

SR 25

ADS - 303

+

نماذج أسئلة محلولة

١٤٣٣ - ١٤٣٤ هـ

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الباب الأول: مدخل دراسة الموارد البشرية
٣	الفصل الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
١٧	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية: النشاطات والوظائف
	الباب الثاني: تخطيط الموارد البشرية وتدريبها
٢٧	الفصل الثالث: تحليل الوظائف وتصنيفها وتصميمها
٣٧	الفصل الرابع: تخطيط الاحتياجات البشرية
٥٣	الفصل الخامس: الاستقطاب، الاختيار، الاختبارات، والمقابلات
٧٣	الفصل السادس: التعيين والتهيئة المبدئية
	الباب الثالث: تنمية الموارد البشرية
٧٨	الفصل السابع: تقويم الأداء
٩٤	الفصل الثامن: التدريب
١٠١	الفصل التاسع: التنمية الإدارية وتطوير المديرين
١٠٧	الفصل العاشر: التطوير التنظيمي
	الباب الرابع: تعويض الموارد البشرية (الأجور والحوافز)
١١٤	الفصل الحادي عشر: تقييم الوظائف ونظام الأجور والرواتب
	الباب السادس: إدارة علاقات الموظفين
١٢٨	الفصل السادس عشر: إدارة العلاقات الصناعية
١٤٢	نماذج اختبارات محلولة

الباب الأول: مدخل دراسة إدارة الموارد البشرية الفصل الأول

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَا هُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ
وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾

التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية:

العالم حولنا مليء بالإنجازات التي حققها الإنسان على مر العصور، فهناك مثلاً:

- سور الصين العظيم.
- الإهرامات المصرية.
- الفتوحات الإسلامية شرقاً وغرباً لنشر راية التوحيد.
- وصول الإنسان إلى القمر.
- اختراعات الهاتف، والحاسب الآلي، والتلفزيون، والمصباح الكهربائي وغيرها.

ولا شك أن الإنسان بطاقته وجهده وبعزمته وطموحه هو العامل الأول في هذه الإنجازات. ومع ذلك فإن وراء ذلك تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة سواء كنا ندرك ذلك أو لم ندركه.

والتاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان

هذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة منها:

- التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- التغيرات التكنولوجية.
- تقنية الاتصالات والمعلومات.
- البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الإنتاجية والفعالية.
- الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية:

التاريخ الإداري يقدم لنا أنواراً ساطعة ومشرقة في عالمنا الإسلامي

والأمثلة على ذلك كثيرة منها:

■ أول إدارة إسلامية للحكم في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام في المدينة المنورة.

■ إدارة الفتوحات الإسلامية عسكرياً وسياسياً واقتصادياً وجغرافياً واجتماعياً.

■ إدارة المنشآت التعليمية والصحية في مراكز الدولة الإسلامية.

■ في مجال التعامل مع المرؤوسين لا بد وأن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عند المقدرة.

■ في مجال تطبيق العدالة بين الناس تشير نصوص القرآن الكريم إلى ذلك في كثير من المواقع: يقول الله تعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾.

■ وفي مجال تحمل المسؤولية وإسنادها على القادرين عليها تتواتر الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة في هذا المجال: يقول الله تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾.

■ وفي مجال التفويض كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يفوض لأصحابه كثيراً من المسئوليات الإدارية.

ونخلص مما سبق أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وابحاث الموارد البشرية اليوم.

ولقد انطلق الإسلام في تعامله مع هذه الموضوعات من عدة مرتكزات

قيادية هامة منها:

■ الوسطية.

■ الإنسانية.

■ الانتماء إلى الجماعة.

■ التفاعل مع المتغيرات البيئية.

الإدارة العلمية:

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية يستند

على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية. وكان الموظفين والعمال

يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة.

وقد انتهجت "الإدارة العلمية" وروادها المهندس "فريدريك تايلور" و"فرانك جلبرت" و"هنري جانث" أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل. ولقد اعتمد تايلور والآخرون في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الحركة والزمن والأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج. وإذا ما حقق العامل أية زيادة في الإنتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.

يستخلص من فكر الإدارة العلمية حول استخدام الموارد البشرية ما يلي:

- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
- حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية.
- يعامل الإنسان في العمل كطاقة منتجة مثله مثل الآلة والموارد الطبيعية.
- ينظر إلى العامل "كرجل اقتصادي" هدفه الأساسي هو الحصول على المال.
- أهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من اجتماعية وإنسانية وعاطفية وتجاهلت أن هناك جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها في مجال العمل.

العلاقات الإنسانية:

كانت للنتائج التي توصل إليها "ألتون مايو"، "وروثلزبرجر" وهي المسماة "بتجارب الهوثورن" دلالات واضحة للمنحى الذي يجب أن تتخذه الإدارة حيال التعامل مع النشاط الإنساني في المنظمات.

وعلى ذلك فإن منهج "العلاقات الإنسانية" ينطلق من أن العاملين لا بد وأن 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.

ومع ما يبدو عليه من تحول رئيسي في الفكر الإداري تجاه الموارد البشرية، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق إلا نجاحاً محدوداً (كما يرى بعض الباحثون) من حيث زيادة درجة الإشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.. ويعود ذلك في نظر هؤلاء الباحثين إلى عدة أسباب أهمها:

- إن نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن "العامل السعيد هو عامل منتج". ذلك أن هذه المقولة لم تصادف نجاحاً كاملاً بين طبقات كل العاملين وعلى كل الأصعدة وفي كل المنظمات.
- تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد - وهذا غير سليم تماماً.
- تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه، وهي البناء الوظيفي، وأنظمة العمل وقواعده والإجراءات واللوائح.
- تناست هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة. وليس فقط المعاملة الإنسانية أو "Being Nice".

الخصائص الرئيسية لمنهجي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

منهج العلاقات الإنسانية (١٩٣٠م)	منهج الإدارة العلمية (١٩١٤م)
- العامل عنصر إنتاجية هام ولكنه يختلف عن الموارد الأخرى.	- العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلة والمواد الخام.
- الإنسان اجتماعي بطبعه.	- لا بد وأن تستغل طاقته من خلال
- الموظف السعيد هو موظف منتج.	تحديد معايير إنتاجية يتم الالتزام بها
- هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل إضافة إلى الحوافز الاقتصادية ولا بد	وفقاً لمقاييس الحركة والزمن وتصميم
وأن تحققها له المنظمة.	مسبق للوظائف.
- ارتباط الفرد بالجماعة في جو العمل له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية.	- أهداف العامل هي أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى وهي الورقة الأولى لأي برنامج للحوافز.

منهج العلاقات الإنسانية (١٩٣٠م)	منهج الإدارة العلمية (١٩١٤م)
	- تحقيق أهداف المنظمة يأتي بالدرجة الأولى ودون اعتبار للعوامل الإنسانية أو النفسية أو الاجتماعية. - الإدارة أدرى بمصالح الأفراد.
- التركيز على رفاهية الأفراد.	- التركيز على أهداف المنظمة

إدارة الأفراد:

يمكن تحديد أهداف إدارة الأفراد كجهاز متخصص بأنه "يعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها، وبما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو"، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشكلات الأفراد.

وعلى ذلك تحدد نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها، واختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز، وتنمية وتطوير الأفراد، وحل مشكلاتهم.

التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

تلافياً للقصور في مناهج "الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية"، وإدارة الأفراد وتوافقاً مع تطور الفكر الإداري المتجدد، فقد برز خلال فترة السبعينات من هذا القرن مفهوم "إدارة الموارد البشرية" كمسمى بديل "إدارة الأفراد".

وبدا واضحاً بمرور الوقت وزيادة تجارب المديرين أن هناك قصوراً في

دور إدارة الأفراد لعدة أسباب:

- ذلك أنه لم يكن هناك تناماً بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالات النشاطات المتعددة المسؤولة عنها.
- وكذلك لم يكن الارتباط والتكامل واضحاً بين نشاطات إدارات الأفراد، وبين النشاطات الأخرى في المنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل، وخلافه، وهذا مما قد يسبب الازدواجية والارتباك في أعمال وقرارات المنظمات

الأمر الذي قد يؤدي إلى نتائج عكسية وسلبية.

- لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثراً، أن لم يكن مفقوداً تماماً.
- كان محور تفكير الإدارة هو في جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب، الأمر الذي يعني اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي - ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.

ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟

- في عام ١٩٩٠م قررت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد تغيير مسمى الجمعية إلى مسمى "جمعية إدارة الموارد البشرية".
- في بريطانيا انتهى الجدل حول تغيير مسمى "مجلة الأفراد" الصادرة من "معهد إدارة الأفراد" في لندن إلى حل وسط يسمح بتغيير هذا المسمى إلى مسمى "مجلة خبراء الموارد البشرية".
- اتجهت الكثير من الجامعات غرباً وشرقاً في تعديل مسار مساقات "إدارة الأفراد" إلى مسميات "إدارة الموارد البشرية"، ويحدث هذا الاتجاه أيضاً في بعض الجامعات والمؤسسات الحكومية والأهلية العربية.
- وقد حلت مسميات إدارة الموارد البشرية في مجال الممارسة بدلاً من إدارة الأفراد أو إدارة العلاقات الصناعية في كثير من الشركات والمؤسسات بالولايات المتحدة ودول أوروبا الغربية.
- وظهر الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل مسميات "إدارة الموارد البشرية" بدلاً من مسميات إدارة الأفراد والتي كانت سائدة في فترة الثمانينات من هذا القرن.

مضمون التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

- إن هدف إدارة الأفراد هو تحقيق أقصى إنتاجية من الأفراد، بينما تحرص إدارة الموارد البشرية على التكامل والتوازن في تحقيق أهداف الإنتاجية والرضا الوظيفي معاً.
- التنسيق والتناغم بين نشاطات ووظائف الأفراد داخل هذه الإدارة نفسها، أو

بينها وبين القطاعات الأخرى يظل مفقوداً ولا رابط بينها. أما في منطوق "إدارة الموارد البشرية" وبحكم كونها شريكاً استراتيجياً في عملية التخطيط الشامل للمنظمة فإن هناك تكاملاً وتناغماً بين كل نشاطاتها وممارساتها وقراراتها. وهناك نشاطات جديدة في إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة في إدارة الأفراد هذه النشاطات هي:

- النشاط المتعلق بالتطوير الوظيفي للموظفين وتخطيط مسار هذا التطوير.
- النشاط المتعلق بالتطوير التنظيمي.
- نشاط تصميم الوظائف من حيث الإغناء والتوسيع والتدوير.
- التوسع في نشاط تقديم الخدمات والمنافع.

وجه التشابه والاختلاف بين مفهومي "إدارة الأفراد" و "إدارة الموارد البشرية"

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
<p>إدارة الموارد البشرية</p> <p>– إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.</p> <p>– الإنسان كيان مستقل وليس تابع له توقعات ومطالب.</p> <p>– الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلاً من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل إنفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد.</p>	<p>– الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى، ولكن بطريقة إنسانية.</p> <p>– إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة.</p>	الفسلفة
<p>– هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المواءمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد.</p>	<p>– تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.</p>	الهدف

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق وتدبير الاحتياجات. - تطوير وتنمية الأفراد. - تعويض الأفراد. - تنمية العلاقات مع الموظفين. - ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية: - تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. - التطوير التنظيمي. - الاتصالات والإعلام. - زيادة مجالات الخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية. - تطوير وتنمية الأفراد. - تعويض الأفراد من خلال الأجر والرواتب. - المحافظة على صيانة الأفراد. - تنمية العلاقات مع الموظفين. 	النشاطات
<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا كإدارة تنفيذية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية. 	الموقع في الهيكل التنظيمي

إدارة الموارد البشرية المفاهيم، الاستراتيجيات والأهداف

تعريف الموارد البشرية:

- مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها.
- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

أهمية الموارد البشرية - مؤشرات النجاح:

في دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وشملت ٧٨٥ مديراً ممن

لهم اطلاع وخلفية برسالة ومضمون "الموارد البشرية"، أجاب ٩٢% من العينة بأن سياسات الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية أو مهم جداً في نجاح منظمات الأعمال. وقد سئل هؤلاء القادة الإداريين عن أهم مميزات ومواصفات المنظمات الناجحة وغير الناجحة في إدارة مواردها البشرية.

وفي رأي هؤلاء المديرين فإن المنظمات الناجحة كانت تتميز بما يلي:

١. الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.
 ٢. وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
 ٣. مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.
 ٤. المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
 ٥. شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
 ٦. التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
 ٧. تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- أما المنظمات غير الناجحة في رأي هؤلاء القادة الإداريين فقد وصفت بما يلي:

١. عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من أصول المنظمة.
٢. إدارة بيروقراطية غير مرنة، مع ميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.
٣. عدم الاهتمام بتطوير الموظفين، أو تقدمهم الوظيفي.
٤. شبكة اتصالات داخلية ضعيفة.
٥. سياسات غير واضحة، أو غامضة وأحياناً متضاربة.
٦. معدلات دوران عمل عالية.

ونجد أن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية لعل أهمها ما يلي:

١. إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العناصر البشرية لملء الوظائف الشاغرة - ثم الحفاظ

- على هذه العناصر سيؤدي إلى الارتفاع بإنتاجية المنظمة الأمر الذي ينعكس على مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.
٢. إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سنعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا مما يساهم في زيادة عطاؤهم وإنتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
٣. إن المعالجة الفورية لمشكلات محتملة في مجال الاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، أو انخفاض الإنتاجية.
٤. أن إدارة ناجحة للموارد البشرية قد يوفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.

رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية:

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية في المنظمات فإن الأساس هو أن يعرف ويتبنى جميع المسؤولين في المنظمة "رسالة واستراتيجيات" هذه الإدارة. وعلى ضوء هذه الرسالة يمكن بلورة الاستراتيجيات البعيدة المدى لإدارة الموارد البشرية، لتحقيق المضمون والغاية منها. والمقصود بهذه الاستراتيجيات هو مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية.

ويمكن أن تحدد استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

١. مركزية قرارات الاختيار والتعيين.
٢. تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على معدل ٣ أو ٤ من ٥ أو أكثر.
٣. اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة.
٤. اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من السائد في السوق.

٥. اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب ونظام الحوافز.
٦. تصميم برامج تقويم الأداء، ونظام الحوافز بالشكل الذي يرضي ويتواءم، ويعطي أعلى تقدير واعتراف بالإنجاز للموظفين الأكفاء في العمل.
٧. تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية.
٨. وأخيراً اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية بما فيها الإدارة العليا.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها البشرية غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:

- الكفاءة.
- العدالة.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء الموظفين. ويمكن قياس أداء المنظمة من خلال:

- نصيب المنظمة من السوق.
- العائد على الاستثمار.
- مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور.
- أما أداء الموظفين فيمكن قياس فعاليته من خلال:
 - معدلات الأداء أو الإنتاجية.
 - نسبة الغياب.
 - معدلات دوران العمل.
 - نسبة الحوادث والإصابات.
 - نسبة الفصل أو الطرد من العمل.

وفي إطار هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

١. قوة عمل متجانسة.
٢. قوة عمل منتجة.
٣. قوة عمل فعالة.
٤. قوة عمل مستقرة.
٥. التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد.
٦. تنمية قدرات الأفراد.
٧. تحقيق الانتماء والولاء.

سياسات الموارد البشرية:

تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين والمسؤولين في تحقيق أهداف الإدارة. وفي نفس الوقت تحدد هذه السياسات ما هو مقبول وما هو مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية. ويتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الأفراد أو الموارد البشرية.

ومن أجل زيادة فعالية هذه السياسات والحرص على تحقيق النتائج المرجوة منها فإنها لا بد وأن تكون مكتوبة وأن تعمم على جميع الموظفين.

خطط العمل:

تمثل خطط العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف، أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله، وبمقتضى هذه الخطط يحدد ما يلي:

- ما هو المطلوب عمله؟
- كيف يتم التنفيذ؟
- من سيتولى التنفيذ؟
- متى يتم التنفيذ؟

مصطلحات الفصل:

- الإدارة العلمية: منهج في الفكر الإداري شاع استخدامه من قبل منظمات الأعمال فيا لفترة من ١٩١٤ - ١٩٣٠م نتيجة لأعمال

فردريك تايلور وأتباعه، ويهتم أساساً بطريقة تصميم الوظائف واستخدام مقاييس الحركة والزمن في تقدير جهد العامل ومكافآته.

- **العلاقات الإنسانية:** فكر إداري يدعو المنظمات إلى أخذ العوامل الاجتماعية والنفسية في الاعتبار عند التعامل مع الأفراد - وعدم الاكتفاء بالعامل الاقتصادي كوسيلة وحيدة للتحفيز. جاء تطور هذا المفهوم نتيجة لأعمال ألتون مايو من خلال ما يسمى (بتجارب الهوثورن).

- **إدارة الأفراد:** مجموعة من الخبراء المتخصصين في شئون الأفراد تجمعهم وظيفة واحدة وتسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال قوة عمل متميزة من خلال تركيز نشاطها في تدبير وتخطيط الموارد البشرية وتأهيلها وتعويضها. كانت بداية ظهورها في الأربعينات نتيجة لضغوط الاتجاهات العمالية والحكومات.

- **إدارة الموارد البشرية:** منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ويعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها. يدعو المنهج إلى أن يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية إلى جانب الإدارة المتخصصة في هذا المجال والتي تعمل في إطار تحقيق أهداف الإنتاجية والأداء من خلال قوة عمل مؤهلة ومدربة وظروف عمل جيدة تحقق العدالة والرفاهية للعاملين.

- **المعايير:** هي وحدة للقياس لنتائج وجهود الأفراد، وتأخذ عدة أشكال منها الكمية، والنوعية، والنقدية، والزمنية.

- **السياسات الإدارية:** مجموعة من المبادئ والتوجيهات أو الإرشادات التي يلتزم بها العاملون في المنظمة من أجل مساعدتهم في تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم والوصول إلى النتائج المطلوبة.

- تصميم الوظيفة: هي عملية تحديد مكونات الوظيفة، والأسلوب الذي يؤدي به، وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة.
- خطة العمل: تمثل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف تحدد ما هو مطلوب عمله؟ كيف ينفذ؟، من يتولى التنفيذ؟ ومتى يتم؟.
- استراتيجيات الموارد البشرية: ويقصد بها مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية والتي ستأخذ طريقها في شكل خطط عمل تفصيلية قابلة للتنفيذ يوماً بعد يوم.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية - النشاطات - الوظائف

﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ﴾

العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية:

تعرف الإدارة عموماً بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، مالية، فنية، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه الوظائف:

- تحديد الأهداف.
- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه (التنفيذ).
- الرقابة وتقييم الأداء.

أهداف الموارد البشرية:

الأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية هي:

- الكفاءة والفعالية.
- التجانس.
- الاستقرار.
- تطوير وتنمية المهارات.

أما أهداف الأفراد فتتلخص فيما يلي:

- فرص عمل جيدة.
- ظروف ومناخ عمل جيد.
- العدالة في الأجور، والمعاملة.
- فرص للتقدم الوظيفي.
- الاستقرار والأمن الوظيفي.
- تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها.

تخطيط الموارد البشرية:

تبدأ عملية التخطيط بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية. وخطوات تخطيط الاحتياجات البشرية هي:

١. تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة.

٢. تقدير العمالة المطلوبة.

٣. تحليل الوضع الراهن.

٤. تحليل سوق العمل.

٥. تحليل العجز والفائض.

٦. مواجهة العجز والفائض.

ومراحل تنظيم إدارة الموارد البشرية هي:

١. تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة.

٢. اختيار نمط إدارة الموارد البشرية.

٣. تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

٤. ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية.

٥. تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات.

٦. تحديد السلطات الإدارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية.

توجيه الموارد البشرية (التنفيذ):

تتضمن عملية التوجيه سلسلة من العمال التي يقوم بها المديرون والتي من

شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ. وتشمل هذه الأعمال ما يلي:

- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
- التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم بالطرق الصحيحة.
- دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشكلات المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.

• حل الشكاوى، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال.

الرقابة:

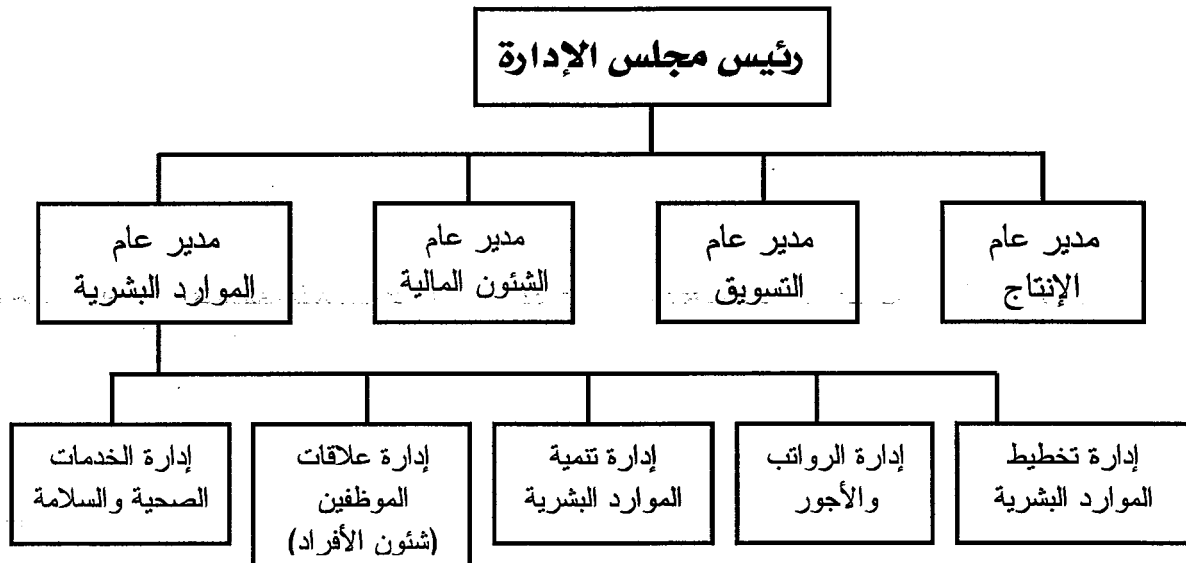
الهدف من الرقابة هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأهداف والخطط المطلوبة.. وهذه العملية تستلزم بالتالي تحديد المعايير، وتقويم الأداء وقياسه ثم التصحيح.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

إن المسؤوليات التي تضطلع بها هذه الإدارة كبيرة ومتنوعة ومن ثم ففي تقديرنا أن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الإنتاج والتنسيق.

ويرأس مدير هذه الإدارة عدة وحدات أو أقسام وظيفية متعددة موزعة حسب الاختصاصات والتشابه الوظيفي. وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم سياسات وبرامج الموارد البشرية على أن يقوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في المنظمة.

وفي حالة وجود فروع خارجية للمنظمة (خارج المركز الرئيسي) فإن مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية في المنظمة من توظيف وتطوير وحوافز وغيرها. والشكل أدناه يوضح تصور افتراضي لهيكل إدارة موارد بشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم..



تصنيف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية: أولاً: الوظائف التخصصية (الاختصاصيين):

وتضم هذه الوظائف مجموعة الخبراء والاختصاصيين في جوانب العمل المختلفة في إطار الموارد البشرية مثل:

- الاستشارات والتوجيه.
- خبراء تقييم الوظائف.
- خبراء تصميم وتحليل الوظائف.
- خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز.
- خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.
- خبراء التطوير والتنمية الوظيفية.
- خبراء علاقات الموظفين.

ثانياً: الوظائف الكتابية (المساندة):

وتضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية، الاستعلامات، طابعي، الآلات مشغلي الحاسبات، التحرير، الصادر والوارد، حفظ الملفات، والمساعدين الإداريين في المستوى الإداري الأدنى من التنظيم.

ثالثاً: الوظائف الإدارية القيادية:

ويمثل هؤلاء مدراء الأقسام والوحدات الداخلية في الجهاز الإداري للموارد البشرية. ويرأسهم عادة مسئول بدرجة مدير عام، أو نائب الرئيس أو مدير.

المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:

١. المهارات الفنية: وهي التي تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد.
 ٢. المهارات السلوكية: مثل مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية، والتحفيز.
 ٣. المهارات الفكرية: وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني، والقدرة على التنبؤ، ومهارات اتخاذ القرارات.
- وإدارة الموارد البشرية ينبغي أن تتوفر لدى قياداتها الخصائص

والمواصفات التالية:

١. معرفة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.
٢. إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها وتطلعاتها المستقبلية.
٣. إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
٤. الإطلاع والفهم على مختلف التشريعات والأنظمة الحكومية.
٥. القدرة التفاوضية والقدرة على الإقناع.
٦. الاستماع الجيد.
٧. تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة.
٨. القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة.

وفي بيئتنا الإسلامية يمكن أن نضيف الخصائص التالية التي يجب أن يتميز بها المديرون في إدارة الموارد البشرية:

١. الوضوح في الهدف والتصميم على تحقيقه بالطرق الشرعية.
٢. العدالة في المعاملة.
٣. الرحمة.
٤. عدم الاستبداد بالرأي.
٥. اختيار البطانة الصالحة والتحري الدقيق في اختيار المساعدين.
٦. تحري مصلحة المرؤوسين والعمل على مساعدتهم دون إضرار بمصلحة المنظمة.
٧. مراعاة تقوى الله والخوف منه.
٨. الأمانة، والقدوة الحسنة.
٩. الكفاءة والمقدرة.

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية:

مهما تنوعت المسميات فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها إلى النشاطات الرئيسية التالية:

تخطيط الموارد البشرية:

تدخل ضمن إطار هذا النشاط مجموعة من البرامج المتنوعة، مثل توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية وتقدير الأعداد اللازمة للعمل، مستوى ونوع المهارات المطلوبة وكذلك القدرات والخبرات، وأخيراً عمليات الاختيار والتوظيف، وتقويم الأداء والنقل، والفصل من الخدمة.

تنمية الموارد البشرية:

يعتبر نشاط التدريب والتطوير من أهم أنشطة إدارات الموارد البشرية وأكثرها تكلفة. وتشمل هذه النشاطات، عمليات التأهيل، والتدريب بمختلف أنواعه. وأخيراً عمليات التطوير الإداري.

التعويض (الأجور والرواتب):

ويتناول هذا النشاط تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها البعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة، طرق تقويم الأجور والرواتب، مقارنة الأجور في المنظمة بالأجور السائدة خارجها.

صيانة الموارد البشرية:

الهدف من هذا النشاط هو المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية. ويضم هذا النشاط الاهتمام بجوانب متعددة مثل المنافع المالية المباشرة وغير المباشرة، وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية.

علاقات الموظفين:

ويعنى هذا النشاط بتوفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين، في إطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم، وكذلك إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة في مجالات الترقية، والتنقلات الوظيفية، الاستغناء عن الخدمة، والاستقالات، التقاعد. وأخيراً، إدارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد الانضباط والجزاءات والشكاوى.

والهدف من نشاط علاقات الموظفين إضافة إلى خلق التوافق والانسجام هو تقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة والموظفين، تقليل الشعور بعدم الرضا، أو زيادة الشعور بالرضا، والتأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة تجاه

الموظفين.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى:

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
- تدبير الكوادر البشرية	- البحث عن مصادر الموارد البشرية في سوق العمل. - إجراء المقابلات والامتحانات. - إحالة الصالحين للعمل بعد الإجراءات السابقة والفحص الطبي إلى الإدارة المعنية. - حفظ ملفات الأداء للموظفين. - تحليل المعلومات حول المفصولين من العمل مع معالجة وتصحيح الأسباب.	- تحديد الموصفات والمؤهلات المطلوبة. - إجراء مقابلات مع الصالحين للعمل. - تعريف الموظفين المختارين بمعلومات تفصيلية عن الوظائف والأقسام التي سيلحقون بها. - التدريب في (موقع العمل). - المتابعة والتطوير. - إجراء مقابلات إنهاء الخدمة.
تنمية الكوادر البشرية	- القيام بجمع المعلومات من أجل وضع الأهداف والخطط، وتحديد المسؤوليات والاحتياجات التدريبية. - مساعدة الإدارة العليا لوضع خطة وبرامج تطوير الإدارة العليا	- تحديد الاحتياجات التدريبية وإشعار إدارة الموارد البشرية بمجال التركيز في هذه الاحتياجات والتطبيقات المطلوبة. - تنفيذ برامج التطوير الإداري وفقاً للخطط المعتمدة.

الإدارات التنفيذية الأخرى	إدارة الموارد البشرية	وظائف ونشاطات الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - القيام بمسؤوليات بعض البرامج التدريبية لتطوير قدرات العاملين. - القيام بعملية التعليم اليومي للعاملين. - تقدير برامج التدريب المستقبلية على ضوء نتائج التدريب الماضية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم الاستشارة للإدارة - إعداد البرامج التدريبية وتحديد موضوعاتهم. - تدريب المشرفين على الأقسام والإدارات. - القيام بمؤتمرات تطويرية للقيادات الإدارية 	<p>تنمية الكوادر البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المساعدة في تصميم أساليب وأدوات عمليات الأمن والسلامة. - تحديد المخصصات اللازمة لتغطية تكاليف الإحلال والتغيير للأدوات ومعدات الأمان. - إرشاد العاملين إلى القواعد الضرورية للسلامة. - تحديد الوسائل الرقابية للتأكد من استخدام قواعد وأدوات الأمن والسلامة. - تعميق الإحساس بأهمية هذه القواعد بين الموظفين والمشرفين. - تحديد معايير ملزمة للأمن والسلامة. - إعداد تقارير فورية ودقيقة عن الحوادث. 	<ul style="list-style-type: none"> - إجراءات التفقيش الدوري بمهندسين مختصين من أجل التأكد من إجراءات السلامة. - دراسة وتحليل الأداء في بعض الأعمال لمعرفة مواقع الخطورة فيها. - تقديم الاستشارات الهندسية حول نظم السلامة. - تحري الحوادث. - إعداد كتيبات إرشادية. 	<p>الأمن والسلامة</p>

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
علاقات الموظفين	- تشخيص مشكلات العمل والعاملين وأسبابها. - إعداد وتنفيذ بحوث متخصصة حول عقود العمل. - تدريب كافة المسؤولين الإداريين حول طبيعة العقود من حيث الواجبات والالتزامات. - تقديم الاستشارة والنصح للإدارة حول الطبيعة القانونية لشكاوى الموظفين تفسير العقود، سياسات المنظمة.	- تطوير علاقات عمل جيدة مع الموظفين. - تقديم الاستشارة لممثلي المنظمة عند مناقشة تجديد العقود. - التطبيق الجيد لشروط التعاقد. - جمع المعلومات عن الشكاوى والتحقق منها.

مصطلحات الفصل:

- العملية الإدارية: وهي مجموعة الوظائف التي يقوم بها المديرون في المنظمة وتشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، تدبير الكوادر البشرية، الرقابة الإدارية.
- التحفيز: رغبة داخلية تتبع من داخل الفرد وتظهر في سلوك معين أما ببادرة من الفرد نفسه أو ببادرة خارجية وتترتب على هذه العملية إيقاف سلوك، أو تعديل، أو الإقدام عليه، وذلك من منطلق إشباع رغبة محلة داخلية.
- التخطيط: التخطيط يعني اتخاذ قرار حول مجموعة من البدائل المتاحة مستقبلاً يتقرر فيها ماذا نعمل؟ كيف؟ متى؟ من؟ أين؟.

- **التنظيم:** هو عملية تحديد الأعمال وتجميعها في مجموعة وظائفية متشابهة، ثم توزيع الأدوار والمسئوليات وتحديد صلاحيات القائمين بهذه المسئوليات، وذلك في إطار من التكامل والترابط بطريقة جماعية وفعالة.
- **التوجيه:** هي عملية إرشاد العاملين إلى تنفيذ المهمات الموكلين بها وكيفية أدائها، وتذليل الصعاب التي تواجههم وذلك من خلال دفعهم وتشجيعهم بأسلوب الإقناع والتأثير والتحفيز.
- **الرقابة:** وتعني عملية التأكد من أن ما تم تنفيذه يتوافق مع التصورات التي سبق تحديدها والخطط. وتستلزم الرقابة وجود المقاييس المسبقة من أجل المقارنة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- **تقويم الأداء:** أسلوب يقصد به التأكد من أن الموظف يؤدي عمله بالطريقة المحددة فنياً وإدارياً وسلوكياً. ويتقرر مدى تقدمه الوظيفي أو الحاجة إلى تدريبه وتطويره على نتيجة هذا التقويم الذي عادة ما يتم سنوياً.

الباب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

الفصل الثالث

تحليل الوظائف، وتوصيفها، وتصميمها

تحليل الوظائف

تعريف عملية تحليل الوظائف:

تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، واجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلونها. وبالإضافة إلى ما سبق فإن عملية تحليل الوظائف تشمل أيضاً فحص ظروف العمل (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الغبار، الرطوبة، الدخان، الإضاءة، الغازات ... إلخ).

وتحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة مثل:

- مستوى التعليم.
- نوع التدريب.
- درجة الخبرة.
- الصفات الشخصية.

أهمية تحليل الوظائف:

أن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة:

- أن هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلاً الازدواجية والتداخلات المحتملة.
- أنه لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- أن تحديد الأجر على العمل يجب أن يتم وفقاً لأهمية العمل وإطار مسئولية شاغل العمل.
- تستطيع المنظمة أن تحدد كمية العمل المطلوبة، ومن ثم تحديد عدد الوظائف وعدد الأفراد اللازمين.

• وأخيراً، فإن المنظمة تستطيع تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظائف المختلفة بها.

١. الاستقطاب والاختيار:

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفاً موسعاً للوظيفة، وخصائص الأفراد الذين يجب أن يشغلوها. ومن ثم فإن عملية البحث عن الأفراد الصالحين للعمل. ومن ثم اختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المقدمين.

٢. تحديد الأجور:

حيث أن عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة، وحجم مسؤولياتها، وشروط شاغليها فإنها من ثم تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الأجر المخصص لكل وظيفة. فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية، أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجراً أعلى، والعكس صحيح.

٣. تقويم الأداء:

عملية التقويم بطبيعة الحال تحتاج إلى معايير للقياس، وما يقدمه تحليل الوظيفة من أعباء والتزامات محددة يعتبر هو أساس القياس والأداء بمستوى أقل من هذه المعايير يعني أن هناك خللاً قد ويكون ناتجاً عن عدم قدرة الموظف.

٤. التدريب والتطوير:

إذا كان أداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفاً فإن ذلك قد يعني حاجة الموظف إلى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب التي يراعي في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف إلى ذلك.

٥. الترقيات:

كلما أثبت الموظف جدارته في عمل معين كلما كان ذلك مؤشراً على قدرته لتحمل مسؤوليات وأعباء وظيفة أعلى في التنظيم.

٦. تخطيط الاحتياجات البشرية:

تفيد البيانات المتجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والأفراد كما ونوعاً،

وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجاتها من الأفراد.

خطوات عملية تحليل الوظائف:

١. تحديد الهدف من استخدام التحليل.
٢. جمع بيانات أولية.
٣. اختيار نماذج وظيفية تمثيلية.
٤. جمع معلومات عن الوظيفة.
٥. مراجعة المعلومات المتحصلة في الخطوة السابقة مع الموظف المعني بالوظيفة موضع التحليل، وكذلك مع رئيسه المباشر.
٦. استخلاص (الوصف الوظيفي).

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف:

أولاً: المقابلات:

ويهدف هذا النوع من طرق جمع المعلومات إلى والوصول إلى الشكل النهائي (لوصف الوظائف) هناك ثلاثة أنواع من المقابلات، وهي:

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

وتعتبر المقابلات أكثر أنواع أساليب جمع المعلومات عن الوظيفة استخداماً وشيوعاً وذلك لسهولةتها، كما أنها قد تكشف إلى جانب الواجبات الأساسية التي يقوم بها الموظف بعض الأعمال العرضية التي قد يقوم بها من حين لآخر. ويضاف إلى ذلك أن عملية التحليل قد تظهر معلومات من جانب الموظف لا تتوقعها الإدارة، وقد تفيدها في رسم سياساتها وقراراتها في مجالات العمل الأخرى.

وكما أن للمقابلات مزايا، فإن لها سلبيات أيضاً. ولعل أهم هذه السلبيات هي نظرة بعض الموظفين إلى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تقييم الأجور أو الرواتب.. ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين إلى المبالغة في تقدير

أهمية أعمالهم ومسئولياتهم، أو الثقلي من أهمية بعض واجبات ومسئوليات وظائف أخرى. كذلك فإن هذه الطريقة قد لا تخلو من تحيز الشخص المقابل أثناء إجراء المقابلة. وكذلك فهي مكلفة وتأخذ وقتاً طويلاً.

ومن النصائح التي يجب أن يأخذها المقابلون في الاعتبار:

١. اختيار الموظفين الأقدر على فهم المطلوب والأكثر موضوعية.
٢. تعريف الطرف الآخر في المقابلة بهدف المقابلة.
٣. تخطيط وتصميم الأسئلة بشكل جيد، مع مراعاة إتاحة الفرصة للمقابل للتعبير عن وجهة نظره، ويحبذ أن تكون بعض الأسئلة مفتوحة.
٤. تجنب إجهاد الموظف أثناء المقابلة واختيار الوقت المناسب لها.
٥. توثيق الإجابة.
٦. الاعتذار بلباقة إذا طلب منك الطرف الآخر بيان وجهة نظرك في بعض الأسئلة.
٧. عرض إجابات أسئلة المقابلات على الموظف وعللاً رئيسه المباشر للمراجعة النهائية.

ثانياً: الاستبيانات:

يعتبر أسلوب الاستبيانات من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسرعته، وسهولته، وعدم تناقض المعلومات الواردة به. ومن الناحية العملية يجب مراعاة تخطيط وبناء أسئلة الاستبيان بشكل يضمن الوضوح، الدقة اللفظية، وعدم ازدواجية التفسير. وكلما جمعت قوائم الاستبيان وبين النوع المفتوح والمقفل من الأسئلة كلما كان ذلك أفضل من أخذ أسلوب الاتجاه الواحد.

إيجابيات وسلبيات أسلوب الاستبيانات:

لعل من أهم إيجابيات أسلوب الاستبيانات هو سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين، وهو أيضاً أقل كلفة قياساً بأسلوب المقابلات.

أما السلبيات فهي:

- أنها قد لا تحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفضاً بين الموظفين أو أن

بعضهم يجهلون القراءة والكتابة.

- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
- تحتاج إلى جهود ضخمة في إعداد صياغة الأسئلة ثم تفريغ الإجابات وتحليلها.

ثالثاً: الملاحظة:

من الأساليب المستخدمة في (تحليل الوظائف) أسلوب الملاحظة ويتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث، توقيت الأداء، التكرار، ومدى صعوبة بعض جوانب العمل، انسياب العمل، كفاءة العمليات الإنتاجية، ظروف العمل، والمواد والمعدات المستخدمة في العمل.

وتبدو أبرز إيجابيات هذا الأسلوب فيما يلي:

- الحصول على بيانات واقعية قياساً بالأسلوبين السابقين.
- توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بطريقة الاستبيان وخاصة إذا كان مستواهم التعليمي والثقافي يؤهلهم لذلك.
- تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفصيله بطريقة منظمة.
- أما عيوب هذه الطريقة فممكن إيجازها أيضاً على النحو التالي:
- قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة، ومسئولياتها.
- لا تفيد هذه الطريقة في تحليل بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية، أو وظائف البرمجة في الحاسب الآلي، حيث يصعب على الخبير قياس الأداء ودرجة صعوبة العمل أو سهولته.
- قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء العمل، وقد يشعر آخرون بعدم الارتياح من ذلك.

رابعاً: سجل الموظف اليومي:

يتولى الموظف نفسه في هذه الطريقة "تحليل الوظيفة" التي يقوم بها من خلال ما يسمى (بسجل العمل اليومي) وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط

يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط. غير أنه قد يعاب على أسلوب "السجل اليومي للعمل" تحيز الموظف ومبالغته.

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف:

١. خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل: ومن أجل التغلب على هذه

المشكلة فقد ترى الإدارة اتباع ما يلي:

- التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد أهداف منها.
- محاولة إشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
- إحاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي، أو تصريح لمسئول رفيع بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض الرواتب أو الأجور، أو تخفيض حجم العمالة، أو زيادة عبء العمل.

٢. أما المشكلة الثانية فتتمثل في ضرورة تحديث المعلومات: وهناك طريقتان

يمكن اتباعهما للتحديث وهما:

- قيام إدارة الموارد البشرية بإرسال نشرات أو خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدها بأي تعديلات أو اقتراحات على التحليل أو التوصيف الحالي للوظائف.
- الطلب من مدراء الإدارات والأقسام تزويد إدارة الموارد البشرية بأي مرئيات أو اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية.

توصيف الوظائف

تعتبر بطاقة (توصيف الوظيفة) المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف .. وليس هناك شكلاً محدداً لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج (تحليل وظيفة). وبرز محتويات بطاقة (توصيف الوظيفة) تتناول:

- ❖ ماذا يعمل الموظف. (المسمى الوظيفي).
- ❖ كيف يؤدي العمل. (الواجبات والمسئوليات).
- ❖ ما هي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
- ❖ ما هي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة.

- ومن أجل تحسين استخدام عملية توصيف الوظائف لا بد من مراعاة ما يلي:
١. أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسئولياتها، وأن لا تفصل حسب أهمية القائم عليها، أو مسمى وعنوان وظيفته.
 ٢. أن يسبق عملية التوصيف بحثاً واسعاً (تحليل الوظائف) يشترك فيه الموظفون والمشرفون والأشخاص المعنيون بالوظائف موضع التوصيف.
 ٣. يراعى في بطاقات التوصيف (النمطية).
 ٤. أن يستفاد فعلاً منها في كافة الأمور ذات الارتباط بالعمل، وأن تكون فعلاً ذات صلة واقعية بما هو موجود فعلاً.
- وتفيد عملية توصيف الوظائف إدارة الموارد البشرية في عدد من الأمور

أبرزها ما يلي:

١. التوظيف.
٢. المقابلات.
٣. التهيئة المبدئية للعمل.
٤. التدريب.
٥. تقييم الوظائف.
٦. تقويم الأداء.

متطلبات الوظيفة

أولاً: المعرفة:

تعني المعرفة، ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة وتحدد شروط الوظيفة عادة الحد الأدنى من المعرفة لهذا العمل، وكذلك عدد سنوات الخبرة، وفي أحيان أخرى تستبدل سنوات الخبرة بمؤهلات تعليمية أخرى.

ثانياً: المهارات:

تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال، مثل تشغيل الآلات، استعمال الأيدي أو الأصابع، الدقة والسرعة، قوة الملاحظة.

ثالثاً: القدرات الخاصة:

أهم القدرات التي يمكن أن تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف يمكن أن تطل ما يلي:

- القدرة على الابتكاري.
- القدرة على التصرف في المواقف واتخاذ القرارات.
- القدرة على الحوار، والقدرة على التفاوض.
- القدرة على التعبير عن الذات.
- القدرة على إدارة الآخرين، والتعاون معهم.
- القدرة التحليلية، والقدرة الكتابية.
- القدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة.

رابعاً: السمات الشخصية:

تقع كثير من السمات الشخصية تحت البنود التالية:

- الذكاء.
- سعة الصدر (الرحابة وحسن الخلق).
- الأمانة.
- الاستقامة.
- الإخلاص.
- سعة الأفق.
- الطموح.
- القيادة.
- السيطرة على النفس.
- الشجاعة.
- المظهر.
- القوة البدنية (في بعض الوظائف).

تصميم الوظائف

تعرف عملية تصميم الوظائف بأنها، (العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة).

استراتيجيات تصميم الوظائف:

الخصائص المنهج/ الاستراتيجية	أسلوب التصميم	الإيجابيات	السلبيات
١. منهج الإدارة العلمية (التخصص)	تبسيط العمل/المراقبة الدقيقة/معايير غير مرنة للإنتاجية - مع تجاهل الاحتياجات النفسية والصحية والاجتماعية للعمل	- وظائف آمنة. - وظائف مبسطة وواضحة. - التقليل من المجهود الفكري للعامل.	- وظائف مملة. - استنزاف جهود العامل.
٢. منهج العلاقات الإنسانية	التركيز على الأداء الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للموظفين.	التقليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل.
٣. منهج خصائص الوظيفة (الإغناء الوظيفي)	إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل تحقيق العمل المطلوب وفقاً لقدراته ومهاراته.	- استغلال كامل قدرات الموظف وطاقاته الإبداعية. - ارتفاع الإنتاجية نتيجة تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.	- ارتفاع التكلفة. - احتمالات أكبر الخطأ والحوادث.
٤. المنهج الاجتماعي الفني	يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث التركيز على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية ويصمم العمل على أساس (فرق العمل).	- إعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمانه تحقيق الهدف المطلوب وعدم الإخلال بالمعايير المحددة. - تيسار المسئولية والواجبات بين أعضاء الفريق.	- يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي. - درجة عالية من الحذر في تشكيل فرق العمل. - جهود ووقت ضائع في مناقشة الجوانب غير الفنية في العمل.

مصطلحات الفصل:

- **الواجب:** هو أصغر أجزاء العمل أو هو جزء واحد من العمل المكلف به الموظف: مثلاً الرد على التلفون، أو الطباعة على الآلة الكاتبة لوظيفة السكرتير.
- **الوظيفة:** مجموعة من الواجبات والنشاطات التي يقوم بها الموظف مثل وظيفة محاسب، أو ضابط علاقات عامة.
- **العمل:** مجموعة من الوظائف المتشابهة تحت تصنيف واحد ويقوم بها أيضاً موظف واحد مثل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بالجامعة، أو مدير إدارة شئون الموظفين في دائرة حكومية.
- **المهنة:** مجموعة من الأعمال المتشابهة تحت تصنيف واحد ويمارسها أكثر من فرد مثل المهن الإدارية، المهن الفنية.
- **تحليل الوظيفة:** عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها، وتتضمن هذه المعلومات بشكل رئيسي مسمى الوظيفة، واجباتها ومسئولياتها، الظروف التي تؤدي فيها، والمؤهلات المطلوبة لمن يشغلها.
- **توصيف الوظيفة:** موجز لما ورد في تحليل الوظيفة من حيث مسمى الوظيفة، واجباتها ومسئولياتها، والمؤهلات المطلوبة من شاغلها.
- **متطلبات الوظيفة:** هي جزء من بطاقة توصيف الوظيفة وقد تكون منفصلة عنها وتحتوي على الحد الأدنى من الشروط ومتطلبات شغل الوظيفة، مثل المؤهلات التعليمية، والتدريب، الخبرة، المهارات، والقدرات الخاصة.
- **تصميم الوظيفة:** عملية الربط بين محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لشاغلها، والحوافز المقررة لها بشكل يحقق أهداف المنظمة ورغبات واحتياجات الموظفين.

الفصل الرابع

تخطيط الاحتياجات البشرية

﴿...وَلَوْ كُنْتَ أَعْلَمُ الْغَيْبَ لَاسْتَكْتَرْتُ مِنَ الْخَيْرِ وَمَا مَسَّنِيَ السُّوءُ...﴾

مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

تعريف التخطيط:

- التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل.
- التخطيط يعني اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب تحقيقها في المستقبل.
- التخطيط يعني أين نحن اليوم وماذا نريد غداً.
- التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل.
- التخطيط هو العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل.
- التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

مصطلح تخطيط الموارد البشرية، قد حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة)، ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كماً ونوعاً. ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية.

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

- تعنى عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد، والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده، وللقطاعات المساندة.
- تخطيط الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تقرير - ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.

- يعرف تخطيط الموارد البشرية 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).
- يقصد بتخطيط الموارد البشرية، عملية جمع، واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات يمكن إجمالها على النحو التالي:

١. الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.
٢. إن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة "إنتاج أكثر بتكلفة أقل".
٣. نظراً للتداخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية، فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة، ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمسائلة والتحقيق.
٤. أن تبني عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب، أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار.
٥. حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإن هذا يحتم عليها أن تعطي اهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

١. استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب، النوع

المناسب، المكان المناسب، والوقت المناسب.

٢. مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر تكلفة أقل).

٣. أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني فقط توفير الاحتياجات البشرية، وإنما أيضاً المحافظة على طاقتها وتأكيد دافعتها للعمل.

٤. إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو إنهاء الخدمات.

٥. تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

٦. الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب.

تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها، وأهدافها البعيدة المدى واسلوب تحقيق هذه الأهداف.
- يقصد بالتخطيط الاستراتيجي وضع الخطوط العريضة للاتجاهات المستقبلية للمنظمة، واختيار أسلوب العمل الذي يحقق الأهداف.
- يعني التخطيط الاستراتيجي تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال أعمالها واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق الأهداف.

ونجد أن هناك ترابطاً بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وبين تخطيط الموارد البشرية، وأن هذا الترابط ناجم أساساً عن أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات الموظفين والعاملين.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

- طبيعة المنشأة ومجال عملياتها، وحجمها وعمرها الإنتاجي.
- المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.
- المركز المالي للمنظمة.
- الموقع الجغرافي.

• التشريعات والأنظمة الحكومية.

• سوق العمالة.

خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية:

١. تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترات المحددة للخطة.

٢. تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (بالكمية أو القيمة النقدية) وفق المعايير السائدة حالياً.

٣. تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدامات طرق جديدة في الإنتاج أو تكنولوجيا جديدة / أو حاسب آلي. وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.

٤. حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.

٥. حساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية وفق معايير المقارنة المستخدمة بين الأعمال الإدارية والأعمال العادية.. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل في الفقرة (٤).

٦. تحويل الساعات إلى إعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

مثال:

تعترم شركة عسير وقحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل ١٠% سنوياً وكان إنتاجها الحالي ٥٠٠,٠٠٠ وحدة فإذا علمت أن:

أ. المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة.

ب. عدد أيام الإجازات السنوية ٨٥ يوماً.

ج. عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات.

فما هو:

١. العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة؟
٢. العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً؟

الحل:

- كمية الإنتاج في السنة الأولى للخطة
 $1000 \div 10 \times 500,000 + 500,000 =$
- المدة المطلوبة للإنتاج =
 $550,000 = 50,000 + 500,000 =$
- صافي عدد أيام العمل في السنة =
 $270,000 = 60 \div 30 \times 550,000 =$
- عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً
 $1890 = 7 \times 270 =$
- العدد المطلوب لحجم القوى العاملة =
 $146 = 1890 \div 270,000 =$ عاملاً
- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة =
 $20 = 126 - 146 =$ عاملاً

أساليب تقدير الاحتياجات البشرية

أولاً: تحليل الطلب:

يوضح لنا تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية في المستقبل عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل المنظمة، أو قطاعاتها المختلفة، وكذلك العمل المطلوب من هؤلاء الأفراد. كما قد يتناول التحليل المهارات المطلوبة من الأفراد والتكلفة المتوقعة لاجتذابهم.

وتعدد الأساليب المستخدمة في تقدير الطلب على الاحتياجات البشرية في المستقبل ما بين أساليب تعتمد على التخمين الشخصي كأسبب هذه الأساليب إلى أخرى تعتمد على أساليب رياضية أو إحصائية مهددة و معقدة. وسنعرض فيما يلي مجموعة من هذه الأساليب:

١. الأساليب غير الكمية وأهمها:

أ. كريقة مراكز العمل.

ب. طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.

ج. طريقة التجربة والخطأ.

د. طريقة (دلفي).

٢. الأساليب الكمية: وأهمها:

أ. طريقة تحليل الاتجاه.

ب. طريقة تحليل المعدلات.

ج. طريقة تحليل الارتباط.

١. الأساليب غير الكمية (التقديرية):

أ. طريقة التقدير على أساس مراكز العمل:

يناسب هذا النوع من التقدير بعض الشركات والمؤسسات المتخصصة مثل، شركات الطيران، الفنادق، المطاعم، متاجر السلسلة.

ويتم التقدير هنا استناداً بطبيعة الحال على طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم فإذا قدرنا عدد العاملين من الطباخين والجرسونات والمشرفين لمطعم (بيتزاهايت) بعدد ١٥ فرداً. فإننا على نفس القياس نقد احتياجات سلسلة المطاعم الأخرى ذات الحجم المشابه بنفس التقدير.

ب. طريقة تقدير المشرفين:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق. وتعتمد الطريقة على تقدير رئيس القسم أو مدير القطاع الذي يقيم بتقدير احتياجات دائرية بناءً على تجاربه السابقة وخبرته الماضية. وتعتبر هذه الطريقة سهلة وسريعة ومفيدة في حالة التخطيط القصير الأجل وفي حالة عدم توفر المعلومات والبيانات. غير أن من أبرز عيوبها طول الوقت الذي قد يقضيه المشرف في عملية التقدير، وكذلك قد لا يجانب المشرف التقدير السليم للاحتياجات.

ج. طريقة التجربة والخطأ:

وتستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون أساس علمي، وإنما استناداً

إلى قاعدة التجربة والخطأ. ورغم سهولة وبساطة هذا الأسلوب، إلا أن أهم عيوبه أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الأخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبات هذه الظروف وثبات أوضاع المنظمة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وثبات علاقاتها مع الحكومة والهيئات الأخرى.

د. طريقة "دلفي":

يستخدم أسلوب "دلفي" في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة، ويعالج في الغالب تقدير الاحتياجات في الأجل الطويل. ويقوم مبدأ "دلفي" على أهمية الرأي الجماعي لمجموعة من الخبراء أو المتخصصين حول تقدير ما يمكن أن يحدث في المستقبل ومدى تأثير ذلك على المنظمة داخلياً.

وتتعدد المجالات التي يمكن فيها استخدام أسلوب "دلفي" لتقدير أحداث المستقبل ويمكن أن نوجز أمثلة على ذلك:

- تقدير الاحتياجات البشرية في ظل ظروف معقدة وغير مؤكدة.
- التنبؤ بالتطورات التكنولوجية المتوقعة في مجال الطب.
- تصور الظروف الاقتصادية المتوقعة في أسواق البترول في السنوات العشر القادمة.
- التنبؤ بالتغيرات السكانية والقوى البشرية العاملة في بلد ما في ظل الظروف الاقتصادية المتوقعة في المستقبل المنظور.
- نسبة التضخم المتوقعة في السنوات الخمس القادمة.

٢. الأساليب الكمية:

أ. طريقة تحليل الاتجاه:

يمكن أن نعرف "تحليل الاتجاه" فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه يعنى: "النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية (خمس سنوات مثلاً) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة".

مثال: تشير المعلومات عن عدد أعضاء هيئة التدريس بإحدى كليات الجامعات خلال السنوات الست الماضية إلى التطور التالي:

متوسط أعداد أعضاء هيئة التدريس	السنة
٣٥	١
٥٥	٢
٨٥	٣
١١٠	٤
١٤٠	٥
١٧٠	٦

المطلوب باستخدام معادلة "تحليل الانحدار" التالية:

$$ص = أ + ب س$$

تقدير العدد المطلوب من أعضاء هيئة التدريس بعد خمس سنوات من الآن، علماً بأن:

ص = متوسط العدد المطلوب بعد خمس سنوات

س = عدد نقاط كل فترة (السنوات)

أ = التقاطع مع المحور الصادي ب = ميل المنحنى

الحل: باستخدام معادلة تحليل الانحدار نصل إلى النتائج التالية:

السنة س	متوسط أعداد أعضاء هيئة التدريس (ص)	س × ص	س ^٢
١	٣٥	٣٥	١
٢	٥٥	١١٠	٤
٣	٨٥	٣٢٥	٩
٤	١١٠	٤٤٠	١٦
٥	١٤٠	٧٠٠	٢٥
٦	١٧٠	١٠٢٠	٣٦
مج س = ٢١	مج ص = ٥٩٥	مج س × ص = ٢٥٦٠	مج س ^٢ = ٩١

$$3,5 = \frac{21}{6} = \frac{\text{مج-س}}{\text{ن}} = \bar{\text{س}}$$

$$99,2 = \frac{595}{6} = \frac{\text{مج-ص}}{\text{ن}} = \bar{\text{ص}}$$

حيث ن = عدد التكرارات في س ، ص (أي 6)

$$\text{ب} = \frac{\text{مج-س} \times (\text{ص}) - (\text{ص}) \times (\bar{\text{س}})}{\text{مج-س} - (\bar{\text{س}}) \times \text{ن}}$$

$$\frac{(99,2) \times (3,5)6 - 2060}{(3,5)6 - 91} =$$

$$26,3 = \frac{476,8}{18,1} =$$

$$\bar{\text{ص}} - \text{ب} = \bar{\text{س}}$$

$$7,2 = (3,5)26,3 - 99,2 =$$

$$\therefore \text{ص} = 26,3 + 7,2 =$$

لتحديد الاحتياج لأعضاء هيئة التدريس بعد خمس سنوات أي في السنة

$$\text{الحادية عشرة تصبح قيمة س} = 11$$

$$\therefore \text{ص} = 26,3 + 7,2 = (11)$$

$$\text{ص} = 289,3 + 7,2 = 296$$

أي أ عدد أعضاء هيئة التدريس المطلوبين بعد 6 سنوات من الآن = {296}

عضو هيئة تدريس مقارنة بالعدد 170 في السنة السادسة.

ب. طريقة تحليل المعدلات:

وتقوم هذه الطريقة في التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على أساس استخدام

معدل التحول بين عامل ومتغير (حجم المبيعات) مثلاً والاحتياجات الكمية من

القوى البشرية في المستقبل.

مثال: كان المعدل السنوي للمبيعات في شركة الجزيرة للأدوات المنزلية هو (٥٠٠,٠٠٠) (خمسمائة ألف ريال) لمدوب البيع الواحد وقد بلغت مبيعاتها

الإجمالية خمسة مليون ريال من خلال عشرة مندوبين للبيع.

وقد رأت إدارة الشركة أن تزيد مبيعاتها في السنتين التاليتين على النحو التالي:

• السنة الأولى ٨ مليون ريال.

• السنة الثانية ١٠ مليون ريال.

وباستخدام طريقة تحليل المعدلات فإن احتياجات الشركة لمدوبي البيع ستكون

على النحو التالي:

$$\frac{٥,٠٠٠,٠٠٠ - ٨,٠٠٠,٠٠٠}{٥٠٠,٠٠٠} = \text{* السنة الأولى}$$

$$\frac{٣,٠٠٠,٠٠٠}{٥٠٠,٠٠٠} =$$

$$= ٦ \text{ مندوبي بيع جدد}$$

$$\frac{٨,٠٠٠,٠٠٠ - ١٠,٠٠٠,٠٠٠}{٥٠٠,٠٠٠} = \text{* السنة الثانية}$$

$$\frac{٢,٠٠٠,٠٠٠}{٥٠٠,٠٠٠} =$$

$$= ٤ \text{ مندوبي بيع جدد}$$

ج. طريقة تحليل معامل الارتباط:

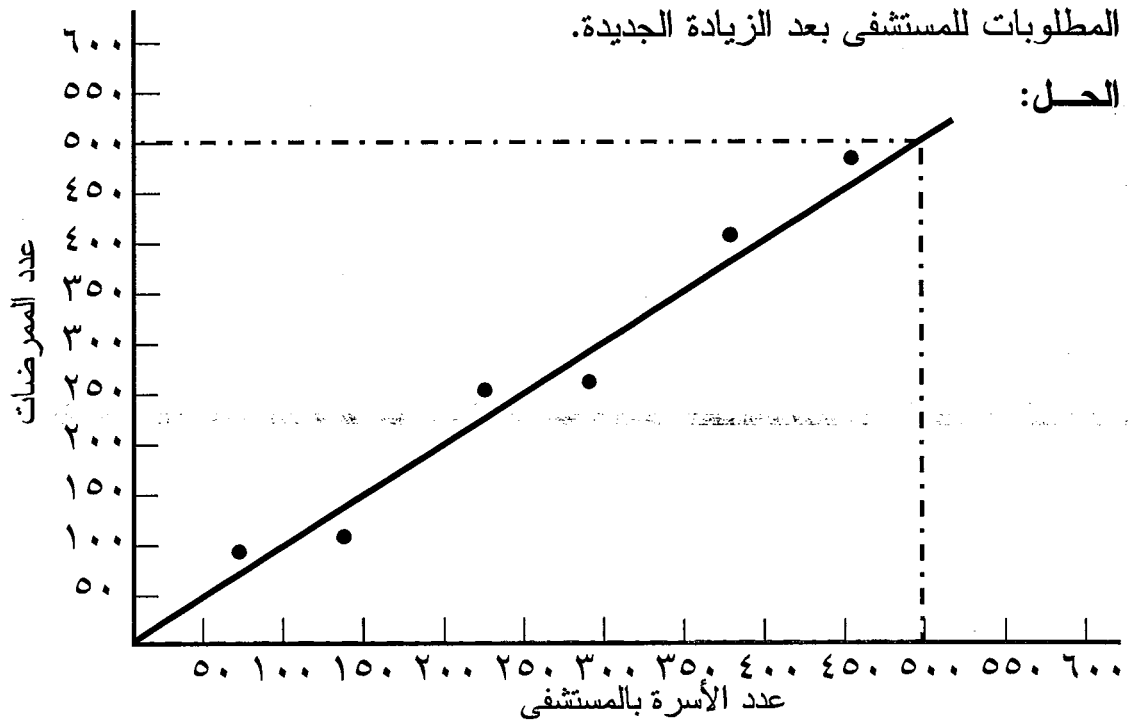
يقوم أسلوب تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وفق هذه الطريقة على الربط إحصائياً بين متغيرين هما متغير القوى البشرية وأي متغير آخر (مثلاً حجم النشاط/المبيعات أو الإنتاج) في المنظمة. فإذا ما اتضح أن هناك ارتباطاً فعلياً بين العوامل فإنه يمكن بالتالي الحصول على تقديرات حول المستقبل.

مثال: قرر مجلس إدارة أحد مستشفيات مدينة الرياض الخاصة أن يقفز بالطاقة السريرية للمستشفى خلال السنوات الخمس التالية من ٢٥٠ سرير إلى ٥٠٠ سرير. وقد طلب من إدارة الموارد البشرية ورئيسه الطاقم الفني للمرضات تقدير الاحتياجات البشرية من المرضات اللازمات للعمل بالطاقة السريرية الجديدة. وقد قام مدير إدارة الموارد البشرية بجمع معلومات عن واقع المستشفيات الخاصة في المملكة من حيث حجمها وحجم المرضات بها وحصل على البيانات التالية عن ثمانية مستشفيات:

عدد المرضات	حجم المستشفى (بالأسرة)
١٢٠	١٠٠
١٣٠	١٥٠
٢٣٥	٢٠٠
٢٥٠	٢٥٠
٣١٠	٣٠٠
٣٣٠	٣٥٠
٤١٠	٤٠٠
٤٣٠	٤٥٠

والمطلوب الآن وباستخدام الرسم البياني "نقاط التشتت" تحديد عدد المرضات المطلوبات للمستشفى بعد الزيادة الجديدة.

الحل:



وبتحديد العلاقة بين حجم المستشفى وعدد الممرضات فإننا نضع نقطة عند ملتقى حجم المستشفى وعدد الممرضات لكل الأحجام الموجودة موضع الدراسة. وبتمرير خط ينطلق من زاوية الرسم اليسرى ويمر عبر النقاط سنلاحظ أن هذه النقاط تتركز حول هذا الخط الأمر الذي يؤكد أن هناك علاقة ارتباط واضحة بين حجم المستشفى وعدد الأسرة.

وحيث أن المستشفى يرغب في زيادة طاقته السريرية إلى ٥٠٠ سرير فإن العدد المطلوب من الممرضات يمكن الحصول عليه بإسقاط خط رأسي من قاعدة الرسم لتلتقي مع خط التشتت. وكما هو واضح من الرسم فإن العدد المطلوب يلتقي عند النقطة ٥٠٠ في العمود الرأسي (الممثل لعدد الممرضات).

ثانياً: تحليل العرض:

العرض من داخل المنظمة:

يتناول العرض الداخلي تحليلاً لموقف المنظمة حول أين نحن الآن؟ أو فحصاً شاملاً للموارد البشرية الحالية في المنظمة. ويتم هذا الفحص من خلال الإجابة على سؤال، "ماذا نريد بعد؟" وهذا يعني تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من مخزونها الحالي.

إن تحليل العرض الداخلي ببساطة يعني تقدير الاحتياجات المستقبلية وفقد

الخطوات التالية:

١. كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي؟

٢. كم عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة؟

٣. كم عدد الأفراد الذين سينتقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة؟

٤. كم عدد الأفراد الذين ستركون وظائفهم إلى خارج المنظمة؟

فقد تثار عدة أسئلة حول المستقبل. مثلاً:

• هل ستستمر المنظمة في الاحتفاظ بنفس التصنيف الوظيفي القائم حالياً؟ أو

هل ستتخلص من بعض الوظائف، أو تدمج البعض، وتزيد من عدد

البعض، أو تخلق وظائف جديدة؟

• هل ستستمر حركة الوظائف بالنقل، التقاعد، الترقية، إنهاء الخدمات .. بنفس الوتيرة الماضية أم سيحدث بعض التغيير؟

• هل سيكون عطاء من سيتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى بنفس عطاء من كانوا في هذه الوظائف؟

١. طريقة مخزون المهارات: يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحوي معلومات تفصيلية عن كل موظف. وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات الصغيرة الحجم.

٢. خرائط الإحلال: تمثل خرائط الإحلال أشكالاً بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً. ولعل أهم عيب في خرائط الإحلال هو المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة المطلوبة التي تحقق الفائدة المرجوة منها. كما أن هناك عيباً آخر .. وهو احتمال حدوث تغيير في هيكل الوظائف والهيكل التنظيمي للمنظمة قبل الاستفادة الفعلية من هذه الخرائط.

٣. طريقة نظم المعلومات الآتية: تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى استخدام هذا الأسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية حينما تكون هناك أعداد كبيرة من الموظفين أو تصنيفات متعددة من الوظائف. وقد قامت عدة شركات للحاسب الآلي بتصميم برامج جاهزة لمخزون المهارات.

العرض المتوقع للعمالة من خارج المنظمة:

يتشابه تحليل العرض الخارجي المتوقع من العمالة مع تحليل العرض من داخل المنظمة في كون الأسلوبين يحددان الأعداد المطلوبة من العمالة، مستوى الإنتاجية المتوقع، وتوزيع العمالة في قطاعات العمل المختلفة داخل المنظمة. غير أن هذا الأسلوب يختلف عن تحليل العرض الداخلي في كونه يركز على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق بالمنظمة في ظل عدم حدوث تغيير في سياسات المنظمة حيال التوظيف سواء في مجال الاختيار أو الحوافز.

ثالثاً: التوفيق بين الطلب والعرض:

بعد تحليل جوانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل، والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخلياً، وخارجياً يمكن أن تظهر لنا الصور الثلاثة التالية:

١. هناك توافقاً بين الكميات المطلوبة من العمال والعرض منها.
 ٢. هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض (حالة عجز).
 ٣. هناك نقصاً في الطلب وزيادة في العرض من العمالة (حالة فائض).
- وهناك عدة حالات في هذا الصدد منها:

- الحالة الأولى: زيادة الطلب على العرض (حالة العجز) وهناك عدد من البدائل المتاحة للمنظمة لمقابلة هذا الظرف منها:

١. اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
٢. الاتصالات النشطة بالمتقدمين للوظائف واستخدام وسائل الإغراء المتاحة للمنظمة حالياً ومستقبلاً في لإقناع هؤلاء المتقدمين.
٣. تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
٤. استخدام العمالة المؤقتة.
٥. زيادة فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد أو الإحالة إلى المعاش.
٦. زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.

٧. تحسين برنامج الأجور والحوافز إذا كان سيؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.

- الحالة الثانية: زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض): تنشأ هذه الحالة حينما يفرض المعروض من الاحتياجات البشرية. وتلجأ المنظمات في مثل هذه الظروف إلى استخدام السياسات التالية أو بعضاً منها:

١. تخفيض ساعات العمل، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
٢. تشجيع التقاعد المبكر.
٣. تخفيض عمليات التوظيف لامتناس الزيادة مع مرور الوقت.
٤. استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
٥. وأخيراً قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنها الخدمة.

- الحالة الثالثة: توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر حينما تستند خطة الموارد البشرية على تلبية احتياجات القطاعات فقد يكون التقدير دقيقاً وفي في نهايته بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

مصطلحات الفصل:

- **التخطيط:** هناك عدة تعريفات للتخطيط نختار أحدها وهو أن التخطيط يعني، (العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل والطرق التي يتم من خلالها تحقيق هه الأهداف).
- **التخطيط الاستراتيجي:** المقصود بالتخطيط الاستراتيجي هو قيام المنظمات بتحديد معالم الطريق الذي ستسير فيه في المستقبل من حيث أهدافها ومجالات نشاطها والبرامج التي ستعتمدها في سبيل تحقيق هذه الأهداف، أخذة في الاعتبار جميع المؤثرات البيئية من خارجية وداخلية.
- **تخطيط الموارد البشرية:** تعني هذه العملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد، المهارات للمنظمة ككل، وللقطاعات المختلفة الرئيسية والمساندة في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- **طريقة التجربة والخطأ:** وهي أسلوب عشوائي في اتخاذ القرارات يعني اتخاذ القرار على اساس التقدير الشخصي للمدير، وقد يحقق القرار المتخذ النتيجة المطلوبة، وقد يحدث العكس.
- **طرية (دلفي):** وهي عبارة عن أسلوب جماعي في التنبؤ والتقدير بالأحداث المستقبلية، حيث تقوم مجموعة من الخبراء، بمعزل عن بعضهم البعض في المرحلة الأولى من الدراسة بتقديم المشكلة وتقدير أبعادها على عدة مراحل، ثم تصاغ بعد ذلك آراؤهم بشكل موحد.
- **طريقة تحليل الاتجاه:** أسلوب رياضي في التنبؤ بالمستقبل يعتمد على دراسة العلاقة بين الوقت واحد والمتغيرات، ومدى اعتماد هذه

المتغيرات على عنصر الزمن.

- طريقة تحليل المعدلات: الأساس في هذه الطريقة هي تقدير التغير الذي يمكن أن يحدث في المستقبل على عنصر معين من خلال معدل التغير الذي يحدث في العنصر الآخر موقع المقارنة.
- طريقة تحليل معامل الارتباط: وتعتمد هذه الطريقة على الربط الإحصائي بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر غير مستقل لدراسة مدى الارتباط، ويتم ذلك من خلال استخدام الرسم البياني لقياس نقاط التشتت.

- مخزون المهارات: وهو عبارة عن قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم وطموحاتهم المستقبلية.

- خرائط الإحلال: وهي أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند نهاية خدمة القائمين الحاليين فيها. وتشتمل المعلومات الموجودة في هذه الخرائط، العمر الحالي لشاغل الوظيفة، مستوى أدائه، العمر الحالي للمرشح للإحلال ومستوى أدائه، قدراته، ومهاراته، ومدى تحمله للأعباء والمسئوليات الجديدة.

الفصل الخامس

الاستقطاب، الاختيار، الاختبارات والمقابلات

﴿وقال الملك ائتوني به استخلصه لنفسي فلما كلمه قال انك اليوم لدينا
مكين أمين ** قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم﴾

الاستقطاب

مفهوم الاستقطاب:

الاستقطاب هو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية، (ويعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل).

أهمية الاستقطاب:

تبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:

١. الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما تعددت أساليب البحث عن الكفاءات كلما اتسعت قاعدة المتقدمين للعمل، وكلما أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من المتقدمين كما ونوعاً.

٢. من خلال الاستقطاب، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

٣. أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة ذلك أن هذه العملية بما يستتبعها من فرز المصادر الأفضل والأقرب، وكذلك عملية الاختيار الفعلي تقود في النهاية إلى الحصول على الكفاءات الفعالة.

٤. تحدد لنا عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات (الإعلان، الاتصال الشخصي، المعاهد والجامعات، المكاتب المتخصصة)، وأي هذه الوسائل يجب أن تستخدم في البحث عن كفاءات معينة (مثلاً: كتابية، فنية، معنية، إدارية، إدارية وسطى، ورفيعة علياً).

قواعد الاستقطاب:

من أجل وضع سياسات واضحة لعملية الاستقطاب لا بد أن تعتمد المنظمات القواعد والمبادئ التالية:

١. مركزية سياسة الاستقطاب.
٢. دراسة اوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة.
٣. التحليل المنظم لمصادر الاستقطاب.

طرق الاستقطاب:

هنالك طريقتان أساسيتان للاستقطاب أو البحث عن الكفاءات هما:

أولاً: الاستقطاب الداخلي: أي من داخل المنظمة نفسها.

ثانياً: الاستقطاب الخارجي.

أولاً: الاستقطاب الداخلي:

كلما حرصت المنظمة على الاحتفاظ ببيانات ومعلومات عن موظفيها سواء في شكل (مخزون المهارات)، أو (خرائط الإحلال) كلما ساعدها ذلك على سهولة انتقاء الأشخاص المطلوبين لملء الوظائف الشاغرة بها. ونجد أن لجوء المنظمة إلى بحث إمكانياتها الداخلية من الكفاءات واعتمادها أولاً على هذه الكفاءات في شغل المناصب الشاغرة يحقق لها ولموظفيها العديد من المزايا والإيجابيات التالية:

١. ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية.
 ٢. انخفاض تكلفة الاستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب.
 ٣. موظفو الداخل غالباً ما يكونون أكثر التصاقاً بفلسفة وأهداف المنظمة وأكثر معرفة وتصوراً لواقعها ومستقبلها وأقل ميلاً للخروج منها.
 ٤. تصبح المنظمة أكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب أعلى.
- ومن ناحية أخرى فإن سياسة الاستقطاب من الداخل لا تخلو من العيوب ... ولعل أهم هذه العيوب ما يلي:

١. أن قفل الباب على التعيينات الخارجية قد يصيب بالإحباط المتقدمين للوظائف من الخارج .. ويسيء إذا ما تكرر هذا الأمر إلى المنظمة.

٢. يحرم هذا الأسلوب المنظمة من دماء جديدة.

٣. قد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين وقد يوصم بأنه من (رجال الإدارة) أو المتحلقين حولها.

ثانياً: الاستقطاب الخارجي:

تتعدد وسائل الاستقطاب الخارجي المتاح استخدامها بين المنظمات، ويأتي

على رأي أهم هذه الوسائل ما يلي:

١. الإعلانات.

٢. مكاتب التوظيف.

٣. مكاتب الاستقطاب الاستشارية.

٤. المعاهد والجامعات.

٥. الموظفين الحاليين بالمنظمة.

٦. مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها.

٧. موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

٨. الاتحادات العمالية.

١. الإعلانات:

ومن حيث وسيلة الإعلان فتبدو الصحف المحلية كوسيلة مفضلة لاجتذاب الوظائف العادية الإدارية والكتابة والحرفية المهنية، وتتميز الصحف المحلية بانتشارها وسرعة ظهور الإعلانات بها.

والوسيلة الثانية للإعلان فهي المجالات المتخصصة العلمية والمهنية، وغالباً ما تستخدم هذه المجالات في الإعلان عن طلب الكفاءات الرفيعة من إدارية ومهنية، وفنية. مثل اساتذة الجامعات، المستشارين القانونيين، الأطباء، محلي الأنظمة، المبرمجين.

أما من حيث بناء الإعلان وتصميمه وصياغته فيجب أن تراعى فيه القواعد

التالية:

١. جذب الانتباه للإعلان من حيث عدم حشره في مكان مزدحم بالإعلانات أو

المواد التحريرية، أو من حيث تكبير المساحة المخصصة له.

٢. إثارة الرغبة في الوظيفة.

٣. لا بد وأن ينتهي الإعلان بتحديد العمل المطلوب من المتقدمين.

٢. مكاتب التوظيف:

تعتبر هذه المكاتب بما لديها من بيانات ومعلومات من طالبي العمل، وأصحاب العمل مصدراً جيداً ومفيداً لاستقطاب الكفاءات البشرية .. والأساس في خدمات هذه المكاتب هو أن تحدد المؤسسات والشركات متطلباتها الوظيفية والمواصفات المطلوبة لمن يرغب الترشيح لهذه الوظائف، وأن يقوم الباحثون عن العمل بتسجيل رغباتهم لدى هذه المكاتب مع بيان بمؤهلاتهم وخبراتهم، ومتطلباتهم من حيث الأجر والمزايا الأخرى، أو مكان العمل. وتقوم هذه المكاتب بعد ذلك بعمليات التوفيق بين طلبات المؤسسات ورغبات الباحثين عن العمل. واتخاذ إجراءات الاتصال والإحاطة بالطرفين.

ومن ناحية أخرى فقد تمتد خدمات بعض مكاتب التوظيف المتخصصة إلى إجراء بعض المقابلات مع المتقدمين للوظائف، واختيار المناسبين منهم وإحالتهم بعد ذلك للمؤسسات لإتمام إجراءات التعيين.

وباختصار يمكن القول بأن هذه المكاتب تقدم للشركات والمؤسسات خدمات مفيدة وخاصة في الحالات التالية:

أ. صغر حجم الشركة وعدم وجود المختصين لديها في شئون الأفراد، أو المقابلات والاختيار.

ب. إذا أظهرت التجارب السابقة فشل بعض وسائل الاستقطاب الأخرى مثل الإعلان، أو الموظفين الحاليين أو المعاهد والجامعات.

ج. إذا كانت الأعداد المطلوبة للعمل قليلة وعلى فترات متقطعة بحيث لا تبرر وجود مسئولين أو مكاتب للتوظيف داخل الشركة.

د. إذا كانت الوظيفة الشاغرة تحتاج إلى السرعة في شغلها.

٣. مكاتب الاستقطاب الاستشارية:

تتواجد هذه المكاتب في بعض الدول المتقدمة وتهدف إلى البحث نيابة عن المنظمات عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوى.

وتقوم نيابة عن هذه المنظمات بعمليات الاستقطاب، وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات.. ثم تقدم بعد ذلك النتائج أعمالها للمؤسسات الطالبة للمرشحين.

وتتعامل هذه المكاتب مع طلبات المؤسسات المتعلقة بملء مراكز قيادية رفيعة مثل المديرين العاملين، أو المديرين التنفيذيين.

٤. المعاهد والجامعات:

تقوم المنظمات عادة بتنظيم زيارات لخبرائها أو بعض مسؤولي التوظيف فيها إلى المعاهد والجامعات في فترات منتظمة لاستقطاب بعض المتميزين من الخريجين المتوقعين وخاصة في التخصصات الفنية أو المهنية مثل الأطباء المحاسبين، المهندسين، المبرمجين، القانونيين .. إلخ.

ولعملية الاستقطاب من الجامعات والمعاهد جوانب إيجابية وسلبية فمن إيجابياتها ما يلي:

١. أنها وسيلة سهلة وغير معقدة سواء من حيث الاتصال أو الترتيب للزيارات والمقابلات.

٢. أن الجامعات والمعاهد تقدم تشكيلات واسعة من التخصصات المهنية والإدارية والفنية والاجتماعية والإنسانية.

٣. أنها تقدم الفرصة لخريجي الجامعات والمعاهد في عمل منتظم بدون خبرة مسبقة.

أما سلبياتها فتتمثل فيما يلي:

١. يمكن أن تكون عملية الزيارات والمقابلات شاقة ومجهددة وخاصة إذا تعددت المعاهد والكليات أو خرجت عن النطاق المحلي.

٢. أنها تقدم أيد عاملة دون خبرة أو سابق تجربة.

٣. أن خريجي المعاهد والكليات يتعجلون المناصب ويهتمون بمسميات الوظائف أكثر من اهتمامهم بمركز المنظمات الباحثة عنهم وشهرتها.

٤. أن المرشحين من الجامعات أو المعاهد لا يتخرجون إلا في فترات محددة قد لا تتوافق مع بعض الاحتياجات الطارئة والملحة للمنظمات.

٥. الموظفين العاملين بالمنظمة:

هذه وسيلة شائعة وناجحة لاستقطاب الاحتياجات البشرية. وتقوم هذه الطريقة على اتصال مباشر بين الموظفين العاملين حالياً بالمنظمة ومن يعرفون من الأصدقاء أو الأقرباء ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف الشاغرة، وخاصة الوظائف الكتابية، أو المهنية والفنية.

وتتميز هذه الطريقة بأن الأشخاص الموصى بهم غالباً ما يتوافقوا فعلاً مع شروط ومواصفات الوظيفة. وفي نفس الوقت فقد يكون من عيوب هذه الطريقة أن استخدامها بشكل مكثف قد يحرم المنظمة من الخيار بين طلبات متعددة كثيرة للوظيفة الشاغرة. أو أن تلعب عاطفة الصداقة والقرابة دوراً في التشريح.

٦. مكاتب التوظيف بالمنظمات:

المتبع في هذا الأسلوب هو أن تعلن المنظمة عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات على مدخل المنظمة أو في مكاتبها أن وجدت لها فروع. وفي حالة اعتماد هذا السلوب كسياسية للاستقطاب فإن على المسؤولين في المنظمة أن يولدها اهتماماً جيداً عندما يدخل العابرين أو الباحثون عن عمل إلى مكاتب المنظمة للاستفسار. وأن يستقبلوا استقبالاً لائقاً من الجهة المختصة عن التوظيف، مع شرح متكامل عن المنظمة وأهدافها ومجال أعمالها، ثم الوظيفة الشاغرة، مسؤولياتها وواجباتها وشروط شغلها.

٧. استخدام شبكة المعلومات (الإنترنت):

الحاسب الآلي هو من وسائط الاستقطاب التي شاع استخدامها في العقد الجديد من القرن الحادي والعشرين. ويمكن من خلال هذه الوسائط إرسال السيرة الذاتية وخطاب طلب التوظيف إلى مواقع الشبكات على الحاسب الآلي أو مواقع مكاتب التوظيف الوسيطة.

ومما يعاب على هذه الوسيلة:

- عدم تجاوب المؤسسات أصحاب هذه المواقع بالسرعة الكافية، أو حتى تجاهلها أحياناً.

- كذلك فإن قلة المتخصصين من الموظفين وأصحاب الأعمال قد كون عائقاً آخر في التوسع في استخدام هذه التقنية.
- ويضاف إلى ذلك ارتفاع تكلفة هذه الوسيلة.
- وأخيراً، فإنه ليس كل راغب في العمل قادر على أن يستخدم شبكة الإنترنت في توصيل المعلومات والحصول عليها.

٨. الاتحادات العمالية:

في المنظمات ذات الأحجام الكبيرة قد تصر النقابة العمالية داخل المنظمة أو الاتحاد العمالي على أن تعطي الأولوية في البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل من داخل المنظمة نفسها.

تقويم فعالية وسائل الاستقطاب:

كلما كانت التكلفة المستخدمة في وسيلة الاستقطاب المختارة منخفضة، وكان العائد من العملية ممثلاً في طول بقاء المرشح بالمنظمة وارتفاع أدائه كلما رجع ذلك أفضلية هذه الوسيلة دون غيرها.

وعموماً فإن اختبار الأسلوب الأفضل يتوقف على نوعية الموظفين المطلوبين للعمل، وطبيعة الأعمال المنتظر أن يزاوواها عند الالتحاق بالمنظمة.

الاختيار

تعريف الاختيار:

يمكن أن نعرف عملية "الاختيار" أو "الانتقاء" بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية المر.

كذلك يمكن أن نعرف عملية الاختيار بأنها: "العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة".

مراحل الاختيار:

تمر عملية الاختيار بعدة مراحل بادئة بالخطوات اللازمة لعملية الاستقطاب. فغذا ما انتهت هذه العملية واصبح لدينا أعداداً من المتقدمين من كافة المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب تبدأ خطوات الاختيار.

الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية:

طلبات التوظيف هي إما خطابات من المتقدمين أو نماذج استمارات طلب وظيفة أو السيرة الذاتية لهم أو هي جميعاً، ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط.

استمارة طلب التوظيف:

استمارات طلب التوظيف هي سجل رسمي يملؤه المتقدمين لطلب الوظائف ويرجع إليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عند المتقدم، وكذلك عن الأماكن السابقة للعمل، والجهات المرجعية التي يمكن أن تزكي المتقدم للعمل.

ويمكن أن يقسم نموذج استمارات طلب التوظيف إلى الأجزاء الرئيسية التالية:

المعلومات العامة الشخصية:

- الاسم الأول، الأوسط، الأخير أو اللقب.
- العنوان/العمل/المنزل/التليفونات.
- العمر باليوم/الشهر/السنة، أو تاريخ الميلاد.
- معلومات عن الوظيفة المطلوبة.
- مسمى الوظيفة التي ترغبها.
- الأجر أو الراتب الشهري الذي تتوقعه.
- نوع العمل الذي ترغبه/دائن أ مؤقت/ دوام كامل أو جزئي.
- الأقارب الذين يعملون بالشركة المتقدم إليها.
- هل سبق لك التقدم للعمل بالشركة قبل ذلك.
- هل لديك أية مؤهلات أو خبرات خاصة تعتقد أنها تفيدك في اتخاذ قرار تعيينك في هذه الشركة.

معلومات عن المستوى التعليمي والتدريب:

- اسم وعنوان المدرسة الثانوية والفترة التي قضيتها بها.
- اسم وعنوان المعهد/الكلية/الجامعة والفترة التي قضيتها بها.

- مكان الدراسات العليا والفترة التي قضيتها بها.
- أية برامج تعليمية أخرى / أو برامج تدريبية.
- التخصص بالمرحلة الجامعية وما بعدها، مسمى الدرجة، التقدير العام.
- المهارات الخاصة.

معلومات عن الحالة الصحية:

- احتمال أية معوقات صحية تحد من القدرة على ممارسة بعض جوانب العمل.
- هل لديك أية تشوهات خلقية أو أمراض مزمنة تؤثر على أدائك في العمل واقفاً أو جالساً أو منحنياً.

التاريخ الوظيفي السابق:

- اسم الجهة السابقة ومجال أعمالها وعنوانها.
- طبيعة العمل الذي كنت تمارسه (الواجبات والمسئوليات).
- تاريخ التحاقك بالعمل وتاريخ الانتهاء.
- مسمى الوظيفة.
- بداية الراتب ونهايته.
- اسم المشرف أو الرئيس.
- أسباب ترك العمل.

الأفراد أو الجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والتزكية:

- الاسم.
- العنوان/والتليفون/البريد الإلكتروني.
- المهنة/أو مجال العمل.

ويمكن ان يخصص الجزء الأخير من شهادة طلب التوظيف لتعهد أو قبول موقع من جانب المتقدم للوظيفة.

السيرة الذاتية:

تعني السيرة الذاتية "مسار حياة الفرد" والتي يمكن أن تقدم لأصحاب العمل أو مكاتب التوظيف معلومات متنوعة تثير الاهتمام عن طالب العمل من حيث

خلفيته التعليمية والعملية وخبراته وانجازاته السابقة في مجال العمل".

صياغة سيرة مؤثرة:

يجب أن يراعي في إعداد السيرة الذاتية عدة متطلبات لعل أبرزها:

- استخدام ورق ذو جودة عالية وشكل مريح.
 - الكتابة بطريقة سهلة واختيار الكلمات المبررة.
 - توصيل المعلومة بشكل بسيط وواضح.
 - التأكد من عدم وجود أخطاء هجائية أو لغوية.
 - الانتقاء المبتكر للمعلومات المهنية والتعليمية المناسبة للعمل المتقدم له.
 - تجنب إعطاء معلومات غير صحيحة.
 - لا تدخل تفاصيل رواتبك السابقة في وظائفك السابقة.
 - من المفضل عدم إرفاق الصورة الشخصية.
- و أبرز جوانب السيرة الذاتية مهما تعددت أشكالها هي:

- البيانات الشخصية للمتقدم للعمل، (الاسم، العنوان، العمر، الحالة الاجتماعية، الجنسية، ومكان الإقامة).
- البيانات العلمية والتدريبية (الدرجات العلمية، تواريخها، مسميات المعاهد والجامعات، ونوعيات البرامج التدريبية).
- البيانات المهنية والوظيفية (الوظائف السابقة، أماكنها، ومحتوياتها، ومدتها).
- بيانات أخرى مثل الهوايات، الوضع الصحي، المهارات الخاصة ... إلخ.

الاختبارات

أساسيات وشروط نظام الاختبارات:

- إن يستند محتوى الاختبار على طبيعة العمل أو الوظيفة المطلوب شغلها.
- أن يتمتع الاختبار بالوثوقية.
- المصداقية.
- يجب متابعة الاختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل أو تقنياته.

ومن أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار من أجل التوظيف ما يلي:

١. اختبارات الذكاء.
٢. اختبارات القدرات والاستعداد.
٣. اختبارات الشخصية.
٤. اختبارات الإنجاز أو المعرفة.
٥. اختبارات نماذج الأداء.
٦. مراكز تقويم الإداري.

١. اختبارات الذكاء: الهدف من هذه الاختبارات هو الوصول إلى ما يتميز به الفرد من ذكاء عام ويقظة.

٢. اختبارات القدرات والاستعداد: يستدل باختبارات القدرة والاستعداد على التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال والنشاطات المتخصصة بنجاح.

٣. اختبارات الشخصية: اختبارات الذكاء والقدرات الذهنية والجسدية قد لا تعطي مؤشرات كافية على مدى نجاح الفرد في العمل مستقبلاً. ومن ثم فإن استخدام مؤشرات الشخصية إلى جانب المؤشرات السابقة قد يضيف إلى دقة التوقعات المستقبلية عن إدارة الفرد الوظيفي. وتهدف اختبارات الشخصية إلى قياس بعض أبعاد شخصية الفرد كالدافعية وعلاقاته الاجتماعية.

٤. اختبارات الإنجاز أو المعرفة المهنية: في الوقت الذي تقيس فيه اختبارات القدرة والاستعدادات مدى قدرة الفرد على التعلم، فإن اختبارات الإنجاز تقيس قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه. وحيث أن هذه الاختبارات تصمم على أساس قياس تصرف الفرد وسلوكه حالياً تجاه ما استفاد منه من تجارب ماضية، فإن نتائج هذه الاختبارات يستدل بها على تصور سلوكه وتصرف الفرد مستقبلاً في مجال العمل. وأمثلة هذه الاختبارات ما يلي:

• الأعمال الكهربائية.

• الأعمال الميكانيكية.

- البرامجة الآلية أو تشغيل الحاسبات.
- الطباعة على الآلة الكاتبة.
- الاختزال.
- ٥. اختبارات نماذج الأداء: ومن أمثلة هذه الاختبارات ما يلي:
 - اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة للسكرتيرين.
 - اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج.
 - اختبارات إعداد الميزانيات للمحاسبين.
 - اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي ذات العلاقة بطبيعة العمل.

وتقوم هذه الاختبارات على أساس التأكد من الأداء بطريقة مباشرة وعملية. فهي ليست مثل الاختبارات الأخرى. ومن المزايا الإيجابية المرتبطة بهذه الاختبارات ما يلي:

- حيث أن هذه الاختبارات هي اختبارات عملية فإنه والحال كذلك لا مجال للفرد لأن يزور في إجاباته أو أن يعطي إجابات خادعة.
- مثل هذه الاختبارات لا تخترق خصوصيات الفرد مثل الاختبارات الشخصية أو النفسية.
- إن نتائج هذه الاختبارات يمكن قياسها بشكل دقيق وواقعي خلافاً لبعض الاختبارات الأخرى.

٦. مراكز التقويم الإداري: تقوم فكرة مراكز التقويم الإداري على أساس إتاحة الفرصة للمتقدمين للوظائف في قضاء يومين أو ثلاثة أيام في إطار برنامج مكثف لأداء بعض الوظائف أو مواجهة بعض المواقف الإدارية في طبيعة العمل المتقدمين له تحت أنظار أناس متخصصون يقومون بتوقيع مدى صلاحية هؤلاء لأداء الأعمال المتوقعة منهم. ومن أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مثل هذه المراكز ما يلي:

- تمرين محتويات السلة: ويعطى للمتقدم هنا مجموعة من التقارير، والمكرات، والخطابات وبعض المواد الخرى المتعلقة بطبيعة العمل المتقدم

- له، ويطلب بعد ذلك من المتقدم أن يوضح طبيعة الإجراءات التي ستخذها
حيال ما سبق في شكل إعداد خطابات، أو ملاحظات، أو إعداد جداول
اجتماعات ويقوم الخبير المختص بتقويم إنجازات الفرد في هذا المجال.
- المناقشات الجماعية الحرة: وتقدم للمجموعة المتقدمة للوظيفة أو الوظائف
مشكلة معينة أو سؤال معين. ويطلب منهم الوصول إلى قرار حيالها.
 - الأدوار الإدارية: تقوم فكرة لعب الأدوار على أساس عرض حالة إدارية
ويطلب من المجموعة تقسيم نفسها إلى مجموعتين أو أكثر كل منها تمثل
شركة تتنافس فيا بينها في السوق وعلى كل مجموعة أن تتخذ قرارات
تمثل فعل أو رد فعل في مجالات مختلفة.
 - المحاضرات الفردية: ويطلب من المتقدم هنا بعد أن يحدد له موضوع
للحديث أن يقدم محاضرة في الموضوع المختار.
 - الاختبارات الموضوعية: وهي عبارة عن مجموعة من الاختبارات التي
ذكرت سابقاً مثل اختبارات الذكاء، والشخصية، والمعرفة.
 - المقابلات: وتطلب من مراكز التقويم الإداري إجراء مقابلات فردية مع
المتقدمين كل على حدة للوقوف على، خلفيته الثقافية، إنجازاته السابقة،
هواياته وطموحاته.

المقابلات

- تشير الدراسات والبحوث إلى أهمية المقابلات كوسيلة من الوسائل التي
تسبق عملية اختيار الموظفين. ورغم سيوع استخدام المقابلات في اختيار
الموظفين إلا أن الدراسات والبحوث قد أوضحت عدم مصداقية أو صلاحية
المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلاً وذلك للأسباب التالية:
١. عدم إمكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة.
 ٢. اختلاف نمط المقابلات، مع اختلاف أطراف المقابلة من وقت لآخر، الأمر
الذي لا يضمن ثبات أسلوب المقابلة.
 ٣. قد يؤثر وقت المقابلة على مدى استعداد الطرف المقابل (المرشح).

المقابلات الفعالة:

١. مكان المقابلة والوقت المخصص لها: والمطلوب هنا إعداد مكان جيد ومريح للمقابلة وتخصيص وقت متساوي لكل من المتقدمين للمقابلة.
٢. تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة: وتتضمن هذه الوثائق وصف الوظيفة المتقدم إليها المرشح، طلب الوظيفة، السيرة الذاتية، قائمة الجهات المرجعية، وقائمة الأسئلة التي ستثار في المقابلة.
٣. التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة بحيث تشمل مثلاً، التاريخ الوظيفي السابق للموظف، المستوى التعليمي والمهارات الخاصة وخبرته.
٤. تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات: يجب أن يتحدد سلفاً طريقة تقويم إجابات المرشحين وطريقة توزيع درجات التقويم على أساس تدرجها في القمة حسب أهمية الجوانب المختلفة لوصف الوظيفة.
٥. مراجعة استمارة طلب الوظيفة: ويستحسن أن يقوم المقابل بالإطلاع مسبقاً على المعلومات الموجودة في طلب الوظيفة لمعرفة جوانب الضعف والقوة في تاريخ المتقدم الوظيفي أو مؤهلاته وخبرته.
٦. تدريب المقابل على كيفية الاستفادة القصوى من المقابلة سواء فيما يتعلق بالتحضير للمقابلة، أو إعداد الأسئلة أو رصد الإجابات وتسجيل النتائج أولاً بأول.
٧. التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع، وعدم إثارة أية أسئلة تدخل في إطار الخصوصية الشخصية للمرشح للوظيفة.

زيادة فرص النجاح في المقابلات:

إن نجاح وفعالية المقابلات كأداة من أدوات الاختيار لا تتوقف على الترتيبات التي تعدها المنظمة، بل إنه إلى جانب ذلك هناك جانبين آخرين لهذه الاستعدادات من جانب المتقدم للوظيفة والخبير القائم بالمقابلة.

جوانب المقابلة:

يقدم "رودجر" قائمة مقترحة بالجوانب التي يجب أن يعيرها المقابلون اهتماماً عند إجراء المقابلات.. وتمثل هذه الجوانب ما يلي:

١. الجانب الطبيعي الحيوي: وهو ما يتعلق بمتطلبات الوظيفة من مقتضيات

الصحة العامة، القوة العضلية، المظهر، الصوت، والسمنة أو النحافة.

٢. جانب المعرفة: وعلى المقابل أن يتأكد من أن المتقدم للوظيفة تتطابق عليه

شروط الوظيفة من حيث المستوى التعليمي، التدريب السابق، الخبرة والمهارة.

٣. الذكاء العام: وهنا يتأكد المقابل من أن المتقدم لديه من مستوى الذكاء

الفطري ما يؤهله لأداء العمل المطلوب بشكل جيد أو مرضي على الأقل.

٤. القدرات الخاصة: تحتاج بعض الوظائف إلى قدرات خاصة مثل القدرة

على استخدام الأصابع، القدرة على حل الرموز والأشكال، القدرة الحسابية، القدرة الميكانيكية.

٥. الهوايات: مثل القراءة، الموسيقى، الرياضة، الفنون الجميلة ذلك أن بعض

الوظائف قد تحتاج إلى جوانب من النشاطات الإنسانية والاجتماعية.

٦. السمات الشخصية: تتطلب بعض الوظائف عروضاً من السمات الشخصية

مثل القيادة، المصداقية، الشعور بالمسئولية، الثقة في النفس، القبول من الآخرين.

٧. مدى ملائمة ظروف الوظيفة ومميزاتها للمتقدم: وتمثل ظروف الوظيفة

في أجواء العمل، نظام العمل، ساعات العمل، سفريات العمل، الأجر، المركز الوظيفي، الهالة الوظيفية.

الأسئلة المتوقعة في المقابلات:

من المتوقع أن تدور في أجواء المقابلة العديد من الأسئلة التي تتناول

الجوانب المختلفة للوظيفة، أو المواصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة.

ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن تثار في المقابلات وخاصة المقابلات

الأولية الأسئلة التالية:-

• لماذا تركت آخر وظيفة؟

• لماذا تريد هذه الوظيفة؟

• كيف كانت علاقتك برئيسك السابق في العمل؟

- لماذا تريد العمل معنا في هذه المنظمة؟
- كيف وصل إلى علمك وجود وظيفة لدينا؟
- ما هي طموحاتك المستقبلية؟
- متى تستطيع أن تبدأ العمل؟

أنواع المقابلات:

- المقابلات غير الموجهة: يقوم المقابل هنا بتقديم وعرض الأسئلة كيفما كان دون سابق تنظيم أو تحديد.
- المقابلات المقتنة: وفي هذا النوع من المقابلات تتحدد الأسئلة المطلوب إثارتها مع المتقدم سلفاً وبنمط معين وتوجه نفس الأسئلة لكل المتقدمين.
- المقابلات المتلاحقة: تطلب بعض المنظمات أن تتم المقابلة مع أطراف متعددة قد يكون من بينها مندوباً عن الجهة التي تنتمي إليها الوظيفة الشاغرة. وهنا تأخذ هذه العملية سلسلة من المقابلات المختلفة والمتلاحقة.
- المقابلات الجماعية: وهنا يتم إجراء المقابلات بواسطة عدد من الخبراء مع مجموعة من المتقدمين في آن واحد.
- المقابلات المجهدة: الهدف من هذا النوع من المقابلات هو تقدير كيف سيتصرف المتقدم في بعض المواقف والضغوط التي تفرضها الوظيفة.
- المقابلات الموقفية: ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً. فهي لا تتطرق لتاريخ الفرد السابق في العمل، ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل.

أخطاء شائعة في المقابلات:

١. الحكم السريع على المتقدم.
٢. البحث عن نقاط الضعف.

٣. عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة.

٤. الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة.

٥. تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابلين.

المرجعيات والتوصيات الشخصية

الجهات المرجعية السابقة: تعتبر المعلومات المتحصلة من الجهات المرجعية السابقة أمراً مهماً للكثير من المنظمات ليساعدها في اتخاذ القرار نحو قبول الموظف أو حجب القبول عنه.

ويمكن للمنظمات أن تستقي هذه المعلومات من صاحب العمل السابق، أو رئيس الموظف السابق، أو من زملائه في العمل. وأياً كانت المعلومات المطلوبة فلا بد من الحرص على أن تكون ذات ارتباط مباشر بالعمل ولا تتعدى خصوصيات المتقدم للوظيفة.

التوصيات الشخصية: قد يطلب من المتقدم أحياناً بعض التوصيات من أشخاص غير أصحاب الأعمال السابقة وبشرط أن لا يكونوا من أقربائه. بالرغم من أن مثل هذه التوصيات قد تكون إيجابية في معظم الأحوال، إلا أنه يمكن زيادة فعاليتها ومصداقيتها من خلال الإعداد الجيد للأسئلة التي سترسل للشخص الموصي. ولعل السبب في احتمال إيجابية هذه التوصيات هو أن المتقدم للوظيفة عادة ما سيختار أسماء الأشخاص الذين يعتقد أنهم سيزكونه للعمل.

العدالة والمساواة في عملية الاختيار:

من الأهمية بمكان أن تحرص المنظمات على تحقيق العدالة والمساواة في إجراءات الاختيار للوظائف سواء كان ذلك من خلال الاختبارات إعداداً وتصحيحاً، أو من خلال المقابلات. ومن أجل أن تتجنب المنظمات المساءلات النظامية والقانونية التي يمكن أن تنشأ نتيجة الإخلال بمبادئ العدالة والمساواة في إجراءات الاختيار فإن هناك من القواعد والمبادئ ما يمكن أن تساعد على تحقيق ذلك. وأهم هذه القواعد ما يلي:

١. اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار.

٢. الثبات والتوازن في إجراءات الاختيار.

٣. إعداد إجراء الاختبارات والمقابلات من خلال خبراء متخصصين.

٤. السرية في إجراءات الاختيار حرصاً على عدم تسرب هذه الإجراءات.

٥. تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة الموجهة للمرشحين للوظائف.

كيفية التعامل مع المتقدمين الذين لم يتم قبولهم:

إن التجاوب السريع من قبل المؤسسات والشركات في حالة رفض المتقدمين للعمل بعد المقابلات هو أمر في صالح الشركة. وإذا أراد المتقدم أن يعرف أسباب رفضه فلا بد من كر السبب المباشر في ذلك، وقد يكون من الأفضل أن تقدم له الشركة أو الذي أجرى المقابلة بعض النضائح المفيدة التي يمكن أن يستفيد منها مستقبلاً.

مصطلحات الفصل:

- **الاستقطاب:** يعني البحث عن الأفراد الصالحين للعمل واستمالتهم وجذبهم بطرق مختلفة، ثم اختيار الأفضل منهم بعد ذلك.
- **الاختيار:** هو العملية التي يتم بمقتضاها التأكد من قدرات الأفراد المتقدمين للعمل، واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم، وتعيينهم في نهاية الأمر.
- **استمارة طلب التوظيف:** هو سجل رسمي لطلب الوظيفة يرجع إليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عن المتقدم، مثل مستواه التعليمي، خبراته السابقة، الأماكن التي عمل بها والجهات التي يمكن أن يرجع إليها للترقية.
- **السيرة الذاتية:** وهو سجل غير رسمي يوضح فيه طالب العمل بعض المعلومات الشخصية، مستواه التعليمي، وشهاداته العلمية، خبرته السابقة والوظائف التي تنقل فيها ومسئوليتها وواجباتها وبعض المعلومات ذات العلاقة بالعمل الذي يبحث عنه المتقدم، إلى جانب الهوايات الشخصية والحالة الاجتماعية.
- **اختبارات الذكاء:** وتقيس هذه الاختبارات قدرات الفرد واسعداداته في مجال فهم الرموز واستخدامها، الذكاء العام، القدرات الحسابية،

والمهارت البدوية والفكرية.

- **اختبارات الشخصية:** تهدف اختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد، مثل الثقة في النفس، التكيف الاجتماعي، السيطرة، الاتزان النفسي، النضوج، والقدرة على التعامل مع الآخرين.
- **اختبارات المعرفة:** تقيس هذه الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال بها في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل.
- **اختبارات الأداء:** وهي اختبارات عملية تهدف إلى قياس مدى معرفة الفرد للعمل، وأمثلة هذه الاختبارات، اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة، اختبار إعداد الميزانية للمحاسبين، اختبارات البرمجة الآلية.
- **مراكز التقويم الإداري:** تقوم فكرة هذه المراكز على عقد لقاءات مكثفة مع المتقدمين للوظائف تستمر ليومين أو ثلاثة لقياس أدائهم في مواقف وهمية لحل الأزمات الإدارية التي يمكن أن تواجه المتقدم في الوظيفة أثناء العمل. وتتم عملية التقويم بوجود خبراء متخصصين يقومون بتقويم مدى صلاحية المتقدمين للوظائف التي يقدموا لها.
- **تمرين محتويات السلة:** من التدريبات التي تستخدم في مراكز التقويم أو مراكز التدريب. وتهدف إلى إعطاء المتدرب مجموعة من المذكرات والخطابات والتقارير ذات الارتباط بطبيعة العمل ويطلب منه اتخاذ قرار حول كيفية مواجهة هذه القضايا.
- **المقابلات غير الموجهة:** تتم المقابلة بين القائم بها والمتقدم للمقابلة بدون سابق ترتيب لموضوعات المقابلة. وقد تختلف المقابلات في موضوعات الحوار بين متقدم وآخر.
- **المقابلات المقتنة:** يتم تصميم أسئلة المقابلة بشكل منظم ونمطي ويسأل كل المتقدمين نفس الأسئلة التي يجب أن تكون ذات علاقة

بتوصيف الوظائف ومتطلباتها.

- **المقابلات المجهدة:** يقدم للمتقدم للوظيفة أسئلة سريعة استفسارية وغير مريحة للتأكد من الطريقة التي سيتصرف بها في ظروف مماثلة لطبيعة العمل.
- **المقابلات الموقفية:** الهدف منها معرفة كيف سيتصرف المتقدم للوظيفة حيال بعض المواقف التي قد تواجهه في العمل انطلاقاً من خبراته وتجاربه السابقة.

الفصل السادس

التعيين، والتهيئة المبدئية

﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾

التعيين

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم عملية الانتقاء، وأخيراً التعيين.

مفاوضات عرض العمل/والأساسيات:

حينما تقترب خطوات الاختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الاختبارات والمقابلات العامة والمتخصصة، يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل اتخاذ قرار التعيين. وعموماً، فإن هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

_ أن يحدد مقدماً الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة. ويحذر أن يكون ذلك مكتوباً. وأمثلة هذه المميزات ما يلي:

- بداية الراتب أو الأجر ونهايته.
- مدة الإجازات، ونوعها، العلاج الصحي، بدل السكن، بدل غلاء المعيشة، والبدلات الأخرى.
- المسار الوظيفي للوظيفة المتقدم إليها الفرد واحتمالات خطوات التقدم الوظيفي إلى مراكز أعلى في العمل.

- إطالة عملية التفاوض: كلما طالت فترة التفاوض كلما كانت هناك فرصة لأن يخفف المتقدم من شروطه فيما يتعلق بالأجر أو المميزات الأخرى لأنه قد يجد أشياء أخرى جذابة في الوظيفة تعوضه عن انخفاض الأجر.

- الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.

كيف تتصرف المنظمة في هذه الحالة؟

- زيادة في مدة الإجازة أو وعد بإعادة النظر في الأجر في فرصة قريبة.
- النظر في إمكانية أن تدفع المنظمة الفرق بين الأجر الشهري المطلوب

والأجر الممكن في شكل علاوة تدفع لمرة واحدة عند توقيع عقد العمل.

- إعطاء فرصة للمتقدمة للتفكير والطلب منه مراجعة المنظمة بعد فترة محددة لاتخاذ القرار، هذا إذا لم تكن الحاجة ملحة وعاجلة إلى ملء الوظيفة الشاغرة.

خطاب تقديم العرض من المنظمة:

حينما تنتهي المفاوضات بموافقة المتقدم على عرض الوظيفة يجب أن تتم هذه الموافقة وجهاً لوجه وأن تسجل كتابة منعاً لأي التباس قد يحدث من الطرفين ويجب أن يتضمن خطاب تقديم العرض ما يلي:

- اسم الوظيفة وموقعها في المركز الرئيس أو أحد الفروع.
- الراتب الأساسي.
- المميزات المادية الأخرى، والبدايات، والإجازات، والعلاج، بدل السكن والنقل.
- تاريخ استلام العمل.

رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم:

قد تنتهي المفاوضات حول الأجر المميزات الأخرى إلى رفض المتقدم للوظيفة المعروضة. وقد يكون هذا الرفض لأي من الأسباب التالية:

- العرض أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.
- أسباب عائلية تحول دون قبول العرض.
- تلقي المتقدم عرضاً أفضل في مكان آخر، أو في المكان الذي يعمل به حالياً.

كيف يمكن مواجهة مثل هذه الاحتمالات؟

إن أول رد فعل من قبل المنظمة هو تحميل المتقدم مسؤولية الرفض. ما الذي حدث له؟ لماذا؟ هل بعد كل هذه الخطوات الشاقة والمجهد؟ يرفض العرض؟. وينصح في هذه الحالة بما يلي:

١. غض النظر عن العرض فقد يكون في ذلك خيراً للمنظمة.

٢. البحث عن الأسباب الخفية وراء الرفض.

٣. إذا كان المتقدم من النوع الذي تحرص المنظمة على اجتذابه، فقد يكون من الأفضل إعادة النظر في العرض.

التهيئة المبدئية

تعريف التهيئة المبدئية:

تعرف التهيئة المبدئية بأنها "عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل".

أهمية التهيئة المبدئية:

إن أهمية التهيئة المبدئية يمكن أن تتحدد في الجوانب التالية:

١. أن أي انطباع سيئ عن العمل في بدايته الأولى سيحمله معه الفرد دائماً وسينعكس ذلك على أدائه ونشاطه مستقبلاً.

٢. التأكد من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله خاصة حينما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله الجديد وحقوقه وواجباته.

٣. تخفيف مشاعر الاضطراب والقلق لدى الموظف الجديد، حول احتمالات فشله في العمل، ثقته في مقدرته، وما إذا كان قد اتخذ القرار السليم في التحاقه بهذا العمل أم لا؟

فوائد التهيئة المبدئية:

١. تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجديد.

٢. التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل.

٣. الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل نظراً لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسار والإجابة.

٤. التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

ويشير آخرون إلى فوائد أخرى يمكن أن تتحقق عن عملية التهيئة المبدئية ومنها:

١. انخفاض في تكلفة بداية العمل.
٢. ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد نظراً لمعرفته للأمور من حوله.
٣. الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفون غير القلقين أو المتردبين. أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق.

أهداف برنامج التهيئة المبدئية:

١. الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة في أسرع وقت ممكن.
٢. تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها، وتاريخ نشأتها وتطورها.
٣. التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة.
٤. التعريف بواجبات ومسئوليات العمل، والرؤساء والزملاء.
٥. التعريف بأماكن الخدمات.

طرق التهيئة المبدئية:

يمكن أن تتم التهيئة المبدئية للموظفين الجدد من خلال الطرق التالية:

- الكتب والنشرات وأدلة العمل.
- الأفلام التسجيلية.
- جولة على مباني ومنشآت المنظمة، ومكان العمل.

محتويات برنامج التهيئة المبدئية:

من أهم العناصر التي يجب أن يشتمل عليها أي برنامج جيد للتهيئة

والتوجيه ما يلي:

١. المنظمة.

٢. الامتيازات الوظيفية.

٣. التعريف بالأفراد.

٤. واجبات الوظيفة.

متابعة وتقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية:

من أجل ضمان فعالية برامج التهيئة والتعريف فإن على المنظمة أن تقيس

ما بين وقت وآخر مدى تحقيق أهداف هذه البرامج. ومن أجل ذلك فقد تلجأ بعض المنظمات إلى استخدام أحد أو بعض أو كل الأساليب التالية:

١. استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد.
 ٢. التقويم للموظف الجديد.
 ٣. استقصاء مديري الإدارات.
 ٤. يمكن إشراك بعض الموظفين القدامى في برامج التهيئة مع الموظفين الجدد الأمر الذي يحقق الفوائد التالية:
- اختلاط الموظفين الجدد بزملائهم السابقين الأمر الذي يسهل عملية الانسجام والانصهار السريع.
 - تجديد معلومات الموظفين القدامى عن الأنظمة وسياساتها.
 - إضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى إلى برامج التهيئة من شأنها أن تدخل تطويراً جيداً يستند على الخبرة والممارسة.

مصطلحات الفصل:

- **التعيين:** هو القرار الذي يتخذ بهصوص إشغال وظيفة شاغرة بموظف تتناسب مؤهلاته مع الوظيفة. يتضمن هذا القرار مسمى الوظيفة ورقمها والقسم الذي تنتمي إليه، وكذلك اسم الموظف، والأجر المبدئي للوظيفة وتاريخ مباشرة العمل.
- **عرض العمل:** حينما تنتهي كل خطوات الاختبار بالموافقة على اختيار شخص ما من المتقدمين لملء الوظيفة تبدأ معه مرحلة التفاوض بتقديم عرض العمل الذي يتضمن الأجر، والامتيازات المادية وغير المادية والحقوق الأخرى للموظف. ويتوقف على هذا العرض قبول المتقدم للوظيفة أو رفضها.
- **التهيئة المبدئية:** وهي عملية تتم في اليوم الأول لالتحاق الموظف بالعمل، يتم من خلالها تعريفه بمنظّمته، وأهدافها وفلسفتها، ومنتجاتها أو خدماتها، وكذلك بالأنظمة والسياسات المختلفة، والقواعد والإجراءات، وبرؤسائه وزملائه في العمل. والهدف الأساسي لهذه العملية هو تسهيل عملية انصهار الموظف بواقعه ومحيط عمله الجديد.

الباب الثالث: تنمية الموارد البشرية

الفصل السابع

تقويم الأداء

﴿وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ﴾

تعريف تقويم الأداء، وأهميته:

يعرف تقويم الأداء بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقويم.

ويعنى تقويم الأداء أيضاً بمعرفة درجة اتقان الموظف للعمل المكلف به. ويعرف "بيتش" عملية تقويم الأداء بأنها "الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً".

أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة:

الأهداف الإدارية:

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.

أهداف التوجيه والإرشاد:

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.

أهداف البحث العملي:

- التحقق من صحة سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
- تقويم البرامج التدريبية.

• تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي.

خطوات عملية تقويم الأداء:

١. تحديد متطلبات التقويم وأهداف.
٢. تحديد الطريقة المناسبة للتقويم.
٣. تدريب المشرفين.
٤. مناقشة طرق التقويم مع الموظفين.
٥. تحديد معايير مسبقة للمقارنة.
٦. مناقشة نتائج التقويم مع الموظف.
٧. تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً.

طرق تقويم الأداء:

١. طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة أكثر طرق تقويم أداء الموظفين شيوعاً وسهولة. ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل أو أنها ليست دقيقة. فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الحكمية مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون وتحدد الدرجات على أساس ١ إلى ٥ أو ١ إلى ٣، حيث ١ أقل درجة للتقويم و ٥ ، أو ٣ أعلى درجة.

رغم سهولة هذا الأسلوب وانخفاض تكلفة إعداده إلا أن له جوانب سلبية

منها:

أ. افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه

الخصائص بعضها عن بعض.

ب. احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقويم.

ج. قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة

المراد تقويمها.

٢. طريقة الترتيب:

وهذه أيضاً طريقة سهلة في تقويم أداء الموظفين حيث يقوم رئيس القسم

بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، بدءاً من إعطاء

رقم (١) للأحسن حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ. وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل الرئيس فيع ملية الترتيب. وإلى جانب هذه الطريقة فهناك طريقة تقوم على نفس مبدأ الترتيب ولكنها تفصل بين الأحسن أداءً والأقل تسمى هذه الطريقة "بـطريقة الترتيب التناوبي". وتتم عملية التقويم هنا حسب الخطوات التالية:

- أ. تعد قائمة عامة بجميع المرؤوسين في القسم المراد تقويم أدائهم.
- ب. تستبعد الأسماء التي لا يستطيع المقوم أن يقوم بتقويم أدائها فعلاً.
- ج. يتم اختيار الموظف الذي يعتقد أنه أحسن أفراد القائمة أداءً وعطاءً.
- د. يشطب اسم الموظف الأحسن من القائمة العامة (الفقرة (أ)).
- هـ. يعاد النظر في القائمة العامة (الفقرة (أ)) ويختار منها أسوأ الأفراد.

- و. يشطب اسم الموظف الأسوأ من القائمة العامة.
- ز. يعاد للقائمة العامة ويتم بالتناوب اختيار الأحسن ثم الأسوأ، حتى تستكمل القائمة.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها سهلة وسريعة. غير أن لهذه الطريقة أيضاً سلبيات منها:

- لا يوضح هذا الأسلوب مناطق القوة والضعف في الشخص الذي يتم تقويم عمله.
- تفترض هذه الطريقة أن كل أقسام المنظمة وإداراتها تخضع لمعايير واحد للتقويم، وهو الأحسن الأسوأ.
- رغم أن هذه الطريقة تفرق بين الأحسن والأسوأ في الأداء، لكنها لا تحدد على وجه الدقة مقدار الفرق في الأداء بين فرد وآخر في نفس المجموعة.
- يصعب تطبيق هذه الطريقة حينما يكون عدد الموظفين في القسم الواحد كبيراً، وبالتالي فإن احتمالات استخدامها رهين بصغر حجم عدد المطلوب تقويم أدائهم.

٣. طريق الوقائع الحرجة:

يتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلة كيات الموظف أثناء العمل، ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" ملف الموظف. وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الخرى. ولكنها أيضاً تثير بعض الإشكالات مثل:

- الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة الأمر الذي قد يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
- نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.
- يستدعي هذا الأسلوب نوع من الرقابة والمراجعة على الموظف.

٤. طريقة قائمة الاختيار:

تعتمد هذه الطريقة "قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف ويقوم القائم بالتقويم وعادة ما يكون الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة. ثم تقوم بعد ذلك إدارة الأفراد أو شئون الموظفين بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقويم) وفقاً لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة. ومن مميزات هذه الطريقة سهولة استخدامها، وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال، وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارات مختلفة.

٥. طريقة الاختيار الإجباري:

وطبقاً لهذه الطريقة يعطي رئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل. ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الموظف، وثنائيات أخرى تعبر عن النواحي السلبية أو غير المرغوبة في الشخص.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم على اختيار عبارة لا يعرف شخصياً الوزن المعطى لأهميتها في التقويم

غير أن من عيوب هذه الطريقة هو جهل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات، كما أنها صعبة الفهم للموظف المقيم.

٦. طريقة التقرير المكتوب:

يقوم المشرف أو الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم، وجوانب القوة والضعف، وإمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.

ومن مزايا هذه الطريقة أن كمية المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف، كما أنها تلقي الضوء على أفكار وأسلوب وطريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير، كما أن الموظفين أنفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة والفهم. غير أن لهذه الطرق أيضاً سلبيات، منها:

- أن نوعية التقدير يعتمد على مهارة القائم بإعداده صياغة وكتابة ولفظاً وقد تكون نتائجه عكسية.
- قد تكون أحياناً هذه التقارير طويلة والبعض الآخر قصير جداً، ومن ثم يفقد عنصر المقارنة بين الموظفين.
- وأخيراً، فلا زال هناك احتمال "تأثير الهالة" الأمر الذي قد ينتهي بإيجابية التقرير في جميع فقراته أو سلبيته أيضاً في جميع الفقرات.

٧. طريقة التوزيع الإجباري:

الهدف من هذه الطريقة هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم. وتتم هذه العملية على النحو التالي:

١. تتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقويم أدائهم على بطاقات أو كروت صغيرة، تحمل اسماً على كل كرت.

٢. يطلب من المشرف أن يوزع الكروت على خمس مجموعات كالآتي:

- المجموعة الأولى - ضعيف أو غير مرضي.
- المجموعة الثانية - مرضي.
- المجموعة الثالثة - جيد.

• المجموعة الرابعة - جيد جداً.

• المجموعة الخامسة - متميز.

٣. يقوم المشرف بعد ذلك بإعطاء التقديرات حسب النسق التالي:

• المجموعة الأولى - ١٠% من إجمالي الكروت (ضعيف).

• المجموعة الثانية - ٢٠% (مرضي).

• المجموعة الثالثة - ٤٠% (جيد).

• المجموعة الرابعة - ٢٠% (جيد جداً).

• المجموعة الخامسة - (١٠) (متميز).

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة، ولكن يعاب عليها تحديد حدوداً لما يجب أن تكون عليه النتائج، الأمر الذي قد لا يتفق فعلاً مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقويم. كما أن هذه العملية تصبح صعبة التطبيق إذا قل عدد المرؤسين عن ما ينطبق عليه معيار التوزيع (مثلاً أقل من ١٠).

٨. طريقة التقرير الحقلّي (الميداني):

تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في كون القائم بعملية التقويم ليس الرئيس المباشر للموظف وإنما مندوباً من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج. ويتولى هذا الخبير جمع معلومات محددة من الرئيس المباشر للموظف أو ممن يعرفون مستوى أدائه في العمل من زملائه أو الرؤساء الآخرين. وبعد أن يقوم الخبير بتوثيق هذه المعلومات والتزود بجميع المستندات اللازمة حول طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف يبدأ في إطاء درجة التقويم لأداء الموظف وعلى نحو مبسط.

ومن مزايا هذه الطريقة التغلب على عامل التحيز. غير أن أهم عيوب هذه الطريقة هو الوقت المستهلك في أدائها، وكذلك ارتفاع تكلفتها وخاصة إذا استخدم خبراء من الخارج.

٩. طريقة التدرج البياني السلوكي:

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشكلات التي تثيرها طريقة التدرج البياني، ولكن بإدخال العامل السلوكي في التقويم، والوقائع الحرجة

للموظف المراج تقييم أدائه. والإجراءات المطلوبة لإجراء هذا التقييم تتمثل فيما يلي:

أولاً: تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون أو على صلة جيدة بالوظيفة بموضوع التقييم باتخاذ قرار حول جانبين هما:

- تحديد مسؤوليات أو أبعاد الوظيفة المختلفة.
- توضيح وتحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من الأبعاد والمسؤوليات السابقة.

ثانياً: تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقييم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين هما:

- ربط نماذج السلوك المختلفة بأبعاد ومسؤوليات الوظيفة موضوع الدراسة.
- إعطاء درجة تقدير لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته أو عدم فعاليته، في إنجاز المسؤولية المقررة.

ثالثاً: تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء واستناداً على أعمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير ما إذا كانت مرتبطة فعلاً بمسؤوليات الوظيفة موضوع الدراسة.

وتتميز طريقة "التدرج البياني السلوكي" بما يلي:

- أنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم الأداء.
- مقاييس التقييم واضحة، ومتعددة، وكذلك نماذج سلوكيات الأداء .. ومن ثم يكون من السهولة ربط هذه السلوكيات بالمقاييس المستخدمة.

غير أن لهذه الطريقة بعض العيوب لعل أبرزها:

- إنها طريقة مكلفة، ومعقدة، وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ.
- تتطلب الطريقة عدة نماذج للتصميم وفقاً لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.

١٠. طريقة الإدارة بالأهداف:

غالباً ما تطبق هذه الطريقة لقياس أداء المدير، وذوي المهن الرفيعة.

والمتتبع لخطوات هذه الطريقة يجد أنها تتكون من المراحل التالية:

أ. يجتمع المدير أو الرئيس بموظفيه لاستعراض الواجبات المطلوب إنجازها، ثم يحددون بعد ذلك الأهداف المرحلية لإنجاز هذه الواجبات.

ب. يتفق المدير والموظفين على تحديد معايير لتقويم مدى فعالية ونجاح تحقيق الهدف.

ج. يتفق المدير والموظفون على تحديد مواعيد لاحقة لمراجعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف.

د. إذا تطلب الأمر إعادة النظر في الأهداف فيجب أن يتم ذلك خلال مرحلة وسطية في عملية المراجعة.

هـ. عند نهاية المدة المخصصة يقوم المدير والموظفون بعقد جلسة رسمية لتقويم النتائج، متضمناً ذلك تقديم ملاحظاته وانتقاداته إذا وجدت، ثم يوصى ببعض الاقتراحات لتحسين الأداء في العمليات اللاحقة.

وتتميز طريقة الإدارة بالأهداف بأنها تحدد بوضوح المطلوب إنجاز من الموظف. كما أنها تتضمن التعاون والتفاهم المسبق بين المدير والموظف على تحديد الإنجاز المطلوب، وطريقة قياس هذا الإنجاز.

غير أن من أبرز عيوب هذه الطريقة هو ما تتطلبه من وقت ومجهود من المدير نفسه ومن الموظفين المعنيين بعملية التقويم.

١١. طريقة المزيج التقويمي:

قد تلجأ بعض المنظمات إلى تحقيق عدة أهداف في آن واحد من عملية التقويم. عندئذٍ قد نجد أن طريقة التقويم التي قد تختارها هي "المزيج التقويمي" أي الاستفادة من تركيبات بعض طرق التقويم وجمعها في مزيج تقويمي واحد.

مشكلات عملية تقويم الأداء (أخطاء التقويم المحتملة):

١. عدم وضوح معايير التقويم.

٢. تأثير الهالة.

٣. الميل للوسطية.

٤. التحيز الشخصي.

٥. التشدد والليونة.

٦. التأثير الإداري.

كيف يمكن تجنب مشكلات تقويم الأداء؟

١. الاعتراف الفعلي بالمشكلات المطروحة سابقاً. لأن معرفة المشكلة

وتحديدها هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلاً.

٢. بما أن لكل طريقة من طرق التقويم السابقة مزاياها وعيوبها لذا فإن على

المنظمة أن تختار الطريقة التي تناسب الموقف، والهدف، الوظيفة موضوع

التقويم، والموظف الذي سيتم تقويم انجازاته.

٣. عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف، بل لا بد من

مراجعتها من رئيس وخاصة إذا كانت نتائج هذا التقويم ستتناول قرارات

مصيرية بالنسبة للموظف مثل، منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية، ترقيته أو

نقله إلى مكان آخر، أو الاستغناء عن خدماته أو تحديد عقد عمله.

٤. إذا تدخلت العوامل الشخصية التي سبق ذكرها في تقويم أداء الموظف فإن

من حق الموظف أن يتظلم ويقدم شكوى في هذا الإطار موضحاً فيها

أسباب تظلمه. وعلى رئيس الرئيس أن يدرس هذا التظلم في ضوء الوثائق

والمستندات، وربما تقارير التقويم السابقة. وقد يحيل رئيس الرئيس المباشر

موضوع التقويم إلى إدارة الأفراد لدراسته، أو إلى لجنة محايدة وعلى أي

حال لا بد من اتخاذ قرار نهائي في هذا الشأن مهما كان نوع القرار فهذا

أفضل من أن لا يتخذ القرار.

مسئوليات تقويم الأداء: من يقوم بعملية التقويم؟

أولاً: الرئيس المباشر:

الرئيس المباشر للموظف هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من

حيث الواجبات والمسئوليات، ومن حيث تقويم قدراته وإنجازاته وسلوكياته. وما

تتطلبه إدارة المنظمة من الرئيس المباشر في إطار تقويم الأداء هو التأكد من

أربعة جوانب لهذه العملية وهي:

- ما هو مستوى أداء الموظف؟
- هل الموظف جاهز للترقية؟
- ما هي البرامج التدريبية أو التطويرية التي يحتاجها الموظف؟
- هل هناك داع للاحتفاظ بالموظف؟

ثانياً: رئيس الرئيس المباشر:

تتطلب بعض المنظمات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء، أو حتى بعملية التقييم أحياناً رئيس الرئيس المباشر. ذلك أن الاعتقاد السائد هو أن الرئيس المباشر يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها، سواء كان ذلك يتفق مع رغبة الإدارة أم غير ذلك.

ثالثاً: اللجان:

وقد تقوم بعملية التقييم لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعلقون مباشرة في المسؤولية الموظف موضوع التقييم، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظف قبل فترة التقييم.

رابعاً: إشراف المتعدد الرؤوس:

وهناك حالات يكون للموظف فيها أكثر من رئيس. والكثير من المنظمات تعتمد على تقييم أداء الموظف من رئيس القسم الذي ينتمي إليه مع عدم تجاهل تقرير الأداء المقدم من رئيس فريق عمل المشوع. ولكن إذا حدث الاختلاف فإن المرجح يظل الرئيس المباشر. ولكن قد يكون في ذلك إجحاف بحق الموظف خاصة وأن رئيسه المباشر بعيد عنه وقد يكون تقييمه غير متناسباً فعلاً. وإزاء حل هذه المعضلة فإن بعض المنظمات تلجأ إلى أن يقوم خبراء من إدارة الموارد البشرية والأفراد، أو من الخارج بتقييم أداء هذا الموظف.

خامساً: خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية، أو خبراء من الخارج:

يستعان في بعض الأحيان بخبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية أو خبراء من الخارج في تقييم أداء الموظفين، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها. ويشترط في هؤلاء الخبراء بطبيعة الحال أن

يكونوا هم أنفسهم على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقويم إنجاز القائم عليها.

توقيت تقويم الأداء:

في الغالب يتم التقويم على فترة دورية منتظمة كل سنة مثلاً، أو كل ستة أشهر. وهناك فترات لعملية التقويم لا تتصف بفترة الانتظام الدورية. ومثل ذلك:

١. فترات تقويم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
٢. فترات التقويم التي تلي الانتهاء من مشروع معين، أو من مراحل مختلفة فيه.
٣. حينما تتخفض إنتاجية الموظف.
٤. حينما يكون الأسلوب المتبع في تحقيق الأهداف هو طريقة "الإدارة بالأهداف".
٥. حينما يكون التقويم غير رسمي.

العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقويم:

١. حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء: وأمثلة هذه العوامل ما يلي:
 - نقص التجربة والخبرة.
 - عدم توفر المقدر.
 - نقص المستوى التعليمي ومستوى المعرفة.
 - الحالة الذهنية.
 - الطاقة الجسدية والناحية الصحية.
 - عدم القدرة على الإدراك.
٢. حالة القدرة على مقابلة متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك: وأمثلة هذه العوامل ما يلي:

- عدم وضوح الأهداف، أو معايير الإنجاز.
- نقص المعلومات.
- عدم كفاية الصلاحيات.
- تعارض الأهداف، وتضارب الأنظمة وازدواجيتها.

- تعدد مصادر الأوامر.
- عدم كفاية نظم الحوافز، وانتقائها.
- الصراعات الإدارية المحتملة، والشللية.
- عدم الاقتناع الشخصي بالوظيفة أو العمل المسند إلى الموظف.
- نوع القيادة الإشرافية أو الإدارية.
- الضغوط المحتملة سواء من محيط العمل، أو خارجه.
- عدم القبول من الزملاء.
- فلسفة العمل في المنظمة، وقيمها.

استخدامات الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء:

بدأت بعض المنظمات وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية في الاستعانة بخدمات الحاسب الآلي في هذه العملية سواء في عملية متابعة الأداء، أو تحليل نتائجه. حيث يقوم الحاسب الآلي من خلال غرفة مركزية تستخدم أجهزة الفيديو بعملية الرقابة والمتابعة لكل حركات العامل، ورصد أعماله وأخطائه وتسجيلها ليتمكن بعد ذلك تحليلها، وإيضاح النتائج.

غير أن المنظمات التي تستخدم هذا الأسلوب تجد أن هذه الطريقة عادلة وخاصة عندما يرتبط الأمر بزيادة الأجور، أو منح المكافآت.

ويرى بعض المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء أن هذا العمل يمكن أن يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها، وتقديراتها النهائية، على أن يترك جمع المعلومات عن عملية التقويم للأفراد المعنيين بالأمر. وتستند حجبتهم في ذلك على أن الأفراد معرضين لارتكاب الأخطاء الإنسانية التي يمكن أن تجنبهم الصواب في اتخاذ القرار، حينما يتعلق الأمر بإظهار نتائج التقويم.

وفي تقدير باحثين آخرين، فإن استخدام الحاسب الآلي ليس ضرورياً في عملية تقويم نتائج التقويم، وأن الأفراد إذا ما ترك لهم الأمر في تحديد وقياس النتائج فإنهم يمكن أن يصلوا إلى نتائج عادلة شريطة أن يدرّبوا على ذلك.

مقابلات تقويم الأداء:

بعد أن تنتهي عملية التقويم تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة الإعلام بنتائج التقويم. وهذه في الواقع تمثل أصعب مرحلة في العملية إجمالاً. فالمشرفون والرؤساء لا يحبونها لأنها تمثل لهم موقفاً عصبياً ومحرراً مع رؤوسهم وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب المرؤوسون أيضاً لا يحبونها باعتقاد إن الإنسان هو أقدر على تقويم نفسه أفضل من الآخرين ومع ذلك فهي "شر لا بد منه".

المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء:

1. تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية أثناء المقابلة.
2. تجنب الانتقاد الشخصية.
3. لا بد من عرض الجوانب الجيدة والسيئة للموظف موضوع التقويم بشكل متوازن.
4. تحديد أهداف واضحة من المقابلة.
5. عدم مقارنة الزملاء في العمل عند المقابلة.
6. الإعداد الجيد للمقابلة.
7. إعطاء الحرية للموظف في التعبير عن نفسه في المقابلة.

طرق مقابلات تقويم الأداء:

1. مقابلات "اخبر واقنع": الهدف من هذه المقابلة كما يبدو من عنوانها هو إخبار الموظف بنتائج تقويم أدائه وإقناعه بصحتها وسلامتها.
2. مقابلات "اخبر واستمع": هذه مقابلة من طرفين، فهي بعكس الطريقة الأولى، حيث يترك الحديث للقائم بالمقابلة بدون سماع وجهة النظر الأخرى.
3. مقابلات حل المشكلات: يلعب القائم بالمقابلة في الأسلوبين السابقين دور الحكم أما في هذا الأسلوب فإنه يلعب دور المساعد أن الهدف من هذه المقابلات هي طرح مشكلات الأداء ومناقشتها وإيجاد الحلول اللازمة

وبطبيعة الحال فإن تأثير النوع من المقابلات على الموظف سيكون حياًياً فهو لا يحتاج للدفاع عن نفسه هنا.

التأكد من فعالية تقويم الأداء:

تستطيع المنظمات أن تتأكد من تحقيق فعالية برامج التقويم من خلال قيام الإدارة العليا بمراجعة عمليات التقويم التي تتم بواسطة الإدارات الأخرى في المنظمة، وأن تشعر هذه الإدارات بمزائياتها حول طرق تنفيذ وقياس برامج التقويم.

إن المزايا التي تتجم عن هذا الأسلوب يمكن حصرها فيما يلي:

1. حينما يعرف المدبرون والمشرفون أن نتائج التقويم ستكون عرضه للمراجعة من قبل الإدارة العليا فإنهم سيحرصون على تجنب بعض الأخطاء الشخصية المحتملة مثل التشدد والليونة، الوسطية، وتأثير الهالة.
2. قد تتضح للإدارة العليا بعض جوانب الضعف في طرق التقويم من خلال مناقشة ومراجعة عمليات التقويم، ومن ثم تتخذ الخطوات اللازمة نحو عملية التصحيح.

مصطلحات الفصل:

- تقويم الأداء: العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب والنتائج التي تحققت خلال فترة التقويم.
- طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة في تقويم الأداء على اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة ومن ثم إعطاء درجات على كل خاصية تبدأ من (٥) متميز وتنتهي بـ(١) ضعيف.
- طريقة الترتيب: يقوم المشرف في هذه الطريقة بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم وأسوأهم في الأداء في شكل متسلسل يبدأ بالحسن وينتهي بالأسوأ.
- طريقة الوقائع الحرجة: يقوم المشرف على الموظف بتسجيل الأحداث الجيدة والسيئة التي تظهر من الموظف خلال فترة التقويم..

وعند القيام بعملية التقويم يرجع لسجل هذه الوقائع لقياس نتيجة الأداء.

- **طريقة قائمة الاختيار:** تقوم إدارة الأفراد بإعداد قائمة بأسئلة محدودة حول طبيعة أداء الموظف، (وقد تكون عبارات) وتطلب من المشرف الإجابة على هذه القائمة بلا أو نعم حسن تقديره .. تم تقوم إدارة الأفراد بقياس النتيجة وفقاً لأوزان محددة سلفاً لأهمية كل سؤال أو عبارة.

- **طريقة الاختيار الإجباري:** تعد إدارة الأفراد قائمة من العبارات على شكل ثنائيات تصف جوانب الأداء الإيجابية والسلبية ويطلب من المشرف اختيار الثنائيات التي تمثل في رأيه سلوكيات أداء الموظف وتقوم إدارة الأفراد بقياس النتائج استناداً إلى أوزان أهمية سبق تحديدها ولا يعرفها المشرف.

- **طريقة التقرير المكتوب:** يقوم المشرف على الموظف بإعداد تقرير كتابي مفصل متضمناً مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم، وجوانب القوة والضعف، وإمكانية التقدم الوظيفي.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** يطلب من المشرف أن يقوم بتوزيع نتائج التقويم لموظفيه على أساس التوزيع الطبيعي للظواهر وذلك من خلال إعطاء ١٠% تقدير متميز، ٣٠% جيد جداً - ٤٠% جيد، ٢٠% مرضي، و ١٠% ضعيف.

- **طريقة التقرير الحقلّي:** يتم التقويم هنا من خلال خبير من إدارة البشرية، أو خبير خارجي، حيث يقوم بجمع معلومات عن أداء الموظف من رئيسه المباشر، أو من زملائه من يعرفونه ويعرفون مستوى أدائه للعمل، وبعد توثيق هذه المعلومات يصدر حكمه نتيجة التقويم، أما بتقدير مرضي، غير مرضي، أو متميز.

- طريقة التدرج البياني السلوكي: وتقوم هذه الطريقة في التقويم على إعطاء درجات تتراوح من (١) إلى (٧) أو (١٠) لبعض سلوكيات الموظف في العمل سواء في جانب القدرة على الأداء، أو التعامل مع الأحداث والمواقف، أو القدرة على اتخاذ القرارات. ويتناوب على وضع وتقديم وقياس النتائج مجموعات متباينة من الخبراء.
- طريقة الإدارة بالأهداف: وتستخدم هذه الطريقة لقياس أداء المديرين أو ذوي المهن الرفيعة وتقوم على فلسفة المشاركة من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف، وتحقيق النتائج. وتحدد خطواتها وفق مراحل محددة تتضمن تحديد الأهداف، تخصيص الموارد وتحديد خطة العمل، تحديد الأولويات، وبرمجة التنفيذ، ثم تقويم النتائج.
- تأثير الهالة: حينما يتأثر القائم بالتقويم بخاصية معينة أو سلوك معين في أداء الموظف سواء كان جيداً، أو سيئاً فإن ذلك سيترتب عليه حصول الموظف على نتيجة تقويم للأداء يغلب عليها هذا التأثير وبغض النظر عن الأداء أو السلوك الحقيقي للموظف في بقية العناصر الأخرى ذات الارتباط بوظيفته.

الفصل الثامن

التدريب

﴿إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه﴾

تعريف التدريب؟ وتحديد أهميته؟

- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
 - التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف، وبين متطلبات العمل.
 - التدريب هو نشاط مخطط ومنظم ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي.
 - التدريب هو الإجراء المنظم الذي يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.
- وتتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا وأبعاد أهمها:
١. أن التدريب هو صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في مجال استخدامات التكنولوجيا، أو الإدارة.
 ٢. وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مساهمة مباشرة في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي، ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد.
 ٣. أن كل العاملين تقريباً بالمنظمات يحتاجون للتدريب.

أهداف التدريب:

سواء كان التدريب على استخدام ميكنة جديدة، أو على طرق الإشراف، أو من أجل زيادة قدرات رجال البيع على عقد الصفقات، وسواء كان التدريب في مجال العمل، أو خارجه فإن له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاثة قطاعات هي:

- المنظمة.
- الفرد التدريب.
- العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي.

مبادئ وشروط نظم التدريب:

إن تضافر الجهود لإنجاح السياسات التدريبية يقتضي من المنظمة تحقيق الشروط التالية:

١. دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً.
 ٢. يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات وليس فقط على أهداف زيادة الإنتاجية.
 ٣. يجب أن تلبي البرامج التدريبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن تشمل كل فئات الموظفين.
 ٤. يجب اتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب.
 ٥. يجب أن يتم التأكد من صلاحية برامج التدريب، ومن توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها.
 ٦. التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل.
 ٧. يجب أن تزود البرامج التدريبية القائمين على التدريب بحصيلة من المعلومات المرتردة التي تسمح بتطوير وتحسين أساليب التدريب.
- وإضافة لما سبق فإن من الضمانات الجيدة لنجاح البرامج التدريبية تحقيق ما يلي:
١. التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب.
 ٢. اقتناع المتدربين بأن هناك فوائد مباشرة ستعود عليهم.

تصميم نظام التدريب:

نظام التدريب يتكون من أربعة مراحل هي:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

أهم الطرق في عملية جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد

هي:

١. اللجان الاستشارية.
٢. مراكز التقويم الإداري.
٣. استبيانات الاتجاهات.
٤. المناقشات الجماعية.
٥. مقابلات الموظفين.
٦. مقابلات الخارجين من الخدمة.
٧. ملاحظة السلوك والتصرفات.
٨. تقويم الأداء.
٩. قوائم الاستقصاء.
١٠. اختبارات المهارات.
١١. طلب من الإدارة أو من الرئيس المسئول.

ثانياً: مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:

تحديد أهداف التدريب لا بد وأن يتم وفق معايير معينة هي:

- لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- لا بد وأن تكون في حد ذاتها معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب بعد التدريب.

- لا بد وأن تكون قابلة للقياس كماً ونوعاً.

ثالثاً: مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:

إن هذه المرحلة في الواقع تتضمن ثلاث جوانب مترابطة ومتكاملة وهي:

١. تهيئة المناخ والإعداد للتدريب:

وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية:

- أ. التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب.
- ب. التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب للتدريب.
- ج. معرفة النتائج.
- د. الاحتفاظ بمكاسب التدريب.

هـ. تصميم الأسلوب التدريبي.

و. الاستعدادات.

ز. تسريع عملية التعلم.

٢. اختيار البرامج التدريبية:

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقاً لتصنيف الموظفين.

ومن البرامج التي يمكن أن تقدم لبقية المستويات (عدا القيادات الإدارية) فيمكن أن

تشمل مثلاً ما يلي:

• مهارات الإشراف الإداري.

• المهارات الفنية.

• مهارات الاتصالات.

• مهارات الحاسب الآلي.

• خدمات العلاقة العامة.

• مهارات السكرتارية والوظائف الكتابية.

• مهارات البيع.

• التحليل المالي.

• مهارات التفاوض.

٣. تحديد طرق التدريب:

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما:

أ. التدريب على رأس العمل:

وغالباً ما يغطي الاحتياجات التدريبية لغير الإداريين من الموظفين. وهو

تدريب غير رسمي ولا يظهر في العادة في خطط البرامج التدريبية. ويتميز عن

التدريب خارج إطاره العمل بأنه واقعي. ويظهر التدريب على رأس العمل في

صور متعددة أبرزها ما يلي:

١. التدوير الوظيفي.

٢. التوسيع الوظيفي.

٣. التدريب الوظيفي المبرمج.

ب. التدريب خارج العمل:

يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف. ويمكن أن تتم على صورتين، الأولى أن يتم التدريب في مقر المنظمة، والثانية أن يتم التدريب خارج المنظمة مثل الجامعات، والمعاهد، أو المراكز التدريبية المتخصصة.

وتتميز البرامج التدريبية التي تعقد خارج إطار دائرة المنظمة بما يلي:

- توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.
- توفر المدربين المتخصصين.
- تجميع الخبرات من عدة منظمات في مكان تدريبي واحد.
- ازدياد فرص الاستيعاب لبعدها عن مقر العمل.

وأهم الوسائل التدريبية الشائعة في هذا المجال ما يلي:

١. المحاضرة.

٢. الندوات وحلقات العمل.

٣. الوسائل السمعية والبصرية.

٤. المحاكاة.

٥. التنمية الذاتية.

٦. دراسة الحالات.

رابعاً: مرحلة تقويم فعالية التدريب:

من أجل تقويم فعالية ونجاح البرامج التدريبية ينبغي القيام ببعض

الإجراءات لعل أهمها هو:

١. تقويم المتدربين:

حيث يقوم المتدربون بتعبئة استمارات تقويم لفعالية البرنامج التدريبي. ومن

شأن تحليل النتائج الواردة في تقويم المتدربين هو العمل لاحقاً على إدخال

التعديلات المطلوبة في البرنامج التدريبي.

٢. متابعة الرؤساء أو المشرفين:

جهود المديرين في هذا الشأن يمكن أن تأخذ صورتين التاليتين لتقويم مدى

تحقيق التدريب لأهدافه:

١. قياس النتائج من خلال المجموعات التجريبية والقياسية.

٢. تقويم التأثير المطلوب.

الأخطاء القاتلة للمربين:

من أهم أخطاء المدربين في هذا السياق والتي قد تؤدي إلى فشل البرنامج

التدريبي ما يلي:

- عدم الاستعداد موضوعاً وشكلاً.
- الحضور المتأخر إلى قاعة التدريب وكذلك الخروج المتأخر.
- الغموض في الإحاطة على أسئلة وتساؤلات المتدربين.
- عدم الإطلاع على معلومات هامة مثل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- سوء استخدام وسائل التدريب المرئية والسمعية.
- استخدام الألوان بشكل سيء واستخدام ألوان غير واضحة، أو الوقوف أمام أجهزة العرض المرئي، أو استمرار تشغيلها عند عدم الحاجة لها.
- توزيع موضوع التدريب في الوقت المخصص بشكل غير متكافئ.
- الظهور غير المنظم، أوراق متداخلة، عناوين واضحة.
- عدم تركيز النظر إلى المندوبين.

مصطلحات الفصل:

- **التدريب:** هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم في العمل.
- **دراسة الاتجاهات:** الهدف من هذه العملية هو جمع معلومات تبرز درجة الرضا الوظيفي للموظفين سواء من حيث الحوافز المادية أو المعنوية، أو المناخ التنظيمي، أو ظروف العمل، أو الأسلوب القيادي، والإشرافي في العمل.

- **التدوير الوظيفي:** يعني التدوير الوظيفي التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة، وقد تتم العملية خلال ساعات أو أيام أو حتى أسابيع وأشهر. ويعتمد ذلك على طبيعة العمل، وكلما كان العمل يميل إلى جانب المهني أو الفني فإن فترة التنقل ستكون قصيرة للغاية، ولكنها ستزداد كلما كان العمل إدارياً أو قيادياً.
- **التدريب على رأس العمل:** يقصد بالتدريب على رأس العمل أن يقوم الموظف الجديد ومن خلال رئيسه المباشر بتعلم العمل الجديد، وقد يتم التدريب أيضاً من خلال موظف أكثر خبرة. ويأخذ التدريب على رأس العمل صوراً متعددة منها التدوير الوظيفي، والتوسيع الوظيفي، والتدريب المتلاحق الخطوات.
- **التدريب خارج العمل:** يتم فيه تفرغ الموظف للتدريب الذي يتم خارج إطار العمل. وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها.
- **المحاكاة:** يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً للواقع الفعلي وأن تستخدم نفس الأدوات والآلات التي سيستخدمها الموظف في عمله، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها أثناء العمل.
- **حلقات العمل:** وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب.

الفصل التاسع

التنمية الإدارية وتطوير المديرين

تعريف التنمية الإدارية وأهدافها:

تعرف "التنمية الإدارية"، أو التطوير الإداري بأنها "العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة، أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من رفع مستوى أدائهم وزيادة ربحية المنظمة ومن ثم قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح".

وأهم أهداف التنمية يمكن حصرها فيما يلي:

١. تجنب التقدم الإداري.
٢. تخطيط عملية الإحلال.
٣. إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد.

الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية:

١. الأهداف: تتوحد أهداف التدريب والتنمية إذ أن كلاهما يسعى لزيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد، من أجل زيادة ورفع مستوى الأداء والإنتاجية والأرباح.
٢. الموضوعات: تتسم موضوعات التنمية والتطوير الإداري بالتوسع والتشعب في المهارات، أما التدريب فيركز في العادة على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية.
٣. الاستمرارية: إن عملية التنمية للمديرين هي عملية مستمرة سواء كان التطوير داخلياً أو خارجياً ويجب أن لا تتوقف.. بينما عملية التدريب قد تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين.
٤. التنمية الذاتية: إن تطوير المديرين وتنميتهم لا تتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخلها أو خارجها، ولكنهم مسئولون هم أنفسهم عن تنمية قدراتهم الشخصية. أما التدريب يقدم للأفراد عند بروز الحاجة فقط.

٥. مدة التدريب والتنمية: تميل مدة التدريب إلى القصر قياساً بالفترات المخصصة للتطوير الإداري.

٦. طرق التدريب والتطوير: الطرق المستخدمة في التدريب تركز على زيادة المهارات الفكرية للإداريين.

من هم المديرين؟

المدير هو الشخص المسئول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفي في التنظيم وهو أيضاً مسئول عن توجيه مرؤوسيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم، والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها. ومن خلال هذه المسئوليات، فإن المدير أيضاً يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين مرؤوسيه وتحديد مسئولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم.

لماذا تنمية المديرين؟

التنمية الإدارية للمدراء نتيجة حتمية لعدد من الأسباب منها:

١. تعقد العملية الإدارية.
٢. الطلب المتزايد على الإداريين نتيجة للتطور الاجتماعي وزيادة ظهور المنظمات.
٣. الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات وإحلالها محل الأساليب اليدوية في العمل.

إجراءات التنمية الإدارية:

١. تقدير احتياجات المنظمة من المديرين.
٢. مراجعة مخزون المهارات.
٣. مراجعة وتطوير خرائط الإحلال الإداري.
٤. تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم.

مجالات التنمية الإدارية:

١. المنظمة: وتتضمن ما يلي:
 - الأهداف والفلسفة.
 - السياسات والإجراءات.

- المنتجات والخدمات.
- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.
- الوضع المالي.
- ٢. مبادئ الإدارة ونشاطاتها: وتتضمن ما يلي:
 - وظائف الإدارة.
 - التخطيط المالي.
 - نظم المعلومات الإدارية.
 - تخطيط ومراقبة الإنتاج.
 - التخطيط الاستراتيجي.
 - إدارة الموارد البشرية.
 - إدارة الأجور والرواتب.
 - مراقبة وتحليل التكاليف.
 - بحوث العمليات، والاحتمالات الإحصائية.
 - أنظمة وبرامج الحاسب الآلي.
 - التسويق.
 - إدارة المخاطر.
- ٣. العلاقات الإنسانية: وتتضمن ما يلي:
 - أساسيات السلوك الإنساني.
 - الحوافز.
 - تفاعل المجموعات.
 - حل الصراعات.
 - إدارة التغيير.
 - النماذج القيادية.
 - مفاهيم القيادة.
 - القوة والسلطة والتأثير.
 - الاتصالات.

• مسؤوليات الأفراد (الإشراف، الاختيار، التقويم، التدريب، الأجور، الإرشاد).

٤. المعرفة والمهارات الفنية: وهذه الخاصية مطلوبة من كل مستويات المديرين، ولكن حسب درجة الأهمية في كل مستوى.

٥. الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية: وتتضمن ما يلي:

• القواعد الأخلاقية في العمل.

• النظام الاقتصادي.

• العلاقات مع أجهزة الدولة المحلية والمركزية.

• العلاقات مع المجتمع.

• المسؤوليات الاجتماعية.

• الجوانب التشريعية والنظامية.

• الحضارة والثقافة.

• القضايا البيئية، مثل (التلوث، الصحة، التعليم، الفقر).

٦. المهارات الشخصية: وتتضمن ما يلي:

• مهارة الحديث والخطابة.

• كتابة وإعداد التقارير.

• عقد الاجتماعات وإدارتها.

• الاستماع، رد الأثر، والاتصالات.

أساليب التنمية الإدارية:

أساليب التنمية على رأس العمل:

الهدف الأساسي من برامج التطوير الداخلي هو التغلب على مشكلة التقادم

في المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوظيفة.

ويتم التطوير الداخلي عادة من خلال ما يسمى بالتطوير على رأس الوظيفة

ومن خلال إشراف رؤساء المديرين على هذه العملية. وتتعدد الأساليب التطويرية

في هذه المجال لتشمل بعض أو كل الأساليب التالية:

١. الترقية المخططة.

٢. تبادل الأدوار.

٣. المشروعات الجانبية.

٤. التكليف بواجبات مؤقتة.

٥. إيجاد مناصب إدارية مساعدة.

أساليب التنمية خارج إطار العمل:

ويتم تنمية وتطوير المديرين إما داخل المنظمة نفسها، وإما خارجها، وسواء تم ذلك داخل المنظمة أو خارجها فإن الأساليب المستخدمة قد تأخذ أشكالاً مختلفة. ومن هذه الأساليب:

١. المباريات الإدارية.

٢. الحلقات الدراسية.

٣. تمثيل الأدوار.

٤. تمثيل السلوك.

٥. تدريب طغثارة المشاعر" أو المجموعات المتناظرة.

تقويم فعالية نتائج التنمية الإدارية:

لا تختلف استراتيجية تقيم فعالية تنمية المديرين عن تقويم فعالية التدريب، فهي يجب أن تستند على الاستراتيجيات التالية:

١. قياس ردود فعل المتدربين.

٢. قياس درجة التعلم.

٣. قياس درجة التغيير في السلوك.

٤. قياس كفاءة المنظمة ككل.

ويمكن أن تتم عملية القياس بطريقتين هما:

١. استمارات التقويم التي تملأ بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي

مباشرة.

٢. متابعة الرؤساء المباشرين المديرين للتأكد عما إذا كانت عملية التنمية

الإدارية قد أحدثت التأثير المطلوب. ويتم ذلك عادة بعد فترة أسابيع من

نهاية التدريب.

مصطلحات الفصل:

- دراسة الحالات: الهدف من استخدام هذا الأسلوب التدريبي هو تنمية قدرة المدرب على التحليل والاستنتاج، وذلك بعرض مشكلة مطابقة لها يمكن أن تحدث في بيئة العمل، ويطلب من المتدربين مناقشتها إما فردي، وإما في مجموعات واقتراح الحلول الممكنة للمشكلة.
- المباريات الإدارية: يوضع المتدربون في الجو السائد في العمل من حيث مواجهة المنافسين ورسم الاستراتيجيات المواجهة. ويقسموا إلى مجموعات ويطلب من كل مجموعة اتخاذ قرارات، ولكن آخذين في الحسبان احتمالات ردود الفعل من المجموعات الأخرى.
- تمثيل الأدوار: أسلوب تدريبي يتقمص فيه المتدربون أدواراً مشابهة لما يمكن أن يحدث في مجال العمل. ويقوم المدرب والمتدربون بتقويم أسلوب الحوار بين لاعبي الأدوار، ومدى تصرفهم وسلوكهم في حل المشكلة موضع الحوار.
- تدريب إثارة المشاعر أو الحساسية: هذه عملية تدريبية للمديرين تهدف إلى تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين المتدربين من خلال التأثير الشخصي، والمصارحة، وتقبل واحترام الرأي الآخر.

الفصل العاشر

التطوير التنظيمي

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾

مفهوم التطوير التنظيمي:

- يعرف "بيتش" التطوير التنظيمية بأنه عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة، وأنظمتها، وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التنظيمي.
- التطوير التنظيمي هو العملية الخاصة بمساعدة المديرين في تخطيط عملية التغيير ومن خلال تنظيم الأفراد وإدارتهم والوفاء بالتزامات المنظمة في إطار تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين وباستخدام العلوم السلوكية.
- ويعرف "السلي" التطوير التنظيمي بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة عنصر خارجي ويقوم بدور أداة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم.
- وأخيراً يعرف "بينس" التطوير التنظيمي بأنه عملية استجابة المنظمة إلى التكيف والذي يهدف إلى تغيير اعتقادات، ومشاعر، وقيم الأفراد والمنظمة معاً من أجل مقابلة التطورات التكنولوجية، وتغيرات الطلب في الأسواق والتحديات والظروف غير المتوقعة.

مبررات التطوير التنظيمي:

- ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل الخاصة بعمل وإنجاز مشروع معين.
- الكفاءات البشرية الموهبة غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقتها.
- القيادة الإدارية في المنظمة متسيبة، واساليب الرقابة على الأعمال

غير محكمة.

- فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الصراعات المستمرة بين المديرين المستترة والظاهرة.
- كثرة الاستقالات، وازدياد حركة دوران العمل ونسبة الغياب.
- انخفاض الروح المعنوية.
- اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاصي.
- التأخر أو التردد في اتخاذ القرارات.
- الازدواجية أو التضارب في اتخاذ القرارات.
- زيادة حجم الأعمال الورقية والتوقيعات.
- ازدياد نسبة العوادم والتألف.
- تعقد الإجراءات، أو بطء سير الأعمال.
- كبر سن الإداريين بشكل ظاهر أو العكس.
- كثرة اللجان والاجتماعات بدون نتائج حاسمة.
- المركزية الزائدة عن الحد.
- التردد في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء في العمل.

أهداف التطوير التنظيمي:

إن الهدف الرئيسي للتطوير التنظيمي كما يراه "ثوماسون"، هو الإحساس بالالتزام، والتوجه والرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة، ومن ثم اتخاذ الطرق الكفيلة بحل هذه المشكلات، ومساندة وتأييد هذه الحلول.

وباختصار شديد فإن أهم أهداف التطوير التنظيمي يمكن تناولها في ثلاثة

جوانب هي:

- تغيير القيم والاتجاهات.
- تحويل السلوك.
- إحداث التغيير في السياسات والهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات داخل المنظمة وخارجها ذات التأثير المباشر على فعالية المنظمة.

خصائص عملية التطوير التنظيمي:

خصائص التطوير التنظيمي تشمل ضرورة إدراك وتفهم الإدارة لما يلي:

1. التطوير التنظيمي عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل.
2. يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد.
3. يعتمد التطوير التنظيمي مدخل مفهوم النظم كأساس في إحداث التغيير.
4. التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط ولكنه عمل تنفيذي فوري.
5. قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية.

مسئولية إحداث التطوير التنظيمي:

هناك في الواقع ثلاثة اتجاهات في هذا المجال هي:

أولاً: التدخل الداخلي:

ويتم ذلك إما من خلال أحد المديرين في الإدارة العليا وإما أن تختار المنظمة لجنة من مديرين القطاعات المختلفة، أو أن يكلف مدير إدارة الموارد البشرية بتشخيص المشكلة واقتراح الحلول اللازمة إن الحل من الداخل يتميز بعدة مزايا لعل أهمها:

1. إن تكليف أحد المسؤولين من الداخل أو اختيار لجنة لهذا الغرض يضمن توفر معلومات كافية وبيانات أكثر تساعد على تشخيص المشكلات وحلها.
2. إن اشتراك أكثر من مسئول من الداخل يعطي نظرة جماعية لتشخيص المشكلات، ويمهد لتطبيق الحلول دون عوائق أو اعتراضات تذكر من قطاعات التنظيم.

غير أن هناك أيضاً سلبيات للتدخل من الداخل لعل أهمها:

1. إذا لم يكن لدى الإداريين المكلفين بدراسة الوقت الكافي أو الخبرة التنظيمية فإن اشتراكهم سيكون فيه مضيعة للوقت والجهد.
2. قد تتغلب بعض المصالح الداخلية وخاصة إذا كانت هناك صراعات وتكتلات داخل المنظمة، وهذا قد يؤدي إلى معارضة الحلول المقترحة للتطوير تشخيصاً وتنفيذاً.

٣. قد لا يدرك المسئولون المختارون لتشخيص المشكلات ووضع الحلول مدى عمق هذه المشكلات نظراً لتعودهم على جو العمل السائد وانغماسهم فيه بشكل لم يعودوا فيه قادرين على إدراكهم ومدى تأثيرها.

ثانياً: التدخل من الخارج:

البديل الثاني لتشخيص الوضع التنظيمي هو اختيار خبراء ومستشارين من الخارج لفترة مؤقتة يقدمون للإدارة خلالها مساعدتهم في تشخيص المواقف والمشكلات، وتحديد المهارات اللازمة للتغيير وتقديم الاقتراحات الكفيلة بالحلول. ومن مزايا هذا الأسلوب: وجود الخبرة المتخصصة والخلفية العلمية والمنهجية التي تساعد خبير الخارج في معرفة المشكلات وسرعة اشخيصها وتحديد مسبباتها، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها.

وفي الجانب الآخر، فإن سلبيات هذا الأسلوب تكمن فيما يلي:

١. اختلاف وجهات النظر بين الخبير الخارجي والمسئولين في الداخل.
٢. احتمال تقديم حلول لا تستند على تشخيص واقعي للمشكلات.
٣. احتمال نقل بعض أسرار المنظمة للمنظمات المنافسة.

ثالثاً: التدخل الداخلي والخارجي معاً:

رغم إن هذا الأسلوب هو أكثر أساليب التدخل في إحداث التطوير التنظيمي نجاحاً إلا أنه أقلهم استعمالاً وشيوعاً بين المنظمات ويقوم هذا الأسلوب على الاستعانة بخبرة خارجية مع تكليف مسئول أو لجنة من داخل المنظمة تعمل جنباً إلى جنب مع الخبير الخارجي.

خطوات إحداث التطوير التنظيمي:

الخطوة الأولى: التشخيص التنظيمي: عناصر التحليل:

ويتحدد الهدف من عملية التشخيص في جانبين هما، أولاً تحديد التغييرات المستقبلية لمواجهة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهو ما يتطلب عملية حصر الاحتياجات المطلوبة لعملية التغيير.

أما الجانب الثاني فيتمثل في تحديد المشكلات التي واجهتها المنظمة سابقاً أو تواجهها حالياً. وتشير الدراسات إلى أن أكثر هذه المشكلات تدور حول:

١. الأهداف.
٢. البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمية).
٣. الحوافز.
٤. الأنظمة المساندة.
٥. العلاقات الوظيفية.
٦. الأسلوب القيادي.

الخطوة الثانية: تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير:

ويتطلب إحداث التغيير استخدام عدة أساليب واستراتيجيات وهناك طريقتين من الطرق الشائعة الاستخدام وهي:

- الأسلوب الإنساني.
- الأسلوب البنائي الفني.

ومن الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي في كلتا الطريقتين:

١. تحليل الأدوار: والهدف من هذا الأسلوب هو حل المشكلات والصراعات بين الأفراد من أجل خلق روح التوافق والانسجام والتعاون بينهم. ويتم ذلك من خلال حلقات عمل أو ندوات يجمع فيها الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة للتناقش والحوار بحضور خبير أو مدرب.

٢. البحوث المسحية والمعلومات المرتدة: ويتم هذا العمل من خلال توزيع استقصاء على الموظفين حول بعض الأمور القائمة في المنظمة مثل، ظروف العمل، ساعات العمل، الأجور والرواتب، الخدمات، الحوافز، العلاقات ومعاملة الرؤساء للمرؤسين. وبعد جمع الاستقصاءات وتحليلها واستخلاص النتائج يعاد بثها مرة أخرى للموظفين بدءاً من الإدارة.

٣. تدريب الحاسبة وآثار المشاعر: والهدف من هذا الأسلوب هو المكاشفة والمصارحة بين أفراد الإدارة لأن كل واحد منهم قد يعتقد أنه يمارس الأسلوب الصحيح في العمل وأن الآخرون يتجنون عليه. إن دور المدرب هنا حيادي وأحياناً قد يبدو غامضاً بالنسبة للمتدربين.

٤. بناء المجموعات: وهذا أيضاً أحد أساليب تطوير الجوانب الإنسانية في العمل. حيث يقوم المدرب بجمع معلومات عن مشاكل قطاع معين من قطاعات، المنظمة. ثم يتم بعد ذلك جمع مدير هذا القطاع مع موظفيه في حلقة عمل بحضور الخبير المدرب.
٥. إعادة التصميم الوظيفي: ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي هو أن تصميم العمل بطريقة تأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية، والفنية للعمل.

الخطوة الثالثة: تقويم النتائج:

يمكن استخدام بعض المؤشرات في قياس النتائج مثل مؤشرات الربحية، حجم المبيعات، التكاليف، الغياب، معدل دوران العمل، الإنتاجية، نسبة العادم، أو درجة الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين.

وإجراءات التقويم يمكن أن تتضمن النشاطات التالية:

١. تحديد أهداف التطوير التنظيمي.
٢. تحديد النشاطات أو المجالات التي سيشملها التطوير أو إحداث التغيير.
٣. تحديد معايير المقارنة والقياس.
٤. قياس النتائج.

مصطلحات الفصل:

- التطوير التنظيمي: عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد، والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.
- التدخل الداخلي: الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.
- التدخل الخارجي: الخبرة الخارجية التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو إعادة التنظيم وتطويره.
- تحليل الأدوار: أسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات

المختلفة وبحضور مدرب، حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرئياتهم وتوقعاتهم في العمل، ثم مناقشتها.

- **بناء المجموعات:** أسلوب تدريب من أساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذا القطاع سبق أن قام المدرب بجمع معلومات عنها.. ثم تدار المناقشة حول أمور هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة وذلك للوصول إلى حل المشكلات القائمة.

الباب الرابع: تعويض الموارد البشرية (الأجور والحوافز)

الفصل الحادي عشر

تقييم الوظائف ونظام الأجور والرواتب

﴿وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ * الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ * وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ﴾

تقييم الوظائف

مفهوم تقييم الوظائف والمبررات:

- يعني تقييم العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو أجر كل عمل قياساً بباقي العمال في المنظمة.
- أو أنها العملية التي بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- وهذه العملية تعني ربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل، وكذلك مؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه. أما من حيث الأسباب والمبررات التي تدعو المنظمات إلى القيام بهذه العملية فيمكن تحديدها على النحو التالي:

١. تحديد هيكل أجور رسمي وثابت.
٢. توخي العدالة في نظام الأجور الحالي.
٣. الفصل في النزاعات والشكاوى.
٤. وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات.

٥. تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور.
٦. التقيد بالنظمة والتشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور.

أهداف عملية تقييم الوظائف:

١. تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجراً أعلى من سواها.
٢. المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور.

٣. تلافي شكاوى الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيها لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية.

٤. حينما تتميز عملية تقييم الوظائف بالموضوعية والعدالة بربط الأجر بالمجهود فإن ذلك يعد وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج.

مسئولية تقييم الوظائف:

من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة متخصصة، وتتشكل هذه اللجان عادة من مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية وقد تضم أيضاً في عضويتها ممثلين عن الموظفين تختارهم إدارة المنظمة. على إنه يجب أن يراعى في اختيار اللجنة بالإضافة إلى تنوع الخبرات والخلفيات أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة، وعلى علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف.

طرق تقييم الوظائف:

١. طريقة التركيب البسيط:

تعتبر طريقة التركيب البسيط أقدم طريق تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً في المؤسسات والشركات الصغيرة، وتقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها. وتتميز هذه الطريقة ببساطتها وسرعتها وسهولة تطبيقها وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة. غير أن أهم عيوبها يتلخص في أنها لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة، ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين.

٢. طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي:

يتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة وتعطي لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة، ويتم تحديد خصائص الفئات أو الدرجات أما على أساس وصف الوظائف، أو تشكيل لجنة تقوم بتحديد الدرجات وتحديد خصائصها، ثم مراجعة ذلك على الدرجات

الأساسية المعروفة للوظائف في بعض المنشآت، أو ما يسمى بالوظائف النموذجية.

وتتميز هذه الطريقة بشيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي. ومعروف أيضاً استخدامها في فئات الوظائف الإدارية والهندسية، والعلمية في القطاع الخاص.

غير أن من أهم سلبياتها استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفاً دقيقاً للوظائف. كذلك قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطاؤها وصفاً واحد وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة. وأخيراً فإن هذه الطريقة تتطلب جهوداً ووقتاً كبيراً من اللجنة المسئولة.

٣. طريقة مقارنة العوامل:

إن الخطوات الواجب اتباعها في هذه الطريقة هي كما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس - وهي الوظائف المماثلة في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة.

الخطوة الثانية: تحديد عوامل المقارنة.

الخطوة الثالثة: تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفقاً لما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي.

الخطوة الرابعة: وضع الوظائف المختارة على خريطة "مقارنة العوامل".

الخطوة الخامسة: تمثل الوظائف المختارة نموذجاً للوظائف الأساسية المعروفة في السوق ويتم بالتالي تقييم الوظائف الأخرى في المنظمة بإدخالها في الخريطة بنفس الطريقة.

وتتميز طريقة "مقارنة العوامل" بالوضوح والسهولة في استنادها على معايير معروفة، غير أنه يصعب إقناع الموظفين بعادتها أحياناً. كما أن عدم الدقة في قياس أجر الوظائف النموذجية بالوظائف المماثلة في السوق قد يؤدي إلى عدم الدقة في قياس أجر الوظائف الأخرى بالمنظمة.

١. طريقة النقط:

تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف، ولكنها تختلف عنها في استبدال النقط، بدلاً من الأجر في تقييم أهمية كل عامل، والخطوات المتبعة في هذه الطريقة يمكن طرحها كما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد عوامل المقارنة أو صفات الوظيفة الرئيسية.

الخطوة الثانية: تحديد الحد الأقصى من النقط لجميع عوامل المقارنة مجتمعة ولنفرض أن المجموع هو (١٠٠٠) نقطة.

الخطوة الثالثة: تحديد مستوى الدرجات لكل عامل ومكوناته.

الخطوة الرابعة: تحديد أهمية النسبية لكل عامل من العوامل الأربعة الرئيسية وفقاً لمرئيات اللجنة. فمثلاً يمكن أن توزع هذه الأهمية على النحو التالي:

المهارة ٥٠%

المسئولية ٢٥%

المجهود ١٥%

ظروف العمل ١٠%

الخطوة الخامسة: تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل رئيسي ويتم ذلك من خلال ضرب النسبة المخصصة للعامل في الحد الأقصى للدرجات. ومن ثم ستكون الصورة على النحو التالي:

$$* \text{ المهارة} = 50 \times 1000 \div 100 = 500 \text{ نقطة}$$

$$* \text{ المسئولية} = 25 \times 1000 \div 100 = 250 \text{ نقطة}$$

$$* \text{ المجهود} = 15 \times 1000 \div 100 = 150 \text{ نقطة}$$

$$* \text{ ظروف العمل} = 10 \times 1000 \div 100 = 100 \text{ نقطة}$$

الخطوة السادسة: توزيع النقط المخصصة لكل عامل رئيسي على العناصر الفرعية له. فمثلاً توزع نقط المهارة على التعليم، والخبرة والتدريب على النحو التالي:

$$* \text{ التعليم} = 250 \text{ نقطة}$$

* الخبرة ١٥٠ نقطة

* التدريب ١٠٠ نقطة

ومميزات هذه الطريقة تبدو أكثر إقناعاً من مميزات طريقة "عوامل المقارنة". حيث أن طريقة النقط لا تحدد لنا أهمية العوامل بشكل عام. أما من حيث سلبيات هذه الطريقة فإن أهمها هو طول الوقت الذي يستنفذ في إعدادها وكذلك تكلفة الأعداد، وخاصة إذا كانت المنظمة صغيرة. وهي إلى جانب هذه السلبيات تعد أكثر صعوبة وتعقيداً قياساً بالطرق السابقة.

نظام الأجور والرواتب

المفاهيم العامة:

الفرق بين الأجور والرواتب:

الأجر في مضمونه الواسع يشمل جميع المذدفعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل. وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، أو أي صورة من صور الدفع المالي. غير أن الاستعمال الشائع لمفهوم الأجر هو أنه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة أو اليوم للعمال أو الأجراء الذين لا يعملون بوظائف ذات طابع إداري أو إشرافي أما الرواتب فقد درجت على أن تميز عن الجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً وقد يكون أيضاً سنوياً. والرواتب تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء وموظفي الأعمال الإدارية والكتابية.

الأجر النقدي والأجر الحقيقي:

الأجر النقدي هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً للعامل. ذلك أن هناك من الخصومات ما يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه. والأجر الحقيقي يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بها الأجر.

الأجر كعنصر محفز:

المنظمات التي تدفع أجوراً أعلى تحصل على مستويات أعلى من الأفراد

المؤهلين.. هذه هي القاعدة العامة. ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في اجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل بالشركات والمنشآت، ومن هذه العوامل، الاستقرار في الوظيفة، مركز الوظيفة الاجتماعي فرص الترقية في الوظيفة، الاعتراف بأهمية العمل، والظروف الجيدة للعمل. والأجر كعنصر تحفيزي هو الأساس في اجتذاب الأفراد ومتى ما كان الأجر مرتفعاً فإنه قد يطغى على العوامل الأخرى.

أسس تقييم الأجور:

تسير أغلبية الشركات على نظام الدفع على أساس قيمة الوظيفة في سلم العمل الوظائف بالشركة. ومن المشكلات المتعلقة بتحديد قيمة الأجر هي كيفية تحديد هذه القيمة. لذلك فعلى الإدارة أن تأخذ في الاعتبار:

١. أن يكون هيكل ومستوى الأجور لديها مشجعاً ومغرياً للالتحاق بها.
٢. أن تكون هناك فروقاً في الأجور والرواتب بين الوظائف المختلفة.
٣. ألا يؤدي طريقة تحديد الأجر إلى إثارة العامل أو الموظف وإحساسه بالظلم.
٤. أن يكون الأجر متمشياً مع درجة السلطة والمسئولية.

ونظراً لعسوبة هذه المشكلة تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى طريقة أكثر غيابة في طريقة تحديد سلم الرواتب والأجور، وهي "تقييم الوظيفة".

ما هو الأجر العادل؟

الأجر: وجهة نظر العامل:

يعتبر الأجر العادل من وجهة نظر العامل ليس ضرورياً فحسب لمقابلة احتياجاته اليومية الأساسية، ولكن أيضاً وبمعنى أكثر شمولاً ضرورياً لتسيير دفعة الاقتصاد الكلي للمجتمع واستمرار عملية الإنتاج والاستهلاك فالأجر العادل من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية، وهو فوق ذلك الطريق الصحيح لدفع عجلة الاستهلاك والصناعة، وزيادة الأرباح والعمالة.

الأجر: وجهة نظر الإداري:

الأجر من وجهة نظر الإدارة هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في

المشروع. ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الأجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة. ومن الواضح أن زيادة الأجر دون الأخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى في المنشأة كالمبيعات، السعر، أو الإنتاج سيكون عبئاً يتحمله أما رجل الأعمال عن طريق انخفاض نصيبه في الأرباح، أو عناصر الإنتاج الأخرى كتخفيض نصيب الأصول الثابتة من الاستهلاكات السنوية، أو حتى العمال أنفسهم وذلك عن طريق الحد من حجم العمالة.

مقارنة تكلفة العمل بسعر المنتجات:

وكما تقوم المقارنة من قبل الموظف بين أجره الصافي والقوة الشرائية لهذا الأجر، فإن معدل الأجر الذي تدفعه المنظمة بالمقارنة بسعر الجملة لمنتجاتها يشكل مقياساً لتغير الأجور وإذا كان هذا المعدل منخفضاً فقد يشجع هذه المنظمة على تغيير الأجور السائدة لديها، أما إذا كان هذا المعدل كبيراً في رأي المنظمة فقد لا تفكر في زيادة معدل الأجور السائد. ويعترض الموظفون عادة على هذا الأسلوب وخاصة عندما تتجه أسعار لمنتجات إلى الانخفاض.

الطرق البديلة لقياس دخل العمل:

متوسط أجر الساعة:

متوسط أجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل.

متوسط الدخل للساعة:

يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم، أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.

الدخل الأسبوعي:

يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لسبوع واحد من العمل. ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق هي:

$$1. \text{ الأجر الكلي الأسبوعي} = \frac{\text{معدل الأجر} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$2. \text{ الدخل الكلي الأسبوعي} = \frac{\text{متوسط دخل الساعة} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$3. \text{ متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي} = \frac{\text{المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

متوسط الدخل السنوي:

ويحسب متوسط الدخل السنوي للعامل عن طريق قسمة المبالغ الحقيقية المدفوعة سنوياً للأجور على عمال الإنتاج. وهنا أيضاً تقابلنا المشكلة الخاصة بتحديد من سيدخل ضمن إطار هؤلاء العمال؟ هل هم العاملون كلياً، أم العاملون جزئياً، أم العاطلون في فترة من فترات السنة. إن تقرير ذلك يعتمد في العادة على الأوضاع الاقتصادية العامة. ففي أوقات الركود الاقتصادي يرى البعض أن يحسب متوسط الدخل السنوي لكل العمال في المنشأة أو الصناعة سواء العاملون منهم أو العاطلون لفترات متباينة في خلال السنة.

العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور:

تواجه المنظمات عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور. ومن أبرز السياسات ما يلي:

1. اتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور. وهذا يعني أنها تقدر مستويات الأجور بها على نحو يجعلها قدوة للمنظمات الأخرى.

2. اتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.

3. اتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

وتختلف الاعتبارات التي يبني عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب

تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة، وهي:

أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإدارية:

يؤخذ بهذا الاعتبار عند تخطيط سياسة الهيكل العام للأجور في المنشأة

على أساس أن الأجر يمثل مقابل العمل، وهو ما يقتضي بالتالي تقييم الوظيفة

تبعاً لأهمية واجباتها وقياس مسؤولياتها، وكذا معدلات الأجور للأعمال المماثلة في المنشآت الأخرى، وفرص الرقبة وما توفره الوظيفة لشاغلها من مزايا ذات قيمة مالية.

ثانياً: العوامل الاجتماعية:

وتتمثل الاعتبارات الاجتماعية في وجهات نظر المجتمع بما فيه من أفراد وحكومية نحو أجر العامل والشروط التي يجب أن تتوفر في الأجر. والأمثلة على هذه الاعتبارات، تكاليف المعيشة والحد الأدنى للأجور.

ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية:

وتقضي هذه الاعتبارات بالنظر إلى الأجر على أساس أنه يمثل عنصر تكلفة ونوعاً من الإنفاق يشكل عبئاً مالياً على المشروع، مما يتطلب مراعاة الإنتاجية والإمكانات المالية للمشروع واعتبار العمل سلعة تخضع لعوامل العرض والطلب.

التدخل الحكومي في تنظيم الأجور:

أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور:

1. ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل.
2. يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية.
3. قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين، الأمر الذي يهدد بالتوقف الكامل عن الإنتاج أو تقديم الخدمات.

ثانياً: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي:

1. تحديد الحد الأدنى للأجور: تتدخل الدولة بفرض حد أدنى للأجور يطبق على جميع العمال والمنشآت في قطاع أو آخر بهدف منع الاستغلال من

قبل أرباب العمل أو إجبار المنشآت ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة على تسحين مستوياتها أو الانسحاب من سوق العمل.

٢. تحديد الحد الأقصى للأجور: قد تتدخل الدولة في فرض نظام يحدد الحد الأقصى للأجور من قبل المنشآت في أوقات أو ظروف تملي على الدولة هذا التدخل.

٣. حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين: تتدخل الدولة أيضاً في تنظيم الأجور وتحديد مستوياتها عند الخلاف بين المنشأة أو الصناعة وممثلي العمال حول تحديد الأجر عند تجديد عقد العمل. وفي هذه الحالة قد تتدخل الدولة كوسيط لحل الخلاف عن طريق ما يسمى بلجان التحكيم أو فض المنازعات.

طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية:

أولاً: طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني):

تعتبر طريقة الدفع حسب الوقت أكثر طرق دفع الأجور شيوعاً في الاستخدام من قبل المنظمات. ومن خلالها يتم الدفع للموظفين والعاملين وفقاً لنظام الأجر بالساعة، أو الأسبوع، أو الشهر، وأحياناً السنوي بالنسبة للإدارة العليا. ويغلب أسلوب الأجر بالساعة أو الأجر الأسبوعي على العاملين من ذوي "الياقات الزرقاء" أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع، والعمالة غير الماهرة) أما نظام الأجر الشهري فغالباً ما يشيع تطبيقه بين موظفي "الياقات البيضاء" أي الإداريين وذوي المهن الرفيعة، مثل المهندسين، والأطباء والمستشارين القانونيين، وأساتذة الجامعات.

وهناك عدة اعتبارات تفرض على المنظمات اختيار طريقة الدفع على

أساس الوقت نذكر منها ما يلي:

١. صعوبة توفر مقياس دقيق لقياس الوحدات المنتجة في بعض الوظائف.

٢. عدم إمكانية تحكم العامل أو الموظف في كمية العمل أو المنتج بسبب

تدخلات خارجية أو عدم القدرة على السيطرة على طريقة الإنتاج أو

الإدارة التي يستخدمها العامل في العمل.

٣. حينما يكون معيار الجودة أكثر أهمية من معيار الكم.
٤. عدم وضوح العلاقة بين الجهد المبذول وكمية العمل.
٥. عندما يكون العمل في حاجة إلى مهارة مهنية عالية.
٦. كثرة العطلات التي لا دخل للعامل فيها وعدم قدرته على تجنبها.
٧. حينما يكون هناك إشرافاً دقيقاً من المشرف على الموظف.

ثانياً: طرق الدفع حسب الإنتاج:

يرجع تاريخ نظام الأجر بالإنتاج إلى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع. ويرجع الفضل لتايلور في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج. ولعل أهم ما يميز هذه الطريقة هو ما يلي:

١. يعتمد دخل الفرد بطريق مباشر على الإنتاج ولذلك يمكن لصاحب العمل أو يقدر مقدماً تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.
٢. تفرق هذه النظم بين العمال على حسب اختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل.
٣. العدالة في النظام حيث تعطي للعامل على أساس ما بذله من جهد. ومن ناحية أخرى فإن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو أنها:
 ١. تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل.
 ٢. تعطي مجالاً لاضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل.
 ٣. تثير الأحقاد بين العمال وبث روح الشقاق مما يهدد علاقاتهم الاجتماعية.

استقصاء الأجور:

يلعب أسلوب مسح أو استقصاء الأجور دوراً مهماً في تحديد قيمة الأجر الذي تدفعه المنظمات. وتلجأ كثير من هذه المنظمات لهذا الأسلوب وخاصة عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية أو المعروفة والمتشابهة بين المنظمات. ويمثل "استقصاء الأجور" الخطوة الثانية بعد عملية تقييم الوظائف التي تساعد الإدارة على وضع نظام عادل ومحفز للأجور. ومن جانب آخر فإن هناك عدة خطوات للقيام باستقصاء الأجور وأهم هذه

الخطوات ما يلي:

١. تحديد المنظمات التي سيشملها المسح الاستقصائي.
 ٢. تحديد المنطقة الجغرافية التي سيشملها المسح الاستقصائي.
 ٣. تحديد حجم عينة معقول من المنظمات المشابهة.
 ٤. إعداد استبيان المسح بلغة سهلة وواضحة، وأن يكون موحداً بالنسبة لكل المنظمات المراد مسحها، وأن تكون مسميات الوظائف المطلوب معرفة أجرها معروفة لدى جميع المنظمات ولا تحمل مسمياتها معاني مختلفة.
- ويمكن أن يتم المسح الإحصائي بوحدة من الطرق التالية:
- الاستبيان المكتوب وهو الأسلوب الشائع ولكنه قد لا يولد إجابات كثيرة.
 - المقابلة الشخصية وهو أكثر تكلفة وأكثر دقة.
 - المكالمات التليفونية وهي أقل تكلفة قياساً بالطريقتين السابقتين.

نظام الأجور للإدارة العليا

يقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمات مسئوليات ضخمة تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين، وأهداف المجتمع. ومن أجل ضمان فعالية الإدارة العليا ونجاحها في تحقيق الأهداف فإن أجورهم وحوافزهم لا بد وأن تكون بنفس القدر من الاهتمام.

كما أن نجاح المنظمة واستمرار هذا النجاح، وحسن سمعتها داخلياً وخارجياً لن يتحقق إلا من خلال إدارة واعية ومسئولة تدرك وجودها ومسئولياتها تجاه ذوي المصالح المتعددة المرتبطة بالمنظمة. والإدارة العليا ليست كبقية الإدارات الأخرى فهي تتعامل مباشرة مع:

- أصحاب الملكية.
- مجلس الإدارة.
- الموظفين.
- الموردين والموزعين.
- المنافسين.
- الرأي العام.

• الدولة.

وبسبب ضخامة المسؤولية فإنها لا بد وان تحظى بأجور وامتيازات لا تخضع لنفس المعايير تقريباً التي يخضع لها بقية الموظفين في المنظمات.

مصطلحات الفصل:

- **تقييم الوظائف:** هي عملية تحديد الأهمية النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر المناسب لها، ويتم ذلك على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة، والمسئولية، والجهد الفكري والعضلي، وظروف العمل.
- **طريقة الترتيب البسيط:** تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها وذلك من خلال تقدير لجنة التقييم لأعلى وظيفة أهمية وأدناها ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود.
- **طريقة الدرجات:** يتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة، وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة ويحدد لها الأجر على هذا الأساس.
- **طريقة مقارنة العوامل:** تقوم هذه الطريقة على مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل المسئولية، المهارة، الجهد العضلي والفكري، وظروف العمل ثم تقارن هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل.
- **طريقة النقط:** وهي أكثر طرق التقييم شيوعاً، وتشبه طريقة: "مقارنة العوامل" في كونها تستخدم نفس عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف، ولكن بدلاً من إعطاء قيمة مالية لكل عامل نضع مجموعة من النقط لإبراز أهمية كل عامل من عوامل المقارنة.
- **الأجر والراتب:** وهو يمثل التعويض المادي المباشر وغير المباشر الذي يتقاضاه من المنظمة لقاء خدماته لها.

- نطاق الأجر: يعني نطاق الأجر تحديد مدى الأجر في حدوده الدنيا والوسطى والقصى: ويعني أيضاً بداية مربوط الراتب ونهايته.
- أصحاب الياقات البيضاء: يقصد بهم مجموعة العاملين في الحقول الإدارية.
- أصحاب الياقات الزرقاء: يقصد بهم مجموعة العاملين في الأعمال الحرفية والمهنية العادية.

الباب السادس: إدارة علاقات الموظفين (شئون الأفراد)

الفصل السادس عشر

إدارة العلاقات الصناعية

(الترقيات، التنقلات، إنهاء الخدمة، الاستقالات، التقاعد)

﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَبَّتْ لَهُمْ وَكُنْتُ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفُسُوا مِنْ حَوْلِكَ..﴾

إدارة الحركة الوظيفية

إدارة عمليات الترقية:

الترقية هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديراً لارتفاع مستوى قدراته ومهاراته، والترقيات إذا ما أحسنت إدارتها فإنها تحقق مصالح مشتركة للفرد وللمنظمة معاً. فهي للفرد تعني حافزاً ترفع من روحه المعنوية وتحقق له المزيد من الإشباع المادي والاجتماعي ومن ثم تدفعه إلى المزيد من البذل والعطاء. أما بالنسبة للمنظمة فهي تعني تقديراً منها لجهود العاملين الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية والولاء. وقد تتم الترقية أحياناً ولكن بدون زيادة في الأجر، ويسمى هذا النوع من الترقية بالترقية الجافة.

خيارات واستراتيجيات الترقية:

تواجه الإدارة في موضوع الترقية ثلاثة خيارات من القرارات:

1. القرار الأول: هل تتم الترقية على أساس الكفاءة أم الأقدمية؟ أم على المعيارين معاً؟ ومن المعروف أن الترقية على أساس الكفاءة تعتبر استجابة مباشرة لمفهوم التحفيز والدافعية، وهي في هذا الإطار تمثل الخيار الأفضل للموظفين وخاصة من هم في بداية حياتهم الوظيفية، وتميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقية حسب الأقدمية حينما يتساوى معيار الكفاءة بين موظف قديم وموظف جديد. كما أننا قد نجد تطبيق معيار الأقدمية شائعاً في الأجهزة الحكومية وفي المنظمات التي يتمتع الموظفون والعمال فيها بحماية من تجمعاتهم المهنية. وتحظى الترقية بالأقدمية عادة بتأييد كبار السن، والمجتمع بصفة عامة.

٢. القرار الثاني: كيف يتم قياس الكفاءة؟ من المعروف أن قياس الكفاءة يتم وفق معايير وضوابط محددة سواءً من حيث تعريف مستوى الأداء المطلوب، أو وسيلة تقويم الأداء. وتعتمد بعض المنظمات على تقارير الأداء السابقة كمؤشر مهم في عملية الترقية. وبافتراض أن مستوى أداء الموظف في الوظيفة الجديدة سيستمر بنفس مستواه في وظيفته السابقة وتعتمد منظمات أخرى على إجراء بعض الاختبارات لقياس مدى الترابط بين متطلبات الوظيفة الجديدة والموظف أو الموظفين المرشحين لها، وخاصة في الوظائف القيادية. وهناك من المنظمات ما تعتمد على نتائج مراكز التقويم الإداري.

٣. القرار الثالث: هل تتم الترقية بطريقة رسمية أو غير رسمية؟ كثيراً ما تغلب الصفة السرية على بعض قرارات الترقية وخاصة حينما لا يكون مبدأ ومعيار الترقية هو الكفاءة.

ومثل هذا السلوب غير الرسمي في الترقية يقطع الصلة بين مفهوم تقويم الأداء وخط المسار الوظيفي وبين الترقية، كما أنه يقلل من مفهوم ومعنى الترقية كمكافأة للإنجاز.

غير أن حدوث مثل هذه الحالات الاستثنائية لا يمنع من اتباع كثير من المنظمات مبدأ الترقية بطرق رسمية ومعلنة للجميع. وهنا يتم الإعلان عن الوظائف المتاحة للترقية، والشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بوسائل الإعلان الداخلية في المنظمة.

معايير أخرى للترقية (المعايير غير الرسمية):

الأساس في الترقية هو استخدام المعايير الموضوعية مثل:

- تقارير تقويم الأداء (الكفاءة).
 - الأقدمية
 - نتائج التقويم المتحصلة من مراكز التقويم الإداري.
- وتمثل هذه الأساليب الاتجاهات الرسمية المعلنة عادة في قرارات الترقية غير أنه في واقع الأمر قد نجد معايير أخرى غير رسمية مثل:

• السمات الشخصية لبعض الأفراد.

• محاباة ذوي القربى.

• العوامل الاجتماعية.

• الصداقة.

الجمود الوظيفي:

الجمود الوظيفي يعني البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية، أو نقل إلى مكان أفضل.

ومما يساعد على الجمود الوظيفي كظاهرة أمور تتعلق بالمنظمة وأخرى بالموظف نفسه وتلك المتعلقة بالمنظمة يمكن إيجازها على النحو التالي:

١. عدم وجود فرص وظيفية للترقية إلى أعلى.

٢. شح الإمكانيات المادية.

٣. سوء الظروف الاقتصادية بصفة عامة.

أما تلك المتعلقة بالفرد فهي:

١. انخفاض مستوى الأداء.

٢. عدم الرغبة والطموح في تحمل مسئوليات أعلى.

٣. عدم التفكير الجاد منذ البداية في تحديد المسار الوظيفي وتخطيطه.

٤. كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة.

وتقع على إدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة تجاه التعامل مع المجمعين

وظيفية. وتبرز أهم الاستراتيجيات المتاحة أمامها في المجالات التالية:

١. إشعار الموظفين والمديرين أن هناك حدوداً نهائية للترقيات، وإنها قد لا

تكون متاحة دائماً حتى عند استحقاقها.

٢. مساعدة الأفراد الذين يودون البحث عن فرص عمل أفضل خارج المنظمة

وتقديم الاستشارة والنصح، والتزكيات اللازمة لتسهيل مهمتهم.

٣. وقد يكون من الأفضل توسيع نطاق المراتب الوظيفية حتى وإن بدت

مستويات السلطة والامتيازات المادية ضئيلة.

٤. النقل بين الوظائف لاكتساب خبرات متنوعة، أو تحديد نوع من السمات الوظيفية المزدوجة أو المتعددة.

التنزيل الوظيفي:

يعني التنزيل الوظيفي تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره، وأية امتيازات وظيفية أخرى ويعني كذلك نقله إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات أقل، أو تتطلب مهارات أقل مع انخفاض المركز الأدبي والمعنوي في الموقع الجديد. وللتنزيل الوظيفي عدة أسباب بعضها خارج إرادة الفرد، والبعض الآخر مرتبط بمستوى أداءه في العمل.

ومن الأسباب الخارجة عن إرادة الفرد ما يلي:

١. إعادة التنظيم في المنظمة، ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها.

٢. اندماج المنظمات بعضها البعض.

٣. الانكماش الاقتصادي وما يتبعه من نقص عدد الوظائف.

أما فيما يتعلق بالتنزيل الوظيفي لأسباب فردية فغالباً ما يكون السبب الرئيسي وراء ذلك هو عدم كفاءة الفرد وانخفاض قدراته عن المعايير المحددة لمتطلبات الأداء. ومثل هذا التنزيل الوظيفي يكون أشد إيلاًماً وإيذاءً للأفراد ومدعاة لإثارة عوامل الغضب والإحباط والاعتراض والخوف.

وتلجأ بعض المنظمات إلى استخدام أسلوب فريد في حالات انخفاض الكفاءة الإدارية وهو أسلوب "الترقية والتنزيل" معاً، ويتم ذلك من خلال ترقية الموظف إلى وظيفة ذات أجر أعلى ولكن بصلاحيات ومسؤوليات أقل.

كما قد تلجأ منظمات أخرى إلى اتباع أسلوب عدم تنزيل من وظائفهم لسبب نقص الكفاءة والقدرة، وإنما تنزيل مستوى الصلاحيات والمسؤوليات وتكليف آخرين ببعض مسؤولياتهم وواجباتهم.

التنقلات الوظيفية:

المقصود بالتنقلات بين الوظائف هو تكليف الفرد بعمل آخر في مستوى

أفقي وبنفس الراتب والمرتبة.

ومن أسباب التنقلات الوظيفية:

١. الرغبة في اكتساب المزيد من الخبرة.
٢. الرغبة في مواجهة تحديات جديدة في العمل.
٣. تغيير روتين العمل، وساعات العمل، ومكان العمل.
٤. زيادة فرص التقدم الوظيفي في المكان الجديد للعمل.
٥. حينما تظهر الحاجة لانتقال الموظف من عمل لا يشكل أهمية إلى عمل آخر.
٦. حينما يكون الهدف من نقل الموظف إلى مكان آخر هو تهيئته للترقية.
٧. حينما يكون الموظف غير مرضي عنه أو مغضوباً عليه.
٨. حينما تظهر الحاجة لنقل الفرد لوظيفة تتطلب مستوى رفيعاً من المقدرة والكفاءة.
٩. حينما يظهر الصراع والخلاف بين الموظف وزملائه، أو بينه وبين رئيسه في العمل.

الاستغناء المؤقت عن الخدمة:

الاستغناء المؤقت يعني ترحيل بعض الموظفين عن الخدمة لوقت محدد مع وقف أحوالهم ثم استعادتهم للخدمة مرة أخرى.

أسباب الاستغناء المؤقت:

١. إدارة أعمال المنظمة بطريقة سيئة وقرارات غير سليمة تؤدي إلى تدهور أوضاعها الاقتصادية.
 ٢. انخفاض مستويات جودة السلعة أو الخدمة ومن ثم انخفاض حجم المبيعات أو الطلب.
 ٣. أساليب غير جيدة في تسويق وترويج المنتجات أو الخدمات.
 ٤. أسباب انكماشية عامة في السوق، مثل انخفاض الإنفاق الحكومي على المشروعات، ارتفاع أسعار الفائدة في السوق، وزيادة مستوى البطالة وانخفاض الطلب على السلع والخدمات.
- قد تتجه المنظمات إلى اللجوء إلى بدائل أخرى غير الاستغناء المؤقت.

ومن هذه الوسائل:

١. التخفيض التطوعي في ميزانية الأجور والرواتب وبموافقة العاملين أنفسهم.
٢. تجميع مدخرات الإجازات للعاملين وإعطائهم هذه الإجازات دفعة واحدة أثناء فترات الكساد ثم استدعائهم للخدمة عند عودة الرواج.
٣. الاستغناء فقط عن العاملين المؤقتين أو الإضافيين.
٤. تخفيض ساعات العمل الأسبوعية أو عدد أيام العمل.

الإعلان والإعلام بالاستغناء المؤقت:

لا بد وأن يتم الإشعار مسبقاً وبوقت كاف، ولا بد أن يوضح للمستغنى عنهم حقوقهم المالية، وكيفية مساعدتهم في البحث عن وظائف دائمة، وكذلك المدة المتوقعة للاستغناء المؤقت والطريقة التي سيتم بها استدعائهم للعمل مرة ثانية عند الحاجة.

قواعد إرشادية عند الاستغناء المؤقت عن الخدمة:

١. التنسيق بين سياسة الاستقطاب والتوظيف وسياسة الاستغناء المؤقت.
٢. يفضل أن يتم اختيار المستغنى عنهم على أساس مبدأ الكفاءة وليس الأقدمية، فالأقل كفاءة يكون في قائمة المستغنى عنهم ويبقى الأكفأ فالأكفأ.
٣. يجب أن يتم إعلام الموظفين الباقين على رأس العمل إن الإدارة قد انتهت تماماً من قائمة الاستغناء المؤقت حتى يشعروا بالاستقرار وعدم القلق على مصيرهم.
٤. يجب أن لا يكون الاستغناء المؤقت مقتصرأ على صغار الموظفين بلا لا بد وأن يمتد لكل الفئات إذا استدعت الضرورة.
٥. إذا كان الاستغناء المؤقت بسبب ضعف الأداء فيجب الحرص على إثبات ذلك بكافة الوثائق تجنباً للمساءلات القانونية للمنظمة.
٦. يفضل أن يتم إعلام المستغنى عنهم في الساعات الأخيرة من اليوم الأخير لأسبوع العمل، لإعطائهم الفرصة لتبريد عواطفهم وانفعالاتهم خلال إجازة الأسبوع. كما يفضل كذلك أن يتم الإعلان عن الاستغناء بعد العطلة الرسمية للموظف، وليس قبلها مباشرة حتى لا يفسد مثل هذا القرار فرحة الموظف وأسرته في إجازة عمل سعيدة.

إدارة عملية إنهاء الخدمة

أسباب إنهاء الخدمة:

١. أداء غير مرضي.
٢. السلوك غير القويم.
٣. عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة.
٤. رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها ورفض نصوص عقد التوظيف.
٥. اندماج المنظمة مع أخرى أو شراؤها من قبل منظمة أكبر.

إجراءات إنهاء الخدمة:

١. المناقشات التمهيدية: حيث يشعر الموظف أولاً أنه لا يقوم بالأداء حسب المعايير المطلوبة، أو أنه ينهج سلوكاً غير مرغوباً فيه.
٢. التوثيق: يجب أن يتبع المناقشات التمهيدية التحذيرية خطاب من الرئيس المباشر إلى الموظف يتضمن محتوى هذه المناقشات ومرئيات المنظمة.
٣. الإنذار النهائي: حينما لا تحقق الخطوتان السابقتان الهدف فإن ذلك يستتبع توجيه إنذار شفوي نهائي للموظف.
٤. التأكيد الكتابي: يستتبع النظام الشفوي النهائي تأكيد كتابي يتضمن فحوى هذا الإنذار مشفوعاً بإعلان كتابي بتحديد موعد تنفيذ قرار الإنهاء إذا لم يغير الموظف من مستوى أدائه أو سلوكياته في العمل.

مقابلات إنهاء الخدمة:

أولاً: تخطيط المقابلة:

ويتطلب هذا العمل اتباع ما يلي:

- يخطط للمقابلة في بداية أسبوع العمل ولا تعقد في نهايته أو قبل موسم إجازة.
- الحرص على أن يعرف الموظف المعني بالأمر موعد ومكان المقابلة بالتحديد.
- لا يستخدم التليفون لإشعار الموظف بالخطوة السابقة مع الحرص على أن يكون ذلك كتابياً.

- اختصار وقت المقابلة بحيث لا تزيد عن ربع ساعة.
- إحضار جميع الوثائق اللازمة عند المقابلة مثل عقد العمل، ملف الموظف، تقارير الأداء.
- الاستعداد لأي اتصال من الموظف بعد إخطاره بموعد المقابلة والرد على أسئلته.
- وأخيراً الاستعداد بأرقام أجهزة الأمن والإسعاف الداخلي عند المقابلة تحسباً لحالات الغضب والانفعال أو الإغماء والانهيار من جانب الموظف.

ثانياً: الدخول مباشرة في الموضوع:

بعد أن يجلس الموظف يخبر بالهدف من المقابلة والقرار المتخذ في شأن الاستغناء عن خدماته.

ثالثاً: توصيف الموقف:

يؤكد للموظف أن القرار نهائي وأن المراجع الإدارية الأخرى قد أقرت القرار.

رابعاً: الإنصات للموظف:

يجب أن تعطى للموظف فرصة التعبير عن نفسه. مع محاولة تجنب المجادلة ووجوب الاستماع والإنصات إليه.

خامساً: مناقشة الحقوق المالية المترتبة على قرار إنهاء الخدمة:

حدد هذه الحقوق وفقاً لنظام وعقد العمل. لا تعد الموظف بأي امتيازات إضافية.

سادساً: حدد الخطوة التالية:

يشعر الموظف قبل مغادرة مكان المقابلة بالجهة التي يمكن لهم مراجعتها أو الاتصال بها لتصفية حقوقه، أو غثارة أي سؤال أو استفسار حول هذه الحقوق.

استشارات التوظيف الخارجي

تقوم بعض المنظمات بتقديم مساعدات خاصة للموظفين المستغنى عنهم لمساعدتهم وتهيئتهم لوظائف خارج المنظمة. وهذا عمل تطوعي وليس إلزامي. وتتضمن هذه العملية إجراء أنواع مختلفة من المساعدة من أهمها ما يلي:

١. التخفيف من وطأة إنهاء الخدمة أو الفصل.
 ٢. استعراض الجوانب المهنية للفرد، ومهاراته وقدراته.
 ٣. تحديد جوانب القوة في مهاراته وقدراته على ضوء تقارير الأداء السابقة والتركيز عليها في عملية البحث عن العمل.
 ٤. تحديد الأهداف المستقبلية، أو تحديد ماذا يريد الموظف أن يكون خلال السنوات المقبلة.
 ٥. تدريب الموظف على المهارات اللازمة للبحث عن فرص العمل.
- إنهاء خدمات القيادات الإدارية:**

من أسباب إنهاء خدمات القيادات الإدارية:

١. انخفاض مستوى الأداء والقدرة، أو تقادم الخبرة.
٢. انخفاض المركز التنافسي للمنظمة، بسبب سوء الإدارة.
٣. ارتباك كامل التنظيم وشدة الصراعات.
٤. إفشاء بعض الأسرار الهامة الخاصة بالمنظمة للغير.
٥. استغلال المنصب والنفوذ في تحقيق امتيازات خاصة، أو تقديمها للغير.
٦. صعوبة الاستجابة للتطوير والتجديد.
٧. شراء المنظمة من قبل منظمة أكبر، أو الاندماج مع منظمة أخرى وما يتبعه من تقليص في الإدارة العليا.

قواعد إرشادية في إنهاء خدمات القيادات الإدارية:

١. الحرص على عدم تمكين القيادي من إفشاء أسرار المنظمة.
٢. موضوعات المقابلة: لا بد من تخطيط المقابلة مسبقاً وأن تتم بشكل سري.

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:

١. دفع مبلغ مقطوع.
٢. استمرار القيادي على لائحة الرواتب مع صرف جميع الامتيازات الأخرى لفترة مؤقتة حتى يحصل على وظيفة أخرى.

٣. تحديد فترة سماح للحصول على الراتب والامتيازات ويمكن أن تجدد هذه الفترة بزمان معين مضاف إليها إمكانية تمديدتها لفترة أخرى.

إدارة عملية الاستقالات

المقصود بالانفصال عن العمل هو أن يترك الموظف عمله بالمنظمة بمحض إرادته، سواء كان ذلك من خلال الاستقالة، أو طلب الإحالة على التقاعد.

أسباب الاستقالات:

أولاً: الأسباب الشخصية:

- مقدار الأجر والامتيازات المالية والمعنوية أقل مما يتوقع.
- فرص التقدم الوظيفي بطيئة أو غير متاحة.
- عدم رضا الأسرة وتجاوبها مع المسار الوظيفي لرب الأسرة.

ثانياً: فرض العمل الخارجية:

حينما تكون هناك فرصاً مواتية وجيدة في سوق العمل تتناسب مع مؤهلات الفرد وقدراته فإن الموظف يبدأ في عملية موازنة بين درجة جاذبية وظيفته الحالية ودرجة رضاؤه عنها، وبين درجة بين درجة جاذبية العمل المتاح في الخارج - ومتى وجد أن درجة رضاؤه الحالي عن العمل وجاذبيته لا تتوازن مع قدراته ومؤهلاته وأن سوق العمل يقدم له درجة جاذبية أكبر ورضا وظيفي أفضل فإنه سيسعى في البحث عن الفرص البديلة.. ثم تقديم الاستقالة عندما يجد هذه الفرصة.

ثالثاً: الأسباب المتعلقة بمناخ العمل:

- تعارض أهداف وفلسفة المنظمة مع الأهداف والقيم التي يؤمن بها الفرد.
- عدم ارتياح الفرد للسياسات والممارسات القائمة في العمل.
- عدم جاذبية نظام الحوافز والمكافآت.
- خلو الوظيفة نفسها من المضمون والقيمة الفنية والاجتماعية.
- الإشراف السيء من الرئيس.
- فقدان روح الجماعة، وكثرة الصراعات والخلافات.
- مناخ تنظيمي غير جيد في كافة جوانب العمل.

كيفية معالجة الاستقالات:

يمكن القول أن المنظمات تستطيع الحد من الاستقالات أو تقليل نسبتها، من خلال اتباع المنهج التالي:

- زيادة الأجور والرواتب.
- إعادة توصيف الوظائف بشكل دقيق ومعبر عن الواقع الفعلي.
- إعادة النظر في متطلبات التأهيل للوظائف.
- الإغناء الوظيفي.
- تحسين مناخ العمل وعلاقات العمل بين الرؤساء والموظفين.
- تحسين سبل العمل الجماعي والترويج للعمل التعاوني، وإذكاء روح الفريق.
- الاهتمام والتطوير لطرق استقطاب واختيار الموظفين.
- تحسين المنافع والمزايا المالية والمعنوية وكذلك الخدمات المقدمة للموظفين.
- الاهتمام بشبكة عملية من الاتصالات مع الموظفين للتعريف بسياسات وقرارات المنظمة وكذلك تطلعاتها المستقبلية، أو أي أخبار ذات صلة قوية ومباشرة بطموحات وتطلعات الموظفين ورفاهيتهم حاضراً ومستقبلاً.
- مساعدة الموظفين في بعض مشكلاتهم الأسرية والشخصية والتي قد تكون أحياناً الأسباب الرئيسية الدافعة للاستقالات.

إدارة عملية التقاعد

يعني مصطلح "التقاعد" التوقف عن الخدمة بعد وصول السن القانونية أو النظامية للقاعد. وفي كثير من المنظمات والدول فإن السن القانونية للتقاعد غالباً ما تكون بين سن (٦٠-٦٥) سنة مع وجود بعض الاستثناءات. وبهذا يختلف التقاعد عن الاستقالة في أن التقاعد يأتي في سن متأخرة من حياة الموظف وبعد أن يكون قد أمضى سنوات طويلة في مشواره الوظيفي، أما الاستقالة فيمكن أن تقدم في أي وقت. وكذلك ترتب على التقاعد استحقاق الموظف لحقوق مالية طويلة ومتعددة بينما لا تلزم الاستقالة المنظمة بأية التزامات مالية سوى ما ينص عليها

عقد العمل ولمرة واحدة.

كيف يحدث التقاعد؟ صور الإحالة إلى التقاعد:

طلب الإحالة إلى التقاعد قد يتم بوحدة من الصور التالية:

١. رغبة الفرد في التقاعد المبكر.
٢. وصول الموظف للسن الإلزامية.
٣. الإيعاز من المنظمة للموظف بطلب التقاعد.

ماذا يعني التقاعد للموظف؟

- يمثل التقاعد نهاية مشوار طويل من الخدمة الوظيفية.
- يمثل التقاعد لبعض الموظفين الاستمتاع بحياة خالية من منغصات ومشكلات العمل.
- يمثل التقاعد مرحلة جديدة من الشعور بالفراغ والعزلة وفقدان الذات.
- يعني التقاعد لبعض الموظفين البقاء المتواصل بالمنزل دون عمل إلا اجترأ الماضي.

دور المنظمة في مساعدة المتقاعدين:

- تقديم المساعدة النفسية: وذلك من خلال جلسات جماعية، أو مناقشات خاصة، أو محاضرات حول مفهوم التقاعد، كيفية التأقلم والتكيف مع التقاعد.
- الاستشارات الاقتصادية: وتغطي هذه الاستشارات حقوق المتقاعد المالية مثل معاش التقاعد، استحقاقاته من المشاركة في الربح المدخر، الاستفادة من بوالص التأمين الإضافية.
- المساعدة في توفير السكن المناسب: قد تقدم بعض المنظمات مساعدات حول تأمين سكن الموظف المتقاعد إما من خلال الاشتراك في برنامج تعاوني للسكن والتملك، وإما من خلال مساعدته في الانتقال إلى مدينة أخرى يود قضاء فترة تقاعده بها.
- ومن ناحية أخرى تلجأ بعض المنظمات إلى الاستفادة من بعض متقاعديها من خلال برنامج موسع لتمديد فترة أعمالهم بعد فترة التقاعد الإلزامية. ومن أمثلة

هذه الاستفادة ما يلي:

- استخدام بعض المتقاعدين كمستشارين أو مدربين على وظائف مقطوعة الأجر.
- تقديم وظائف ذات مسؤوليات أقل لبعض المتقاعدين.
- القيام ببعض أعمال المنظمة ولكن من داخل المنزل.
- تقديم جدول عمل مخفف داخل المنظمة: عشرين ساعة أسبوعياً مثلاً.
- تمديد مدة الخدمة إلى (٣) سنوات أو خمسة سنوات إضافية.
- وأخيراً، فإن المنظمات يمكن أن تقدم مساعدات أخرى للمتقاعدين منها:
- 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 بطاقة انتماء للمنظمة يمكن من خلالها للمتقاعد الاستفادة من بعض الخدمات المتاحة في المنظمة أو خارجها.

مصطلحات الفصل:

- الترقية: هي انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى تحمل في طياتها درجة أكبر من المسؤولية والسلطة والنفوذ الأدبي وزيادة الأجر والامتيازات الأخرى.
- الجمود الوظيفي: بقاء الموظف في وظيفته لمدة طويلة دون ترقية أو نقل إلى مكان أفضل.
- التنزيل الوظيفي: تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أية امتيازات وظيفية أخرى، أو نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل نفوذ أدبي أقل مع الاحتفاظ بنفس راتبه وامتيازاته.
- الاستغناء المؤقت عن الخدمة: هو الفصل المؤقت من الخدمة لأسباب تمت أساساً للواقع الاقتصادي للمنظمة فإذا ما تحسنت

الظروف الاقتصادية أعيد الموظف إلى وظيفته السابقة أو وظيفة أخرى.

- الترقية والتنزيل: الترقية إلى وظيفة ذات أجر أعلى ولكن بصلاحيات ومسئوليات ونفوذ أقل.

- الاستقالة: هي انفصال عن العمل بالمنظمة يتم باختيار الفرد وقد يكون ناتجاً لأسباب شخصية، أو إدارية، أو وجود فرص عمل خارجية أفضل.

- مقابلات الخروج من الخدمة: تتم هذه المقابلة بين مسؤولي الإدارة والموظف المستقيل بشكل تطوعي لدراسة أسباب الاستقالة، وطلب إبداء الراي في الأمور التي يمكن أن تحسن بها المنظمة أوضاع وظروف العمل وتحدد مستقبلاً من الاستقالات.

- التقاعد: هو التوقف الإجباري عن العمل بعد وصول الموظف إلى السن الإلزامية التي تشترطها الأنظمة أو القواعد، وتصفية حقوقه، وغالباً ما تكون سن التقاعد الإلزامية بين (٦٠-٦٥) سنة سواء في قطاعات الحكومية أو المؤسسات الخاصة.

أسئلة الاختبار النهائي لمادة
ADS 303

نموذج

(أ)

زمن الاختبار: ساعتان

الفصل الأول

استعن بالله ثم أجب على الأسئلة التالية:

اختر الإجابة الصحيحة من بين الخيارات التالية:

١. هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

أ. إدارة المنظمات

ب. إدارة الأفراد

ج. إدارة الموارد البشرية

د. إدارة الشركات

٢. من المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:

أ. المهارات الفنية

ب. المهارات السلوكية

ج. المهارات الفكرية

د. جميع ما سبق صحيح

٣. يعني اتخاذ قرار حول مجموعة من البدائل المتاحة مستقبلاً وتقرر فيها ماذا نعمل وكيف ومتى ومن وأين.

أ. التنظيم

ب. التوجيه

ج. التخطيط

د. الرقابة

٤. أسلوب يقصد به التأكد من أن الموظف يؤدي عمله بالطريقة المحددة فياً وإدارياً وسلوكياً.

أ. التوجيه

ب. الرقابة

ج. التخطيط

د. تنظيم الأداء

٥. من فوائد وجود خرائط تنظيمية في المؤسسات والشركات:

أ. توضيح خطط المسؤولية

ب. تحديد قنوات الاتصال الرسمية

ج. أ + ب صحيحتان

د. لا شيء مما سبق صحيح

٦. أي مما يلي ليس نوع من أنواع المقابلات التي يتم من خلالها جمع المعلومات للوصول للشكل النهائي لوصف الوظيفة:

أ. مقابلات فردية

ب. مقابلات جماعية

ج. مقابلات خارجية

د. مقابلات مع المشرفين

٧. يعتبر أسلوب الاستبيانات من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف وذلك لسرعته وسهولته وعدم تناقب المعلومات الواردة به.

أ. صح ب. خطأ

٨. من مزايا أسلوب السجل اليومي للعمل عدم تحيز الموظف ومبالغته.

أ. صح ب. خطأ

٩. هو عبارة عن عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها وتضمن هذه المعلومات مسمى الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والظروف التي تؤدي فيها المؤهلات المطلوبة لمن يشغلها:

أ. توصيف الوظيفة ب. تحليل الوظيفة

ج. تصميم الوظيفة د. متطلبات الوظيفة

١٠. مصطلح تخطيط الموارد البشرية حل محل مصطلح:

أ. تخطيط إدارة الأفراد ب. تخطيط الوظيفة والموظف

ج. تخطيط القوى العاملة د. لا شيء مما سبق صحيح

١١. من العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

أ. المركز التنافسي للمنظمة ب. المركز المالي للمنظمة

ج. الموقع الجغرافي د. جميع ما سبق صحيح

١٢. من الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل الطلب:

أ. تحليل الاتجاه ب. طريقة دلفي

ج. مراكز العمل د. التجربة والخطأ

١٣. يستخدم أسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة ويعالج في الغالب تقدير الاحتياجات في الأجل الطويل.

أ. صح ب. خطأ

١٤. من عيوب خرائط الإحلال إنها شاقة واحتمال حدوث تغير هيكل الوظائف والهيكلة التنظيمي للمنظمة قبل الاستفادة الفعلية من هذه الخرائط.

أ. صح ب. خطأ

١٥. تنشأ حالة زيادة العرض على الطلب "حالة الفائض" من الموارد البشرية في المنظمة عند:

أ. تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف ب. استخدام الأعمال المؤقتة

ج. زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام د. زيادة فترة الخدمة

١٦. هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات المنظمة ككل:

أ. التخطيط

ب. التخطيط الاستراتيجي

ج. تخطيط الموارد البشرية

د. التنظيم

١٧. هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم ووجنيهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك العمل:

أ. الاستقطاب

ب. الاختيار

ج. التقاعد

د. التوظيف

١٨. هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات والتعيين:

أ. الاستقطاب

ب. الاختيار

ج. التوظيف

د. لا شيء مما ذكر

١٩. أي مما يلي ليس بوسيلة من وسائل الاستقطاب الخارجي للموارد البشرية:

أ. الإعلانات

ب. المدارس الثانوية

ج. الجامعات

د. مكاتب التوظيف

٢٠. تتواجد مكانات الاستقطاب الاستشارية في الدول النامية ولا تتعامل هذه المكاتب مع طلبات المؤسسات المتعلقة بملء مراكز قيادية رفيعة.

أ. صح

ب. خطأ

٢١. كلما كانت التكلفة المستخدمة في وسيلة الاستقطاب المختارة منخفضة وكان العائد من العملية ممثلاً في طول بقاء المرشح بالمنظمة وارتفاع أداءه كل ما رجع ذلك أفضلية هذه الوسيلة دون غيرها.

أ. صح

ب. خطأ

٢٢. من أمثلة اختبارات الإنجاز أو المعرفة المهنية:

أ. الأعمال الكهربائية

ب. الأعمال الميكانيكية

ج. الطباعة على الآلة الكاتبة

د. جميع ما ذكر صحيح

٢٣. رغم شيوع استخدام المقابلات اختيار الموظفين إلا أن الدراسات أثبتت عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلاً.

أ. صح

ب. خطأ

٢٤. أي مما يلي ليس من طرق التهيئة المبدئية:

- أ. الكتب والنشرات
ب. الإعلانات
ج. الأفلام التسجيلية
د. جولة على المباني ومكان العمل

٢٥. هو القرار الذي يتخذ بخصوص إشغال وظيفة شاغرة بموظف تتناسب مؤهلاته مع الوظيفة.

- أ. الاختيار
ب. الاستقطاب
ج. التعيين
د. جميع ما سبق خطأ

٢٦. تتم التهيئة المبدئية للموظف بعد أسبوع من التحاقه بالعمل.

- أ. صح
ب. خطأ

٢٧. في عملية التقييم عن طريق التقرير الحقل (الميداني) يكون القائم بعملية التقييم الرئيسي المباشر للموظف.

- أ. صح
ب. خطأ

٢٨. من عيوب طريقة التقرير الميداني في عملية التقييم ارتفاع تكلفتها والوقت المستهلك في أدائها.

- أ. صح
ب. خطأ

٢٩. من مشكلات عملية تقييم الأداء (الأخطاء المحتملة):

- أ. عدم وضوح معايير التقييم
ب. الميل للوسطية
ج. تأثير الهالة
د. جميع ما ذكر صحيح

٣٠. هو العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات المطلوب والنتائج التي تحققت خلال فترة التقييم.

- أ. تقييم الأداء
ب. التدريب
ج. التنظيم
د. الرقابة

٣١. هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين أدائهم.

- أ. التنظيم
ب. التدريب
ج. التخطيط
د. الرقابة

٣٢. من مزايا البرامج التدريبية التي تعقد خارج إطار المنظمة توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.

- أ. صح
ب. خطأ

٣٣. غالباً ما يغطي التدريب على رأس العمل الاحتياجات التدريبية لغير الإداريين من الموظفين وهو تدريب غير رسمي.

أ. صح
ب. خطأ

٣٤. الهدف من عملية دراسة الاتجاهات هو جمع معلومات تبرز درجة الرضا الوظيفي للموظفين.

أ. صح
ب. خطأ

٣٥. يعني التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة.

أ. إثراء الوظيفة
ب. التدوير الوظيفي

ج. الإغناء الوظيفي
د. الإدارة بالأهداف

٣٦. تتسم موضوعات التدريب بالتوسع والتشعب في المهارات أما التنمية والتطوير الإداري فيركزان على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية.

أ. صح
ب. خطأ

٣٧. مدة التدريب قصيرة قياساً بالفترات المخصصة للتطوير الإداري.

أ. صح
ب. خطأ

٣٨. هو التوقف الإجباري عن العمل بعد وصول الموظف للسن الإلزامية.

أ. الجمود الوظيفي
ب. الاستقالة

ج. التقاعد
د. التزير الوظيفي

٣٩. مجموعة العاملين في الحقول الإدارية يسمون بأصحاب الياقات:

أ. الزرقاء
ب. البيضاء

ج. السوداء
د. الخضراء

٤٠. متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي يساوي:

أ. المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج قسمة عدد العمال في الإنتاج

ب. المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج زائداً عدد العمال في الإنتاج

ج. المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج ضرب عدد العمال في الإنتاج

د. المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج مطروح منه عدد العمال في الإنتاج

٤١. تدفع الرواتب عادة لم يطلق عليهم موظفي الياقات:

أ. الزرقاء
ب. البيضاء

ج. اسوداء
د. الخضراء

٤٢ هي عملية الربط بين محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لشاغلها، والحوافز المقررة لها بشكل يحقق أهداف المنظمة ورغبات واحتياجات الموظفين:

أ. متطلبات الوظيفة

ب. توصيف الوظيفة

ج. تحليل الوظيفة

د. تصميم الوظيفة

٤٣ . يرجع الفضل لـ في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج:

أ. تايلور

ب. مايو ج. سميث

د. مالتون

٤٤ . مما يؤخذ على طريقة الدفع حسب الإنتاج إنما تعطي مجالاً لا اضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل.

أ. صح

ب. خطأ

٤٥ . عند ما تتم الترقية بدون زيادة في الأجر تسمى بترقية:

أ. بسيطة

ب. نازلة

ج. جافة

د. أفقية

٤٦ . أي مما يلي ييس من المعايير الرسمية التي يحسب على أساسها الترقية:

أ. الأقدمية

ب. تقارير تقويم الأداء (الكفاءة)

ج. محاسبة ذوي القربى

د. نتائج تقويم مراكز التقويم الإداري

٤٧ . الترقية والتزويل تعني النقل لوظيفة ذات أجر أعلى بصلاحيات ومسئوليات أعلى.

أ. صح

ب. خطأ

٤٨ . يترتب على التقاعد استحقاق الموظف لحقوق مالية طويلة ومتعددة بينما لا تلزم الاستقالة المنظمة بأي التزامات مالية سوى ما ينص عليه عقد العمل.

أ. صح

ب. خطأ

٤٩ . في منهج الإدارة العلمية:

أ. الإنسان اجتماعي بطبعه

ب. الموظف السعيد هو موظف منتج

ج. التركيز على رفاهية الأفراد

د. التركيز على أهداف المنظمة

٥٠ . من أهداف إدارة الموارد البشرية:

أ. قوة عمل متجانسة

ب. قوة عمل منتجة

ج. قوة عمل مستقرة

د. جميع ما ذكر صحيح

والله نسأله التوفيق والسداد ،،،،،

أسئلة الاختبار النهائي لمادة
ADS 303

نموذج

(ب)

زمن الاختبار: ساعتان

الفصل الأول

استعن بالله ثم أجب على الأسئلة التالية:
اختر الإجابة الصحيحة من بين الخيارات التالية:

١. يعامل الإنسان في العمل كطاقة منتجة مثله مثل الآلة والموارد البشرية. هذا هو مبدأ:

- أ. العلاقات الإنسانية
ب. الإدارة العلمية
ج. المدرسة الكلاسيكية
د. لا شيء مما سبق صحيح

٢. من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية:

- أ. ألتون مايو
ب. فريدريك تاييلور
ج. آدم سميث
د. كروججر

٣. في منهج الإدارة العلمية:

- أ. الإنسان اجتماعي بطبعه
ب. الموظف السعيد هو موظف منتج
ج. التركيز على الأهداف للمنظمة
د. التركيز على رفاهية الأفراد

٤. من النشاطات الجديدة في إدارة الموارد البشرية التي لم تكن معروفة في إدارة الأفراد:

- أ. النشاط المتعلق بالتطوير التنظيمي
ب. نشاط تصميم الوظائف من حيث الإغناء والتوسيع والتدوير
ج. التوسع في نشاط تقديم الخدمات والمناجع
د. كل ما ذكر صحيح

٥. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي هو:

- أ. الإدارة العليا كإدارة تنفيذية
ب. الإدارة العليا كإدارة استشارية
ج. الإدارة الوسطى كإدارة تنفيذية
د. الإدارة الوسطى كإدارة استشارية

٦. هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق

أهداف للمنظمة وتحقيق أهدافهم.

- أ. إدارة الأفراد
ب. إدارة المنظمات الخاصة
ج. إدارة الشركات الخاصة
د. إدارة الموارد البشرية

٧. أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها البشرية هي:

أ. الكفاءة

ب. العدالة

ج. التخطيط

د. أ + ب صحيحتان

٨. من أهداف إدارة الموارد البشرية:

أ. قوة عمل متجانسة

ب. قوة عمل منتجة

ج. قوة عمل مستقرة

د. جميع ما ذكر صحيح

٩. يتم قياس أداء الموظفين وفعاليتهم عن طريق:

أ. نسبة الغياب

ب. معدلات دوران العمل

ج. نسبة الحوادث والإصابات

د. جميع ما ذكر صحيح

١٠. من أجل زيادة فعالية سياسات الموارد البشرية لا بد أن تكون هذه السياسات:

أ. مكتوبة

ب. مرنة

ج. غير مرنة

د. طويلة الأجل

١١. هي وحدة لقياس نتائج وجهود الأفراد، وتأخذ عدة أشكال منها الكمية، والنوعية، والنقدية، والزمنية.

أ. خطة العمل

ب. المعايير

ج. السياسات

د. تصميم الوظيفة

١٢. أي مما يلي ليس من الأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية:

أ. الكفاءة والفعالية

ب. التجانس

ج. تطوير وتنمية المهارات

د. فرص عمل جيدة

١٣. أي مما يلي ليس من الأهداف التي يسعى لها الأفراد من إدارة الموارد البشرية:

أ. فرص عمل جيدة

ب. ظروف ومناخ عمل جيد

ج. العدالة في الأجور والمعاملة

د. تحقيق الانتماء والولاء

١٤. يهدف من نشاط علاقات الموظفين:

أ. خلق التوافق والانسجام

ب. تقليل مصادر الاحتكاك

ج. زيادة الشعور بالرضا

د. جميع ما ذكر صحيح

١٥. أسلوب يقصد به التأكد من أن الموظف يؤدي عمله بالطريقة المحددة فياً وإدارياً وسلوكياً.

أ. التوجيه

ب. الرقابة

ج. التخطيط د. تقويم الأداء

١٦. الوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجر:

أ. أقل ب. أعلى

ج. متوسط د. لا شيء مما ذكر صحيح

١٧. من عيوب أسلوب المقابلة إن هذه الطريقة قد لا تخلو من تحيز الشخص المقابلة أثناء إجراء المقابلة.

أ. صح ب. خطأ

١٨. من سلبيات أسلوب الملاحظة عدم الحصول على بيانات واقعية مقارنة بأسلوب المقابلة وأسلوب الاستبيان.

أ. صح ب. خطأ

١٩. هو أصغر أجزاء العمل أو هو جزء واحد من العمل الملّكف به الموظف. مثل الرد على التلّفون أو الطباعة على الآلة الكاتبة.

أ. الواجب ب. العمل

ج. الوظيفة د. المهنة

٢٠. هو عبارة عن عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها وتتضمن هذه المعلومات مسمى الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والظروف التي تؤدي فيها والمؤهلات المطلوبة لهن بشغلها.

أ. توصيف الوظيفة ب. تحليل الوظيفة

ج. تصميم الوظيفة د. متطلبات الوظيفة

٢١. مصطلح تخطيط الموارد البشرية حل محل مصطلح:

أ. تخطيط إدارة الأفراد ب. تخطيط الوظيفة والموظف

ج. تخطيط القوى العاملة د. لا شيء مما ذكر صحيح

٢٢. من الأساليب الغير كمية المستخدمة في تحليل الطلب:

أ. طريقة تحليل الاتجاه ب. طريقة تحليل المعدلات

ج. طريقة تحليل الارتباط د. طريقة دلفي

٢٣. يستخدم أسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة ويعالج في الغالب تقرير الاحتياجات في الأجل الطويل.

أ. صح ب. خطأ

٢٤. من عيوب خرائط الإحلال أنها شاقة واحتمال حددت تغيير في هيكل الوظائف والهيكلة التنظيمي في المنظمة قبل الاستفادة الفعلية من هذه الخرائط.

أ. صح ب. خطأ

٢٥. من البدائل المتاحة للمنظمة للمقابلة لزيادة الطلب على العرض "حالة العجز":

أ. تخفيض ساعات العمل ب. تشجيع التقاعد المبكر

ج. استخدام العمالة المؤقتة د. إنهاء الخدمة

٢٦. هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل.

أ. التخطيط ب. التخطيط الاستراتيجي

ج. تخطيط الموارد البشرية د. التنظيم

٢٧. هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تنطبق عليهم مواصفات شروط الوظيفة يتم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات والتعيين.

أ. الاستقطاب ب. الاختيار

ج. التوظيف د. لا شيء مما سبق صحيح

٢٨. أي مما يلي ليس بوسيلة من وسائل الاستقطاب الخارجي للموارد البشرية:

أ. الإعلانات ب. المدارس الثانوية

ج. الجامعات د. مكاتب التوظيف

٢٩. مما يعاب على استخدام الإنترنت في عملية استقطاب الموارد البشرية ارتفاع تكلفة هذه الوسيلة.

أ. صح ب. خطأ

٣٠. كانت التكلفة المستخدمة في وسيلة الاستقطاب المختارة متخصصة. وكان العائد من العملية ممثلاً في طول بقاء المرشح بالمنظمة وارتفاع أدائه كلما رجع ذلك أفضل هذه الوسيلة دون غيرها.

أ. صح ب. خطأ

٣١. من أمثلة اختبارات الإنجاز أو المعرفة المهنية:

أ. الأعمال الكهربائية ب. الأعمال الميكانيكية

ج. الطباعة على الآلة الكاتبة د. جميع ما سبق صحيح

٣٢. هو سجل غير رسمي يوضح فيه طالب العمل بعض المعلومات الشخصية ومستواه التعليمي وشهاداته العلمية وخبرته السابقة.

أ. الاستقطاب

ب. استمارة طلب الوظيفة

ج. السيرة الذاتية

د. تمرين محتويات السلة

٣٣. أي مما يلي ليس من طرق التهيئة المبدئية:

أ. الكتب والنشرات

ب. الإعلانات

ج. الأفلام التسجيلية

د. جولة على المباني ومكان العمل

٣٤. في عملية التقييم عن طريق التقدير الحقل "الميداني" يكون القائم بعملية التقييم الرئيس المباشر للموظف.

أ. صح

ب. خطأ

٣٥. من عيوب طريقة التقدير الميداني في عملية التقييم ارتفاع تكلفتها والوقت المستهلك في أدائها.

أ. صح

ب. خطأ

٣٦. من المبادئ الأساسية للمقابلات تقويم الأداء:

أ. تجنب الانتقاد الشخصي

ب. الإعداد الجيد للمقابلة

ج. تحديد أهداف واضحة من المقابلة

د. كل ما ذكر صحيح

٣٧. هو العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام للموظف بسلوكيات العمل المطلوب والنتائج التي تحققت خلال فترة التقييم.

أ. تقويم الأداء

ب. التدريب

ج. التنظيم

د. الرقابة

٣٨. تستخدم طريقة الإدارة بالأهداف لقياس أداء:

أ. الموظفين في الإدارة الوسطى

ب. ذوي المهن المنخفضة

ج. المديرين

د. العمال

٣٩. هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر للموظفين من أجل زيادة وتحسين أداءهم.

أ. التخطيط

ب. التنظيم

ج. التدريب

د. الرقابة

٤٠. من أهم الطرق في عملية جمع البيانات عند تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

- أ. اللجان الاستشارية
ب. المناقشات الجماعية
ج. تقويم الأداء
د. جميع ما سبق صحيح

٤١. من عيوب البرامج التدريبية التي تعقد خارج إطار المنظمة عدم توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.

- أ. صح
ب. خطأ

٤٢. غالباً ما نعطي التدريب على رأس العمل الاحتياجات التدريبية لغير الإداريين من الموظفين وهو تدريب غير رسمي.

- أ. صح
ب. خطأ

٤٣. من مزايا دراسات الحالة أنها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي والقدرة على التفكير المنطقي.

- أ. صح
ب. خطأ

٤٤. يعني التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة.

- أ. الإغناء الوظيفي
ب. إثراء الوظيفة
ج. التدوير الوظيفي
د. الإدارة بالأهداف

٤٥. من أهداف التنمية الإدارية:

- أ. تجنب التقادم الإداري
ب. تخطيط عملية الإحلال
ج. إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد
د. جميع ما ذكر صحيح

٤٦. تتسم موضوعات التنمية والتطوير الإداري بالتوسع والتشعب في المهارات أما التدريب فيركز على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية.

- أ. صح
ب. خطأ

٤٧. عملية التنمية للمديرين هي عملية مستمرة بينما عملية التدريب قد تكون لفترات متقطعة.

- أ. صح
ب. خطأ

٤٨. هو بقاء الموظف في وظيفته لمدة طويلة دون ترقية أو نقل إلى مكان أفضل.

- أ. التثريب الوظيفي
ب. الجمود الوظيفي
ج. الاستقالة
د. التقاعد

٤٩. الاستقالة هي انفصال عن العمل بالمنظمة يتم باختيار الفرد.

- أ. صح
ب. خطأ

٥٠. مجموعة العاملين في الأعمال الحرفية والمهنية والعادية يسمون بأصحاب الياقات:

- أ. الزرقاء
ب. السوداء
ج. البيضاء
د. الخضراء

والله نسأله التوفيق والسداد ،،،،

الدكتور علي بن حسين القحطاني

2009- الفصل الثاني

B

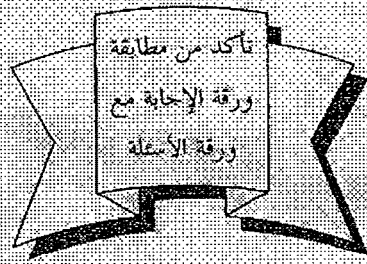
إجابة الموارد البشرية - 231 - طلاب انتمائه BUS

- فضلاً اختار الإجابة الصحيحة من بين الاختيارات المحددة لكل سؤال ثم ضع الإجابة الصحيحة في المكان المخصص له في ورقة الإجابة (ورقة التصحيح الضوئي).
- أي أوراق أو وسائل خارجية ممنوعة، حيث أن لائحة الجامعة تنص على أن يحرم من اختبار المادة كل من غش أو حاول الغش... ويعتبر راسياً.
- الزمن المسموح به هو 90 دقيقة من بدء الامتحان.

رقم التسجيل

الاسم

الدرجة



د. محمد العز

- 1- من أهم وظائف الإدارة:
 - أ- التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة.
 - ب- التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- 2- تشجيع وتحفيز العامل من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة يدخل ضمن وظيفة:
 - أ- التوجيه.
 - ب- التنظيم.
- 3- تعتمد الإدارة الإشرافية نسبة كبيرة على:
 - أ- المهارات السلوكية.
 - ب- المهارات الفنية.
- 4- مهارات اتخاذ القرارات من ضمن:
 - أ- المهارات الفكرية.
 - ب- المهارات السلوكية.
- 5- من ضمن الاختبارات الشخصية:
 - أ- اختبارات القدرات الذهنية.
 - ب- التكيف العاطفي.
- 6- من ضمن أنواع المقابلات:
 - أ- المقابلات غير الوجيهة.
 - ب- المقابلات الوجيهة.
- 7- الأطراف التي تقوم بعملية تقويم أداء الموظفين:
 - أ- رئيس الرئيس المباشر.
 - ب- مراكز التقويم الإداري.
- 8- التلوير الوظيفي والتوسع الوظيفي هما صور متعددة للتدريب:
 - أ- على رأس العمل.
 - ب- خارج العمل.
- 9- عملية التنمية الإدارية غالباً ما يمارس على الأفراد في مستويات الإدارة:
 - أ- تدريب العاملين في المستوى الإشرافي.
 - ب- مستوى الإدارة العليا.
- 10- القنوات وحلقات العمل والتحاكاة من وسائل التدريب:
 - أ- خارج العمل.
 - ب- على رأس العمل.
- 11- من وسائل التدريب على رأس العمل:
 - أ- التدريب الوظيفي التوجيهي.
 - ب- المحاضرات ودراسة الحالات.

- 12- مهارات التدقيق المالي والمحاسبي من ضمن :
 أ- المهارات الفكرية.
 ب- المهارات التقنية.
- 13- التعويض وتقوم الأجر والرواتب يدخل من ضمن :
 أ- الإدارة المالية
 ب- إدارة الموارد البشرية.
- 14- وظيفة مشرف خط الإنتاج من ضمن :
 أ- الوظائف الاستشارية .
 ب- الوظائف التنفيذية.
- 15- هناك عدة طرق لجمع البيانات المطلوبة لعملية تحليل الوظائف منها:
 أ- سجل الموظف السنوي .
 ب- قائمة الاستقصاء .
- 16- من طرق جمع المعلومات للوصول إلى وصف الوظائف:
 أ- المراقبة الفردية .
 ب- الملاحظة .
- 17- تعتبر المقابلات من أساليب جمع المعلومات وهي :
 أ- أكثر شيوعاً لسهولة إجرائها .
 ب- أقل استخداماً نظراً لتكلفتها المالية .
- 18- من أنواع المقابلات التي يتم من خلالها جمع البيانات:
 أ- مقابلات فردية وجماعية .
 ب- مقابلات إشرافية وقيادية .
- 19- تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة :
 أ- المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف .
 ب- المنتج الأول لعملية تحليل الوظائف .
- 20- من الجوانب الأساسية لتطلبات الوظيفة :
 أ- الثقافة العامة .
 ب- القدرات الخاصة .
- 21- التخطيط الاستراتيجي هو :
 أ- العملية التي يوجهها ضم الأختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل .
 ب- العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها بعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .
- 22- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:
 أ- المركز السباني للمنظمة .
 ب- الموقع الجغرافي .

داعم لغير

- 23- من الأساليب الكمية لتقدير الاحتياجات البشرية :-
 أ- طريقة مراكز العمل
 ب- تحليل المعدلات
- 24- من الأساليب الكمية لتقدير الاحتياجات البشرية
 أ- طريقة التجربة والحظ
 ب- تحليل الارتباط
- 25- من الأساليب غير الكمية لتقدير الاحتياجات البشرية
 أ- طريقة تحليل الاتجاه
 ب- طريقة دلفي
- 26- تقوم المنظمة باستخدام المعلومات المتوفرة عن العاملين في شرائط الإحلال وعززون للمهارات في :-
 أ- الاستقطاب الداخلي
 ب- الاستقطاب الخارجي
- 27- التأكد من أن ما تم تنفيذه يتوافق مع الخطط والأهداف يعد عنه بواسطة :-
 أ- الرقابة
 ب- التخطيط
- 28- تقسيم الأدوار وتوزيع السلطات وتحديد المسؤوليات من ضمن :-
 أ- التنظيم
 ب- القيادة
- 29- من أهداف الموارد البشرية :-
 أ- تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية
 ب- تحقيق الأتمتة والولاء
- 30- يمكن تصنف وظائف المنظمات في إدارة الموارد البشرية :-
 أ- التخصصية، الكتابية والقيادية والإدارية
 ب- التسويقي، الإنتاج، المالية، الأفراد
- 31- تعتمد الإدارة العليا بنسبة كبيرة على المهارات :-
 أ- المهارات الفكرية
 ب- المهارات السلوكية
- 32- تعتمد المنظمات على الموظفين الحاليين ومكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها في عمليات :-
 أ- الاستقطاب الخارجي
 ب- الاستقطاب الداخلي
- 33- غالباً ما تتواجد مكاتب الاستقطاب الاستشارية في :-
 أ- الدول المتقدمة
 ب- دول العالم الثالث
- 34- الهدف الرئيسي لمكاتب الاستقطاب الاستشارية :-

دائم لغير

- أ- البحث عن المهارات الشريفة في الوظائف المهنية .
ب- البحث عن الكفاءات الشريفة الرئفة المستوى نابة عن المنظمات .
- 35- من أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار من أجل التوظيف :
أ- الاختبارات الفردية .
ب- مراكز التقييم الإداري .
- 36- من أساليب التمهة خارج إطار العمل :
أ- الترقية المحططة .
ب- الحلقاء الدراسية .
- 37- من ضمن الأساليب المستخدمة في التطوير الإداري :
أ- التدريب المهني .
ب- بناء المجموعات .
- 38- يعتبر أسلوب تحليل الأمرار من أساليب :
أ- التطوير التنظيمي .
ب- التمهة الإدارية .
- 39- للقيادة دور كبير وفعال في عملية إحداث التغير في :
أ- التطوير التنظيمي .
ب- التدريب والتمهة الإدارية .
- 40- من أهم مشكلات عملية تقويم الأداء (من أخطاء التقويم) :
أ- التحيز الشخصي .
ب- عدم وضوح أهداف التقييم .
- 41- مقاييس الحركة والزمن من ضمن :
أ- مبرمة العلاقات الإنسانية .
ب- مدرسة الإدارة العلمية .
- 42- تجربة هورتون من ضمن :
أ- العلاقات الإنسانية .
ب- الإدارة العلمية .
- 43- إن هدف إدارة الأفراد هو :
أ- تحقيق أقصى إنتاجية من الأفراد .
ب- تحقيق التكامل والتوازن في أهداف الإنتاجية والرضا الوظيفي .
- 44- مفهوم إدارة الأفراد يرتكز على :
أ- تمهة العلاقات مع الموظفين .
ب- التطوير التنظيمي .
- 45- السياسات الإدارية تلخص في النقاط التالية :
أ- الإرشادات والتوجيهات التي يلزم بها العامل في المنظمة .

داعم لغير
مكامل

ب- تحديد مكونات الوظيفة والأسلوب الذي يؤدي به وعلاقتها بالوظائف الأخرى
46- المدرسة السلوكية عدة نظريات ؛ فضلاً أذكرها مع الشرح :

دائم لعز

والله الموفق / الدكتور علي القحطاني .

