

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية

من اعداد: د.نعيمة يحيوي

7

لطلبة الماستر

التخصصات: اقتصاد النقل والخدمات

المحاضرة الأولى: مدخل لإدارة الموارد البشرية

مقدمة:

حتى تقوم أي منظمة وحتى تبقى حية تحتاج عددا من الموارد من بينها الموارد المادية، الموارد المعرفة والمعلوماتية، الموارد البشرية، الموارد المالية والزمن كل هذه الموارد مهمة وتحتاج المنظمة أن تهتم بها إلا أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الأكثر تعقيدا، فالموارد الأخرى سلبية لا تملك الإدارة ولا الحاجات والطموحات فهي لا تستطيع أن تختار وتعارض، ولا يمكن أن تغير الدور المحدد لها كما هو الحال بالنسبة للإنسان، ولهذا يجب على إدارة الموارد البشرية لكل عمل أو وظيفة داخل المنظمة، بصرف النظر عن كونها رئيسية أو فرعية الدور المناسب لها الذي يجب أن تقوم به داخل المنظمة والذي تم من خلال الموارد البشرية المكلفة بالقيام بأداء هذا العمل أو تلك الوظيفة وذلك بفاعلية تامة وعلى أسس علمية مدروسة، وطرق عملية حديثة ومتقدمة، لكي تتمكن هذه الموارد البشرية من أداء عملها بكفاءة عالية ويؤثر ذلك في الأداء العام ككل بالإيجاب والفعالية. وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة والاستثمار فيها يفوق الاستثمار في أي مورد آخر. بعد أن أضحي أمرا ضروريا يساعد المؤسسة على تحقيق معايير الجودة والاستمرارية والبقاء.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

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

1. أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية¹:

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

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

2. أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن:

عرفت وظيفة الموارد تطورا سريعا من خلال فترات زمنية مختلفة استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث مرت بعدة مراحل عبر فترات زمنية متعاقبة وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر.

❖ **مرحلة العبودية ونظام الرق:** نظام الرق بالأساس هو نظام يسمح للإنسان أن يشتري إنسان آخر ويبيعه ويستخدمه، كما يشتري ويستخدم أية حاجة أخرى، حصانا أو أرضا أو ماكينة أو غيرها.

ففي هذه المرحلة ينحصر دور "إدارة الموارد البشرية" بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة وتعوض من يموت منهم بأخر جديد، ومن دون الحاجة للاهتمام بتطويرهم أو منحهم حوافز أو الحفاظ عليهم.

❖ **مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعة اليدوية:**

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وبدأ بالأساس لتهيئة المساعدين ولتنظيم شؤون الحرفة، لم يحتاج أصحاب الحرف في تلك المرحلة أنظمة عمل وأجر وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية ولكنهم كانوا بحاجة إلى ما يلي:

- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيوخة والإصابة بحوادث.
- قواعد لتحديد وتصنيف مستوى تأهيل العاملين.

هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالمورد البشري حيث عالج أصحاب الحرف هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أسموه "طائفة" شكلت نواة لما سُمي لاحقاً ليصبح نقابة. استمر هذا الوضع في الكثير من دول العالم إلى القرن الحالي.

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

1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والموارد المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

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

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته. وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

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

❖ **مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى**: حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تقادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في غدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة.

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

❖ **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:** في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس قط حفظ الملفات الموارد لبشرية وضبط حضورهم وانصرافهم و الأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها في سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها:

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

❖ في عام 1981 عرفها « Schuler » على أنها مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التميز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.

❖ في عام 1990 عرفها « Poole » على أنها عملية خاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهدافها وكذا تحقيق أهدافهم.

❖ في عام 1991 عرفها « Flippo » على أنها تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

❖ في عام 1992 عرفها « Briscoe » على أنها وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى، كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق.

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

2. أهمية وظيفة الموارد البشرية:

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

- مساعدة المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.

3. أهداف وظيفة الموارد البشرية:

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

❖ الأهداف الإنسانية:

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

- معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز.

- عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم.

- الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية.

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

❖ الأهداف الاجتماعية:

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

❖ الأهداف التنظيمية:

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

❖ الأهداف الوظيفية:

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

ثالثا: وظائف إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في:

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

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

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

- 4- **تقييم أداء العاملين:** فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إل تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءاتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.
- 5- **إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة:** وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة.
- 6- **تدريب الموارد البشرية:** لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم.
- 7- **تخطيط التطور الوظيفي:** سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات لبشرية المتاحة بالمنظمة.
- 8- **تحديد تعويضات العاملين:** ويتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينه، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- 9- **تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية:** بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.
- 10- **التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية:** ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط، والاتصالات الرسمية.

المحاضرة الثانية: تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف

مقدمة:

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

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

2- **استخدامات وفوائد تحليل الوظائف:**

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

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

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

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

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

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

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

• تصميم العمل: يساعد تحليل الوظيفة على تجميع المعلومات حول الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة من بدايتها إلى نهايتها مما يسمح بتحديد هوية كل وظيفة (اللقب والدرجة الوصفية). طبيعتها ومهامها، علاقاتها وظروف أدائها.

وهذا الكل يندرج تحت اسم تصميم الوظيفة.

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

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

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

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

الخطوة 4: بعد جمع البيانات اللازمة عن الوظيفة وتفتيحها ومراجعتها يتم إعداد وصف كامل للوظيفة وكذا مواصفات من يستغلها. هذان العنصران اللذان يعدان بمثابة جناحي تحليل الوظيفة. فالوصف عبارة عن تعبير مكتوب يصف مكونات الوظيفة من أنشطة، مسؤوليات ظروف أدائها، طريقة أدائها، مستوى الأمان، العلاقات مع الآخرين... أما المواصفات فيقصد بها تلخيص السمات والمهارات ومستوى المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.

4- طرق جمع المعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف:

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

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

ومن بين الطرق المستعملة في تحليل الوظيفة نذكر أهمها:

- المقابلة الشخصية THE INTERVIEW
- نماذج وقوائم الاستقصاء (الاستبيان) QUESTIONNAIRES
- الملاحظة المباشرة DIRECT OBSERVATION
- فحص سجلات الأداء اليومي PARTICIPANT DIARY

4-1 المقابلة الشخصية:

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

- المقابلة الفردية: التي تتم مع كل فرد شاغل للوظيفة على حدة.
- المقابلة الجماعية: والتي تتم مع مجموعات من الموظفين الذين يشغلون نفس الوظيفة.
- المقابلة مع المشرفين والرؤساء المباشرين: الذين يتوافر لديهم معلومات كاملة حول الأنشطة التي يؤديها رؤوسهم.
- مزايا المقابلة الشخصية : يتميز هذا الأسلوب بعدة مزايا نذكر منها :
- يتيح للعامل فرصة لتسجيل وإظهار مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يصعب ملاحظتها، كالاتصالات غير الرسمية التي تحدث دون أن تظهر في الهياكل التنظيمية.
- تسمح هذه الطريقة كذلك لشاغلي الوظيفة بالتعبير عن آرائهم بحرية وإظهار المشكلات التي تواجه الموظف ويصعب كتابتها ولا تلاحظها الإدارة ولكن يسهل التحدث عنها.
- يتميز هذا الأسلوب بالبساطة والسرعة في تجميع ما يلزم من معلومات لتحليل الوظائف.
- عيوب المقابلة الشخصية: يعاب على هذا الأسلوب الغش والتزوير في تقديم المعلومة وذلك نتيجة :
- سوء فهم الفرد للأسئلة أو الواجبات والمسؤوليات.
- الرغبة في المبالغة في الواجبات والمسؤوليات التي يؤديها شاغل الوظيفة بهدف الحصول على أعلى أجر، لأن تحليل العمل غالبا ما يكون مقرونا بإعادة هيكل الأجور والحوافز، غير أنه يمكن التغلب على ذلك من خلال التحري الدقيق إلا أن العملية تستغرق وقتا طويلا.

4-2 نماذج وقوائم الاستقصاء:

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

• **طريقة القوائم النمطية : STRUCTURED CHECKLIST**

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

• **طريقة القوائم المفتوحة : OPEN ENDED QUESTIONNAIRE**

تتضمن هذه القوائم عدداً من الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة والتي تصف الواجبات والمهام الرئيسية المكونة للوظيفة. (مثل صف الواجبات الرئيسية للوظيفة).

وفي الواقع العملي يفضل دائماً إعداد قوائم تضم أو التي تجمع بين الشكليين.

• **مزايا قوائم الاستقصاء:** تتميز هذه الطريقة بعدة مزايا نذكر منها:

- تعتبر من أسرع وأكفأ الوسائل للحصول على المعلومات من عدد كبير من الموظفين.
- قليلة التكلفة.

- تصلح لأغراض كثيرة (تحليل العمل، التوظيف، الاختبارات السيكولوجية...).

• **عيوب قوائم الاستقصاء:** تستغرق عملية إعداد القائمة واختبارها وقتاً طويلاً.

3-4 الملاحظة المباشرة:

تعتبر الملاحظة المباشرة من أحسن الوسائل المستعملة في جمع بيانات التحليل خاصة في الوظائف التي تتكون من أنشطة بدنية والتي تتكرر بصفة دائمة وبالتالي يمكن ملاحظتها وتسجيلها مثل وظائف عمال الإنتاج والتجميع وموظفي الحسابات... الخ. في حين تعد غير ملائمة للوظائف التي تضم أنشطة ذهنية وعرضية لا تتكرر والتي يصعب ملاحظتها وبالتالي قياسها مثل وظائف المحاماة، التصميم.

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

- إما بملاحظة سلوك العامل أثناء تأديته لعمله ولدوره كاملاً (والدورة هي الوقت أو الفترة المستغرقة في أداء الوظيفة) وتسجيل الملاحظات عن أنشطة شاغل الوظيفة. ثم يتبع ذلك بمقابلة للموظف ويطلب منه توضيح بعض الأنشطة التي قد لا تكون مفهومة، بالإضافة إلى شرح مجموعة الأنشطة الأخرى التي يؤديها والتي لم يتمكن القائم بالتحليل من ملاحظتها.

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

• **مزايا الملاحظة المباشرة:**

- توفير بيانات فورية عن الوظيفة والقائم بها.

- البيانات تتمتع بمصدقية عالية.

• **عيوب الملاحظة المباشرة:**

- غير صالحة لجميع الوظائف فقط تلك التي تتطلب جهداً بدنياً فحسب.

- أثناء الملاحظة قد يعدل الموظف من سلوكه لأنه يعلم أنه ملاحظ.

4-4 فحص سجلات الأداء اليومي:

يعد هذا الأسلوب مدخلاً آخر لتجميع البيانات اللازمة لتحليل العمل والذي بمقتضاه يعطي لشاغل الوظيفة سجل يدون فيه يومياً ما يقوم به من أنشطة، مع مراعاة التسلسل الزمني للقيام بها والوقت المستغرق فيها.

- سجل الأداء اليومي عبارة عن دفتر يستهدف حصر مجموعة من الأنشطة اليومية التي يؤديها الفرد والزمن المستغرق في كل نشاط.
- **مزيا السجلات:** يوفر هذا الأسلوب صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة خاصة إذا دعم بإجراء مقابلة بين العامل والمشرف عليه.
 - **عيوب السجلات:** قد يبالي شاعر الوظيفة في بعض الأنشطة التي يرغب في إظهارها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي، وإخفاء الأنشطة التي يرغب في إخفائها.
- 5- تصميم الوظيفة:**

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

6- وصف الوظيفة : JOB DISCRPTIONS

- يعتبر توصيف الوظيفة بمثابة النتيجة، الملموسة لتحليل الوظيفة، ويظهر في شكل جملة مكتوبة وتعريف تفصيلي لما يؤديه شاغل الوظيفة. وتتمثل هذه العملية في إعداد قائمة بكافة الواجبات الوظيفية (كالأنشطة والمهام (البيع، الإنتاج...)) والمسئوليات الملقاة على عاتقها والعلاقات القائمة فيها (وهذا يعني دراسة سلوكيات الأفراد: المشاعر، أساليب الاتصال...) وظروف انجاز هذه الوظيفة والتي تعكس البيئة التي تمارس فيها (الظروف المادية، الاجتماعية والتنظيمية عدد الأفراد، الحوافز...). ويعتمد على هذه المعلومات في كتابة مواصفات شاغل الوظيفة (المعارف، القدرات، المهارات اللازمة) وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة وصف الوظيفة، غير أنه يوجد عناصر موجودة في معظم التوصيفات وهي كما يلي:

- 6-1- التعريف بالوظيفة:** يحتوي هذا العنصر على العديد من المعلومات كاسم الوظيفة، مستواها التنظيمي، الإدارة، أو القسم التابعة له، مستوى الأجر المحدد للوظيفة، تاريخ إعداد الوصف، الشخص الذي أعد التوصيف، الشخص الذي اعتمده، تاريخ الاعتماد.
- 6-2- ملخص عام للوظيفة :** يشير هذا الملخص في أسطر معدودة لطبيعة الوظيفة بصفة عامة، هدفها، مستلزماتها.
- 6-3- مسؤوليات وواجبات الوظيفة:** (العلاقة بالآخرين) يتضمن هذا البند المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق أدائها، والمواد والعتاد الضروري للأداء، المستوى الإشرافي وحدود سلطات شاغل الوظيفة.

- 6-4- معايير الأداء:** يوضح هذا الجزء المعايير المتوقع أن يحققها الموظف في ضوء الواجبات والمهام الأساسية للوظيفة.
- 6-5- ظروف وبنية العمل:** يتم تحديد الظروف الطبيعية والمادية التي يمارس فيها العمل مثل الضوضاء، الحرارة والمخاطر.
- تكتسي هذه العملية أهمية بالغة إذ يستعمل في الدول المتقدمة في عملية التفاوض بين النقابات العمالية وأصحاب العمل، حيث تطالب النقابات بتوحيد مستوى الأجر على نطاق وظيفي معين وبلجاً أصحاب العمل لتوصيف الوظائف كأداة لإثبات وجهة نظرهم في أن هناك فروق بين الوظائف وبالتالي هذا يستلزم التفرقة في الأجر. كما يستعمل التوصيف لحل النزاعات بين العمال وأصحاب الأعمال، ويستفاد من التوصيف في تصميم وتطوير نظم الاختبارات الخاصة باختبار العاملين الجدد.

• 7- مواصفات شاغل الوظيفة:

عبارة عن قائمة تحدد المهارات والخبرات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة (التعليم، المهارات، المعارف، التدريب، عدد سنوات الخبرة، الخصائص الجسمية، الميول...). أي ملامح من يشغل الوظيفة والمتطلبات الواجب توافرها فيه ويتضمن ذلك على سبيل المثال:

- الصفات الجسمانية (سجل طبي كامل، الشكل، الهندام...).
- صفات عقلية (الدكاء، اللباقة، اللفظ).
- المستوى التعليمي.
- الخبرة.
- صفات شخصية (مدى توافر الدافعية، الحماس، القدرة على التكيف مع تغير الظروف القدرة على الاتصال والتفاهم مع الغير).

- مواصفات خاصة: كالسن والجنس.

المحاضرة الثالثة: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

مقدمة:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها كما ونوعا من الموارد البشرية، و الانتقاء الحسن للنوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة، وضمان حصولها على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها، كفيل يجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة، أما سوء الانتقاء فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال و الوظائف. وكلما كان تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية دقيقا كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية من السيطرة على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف والتدريب وصيانة المورد البشري، واستخدام مواردها البشرية كمصدر لمزاياها التنافسية. وتعتمد إدارة الموارد البشرية على وظيفة التخطيط باعتباره من الوظائف المهمة التي تزيد من فعالية ونجاح المنظمة والتي ترتكز عليها الوظائف الأخرى والتي تقوم من خلالها بتحديد احتياجاتها كما وكيفا لذلك فطبيعة تخطيط الموارد البشرية هي عملية الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها.

أولا: ماهية و أهمية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

1. ماهية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة بالكم والنوع من العمالة خلال الفترة التي يغطيها التخطيط. أو بعبارة أخرى الموازنة بين الطلب للموارد والعرض المتوفر منها بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا لتلبية متطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا. ويعرف كذلك بأنه هو إستراتيجية للحصول واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، و الانتقاء الحسن للنوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة كفيل يجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة.

يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية و التكنولوجية فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتوسعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، و التكنولوجيا أيضا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية، إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال غير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة ونظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية كذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة جراء الفشل في التخطيط المناسب و الذي يتوافق مع إستراتيجية المنظمة، فإن أغلب المنظمات الكبيرة منها و المتوسطة بصورة خاصة تسعى إلى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة.

2. أهمية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: تكمن أهمية تخطيط القوى العاملة في توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمنظمة المعينة من حيث عدد العاملين لديها والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة إضافة لمعلومات تتعلق بالجنس والسن والحالة الأسرية والتعليمية وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة.

- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة بتحقيق سير العمليات الانتاجية و التسويقية و التمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات و المهارات اللازمة لانجاز ذلك.

- يساهم تخطيط القوى البشرية في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف.

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

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

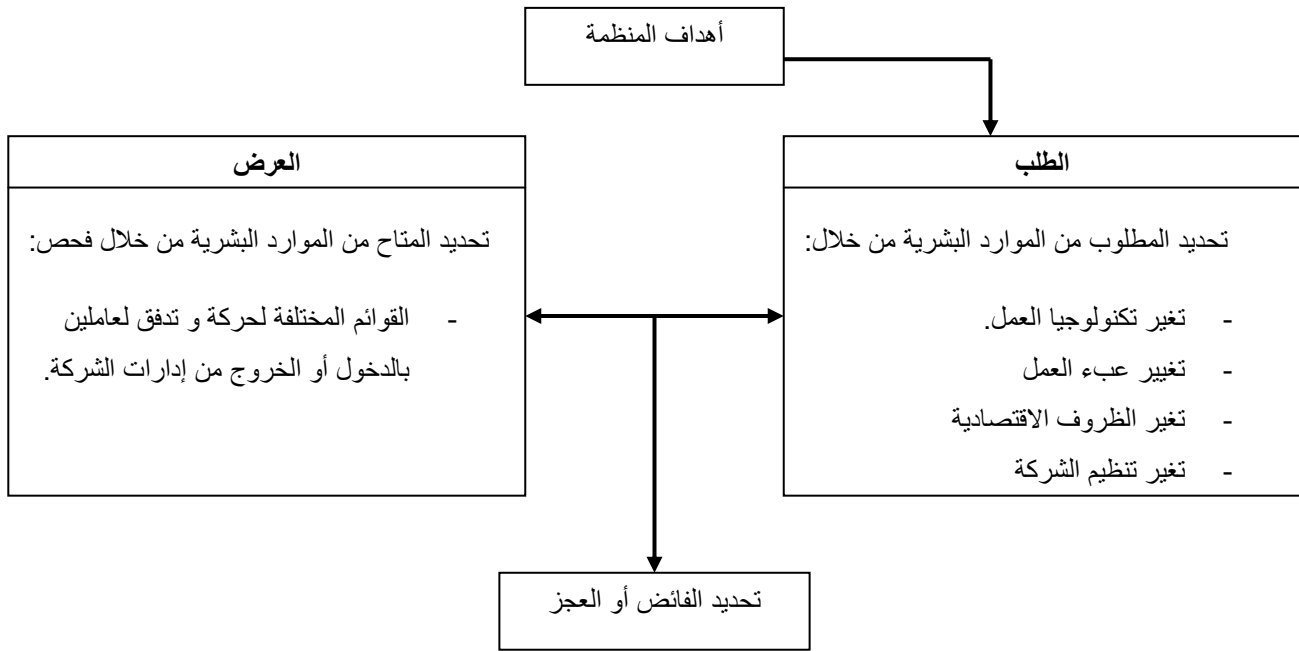
- يساعد على معرفة مراكز القوة و الضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة لاسيما عند الشروع باعتماد تحليل (swot) للأغراض الإستراتيجية مستقبلا.

- يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج أو أي توجهات مستقبلية للتطوير.
- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ وتسوية الفائض (أو العجز) في بعض الوظائف، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية على خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوى العاملة ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل النقل، الترقية و التدريب.
- كما أنه يساعد في التخلص من الفائض ومن العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.
- يساعد في الحصول والاحتفاظ بنوعية وكمية من القوى العاملة تفي احتياجاتها الاستخدام الأفضل لمصادرها من القوى العاملة.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

ثانيا: كيفية التخطيط للموارد البشرية:

يبدأ التخطيط من أهداف المنظمة وأثرها على حجم العمالة المطلوبة فمثلا إذا استهدفت المنظمة زيادة إنتاجها فهذا يعني ضرورة تحليل ظروف الطلب والعرض كما يبينه الشكل الموالي:

نموذج تخطيط الموارد البشرية:



ثالثا: تحليل المطلوب من العمالة:

تتمثل هذه العملية في تحديد العمال المطلوبين من حيث العدد والنوعية، مع العلم أنه لا توجد طريقة متفق عليها ومعتمدة من طرف جميع المنظمات وذلك بسبب تعدد العوامل المؤثرة في هذا التحديد أو التنبؤ. وحتى يتسنى تحديد عدد العمالة ونوعيتها بشكل واضح وسليم يجدر بنا أولا التعرف على هذه العوامل.

1. العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:

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

- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة: تلجأ المنظمة في بعض الأحيان وبسبب ظروف معينة إلى تغيير تنظيمها إما بتصفية وظائف أو دمجها مع وظائف أخرى أو توزيع أنشطتها على وظائف أخرى بما يسمح بتوفير الجهد والتكاليف، أو خلق أقسام جديدة وكل ذلك سيؤثر على حجم العمالة المطلوبة.
- التأكيد من أن شاغل الوظيفة قادر على أدائها: يرتبط عنصر الإنتاجية بالمهارات والقدرات الواجب توفرها في الوظيفة، وفي حالة غياب ذلك فإن الإنتاج سينخفض وبالتالي اللجوء إلى التعويض بمزيد من العاملين مما يتسبب في فائض لا لزوم له وكذلك الأمر بالنسبة لحالات الترقية لأشخاص لا يمتلكون المهارات والقدرات المطلوبة. وهذا يفرض على المديرين أن يدرسوا الموضوع من خلال تقييم أداء العاملين، الاستعانة ببرامج التدريب، مقارنة المؤهلات المطلوبة والمؤهلات الفعلية.
- تحديد تأثير التغيير المتوقع في حجم الإنتاج: بالرجوع إلى خطة الإنتاج يمكن تصور التطور المتوقع في هيكل العمالة من حيث الكم والنوع.
- تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: بناء على نتائج المقارنة بين العائد والتكلفة المتوقع باستخدام الآلات والعاملين تبني الإدارة قرارها.

2. طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:

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

❖ الأساليب النوعية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

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

أ-تقدير الخبراء و الأخصائيين: هي أبسط طريقة يقوم بها المسؤول فيها بتحليل الطلب في الماضي ودراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع ويستخدم المدير حدسه الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة وفي الأقسام المختلفة. وعندما يقوم بهذا التنبؤ عدد من المدراء يتم أخذ متوسط التنبؤات، ويتم بذلك توفير التقديرات الأكثر دقة، ويعتمد مسير الموارد البشرية في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية على المحليين و المختصين في العمليات المختلفة.

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

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

*يتم تجميع كل التقارير وتلخيص النتائج وإرسالها إلى جميع الخبراء.

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

-فالمرحلة الثالثة: صياغة-تفكير-تقدير تكرر حتى يحصل اتفاق وجهات النظر وتعتبر هذه الطريقة مفيدة على الخصوص عندما تريد المنظمة تحديد تأثيرات تغييرات مهمة لم يسبق لها أن أدخلتها.

❖ الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

تعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب على الموارد البشرية و هذه التنبؤات مرتبطة بنشاط المنظمة مثل: مستوى المبيعات، مستوى الإيراح، معدلات الإنتاج.

أ-تحليل عبئ العمل: اتفق خبراء الإدارة أن هذه الطريقة أي تحليل عبئ العمل في منظمة ما يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة ويعبر عن هذا المعدل من خلال السلع و الخدمات المنتجة وعليه كلما كان تقدير المبيعات دقيقاً كلما تمكنا من الوصول إلى تحديد حجم قوة عمل مستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج

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

يتحدد عدد العمالة الضرورية للوظيفة بالعلاقة التالية:

$$\text{عدد العاملين بالوظيفة} = \frac{\text{العبء الإجمالي للعمل}}{\text{عبء العمل للفرد}}$$

إن النتيجة المباشرة لتحليل عبء العمل هي تحديد الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المستقبلية.

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

مثال: حجم الإنتاج المخطط = 10000 وحدة في الشهر

معدل إنتاجية العامل الواحد = 500 وحدة خلال الشهر

$$\text{عدد الأفراد العاملين اللازمين هو } 20 \text{ عامل أي: } \frac{1000}{500} = 30 \text{ عامل}$$

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

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

$$\text{عدد العمالة المتوقع} = (\text{حجم العمالة السابق} / \text{حجم الإنتاج السابق}) \times \text{حجم الإنتاج المتوقع}$$

رابعاً: تحليل المعروض من العمالة:

لتحليل المعروض من العمالة حالياً ولفترة الخطة لآبد من التعرف على العدد الإجمالي للعامل داخل هيكل الوظائف وتحليل

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

❖ أساليب تحليل المعروض من العمالة:

يوجد العديد من الأساليب لتحليل المعروض من العمالة نذكر منها:

1. قائمة العمالة: وتسمى كذلك بقائمة تسكين العمالة وتضم هذه القائمة معلومات هامة حول الوظائف (اسمها ودرجتها)، عدد العاملين في كل وظيفة، العدد بحسب الجنس، المؤهل، السن، الحالة الاجتماعية... وتفيد هذه البيانات في تحليل وضع العمالة وتساعد على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وكذا في عمليات التعيين والترقية والتدريب.

2. قائمة تدفق العمالة: تفيد هذه القائمة في متابعة حركة تدفق العمالة على مستوى المنظمة سواء أكان نقلاً للداخل أو للخارج وكذلك عمليات الترقية والباقيين في أماكنهم.

3. السلاسل الزمنية: يستعمل هذا الأسلوب في المنظمات التي لها أعداد كبيرة من الموظفين، ومن أشهر هذه السلاسل سلاسل ماركوف التي تعتمد على تحليل نسب تحرك العمالة داخل الإدارات (بين الإدارات، الترقية، ترك الخدمة)، ويتم التوصل لهذه النسب من خلال دراسة تاريخية للماضي ثم استخدام هذه النسب للتنبؤ بحركة العمالة في المنظمة.

4. مخزون المهارات: يمثل هذا المخزون نظام معلومات هام إذ يضم قائمة بأسماء العاملين وصفاتهم ومهاراتهم داخل المنظمة، تستعمل هذه الأخيرة كلما احتاجت إليه. ويعد هذا المخزون ذا فعالية بالنسبة للمنظمات التي تستخدم الإعلام الآلي ويفيد في تحديد أنواع المهارات الموجودة والمطلوبة خاصة عند التعاقد على كميات وأنواع جديدة أو عند التوسع أو عند تغيير سياسات المنظمة، أو التخطيط لبرامج التدريب أو الترقية.

5. خرائط الترقية والإحلال: يلجأ لهذه الخرائط لتقادي الارتباك والخلل الذي قد يقع في حالة ترك أحد الموظفين لمنصبه الحساس مما يضطر المنظمة لإحلال غيره بصورة عشوائية مما ينعكس سلباً على الأداء. وخرائط الإحلال عبارة عن خطط احتمالية معدة مسبقاً لمواجهة حالات خلو المناصب الهامة والحساسة بالمنظمة وتوضح الأشخاص المرشحين لشغلها، كما تفيد في التخطيط للمستقبل الوظيفي للعامل بناءً على معايير الصلاحية. وتساعد على إعطاء صورة كاملة لفرص الترقية المتاحة. ويتطلب إعداد مثل هذه

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

6. خرائط النمو الوظيفي: وفق لهذه الطريقة يتم تحديد المسارات الوظيفية المقترحة التي سيتدرج ضمنها العامل وينتقل ويرتقي حتى يصل إلى الوظائف العليا. وتفيد هذه الخريطة في التعرف على جوانب الخبرة والمهارات الواجب توفرها في الشخص أثناء التدرج الوظيفي وكذا سنوات الخبرة والتدريب.

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

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

وكلما ارتفع هذا المعدل كلما سبب توترا في قوة العمل. وبمعرفة أسباب ترك الخدمة يمكن للمنظمة اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي ذلك مستقبلا، فإذا كانت الأسباب مرتبطة بالأشخاص (عادة ما تكون معدلات الترك مرتفعة عند الفئات التالية: المعينين حديثا، النساء المتزوجات، الأجانب، الذين يشتغلون بعيدا عن محل سكنهم) يتم تجنب من البداية تجنب توظيف هذه الفئات، أما إذا كانت الأسباب خاصة بالمنظمة (كأجور منخفضة مقارنة بمنظمات منافسة، أو مزايا ممنوحة) وهذا يفسح المجال لدراسة سبل تجنبها مستقبلا.

خامسا: كيفية معالجة الفائض والعجز من العمالة:

تقوم المنظمة بعدة عمليات وذلك بعد تقدير الاحتياجات والمعروض من العمالة (الموارد البشرية) وذلك بإزالة الفروق بين المعروض منها و المطلوب منها وتعديلها.

فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات فالمنظمة لديها فائض في الموارد البشرية وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها فهناك نقص في الموارد البشرية. وتمثل هذه الوضعيات عدم التوازن بين العرض و الطلب من الناحية الكمية يجب معالجته كما تكشف عن عدم التوازن من الناحية النوعية، وبذلك يجب الاهتمام بتوافر المهارات و الكفاءات، المواصفات الشخصية بواسطة تقدير إذا ما كانت هذه الأخيرة متوفرة بما يتناسب مع متطلبات الوظائف. ويمكن تخطيط الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية تمكن المنظمة من تفادي هذه الفروق أو القضاء عليها وهناك تقنيات لمعالجة العجز أو الفائض في العمالة.

1. تقنيات معالجة الفائض في العمالة:

- تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى استخدام واحد أو أكثر من السياسات وحسب سوق العمالة في حالة الندرة وحالة الوفرة:
- ❖ **حالة الندرة:** كي لا تفرط المنظمة في عمالتها المؤهلة التي قد لا تجدها مستقبلا فهي تضطر لتحمل تكاليفها وتعيد استخدامها إما بإعادة تأهيلها للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها مستقبلا (بالتدريب)، أو الاحتفاظ بها لمواجهة حالات ترك الخدمة.
- ❖ **حالة الوفرة:** تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى التخلص من العمالة الزائدة بإحدى الطرق التالية:
 - اللجوء إلى سياسة إنهاء الخدمة مع منح تعويضات تمكنهم من ممارسة عمل آخر.
 - تشجيع التقاعد المبكر مع عدم إحلال العمالة المتقاعدة.
 - استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة في بعض الوظائف.
 - إيجاد فرص عمل بديلة في منشآت أخرى تعاني عجزا في العمالة.

2. تقنيات معالجة العجز في العمالة:

- تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى واحد أو أكثر من البدائل التالية وحسب سوق العمالة في حالة الندرة وحالة الوفرة:
- ❖ **حالة الندرة:** تواجه المنظمة مشكلا كبيرا في توفير وتغطية العجز في مثل هذه الحالة ولذا عليها اتباع إحدى الطرق التالية:
 - اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف كالجامعات ومراكز التكوين المهني.
 - تخفيض شروط التوظيف وعدم التشدد في معايير الاختيار وتعويض ذلك بالتدريب.

-استخدام عمالة مؤقتة.

-زيادة فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد.

-زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام.

-زيادة الأجر ومنح الحوافز التي تجذب العمالة؟

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

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

-إحلال التكنولوجيا مكان العمالة.

❖ **حالة الوفرة:** في مثل هذه الحالة لا تواجه المنظمة مشكلا كبيرا في توفير وتغطية العجز ولذا عليها إتباع كافة مراحل الاختيار والتعيين دون التنازل عن شروط التوظيف.

المحاضرة الرابعة: التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)

مقدمة:

بمجرد ما تنتهي المنظمة من عملية تخطيط وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية تبدأ في عملية جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين للوظائف الشاغرة بواسطة ما يسمى بالاستقطاب، ثم تختار أفضل العناصر من بين المرشحين وتسمى بعملية الاختيار لتبدأ بعد ذلك إجراءات التعيين.

أولاً: الاستقطاب:

1- ماهية الاستقطاب: الاستقطاب عبارة عن مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لمأى الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو عملية جذب للعمال لشغل الوظائف الشاغرة.

2- القائم بعملية الاستقطاب: يوجد بالمنظمة قسم خاص بعملية التوظيف تابع لإدارة الموارد البشرية. يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، إجراء المقابلات مع المترشحين وحتى مرحلة الاختيار والتعيين ويشارك في هذه العملية المديرون التنفيذيون، وقد تسند العملية ككل لمكتب استشاري متخصص في جذب العمالة. يجب أن يكون المتخصصين في عملية التوظيف لمواصفات خاصة أثناء إدارة المقابلات والتي تعطي للمترشح من البداية انطباعاً إما طيباً أو سيئاً عن المنظمة وبالتالي يجب أن لا المنظمة ذو الخبرات التي تحتاجها بإعطاء نظرة سيئة عنها من خلال المتخصصين في عملية التوظيف، بل يجب أن يكونوا من ذوي المهارات في المقابلات الشخصية وأن يكونوا مدرسين على وسائل الاتصال الشفوي.

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

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

- الترقية: ويستعمل هذا المصدر في حالة وجود مناصب للإشراف أو القيادة ولهذا المصدر العديد من المزايا منها:
 - تحفيز العاملين على رفع قدراتهم لغرض الترقية.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة التي ينتمون إليها توفر لهم فرص الترقية في المستقبل
 - تتوفر للمنظمة عمالة لها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.
 - النقل الوظيفي ROTATION: وينشأ من هذا المصدر عندما ترغب المنظمة في تنويع خبرات عمالها وللقضاء على الجمود والركود في خبرات عمالها وكذلك عندما لا توجد هذه الخبرة في سوق العمل الخارجي.
 - مخزون المهارات SKILLS INVENTORIES: وجود مثل هذا المخزون يعطي للمنظمة صورة كاملة عن الوظائف (شاغليها) وتحديد الاحتياجات كل وظيفة يسهل عملية توجيه المهارات الوظائف الأساسية إما بالترقية أو بالنقل.
 - الإعلان الداخلي: JOB POSTING: يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة (خاصة منها تلك الموجودة في المستويات الدنيا) في لوحة الإعلانات بالمنظمة ليقراها العاملون بها، ثم لينشروها خارج المنظمة لذويهم وأصدقائهم من أجل أن يترشحوا ويتقدموا للوظيفة.
 - عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء.
- تطلب المنظمة بواسطة هذا المصدر من عمالها أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة واغرائهم بالالتحاق بالعمل بالمنظمة.

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

- التقدم المباشر للمنظمة: إذ يمكن للمنظمة أن تحصل على ما تحتاجه من RH من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة بطلبات الوظيفة وتقوم بدورها بالاحتفاظ بهذه الطلبات وتصنيفها بحسب التخصصات، وتلجأ إليها كلما دعت الحاجة لذلك ويقوم بالاتصال بأصحابها وتجري معهم اختبارات للاختيار.
- الإعلان: تعلن المنظمة عن حاجتها من RH في وسائل مختلفة وبحسب أهمية الوظيفة:

- ففي حالة أن الوظيفة لا تتطلب تخصصات نادرة فيكفي استعمال الإعلان في الصحف اليومية حتى يصل إلى أكبر عدد من الأفراد.
- أما في حالة الوظيفة التي تحتاج تخصصات نادرة فتلجأ إلى المجلات والدوريات المتخصصة حتى تضمن وصول الإعلان والحاجة إلى المهتمين بالأمر.
- أما في حالة الوظيفة التي لا تحتاج إلى خبرات فتلجأ إلى الإعلان بواسطة الراديو والتلفزيون أو بواسطة مكبرات الصوت التي توضع فوق السيارات.
- **وكالات ومكاتب التوظيف:** يوجد نوعان من المكاتب، حكومية وخاصة:
 - الوكالات الحكومية: تتولى استقبال طلبات العمل للأفراد وتسجل بياناتهم من خبرة ومؤهلات وتخصصات... الخ وهي تقدم خدماتها مجاناً وهي بمثابة حلقة وصل بين المنظمات وطالبي العمل. فكلما احتاجت منظمة لعامل تلجأ إلى هذه الوكالات التي تزودها بكافة البيانات حول طالبي العمل، لتختار بعد ذلك ما يناسبها.
 - الوكالات الخاصة: عبارة عن مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة، إذ تتلقى طلبات راغبي العمل وتصنيفها حسب التخصصات، الخبرات المؤهلات وتوجهه عند طلب إحدى المنظمات لتخصص معين. ويتولى هذه الوكالات عملية استقطاب العمالة بواسطة الإعلان بالصحف، المجلات المتخصصة.
- **المدارس والجامعات:** تعد هذه الأخيرة من المصادر التي يمكن أن تحصل منها المنظمات على العمالة. وقد تقوم المنظمات بعقد اتفاقيات وإقامة علاقات مع الجامعات أو المراكز أو المعاهد لغرض جذب خريجها للعمل بها. كما قد تقوم بعض المنظمات بتدريب بعض الطلاب خلال العطل بمقابل بسيط، وهذا يهيئ الأفراد للعمل وتكون مدرّبه على أساليب وتكنولوجيا العمل. مما يخفض تكلفة الاستقطاب من جهة والتدريب من جهة ثانية.
- **النقابات العمالية:** يلعب هذا المصدر دوراً كبيراً خاصة في الدول الرأسمالية ويختص أكثر بالمستويات الدنيا من الوظائف. إذ يتم الاتفاق بين المنظمة وهذه النقابات على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.
- **المنظمات المهنية:** تتولى هذه المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة من خلال تدريبهم ومنحهم إجازات وتراخيص للعمل في المجال مثل : جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأحياء...
- **الخدمة العسكرية:** تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية بعد تسريحهم من الخدمة لمؤسسات النقل التي تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون بحاجة إلى سائقين أو بعض التخصصات التي لا توجد بالقوات المسلحة. الحراسة العسكرية.
- **الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة:** مثل هذا المصدر قائم على التوصيات التي يقدمها بعض الأفراد أو أساتذة الجامعة موثوق في آرائهم.

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

- 4-1 الاعلان : يتوقف اختيار وسيلة الاعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، وهذا يتطلب من مدير RH أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي :
- دراسة متطلبات الوظيفة (المؤهلات، الخبرة، التخصص...)
- اختيار الوسيلة المناسبة لهذه الوظيفة حتى تصل إلى أكبر عدد ممن يهيمه الأمر
- تحديد عناصر الجذب في الوظيفة كالمرتب، ظروف العمل، المزايا...
- أن يحدد أسلوب استقبال المتقدمين للوظيفة (شخصياً، بالبريد، التلفون)
- أن يذكر ملخصاً للوصف العام للوظيفة.
- وتصنف وسائل الاعلان إلى نوعين : داخلية وأخرى خارجية

- وسائل الاعلان الداخلية : تتمثل في الملصقات والاعلانات في لوحات الاعلان بالمنظمة وتوضع في أماكن التي يمر بها أكبر عدد من العاملين حتى يراها ويتولى هؤلاء العمال نشرها خارج المنظمة لأصدقائهم ومعارفهم وتتعلق هذه الاعلانات خاصة بالوظائف في المستويات الدنيا والتي لا تتطلب مؤهلات علمية كعمال النظافة مثلا.
 - وسائل الاعلان الخارجية:
 - الراديو والتلفزيون: هاتان الوسيلتان تصل إلى معظم أفراد المجتمع وغالبا ما تلجأ إليها المنظمات الجديدة والتي تحتاج إلى أكبر عدد من العمالة.
 - 4-2 المستقطبين المحترفين : يوجد متخصصين في عمليات الاستقطاب خارج المنظمة تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهمة وتخصص ولديهم كل البيانات الخاصة بهؤلاء الأفراد. وفي حالة احتياج المنظمة لتخصص معين فإنها تلجأ إلى هؤلاء المستقطبين للبحث واستقطاب العمالة التي تتوافر فيه هذه الصفات. ويقوم هؤلاء المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد إما هاتفيا أو عن طريق أصدقائهم ومعارفهم وأعرانهم للالتحاق بالوظيفة.
 - 4-3 دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة: تقوم بعض المنظمات بجذب العمالة إليها من خلال التعريف بنفسها والمزايا التي تمنحها للعاملين مما يخلق رغبة داخل الأفراد من ذوي التخصصات للالتحاق بالعمل بها، وتلجأ في ذلك إلى وسائل متعددة منها:
 - دعوة فئات معينة لزيارتها.
 - عقد مؤتمرات علمية على نفقتها في مجال معين وبهمها
 - إقامة معارض أو احتفال يجمع بين متخصصين معينين
 - 4-4 التدريب الصيفي: عند إجراء طلبة المراكز والمدارس والمعاهد لدورات تدريبية في المنظمة فإن هذه الأخيرة تتعرف على قدراتهم ومهاراتهم، وهم بدورهم يتعرفون على أسلوب العمل والمزايا التي يتمتع بها من يعمل بالمنظمة وهذا يخلق الرغبة لدى الطرفين في جذب والالتحاق بالعمل بها.
 - 4-5 زيارة المدارس والجامعات: ترسل بعض المنظمات مدرسين إلى هذه المارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين هم في طور النهائي لتتعرف عليهم وتعرفهم بالمنظمة ومزايا العمل بها ومحاولة جذبهم للالتحاق بها.
- ثانيا: الاختيار والتعيين:**
- 1- ماهية الاختيار: يتمثل الاختيار في مجموعة العمليات لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة (أي الفرد الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة أكثر من غيره).
 - 2- من يقوم بالاختيار؟ يتولى هذه العملية مجموعة من الجهات مدير RH والمدراء التنفيذيون.
 - 3- معايير الاختيار: تتمثل معايير الاختيار في تلك المواصفات والخصائص الواجب توافرها في المترشح للوظيفة وهذه المواصفات غالبا ما يتم تحديدها من عملية تحليل الوظائف من أجل الحصول على مستويات عالية من الأداء. وتتمثل المعايير خاصة في المستوى التعليمي، الخبرة، الصفات الجسمانية، الصفات الشخصية، المعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة.
 - 3-1 مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة مستوى معين من التعليم، وهذا يجعل المنظمة تحدد هذا المستوى في مرحلة الاعلان وقد يتطلب الأمر تخصص معين وجهة تخرج معين وتقدير معين. ويعتبر مستوى التعليم مؤشرا للقدرة الحالية للفرد.
 - 3-2 الخبرة: تفضل المنظمات الأفراد ذوي الخبرة الواسعة بالعمل حتى تجعل ممارسة العمل أكثر سهولة لطالب الوظيفة، كما تمثل الخبرة مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.
 - 3-3 الصفات البدنية : تتطلب كل وظيفة صفات جسمية معينة منها ما يتطلب الطول وأخرى قوة عضلات وثلاثة صفات جمالية وأناقة (فنادق، طيران، سياحة) وأخرى تفضل الرجال نتيجة لقسوة ظروف العمل والتي لا تتحملها النساء. ومنه وعند تحديد الصفات البدنية فإن المنظمة تستند في تحديد هذا المعيار على صفات الأفراد القائمين بالعمل حاليا والذين يتميزون بمستوى أداء عال.

- 3-4- الصفات الشخصية: من الشخصيات التي تلعب دورا مؤثرا في اختيار الأفراد نذكر:
- الحالة الاجتماعية: وكلما كان الفرد متزوجا فإنه مستقل نفسيا واحتمالات تركه للوظيفة قليلة على عكس الأعراب.
 - السن: فبعض المنظمات تفضل ذوي الأعمار المتوسطة على اعتبار أنهم أكثر استقرارا وأعلى إنتاجية غير أن هذا ليس من المسلمات في حين تفضل منظمات أخرى الشباب حديثي التخرج على اعتبار أن تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم سهل مقارنة بالصنف الأول.
 - الحالة النفسية: هناك بعض الوظائف التي تتطلب أن يكون شاغلها اجتماعيا منبسطا لا انطوائيا ومنعزل كالعلاقات العامة، الاستقبال ورجال البيع.
- 3-5- المعرفة المسبقة بالشخص: عندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة وتم تزكيته من طرف المعارف، الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق فيهم المثل أن فرصته أفضل من غيره.
- 4- إجراءات الاختيار: تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات وإتباع خطوات لاختيار المرشحين.
- 4-2- المقابلة المبدئية: تلعب هذه الأخيرة بمثابة الخطة الأولى التي يلتقي فيها المترشح بصاحب العمل (أو من جملته) يتعرف فيها هذا الأخير على المتقدم من حيث مؤهله، خبراته وتعد هذه المرحلة مرحلة تصفية لكل من لا تتوفر فيه شروط الوظيفة. والباقي ينتقل إلى المرحلة الموالية من الاختيار.
- 4-2- طلب التوظيف: في هذه المرحلة يقوم المترشح بتقديم كافة البيانات المطلوبة منه في نموذج الطلب الذي تقدمه له المنظمة والذي (يحتوي بيانات شخصية كالسن، الحالة، محل السكن، الهاتف، مستوى التعليم، الخبرات السابقة، المجالات التي عمل بها، الحالة الصحية الهويات والاهتمامات الأخرى، وهذا كله من أجل التعريف بنفسه للمنظمة).
- ويجب أن يكون نموذج الطلب مقدما بشكل يسمح للمترشح أن معلومات صادقة و لا يمكن معه التديس أو الغش في نقل المعلومة كما يجب أن يحدد فيه العناصر أوزانا تسمح بالاختبار مثلا 70 المؤهل العلمي، 20 للخبرة، المظهر 10 .
- 4-3- الاختبارات: يهدف هذا الاجراء إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، لما يسمح بالتنبؤ بالاداء المستقبلي للأفراد، غير أنه لا يمكن اعتماده كوسيلة وحيدة في الاختيار والحكم على المترشح.
- ويوجد أنواع عديدة من الاختبارات
- شفوية
 - كتابية
 - محاكاة للوظيفة (مثلا يطلب لمترشح لوصفه محاسب عمل بعض القيود المحاسبية للمنظمة).
 - اختبارات نفسية وشخصية: والهدف منها قياس الخصائص التي تميز المترشح عن غيره مثل الاتزان الانفعالي، العلاقات، الميول، القيم....
 - اختبارات القدرات الذهنية: وتقيس المعارف والمهارات، سرعة الإدراك، الفهم اللغوي، العددي، الطلاقة، سرعة الاستنباط. ونسمى كذلك باختبار الذكاء.
 - اختبارات الداء: تستعمل هذه الاختبارات أكثر في الأعمال المهنية لمعرفة قدرات المترشح في أداء الوظيفة كأن يطلب منه أن يؤدي عينة صغيرة من العمل ويصعب استعمال هذا الاختبار في الأعمال الادارية.
 - اختبارات سرعة الاستجابة: وفقا لهذا الاختبار يوضع المترشح في موقف معين أو ينظر الى استجابة لهذا الموقف (مثلا يخضع لاختبار كشف الكذب في وظائف رجال الشرطة غير أن هذا الاختبار غير محبذ لأن ذلك بمثابة تعدي على حريات وخصوصيات الأفراد.
 - اختبارات القيم والاتجاهات: والهدف منها الكشف عن الاتجاهات النفسية كالأمانة وقيم العمل. ويجب أن يكون الاختبار بشروط تضمن نجاحه واختيار الأفراد كالنزاهة والمصادقية، عدم التحيز لفئات معينة...

4-4- المقابلات: بعد اجراء الاختبارات يتم تصفية المترشحين واستبعاد كل يسقط في الاختبار ويتقدم الباقي للمقابلات الشخصية التي تهدف إلى الحكم عن قرب على مدى صلاحية المترشح واختبار أكثرهم توافقاً مع شروط ومواصفات شغل الوظيفة. في هذه المرحلة يقع التفاعل المشترك بين المترشح ومن يمثل المنظمة ويتم استكشاف نقاط وأمور لم تكن واضحة في المراحل السابقة. وتنقسم المقابلات إلى أنواع منها:

- المقابلة الفردية بين المترشح ومن يمثل المنظمة
- المقابلة الجماعية وتسمح هذه المقابلة بمقارنة اجابة المترشح عن سؤال يطرحه ممثل المنظمة بإجابات لباقي المترشحين.
- مقابلات مخططة من حيث الأسئلة التي ستطرح على المترشح وحساب ردود أفعاله.
- مقابلات غير مخططة في هذا النوع من المقابلات يحدد المجال أو المواضيع دون تحديد للأسئلة حيث يكون الحديث بين الطرفين ودياً.
- مقابلات مختلطة: وهي مزيج بين المقابلات المخططة وغي المخططة.
- مقابلات حل المشاكل: يتم في هذا النوع من المقابلات طرح بعض المشاكل التي قد يواجهها المترشح عند أدائه للوظيفة ويطلب منه تصور الحلول التي يراها مناسبة لحلها، وهذا يعطي مجالاً على صفات وقدرات المترشح في حل المشاكل.
- مقابلات الضغوط: يتم الكشف في هذا النوع من المقابلات على قدرة تحمل المترشح لضغوط العمل (خاصة المناصب التي تتضمن قدراً من الضغوط) ينصح بالقائم بالمقابلة أن يعد أسئلة مسبقة وأن لا يتحيز لشخص ما بسبب هندامه، أو شكله أو جنسه أو بلده وأن يشجع المترشح على الحديث وأن يحسن الاستماع اليه وأن ينبهه إلى طريقة حديثه وجلوسه وحركاته... الخ
- 4-5- مراجعة التوصيات والمزكين: عند تركية مترشح معين فعلى المنظمة أن ترجع إلى من زكاه (سواء معارف أو شركة كان يعمل بها المتقدم سابقاً) وذلك من أجل تقييمه ويتم ذلك بواسطة خطاب ترسله المنظمة تضم مجموعة من الأسئلة المستفسرة عن المترشح أو المقابلة الشخصية للمزكي.

4-6- الكشف الطبي: والهدف من ذلك التأكد من صحة المترشح وصلاحيته للقيام بالعمل ويتم ذلك بواسطة ملف صحي كامل. وبعد هذه المرحلة يصدر قرار التعيين.

1- العائد والتكلفة من وظيفة الاستقطاب والاختبار:

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

- تكلفة مراجعة مواصفات شاغل الوظيفة
 - تكلفة الاعلان عن الوظيفة
 - تكلفة تصميم واصدار طلبات التوظيف
 - تكلفة المراسلات والاتصالات بالمترشحين
 - تكلفة وكالات التوظيف
 - تكلفة الاختبارات
 - تكلفة المقابلات
 - تكلفة الاجراءات الخاصة بالتعيين
- ونظرياً يمكن أن جزءاً من تكلفة هذه العمليات تتمثل في اختيار أشخاص غير أكفاء أو تكلفة الفرصة الضائعة لأشخاص أكفاء لم يتم اختيارهم.

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

المحاضرة الخامسة: تصميم نظام الأجور

مقدمة:

تعد الأجور من أهم المسائل التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل وصاحب العمل، لاسيما ونحن أمام اقتصاد السوق، إذ أن جل النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجور، فهي من جهة تكلفة على عاتق صاحب العمل، ومن جهة أخرى مصدر رزق للعامل.

تعتبر الأجور أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغت من أهمية كعنصر تنموية، يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته، ليصبح بذلك رفاة اقتصادي تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي.

أولاً: ماهية الأجور و أهميتها:

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

- المرتب: ما يحصل عليه الموظف ويصرف شهرياً في الغالب.
 - الأجر: هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو أسبوعياً.
 - إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية اقتطاعات .
 - صافي الأجر: هو الأجر يعد خصم الاقتطاعات (الضرائب، تأمينات البطالة والرعاية الصحية والعجز والمعاش ..) .
 - الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.
 - الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية والعلاج .. الخ .
2. أهمية الأجور: تكتسي الأجور أهمية بالغة سواء للفرد أو المنظمة:

- على مستوى الفرد: تعد الأجور بمثابة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد. كما أنها وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الشركة أو وسيلة لقياس تقديره واحترامه لذاته .

على مستوى المنظمة: تعد الأجور:

- وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمنظمة.
- وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمنظمة.
- وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل.

3. دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجور:

• دور إدارة الموارد البشرية في الأجور:

- تصميم نظام الأجور .
- إدارة البرامج (حساب الأجور والزيادات والعلاوات ..) .
- تقييم الوظائف.
- دراسة مستويات الأجور في المجتمع (مسح الأجور) .

• دور المديرين التنفيذيين من الأجور:

- اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد.
- اقتراح الزيادات الأجرية والعلاوات .
- تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف .

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

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

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أم غير رسمي .
 - تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة أم سيتم شراء النظام من مكاتب خبرة عالمية.
 - تحديد من يقوم بتقييم الوظائف؟ هل إدارة الموارد البشرية أم مكاتب استشارية خارجية أم من خلال فريق من كلا الطرفين ؟ .
- 2. اختيار طريقة تقييم الوظائف:** على المنظمة أن تحدد أي الطرق ستستخدم في تقييم الوظائف ، وهذه الطرق سيتم توضيحها فيما بعد ،
- وهي:
 - لترتيب.
 - مقارنة العوامل.
 - الدرجات.
 - النقاط.
- 3. وضع ملامح خطة التقييم :** وتشمل ما يلي:
- تحديد الوظائف المطلوبة للتقييم .
 - وضع الجدول الزمني للتنفيذ .
 - تحديد تكلفة التقييم.
 - تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها.
- 4. التقييم الفعلي للوظائف:** يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم في ضوء الخطة الموضوعية ومسئولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضى .
- 5. تحديد عدد الدرجات:** ويطلق على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة عن عدد من الدرجات ، وكل درجة تحتوى على عدد من الوظائف حيث يتم تسعير كل درجة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة .
- 6. تسعير الدرجات:** يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة.
- 7. إدارة نظام الأجور:** في هذه المرحلة يتم تنظيم عمليات وضع الأجور والزيادات العامة وتعديل هيكل الوظائف ومعالجة أية مشكلات تطرأ على نظام الأجور .
- ثالثاً: طرق تقييم الوظائف:** يعد تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة بباقي الوظائف وذلك لوضع هيكل الأجور لمختلف الوظائف بناء على ذلك. ويوجد نوعان من الطرق لتقييم الوظائف كمية وأخرى غير كمية (نوعية).
- 1. الطرق غير الكمية:** وتضم طريقة الترتيب وطريقة الدرجات.
- **طريقة الترتيب:** وتعد من أبسط الطرق المستعملة في تقييم الوظائف إذ تقوم على مبدأ مقارنة الوظيفة محل التقييم بالوظائف الأخرى وتحديد ترتيبها (أعلى أم أسفل). ويتم هذا الترتيب إما بالشكل البسيط أو على أساس المقارنة الثنائية.
 - **طريقة الترتيب البسيط:** طبقاً لهذه الطريقة يتم دراسة الوظيفة ككل ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل تقييم من خلال بطاقة الوصف التي تم إعدادها في مرحلة التصميم والتوصيف للوظائف، ثم مقارنة الوظائف بعضها ببعض وذلك حسب أهميتها ككل بهدف التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف . فالترتيب رقم (1) يعنى أهم وظيفة والترتيب رقم (2) يعنى الوظيفة الأقل في الأهمية وهكذا .
 - **الترتيب على أساس المقارنة الزوجية:** وفقاً لهذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكي يتم مقارنتها ككل مع كل وظيفة أخرى وبالتالي تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج منها) التي تتم المقارنة داخلها ، وتكون نتيجة المقارنة في كل ثنائية (أو زوج) هو تحديد أي الوظائف أهم ، ويحصر عدد المرات التي كانت الوظيفة فيها أهم يمكن تحديد ترتيبها مقارنة بباقي الوظائف.
- تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة في التقييم وقلة الوقت المستغرق في العملية وقلة التكاليف، ويعاب عليها صعوبة استعمالها في حالة تعدد الوظائف وغياب المعايير التفصيلية في التقييم.

- **طريقة الدرجات:** تقوم هذه الطريقة على إعداد مجموعات وظيفية، وكل مجموعة تضم وظائف مختلفة ثم تنشأ عدة درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة. وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية :
- تحديد المجموعات الوظيفية والتي تعني عائلات وظيفية معينة تتشابه من حيث العمل (كمجموعة الوظائف الإدارية، ومجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية).
- تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعة وظيفية معينة وحسب رغبة المنظمة في الإكثار أو التقليل من عدد الدرجات.
- توصيف الدرجات المختلفة حيث التركيز ينصب على الواجبات والمسئوليات والتعليم والمهارة والخبرة.
- توزيع الوظائف على الدرجات: في هذه المرحلة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها ثم يقارن ذلك بما هو متاح من الدرجات ثم تحدد الدرجة المناسبة وذلك على أساس التتابع (أو التشابه) بين وصف الوظيفة وصف الدرجة.
- تتميز هذه الطريقة بالدقة لوجود معايير للتقييم وهو الدرجات ويعاب عليها اعتمادها على التقييم العام للوظيفة ، كما يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجة وبالتالي تحديد الدرجة.
- 2. **الطرق الكمية:** وهي على نوعين: طريقة مقارنة العوامل وطريقة النقط.
- **طريقة مقارنة العوامل:** تتحدد قيمة الوظيفة وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة . وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:
- تحديد عوامل التقييم التي سيتم مقارنة الوظائف على أساسها .
- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها .
- تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية .
- توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم بناءً على الأهمية النسبية لهذه العوامل.
- وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل.
- تقييم باقي وظائف المنظمة بالقياس .
- **طريقة النقط:** تعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلاً من الفئات الأجرية علاوة على كونها أكثر دقة وتعد من أكثر وسائل التقييم الوظيفي شيوعاً بين المنظمات ، وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية :
- تحديد عوامل التقييم (مثل المسئولية ، والخبرة ، والتعليم والتدريب ، والمهارة .. الخ) .
- تقسيم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية فمثلاً عامل المسئولية يمكن تقسيمه إلى المسئولية عن الجودة، والمسئولية عن سلامة المرؤوسين .. وهكذا .
- إعطاء قيمة بالنقط لعوامل التقييم مثل (1000 نقطة) :

المسئولية	310	ظروف العمل	160
المهارة	280	المجهود	250
	<u>590</u>		<u>410</u>

- إعطاء قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل مثلاً توزع المسئولية 310 نقطة :

مسئولية سلامة المرؤوسين	100
مسئولية المعدات والخامات	80
مسئولية التدريب	50
مسئولية الجودة	80
	<u>310</u>

- توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات.
- تصميم دليلاً كاملاً للنقط.
- استخدام الدليل في تقييم الوظائف .

رابعاً: تحديد عدد الدرجات (تصميم هيكل الوظائف):

1. ما عدا الدرجات المناسب:

- تختلف المنظمات فيما بينها في عدد الدرجات المناسب لها ولكنها تتراوح ما بين 4 ، 40 درجة والشائع هو استخدام عدد 10 ، 12 درجة . وتساعد العناصر التالية في تحديد عدد الدرجات المناسب:
 - ❖ حجم المنظمة فالمنظمات الكبيرة ذات هيكل وظيفي مكون من عدد كبير من الدرجات.
 - ❖ عدد الوظائف فكلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها إلى عدد كبير من الدرجات.
 - ❖ سياسة الترقية حيث الترقية من خلال الأجر تتطلب زيادة عدد الدرجات.
 - ❖ الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر حيث إذا كان الفرق كبيراً أمكن زيادة عدد الدرجات.
 - ❖ العرف السائد في المنظمة والصناعة حيث إذا تعود العمال على عدد كبير من الدرجات فإنه يصعب تقليله.
2. تحديد سعر (أو أجر) كل درجة:

يستخدم خط الاتجاه العام للأجر بشكل تقريبي في تحديد العلاقة بين قيم الوظائف وبين أجورها وأيضاً في تحديد عدد الدرجات وأجورها . وبحسب الفرق بين الدرجات على النحو التالي :

نقطة أعلى وظيفة - نقطة أدنى وظيفة

الفرق بين الدرجات =

عدد الدرجات

= عدد من النقاط

وبفرض أن النقطة الواحدة حسبت بقيمة 45دينار، فإن الفرق بين كل درجة وأخرى يصبح مساوياً بالدينار ما قيمته = عدد النقاط للفرق بين الدرجات × 45 دينار .

خامساً: العائد والتكلفة من تصميم نظام الأجور:

تتمثل بنود تكلفة تصميم نظام الأجور مما يلي :

- ❖ تكلفة أجور المسؤولين في الموارد البشرية عن الأجور والمرتببات.
 - ❖ تكلفة دراسات ومسح الأجور .
 - ❖ تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب الأجور .
- أما العائد فيتمثل في الزيادة المباشرة للإنتاجية والأداء، وإذا لم يكن هناك ارتباط قوى بين الأجور وهذه المؤشرات فهذا معناه وجود خلل كبير في سياسات الأجور .

المحاضرة السادسة: التدريب

المقدمة:

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات.

أولاً: مفهوم التدريب وأهميته:

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الإطارات البشرية وتطوير كفاءاتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.

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

هدف محدد.

وتظهر أهمية التدريب على ثلاث مستويات:

1. **على مستوى الفرد العامل:** للتدريب أهمية سواء العامل القديم أو الجديد في المنظمة، فتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة، كما ينعكس بنتائج إيجابية بالنسبة للعامل القديم حيث يتمكن من خلال التدريب مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة. وتمتد فوائد التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال. كما أن التدريب والتطوير يمكن أن يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل، كما يساعد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
2. **على مستوى المنظمة:** تكمن أهمية التدريب للمنظمة في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وذلك من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويساهم في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة. كما يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بتطوير برامجها وإمكانياتها، ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
3. **على مستوى المجتمع:** أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع تظهر في كون أن القادة الأكفاء لا يبرزون فجأة أو عرضاً أي لا يمكن أن تتوفر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية. فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.

ثانياً: مبادئ التدريب وأهدافه:

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

1. **التدريب نشاط مستمر:** يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.
2. **التدريب نظام شامل ومتكامل:** يعد التدريب كياناً متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات متبادلة من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة له وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.
3. **التدريب نشاط متجدد:** وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:
 - المتدرب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته.

- الوظائف التي يشغلها المتدرب هي عرضة للتغيير كنتيجة للتغيير في نظام وسياسات وأهداف المنشأة.
- المدربون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارة بالمنظمة.
- 4. **التدريب عملية إدارية:** حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في وضوح الأهداف والسياسات، توافر الموارد البشرية والمادية، وتوافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- II. **أهداف التدريب:** يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والنتيجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف مايلي:

1. إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
 2. إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
 3. تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
 4. زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.
- هذا ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها.

- **أهداف تدريبية عادية:** وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة.
- **أهداف تدريبية لحل المشكلات:** وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المنظمة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية.
- **أهداف تدريبية إبتكارية:** وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف.

ثالثا: عناصر التدريب وأنواعه:

1. عناصر التدريب:

- يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات سنوضحها فيما يلي:
1. **المدخلات:** وهي الأجزاء المراد التغيير من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام وأهدافه وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:
 - المدخلات الإنسانية: وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من مديريين ومدربين وإداريين وفنيين ومساعدين.
 - المدخلات المادية: وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والترتيبات والمعدات ورؤوس الأموال والمباني.
 - المدخلات المعنوية: وتتمثل في المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين وبالإضافة إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والعملية التدريبية ككل.
 2. **العمليات:** وهي مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والأدوات التي تستخدم إما لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها وهي تنقسم إلى ثلاث:
 - المرحلة الأولى: هي المرحلة التحضيرية والتي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي.
 - المرحلة الثانية: وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي حيث يبدأ البرنامج التدريبي الذي يصاحبه دائما نوع من التفاعل بين المدرب والمتدرب حول موضوع التدريب.

- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي للتأكد من حسن سير العملية التدريبية.
- **3.المخرجات:** وهي إنجازات أو نتائج عمل التدريب وهي تنقسم إلى:
 - المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.
 - المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة وأهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كما ونوعا.
 - المخرجات المعنوية: وتتمثل في مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم.

II.أنواع التدريب:

1. حسب مرحلة التوظيف:

- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. كالترحيب بالقدامين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة من المشروع وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل.
- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حيث تضمن كفاءة أغلب التدريب حينئذ تشجع وتستعد المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمدربين.
- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** وذلك عندما مثلا يحتاج شاغلوا الوظيفة عندما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر وهنا يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.
- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** يعني الترقية والنقل بأن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن أن نتصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.
- **التدريب للتهيئة للمعاش:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة بأنه سيخرج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2. حسب نوع المعاش:

- **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء، النجارة، الميكانيكا، الصيانة، والتشغيل، ... وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني.
- **التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل الأعمال المحاسبية والمشتريات، المبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة، هنا لا نركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما نركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.
- **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لنقل المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية)، الوسطى والعليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، التنسيق والاتصال.

1. حسب مكانها:

- **التدريب داخل الشركة:** قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميمها ثم الإشراف على تنفيذها.

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

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

رابعاً: العملية التدريبية:

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

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد المتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لتجعله مناسباً لشغل الوظيفة وأداء اختصاصاته وواجباته وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

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

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

➤ لا يعرف ولا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة ويسمى هذا القصور قصوراً في المعلومات والمهارات ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة إلى التدريب.

➤ هناك ما يعوق الأفراد بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة يسمى قصوراً في إمكانات الأداء لأسباب منها: عدم توافر الإمكانيات، سوء ظروف العمل، سوء تصميم الوظائف.

تحدد الحاجات التدريبية على ثلاثة مستويات أساسية هي:

- الفرد: وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.
- الوظيفة: وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية.
- المنظمة: وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته بين المستويات الإدارية والوظيفة المختلفة: فعلى سبيل المثال تحتاج المستويات الإشرافية إلى مهارات في مجال العلاقات.

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

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

2- تحليل نتائج تقييم الأداء للعاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم وأيضاً تحدد جانب النقص في كفاءتهم سواء ارتبط ذلك بنقص في القدرات المطلوبة لأداء العمل أو بسلوكيات غير مرغوبة، وتقيد هذه الوسيلة في حصر العاملين الذين يمكن أن تعالج برامج التدريب أوجه النقص فيهم، وذلك كمدخل أساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية.

3- تحليل ووصف الوظائف الذي يحدد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وكذلك متطلباتها من المهارات والمعارف والخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل وبمراجعة وصف الوظيفة التي يشغلها كل موظف بالمنظمة يمكن التحقق من مدى استيفاء شاغل الوظيفة لمتطلباته وظيفته، ومدى وجود متطلبات غير مستوفاة ويمكن للبرامج التدريبية تغطيتها ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من هذا المنطلق.

4- دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أعمال وأنشطة المنظمة أو تغيير إستراتيجيتها وانعكاس ذلك على الحاجة إلى استحداث وظائف جديدة أو تعديل أنظمة وإجراءات العمل، مما قد يتطلب قدرات وخبرات معينة غير متوافرة حالياً بالقدر الكافي في المنظمة ويمكن للتدريب المخطط أن يوفرها.

5- دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما سيتبعه من تقادم مهارات وخبرات معينة واستحداث مهارات وخبرات أخرى جديدة يمكن توفيرها من خلال الجهود التدريبية بما يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والواقع أن مثل هذه التطورات التكنولوجية لا يحتاج إلى تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات الفنية وإنما تحتاج أيضا إلى تنمية وتكوين الكفاءات والقدرات الإدارية.

6- مناقشة تخطيط تطور المسار الوظيفي على مستوى المنظمة لتحديد المسار الوظيفي والمهني للعاملين، حيث يساعد ذلك على تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية قدرات العاملين على أداء أعمال في مستقبل حياتهم الوظيفية خلال تحركاتهم عبر مساراتهم الوظيفية أو المهنية.

والواقع أن استعراض مختلف الأساليب السالفة الذكر يؤكد لنا حقيقة أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والتحديات والظروف البيئية سواء القائمة حاليا أو المحتملة والتي تساعد الجهود التدريبية للمنظمة على مواجهتها والتعامل معها.

II. تصميم البرنامج التدريبي:

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

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

أو يمكن أن يعتمد على فترة الخدمة ويتضمن ما يلي:

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

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

ولذا ينبغي أن يتضمن المحتوى للبرنامج التدريبي ما يلي:

- الجمع بين الناحية النظرية والعملية والتطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المشاركين وذات معنى لهم.
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة.
- أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.
- أن تتناسب مستوى المتدربين الذين سيشاركون في البرنامج.

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

III. تقييم البرنامج التدريبي:

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

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

ظل الأدلة التي كشفت عنها الممارسة الميدانية.

1. الطرق المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية:

من بين الطرق المستخدمة في تقييم عملية التدريب ما يلي:

1- الاستبانة (الاستمارة).

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

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

4- تحليل المشكلات وهذا لمعرفة السبب الحقيقي للمشكلة وعلاجها.

5- الاطلاع على السجلات والتقارير وهذا لبيان النقاط السلبية، ويفضل عدم استخدام هذه الوسيلة لوحدها لأنها ليست موضوعية.

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

❖ تقييم البرنامج:

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

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

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

❖ **تقييم المتدربين:** للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي حيث أن المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي كما وأن بيئة التدريب والأجهزة المساندة مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي. ولابد من التأكد من انتقال أثر التدريب إلى المتدربين وهذا هو المقياس الحقيقي في فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي.

❖ **تقييم المدربين:** وهذا للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاءات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط، تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية وأي نقص في الكفاءات يعكس آثار على التدريب.

2. خطوات عملية التقييم:

وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:

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

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

3. تحديد مجالات التقييم.

4. تحديد المعايير لتقييم المجالات.

5. الاختيار الجيد لأدوات التقييم الملائمة للأهداف.

6. جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد.

7. استخدام الرزم الإحصائية لتحليل المعلومات.

8. تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الإحصائي.

9. إصدار الأحكام في ضوء النتائج المتحصل عليها.

10. اتخاذ القرارات الملائمة.

3. معايير تقييم البرنامج التدريبي

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

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

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

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

4- معايير المخرجات: ويتم فيها تحقيق الأهداف ودورها في التأثير على المخرجات بعد نهاية البرنامج ومدى تأثيرها على المدى القصير والبعيد عند التفاعل في مواقف أخرى.

وبعد ذلك يتم تحديد العائد والكلفة من التدريب. فالتكلفة تنحصر أساساً في مصاريف الاشتراك للدارس الواحد ويتحدد عن طريق معهد أو مركز التدريب وتنحصر التكلفة في العادة بحسب نوع البرنامج والدارسين ومكان التدريب وغيرها، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب والبحث عن برامج تدريبية والاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملتها الإدارة كأتعاب المستشارين وشركات التدريب. ويأتي العائد الأساسي للتدريب في تحسن الأداء وذلك بالتطوير في معايير معينة منها:

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

المحاضرة الثامنة: تقييم أداء العاملين

المقدمة:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة **تقييم أداء العاملين** وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم بجميع المعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يجب أولاً تحديد معنى المصطلحات التالية: القياس، التقييم، التقويم والأداء بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات عند التعبير على عملية تقييم الأداء.

- 1- **القياس:** هو عملية تسجيل الأداء المحقق وتتم أثناء التنفيذ.
 - 2- **التقييم:** عبارة عن تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً مقارنة بالمعايير.
 - 3- **التقويم:** هو تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق.
- والعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة *appréciation* وفي اللغة الانجليزية بكلمة *appraisal*.

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

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

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

ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين

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

1. **بالنسبة للعاملين:** من أهم الأهداف التي يحققها تقييم الأداء للعاملين ما يلي:
 - يساعد على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم فيعطيهم الفرصة لتجنبها في المستقبل.
 - شعور العاملين بالعدالة وبما أن جهودهم المبذولة ستؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة فإن ذلك يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية.
 - يدفع العاملين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أداءهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائهم.
2. **بالنسبة للمنظمة:** من بين الأهداف التي يمكن أن يحققها تقييم أداء العاملين للإدارة والمنظمة ككل ما يلي:

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

ثالثاً: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً. وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء. ولا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

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

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

-ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتاً أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه وأن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3-التمييز وتعني بها درجة حساسيته وإظهاره للاختلاف في مستويات الأداء، مهما كانت بسيطة فيميز بين أفراد أو مجموعة من الأفراد

4-سهولة استخدام المقياس: وتعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تنقسم إلى عناصر ومعدلات:

العناصر: تمثل في الصفات والمميزات الواجب توفرها في الفرد وهي نوعان:

أ- **عناصر ملموسة:** ويمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه وذلك من خلال قياس عدد مرات الغياب أو التأخيرات للحكم على مدى المواظبة.

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

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

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

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

ج- **المعدلات الكمية والنوعية:** وهي مزيج بين النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات من خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان .

رابعاً: طرق تقييم الأداء

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

أساسه تقييم أدائه وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال G-R-H على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية، حديثة):

1.الطرق التقليدية: تضم عدة طرق أهمها:

❖ **طريقة التدرج البياني:** تعد من أبسط طرق تقييم الأداء، وتعتمد على تحديد معايير للتقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية، وتحديد مدى توفرها في أداء الفرد. حيث يتم توزيع نقاط على الصفات التي تم اختيارها، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها كل فرد بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد العاملين. وفيما يلي مثال توضيحي عن هذه الطريقة:

المقياس التقليدي للتدرج

مجال القياس	متميز /10	جيد /08	مرض /06	مقبول /04	ضعيف /02
المعرفة بالوظيفة					
نوعية العمل					
المبادرة					
المظهر الخارجي					
التعاون					
تقبل الاقتراحات					
المجموع					

ومن أهم مميزات طريق التدرج البياني سهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار التفاوت في أهمية الخصائص (الصفات) من وظيفة لأخرى، فمثلا لا يكون المظهر الخارجي مهما في وظيفة معينة ومهما في وظيفة أخرى. ورغم سهولة وبساطة هذه الطريقة فإن من أهم عيوبها:

- احتمال أن يكون المقيم متحيزا في تقديره باعتباره أن الشخص الممتاز في صفة معينة يكون ممتاز في باقي الصفات، وبالتالي يحصل على تقدير عال أو العكس. وإن هذه الطريقة تستند عموما على الحكم الشخصي والعشوائي.
- قد يفسر كل مقيم (رئيس) حدود كل مرتبة في المقياس بطريقة مختلفة، كما قد يتفاوت القائمين بالتقييم في درجة التشدد أو التساهل من جهة أخرى.

❖ **طريقة الترتيب:** بمقتضاها يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أداؤهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ، بالنسبة لكل خاصية، ومن الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقبي (Alterné) حيث يتم تحديد أفضل فرد ثم أضعف فرد في المجموعة من حيث الأداء، بعد ذلك يتم ترتيب باقي أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين، الأفضل والأسوأ. ومن أهم مميزات هذه الطريقة بساطتها وسهولتها في التطبيق، كما أنها تعتمد على مفهوم موحد للتقييم، أي أنها تعتمد على الأداء العام بدلا من عدة معايير للأداء. غير أنه يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- صعوبة إقناع العامل المقيم بالمرتبة التي خصصت له.
- لا توضح هذه الطريقة طبيعة ومقدار الفروق بين العاملين، كما أنها لا تحدد نقاط القوة والضعف لديهم.
- كما يمكن استخدام هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة فقط، فكلما زاد عدد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب.

❖ **طريقة المقارنات الثنائية:** تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية وباقي الأفراد. مثال: هناك 5 أفراد بحاجة إلى تقييم، ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية وعند المقارنة يجب تحدد أن الفرد أحسن من الآخر بحصوله على (+) وإذا لم يكن يحصل على (-) ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وبناءا عليه يتم الحكم على مستوى أدائه.

ترتيب العمال حسب المقارنة الثنائية لصفة معينة (الالتزام مثلا)

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	3	2
ب	1	4
ج	4	1
د	2	3
هـ	0	5

تتميز هذه الطريقة بأنه توفر الموضوعية أكثر من الطرق السابقة لأنها تقارن كل شخص مع جميع أفراد مجموعته وبالنسبة لكل صفة على حده. غير أنه يعاب عليها ما يلي:

- لا يمكن استخدام الترتيب الثنائي إلا مع المجموعات الصغيرة.
 - تتطلب من القائم بالتقييم وقتا طويلا نسبيا، خاصة في الحالات التي تسع فيها نطاق الإشراف.
 - كما أنه لا تظهر كفاءة العامل بوضوح، فهي تكتفي بإظهار أن شخص معين أفضل من آخر فحسب.
- تميزت الطرق التقليدية للتقييم باعتمادها على السمات الشخصية للمروسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية، وكنتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرق التقليدية، بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة وموضوعية
- 2. الطرق الحديثة: أهم هذه الطرق ما يلي:**

❖ **طريقة الاختيار الإجباري:** جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، وعلى الرئيس اختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه

لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أيها منها سيسحب في صالح العامل أو ضده، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.

مثال: اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) واختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4):

1. يبتكر حولا جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.
 2. يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.
 3. لا يحدد أولويات لأهداف العمل.
 4. لا يتعاون مع زملائه ورؤساءه.
- إذا كانت العبارة رقم (02) هي التي اختارها القائم بالتقييم على أنها أكثر انطبعا على الفرد موضوع التقييم، ولم تكن هي التي اختارها واضعو الشفرة فإنها تكون في غير صالح الفرد، وعلى العكس إذا كانت هي المذكورة في الشفرة.
- الميزة الأساسية لطريقة الاختيار الإجباري هي أن القائم بعملية التقييم لا سبيل له للتحيز لأنه لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة. إلا أن هذه الطريقة قليلة الانتشار للأسباب التالية:
- صعوبة فهمها وتطبيقها.

- صعوبة الاحتفاظ بالشفرة سرية.

- صعوبة إعداد العبارات الخاصة بكل وظيفة.

❖ **طريقة الأحداث الهامة (الدرجة):** يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد، والسلوكيات أو الأحداث المؤثرة سلبا على الأداء، هذه الأحداث الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة التقييم، ثم يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة. والنموذج التالي يوضح هذه الطريقة.

نموذج سجل المواقف الدرجة لمساعد مختبر

تقييم سجل المواقف الجوهرية لسلوك العامل المؤثرة إيجابا أو سلبا على أدائه معيار السيطرة على مخاطر العمل			
التاريخ	السلوك الإيجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/1	يعلم المسؤولين بأن احد السلام غير صالح للاستعمال ينظف الأماكن من	10/11	يترك إحدى النوافذ في مختبر
12/2	النفائات المحترقة لتقليل التلوث داخل موقع العمل	11/12	المواد الكيماوية مفتوحة يدخن في مخازن المواد الكيماوية

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها توفر تغذية عكسية لكل عامل عن إيجابيات وسلبيات أدائه، وتساهم في تقليل التحيز كونها على وقائع ملموسة، إضافة إلى أنها تحسن من مستوى الإشراف لأنها تجبر الرئيس المباشر على الملاحظة المستمرة لمروؤسيه. كما يزودك بأمتلئة للأداء الجيد والسيئ والتي تشرح التقييم، ويحفزك على تقييم مروؤسك خلال السنة فعندما تتراكم الأحداث يصعب التقييم بدقة، كما أنه يقدم أمتلئة ملموسة وحية لما يمكن لمروؤسيك عمله لتفادي عيوب الأداء.

غير أنه يؤخذ على طريقة الأحداث الهامة في تقييم أداء العاملين ما يلي:

- تتطلب من الرئيس أن يكون سريع الملاحظة لكل ما يحدث في موقع العمل.

- كما تتطلب من الرئيس أن يدون الأحداث المهمة حال وقوعها، وإلا يترتب عن ذلك نسيان الحدث مما قد يؤثر سلبا على عملية التقييم.

- تتطلب الكثير من الجهد والوقت من قبل الرؤساء.

- قد تؤدي إلى الشعور العدائي من طرف العاملين نحو رؤسائهم لأنها تدفع المشرفين إلى البحث عن السلوك الجيد والردىء للعاملين، مما قد يؤدي إلى تركيزهم على العادات السيئة للعاملين.

❖ **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير فصلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة

ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف. ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداد هو يحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

❖ **طريقة الأداء بالأهداف:** طورت هذه الطريقة من طرف العالم الإداري PETER DURCKER في أواسط الخمسينيات

وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة للتغلب على معظم العيوب في الطرق التقليدية. ففوقها يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه. ونستطيع أن نلخص المبادئ الأساسية لهذه الطريقة أو خطواتها الأساسية كما يلي:

- تحديد أهداف يمكن قياسها (كمية عادة).

- اشتراك كل من رئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف.

- وضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف.
- التغذية العكسية عن الأداء، ومقارنة ما تم تحقيقه فعلا مع لأهداف الموضوع.
- ومن أهم مميزات هذه الطريقة ما يلي:
- توفر لكل عامل مقياس خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وطبيعة وأهداف وظيفية.
- تعطي الفرصة لكل عامل أن يقيم نفسه عن طرق النتائج التي يحققها (Feed-back)
- توضح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوس، وتنظم العمل وتنسق الجهود.
- تحسن أداء الأفراد لأنهم يعرفون الأهداف التي يجب تحقيقها مسبقا.
- رغم المزايا المتعددة لهذه الطريقة فإنه يعاب عليها:
- يحاول المرؤوس دائما وضع الأهداف السهلة التحقيق.
- قد تعطي وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، وتهمل الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى، والتي قد تؤثر بشكل كبير في أداء العامل.

خامسا: المصاعب التي تواجه عملية التقييم:

- إن عملية تقييم الأداء موضوع حساس ومثير للجدل كونها تتعلق بالإنسان سواء الرئيس أو المرؤوس وهذا الجدل نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي كما قد تنبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة.

1. مشاكل وأخطاء تقييم أداء العاملين:

- من أهم مشاكل وأخطاء نظام تقييم أداء العاملين ما يلي:

❖ مشاكل (أخطاء) متعلقة بمعد التقييم:

- تأثير الهالة (ميل الرئيس أو معد التقييم إلى التعميم) فقد يتأثر الرئيس بصفة واحدة في أداء العامل ويعممها على باقي صفات الأداء، مثلا إذا كانت كمية العمل هي العامل الأول في وسيلة التقييم وكان أداء العامل جيدا في هذه النقطة بالذات، قد تأخذ جميع العوامل التالية تقديرات أعلى مما تستحق أو العكس.
- التساهل أو التشدد أو التوسط في إعطاء التقديرات: فيميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع مرؤوسهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وإعطاء تقديرات منخفضة لجميع العاملين، ويرجع ذلك عادة إلى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم واعتقادات بأن من يقيمهم أقل منه كفاءة ومهارة. ومن ناحية أخرى قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف في أداء العاملين ويعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة للجميع.
- التحيز الشخصي: قد يميل الرؤساء أو القائمين بعملية التقييم إلى بعض المرؤوسين ويؤثر ذلك تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحونها لهم ويكون التحيز عادة بسبب السن، الجنس، القرابة، الصداقة، المستوى التعليمي...إلخ.
- عدم فهم مقاييس التقييم: فإذا كان المقياس مقسما مثلا إلى ممتاز، جيدا جدا، مقبول، متوسط، وضعيف، فما معنى كل درجة وما هي حدودها؟ فالأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من رئيس أو مدير إلى آخر.
- تأثر معدي التقييم بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم، عادة تعد تقارير أداء العاملين في نهاية فترة معينة (عادة سنة) وقد يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسه في الفترة الأخيرة قبل التقييم، ولا يتذكر الأعمال الجيدة أو السيئة لهم طوال السنة.

❖ مشاكل متعلقة بنظام التقييم:

- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء: فأحد أهم أسباب عدم كفاءة نظام تقييم أداء العاملين هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء.

- استخدام طريقة للتقييم لا تتلاءم مع جميع الوظائف: فعادة ما تستخدم بعض المنظمات أو الدول طريقة واحدة للتقييم وتعممها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن مستوى وطبيعة الوظائف.
- عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج التقييم دورا فعالا في نجاح عملية التقييم ووجود نماذج واضحة وشاملة وسهلة قد يشجع معد التقرير على تعبئته في وقته وابتقان.
- عدم وجود أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المنظمات أو الدول ككل يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى فشل نظام التقييم.
- إعطاء ثقل موحد لجميع عوامل التقييم: فنفرض بعض وسائل التقييم أن كل بند يجري تقييمه له نفس الأهمية. (فقد يعطي بند "القدرة على التعلم" نفس الثقل والوزن مثل بند "التعامل مع الأشخاص" حتى ولو كان 95% من وقت الشخص ينقضي في مقابلة الأشخاص).
- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء العامل، خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف.
- سرية التقييم وتغلب الصف العقابية عليه.
- التركيز على جانب مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه في أداء الشخص للتقييم من غير الجوانب الأخرى.

❖ مشاكل متعلقة بإدارة الموارد البشرية:

- تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم أداء العاملين مسؤولة عن متابعة والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها. ولعل أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل نظام تقييم الأداء المتعلقة بالإدارة ما يلي:
- نقص النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وإرشادات وتوجيهات متعلقة بتقييم أداء العاملين، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين كون أحد أسباب عدم معرفتهم بالنظام وأهدافه، واختلاف مفاهيمهم للمقصود منه.
- عدم تدريب الرؤساء على طرق التقييم، والذين هم بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بأساليب التقييم، والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها.

قائمة المراجع:

- حسن أحمد الطعاني، التدريب وأسس، الدار الجامعية، الأردن، 2002.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط 2، 2006.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان / الأردن، الطبعة الثانية 2005.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار ميسرة، الطبعة الأولى 2007.
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية / مصر 2007.
- سينان المسوي إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها دار مجد لاوي - عمان - 2004 ، ص 19

<http://ar.wikipedia.org/wiki> le 17/11/2009