

جامعة الأندلس

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

إدارة الموارد البشرية

تأليف

الدكتور / محمد ناجي عطية



الإشراف العام: أ. د أحمد محمد برقعان

التحكيم العلمي: د. عبدالله علي القرشي

التصميم التعليمي: أ. م. د. يحيى عبدالرزاق قطران

التنسيق: أ. قابوس محمد أحمد عيضة

تصميم الغلاف: أ. زياد المقبولي

حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة الأندلس ولا يسمح بتصوير
الكتاب بأي حال من الأحوال

يطلب الكتاب من جامعة الأندلس الجمهورية اليمنية- صنعاء-

رقم الهاتف: 01675884 الفاكس: 675885

الموقع الإلكتروني: <http://andalusuniv.net>

البريد الإلكتروني: info@andalusuniv.net

رقم الإيداع بدار الكتب : 2014/.....

قال الله تعالى :

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

الإهداء

الى قادة مؤسسات المجتمع

ومدراءها

ومدراء الموارد البشرية

ومسؤولي الأقسام الإنتاجية والخدمية

إلى معلمي إدارة الموارد البشرية

ومدربي التنمية البشرية

نهديكم هذا العمل ونوجه لكم نداء من القلب:

إن المؤسسة الحديثة والمجتمعات المعاصرة أصبحت تعول كثيرا على الانسان بصفته أهم عنصر فيها، فمن خلاله تصنع النجاحات المستمرة، ويتعاونونه وتقانيه لتحقيق التميز والريادة، وبدونه يصبح النجاح وهما بعيد المنال، وبإهماله وعدم الاكتراث به يصير التميز من جملة المحال.

فنداءنا لكم الاهتمام البالغ بهذا المورد الثمين قناعة منكم بأنه أهم أسباب تحقيق النجاح الحقيقي وليس التفوق الوهمي.

مقدمة المؤلف

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد.

من سمات المنظمات الحديثة، العناية الفائقة بالعناصر البشرية بصفاتهم العنصر الأهم الذي يستحيل ان تبلغ غاياتها الا بجهودهم وتفانيهم وحبهم لأعمالهم ومنظمتهم، وتعاونهم مع بعضهم ومع اداراتهم ومسؤوليهم.

فلا يمكن تصور اي قدر من النجاح دون ان يكون وراءه فريق منسجم متعاون يشعر أفراده بالتقدير والاحترام من قبل ادارة المنظمة، ويجد المناخ المهيأ لمزيد من البذل والعطاء، ويتعامل مع المنظمة على انها بمثابة منزله الثاني الذي يقضي فيها وقتا كبيرا بين زملاء يعدهم جزء من أهله الأوفياء واصدقائه المخلصين.

والمأمل في تاريخ الإدارة، يجد أن اشهر التجارب العلمية الواقعية مثل مدرسة العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية والادارة اليابانية، وقبل ذلك ما ورد في تعاليم الشرائع السماوية ومنها الشريعة الاسلامية، يجد انها تركز على الانسان كمحور للتغيير والتميز والريادة وتحقيق الاهداف.

فنسمع عن الادارة الأبوية اليابانية التي تتعاقد مع الموظف مدى الحياة، وتهتم به مع كافة افراد عائلته، في سعي منها لتحقيق كافة احتياجات الموظف المادية وغير المادية، والنتيجة ان يبادلها العطاء فيمنحها كل ما تحتاج من وقته وجهده وفكره.

وسمعنا عن مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية، والتي جاءت كردة فعل للمدرسة الكلاسيكية التقليدية، التي كانت تعتبر الانسان عنصرا من عناصر عملية الإنتاج، ولكن في معزل عن مشاعره وإحساسيه وانسانيته. وهذه ركزت هذه على الانسان باعتباره مخلوق مكرم وذو مشاعر فياضة تتحكم بقراراته، وتحدد مستوى تفانيه وانتاجه، واثبتت ان تحقيق احتياجات العاملين وانتهاج سياسات متنوعة في التحفيز بما يلبي احتياجات الافراد والمنظمة، لها علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي وبالدافعية الانسانية سلبا أو ايجابا.

وسمعنا من نصوص القرآن الكريم قول الله تعالى: " ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً"¹ ، ومن حديث النبي الكريم عليه الصلاة والسلام: " أحب الناس الى الله أنفعهم للناس" وفي رواية: " خير الناس أنفعهم للناس"²

ومن هنا نستنتج أن الاهتمام بالعنصر البشري ليس مجرد مقرر دراسي في الإدارة الحديثة تسعى الجامعات والمنظمات الى حث الطلاب والأفراد على استيعابه والعمل على تطبيقه، وليست برنامجاً تدريبياً يتلقاه المتدربون لزيادة ثقافتهم وتحسين سلوكهم ومهاراتهم في التعامل مع العنصر البشري، لكنه أعمق من ذلك؛ انه قيمة متأصلة ومتجذرة في أعماق التاريخ والبحوث العلمية، وحتى في أصول الدين وعبادة الله تعالى، حتى انها وجدت ماثلة في ثقافات الشعوب المختلفة على شكل قصص و حكم وأمثال شعبية.

والكتاب الذي بين أيديكم يبرز أهمية علم الموارد البشرية، والاساليب الحديثة في إدارتها، أملاً ان يجد فيه الدارس والقارئ بغيته في ادراك اهمية هذا المورد وطرق استثماره لتحقيق أهداف المنظمات المختلفة.

جاء هذا الكتاب في عشرة فصول هي: مدخل الى علم ادارة الموارد البشرية، تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية ، الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف، الحوافز والدوافع والمنافع، نظام الانضباط والتأديب، والصحة والسلامة المهنية، تقييم الأداء، وتدريب وتنمية الموارد البشرية.

وجدير بالذكر ان هذا الكتاب ألف بطريقة التعلم الذاتي؛ وهي الطريقة التي تستخدم في تعليم الدارسين الذين يصعب عليهم الانتظام في قاعات الدراسة، فكان من الضروري اعداده بطريقة سهلة وصياغة سلسلة تسهم في سد الفجوة بين المعلم والمتعلم، كما زود بالأمثلة والمناقشة الذاتية من خلال طرح الأسئلة بعد كل فقرة، اضافة الى تدريبات وأنشطة وحالات

¹ سورة الإسراء الآية 70

² رواه الطبراني في المعجم الأوسط

دراسية واقعية ، لمزيد من استيعاب المحتوى وضعت في نهاية كل وحدة،
ووضعت اجابات لتلك التدريبات في نهاية الكتاب.

اتمنى ان يكون هذا جهداً نافعاً قدم بحله مناسبة يجمع بين البساطة
والعمق والسهولة في الفهم، كما اتمنى من كل قارئ استفاد منه دعوة
بظهر الغيب لعل الله ان يتقبله ويجعله رصيذاً في ميزان الحسنات.

د . محمد ناجي عطية

استاذ الادارة المساعد

drmnatiah@gmail.com

إرشادات لاستخدام الكتاب:

اشتمل الكتاب على عشر وحدات تعليمية ، كل وحدة اشتملت على نوعين من التمارين:

النوع الاول: أسئلة للتقويم الذاتي، وقد حرصنا ان تكون بعد كل عنوان او مجموعة متقاربة من العناوين، وهي عبارة عن أسئلة على العنوان او الفقرة مباشرة تجد جوابها في الفقرة السابقة للسؤال.

النوع الثاني: تدريبات عامة نهاية كل وحدة، واشتملت على اسئلة متنوعة ، ودراسات حالة وتمارين عملية اخرى، لم تأت اجاباتها بشكل مباشر في ثنايا الوحدة.

ننصحك بمحاولة حل التدريبات بعد قراءة الوحدة من أجل ترسيخ المفاهيم النظرية وتدعيمها بالأنشطة والتطبيقات العملية.

سوف تجد حلولاً نموذجية في نهاية الكتاب ننصحك بان لا ترجع لها حتى تبذل جهدك في المحاولات الذاتية لإيجاد الحل.

ننصح بشدة بمدارسة المادة وتطبيقاتها من تقويم ذاتي وتدريبات ، مع زملائك اثنين فاكثر لتعم الفائدة ويحصل مفهوم التدارس التعاوني الجماعي.

أهداف المقرر:

من المتوقع عزيزي الطالب الكريم أن تكون بعد الانتهاء من دراسة المقرر قادراً على أن:

1. تستوعب المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، وتلم بأبرز وظائفها، الادارية والتخصصية كوظائف الاستقطاب والحفاظ وتطوير وتنمية الموارد البشرية ، وما تحتويه من تفاصيل اساسية وفرعية.
2. تلم بمراحل نشوء وتطور علم ادارة الموارد البشرية، منذ بداية نشأته وحتى العصر الراهن.
3. تقارن بين الوظائف المختلفة لا دارة الموارد البشرية والتي تتوزع بين وظائف تتعلق بالوظيفة من جهة ،وبالموظف من جهة أخرى، وتحدد الفروق بين وظائف الاستقطاب والمحافظة وتدريب وتنمية الموارد البشرية.
4. تحلل وتستنتج الاسباب الرئيسة والمبادئ الفعالة في الاستفادة القصوى من العناصر البشرية من خلال التعرف على أساليب تعزيز وتنمية الرضا الوظيفي ووسائله المتنوعة .
5. تتدرب على اساليب تحليل وتصميم الوظائف ، وطرق صياغة بطاقات الوصف الوظيفي بمكوناتها الاساسية والفرعية.
6. تتدرب على أساليب تخطيط وتقييم الوظائف ومبادئ بناء هياكل الأجور وأنظمة احتساب البدلات والمكافآت والحوافز.
7. تمارس بنجاح وعن علم واقتناع الأساليب المثلى في التعامل مع الموارد البشرية ، من خلال اتقان استخدام اساليب كسب رضاهم والبعد عن الأساليب التي تولد احباطهم وتؤدي الى تنفيرهم.
8. تحمل ثقافة التوعية بأسس ومبادئ الاهتمام بالعنصر البشري بصفته اهم عناصر الانتاج واعظم اسباب نجاح المؤسسات، في بيئة لا تولي هذا الجانب الاهتمام المطلوب.

المحتوى العلمي للمقرر:

- الوحدة الأولى : مدخل إلى علم إدارة الموارد البشرية
- الوحدة الثانية : تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف
- الوحدة الثالثة : تخطيط الموارد البشرية
- الوحدة الرابعة : توظيف الموارد البشرية
- الوحدة الخامسة: الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف
- الوحدة السادسة : الحوافز والدوافع والمنافع
- الوحدة السابعة : نظام الانضباط والتأديب الوظيفي
- الوحدة الثامنة : الصحة والسلامة المهنية
- الوحدة التاسعة : تقييم أداء العاملين
- الوحدة العاشرة : التدريب والتنمية الادارية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
30-17	الوحدة الأولى : مدخل إلى علم إدارة الموارد البشرية: تعريف ادارة الموارد البشرية. اهمية ادارة الموارد البشرية أهداف ادارة الموارد البشرية نشأة وتطور علم إدارة الموارد البشرية وظائف إدارة الموارد البشرية
62-31	الوحدة الثانية : تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف: تعريف الوظيفة وتصميم الوظائف العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الوظائف العوامل المؤثرة في تصميم الوظائف تعريف تحليل الوظائف أهمية تحليل الوظائف خطوات تحليل الوظائف مفهوم التوصيف الوظيفي مكونات توصيف الوظيفة نماذج بطاقة التوصيف الوظيفي تطبيق عملي كيف تصمم بطاقة وصف وظيفي
84-63	الوحدة الثالثة : تخطيط الموارد البشرية: مفهوم تخطيط الموارد البشرية أهداف تخطيط الموارد البشرية أهمية تخطيط الموارد البشرية

الصفحة	الموضوع
	مراحل تخطيط الموارد البشرية تحليل الطلب تعريف وطريقة حساب عبء العمل تحليل العرض تعريف وطريقة حساب معدل دوران العمالة مقابلة العرض بالطلب أسلوب التعامل مع فائض العمالة
106-85	الوحدة الرابعة : توظيف الموارد البشرية: مفهوم التوظيف مفهوم الاستقطاب أهداف عملية الاستقطاب مصادر استقطاب الموارد البشرية العوامل المؤثرة في الاستقطاب الخارجي مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية تعريف الاختيار والتعيين أهمية عملية الاختيار والتعيين النتائج المحتملة لقرارات الاختيار وآثارها. خطوات عملية الاختيار والتعيين
128-107	الوحدة الخامسة: الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف: مفهوم التعويضات المباشرة وغير المباشرة تعريف الأجور والمرتبات والفرق بينهما أهمية الأجور والمرتبات للأفراد والمنظمات

الصفحة	الموضوع
	أنواع الأجور والمرتبات شروط تحديد الأجور والمرتبات العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والمرتبات الخطوات العملية لتقييم نظام الأجور والمرتبات طرق تقييم الوظائف
154-129	الوحدة السادسة : الحوافز والدوافع والمنافع: تعريف الحافز أهداف الحوافز الفرق بين الأجور والحوافز أنواع الحوافز خطوات إعداد نظام الحوافز العقبات التي تواجه تطبيق نظام الحوافز تعريف الدافع مفهوم الدافع العلاقة بين الحوافز والدوافع قواعد تنمية الدوافع لدى العاملين تعريف المنافع والخدمات أهداف المنافع والخدمات أنواع المنافع والخدمات
174-155	الوحدة السابعة : نظام الانضباط والتأديب الوظيفي: مفهوم الانضباط الوظيفي مفهوم المخالفة الإدارية

الصفحة	الموضوع
	أنواع المخالفات الإدارية مفهوم التأديب الوظيفي أهداف نظام الانضباط والتأديب الوظيفي والحاجة اليه. العلاقة بين التأديب وتدني الأداء الوظيفي أساليب الانضباط والتأديب الوظيفي القواعد والإجراءات الوقائية في نظام الانضباط والتأديب
198-175	الوحدة الثامنة: إدارة الصحة والسلامة المهنية: مفهوم ادارة الصحة والسلامة المهنية الفرق بين الصحة والسلامة المهنية اسباب الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية مفهوم الحادث والاصابة والفرق بينهما انواع اصابات العمل اسباب اصابات العمل برامج الصحة والسلامة المهنية معوقات تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية
222-199	الوحدة التاسعة : تقييم أداء العاملين: مفهوم تقييم الأداء اهداف تقييم الأداء الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء الطرق المستخدمة في تقييم الأداء خطوات تقييم الأداء. الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء وطرق التعامل معها

الصفحة	الموضوع
	إدارة نظام تقييم الأداء
241-223	الوحدة العاشرة : التدريب والتنمية الادارية: مفهوم التدريب مفهوم التنمية الادارية الفرق بين التدريب والتنمية الادارية اهداف التدريب والتنمية الإدارية انواع التدريب طرق التدريب مراحل تصميم نظام التدريب شروط التدريب الفعال مسؤوليات التدريب اهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب
242	حل التدريبات:
256	قائمة المراجع

الوحدة الأولى



مدخل إلى علم إدارة الموارد البشرية

رقم الصفحة	الموضوع
20	تعريف ادارة الموارد البشرية.
21	اهمية ادارة الموارد البشرية
22	أهداف ادارة الموارد البشرية
23	نشأة وتطور علم إدارة الموارد البشرية
27	وظائف إدارة الموارد البشرية
29	خلاصة الوحدة
31	المراجع

أهداف الوحدة :

عزيزي الطالب الكريم ، بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة ، يتوقع منك أن تكون بمشيئة الله قادرا على أن :

- 1- تعرف إدارة الموارد البشرية
- 2- تشرح أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية
- 3- تعدد وتشرح مراحل وأسباب نشوء وتطور علم إدارة الموارد البشرية
- 4- تعدد وتقارن بين كافة وظائف إدارة الموارد البشرية.

المحتوى العلمي للوحدة:

- 1- تعريف ادارة الموارد البشرية.
- 2- اهمية ادارة الموارد البشرية
- 3- أهداف ادارة الموارد البشرية
- 4- نشأة وتطور علم إدارة الموارد البشرية
- 5- الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية

القرارات المساعدة :

بإمكانك عزيزي الطالب الاستعانة بالمراجع التالية للتزود من تفاصيل المفاهيم الأساسية والفرعية التي تم استعراضها في الوحدة، وهي :

- 1- كتاب ، العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008 م.
- 2- كتاب ، القحطاني، محمد بن دليم، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008م.
- 3- الموقع الالكتروني الشهير : المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com

تمهيد:

إن مستوى تقدم أي مجتمع أصبح مترتباً على جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة المنظمات الإنتاجية والخدمية، والمرتبطة بكفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، وبصفة خاصة الموارد البشرية، حيث تعتبر القاسم المشترك في كل الأنشطة ولكل المنظمات.

وقد لوحظ في القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها، وأصبح ينظر إليها على أنها من أصول المنظمة، لكن الذي يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول فكرية. (2)

وفي هذه الوحدة سنتناول تعريف إدارة الموارد البشرية، وأهميتها وأهدافها ونشأة علم إدارة الموارد البشرية، ثم يتطرق إلى مدخل في تصنيف وتوصيف وظائف إدارة الموارد البشرية.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

عرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا (Institute of personal management) إدارة الموارد البشرية بأنها: ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة. (2)

ومن التعاريف الحديثة أنها : تلك السياسات والتطبيقات والنظم المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم. (6)

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية (HRM) بأنها : الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية. (3)

كما يمكن تعريفها بأنها: ذلك الجانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض ادارة العنصر البشري

بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع (7).

سؤال 1: عرف إدارة الموارد البشرية.

أهمية إدارة الموارد البشرية :

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة، ويمكن إرجاعها إلى مجموعة من العوامل يأتي في مقدمتها (1) :

أ. علاقتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية.

ب. التوسع الكبير في حجم المنشآت، وزيادة حجم العمالة فيها، وهو ما أدى إلى زيادة مشاكل القوى العاملة.

ج. زيادة وعي وثقافة العاملين، والذي ترتب عليه زيادة رغبتهم وطموحهم في تحسين أوضاعهم وظروفهم.

د. ظهور النقابات العمالية كجهة تتبنى المطالب بتحسين ظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية أعطى إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة، باعتبارها الجهة التي تمثل المنظمة في الحوار والتفاوض مع النقابات وخلق جو تعاوني وفعال معها.

هـ. تتبنى المنظمة ومن خلال إدارة الموارد البشرية تنفيذ برامج عديدة كالرعاية الصحية، والتقاعد وتقديم العديد من المزايا النقدية والعينية.

و. تتأثر المنظمات بالقوانين التي تصدرها الدولة والتي تنظم علاقة المنظمات بالعاملين، وهذا بدوره يتطلب استيعاباً وفهماً كاملاً لهذه القوانين واللوائح وكيفية تطبيقها ، والجهة المؤهلة للقيام بهذا الدور نيابة عن المنظمة هي إدارة الموارد البشرية.

سؤال 2: اذكر العوامل التي تعطي ادارة الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمة.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف على مستوى الأفراد والمنظمات ، منها ما يلي(3):

أ. ضمان توفير موظفين أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.

ب. ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.

ج. ضمان التزام المؤسسة بتنفيذ التزاماتها ومسئولياتها تجاه الموظفين، وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم.

د. إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.

هـ. وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة والمشاركة في توضيحها بمساعدة الإدارات المختصة.

و. المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العالمية.

ز. إبداء النصح والإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم وإطلاعهم على السياسات الحكومية التي تؤثر على نشاطات العاملين في إداراتهم .

ح. حث مدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم .

سؤال 3: عدد الأهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية لتحقيقها، للأفراد والمنظمات.

نشأة وتطور علم إدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية.

وهذه التطورات أسهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون العاملين في المنشأة، وتعتمد سياسات موارد بشرية على أسس علمية، وتحفز العاملين وترفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

ونوجز أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر بما يلي (5):

1- مرحلة ما قبل قيام الثورة الصناعية في أوروبا:

كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وكانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لظهور الكثير من المشاكل التي تواجهها إدارات المنشآت.

2- مرحلة الثورة الصناعية وظهور الآلة:

أدى ظهور ما سمي بالثورة الصناعية إلى ظهور الآلة ، وقد تطلب الأمر وجود المصانع الحديثة، وفيها يتم استخدام التوقيت الدقيق لبداية العمل ونهايته، وإيجاد مجموعة من القواعد التي تنظم عمل مجموعة كبيرة من العاملين، تعمل لساعات طويلة وبأجر ضئيل.

وقد نتج عن ذلك تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور. فكان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع وتشترى، وهو ما مهد لمرحلة ظهور النقابات العمالية.

3- مرحلة ظهور النقابات العمالية:

وفي هذه المرحلة ظهرت حاجة المنظمات إلى إحداث ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل: دراسة شكاوى وتظلمات العاملين وتوسيع مكاسبهم وتنظيم ساعات العمل والعطلات والإجازات، إلى أن ظهر ما يسمى بالمساومة الجماعية الذي أصبح أسلوباً للتفاوض معترفاً به من قبل الإدارة، حيث يتم من خلاله مناقشة مشكلات العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة، وهو ما أدى إلى ظهور النقابات العمالية.

4- ظهور إدارة شئون العاملين:

وكنتيجة طبيعية بدأت إدارات المنشآت بتعيين أخصائيين في شئون العاملين وشئون التفاوض الجماعي، والتنبؤ بالمشاكل العمالية واتجاهاتها والعمل على التغلب عليها قبل تفاقمها، والسعي إلى إيجاد التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، وهو أول ظهور لإدارة تهتم بشئون العاملين(2).

5- مرحلة ظهور الإدارة العلمية:

في بداية القرن العشرين ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور F.Taylor، فأعطت تصوراً محدداً حول مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتحفيز العمال وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسريعة المحددة، وهذا بلا شك ساعد على أن يصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في المنظمة.

6- مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية:

هذه المرحلة بدأها (إلتون مايو - Elton Mayo) بتجاربه الشهيرة المسماة بتجارب هوثورن ، والتي قامت بدراسة معنوية العمال ورضاهم الوظيفي وأهمية ذلك على كفاءتهم الإنتاجية، وقد أسهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال نظرتها إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في المنظمة.

7- مرحلة ازدياد الاهتمام بالسلوك الإنساني:

حصل المزيد من الاهتمام بالسلوك الإنساني بعد أن جاء مجموعة من الرواد في المدرسة السلوكية الذي كان لهم الفضل في بذل المزيد من الاهتمام بسلوك الإنسان في العمل، وتحويل الفكر الإداري وتقديره للعامل ورفع مستواه من مجرد آلة في مصنع إلى المحرك الأساسي المؤثر في نجاح أهداف المنظمة ومن هؤلاء ماسلو 1954 ، وأرجز 1957 ، وليكرت 1966 .

وقد رأى هؤلاء أن هناك ضغوطاً كبيرة على منظمات الأعمال تستدعي عمل استراتيجيات عاجلة للعنصر البشري.

وجاء من بعدهم بورتر 1985 ، وجوست 1989 الذي قال أن الموارد البشرية تعتبر خياراً جذاباً للوقوف في وجه الضغوط التي تولدها سوق الأعمال. (2)

8- ظهور الحاجة إلى المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية، كبديل عن المسميات الأخرى:

وفي السنوات الأخيرة نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية واتسع نطاق عملها وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين،

ووضع برنامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .

9- مرحلة إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات المستقبل:

إذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل ، فسنجد أن هناك نموا متزايدا في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، وهناك الكثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية ، مثل التوسع في استخدام الأتمتة والاعتماد على الحاسوب، والتغير المستمر على مستوى المهن والتخصصات والجنس وظهور التكتلات الدولية، وهو ما يتطلب مهارات فائقة في مجال البحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية

سؤال 4: مرت إدارة الموارد البشرية بتسع مراحل في مسيرة تطورها :

- أ- عدد هذه المراحل.
- ب- اذكر أهم سمة لكل مرحلة.

ظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية :

درج بعض الكتاب على تسميتها بإدارة الأفراد ، إدارة شئون العاملين ، إدارة القوى العاملة ، حتى عام 1980م ، حيث حل مصطلح الموارد البشرية محل التسميات الأخرى وذلك للأسباب التالية:

- أ. لأنه أكثر شمولاً، وأكثر تجاوباً مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية
- ب. لأنه يتعامل مع الفرد من منطلقات جديدة باعتباره عنصراً مستقلاً ومؤثراً وليس باعتباره عنصراً تابعاً

ج. وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية تشارك مشاركة كاملة وفعلية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

سؤال 5 : لماذا حل مصطلح الموارد البشرية محل المصطلحات الأخرى.

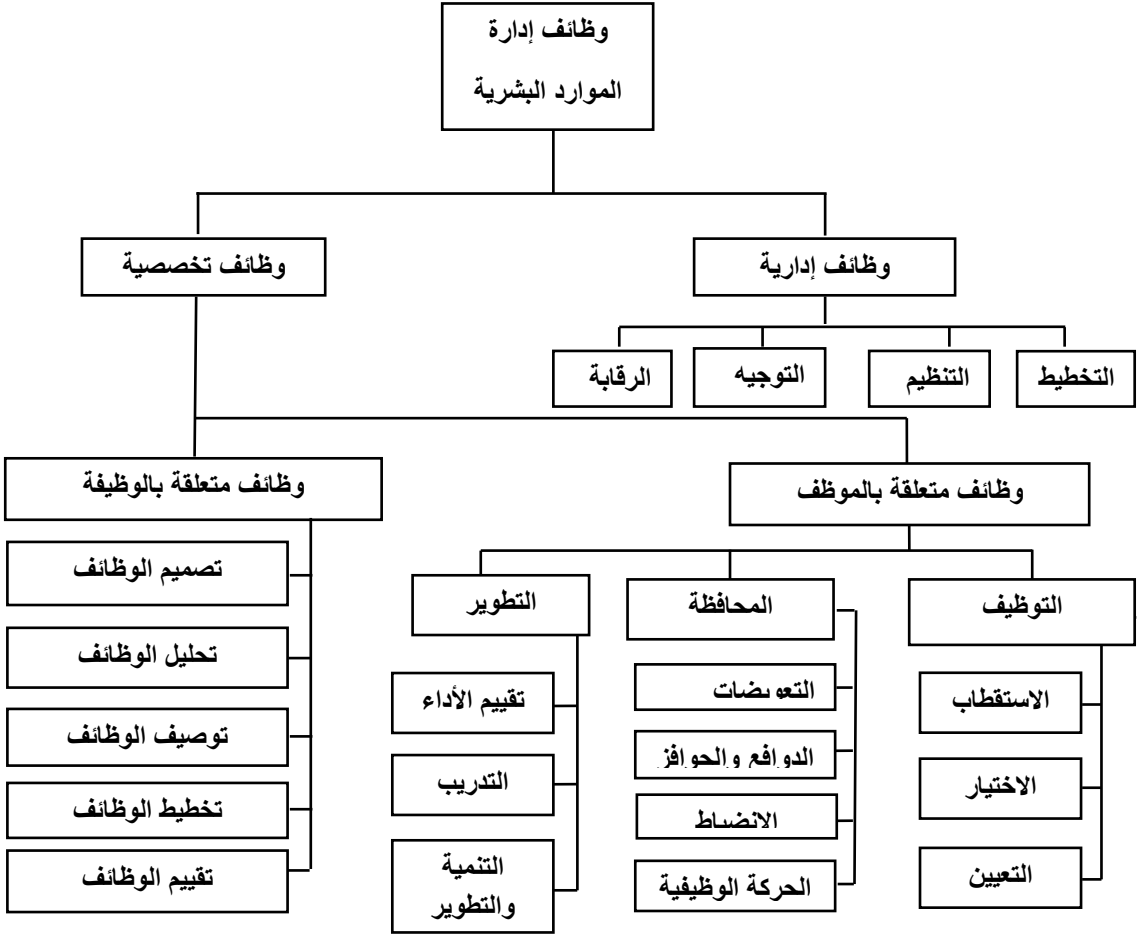
وظائف إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعتين من الوظائف لتحقيق أهداف المنظمة، إحداها ذات طابع فني يتمثل في الوظائف التخصصية المرتبطة باستقطاب العنصر البشري والمحافظة عليه وتطويره لتحقيق أهداف المنظمة.

والأخرى ذات طبيعة إدارية، تتمثل في الوظائف الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

والشكل رقم (1-1) يبين هذه الوظائف بالتفصيل، وستكون فصول الكتابات شاملة لهذا للتبويب.

الشكل (1-1) وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر : منصور العريقي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، ط3:

س6: عدد (بدون شرح) الوظائف التالية لإدارة الموارد البشرية:

- أ. الوظائف الإدارية.
- ب. الوظائف التخصصية
- ج. الوظائف المتعلقة بالموظف
- د. الوظائف المتعلقة بالوظيفة
- هـ. وظيفة التوظيف

و. وظيفة المحافظة على الموارد البشرية.
ز. وظيفة التطوير

خلاصة الوحدة :

تناولت الوحدة تعريف ادارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها باعتبارها إدارة لا تقل اهمية عن بقية الإدارات الاخرى في المنظمة ، ثم تناولت مراحل نشأتها وتطورها، وفصلت انواع الوظائف التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية من وظائف روتينية ادارية ووظائف فنية تخصصية.

تدريبات عامة :

عزيزي الطالب : التدريبات عبارة عن أسئلة نوعية تحتاج لمجهود في البحث عن اجاباتها من غير المادة المشروحة سابقا، فتستطيع البحث عنها في المراجع المذكورة وربما تجد اجاباتها في البحث في مواقع الانترنت، أو تجتهد برأيك من خلال المادة المفصلة في هذه الوحدة. فاذا بذلت جهدك ، تستطيع ان تقارن اجابتك بالإجابات المتوفرة في نهاية الكتاب.

تدريب 1: لماذا أطلق على العاملين والموظفين والمدراء مصطلح موارد بشرية.

تدريب 2: هل سعي العاملين لتحقيق أهدافهم من خلال العمل مسألة مشروعة أم ممنوعة، ومتى تتحول الى مسألة ممنوعة.

تدريب 3: ضع لفظة (صح) أو (خطأ) أمام العبارات التالية، مع تعليل إجابتك:

- أ. تمارس ادارة الموارد البشرية وظائفها من خلال الوظائف التخصصية فقط . ()
- ب. ظهور النقابات العمالية سببا مباشرا في ظهور ادارة الموارد البشرية . ()

ج. من أهداف إدارة الموارد البشرية توفير المناخ الملائم للعمل
() .

لمحة عن الوحدة الثانية :

عنوان الوحدة الثانية تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف، و سنتناول مفهوم تصميم الوظائف وتحليلها وتوصيفها، حيث أنها من المسائل المهمة في إدارة الموارد البشرية، وتعتبر حجر الزاوية لعملها في أي مشروع اياً كان هدفه ونشاطه ، وأياً كان حجمه أو مجال عمله، وتعتبر أساس عمليات تخطيط القوى العاملة ورسم سياسيات الأفراد التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة.

مراجع الوحدة

- 1- العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، ط3، 2008م.
- 2- القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008م.
- 3- صالح ، محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد ، 2004م.
- 4- الكبيسي ، عامر خضير ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005م .
- 5- عبد الوهاب، علي محمد ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، منشورات الأمم المتحدة ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2003
- 6- Noe,R.A.etat (2001),Human Resource Management.Irwin and Mc Grraw – Hill, N.Y.
- 7- Schuster,Fredrick E. (1985),Human Resource Management: Concepts Cases and Resisting, Reston,Virginia: Reston,Virginia Publishing Co.

الوحدة الثانية



تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

الموضوع	رقم الصفحة
تعريف الوظيفة وتصميم الوظائف	34
العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الوظائف	35
العوامل المؤثرة في تصميم الوظائف	35
تعريف تحليل الوظائف	37
أهمية تحليل الوظائف	38
خطوات تحليل الوظائف	38
مفهوم التوصيف الوظيفي	40
مكونات توصيف الوظيفة	40
نماذج بطاقة التوصيف الوظيفي	43
تطبيق عملي كيف تصمم بطاقة وصف وظيفي	57
المراجع	62

أهداف الوحدة :

يتوقع منك عزيزي الطالب بعد الانتهاء من دراسة الوحدة أن تكون قادراً على:

1. تعريف الوظيفة وتصميم الوظائف وتحديد العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الوظائف
2. تعريف تحليل الوظائف وأهميته
3. تحديد وشرح خطوات تحليل الوظائف
4. تعريف التوصيف الوظيفي
5. تحديد مكونات توصيف الوظيفة
6. تصميم بطاقة التوصيف الوظيفي

المحتوى العلمي للوحدة:

1. تعريف الوظيفة وتصميم الوظائف
2. العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الوظائف
3. العوامل المؤثرة في تصميم الوظائف
4. تعريف تحليل الوظائف
5. أهمية تحليل الوظائف
6. خطوات تحليل الوظائف
7. مفهوم التوصيف الوظيفي
8. عناصر توصيف الوظيفة
9. نماذج بطاقة التوصيف الوظيفي

الوحدة الثانية :

تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

10. تطبيق عملي كيف تصمم بطاقة وصف وظيفي

القرائات المساعدة:

بإمكانك عزيزي الطالب الاستعانة بالمراجع التالية للتزود من تفاصيل المفاهيم الأساسي والفرعية التي تم استعراضها في الوحدة، وهي :

- 1- كتاب ، العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء ط3، 2008م.
- 2- كتاب ، القحطاني، محمد بن دليم، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008م.
- 3- الموقع الاليكتروني الشهير : المنتدى العربي لا دارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com

تهييد:

في هذه الوحدة سنتناول تعريف الوظيفة وتصميم الوظائف وتحليلها وتوصيفها، حيث أنها من المسائل المهمة في إدارة الموارد البشرية، وتعتبر حجر الزاوية لعملها في أي مشروع اياً كان هدفه ونشاطه ، وأياً كان حجمه أو مجال عمله، وتعتبر أساس عمليات تخطيط القوى العاملة ورسم سياسيات الأفراد التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة.

اولا: تصميم الوظائف Job Design

تعريف الوظيفة:

تعرف الوظيفة بأنها : مجموعة الواجبات التي تحددها إدارة المنشأة وتتطلب ممن يشغلها شروط معينة تمثل الحد الأدنى اللازم لإنجاز هذه الواجبات.(1)

تعريف تصميم الوظيفة :

يعرف تصميم الوظائف بأنه : تحديد أنواع الوظائف الواجب توافرها في المنظمة ، والإطار العام لكل وظيفة ، والمضمون العام للوظيفة ومستواها ، وتحديد أين تبدأ الوظيفة وأين تنتهي.(1)

العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الوظائف :

التصميم الجيد للوظائف يجب أن يشتمل على ثلاثة العديد من الجوانب منها ما يلي (3) :

1. أهداف المنظمة
2. نوع التكنولوجيا المستخدمة في الأداء
3. تلبية احتياجات وتوقعات الأفراد
4. أهمية الوظيفة والأسباب الحقيقية من وراء إيجادها.
5. العلاقات التنظيمية التي تنشأ بين الوظيفة والوظائف الأخرى.
6. الوضوح والدقة والشفافية وعدم الازدواجية في الواجبات المتعلقة بالوظيفة.
7. المطابقة التامة بين الوظيفة وشاغلها من حيث المؤهلات والقدرات.
8. أن يوفر التصميم السليم الإحساس بالمسئولية لشاغل الوظيفة تجاه عمله.
9. أن يوفر أهمية الوظيفة والاعتزاز بالذات لتحقيق الرغبة في الانتماء الوظيفي.
10. أن يوفر درجة من عالية من التحدي من خلال إثارة الحماس في نفوس العاملين.

العوامل المؤثرة في تصميم الوظائف :

يتأثر تصميم الوظيفة بمجموعة من العوامل التي يجب دراستها والتعرف عليها من أجل الحصول على تصميم وظيفي جيد ، وهذه العوامل هي(1):

1. المدخل الإداري الذي تتبناه إدارة المنظمة :

مدخل الإدارة العلمية
مدخل المدرسة السلوكية
المدخل الحديث في الإدارة

ولكل مدخل خصائصه التي تؤثر في تصميم الوظائف من حيث علاقة الإدارة بالموظف وطريقة تعاملها معه لتحقيق المهام المناطة به.

2. مبادئ وأسس النظم المتبعة في المنظمة :

من حيث التخصص في نوع الأعمال من عدمه ، والمركزية واللامركزية وغيرها من مبادئ التنظيم.

3. طبيعة أعمال المنشأة :

من حيث نوع الأعمال ذهنية ، فكرية ، أم حركية تعتمد على القدرات الجسمية .

4. مستويات الخبرة والمهارات المتوفرة :

تؤثر مستويات الخبرة المتوفرة وأنواع الأفراد المتاحين للعمل على عملية التصميم الوظيفي في أي منشأة ، فإذا تعذر الحصول على خبرات في مجال الحاسوب مثلاً ، فسيكون من الصعب القيام بتصميم وظيفي مكتمل حتى توفر الكفاءات اللازمة .

5. الحاجات النفسية والاجتماعية والفسولوجية للفرد:

يجب مراعاة أحوال الأفراد من حيث توفر البيئة الصالحة للعمل مع وجود فترات مناسبة للراحة خلال ساعات الدوام الرسمي

6. التقدم التكنولوجي السائد :

التغيير الدائم في نوع التكنولوجيا المستخدمة يؤثر بشكل مباشر في الغاء أو استحداث وظائف ، مما يؤثر كذلك على العاملين في المنشأة .

الوحدة الثانية : 7. سياسة الدولة تجاه العمل:

ويحدث ذلك من خلال القوانين والأنظمة التي تصدر من الدولة لحماية العاملين مما يحد من حرية التصميم ، ومدى ما يمكن تحميله للوظيفة من أعباء.

8. حجم المنشأة :

إذا كان حجم المنشأة كبيراً أثر ذلك على تعدد وتنوع الوظائف والعكس صحيح إذا كان حجم المنشأة صغيراً.

سؤال 1 :

1. عرف الوظيفة.
2. ما معنى توصيف الوظيفة؟
3. عدد العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الوظائف؟
4. عدد العوامل المؤثرة في تصميم الوظيفة؟

ثانياً : تحليل الوظائف؛(Job analysis)

إذا كان تصميم الوظائف يهتم بعلاقات الوظيفة الخارجية، فإن تحليل الوظائف يهتم بتفاصيل ومكونات الوظيفة ذاتها.

تعريف تحليل الوظائف:

عرف بعض المؤلفين تحليل الوظائف بأنه: "اسلوب علمي منظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف"(6)

يقصد بتحليل الوظائف: تحديد معالم الوظيفة عن طريق دراستها منفردة وملاحظة وتسجيل كافة الحقائق والبيانات التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة، والظروف المحيطة بها، والشروط الواجب توافرها

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف
فيمن يشغل الوظيفة، وتفرغ هذه البيانات في كشف تحليل الوظائف
تمهيداً لوصفها. (2)

أهمية تحليل الوظائف:

يعتبر تحليل الوظائف مهماً وذلك لأنه يعد مدخلاً أساسياً لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة. والذي يمثل المعيار المستخدم لتقييم الوظيفة. ويستخدم في المجالات التالية (2):

- 1- فحص ومقارنة طلبات التوظيف لشغل كل وظيفة
- 2- المفاضلة بين طالبي النقل إلى وظيفة أو وظائف أخرى
- 3- المفاضلة بين المرشحين في شغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي .
- 4- الاستقطاب والاختيار
- 5- تحديد الأجور
- 6- تقييم الأداء
- 7- التدريب
- 8- الترقية
- 9- تخطيط الاحتياجات البشرية

سؤال 2 :

1. عرف تحليل الوظيفة.
2. ما أهمية تحليل الوظائف ؟
3. ماهي المجالات التي يستخدم فيها؟

خطوات تحليل الوظائف :

تمر عملية تحليل الوظائف بعدة خطوات يمكن إيضاها بالجدول (2-1)
أدناه:

الجدول (1-2) خطوات التحليل الوظيفي

م	الخطوة	شرحها
1	تحديد أهداف التحليل	إعداد تحليل واقعي للوظيفة والموظف، بحيث يكون أساساً سليماً يمهّد لمرحلة التوصيف الوظيفي.
2	توفير المعلومات الأساسية عن المنشأة	مثل النظام الأساسي، الهيكل التنظيمي، اللوائح والنظم وأي وثائق أخرى، من أجل التعرف على رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة واستراتيجياتها وطبيعة نشاطها والشكل القانوني لها ومعلومات أخرى.
3	تحديد الوظائف المراد تحليلها	يتم وضع الوظائف في مجموعات متشابهة ثم تختار عدد من الوظائف من كل مجموعة ليتم تحليلها بدلاً عن التكرار مثل الوظائف الكتابية أو الإشرافية.
4	جمع المعلومات عن الوظائف والموظفين	ومن هذه المعلومات : واجبات الوظيفة و ظروف عملها ، والمجهود البدني، والأخطار ، الإشراف ، المسؤولية في اتخاذ القرارات ،الاتصالات ، المسؤولية عن الأموال ، متطلبات شغل الوظيفة، أسماء الوظائف ومستوياتها – أسماء شاغليها، أجورهم .
5	تحديد أسلوب جمع البيانات	المقابلة، الاستبيان، الملاحظة ، الاعتماد على الخبرة ، النشرات والمراجع العلمية ،أي مصادر أخرى في المنظمة.
6	استخلاص الوصف الوظيفي ووصف الموظف	من خلال المعلومات السابقة، نستطيع إعداد بطاقات وصف الوظيفة وشاغل الوظيفة ، وهو الهدف الأخير من عملية التحليل الوظيفي

المصدر: العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، ط 3، 2008م، بتصرف

مثال عملي : انظر تدريب رقم (1) في هذه الوحدة.

عدد خطوات تحليل الوظائف.

ثالثاً : توصيف الوظائف :

تعريف التوصيف الوظيفي :

يعرف التوصيف الوظيفي بأنه : بيان نهائي مكتوب على شكل بطاقة تسمى بطاقة الوصف الوظيفي مستمد من التحليل الوظيفي، وخاص بكل وظيفة على حده ، يبين فيه اسم الوظيفة والواجبات والمسئوليات وظروف العمل المحيط بأداء الوظيفة، وعلاقات الوظيفة بالوظائف الأخرى وشروط ومتطلبات شغل الوظيفة الخ. (1)

وبطاقة توصيف الوظيفة تمثل النتيجة النهائية الملموسة لعملية التحليل الوظيفي.

عناصر توصيف الوظيفة :

لا يوجد تصميم محدد لبطاقة التوصيف الوظيفي، لكنها اقل تفصيلاً من تحليل الوظيفة، وهناك شبه إجماع من كتاب علم الموارد البشرية على ضرورة احتوائها للعناصر التالية:

1. **التعريف بالوظيفة :** يخصص الجزء العلوي من البطاقة لاسم الوظيفة ورقمها إن وجد.
2. **ملخص عام عن الوظيفة :** يصف الطبيعة العامة للوظيفة ووظائفها الأساسية.
3. **علاقات الوظيفة بالوظائف الأخرى :** وتضيف علاقة الوظيفة بالجهات الأخرى سواءً التي تشرف عليها الوظيفة أو التي تتبعها، وعلاقاتها الخارجية خارج المنظمة إن وجدت.
4. **المسئوليات والواجبات :** يفصل هذا القسم واجبات ومسئوليات الوظيفة، سواءً الدائمة أو الدورية أو الطارئة.

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

5. **حدود صلاحيات الوظيفة :** ويفصل صلاحيات الوظيفة في اتخاذ القرارات وحدود الأمر والنهي الذي يتمتع بها شاغل الوظيفة.

6. **مواصفات شاغل الوظيفة :** قائمة تضم المستوى العلمي ، والخبرة والمهارات والسمات الشخصية ، واجتياز اختبارات معينة ، وأي مواصفات أخرى ضرورية.

مثال عملي :

الجدول (2-2) التالي عبارة عن نموذج بطاقة التوصيف الوظيفي Job Description ، لوظيفة رئيس قسم الحسابات.

الجدول (2-2) بطاقة الوصف الوظيفي

اسم الوظيفة : رئيس قسم الحسابات	رقم الوظيفة /2
الجهة الإدارية التي تتبعها الوظيفة : المدير المالي	
الجهة التي تشرف عليها الوظيفة : المحاسبين في قسم المحاسبات	
ملخص عام عن الوظيفة :	
التأكد من أن قسم الحسابات يمارس عمله بكفاءة وفاعلية ومصادقية وأن القسم يقوم بالقيود والتحصيل وإعداد التقارير حول الميزانية في الأوقات المحددة .	
واجبات ومسئوليات الوظيفة :	
1. مساعدة المدير المالي في إعداد الخطط المالية والموازنة.	
2. التوصية ووضع المقترحات لتطوير النظام المحاسبي.	
3. إعداد الخطط التشغيلية لأنشطة القسم.	
4. المراجعة الدورية للتوصيف الوظيفي في القسم.	
5. المشاركة في إعداد خطط التدريب لموظفي القسم.	
6. مراجعة أعمال موظفي القسم والتوقيع عليها .	

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

7. إعداد ومراجعة كل التقارير المتعلقة بالحسابات العامة للمنشأة.

مواصفات شاغل الوظيفة :

1. بكالوريوس محاسبة.
2. الخبرة 5-7 سنوات في وظيفة مماثلة لدى شركات أخرى.
3. إجادة اللغتين العربية والإنجليزية تحدثاً وكتابة.
4. قدرة جيدة في الأعمال المحاسبية.
5. إعداد التقارير بكفاءة عالية.

المصدر: العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء ط3، 2008م.

مثال آخر:

ستجد في مثال تطبيقي آخر في تدريب رقم (2) من هذه الوحدة.

سؤال 4 :

1. عرف التوصيف الوظيفي.
2. ماهي بطاقة التوصيف الوظيفي؟
3. عدد مكونات توصيف الوظيفة.

سؤال 5:

صمم بطاقة وصف وظيفي لرئيس قسم الحسابات.

ملاحظة : عزيزي الطالب ، مطلوب منك اعادة كتابة التوصيف الوظيفي في الجدول (2-2) اعلاه، وحل التدريبات في نهاية الوحدة حتى تترسخ لديك المفاهيم، فإن في تطبيق المثال بخط يدك على الورق يكسبك مهارة تحويل المعارف النظرية الى واقع عملي.

خلاصة الوحدة

تناولت الوحدة ثلاثة مواضيع مختلفة ومتراصة؛ تصميم الوظيفة، تحليل الوظيفة، والتوصيف الوظيفي. فتصميم الوظيفة عبارة عن نظرة الى

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف
الوظيفة باعتبار المكونات الخارجية التي تتفاعل معها وتؤثر فيها، بينما تحليل الوظيفة عبارة عن نظرة فاحصة متعمقة في تفاصيل الوظيفة ذاتها ، وهي مرحلة تقود الى توصيف الوظيفة، والذي هو عبار عن بيان نهائي مكتوب على شكل بطاقة يحدد أهم المكونات التي يجب ان تشتمل عليه الوظيفة.

تدريبات عامة

عزيزي الطالب:

فيما يلي بعض التطبيقات العملية لنماذج واقعية اخترناها، حتى تستكمل الفائدة.

تدريب 1 :

فيما يلي نموذج عملي للتحليل الوظيفي، مطلوب منك قراءته بتأمل ثم أجب عن الأسئلة في نهاية التدريب.

بسم الله الرحمن الرحيم

نموذج لتحليل وظيفة

أولاً: بيانات عامة:

- 1 - الاسم:
- 2 - الدرجة:
- 3 - الإدارة:
- 4 - العمل القائم به حالياً:
- 5 - الحالة الاجتماعية: متزوج : () - أعزب () أعزب ويعول آخرين () .
- 6 - عدد الأولاد:

الوحدة الثانية :
7 - مدة الخدمة بالشركة:
تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

م	نوع الوظيفة	الجهة	المدة
1			
2			
3			
4			

ثانياً: الواجبات والأعمال وطريقة أدائها:

1 - ما هي طبيعة العمل القائم به؟

(يقصد به العمل الرئيسي لهذه الوظيفة والذي من اجله وجدت أصلاً هذه الوظيفة في الهيكل).

2 - ما هي الواجبات المكلف بها بصفتك شاغل لهذه الوظيفة - بصفة عامة؟

(يستعان في ذلك بأية وثائق أو تعليمات أو أوامر تحدد تلك الواجبات - ان وجدت).

م	الواجبات	نسبة الوقت لكل واجب %	إجمالي الوقت %

3. ماهي الأعمال التفصيلية التي تؤديها لتنفيذ تلك الواجبات؟

(كل واجب من الواجبات السابقة يحتاج الى مجموعة من الأعمال المتتالية لتنفيذه - المطلوب ذكر هذه الأعمال).

نسبة الوقت %	تفصيل الأعمال
	أ - الأعمال اليومية: (ويقصد به العمل الروتيني الذي تؤديه خلال ساعات العمل اليومية الرسمية).
	ب - الأعمال الأسبوعية: (ويقصد بها الأعمال التي تؤدي مرة واحدة لكل أسبوع وفي يوم محدد منه).
	ج - الأعمال الشهرية: (ويقصد بها الأعمال التي تؤدي مرة واحدة كل شهر وفي أيام محددة منه بخلاف الأعمال السابقة)
	د - الأعمال الموسمية: (ويقصد بها الأعمال التي تؤدي مرة واحدة كل فترة زمنية محددة - مثل إرسال تقرير كل 3 شهور).
	هـ - الأعمال السنوية: (ويقصد بها الأعمال التي تؤدي مرة واحدة في السنة بخلاف الأعمال السابقة).
	و - الأعمال العارضة: (ويقصد بها أية أعمال قد يكلف بها لفترة محددة مثل الإنابة عن الرئيس حالة تغيبه).

الوحدة الثانية :
4 - كيف تؤدي الأعمال السابقة؟ (ضع علامة * أمام الإجابة المطابقة)
تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

أ - تؤديها بمفردك ()	د - تستخدم وثائق ()
ب - تستعين بأفراد ()	هـ - تستخدم أجهزة ()
ج - تستخدم آلات ()	و - تستخدم معدات ()
..... ()	 ()

ما هي الأدوات والآلات والأجهزة والمواد الخام التي تستخدمها في أدائك لعملك؟

م	الأجهزة / الآلات	نسبة الوقت المستخدمة فيه %

ملحوظة:

ليس من الضروري أن يكون إجمالي نسبة الوقت المستخدمة فيه الآلات مساوياً 100% من عدد ساعات العمل اليومي لاحتمال أن يقوم شاغل الوظيفة ببعض الأعمال بعيداً عن الآلات.

ثالثا : متطلبات الوظيفة :

من وجهة نظرك - ما هي المتطلبات اللازم توافرها فيمن يشغل الوظيفة؟
من حيث:

التعليم (ضع علامة * في المربع أمام المؤهل المناسب للوظيفة)

أ - هل تحتاج الوظيفة الى تعليم بدرجة

- (1) إلمام بالقراءة والكتابة فقط ()
- (2) مؤهل ابتدائي ()
- (3) مؤهل إعدادي عام ()
- (4) مؤهل ثانوي عام ()
- (5) مؤهل عالي () نوعه ()
- (6) دراسات عليا () في مجال ()

ب - المعرفة والمعلومات المهنية:

(ويقصد بها ما يجب أن يدركه شاغل الوظيفة ويلم به ليساعده في أداء العمل المطلوب منه غير التعليم).

مثال: وظيفة سائق - تتطلب معرفة بقواعد المرور، أماكن المنشآت، أسماء الشوارع.. وهكذا).

الوحدة الثانية :
ج - من وجهة نظرك ما هي الخبرة السابقة التي يتطلبها العمل
تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

م	نوع الخبرة المطلوبة	ومصدر اكتسابها	ومجالها	مدتها
1-				
2-				
3-				
4-				

د - التدريب اللازم للتأهيل لشغل الوظيفة بكفاءة:

م	نوع التدريب المطلوب	جهة الحصول عليه
1		
2		

هـ - المهارة والدقة اللازمة (تكون الدرجة اللازمة عالية جدا - عالية - متوسطة):

1- المهارة (والمقصود بها توفر قدرات خاصة في شاغل الوظيفة من غير التعليم والمعرفة - وتزيد من كفاءة أداء شاغل الوظيفة مثل وظيفة عامل آلة كاتبة: يقتضي أن تتوفر فيه مهارة في قراءة نوعيات الخطوط اليدوية على اختلاف درجة وضوحها).

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

م	المهارة المطلوبة	درجة لزومها	أسباب لزومها
1-			
2-			
3-			

2 - ان طبيعة كل عمل من الأعمال تحتاج الى صفات وميول وقدرات معينة يجب أن يتصف بها الشخص الذي سيؤديها.

من وجهة نظرك ما هي السمات الشخصية والميول المهنية والاستعدادات والقدرات التي يتطلبها العمل ودرجة كل منها.

3 - ما هو النشاط البدني الذي يتطلبه أداء العمل ودرجة كل منه.

4 - ما هي نواحي العجز التي تمنع صاحبها من مزاولة هذا العمل -
وسبب ذلك

أ -

ب -

ج -

رابعاً: السياسات واللوائح والإرشادات :

(ضع علامة * أمام الإجابة المناسبة فيما يلي):

1 - ماهي السياسات واللوائح والإرشادات التي تحكمك في أداءك لعملك؟

أ - نشرات مكتب تفصيلية ()

ب - أوامر مستديمة ولوائح ()

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

ج - قوانين وقواعد عامة ()

د - سياسات وأهداف عامة ()

هـ - أخرى

2 - إذا واجهك موقف جديد عليك لم يذكر من قبل في اللوائح والارشادات التي تعمل في حدودها ما هي الحدود الممنوحة لك للتصرف في مثل هذه الحالات:

أ - ليس لك حرية التصرف في هذه الحالة و عليك الرجوع الى رئيسك المباشر ()

ب - تختار أقرب السوابق لمشكلتك وتتصرف على أساسها ()

ج - تطور أو تعدل أقرب هذه السوابق لتلائم الوضع الجديد الذي تجابهه ()

د - تضع حولا من عندك تعتبر هي بعد ذلك في حكم اللوائح والارشادات ()

هـ - أخرى ، اذكرها

خامسا: تعقد العمل :

ضع علامة (*) أمام الإجابات المناسبة فيما يلي:

1 - إذا أردنا ان نعطي وصفا عاما لوظيفتك - فأى من الأوصاف التالية أكثر مطابقة لها؟

أ - عمل كتابي أو حرفي - نمطي (أي يؤدي كل مرة بنفس الطريقة). ()

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

ب - عمل كتابي أو حرفي - متنوع (يتم بأكثر من طريقة - لأكثر من موقف). ()

ج - عمل تخصصي (يحتاج مؤديه الى علم ومعرفة خاصة كالمهندس والطبيب مثلا). ()

د - عمل تخصصي متعدد المجالات (مثل قائد المستشفى يشرف على تخصصات مختلفة ويدير شئون المستشفى). ()

2 - ما مدى ما يتطلبه العمل منك من مبادأة وابتكار؟

أ - لا يحتاج الى مبادأة أو ابتكار ()

ب - يحتاج الى مبادأة أو ابتكار لتطوير الأساليب المتبعة ()

ج - يحتاج الى ابتكار أساليب جديدة ()

د - يحتاج الى ابتكار نظريات ومبادئ جديدة ()

هـ - اخرى ، اذكرها

سادسا: تأثير العمل:

6- ضع علامة (*) إمام الإجابات المناسبة فيما يلي:

أ - تؤدي خدمة أو عملك بالنسبة للآخرين ()

ب - تصدر حكما على أداء عمل يسهل عمل الآخرين ()

ج - تضع نظريات جديدة تؤثر على أعمال الآخرين ()

د - تضع سياسات وأهداف جديدة يلتزم بها الآخرين ()

هـ - اخرى ، اذكرها

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

2 - ما هو تأثير الخطأ في عملك على أعمال الآخرين؟

- أ - أخطأوك لها تأثير محدود ويمكن تداركها ()
- ب - أخطأوك تؤثر على الآخرين تأثيرا كبيرا ويمكن تداركها ()
- ج - أخطأوك تؤثر على أعمال الآخرين ويتعذر تداركها ()
- د - أخطأوك تؤثر على المستوى القومي (الدولة) وتسبب أضرار بالغة ()

3 - ما هو تأثير الخطأ في عملك على تحقيق مهام وأهداف الوحدة أو التنظيم التابع له:

(ضع علامة * أمام الإجابة المطابقة، وطبقا لمستوى الضرر الناتج عن هذه الأخطاء).

مستوى الضرر					المستوى الذي يقع عليه الضرر
لا يوجد	محدود	متوسط	كبير	بالغ	
					أ - مستوى القسم
					ب - مستوى الإدارة
					ج - مستوى المنظمة ككل
					د - المستوى القومي (الدولة)

سابعاً: الاتصالات والفرض منها:

- 1 - هل تقتضي طبيعة عملك أن تجري اتصالات مع جهات خارجة - وما هي؟:

أ-

ب-

ج-

2 - لأي غرض من الأغراض تجري هذا الاتصال (أن وجد):

(ضع علامة * أمام الإجابة المناسبة)

أ - الاتصال بغرض نقل معلومات أو بيانات من وإلى هذه الجهة ()

ب - الاتصال بغرض حل مشكلات وتذليل صعاب مع هذه الجهة ()

ج - الاتصال بغرض التفاوض باسم المنظمة أو الوحدة (مندوب أو ممثل عن الوحدة) ()

د - الاتصال بغرض الارتباط أو التعاقد باسم الوحدة (ممثل للوحدة) ()

هـ - ()

ثامنا: المسؤوليات:

1 - ما هي مسؤولياتك كشغل لهذه الوظيفة مع تحديد طبيعة هذه المسؤولية (مباشرة/ غير مباشرة) والنتائج المترتبة عن الإهمال في تحمل المسؤولية

(يذكر قيمة الضرر المادي، أو الضرر المؤثر على الأمن أو الروح المعنوية أو الكفاءة الإنتاجية)؟

المسؤولية	طبيعة المسؤولية		نتائج الإهمال في تحمل المسؤولية
	مباشرة	غير مباشرة	
أ - بالنسبة للأجهزة والمعدات والآلات			
ب - بالنسبة للوثائق والاستمارات والنماذج والسجلات والدفاتر:			

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

			ج - بالنسبة للأموال:
			د - بالنسبة للمواد والمهمات:
			هـ - بالنسبة للعمل القائم به الآخرين:
			و - بالنسبة لسلامة وأمن الآخرين:
			ز - بالنسبة لدرجات السرية للمعلومات الوثائق المسئول بها عن التحفظ عليها:

تاسعاً: الإشراف الواقع على الوظيفة:

(ضع علامة * أمام الإجابة المناسبة)

1 - ما شكل الإشراف الذي يمارسه عليك رئيسك؟

- أ - إشراف تفصيلي مباشر (ترجع لرئيسك في كل أعمالك) ()
- ب - إشراف غير مباشر - كامل (ترجع لرئيسك أحياناً لمواجهة بعض المشاكل) ()
- ج - إشراف عام (تنفذ أعمالك على ضوء توجيهات عامة - ونادراً ما ترجع لرئيسك) ()
- د - توجيه عام (تنفذ أعمالك في ضوء أهداف وسياسات عامة وترفع النتائج فقط لرئيسك). ()

2 - ماهي الحرية الممنوحة لك مع رئيسك لأداء العمل؟

- أ - تؤدي ما يطلب إليك تنفيذه مع الرجوع لرئيسك بصفة مستمرة في كل أعمالك ()

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

- ب - يترك لك حرية تحديد خطوط العمل وتوقيتاته ()
- ج - يترك لك معالجة المشكلات التي تتجم عن العمل ()
- د - يترك لك حرية ايجاد الحلول وفقا لطبيعة كل موقف. ()

3 - كيف يراجع رئيسك على عملك؟

- أ - مراجعة تفصيلية ()
- ب - مراجعة كاملة للعناصر الأساسية ()
- ج - مراجعة طبقا لأهم النقاط ومدى تمشيها مع البرامج والتعليمات و الموضوعات. ()
- د - مراجعة عامة - لمعرفة مدى اتفاقها مع السياسات والأهداف. ()

عاشرا: الإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على عمل الآخرين (ان وجد):

1 - ما هي طبيعة أعمال مرؤوسيك الذين تشرف عليهم ومدى صعوبتها وتنوعها؟

- أ - عمل كتابي أو حرفي - نمطي (يؤدي بنفس الطريقة في كل مرة) ()
- ب - عمل كتابي أو حرفي - متنوع (يؤدي بطريقة مختلفة في مواقف مختلفة). ()
- ج - عمل تخصصي (يحتاج من شاغل الوظيفة الى تعليمي ومعرفة خاصة). ()
- د - عمل تخصصي متعدد المجالات (مثل قائد المستشفى الذي شرف على مختلف التخصصات بجانب ادارته للمستشفى). ()
- هـ - عمل تخطيطي يتطلب وضع سياسات أو أهداف أو برامج ()

2 - ما نوع الإشراف الذي تزاوله على أعمالهم؟

- أ - خط إشراف أول (بمعنى توزيع الأعمال عليهم ثم مراقبة تنفيذهم لها - ثم مراجعة النتائج) ()
- ب - خط إشراف عام (مراقبة تنفيذ برامج العمل - ومراجعة النتائج). ()

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

ج - إدارة (وضع الخطط والبرامج ومتابعة نتائج التنفيذ - وتقويم الانحرافات). ()

3 - ما هو عدد العاملين الذين تشرف عليهم ومستواهم ونوعياتهم؟

م	عدد الأفراد	الدرجة الوظيفية	نوع الإشراف
1-			
2-			
3-			

حادي عشر : ظروف العمل :

1 - ما هي المخاطر التي تتعرض لها أثناء قيامك بالعمل؟ وما هي درجة العرض لها؟

2 - ما هي الظروف غير العادية التي تتعرض لها أثناء قيامك بالعمل؟ وبأي درجة؟

3 - ما هي الأمراض التي يسببها لك قيامك بهذا العمل؟

المصدر : المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

<http://www.hrdiscussion.com>

الأسئلة :

1- ماذا استفدت من النموذج أعلاه

2- لخص الفقرات الرئيسية والفرعية في النموذج.

تدريب 2 :

عزیزی الطالب :

فيما يلي نموذج مختلف للتوصيف الوظيفي ، مطلوب قراءته ثم الإجابة عن الاسئلة الواردة اسفل النموذج .

نموذج توصيف وظيفي

الوظيفة : مدير مالي

المسمى الوظيفي : مدير مالي

كود الوظيفة: MD 005 :

التبعية : الشؤون الإدارية

الهدف و الغرض من الوظيفة:

تحديد الأهداف التنظيمية و التخطيط و التنظيم و متابعة التنفيذ للخطط الخاصة بالإدارة المالية حسب اللوائح المنظمة و الإجراءات المعتمدة.

الرئيس المباشر:

- ممثل مجلس الإدارة

المهام و المسؤوليات:

1. المشاركة في وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة و المشاركة في صياغتها
2. إعداد الخطط الفرعية و البرامج التنفيذية الخاصة بالإدارة المالية بما يحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة
3. المشاركة في اجتماعات الإدارة العليا و إبداء الرأي في النتائج و القرارات
4. المشاركة و الحضور الفعال في الاجتماعات الدورية الخاصة بالإدارة
5. مسئول عن متابعة تنفيذ الخطط الخاصة بالإدارة المالية
6. تدريب الأفراد العاملين بالإدارة المالية على أعمالهم و نقل خبرته إليهم بحيث يكونوا مؤهلين للحلول محله في حالة فراغ المنصب

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

7. المشاركة في إعداد الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية مع ممثل الإدارة لنظام الجودة و مدير تخطيط توكيد الجودة
8. اقتراح الإجراءات التحسينية و العلاجية و الوقائية التي من شأنها تحسين أداء العمل بإدارته
9. اقتراح الميزانية السنوية المناسبة للمؤسسة في حدود الإمكانيات المتاحة بناء على موازنة
10. مراجعة جميع مستندات الصرف واعتمادها و إصدار أمر الصرف
11. القيام بالجرد الدوري للخرينة بالتعاون مع صراف الخزينة
12. إمساك و حفظ و صيانة جميع المستندات والدفاتر المالية و متابعة صلاحية و سريان هذه الوثائق
13. حفظ نسخ كاملة من جميع المستندات المالية سواء كانت لصالح المؤسسة أو كالتزام على المؤسسة
14. رفع التقارير الأسبوعية و النصف شهرية و الشهرية و النصف سنوية و السنوية للمدير الإداري و المدير العام و مناقشة هذه التقارير في اجتماعات الإدارة العليا الدورية
15. رفع تقرير أسبوعي إلى المدير الإداري لبيان ما تم إنجازه و ما تم تأجيله مع بيان السبب
16. جميع ما سبق ذكره يجب أن يتم طبقاً للإجراء الرسمي المعتمد للإدارة المالية
17. المدير المالي مسئول عن حفظ جميع سجلات نماذج الجودة الخاصة بإجراء الإدارة المالية و جميع أعماله تخضع للمراجعة الداخلية

نطاق المسؤولية و الإشراف:

المدير المالي مسئول عن كل ما يخص إدارته و عن سلامة النظام الإداري بالتزامن مع المدير الإداري و مسئول عن جميع المستندات التي يعتمدها و القرارات التي يتخذها مسؤولية كاملة ويجب أن يصدر أوامر التحميل و أوامر الشغل و هو مسئول و مشرف على كل من:

- 1- المحاسبين الماليين
- 2- محاسبين التكاليف
- 3- صراف الخزينة

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

السلطات و الصلاحيات:

- للمدير المالي الحق الكامل و السلطة المطلقة في محاسبة و مراجعة أعمال و توقيع الجزاءات الإدارية و إصدار أمر صرف المكافآت و الحوافز لكل من:

1- المحاسبين الماليين

2- محاسبين التكاليف

3- صراف الخزينة

المدير الإدارة المالية الحق المطلق في إصدار جميع القرارات التي تؤدي إلى تحسين الأداء و تحسين نتائج الأعمال فيما يخصه من أعمال في نطاق مسؤوليته، بعد دراسة الأبعاد التنظيمية و القانونية لهذه القرارات و هو مسئول عنها بصفته مسئولية كاملة ، مع وجوب عرض هذه القرارات في الاجتماعات الدورية لاعتمادها من المدير الإداري أو المدير التنفيذي.

المؤهلات الدراسية:

المدير المالي يجب أن يحمل أي من المؤهلات التالية:

- بكالوريوس تجارة – قسم محاسبة (عربي) – بكالوريوس تجارة – قسم محاسبة (إنجليزي)

الدورات التدريبية:

المدير المالي يجب أن يكون قد اجتاز الدورات التدريبية التالية:

1- مفاهيم نظم الجودة

2- المراجعة الداخلية

الخبرات:

المدير المالي يجب أن يكون له أي من الخبرات السابقة التالية:

- خبرة بالعمل المحاسبي لا تقل عشر سنوات منها سنتان على الأقل في وضع وظيفي مماثل (خبرة خارجية)
- خبرة سبع سنوات كمحاسب مالي (خبرة داخل الشركة)
- خبرة خمس سنوات كمحاسب تكاليف (خبرة داخل الشركة)

اللغات:

- اللغة العربية، بطلاقة تحدثاً و كتابة

الوحدة الثانية : تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف

- اللغة الإنجليزية، يفضل جيد جداً على الأقل تحدثاً و كتابة

المهارات:

المدير المالي يجب أن يكون متقناً للمهارات التالية:

- 1- صياغة و تحديد الأهداف
- 2- التخطيط الفعال
- 3- إعداد البرامج التنفيذية للخطط المعتمدة
- 4- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق
- 5- التعامل الجيد مع برامج الحاسب الآلي و خصوصاً برامج المحاسبة
- 6- التعامل مع الأجهزة المكتبية
- 7- مهارات القيادة و الإدارة بشكل عالي
- 8- الدراية بنظم المحاسبة المتبعة في المصانع
- 9- مهارات الاتصال و التواصل مع الآخرين
- 10- مهارات التنسيق و توزيع الأعباء
- 11- مهارات التنبؤ و قوة الملاحظة

السمات الشخصية:

يجب أن يتحلى المدير المالي بالسمات التالية:

- 1- الانضباط في المواعيد
- 2- التركيز و المنطقية في التفكير
- 3- معدل ذكاء عالي جداً
- 4- هادئ الطباع و غير انفعالي
- 5- يفضل ألا يكون مريضاً بالسكر أو الضغط أو القلب أو القولون العصبي
- 6- اللباقة في الحديث و بشاشة الوجه
- 7- حسن الاستماع و الفهم و إدراك المواقف بوعى و تركيز
- 8- حسن المظهر و الأناقة
- 9- القدرة على مواجهة المواقف الحرجة بحكمة
- 10- تحمل المسؤولية و مواجهة تبعات القرارات بثبات
- 11- قوة الشخصية و رباطة الجأش و الحزم
- 12- يفضل ألا يقل السن عند التعيين في وظيفة المدير المالي عن 35 سنة و لا يزيد عن 50 سنة

مدة العمل في الوظيفة:

لا تقل مدة العمل في وظيفة مدير الإدارة المالية عن ثلاث سنوات و لا تزيد عن سبع سنوات

الترقيات:

بعد انتهاء مدة عمل المدير المالي، في حالة حصوله على معدل تراكمي خلال مدة خدمته لا يقل عن 90% في تقرير التقييم السنوي، يتم ترقيته إلى وظيفة المدير الإداري.

معايير التقييم:

- 1- نتائج المراجعات الداخلية الخاصة بإجراءات الإدارة المالية من خلال إدارة نظام الجودة
- 2- تقارير الحضور و الغياب و الالتزام من خلال إدارة الموارد البشرية
- 3- التقارير الأسبوعية التي يرفعها المدير المالي لرئيسه المباشر (المدير الإداري)
- 4- تقرير الرئيس المباشر (المدير الإداري)

المصدر : <http://www.hrdiscussion.com> (5)

الأسئلة :

- 1- ما هي الفروق بين هذا النموذج والنموذج المفصل في متن الكتاب؟
- 2- أي النموذجين تفضل العمل به ، ولماذا؟

لمحة عن الوحدة الثالثة :

الوحدة الثالثة بعنوان تخطيط الموارد البشرية وهي تصنف من الوظائف التخصصية لا دارة الموارد البشرية والتي تهتم بالوظيفة نفسها. وتهتم في ضوء التحليل والتوصيف الوظيفي، بالتخطيط لاحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة لتشغل هذه الوظائف.

مراجع الوحدة

- 1- العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م.
- 2- القحطاني، محمد بن دليم، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008م.
- 3- الكلالدة، طاهر، إدارة الموارد البشرية ، دار البداية ، عمان الاردن ، 2013م
- 4- حمود، خضير كاظم، و الخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة، عمان الاردن، 2007م.
- 5- المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com
- 6- Wether, W.B., Davis K., (1993), Human Resources and Personal Management., McGraw- Hill, Inc.

الوحدة الثالثة



تخطيط الموارد البشرية

رقم الصفحة	الموضوع
66	مفهوم تخطيط الموارد البشرية
68	أهداف تخطيط الموارد البشرية
69	أهمية تخطيط الموارد البشرية
70	مراحل تخطيط الموارد البشرية
72	تحليل الطلب
72	تعريف وطريقة حساب عبء العمل
74	تحليل العرض
75	تعريف وطريقة حساب معدل دوران العمالة
77	مقابلة العرض بالطلب
78	أسلوب التعامل مع فائض العمالة
84	المراجع

أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب، يتوقع منك بعد دراسة الوحدة أن تكون قادرا على أن:

1. تعرف تخطيط الموارد البشرية، واستيعاب المفاهيم المتعلقة به.
2. تعدد أهداف تخطيط الموارد البشرية
3. تشرح أهمية تخطيط الموارد البشرية
4. تعدد وتشرح مراحل تخطيط الموارد البشرية، تحليل الطلب، تحليل العرض، ومقابلة العرض بالطلب.
5. تعرف مفهوم عبئ العمل وتتعلم كيفية حسابه رياضيا.
6. تعرف معدل دوران العمالة وتتعلم كيفية حسابه رياضيا.
7. تتعلم أسلوب التعامل مع فائض العمالة.

المحتوى العلمي للوحدة:

لتحقيق الأهداف اعلاه سوف تتناول الوحدة بالتفصيل المواضيع التالية:

1. تعريف تخطيط الموارد البشرية
2. أهداف تخطيط الموارد البشرية
3. أهمية تخطيط الموارد البشرية
4. مراحل تخطيط الموارد البشرية
5. تحليل الطلب
6. تعريف وطريقة حساب عبئ العمل
7. تحليل العرض
8. تعريف وطريقة حساب معدل دوران العمالة
9. مقابلة العرض بالطلب
10. أسلوب التعامل مع فائض العمالة

القراءات المساعدة:

بإمكانك عزيزي الطالب الاستعانة بالمراجع التالية للتزود من تفاصيل المفاهيم الأساسي والفرعية التي تم استعراضها في الوحدة، وهي :

1. كتاب: العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ،

مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م.

2. كتاب: القحطاني، محمد بن دليم، ادارة الموارد البشرية، مكتبة

العبيكان، الرياض، 2008م.

3. كتاب، ماهر ، أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ،

الاسكندرية، 2006

4. الموقع الالكتروني الشهير : المنتدى العربي لا دارة الموارد

البشرية www.hrdiscussion.com

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على الوظائف التي يجب ان تتوفر في المنظمة من خلال عمليتي التحليل الوظيفي والتوصيف الوظيفي، نبدأ في المرحلة التالية وهي تخطيط الموارد البشرية من حيث احتياجات المنظمة من الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة لتشغل هذه الوظائف.

تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية عملية ادارية متكاملة وليست جزء من وظيفة التوظيف، حيث انها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية

في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات. (7)

ويعرف بأنه : ذلك النشاط الذي تمارسه المنظمة والذي بموجبه تتوقع العرض والطلب من العناصر البشرية من حيث الكم والنوع والتوقيت الزمني المناسب عن فترة زمنية مستقبلية.(1)

كما يمكن تعريفه بأنه: عملية تقوم بها ادارة الموارد البشرية للتأكد من توافر الكمية والنوعية المناسبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال. (1)

ويمكن استنتاج بعض العناصر المهمة من هذا التعريف، لتوضيح مفهوم تخطيط الموارد البشرية (2):

1. تتعلق عملية تخطيط الموارد البشرية باحتياجاتها من العنصر البشري في ظل الظروف المتغيرة لإشباع هذه الاحتياجات.
2. تخطيط الموارد البشرية لا تقوم بها إدارة الموارد البشرية بمفردها لكنها تشمل أطرافا أخرى كمدراء الإدارات والمشرفين الذين يتعين عليهم توفير البيانات الأساسية المطلوبة لعملية التخطيط.
3. أنها تعتبر أحد الأساليب الادارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من العناصر البشرية.

4. إن خطة الموارد البشرية يجب أن تنبثق من الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
5. أنها ترتبط ارتباطاً كاملاً بالسياسات والبرامج والأهداف الخاصة بالمنظمة.
6. انها عملية مستمرة لمواجهة المتغيرات التي تحدث في المجتمع.
7. من ضرورات عملية التخطيط السليم اكتشاف الزيادة في الموارد البشرية ، وبالتالي ضرورة إيجاد المعالجات الانسانية المقبولة لها.

سؤال 1 :

- أ- كيف تعرف تخطيط الموارد البشرية؟
- ب- استنتج بعض الفوائد من التعريف التي تزيد المفهوم ايضاحا.

أهداف تخطيط الموارد البشرية :

- تحتاج منظمات المجتمع الى تخطيط الموارد البشرية للأسباب التالية(3):
1. لأن تخطيط الموارد البشرية متطلب أساسي للتعيين والتدريب والتطوير.
 2. يساعد المنظمة على تنفيذ خططها وإنجاز برامجها وفق مخطط مدروس.
 3. يساعد على اكتشاف النقصان والزيادة في المهارات المتوفرة في المنظمة.

- 4.يساعد في القضاء على البطالة المقنّعة.
5. عدم التخطيط السليم قد ينتج عنه استغناء المنظمات عن مجموعة من العاملين الزائدين عن الحاجة ، مما يؤدي إلى تشويه سمعتها، وبالتخطيط تصان علاقة المنظمة مع الدولة والمجتمع.
- 6.تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضا الوظيفي عن العمل من جانب العاملين.

سؤال 2 :

عدد أهداف تخطيط الموارد البشرية.

أهمية تخطيط الموارد البشرية :

تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للدول والمنظمات فيما يلي
(2):

على مستوى الدول :

- 1.تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية في أن الدول تعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري، ولذلك لابد من التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية.
- 2.يساهم تخطيط الموارد البشرية مع مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، من خلال تحديد التخصصات التي تعاني من عجز في العمالة، وبالتالي توجيه جهود التعليم والتأهيل لشغل هذه التخصصات.

على مستوى المنظمات :

1. من خلال التخطيط السليم يمكن للمنظمات رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتدريب والنقل والترقية وتطوير المسار الوظيفي.

2. من خلال تحديد الاحتياجات من العنصر البشري يمكن إعداد الموازنات التقديرية والأجور بصفتها من المدفوعات الأعلى كلفة في المنظمة.

سؤال 3 :

حدد أهمية تخطيط الموارد البشرية في المجالات التالية:

- أ- على مستوى الدول
- ب- على مستوى المنظمات

4 - مراحل تخطيط الموارد البشرية :

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بثلاث مراحل أساسية (1):

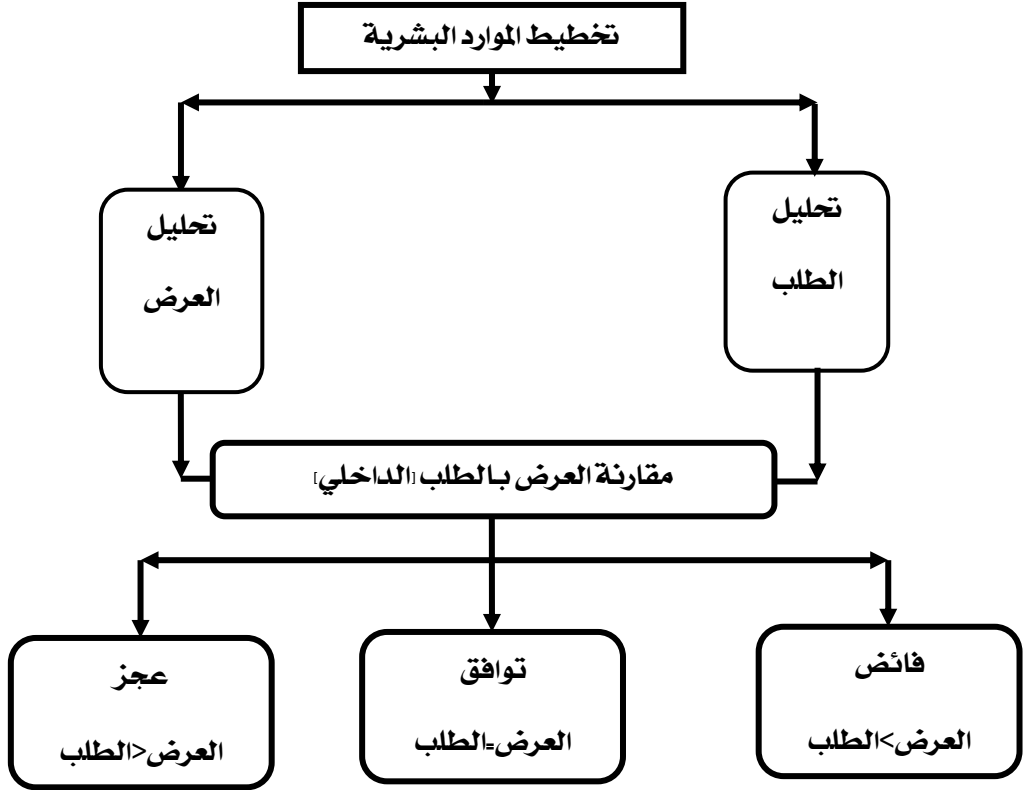
المرحلة الأولى : تحليل الطلب

المرحلة الثانية: تحليل العرض

المرحلة الثالثة: مقابلة العرض بالطلب

والشكل (3-1) يبين شرح مفصل لمراحل تخطيط الموارد البشرية.

الشكل (1-3) مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة

الأمين، صنعاء، 2008م ، ص 66

سؤال 4 :

وضح مع الرسم مراحل تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: تحليل الطلب:

تعريف تحليل الطلب:

هو تحديد العاملين المطلوبين للعمل من حيث العدد والنوع والزمن المطلوب تواجدهم فيه.

العوامل المؤثرة في تحليل الطلب:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في تحليل الطلب من الأيدي العاملة والجدول (1-3) يبين تلك العوامل.

الجدول (1-3) العوامل المؤثرة في تحليل الطلب

العامل	الشرح
1. حجم المبيعات	حجم المبيعات يمثل المحدد الرئيس في تقدير حجم الإنتاج، ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة للقيام بهذا الإنتاج.
2. كفاءة القوى العاملة	كلما تحسنت كفاءة الأفراد نتيجة للخبرة والتفوق، زادت إنتاجيتهم وهذا يؤدي إلى وجود فائض في العمالة لأن الانتاج الإجمالي يمكن تحقيقه بعدد أقل من الأفراد الحاليين ، والمطلوب إعادة النظر في تقدير العمالة المطلوبة.
3. تعديلات الهيكل التنظيمي.	وتعني إضافة أو استبعاد بعض الأنشطة، مما يؤدي إلى تغيير عدد ونوعية الوظائف.
4. التغيرات التكنولوجية	التغيرات التكنولوجية تؤثر في تحديد المتوقع من القوى العاملة المطلوبة، فاستخدام الحاسب الآلي يؤدي إلى تقليص الحاجة للأيدي العاملة.
5. القوانين الحكومية	قد تصدر الدولة قوانين للراحة وتنظيم ساعات العمل، مما قد يؤدي الى تخفيض ساعات العمل ، وهذا يؤدي إلى زيادة الطلب على القوى العاملة.
6. مبادئ التنظيم المتبعة في المنظمة.	فبدأ التخصص مثلاً يجعل الوظيفة تقتصر على مجموعة محددة من المهام المتشابهة وهذا يؤدي الى الاحتياج لعدد كبير من الوظائف المتخصصة بمهارات مختلفة.
7. دوران العمل	ويعني معدل دخول وخروج العاملين الى مجموعهم في المنظمة ، ويلعب دوراً مهماً في تقدير حجم العمالة التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً.

المصدر: من إعداد المؤلف

سؤال 5 :

- أ- عرف تحليل الطلب
ب- عدد العوامل المؤثرة في تحليل الطلب.

3. الأساليب المستخدمة في تحليل الطلب:

هناك عدة طرق للتنبؤ بحجم العمالة المطلوبة ، بعضها كمية وبعضها غير كمية ، ومن أهمها مايلي :

- أ. **طرق تحليل الاتجاه:** وتعني دراسة مستويات التوظيف لفترة سابقة وتقدير الاحتياج المستقبلي بناءً عليها.
- ب. **طريقة تحليل النسب:** وتعني عمل توقعات مستقبلية مبنية على العلاقة بين حجم العمل وعدد العاملين.
- ج. **طريقة التقدير مع المنشآت المشابهة:** وتعني دراسة المنشآت المشابهة وتقدير حجم العمالة المطلوبة بناءً عليها.
- د. **طريقة عبء العمل:** وتعني تقدير عدد الساعات المطلوبة لقيام العامل بتأدية عمله.
- وفيها يتم تحديد العبء الاجمالي لكل وظيفة وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة ، ويمكن استخدام المعادلة التالية:
- عدد العاملين = $\text{عبء العمل الإجمالي للوظيفة} \div \text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد العادي}$

مثال 1:

على افتراض أن عبء العمل في مكتبة دار الكتب الوطنية يقدر بـ(3970) ساعة في السنة ، ما بين مراجعة، وفهرسة و إعداد قوائم .

- عدد ساعات العمل الإحصائي في الفهرسة والتصنيف (220) يوم.

بعد اقتطاع يومين عطلة نهاية الأسبوع ، وشهر إجازة سنوية، وأسبوعين إجازة عارضة ومرضية ، والإجازات الرسمية للدولة ، وعدد ساعات العمل اليومية 7 ساعات ، فيكون عبء عمل الفرد العادي 1540 ساعة في السنة.

وعليه يمكن احتساب عدد العاملين المطلوب لتغطية عبء العمل وفقا للمعادلة التالية (4) :

عدد العاملين = عبء العمل الجماعي ÷ عبء العمل للفرد

$$1540 \div 3970 =$$

$$2.6 = \text{فرداً}$$

ويفضل تعيين 3 أفراد لتغطية عبء العمل

سؤال 6:

- أ- ما الاساليب المستخدمة في تحليل الطلب؟
- ب- اشرح طريقة حساب عبء العمل ، موضحا اجابتك بمثال .

ثانياً: تحليل العرض:

إن العرض المتوقع من الموارد البشرية يأتي من مصدرين وهما (2):

1. المصادر الداخلية.
2. المصادر الخارجية.

1.المصادر الداخلية:

ويقصد بذلك عدد الأفراد المتاحين من داخل المنظمة لشغل الوظائف المطلوبة خلال فترة التخطيط المستقبلية، والغرض الأساسي من هذا التحليل هو التوصل الى تقييم وضع القوى العاملة في المنظمة وتحديد الاحتياجات المستقبلية من حيث الأعداد و الأنواع المطلوبة، وتحديد متى وأين تنشأ الحاجة إليها.

وهناك عاملان أساسيان يؤثران على عرض العمالة الداخلية هما:

- معدل دوران العمالة.
- تخفيض العمالة بواسطة الترقية والتقاعد والتنزيل الوظيفي.

أ. معدل دوران العمالة:

وهو عبارة عن عدد من تركوا العمل أو التحقوا به خلال فترة زمنية محددة ، لأي سبب كان سواءً فصل ، أو استقالة أو إصابة أو وفاة.

ويمثل ارتفاع معدل ترك العمل مؤشراً الى الحاجة لموارد بشرية تغطي معدل الخسارة التي تحدث نتيجة للعوامل المذكورة ، ويحسب بالمعادلة التالية:

معدل دوران العمالة= عدد تاركي العمل أو الملتحقين به ÷ متوسط عدد العاملين خلال الفترة المحددة x 100 (%)

مثال:

في بداية العام كان هناك 110 من العاملين في إحدى الإدارات بالشركة ، وفي نهاية العام كان هناك 90 وأثناء العام تم تعيين 10 عاملين ، أحسب معدل دوران الترك والانضمام ومعدل الترك والانضمام.

الحل: (أربع خطوات)

- 1- معدل دوران العمالة = عدد تاركي العمل أو الملتحقين به ÷ متوسط عدد العاملين خلال الفترة المحددة $\times 100$ (%)
- 2- متوسط عدد العاملين = $(90 + 110) \div 2 = 200$ عامل
- 3- معدل الترك = $(110 - 90) \div 100 \times 100 = 20\%$
- 4- معدل الانضمام = $10 \div 100 \times 100 = 10\%$

تفسير النتيجة:

إن نسبة معدل الترك البالغة 20% تعتبر عالية، وتدل على مشكلات في ادارة الموارد البشرية بسبب كثرة الخروج والانضمام. والمطلوب بحث الاسباب وحلها من اجل تخفيض النسبة.

سؤال 7 :

- أ. عرف معدل دوران العمالة.
- ب. وضح بمثال كيف تحسب معدل دوران العمالة.
- ج. ماذا يعني ارتفاع معدل دوران العمالة ، وكيف يعالج؟

ب. تخفيض العمالة:

وتتم بواسطة الترقية بنقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى أو بواسطة التقاعد وهي إحالة العامل إلى المعاش التقاعدي أو الاستقالة والتنزيل الوظيفي.

2.المصادر الخارجية:

ونقصد بالمصادر الخارجية أعداد وأنواع الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة من سوق العمل الخارجية.

العوامل المؤثرة في العرض الخارجي:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في العرض الخارجي للعمالة، أهمها(1):

1. **حجم القوى العاملة:** ويتأثر بمعدل المواليد وتركيبية السكان من حيث نسبة الأطفال والشباب والشيوخ والذكور والإناث.
2. **البطالة:** وتعني تعطل الأيدي العاملة الصالحة عن العمل ، وكلما ارتفع منسوب البطالة زاد العرض من الأيدي العاملة والعكس صحيح.
3. **التخصص:** ويعني توفر بعض التخصصات وندرة البعض الآخر مما يؤثر على العرض.
4. **سياسة الدولة:** ويعني سياسة الدولة في التعليم والتدريب ، مما يجعل الأيدي العاملة المؤهلة متوفرة للعرض في سوق العمل.
5. **المنافسة:** وهي ما يحصل بين المنظمات المتنافسة من استقطاب للمهارات واثار ذلك على العرض.
6. **الاعتبارات الجغرافية:** ويقصد بذلك توزيع العمالة بين المناطق المختلفة في الدولة الواحدة أو الدول المختلفة ، ومدى توفر عوامل الانتقال من منطقة الى اخرى ومن دولة الى أخرى.

ثالثاً: مقابلة الطلب على القوى العاملة بالعرض الداخلي لها :

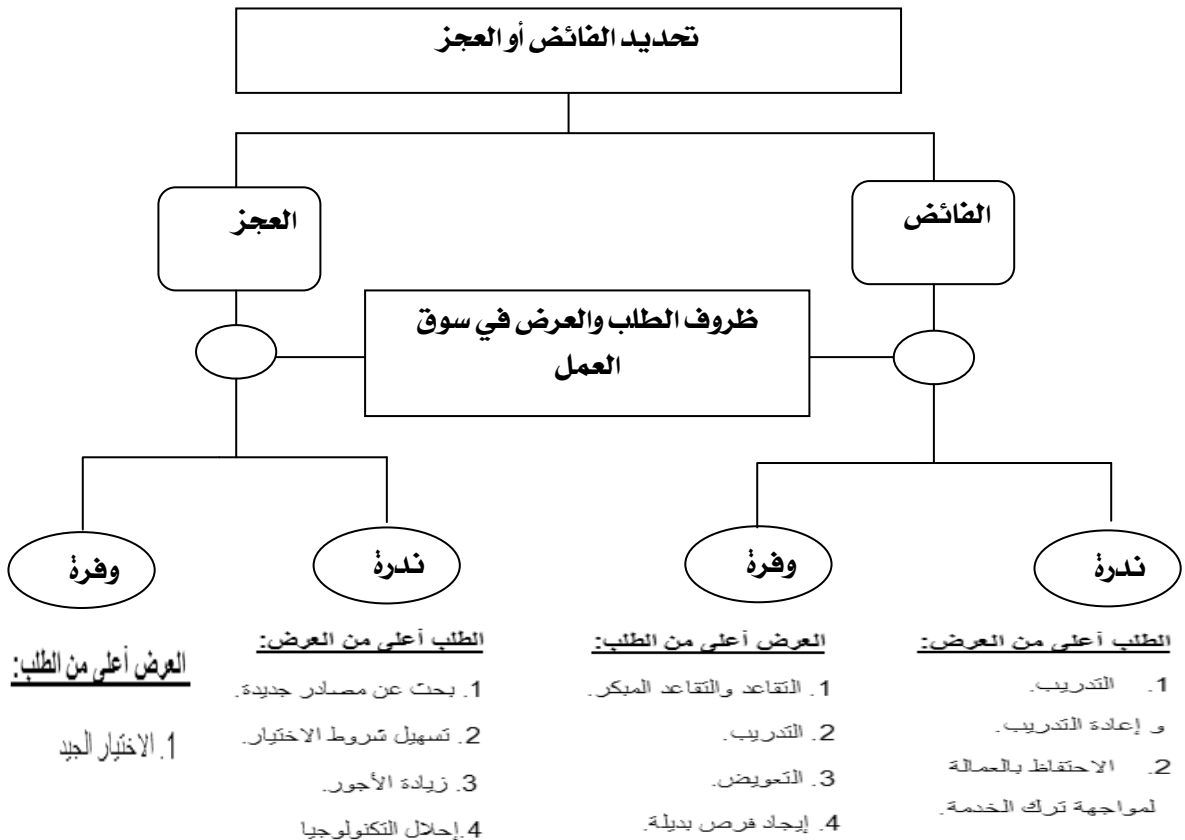
بعد استعمال تحديد الطلب والعرض الداخلي للقوى العاملة من داخل المنظمة، يوجد ثلاثة احتمالات:

- 1- العرض = الطلب
- 2- العرض < الطلب ----- فائض
- 3- العرض > الطلب ----- عجز (نلجأ للسوق الخارجية)

أسلوب التعامل مع الفائض:

الشكل (2-3) يبين أساليب التعامل مع الفائض والعجز في العمالة.

الشكل (2-3) أساليب التعامل مع الفائض والعجز في العمالة



المصدر: ماهر ، أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ،

الاسكندرية 2006، ص 193.

سؤال 8 : اشرح بالرسم اساليب التعامل مع الفائض او العجز في العمالة.

ملخص الوحدة

تناولت الوحدة مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهدافه وأهميته بالنسبة للدول والمنظمات، ومراحل تخطيط الموارد البشرية وهي: تحليل الطلب والعرض للموارد البشرية ، ثم مقابلة العرض بالطلب، وخلال ذلك تناولت الوحدة الاساليب المستخدمة في تحليل الطلب ، وطريقة حساب عبئ العمل، ثم العوامل المؤثرة في الطلب. كما تناولت تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية من مصدريه الداخلية من المنظمة والخارجية من سوق العمل ، وتناولت طريقة حساب معدل دوران العمالة واثار ذلك في ترشيد قرارات المنظمة المؤدية الى المحافظة على الموارد البشرية وتخفيض معدل دوران العمالة، ثم اختتمت الوحدة بأسلوب التعامل مع الفائض او العجز في العمالة في حالتي الندرة والوفرة من توفر العمالة في سوق العمل.

تدريبات عامة

تدريب 1: طريقة حساب عبئ العمل :

في شركة الصفاء للتجارة والاستيراد سجلت البيانات التالية:

○ صافي عبئ العمل السنوي لوحدة التغليف والتعبئة تقدر بعدد 5200 ساعة سنويا

○ وقدر صافي عبئ العمل الفردي بعدد 1600 ساعة سنويا
احسب عدد العمال المطلوبين لوحدة التغليف والتعبئة

تدريب 2: حساب معدل الترك والانضمام للعمالة.

في إحدى الشركات اليمنية ، كان عدد العاملين في بداية العام 320 عاملا ، وفي نهاية العام وجد ان العدد قد تناقص إلى 220 عاملا، وخلال العام تم توظيف 60 عاملا، احسب: معدل الترك ، ومعدل الانضمام ، ثم فسر نتيجة معدل دوران العمل بالترك.

تدريب 3 : حالة دراسية :

اقرأ ملخص الرسالة العلمية التالية ثم أجب عن الأسئلة .

العنوان :

تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية

■ الباحث : أ / علي أحمد محمد حسن الدعيس ■ الدرجة العلمية : ماجستير
■ الجامعة : العلوم التطبيقية

■ الكلية : الدراسات العليا ■ القسم : إدارة الأعمال ■ بلد الدراسة : اليمن ■ لغة
الدراسة : العربية

■ تاريخ الإقرار : 2007 ■ نوع الدراسة : رسالة جامعية

المصدر : المركز الوطني للمعلومات <http://www.yemen-nic.info> / (5)

المقدمة:

تعد الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في المنظمات وأحد دعائم التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو والتمثلة بالفرد الذي هو الأساس في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي فالعنصر البشري يعمل في المجالات المهنية والوظيفية المختلفة ضمن تخصصاته المختلفة في منشآت الأعمال مهما كان نوعها وفي أي قطاع كانت .

فالموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة هي الأساس في تحقيق التفوق والتميز لأي منظمة في الخدمات والأسواق والأرباح ، وقد اهتمت الحكومات بالموارد البشري ، وانتقل هذا الاهتمام المتزايد إلى منظمات الأعمال المختلفة إدراكاً منها أنه مهما توفرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية فإن الأفراد هم القادرون على إنجاحها وحسن استثمارها ، فالإنسان هو أساس مسيرة الحياة وأساس الحضارات فهو الذي يخترع التكنولوجيا ويسيرها ، وبدونه تتحول إلى أدوات جامدة لا حياة لها .

إن الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر ودعائم التنمية ، وأساس تحريك عجلات النمو والتطور .. ودول العالم المتقدم والنامية تركز على إعداد برامج طموحة للتنمية البشرية قائمة على أسس علمية ، فالموارد البشرية هي الثروة الأساسية في أي منظمة خدمية أو إنتاجية ، فهي عنصر الإنتاج الرئيسي بل الأهم من عناصر الإنتاج.

ويعد تخطيط وتنمية الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها ، ويتوقف عليه وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المنظمات في تحقيق أهدافها والتمثلة في البقاء والاستقرار والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالتغيرات البيئية المختلفة .

إن المشكلة التي يسعى الباحث إلى حلها تكمن في الضعف في إدارة الموارد البشرية (تخطيط وتنمية الموارد البشرية) في المنظمات في الجمهورية اليمنية في ظل ضعف تخطيط وتنمية الموارد البشرية باعتبارهما من الوسائل الضرورية والهامة لاستثمار هذه الموارد وكذا زيادة قدرتها على رفع كفاءة وفعالية المنظمات .

وقد اختار الباحث أربع منظمات كبيرة في أمانة العاصمة من حيث عدد العاملين وكبر حجمها كعينة تمثل المنظمات الحكومية ، ففي بعضها إدارة مختصة بالتخطيط والبعض الآخر فيها إدارة للأفراد . هذا من ناحية وأهميتها النسبية لبقية المنظمات وقدرتها على تمثيلها جيداً من ناحية أخرى .

يفترض الباحث في سبيل معالجة مشكلة البحث الفروض الآتية :

الفرضية الرئيسية :

يعود انخفاض كفاءة وفعالية المنظمات موضع الدراسة وعدم مقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها ، إلى عدم تطبيق فلسفة تخطيط وتنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات . وينتج عن افتراض البحث الرئيسي ثلاثة فروض فرعية هي :

1- يمكن رفع كفاءة وفعالية المنظمات موضع الدراسة من خلال تطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية.

2- يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات موضع الدراسة من خلال بناء الطاقات البشرية والإدارية والفنية القادرة على الإبداع والتنبؤ واتخاذ القرارات الاستراتيجية لإحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى خلق القناعة الكافية لدى العاملين في الأجهزة الإدارية لأهمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية .

3- يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات موضع الدراسة من خلال الارتباط الوثيق والتنسيق الفعال بين خطة الموارد البشرية والخطة الشاملة للمنظمة ، وقد تم اختبار هذه الفروض في الفصل التحليلي من هذا البحث .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد صحة الفروض الموضوعية للبحث ويمكن بيانها بإيجاز بالآتي :

1- ضعف تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضع الدراسة .
2- إن تطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضوع الدراسة سوف يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية ، وأن ارتفاع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية داخل هذه المنظمات من شأنه أن يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل .

3- ضعف الارتباط والتنسيق بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية .

4- إن الارتباط والتنسيق الفعال بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية سوف يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل .

5- انخفاض نسبة المؤهلات العلمية العليا بل وانعدامها في بعض المنظمات موضوع الدراسة .

6- يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات موضوع الدراسة من خلال إعداد الكوادر الإدارية والفنية القادرة على اتخاذ القرارات وتطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات .

7- إن المنظمات موضوع الدراسة تعاني من الخلل في التوازن بين التخصصات المهنية المختلفة في هيكل القوى العاملة .

8- إن المنظمات موضع الدراسة ليس لديها استراتيجية للتدريب ، وغالبية أعضاء الإدارة العليا في هذه المنظمات لا زالوا يعتمدون على المصادر التقليدية في جمع البيانات والمعلومات .

وبناء على النتائج العامة للدراسة خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

- 1- حتمية إدخال وتطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضوع الدراسة .
 - 2- ضرورة الارتباط والتنسيق الفعال بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية .
 - 3- ضرورة تفعيل الجانب التكنولوجي بما يتماشى مع الظروف البيئية التي تعيش فيها المنظمة .
 - 4- ضرورة الاهتمام بالمستويات التعليمية العليا والاهتمام بالبحوث والدراسات التطبيقية وتطبيق المبتكرات الحديثة.
 - 5- ضرورة إعادة تصميم هياكل الوظائف في المنظمات موضوع الدراسة بما يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تستهدف المنظمة انجازها .
 - 6- ضرورة وضع استراتيجية شاملة للتدريب .
 - 7- أهمية صرف الأجور التشجيعية والحوافز وفق معايير موضوعية تعتمد على الإنتاجية والجودة .
 - 8- ضرورة تناسب الهيكل التنظيمي مع نوع الاستراتيجية المراد تنفيذها .
 - 9- ضرورة أن تكثف الدولة جهودها في تقديم الدعم والتسهيلات لتطوير المنظمات موضع الدراسة .
- ويرى الباحث بأن منظمات المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على القوى العاملة التي تتوفر فيها القدرات والمهارات العالية في عمليات التخطيط ورسم السياسات بالإضافة إلى القدرات المتعلقة بالعنصر البشري .
- إن الباحث يدعو الله سبحانه وتعالى أن تكون هذه الدراسة بمواضيعها المترابطة والجديدة وأسلوبها البحثي الواضح وشموليتها وترباطها المنطقي محاولة جادة في سبيل الوصول إلى الحقيقة العلمية والآلية المثلى لاستثمار الموارد البشرية وتنميتها في المنظمات اليمينية بشكل عام وفي المنظمات موضع الدراسة بشكل خاص .

الأسئلة :

- 1- ماهي المشكلة التي عالجتها الرسالة العلمية؟
- 2- ماهي الفرضيات الأساسية والفرعية التي تضمنتها الرسالة؟
- 3- لخص نتائج الدراسة؟
- 4- لخص توصيات الدراسة؟

لمحة عن الوحدة الرابعة

الوحدة الرابعة توظيف الموارد البشرية وتتناول بالتفصيل مفهوم التوظيف وما يتعلق به من مفاهيم الاستقطاب واهدافه ومصادره والعوامل المؤثرة فيه، وكذا مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية من حيث التعريف والأهمية وخطوات عملية الاختيار والتعيين.

مراجع الوحدة

- 1- العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م.
- 2- القحطاني، محمد بن دليم، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008م.
- 3- صالح ، محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد ، 2004م.
- 4- ماهر ، أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006،
- 5- المركز الوطني للمعلومات <http://www.yemen-nic.info>
- 6- المنتدى العربي لا دارة الموارد البشرية
www.hrdiscussion.com
- 7- Walker, James w., (1989), Human Resource Hanning, N.Y, Mc Graw-Hill Book Company.

توظيف الموارد البشرية

رقم الصفحة	الموضوع
88	مفهوم التوظيف
89	مفهوم الاستقطاب
90	أهداف عملية الاستقطاب
90	مصادر استقطاب الموارد البشرية
94	العوامل المؤثرة في الاستقطاب الخارجي
95	مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية
95	تعريف الاختيار والتعيين
95	أهمية عملية الاختيار والتعيين
97	النتائج المحتملة لقرارات الاختيار وآثارها.
98	خطوات عملية الاختيار والتعيين
105	المراجع

أهداف الوحدة:

يتوقع منك عزيزي الطالب الكريم بعد الانتهاء من دراسة الوحدة أن تكون قادرا على:

1. شرح مفهوم التوظيف
2. شرح مفهوم الاستقطاب
3. سرد أهداف عملية الاستقطاب
4. تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية
5. تعداد العوامل المؤثرة في الاستقطاب الخارجي
6. تعريف عمليتي الاختيار والتعيين
7. شرح أهمية عملية الاختيار والتعيين
8. شرح النتائج المحتملة لقرارات الاختيار وآثارها.
9. تحديد وشرح الخطوات العملية للاختيار والتعيين

المحتوى العلمي للوحدة:

1. مفهوم التوظيف
2. مفهوم الاستقطاب
3. أهداف عملية الاستقطاب
4. مصادر استقطاب الموارد البشرية
5. العوامل المؤثرة في الاستقطاب الخارجي
6. مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية
7. تعريف الاختيار والتعيين
8. أهمية عملية الاختيار والتعيين
9. النتائج المحتملة لقرارات الاختيار وآثارها.
10. خطوات عملية الاختيار والتعيين

القراءات المساعدة:

بإمكانك عزيزي الطالب الاستعانة بالمراجع التالية للتزود من تفاصيل المفاهيم الأساسي والفرعية التي تم استعراضها في الوحدة، وهي :

1. عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان ، الأردن ، 2011 م

2. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2003م

3. الموقع الإلكتروني الشهير : المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
www.hrdiscussion.com

تمهيد:

في هذه الوحدة سوف نتناول بالتفصيل مفهوم التوظيف وما يتعلق بها من مفاهيم الاستقطاب واهدافه ومصادره والعوامل المؤثرة فيه، وكذا مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية من حيث التعريف والأهمية وخطوات عملية الاختيار والتعيين.

مفهوم التوظيف:

تعد عملية التوظيف **staffing** ، إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتهتم هذه الوظيفة بإنجاز مجموعة من الأنشطة هي: الاستقطاب recruitment والاختيار selection والتعيين placement.

وهي بذلك تعد مفتاح نجاح منظمات الأعمال والوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب قيمتها التنافسية من خلال نوعية مواردها البشرية. وينسحب الخطأ في عملية التوظيف على باقي وظائف الإدارة كالتدريب والتطوير وتقويم الأداء والمتابعة والحفاظ على الموارد البشرية وسائر وظائف المنظمة. (2) .

ويوضح الشكل (4-1) مكونات وظيفة توظيف الموارد البشرية.

الشكل (4 - 1) مكونات وظيفة التوظيف



المصدر: العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م، ص 81 .

استقطاب الموارد البشرية

مفهوم الاستقطاب:

ان المفهوم العلمي للاستقطاب انه : عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن الاختيار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة، في ضوء متطلبات وشروط شغلها.(5)

أهداف عملية الاستقطاب :

تكتسب عملية الاستقطاب للموارد البشرية في المنظمة أهميتها من خلال إسهامها في تحقيق الأهداف التالية(2):

1. جذب وتوفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنه.
2. زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب الافراد المناسبين للاختيار النهائي، وتقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
3. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب، عن طريق التركيز على جذب المجموعات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة.
4. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية، والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
5. الاسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية المنظمة عن طريق جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

سؤال 1:

- 1- ما مفهوم عملية الاستقطاب؟
- 2- ما أهداف عملية الاستقطاب ؟

مصادر استقطاب الموارد البشرية :

تتكون مصادر استقطاب الموارد البشرية من مصدرين :

المصدر الأول: المصادر الداخلية

المصدر الثاني: المصادر الخارجية

مصادر الاستقطاب الداخلية:

يعتبر العاملون في المنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها شغل الوظائف الشاغرة، فإذا خلت الوظيفة في المنشأة، يتم الإعلان عنها لمن تتوفر فيه شروط الوظيفة. ويتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشآت عن طريق:

1. الترقية:

وتتم من خلال إعلان خطة متكاملة للترقية وبيان شروط الوظائف وطرق اجراءات الترشيح للتقدم من وظيفة ادنى إلى وظيفة أعلى، وتتضمن زيادة في الأجر والمسؤولية و السلطة.

2. النقل أو التحويل:

ويتم نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر داخل المنظمة، والهدف من ذلك إيجاد توازن في عدد العاملين في الإدارات والفروع المختلفة، وتختلف هذه الطريقة عن الطريقة السابقة بأنها لا تتضمن زيادة في الأجر والمسؤولية والسلطة.

3. الموظفون السابقون :

قد تلجأ بعض المنظمات إلى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين والذين تركوا العمل لأسباب غير معيقة لعملية عودتهم للعمل، ويتم ذلك بعد إعادة تأهيلهم على العمل الجديد.

ومهما كان نوع المصدر الداخلي فإن المنظمة تلجأ في الأخير الى الاعتماد على المصدر الخارجي للاستقطاب، حيث أن ترقية شخص من موقع إلى آخر يجعل الموقع الأول شاغراً.

سؤال 2 :

- 1- عدد مصادر الاستقطاب .
- 2- ما المقصود بمصادر الاستقطاب الداخلية؟
- 3- عدد مصادر الحصول على الأفراد من خلال المصادر الداخلية.

مميزات الاعتماد على المصدر الداخلي في الاستقطاب:

1. إيجاد قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين ، مما يتيح فرص التقدم و الترقى .
2. تخفيض تكلفة البحث و الاختيار و التعيين للأفراد.
3. وضوح المستقبل الوظيفي أمام الأفراد.
4. سهولة الحكم على قدرة و كفاءة الشخص نتيجة للمعرفة والاحتكاك به أثناء العمل .

عيوب الاعتماد على المصدر الداخلي:

1. حرمان المنشأة من الكفاءات البشرية خارج المنشأة.
2. قصور لدى بعض الموظفين من الداخل عن شروط الوظائف الشاغرة وتعاطف المنشأة في قبولهم ، مما قد يؤثر على مستوى جودة العمل.

سؤال 3 :

عدد كلا من : مميزات و عيوب الاعتماد على مصادر الاستقطاب الداخلية.

مصادر الاستقطاب الخارجية:

قد يكون من الضروري للمنشأة أن تلجأ الى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة.

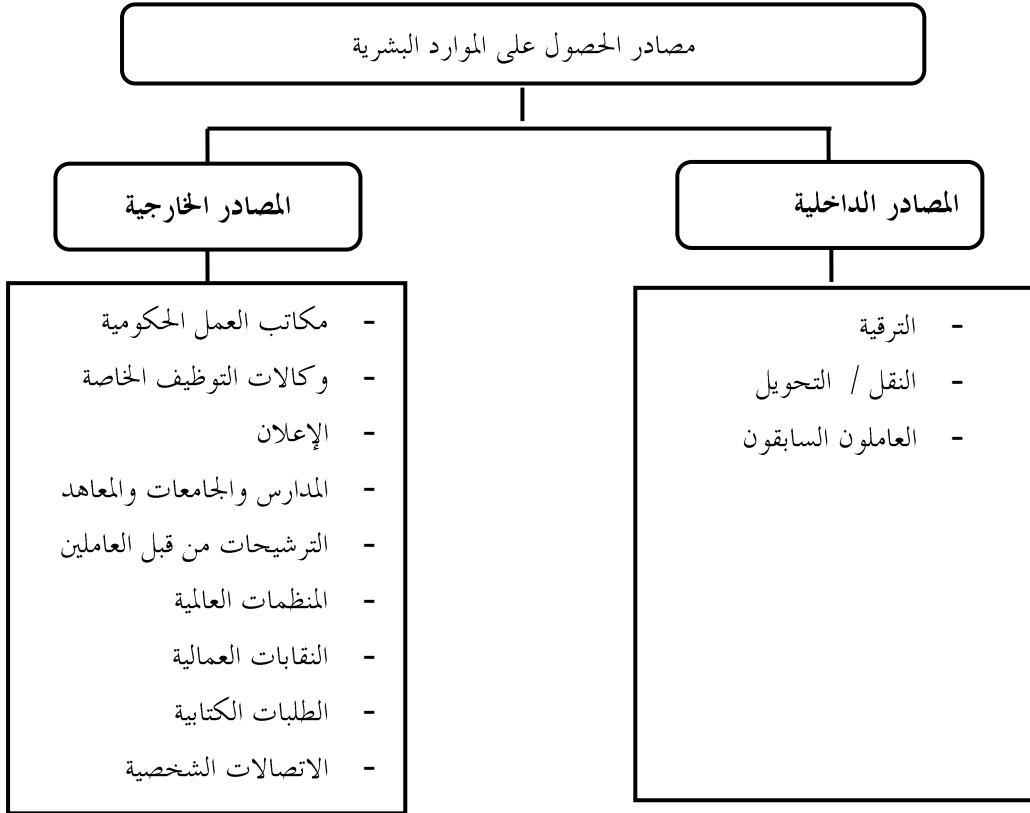
وتعتبر المصادر الخارجية عن سوق العمل، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية على مستوى المنطقة، وقد تمتد الى السوق القومية على مستوى الدولة، وربما تكون اقليمية أو عالمية بحسب الحاجة وظروف المنشأة.

توجد العديد من مصادر الاستقطاب الخارجي التي يمكن ان تلجأ اليها المنظمة، ومن اهم تلك المصادر ما يلي :

1. مكاتب العمل الحكومية.
2. وكالات التوظيف الخاصة.
3. الاعلان في وسائل الاعلام المختلفة.
4. الجامعات والمدارس والمعاهد.
5. الترشيحات من قبل العاملين في المنظمة.
6. المنظمات العالمية والمهنية.
7. النقابات العالمية.
8. الطلبات الكتابية.
9. الاتصالات الشخصية
10. العلاقات الشخصية

والشكل (4-2) يبين مصادر الحصول على القوى العاملة

الشكل (2-4) مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر: عباس، انس عبد الباسط، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان الاردن، 2011، ص

العوامل المؤثرة في الاستقطاب الخارجي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية الاستقطاب الخارجي منها (3):

1. نوع و أهمية الوظيفة.
2. إمكانية توفر التخصصات في سوق العمل.
3. السرعة المطلوبة لشغل الوظيفة.
4. رغبة المنشأة في تطعيم أفرادها بأفكار ووجهات نظر جديدة .

- 1- ما المقصود بمصادر الاستقطاب الخارجية؟
- 2- عدد مصادر الاستقطاب الخارجية.
- 3- ماهي العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب الخارجي؟

اختيار وتعيين الموارد البشرية

الاستقطاب الجيد ينتج عنه مجموعة جيدة من الأفراد الراغبين والمؤهلين للعمل في الوظائف الشاغرة لدى المنظمة. بحيث تكون هذه المجموعة هي الأساس الجيد للقيام بالمرحلة التالية وهي مرحلة الاختيار والتي تليها مرحلة التعيين.

تعريف الاختيار والتعيين:

هو ذلك النشاط الذي يتم بمقتضاه المفاضلة بين المتقدمين وفقاً لمعايير علمية محددة سلفاً، وانتقاء أصلح من فيهم لمهنة أو وظيفة معينة.

والمقصود بالأصلح: هو الشخص الذي تتوفر فيه الشروط الخاصة والعامة لشغل الوظيفة. (1)

أهمية عملية الاختيار والتعيين :

إن العنصر البشري في أي منظمة هو أثمان رأس مال فيها ، وتعتبر عملية الاختيار للأكفاء من أهم عمليات ادارة الموارد البشرية للأسباب التالية:

1. إن نجاح المنظمة يتوقف على حسن اختيارها للعنصر البشري الكفاء والمؤهل لتأدية العمل و تحمل المسؤولية على أكمل وجه.

2. إن الاختيار السليم للأفراد يجعل الشخص مقتنعاً بأنه قد عين في وظيفة تتناسب مع مؤهلاته ومواصفاته الذاتية فيشعر بالارتياح والرضا والاستقرار، وهذا يعكس نفسه على مستوى الإنتاجية الفردية والاجمالية للمنظمة.

3. إن الاختيار غير السليم للأفراد يشعر الفرد بالقلق وعدم الارتياح وعدم الاستقرار، وقد يضطر للاستمرار مكرهاً، وهذا يؤثر على مستوى الانتاج، مما قد يؤدي الى خسارة للمنظمة، خاصة اذا تعدى هذا الاحساس الى بقية العاملين، وهو الشعور بعدم الرضا نتيجة لعدم وجود سياسة سليمة في التوظيف.

4. عملية الاختيار للموارد البشرية من أهم الأنشطة نتيجة لارتباطها بحجم التكلفة التي تتكبدها المنظمة في حال اختيار الافراد غير الأكفاء، مع الإبقاء عليهم وال فشل في التخلص منهم بطريقة انسانية، ويمكن تفادي هذه التكاليف بحسن عملية الاختيار للأفراد الصالحين للعمل في المنظمة.

5. إن عملية الاختيار السليمة قد تكون عملية مكلفة جداً، لكنها تساهم مع عملية التعيين السليم و التدريب والإعداد في الحد من دوران العمل وتقليل تكاليف التعيين المستمر، ومهما يكن فإنها أوفر للمنظمة اذا لم تلتزم بقواعد الاختيار السليمة. (3)

سؤال 5 :

- 1- عرف عملية الاختيار والتعيين.
- 2- اذا كانت عملية الاختيار والتعيين من أهم عمليات ادارة الموارد البشرية، عدد اسباب ذلك.

النتائج المحتملة لقرارات الاختيار وأثارها:

الشكل رقم (3-4) يبين النتائج المحتملة لقرارات الاختيار للتعين والذي يجب أن تتلافها المنظمة.

الشكل (3-4) النتائج المحتملة لقرارات الاختيار

مستوى الفرد			
غير ناجح	ناجح		
3. قرار سليم	1. قرار خاطئ نوع (1)	رفض	قرار الاختيار
4. قرار خاطئ نوع (2)	2. قرار سليم	قبول	

المصدر: عباس، انس عبد الباسط، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان الاردن، 2011 ، ص 112

ومن الشكل (3-4) نستطيع ملاحظة الحالات الاربع التالية:

الحالة الأولى: حينما يكون الفرد ناجحاً فيتخذ القرار برفضه فهو قرار خاطئ ، وقد لا يؤثر كثيراً على المنظمة مع فقدانها لفرصة جيدة ، ولذلك سمي نوع (1).

الحالة الثانية: حينما يكون الفرد ناجحاً فيتخذ القرار بقبوله، فهو قرار سليم.

الحالة الثالثة: حينما يكون الفرد غير ناجح فيتخذ القرار برفضه، وهو ايضاً قرار سليم.

الحالة الرابعة: حينما يكون الفرد غير ناجح ويتخذ القرار بقبوله ، وهو قرار خاطئ ، وسمي هذا النوع (2).

فهذا النوع من الخطأ يؤثر كثيراً في ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة والممثلة في عملية التدريب كتعويض لنقص المهارات والقدرات ، أو تكاليف عملية الاستقطاب والاختيار الجديدة التي ستضطر للقيام بها إذا ما قررت فصل العامل كنتيجة لعدم نجاحه في الوظيفة(3).

سؤال 6 :

- 1- عدد النتائج الأربع المحتملة لقرارات اختيار الموارد البشرية .
- 2- اشرح الآثار السلبية للقرارات الخاطئة في الاختيار.

خطوات عملية الاختيار والتعيين:

تمر عملية الاختيار بعدة خطوات مترابطة فيما بينها ، وتنعكس دقة أدائها على بعضها البعض ، والشكل رقم (4-4) يبين خطوات عملية الاختيار، وهي على النحو التالي:

1. استقبال طلبات العمل :

وتتم هذه الخطوة من خلال أمرين :

الوحدة الرابعة: توظيف الموارد البشرية

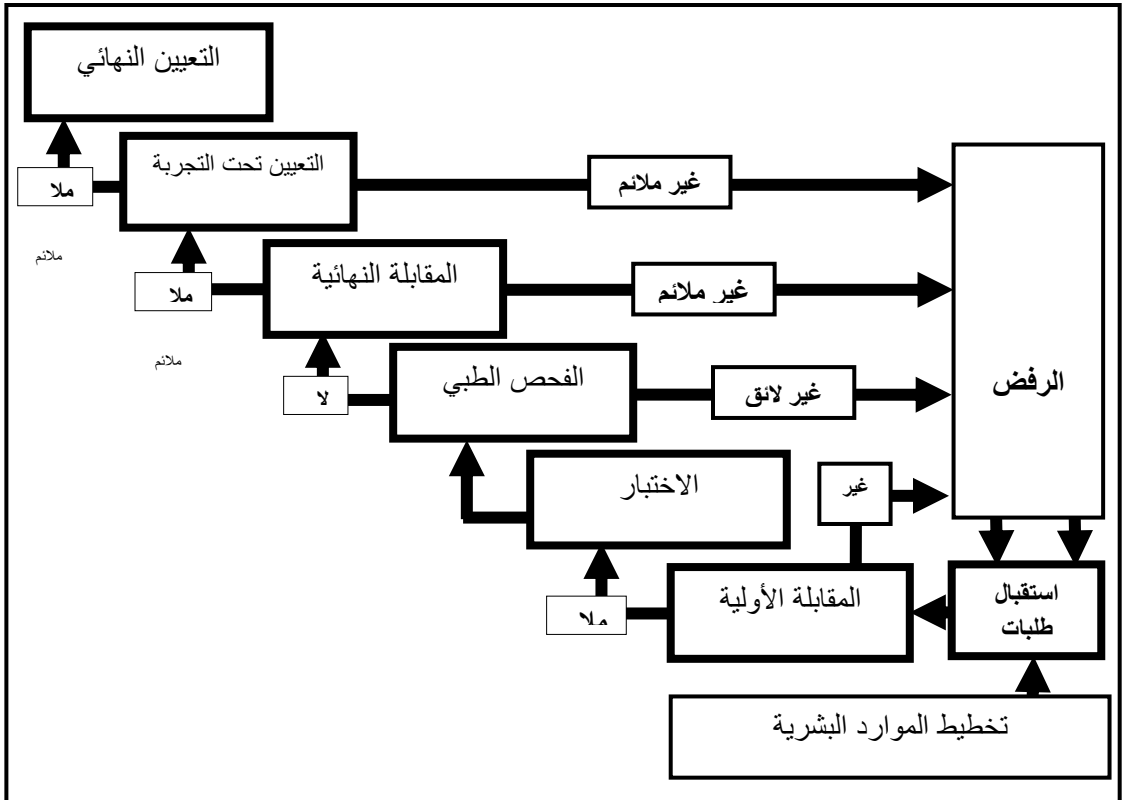
الأول: تقديم ملف يحتوي على أهم المعلومات عن طالب العمل وهي السيرة الذاتية والشهادات العلمية ، وشهادات الخبرة ، وصورة البطاقة الشخصية وصور شخصية، وأي وثائق لإثبات ما في السيرة الذاتية .

والثاني: تعبئة استمارة التقديم للوظيفة والتي عادة ما تقدم تعريفاً شاملاً بالفرد من خلال احتوائها على البيانات الضرورية المطلوب البحث عنها من قبل لجنة التوظيف.

2.المقابلة الأولية:

و في هذه المرحلة تقوم اللجنة المكلفة ، أو إدارة الموارد البشرية بدراسة ملفات المتقدمين وفرز الصالح وغير الصالح للوظائف المطلوبة.

الشكل رقم (4-4)خطوات عملية الاختيار



المصدر: الهيئي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الاردن، 2003م ، ص137 ، بتصرف

وقد يتم من خلالها عمل مقابلة رسمية أو غير رسمية للتأكد من بعض المواصفات التي اظهرتها وثائق طالب العمل كالمظهر ، وطريقة الإجابة عن الأسئلة ، والسلوك العام وغيرها.

فإذا ظهر للجنة ملائمة أولية ، ينقل إلى المرحلة الثالثة وهي الاختبار، مالم ،فيرفض طلبه ويعتذر له.

3.الاختبار:

و في هذه الخطوة قد تحتاج الوظيفة اجراء امتحان لمعرفة مؤهلات وقدرات الفرد ومدى توافقها مع الوظيفة ، وربما تكون خطوة مهمة للمفاضلة بين المتقدمين.

ومن أنواع الاختبارات التي يخض لها طالب العمل:

أ. **اختبارات القدرات والمهارات:** وتركز على قياس درجة الذكاء والقدرات المتخصصة.

ب. **اختبار الأداء:** وتقيس تحديد مستوى أداء الفرد للقيام بعمل معين ويمكن أن يكون شفهيًا أو تحريريًا.

ج. **اختبار الاهتمامات المهنية:** و تستخدم لقياس المهن التي تتميز بدرجة عالية من التخصص كالخبراء والمستشارين.

د. **الاختبارات الشخصية:** وتشمل الكشف عن الاهتمامات الشخصية ، والعادات السلوكية ، والقيم الأخلاقية والمهنية.

و كنتيجة للاختبار يفرز المتقدمون الى ملائمين وغير ملائمين ، فيعتذر لغير الملائمين ، و يطلب من الملائمين التقدم للمرحلة الرابعة.

4. الفحص الطبي:

و يركز الفحص الطبي على سلامة المتقدم من الناحية العضوية وسلامة الحواس وسلامة الأطراف العليا والسفلى وسلامته من الأمراض المعدية والمزمنة.

و في أكثر الأحيان يكون هذا الفحص إجراءً شكلياً ، لكنه مهم من ناحية سلامة اجراءات عملية الاختبار، حيث تحتاج بعض الوظائف الى سلامة الحواس والأعضاء و دقة الانتباه والسرعة في الانتقال من مكان الى آخر.

و كنتيجة لهذه المرحلة، يفرز المتقدمين الى ملائمين وغير ملائمين، فيعتذر لغير الملائمين ، ويطلب من الملائمين التقدم للمرحلة الخامسة.

5. المقابلة النهائية:

تعكس هذه الخطوة حقيقة الاعتماد الكبير للمنظمات اليوم على المقابلات، حيث تعتبر الخطوة الوحيدة الأكثر أهمية بين خطوات الاختيار لتحديد من يحصل على العمل.

وتعد المقابلة من أنواع الاختبارات الشفهية التي سيتم بواسطتها التركيز بشكل دقيق على بعض الحقائق المتعلقة المتقدم للوظيفة ، من خلال التدقيق في ملفه و استثمارته.

وعلى هذا الأساس يشترط في المقابلة أن تكون موضوعة بشكل دقيق من حيث القائمين بها ومن حيث المحتوى .

والخلاصة التي يمكن الخروج بها من خلال أجوبة المتقدم، وكنتيجة لهذه المرحلة ، يفرز المتقدمون الى ملائمين و غير ملائمين ، فيعتذر لغير الملائمين، و يطلب من الملائمين التقدم للمرحلة السادسة.

6. التعيين تحت التجربة؛

و تتضمن هذه المرحلة انتقاء المرشحين ممن اجتازوا المقابلة النهائية ، ووضعهم تحت الاختبار لفترة تتراوح بين (3-12) شهراً ، وتتباين هذه الفترة من منظمة الى أخرى حسب طبيعة المنظمة والوظيفة والفرد الذي يتم اختياره ، ولا يوجد وقت معياري لهذه الخطوة ، و طول مدتها تعتمد على دقة و استمرارية عملية متابعة الفرد.

وتستهدف هذه الخطوة الاطلاع الميداني على الخصائص المهارية والمعرفية والسلوكية للفرد.

وكنتيجة لهذه المرحلة يفرز المتقدمون الى ملائمين وغير ملائمين ، فيعتذر لغير الملائمين وينقل الملائمون الى المرحلة السابعة والأخيرة.

7. التعيين النهائي؛

وتستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

اذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن أداء وسلوك المتقدمين في نهاية الفترة.

وتعتمد هذه المرحلة على دقة التقارير المرفوعة من المشرفين على الفرد ، ويفترض أن تكون دقيقة لكي يمكن على أساسها اتخاذ قرار التعيين، فالخطأ فيها يعرض المنظمة الى مخاطرة اختيار شخص غير مؤهل ويصعب الاستغناء عنه نتيجة لأن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه، وهذا مما قد يدخل المنظمة في إجراءات قانونية قد تكون في غنى عنها لو كان تقرير المشرف دقيقاً.

سؤال 7:

- 1- ارسم شكلا تستعين به على فهم الخطوات العملية للعملية الاختيار والتعيين.
- 2- اشرح أثر الخطوات التالية في عملية الاختيار والتعيين:
 - أ. الاختبار
 - ب. المقابلة النهائية
 - ج. التعيين تحت التجربة.
 - د. التعيين النهائي.

ملخص الوحدة

تناولت الوحدة المفاهيم الأساسية الثلاثة لعملية التوظيف وهي: الاستقطاب وتعني جذب اكبر عدد من الافراد الذين تتوفر لديهم المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، ثم عملية اختيار اصلح الافراد من المتقدمين، وانتهاء لعملية التعيين، وتعني اصدار قرار التعيين النهائي بعد اجتياز مرحلة التعيين تحت التجربة. وتعرضت الوحدة لأهمية التوظيف وانها جوهرية تترتب عليها نجاح او تعرض المنظمة لخسائر فادحة خاصة في حال اتخاذ القرارات الخاطئة في التوظيف لغير الكفاء.

تدريبات عامة

تدريب 1 : علل لما يأتي :

- 1- تعد عملية الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 2- المقابلة الأولية تخفض الجهد والتكلفة لعملية الاختيار والتعيين
- 3- الاختبار مرحلة مهمة في عملية الاختيار والتعيين.

4- المقابلة النهائية الخطوة الأكثر أهمية من بين خطوات الاختيار

والتعيين

5- التعيين تحت التجربة خطوة ضرورية للغاية يجب أن تسبق عملية

التعيين النهائي

تدريب 2 :

اشرح الفقرات التالية :

1- عملية الاختيار للموارد البشرية من أهم الأنشطة نتيجة لارتباطها

بحجم التكلفة التي تتكبدها المنظمة في حال اختيار الافراد غير

الأكفاء ، مع الإبقاء عليهم والفشل في التخلص منهم بطريقة انسانية،

ويمكن تفادي هذه التكاليف بحسن عملية الاختيار للأفراد الصالحين

للعمل في المنظمة.

2- إن عملية الاختيار السليمة قد تكون عملية مكلفة جداً ، لكنها تساهم

مع عملية التعيين السليم و التدريب والإعداد في الحد من دوران

العمل وتقليل تكاليف التعيين المستمر.

لمحة عن الوحدة الخامسة

تتناول الوحدة الخامسة الأجور والمرتبات وعملية تقييم الوظائف

بصفتها الوظيفة الأولى من وظائف الاحتفاظ بالموارد البشرية من خلال

إدارة الأجور والمرتبات وما يتعلق بها من خطوات عملية لتصميم نظام

الأجور وأسس تصميمه. كما نتناول بالتفصيل طرق تقييم الوظائف

والتميز العادل بينها استنادا إلى مبدأي المساواة الداخلية والخارجية.

مراجع الوحدة

1. العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء ط3 ، 2008م.
2. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الاردن، 2003م
3. عباس، انس عبد الباسط، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان الاردن، 2011
4. المنتدى العربي لا دارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com
5. Wether, W.B., Davis K., (1993), Human Resources and Personal Management., Mc Graw- Hill, Inc.

الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف

رقم الصفحة	الموضوع
110	مفهوم التعويضات المباشرة وغير المباشرة
111	تعريف الأجور والمرتبات والفرق بينهما
111	أهمية الأجور والمرتبات للأفراد والمنظمات
112	أنواع الأجور والمرتبات
114	شروط تحديد الأجور والمرتبات
114	العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والمرتبات
115	الخطوات العملية لتقييم نظام الأجور والمرتبات
121	طرق تقييم الوظائف
128	المراجع

أهداف الوحدة:

من المتوقع عزيزي الطالب بعد الانتهاء من دراسة الوحدة ان تكون قادرا على :

1. شرح مفهوم التعويضات المباشرة وغير المباشرة
2. تعريف الأجور والمرتبات والفرق بينهما
3. شرح أهمية الأجور والمرتبات للأفراد والمنظمات
4. تعداد وشرح أنواع الأجور والمرتبات
5. تحديد شروط تحديد الأجور والمرتبات
6. سرد العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والمرتبات
7. تفصيل الخطوات العملية لتقييم نظام الأجور والمرتبات
8. تعداد ومقارنة طرق تقييم الوظائف
9. الشرح بتركيز لأهم طرق تقييم الوظائف.

المحتوى العلمي للوحدة

1. مفهوم التعويضات المباشرة وغير المباشرة
2. تعريف الأجور والمرتبات والفرق بينهما
3. أهمية الأجور والمرتبات للأفراد والمنظمات
4. أنواع الأجور والمرتبات
5. شروط تحديد الأجور والمرتبات
6. العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والمرتبات
7. الخطوات العملية لتقييم نظام الأجور والمرتبات
8. طرق تقييم الوظائف

القراءات المساعدة:

بإمكانك عزيزي الطالب الاستعانة بالمراجع التالية للتزود من تفاصيل المفاهيم الأساسية والفرعية التي تم استعراضها في الوحدة، وهي :

1. كتاب العريقي، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية، مكتبة الأمين، صنعاء ط3، 2008م.
2. كتاب، ماهر ، أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006
3. الموقع الالكتروني الشهير : المنتدى العربي لا دارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com

تهييد:

في الوحدة الرابعة تناولنا مفهوم التوظيف وما يتعلق به من مفاهيم تهدف إلى جذب واختيار وتعيين الموارد البشرية، وما يتفرع عن ذلك من تعريفات وإجراءات. وفي هذه الوحدة نتناول الوظيفة الأولى من وظائف الاحتفاظ بالموارد البشرية من خلال إدارة الأجور والمرتبات وما يتعلق بها من خطوات عملية لتصميم نظام الأجور وأسس تصميمه. وسنتناول بالتفصيل طرق تقييم الوظائف والتمييز العادل بينها استنادا إلى مبدئي المساواة الداخلية والخارجية.

مفهوم التعويضات المباشرة:

هي المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين فيها مقابل الجهود والأعمال التي تكلفهم بها، وتدفع على شكل راتب أساسي وعلاوات دورية وتعويضات إضافية مباشرة.

الوحدة الخامسة : الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف

ويمكن تعريف الراتب الأساسي بأنه: الجزء الأكبر من التعويض النقدي الذي يتقاضاه العامل مقابل كمية وجودة الإنتاج أو الأداء الذي يقدمه للمنظمة أثناء فترة عمله لديها.

و العلاوات الدورية هي: المبالغ النقدية التي تضاف سنوياً إلى مرتبات العاملين الأساسية على أساس الكفاءة أو الأقدمية أو الاثنين معاً.

أما التعويضات الإضافية المباشرة فهي: المبالغ الإضافية التي تضاف إلى المرتبات الأساسية للعاملين على شكل بدلات أو مقابل العمل الإضافي، أو مكافآت أخرى تتميز بها أعمالهم عن بقية الأعمال الأخرى للمنظمة.(1).

مفهوم التعويضات غير المباشرة:

هي تعويضات لا ترتبط بالجهد والوقت الذي يبذله العامل، لكنها تدفع لجميع العاملين بمجرد العضوية والانتماء، مما تساهم في استقراره فيها، وهي ليست إلزام مالي بل هو معنوي

ومن أمثلتها : المواصلات ، والسكن ، والرعاية الصحية ...

سؤال 1:

- 1- ما مفهوم التعويضات المباشرة؟
- 2- ما مفهوم التعويضات غير المباشرة؟

مفهوم الأجور والمرتبات والفرق بينهما:

المفهوم الشائع للأجر هو: ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع مقابل أجر الساعة أو اليوم للعاملين أو الأجراء الذين لا يعملون بوظائف ذات طابع إداري.

الوحدة الخامسة : الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف

أما الرواتب فتتميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظفين في الأعمال الإدارية والمكتبية، وتدفع على أساس فترات منتظمة غالباً ما تكون اسبوعية أو شهرية.(4)

أهمية الأجور والمرتبات:

الأجور و المرتبات ذات أهمية بالغة سواءً على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمات.

فعلى مستوى الأفراد تكمن أهميتها فيما يلي:

- أ. كونها تمثل الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للأفراد سواء المعيشية أو التي تشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي.
 - ب. تساعد العامل على الاندماج في العلاقات الاجتماعية التي يشعر معها بأهميته في المجتمع المحيط به.
 - ج. كونها تمثل الوسيلة التي تقيس بها مدى الاحترام والتقدير الذي يحظى به في المنظمة التي يعمل بها.
- أما على مستوى المنظمات، فتكمن أهمية الأجور والمرتبات فيما يلي (2):

- أ. الأجر هو وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل فيها.
- ب. الأجر هو وسيلة المنظمة للمحافظة على أفضل الكفاءات العاملة بها في عالم المنافسة.
- ج. الأجر هو المقابل العادل للعمل، فهو وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

سؤال 2:

- 1- ما الفرق بين الأجر والمرتب؟
- 2- عدد أهمية الأجور والمرتبات على مستوى الأفراد.
- 3- عدد أهمية الاجور والمرتبات على مستوى المنظمات.

أنواع الأجور والمرتبات:

للأجور و المرتبات أنواع عديدة نذكر منها (1):

- الأجر الإسمي والأجر الحقيقي
 - الأجر النقدي والأجر العيني
 - مجموع الأجر صافي الأجر
 - المرتب الأساسي والأجر الإضافي
- والجدول (5-1) يقارن بين أنواع المرتبات والأجور

الجدول (5-1) مقارنة بين أنواع المرتبات والأجور

الأجر الاسمي	هو الأجر الذي يتم الاتفاق عليه بين الموظف والمنظمة ، وهو يتأثر بمجرد ارتفاع الاسعار حيث تنخفض قيمته الحقيقية ، و العاملون لا يتقيدون به في حين أن المنظمة تنظر إليه فقط.
الأجر الحقيقي	هو مقدار السلع والخدمات التي تشتري من الأجر الإسمي لإشباع حاجات الأفراد.
الأجر النقدي	هو مجموع الوحدات النقدية التي يحصل عليها الفرد تعويضاً عن عمله.
الأجر العيني	هو مقدار ما يتلقاه الفرد مقابل عمله على شكل سلع أو خدمات ، ويعد من أقدم الأجور المعمول بها.
مجموع الأجر	و يشمل كل ما يتقاضاه من الفرد من أجر، سواء كان عينياً أو نقدياً ، وقبل استقطاع أي جزء منه لأي سبب كان.
صافي الأجر	هو إجمالي الأجر مخصوماً منه كافة الاستقطاعات القانونية مثل الضرائب وحصة الضمان الاجتماعي، وغيرها من الاستقطاعات.
المرتب الأساسي	هو المرتب الذي يستحقه الموظف الإداري على أساس تقييم الوظيفة، دون إضافة أي علاوات أو بدلات أخرى.
الأجر الإضافي	هو ما يتقاضاه الموظف الإداري إضافة إلى مرتبه الأساسي على شكل علاوات دورية أو بدلات مستحقة أو عمل إضافي يكلف به بعد انتهاء دوامه الرسمي..

المصدر: العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، ط3 ، 2008م، ص: 115 ، بتصرف.

سؤال 3:

الوحدة الخامسة : الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف
باستخدام الجدول لتوضيح إجابتك، قارن بين أنواع الأجور والمرتبات التالية:

- الأجر الإسمي والأجر الحقيقي
- الأجر النقدي والأجر العيني
- مجموع الأجر صافي الأجر
- المرتب الأساسي والأجر الإضافي

شروط تحديد الأجور والمرتبات :

هناك مجموعة من الأسس الواجب مراعاتها من قبل المنظمات عند إعداد نظام الأجور و المرتبات، من أهمها ما يلي (1):

أ. **الحد الأدنى من الأجر:** وهو الذي يكفي حاجة العامل و أسرته، ويوفر له العيش الكريم ، ويمنعه من الانحراف نحو الكسب المحرم.

ب. **العدل في الأجر:** ويقصد به التقدير السليم للأجور والمرتبات بحيث تتناسب مع مستوى الوظيفة و سلطاتها ومسئوليتها.

ج. **معلومية الأجر:** ويقصد به التحديد المسبق للأجر الذي سيتقاضاه العامل، حتى يكون واضحاً قبل بدء العمل ، وإزالة أي خلاف بينه وبين المنظمة.

د. **التوقيت في الدفع:** وهو الزمن الذي يتم الاتفاق عليه مع العامل لدفع مرتبه سواء كان أسبوعياً ، أو شهرياً أو خلاف ذلك ، ويجب الالتزام به.

العوامل المؤثرة في تحديد المرتبات والأجور:

تتوقف قرارات المنظمة في تحديد مرتبات و أجور العاملين بها على مجموعة من العوامل، بعضها يمكن السيطرة عليها والبعض الآخر قد يصعب السيطرة عليها وتكون خارجة عن ارادتها ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- أ. الإمكانيات المالية للمنشأة
- ب. المرتبات و الأجور السائدة في المنشآت المماثلة
- ج. رغبة المنشأة في الريادة في مجال المرتبات و استقطاب الأكفاء
- د. ندرة بعض المهارات

الوحدة الخامسة : الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف

- ه. مستوى أداء العامل للوظيفة
- و. مستوى تقييم الوظيفة
- ز. الوضع الاقتصادي العام
- ح. النقابات و المطالبات العمالية
- ط. القوانين الحكومية
- ي. المهارات المكتسبة نتيجة التكنولوجيا الحديثة

سؤال 4 :

- 1- عدد مع الشرح باختصار الشروط الأربعة لتحديد الأجور والمرتبات.
- 2- عدد العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والمرتبات.

الخطوات العملية لتصميم نظام الأجور والمرتبات

تمر عملية تصميم النظام الأجور و المرتبات بسبع خطوات أساسية ، يوضحها الشكل رقم (5-1)، وهي على النحو التالي:

الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام :

و في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :

1. تحديد ما إذا كان نظام التقييم سيتم بشكل رسمي ، وبقواعد محددة ومكتوبة ومتقنة ، أم سيتم بشكل ودي وعلى أساس شخصي وغير مكتوب وعلى حسب الظروف.
2. تحديد ما إذا كان النظام سيتم بناؤه وتفصيله بحسب احتياجات المنظمة أم سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية حيث يتوفر بصورة جاهزة وقابلة للتعديل.
3. تحديد من يقوم بعمل التصميم هل إدارة الموارد البشرية أم تتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية ، أم فريق مشترك من الجانبين.

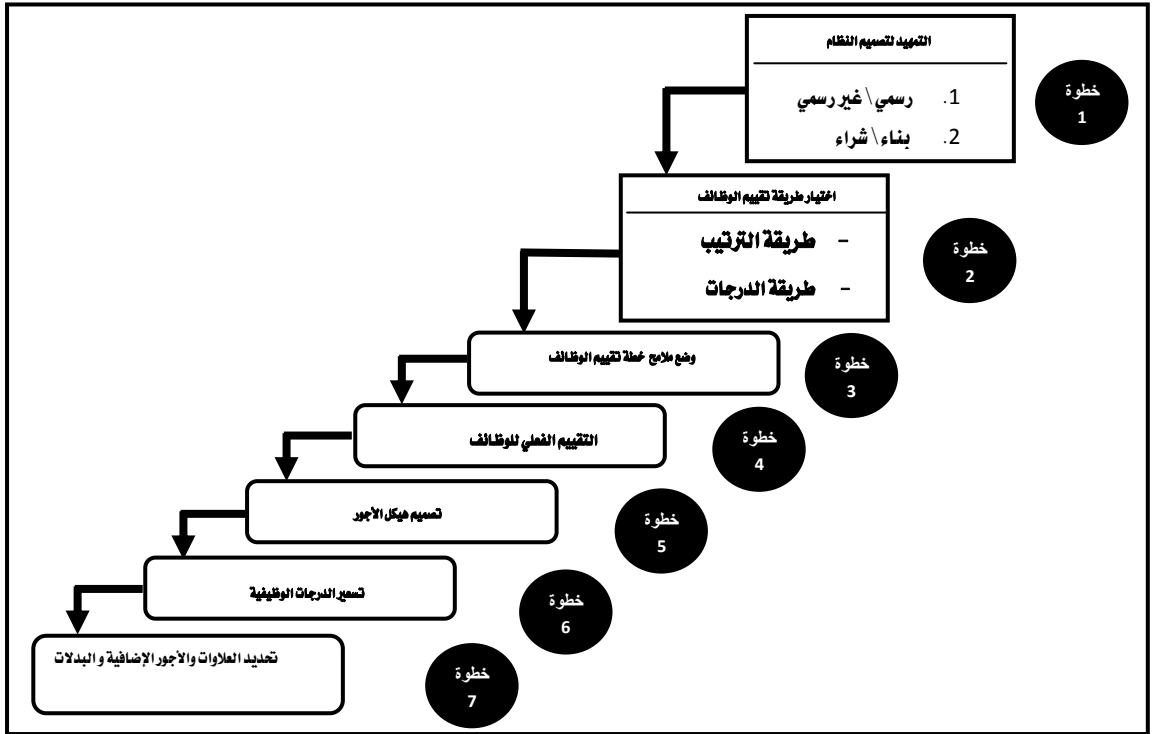
الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف:

هنالك عدة طرق لتقييم الوظائف هي:

1. طريقة الترتيب .
2. طريقة الدرجات .
3. طريقة مقارنة العوامل .
4. طريقة النقاط

الوحدة الخامسة : الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف
و لكل طريقة منها مميزاتا و عيوبها و الظروف المناسبة لها ، و سوف نتناولها بالتفصيل لاحقاً في هذه الوحدة.

الشكل (5-1) خطوات تصميم نظام الأجور والمرتبات



المصدر: ماهر ، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006م

الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة تقييم الوظائف :

و تتضمن هذه الخطوة وضع الأسس التالية:

1. تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها ، كمعيار تقاس بقية الوظائف عليها.

2. وضع الجدول الزمني للتنفيذ ، مع المسؤولين عنها.

الوحدة الخامسة : الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف

3. تحديد تكلفة التقييم متضمن بتكلفة الخبراء والمساعدين وغيرها.

4. تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها.

الخطوة الرابعة : التقييم الفعلي للوظائف:

و في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي للخطوة الموضوعية والإشراف على تنفيذها بالشكل المطلوب.

الخطوة الخامسة : تصميم هيكل الأجور:

و في هذه الخطوة يتم تصميم هيكل الأجور والذي يحتوي على عدد من الوظائف ، ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة وظيفية بما تحتويه من الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة.

وتختلف هياكل الأجور من منظمة إلى أخرى بعدد الدرجات الوظيفية وتتراوح بين (4-40) درجة، والشائع هو استخدام عدد (10-12) درجة.

والعناصر التي تساعد في تحديد عدد الدرجات هي:

1. **حجم الشركة:** فهو يحدد عدد درجات الهيكل صغيراً كان أم كبيراً
2. **عدد الوظائف:** فالعدد الكبير يحتاج لدرجات أكثر والعدد القليل يحتاج لدرجات أقل.
3. **سياسة الترقية:** اذا اختارت الشركة ترقية العاملين من خلال زيادة الأجر فإنها تزيد عدد الدرجات.
4. **الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر:** كلما كان الفرق كبيراً كلما أمكن زيادة عدد الدرجات.
5. **العرف السائد في المنظمة:** كلما تعود العاملون في المنظمة على العدد الكبير من الدرجات يصعب تقليله

الوحدة الخامسة :
مثال : الجدول رقم (2-5) يبين هيكل لمؤسسات الدولة في الجمهورية اليمنية.

الجدول (2-5) الهيكل الوظيفي لمؤسسات الدولة في الجمهورية اليمنية

المرتبة / الفئة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	العلوة السوية	المجموعات الوظيفية	المستوى الوظيفي
أ												المجموعة الأولى	وكيل وزارة وكيل محافظة رئيس مجلس إدارة رئيس مصلحة رئيس هيئة رئيس مكتب
													وكيل وزارة مساعد وكيل مصلحة نائب رئيس مجلس إدارة مدير عام مؤسسة
													مدير إدارة عامة مدير عام مساعد مؤسسة
ب												المجموعة الثانية	مدير إدارة رئيس مختصين رئيس باحثين
													نائب مدير إدارة أخصائي باحث
													رئيس قسم مساعد أخصائي مساعد باحث
ج												المجموعة الثالثة	رئيس فنيين رئيس وحدة فنية رئيس كتيه رئيس وحدة الكتبة
													فني كاتب
													مساعد فني مساعد كاتب
د												المجموعة الرابعة	رئيس حرفيين ملاحظ

الوحدة الخامسة : الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف

المجموعات الوظيفية	المستوى الوظيفي	المرتبة الفئة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	العلاوة السنوية
			ب										
معاون خدمة مراسل حارس	ب	ب											
معاون خدمة مراسل حارس	ب	ب											

المصدر : العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م.

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات الوظيفية :

و في هذه الخطوة يتم تحديد أول مربوط ونهاية مربوط كل درجة وظيفية. ويقصد بأول ونهاية مربوط الدرجة: أول وآخر مرتب في الدرجة الوظيفية.

ويوجد ثلاثة أساليب لتحديد مدى الدرجات الوظيفية هي :

1. **المربوط التلامسي :** و فيه تكون بداية مربوط الدرجة الأعلى هي نفس نهاية مربوط الدرجة الأدنى منها مباشرة ، ومن عيوبه أن العامل لا يشعر بالفرق الكبير بعد الترقية.

2. **المربوط المتداخل:** وفيه تكون نهاية مربوط الدرجة الأدنى أكبر من بداية مربوط الدرجة الأعلى منها مباشرة.

و يمتاز أنه يعطي الإدارة فرصة زيادة الأجور دون الحاجة للترقية.

3. **أسلوب المربوط المنفصل:** و فيه يكون الحد الأعلى للدرجة الأدنى أقل من الحد الأدنى للدرجة الأعلى منها مباشرة.

ويمتاز هذا الأسلوب بتحفيز العاملين للحصول على الترقية أكثر من الوضعين السابقين.

و الجدول رقم (3-5) يبين الفرق بين أنواع مربوط الدرجات.

الجدول (3-5) الفرق بين أنواع مربوط الدرجات

الوحدة الخامسة : الأجر والمرتبات وتقييم الوظائف

الدرجة الوظيفية	الفئة	المربوط التلاميضي	المربوط المتداخل	المربوط المنفصل
الدرجة الأعلى	أ	9000	10500	10000
	ب	8000	8500	9000
	ج	7000	6500	8000
الدرجة الأدنى	أ	7000	7000	7000
	ب	6000	6000	6000
	ج	5000	5000	5000
المميزات		لا يشـعر الموظفون بالفرق حال الترقية	فرصة للمنظمة لزيادة الأجر دون الحاجة الى الترقية	يحفز العاملين للسعي لاكتساب شروط الترقية

المصدر: العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، ط3، 2008م بتصرف.

الخطوة السابعة : تحديد العلاوات والأجور الإضافية والبدلات:

سبقت الإشارة في بداية الوحدة الى معنى العلاوة الدورية.

و يقصد بالأجر الإضافي: المبالغ التي يحصل عليها الموظف مقابل أي عمل إضافي يكلف به خارج الدوام الرسمي.

و يقصد بالبدلات: التعويضات المالية التي تدفع للموظفين الذين يؤدون أعمالاً ذات طبيعة وظروف خاصة ، أو أصحاب مهن معينة ، مثل بدل

الوحدة الخامسة : الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف
طبيعة العمل ، و بدل مخاطر و بدل سفر ، و بدل انتقال ، و بدل ريف...الخ.

وتحسب هذه التعويضات بحسب الدرجات الوظيفية وفئاتها ثم تتدرج جميعها في هيكل الأجور.

سؤال 5:

- 1- عدد الخطوات العملية لتصميم نظام الأجور والمرتبات.
- 2- لتسعير الدرجات الوظيفية يستخدم مصطلح أول وآخر مربوط الدرجة ، ماذا يقصد بذلك؟
- 3- قارن بين المربوط التلامسي والمتداخل والمنفصل ، وضح اجابتك بجدول .

طرق تقييم الوظائف:

يقصد بتقييم الوظائف تحديد قيمة وظيفة محددة بالنسبة لقيمة الوظائف الأخرى في نفس المنظمة.

أهداف عملية تقييم الوظائف:

تهدف عملية تقييم الوظائف الى تحقيق الأمور التالية(1):

1. وضع سياسة عادلة لدفع المرتبات و الأجور، بإعطاء أجر متساوي للأعمال المتساوية في الواجبات والمسؤوليات ، بغض النظر عن أي اعتبارات شخصية في شاغل الوظيفة.
2. إيجاد قناعة لدى الإدارة والعاملين بوجود نظام أجور عادل يستند على اسس علمية وموضوعية ، لا علاقة لها باختلاف الأشخاص.
3. تقديم تفسير مقنع لسبب اختلاف المرتبات والأجور بين الوظائف المختلفة.

الوحدة الخامسة : الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف

4. يستخدم التقييم كأساس مهم لهيكل الأجور والعلاوات والترقيات.

سؤال 6:

- 1- ماذا يقصد بتقييم الوظائف؟
- 2- ماهي أهداف عملية تقييم الوظائف؟

طرق تقييم الوظائف:

يمكن وضع طرق تقييم الوظائف في مجموعتين ، يفصلها الجدول (4-5) التالي:

الجدول (4-5) طرق تقييم الوظائف

1. طريقة الترتيب	تعتمد على التقييم الكلي للوظيفة دون الدخول في صفاتها الدقيقة.	الطرق الكمية
2. طريقة الدرجات		
1. طريقة مقارنة العوامل	تعتمد على التفاصيل الداخلية للوظيفة مثل تقييم المسؤولية، المهارة، المجهود العضلي، المجهود الفكري و ظروف العمل.	الطرق غير الكمية
2. طريقة النقاط		

المصدر : العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م.

سؤال 7:

عدد بين الطرق الكمية غير الكمية في تقييم الوظائف ، موضحا اجابتك بجدول.

وفيما يلي شرحاً مختصراً للطرق الأربع:

أ. طريقة الترتيب:

و تعتمد هذه الطريقة على تقدير أهمية كل وظيفة باعتبارها وحدة متكاملة بالنسبة لبقية الوظائف عن طريق الحكم الكلي على كل وظيفة باعتبارها وحدة واحدة متكاملة، وليس عن طريق الحكم على المكونات التفصيلية للوظيفة (الواجبات، المهارات....).

و تنفذ عملية التقييم بطريقة الترتيب من خلال اسلوبين هما:

الأسلوب الفردي: حيث يقوم شخص واحد بعملية التقييم معتمداً على قدراته وخبراته، ويصلح هذا الأسلوب حينما يكون عدد الوظائف قليلة. والجدول (5-5) يوضح ذلك.

الجدول (5-5) الأسلوب الفردي في تقييم الوظائف

الترتيب	اسم الوظيفة
1	مدير عام قسم التسويق
2	مدير حسابات
3	مهندس مبتدئ
4	مندوب مبيعات
5	حداد
6	عامل نظافة

المصدر: العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م.

الأسلوب الجماعي: وفي هذه الطريقة تشكل لجنة من الخبراء من داخل المنظمة، تقوم بتحليل و دراسة الوظائف ، ثم مقارنتها مع بعضها البعض، وترتيبها تنازلياً بحسب الأهمية والصعوبة ، و الجدول (5-6) يبين ذلك.

الوحدة الخامسة :
الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف
الجدول (5-6) الأسلوب الجماعي في تقييم الوظائف

اسم الوظيفة	ترتيب العضو (1)	ترتيب العضو (2)	ترتيب العضو (3)	المجموع	المتوسط	الترتيب النهائي
مدير عام قسم التسويق	1	1	1	3	1	1
مدير حسابات	2	3	2	7	2.3	2
مهندس مبتدئ	3	2	3	8	2.7	3
مندوب مبيعات	4	4	4	12	4	4
حداد	5	5	5	15	5	5
عامل نظافة	6	6	6	18	6	6

المصدر: ماهر ، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006م

سؤال 8:

- 1- ماذا يقصد بطريقة الترتيب في تقييم الوظائف؟
- 2- اشرح الاسلوب الفردي والاسلوب الجماعي في تقييم الوظائف بطريقة الترتيب، موضحا اجابتك بجدول.

طريقة الدرجات :

تعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة ، وتستخدم عندما يكون عدد الوظائف كبيراً. وذلك بناءً على الخطوات التالية:

الوحدة الخامسة : الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف

1. تحديد الدرجات الوظيفية: وفيها يتم تحديد عدد الدرجات، وتضم الوظائف التي تتشابه من حيث طبيعة العمل و المسؤولية و الصعوبة.
2. توصيف الدرجات : وفي هذه الخطوة يوضع توصيفاً دقيقاً لكل درجة من حيث الواجبات و المسؤوليات ، والتعليم ، والمهارة والخبرة.

و الجدول رقم (5-7) يبين طريقة الدرجات في تقييم الوظائف.

الجدول (5-7) طريقة الدرجات في تقييم الوظائف

الدرجة	اسم الدرجة	وصف الدرجة
الأولى	الإدارة العليا ، أعضاء مجلس الإدارة و المدير العام و نوابه	تتحمل مسؤولية المنشأة ككل ، و ترسم السياسات و الاستراتيجيات العامة و تمثل المنشأة ، و تصدر القرارات المهمة. ويشترط في شاغلي هذه الوظائف مؤهل جامعي و خبرة (10-15) سنة و قدرة على التخطيط و التقييم و اتخاذ القرارات.
الثانية	الإدارة الوسطى ، مدراء الإدارات الوسطى و الفروع	يتمتع شاغلوا هذه الوظائف بالقدرة على التخطيط و التقييم و اتخاذ القرار في حدود إداراتهم ، و يشترط أن يكونوا من حملة الشهادات الجامعية و خبرة لا تقل عن (10) سنوات.
الثالثة	الإدارة التنفيذية، رؤساء الأقسام	• يتمتعون بالقدرة على إدارة فرق العمل و تنفيذ الخطط من خلال الآخرين. و يشترط أن يتوفر لديهم مؤهل جامعي و خبرة لا تقل عن (5) سنوات و قدرة على التوجيه والتحفيز و التعامل مع الآخرين.
الرابعة	الوظائف الفنية(محاسبين ، مهندسين ، مشغلي الألات و الأجهزة)	وتتضمن المهن التخصصية، ويحتاجون مؤهل جامعي و خبرة لا تقل عن (4) سنوات مع مهارات عملية تنفيذية.
الخامسة	الكتابة و الإداريين	وتتضمن الوظائف الكتابية و الإدارية ، و يشترط أن يكون شاغلوها من حاملي المؤهلات الجامعية مع خبرة لا تقل عن (3) سنوات و قدرة على العمل الإداري.

الوحدة الخامسة : الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف

الدرجة	اسم الدرجة	وصف الدرجة
السادسة	الخدمات المساعدة	و هي كل الوظائف المساعدة (السائقين، الحراس ، و أعمال الخدمات و منفي حكمهم .و يشترط أن لا يقل مستواهم عن ثانوية عامة و خبرة لا تقل عن (3) سنوات في المجال.

المصدر : العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م.

سؤال 9 :

- 1- عرف طريقة الدرجات في تقييم الدرجات الوظيفية، ومتى تستخدم؟
- 2- ماهي الخطوات الواجب اتباعها في طريقة الدرجات لتقييم الوظائف؟

ج. طريقة مقارنة العوامل:

و في هذه الطريقة يتم تقييم الوظيفة على أساس عوامل تقييم معينة تختلف من منظمة إلى أخرى، وهي في الغالب ؛ المسؤولية ، المهارة ، المجهود العقلي ، المجهود العضلي ، ظروف العمل. وعلى ضوء ذلك يتم تحديد المرتب الشهري. و الجدول (5-8) يبين طريقة مقارنة العوامل

الجدول (5-8) طريقة مقارنة العوامل

الوظائف	مهندس ميكانيكي	سائق شاحنة	سكرتير تنفيذي	عامل ميكانيكي	كاتب إداري
المسؤولية	2200	1800	1700	600	900
المهارة	4000	1500	1700	600	1200
المجهود العقلي	2000	800	1300	300	900
المجهود العضلي	2000	1100	800	1700	1000
ظروف العمل	700	600	500	1500	400
مجموع المرتب الشهري	10900	5800	6000	4700	4400

المصدر: ماهر ، أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2006، بتصرف

- 1- عرف طريقة مقارنة العوامل في تقييم الوظائف.
- 2- وضح بجدول كيفية استخدام طريقة مقارنة العوامل في تقييم الدرجات الوظيفية.

د. طريقة النقاط :

و تعتمد هذه الطريقة على استخدام النقاط كوسيلة للتقييم بدلاً عن الفئات الأجرية كما في طريقة مقارنة العوامل ، و تقسم عوامل التقييم الى عوامل رئيسية وعوامل فرعية يعطى كل منها عدد من النقاط ، ثم تحسب اجمالي النقاط لكل عامل ، وبذلك يكون أساساً لتقييم الوظائف بشكل أكثر دقة و ملائمة.

خلاصة الوحدة

تناولت الوحدة موضوعين اساسية ؛ الأول: موضوع المرتبات والأجور، والثاني: طرق تقييم الوظائف. وفي الموضوع الأول تمت مناقشة مفاهيم التعويضات المباشرة وغير المباشرة وأجور والمرتبات وفصلت الفرق بين هذه المفاهيم، ثم تناولت اهمية الأجور المرتبات بالنسبة للأفراد والمنظمات، وأنواع الأجور والمرتبات، ثم الخطوات العملية المتبعة في تصميم نظام الأجور والمرتبات. وفيما يخص الموضوع الثاني؛ تقييم الوظائف، تناولت الوحدة الاساليب الكمية وغير الكمية في تقييم الوظائف وقسمت طرق تقييم الوظائف بناء على ذلك الى اربع طرق هي: طريقة الترتيب ، طريقة الدرجات، طريقة تقييم العوامل، وطريقة النقاط، ثم شرحت كل منها بتركيز واختصار.

تدريبات عامة

تدريب 1 : من أبرز أهداف تقييم الوظائف وتحديد الأجور والمرتبات المحافظة على الموارد البشرية من التقلت من المنظمة، اشرح العبارة.

الوحدة الخامسة : الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف
تدريب 2: مطلوب وضع الخطوات الأساسية لتصميم هيكل أجور لجامعة
الأندلس للعلوم والتقنية، باستخدام طريقة الدرجات.

لمحة عن الوحدة السادسة

الوحدة السادسة بعنوان الحوافز والدوافع والمنافع، وتتناول مناقشة المفاهيم والأساليب التي تدفع العاملين وتحفزهم لمزيد من الرضا الوظيفي التي ينعكس على شكل المزيد من الإنتاج الممزوج بحب العمل والحرص على إنجازه وتحقيق أهدافه وتتناول ثلاثة مفاهيم هي : الحوافز ،الدوافع، والمنافع، مع التفاصيل الضرورية لكل منها.

مراجع الوحدة

- 1- العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، ط3، 2008م.
- 2- ماهر ، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006م
- 3- ربابعة، علي، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء عمان الاردن، 2003م
- 4- عرب ، هاني، إدارة الموارد البشرية ، مجموعة محاضرات ، ملتقى البحث العلمي 1428هـ.

الوحدة السادسة



الحوافز والدوافع والمنافع

رقم الصفحة	الموضوع
133	تعريف الحافز
133	أهداف الحوافز
134	الفرق بين الأجور والحوافز
135	أنواع الحوافز
138	خطوات إعداد نظام الحوافز
140	العقبات التي تواجه تطبيق نظام الحوافز
141	تعريف الدافع
141	مفهوم الدافع
143	العلاقة بين الحوافز والدوافع
145	قواعد تنمية الدوافع لدى العاملين
146	تعريف المنافع والخدمات
147	أهداف المنافع والخدمات
147	أنواع المنافع والخدمات
154	المراجع

أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب الكريم، بعد الانتهاء من دراسة الوحدة يتوقع منك ان تكون قادرا على:

1. تعريف الحافز وأهداف الحوافز
2. تحديد الفرق بين الأجور والحوافز
3. المقارنة بين أنواع الحوافز
4. شرح خطوات إعداد نظام الحوافز
5. سرد العقبات التي تواجه تطبيق نظام الحوافز
6. تعريف الدافع
7. تحديد العلاقة بين الحوافز والدوافع
8. تحديد قواعد تنمية الدوافع لدى العاملين
9. تعريف المنافع والخدمات، وأهدافها.
10. تعداد أنواع المنافع والخدمات

المحتوى العلمي للوحدة:

1. تعريف الحافز
2. أهداف الحوافز
3. الفرق بين الأجور والحوافز
4. أنواع الحوافز
5. خطوات إعداد نظام الحوافز
6. العقبات التي تواجه تطبيق نظام الحوافز
7. تعريف الدافع
8. مفهوم الدافع
9. العلاقة بين الحوافز والدوافع
10. قواعد تنمية الدوافع لدى العاملين
11. تعريف المنافع والخدمات
12. أهداف المنافع والخدمات
13. أنواع المنافع والخدمات

القراءات المساعدة:

بإمكانك عزيزي الطالب الاستعانة بالمراجع التالية للتزود من تفاصيل المفاهيم الأساسي والفرعية التي تم استعراضها في الوحدة، وهي :

1. كتاب ، العريقي ، منصور محمد اسماعيل، ادارة الموارد البشرية، مكتبة الأمين، صنعاء، ط3، 2008م.

2. القحطاني، محمد بن دليم، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008م.

3. الكلالدة، طاهر، إدارة الموارد البشرية ، دار البداية ، عمان الأردن، 2013م

4. الموقع الالكتروني الشهير : المنتدى العربي لادارة الموارد

البشرية www.hrdiscussion.com

تهديد :

في الوحدة الخامسة تناولنا مفهوم الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف وهدفت إلى شرح مفهوم الأجور والمرتبات كتعويضات مباشرة على اعتبار أنها المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين مقابل الأعمال التي تكلفهم بها وتأخذ شكل المرتب الأساسي والعلاوات الدورية والأجور الإضافية ، ويتم ذلك من خلال تقييم الوظائف بوضع سياسة عادلة لدفع المرتبات والأجور.

وفي هذه الوحدة نتناول المفاهيم والأساليب التي تدفع العاملين وتحفزهم لمزيد من الرضا الوظيفي التي ينعكس على شكل المزيد من الإنتاج

الوحدة السادسة: الحوافز والدوافع والمنافع
الممزوج بحب العمل والحرص على إنجازه وتحقيق أهدافه ومنتاول ثلاثة مفاهيم هي : الحوافز ،الدوافع، والمنافع.

أولاً: الحوافز :

تعريف الحافز :

يعرف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب.

ويمكن تعريف الحافز بأنه: مجموعة الظروف والعوامل التي تتوفر في بيئة العمل والتي تحفز العامل للتحرك من أجل إشباع رغباته عن طريق تحسين جودة وحجم العمل . (6)

أهداف الحوافز :

الهدف الرئيس لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية الأداء، ويجب أن تدفع مقابل الأداء المتميز للأفراد العاملين في المنظمة. (7)

كما تهدف أنظمة الحوافز إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها (1):

1. زيادة الإنتاج في العمل على شكل كميات وجودة ومبيعات وأرباح .
2. تخفيض تكاليف العمل وكمية الخامات والفاقد من الموارد البشرية .
3. إشباع احتياجات العاملين بمختلف أنواعها وعلى الأخص الاحترام والتقدير .

4. السماح للعاملين بزيادة دخلهم من خلال زيادة مجهوداتهم عن المعدلات الموضوعية مما يؤدي إلى تشجيع المهارات وخلق جو من التنافس الشريف وبذل المزيد من الجهود .
5. شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بينهم ورفع روح الولاء والانتماء لها .
6. المساهمة في استنتاج أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل الجهود مع تحقيق أفضل النتائج .
7. المساهمة في تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع من خلال إرضاء منسوبيها .
8. تلافي الكثير من مشاكل العمل مثل الغياب ودوران العمل وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يؤدي إلى المزيد من استقرار المنظمة. (5)

سؤال 1:

- 1- عرف الحافز.
- 2- حدد أهداف الحوافز .

الفرق بين الأجور والحوافز :

هناك فريق من الإداريين يصنفون الرواتب والأجور وبعض البدلات الثابتة على أنها من ضمن منظومة الحوافز، باعتبار أن الفرد يمارس العمل أساساً بغرض الحصول على المرتب لإشباع احتياجاته ورغباته.

وهناك فريق آخر يفصل بين الأجور والحوافز باعتبار أن الأجور تحدد مسبقاً وهي حق ثابت للعامل بغض النظر عن الأداء ويتقاضاه الفرد الذي يحقق الحد الأدنى من العمل أما الحافز فيحصل عليه الفرد نتيجة التميز في الأداء (2) . ويمكن تلخيص الفوارق بين الأجور والحوافز في الجدول (1-6).

الجدول (1-6) الفرق بين الأجور والحوافز

م	الأجر	الحافز
1	يحدد سلفاً	لا يحدد إلا بعد إنجاز العمل المتميز
2	ثابت نسبياً ولا يتغير إلا بتغير هيكل الأجور أو العلاوات أو الترقيات الدورية	يتغير من وقت إلى آخر ومن فرد إلى آخر في نفس المهنة وذلك بحسب الأداء والجهد
3	يقتصر الأجر على ما يدفع من النقود	قد يضم إلى جانب النقود مميزات أخرى مادية ومعنوية

المصدر : من إعداد المؤلف

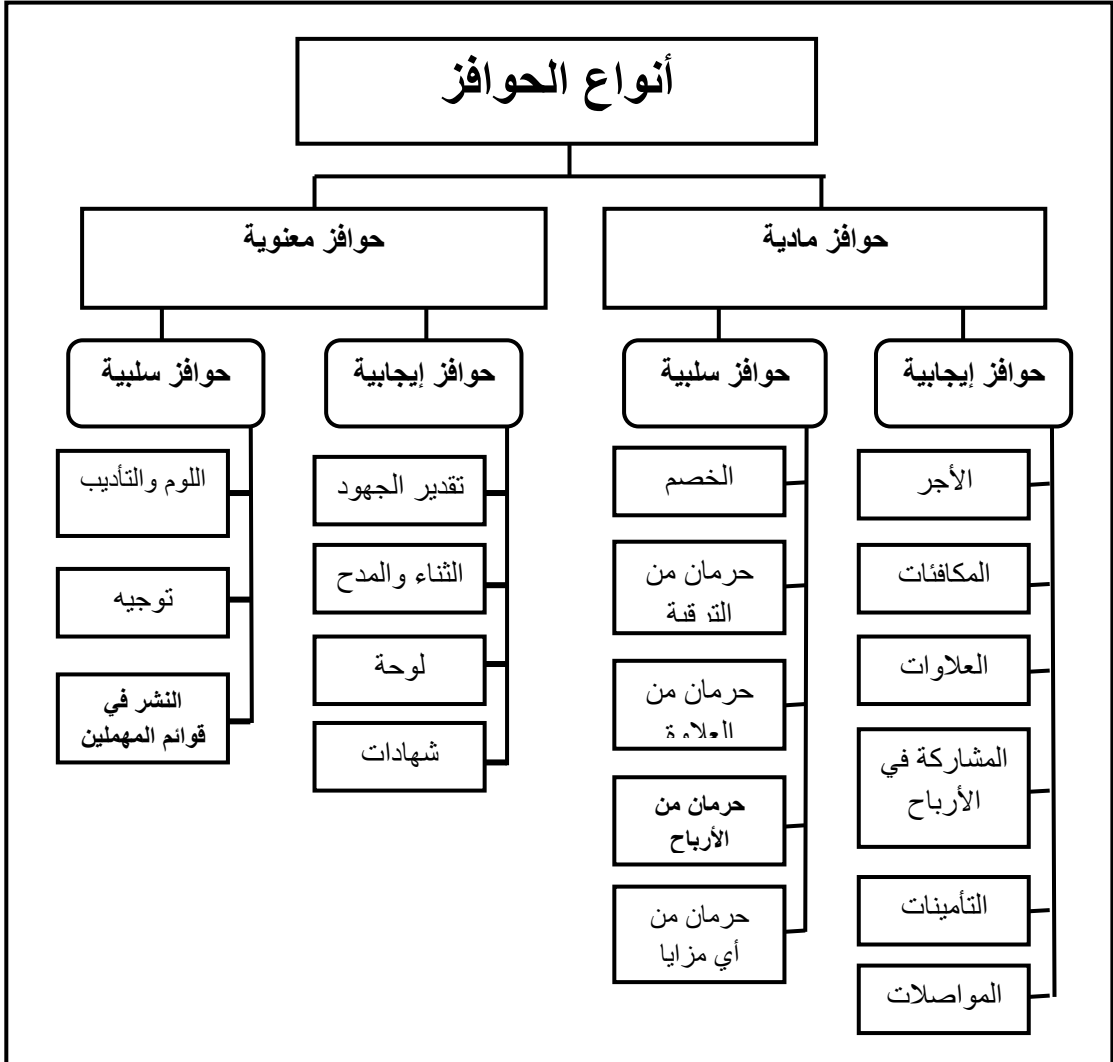
سؤال 2:

حدد الفرق بين الأجور والحوافز ، مبينا اجابتك بجدول مقارنة.

أنواع الحوافز :

هناك عدة تصنيفات لأنواع الحوافز يوضحها الشكل (1-6) .

الشكل (1-6) أنواع الحوافز



المصدر: عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان ، الأردن ، 2011 م ،

وبالنظر الى الشكل (1-6) أعلاه يمكن الوقوف على المعاني التالية (6):

1. الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية :

أ. الحوافز الإيجابية : هي التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى قسمين:

- حوافز مادية مثل: الأجر العلاوة السنوية المكافئات المشاركة في الأرباح.

- حوافز معنوية مثل : الترقية تقدير الجهود إشراك العاملين في التخطيط والقرارات وضمان الاستقرار في العمل، وتقويض الصلاحيات.

ب. الحوافز السلبية : وهي الإجراءات الرادعة التي تتخذها الإدارة بحق من يقصر في عمله . وتنقسم إلى قسمين :

- الحوافز المادية مثل : تنزيل الدرجة توقيف العلاوة التوقيف المؤقت للعامل .

- الحوافز المعنوية مثل : حرمان الفرد من نشر اسمه في لوحة الشرف، اللوم ، و لفت النظر وغيرها.

الفارق بين التحفيز السلبي والتحفيز الإيجابي:

هو ان التحفيز السلبي يعتمد على جعل الشخص يرغب في تفادي ضرر معين، في حين ان التحفيز الإيجابي يعتمد على جعل الشخص يحاول الحصول على مكسب معين.

وكلتا الطريقتان لهما استخداماتهما و لكن التحفيز السلبي قد يكون له آثار جانبية، فتكرار جمل سلبية على الامد الطويل قد يؤثر في نفسه الشخص بالسلب.

- من امثلة التحفيز الإيجابي: هو قول مديرك لك، ان اجتهدت فى عملك فستحصل على ترقية
- من أمثلة التحفيز السلبي : عندما يقول لك مديرك ان لم تجتهد فى عملك فسنضطر لتعيين شخص آخر مكانك.
- بعض الاشخاص يستجيب للتحفيز السلبي بينما يستجيب البعض الاخر للتحفيز الإيجابي
- إذا اردت ان تحفز شخص ما ، فعليك ان تعرف طريقه التحفيز التي يستجيب لها ثم تستخدمها معه.

2. الحوافز الفردية والجماعية :

- الحوافز الفردية ما يتعلق بالفرد، وقد تكون مادية أو معنوية.
- الحوافز الجماعية وهي التي تقدم للجماعة كتقدير لجهود المجموعة كنتيجة وتشجيع لتعاونهم.

3. الحوافز حوافز اجتماعية:

ويدخل فيها الإجازات، الضمان الاجتماعي ، التأمين الصحي، الحفلات، والرحلات وغيرها.

سؤال 3:

ارسم شكلا تبين فيه أنواع الحوافز، ثم اشرح كل نوع.

خطوات إعداد نظام الحوافز (8):

إن إنجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ويرتبط هذا النظام بعدة خطوات نجلها فيما يلي :

الخطوة الأولى : ضبط نظام الحوافز:

1. وضوح سياسة التحفيز لدى المنظمة .
2. أن يعمل نظام الحوافز على تنمية شعور العاملين بالتميز وتحقيق الذات .
3. أن يكون دخل العامل من تطبيق البرنامج أعلى منه عند عدم تطبيقه .
4. يجب وضع معايير واضحة للأداء ومعدلات القياس.
5. أن يتناسب الحافز مع مهارات العامل والجهد المبذول وأن يكون في إمكانه الحصول على زيادة في الحافز مع مضاعفة الجهد.

الخطوة الثانية : وضع نظام الحوافز:

يجب تصميم نظام الحوافز ليكون فاعلاً بحيث يحتوي على المعايير التالية:

1. العدالة : بحيث يتناسب مع أداء الفرد وبقية الأفراد
2. البساطة : يجب أن يكون مختصراً وواضحاً ومفهوماً ومعلنأ
3. الاستقرار : يجب أن يكون ثابتاً مستقراً ليكتسب الثقة للعمل به
4. المرونة : يجب أن يعدل من فترة لأخرى اذا وجدت حاجة للتعديل
5. الكفاية : يجب أن يكون الأجر كافياً لاحتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر
6. الجدوى : يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة واضحة للمنظمة بحيث يحسن إيراداتها ونواتج عملها ويتم التحقق من ذلك بقياس الفرق قبل تطبيق النظام وبعده.

سؤال 4: تمر عملية اعداد نظام الحوافز بخطوتين اساسية يتفرع عن كل خطوة خطوات فرعية، عدد الخطوات الاساسية والفرعية.

6. العقبات التي تواجه تطبيق نظام الحوافز (9):

هناك بعض العقبات التي تواجه نظام الحوافز دون تحقيق للأهداف المرجوة منه ويمكن توضيح هذه العقبات فيما يلي :

1. صعوبة تحديد المعدل الذي يستطيع العامل تحقيق زيادة عن الحد المطلوب منه.

2. صعوبة وضع معايير دقيقة وعلى أسس علمية سليمة نتيجة لصعوبة وضع معايير كمية دقيقة لكل الوظائف وربما حصلت مبالغة في المعايير بحيث يصعب بلوغها، وربما حصل تساهل فيها مما يفقد النظام فعاليته لتمكن الكثير من تحقيق المعايير بسهولة.

3. صعوبة الربط بين تحفيز العاملين والإضرار بهم نتيجة المبالغة في الجهد المبذول.

4. التغييرات التي تطرأ على أساليب الإنتاج وإدخال الآلات والمعدات الحديثة وأثر ذلك على الجهد المبذول بين العاملين، مما يتسبب بردود أفعال للتعبير عن الاستياء وتعالج هذه المشكلة بالمراجعة المستمرة لمعايير التحفيز بناءً على التغييرات الطارئة على العمل .

5. تغيير الإنتاج لكسب المزيد من مزايا التحفيز ويظهر ذلك في تأثير العاملين على زملائهم الأكفاء حتى يتمشى مع مستوى أداء الجماعة.

كما يظهر في ترحيل بعض العاملين أعمالهم الأساسية لأدائها في أوقات أخرى تتيح لهم الحصول على امتيازات التحفيز.

سؤال 5:

عدد العقبات التي تواجه تطبيق نظام الحوافز في المنظمات.

ثانياً: الدوافع:

1. تعريف الدافع:

يعرف الدافع بأنه مؤثر داخلي يحرك شعور الفرد ويحدد سلوكه نحو عمل معين حيث تعتبر الدوافع والحاجات هي المحرك الرئيس في السلوك الإنساني (3)

ويعرف أيضاً بأنه:

قوة داخلية لدى الإنسان توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه حيث أن عدم إشباعها يحدث بداخله توتراً معيناً لا يزول إلا بزوال أسبابه. (2)

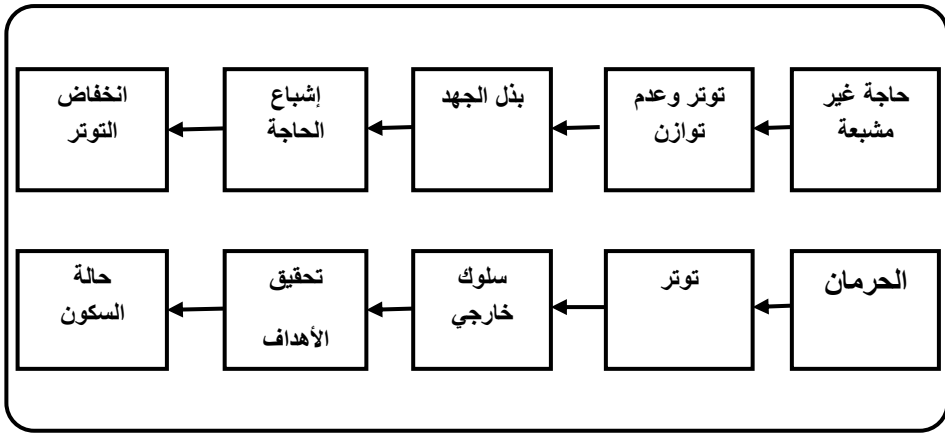
2. مفهوم الدافع:

- يمكن القول أن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة.
- الحاجة غير المشبعة تخلف حالة من التوتر وعدم التوازن لدى الفرد.
- هذه الحالة تثير دوافع وبواعث داخل الفرد.
- هذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لتحقيق أهداف معينة.
- فإذا تحققت تلك الأهداف أشبعت حاجته مما يؤدي إلى تقليل التوتر لديه.

مثال:

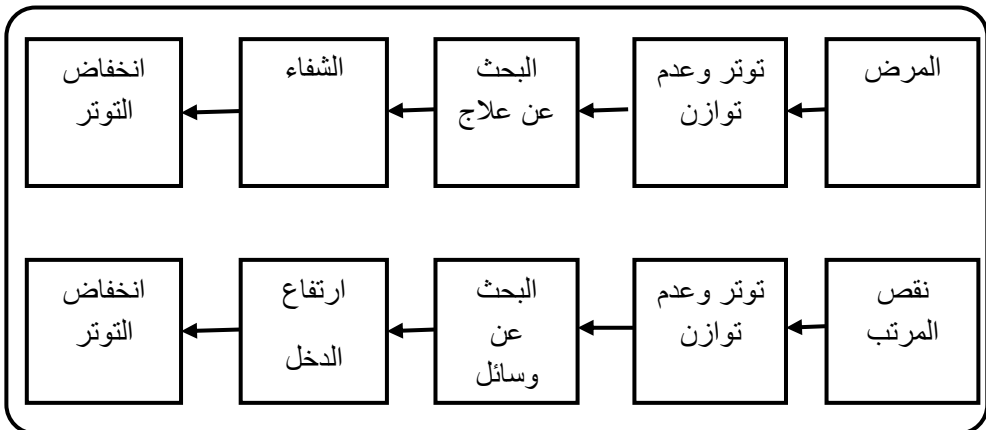
1. شعور الشخص بالجوع الجوع حاجة غير مشبعة.
2. الحاجة غير المشبعة تمثل المنبه الذي يخلق حالة من التوتر لديه.
3. هذه الحاجة تدفعه بمحرك داخلي للبحث عن الطعام.
4. إذا حصل على الطعام أنجز هدفه فتشبع حاجته.
5. وإشباع حاجته يؤدي إلى تخفيف التوتر لديه .

الشكل (2-6) مفهوم الدوافع



المصدر: عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011 م،

أمثلة تطبيقية لمفهوم الدوافع :



المصدر : من إعداد المؤلف

سؤال 6:

- 1- عرف الدافع
- 2- اشرح مفهوم الدوافع مبينا اجابتك بالرسم.

3. العلاقة بين الحوافز والدوافع:

بالرغم من الاهتمام الكبير بموضوع الحوافز والدوافع من قبل الكتاب والباحثين إلا أن هناك خلط بين مفهومي التحفيز والدافعية حيث أن كل منهما يتضمن مايلي :

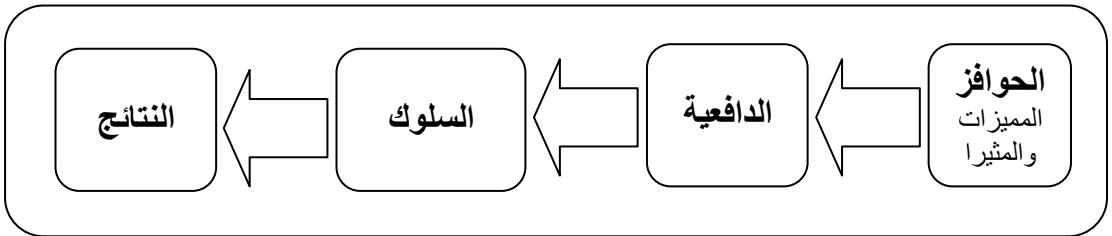
- أ- توجيه سلوك الأفراد إذا توفرت عدة بدائل
- ب- قوة سلوك الفرد حال اختيار البديل المفضل
- ج- استمرار وتواصل السلوك

وهناك عاملان أساسيان يحددان سلوك الفرد هما:

الأول: من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدافع (MOTIVE)

الثاني: من خارج الفرد وهو ما يعرف بالمؤثر أو الحافز (INCENTIVE)

والشكل (3-6) العلاقة بين الحوافز والدوافع.



المصدر: الكلالدة، طاهر، إدارة الموارد البشرية ، دار البداية ، عمان ،

الوحدة السادسة: الحوافز والدوافع والمنافع

وحيث أن الحوافز تعرف بأنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المكلف بها على خير وجه لما في ذلك من إشباع لحاجاته المادية والمعنوية.

والدوافع تعرف بأنها العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان التي تحرك سلوكه بهدف تقليل التوتر لإشباع حاجاته.

فعند الجمع بين العمليتين نجد أنهما تقودان العلاقة بين المؤثر والاستجابة؛ حيث يمثل الحافز المؤثر ، في حين تمثل الدافعية الاستجابة ورد الفعل والسلوك الذي يؤدي إلى حصول النتيجة المرغوبة.

ويفهم من ذلك بأنه ليس جميع المؤثرات الخارجية (الحوافز) يمكن أن تشكل استجابة (الدافعية) باتجاه السلوك المرغوب أو الإيجابي. فبعض المؤثرات له استجابة قوية وسريعة وبعضها يولد استجابة بطيئة وربما عكسية.

ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس طبيعة المؤثرات الخارجية وطرق الاستفادة منها لتوليد الاستجابة الايجابية والسريعة من قبل العاملين.

سؤال 7:

وضح العلاقة بين الحوافز والدوافع ، مبينا اجابتك بالرسم.

4. قواعد تنمية الدوافع لدى العاملين:

توجد مجموعة من القواعد والإجراءات التي يجب على المدير إتباعها حتى يحقق بفعالية تنمية الدافعية لدى مرؤوسيه إذ أن أفضل النتائج التي يمكن تحقيقها إذا تمكن المدير من تكوين الفهم الجيد لشخصية العامل، ونوعية الاحتياجات غير المشبعة لديه ثم يقوم باستخدام الوسائل المؤثرة التي تمكنه من تحقيق أقصى إشباع لتلك الاحتياجات. والجدول (2-6) يبين أهم هذه القواعد:

الجدول (2-6) قواعد تنمية الدوافع لدى العاملين

أ- التعرف على الفروق الفردية بين العاملين:	لأن احتياجات الأفراد تختلف، فتختلف المؤثرات عليها .
ب- تحقيق التوافق الوظيفي:	يجب التأكد من مطابقة قدرات ومهارات العاملين مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، حيث أن حسن النوايا ليست كافية لتحقيق الأهداف، إذا كان الموظف يفتقد القدرة على الأداء.
ج- وضع أهداف قابلة للتطبيق:	يجب أن تجمع الأهداف بين التحدي وقابلية التحقيق وقابلية القياس ، ويجب تحديدها بمشاركة العاملين .
د- المكافأة الشخصية:	بما أن الأفراد مختلفون فيجب أن تكون المكافآت مختلفة بحيث تتوافق مع الاحتياجات المتنوعة.
هـ- المكافأة عن الأداء:	يجب أن تكون المكافأة نتيجة لمدى مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنظمة.
و- توفر العدالة في النظام:	يجب أن تتوافق المكافأة مع الجهد المبذول رغم اختلاف الأفراد.
ز- أهمية استخدام الحوافز المالية:	يجب أن يعلم المدير أن أهم دوافع العمل هو زيادة الدخل رغم أنه ليس المؤثر الوحيد على الأداء.
ح- التصريح بالسلوك التي تتم المكافأة عليها:	يجب اتخاذ الأسلوب المناسب للتصريح للعامل بسلوكه الذي استحق التقدير بما يضمن الاستمرار عليه في المستقبل . وعدم التصريح لا يجعله يستفيد من المكافأة.

الوحدة السادسة:

الحوافز والدوافع والمنافع

ط- الاستخدام المتقطع للحوافز:	حيث أن استخدام الحافز بشكل مستمر تفقده أهميته
ي- منح الحافز حال تحقق الأداء الجيد	يجب ربط المكافأة بالأداء لكي يتحقق الهدف.
ك- استمرارية التقييم والتغذية الراجعة عن أداء العاملين.	حتى نضمن التقدير السليم للمتميزين من غيرهم

المصدر: عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان ، الأردن، 2011 م ، ص177 بتصرف.

سؤال 8:

توجد مجموعة من القواعد والإجراءات التي يجب على المدير إتباعها حتى يحقق بفعالية تنمية الدافعية لدى مرؤوسيه ، اشرح تلك القواعد ، مبينا اجابتك بجدول.

ثالثاً: المنافع والخدمات:

المنافع والخدمات التي تقدمها المنظمة تختلف عن أنظمة الحوافز فيها. فإذا كانت الحوافز تدفع مقابل الأداء المتميز فإن المنافع والخدمات تكون مقابلاً للانتماء والعضوية في المنظمة، وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والمحافظة على من يعمل فيها، وتشعرهم بالأمان والاستقرار الوظيفي.

وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد فإن المنافع والخدمات تعطى لهم جميعاً ودون تمييز بينهم وقد تختلف بحسب الوظيفة والأقدمية والجنس وغيرها من الصفات.(2)

تعريف المنافع والخدمات:

تعرف المنافع والخدمات بأنها المدفوعات غير المباشرة التي تمنح لجميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن أدائهم.

ومن أمثلتها :

التأمين الصحي والتأمين على الحياة والإجازات والمعاش التقاعدي والمساعدات التعليمية والاستفادة من خدمات الشركة و المواصلات وغيرها .

وهذه المنافع تمنح بأشكال متعددة، وتقيّم حالياً كجزء مكمل لدخل الفرد لكنها في الغالب لا تمنح بشكل نقدي للعاملين.(1)

أهداف المنافع والخدمات :

يتم تقديم المنافع والخدمات لكل من يعمل في المنظمة وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- أ. جذب العاملين للالتحاق بالمنظمة ولإغراء من يعمل بها للبقاء فيها.
- ب. إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار .
- ج. الحفاظ على مستوى معيشي معين للعاملين بتقديم خدمات مثل المواصلات والإسكان والتغذية .
- د. الاعتراف بعضوية الفرد في المنظمة بشكل ملموس.
- هـ. الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية على المنظمة في رعاية أفرادها.
- و. تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها.

سؤال 9 :

- 1- ماذا يقصد بالمنافع والخدمات؟
- 2- ما الفروق الأساسية بين أنظمة الحوافز وأنظمة المنافع والدوافع؟
- 3- عدد أهداف المنافع والخدمات.

أنواع المنافع والخدمات :

هناك عدد كبير من المنافع والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين وهناك اتفاق على أهميتها لكن ليس هناك حدود للإبداع والابتكار فيها حيث يمكن تصميم أنظمة تقدم خدمات جديدة حسب احتياجات العاملين. والشكل (4-6) يبين أنواع وتقسيمات المنافع والخدمات.

الشكل (4-6) أنواع المنافع والخدمات

مزايا عن وقت لا يتم العمل فيه

- وقت الغذاء
- وقت الراحة
- الإجازة السنوية
- الإجازات الرسمية
- الإجازات العارضة
- الإجازات الخاصة

الخدمات الصحية

- الكشف الدوري
- التحاليل والفحوص
- العلاج والأدوية
- العمليات الجراحية
- الإرشادات الصحية

التأمينات

- المعاش التقاعدي
- التأمين على الحياة
- التأمين على الحوادث
- التأمين الصحي

خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية

- نادي رياضي
- تعليم وتدريب
- ندوات ثقافية
- رحلات
- حفلات
- استشارات اجتماعية ومالية وقانونية

التسهيلات المعيشية

- المواصلات
- الإسكان
- التغذية
- القروض
- الخصومات من الخدمات
- الجمعيات التعاونية

خلاصة الوحدة

تناولت الوحدة السادسة المفاهيم الثلاثة الحوافز والدافع والمنافع من حيث التعريف والأهداف وطرق الاستخدام ومعوقات استخدام نظام الحوافز بفعالية، كما تناولت مقارنة بين الأجور والحوافز، والحوافز والدوافع والحوافز والمنافع، والحالات التي ستخدم فيها كل من هذه المفاهيم بفعالية بما يسهم في تحقيق الهدف العام للوحدة وهو الحفاظ على الموارد البشرية.

تدريبات عامة**تدريب 1: ضفدعتان في بئر:**

قرأ القصة ثم أجب عن الأسئلة:

كانت مجموعة من الضفادع تقفز مسافرةً بين الغابات، وفجأة وقعت ضفدعتان في بئر عميق. تجمع جمهور الضفادع حول البئر، ولما شاهدا مدى عمقه صاح الجمهور بالضفدعتين اللتين في الأسفل أن حالتهما ميؤوس منها وأنه لا فائدة من المحاولة .

تجاهلت الضفدعتان تلك التعليقات، وحاولتا الخروج من ذلك البئر بكل ما أوتيتا من قوة و طاقة؛ واستمر جمهور الضفادع بالصياح بهما أن تتوقفا عن المحاولة لأنهما ميتتان لا محالة .

أخيرا انصاعت إحدى الضفدعتين لما كان يقوله الجمهور، وحل بها الارهاق واعتراها اليأس؛ فسقطت إلى أسفل البئر ميتة. أما الضفدعة الأخرى فقد استمرت في القفز بكل قوتها. وستمّر جمهور الضفادع في الصياح بها طالبين منها أن تضع حداً للألم وتستسلم لقضائها؛ ولكنها أخذت تقفز بشكل أسرع وأقوى حتى وصلت إلى الحافة ومنها إلى الخارج وسقط دهمشدة الجميع .

عند ذلك سألتها جمهور الضفادع: أترأك لم تكوني تسمعين صياحنا؟! شرحت لهم الضفدعة أنها مصابة بصمم جزئي، لذلك كانت تظن وهي في البئر أنهم يشجعونها على إنجاز المهمة الخطيرة طوال الوقت .

السؤال : اذكر ثلاث فوائد يمكن أخذها من القصة

تدريب 2 :

فيما يلي مقال نشر في موقع Forbes موقع يهتم بقيادة الاعمال في العالم

اقرأ المقال ثم أجب عن الاسئلة:

عنوان المقال : كيف تتمسك الشركات الناجحة بموظفيها الموهوبين

عدد الزوار: 3729 ، التاريخ: 2013/11 ، التصنيف: شركات واستراتيجيات

المصدر: <http://www.forbesmiddleeast.com> (10)

من أهم الأمور التي تميز الشركات الناجحة عن تلك التي لا تدوم طويلاً، هي: الموظفين وثقافة الشركة؛ إذ إن المواهب التي تمتلكها المؤسسات، تعد من أقوى المؤشرات على نجاحها. وفيما يلي 5 طرق، تساعد موظفي شركتك على النجاح في مهماتهم، وإطلاق العنان لإمكاناتهم الحقيقية:

1. اجعل إيجاد المواهب والحفاظ عليها من أهم أولوياتك:

الموهبة هي القوة الدافعة لإنجاح الأعمال التجارية. وفي حين يصعب تحديد قيمة وموهبة كل موظف، إلا أن واحداً منهم على الأقل، يسهم بشكل مباشر في النتيجة النهائية، سواء للأسوأ أو للأفضل. وقد يسهل على أصحاب بعض الشركات التجارية الابتعاد عن واقع موظفيهم، والنظر إليهم بوصفهم سلعاً يمكن استبدالها بسهولة، إلا أن الشركة الناجحة تنظر

إلى موظفيها على أنهم أصول قيمة. والأصول إن تمت إدارتها بشكل صحيح، تعمل على خلق قيمة للشركة في المقابل. وتتماماً مثل براءة اختراع تكنولوجي أو علامة تجارية قوية، يعد الموظفون الموهوبون أصولاً حقيقية للمؤسسة.

2. إدراك الثمن الحقيقي المترتب على فقدان الموظفين الرائعين:

إن الخسائر المترتبة على توظيف موظف جديد وتدريبه، من إحدى المشكلات التي ستواجهها عندما يترك الموظف شركتك. فضلاً عن فقدانك لخبراته والإضرار بعلاقات الشركة نفسها مع العملاء والموردين وسمعتها أحياناً. لذلك، فإن فهم مقدار الخسارة التي قد يسببها انتقال الموظفين من شركتك، قد يساعدك في قضاء المزيد من الوقت والمال للعمل على الاحتفاظ بالموهب؛ فالحفاظ على الموظف الممتاز يعد أكثر سهولة من العثور على واحد جديد. كما يجب على الشركات أن تمتلك خطة استراتيجية واضحة للحفاظ على موظفيها.

3. تطوير خطة استراتيجية للحفاظ على الموظفين وتحفيزهم:

تعمل العديد من الشركات على تطوير مجموعة من المزايا والحوافز، التي من شأنها جعل الموظف يشعر بأن الشركة قادرة على مساعدته في تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية. فلدى بعض الموظفين، تعد المحفزات التقليدية كافية، كالإجازات ومزايا الرعاية الصحية والمرونة في جدولة مواعيد العمل. كما يجب على الشركات أن تضع قيمة مواردها البشرية في الحسبان، عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالرعاية الصحية للأشهر والسنوات المقبلة. فهناك الكثير من التكاليف والفرص الخفية المحتملة، التي يجب أن تكون عاملاً في تحديد خيارات الرعاية الصحية للموظفين.

كما أن الاستثمارات الصغيرة في الموظفين وثقافة الشركة، قد تؤثر بشكل كبير جداً على الروح المعنوية للموظفين. لذلك، إياك أن تقلل من قيمة

تقدير إنجازاتهم؛ إذ إن مكافأة الأدوار القيادية والإنجازات وترشيح الموظفين لجوائز إنجازات الأعمال في الخارج، تعد جميعها طرقاً بسيطة لتعزيز رضا الموظف وولائه.

4. إنشاء ثقافة تحفز الموظفين:

إن إشعار الموظفين بالأمان الوظيفي والثقة، من أهم الوسائل لخلق مكان عمل يبعث على التحفيز. فإن عدم التيقن من مستقبل الشركة أو طبيعة الدور الذي تؤديه، سيدفع الموظفين للبحث عن عمل أكثر أماناً.

لذلك، فإن تواصل الإدارة مع الموظفين أمر أساسي. كما أن أصحاب الشركات ومديريها قادرون على تبديد مخاوف موظفيهم وتعزيز شعورهم بالأمان، من خلال التواصل الفعال. عليك أن تعمل على مشاركتهم آخر النجاحات، للتأكيد دائماً على ارتباط نجاح الموظف بنجاح الشركة.

كما أن العلاقات الشخصية في الشركات الصغرى قد تؤثر إيجاباً، مما يساعد في تحفيز الموظفين وتنمية روح الولاء لديهم.

5. تطوير خطة تحفيزية بسيطة وفعالة:

يمكن تحفيز الكثير من الموظفين عن طريق المكافآت والتعويضات. لذا، احرص أن تكون رواتب موظفيك تساوي القيمة التي يضيفونها للشركة. واتبع أيضاً نظام الحوافز الممنوحة على أساس الأداء.

واعمل دائماً على تقييم الجهود التطويرية لرأس المال البشري لديك. ومثلما أن الشركات تتنافس على الزبائن والعملاء والعقود، فهي تتنافس أيضاً للحصول على أفضل المواهب. والشركات التي تحشد أفضل المواهب، هي التي تتفوق في الغالب عندما يتعلق الأمر بالعائدات والأرباح.

الوحدة السادسة: الحوافز والدوافع والمنافع

من ناحية ثانية، عليك أن تقيم برنامجك التحفيزي ومزاياك الأخرى، وتقارنها بمنافسيك من الشركات. فإن لم تكن شركتك على قدر عالٍ من المنافسة، عليك الاستفادة من خبرة مستشار قادر على فهم طريقة تحفيز الموظف والإبقاء عليه.

إن الموظفين وثقافة الشركة هما القوتان المؤثرتان خلف المؤسسات الناجحة. وقد تكون التكنولوجيا والتسويق والمبيعات وغيرها أموراً حاسمة في مؤسستك، ولكن هذه الأمور غالباً ما يتم قيادتها بالموهبة الإنسانية.

الأسئلة :

- 1- ماذا يقصد بالموظفين الموهوبين.
- 2- ذكر المقال 5 طرق تساعد الموظفين على النجاح ، عدد هذه الطرق.
- 3- استخرج من المقال ما يتعلق بنظام الحوافز والدوافع والمنافع.

لمحة عن الوحدة السابعة

الوحدة السابعة بعنوان : نظام الانضباط والتأديب الوظيفي، وتتناول مفاهيم الانضباط والتأديب الوظيفي كوسائل تحقق المزيد من الاستقرار الوظيفي من خلال مكافأة المخلصين ومساءلة المقصرين، وفقاً للأسس العلمية المتفق عليها بين كتاب الإدارة المعاصرة .

مراجع الوحدة

- 1- القحطاني، محمد بن دليم، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008م.
- 2- العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م.
- 3- صالح ، محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد ، 2004م.
- 4- عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان ، الأردن ، 2011 م
- 5- الكلالدة، طاهر، إدارة الموارد البشرية ، دار البداية ، عمان ، الأردن ، 2013م
- 6- ربابعة ، علي محمد ، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان الاردن، 2003م.
- 7- Mullins Lurise,(1999),Management and Organization Behavior: Financial Times, London.
- 8- Stefen P Robbins, (1988),Personal: The Management of Human Resources, Engelwood Cliffs, N.J.I Prentice Hall.
- 9- Forbes موقع يهتم بقيادة الاعمال في العالم <http://www.forbesmiddleeast.com>
- 10- ماهر ، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006م



نظام الانضباط والتأديب الوظيفي

رقم الصفحة	الموضوع
158	مفهوم الانضباط الوظيفي
159	مفهوم المخالفة الإدارية
159	أنواع المخالفات الإدارية
160	مفهوم التأديب الوظيفي
160	أهداف نظام الانضباط والتأديب الوظيفي والحاجة اليه.
162	العلاقة بين التأديب وتدني الأداء الوظيفي
163	أساليب الانضباط والتأديب الوظيفي
169	القواعد والإجراءات الوقائية في نظام الانضباط والتأديب
173	المراجع

أهداف الوحدة:

يتوقع منك عزيزي الطالب بعد الانتهاء من دراسة الوحدة ان تكون قادرا على :

1. تعريف الانضباط الوظيفي
2. تعريف المخالفة الإدارية
3. تعداد وشرح أنواع المخالفات الإدارية
4. شرح مفهوم التأديب الوظيفي
5. شرح أهداف نظام الانضباط والتأديب الوظيفي والحاجة اليه.
6. توضيح العلاقة بين التأديب وتدني الأداء الوظيفي
7. شرح أساليب الانضباط والتأديب الوظيفي
8. سرد واستيعاب القواعد والإجراءات الوقائية في نظام الانضباط والتأديب

المحتوى العلمي للوحدة:

1. مفهوم الانضباط الوظيفي
2. مفهوم المخالفة الإدارية
3. أنواع المخالفات الإدارية
4. مفهوم التأديب الوظيفي
5. أهداف نظام الانضباط والتأديب الوظيفي والحاجة اليه.
6. العلاقة بين التأديب وتدني الأداء الوظيفي
7. أساليب الانضباط والتأديب الوظيفي
8. القواعد والإجراءات الوقائية في نظام الانضباط والتأديب

القراءات المساعدة:

بإمكانك عزيزي الطالب الاستعانة بالمراجع التالية للتزود من تفاصيل المفاهيم الأساسي والفرعية التي تم استعراضها في الوحدة، وهي :

1. صالح ، محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد ، 2004م.
2. الكلالدة، طاهر، إدارة الموارد البشرية ، دار البداية ، عمان الاردن ، 2013م
3. الموقع الالكتروني الشهير : المنتدى العربي لا دارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com

تمهيد:

في الوحدة السادسة، تناولنا نظام الحوافز والدوافع والمنافع باعتبارها من وظائف الأساسية التي تهدف إلى المحافظة على الموارد البشرية. ولتحقيق نفس الهدف، سوف نتناول هذه الوحدة موضوع الانضباط والتأديب الوظيفي باعتبارها نظام يهدف لتحقيق المزيد من الاستقرار الوظيفي من خلال منهج مساءلة المقصرين، وفقاً للأسس العلمية المتفق عليها بين كتاب الإدارة المعاصرة.

مفهوم الانضباط الوظيفي:

يقصد بالانضباط الوظيفي، توافق سلوك الأفراد العاملين مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد من قبل الإدارة، إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها وقت العمل.(1)

والانضباط نوعان: الانضباط الداخلي: وهو الذي ينبع من الفرد نفسه نتيجة لقيمة وأخلاقه التي تربي ويعيش عليها، **والانضباط الخارجي :** ويقصد به المفروض على الإنسان من خارج ذاته ، من خلال القوانين والنظم واللوائح. (1)

سؤال 1:

ما مفهوم الانضباط الوظيفي، وماهي انواعه؟

مفهوم المخالفة الإدارية:

تعرف المخالفة الادارية بأنها : إخلال بواجبات الوظيفة أو نظام العمل سواء من خلال القيام بعمل محرم قانوناً ، أو الامتناع عن القيام بعمل مطلوب.

أنواع المخالفات الإدارية:

تواجه المنظمات بمختلف أنواعها الكثير من المشكلات والمخالفات والتي يمكن تصنيفها في الجدول (7 -1) على النحو التالي(1):

الجدول (1-7) أنواع المخالفات الادارية وامثلتها

<u>ومن أمثلتها:</u> • رفض القيام بالعمل • رفض تنفيذ التعليمات والأوامر • إفشاء أسرار العمل	1- مخالفات مرتبطة بالنظام:
<u>ومن أمثلتها:</u> • الرشوة • السرقة أو الاختلاس • التشاجر مع الزملاء • التشاجر مع العملاء • الاستفادة غير المشروعة من الوظيفة • عدم الاستخدام الأمثل لأدوات السلامة والوقاية من الحوادث	2- مخالفات مرتبطة بسلوكيات وأخلاق العاملين:
<u>ومن أمثلتها:</u> • عدم مراعاة مواعيد الحضور والانصراف. • ترك مكان العمل دون إذن مسبق.	3- مخالفات مرتبطة بالوقت: وهي أكثر المخالفات انتشاراً ووضوحاً في كل المنشآت.

سؤال 2:

ما مفهوم المخالفة الادارية ، وماهي انواعها؟

مفهوم التأديب الوظيفي:

التأديب الوظيفي يعني: العقوبات والإجراءات التأديبية التي يجوز تطبيقها على الموظفين حال الوقوع في مخالفات إدارية ، يمكن اعتباره بمثابة الشر الذي لا بد منه.

ومن أمثلته:

- 1- الإنذار الشفهي والخطي
- 2- الخصم من الراتب
- 3- توقيف العلاوة السنوية
- 4- تنزيل الراتب
- 5- تنزيل الدرجة
- 6- الفصل من العمل

أهداف التأديب الوظيفي:

من المعلوم أن التأديب عبارة عن وسيلة لتصحيح الأخطاء وليس للانتقام أو تصفية الحسابات بين الإدارة والموظف. وهو لذلك له أهداف سامية من أمثلتها(1):

1- تقوية دافعية الموظف للعمل وإقناعه بوجوب تطبيق سياسات

المنظمة ومعايير الأداء فيها.

2- إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين أو بينهم وبين

رؤسائهم.

الحاجة إلى نظام الانضباط والتأديب الوظيفي:

الوضع الطبيعي الذي يجب أن تسير عليه الأعمال في كل المنظمات أن يفعل الموظفون دائماً كل ما تتطلبه الوظائف التي يعملون بها ، حيث يتبعون كل القواعد والقيود التي تقرها المنظمة ، ولذلك لن يضطر أحد من المسؤولين إلى توجيه العقاب إليهم أبداً .

لكن طبيعة النفس البشرية ينتابها النشاط والخمول. ففي فترة النشاط تكون أكثر انضباطاً بقواعد العمل، وحينما تضجر ويصيبها الخمول ، فإنها كثيراً ما تخالف تلك القواعد.

وكنتيجة لذلك تجد الكثير من العاملين يتغيبون عن أعمالهم، أو يحضرون متأخرين، ويتسببون في تأخير الأعمال وتكبيد المؤسسة الكثير من الخسائر. وفي هذه الحالات يجب فرض العقاب عليهم بهدف تصحيح الأخطاء التي وقعوا بها. (3)

سؤال 3:

1. ما مفهوم التأديب الوظيفي؟

2. عدد اهداف التأديب الوظيفي

3. متى تظهر الحاجة الى نظام التأديب الوظيفي؟

العلاقة بين التأديب وتدني الأداء الوظيفي (1):

إن تدني أداء الموظف هو الإطار الذي يجب أن نضع فيه مشكلة تأديبه، وهو المنهج الذي يجب أن يتبعه مدير وإدارات الموارد البشرية، فهو منهج تشخيصي يحاول ربط أسباب الأداء المتدني بمصادره حتى نستطيع التقدير السليم لموقف العامل حال اقترافه للمخالفة، من خلال النظر في مبررات المخالفة واسبابها، كما يوضحها الجدول (2-7) ادناه:

الجدول (2-7) اسباب تدني أداء العاملين

1- أسباب إدارية تنظيمية:	• عدم توفر المناخ الملائم للعمل • وجود صراع بين الموظف ورؤسائه أو زملائه • عدم توصيف الوظيفة توصيفاً دقيقاً • الإشراف السيئ • النقص في التدريب • النقص في الموارد المادية أو المالية أو تأخرها
2- أسباب بيئية خارجية:	• الاضطراب السياسي والأمني • الصراع في القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف والسائدة في المجتمع • الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل • التشريعات الحكومية • سياسات النقابات العمالية
3- أسباب تتعلق بالموظف نفسه:	• نقص في رغبته ودافعيته نحو العمل • الخمول والكسل • ضعف الشخصية والقدرات العقلية • المرض العقلي والجسمي • المشاكل العائلية

المصدر من اعداد المؤلف.

سؤال 4:

1. ما اسباب تدني أداء العاملين؟
2. ما العلاقة بين تدني الاداء ونظام الانضباط والتأديب؟

أساليب الانضباط والتأديب الوظيفي :

تتناول كتاب ادارة الموارد البشرية العديد من المداخل والأساليب لإيقاع العقوبات على المخالفات التي يقع بها العاملون، ومن تلك الاساليب ما يلي:

1- اسلوب الانضباط المتدرج:

ويتكون هذا النوع من سلسلة إجراءات إدارية تمنح العاملين فرصاً لتصحيح سلوكياتهم قبل تفاقم الأخطاء، وقبل أن يؤدي الأمر بالعامل المخالف إلى الاستغناء عنه.

وتتضمن إجراءات الانضباط المتدرج خطوات تحذيرية ، كل منها تتضمن عقوبة تتدرج في شدتها حسب مستوى المخالفة واستمرارية السلوكيات غير المرغوب فيها. ويعتمد اسلوب الانضباط المتدرج على الخطوات الأربع الموضحة في الجدول (3-7).

الجدول (3-7) خطوات الانضباط المتدرج

العقوبة	ضوابطها
1. الإنذار الشفوي	• يعتبر من أخف أنواع الإجراءات التأديبية • يستخدم من قبل المشرف المباشر إذا ارتكب العامل مخالفة بسيطة • يتضمن الإنذار بلاغاً في رفع مستوى العقوبة إذا استمر في السلوك المخالف خلال فترة محددة
2. الإنذار الكتابي	• يستخدم خلال تكرار العامل للمخالفة مرة أخرى وخلال الفترة المحددة لتجاوز المشكلة السابقة. • يتم توجيه الإنذار الكتابي من قبل المشرف المباشر • يتضمن الإنذار الكتابي رفع مستوى العقوبة إذا استمر في السلوك المخالف خلال فترة محددة.
3. التوقيف المؤقت عن العمل	• يستخدم في حال استمرار العامل في مخالفته رغم الإنذارين السابقين. • يتم إبلاغ العامل بإيقافه عن العمل لفترة محددة تبدأ وتنتهي بأوقات محددة وواضحة. • يتضمن البلاغ إنذاراً في رفع مستوى العقوبة إلى الفصل التام إذا استمر العامل في المخالفة خلال فترة محددة
4. الإيقاف النهائي (الفصل) عن العمل	• يستخدم إذا استمر العامل بمخالفته خلال الفترة المحددة بالعقوبة السابقة. • يستخدم في حال عجزت المنظمة في تعديل سلوك العامل • يتضمن قرار الإيقاف التخلّص من العامل من خلال إنهاء الخدمة.

المصدر : العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين صنعاء، ط3 ، 2008 ، بتصرف.

سؤال 5 :

1. ما هو اسلوب الانضباط المتدرج؟
2. عدد خطوات الانضباط المتدرج.
3. عدد الضوابط المتبعة لكل خطوة.

2 - اسلوب الانضباط الايجابي:

استبدلت العديد من المنظمات نظام العقوبات بنظام الانضباط الايجابي الذي يشجع العاملين في الالتزام الايجابي وتحمل المسؤولية عن تصرفاتهم.

وهو اسلوب يعتمد على تصحيح السلوك غير المرضي عنه للموظف من خلال تقبله ، ومعاونته واحترامه ، وممارسة القيادة الواعية دون الميل لحب الانتقام منه أو استقزازه.

ويشترك هذا الاسلوب مع اسلوب الانضباط المتدرج من حيث شموله لخطوات العقاب .

والفرق بين المدخلين :

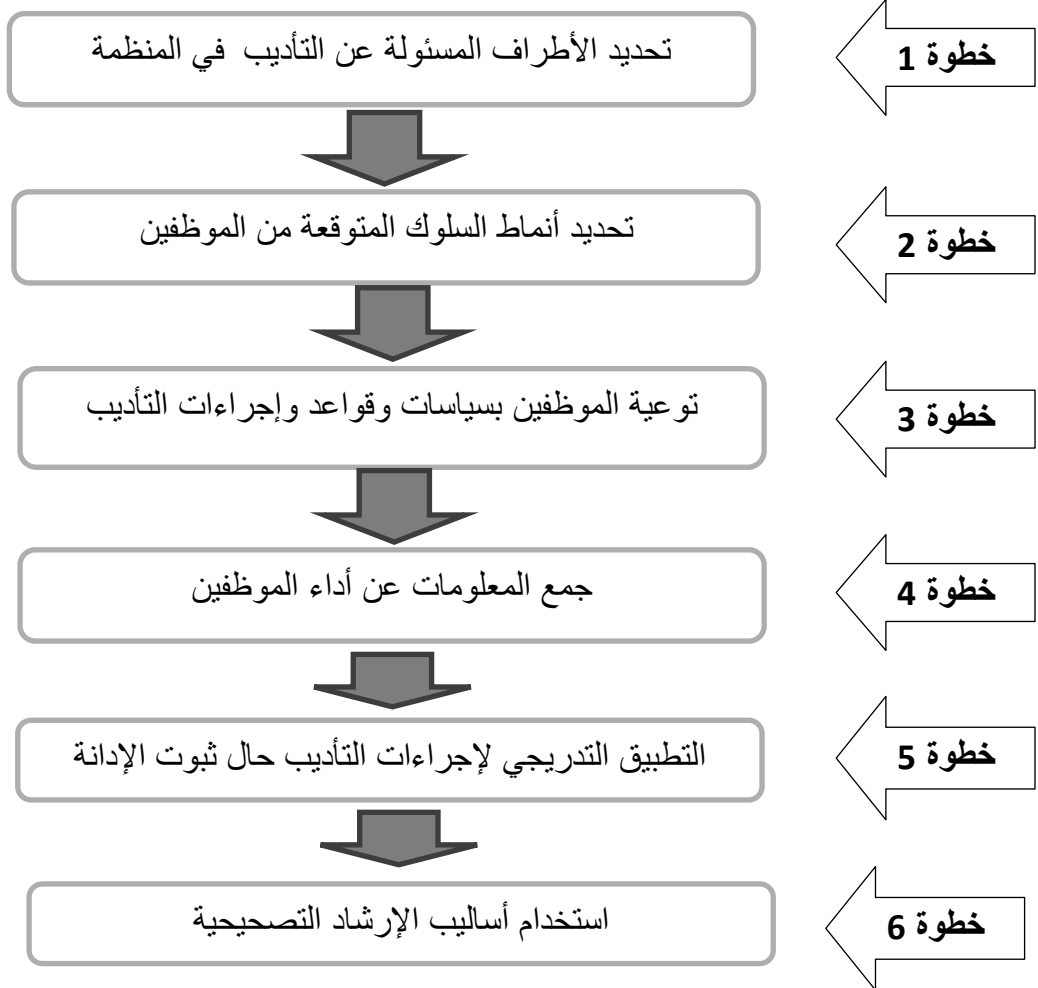
- أن خطوات المدخل الايجابي تأخذ فترات أطول وجلسات متعددة لإتاحة الفرصة للعامل المخالف في مراجعة سلوكياته
- كما أنه لا يتضمن عقوبات بل جلسات توجيهية إرشادية بين العامل والمشرف ، حيث يتم تبصيره بأخطائه السابقة ومناقشته في خطة

التغيير الإيجابي في سلوكه من خلال التعاون المشترك بينهما في حل

المشكلة. (4)

ومن مزايا استخدام هذا المدخل : أن نتائجه تكتسب الديمومة ، وبث روح التفاهم والإصلاح ، وليس روح الانتقام والثأر بين الموظفين ، والشكل (1-7) يوضح خطوات المدخل الإيجابي.

الشكل (1-7) خطوات المدخل الإيجابي في التأديب



المصدر: الكلالدة، طاهر، إدارة الموارد البشرية ، دار البداية، عمان الأردن 2013م،

سؤال 6 :

- 1- ما المقصود بالانضباط الايجابي؟
- 2- ما الفرق بين اسلوب الانضباط المتدرج والايجابي؟
- 3- ماهي مميزات اسلوب الانضباط الايجابي.

3 - الأسلوب الوقائي :

وفي هذا الاسلوب تتخذ الإدارة اجراءات معينة تجمع بين وقاية العامل من إيقاع العقوبات، و الحرص على إيجاد مناخ ملائم يكون فيه أدائه متميزا. ومن هذه الاجراءات:

- أ- إيجاد نوع من المواءمة بين الموظف والوظيفة من خلال نظام فعال في الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ب- الاهتمام بتدريب وتطوير وتوجيه الموظفين.
- ج- وضع وتطبيق قواعد السلوك الوظيفي السليم وتوضيحها للعاملين.
- د- تزويد الموظفين بتغذية راجعة عن مستوى أدائهم.
- هـ- التواصل المفتوح مع الموظفين لنقل أدائهم للمسؤولين وطرح مشكلاتهم.

سؤال 7 :

- 1- كيف تعرف اسلوب الانضباط الوقائي؟
- 2- ماهي الاجراءات المتبعة في اسلوب الانضباط الوقائي؟

4 - الأسلوب العقابي الانتقامي:

وهذا المدخل يقوم على التخويف والتهديد وحب الانتقام، وله مساوئ كثيرة منها:

- أ- أن مفعوله قصير ونتائجه مدمرة
- ب- غالباً ما يوضع اللوم على شخصية الموظف، وعدم الفصل بين سلوكه وشخصيته.
- ج- إشاعة الخوف والشك بين الرئيس والمرؤوس، وإضعاف الصلة بينهما.
- د- دفع الموظف للانتقام والتدمير في مجالات متعددة قد تتعدى نطاق العمل.
- هـ- قد لا تؤدي في العديد من المواقف إلى تعديل وتغيير السلوكيات غير المرغوب فيها.
- و- قد يعلم الأفراد الخوف من العقوبة ومن المشرف، وتشجع على خداع المشرفين بدلاً من تصحيح السلوكيات.

سؤال 8 :

- 1- ما هو أسلوب الانضباط العقابي الانتقامي؟
- 2- ماهي مساوئ الانضباط العقابي الانتقامي؟

وتنصح إدارات الموارد البشرية أن تأخذ بالمدخل الوقائي الإيجابي والمتدرج وقت الحاجة، وأن تبعد كل البعد عن المدخل الانتقامي في التأديب . فهذه المداخل كفيلة بالإسهام في الحفاظ على الموارد البشرية وصيانتها، ولأنها تتماشى مع آداب الإسلام وتعليماته الصريحة.

1. عدد اساليب الانضباط والتأديب الوظيفي.
2. ماهي افضل الاساليب التي تنصح بها ادارات الموارد البشرية.

القواعد والإجراءات الوقائية في نظام الانضباط والتأديب:

من أهم القواعد والإجراءات الوقائية التي يجب مراعاتها والالتزام بها عند تطبيق نظام الانضباط والتأديب الوظيفي، ما يلي:

- 1- ضرورة وجود قواعد قانونية مكتوبة ومعلنة للجميع، والتي تتم اتخاذ العقوبات على مخالفتها.
- 2- تحديد الإجراءات الواجب إتباعها عند حدوث المخالفات.
- 3- التناسب بين حجم المخالفة وبين العقوبة المقررة للمخالفة.
- 4- الالتزام بالموضوعية عند اتخاذ العقوبات ، وتعني عدم إدخال الاعتبار الشخصية سواء أحقاد أو مجاملات.
- 5- عدم جواز تعدد العقوبات عن المخالفة الواحدة.
- 6- الالتزام بمبدأ التدرج في العقوبة.
- 7- إعطاء الموظف الحق في الدفاع عن نفسه.
- 8- إعطاء الموظف الحق في التظلم عن العقوبة المقررة عليه.
- 9- سقوط المخالفة إذا تثبت إصلاح الفرد من سلوكه تجاه العمل.
- 10- اختيار العاملين وفق معايير التوصيف الوظيفي المناسب.
- 11- الاعتماد على البرامج التدريبية الموجهة للعاملين الجدد ، بحيث تعدم لما هو مطلوب منهم وما هو متوقع أن تكون عليه سلوكياتهم.
- 12- الاعتماد على تدريب المشرفين على أسلوب التعامل مع المواقف المختلفة لتقليل الفجوة بينهم وبين العاملين.

13- تحديد المعايير المقبولة في تقويم أداء العاملين ومناقشتها معهم وتحديد طرق قياس الأداء.

14- التركيز على التغذية المرتدة من المشرفين إلى العاملين ومحاولة مناقشة الجوانب السلبية من الأداء.

15- توثيق نتائج التقييم لكل عامل مع كافة الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الإدارة ، لغرض الاستفادة من المستقبلية منها.

سؤال 10:

عدد القواعد والاجراءات الوقائية التي يجب مراعاتها والالتزام بها عند تطبيق نظام الانضباط والتأديب الوظيفي.

خلاصة الوحدة

تناولت الوحدة نظام الانضباط الوظيفي ، من حيث المفهوم والانواع، ومفهوم المخالفة الادارية وأنواعها، كما تناولت مفهوم التأديب الوظيفي وأهدافه والحاجة اليه، والعلاقة بين نظام التأديب وتدني مستوى أداء العاملين، ثم تناولت الاساليب المختلفة لنظام الانضباط والتأديب الوظيفي، وختمت بسرد القواعد والاجراءات الوقائية في نظام الانضباط والتأديب.

تدريبات عامة**حالة دراسية**

اقرأ الموضوع ثم أجب عن الاسئلة .

نظام الانضباط

من سمات المنظمات الناجحة وجود نظام انضباط صارم ومرن في نفس الوقت يوضح للموظف أنواع المخالفات وما يترتب عليها من عقوبات ويطبق بكل دقة وموضوعية لضمان سير أعمال الموظفين بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة والعاملين.

ويوضح بعض الخبراء أن بعض الموظفين تصدر منهم سلوكيات غير متطابقة مع ضوابط العمل والمنظمة، وتؤدي هذه السلوكيات إلى مشكلات داخل المنظمة، وأحد أهم الاستراتيجيات للحد من هذه السلوكيات هو إيجاد نظام انضباط يشتمل على أنواع المخالفات والعقوبات المترتبة عليها ويوضع على موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويطبق بكل دقة.

ويهدف نظام الانضباط إلى تحقيق العديد من الأهداف منها على سبيل المثال: توفير رقابة فعالة على الموظفين، ضمان قيام الموظفين بإنجاز أعمالهم، ضمان أداء المنظمة لواجباتها ومهامها، الحد من ارتكاب المخالفات، تأديب الموظفين المخالفين.

ومن المنظمات التي قامت بمحاولات جادة لإيجاد نظام انضباط آلي أمانة محافظة جدة حيث قامت بإيجاد «نظام للانضباط» يشتمل على قواعد مقننة للمخالفات والعقوبات المترتبة عليها وجعلته متاحا للموظفين حيث وضعته على الموقع المخصص لإدارة الموارد البشرية في موقع الأمانة.

بل إن الأمانة استحدثت إدارة بمسمى «إدارة الانضباط ومراقبة الدوام» ترتبط تنظيميا بالإدارة العامة للموارد البشرية تهدف إلى تنفيذ ومتابعة إجراءات ضبط المخالفات ورصدها وإعداد التقارير الدورية للأمانة بشكل عام وللإدارات المختلفة بها بشكل شهري بحيث يتاح للمسؤولين في الأمانة الاطلاع شهريا على وضع الانضباط في الأمانة، وبذلك يستطيع المسؤولون في الأمانة مقارنة المؤشرات لشهر معين مع الشهر السابق لرصد التحسن أو التراجع في انضباط الموظفين.

ويوضح أحد المسؤولين في الأمانة بأن النظام مشتق من نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية، وكذلك من نظام تأديب الموظفين، وقد قامت الأمانة بعقد ورش عمل تثقيفية لشرح نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية ذات العلاقة ونظام الانضباط في الأمانة لزيادة وعي الموظفين، ويضيف بأن الأمانة بدأت التطبيق الفعلي للنظام اعتباراً من 1430/1/1 هـ ، وفي الأشهر الأولى كانت التقارير تعد يدوياً، في حين أنه اعتباراً من شهر ربيع الثاني أصبحت الإدارة تعد التقارير آلياً.

ومن خلال لقائنا بكثير من المديرين العاملين في الحلقات التطبيقية، وكذلك المديرين الذين يلتحقون بالبرامج التدريبية التي تنفذ للإدارة الوسطى بمعهد الإدارة العامة نلاحظ أن شكاوهم تتركز في الغالب في عدم انضباط دوام الموظفين سواء في التأخر في الحضور إلى العمل ، أو الخروج أثناء الدوام ، أو الخروج قبل نهاية الدوام.

لذلك فإنه من الضروري جداً وضع نظام انضباط للموظفين يهدف إلى وضع حد لتسيب الموظفين في الأجهزة الحكومية، ويربط هذا النظام بالحوافز المعنوية والمادية التي تمنح للموظفين. كما يجب أن يتضمن هذا النظام تقدير الظروف الصعبة التي تجبر بعض الموظفين على الخروج أثناء الدوام بسبب مراجعة بعض الأجهزة الحكومية لإنهاء بعض المعاملات الشخصية وكذلك مراعاة ما يمر به بعض الموظفين من اضطرابهم لتوصيل أبنائهم إلى المدارس في أحياء بعيدة عن مساكنهم .

الأسئلة:

- 1- ما المقصود بنظام صارم ومرن؟
- 2- ماهي الاستراتيجيات المتبعة للحد من السلوكيات غير المتطابقة مع ضوابط العمل و المنظمة؟
- 3- ماهي أهداف نظام الانضباط ، الواردة في المقال؟
- 4- عدد إجراءات الانضباط التي اتبعتها امانة محافظة جدة
- 5- ماهي اغلب شكاوى المديرين العاملين وغيرهم من الملتحقين بالبرامج التدريبية، وماهي الحلول المقدمة لتلك المشكلات؟

حل التدريب يستخرج من المقالة.**لمحة عن الوحدة الثامنة**

الوحدة الثامنة بعنوان ادارة الصحة والسلامة المهنية، وتتناول أسلوب آخر من أساليب العناية والمحافظة على الموارد البشرية وهو الصحة والسلامة المهنية، مفهومها ، أهميتها ، أسباب الحوادث والإصابات وطرق الوقاية منها ، وأهدافها وخطوات إعداد برامج الصحة والسلامة المهنية.

مراجع الوحدة

1. الكلالدة، طاهر، إدارة الموارد البشرية ، دار البداية، عمان الأردن 2013م
2. العريقي، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م.
3. صالح ، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد ، 2004م.
4. العتيبي، محمد زويد، نظام الانضباط، مقالة منشورة في جريدة عكاظ السعودية ، العدد 2988 ، التاريخ 2014/ 8/22 م
5. المنتدي العربي لا دارة المـوارد البـشـرية

www.hrdiscussion.com



إدارة الصحة والسلامة المهنية

رقم الصفحة	الموضوع
179	مفهوم ادارة الصحة والسلامة المهنية
179	الفرق بين الصحة والسلامة المهنية
179	اسباب الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية
180	مفهوم الحادث والاصابة والفرق بينهما
180	انواع اصابات العمل
182	اسباب اصابات العمل
183	برامج الصحة والسلامة المهنية
186	معوقات تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية
197	المراجع

أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب، بعد الانتهاء من دراسة الوحدة يتوقع منك ان تكون قادرا على أن :

1. تعرف ادارة الصحة والسلامة المهنية
2. تحدد الفرق بين الصحة والسلامة المهنية
3. تشرح اسباب الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية
4. تعرف الحادث والاصابة وتحدد الفرق بينهما
5. تعدد انواع اصابات العمل
6. تشرح اسباب اصابات العمل
7. تعدد وتشرح برامج الصحة والسلامة المهنية
8. تعدد معوقات تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية
9. تشرح دور ادارة الموارد البشرية في التقليل من عوائق تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية
10. تشرح الظواهر السلوكية في العمل ، وتحدد طرق ادارتها.

المحتوى العلمي للوحدة:

1. مفهوم ادارة الصحة والسلامة المهنية
2. الفرق بين الصحة والسلامة المهنية
3. اسباب الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية
4. مفهوم الحادث والاصابة والفرق بينهما
5. انواع اصابات العمل

6. اسباب اصابات العمل
7. برامج الصحة والسلامة المهنية
8. معوقات تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية
9. دور ادارة الموارد البشرية في التقليل من عوائق تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية
10. الظواهر السلوكية في العمل ، وطرق إدارتها.

القراءات المساعدة:

بإمكانك عزيزي الطالب الاستعانة بالمراجع التالية للتزود من تفاصيل المفاهيم الأساسي والفرعية التي تم استعراضها في الوحدة، وهي :

1. عبد الرحيم، خالد، إدارة الموارد البشرية، 2003م
2. حمود، خضير كاظم، و الخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان الاردن، 2007م.
3. عباس، سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2003م.
4. الموقع الالكتروني الشهير : المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com

تمهيد :

في الوحدة السابقة تناولنا مفهوم الانضباط والتأديب الوظيفي كأسلوب من أساليب المحافظة والترشيد للموارد البشرية، وفي هذه الوحدة سوف نتناول أسلوب آخر من أساليب العناية والمحافظة على الموارد البشرية وهو الصحة والسلامة المهنية، مفهومها ، أهميتها ، أسباب الحوادث والإصابات، طرق الوقاية منها ، وخطوات إعداد برامج الصحة والسلامة المهنية، ومواضيع متعلقة.

مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية :

يشير مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية إلى تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها، وحمايتهم في أماكن العمل التي تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث.(1)

الفرق بين الصحة والسلامة المهنية :

يقصد بالصحة المهنية: الحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل.

ويقصد بالسلامة المهنية: حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن حوادث العمل.(2)

سؤال 1:

1. عرف الصحة والسلامة المهنية.
2. حدد الفرق بين المصطلحين.

أسباب الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية :

من سمات المؤسسات الحديثة الاهتمام بموضوع الصحة والسلامة المهنية، وهناك عدة أسباب تكمن وراء ذلك الاهتمام، يمكن تلخيصها في الثلاثة العناصر التالية (3):

أ- أسباب أخلاقية: من خلال الاهتمام بالعاملين باعتبارهم بشر، من الناحية الجسدية والنفسية، ومن خلال حمايتهم من أخطار إصابات العمل، سواء كانت إصابات مباشرة أو أمراضا تتسلل إليهم ببطء بسبب العمل.

ب- أسباب قانونية: من خلال إصدار القوانين والتشريعات التي تتوافق مع اتجاهات الدولة وكل دول العالم في توفير أساليب الوقاية والحماية لعمالها من أخطار العمل.

ج- أسباب اقتصادية: إن إصابات وأمراض العمل تكلف المنظمات مجموعة من التكاليف منها مباشرة ومنها غير مباشرة . فالتكاليف المباشرة مثل : التعويضات المدفوعة للأفراد وأسرهم نتيجة للأمراض والإعاقات أو الوفاة، وتكاليف إصلاح أو استبدال الآلات بسبب الحوادث. والتكاليف غير المباشرة مثل: كلفة الوقت الضائع بسبب الحوادث، وكلفة تدريب العاملين الجدد البدائل عن المصابين.

سؤال 2: ما أسباب الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية في المؤسسات الحديثة.

مفهوم الحادث والإصابة :

الحادث هو: كل ما يصيب عناصر الإنتاج نتيجة لتصرف خاطئ من أحد العاملين أثناء العمل، أو نتيجة لظروف خارجية في العمل، وليس بالإمكان السيطرة عليها أو تفاديها، مما يؤدي إلى خسارة تتكبدها المؤسسة.

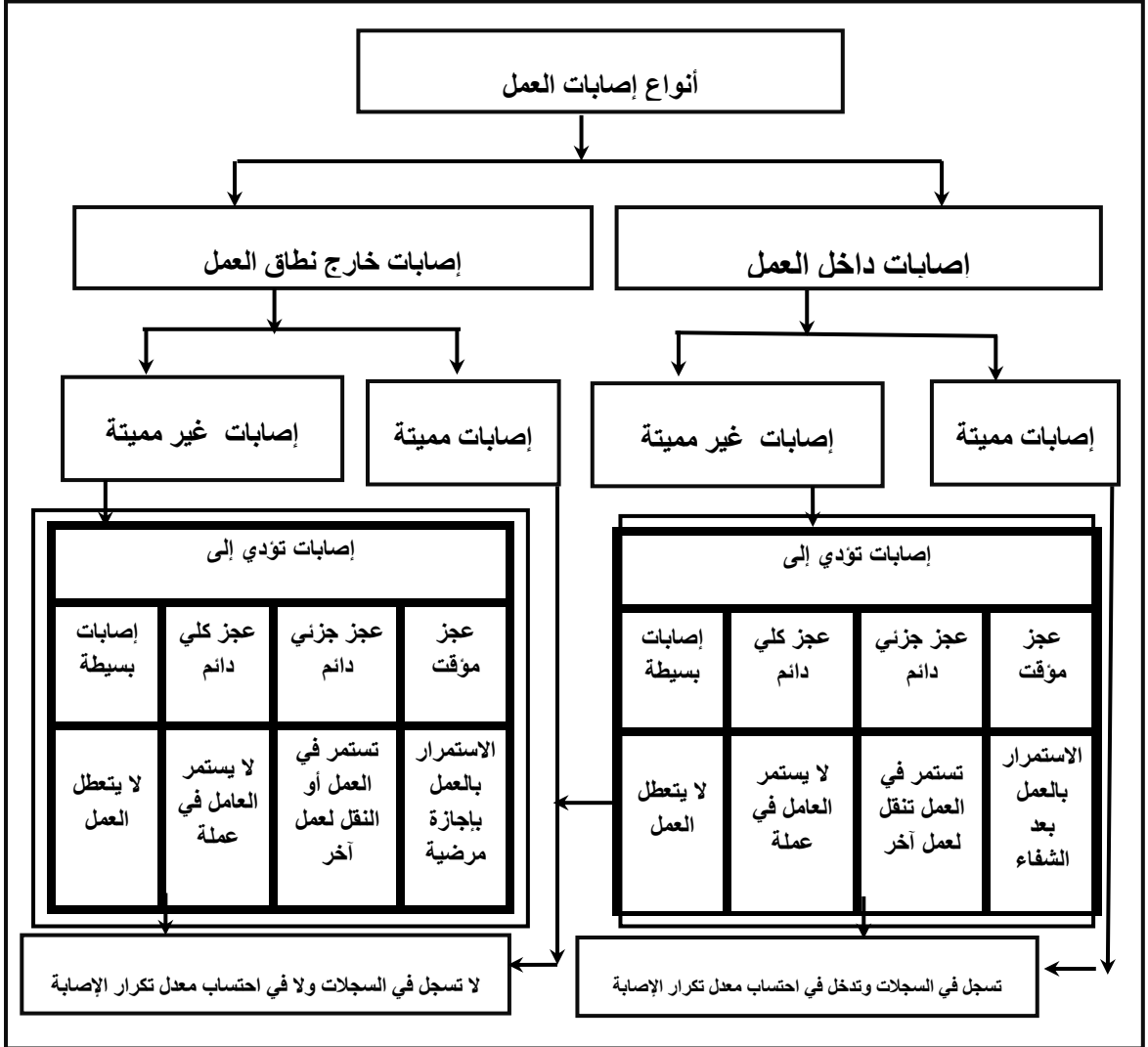
أما الإصابة فهي: كل ما يصيب أحد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال العمل، ويؤدي إلى تعطيله بعض الوقت مما يؤدي إلى توقفه عن العمل حتى يتم شفاؤه بالكامل وعودته لممارسة نشاطه قبل الإصابة. (4)

سؤال 3: قارن بين مفهومي الحادث والإصابة.

أنواع إصابات العمل :

يتعرض العاملون للإصابات إما خلال العمل أو خارج نطاق العمل، وتقع إصابات مميتة وأخرى غير مميتة، ومنها ما قد يؤدي إلى عجز مؤقت أو دائم، كلي أو جزئي، وربما تكون إصابات بسيطة، ويوضح الشكل (8-1) أنواع إصابات العمل.

الشكل (1-8) أنواع إصابات العمل



المصدر: صالح ، محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد ، 2004م ، بتصرف

أسباب إصابات العمل :**سؤال 4:**

يتعرض العاملون للإصابات إما خلال العمل أو خارج نطاق العمل، وإصابات مميتة وأخرى غير مميتة، ومنها ما قد يؤدي إلى عجز مؤقت أو دائم، كلي أو جزئي، وربما تكون إصابات بسيطة، اشرح ذلك مبينا اجابتك بالرسم.

أسباب إصابات العمل :

تتنوع اسباب اصابات العمل بين ماله ارتباط بالصدفة المحضة وبين ماله علاقة بظروف العمل غير السليمة ، على التفصيل التالي (3):

أ- **الصدفة :** وغالبا ما يكون خارج نطاق السيطرة والإرادة دون قصد أو تعمد من العامل.

ب- **أسباب مرتبطة بظروف العمل غير السليمة:**

وتعود إلى عدم مراعاة إجراءات السلامة المهنية أثناء اختيار وتصميم موقع العمل، وعدم مراعاة إجراءات السلامة المهنية فيما يتعلق بالآلات والمواد ووسائل الاتصال المستخدمة في موقع العمل.

أمثلة :

- الترتيب غير السليم للآلات
- تخزين المواد بطريقة عشوائية
- ربط الأسلاك الكهربائية بطريقة غير علمية
- عدم وجود مسافات بين الآلات.
- طبيعة الوظيفة
- ساعات الدوام.

- الجو النفسي لمكان العمل.

ج- أسباب إنسانية مرتبطة بالعامل:

- عدم وضوح الرؤية ودقة الإبصار
- ضعف مهارات الأفراد
- السن : وجد أن العمر الذي تكثر فيه الحوادث من 17 -

28

- عدم اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة الملائمة لها
- عدم الحصول على التدريب المناسب
- الإجهاد البدني
- الإجهاد الذهني والتوتر والقلق

سؤال 4:

اذكر اسباب إصابات العمل مدعما اجابتك بالأمثلة.

برامج الصحة والسلامة المهنية :

تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة إلى تصميم برامج لمواجهة الأخطار المادية والنفسية والسلوكية إضافة إلى برامج السلامة المهنية وبرامج الوقاية الصحية. ومن هذه البرامج (5):

- برامج السلامة المهنية
- برامج الوقاية الصحية
- برامج مساعدة العاملين

أ- برامج السلامة المهنية :

تعد سلامة بيئة المنظمة ميزة تنافسية، لان البرامج الجيدة تساهم في بناء سمعه جيدة للمنظمة أمام العاملين والزبائن والمجتمع

بصورة عامة. وانطلاقاً من هذه الحقيقة فإن على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى تصميم وتنفيذ برامج السلامة وتدريب المشرفين على سلامة أماكن العمل وفق السياسات والقواعد المحددة.

ومن إجراءات برامج السلامة المهنية الفعالة :

- 1- تحديد إجراءات السلامة بمشاركة جميع الأقسام والعاملين في المنظمة
- 2- مناقشة وإعلان برامج السلامة المهنية في مختلف الوسائل
- 3- تدريب المشرفين على إدارة إجراءات السلامة وتدريب العاملين على استخدام معدات العمل بشكل آمن
- 4- الربط بين الحوافز والسلوكيات الإيجابية في مجال الأمن والسلامة المهنية وتقديم الحوافز لمن يثبت سجله المهني انخفاض معدلات الحوادث.
- 5- الاعتماد على اللجان المتخصصة والمدرّبة في مسؤولية الرقابة وتحليل الحوادث وتحديد مواقع الخطر وتقويم برامج السلامة.

ب- برامج الوقاية الصحية :

مع التوسع في الإنتاج والخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال، تزايدت الكلفة الصحية للعاملين، مما أدى بهذه المنظمات إلى تقليلها من خلال تصميم برامج الوقاية من الأمراض، ولذا فإن إعداد وتنفيذ برامج الوقاية الصحية من أمراض العمل يعتبر من الواجبات الأساسية التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة.

ومن أجل ذلك فإنها تسعى لتحقيق سبل الوقاية الصحية من خلال إتباع الإجراءات التالية :

1- تصميم وتنفيذ برامج الوقاية الصحية من أمراض المهنة والآثار الناجمة عن الأمراض الصناعية بشكل عام .

2- متابعة وإجراء التحقيقات في المشاكل الناجمة عن تطبيق هذه البرامج وما يرافقها من أخطاء وانحرافات في التطبيق.

3- مراجعة برامج الوقاية من الأمراض بصورة دورية ومنتظمة والسعي بشكل مستمر على تعديلها بما يناسب ظروف العمل والمستجدات الحاصلة في الظروف ومتغيراتها.

4- إعداد وتنفيذ برامج التثقيف الصحي وتدريب العاملين على مواجهة مخاطر المهنة وآثارها الصحية والنفسية لإشباع سبل الوقاية فيها.

5- توفير متطلبات الوقاية الصحية مثل الملابس الواقية والتسهيلات الكفيلة بالتخلص من آثار الإشعاعات أو المواد الكيماوية والبيولوجية وغيرها.

6- بذل الجهد لوقاية العاملين من آثار الأمراض وتلافي حصول الحالات غير المتوقعة ثم علاجها ومتابعة التخلص من آثارها النفسية على العاملين.(2)

ج- برامج مساعدة العاملين :

من أهم برامج السلامة المهنية تقديم العون والإرشاد للعاملين الذين يواجهون معوقات وصعوبات في أدائهم بسبب المشاكل النفسية والذهنية والبدنية . ومن أهم الطرق في ذلك إتباع الإجراءات التالية :

1- احترام حرية العاملين والسماح لهم بحرية الحديث مع بعضهم البعض في حدود الآداب العامة، وهذا يساعدهم على إشباع

حاجاتهم الاجتماعية والإنسانية وحل مشكلاتهم مما يؤثر إيجاباً على إنتاجيتهم.

- 2- تقليل الصراعات بين العاملين واعتماد سياسات التفاوض والتعامل العادل وتحديد الأهداف والأدوار الوظيفية بوضوح تام.
- 3- التركيز على الرقابة الذاتية في قياس وتقويم الأداء.
- 4- الانفتاح والشفافية مع العاملين وإعلامهم بكل الأمور المتعلقة بكل أعمالهم.
- 5- دعم جهود وإبداعات العاملين وإطلاعهم على مجريات الأمور في المنظمة.
- 6- تقدير الجهود المتميزة ودعمها بالحوافز المناسبة .

سؤال 5 :

- 1- عدد برامج الصحة والسلامة المهنية
- 2- عدد إجراءات برامج السلامة المهنية الفعالة
- 3- عدد إجراءات برامج الوقاية الصحية
- 4- عدد إجراءات برامج مساعدة العاملين :

معوقات تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية :

- لا يمكن تطبيق برامج السلامة والصحة الموضوعية من قبل المنظمة بشكل كامل بسبب المعوقات التالية(4):
- 1- المقاومة الذاتية لدى الأفراد للالتزام بتلك البرامج نتيجة الخوف من القيود والتغيير.

2- الاعتقاد السائد لدى الكثير من العاملين أن الأضرار والمصائب إنما تصيب الآخرين فقط ولا تضر العامل نفسه، مما يدفع الكثير للتساهل بإجراءات الصحة والسلامة.

3- كره العاملين لاحتياطات السلامة لشعورهم أنها تقيد حرياتهم.

4- عدم ارتداء العاملين ملابس الوقاية ومعدات لها لإحساسهم بأنها تزعجهم وتقلل من مستواهم الوظيفي.

دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من عوائق تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية :

يمكن دور الموارد البشرية في معالجة عوائق برامج الصحة والسلامة المهنية من خلال اتباع الخطوات التالية (3) :

1- يمكن لإدارة الموارد البشرية وضع البرامج الإرشادية الجيدة بهدف توضيح أهمية وفوائد التقيد ببرامج الصحة والسلامة، والذي بالإمكان الحصول عليها من خلال التطبيق السليم لتلك البرامج.

2- توضيح أخطار عدم الالتزام بالبرنامج على صحتهم وسلامتهم.

3- اتخاذ الإجراءات الرادعة ضد العاملين المهملين والآخرين الذين يتسببون بوقوع الحوادث من جراء عدم التزامهم بتنفيذ البرامج كما وصفتها الإدارة.

سؤال 6 :

- 1- ماهي معوقات تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية ؟
- 2- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من عوائق تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية؟

الظواهر السلوكية في العمل وطرق إدارتها :

يتعامل المديرون مع العديد من الظواهر السلوكية المؤثرة على سلامة العاملين والمنظمة منها ما يرتبط بالقيم والأخلاقيات ومنها ما يرتبط بالقوانين وتتطلب هذه الظواهر إدارة الموارد البشرية الدراسة والتحليل للتوصل إلى وضع السياسات والبرامج الصحية وبرامج الأمن والسلامة المهنية

ومن أهم هذه الظواهر السلوكية:

- الاعتداءات الحاصلة في موقع العمل
 - التدخين والإدمان
 - التوتر والقلق
 - إضافة إلى المخاطر الكيماوية والاشعاعات.
- أ- جرائم العنف والاعتداء في موقع العمل:**

ويقصد بها الاعتداء على الموظفين من قبل المراجعين، أو الاعتداء على المديرين من قبل الموظفين والتي قد تصل إلى القتل أو الانتحار في موقع العمل.

ولذا أصبحت احتمالات الاعتداءات في مكان العمل في المنظمات التي تتعامل مع الجمهور مباشرة من الأمور المهمة التي لا بد أن تحدد في برنامج السلامة المهنية، وتحدد الإجراءات المناسبة لحماية العاملين .

ومن تلك الإجراءات ما يلي :

- 1- اتخاذ سياسة المنع النهائي لحدوث أي جريمة اعتداء في موقع العمل.
- 2- تسجيل أي حادثة عنف مهما كانت طفيفة .
- 3- وضع خطة للسلامة من العنف في العمل.

- 4- تكليف احد المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بمسؤولية صيانة العاملين من العنف مع تهيئة الموارد اللازمة لذلك.
- 5- ضمان الالتزام من قبل الإدارة بسلامة العاملين من أي عنف.
- 6- عقد اللقاءات المستمرة مع العاملين لدراسة ظواهر وأسباب العنف والتحذير منها.

ب- التدخين في موقع العمل :

للتدخين آثار خطيرة للغاية على العاملين وعلى من يخالطونهم في بيئة العمل، وتتكدب المنظمات خسائر كبيرة لحماية عاملها من أضرار التدخين من خلال إجراءات السلامة والعلاج.

وتذهب الكثير من المنظمات في الوقت الحاضر إلى ابعاد من منع التدخين فقط، بل إلى وضع معايير تنص على الالتزام بعدم التدخين عند اختيار وتعيين العاملين.

ج - القلق والتوتر المتواصل :

تؤثر الحركة الجسمية المتكررة للعاملين في خطوط الإنتاج على التركيز الذهني للعامل وتشتتته الذهني ، مما يجعله عرضة للإصابات والحوادث المهنية، ولذا يجب على إدارة الموارد البشرية دراسة الظاهرة وعمل المعالجات اللازمة للحد من آثارها على العاملين.

د- التعرض للمخاطر الكيماوية والإشعاعات :

تنتج الكثير من الإصابات عن طريق التعرض المباشر للمواد الكيماوية أو المواد المشعة مثل الأشعة السينية والعمل في المنتجات التي تسبب الإشعاعات.

ولذا يجب أن تتخذ المنظمات الإجراءات اللازمة لمواجهة أخطار هذه المواد والتعامل معها . ومن هذه الإجراءات تجنب العاملین وإبعادهم ، خاصة الذين لديهم الاستعداد الجيني أو الحساسية الزائدة .

سؤال 7 :

- 1- ما المقصود بالظواهر السلوكية في العمل ؟ اشرحها باختصار.
- 2- ما هي اجراءات التعامل مع جرائم العنف والاعتداء في موقع العمل.

خلاصة الوحدة

تناولت الوحدة أسلوب آخر من أساليب العناية والمحافظة على الموارد البشرية وهو الصحة والسلامة المهنية، مفهومها ، أهميتها ، أسباب الحوادث والإصابات وطرق الوقاية منها ، خطوات إعداد برامج الصحة والسلامة المهنية، والظواهر السلوكية في العمل وهي: جرائم العنف والاعتداء، ظاهرة التدخين، القلق والتوتر وأثر ذلك على أداء العاملين، والتعرض للأخطار الكيماوية والاشعاعات، وطرق ادارتها.

تدريبات عامة

حالات دراسية

حالة دراسية (1) : اقرأ الموضوع وأجب عن الأسئلة:

جاء في القرار الجمهوري رقم (19) لسنة 1998م ، بشأن لائحة وزارة العمل والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية

المادة(16): الادارة العامة للصحة والسلامة المهنية وتختص بالآتي:

1. اقتراح نظام خاص بالصحة المهنية للعاملين والتدابير والاجراءات اللازمة لتنفيذه.

2. اقتراح نظم السلامة المهنية بما يتناسب وبيئة العمل والتكنولوجيا المستخدمة.
3. اجراء الفحوصات المخبرية والصحية لبيئة العمل والعاملين للتأكد من مدى سلامة بيئة العمل واثرها على صحة العاملين وسلامتهم.
4. الاشراف على تطبيق قواعد الصحة والسلامة المهنية في مواقع العمل بالاشتراك مع الجهات الاخرى ذات العلاقة داخل الوزارة وخارجها.
5. تصميم ملصقات وصور توضيحية لنظم الصحة والسلامة المهنية وتوزيعها على مواقع العمل. الزيارات الميدانية وتفتيش مواقع العمل لمعرفة اوضاع الصحة والسلامة المهنية وتوصية المعنيين بما يجب اتخاذه من تدابير طبقا للنظم.
6. تحديد مواصفات المشتغلين بالصحة والسلامة المهنية.
7. تصميم وتنفيذ برامج خاصة للتعريف بنظم الصحة والسلامة المهنية.
8. وضع النماذج الخاصة بتقارير الصحة والسلامة المهنية وتسجيل اصابات العمل وامراض المهنة وتصنيفها وتحليلها.
9. دراسة تقارير الصحة والسلامة المهنية لمعرفة الاسباب والعوامل المرتبطة بها واقتراح التوصيات لمواجهتها والحد منها.
10. المشاركة عند الاقتضاء في التحقيق في اصابات وحوادث العمل.
11. الابلاغ الفوري عن الحالات المهددة لصحة وسلامة العاملين واقتراح التدابير الواجب اتخاذها في مثل هذه الحالات.
12. متابعة القرارات والتوصيات والنشرات وغيرها من الوثائق الصادرة عن المنظمات العربية والاقليمية والدولية في مجال الصحة والسلامة المهنية وبيئة العمل ودراساتها للاستفادة منها في تنمية ادارة تشريعات الصحة والسلامة المهنية.

13. ابداء الراي في مشاريع الاتفاقيات العربية والدولية في مجال الصحة والسلامة المهنية. تقديم تقارير دورية منتظمة عن انشطتها ومنجزاتها.

14. اي مهام اخرى تقتضيها طبيعة وظيفتها او بمقتضى القوانين والنظم النافذة او تكلف بها من قبل قيادة الوزارة.

الأسئلة :

1- استنتج من الموضوع ما يتعلق بأهداف الوحدة.

2- ما مدى اطلاعك على تطبيق هذه الإجراءات في الواقع العملي؟

حالة دراسية (2): استعرض التقرير الصحفي التالي ثم أجب عن الأسئلة المصاحبة:

تقرير حول : ملخص أعمال المؤتمر الوطني الأول حول الأمن والسلامة المهنية في المنشآت

والذي تنظمه جمعية حماية البيئة بمشاركة عدد من الوزارات والمنشآت المحلية والأجنبية والمنظمات الدولية

الجمهورية اليمنية صنعاء : صحيفة 14 اكتوبر 14305 بتاريخ 2008/11/27 م

بدأت أمس بصنعاء فعاليات المؤتمر الوطني الأول للأمن والسلامة المهنية في المنشآت ، الذي تنظمه على مدى يومين جمعية حماية البيئة، بالتعاون مع وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ، والمجموعة اليمنية للعلاقات العامة والدولية، بمشاركة عدد من الوزارات والمنشآت المحلية والأجنبية ، والمنظمات الدولية ذات العلاقة

ويهدف المؤتمر إلى الترويج لمبادئ الأمن والسلامة وفقاً للمعايير الدولية ورفع مستوى الاداء التوعوي في مجال السلامة المهنية في المنشآت في الجمهورية اليمنية ومناقشة سبل تطوير استراتيجيات الأمن

والسلامة وحماية بيئة العمل على المستوى الوطني بشكل يتوافق مع التطور الاقتصادي والاجتماعي للدولة في توفير بيئة عمل آمنة وصحية ، وتشجيع الحوار بين أطراف العمل في القضايا المتعلقة بالأمن والسلامة المهنية وحماية بيئة العمل، اضافة الى مناقشة قانون العمل اليمني رقم (5) لعام 1995م ومدى تغطيته للقضايا المهنية

ويناقد المؤتمر على مدى يومين المحاور المتعلقة برفع الوعي وتبادل الخبرات بأهمية إجراءات الأمن والسلامة المهنية، في المنشآت وحفاظاً على الكادر البشري والتقليل من آثار ومخلفات الكوارث، آخر المستجدات العملية على المستويين الدولي والإقليمي في مجال النظم والخدمات المتصلة بحماية بيئة العمل من لمخاطر ، المعايير الإقليمية والدولية ذات الصلة بالأمن والسلامة المهنية، والتطورات والمستجدات العملية في مجال الأمن والسلامة، والتأهيل والتدريب، وكيفية إدارة خدمات بيئة العمل في الأمن والسلامة المهنية، وعلاقة الأمن والسلامة بين عولمة الاقتصاد والقدرة التنافسية.

إضافة إلى دور المعلوماتية في تطوير المعارف المتصلة بخدمات بيئة العمل، والدراسات والأبحاث العلمية في مجال الأمن والسلامة المهنية، وكذا استعراض بعض تجارب الشركات الرائدة في مجال الأمن والسلامة المهنية، إضافة إلى الأمن والسلامة في المنشآت الخدمية والتجمعات السكانية وكيفية التعامل مع الحالات الحرجة وطرق الوقاية.

وفي حفل إفتتاح المؤتمر الذي حضره وزير المياه والبيئة المهندس عبد الرحمن فضل الإرياني وعدد من وكلاء الوزارات ومدراء العموم وممثلي القطاعات الخاصة والمنظمات الدولية القت وزيرة الشؤون الاجتماعية والعمل الدكتورة أمة الرزاق علي حمد كلمة أشارت فيها إلى أهمية انعقاد هذا المؤتمر وتناوله اهم القضايا الاساسية والحيوية التي ترتبط بالانسان الذي يعد أهم مقومات التنمية

وأكدت الدكتورة حُمد أن المؤتمر جاء تزامناً مع فعاليات دولية وعربية

تناولت موضوع الصحة والسلامة المهنية للقوى البشرية العاملة (تشريعاً، وبحثاً، وتنظيماً، وإجراءات عملية) تعكس الاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين في مختلف قطاعات العمل والإنتاج من أجل حماية سلامة العاملين ورفع خدمات الصحة والسلامة المهنية.

ولفتت إلى أن قضايا الصحة والسلامة المهنية تحتل الأولوية في اهتمامات أطراف الإنتاج الثلاثة ممثلة « بالوزارت المعنية بالحكومة، ومنظمات اصحاب الأعمال، واتحاد العمال »

واستعرضت الدكتورة حُمد الاهتمامات والجهود الموجهة لموضوع الأمن والسلامة المهنية للعاملين في المنشآت، ومنها إصدار الاتفاقيات الدولية التي تتعلق بالصحة والسلامة المهنية وبيئة العمل والتي وقعت اليمن على معظم الاتفاقيات الدولية.

وأشارت إلى المخاطر المتعددة التي يتعرض لها العاملون والعاملات في بيئة العمل ، والتي تدق ناقوس الخطر وتدعوا الى تكاتف الجميع للوقوف أمامها بجدية .. مبيّنة أن أحصاءات منظمة العمل الدولية أشارت في 2006م إلى وفاة أكثر من مليون عامل وعاملة ، فيما بلغت إصابات العمل نحو 270 مليون عامل وعاملة في العالم ، وعلى المستوى العربي بلغت حالات الوفاة نحو 19 الف حالة ، و اصابة 680 الف حالة. واستعرضت مشاركة اليمن في المنتدى العربي للتنمية والتشغيل الذي انعقد الاسبوع الماضي في دولة قطر ، والتي تناولت قضايا الصحة والسلامة المهنية وقضايا العمل والعمال والاهتمام بهذه الشريحة التي تعتبر عنصر اساسي في عملية التنمية المستدامة.

فيما أشار رئيس الاتحاد العام لنقابة عمال اليمن محمد محمد الجدري أن الحديث عن الأمن البيئي والسلامة المهنية هو الحديث عن التنمية المستدامة بمفهومها الواسع والشامل للبيئة وللإنسان والموارد، وهو الحديث عن حقوق الإنسان والطبيعة ومصادقية النهج الديمقراطي بأبعاده الإنسانية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية ومدى الحرص لحماية هذه المقدرات التي تتعرض للهلاك والدمار بوعي او غير وعي.

وأكد الجدري أن أهم أهداف الاتحاد حماية العامل من مخاطر العمل وفي ظل ظروف عمل آمنة وبيئة عمل سليمة.. مشدداً على ضرورة حماية العامل من مخاطر العمل، والقضاء على التأثيرات الضارة والمتواجدة في بيئة العمل وتوفير له مناخ صحي ونفسي ملائم ومناسب، باعتبار العامل أغلى رأس المال والعنصر الأساسي في العملية الإنتاجية.

لفت إلى أن العمال هم أكثر تعرضاً لإصابات العمل والأمراض المهنية وبنسب عالية وخاصة في الدول النامية ومنها اليمن الأمر الذي كان مدعاة للاهتمام بهذه القضية عالمياً .. مستعرضاً احصائيات منظمة العمل الدولية التي تؤكد أن حوالي 6 الف عامل يموتون يومياً أي بمعدل عامل كل 15 ثانية بسبب حوادث أو أمراض مهنية ، بإجمالي 270 مليون حادث مسجل سنوياً ، و 350 الف حادث من الحوادث المميتة ، و 10 مليون إعاقة جسدية سنوياً. مثمناً جهود المنظمة الدولية لتوفير الحماية والأمن والسلامة المهنية ، وكذا جهود المنظمة العربية لإصدار التشريعات الكفيلة بحماية العمال وتهيئة الظروف الملائمة والصحية لهم .. داعياً مؤسسات المجتمع المدني لتؤدي دورها في سبيل الحد من هذا التحدي الذي يعيق تقدمنا وتطورنا من خلال وضع البرامج والسياسات الجادة للحد من اصابات العمل والتلوث البيئي.

كما القيت كلمة عن اللجنة التحضيرية للمؤتمر ألقاها الدكتور منيف محمد اسماعيل أستعرض فيها أهمية وأهداف المؤتمر لتحقيق الأمن والسلامة المهنية في المنشآت العامة والخاصة وتوفير بيئة عمل آمنة من مخاطر الصناعات المختلفة من اجل رفع مستوى الوعي بطرق الوقاية والحد من الاصابات والامراض المهنية.

بعد ذلك بدأت جلسة العمل الأولى التي اشترك في رئاستها وإدارتها ممثل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل توفيق ذمران ، وممثل وزارة النفط يحيى البدوي وممثل جمعية الصناعيين اليمنيين طارق عبد الواسع هایل سعيد.

حيث تم استعراض ورقة عمل عن « إدارة السلامة المهنية في المشاريع الكبيرة في مشروع الشركة اليمنية للغاز الطبيعي المسال ، وورقة عمل بعنوان الأمن والسلامة البيئية، وورقة عمل بعنوان « التحديات أثناء نقلات صناعة النفط والغاز»

فيما ناقشت الجلسة الثانية التي راسها ممثلون عن وزارة الشؤون والاجتماعية والعمل ، وعن وزارة الصحة ، وعن منظمة الصحة العالمية باليمن « اوراق عمل عن الأمن والسلامة المهنية في المنشآت الخدمية والتجمعات السكانية ، وورقة بعنوان الصحة والسلامة المهنية وطرق الوقاية ، وكيفية التعامل مع الغاز وكيفية الوقاية من النار ، وورقة طرق الاصابات بالحوادث والوقاية منها ، وورقة عن الامن الصناعي وقواعد السلامة المهنية في محطات توليد الكهرباء.

الأسئلة:

- 1- استخلص من التقرير ماهي اهداف المؤتمر.
- 2- استخلص محاور المؤتمر
- 3- استخلص عدد أوراق العمل التي القيت في المؤتمر
- 4- استخلص من التقرير موقف القيادة السياسية في الدولة من خلال التصريحات التي القاها المسؤولين في المؤتمر

ملاحظة / حل التدريبات تستخرج من المواضيع أعلاه

لمحة عن الوحدة التاسعة

الوحدة التاسعة بعنوان تقييم أداء العاملين ، وتتناول مفهوم تقييم أداء العاملين ضمن وظائف تطوير الموارد البشرية ، وتطرق إلى توضيح أهداف وخطوات تقييم الأداء والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين وكيفية التغلب عليها، ثم تناولت إدارة نظام تقييم الأداء.

مراجع الوحدة

- 1- الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003م
- 2- حمود، خضير كاظم، و الخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان الاردن، 2007م.
- 3- العريقي، منصور محمد اسماعيل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م.
- 4- صالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، 2004م.
- 5- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003م.
- 6- المنتدى العربي لا دارة الموارد البشرية

www.hrdiscussion.com

الوحدة التاسعة



تقييم أداء العاملين

رقم الصفحة	الموضوع
203	مفهوم تقييم الأداء
203	اهداف تقييم الأداء
204	الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء
206	الطرق المستخدمة في تقييم الأداء
210	خطوات تقييم الأداء.
214	الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء وطرق التعامل معها
215	إدارة نظام تقييم الأداء
221	المراجع

أهداف الوحدة :

يتوقع منك عزيزي الطالب بعد الانتهاء من دراسة الوحدة أن تكون قادرا على أن :

- 1- تعرف تقييم أداء العاملين
- 2- تسرد أهداف تقييم الأداء
- 3- تحدد الجهات المسؤولة عن تقييم أداء العاملين
- 4- تشرح الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين
- 5- تعدد وتوضح خطوات تقييم أداء العاملين
- 6- تعدد الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء وتشرح طرق التعامل معها
- 7- تتعلم مفهوم وطرق إدارة نظام تقييم الأداء

المحتوى العلمي للوحدة:

- 1- مفهوم تقييم الأداء
- 2- اهداف تقييم الأداء
- 3- الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء
- 4- الطرق المستخدمة في تقييم الأداء
- 5- خطوات تقييم الأداء.
- 6- الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء وطرق التعامل معها
- 7- إدارة نظام تقييم الأداء

القراءات المساعدة:

بإمكانك عزيزي الطالب الاستعانة بالمراجع التالية للتزود من تفاصيل المفاهيم الأساسية والفرعية التي تم استعراضها في الوحدة، وهي :

1. العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، ط3، 2008م.
2. حمود، خضير كاظم، و الخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان الاردن، 2007م.
3. عباس، سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2003م.
4. الموقع الالكتروني الشهير : المنتدى العربي لا دارة الموارد

البشرية www.hrdiscussion.com

تمهيد:

في الوحدة الثامنة تناولنا مفهوم الصحة والسلامة المهنية من وظائف الحفاظ على الموارد البشرية ، وفي هذه الوحدة سوف نتناول مفهوم تقييم أداء العاملين ضمن وظائف تطوير الموارد البشرية ، وفيها نتطرق إلى توضيح أهداف وخطوات تقييم الأداء والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين وكيفية التغلب عليها، ثم نتناول إدارة نظام تقييم الأداء.

مفهوم تقييم أداء العاملين :

تقييم الأداء عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين، ودرجة إتقانهم للأعمال المسندة إليهم، ومدى التزامهم واحترامهم لأنظمة العمل وحجم ومستوى النتائج التي حققوها. (1)

أهداف تقييم الأداء :

تصمم أنظمة تقييم الأداء من أجل تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي : (1)

- 1- تحسين أداء العاملين : من خلال التعرف على نتائج التقييم الحالية ووضع الخطط المناسبة لتحسين الأداء في المستقبل.
- 2- تحفيز العاملين : من خلال إرساء ثقافة أن أدائهم الجيد سيكون محل تقدير المنظمة مما يدفعهم للمزيد من العمل والأداء الجيد.
- 3- تعريف العاملين بنتائج أعمالهم : وما يترتب عليها من قرارات تؤثر على مستقبلهم في العمل كالترقية والفصل.
- 4- الكشف عن الحاجة التدريبية : وتحديد الوظائف والموظفين الذين يحتاجون إلى برامج تدريبية.
- 5- قياس مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.
- 6- التعرف على العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم : بهدف تأهيلهم للوظائف المهمة.
- 7- خلق روح التنافس بين العاملين.

سؤال 1:

- 1- ما مفهوم تقييم الأداء؟
- 2- حدد أهداف تقييم الأداء.

الجهات المسؤولة عن تقييم أداء العاملين : (2)

عادة ما تكون الجهات المسؤولة عن إعداد تقارير أداء العاملين هي :

- أ. الرئيس المباشر
 - ب. مدراء الإدارات
 - ج. إدارة الموارد البشرية
- وفيما يلي شرح لهذه المفاهيم:

أ- الرئيس المباشر : يعتبر أكثر الأشخاص معرفة والماما بأداء وسلوك العاملين وأكثرهم قرباً من غيره من المسؤولين، ولذلك سيكون أكثرهم الماما بتقييم أداء العامل من سواه.

ومن ناحية ثانية فالرئيس المباشر هو الشخص الذي يمتلك القدرة على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقاً لطبيعة وغايات المنظمة.

المميزات:

- إعطاء الرئيس سلطة لممارستها على المرؤوسين.
- بث الطمأنينة في نفوس العاملين.

العيوب:

- تأثير العلاقات الشخصية على نتائج التقييم مما يجعل النتائج غير محايدة.

ب- مدراء الإدارات : ويتحملون مسؤولية مراجعة التقارير المرفوعة من الرؤساء المباشرين، و التأكد من إنها وضعت بطريقة موضوعية وعادلة وبعيدا عن العلاقات الشخصية، ثم رفعها إلى إدارة الموارد البشرية بعد إضافة التوصيات اللازمة.

ج- إدارة الموارد البشرية : وتقع عليها المسؤولية النهائية في مراجعة تقارير أداء العاملين والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في تقييم الأداء، ثم تقوم بفرزها حسب نوعيتها وتقديمها للإدارة العليا مزودة بالتوصيات اللازمة تمهيدا لاتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية.

سؤال 2:

1- عدد الجهات المسؤولة عن عملية تقييم أداء العاملين.

2- ما هو الدور الذي يقوم به كل من :

أ- الرئيس المباشر في تقييم أداء العاملين.

ب- مدراء الإدارات في تقييم أداء العاملين؟

ج- إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين؟

3- عدد مميزات و عيوب التقييم بواسطة الرئيس المباشر.

الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين:

يوجد نوعان من الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين وهما: الطرق التقليدية، و الطرق الحديثة.

أولاً : الطرق التقليدية:

تشتمل هذه الطرق على مجموعة من المقاييس والمعايير التي يمكن أن تطبق على جميع العاملين بموضوعية وعدالة ومن هذه الطرق:

1- **طريقة الصفات والسمات:** وسوف نقوم بشرحها لاحقاً في هذه

الوحدة.

2- **طريقة معايير الانتاج :** وتستخدم الانتاج كوسيلة لتقييم العاملين.

3- **طريقة الرتب:** ويتم بموجبها مقارنة العاملين ببعضهم البعض.

4- **طريقة التقييم المقالي :** وتعتمد على وصف المقيم لأداء العامل

بطريقة مقالية إنشائية.

5- **المقياس الرتبي البياني :** ويتم من خلال تقييم الفرد وفقاً لبعض

العوامل المحددة مثل الغياب ، التعاون وغيرها.

ثانياً : الطرق الحديثة:

وتشمل العديد من الطرق والأساليب الحديثة في التقييم ومنها:

1- **الإدارة بالأهداف:** وتسمى الإدارة بالنتائج أو الإدارة بالأداء، وفيها

تحدد أهداف للعامل ويعطى كامل الحرية في تنفيذها، ثم يقيم بناء

على تحقيق النتائج في الزمن المحدد.

2- تقييم الأحداث الحرجة: وتتم من خلال تدوين سلوك العامل أثناء

تأديته لعمله المرضي وغير المرضي خلال فترة زمنية محددة.

3- قوائم المراجعة : وسوف نقوم بشرحها بالتفصيل في هذه الوحدة.

4- مقياس الاختيار الإجباري: وتتطلب القيام بترتيب مجموعة من

العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهامه وواجبات عمله، ثم

تعطى أوزان لكل عبارة ينتج عنها تقييم العامل.

سؤال 3 :

1- اسرد الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين.

2- اسرد الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين.

شرح طريقة الصفات والسمات :

وتستخدم في هذه الطريقة مجموعة من الصفات التي يمكن اعتمادها في

تقييم الأفراد ووضعها في نموذج كما هو مبين في الجدول (9-1).

الجدول (9-1) نموذج صفات ومعايير تقييم العاملين

م	المعايير المقياس	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	مجموع النقاط
		10	8	6	4	2	
1	مستوى الأداء						
2	العلاقة مع الرؤساء						
3	العلاقة مع زملاء العمل						
4	العلاقة مع المراجعين						
5	تحمل المسؤولية						
6	المحافظة على أوقات الدوام الرسمي						
7	الدقة في انجاز العمل						
8	السرعة في انجاز العمل						
9	القدرة على اتخاذ القرار						
10	الانضباط في العمل						
11	المهارات الفنية						
12	روح المبادرة والإبداع						
13	المقترحات والمساهمات التطويرية						
	المجموع الكلي						

100 - 90	80 - 89	70 - 79	60 - 69	50 - 59	49 فأقل
ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول	ضعيف

المصدر: حمود، خضير كاظم، و الخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان الاردن، 2007م.

ويقوم المقيم في نهاية النموذج بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم

سؤال 4 :

- 1- عدد ابرز المعايير التي تعتمد عليها طريقة الصفات والسمات في تقييم أداء العاملين.
- 2- اشرح كيفية استخدام طريقة الصفات والسمات في تقييم أداء العاملين ، استخدم الجدول لتوضيح الإجابة.

شرح طريقة قوائم المراجعة في تقييم أداء العاملين : (2)

وهذه من الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين، وفي هذه الطريقة تحدد مجموعة من الأسئلة عن طريق أداء العامل لوظيفة ما ، وتختلف عدد ونوع الأسئلة باختلاف الوظائف وتتطلب الإجابة على الأسئلة بـ (نعم) أو (لا) كما هو مبين في الجدول (9-2).

وتحتفظ الإدارة بالأوزان المخصصة لكل سؤال على حدة بسرية تامة، حتى المقيم لا يعلم عادة بتلك الأوزان.

الجدول (9-2)**نموذج قوائم المراجعة في التقييم**

م	المعايير	نعم	لا
1	هل يلتزم بأداء عمله		
2	هل يفقد أعصابه عند التعامل مع العملاء		
3	هل يتسم بالمبادرة والإبداع		
4	هل يتعاون مع زملائه		
5	هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة		

المصدر: حمود، خضير كاظم، و الخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان الاردن، 2007م.

سؤال 5:

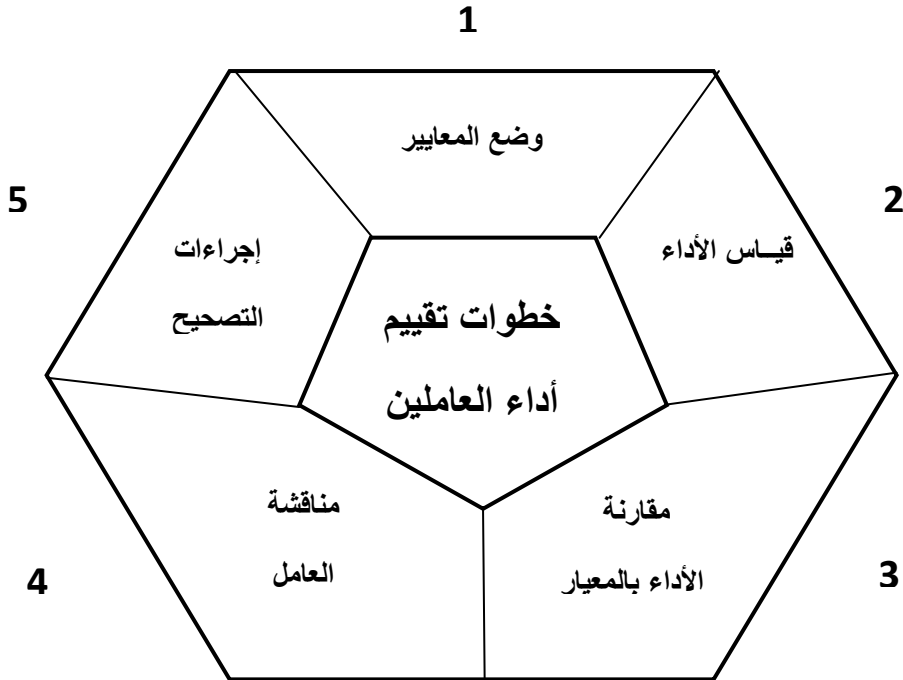
- 1- عدد ابرز المعايير التي تعتمد عليها طريقة قوائم المراجعة في تقييم أداء العاملين:
- 2- اشرح طريقة قوائم المراجعة في تقييم أداء العاملين، مستخدماً الجدول التوضيحي.

الخطوات العملية لتقييم أداء العاملين: (3)

لكي يتم تقييم العاملين بموضوعية وعدالة يجب القيام بالخطوات الخمس التالية :

- 1- بناء معايير الأداء
 - 2- قياس الأداء
 - 3- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار
 - 4- مناقشة نتائج التقويم مع العاملين
 - 5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- والشكل (1-9) يوضح خطوات تقييم الأداء

الشكل (1-9) الخطوات العملية لتقييم أداء العاملين



المصدر : من اعداد المؤلف

سؤال 6 : ارسم شكلا توضح فيه الخطوات العملية لتقييم أداء العاملين.

الخطوة الأولى : بناء معايير أداء العاملين :

يتم بناء معايير الأداء وفقا لما جاء في التوصيف الوظيفي، وتختلف باختلاف الوظائف وتوصيفاتها.

ويعرف المعيار بأنه:

أداة قياس كمي أو سلوكي أو وصفي، يتم وضعه لقياس مستوى أداء العاملين في العمل والحكم عليه.

أو هو عبارة عن : المستويات المستهدفة من الأداء والتي تستخدم كأساس للتقييم. (1).

أنواع معايير أداء العاملين:

- أ. معايير مخرجات الأداء الفعلية : كمية الانتاج - نوع الانتاج
- ب. المعايير السلوكية : الالتزام بالمواعيد ، معالجة شكاوي العملاء ،
الالتزام بقواعد السلامة المهنية، التعاون مع الزملاء ، التعاون مع
العملاء ، قيادة المرووسين ، المحافظة على أموال المنظمة.
- ج. معايير الصفات الشخصية: الصدق في العمل، الأمانة، المبادرة،
الابتكار، الموضوعية.

الخطوة الثانية : قياس الأداء :

وتتضمن هذه الخطوة قياس أداء العاملين من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من مصادرها والخروج بخلاصة عن مستوى الاداء . وتتم عملية جمع المعلومات استخدام الطرق التالية:

أ. الملاحظات على الأفراد ومتابعتهم

ب. التقارير الإحصائية

ج. التقارير الشفوية

د. التقارير المكتوبة

وبقدر الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات حول العاملين، تكون الموضوعية في قياس الأداء.

سؤال 7 :

1- عرف معايير أداء العاملين؟

2- عدد أنواع معايير أداء العاملين.

3- عدد الطرق المستخدمة في جمع المعلومات عن أداء العاملين.

الخطوة الثالثة : مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير :

وهذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها.

ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هو مقدار المصادقية في المقيم ووسائل التقييم في الوصول إلى نتائج حقيقة وصادقة تعكس الأداء الفعلي

للعامل، مع توفر القناعة والرضى لدى العامل بالنتيجة، حيث أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية لديه، وتواصل نجاحه في المستقبل.

الخطوة الرابعة : مناقشة نتائج التقييم مع العاملين :

لا يكفي أن يعرف العاملون بنتائج تقييم أدائهم، بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين المقيم وبين العاملين لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركونها خاصة الجوانب السلبية في الأداء.

مع العلم أن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين

الخطوة الخامسة : الإجراءات التصحيحية :

و تكون الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين:

النوع الأول: سريع ومباشر:

حيث تتخذ الإجراءات السريعة والفورية، لإيقاف التدهور والمزيد من الانحراف لتعديل الأداء بما يتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية للانحراف.

أما النوع الثاني: فهي الإجراءات الأساسية :

وهي الاجراءات العميقة المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة مع الأداء.

سؤال 8 :

- 1- ما أهمية مناقشة العامل بنتيجة تقييم أدائه؟
- 2- الاجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة نوعان ، عددهما مع الشرح.

الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء: (1)

هناك مجموعة من الصعوبات التي تقلل من فعالية طرق وأدوات تقييم الأداء التي استعرضنا من قبل، ومن هذه الصعوبات ما يلي :

- 1- **عدم وضوح المعايير**
- 2- **تأثير الهالة :** كالإعجاب بصفة محددة في العامل أو العكس، بحيث تنعكس على باقي الصفات
- 3- **النزعة الوسطية :** إعطاء تقديرات متوسطة هروبا من انتقادات الموظفين
- 4- **الليونة والتشدد :** إعطاء درجات عالية أو ضعيفة جدا
- 5- **التحيز :** تأثير المقيم بأي نوع من التأثير في العامل الجنس، الدين، العمر، اللون، أو الهيئة، وغيرها.
- 6- **التأثر بحديث المروؤوس**
- 7- **التأثر بالمنصب الإداري للموظف**

كيفية التعامل مع صعوبات تقييم الأداء: (1)

من الطبيعي أن تظهر آثار عكسية لدى العاملين اثر العلم بنتائج تقييم أدائهم، وقد تكون هناك اخطاء وقصور في النظام او الوسائل او طرق استخدامها ، مما يصعب دور الإدارة في المحافظة على رضاهم. وفيما يلي بعض الاجراءات التي تخفف من تأثير هذه الصعوبات على العاملين ، واهمها:

- 1- الإقرار بوجود مشكلات تتعلق بالتقييم
- 2- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم
- 3- تدريب الرؤساء المشرفين على عملية التقييم للتخفيف من الهالة والتحيز
- 4- استخدام أكثر من طريقة للتقييم
- 5- إعطاء الموظفين حق التظلم من نتائج تقييم الأداء
- 6- مقارنة تقديرات المقيم بالتقديرات السابقة للأفراد الذين قام بتقييمهم لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف وإيجاد المبررات.

سؤال 9 :

- 1- مستخدما الجدول أدناه اشرح الصعوبات التي تقلل من فعالية طرق وأدوات تقييم الأداء :

	عدم وضوح المعايير
	تأثير الهالة :
	النزعة الوسطية :
	الليونة والتشدد :
	التحيز :
	التأثر بحديث المرؤوس
	التأثر بالمنصب الإداري للموظف

- 2- حدد أهم الاجراءات التي تخفف من تأثير صعوبات تقييم الأداء على العاملين .

إدارة تقييم الأداء: (1)

سوف نتناول مفهوم ادارة تقييم الأداء ثم الحديث عن تقارير الأداء ومدة التقييم.

فيقصد بإدارة تقييم الأداء : مجمل الإجراءات التي تصمم لتطوير أداء المنظمة وفرق العمل والأفراد فيها، والتي توضع وتنفذ من قبل المدراء التنفيذيين.

وإدارة الأداء مفهوم أوسع وأشمل من عملية تقييم الأداء، ففي حين تركز عملية تقييم الأداء على الأفراد فقط، تركز إدارة تقييم الأداء على الاهتمام بأداء الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل.

ومن أجل أن تكون إدارة تقييم الأداء ناجحة ، يجب ان تتمتع بالخصائص التالية :

- 1- وجود علاقة قوية بين إدارة الأداء وأهداف المنظمة .
- 2- وجود علاقة قوية بين إدارة الأداء والتوصيف الوظيفي.
- 3- وجود اجراءات تقييم واضحة وموضوعية .
- 4- التقييم المستمر للأداء.
- 5- الربط الواضح بين التقييم ونظام الاجور والمرتبات والحوافز.
- 6- التركيز على خطط تنمية الأفراد.

إعداد تقارير الأداء : (2) :

تعتبر طريقة إعداد تقارير الأداء من أكثر المهام التي تناط بإدارة الموارد البشرية بحيث تجعلها تتسم بالعدالة والموضوعية والدقة سيما وإنها تتعلق بإنجاز أداء إنساني تمارس من خلاله الجهود الفكرية والجسمية والانسانية بصورة متفاعلة ومتكاملة.

ولذلك فإن آراء كتاب الإدارة تتلخص في رأيين :

- أ- هل يجب ان تكون التقارير سريه لا يطلع عليها الأفراد.
- ب- ام هل يجب ان يطلع العامل على نتائج التقييم المتعلقة به.

فيعتقد اصحاب الرأي الاول :

ان السرية في وضع تقارير الأداء يساهم في تلافي العديد من المشاكل الناجمة عن نتائج التقييم خصوصا العاملين الذين أداءهم أقل من المتوسط.

بينما يرى اصحاب الرأي الآخر :

إن اعتماد اسلوب مشاركة المرؤوسين عند اعداد تقارير الأداء الخاصة بهم، ثم مناقشتهم حتى يتمكنوا من معرفة نقاط الضعف في أدائهم وسلوكهم ومهاراتهم وهو ما يساعدهم على تصحيح اخطائهم والتطوير المستمر نحو الافضل. وهذا هو الأسلوب الأفضل.

مدة تقييم الأداء : (2)

تختلف مدة تقييم العاملين من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر فالمجتمع الأمريكي ومنظّماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري السنوي، اما في المجتمع الياباني ومنظّماته فيستخدم أسلوب التقييم الطويل الامد لأكثر من سنة واحدة.

ومهما كان الاسلوب المفضل، يجب ان يتم التقييم بشكل دوري وسنوي أو اي توقيت معين، ولكن يشترط أن يتم بعد انقضاء فترة التجربة، وذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف جديدة.

سؤال 10:

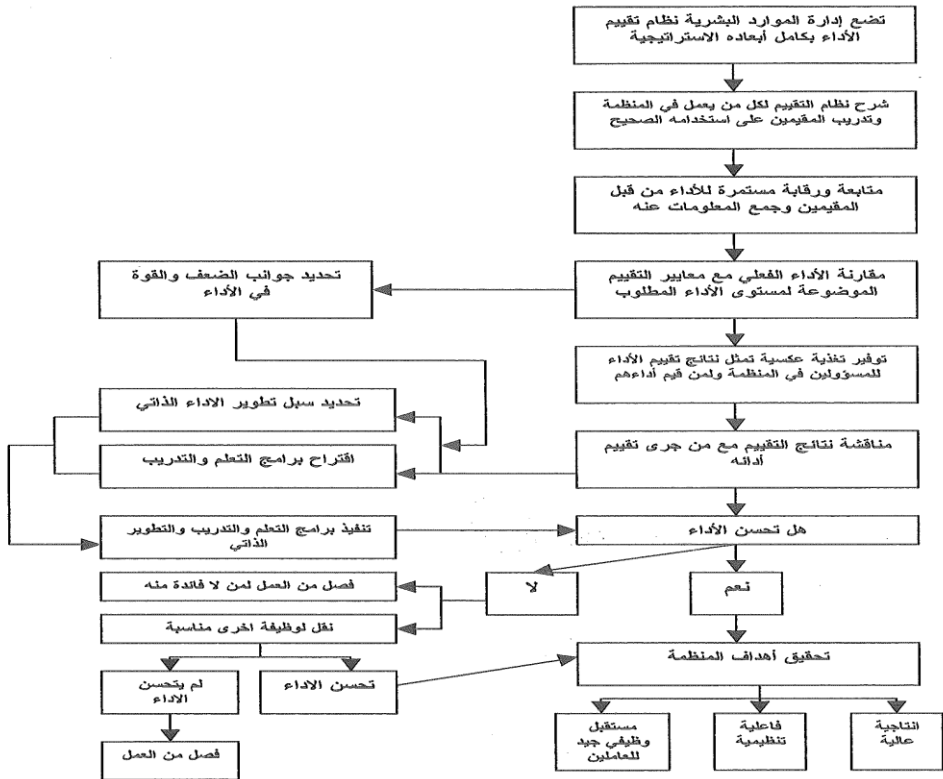
- 1- عدد خصائص الإدارة الناجحة لتقييم الأداء.
- 2- هل يجب ان تكون التقارير سرية لا يطلع عليها الأفراد ، ام هل يجب ان يطلع العامل على نتائج التقييم المتعلقة به. وما هو الاسلوب الأفضل.

خلاصة الوحدة

تناولت الوحدة مفهوم تقييم أداء العاملين ضمن وظائف تطوير الموارد البشرية ، وتطرقنا إلى توضيح أهداف وخطوات تقييم الأداء والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين وكيفية التغلب عليها، ثم تناولت إدارة نظام تقييم الأداء.

تدريبات عامة

تدريب 1: ادرس الحالة التالية ثم أجب عن الاسئلة.

حالة دراسية: (4)

من خلال الشكل السابق يمكننا توضيح كيف تعمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها وحتى نهايتها فيما يلي:

- تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب إن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين ، وهذه الجوانب إلزامية .
 - شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة سواء أكان مُقيماً أو مُقيماً أداءه ، ليدرك الجميع أهدافه وإبعاده ، في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له ، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب ، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة
 - يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
 - يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، الذي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح، هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.
 - يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية ، ويرفع التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه ، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه ، ليطلع على ويعرف حقيقة هذا الأداء
 - يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أدائهم ، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم ، وموضحين جوانب القوة والضعف في أدائهم ، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه ، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها ، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:
1. برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

2. اقترح برنامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء ،وتفعيل جوانب القوة فيه ، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية .

• بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير و تحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، إما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم إلى وظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل. أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله و إبعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.

• عندما يتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس آثاره الايجابية على :

- أ- ارتفاع انتاجية العمل
- ب- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة ، وهذا يحقق الرضا لدى زبائنهما.
- ت- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم .

السؤال :

ادرس الشكل الموضح اعلاه والتعليقات عليه ، ثم قارن ما فصلته الدراسة على المواضيع التي درستها في الوحدة.

تدريب 2: ادرس الحالة التالية / ثم أجب عن الأسئلة

حالة دراسية

فيما يلي صورة من برنامج (أكسل) لإحدى الشركات ، يقوم بحساب درجات تقييم الأداء بطريقة اليكترونية

الأسئلة :

بعد التمعن والتركيز ، دون ابرز الملاحظات التي تستتجها من محتوى البرنامج اعلاه، مقارنة بما درسته في الوحدة التاسعة.

ملاحظة :

حلول التدريبات مستنتجة من التمارين اعلاه

لمحة عن الوحدة اللاحقة

الوحدة العاشرة بعنوان: تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتتناول مفهومي التدريب والتنمية والتي تهدف الى تطوير الموارد البشرية ، فتوضح مفهوم التدريب ومفهوم التنمية والفرق بينهما ، وكذا تعرض اهداف التدريب وانواعه وطرق التدريب ومراحل تصميم نظام التدريب وشروط التدريب الفعال وغيرها من المواضيع المتعلقة.

مراجع الوحدة

- 1- العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م.
- 2- حمود، خضير كاظم، و الخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة، عمان الاردن، 2007م.
- 3- عباس، سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2003م.
- 4- عزيني ، حسام در ، تقييم الأداء ، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة دمشق كلية الاقتصاد.

التدريب والتنمية الادارية

رقم الصفحة	الموضوع
227	مفهوم التدريب
227	مفهوم التنمية الادارية
227	الفرق بين التدريب والتنمية الادارية
228	اهداف التدريب والتنمية الإدارية
229	انواع التدريب
230	طرق التدريب
232	مراحل تصميم نظام التدريب
234	شروط التدريب الفعال
235	مسؤوليات التدريب
235	اهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب
241	المراجع

أهداف الوحدة:

يتوقع منك عزيزي الطالب بعد الانتهاء من دراسة الوحدة ان تكون قادرا على:

1. تعريف مفهومي التدريب والتنمية الادارية والمقارنة بينهما.
2. تحديد اهداف التدريب والتنمية الإدارية
3. تحديد وشرح أنواع التدريب
4. تحديد وشرح طرق التدريب
5. تفصيل وشرح مراحل تصميم نظام التدريب
6. سرد شروط التدريب الفعال
7. تحديد الجهات المسؤولة عن التدريب
8. سرد أهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب

المحتوى العلمي للوحدة:

1. مفهوم التدريب
2. مفهوم التنمية الادارية
3. الفرق بين التدريب والتنمية الادارية
4. اهداف التدريب والتنمية الإدارية
5. انواع التدريب
6. طرق التدريب
7. مراحل تصميم نظام التدريب
8. شروط التدريب الفعال
9. مسؤوليات التدريب
10. اهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب

القراءات المساعدة:

- بإمكانك عزيزي الطالب الاستعانة بالمراجع التالية للتزود من تفاصيل المفاهيم الأساسي والفرعية التي تم استعراضها في الوحدة، وهي :
1. القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008م.
 2. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003م
 3. حمود، خضير كاظم، و الخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان الاردن، 2007م.
 4. عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003م.
 5. الموقع الإلكتروني الشهير : المنتدى العربي لا دارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com

تهديد:

في الوحدة السابقة تناولنا مفهوم تقييم اداء العاملين كوظيفة من الوظائف التمهيديّة لتطوير الموارد البشرية، وفي هذه الوحدة نتناول التدريب والتنمية الإدارية، والتي تهدف الى تطوير الموارد البشرية، وسوف نتناول مفهومي التدريب والتنمية الادارية، أهداف التدريب أنواعه، وطرق التدريب، مراحل تصميم نظام التدريب، شروط التدريب الفعال ، مسؤوليات التدريب، وأهم مشكلات التدريب والمدربين.

مفهوم التدريب:

هو ذلك النشاط والذي يهتم بإعداد الافراد وتطويرهم من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف الفكرية والادارية والجسدية والسلوكية التي يحتاجها الفرد ويتطلبها العمل.(1)

مفهوم التنمية الادارية:

هي نشاط مخطط ومستمر يهدف الى تطوير السلوك الاداري وتطوير قدرات المديرين في المنشأة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من برامج التنمية الإدارية، وتؤدي الى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، والقدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة. (2).

الفرق بين التدريب والتنمية الادارية (1):

من خلال تعريف التدريب والتنمية الادارية التي مرت معنا نستطيع التفريق بينهما في الجدول (1-10).

الجدول (1-10) الفرق بين التدريب والتنمية الادارية

التدريب	التنمية الادارية	
تحقيق المهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات لدى الافراد	تحقيق المهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات لدى القياديين والمدراء في المنظمات	الأهداف
الفنيين وموظفي الانتاج والمستويات الادارية الدنيا	مدراء الادارة العليا والوسطى	المستهدفون

المجالات	زيادة وتراكم المهارات الفنية للفنيين وموظفي الانتاج والإداريين.	زيادة المهارات الادارية والفكرية للإداريين والقادة مثل صناعة القرار والتخطيط الاستراتيجي والعلاقات وغيرها.
----------	---	--

المصدر: من إعداد المؤلف .

سؤال 1:

- 1- عرف التدريب
- 2- عرف التنمية الادارية
- 3- قارن بين التدريب والتنمية الادارية، مستخدما الجدول لتوضيح
الاجابة

أهداف التدريب والتنمية الإدارية:

تهدف برامج التدريب والتنمية الإدارية الى تحقيق العديد من المكاسب والمزايا للمنظمات منها(1):

1. تحسين نوعية الانتاج وربحية المنظمات
2. مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية
3. تخفيض تكاليف الانتاج
4. تحسين مستوى السلامة المهنية
5. تأهيل الجيل الثاني من شاغلي الوظائف الادارية
6. تخفيف حجم الإشراف الإداري
7. تنمية المهارات القيادية والادارية والإشرافية للقادة والمدراء.

سؤال 2:

اسرد أهداف التدريب والتنمية الادارية.

انواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب وفقاً للمراحل التالية(2):

- التدريب في المراحل الاولى من التوظيف
- التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف
- التدريب المتقدم تبعا للوظائف المختلفة

النوع الاول: التدريب في المراحل الاولى من التوظيف :

يهدف الى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسئوليات المنظمة التي يعمل بها، ويحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة، وعادة ما يتم خلال الايام او الاسابيع الاولى من التعيين.

وينقسم الى ثلاثة اقسام :

- أ. التوجيه العام : تعريف الموظف بقواعد العمل واهداف ومسؤوليات المنظمة وعن موقعه في الهيكل العام والاجابة عن اسئلته.
- ب. التدريب التخصصي الابتدائي : ويتضمن تعليمات مركزة حول واجبات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي يمارسها.
- ج. التدريب اثناء تأدية العمل: وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم اثناء تأدية العمل.

النوع الثاني: التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف :

ويتضمن الأنواع التالية :

- أ- التدريب بغرض تجديد المعلومات، أو بغرض تطبيق النظم الحديثة .
- ب- التدريب بغرض الترقية، أو النقل لوظيفة أخرى.

النوع الثالث : التدريب المتقدم تبعاً للوظائف المختلفة :

وينقسم الى الاقسام التالية :

- أ. **التدريب التخصصي :** للحصول على مزاولة مهنة او عمل متخصص كالمهندسين المحاسبين والمحامين وغيرهم.
- ب. **التدريب الاداري :** ويقصد به التدريب على ممارسة الأعمال الادارية ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية ، أعمال المستودعات المشتريات والشؤون الادارية واعمال السجلات والمحفوظات.
- ج. **التدريب الاداري القيادي :** وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات المدراء في الادارة العليا والوسطى والمستوى الاشرافي الاول، وهو ما تناولناه بمفهوم التنمية الادارية.
- د. **التدريب المهني :** وهو ما يتعلق بالأعمال اليدوية والمهنية والحرفية كأعمال السمكرة واللحام والبناء والتجارة وغيرها.

سؤال 3:

- 1- حدد أنواع التدريب.
- 2- عدد الأقسام الفرعية لكا نوع من انواع التدريب، واستخداماتها.

طرق التدريب :

من الطرق الشائعة للتدريب الإداري ما يلي (3):

1. **التدريب في الموقع الوظيفي :** ويستخدم في موقع العمل وغالباً ما يكون من قبل المشرف المباشر.
2. **طريقة ممارسة المهنة :** ويستخدم لإعداد المتدرب قبل دخوله الى عالم العمل، وتأخذ فترة تتراوح بين (2-5) سنوات بحسب نوع المهنة.

3. **طريقة التعليم الوظيفي:** وتشتمل على ثلاث خطوات هي:
 - أ. الحاق المتدرب ببرنامج ارشادي حول العمل.
 - ب. تقديم المحاضرات النظرية على ضوابط وظروف العمل.
 - ج. تهيئة الفرصة لتجريب وممارسة العمل لنقل النظرية الى التطبيق.
4. **التدوير الوظيفي:** ويتم من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بنقلهم من قسم الى آخر ومن عمل الى آخر داخل المنظمة، مع استمرار عملية التوجيه والارشاد على العمل الجديد.
5. **التدريب في بيئة مماثلة:** ويتم من خلال تهيئة مكان مجهز بكافة انواع المستلزمات والمعدات كما هو موجود في مكان العمل الاصلي.
6. **التدريب من خلال فرق العمل :** وهو من التوجهات الحديثة في التدريب حيث يتحمل الفريق المسؤولية الجماعية عن انجاز مسؤوليات محددة ويتم تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.
7. **التدريب الابداعي:** وهو من الطرق الحديثة في التدريب والتنمية الإدارية، وتعتمده العديد من المنظمات الكبيرة، وتستخدم فيه حل المشكلات والعصف الذهني وتوليد الافكار الابداعية.
8. **التدريب على الازمات :** وتقوم بعض المنظمات بتهيئة افرادها لإدارة الازمات مثل: الحوادث والكوارث ومشاكل العنف وغيرها.
9. **التدريب على خدمة العملاء :** في ظل إدارة الجودة الشاملة (TQM) اصبحت خدمة العملاء احدى المزايا التنافسية التي تسعى اغلب المنظمات المعاصرة للحصول عليها. ويستخدم في ذلك العديد من البرامج مثل: الافلام وجلسات المناقشة والمقابلات والاستفتاء للوصول الى درجات رضا العملاء.

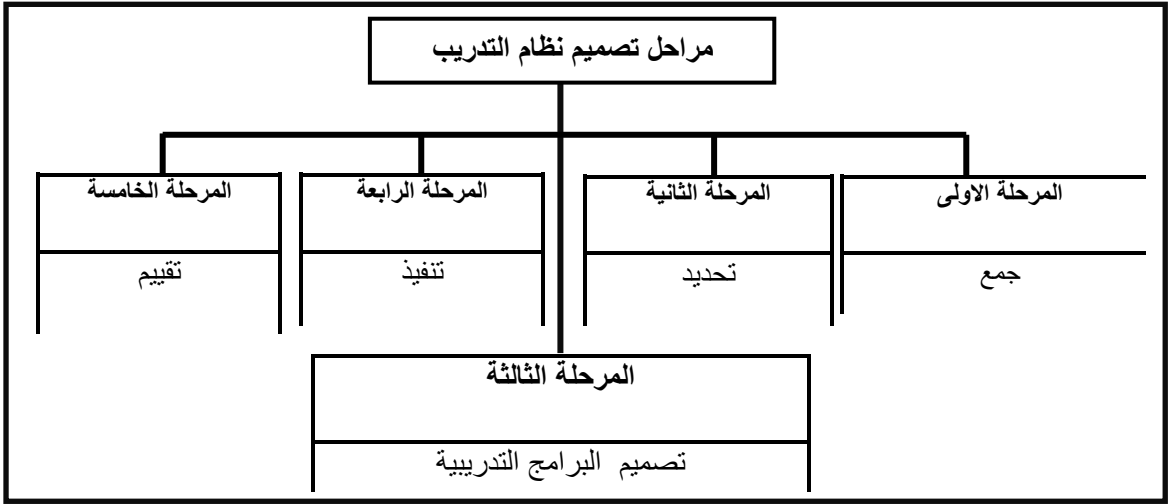
سؤال 4:

عدد الطرق الشائعة في التدريب، مع الشرح.

مراحل تقييم نظام التدريب :

تمر عملية التدريب بعدد من المراحل الاساسية يوضحها الشكل (1-10)

الشكل (1-10) مراحل تصميم نظام التدريب



المصدر: من إعداد المؤلف

ومن الشكل (1-10) أعلاه نلاحظ المراحل التالية:

أولاً : جمع البيانات وتحليل المعلومات :

يقصد بذلك توفير كافة البيانات من داخل المنظمة ومن خارجها لاستخدامها بعد التحليل من اجل تخطيط التدريب بطريقة واقعية ومن هذه البيانات : معلومات عن التنظيم الاداري والاهداف والسياسات والامكانيات المادية والافراد والظروف المحيطة.

ثانياً : تحديد الاحتياجات التدريبية :

وتعرف الاحتياجات التدريبية: انها الفرق بين الأداء الفعلي والاداء المرغوب لدى العاملين في المستوى التنظيمي.

ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية الى :

- تطوير وتحديث المعلومات
- تنمية المهارات الادارية والفنية
- تطوير اتجاهات وسلوكيات العاملين
- تعزيز نقاط القوة

ثالثاً : تصميم البرامج التدريبية :

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ عدة اجراءات مهمة منها :

- تحديد الموضوعات التدريبية بناء على الاحتياج التدريبي
- تحديد درجة العمق والشمول في الموضوعات
- إعداد المادة التدريبية
- تحديد اساليب التدريب
- تجهيز المعدات والمستلزمات
- اختيار المدربين

رابعاً : تنفيذ البرامج التدريبية :

وفي هذه المرحلة يتم اتباع العديد من الاجراءات منها :

- توقيت البرنامج من حيث مواعيد البدء والانتهاء
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية
- تجهيز المطبوعات
- الاتصال بالمدرسين

- الاتصال بالمتدربين

خامسا : تقييم برامج التدريب والمتدربين:

وفي هذه المرحلة المهمة يتم اتباع الاجراءات التالية :

- تقييم التدريب اثناء التخطيط والتصميم
- تقييم التدريب اثناء تنفيذ البرامج
- تقييم التدريب بعد الانتهاء من العمل التدريبي

سؤال 5:

- 1- عدد مراحل التدريب، مستخدما الرسم لتوضيح الاجابة
- 2- تناول بالشرح المختصر كل مرحلة من مراحل التدريب

شروط التدريب الفعال :

يتصف التدريب الفعال بأنه: إجراء مخطط ومنظم يهدف الى تغيير سلوك الافراد في اتجاه محدد ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من الاخذ في الاعتبار العوامل الأساسية التالية (4) :

- ان التدريب نشاط تعاوني من الاطراف المشتركة الإدارة والمدرّب والمتدرب.
- ان يقبل التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته وفائدته للأفراد والمنظمات.
- ربط اجزاء النشاط التدريبي وتناسقه وتجانسه.
- اختيار المدربين الكفاء من حيث الكفاءة والمهارة والمعلومات والتجديد والإبداع.

سؤال 6:

اسرد شروط التدريب الفعال.

مسؤوليات التدريب:

تنطاط مسؤولية التدريب بالقيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية ادارة الموارد البشرية وتخطيطها وتطويرها والمحافظة عليها، ويمكن الاشارة بهذا الخصوص الى المسؤوليات التالية(5):

1. **ادارة الموارد البشرية :** هي المسؤولة الاولى على تدريب العاملين الجدد والقدامى، وعليها تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها.
2. **مدراء الوحدات الادارية :** وتقع عليها مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في وحداتهم الادارية كونهم أقرب اليهم وبإمكانهم التقييم المباشر لمستوى تحسن الاداء.
3. **المشرفون :** وتقع عليهم مهمة وضع تقارير الاداء عن العاملين، ووصف مدى الاحتياجات التدريبية والنتائج المحققة من جراء التدريب .

سؤال7:

حدد الجهات المسؤولة عن التدريب في المنظمة، ودور كل واحدة منها في عملية التدريب.

أهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب :

الواقع العملي يوضح وجود بعض المشكلات الحقيقة التي تواجه التدريب، ويمكن استعراضها فيما يلي(4):

- أ. صعوبة الحصول على معلومات واحصائيات دقيقة لتقييم الاداء الفعلي
- ب. عدم وجود تخطيط تدريبي شامل في الادارات والاقسام
- ج. عدم وجود اقتناع القيادات العليا بأهمية التدريب

- د. عدم الاستخدام المناسب للأساليب العلمية الحديثة في تصميم وتقديم المادة التدريبية
- ه. عدم الاهتمام بمتابعة المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي
- و. عدم اشراك الرؤساء والمشرفين في العملية التدريبية

س8:

ماهي أهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب؟

خلاصة الوحدة

تناولت الوحدة مفهوم التدريب والتنمية الإدارية والذي يهدف الى تطوير الموارد البشرية ، نتناول بالتفصيل مفهومي التدريب والتنمية الادارية والفرق بينهما، أهداف التدريب والتنمية الادارية، أنواعها، طرق التدريب، مراحل تصميم نظام التدريب، شروط التدريب الفعال، مسؤوليات التدريب، وأهم مشكلات التدريب والمدربين.

تدريبات عامة

اقرأ الموضوع ثم أجب عن الأسئلة

الخطوات الست لنجاح استراتيجية التدريب

المصدر: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

<http://www.hrdiscussion.com/hr65631.html>

رغم أن التدريب أصبح يحمل مفهوما واضحا في الدول المتقدمة، فإنه في دولنا يحتاج إلى كثير من الإيضاح والتحديد. فكلنا نتفق على أن التدريب مهم، لكن لم نقل، ما هو التدريب الذي نريده والذي نقصده! هذا الكلام يرتبط بعدد من الأسئلة المهمة: ماذا يفيد التدريب؟ من المسؤول عنه في المؤسسة؟ أي القطاعات المستهدفة؟ أي المعايير المستخدمة؟ كيفية قياس العائد؟

للأسف، نحن ندور في فلك كل هذه الأسئلة، ولم نحسمها لأن الشك ما زال يساورنا حتى الآن في أن التدريب هو العلاج الحقيقي لمشاكلنا.

والسؤال اليوم: هل هذه الجهات تستطيع إخراج قوافل من المتدربين القادرين على لجم الصيحات المتعالية التي تتهم التدريب بأنه المشكلة الحقيقية وراء عدم وجود كفاءات وكوادر وطنية ماهرة تستطيع أن تنفذ العمل بكفاءة؟ وهل نحتاج إلى مزيد من الوقت لجني ثمار التدريب، أم أن هناك أسبابا أخرى.

لقد أصبح التدريب في قلب التنمية الحقيقية الشاملة، سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو العام، أننا في نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في إدارة المنظمات.

وتبعاً لذلك، تطورت النظرة من الفرد المدير إلى المدير القائد، ثم إلى المدير صاحب الكفاءة العالية في التأثير في عناصر البيئة التي يتعامل معها High Value Manager، وتحولت القيادة الإدارية إلى القيادة الاستراتيجية. كما تحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توقفه، ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية.

لا بد لمنظمات الأمس التي ستبقى اليوم وغدا أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول. فهي إذا تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة وذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متجددة متنوعة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية، صعبة القياس. وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات ومؤسسات المال والأعمال لدينا.

وتختلف المنظمات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقاً لنوع العمل والأفراد. وبالرغم من هذه الاختلافات فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن النجاح في عملية التدريب في المنظمات تركز على العديد من السياسات والخطوات التي يجب أن تتبناها المنظمات في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهام والأفراد. وتتكون هذه السياسات من الآتي:

1-درجة التزام الإدارة العليا:

لكي تنجح الخطة التدريبية الموضوعة بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية بالمنظمة في تحقيق الأهداف التدريبية فمن الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفي عملية وضع الخطة من البداية. إن المشاركة من شأنها أن تعطي الدعم الكافي لعملية التدريب. إن الشكوى من عدم دعم الإدارة العليا للأنشطة التدريبية ناتج من عدم مشاركتهم منذ البداية. إن دعم الإدارة العليا مهم جداً ويجب أن يؤكد عليه قبل دراسة الاحتياجات الإدارية .

2-وضع الأسس التي تبني عليها الخطة:

- هل تم تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختيار؟
- هل تمثل الخطة التدريبية تبياناً للوضع الراهن للمنظمة و تمثل استجابة حقيقية لمشاكل الأداء؟
- هل الخطة التدريبية والبرامج التدريبية المطروحة ستجد القبول لدى كل من مجموعة العاملين الموجهة اليهم البرامج التدريبية؟
- توضيح تأثير التدريب على المتدربين يؤثر في مجموعة من العاملين تأثيراً إيجابياً في مستوى أدائهم؟

- ما تلك المجموعة أو المجموعات؟ وما هي طبيعتها وطبيعة البرامج الملائمة لكل فئة؟

3- تعريف مشاكل الأداء:

من الأهمية أن تعرف مشاكل أداء العاملين تعريفا صحيحا ودقيقا ومعرفة سبب أو أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب أو سبب أدائهم بالمستوى المطلوب. أن معرفة الأسباب مهمة جدا، ويجب أن تبنى على أساس علمي محايد. إذ تواجه بعض المنظمات مشكلات خاصة بجودة المنتج وقد تفسر المشكلة على إنها عدم الدقة أو فقدان الإتقان في العمل لكنها في الحقيقة قد تكون مشكلة عدم تحفيز أو عدم أمان وظيفي.

4- الاعتراف بالعوامل المؤثرة في جدوى التدريب:

رغم أهمية التدريب فإن هناك عوامل مؤثرة في جدوى عملية التدريب. من أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه. قد تكون هذه البيئة وما تحتويه من عوامل مرتبطة بجو العمل مثل ترتيب مواقع العمل ونظافته وما يقدمه من مزايا وعوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم. وعوامل أخرى تتمثل بالإضافة لبيئة العمل في مستوى مهارات وقدرات العاملين ومعرفتهم واتجاهاتهم نحو العمل نفسه ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها. أن من الأهمية قبل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في دراسة تحليلية لاختبار هذه العوامل وتحليلها تحليلا علميا هادفا إلى الوصول إلى نتيجة تحدد ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين .

5- التعرف على نوع التدريب المطلوب:

ضرورة تحديد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب. التدريب نوعان: الأول يهدف إلى تعليم الأفراد مهارات معينة ومحددة والثاني من التدريب يهدف إلى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة لموضوع معين يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلا. تحديد نوع التدريب من شأنه أن يساعد على نجاح التدريب في تحقيق أهدافه وعدم تحديد نوع التدريب ومدى تناسبه، ان هدف التدريب من شأنه أن يعطي انطبعا للمتدربين أن التدريب نشاط غير ذي جدوى .

6-وضع معايير الأداء وقواعد تقييمه:

تضع المنظمات معايير الأداء وتكون هذه المقاييس القواعد التي يستند إليها في تقييم أداء العاملين. وقبل البدء في وضع خطة التدريب وتحديد الاحتياجات من الأهمية أن تعرف الأمور التالية:

- القدرة التنافسية للمجموعات وفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل.
- مقاييس الأداء للأعمال والمهام التي يؤديها الأفراد في المنظمة في جميع المستويات؟
- القدرة التنافسية للمجموعات وفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل؟
- القيم والاتجاهات المتواجدة في المنظمة؟
- جوانب الثقافة التنظيمية المتواجدة في المنظمة؟
- صفات العاملين في المنظمة ومدى تنوعهم؟

الأسئلة:

1. عدد الخطوات الست لنجاح استراتيجيات التدريب.
2. اشرح باختصار ماذا فهمت من الخطوات التالية:
 - درجة التزام الإدارة العليا
 - تعريف مشاكل الأداء
 - التعرف على نوع التدريب المطلوب

مراجع الوحدة

- 1- العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين، صنعاء، 2008م.
- 2- القحطاني، محمد بن دليم، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008م.
- 3- الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2003م
- 4- عباس، سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2003م.
- 5- حمود، خضير كاظم، و الخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان الاردن، 2007م.
- 6- المنتدى العربي لا دارة الموارد البشرية

www.hrdiscussion.com

حل تدريبات الوحدة الأولى

حل تدريب 1: أطلق على العاملين والموظفين والمدراء مصطلح موارد بشرية،
للأسباب التالية:

- 1- أن مفهوم المورد المنبع أو المصدر وهو معبر عن أهميته كونه المنبع الأساسي لنجاح المنظمة.
- 2- انعدام المورد أو ضعفه يؤثر على النتائج بشكل كبير والعكس صحيح.
- 3- البشر هم العنصر الأعلى والأهم في المنظمة حيث لا تستطيع الوصول الى غايتها دون تعاونهم وتفانيهم واخلاصهم.

حل تدريب 2: سعي العاملين لتحقيق أهدافهم من خلال العمل مسألة مشروعة ،
والسبب أنهم ما تقدموا للعمل الا وهم بالتأكيد لديهم اهدافهم الخاصة التي يريدون
تحقيقها من خلال المرتب الكافي والامتيازات اللازمة، مع المعاملة الكريمة.
وتتحول الى مسألة ممنوعة اذا خالفت القوانين واللوائح والنظم ، او تعدت المطالبة
حدوث اضرار للمنظمة مثل توقف العمل او تخفيض منسوب الأداء دون دون
مراعاة الحقوق والواجبات المنصوص عليها.

حل تدريب 3: ضع لفظة (صح) أو (خطأ) أمام العبارات التالية، مع تعليل
إجابتك:

أ. تمارس ادارة الموارد البشرية وظائفها من خلال الوظائف التخصصية فقط (لا)
التعليل : ان هناك وظائف روتينية اخرى تقوم بها ادارة الموارد البشرية مثل اي
ادارة اخرى وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ب. ظهور النقابات العمالية سببا مباشرا في ظهور ادارة الموارد البشرية (نعم)
التعليل : أن مطالب العمل المتزايدة تحتاج لإدارة متخصصة لا دارة التفاوض
والتوفيق بين تحقيق اهداف الأفراد التي تتبناها النقابات واهداف المنظمة.

حل التدريبات

ج. من أهداف ادارة الموارد البشرية توفير المناخ الملائم للعمل (نعم)

التعليق : توفير المناخ الملائم للعمل يجدد النشاط ويحفز العاملين على المزيد من البذل والعطاء، وهي من المهام الأساسية لا دارة الموارد البشرية ، ولن تهتم بهذا اي ادارة اخرى مسئولة عن العاملين كونهم يهتمون اكثر بمهامهم الفنية التخصصية، وقد لا يشعرون بأهمية المناخ الملائم في زيادة الانتاج.

حل تدريبات الوحدة الثانية :

حل اسئلة التدريب 1 :

- 1- استفدت من النموذج انه اشتمل على التفاصيل الكاملة لكل وظيفة بحيث يستطيع محلل البيانات ان يوصفها توصيفا دقيقا.
- 2- تلخيص الفقرات الرئيسية والفرعية في النموذج:

الفقرات الفرعية	الفقرات الرئيسية
7 فقرات تتحدث عن البيانات العامة لشاغل الوظيفة الحالي.	1. بيانات عامة
● طبيعة العمل الحالي ● الواجبات المكلف بها حاليا مقسمة على الاوقات ● الاعمال التفصيلية التي تقوم بها لاداء عملك - الأعمال اليومية ونسبة الوقت - الاعمال الاسبوعية ونسبة الوقت - الاعمال الشهرية ونسبة الوقت - الأعمال الموسمية ونسبة الوقت - الاعمال السنوية ونسبة الوقت - الأعمال العارضة ونسبة الوقت ● كيف تؤدي الأعمال السابقة ● الأدوات والاجهزة المستخدمة	2. الواجبات والأعمال وطرق أدائها
● مستوى التعليم ● المعرفة والمعلومات المهنية من غير التعليم ● الخبرات السابقة التي يتطلبها العمل	3. متطلبات الوظيفة

حل التدريبات

● التدريب اللازم لشغل الوظيفة بكفاءة ● المهارة والدقة المطلوبة	
● ماهي السياسات واللوائح والارشادات التي تحكمك في عملك ● اذا واجهك موقف جديد في عملك ما حدود الصلاحيات الممنوحة لك في التصرف	4. السياسات واللوائح والارشادات
● قدم وصفا مختصرا لعملك ● المبادأة والابتكار المطلوبة منك	5. تعقد العمل
● تأثير صلاحياتك على الآخرين ● تأثير الخطأ في عملك على الآخرين ● تأثير الخطأ في تحقيق اهداف الوحدة	6. تأثير العمل
● هل تحتاج اتصالات خارجية ● اغراضها	7. الاتصالات والغرض منها
● جدول	8. المسئوليات
● شكل الاشراف الذي يمارسه عليك رئيسك ● الحرية الممنوحة لك لأداء العمل مع رئيسك ● كيف يراجع رئيسك عملك	9. الاشراف الواقع على الوظيفة
● طبيعة اعمل مرؤوسيك التي تشرف عليهم ● طبيعة الاشراف الذي تمارسه ● عدد ومستويات وانواع العاملين الذين تشرف عليهم	10. الإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على عمل الآخرين (ان وجد)
● المخاطر الذي تتعرض لها ● الظروف غير العادية التي تتعرض لها ودرجتها ● الامراض التي يسببها لك العمل	11. ظروف العمل

حل التدريبات

حل اسئلة التدريب 2 :

1: ابرز الفروق الاختصار في النموذج الأول وتقديم ابرز المكونات المطلوبة ، بينما النموذج الاخير اشتمل على تفاصيل كثيرة وقد تكون مهمة بالنسبة للمنظمات الكبيرة.

2: افضل العمل بالنموذج الأول في المنظمات الصغيرة والثاني بالنسبة للمنظمات الكبيرة ولا يمنع من الاستفادة من المعلومات التفصيلية اذا دعت الحاجة لذلك .

حل تدريبات الوحدة الثالثة :

حل التدريب 1 : طريقة حساب عبئ العمل

عدد العمال المطلوبين للعمل = عبئ العمل السنوي ÷ عبئ العمل الفردي

$$1600 \div 5200 =$$

$$3.25 =$$

أي 4 عمال

حل التدريب 2: حساب معدل الترك والانضمام للعمالة.

1- معدل دوران العمالة = عدد تاركي العمل أو الملتحقين به ÷ متوسط عدد العاملين خلال الفترة المحددة × 100 (%)

2- متوسط عدد العاملين = (220 + 320) ÷ 2

$$2 \div 540 =$$

$$270 = \text{عاملا}$$

3- معدل الترك = (220 - 320) ÷ 100 × 270

$$100 \times 270 \div 100 =$$

$$= 37\%$$

$$4- \text{معدل الانضمام} = 100 \times 270 \div 60 = 22\%$$

تفسير النتيجة :

معدل الترك 37% مرتفع تدل على خلل إداري في ادارة الموارد البشرية،
مطلوب بحث الاسباب وتخفيض المعدل الى اقل مستوى ممكن.

حل التدريب 3 : دراسة الحالة الرسالة العلمية :

1- مشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى حلها تكمن في الضعف في إدارة الموارد البشرية (تخطيط وتنمية الموارد البشرية) في المنظمات في الجمهورية اليمنية في ظل ضعف تخطيط وتنمية الموارد البشرية باعتبارهما من الوسائل الضرورية والهامة لاستثمار هذه الموارد وكذا زيادة قدرتها على رفع كفاءة وفاعلية المنظمات .

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

يعود انخفاض كفاءة وفاعلية المنظمات موضع الدراسة وعدم مقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها ، إلى عدم تطبيق فلسفة تخطيط وتنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات .

الفرضيات الفرعية هي :

أ. يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات موضع الدراسة من خلال تطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية.

ب. يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات موضع الدراسة من خلال بناء الطاقات البشرية والإدارية والفنية القادرة على الإبداع والتنبؤ واتخاذ القرارات الاستراتيجية لإحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى خلق القناعة الكافية لدى العاملين في الأجهزة الإدارية لأهمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية .

ج. يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات موضع الدراسة من خلال الارتباط الوثيق والتنسيق الفعال بين خطة الموارد البشرية والخطة الشاملة للمنظمة، وقد تم اختبار هذه الفروض في الفصل التحليلي من هذا البحث.

3- ملخص لأهم نتائج الدراسة:

أ. ضعف تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضع الدراسة .
ب. إن تطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضوع الدراسة سوف يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية ، وأن ارتفاع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية داخل هذه المنظمات من شأنه أن يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل .

ج. ضعف الارتباط والتنسيق بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية .

د. إن الارتباط والتنسيق الفعال بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية سوف يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل.

هـ. انخفاض نسبة المؤهلات العلمية العليا بل وانعدامها في بعض المنظمات موضوع الدراسة .

و. يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات موضوع الدراسة من خلال إعداد الكوادر الإدارية والفنية القادرة على اتخاذ القرارات وتطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات.

ز. إن المنظمات موضع الدراسة ليس لديها استراتيجية للتدريب، وغالبية أعضاء الإدارة العليا في هذه المنظمات لا زالوا يعتمدون على المصادر التقليدية في جمع البيانات والمعلومات .

4- ملخص توصيات الدراسة:

أ. حتمية إدخال وتطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضوع الدراسة

ب. ضرورة الارتباط والتنسيق الفعال بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية .

ج. ضرورة تفعيل الجانب التكنولوجي بما يتماشى مع الظروف البيئية التي تعيش فيها المنظمة

د. ضرورة الاهتمام بالمستويات التعليمية العليا والاهتمام بالبحوث والدراسات التطبيقية وتطبيق المبتكرات الحديثة.

حل التدريبات

- هـ. ضرورة إعادة تصميم هياكل الوظائف في المنظمات موضوع الدراسة بما يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تستهدف المنظمة انجازها .
- و. ضرورة وضع استراتيجية شاملة للتدريب .
- ز. أهمية صرف الأجور التشجيعية والحوافز وفق معايير موضوعية تعتمد على الإنتاجية والجودة .
- ح. ضرورة تناسب الهيكل التنظيمي مع نوع الاستراتيجية المراد تنفيذها.
- ط. ضرورة أن تكثف الدولة جهودها في تقديم الدعم والتسهيلات لتطوير المنظمات موضع الدراسة .

حل تدريبات الوحدة الرابعة:

حل تدريب 1 : علل لما يأتي :

• لارتباطها بشكل مباشر باختيار وتعيين الأفراد الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم بكفاءة واقتدار • لارتباطها بالرضا الوظيفي الذي يتحقق من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب • لارتباطها بتخفيض التكاليف التي تتكبدها المنظمة خاصة حينما تفشل في التخلص من غير الأكفاء . • لأهميتها في تخفيض معدل دوران العمالة وتوفير تكاليف الاختيار والتعيين والتدريب للعاملين الجدد.	1. تعد عملية الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.
لأنها عبارة عن فحص أولي لملفات المتقدمين، وفرز الذين لم تنطبق عليهم الشروط ابتداءً، وهذا يوفر الجهد والتكلفة في بقية مراحل عملية الاختيار والتعيين.	2. المقابلة الأولية تخفف الجهد والتكلفة لعملية الاختيار والتعيين

حل التدريبات

3. الاختبار مرحلة مهمة في عملية الاختيار والتعيين.	لأنها تؤدي الى تقييم واقعي لقدرات المتقدمين لطلب الوظائف والتحقق من مدى مطابقة الشروط المطلوبة فيهم بشكل دقيق.
4. المقابلة النهائية خطوة الأكثر أهمية من بين خطوات الاختيار والتعيين	لما ترتب عليها من القرار النهائي في حسم موضوع تعيين الافراد المتقدمين، فالخطأ فيها قد يعرض المنظمة لتكبد خسائر كبيرة.
5. التعيين تحت التجربة خطوة ضرورية للغاية يجب أن تسبق عملية التعيين النهائي	لأنها تكشف عن صحة الاجراءات المتبعة في خطوات عملية الاختيار والتعيين وامكانية تفادي الاخطاء ، قبل التعيين النهائي.

حل تدريب 2 :

اشرح الفقرات التالية :

1- عملية الاختيار للموارد البشرية من أهم الأنشطة نتيجة لارتباطها بحجم التكلفة التي تتكبدها المنظمة في حال اختيار الافراد غير الأكفاء ، مع الإبقاء عليهم والفشل في التخلص منهم بطريقة انسانية، ويمكن تفادي هذه التكاليف بحسن عملية الاختيار للأفراد الصالحين للعمل في المنظمة.	مرتببات الافراد المؤهلين من اكبر التكاليف في اي منظمة ، لذا يجب ان تتبع منهجية واضحة ودقيقة في اختيارهم ، والتساهل فيها قد يؤدي الى مجازفة اختيار اشخاص غير مناسبين في وظائف مهمة وحساسة، وهذا يؤدي الى ضعف اداء الموظف مما يتسبب في خسائر كبيرة ، اضافة الى التكاليف التي ربما تتكبدها المنظمة اذا قررت استبدالهم بغيرهم من الأكفاء.
2- إن عملية الاختيار السليمة قد تكون عملية مكلفة جداً ، لكنها تساهم مع عملية التعيين السليم و التدريب والإعداد في الحد من دوران العمل وتقليل تكاليف التعيين المستمر.	دوران العمالة ينتج اما عن سوء عملية الاختيار والتعيين او طريقة ممارسة المنظمة لا دارة الموارد البشرية، ففي الحالة الاولى قد يوضع الشخص غير المناسب في وظيفة ما، وهذا يؤدي مع مرور الزمن الى فشل العمل في عمله مع قلة حماسه وبالتالي لا بد من استبداله

بعامل آخر لديه الامكانيات الكافية.	
وبالتالي فعلية الاختيار السليمة مع التدريب والتأهيل تحد بشكل ملحوظ في معدل دوران العمالة.	

حل تدريبات الوحدة الخامسة

حل تدريب 1: من ابرز أهداف تقييم الوظائف وتحديد الأجور والمرتبات المحافظة على الموارد البشرية من التقلت من المنظمة ويعود ذلك للأسباب التالية:

- أ. كون المرتبات تمثل الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للأفراد سواء المعيشية أو التي تشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي.
- ب. تساعد العامل على الاندماج في العلاقات الاجتماعية التي يشعر معها بأهميته في المجتمع المحيط به.
- ج. كونها تمثل الوسيلة التي تقيس بها مدى الاحترام والتقدير الذي يحظى به في المنظمة التي يعمل بها.

فإذا لم تتحقق هذه الأهداف من الوظيفة بالنسبة لأي عامل فانه يظل باحثاً عن الاستقرار الوظيفي الذي يلبي رغباته ويشبع حاجاته.

تدريب 2: مطلوب وضع الخطوات الأساسية لتصميم هيكل أجور لجامعة الأندلس للعلوم والتقنية، باستخدام طريقة الدرجات.

هيكل أجور مقترح لجامعة الاندلس للعلوم والتقنية باستخدام طريقة الدرجات

الدرجة	اسم الدرجة	وصف الدرجة
الأولى	الإدارة العليا ، أعضاء مجلس الإدارة المفرغين و رئيس الجامعة و نوابه	تتحمل مسؤولية المنشأة ككل ، و ترسم السياسات و الاستراتيجيات العامة و تمثل المنشأة ، و تصدر القرارات المهمة. ويشترط في شاغلي هذه الوظائف مؤهل

الدرجة	اسم الدرجة	وصف الدرجة
		جامعي و خبرة (10) سنوات و قدرة على التخطيط و التقييم و اتخاذ القرارات.
الثانية	عمداء الكليات ونوابهم واعضاء مجلس العمداء المفرغين	يتحملون مسئولية التخطيط وادارة العملية التعليمية بمراعاة سياسات الجودة والاعتماد في كلياتهم، ومراقبة سير الأداء الأكاديمي. ويشترط أن يكون العميد لا تقل درجته العلمية عن استاذ مشارك، مع خبرة عملية في عمادة الكليات لا تقل عن خمس سنوات وبنفس التخصص.
الثالثة	رؤساء الأقسام الأكاديمية التابعين لعمداء الكليات	مسؤولون عن التخطيط للأقسام الأكاديمية التي يديرونها، ومتابعة سير العملية التعليمية ومراقبة الجودة من خلال تقييم أداء اعضاء هيئة التدريس وفق معايير الجودة المعتمدة في الجامعة. يشترط أن تكون الدرجة العلمية لرئيس القسم استاذ مساعد مع فترة تدريس لا تقل عن خمس سنوات في نفس التخصص، أو خبرة في ادارة الأقسام الأكاديمية لا تقل عن خمس سنوات.
الرابعة	الإدارة الوسطى، وهم مدراء الإدارات الوسطى و رؤساء الفروع في المحافظات	يتمتع شاغلوا هذه الوظائف بالقدرة على التخطيط و التقييم و اتخاذ القرار في حدود إداراتهم ، و يشترط أن يكونوا من حملة الشهادات الجامعية و خبرة لا تقل عن (5) سنوات.

الدرجة	اسم الدرجة	وصف الدرجة
الخامسة	الإدارة التنفيذية، رؤساء الأقسام	• يتمتعون بالقدرة على إدارة فرق العمل و تنفيذ الخطط من خلال الآخرين. و يشترط أن يتوفر لديهم مؤهل جامعي و خبرة لا تقل عن (5) سنوات و قدرة على التوجيه والتحفيز و التعامل مع الآخرين.
السادسة	الوظائف الفنية (محاسبين ، مهندسين ، مشغلي الآلات و الأجهزة)	وتتضمن المهن التخصصية، ويحتاجون مؤهل جامعي و خبرة لا تقل عن (5) سنوات مع مهارات عملية تنفيذية.
السابعة	الكتابة و الإداريين	وتتضمن الوظائف الكتابية و الإدارية ، و يشترط أن يكون شاغلوها من حاملي المؤهلات الجامعية مع خبرة لا تقل عن (3) سنوات و قدرة على العمل الإداري.
الثامنة	الخدمات المساعدة	و هي كل الوظائف المساعدة (السانقين، الحراس ، و أعمال الخدمات و منفي حكمهم .و يشترط أن لا يقل مستواهم عن ثانوية عامة و خبرة لا تقل عن (3) سنوات في المجال.

حل تدريبات الوحدة السادسة

حل تدريب 1 :

اذكر ثلاث فوائد يمكن أخذها من القصة:

1- كلمة مشجعة لمن هو في الأسفل قد ترفعه إلى الأعلى وتجعله يحقق ما يصبو إليه .

2- أما الكلمة المحبطة لمن هو في الأسفل فقد تقتله، لذلك انتبه لما تقوله , وامنح الحياة لمن يعبرون في طريقك ولو بكلمة طيبة .

3- يمكنك أن تنجز ما قد هيأت عقلك له وأعددت نفسك لفعله؛ فقط لا تدع الآخرين يجعلونك تعتقد أنك لا تستطيع ذلك.

حل التدريب 2:

1- يقصد بالموظفين الموهوبين، الموظفين الذين يمتلكون القدر الكافي من المواصفات الشخصية والمؤهلات العلمية والخبرات العملية، اضافة الى قدر كاف من الذكاء والابداع في ممارسة اعمالهم.

2- ذكر المقال 5 طرق تساعد الموظفين على النجاح ، عدد هذه الطرق.

- اجعل إيجاد المواهب والحفاظ عليها من أهم أولوياتك.
- إدراك الثمن الحقيقي المترتب على فقدان الموظفين الرائعين.
- تطوير خطة استراتيجية للحفاظ على الموظفين وتحفيزهم.
- إنشاء ثقافة تحفز الموظفين.
- تطوير خطة تحفيزية بسيطة وفعالة.

3- استخرج من المقال ما يتعلق بنظام الحوافز والدوافع والمنافع.

أ. الشركة الناجحة تنظر إلى موظفيها على أنهم أصول قيمة. والأصول إن تمت إدارتها بشكل صحيح، تعمل على خلق قيمة للشركة في المقابل، ويعد الموظفون الموهوبون أصولاً حقيقية للمؤسسة.

ب. الخسائر المترتبة على توظيف موظف جديد وتدريبه، من إحدى المشكلات التي ستواجهها عندما يترك الموظف شركتك. فضلاً عن فقدانك لخبراته والإضرار بعلاقات الشركة نفسها مع العملاء والموردين وسمعتها أحياناً.

- ج. الحفاظ على الموظف الممتاز يعد أكثر سهولة من العثور على واحد جديد. كما يجب على الشركات أن تمتلك خطة استراتيجية واضحة للحفاظ على موظفيها.
- د. تعمل العديد من الشركات على تطوير مجموعة من المزايا والحوافز، التي من شأنها جعل الموظف يشعر بأن الشركة قادرة على مساعدته في تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية.
- هـ. لدى بعض الموظفين، تعد المحفزات التقليدية كافية، كإجازات ومزايا الرعاية الصحية والمرونة في جدولة مواعيد العمل. ويجب على الشركات أن تضع قيمة مواردها البشرية في الحسبان، عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالرعاية الصحية للأشهر والسنوات المقبلة. فهناك الكثير من التكاليف والفرص الخفية المحتملة، التي يجب أن تكون عاملاً في تحديد خيارات الرعاية الصحية للموظفين. كما أن الاستثمارات الصغيرة في الموظفين وثقافة الشركة، قد تؤثر بشكل كبير جداً على الروح المعنوية للموظفين.
- و. إياك أن تقلل من قيمة تقدير إنجازاتهم؛ إذ إن مكافأة الأدوار القيادية والإنجازات وترشيح الموظفين لجوائز إنجازات الأعمال في الخارج، تعد جميعها طرقاً بسيطة لتعزيز رضا الموظف وولائه.
- ز. إشعار الموظفين بالأمان الوظيفي والثقة، من أهم الوسائل لخلق مكان عمل يبعث على التحفيز. فإن عدم التيقن من مستقبل الشركة أو طبيعة الدور الذي تؤديه، سيدفع الموظفين للبحث عن عمل أكثر أماناً.
- ح. تواصل الإدارة مع الموظفين أمر أساسي. لما لها من أثر فاعل في تبديد مخاوف موظفيهم وتعزيز شعورهم بالأمان، ويتم ذلك من خلال التواصل الفعال.
- ط. عليك أن تعمل على مشاركتهم آخر النجاحات، للتأكيد دائماً على ارتباط نجاح الموظف بنجاح الشركة.
- ي. العلاقات الشخصية في الشركات الصغرى قد تؤثر إيجاباً، مما يساعد في تحفيز الموظفين وتنمية روح الولاء لديهم.
- ك. يمكن تحفيز الكثير من الموظفين عن طريق المكافآت والتعويضات. لذا، احرص أن تكون رواتب موظفيك تساوي القيمة التي يضيفونها للشركة. واتباع أيضاً نظام الحوافز الممنوحة على أساس الأداء.

- ل. اعمل دائماً على تقييم الجهود التطويرية لرأس المال البشري لديك. فمثلاً أن الشركات تتنافس على الزبائن والعملاء والعقود، فهي تتنافس أيضاً للحصول على أفضل المواهب. والشركات التي تحشد أفضل المواهب، هي التي تتفوق في الغالب عندما يتعلق الأمر بالعائدات والأرباح.
- م. عليك أن تقيم برنامجك التحفيزي ومزاياك الأخرى، وتقارنها بمنافسك من الشركات. فإن لم تكن شركتك على قدر عالٍ من المنافسة، عليك الاستفادة من خبرة مستشار قادر على فهم طريقة تحفيز الموظف والإبقاء عليه.
- ن. إن الموظفين وثقافة الشركة هما القوتان المؤثرتان خلف المؤسسات الناجحة. وقد تكون التكنولوجيا والتسويق والمبيعات وغيرها أموراً حاسمة في مؤسستك، ولكن هذه الأمور غالباً ما يتم قيادتها بالموهبة الإنسانية.

قائمة المراجع

- 1- العريقي ، منصور محمد اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الأمين صنعاء، ط3 ، 2008 م.
- 2- القحطاني، محمد بن دليم، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008م.
- 3- صالح ، محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد ، 2004م.
- 4- الكبيسي ، عامر خضير ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005 م .
- 5- كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق ، القاهرة، 2006م
- 6- الهيّتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2003م
- 7- ماهر ، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006م
- 8- زايد ، عادل محمد، إدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة ، 2003 م
- 9- الكلالدة، طاهر، إدارة الموارد البشرية ، دار البداية ، عمان الاردن ، 2013م
- 10- عبد الوهاب، علي محمد ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، منشورات الأمم المتحدة ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2003
- 11- حمود، خضير كاظم، و الخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة، عمان الاردن، 2007م.
- 12- ربابعة ، علي محمد ، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان الاردن، 2003م.
- 13- عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان ، الأردن ، 2011 م

المراجع

- 14- عرب ، هاني، إدارة الموارد البشرية ، مجموعة محاضرات ، ملتقى البحث العلمي 1428هـ.
- 15- عباس، سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2003م.
- 16- موقع المركز الوطني للمعلومات – الجمهورية اليمنية
<http://www.yemen-nic.info>
- 17- المنتدى العربي لا دارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com

المراجع الاجنبية

- 17 Noe,R.A.etat (2001),Human Resource Management.Irwin and Mc Graw – Hill, N.Y.
- 18 Mullins Lurise,(1999),Management and Organization Behavior: Financial Times, London.
- 19 Stefen P Robbins, (1988),Personal: The Management of Human Resources, Engelwood Cliffs, N.J.I Prentice Hall.
- 20 Schuster, Fredrick E. (1985),Human Resource Management: Concepts Cases and Resisting , Reston, Virginia: Reston, Virginia Publishing Co.
- 21 Wether, W.B., Davis K., (1993), Human Resources and Personal Management., Mc Graw- Hill,Inc.
- 22 Walker,James w., (1989),Human Resource Hanning, N.Y,Mc Graw-Hill Book Company.