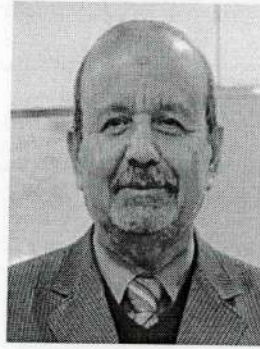


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الجنوبية

المعهد التقني / العمارة

قسم تقنيات الإدارة الصحية



الحقيبة التعليمية لمادة

إدارة الموارد البشرية

الصف الثاني

م . م . جمعة نعيم خليف

الفصل الدراسي الثاني

## وصف الحقيبة التعليمية

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| الجامعة التقنية الجنوبية | اسم الجامعة          |
| المعهد التقني / العمارة  | الكلية / المعهد      |
| 2024/2025                | العام الدراسي        |
| طلبة الصف الثاني         | الفئة المستهدفة      |
| م . م . جمعة نعيم خليف   | اسم التدريسي         |
| مدرس مساعد               | اللقب العلمي         |
| 15 أسبوع                 | مدة البرنامج الدراسي |
| ساعتان                   | عدد ساعات المحاضرة   |
| 30/6/2025                | تاريخ إعداد الحقيبة  |

| الساعات التدريسية |            |           |         |         | 2       | السنة الدراسية | اسم المادة                |
|-------------------|------------|-----------|---------|---------|---------|----------------|---------------------------|
| عدد الوحدات       | مج الساعات | التطبيقية | العملية | النظرية | 2       | الفصل الدراسي  | إدارة الموارد البشرية     |
| 4                 | 4          | 2         |         | 2       | العربية | تخصصية         | Human Resource Management |
|                   |            |           |         |         |         |                | بالعربية<br>بالإنكليزية   |

| الأسبوع                    | التفاصيل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأول                      | ادارة الموارد البشرية .... المفهوم , الأهمية , الأهداف , الوظائف.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| الثاني<br>الثالث           | تنظيم ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ...<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح</li> <li>➤ علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى</li> <li>➤ مركزية ولا مركزية تقييم إدارة الموارد البشرية</li> <li>➤ التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية</li> <li>➤ المهارات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية</li> </ul>                                                |
| الرابع                     | تحليل وتصميم الوظائف في المؤسسات الصحية ....<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ المفهوم والأهمية</li> <li>➤ خطوات تحليل الوظيفة</li> <li>➤ مفهوم تصميم الوظيفة</li> <li>➤ أساليب تصميم الوظائف</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| الخامس<br>السادس           | تخطيط الاحتياجات البشرية لدى المؤسسات الصحية ...<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ المفهوم والأهمية والأهداف</li> <li>➤ طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية</li> <li>➤ طرق تقدير العرض للموارد البشرية</li> <li>➤ الموازنة بين العرض والطلب</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| السابع<br>الثامن<br>التاسع | توظيف الموارد البشرية لدى المؤسسات الصحية ....<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الاستقطاب , المفهوم , الأهمية , الأهداف</li> <li>➤ طرق الاستقطاب</li> <li>➤ مصادر الاستقطاب</li> <li>➤ الاختيار .. المفهوم , الأهمية , الأهداف .....</li> <li>• خطوات عملية الاختيار</li> <li>• التعيين ( التشغيل ) - إصدار أمر التعيين</li> <li>• توجيه وتهيئة المكلف الجديد</li> <li>• تثبيت المكلف وتمكينه</li> </ul> |
| العاشر                     | تقويم اداء العاملين لدى الوحدات الصحية ....<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ التقويم , المفهوم , الأهمية , الأهداف</li> <li>➤ المعايير الموضوعية والسلوكية (الذاتية) لتقويم الأداء</li> <li>➤ مشكلات تقويم الأداء</li> <li>➤ الجهات التي تقويم أداء العاملين</li> </ul>                                                                                                                                  |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحادي عشر                             | <p>تدريب العاملين لدى الوحدات الصحية ....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ المفهوم ، الأهمية ، الأهداف</li> <li>➤ تصميم عملية التدريب</li> <li>➤ طرق تدريب العاملين</li> <li>➤ معايير تقييم فاعلية البرنامج التدريبي</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| الثاني عشر                             | <p>تعويضات العاملين في الوحدات الصحية ....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ المفهوم والأنواع</li> <li>➤ تكوين استراتيجية التعويضات</li> <li>➤ هيكل الرواتب والأجور</li> <li>➤ طرق تحديد الأجور الإضافية (نظم الحوافز والأجور التشجيعية)</li> </ul>                                                                                                                                               |
| الثالث عشر<br>الرابع عشر<br>الخامس عشر | <p>نظرة معاصرة لإدارة الموارد البشرية في الوحدات الصحية ....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الادارة المعاصرة</li> <li>➤ طبيعة التحول من عمل إدارة الموارد البشرية في ظل الادارة المعاصرة</li> <li>➤ نظرة في مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية</li> <li>➤ إدارة المواهب</li> <li>➤ إدارة الموارد البشرية من الخارج الى الداخل</li> </ul> |



## دليل الحقيبة

اسم الحقيبة : إدارة الموارد البشرية .

الهدف العام من الحقيبة :

إكساب الطلبة المعارف والمهارات الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية بهدف إعداد ملاكات قادرة على استقطاب وتطوير وتحفيز وتقييم الكفاءات البشرية بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي بكفاءة وفاعلية .

### الأنشطة وأساليب التدريس المتبعة

#### عروض تقديمية

أنشطة جماعية

أنشطة فردية

عصف ذهني

سؤال وجواب

تقييم نهائي

اختبارات

### الأساليب التعليمية

القلم الملون

السبورة

لابتوب

أداة العرض ( داتا شو )

الصف الالكتروني ( كلاس روم )

## الأسبوع الأول / تعريف إدارة الموارد البشرية - مفهومها - مراحل تطورها

### الموارد البشرية

#### \* مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة . إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب والحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

#### \* نبذة تاريخية عن الموارد البشرية:

أول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات الممهدة الأولى لما يعرف Trade Union وقد تسم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة لسم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مديرين ليقوموا بهذا الدور. ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود حتى الستينات من هذا القرن.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في بحيتها.

#### \*- التعريف الأول:

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فإن إدارة الأفراد يمكن تعريفها «النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.



## \*- التعريف الثاني:

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

## \*- التعريف الثالث:

عرف مفهوم إدارة الأفراد من انه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال و العمل على المحافظة عليهم.

## \*- التعريف الرابع:

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة ، و رعايتهم و ترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة و إعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم.

## \*- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

وفي سياق ما وضعناه بالأعلى، سيتم تسليط الضوء على النظر المشار إليها منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى الآن من خلال المراحل التالية:-

### ١ - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل ١٧٧١)

ففي هذه المرحلة لم تكن المجتمعات معتادة على التغيير السريع، كما لم تكن الهياكل الاجتماعية مرنة بدرجة كبيرة؛ وقد انعكس ذلك على النظر للمورد البشري على أنه كائن شامل يقوم بمهام كلية، فالنجار مثلا كان يقوم بصناعة المنتجات الخشبية وبيعها وتوفير المواد الخام وقطع الغيار.

### ٢ - مرحلة الثورة الصناعية (١٧٧١-١٨٤١)

حيث شهدت هذه المرحلة تطورات هائلة لعل أبرزها التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية وأصبحت الآلة تقوم إلى جانب الإنسان بالعمل، وبدأ المورد البشري يشعر بعدم امتلاكه للمكان، وأن وجوده كان يشبه وجود الآلات والمواد من أجل خلق الثروة؛ ومعنى ذلك أن تكوين الثروة هو الشاغل الاقتصادي الأول للمجتمعات في هذه المرحلة مع إعطاء اعتبار محدود لحاجات الأفراد، ومن ثم كانت النظر للمورد البشري على أنه مجرد نفر أو خادم أو مستخدم Servant يتقاضى أجر.

### ٣ - مرحلة الإصلاح الاجتماعي (١٨٤١-١٨٧١)

إزاء الآثار السلبية التي تمخضت عن ممارسات الباحثين عن الثروة بأي ثمن، كان لابد من التفكير في الحد من هذه الآثار؛ وذلك من خلال النظر إلى الموارد البشرية بصورة أكثر إنسانية وذلك بمراعاة احتياجاتهم من خلال استصدار بعض التشريعات المنظمة لساعات العمل وظروف العمل وغيرها.



#### ٤ - مرحلة الإدارة العلمية (١٨٧١-١٩٢٥)

اتسمت هذه المرحلة بالتخصص وتقسيم العمل، وأصبح المورد البشري مطالباً بالعمل بالطريقة المناسبة في كل مرة يتم فيها أداء العمل؛ وقد انعكس ذلك على النظر إلى المورد البشري باعتباره آلة أو ترس في آلة، والآلة لكي تعمل لابد من تزويدها بالطاقة المحركة، والإنسان لكي يعمل لابد من تحفيزه مادياً. ومن هنا ظهر خلال هذه المرحلة مفهوم الكائن المادي "الاقتصادي" وأهملت الحاجات النفسية والاجتماعية للمورد البشري، مما أدى إلى واد القدرات والمهارات الإبداعية والابتكارية لديه.

#### ٥ - مرحلة العلاقات الإنسانية (١٩٢٥ - ١٩٤٥)

تحول الاهتمام خلال هذه المرحلة إلى التركيز على العوامل السيكولوجية والاجتماعية للمورد البشري بمعنى أن إنتاجية العامل لا تتوقف فقط على العوامل المادية والاقتصادية، وتغيرت بالتالي النظرة للمورد البشري كونه "كائناً اقتصادياً" إلى كونه "كائناً اجتماعياً" له مشاعر واحاسيس تتأثر بفعل ظروف معينة كعلاقات العمل، نماذج القيادة، مساندة الإدارة.

#### ٦ - مرحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات (١٩٤٥-١٩٧١)

انصب الاهتمام خلال هذه المرحلة على تطبيق مفهوم نظرية النظم **Systems theory** واستخدام أساليب بحوث العمليات وهي أساليب رياضية في التوصل إلى حلول مثلى للمشكلات الإدارية؛ وقد ساعدت الحاسبات الآلية في هذا الصدد. وساد الاعتقاد لدى البعض خلال هذه المرحلة بأن الحاسب الآلي يمكن أن يحل محل الإنسان، ومن ثم تقلص الاهتمام بالمورد البشري قياساً على الاهتمام بالآلة (أي الحاسب الآلي) رغم أن هذا المورد هو الذي طور الآلة؛ وظهر من يروجون لما يعرف "بالتكنولوجيا كثيفة رأس المال **Capital Intensive Technology** على حساب "التكنولوجيا كثيفة العمالة **Labor Intensive Technology**."

#### ٧ - مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية (١٩٧١-الآن)

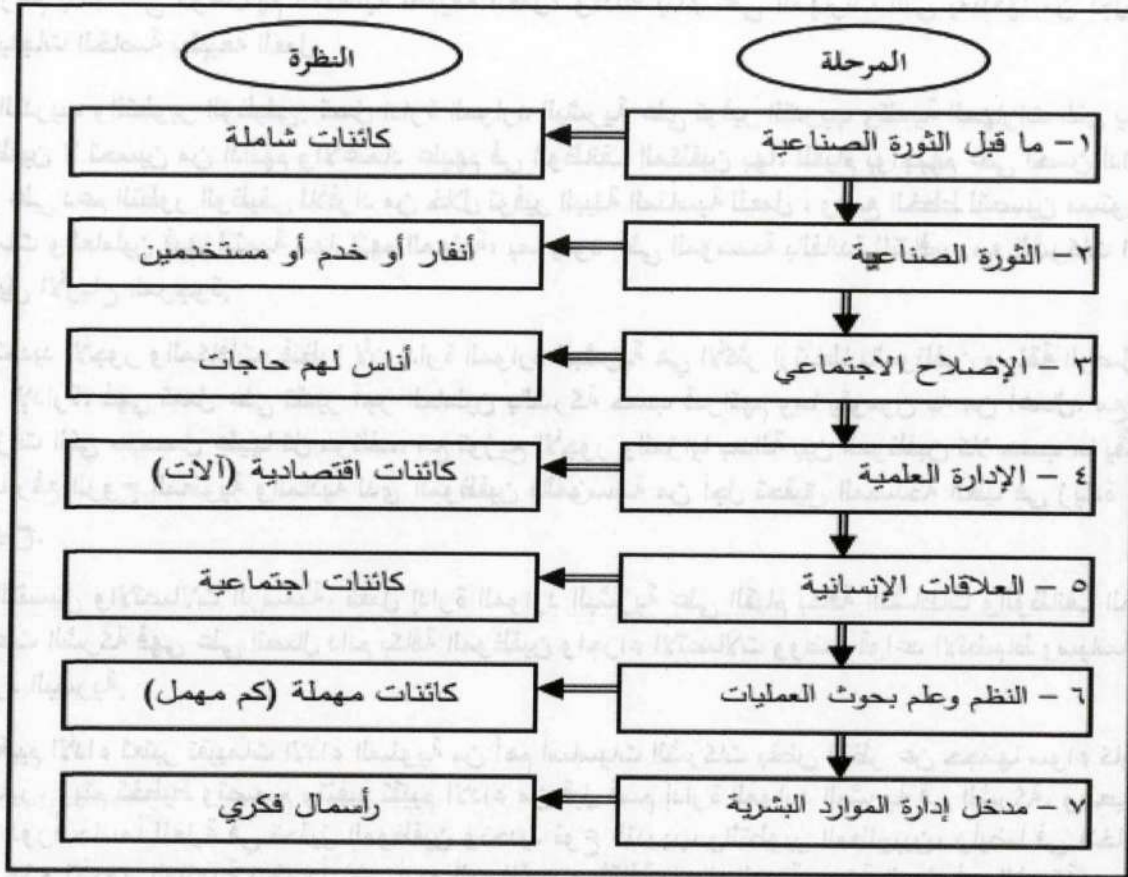
خلال هذه المرحلة شاع استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية **Human Resources Management Approach** لزيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات الموارد البشرية في نفس الوقت من منطلق أن حاجات المنظمة ومواردها البشرية حاجات مشتركة ومشقة مع بعضها البعض، وكذلك لا يمكن إشباع أي منها على حساب الأخرى. ويركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد وليس كعامل إنتاج. ومعنى ذلك أنه مورد قابل للنضوب أو للنقاد، ومن ثم يجب الحفاظ عليه وتوظيفه بشكل سليم واستثماره الاستثمار الأفضل بما يحقق أهداف المنظمة ومواردها البشرية في آن واحد من خلال المنافع التي تتحقق من جراء هذا الاستثمار في شكل زيادة الإنتاجية.

وعلى ذلك فإن هذا المدخل ينظر إلى الموارد البشرية في المنظمة على أنهم آدميون لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إشباعها تحقيق منافع لكل من المنظمة ومواردها البشرية، الأمر الذي يحفز الإدارة على الاهتمام بوضع برامج تشبع الاحتياجات المادية والمعنوية لهذه الموارد، وكذا احتياجات المنظمة مع تهيئة مناخ عمل يتيح الفرصة لها للنمو والتقدم والتطور والاستخدام الفعال لقدراتها ومهاراتها.

ومع بزوغ عصر المعرفة خلال السنوات الأخيرة من هذه المرحلة أصبح الاتجاه السائد هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية) أكثر من استثمار في نواتج المعرفة (الموارد المادية)، ومع تضاؤل المكونات **components** المادية أمام المكونات المعرفية لمنتجات اليوم ومع استمرار تضاؤلها يوماً بعد يوم،



أصبحت المعرفة هي المكون الأساسي في كل ما يصنع أو يفعل، وفي كل ما يشتري أو يباع، وأصبح المورد البشري أهم أصول المنظمة بل وثروتها الحقيقية الأساسية.



وعلى ذلك فقد أصبح ينظر للموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة من هذه المرحلة على أنها "رأس مال فكري" **Intellectual capital**، فلم يعد ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مصدر تكلفة أو عبء يجب التخلص منه عند أول فرصة أو عند أول إخفاق بل هي بمثابة استثمار طويل الأجل يتحقق من خلاله الأهداف الرئيسية التي قامت من أجلها المنظمة باعتبارها ميزة تنافسية **Competitive advantage** كبرى لأي منظمة.

## - أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في التنمية البشرية - علاقتها بالوظائف الأخرى

### \*- أهمية إدارة الموارد البشرية

تتعدد المهام التي يقوم بها العاملين في إدارة الموارد البشرية في تنفيذ العديد من الوظائف الهامة في ربط الصلة بين الموظفين والمسؤولين بالشركة وتمثل المهام في مايلي :-



١ - اختيار الموظفين وتقييم أدائهم، يبدأ وظيفة يقوم بها إدارة الموارد البشرية في اختيار الموظفين التي يتم تعيين في المؤسسة ، من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة للبحث عن موظفين أكفاء وصالحين لهم، ويتم اختيارهم بناء على مؤهلاتهم المناسبة لطبيعة العمل، وكذلك بناء على المهارات التي يمتلكها من أجل توفير الاحتياجات الخاصة بطبيعة العمل

٢ - التدريب والتطوير الوظيفي: تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير التدريب وتنمية المهارات التي يحتاجها الموظفون لا تحسين من أدائهم والاعتماد عليهم في الوظائف المكلفين بها، للقيام بواجبهم على أحسن أداء، كما تعمل على دعم التطور الوظيفي للأفراد من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل ، وضع الخطط لتحسين مستوى أداء المنشآت والعاملين فيها لتنمية مهاراتهم المهنية، بما يعود على المؤسسة بالفائدة للتنافس مع الشركات الأخرى وتحقيق الأرباح المرجوة.

٣ - تحديد الأجور والمكافآت، فنظرا لأن إدارة الموارد البشرية هي الأكثر ارتباطا بالموظفين وحلقة الوصل بينها وبين الإدارة، فهي تعمل على تقدير أجر العاملين بالشركة حسب قدراتهم وما يقومون به من أعمال، مع تحديد المميزات التي سيحصل عليها كل موظف، مع توزيع الأجور والمزايا بعدالة بين الموظفين كلا حسب ما يقوم به، بهدف رفع الروح المعنوية والمادية لدى الموظفين بالمؤسسة من أجل تحقيق المصلحة العليا في زيادة الإنتاج والأرباح.

٤ - التنسيق والاتصالات الرسمية، تعمل إدارة الموارد البشرية على القيام بكافة النشاطات والوظائف المختلفة بقطاعات الشركة فهي على اتصال دائم بكافة الموظفين وأجراء الاتصالات ووضع قواعد الانضباط وسياسة إدارة الموارد البشرية.

٥ - تقييم الأداء تعتبر تقييمات الأداء السنوية من أهم أساسيات الشركات بغض النظر عن حجمها سواء كان كبير أو صغير، ويتم تخطيط وتصميم وتنفيذ تقييم الأداء من قبل قسم إدارة الموارد البشرية في الشركة، ويلعب تقييم الأداء دوراً حاسماً للغاية في تحفيز الموظفين وتحديد نوع التدريب والتطوير المطلوبين، وأيضاً في اتخاذ قرار بشأن حزم الأجور السنوية اعتماداً على أداء الموظفين وثقافة العمل العامة وبيئة العمل في الشركة؛ ومن ثم، من الضروري تماماً للإدارة أن تدرك أهمية إدارة الموارد البشرية.

٦ - حل قضايا وتظلمات الموظفين في مكان العمل، تظهر العديد من القضايا والمشكلات والتظلمات بين موظفي نفس القسم، وبين الأقسام، وحتى بين الموظفين وإدارة الشركة في خضم تحقيق أهداف وغايات الشركة؛ ودور ومسؤولية قسم إدارة الموارد البشرية هو حل جميع قضايا ومشاكل الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يجب على فريق العمل أن يضع في اعتباره أن القرار الذي تم التوصل إليه لحل المشكلة هو لصالح الشركة ويعزز قيمة العلامة التجارية للشركة في أذهان الموظفين وفي الصناعة ككل.

٧- صياغة السياسات والسير عليها من أجل تحقيق نجاح في السوق والصناعة ككل، تحتاج الشركة إلى مجموعة محددة جيداً من المعايير والسياسات والامتثال (الالتزام بالقوانين الخارجية واللوائح الداخلية). ويجب أن تغطي هذه المعايير و السياسات جميع أصحاب المصلحة في الشركة بما في ذلك الموظفين الداخليين والعملاء والمستثمرين والبنانين والجهات الخارجية وغيرهم؛ وصياغة السياسات والسير عليها هو واجب قسم إدارة الموارد البشرية مع مراعاة مصالح الشركة وأخلاقيات الأعمال التجارية والقيم الأساسية والأهداف الخاصة بالشركة.

٨- المحافظة على العلاقات العامة عندما تدرك إدارة الشركة أهمية قسم إدارة الموارد البشرية، يحدث ارتفاع مفاجئ في العلاقات العامة للشركة مع خبراء الصناعة والبنانين والعملاء والموظفين وجميع أصحاب المصلحة الآخرين؛ وإحدى المهام والمسؤوليات الرئيسية لقسم إدارة الموارد البشرية تتمثل في الحفاظ على علاقات جيدة



ومثمرة وصحية وطويلة الأمد مع جميع أصحاب المصلحة في الشركة من خلال الحفاظ على فعاليات ومناسبات events الشركة المختلفة وإبقاء جميع أصحاب المصلحة على اطلاع بأخر التطورات حول الشركة.

٩ - تحسين رضا الموظفين وعادة ما يكلف أخصائيو الموارد البشرية بمسؤولية تحديد مستوى رضا الموظفين، وهو كثيراً ما يعتبر انه قياس غامض علي أحسن تقدير. وفي ضوء الدراسات الاستقصائية (الاستبيانات) المصممة بعناية للموظفين، ومجموعات التركيز focus groups ، واستراتيجية مقابلة الخروج، تحدد الموارد البشرية الأساس الذي يقوم عليه عدم رضا الموظفين.

١٠ - الحفاظ على الامتثال امتثال الموارد البشرية هو عملية تحديد السياسات والإجراءات لضمان أن تظهر ممارسات التوظيف والعمل فهماً شاملاً للقوانين واللوائح المعمول بها، مع إدراك أيضاً لأهداف الشركة الأكبر.

### \*-علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى

-إدارة الموارد البشرية هي شريك استراتيجي مهم جداً مثله مثل الإدارات الأخرى ، وبالتالي هو يخطط وينظم ويوجه ويراقب ، وعلاقته بالإدارة التنفيذية هي علاقة شراكة بينه وبين الإدارات التنفيذية الأخرى ، مثال .. إدارة الإنتاج لو لم تكن علاقتها بالموارد البشرية جيدة لن تزود بموظفين أو تزود بموظفين لكنهم غير كفي فلا بد أن تكون العلاقة بين الإدارات قوية جداً.

توضح كيف يساعد قسم الموارد البشرية باقي الأقسام الأخرى

كما ذكرت صحيفة وول ستريت " إن الموارد البشرية هي القناة التي تصل بين الموظف والإدارة عندما تكون هناك مشاكل. فعند غياب هذه القناة، لا تعمل الشركة على نحو أمثل.: في الواقع، يجب أن يكون قسم الموارد البشرية أول من يتم إخطاره عنده بدء مشروع جديد. وإليك السبب.

يقوم قسم الموارد البشرية بتوظيف الأفراد المناسبين  
لا تعتبر عملية التوظيف مهمة أساسية لأي شخص خارج قسم الموارد البشرية، ولكن تعتبر مهمة ضرورية لكل مدير بالشركة. فبدلاً من أن يقوم المديرون بهذه المهمة بأنفسهم، بإمكانهم تحويلها إلى قسم الموارد البشرية من أجل:

• توفير الوقت والجهد والطاقة

• ضمان توظيف أفضل المواهب التي ستناسب ثقافة الشركة.

• التعامل مع الموظفين الجدد وأيضاً مرحلة التأهيل

### التدريب بطريقة صحيحة

هل يحصل الموظفون الجدد على تدريب، أم يتخبطون؟ هل موظفوك الحاليون على دراية بما يحتاجون إلى معرفته لتحقيق النجاح؟ هل لديك معدلات دوران مرتفعة وتفقد الموظفين لأنهم لا يجدون فرص للتطور في شركتكم؟ إنها الموارد البشرية التي تُعد موظفيك للنجاح، لذا تأكد من العمل بشكل وثيق مع قسم الموارد البشرية ليتواصلوا مع الموظفين بشأن احتياجاتك وأهدافك. سوف تقوم الموارد البشرية بـ:

• التأكد من أن جميع المتقدمين على معرفة بالتعليمات الصحيحة ومجموعة المهارات

• التعامل مع التدريب والتطوير المهني

• إدارة الأداء وتطوير القيادة.



### التركيز على العملاء

قد لا تعتقد أن قسم المكاتب الخلفية كالموارد البشرية لديه الكثير لديه الكثير للقيام به مع العملاء. ولكن قسم الموارد البشرية هو من يحافظ على ودية العلاقة بين العملاء والموظفين ويدرب الموظفين على المهارات التي من شأنها أن تمكنهم من تقديم خدمة فعالة.

- الحفاظ على سلوك إيجابي لمواجهة العملاء
- معرفة كيفية حل مشكلة عميل ما أو تلبية احتياجاته
- نشر مهارات خدمة العملاء للتنقل في كل تفاعل بنجاح
- بيع المنتجات والخدمات الأخرى

### تعزيز الولاء التنظيمي

ينبغي أن يكون لكل شخص وكل مبادرة في مجال الأعمال تركيز تنظيمي، وهذا هو السبيل الوحيد لخلق قيمة للأعمال التجارية (وتقييم) أكثر من مجموع أجزائه. وتستطيع الموارد البشرية أن:

- ربط كل شيء معاً استراتيجياً من خلال تحديد المكافآت والتقدير وبرامج الحوافز التي تؤكد على المهمة الأساسية والأهداف.
- توفير كمية هائلة من البيانات عن الفعالية التنظيمية أكثر مما يتم تجاهلها في كثير من الأحيان، مثل لإجراءات الحالية الطويلة المدى لإرتباط الموظفين والدوران والفعالية، وما إلى ذلك.

### إتاحة مسارات إدارة بديلة

على الرغم من أنه قد يكون مثاليًا أن يتعامل المشرفين مع القضايا المتصاعدة للموظفين بأنفسهم، إلا أنه ليس دائماً ممكناً من الناحية الواقعية. توفر الموارد البشرية مساراً إضافياً وهي الخطب ب ، من أجل قضايا إدارة الموظفين أو القضايا التي تستغرق وقتاً طويلاً أو مسائل حساسة . تستطيع الموارد البشرية أن:

- الإجابة على أسئلة الموظفين
- حل المشكلات
- التحفيز
- الحرص على الالتزام بشكل صارم باللوائح المعمول بها وأفضل الممارسات.

## الأسبوع الثاني/ توصيف الوظائف – معنى التوصيف – أهدافه

### \*- مفهوم وظيفة توصيف الوظائف

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات، أساليب عمل، معدلات أداء ، كما يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه على الوجه المطلوب ، كما يتضمن التوصيف تحديد للعلاقات المتوازنة والمتتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح امكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد، أو على مستويات أعلى.

ويقصد بالتوصيف أيضاً الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لها بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها، بيئة العمل المحيطة ، والأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لإنجازها، الخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أدائها بكفاءة عالية.



هذا ويساعد توصيف الوظائف على إعطاء هذه الصورة حتى يمكن اختبار الفرد الذي يستطيع اداء وظيفته بكفاية ونجاح وبأقل مجهود، كما أن توصيف الوظائف يعتبر من أهم المقومات التي تستند اليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بادارة الموارد البشرية في المنظمة.

#### \*- الوصف الوظيفي

الوصف الوظيفي هو نموذج يوضح للموظفين كافة المسؤوليات والمهام التي يجب القيام بها عند تقلده لوظيفة معينة، حيث يعد جزء من عملية التعاقد يضمن الموظف من خلالها عدم تنفيذه لمهام خارج نطاق عمله.

وكلما نجح مسؤول الموارد البشرية في كتابة تلك الوثيقة بشكل صحيح كلما ساعد ذلك في جذب أفضل المواهب إلى المؤسسة، لذا سنتعرف على مفهوم الوصف الوظيفي وأهميته والهدف منه بالنسبة للشركات وكيف يمكن للمنشأة إعداد هذا الوصف؟

#### \*- ما هو الوصف الوظيفي؟

هي عبارة عن وثيقة رسمية يتمكن الموظف من خلالها التعرف على طبيعة وحدود المنصب الذي سيشغله والمهام المكلف بها والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، بالإضافة إلى الصلاحيات الممنوحة لأداء وظيفته وشروط شغل المنصب سواء بالنسبة للمؤهل العلمي أو الخبرات والكفاءات.

فهذه الوثيقة تمثل نقطة البداية والتي تبدأ منها عملية تخطيط القوى العاملة بالإضافة إلى عمليات الاختيار والتعيين وتحديد الأجر وتقييم الأداءات وإدارة البرامج التدريبية.

#### \*- أهمية وصف الوظيفة

تستفيد المؤسسات من الوصف العديد من الفوائد حيث تستطيع من خلاله القيام بالآتي:

تقييم الوظيفة: حيث يتحدد من خلاله القيمة النسبية لكل منصب داخل المنظمة، وتحديد المرتبات والأجور المناسبة.

• التوظيف: يساهم الوصف في عملية اختيار الموظفين وتعيينهم من خلال قياس قدرات المرشحين للوظيفة على حسب المهام المطلوبة في هذا المنصب والتعرف على مدى قدرة المتقدم على تنفيذ الأعمال المطلوبة.

• تقييم الأداء: الوصف الوظيفي يعد أداة مفيدة لمديري الموارد البشرية إذ يساعدهم في تقييم أداء العاملين حسب المهام والمهارات الواردة في التوصيف.

• تطوير الإدارة: وضع توصيف للوظائف وخاصة للمناصب العليا سيفتح آفاق المؤسسة نحو تطوير الهيكل التنظيمي داخلها.



## الهدف من استخدام المؤسسات للتوصيف الوظيفي

تسعى المؤسسات من خلال وضعها لنماذج تصف الوظائف المتنوعة إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي من أبرزها ما يلي:

اختيار المرشح المناسب للمنصب: إذا يحدد هذا الوصف المهارات والخبرات التي تتطلبها تلك الوظيفة والتي يجب أن تتوافر في المتقدم حتى يستطيع تنفيذ عمله بفاعلية ونجاح.

• وضع سياسة عادلة لتحديد الأجور: فمن خلال التعرف على الأهمية النسبية لكل وظيفة ومستوى قيمتها للشركة وما تتطلبه من مهارات وخبرات، سيتمكن مديرو التنمية البشرية من تحديد أجور تتناسب مع تلك العناصر.

• توفير برامج تدريب فعالة: حيث ستمكن الإدارة من وضع برامج تدريبية حسب المهارات المطلوبة في كل وظيفة لأدائها بفاعلية وتحقيق الأهداف المرجوة.

## كيف يمكن للشركة تصميم وصف وظيفي مناسب؟

تعد عملية تصميم الوظائف المتنوعة أمراً بالغ الأهمية، كما أنه يحتاج إلى الكثير من المجهود لتصميمه، حيث لا يجب على المؤسسة الاعتماد على المحتويات الجاهزة بل من الأفضل تصميم الوصف الوظيفي الذي يتناسب مع كل وظيفة وطبيعة العمل داخل مؤسستك والمهارات التي تحتاجها.

ولذلك سنوفر لكم مجموعة من الخطوات التي تمكن أي مؤسسة من تصميم وصف وظيفي ناجح وجذب أفضل الكفاءات والكوادر التي يحتاجها مكان العمل والحصول على النتائج التي ترغب بها.

## أولاً: تحديد النتائج التي ترغب بها من كل مسمى وظيفي

تختلف المنظمات في أهدافها وأيضاً في وظائفها، حيث يتم توفير الوظائف على حسب الأهداف والنتائج التي ترغب في الوصول إليها، وعليه يجب على المؤسسات تحديد النتائج التي ترغب في الوصول إليها من كل مسمى وظيفي، حتى تتمكن من تكوين صورة كاملة عن كل وظيفة وتحديد المهارات المطلوبة.

## \* ثانياً: اطلع على الشركات من نفس مجالك

الاطلاع على وصف الشركات المشابهة لمؤسستك سيساعدك على الدخول في السوق التنافسي حيث ستمكنك من الاستفادة من تلك النماذج وإضفاء وصف مميز يجذب أمهر الكفاءات.

## عناصر يجب تضمينها في أي وصف وظيفي

على الرغم من اختلاف الوظائف في المؤسسة واختلاف وصف كل منهما حسب طبيعة كل منصب، إلا أنه توجد العديد من العناصر الأساسية التي يجب على أي مؤسسة تضمينها في أي وصف كالتالي:

## توضيح المسمى الوظيفي.

- تحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظف.
- عدد سنوات الخبرة والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة.
- مواصفات الموظف المناسب وتحديد السمات الشخصية.
- عرض المميزات التي توفرها الشركة للعاملين في المنصب من فرص تعلم وترقية وما إلى ذلك.

## خطوات توصيف الوظائف – تحديد أنواعه – شرح أغراض التوصيف

### للعاملين

### خطوات عملية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية

في الواقع العملي لا توجد طريقة واحدة يمكن تبنيها بحذافيرها لتحليل الوظائف، ولكن بشكل عام فإن جميع الطرق تهتم بتحديد الأهداف من عملية التحليل، وفئة الوظائف المستهدفة، والفريق القائم بالعملية، ثم تبدأ باختيار الطريقة المناسبة لجمع المعلومات ثم تحليل هذه المعلومات وتخرجها على شكل بطاقة الوصف الوظيفي.

وعليه يمكن ان نتبع الخطوات المنهجية التالية لعملية التحليل الوظيفي:

الخطوات المثالية لتنفيذ عملية التحليل الوظيفي

أولا : تحديد الوظائف التي يشملها التحليل.

ثانيا : اختيار المناصب التمثيلية.

ثالثا : تحديد الفريق القائم بعملية التحليل.

رابعا : تحديد طرق جمع المعلومات.

خامسا : تنفيذ عملية التحليل الوظيفي.

سادسا : التحقق من دقة المخرجات

### أولا : تحديد الوظائف التي يشملها التحليل

إن عدد الوظائف التي تشملها عملية التحليل الوظيفي هو عامل متغير في عملية التحليل فمثلا إذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل في الوظائف الفنية فإن التحليل يجب أن يشمل هذه الوظائف دون غيرها.

### ثانيا : اختيار المناصب التمثيلية

أحيانا قد تكون هناك الكثير من الوظائف المتشابهة لتحليلها.

على سبيل المثال، لو كان لدينا ١٠٠ فني صيانة، فعادة ما يكون من غير الضروري اجراء عملية التحليل مع جميع هؤلاء الفنيين في الوقت الذي تفي فيه عينة من ١٠ فنيين فقط.

### ثالثا : تحديد الفريق القائم بعملية تحليل الوظائف

إن تحديد الفريق الذي يقوم بعملية التحليل يعتمد على أمور كثيرة منها : حجم الشركة ، توفر الإمكانيات المالية، طبيعة نظام الشركة ، هدف التحليل . لذلك توجد أمام الشركات العديد من الخيارات المتمثلة بمصادر المحللين



نذكر منها على سبيل المثال:

محللون من داخل الشركة : وتتميز هذه الطريقة بأنه من يقوم بهذه المهمة سيكون على معرفة بأساليب العمل، مما يخفض التكلفة لها، إلا أن الشركة بحاجة إلى تدريب هؤلاء المحللين للقيام بهذه المهمة. محللون من شركات استشارية : وتكون هذه المؤسسات ذات خبرة في هذا المجال ، ويمكن اللجوء لذلك عند عدم توفر محللين داخليين، وهؤلاء يقوموا بإنجاز مهامهم بسرعة .إلا أن تكلفته مرتفعة. محللون يعملون لحسابهم الخاص : يتوفر هؤلاء في مكاتب خاصة بهم ، حيث يقوم موظف واحد بهذه المهمة.

رابعاً : تحديد طرق جمع المعلومات

توجد العديد من الطرق التي تعتمد عليها إدارات الموارد البشرية لجمع المعلومات وتختار كل شركة الطريقة التي تناسب سياسة عملها تبعاً لحجم الشركة نفسها أو طبيعة عمل الشركة أو بيئة العمل أو غيرها من الأسباب.

خامساً : التحليل الفعلي للوظائف

تبدأ عملية التحليل الوظيفي بمجرد البدء بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة الوظيفية والمهارات المطلوبة لدى الموظف بيئة العمل المحيطة والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة والعديد من المعلومات ذات الصلة والتي تحدد معلم الوظيفة وما مطلوب من الموظف أدائه في منصبه.

سادساً : التحقق من دقة المخرجات

بعد الانتهاء من جمع المعلومات بواسطة النماذج المعدة لذلك وحسب الطريقة التي تم اعتمادها والعمل بها، يلزم على المحلل التحقق من دقة المعلومات التي تم الحصول عليها ويكون ذلك مع المسؤول المباشر لكل موظف قام بملء استبيان التحليل، وهذا يساعد في التأكد من كون المعلومات صحيحة وكاملة و واقعية.

سابعاً : تطوير الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية

وهما النتيجة المطلوبة من تحليل الوظيفة.

وصف الوظيفة يحدد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وطبيعة العمل مثل ميزاتها المهمة وظروف العمل ومخاطر السلامة.

بينما تلخص مواصفات الوظيفة الخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة .وقد يكون في ملف منفصل أو في نفس الملف مثل الوصف الوظيفي.

ماهي بطاقات الوصف الوظيفي

هي إحدى أدوات إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر حجر الزاوية أو نقطة البدء لعمليات إدارة الموارد البشرية مثل (تخطيط الموارد البشرية، وعمليات الاختيار والتعيين، ووضع هيكل وسلم للأجور، وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم أداء القوي البشرية ... الخ، كما يعد التوصيف الوظيفي عاملاً مساعداً لجميع أفراد المنشأة في تنفيذ مهام عملهم بشكل سليم.

وعادة يتم إعداد الوصف الوظيفي بواسطة إدارة الموارد البشرية ويفضل أن يكون ذلك بمشاركة جميع الإدارات والأقسام ومسؤولي العمليات المختلفة بالمنشأة، وفي بعض المنشآت والتي لا يوجد بها إدارة مختصة بالموارد البشرية فيمكن أن تكون المسؤولية للإدارة العليا أو أي إدارة أخرى لإعداد الوصف الوظيفي.

أحيانا تقوم المنظمات بالإستعانة بخبير أو مستشار في الموارد البشرية لتقديم الدعم والمساعدة في تحليل الوظائف والعمليات بالمنشأة وكتابة الوصف لجميع الوظائف بالمنشأة.



**نموذج الوصف الوظيفي**  
وتلخيصاً لما سبق، فيمكن تعريف مفهوم الوصف الوظيفي بأنها وثيقة أو مجموعة وثائق تعدها المنظمة لكل وظيفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحتوي وثيقة الوصف الوظيفي على المعلومات اللازمة لتحديد تفاصيل الوظيفة ومواصفات شاغلها مثل:

- اسم الوظيفة كما هو مستخدم داخل المنظمة
- المدير المباشر والإدارة التابعة لها تلك الوظيفة
- مواصفات شاغل الوظيفة مثل
- المؤهلات العلمية الواجب توافرها
- الحد الأدنى والأقصى من سنوات الخبرة المطلوبة
- المهارات المطلوب توافرها
- الدورات التدريبية والشهادات العلمية والمهنية المطلوبة
- المسؤوليات المنوط بها شاغل الوظيفة والصلاحيات الممنوحة له
- تحديد اسم الشخص البديل في حالة غياب الموظف الأساسي
- القوائم بإعداد الوصف والقائم بالاعتماد وتاريخ الاعتماد

#### \*- الهيكل النموذجي للوصف الوظيفي

يجب أن يتبع الوصف الوظيفي شكلاً دقيقاً ومحدداً بوضوح احتياجات الوظيفة، وفي حين أن الهيكل الفعلي سيختلف عادةً بين الوظائف والمنظمات، إلا أن الوصف الوظيفي الجيد سيكون منظماً بشكل فضفاض على النحو التالي:

- ١- المسمى الوظيفي
- ٢- الموقع (المكان)
- ٣- الشخص الذي يتم رفع التقارير إليه
- ٤- الغرض من الوظيفة (سطر موجز أو سطرين)
- ٥- المسؤوليات / الواجبات (مفصلة)
- ٦- المعايير الأساسية والمرغوبة
- ٧- نظرة عامة على الشركة / الفريق
- ٨- معلومات عن كيفية التقديم للوظيفة

#### خطوات كتابة الوصف الوظيفي

تحتاج لصياغة وصف وظيفي يجذب أفضل المرشحين إلى التوازن الصحيح بين التفاصيل والدقة، واتباع الخطوات أدناه لكتابة وصف وظيفي فعال:



## \*- الخطوة الأولى. المسمى الوظيفي The Job Title

قد يبدو هذا واضحًا ولكن استخدام المسميات الوظيفية المعترف بها بشكل شائع في الوصف الوظيفي سيجعل من السهل على المرشحين معرفة الوظيفة التي يتقدمون إليها. فعلى سبيل المثال، إذا كنت تقوم بالتوظيف لمطور برامج software developer ، فلا تستخدم المصطلحات الداخلية أو اسم أقل شهرة مثل "عالم تطبيقي applied scientist" وكن محددًا في المسمى الوظيفي.

## \*- الخطوة الثانية. التعريف بالشركة

جزء من وظيفة الوصف الوظيفي هو تسويق الشركة لمقدم طلب التوظيف، وهذا هو الجزء الذي يجب أن تركز فيه على جعل شركتك تبدو وكأنها المكان المثالي للعمل، ويمكنك تقديم شركتك للباحثين عن الوظائف ببعض الإحصائيات حول النجاحات الأخيرة ثم ذكر شيء فريد من نوعه عن الشركة، وقد يكون هذا شيئًا مثل مكتب صديق للحيوانات الأليفة أو بيئة عمل عن بُعد.

فمثلاً، "XYZ" هي شركة تجزئة عبر الإنترنت سريعة النمو ضاعفت أعمالها في عامها الأول، ونحن نبحث عن مطور برامج متحمس للانضمام إلى فريقنا الذي يعمل عن بعد ولكن أعضائه مرتبطين ارتباطًا وثيقًا ببعضهم".

## \*- الخطوة الثالثة. صف بإيجاز الوظيفة

في هذا الجزء، سترغب في إعطاء بضع جمل موجزة حول الوظيفة، وما الذي تنطوي عليه الوظيفة بشكل عام ونوع الشخص الذي تبحث عنه الشركة، ويمكنك استخدام بعض المعلومات حول الوظيفة هنا وكذلك في الخطوات اللاحقة. على سبيل المثال، قد تذكر أن المرشح يحتاج على الأقل يحتاج إلى أن يكون بارعًا في استخدام Microsoft Office.

## \*- الخطوة الرابعة. حقائق عن الوظيفة

يرغب المرشحون للوظيفة في معرفة أشياء معينة عن الوظيفة قبل التقديم، لذا فإن بعض الحقائق الرئيسية حول الوظيفة ستساعدهم في اتخاذ القرار الصحيح. وهنا، يجب عليك مشاركة الحقائق ذات الصلة مثل نطاق الراتب، وعدد ساعات العمل أو الجدول الزمني، والمكان الذي سيمارس فيه الموظف عمله، وسيرغب المرشحون في معرفة ما إذا كانت الوظيفة بدوام جزئي أو بدوام كامل وما إذا كان العمل سيكون من المكتب أو العمل من المنزل.

## \*- الخطوة الخامسة. المسؤوليات

في حين أن بعض الوظائف سيكون لها مسؤوليات عامة، فقد تكون هناك أشياء محددة تقوم بها شركتك بشكل مختلف قليلًا. فالقيام بسرد المسؤوليات الرئيسية للوظيفة سيوضح للمرشحين ما هو متوقع منهم، فيجب أن تكون المسؤوليات مفصلة وموجزة، لذلك إذا كنت تبحث عن ممثل خدمة العملاء، فقد ترغب في سرد:

الرد على الاستفسارات الهاتفية

الحفاظ على معلومات العملاء في قاعدة البيانات

تقديم المشورة بشأن الخدمات التي تقدمها الشركة

ليست هناك حاجة للخوض في التفاصيل العميقة هنا، ولكن تأكد من توضيح أي مسؤوليات فريدة تحتاجها الوظيفة، وستحتاج أيضًا إلى الإشارة هنا إلى الشخص الذي سيتم رفع التقارير إليه (على سبيل المثال، قائد فريق خدمة العملاء)، وما إذا كان من سيعمل في هذه الوظيفة سيكون مسؤولاً عن موظفين آخرين أم لا.



## \*- الخطوة السادسة. الواجبات

فكر في هذا الجزء على أنه "يوم في حياة القائم بالوظيفة" وانظر إلى الواجبات اليومية التي سيتعين على المرشح القيام بها عند توظيفه، بالنسبة إلى مساعد المتجر **store assistant** على سبيل المثال، فقد تكون من واجباته هي قضاء بعض الوقت في جرد صندوق النقود، وتلقي المدفوعات ومساعدة العملاء، ثم قضاء بعض الوقت في تجديد المخزون مع الحفاظ على نظافة المتجر وترتيبه. وغالبًا ما تكون الواجبات مثل المسؤوليات، ولكنها أكثر عمومية قليلاً من حيث الأنشطة اليومية المعتادة.

## \*- الخطوة السابعة. المؤهلات والمهارات الأساسية

إذا كانت الوظيفة تحتاج إلى مؤهل محدد، مثل مستوى معين من التعليم أو شهادة مهنية أو ترخيص من جهة معينة، فهذا هو القسم الذي ستقوم بإدراج ما هو مطلوب فيه، وهذا هو أيضًا القسم الخاص بمستوى الخبرة المطلوب، ولا سيما إذا كنت تقوم بالتوظيف لمنصب كبير في الشركة. فإذا كنت تطلب من المتقدمين أن يكون لديهم أكثر من عامين من الخبرة في وظيفة مماثلة، فقم بإضافة هذا هنا.

وستحتاج أيضًا إلى التفكير في المهارات اللازمة للنجاح في الوظيفة، ويجب أن تشمل هذه الكفاءة التقنية في برامج مثل **Adobe**، أو قيادة الرافعة الشوكية، أو أي شيء آخر مطلوب، ويجب أن يشمل هذا القسم المهارات الشخصية أيضًا - فالعمل مع الجمهور يعني أن يتمتع المتقدم للوظيفة بمهارات التواصل الفعال و التفاوض والعمل الجماعي وجميع المهارات الأخرى الضرورية للنجاح.

## \*- الخطوة الثامنة. المؤهلات والمهارات المطلوبة

بالإضافة إلى المهارات والمؤهلات والقدرات المطلوبة، قد تكون هناك بعض المهارات التي من الجيد امتلاكها ولكنها ليست ضرورية، فبالنسبة لوظيفة إدارية، قد تكون بعض المعرفة ببرامج المبيعات المستخدمة في العمل مفيدة، ولكن قد يتم تقديم التدريب للموظف الذي سيتم اختياره على أي حال. ويمكنك تضمين مؤهلات وشهادات إضافية هنا وإلقاء نظرة على المهارات الصعبة والليونة **hard and soft skills** المختلفة التي قد تجعل مقدم الطلب أكثر ملاءمة لهذه الوظيفة.

## \*- الخطوة التاسعة. حزمة المزايا

على الرغم من أنك قد أدرجت بالفعل بعض الحقائق حول الوظيفة - بما في ذلك نطاق الراتب - فمن المهم تضمين ما سيحصل عليه مقدم الطلب الناجح كحزمة مزايا. فبالإضافة إلى الراتب، يتوقع المرشحون تقديم بعض المزايا، وهذا مهم بشكل خاص إذا كانت الشركة تقدم بعض المزايا الشيقة فكر في سرد أشياء مثل:

التأمين الصحي الخاص

التأمين على الحياة

عضوية مجانية في الصالة الرياضية

مواصلات خاصة من مكتب العمل الي المنزل، إلخ.

مقالة ذات صلة : التعويضات والمزايا: التعريف والأهمية والأنواع وأمثلة

## \*- الخطوة العاشرة. كيفية التقديم

قم بإنهاء الوصف الوظيفي بتعليمات بسيطة حول كيفية التقدم بطلب للحصول على الوظيفة، وقد ترغب في أن يرسل المتقدمون سيرة ذاتية ورسالة تغطية **Cover Letter** إلى عنوان بريد إلكتروني محدد، أو أن ينقروا على زر لملء استمارة طلب عبر الإنترنت، وقد يحتاجون إلى التقديم من خلال موقع الويب الخاص بالعمل أو التحدث إلى وكالة توظيف. ومهما كانت الطريقة التي تستخدمها، يجب أن تكون سهلة على المرشح لإكمالها.

في النهاية آخر نقطة انت من ستضيفها في التعليقات، شارك غيرك ولا تقرأ وترحل.



## الأسبوع الثالث / جمع المعلومات اللازمة عن الوظائف - كتابة الوصف - نماذج للتوصيف

بالرغم من تعدد الطرق التي يمكن استخدامها في جمع المعلومات لتحليل الوظائف إلا أنه من أكثر الطرق شيوعاً من الناحية العملية هي:

الملاحظة، والاستقصاء، والمفكرة اليومية، والمقابلة.

### - الطريقة الأولى:

#### طريقة الملاحظة:

بالرغم من أنها شائعة الاستخدام في دراسات الحركة والزمن إلا أنها لأغراض تحليل الوظائف لا تمكن من الحصول على معلومات كافية ودقيقة دون الاستعانة بأساليب مساعدة كالمقابلة والاستقصاء.

وبوجه عام فإن طريقة الملاحظة تعتبر من أكثر الطرق ملائمة في حالة الوظائف البسيطة التي تتضمن أعمال متكررة، كما أنها تفيد أيضاً في حالة الوظائف الأخرى للحصول على معلومات دقيقة عن الأحوال الواقعية لظروف العمل وطبيعة الآلات والمعدات المستخدمة والمخاطر التي يتعرض لها القائم بالوظيفة.

### - الطريقة الثانية:

#### طريقة الاستقصاء:

وتستخدم عادة حينما يتم الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة لاتمام برنامج تحليل وتقويم الوظائف حيث تساعد هذه الطريقة على إنجاز أكبر قدر من العمل في فترة وجيزة نسبياً بالمقارنة مع الطرق الأخرى.

### - الطريقة الثالثة:

#### طريقة المفكرة اليومية:

وهي ملائمة بالنسبة لوظائف الأجر الثابت أي التي لا تعمل بالساعة. ووفقاً لهذه الطريقة يطلب من الموظف الاحتفاظ بمفكرة يسجل فيها بصورة تفصيلية الأعمال الرئيسية التي يقوم بها يومياً ووقت بداية ونهاية كل عمل وما قد يستخدمه في إنجاز هذا العمل من أدوات أو مهارات وما يحتاجه من اتصالات وما شبه ذلك. ويمكن إذا طبقت هذه الطريقة بعناية أن تمكنه من الحصول على معلومات دقيقة لأنها تقوم على أساس تسجيل الأحداث والتصرفات فور وقوعها ولا تعتمد على الذاكرة كما في حالة الاستقصاء أو المقابلة.

ولكن بسبب ما تلقى من أعباء إضافية على الموظف فوق واجباته اليومية مما قد يدفعه إلى الإهمال في التسجيل فإنها نادراً ما تستخدم عملياً.

#### -الطريقة الرابعة:

-أما الطريقة الرابعة والتي تعتبر من أكثر الطرق استخداما لأغراض جمع المعلومات لتحليل الوظائف فهي طريقة المقابلة.

وفي هذه الطريقة لا يتم مقابلة جميع شاغلي الوظائف بل يتم اختيار واحد أو اثنين من شاغلي كل وظيفة ويقوم المحلل بمقابلتهم للحصول على المعلومات المطلوبة. ونظرا لأن هذه الطريقة عادة ما تستخدم بمفردها دون الاستعانة بطرق أخرى في جمع المعلومات لتحليل الوظائف فإن هناك بعض الإرشادات التي ينبغي أن يتسلح بها القائم بالمقابلة لضمان الحصول على معلومات أكثر دقة ومن أهم هذه الإرشادات ما يأتي:

(١) ينبغي أن يفهم العاملين الهدف من برنامج تحليل الوظائف والفوائد التي ستعود عليه وعلى المنظمة من البرنامج، وبالطبع يستطيع الرئيس المباشر أن يقوم بدور هام في هذا المجال.

(٢) مهما كانت ضالة الوظيفة فإنها تشكل جانبا هاما من حياة الموظف، وهذا يتطلب من المحلل أن يشعر الموظف بأهمية ما يقوم به من عمل حتى يستطيع أن يحصل منه على ما يريد من معلومات.

(٣) أن الفرد هو أكثر الناس معرفة بعمله، ودور المحلل فقط هو استخلاص المعلومات المطلوبة من القائم بالعمل وتنظيمها بالشكل الذي يساعد على الاستفادة منها.

وهذا يعني أن المحلل ينبغي عليه ألا يشعر الموظف بأنه أكثر منه إماما بالعمل أن ذلك مخالف للحقيقة.

(٤) يجب على الخبير أن يحاول التحدث الى الموظفين والمشرفين بنفس لغتهم في العمل وهذا يتطلب أن يكون ملما بعض الشيء بمصطلحات المهنة لأن ذلك يسهل مهمة الاتصال بين الطرفين.

(٥) يجب أن يشعر الموظف بأن الهدف من التحليل هو الوصول الى توصيف واقعي للوظيفة والمواصفات التي ينبغي توافرها في شاغلها وليس وصفا للشخص الذي شغل الوظيفة حاليا.

(٦) التيقن من مدى صدق المعلومات. فالمعلومات التي تم جمعها من موظف معين ينبغي مراجعتها بواسطة رئيسه ومطابقتها على البيانات التي تم الحصول عليها من أشخاص آخرين يشغلون نفس الوظيفة.



| وصف وظيفي           |            |                |
|---------------------|------------|----------------|
| Payroll Coordinator | منسق رواتب | المسمى الوظيفي |
| الموارد البشرية     |            | التصنيف        |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هدف الوظيفة          | معالجة معاملات الرواتب في الشركة، تعويض الموظفين بشكل صحيح وفي الوقت المحدد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المسؤوليات والمهام   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- سجلات حضور العملية والمستندات الأخرى (مثل W-2 والنماذج الضريبية)</li> <li>- تحقق من معلومات كشوف المرتبات للتأكد من دقتها وتأكد من أن جميع الأوراق ذات الصلة مرتبة</li> <li>- التنسيق مع الموارد البشرية بشأن التغييرات في كشوف المرتبات (مثل الإنهاءات والتعيينات الجديدة)</li> <li>- الإشراف على المدفوعات الإلكترونية وتوزيع شيكات الرواتب</li> <li>- تحديث البيانات مع تعديلات الراتب أو الأجور</li> <li>- معالجة التعويضات أو الخصومات المالية الأخرى (مثل المكافآت السنوية ، ومكافآت نهاية الخدمة ، والضرائب ، وتعويضات العمال)</li> <li>- تعامل مع نفقات المزايا ، مثل رسوم التأمين أو الإجازة المدفوعة</li> <li>- إنتاج التقارير للإدارة العليا عند الطلب</li> <li>- أجب عن أسئلة الموظفين أو شكاويهم حول الرواتب والمدفوعات</li> <li>- العمل مع السلطات (مثل IRS) بشأن عمليات التدقيق أو الطلبات</li> </ul> |
| مواصفات شاغل الوظيفة | <ul style="list-style-type: none"> <li>- دبلوم / بكالوريوس في المحاسبة أو التمويل أو المجال ذي الصلة</li> <li>- خبرة كمنسق كشوف المرتبات أو دور مماثل</li> <li>- الإلمام بعمليات كشوف المرتبات</li> <li>- معرفة جيدة بالتشريعات ذات الصلة بالمحاسبة وكشوف المرتبات (مثل قانون Sarbanes-Oxley أو FLSA)</li> <li>- معرفة عملية بأنظمة الرواتب (مثل Oracle و Kronos)</li> <li>- مريح مع Excel الوظائف والبيانات وما إلى ذلك)</li> <li>- عقل تحليلي بمهارات رياضية جيدة</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## وصف وظيفي

|                |                 |                       |
|----------------|-----------------|-----------------------|
| المسمى الوظيفي | مساعد التوظيف   | Recruitment Assistant |
| التصنيف        | الموارد البشرية |                       |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هدف الوظيفة          | دعم أنشطة التوظيف و دعم تجنيد الفرق ذات المهام الكتابية، توظيف بكفاءة والحفاظ على استمرار عملية التوظيف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| المسؤوليات والمهام   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق أنشطة التوظيف</li> <li>- القيام بواجبات كتابية (مثل الرد على رسائل البريد الإلكتروني وصياغة خطابات العرض)</li> <li>- قم بإعداد ونشر إعلانات الوظائف عبر الإنترنت</li> <li>- المساعدة في استئناف الفحص وشاشات الهاتف الأولية</li> <li>- قم بجدولة المقابلات واحتفظ بالتقويمات لجميع فرق التوظيف والمرشحين</li> <li>- تحية ومساعدة من تمت مقابلتهم في الموقع</li> <li>- تنسيق السفر للمرشحين</li> <li>- معالجة عمليات الفحص الأمني</li> <li>- الحفاظ على قاعدة بيانات المرشحين</li> <li>- التعامل مع السجلات والأوراق</li> <li>- حل المشكلات في أسرع وقت ممكن (مثل إلغاء المقابلة)</li> <li>- المساعدة في التوظيف الجديد على متن الطائرة (مثل إعداد المستندات وتنسيق جداول أعمال التوجيه)</li> </ul> |
| مواصفات شاغل الوظيفة | <ul style="list-style-type: none"> <li>- بكالوريوس في الموارد البشرية أو الأعمال التجارية أو المجال ذي الصلة</li> <li>- خبرة كمساعد توظيف أو دور آخر متعلق بالتوظيف</li> <li>- خبرة في استخدام برامج التوظيف والشبكات الاجتماعية للتجنيد</li> <li>- الإلمام بممارسات ومراحل التوظيف (الفحص ، المقابلة ، التقييم ، الإعداد)</li> <li>- القدرة على العمل بشكل مستقل وكجزء من فريق</li> <li>- المهارات الإدارية التنظيمية والوقت قوية</li> <li>- اهتمام كبير بالتفاصيل</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    |



## بطاقة توصيف وظيفي

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5-003                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | رمز الوظيفة                                                                                                            |
| مسوق إلكتروني                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | اسم الوظيفة                                                                                                            |
| التسويق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | القسم                                                                                                                  |
| المهام والمسؤولية                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                        |
| المهام الأساسية                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | المهام المرتبطة بالعمل                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة صفحات التواصل الاجتماعي</li> <li>عمل حملات دعائية عبر الإنترنت</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم صور دعائية</li> <li>كتابة تقارير</li> <li>الرد على الاستفسارات</li> </ul> |
| الأقسام التي يتم التشاور معها                                                                                                                                                                                                                                                                                              | قسم التصميم                                                                                                            |
| الشخص المسؤول                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | مدير قسم التسويق                                                                                                       |
| متطلبات العمل                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                        |
| المؤهلات الدراسية                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | شهادة ثانوية كحد أدنى                                                                                                  |
| المهارات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ويندوز - برامج أوفيس - فوتوشوب - اللغة الإنكليزية - التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي و استخدام الإنترنت              |
| الخبرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | غير ضرورية                                                                                                             |
| متطلبات خاصة                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | لا يوجد                                                                                                                |
| الراتب و الترقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                        |
| راتب البدء                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | *****                                                                                                                  |
| الوظائف التي يمكن أن يتعلمها                                                                                                                                                                                                                                                                                               | لا يوجد خطة ترقية لهذه الوظيفة                                                                                         |
| ملخص إعلان الوظيفة                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                        |
| <p>مطلوب موظف في قسم التسويق يعمل كمسوق إلكتروني للشركة على أن تتوفر لديه الشروط التالية:</p> <p>شهادة ثانوية كحد أدنى - يجيد استخدام الكمبيوتر و البرامج المكتبية و برنامج الفوتوشوب و يستطيع التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي و استخدام الإنترنت - يجيد اللغة الإنكليزية - يتمتع بروح الفريق - الخبرة ليست ضرورية.</p> |                                                                                                                        |

## نموذج وصف وظيفي

اسم الشركة

الشعار هنا

|                                                                      |                            |                                 |                                 |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| التصنيف الوظيفي                                                      | التصنيف الوظيفي:           | المسمى الوظيفي                  | المسمى الوظيفي:                 |
| رمز الوظيفة/رقم الطلب                                                | رمز الوظيفة/رقم الطلب:     | القسم/المجموعة                  | القسم/المجموعة:                 |
| السفر مطلوب                                                          | السفر مطلوب:               | المكان                          | المكان:                         |
| نوع المنصب (مثال: دوام كامل ودوام جزئي وتقاسم وظيفي و ذو عقد ومتدرب) | نوع المنصب:                | نطاق الراتب/المستوى             | نطاق الراتب/المستوى:            |
| تاريخ النشر                                                          | تاريخ النشر:               | جهات اتصال قسم الموارد البشرية: | جهات اتصال قسم الموارد البشرية: |
| تاريخ انتهاء صلاحية النشر                                            | تاريخ انتهاء صلاحية النشر: | موعد تدريب مقدم (مقدمي) الطلب   | موعد تدريب مقدم (مقدمي) الطلب:  |
| عنوان URL الخارجي للنشر                                              |                            | عنوان URL الداخلي للنشر         | عنوان URL الداخلي للنشر:        |
| عنوان URL الداخلي للنشر                                              |                            | عنوان URL الخارجي للنشر         | عنوان URL الخارجي للنشر:        |
| الطلبات المقبولة من قبل:                                             |                            |                                 |                                 |
| البريد:                                                              |                            | الفاكس أو البريد الإلكتروني:    |                                 |
| الاسم                                                                |                            | رقم الفاكس أو البريد الإلكتروني |                                 |
| اسم الشركة                                                           |                            | سطر الموضوع: سطر الموضوع        |                                 |
| العنوان                                                              |                            |                                 |                                 |
| المدينة، والرمز البريدي للشارع                                       |                            |                                 |                                 |

## الأسبوع الرابع / تخطيط القوى العاملة - مفهومها - أهميتها - أهدافها - كيفية تحديد احتياجات القوى العاملة - الهيكل الوظيفي للقوى العاملة - احتياجات القوى العاملة في المنظمات الصحية .

### \*-تخطيط القوى العاملة

هي عملية تقوم المؤسسات من خلالها بتقدير العدد الأمثل للموظفين المطلوبين لأداء مشروع أو هدف معين خلال مدة محددة، حيث يشمل هذا التخطيط على بعض المعلومات كعدد الموظفين والمهارات والخبرات المطلوبة لتنفيذ المهمة والمدة الزمنية والاستراتيجية التنظيمية وما إلى ذلك.

فمن خلالها تستطيع المؤسسة التأكد من الموارد البشرية المتاحة ومستوى مهاراتهم في إدارة المشاريع المستقبلية، لذا فهي عملية مستمرة تساعد في التنبؤ بالفرص القادمة والتخطيط لها، وبدونها لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها.

فما هو تخطيط القوى العاملة وما هي أهميته وكيف يمكن للمؤسسات عمل تلك الخطوات؟ هذا ما سنتعرف عليه خلال الأسطر القادمة.

### \*-ما هو تخطيط القوى العاملة؟

هي مراجعة المنظمات لمواردها البشرية الحالية والتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية واتخاذ كافة الخطوات للتأكد من وجود المهارات والموارد التي تلبي كافة الاحتياجات في المستقبل، بمعنى آخر فهي استراتيجية تهدف إلى الاكتساب والاستخدام والتحسين والحفاظ وتوفير أنواع مختلفة من الموظفين ذات المهارات والكفاءات المتنوعة والتي تلبي متطلبات العمل داخل المؤسسة.

### \*-أهمية تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية أصبح مطلباً أساسياً في أي مؤسسة حيث تساعد على الاستعداد المسبق لكافة المتطلبات التي ستحتاجها في المستقبل، كما تساعد تلك الاستراتيجية المؤسسات على توسيع القوى العاملة وفقاً للتقدم والتطوير الذي يلحق بمكان العمل الأمر الذي يساعد على نمو وتحسين المؤسسة على المدى البعيد.

ومن أبرز الأسباب التي تبين أهمية تلك الاستراتيجية كالتالي:

١ - تعزيز إنتاجية الشركة: حيث يتم من خلالها توظيف وتعيين الموظفين ذات المهارات والكفاءات التي تساعد على أداء المهام على أكمل وجه.

٢ - التقليل من الإنفاق على العمالة: فالتخطيط الفعال للعاملين يمكن المؤسسات من تقليل تكاليف العمالة نتيجة تعيين موظفين لديهم كافة المهارات المطلوبة لتنفيذ كافة المهام بكفاءة.



٣ - تعزيز الدافع لدى العاملين: فمن خلال التخطيط الفعال تستطيع المؤسسة تحفيز العاملين للقيام بأفضل أداء الأمر الذي يجعلهم قادرين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف العمل.

#### \*- ما هي خطوات تخطيط الموارد البشرية؟

توجد مجموعة من الخطوات التي يجب على أي مؤسسة اتباعها من أجل تخطيط القوى العاملة بطريقة صحيحة تحقق النجاح للمؤسسة على المدى الطويل، ويمكن تلخيص تلك الخطوات فيما يلي:

##### أولاً: تحليل قوة الموارد البشرية بالمؤسسة

فيجب على القائد في أي مكان عمل تحليل حالة الموارد البشرية داخل الشركة وذلك قبل التنبؤ بأي توقعات مستقبلية، فيجب على القائد التعرف على نوع العمل داخل مؤسسته بالإضافة إلى عدد الأقسام التي تمتلكها الشركة وعدد ومهارات الموظفين في كل قسم، فهذا التحليل سيساعد الشركة في وضع خطط مستقبلية ناجحة وقوية تستطيع الموارد البشرية من تلبيتها.

##### ثانياً: تحديد كافة الاحتياجات المستقبلية من الموظفين بالشركة

ومن أجل نشر تقنيات فعالة تمكن المؤسسة من التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين يجب على القادة تحديد كافة العوامل التي يمكنها أن تؤثر على تخطيط الموارد والتعرف على عبء العمل الذي يقع على الموظفين داخل كل قسم.

##### ثالثاً: عملية الاختيار والتوظيف

بعد تعرف القادة على الموظفين الحاليين داخل مكان العمل وكافة الأعباء التي تقع على كاهلهم والتعرف على احتياجات الشركة من القوى العاملة في المستقبل فيجب على القادة القيام بعملية اختيار الموظفين القادرين على تلبية كافة الاحتياجات المستقبلية لتنفيذ المهام المطلوبة بنجاح.

##### رابعاً: توفير برامج لتدريب وتطوير العاملين

لا يكفي توفر المهارات والكفاءات المطلوبة في الموظفين بل يجب على المؤسسة توفير برامج لتدريب العاملين على تقديم أفضل ما لديهم لأداء المهام المكلفين بها بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم بما يحقق أهداف تلك الوظيفة.



## \*-أهداف تخطيط القوى العاملة تشمل أهداف تخطيط القوى العاملة:

- ١ - معرفة وضع القوى العاملة الحالي بشكل مفصل يمكن من تحديد المعالم الواقعية للقوى العاملة المتاحة.
- ٢ - معرفة ودراسة وتقييم مصادر القوى العاملة للاستفادة منها في تنفيذ خطة القوى العاملة كمّاً ونوعاً.
- ٣ - تحديد المشاكل التي من شأنها تقليل الاستخدام الرشيد لقوى العمل سواءً القوى الحالية أو المستقبلية.
- ٤ - محاولة إيجاد الحلول العملية لأغلب أو جميع هذه المشاكل في الوقت الحاضر، ومراعاة الحلّ بشكل تدريجيّ لما تبقى منها في المستقبل، ولضمان عدم تكرارها.
- ٥ - التدبير والتخطيط المناسب للتوصل إلى حاجة المنظمة من القوى العاملة ذات الكفاءة الجيدة والصالحة لشغل الوظائف في المستقبل.
- ٦ - تحديد أسس تطوير أنشطة وبرامج القوى العاملة، مثل: الاختيار والتعيين، والتدريب، والترقيات، وتقييم الأداء، والوصف الوظيفي من أجل تحقيق مستوى اقتصادي سليم ومستقرّ من التشغيل في المنظمة.
- ٧ - مراعاة تقليل تكاليف الإنتاج بواسطة ترشيد الرواتب والأجور بواسطة الاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

## \*-أساليب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

- ١- اسلوب تنبؤ الخبراء .  
او ما يدعى بأسلوب دلفي وذلك يتم عن طريق الاستعانة بمجموعة من المدراء واستقصاء وجهات نظرهم في حاجة المنظمة السياحية من الموارد البشرية و للفترة القادمة وتؤخذ وجهات النظر هذه بالاعتبار مع وجهة نظر ادارة الافراد وتلخص النتائج وتعود ضمن تقرير الى المدراء و المخططين في قسم الافراد لإعطاء رأيهم وتكرر العملية لحين الوصول الى رأي نهائي .

### ٢-اسلوب اتجاهات الانتاجية

ونعني بذلك اتجاهات نمو الكفاءة الانتاجية لعنصر العمل مقاس بنصيب العامل من الانتاج وذلك تمهيدا لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية عند اهداف انتاجية معينة ، مع الاخذ بالاعتبار عنصر التطور التكنولوجي وذلك لان تحسن الانتاجية لا يرجع بصفة دائمة الى زيادة الجهد البشري .

### ٣-استخدام نسب الانتاجية

في هذا الاسلوب نعتمد على وجود علاقة ارتباط بين متغيرين فنستخدم تقديرات متغير ما في عمل تقديرات لمتغير اخر كالاستناد الى حجم المبيعات من الغرف في الفندق ومعدل دوران الغرفة خلال شهر واحد مثلا في تقدير حجم خدمات الصيانة لتلك الغرف .

### ٤-استخدام عوامل عبء العمل

وباستخدام هذا الاسلوب يتم تحديد المعدل الزمني مقدرا بعدد الساعات التي يتطلبها انجاز كل وحدة من وحدات العمل ، مثال ذلك ان تستغرق خدمة طاولة واحدة نصف ساعة وبضرب هذا المعدل في عدد الوحدات (الطاولات وبحسب عدد الاشخاص الجالسين عليها) المتوقع خدمتها يوميا . ينتج عدد ساعات العمل البشري الكلية التي



يستغرقها كل عامل في الساعة لإنهاء العمل بالكامل . ويقسمة هذا الناتج الكلي لساعات العمل البشري على عامل تحويل مناسب وهو عدد ساعات العمل في اليوم للعامل الواحد ينتج عدد العمالة المطلوبة لذلك النوع من الخدمة

**٥- النماذج الرياضية .**

ويتم ذلك من خلال تطبيق بعض الاساليب الكمية في تحديد احتياجات المنظمة السياحية من الموارد البشرية . ومن هذه الاساليب الكمية هو :-

#### أ- السلاسل الزمنية

و من خلالها يتم تحليل مستويات العمالة او التوظيف على فترات زمنية سابقة (سلسلة زمنية) ، لاستخدامها كأساس لتوقع مستويات العمالة في المستقبل . على ان المشكلة التي تواجه هذا الاسلوب هي درجة دقة التوقع . فمن الواضح انه كلما كان التوقع لفترات زمنية مستقبلية بعيدة المدى زاد احتمال الخطأ الاحصائي نتيجة اعتماد التوقعات بدرجة كبيرة على اتجاهات ماضية. لذلك يفضل استخدام هذا الاسلوب لفترة لا تزيد عن ثلاث سنوات.

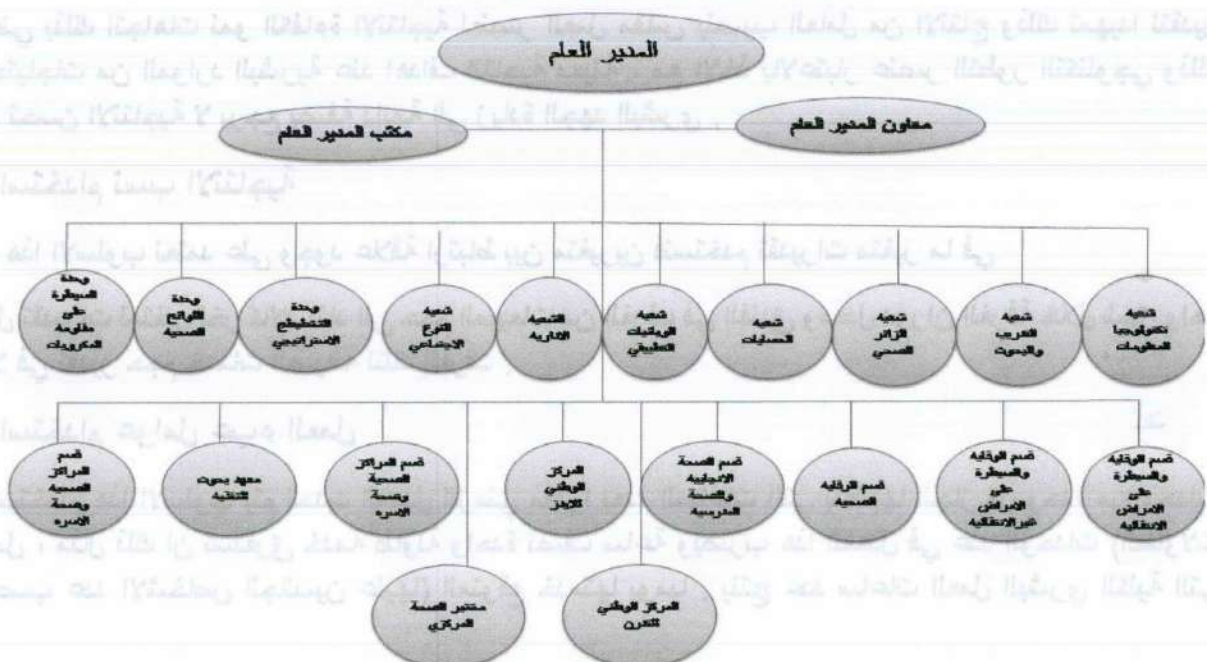
#### ب- الارتباط بين الظواهر لتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة .

وتستخدم فيها غالبا معادلة الانحدار الخطي لتوضيح الارتباط القوي بين ظاهرتين وعلى هذا الاساس يمكن تقدير قيمة احدهما على ضوء معرفة قيمة الاخرى ، ففي حالة وجود ارتباط قوي بين حجم العمل كمتغير مستقل وحجم العمالة كمتغير تابع فانه يمكن التنبؤ بحجم العمالة في المستقبل على ضوء معرفة حجم العمل في المستقبل .

هناك العديد من الاساليب الكمية الاخرى التي تستخدم في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (كالبرمجة الخطية وخطوط الانتظار وتعتمد هذه الاساليب على العلاقة بين عدد من المتغيرات او العوامل المؤثرة على حاجة المنظمة السياحية من الموارد البشرية )

#### الهيكل التنظيمي الوظيفي للقوى العاملة

##### مخطط الهيكل التنظيمي لدائرة لصحة العمالة









## \*-احتياجات القوى العاملة في المنظمات الصحية .

إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات في المنظمات الصحية لدورها الكبير في استقطاب القوى العاملة واختيارها، والمحافظة عليها، وتطوير أدائها وتطوير إجراءات وسياسات العمل والإسهام في تنفيذ المسار الوظيفي للموظفين.

وتواجه المنظمات الصحية وغيرها من المنظمات تحديات كبيرة في الاحتفاظ بالعناصر البشرية المميزة، وخاصة في ظل المنافسة القوية بين المنظمات صحية وغير صحية. وفي العادة يلقي القادة الإداريون عبنا كبيرا على إدارة الموارد البشرية لتعديل وتطوير أنظمة وسياسات، وإجراءات ولوائح القوى البشرية، لذلك فإنه من الضروري لمديري، وأخصائيي الموارد البشرية الاطلاع ومواكبة كل جديد في مجال الموارد البشرية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة الصحية بشكل فعال للحفاظ على القوى العاملة المميزة، واستقطاب كفاءات أخرى لها، وتطوير السياسات والإجراءات الخاصة بالعمل، وتطوير أداء الموظفين.

## \*-تمثل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصحية بالخريطة الذهنية

الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة الصحية ، ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة ، وأبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصحية هي إدارة التغيير والتحول، بمعنى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة الصحية نتيجة للمنافسة الشديدة، أو رغبة وزارة الصحة في زيادة فعالية الأجهزة الصحية لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطنين.

وتنفيذ برنامج تهيئة الموظفين الجدد باعتباره أحد الأعمدة الرئيسية لإيجاد بنية تحتية صلبة للمنظمة الصحية، ووضع نظام الكتروني للالتضباط يوضح للموظف أنواع المخلفات وما يترتب عليها من عقوبات ويطبق بكل دقة وموضوعية لضمان سير أعمال الموظفين بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة الصحية والعاملين، إلى جانب تطبيق نظام حوافز مرنة وفعال يشتمل على الحوافز المعنوية وكذلك الحوافز المادية، لأنهما وجهان لعملة واحدة. إذ إن وجود نظام للحوافز يشجع الموظفين على جودة الخدمة والإبداع في العمل، وأخيراً تطبيق سياسة «التدوير الوظيفي» بين الموظفين وبين مديري الإدارات، وهذه السياسة تعتبر تنفيذاً لدور إدارة التغيير والتحول التي يفترض أن تنفذها إدارة الموارد البشرية.

وتطبيق البنية التحتية في المنظمة الصحية، ويقصد بها إعداد بنية تحتية للمنظمة الصحية من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتدبر بصورة جيدة وتكون متوافرة للموظفين بموقع المنظمة الصحية. ومساهمة العاملين في المنظمة الصحية، بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها، وتشجيع الموظفين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل.

حيث أن الإدارة الحديثة في إدارة الموارد البشرية للمنظمة الصحية تركز على التدريب، إذ إن التدريب المنفذ على ضوء إستراتيجية المنظمة الصحية ويظهر بوضوح الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتطوير طرائق اختيار الموظفين، حيث يعد اختيار الموظفين المناسبين إستراتيجية مطلوبة لتوفير جهد المنظمة الصحية وأموالها في الاستقطاب والاختيار.

وبذلك يتمثل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصحية هي “الإدارة التي تهتم بمساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.



## الأسبوع الخامس/ معدل دوران القوى العاملة – مفهومه وأهميته – كيفية قياس معدل الدوران

تغير الموظفون في أي شركة أو مؤسسة بين الحين والآخر، فيرحل البعض ويأتي آخرون، قد تكون بعض الأسباب طبيعية وقد يكون البعض الآخر بسبب وجود قصور في الإدارة، هذا الأمر يجب أن تأخذه الإدارة العليا بعين الاعتبار عند تقييم أسس العمل في مؤسساتها، لكن في البداية ما هو دوران العمالة في الشركات؟ وكيف يؤثر في العمل؟

### \*-تعريف دوران العمالة

يشير مصطلح دوران العمالة إلى نسبة العمال الذين يغادرون الشركة أو المؤسسة مقارنة بعدد العمال الإجمالي في هذه المؤسسة، سواء كانت أسباب المغادرة راجعة إلى رغبة شخصية للموظفين أو بسبب قيام الشركة بفصلهم لأي سبب كان.

### \*-كيفية حساب معدل دوران العمالة

عند حساب معدل دوران العمالة يجب النظر إلى ٣ أرقام مهمة وهي:

- عدد موظفين الشركة خلال فترة زمنية معينة.

- عدد الموظفين الذين غادروا الشركة.

- الفترة الزمنية والتي عادة ما تكون سنة.

وللحصول على المعدل الخاص بدوران الموظفين خلال سنة يتم حساب المعادلة التالية:

عدد الموظفين الذين غادروا الشركة ÷ عدد موظفي الشركة الإجمالي في بداية الفترة الزمنية  $\times 100$

والنتائج النهائي لهذه المعادلة هو معدل دوران الموظفين بالشركة.

وبشكل عام، إذا كان معدل دوران العمالة في الشركة يساوي ١٠% أو أقل فإن ذلك يشير إلى أن إدارة الشركة تحافظ على قوتها العاملة بشكل جيد، لكن إذا ارتفع المعدل عن هذه النسبة فإن ذلك يشير إلى وجود خطر يهدد بيئة العمل في الشركة ويجب التعامل معه بشكل سريع.

### \*-أنواع دوران العمالة

صحيح أن مصطلح دوران العمالة قد يكون له مؤشرات سلبية كبيرة على المؤسسة، لكنه في الوقت نفسه يمكن أن يكون مفيداً لها وذلك في حالة أن فقدت الشركة أحد موظفيها المعروف بأنه ضعيف الأداء واستبداله بشخص آخر لديه شغف كبير في إنجاز مهمات أكبر، وعلى أي حال هناك نوعان لدوران الموظفين وهما:

#### أولاً- الدوران الطوعي

وهو قيام أحد الموظفين بالاستقالة من وظيفته لأي سبب سواء كان إيجاد وظيفة توفر له بيئة عمل ومقابل مادي أكبر أو رغبة في التطور أو لأي سبب آخر، وعادة ما تخسر الشركة كثيراً بسبب رحيل هذا الموظف لأنه غالباً يكون ذو قدرات وإمكانيات متميزة.



## ثانيًا- الدوران غير الطوعي

وهو أن تقوم إدارة الشركة أو المؤسسة بالتخلي عن الموظف سواء بالإقالة بسبب أدائه الضعيف أو رغبة منها في تخفيض القوى العاملة لديها لتوفير النفقات أو غيرها من الأسباب، لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى الإساءة للصورة الذهنية لإدارة المؤسسة وبيئة العمل بها.

### \*-أهمية قياس معدل دوران الموظفين

يساعد قياس معدل دوران العمالة الإدارة العليا في الشركات على التعرف على مدى جودة بيئة العمل واكتشاف نقاط الضعف والخلل من أجل إصلاحها قدر المستطاع لخفض معدل الدوران في حالة ارتفاعه؛ للحفاظ على سمعة المؤسسة واسمها بشكل أساسي.

كذلك ينبغي على الشركات مراقبة هذا المعدل بشكل مستمر؛ لوضع استراتيجيات فعالة تجعله ينخفض إلى أدنى حد، بخاصة أنه كلما ازداد هذا المعدل ترتب عليه تكبد الشركة أو المؤسسة تكاليف مادية إضافية حتى تتمكن من إيجاد بديل للموظف الذي غادرها.

من الضروري القيام بتدريب موظفي الموارد البشرية على كيفية اختيار الموظفين الذين من المتوقع أن يبقون أطول فترة ممكنة في العمل، بالإضافة إلى السعي نحو تحسين بيئة العمل بشكل دوري.

### \*-عيوب دوران العمالة

إذا كان معدل دوران الموظفين في الشركة مرتفع فإنه سوف يترتب على ذلك العديد من الآثار السلبية منها ما يمكن أن يكون بشكل فوري ومباشر ومنها آثار سلبية على المدى الطويل، وتشمل الآثار السلبية ما يلي:

#### ١- التخوف من العمل

يشير معدل دوران العمالة المرتفع إلى وجود مشكلات كبيرة في بيئة العمل داخل الشركة أو المؤسسة؛ مما قد يعطي انطباعاً عن أن هذه الشركة ليست الخيار الأفضل للعمل بها.

#### ٢- ارتفاع تكلفة دوران الموظفين

تعتبر عملية دوران الموظفين من الأمور المكلفة للشركة، حيث أنه يترتب على رحيل موظف واستقدام آخر تكاليف تتعلق بعملية التوظيف وتدريب الموظفين الجدد على العمل والوقت والمجهود الذي يحتاجه الموظف المبتدئ حتى يصل إلى أعلى درجات الإنتاجية في العمل وغيرها من التكاليف.

#### ٣- تأخر إتقان العمل بالمؤسسة

عندما ينضم موظف جديد إلى أي شركة أو مؤسسة فإن الموظفين القدامى يكون عليهم مسؤولية تعليم هذا الموظف كل أسس العمل بالشركة ومساعدته حتى يتقن عمله ويتأقلم على سياسة الشركة بشكل كامل، لكن إذا كان معدل دوران العمالة مرتفع فإن ذلك يعني أن عدد الموظفين الجدد في نفس الفترة سيكون كبيراً؛ مما يترتب عليه استغراق وقت أطول في تعليم الموظفين الجدد لأسس العمل.



#### ٤- تأثيرات سلبية على جودة العمل

في حالة كان هناك الكثير من الموظفين الجدد الذين يحتاجون وقتًا لتعلم أسس وقواعد العمل، فإنه بذلك سيقع عبء العمل الأكبر على الموظفين القدامى حتى يستطيع الموظفون الجدد الإلتصام إلى دائرة العمل؛ مما قد يتسبب في شعورهم بالضغط النفسي الذي يترتب عليه انخفاض في جودة العمل والإنتاجية.

#### ٥- التأثير على الروح المعنوية العامة

إذا كان من بين الموظفين المغادرين للعمل شخص يحبه باقي الموظفين ومتعلقون نفسيًا به، فإنهم بالطبع سوف يتأثرون سلبًا بمغادرته للعمل، هذا الأمر قد يترتب عليه بعض التأثيرات على جودة العمل؛ لذلك من الضروري محاولة تقليل معدل دوران العمالة إلى أدنى حد ممكن.

#### \*- ما هي أسباب دوران الموظفين؟

هناك مجموعة من الأسباب التي تتسبب في ارتفاع معدل دوران العمالة بنسبة كبيرة، يمكن للإدارة في أي شركة محاولة تحسين تلك الأسباب للحفاظ على قوام شركتها، ومن أبرز هذه الأسباب ما يلي:

#### ١- انخفاض الأجور والرواتب

أحد أهم أسباب مغادرة الموظفين لأي شركة هو ضعف الراتب الذي يتقاضونه جراء أعمالهم، فكثيرًا ما يبحث العاملون على تحسين وضعهم المادي بين كل فترة وأخرى.

يجب على الإدارة أن تحاول دفع رواتب تنافسية مقارنة بما يدفعه المنافسون حتى لا يستطيعون جذب العمال المتميزين من خلال تقديم إغراءات مالية لهم، وحتى يشعر الموظفون بأن مجهوداتهم مُقدرة من قبل الإدارة.

#### ٢- الإخفاق في تحقيق أهداف الموظفين

لا يكتفي كثير من الموظفين بالعمل من أجل المال، فهناك من يبحثون على تحقيق نجاح وأهداف شخصية، لذلك يفضل هؤلاء الموظفين في كثير من الأحيان المغادرة حينما يجدون المؤسسة بعيدة عن المستوى المرجو.

من المهم أن تدرك الإدارة أن تحقيق أهداف الموظفين الشخصية سوف يصب في نهاية الأمر في تحقيق أهداف الشركة أيضًا، ومن ثم فإنه من الجيد ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة مما يعزز من ولاء العاملين للمكان الذي يعملون به.

#### ٣- الضغوطات النفسية

حينما يشعر الموظفون بالإجهاد والإرهاق النفسي في العمل بسبب قضاء ساعات إضافية بشكل مستمر في أعمالهم أو غياب الإمكانيات التي تساعدكم أو غيرها من الأمور، فإنهم غالبًا سيتركون العمل في أول فرصة تظهر أمامهم.

لذلك يجب على المؤسسات أو الشركات الإلتزام بتوفير الراحة للموظفين حتى تحافظ على مجهودهم وارتباطهم بالعمل لأطول فترة ممكنة.



#### ٤- المديرون السيئون

كثيراً ما يعاني بعض الموظفين من المديرين السيئين في أعمالهم، حيث ينسبون لأنفسهم النجاح بشكل دائم ولا يقومون بتوجيه الموظفين نحو أفضل طرق لإتمام العمل ولا يضعون برامج واضحة للتدريب والتطوير تساعد على تنمية قدرات الموظفين.

حيث يجب أن تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على اختيار الأشخاص المناسبين ليكونوا مديرين للأقسام المختلفة، حتى يوفر بيئة عمل جيدة.

#### ٥- غياب فرص الترقى

وجود الموظف في بيئة عمل تشجع على التطور والترقى في الدرجات كفيل بأنه يجعله متحمساً لزيادة جودة وإنتاجية عمله رغبة في الحصول على منصب أعلى، لكن في حال غياب هذا الأمر وأصبح على يقين بأنه مهما اجتهد لن يترقى فإن ذلك كفيل بأن يجعله يبحث عن مكان آخر يحقق فيه طموحاته.

#### ٦- اختيار الموظفين بشكل خاطئ

ذكرنا أنه من أسباب زيادة معدل دوران العمالة في المؤسسات هو تخلي الإدارة عن الموظفين ذوي الإنتاجية المنخفضة، هذا الأمر يمكن أن تتفاداه الإدارات إذا ركزت مجهوداتها على اختيار أفضل الموظفين خلال وجود شواغل لديها، من المهم التركيز في عملية اختيار الشخصيات التي ستعمل معك لتوفر على نفسك مجهودات وأموال كثيرة.

### الأسبوع السادس/ تحليل عبء العمل – مصادر الحصول على القوى العاملة

#### \*- ما هو تحليل عبء العمل؟

إنها منهجية لتحديد الوقت والجهد والموارد اللازمة لتنفيذ عمليات الإدارة ، مما يؤدي إلى تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث الجودة والكمية.

#### \*- ما هي فوائد و امتيازات تحليل عبء العمل؟

• تمكين المنظمة من تحديد الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية من حيث الجودة والكمية على المدى القصير والطويل.

• الحفاظ على العدد المناسب من الموظفين في نظام العمل، لضمان عدم منع أو تأخير تنفيذ المهام المعينة.

• ضمان الاستخدام الفعال والكفاء لموارد المنظمة.

• تعزيز إنتاجية المؤسسة.

• تحسين أداء الوحدات المختلفة للمنظمة.

#### تقييم عبء العمل Workload Analysis

عدم قياس العبء الصحيح للعمل يسبب عدة تحديات أهمها - :

\*- عبء أقل من اللازم (موظفين أكثر من الاحتياج = تكلفة عالية)



\* عبء أكثر من اللازم (موظفين أقل من الاحتياج = احتراق وظيفي + جودة عمل سيئة)

\* هنا خطوات بسيطة حول كيفية إعادة تقييم عبء العمل

أولاً: تحديد الهدف من التحليل قبل أي شيء، يجب معرفة ما الذي ترغب في تحقيقه من خلال تحليل عبء العمل. هل ترغب في تحسين الكفاءة؟ تقليل الإجهاد؟ أم تحسين توزيع الموارد؟ أم تقليل التكاليف؟ فمعرفة الهدف تسهل عليك تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة.

ثانياً: جمع البيانات يجب إعداد الأدوات المناسبة لجمع البيانات (الاستبيانات - المقابلات - الوثائق - النظام الإلكتروني) والقيام بجمع المهام الحالية، (مدتها، نوعها، ومن يقوم بها.. الخ) وقم بتصنيفها (بناءً على - صعوبتها - معدل تكرارها .. الخ)

ثالثاً: التقسيم قم بتقسيم العمل لمجموعات (أو مشاريع) وقم بتقسيمها إلى مهام وأخيراً قم بتقسيم تلك المهام إلى مهام فرعية لكل مهمة .

رابعاً: تحديد الأولويات مثلاً حدد المهام ذات الأولوية العالية، والمهام التي يمكن تفويضها (لأطراف داخلية / خارجية) وإياها منها يمكن امتنته وتحويله إلى الكتروني .. الخ مثلاً: مهام إدارة العمليات غالباً تعتبر أولوية من ناحية الأهمية والصعوبة والتكرار مقارنة بالإدارات المساندة .

خامساً: تقييم القدرات قم بتقييم قدرات ومهارات الموظفين الحاليين لمعرفة إمكانية كل موظف والحد الأعلى للمهام التي يتحملها ويستطيع تنفيذها بكفاءة عالية.

سادساً: توزيع المهام استناداً إلى التقييم السابق لقدرات ومهارات الموظفين، قم بتوزيع المهام على الأقسام والفرق كلن حسب تخصصه وإدارته.

سابعاً: استخدم التقنية استخدام التقنية يساعد كثيراً في توزيع العمل بشكل عادل و تقليل عبء العمل وتحسين جودة المخرجات ودعم استمرارية الأعمال إضافة لتحسين عملية تقييم الموظفين.

ثامناً: المتابعة والتقييم بعد إعادة تقييم وتوزيع المهام، وبسبب التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، احرص على مراقبة تنفيذ المهام عبر التغذية الراجعة من الموظفين ومن النظام الإلكتروني وقم بإجراء التغييرات اللازمة من إعادة توزيع المهام أو الموارد لتحسين الأداء.

\*-مصادر الحصول على القوى العاملة

مصادر الاستقطاب :

بعد أن قامت المنظمة بتحديد، احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة، تتضمن أعداد وظائف ومواصفات، لشغل تلك الوظائف، فينبغي التفكير في المصادر، التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم تلك المصادر إلى مصادر داخلية، ومصادر خارجية، وهي كالآتي:



أولاً: المصادر الداخلية : ويقصد بالمصادر الداخلية، الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر، في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات، قد لا تتوافر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر

١ - الترقية : ويلجأ إلى هذا الصدد، في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا، مثل: . تحفيز العاملين؛ لرفع قدراتهم. . رفع الروح المعنوية للعاملين؛ لشعورهم بالأمان الوظيفي، وأن منظمتهم توفر لهم، فرص الترقى والنمو في المستقبل. . يوفر للمنظمة عمالة، لديها خبرات بالعمل، ولا تحتاج لتدريب .

٢ - النقل الوظيفي : ويكون هذا مصدرًا للعمالة، عندما تكون سياسات الشركة، في إدارة الموارد البشرية، قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضًا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي .

٣ - مخزون المهارات : يستخدم هذا الأسلوب، عندما يكون لدى المنظمة، تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات؛ للبحث عن تتوافر تلك المهارات والقدرات، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

٤ - الإعلان الداخلي : عندما ترغب المنظمة، في شغل بعض الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالشركة، وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالشركة، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك، من يجد نفسه مواصفات شغلها .

عندما تكون لدى الشركة الرغبة، في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس الوظيفة، أن يتصلوا بأصدقائهم، الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة، وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة .

ثانيًا: المصادر الخارجية : ويقصد بها تلك المصادر، التي تمتد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، وقد يقصد بها أيضًا سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها : -

١ - التقدم المباشر للمنظمة : تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة، أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم، التي يملؤها الأفراد، والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم

٢ - الإعلان : قد تقوم المنظمة، بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية، في الصحف اليومية، والمجلات، والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان، التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها. فمثلًا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة، يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارًا، التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة، فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة، وهي المجلات الدورية أو النشرات، التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة، بحيث تضمن المنظمة، وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر. ولكي يكون الإعلان فعال (سواء داخلي أو خارجي)، على مدير الموارد البشرية، قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي:-

أ- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة، ونوعها .

ب - تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها .

ت - اختيار وسيلة الإعلان، التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين.



ث - أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله، استقبال المتقدمين للوظيفة (شخصيًا/ بالبريد/ بالتليفون).

ج- أن يذكر ملخصًا للوصف العام للوظيفة.

٣ - وكالات ومكاتب التوظيف :يوجد ثلاث أنواع من وكالات ومكاتب التوظيف :-

النوع الأول :وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها، الحكومة وتشرف عليها، ويكون هدفها الرئيسي، إيجاد فرصة عمل لكل عاطل .

النوع الثاني :مكاتب خاصة: وهي مكاتب يديرها متخصصون، في جذب واستقطاب العمالة واختيارها.

النوع الثالث :مواقع على شبكة الإنترنت تخص وكالات التوظيف، وعادة تشترك فيها المنظمات، من خلال دفع رسوم سنوية أو رسوم حسب نوع الخدمة

٤ - المدارس والجامعات :تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة، في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات، إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية، والمعاهد، والجامعات، بغرض جذب خريجها للعمل بها .

٥ - الإنترنت :فإنه لا يتم الإعلان عن الوظائف فحسب، ولكن من الممكن أيضًا أن يقوم الأشخاص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة بهم؛ بغية أن يراها بعض أصحاب العمل، الذين هم في حاجة إلى عمالة.

الشكل التالي يوضح استقطاب مصادر القوى العاملة :





## تحليل قوة العمل – تخطيط القوى العاملة في العراق

### \* مفهوم تحليل القوى العاملة

هي عملية جمع معلومات متكاملة عن القوى العاملة والوظائف في المنظمة وتصنيفها وتحليلها بغرض استخراج المؤشرات الإحصائية الدالة على توزيعها وحركتها والاستفادة من النتائج في كيفية التعامل معها.

• مصادر المعلومات عن القوى العاملة:

#### الخطوة الأولى

##### ١ - ملف الموظف:

حيث يحتوي ملف الموظف على المستندات والمعلومات التالية:

- معلومات شخصية عن الموظف.

- المؤهلات: حيث يحتفظ بالمؤهلات التي يحملها الموظف منذ لحظة تعيينه.

- التوظيف: يحتوي على مسوغات التعيين والترقية والنقل.

- الإجازات: وتشمل صور جميع قرارات الإجازات التي تمتع بها الموظف.

- الجزاءات: وتحتوي صور قرارات العقوبات التي أوقعت على الموظف.

- تقارير الأداء الوظيفي: حيث يحتفظ بآخر تقريرين للأداء الوظيفي للموظف.

- التدريب والابتعاث: ويشمل صور قرارات التدريب والابتعاث للموظف.

- الانتدابات: ويحتوي صور قرارات الانتداب التي كلف بها الموظف.

- التكاليف: وتشمل صور قرارات تكليف الموظف حسب طبيعة العمل واحتياجات المنظمة.

##### ٢ - تشكيلات الوظائف:

وهو حصر جميع الوظائف المعتمدة في المؤسسة سواء كانت شاغرة أو مشغولة بسعودي أو غير سعودي. إضافة إلى كون تشكيلات الوظائف توضح الإدارات الرئيسية والفرعية والأقسام وعدد الوظائف في كل منها.

##### ٣ - دليل المهام والهيكل التنظيمي:

وهو عبارة عن توضيح تفصيلي للأهداف والمهام الرئيسية للوحدات الإدارية ورسم تنظيمي لخط السلطة بالمنظمة والارتباطات التنظيمية.

##### ٤ - استثمارات الاستقصاء:

يمكن للمحلل تصميم استمارة خاصة تمكنه من جمع المعلومات التي يسعى للحصول عليها بالاستعانة بالمصادر المذكورة أعلاه ، أو الرجوع إلى الإدارات داخل المنظمة بإدارة الموارد البشرية أو التخطيط والتطوير أو غيرها من الإدارات ذات العلاقة وطبيعة المعلومات التي يبحث عنها.

### \*-طبيعة ونوع المعلومات التي يمكن الحصول عليها في تحليل القوى العاملة:

\*- توزيع العاملين طبقاً للإدارات والأقسام: حيث يوضح عدد العاملين في كل إدارة أو قسم، ويمكن أن يؤخذ ذلك في سنوات مختلفة.

\*- توزيع الوظائف تبعاً للإدارات والأقسام: حيث يوضح توزيع الوظائف على الإدارات والأقسام في سنوات مختلفة.



- \*- توزيع العاملين حسب التخصصات: حيث يوضح توزيع العاملين حسب تخصصاتهم أو الوظائف المعينين عليها، ومدى تطابقها مع الأعمال التي يقومون بها.
- \*- توزيع العاملين حسب التركيب الوظيفي: حيث يمكن توزيع العاملين وفقاً لمستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كالمديرين والأخصائيين والباحثين والتنفيذيين.
- \*- توزيع العاملين حسب العمر: حيث يمكن توزيع العاملين في المنظمة حسب أعمارهم أو وضعهم ضمن فئات عمرية تتراوح بين الخمس والعشر سنوات.
- \*- توزيع العاملين حسب التعليم: حيث يمكن توزيع العاملين بالمنظمة حسب المؤهل العلمي.
- \*- توزيع العاملين حسب الخبرة: حيث يمكن توزيع العاملين بالمنظمة وفقاً للخبرة العامة أو الخبرة المكتسبة في الوظيفة الحالية.
- \*- توزيع العاملين حسب التدريب: حيث يمكن توزيع العاملين عن طريق عدد الدورات التدريبية التي التحق بها ونوعها ومكان انعقادها.
- \*- توزيع العاملين حسب الجنسية: حيث يمكن توزيع العاملين حسب الجنسية سواء للمواطن أو غير المواطن خلال فترة زمنية معينة.
- \*- توزيع العاملين حسب تقارير الأداء الوظيفي: حيث يتم توزيع العاملين بالمنظمة خلال السنتين الأخيرتين وفقاً لتقارير أدائهم الوظيفي ومقارنتها بفترات سابقة.
- \*- توزيع العاملين حسب أهداف المنظمة: حيث يمكن توزيع العاملين وفقاً للمهام التي يؤدونها للتعرف على الوظائف التي تحقق أهداف المنظمة بشكل مباشر، والوظائف المساعدة كالإدارية والمالية والتنفيذية.
- \*- توزيع الإجازات بأنواعها: حيث يمكن معرفة متى يكثر الطلب على الإجازات بأنواعها ومدى تأثيرها على سير العمل.
- \*- معدلات الاستقالة وإنهاء الخدمة والتقاعد: حيث يمكن وضع إحصائية للاستقالات وإنهاء الخدمة والتقاعد وفقاً للإدارات والأقسام التي يتبعونها.

## الخطوة الثانية

- \*- تحليل الوظائف: ويقصد بتحليل الوظائف الدراسة الشاملة لكل وظيفة في المؤسسة، من حيث واجباتها ومسؤولياتها بالإضافة إلى المعارف والمهارات والقدرات والتعليم والتدريب والمتطلبات الجسمانية التي تتطلبها الوظائف، ويتضمن تحليل الوظائف العنصرين التاليين:
- \*- وصف الوظائف: وهو عبارة عن معلومات مفصلة عن وظائف المؤسسة من حيث: طبيعة أعمالها، خصائصها، واجباتها، مسؤولياتها، والمؤهلات المطلوبة لشغلها، وظروف العمل المحيطة بها.
- \*- وصف المؤهلات: وهو عبارة عن معلومات مفصلة عن المؤهلات العلمية والعملية المطلوب توافرها في الموظف شاغل الوظيفة، من حيث مهاراته، قدراته، معلوماته، صفاته، قدراته الحسية والصحية وغيرها من المتطلبات.

## الخطوة الثالثة:

- \*- تحديد القوى العاملة المطلوبة: تتضمن هذه الخطوة تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة خلال الفترة القادمة للخطوة، ولكي يتم تحديد سليم للأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة في فترة الخطأ لابد من الأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الطلب على القوى العاملة وهي.



## ١- العوامل الداخلية:

### البرامج والمشاريع:

إن إضافة برامج أو مشاريع جديدة للمؤسسة أو إلغاء برامج أو مشاريع يؤدي إلى تغيير في الطلب على القوى العاملة.

### التغيرات التكنولوجية:

وهذه تؤدي إلى إلغاء وظائف وبروز حاجة إلى وظائف جديدة ، وبالتالي إلى زيادة أو نقص في المعروض من القوى العاملة لبعض التخصصات.

### التغيرات التنظيمية:

تؤثر التغيرات التنظيمية على الطلب من القوى العاملة ، فمثلاً عند إحداث أقسام أو إدارات جديدة فإن ذلك يتطلب إحداث وظائف أو إلغاء وظائف أو الأقل نقل أو إعادة تأهيل للموظفين مما يؤثر على الطلب على القوى العاملة.

## ٢- العوامل الخارجية:

الظروف الاقتصادية ، مثل التضخم الاقتصادي ومعدلات البطالة.

العوامل الاجتماعية والسياسية والقانونية.

العوامل التنافسية في سوق العمل.

## الخطوة الرابعة

### \*- تقدير الاحتياج من القوى العاملة:

تقدير الاحتياج من القوى العاملة عبارة عن نتائج المقارنة بين ما هو مطلوب من القوى العاملة لأداء رسالة المؤسسة على أكمل وجه وبين ما يتوفر لدى المؤسسة من القوى العاملة.

وعندما يقوم المخطط بجمع المعلومات عن القوى العاملة وعن الوظائف وتحليلها كذلك تحديد الأعداد والنوعيات التي تحتاجها المؤسسة من القوى العاملة لتحقيق أهدافها ، ومقارنة الأعداد المطلوبة بما يوجد لدى المؤسسة من قوى عاملة حالية ، فإن نتائج المقارنة لن تخرج عن ثلاث حالات هي:

١- نتائج المقارنة تشير إلى تماثل أو تقارب الأعداد المطلوبة بما هو متوفر في المؤسسة ، وبالتالي فإن المخطط يخلص إلى أن القوى العاملة الحالية كافية وقادرة على تحقيق أهداف وخطط المؤسسة المستقبلية.

٢ - نتائج المقارنة تشير إلى وجود نقص ، حيث أن الأعداد المطلوبة أكبر من الأعداد الحالية ، وهنا يقوم المخطط بتحديد الخيارات التي لدى المؤسسة لتعويض ذلك النقص ، ومن هذه الخيارات ما يلي:

توظيف عمالة جديدة.

تدريب العاملين لزيادة حجم الإنتاجية.

استخدام التقنيات الحديثة لتعويض النقص.

إعادة النظر في بعض أهداف الجهاز وتعديلها.

إعادة النظر في سياسات وإجراءات التوظيف.

٣- نتائج المقارنة تشير إلى وجود فائض ، حيث أن الأعداد المطلوبة أقل من الأعداد الحالية ، وهنا يقوم المخطط بتحديد الخيارات التي لدى المؤسسة للتخلص من ذلك الفائض في العمالة ، ومن هذه الخيارات ما يلي:

التشدد في عملية التوظيف.

ترك طرق التسرب تأخذ مجراها ( الاستقالات ، النقل ، الفصل ...).

إعادة تأهيل بعض العاملين للقيام بمهام أخرى.

تشجيع التقاعد المبكر.



## الأسبوع السابع / اختيار وتعيين الافراد - مراحل عملية الاختيار

### \*- الاختيار Selection

تحرص اغلب المنظمات على اتباع سياسات و إجراءات خاصة لعملية الاختيار بصورة تحقق العدالة و التنافس الصحيح للأشخاص الراغبين بالحصول على وظيفة ممن يجدون في انفسهم الكفاءة لشغل الوظائف المعلن عنها من قبل المنظمات اذ تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وذلك لتحقيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

و قد ورد تعريف اخر للاختيار بأنه عملية موائمة متطلبات الوظيفة و شروط شغلها بالقدرات و عرف الاختيار على انه العملية التي بموجبها يتم تقسيم المرشحين للتعيين الى مجموعتين ، مجموعة تقبل لشغل الوظائف الشاغرة ومجموعة اخرى ترفض ، كما يضيف بأنه مجموعة من الخطوات التي يتم بمقتضاها دراسة المرشحين لعمل ما للتأكد من مدى صلاحيتهم له تمهيدا لاتخاذ قرار قبولهم او رفضهم .

في حين عرف الاختيار بأنه ( العملية التي من خلالها يتم جمع المعلومات عن المتقدمين للعمل من اجل تحديد الذي يجب تشغيله للوظائف الشاغرة .

كما يعرف الاختيار بأنه ( العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بالاختيار من بين عدد من المتقدمين الى الوظيفة ممن توافر فيهم اعلى فرصه لتلبية احتياجات المنظمة .

نتبين من ذلك ان جميع تعاريف الاختيار تتفق على ان عملية الاختيار هي عملية او مجموعة من العمليات التي تقوم بها المنظمة لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وفقا للمعايير والمقاييس التي تضعها المنظمة والمتمثلة بالكفاءة والمؤهل العلمي ، المهارة ، الخبرة ..... الخ.

### اجراءات عملية الاختيار .

تبدأ اجراءات عملية الاختيار عندما تنتهي ادارة الموارد البشرية في المنظمة من عملية الاستقطاب للموارد البشرية في محاولة لإيجاد اكبر عدد من المتقدمين المؤهلين في الحصول على الوظائف الشاغرة في المنظمة. اذ تبدأ عملية الاختيار بتلقي طلبات التوظيف ثم المرور بمجموعة من المراحل او الاجراءات وصولا الى اصدار اوامر التعيين .

وهذه الاجراءات تتمثل بما يلي :-

#### ١- الاستقبال :

وهو اول اتصال مباشر ورسمي ، بين طالب العمل وجهة العمل وهي خطوة مهمة ويتوجب على المؤسسة استقبالهم بشكل ودي في مكان لائق ونظيف وحسن الاضاءة والتهوية واعطائهم فكرة عن نشاط المؤسسة .

#### ٢- المقابلات الاولى التمهيدية.

أي استقبال طالبي العمل وهو خطوة هامة جدا ، وتعني اجراء مقابلات شخصية لطالبي العمل في مكان لائق ومناسب من حيث ( النظافة والاضاءة والاثاث والتهوية والنشرات والمجلات ..... ) واستقبالهم بشكل حسن . والغرض من اجراء المقابلة هو التعرف على شخصية وهينة المتقدم ومؤهلاته العلمية وخبراته السابقة ومعرفة



سبب رغبته في الوظيفة ومن خلال هذه المقابلة يمكن بشكل اولي اختيار مجموعة واستبعاد مجموعة لا تتوفر فيها الصفات المطلوبة للوظيفة .

### ٣- ملئ طلب التعيين:

طلب التعيين نموذج يصمم من قبل ادارة الموارد البشرية و يملؤه الافراد الذين يجتازون مرحلة المقابلة المبدئية ويحتوي عادة على معلومات شاملة تساعد في التمييز بين من يصلحون للوظائف ومن لا يصلحون لها . ويزود اعضاء مقابلة الاختيار بالبيانات التي تساعد على بدأ المقابلة وتوجيه الأسئلة. ويمكن اعتبار النموذج سجلا يرجع اليه بعد التعيين ودراسته تعتبر مرحلة هامة من اجل تكوين فكره عن مدى صلاحية المتقدم للتعين لعمل معين ومجالات التقدم التي يصلح لها .

### ٤- الاختبارات:

هدف مرحلة الاختبارات هو الحكم على الافراد المتقدمين للعمل بمدى صلاحيتهم وبشكل دقيق لشغل الوظائف الشاغرة ويتم في هذه المرحلة اللجوء الى مجموعه من الاختبارات ومنها :

- اختبار الذكاء : وهي اختبارات لقياس القدرات الذهنية للأفراد .

- اختبار الاداء: حيث يطلب من المتقدم اداء الاعمال نفسها التي سيكلف بها في حالة تعيينه في المنظمة وذلك وفقا لمعايير يتم تحديدها

- اختبار القدرات: وفيه يتم تحديد اي قدرات لدى المتقدم يمكن ان تستخدم بغية تطوير العمل ،مثل القدرة على الابتكار ،القدرة على التعبير.

- اختبار الشخصية: وفيه يتم التعرف على الصفات الشخصية لدى المتقدم كالأمانة والاخلاص والتحكم في الاعصاب

- اختبار قائمة الشخصية : وهو عبارته عن قائمه من الأسئلة يطلب من المتقدم الإجابة للحكم على مكوناته الشخصية على ضوء اجابته.

- اختبار الاسقاط: ويعتبر من الاساليب الحديثة وفيه يعرض للمتقدم صور واشكال ويطلب منه ان يؤلف قصه عما يراه.

### ٥- مناقشة الخبرات السابقة للمتقدم .

اي التعرف على الوظيفة السابقة لطالب الاستخدام مثلا سلوكه في العمل السابق واسباب تركه العمل والتأكد من صحة البيانات التي وردت في طلب الاستخدام فإذا كانت سلوكياته في الوظيفة السابقة جيدة فانه يقبل للتوظيف بشكل مبدئي .

### ٦- الفحص الطبي

يحال الموظف المعين الى العيادة او الطبيب الذي تعتمده المنظمة للفحص الطبي وقد تشمل

الفحوصات الطبية ما يلي :

- فحص اللياقة العامة. - فحص تعاطي المخدرات .- فحص خلو من امراض الايدز.



## ٧- التثبيت في الوظيفة .

بعد اجتياز المتقدم للاختبارات والمقابلات والفحوصات الطبية يبقى اداء الموظف الفاصل النهائي في الحكم على قدرته لأداء الوظيفة تعتمد المعايير التالية لاجتياز فترة التعيين الموقت وكما يلي:

- قدرة الموظف على التأقلم و التكيف مع العمل الجديد.

- استعداد الموظف للتعاون مع زملائه ورؤسائه ومروسيه ( العمل كعضو في فريق )

- قدرة الموظف على تحقيق معايير الاداء في عمله.

- مدى انضباطه وتقيدته بأنظمة وتعليمات العمل.

## المبادئ المعتمدة في الاختيار.

من المعروف بأن هناك فروقا فردية بين الافراد ومن هذا المنطلق يمكن رسم سياسة الاختيار وفق المبادئ التالية

١- المهارات والقدرات وهي مقدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية وتوظيف ذلك في اداءه لعمله

٢- الخبرات السابقة وهي تكسب الفرد ثقة بنفسه وتمنحه ثقة زملائه به ضمن مسؤولية العمل.

٣- الكشف ويعني استعدادات وقابليات الافراد للتعلم والتدريب للأعمال وطريقة اداءها .

٤- العمر تتطلب بعض الاعمال الخبرة ويعني هذا طلب اعمار متقدمة وبعضها لا يتطلب الخبرة وهنا يفضل الشباب للاستفادة من افكارهم وابداعاتهم المندفعة .

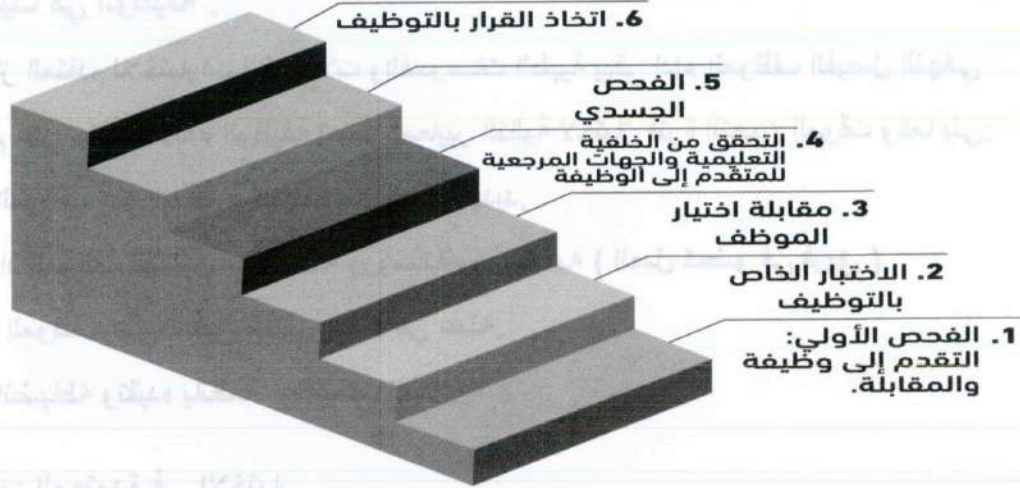
٥- الشخصية وهي مزيج من الخصائص والمميزات الجسمية والبناء النفسي المعقد ومن خلال الاختبار الشخصي يمكن تحديد ملامح الشخصية المطلوبة لنوع العمل .

٦- الجنس تتطلب بعض الاعمال امكانات جسمية معينة فيمكن الاعتماد على الرجال فيها ، وبعض الاعمال يمكن ان تشغل من قبل النساء كالأعمال الادارية وغيرها.

٧- تحمل المسؤولية. وتعني ان يكون الفرد مسؤولا عن عمل مروسيه او عن قراراتهم . و

٨- التحصيل الدراسي طبيعة العمل قد تتطلب معارف ومؤهلات كمهنة التعليم او مهارات تقنية يمكن ان يتعلمها عن طريق الدورات التدريبية .





### العوامل المؤثرة في الاختيار:

لكي تكون عملية الاختيار ناجحة يجب ان نأخذ بنظر الاعتبار الظروف التي تعيش فيها المنظمة والتي تعد بمثابة محددات وهذه المحددات يكون مصدرها المنظمة او الفرد والبيئة الخارجية وهذه المحددات تتضمن الاتي:

#### ١- السياسة التنظيمية:

وتتضمن الخطط والاجراءات ومتطلبات عمل المنظمة التي اختارت لنفسها السير بموجبها او فرضت عليها بموجب القوانين والتشريعات او المتغيرات الاجتماعية والإنسانية في علاقتها بالأفراد العاملين .

ومن السياسات التي يمكن ان تؤثر في عملية الاختيار.....

--سياسة الترقية من الداخل: حيث ان اتباع المنظمة لهذه السياسة يعني اعطاء الفرص للعمال الحاليين اولا للحصول على الوظائف التي تشغرها مما يؤدي الى زيادة معنويات العاملين كما انها بالمقابل تقلل من تدفق العاملين وافكار الجديدة الى المستويات المختلفة من المنظمة.



--سياسة التعويضات: ان احد القيود التي تؤثر في عملية الاختيار والتعيين هي سياسة الدفع فالمنظمات التي تمتلك اقساماً للموارد البشرية عادة ما تقوم بتحديد معدلات دفع للوظائف المختلفة ويجب الاخذ بنظر الاعتبار معدلات الاجور في السوق عند تحديد هذه المعدلات.

## ٢- البيئة الخارجية:

ان الظروف البيئية الخارجية ذات تأثير قوي في عملية الحصول على الموارد البشرية ومن هذه الظروف التغيرات الحاصلة في سوق العمل والمستوى الاقتصادي ومدى توافر المهارات وقوانين العمل .

## ٣- شروط النقابات:

ان النقابات يمكن ان تؤثر بطرق عديدة في عملية الاختيار التي تقوم بها المنظمة فأحيانا تستلزم شروط النقابات العمالية ان تكون الأقدمية هي المعيار الوحيد او الرئيس على الأقل في عملية الاختيار

## ٤- مقدار الوقت المتوفر للاختيار:

ان مقدار الوقت المتوفر لصناع قرار الاختيار يؤثر في عملية الاختيار فإذا كان هناك الوقت الكافي تكون المنظمة قادرة على استخدام جميع ادوات الاختيار التي تستخدمها عادة ولكن اذا كان حاله طارئة يتم اختصار قرار الاختيار بإهمال خطوه او عدة خطوات في عملية الاختيار.

## ٥- موقع المنظمة:

يعد موقع المنظمة عاملاً مؤثراً في عملية الاختيار فقد قامت منظمات عدة باختيار مواقع لمصانعها بالقرب من المناطق التي تكون زاخرة بالمعروض من طالبي الوظائف وبالتالي جذبت لنفسها افراد مؤهلين ومدربين تدريباً جيداً للعمل في المنظمة.

## ٦- العوامل السياسية:

ومن بينها تأثيرات في التأكيد على زيادة الاستثمار في طاقات الافراد العاملين في ظل ظروف معينة كتشغيل المعوقين او تشغيل المرأة في بعض المهن المناسبة لها او وضع شروط او ضوابط معينة تتعلق بالكفاءة في العمل بعيداً عن الاعتبارات الاجتماعية كالقربة والصداقة

## إجراءات التعيين – استقبال طالبي التعيين – المقابلات

## المبدئية – اختبارات العمل

### \* إجراءات التعيين :-

#### أولاً : الإجراءات التمهيدية:-

#### (العملية) رقم (١)

- ان ادارة الموارد البشرية يمكن النظر اليها على أنها أداة حيوية يتم الاستعانة بها لتزويد المؤسسات و المنشآت بكافة العناصر البشرية المطلوبة واللازمة لبدأ مباشرة العمل ومن هنا يأتي الدور لتحديد الوظائف



المطلوبة علما بأن تحديد وحصر الوظائف المطلوبة نوعا وكما وجودة ومستوى يعتمد على التواصل والتنسيق بين كل من ادارة الموارد البشرية وبين الادارة الأخرى .

#### ( العملية ) رقم ( ٢ )

- البدء فى تحديد وضع الوظيفة المطلوبة أي هل هى عبارة عن وظيفة قائمة بالفعل بالمنشأة ولها وجود سابق أم انها وظيفة مستحدثة وليس لها كيان سابق فى النشاط العام الذى تمارسه المنشأة حيث أن العبرة هنا تتعلق اذا كانت هذه الوظيفة المطلوبة هى وظيفة قائمة بالفعل فبناء على ذلك يتم الرجوع الى سجلات أو ما يطبق عليه بطاقات الوصف الوظيفى والناتج بشكل مباشر عن أداء عملية تحليل المهام الوظيفية والتي تعتبر العملية الثالثة من المرحلة الأولى وهى مرحلة الحصول على المورد عند وضع البنية التأسيسية للمنشأة فى مرحلة تكوينها الأولى ويهدف هذا الرجوع الى بطاقة الوصف الوظيفى للقدرة على تحديد كافة الجوانب التى تتعلق بهذه الوظيفة الشاغرة.

#### ( العملية ) رقم ( ٣ )

-انه ينتج بشكل طبيعى عن أداء عملية تحليل المهام الوظيفية أو الرجوع للاطلاع على بطاقة الوظيفى تحديد المواصفات والمعايير اللازمة والتي يجب توافرها فى الفرد المتقدم والمرشح لاشغال الوظيفة.

#### ( العملية ) رقم ( ٤ )

-بعد الانتهاء من العمليات السابقة أعلاه يتم العمل على تحديد قيمة الراتب أو الأجر المتعلق بهذه الوظيفة استنادا الى النظام المعتاد لهيكل الأجور والرواتب والذي تم اعداده فى المرحلة الأولى عند تأسيس المنشأة.

#### ( العملية ) رقم ( ٥ )

-دراسة الميزانية المالية المسموح بها لادارة الموارد البشرية أى بمعنى آخر هل هناك قدرة مالية على استيعاب هذه الوظائف وأداء المقابل المادى لها.

#### ( العملية ) رقم ( ٦ )

-اعداد السجل العام لاحتياجات المنشأة من الأفراد والذي يعتبر بمثابة طلب صادر من ادارة الموارد للتأكيد على حاجة المنشأة لهذه الأفراد وبالفعل يتم احالته الى المدير المسئول عن المنشأة ذو الصلاحيات التى تسمح له باعتماد هذا الطلب بالموافقة أو الرفض.

#### ( العملية ) رقم ( ٧ )

-هذه العملية هى الأخيرة فى مرحلة الاجراءات التمهيدية والتي هدفها تحديد نوعية مصادر الاختيار أو توريد العمالة سواء ان كانت مصادر داخلية أم خارجية بأشكالها المختلفة.

-ثانيا: الاجراءات التنفيذية:-

#### ( العملية ) رقم ( ١ )

-البدء فى اللجوء أو الاستعانة بأحد من المصادر الخاصة بتوريد العمالة والتي وقع عليها الاختيار وذلك من أجل الاعلان والترويج عن الوظائف المتاحة الشاغرة.



( العملية ) رقم ( ٢ )  
-استقبال طلبات الأفراد المتقدمة لاشغال الوظائف المتاحة والشاغرة بعد تحديد طريقة الاستقبال سواء ان كانت عبر البريد العادى ، البريد الالكتروني ، أو من خلال التسليم باليد.

( العملية ) رقم ( ٣ )  
-فحص كافة هذه الطلبات المقدمة وفرزها من أجل وضع اليد أو اكتشاف الطلبات الغير أهلة والتي سوف يتم النظر عنها لعدم تناسق بياناتها مع طبيعة وظروف الوظيفة الشاغرة سواء ان كان هذه الاختلاف ناتج عن عدم تطابق الجانب العلمى ، الجانب المهنى ، الماضى الوظيفى وغيره من السمات والمواصفات المطلوب توافرها الى حد كبير.

( العملية ) رقم ( ٤ )  
-اعداد برنامج يهدف الى ادارة اجراء المقابلات الشخصية بشكل منظم وسهل دون حدوث أى ارتباك أو عدم نظام.

( العملية ) رقم ( ٥ )  
-الاتصال ودعوة المرشحين لحضور مقر المنشأة استعدادا الى عقد المقابلات الشخصية.

( العملية ) رقم ( ٦ )  
-البدأ فى ملئ استمارات الالتحاق بالعمل لدى المنشأة والتي تضم كافة الجوانب الهامة والتي تهدف الى عكس صورة الشخص المتقدم.

( العملية ) رقم ( ٧ )  
-اجراء المقابلات الشخصية المبذنية والتي عادة ما يتألف أعضائها من مدير ادارة الموارد البشرية والمدير الادارة المسنولة عن الشخص المتقدم مع مراعاة تفادى أو تجنب كافة العوامل التي تؤدى الى فشل عملية المقابلة الشخصية.

( العملية ) رقم ( ٨ )  
-اعداد تقرير أول مبدني عن كل شخص متقدم تم اجراء المقابلة معه.

( العملية ) رقم ( ٩ )  
-تفعيل الاختبارات اللازمة والتي تشمل النواحي الشخصية والقدرات والمهنية وغيره من اختبارات النفسية.

( العملية ) رقم ( ١٠ )  
-اعداد واصدار تقرير ثاني مبدني بناء على نتيجة خضوع الشخص المتقدم الى الاختبارات.

( العملية ) رقم ( ١١ )  
-توجيه خطاب استعلام لآخر جهة عمل كان ينتمى اليها هذا الشخص المتقدم وذلك رغبة فى اثبات مصداقية ما قدمه وأقر به العامل من معلومات خاصة به ويتم انتظار نتيجة الاستعلام.

( العملية ) رقم ( ١٢ )  
-استلام نتيجة الاستعلام ومن ثم احالة ملف كامل عن هذا الشخص المتقدم الى المدير المسنول للاطلاع المبدنى



عن الشخص المتقدم على أن يشمل هذا الملف الأتي ( السيرة الذاتية ، نتيجة خطاب الاستعلام ، نتيجة التقرير المبدئي الصادر بواسطة ادارة الموارد ، طلب تعيين والذي يعتبر بمثابة توصية مباشرة من ادارة الموارد لتدعيم عملية تعيين هذا الفرد المرشح والمقبول مبدئيا لحين استيفاء باقى الاجراءات الهامة).

( العملية ) رقم ( ١٣ )

-احالة الشخص المتقدم الى الكشف الطبى مع انتظار النتيجة الطبية.

( العملية ) رقم ( ١٤ )

-اجراء المقابلة الشخصية النهائية تحت رئاسة المدير المسئول عن المنشأة.

( العملية ) رقم ( ١٤ )

-استلام النتيجة الطبية والتي تؤكد سلامة المتقدم وقرار المدير المسئول بناء على مدى نظرته لهذا الشخص.

( العملية ) رقم ( ١٥ )

-اصدار خطاب توظيف والذي يعبر عن موافقة المنشأة لتعيين هذا الشخص.

( العملية ) رقم ( ١٦ )

-اصدار خطاب عرض العمل والذي يعمل على شرح كافة الجوانب للشخص الناجح والتي تتعلق بالوظيفة من

المسمى الوظيفى ، الادارة والقسم التابع لهما ، مواعيد العمل ، قيمة الراتب ، المزايا الاقتصادية والاجتماعية ،

فترات الراحة أثناء العمل ، أيام الراحة الاسبوعية.

( العملية ) رقم ( ١٧ )

-اصدار طلب استكمال مسوغات التعيين اللازمة.

( العملية ) رقم ( ١٨ )

-استلام وفحص مسوغات التعيين مع اصدار ايصال يثبت هذا الاستلام.

( العملية ) رقم ( ١٩ )

-توقيع عقد العمل القائم بين الطرفين ذات المدة المناسبة مع نظام عمل المنشأة.

( العملية ) رقم ( ٢٠ )

-تسليم لائحة العمل ولائحة الجزاءات.

( العملية ) رقم ( ٢١ )

-اقرار العامل باستلام كل من اللوائح السابقة.

( العملية ) رقم ( ٢٢ )

-اقرار استلام الوظيفة وبدأ مباشرة العمل.



( العملية ) رقم ( ٢٣ )

- اصدار خطاب توجيه ويتم الى الادارة المسنولة عن العمل والذي يفيد قبول هذا العامل مع التوصية بتوفير كافة العوامل المناسبة للعمل.

( العملية ) رقم ( ٢٤ )

- تسليم العهدة الخاصة بالعمل والتي تتمثل في العهدة المالية أو أحد أدوات العمل التي تخضع الى مسنوليته بشكل مباشر مع توقيه اقرار باستلام هذه العهدة.

( العملية ) رقم ( ٢٥ )

- استخراج كارت تعريفى يوضح هوية هذا العامل.

( العملية ) رقم ( ٢٦ )

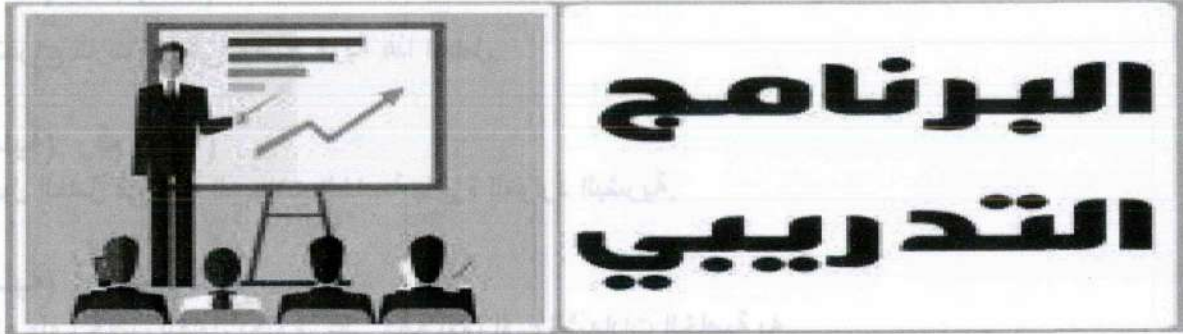
- تسجيل العامل فى كافة السجلات الخاصة بادارة الموارد البشرية.

( العملية ) رقم ( ٢٧ )

- انشاء ملف خاص للعامل يحتوى على كافة الأوراق والشهادات الخاصة به.

## الأسبوع الثامن / التدريب - مفهومه وأنواعه - المناهج التدريبية

مفهوم التدريب: يعد التدريب أحد مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية في الوقت الحاضر، ذلك من أجل بناء جهاز قادر على مواكبة التغيرات الوظيفية والإدارية التي تفرضها عليهم التغيرات البيئية المختلفة.



ان التدريب وسيلة جيدة تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحقق الفهم الصحيح للمنهجية الجديدة والارتقاء بمستوى الأداء وهذا يساهم إسهاما اعليا في دفع الكفاءة للمخرجات وكذلك تحقق الرضا للموظفين، إذ أن التدريب يضمن أن تكون اتجاهات ومهارات العاملين في المؤسسة مهيأة لتطبيق المنهجية الجديدة على أسس صحيحة ومنتينة لكون التدريب يضمن حصول العاملين على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح ويمكن أن نوضح مفاهيم التدريب التي تم ذكرها وفق عدة حقائق هي:-

- ١ - التدريب عملية تعليمية منظمة هدفها توصيل المعارف والخبرات الجديدة الى الموظفين ولكافة المستويات.
  - ٢ - التدريب نشاط سلوكي مقصود لإجراء تغيير جوانب تطوير العمل الوظيفي.
  - ٣ - هي طريقة جيدة جدا تؤدي الى اكتساب الخبرات وتحسين كفاءة المخرجات.
  - ٤ - هو عملية تعاونية تتم وفق فلسفة تطويرية وأهداف محددة.
  - ٥ - يؤدي التدريب إلى تطوير المعارف والمهارات للوصول إلى أفضل كفاءة من الإداء.
- \*- أهمية التدريب :-

ان من ابرز ما يميز العصر الحديث هو تسارع التغيرات والتطورات فيه، وتراكم المعرفة بصورة متسارعة، مما يترتب فيه تغيير مستمر في أنظمة العمل وأساليبه، مما يستوجب ضرورة إعداد القوى البشرية وتنميتها لمواجهة هذه التغيرات لفهمها واستيعابها وكذلك التكيف معها واستثمارها للوصول الى نتائج مفيدة، لذلك فقد فرض هذا الوضع حاجة متزايدة للتدريب الفاعل والمتواصل لمواكبة هذه التغيرات، حيث اصبح التدريب ضرورة ملحة في مجالات الحياة هذا من جهة المؤسسة، أما من جهة الكوادر البشرية فإن التدريب يعد مصدرا مهما لتطوير الأداء ووسيلة للتقدم التكنولوجي بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يكون أكثر معرفة ودراية وقدرة على أداء المهام الموكلة اليه، لذلك فإن المؤسسة التربوية تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف الى تحسين وتطوير مهارات العاملين.



## \*- اهداف التدريب :-

تعد أهداف التدريب هي الغايات التي نسعى الى تحقيقها، وهي عبارة عن مخرجات يجري التخطيط الى تصميمها وتنفيذها بعد اقرارها كل هذا يجري قبل البدء بعملية التدريب، وحتى يتم ذلك من التخطيط لأنشطة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية لتحديد أهداف الأنشطة التدريبية، فإذا تمكنا من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعد تحقيقا للوصول الى تلك الأهداف، وفيما يأتي استعراض موجز لأهداف التدريب على النحو الآتي :-

١- الأهداف الاقتصادية: أن التدريب عملية مثمرة، الغاية منها زيادة فاعلية العاملين، ومهارة المتدرب لأنه احد عناصر العملية التربوية، حيث يؤدي التدريب الى الاستفادة من مهارات العاملين وكافة المعدات الى اقصى درجه ممكنه وكذلك يكسب العاملين مهارات جديدة، إذ يسعى المديرون الى تطوير التكنولوجيا والتي من شأنها جعل وظائف التنظيم أكثر فائدة، وكذلك تعني التغييرات التكنولوجية تغييرا في العمل وأساليبه مما يستوجب تدريب العاملين على المهارات الجديدة لتحقيق النجاح في المؤسسة، لهذا اتقان العمل الذي يحدث ويتطور بسبب التدريب من العوامل المهمة في تقليل الصعاب التي تحدث أثناء العمل ويقلل من احتمالات الخسائر والوقوع في الأخطاء فضلا عن مساعدة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل الجديد تبعا لظروف ونوعية المخرجات والتغييرات الاقتصادية والاجتماعية التي يتطلبها الموقف ونوع الهدف.

٢- الأهداف الاجتماعية: وهذا يعني استحداث شيء جديد غير معروف سابقا، حيث أن الإنسان المبدع ينظر الى الامور بطرق مختلفة، واي كانت المعايير التي يقاس على أساسها هذا الابداع فإن الأفراد يبقون العنصر الأول في الإبداع، ذلك لأن وجود مجموعة من العاملين هم دوما ادوات ابداع مؤسسي الفكرة الساندة في ان الابداع يرتبط دائما بالاختراعات او الاستكشافات العظيمة، وانه يحتاج الى توفير امكانيات كبيرة في المؤسسات الادارية وبخاصة في المؤسسات الصغيرة، والحقيقة فإن الأمر يختلف، وأن المؤسسات التي لاتضع الابداع هدفا اسمى من أهدافها سيكون مصيرها الانهيار ولذلك يعمل التدريب على أحداث كوادر قيادية ابداعية.

## \*- فوائد التدريب :-

أن التدريب نشاط منظم يهدف الى إحداث التغيير المرغوب في مستوى أداء الأفراد من خلال تزويدهم بالمعلومات والخبرات وأساليب العمل الأكثر تطورا لذا هناك بعض الفوائد التي تعود للفرد المتدرب وفوائد أخرى تعود الى المؤسسة، لهذا فإن عملية التدريب تسعى دائما للنهوض بالعنصر البشري في جميع المؤسسات وعلى كافة المستويات لاسيما التربوية منها، ولهذا يعد التدريب من الموضوعات المهمة التي احتلت موقعا محوريا لما لها من فوائد وكما يأتي:

١- إن الالمام الجيد وزيادة قدرة الأفراد على الأداء، يرفع من روحهم المعنوية، لأنها تمكنهم من تحقيق ذاتهم من خلال رضاه عن نفسه.

٢- يستطيع التدريب أن يمول المؤسسة بالكفاءة المهنية عن طريق التحسين المستمر لتقاسم مع متطلبات المجتمع.

٣- تأهيل المتدربين لشغل وظائف لمستوى قد يكون اعلى مستقبلا بدلا من عملية النقل.

٤- كلما انخفضت النفقات فإن سببها هو زيادة الخبرات ومستويات الأداء.

٥- كلما زادت كفاءة العاملين جراء التدريب قلت عملية الإشراف على أعمالهم لزيادة كفاءتهم، حيث ان الاخطاء حتما ستقل.

٦- غرس أخلاقيات العمل الإداري وفتح طريق نحو التفكير السليم، الأمر الذي يحقق مناخا ايجابيا.



## \*- المشكلات التي تواجه عملية التدريب

رغم ما لأهمية التدريب من أهمية كبيرة وفائدة للمؤسسة والتي تسعى عن طريق التدريب زيادة كفاءة العاملين لتحقيق أهداف هذه المؤسسة إلا أن عملية التدريب لا تخلو من المشكلات التي تواجه عملية التدريب وتحد من فاعليتها، ومن هذه المشكلات:

١ - لا يوجد قانون يحدد عملية التدريب ويوجهه، ويحدد المسؤولين عنه ويرسم الأساليب التي تقوم بها القيادة العليا في مجال ادارة التدريب وكذلك عدم وجود لوائح تسيير هذه العملية.

٢ - افتقار الادارة العليا والافراد العاملين الى الوعي لأهمية عملية التدريب وعدم إيمانهم بضرورة هذه العملية وما يحققه من مردود للمؤسسة وقواها العاملة من مميزات.

٣ - قلة الميزانية المخصصة لعملية التدريب، وعدم توفر الأموال لتنشيط التدريب وحسن استغلاله في تنمية الأفراد العاملين، وفي حل الصعاب التي توجه المؤسسة، وكذلك قلة الاموال المخصصة للبحوث التطويرية المشاركة لعملية التدريب.

٤ - إن المؤسسات المختصة بالتدريب سينة التجهيز، وينقصها الوسائل التكنولوجية وكذلك البيروقراطية في التعامل الموجودة في إدارتها العليا.

٥ - عدم وجود طرق أو بحوث رصينة تحدد الاحتياجات التدريبية وحصرها وتصنيفها الأمر الذي يؤثر على كفاءة المخرجات.

٦ - ليس هناك تطابق بين مواصفات الوظيفة التي يشغلها العاملون والبرنامج التدريبي.

٧ - عدم وجود نظام تقييم قبلي ونظام تقييم بعدي لمتابعة مدى الافادة من عملية التدريب.

٨ - قلة الاهتمام بالعاملين الجدد.

## \*- الفرق بين التدريب والتعليم

ان من اهم الاسباب الاساسية للتدريب هي التنمية والتغيير، أي أن التدريب ينمي مهارة موجودة ويزودها بالمعارف الجديدة، ويحفز الأفراد العاملين على تغيير هذه المهارة وإتيان بمهارات جديدة تواكب المرحلة التي يشغلها الموظف في وظيفته، وذلك لتحقيق ذاته في التطور، اما التربية فهي تزود الفرد بالمعارف والمهارات الجديدة للتنمية العقلية في سبيل العمل في الوظائف، أي أن التدريب يزود الفرد بالمهارة المتخصصة، أما التربية والتعليم فإنها تزود بالمهارة بصورة عامة.

## \*- أنواع التدريب

هناك عدة أنواع من التدريب التي تعتمد عليها المؤسسات التدريبية وتعتمد تلك الأنواع على أسس مختلفة ومتباينة فمنها يعتمد على الأسلوب التنظيمي وبعضها يعتمد على الوقت والزمن وبعضها يعتمد الأفراد المتدربين كأساس لعملية التدريب، ولهذا يصنف التدريب إلى أنواع متعددة تبعا لعدة جوانب ومنها:-

١ -التدريب من حيث عدد الأفراد ٢ -التدريب من حيث المكان والموقع ٣ -التدريب من حيث الزمن ٤ -التدريب من حيث الهدف ٥ -التدريب وفق المستوى التنظيمي



## تخطيط نشاط التدريب – أساليب وطرق تدريب العاملين

### \*- لماذا يتم التخطيط للعملية التدريب؟

يتم التخطيط للعملية التدريبية هو وضع سياسة سليمة للتدريب يتم ترجمتها في شكل برامج تدريبية تحقق أهداف التدريب في حدود الإمكانيات المتاحة، ومن خلال القيام بالعملية التدريبية وعملية التخطيط برزت العديد من المشاكل التدريبية التي تواجه عملية التخطيط.

### \*- مشاكل التدريب ومعوقاته:

لعل أبرز المشاكل التي تواجهنا أثناء التخطيط لعملية التدريب في الهيئة أو ما نراه في العديد من الجهات والوزارات والمؤسسات الحكومية يتمثل في الآتي:

- ضмор ميزانيات التدريب وعدم توفر الأموال لتنشيط التدريب.
- عدم توفر الأماكن المناسبة المجهزة بصورة سليمة للعملية التدريبية حيث ينقصها اللوازم السمعية والبصرية الحديثة كما تفتقر إلى المكتبات الغنية بالبرامج العلمية التي المكتبات الغنية بالبرامج العلمية التي تساعد في توصيل المعلومة وإيضاحها والنقص في النشرات والدوريات.
- عدم الاقتناع بالعملية التدريبية سواء من الإدارة العليا أو من الأفراد أنفسهم، حيث يعتبر البعض أن العملية التدريبية ماهي إلا ترفية وليس استثمار.
- عدم قناعة مسؤولي بعض الموظفين بنظام متابعة وتقييمهم من قبلهم.
- عدم الربط بين تخطيط الأفراد وتخطيط التدريب، فالخطط التدريبية إنما تخدم الأفراد وتساعد على تحقيق تلك الأهداف، فهناك إغفال ربط الترقى بنتيجة التدريب.
- عدم الاهتمام بالحوافز التدريبية أو قصورها علاوة على عدم الأخذ بسياسة الثواب والعقاب بالنسبة لنتيجة التدريب.
- مشكلة الأولويات.
- عدم انفتاح باقي الإدارات مع إدارات التدريب.
- كثيرا ما تجد إدارة التطوير والتدريب أن الإمكانيات المتاحة سواء كانت المادية أو البشرية أو المكانية لا تسمح بتنفيذ جميع البرامج، مما يتطلب منها تحديد بيانات بالأسبقيات التدريبية حتى يمكن تنفيذ البرامج والنشاطات التدريبية بأولويات محددة.

### \*- مفهوم التخطيط للنشاط التدريبي:

إن نجاح العملية التدريبية يقاس بمدى قدرته على تحقيق رسالته ولا يمكن تحقيق الرسالة بدون التخطيط السليم المنظم.

فالتخطيط للنشاط التدريبي هو التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للعمل التدريبي ثم رسم خطة لتلبية تلك الاحتياجات فهو مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ لأي عمل تدريبي.



يتضمن التخطيط للتدريب خطوات أساسية هي:

- معرفة الاحتياجات و حصرها .
- سياسية التدريب و خطته .
- تعميم التدريب و الرقي بالمستوى

و لكي تسير عملية التخطيط للتدريب سيراً سليماً يتفق مع الأهداف العامة له لابد من توفر عناصر مهمة للمخططين و هي كالتالي :

- توجيهات المؤسسة و هي التي تحدد الإطار العام .
- تقارير التقويم عن برامج التدريب السابقة لتحديد مختلف الملاحظات و العمل على تفاديها في الخطة الجديدة .

• المعلومات و التي تتضمن :

- مستويات و تخصصات العاملين المتيسرة لدى كلاً منهم .
- توصيف الوظائف و إيضاح الخبرات الواجب توافرها في شاغلي كل وظيفة .
- تقارير عن نواحي القصور في كفايات العاملين و مستويات أدائهم .
- الأماكن المتيسرة للتدريب و استعدادها الإداري .
- الأفراد الذين لديهم الصلاحية للعمل كمدرّبين وفق البرامج التدريبية .
- الميزانية و الإعتمادات المالية .
- التعرف مقدماً على أنواع النشاط المطلوب من المؤسسة .
- تقارير المتابعة و التقويم التدريبي و المدرّبين و المتدربين لملاحظة تطور التدريب و الارتقاء به و هذه العناصر تساعد على الإلمام باحتياجات التدريب.

## \*- أساليب وطرق التدريب

التدريب أمر بالغ الأهمية في تطوير الأشخاص وتنمية مهاراتهم الشخصية والمهنية، ويحتاج الأشخاص في مختلف مراحل حياتهم إلى التدريب للتعلم وتطوير المهارات في كلتا الحالتين

وقد أعطى التقدم في التكنولوجيا المساعدة للمدرّبين أكثر من أي وقت مضى سواء كنت مدرب تعتمد في أسلوبك على طرق التدريب الحديثة أو بالوسائل التقليدية، فمن المهم أن تضع في اعتبارك أن الجميع يتعلم بشكل مختلف، ويجب أن تستخدم أساليب التدريب الفعال الذي يساعدك في تحقيق أفضل النتائج:

ونوضح لك أن هناك ثلاثة من طرق التدريب الرئيسية في التعلم:

- التعلم عن طريق الرؤية أو المشاهدة.
- التعلم عن طريق سماع المعلومات.
- التعلم من خلال العمل.



## \* ماهي أساليب التدريب المختلفة؟

تستهدف أفضل طرق التدريب جميع أساليب التعلم الحديثة الثلاثة، ولكن من المهم أيضاً التعرف على ما يناسب المتدربين بشكل أفضل، وتكييف المواد لهم.

فيما يلي قائمة من أهم أساليب التدريب الفعال:

- التعلم القائم على التكنولوجيا.
- المحاكاة في التدريب.
- التدريب أثناء العمل.
- التدريب والتوجيه.
- تدريب بقيادة المدربين.
- الأدوار.
- الأفلام والفيديو.
- دراسات حالة.

## \* التعلم القائم على التكنولوجيا.

مع تطور التكنولوجيا، أصبح التدريب عن بعد أكثر انتشاراً وأحد أهم أساليب التدريب الحديثة، ويشار إليها أحياناً بالتدريب القائم على الكمبيوتر أو التعلم الإلكتروني، ولكنها تشير بشكل أساسي إلى نفس الشيء مع فارق رئيسي واحد وهو أنه يتم استضافة التعلم الإلكتروني تماماً عبر الإنترنت، في حين يشمل التدريب القائم على الكمبيوتر أي نوع من التدريب الذي يحدث باستخدام الأجهزة اللوحية أو الكمبيوتر عن طريق القراءة أو مشاهدة الفيديوهات.

ومن الفوائد الهامة للتعلم القائم على التكنولوجيا أنه يتيح للمتدربين العمل من خلال المواد على طريقتهم الخاصة، هذا النوع من التدريب غالباً ما يحاكي التدريس التقليدي على غرار الفصول الدراسية من خلال توفير الصوت مع صور تدعم المحتوى وفي كثير من الأحيان تصاحب المواد موارد مثل مقاطع الفيديو والقراءة الإضافية للمساعدة في عملية التدريب.

## \* المحاكاة في التدريب.

المحاكاة هي واحدة من أساليب التدريب الفعال في المجالات التي تتطلب مجموعة محددة من المهارات لتشغيل الآلات المعقدة، كما هو الحال في الصناعات الطبية أو الطيران. وتعكس عمليات المحاكاة الناجحة حالات العمل الفعلية، وتسمح للمتدربين بحل القضايا التي من المرجح أن تواجههم أثناء العمل.

## \* التدريب أثناء العمل.

التدريب أثناء العمل أو التدريب العملي الذي يضع المتدرب مباشرة أمام المهارات العملية اللازمة لهذا المنصب، تبدأ التعيينات الجديدة العمل على الفور مع أسلوب التدريب، فمثلاً في بعض الحالات قد يكون من المفيد دمج مكون التدريب مع التطبيق العملي، وهذا يسمح للمتدرب أو للموظف الجديد للحصول على القليل من التبصر في سياق ومتطلبات العمل.



## \*- التدريب والتوجيه.

على الرغم من أن المنهج المنظم له مكانه في التدريب، إلا أن هناك العديد من الفوائد للتوجيه والتدريب، كما أن تنفيذ برنامج إرشادي لشركتك إلى جانب أساليب التدريب الحديثة الأخرى، يخلق فرص تطوير الموظفين ويطور علاقات تساعد الموظفين الجدد على الشعور بالترحيب والدعم.

## \*- التدريب الذي يقوده المدربون.

التدريب على غرار الفصول الدراسية هو من وسائل التدريب الأكثر تقليدية وشعبية لتدريب الموظفين، تحاكي هذه الطريقة الفصول الدراسية الأخرى في أن المدرب يقوم بإعداد التجربة و يقودها، وعادة ما يستخدم عرض تقديمي على غرار المحاضرات مع مكون مرئي.

هذا النمط من التدريب له فوائد عديدة، واحدة منها هي أن المتدربين يمكنهم التفاعل مع مدربيهم وطرح أسئلة قد لا تعالج في أساليب التدريب الحديثة الأخرى، كما يسمح ببناء العلاقة بين المدرب والمتدرب وكذلك بين الموظفين الذين يمرون بالتدريب معاً.

## \*- الأفلام ومقاطع الفيديو.

اكتسب الفيديو شعبية كبيرة كواحد من طرق التدريب الحديثة، فهو يساعد المدرب في تدريب المتدربين بسرعة وكفاءة أكبر، العديد من المتدربين يفضلون ذلك على مواد القراءة، وهناك العديد من المناهج التدريبية خلال أشرطة الفيديو، وتختار بعض الشركات طريقة واحدة تعتمد على المادة، بينما تجمع شركات أخرى بين بعض الأساليب في فيديو واحد بسلسلة لأنه واحد من أساليب التعلم الأكثر فعالية

وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

### • الرسوم المتحركة:

يسمح هذا النمط بتوضيح الموضوعات المعقدة من خلال الرسوم التوضيحية المرئية، إذا كان من الصعب تسجيل موضوع، فإن الحركة هي على الأرجح أفضل طريقة.

### • العمل المباشر:

تعد مقاطع فيديو الحركة المباشرة، وهي رائعة لعرض التفاعلات المناسبة وغير المناسبة من خلال مشاهد لعب الأدوار.

### • الشاشة المسجلة:

هذه الطريقة تحتوي على تسجيل الأشياء التي تحدث على شاشة الكمبيوتر، إنه مثالي لإظهار الموظفين كيفية استخدام الأدوات الرقمية الجديدة من خلال عملية تدريجية.

### دراسات حالة.

عندما كنت تأمل في تطوير المهارات التحليلية وحل المشاكل، يمكن أن تكون دراسات الحالة أفضل أساليب التدريب الفعال، ويُعطى المتدربون سيناريوهات سواء كانت حقيقية أو متخيلة تصور حالات العمل المشتركة أما بشكل مستقل أو في مجموعة، ثم يطلب من المتدربين تحليل القضية والخروج بحلول مثالية وسيناريوهات.



بهذه الطريقة، ستكتشف ما إذا كانت هناك حواجز يلاقونها أم لا، وما هي الصعوبات التي يواجهونها أثناء الممارسة والتدريب في حياتهم اليومية، كما يوضح لك أهم النقاط التي يجب العمل عليها معهم في الجلسات القادمة.

#### \*- الطريقة السقراطية:

يُعد طرح أسئلة "توجيهية" طريقة فعالة ومن أساليب التعلم الحديثة الجيدة لتقييم رغبات العميل واحتياجاته، وهو أحد الركائز الأساسية للتدريب الفعال؛ حيث يشجع طرح الأسئلة على التفكير الذاتي ويحث المُستفيد للعثور على الإجابات التي يبحث عنها داخل نفسه.

ويشار إليها عمومًا باسم "الطريقة السقراطية"، وهذه الطريقة مبنية على فكرة أن طرح أسئلة توجيهية يمكن أن يوسع المعتقدات الأساسية ويطلق مستوى جديدًا من الوعي لدى المتلقي.

#### \*- استخدام قوة الكتابة:

إن تدوين الخطط والأهداف هي الخطوة الأولى نحو تحويلها إلى حقيقة. إن هذا الأسلوب من أساليب التدريب الحديثة يعطي عملائك شعورًا بالالتزام باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافهم، خاصة عندما تتم مشاركتها وتسجيلها مع شخص آخر (مثل: مدربهم).

وتُعزز الكتابة قدرة العميل على الملاحظة والتركيز أثناء عملية التغيير أو التطوير التي تحدث على مدار الدورة التدريبية.

وأظهرت دراسة أجريت على مجموعتين أن الأشخاص الذين يكتبون الأهداف ويقومون بعمل تقرير تقدم أسبوعي قد حققوا أهدافهم بمعدل ٧٦٪. في حين أن المشاركين في المجموعة الذين لم يكتبوا أي شيء حققوا أهدافهم بنسبة ٣٦٪ فقط.

#### \*- متابعة ردود الأفعال:

من أبسط أساليب التعلم الحديثة وأكثرها إنتاجية التي يمكن للمدرب استخدامها هي المتابعة المستمرة بين الجلسات، حيث تسمح للمدرب بتقييم فعالية التدريب، وتوضح للعميل أن المدرب يهتم ب تقدمه ورفاهيته.

يوفر هذا الأسلوب البسيط المتمثل في طلب التعليقات معلومات لا تقدر بثمن تساعد المدرب في الاستعداد للخطوات التالية. تأكد من أن توضح للمستفيد أنه لن يكون هناك أية أحكام أو انتقادات، وأن التعليقات الصادقة تصب في مصلحته.

#### \*- المساءلة:

وجدت دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أن تحديد الهدف والتخطيط لكيفية تحقيق هذا الهدف يؤدي إلى معدل نجاح بنسبة ٥٠٪.

ومع المتغير الإضافي المتمثل في الالتزام امام شخص آخر لمتابعة هذا الهدف، ارتفع معدل النجاح إلى ٦٥٪. على هذا النحو، فإن اكتشاف أفضل طريقة لمساءلة كل عميل هو جزء من مهمة المدرب.



ومن مهام المدرب أيضًا التعرف على العقبات التي قد تمنع العميل من المساءلة وتحديد الإجراءات المناسبة للتغلب عليها. عند تنفيذ أسلوب المساءلة، من المهم أن تكون محدداً ومتسقاً وأن تجعل العملية بسيطة قدر الإمكان.

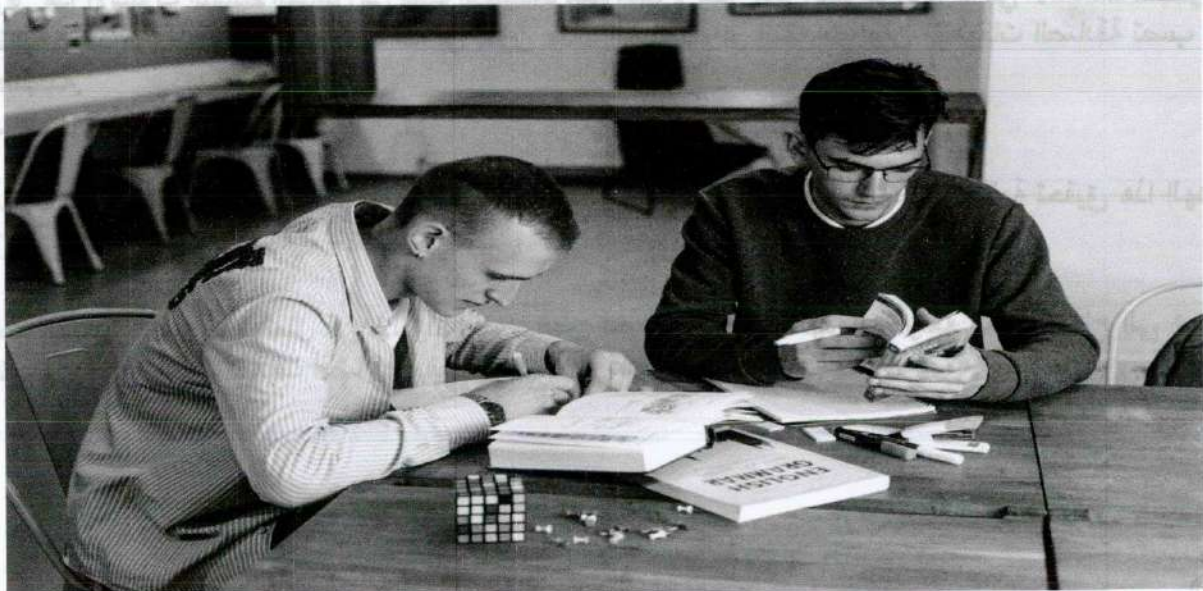


## العوامل المؤثرة في تصميم البرامج التدريبية – إدارة

### البرامج التدريبية

#### \*- تصميم البرامج التدريبية :

امكن للمخطط التدريب حتى الان تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة في صورة افراد معينين يحتاجون الى جهد تدريبي محدد لتحقيق نتائج بذاتها تريدها الادارة . ومن هنا ينطلق المخطط التدريبي في استكمال جهوده وذلك ببناء البرامج التدريبية وتصميمها بطريق تحقق الاهداف المرجوة . وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة اجراءات هامة هي :





١- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها.

٢- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.

٣- اعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملانمة للمتدربين.

٤- تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات.

٥- اختيار اسلوب التدريب المناسب لكل موضوع .

٦- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية .

٧- اعداد المدربين .

وسوف نعالج فيما يلي كلاً من الاجراءات السابقة بشيء من الياجاز:

١- تحديد الموضوعات التدريبية :

يقصد بهذا الاجراء الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب ان تشتمل عليه البرامج التدريبية. ويكون هذا الاتفاق بناءً على انواع التحاليل السابقة التي تُمكن المخطط التدريبي من التعرف على المشكلات والثغرات في كل موقع تنظيمي ، ومن ثم تسهم في تحديد ما يجب ان يعمل عليه التدريب لكي يتجاوز تلك المشكلات او الاخطاء .

تُحدد الموضوعات التدريبية عادة في الاتي:

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل، وظروف التنظيم او المناخ المحيط.

- المهارات والطرق والاساليب الممكن استخدامها لتطوير الاداء وتحسين الكفاءة.

- انماط السلوك الواجب الاتجاه اليها والالتزام بها في العمل.

ويكون موضوع التدريب متعلقاً بانماط السلوك كما في حالة تدريب القادة والمشرفين علي انماط القيادة الديمقراطية مثلاً، او حين تدريب الافراد على نمط سلوكي يستهدف زيادة التعاون والتفاعل بين الجماعات .

ويسترشد المخطط التدريبي في تحديده للموضوعات التدريبية بأراء الرؤساء والمشرفين . كما ياخذ في اعتباره عديداً من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشكلات مثل الغياب ، واصابات العمل ، والخلافات والمنازعات والشكاوي والتظلمات ، ودوران العمل ، ومعدلات جودة الانتاج ، اذ تشير تلك المؤشرات عادة الى ما قد يعانيه بعض الافراد من تخلف في المعلومات او قصور في المهارات او تجمد في اساليب السلوك يمكن علاجها جميعاً عن طريق اختيار العمل التدريبي السليم.

٢- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات :

تختلف درجة العمق والشمول التي تعرض بها الموضوعات وذلك بحسب عوامل متباينة سنوردها فيما بعد . ونحن نقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب اليه البرنامج التدريبي في عرض اصول الموضوعات وجذورها النظرية او الفلسفية . مثال ذلك حين عرض موضوع العلاقات الانسانية فقد يكتفي المخطط التدريبي في بعض الحالات بعرض المفهوم العام للعلاقات الانسانية والمعنى الاداري السليم لهذا التعبير، وقد ينطرق في حالات اخرى الى التعمق في العرض بتحليل النشأة الاولى لفكرة العلاقات الانسانية وارتباطها بالعلوم السلوكية والدراسات الاساسية في تفسير السلوك الانساني.

اما درجة الشمول في عرض الموضوعات فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع . مثال ذلك حين التدريب على موضوع الموازنات التخطيطية قد يكتفي بعرض كيفية اعداد الموازنة في مجال معين، وقد يشتمل البرنامج عرض كل الموازنات في مختلف العمل.

وتتوقف درجة الشمول والعمق كما قلنا على عوامل هامة تتعلق اساساً بنوعية المتدربين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية ، وفيما يلي اهم تلك العوامل:



\* المستوى الوظيفي.

\* المستوى العلمي.

\* درجة التخصص الوظيفي.

\* متطلبات الوظيفة الحالية .

\* نوعية المشكلات او الثغرات التي يعاني منها المتدربون في العمل.

وبصفة عامة ، فان درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تزداد كلما كان المتدرب على مستوى وظيفي وتعليمي عال ، وكلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي للمتدرب ، واذا كانت الوظيفة الحالية او المستقبلية او المشكلات التي يعاني منها المتدرب تتطلب ذلك القدر العالي من العمق والشمول والعكس صحيح.

### ٣- اعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية :

ان جانباً كبيراً من نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفر المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج وفي الاوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والافادة منها . ولعل من اهم المشكلات التي تعاني منها أنشطة التدريب عادة النقص الواضح في المادة التدريبية المعدة اعداداً خاصاً يتناسب ومتطلبات برنامج تدريبي بذاته . فقد جري العرف على استخدام الكتب الجامعية او مستخرجات منها او بعض الحالات والابحاث التي سبق نشرها في مناسبات مغايرة وذلك باعتبارها مادة تدريبية في برامج تهدف الى تحقيق نتائج معينة . ولا شك ان مثل هذا الاجراء يهدم فكرة التدريب من اساسها اذ تنفصل تلك الكتابات عادة انفصلاً واضحاً عن المحتوى التدريبي.

ان المقصود بالمادة التدريبية هو مجموعة من المعلومات او المفاهيم او الحقائق او الامثلة او النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً . وحيث اوضحنا ضرورة تحديد الموضوعات الدقيقة لكل برنامج تدريبي ، وتصبح عملية اعداد المادة التدريبية وصياغتها بمثابة تنفيذ او تجهيز للمحتوى العلمي للتدريب سواء اكان في شكل سرد حقائق يتخذ صورة المقالة ، او سرد حقائق تتخذ صورة " الحالة " او بيانات واوصاف رقمية كما في حالة الموازنات والقوائم المالية والاحصائية او في شكل صورة ورسوم توضيحية.

وينبغي ان نوكد ان اعداد المادة التدريبية وصياغتها تتطلب مهارات خاصة قد لا تتوفر للمدربين بالمعنى التقليدي ، لذا ليس من المحتم ان يتولى القائم بعملية التدريب اعداد المادة التدريبية ، بل يفضل في كثير من الحالات ان يعهد باعداد هذه المادة الى خبراء متخصصين هذه الحقيقة في كثير من اشكال التدريب في الحقل العملي نظراً للطبيعة المتميزة للمنشأة.

### ٤- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي :

من العمليات الهامة في تصميم البرامج التدريبية تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج بحيث يتكامل الاثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة . وتقوم فكرة التتابع على اعتبار البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها الى وحدات فرعية ترتبط فيها جميعاً بمنطق واضح محدد.

ويخضع تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التدريبية لعدد من القواعد المتفق عليها اهمها ما يلي :

\* - يجب ان يبدأ الموضوع من مدخل عام عريض يستهدف طرح الفكرة او المفهوم او الاسلوب بشكل عام وسريع لاثارة الاهتمام من جانب المتدربين.

\* - ويتوالى عرض الجوانب الاكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقي بحيث تضيف كل وحدة تدريبية الى معلومات المتدرب شيئاً جديداً يستثمر ما تعرف عليه في الوحدات السابقة ويمهد لما سيتعرف عليه في الوحدات التالية ، وتنطبق هذه القاعدة ايضاً في حالة التدريب لرفع المهارة او تغيير السلوك اذ يبدأ العامل اولاً على نطاق عام ثم يسير النقدم نحو التفاصيل والجوانب الاكثر تعقيداً وصعوبة .



\* يجب ان تتوافق الاشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج . ونعني بذلك انه في حالة عرض الموضوع التدريبي في اكثر من صورة فان من الضروري ان يتوالى عرض هذه الاشكال بتتابع سليم . ويسير هذا التتابع عادة على اساس طرح الافكار العامة في صورة محاضرة ثم طرح مزيد من التفاصيل والجوانب التطبيقية من خلال مناقشة النماذج العملية والحالات التطبيقية وبالتالي يكون المتدرب مستعداً لتلقي الجرعة التالية من المادة التدريبية في صورة مشاركة فعلية من جانبه كما في حالة تمثيل الادوار او المباريات.

\* يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدرب انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد . ومن الاشكال الشائعة لتلك الفواصل الندوات العامة ، والزيارات الميدانية ، والمتحدثون الخارجيون.

#### ٥- تحديد اساليب التدريب :

الاسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب الي المتدربين بصورة تنتج الاثر المطلوب. لذلك نجد ان الاساليب التدريبية تختلف بحسب مجموعة من العوامل اهمها :

#### - نوعية المتدربين :

فالاساليب التدريبية التي تناسب رجال الادارة العليا لا تتناسب عادة مع رجال الادارة الوسطى او مشرفي الصف الاول . فبالنسبة لافراد الادارة العليا تتجه الاساليب التدريبية الي تعميق احساسهم بالمسئولية عن حل المشكلات واتخاذ القرارات، وبالتالي يكون لمشاركة المتدربين في العملية التدريبية دور اساسي كما هو الحال بالنسبة لمناقشة الحالات او المباريات الادارية . اما في حالة افراد الادارة الوسطى وما دونها فان الاساليب التدريبية تحاول ترسيخ المفاهيم السليمة في اذهانهم وتعميق مآلديهم من معلومات . لذلك تكون المحاضرة هي الاسلوب الانسب في تلك الحالات، ولا شك ان اختلاف اساليب التدريب لا يتوقف فقط على المستوى الوظيفي للمتدربين، بل ايضاً فان للمستوى التعليمي، ومدد الخبرة السابقة ومجالاتها اثراً واضحاً في تحديد الاسلوب التدريبي المناسب.

#### - موضوع التدريب:

فهناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي مثل طرح الافكار والمفاهيم وشرح الاسس العلمية واعطاء المعلومات بشكل عام. اما حيث يكون الموضوع متعلقاً بالاساليب والطرق فان عرض الموضوع باستخدام مساعدات التدريب يكون هو الاسلوب التدريبي الافضل. (مثل النماذج والجداول والخرائط والتجارب العملية).

#### - مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات :

اذ حين يتطلب الامر درجات اعلى من التعمق في عرض الموضوعات التدريبية تصبح المحاضرة هي الاسلوب الامثل ، اما اذا كان الهدف هو مجرد اثارة الاهتمام بالموضوع فتصبح الحلقات النقاشية هي الافضل.

#### - فترة التدريب :

تصلح المحاضرة في البرامج التدريبية القصيرة ، بينما تكون مناقشة الحالات ، وتمثيل الادوار ، والمباريات اكثر تناسباً في حالة البرامج طويلة المدى.

واهم الاساليب التدريبية الشائعة هي ما يلي :

#### - المحاضرة :

وهي الطريقة التقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية ، وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في اعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها. وبذلك فان درجة مشاركة المدربين محدودة للغاية ، كذلك فان التفاعل بينهم وبين المحاضر (المدرب) يكون عند حده الأدنى . ومن خلال هذا التوصيف فان المحاضرة لا تعتبر من الاساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة لاسباب مختلفة نركزها فيما يلي :



\* لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتدريب بغرض صقل المهارات او تغيير السلوك ، فقيمتها محدودة في امكانيات نقل المعلومات الى المتدربين فقط.

\* لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبي الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار ، بل هم في وجهة المحاضر سواء.

\* لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة او تطبيق ما يسمع او معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي انتقلت اليه خلالها .

وبرغم هذه العيوب ، لاتزال المحاضرة هي الاسلوب الاكثر في مجالات التدريب ربما سهولتها من وجهة نظر المدرب ، وانخفاض تكلفتها .

#### - المؤتمرات والندوات او حلقات البحث :

وهي من الاساليب التي تسمح بدرجة اعلى من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية ، وبذلك تعتبر مخرجاً من عيوب اسلوب المحاضرة وبصفة عامة فان المؤتمر او الندوة او حلقة البحث هي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول اعمال متفق عليه ، كما ان هناك اسلوباً متفقاً عليه في ادارة الحوار.

وتستخدم هذه الاساليب عادة في التدريب على المجالات الادارية ذات الطبيعة الخلاقية اي التي تحتل اراء مختلفة ويفضل فيها الحوار استجلاءً لأبعادها المتباينة مثل العلاقات الانسانية ، والعلاقات العامة ، والسياسات الادارية وما الى ذلك.

وتتركز فعالية هذه الاساليب في مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعان متطورة . واحداث تغييرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية ، ولكنها بلا قيمة تقريباً في اكساب المهارات او تغيير انماط السلوك الظاهر.

#### - دراسة الحالات :

وتستخدم هذه الطريقة اساساً في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين وتطلب اليه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولاً الى تقدير او حكم او قرار في شأن ما حدث واسلوب علاجه . ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب بتوجيه من المدرب - ان يكشف المبادئ والاسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث . ولهذه الطريقة - اذا احسنت ادارتها - فوائد واضحة حيث يكون اسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحاً ، ومن ثم فان ما يصل اليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر بالتالي على سلوكه في المستقبل.

#### - تمثيل الادوار :

ويتضمن هذا الاسلوب خلق مواقف عملية واشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعاً او تناقضاً معيناً، ويطلب اليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً . ويستخدم هذا الاسلوب عادة في التدريب على القيادة الادارية وتدريب المشرفين والبايعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين . لذلك فان تمثيل الادوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الاولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.

#### - تدريب الحساسية :

وهو اسلوب تدريبي يعتمد على ترك المتدربين يواجهون مواقف التفاعل في الجماعات الصغيرة ، على ان يكتشف كل منهم خصائص السلوك الجماعي من خلال المشاركة الفعلية.

تلك هي اهم الاساليب التدريبية التي يكون على المخطط التدريبي ان يختار بينها لكي يحقق اكبر درجة من الفعالية للعمل التدريبي من خلال التوفيق ما امكن بين خصائص الأسلوب من ناحية ، ونوعية المتدربين واحتياجاتهم من ناحية أخرى.



## ٦- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية :

يحتاج العمل التدريبي الى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية الى المتدربين ، بل هناك وسائل اخرى هامة وان لم تحل محل المدرب فهي تساعده في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني . لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات التدريب .

ومن اهم المساعدات ما يلي :

### - وسائل الايضاح السمعية والبصرية :

وهي تتمثل في مكبرات الصوت، واللات التسجيل الصوتي ، واللات العرض للشرائح واللات عرض الافلام واللات التسجيل البصري. وتتبلور وظيفة هذه الفئمة من المساعدات في تيسير عرض بعض جوانب من المادة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها بطبيعتها ، الامر الذي يسهم في ترسيخ المعاني ومساعدة المتدربين على ادراك واستيعاب الافكار والمعلومات ، وتمثل انماط السلوك المستهدفة.

### - الدوائر التليفزيونية المغلقة :

وتستخدم في بعض البرامج التدريبية التي تركز على تطوير انماط السلوك لدى المتدربين وتعتمد على تصويره بحيث يكتشف كل منهم اسلوبه في التفاعل ومجالات التطوير فيه.

ويكون واجب المخطط التدريبي ان يتخذ الاجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات (بالاضافة الى المعدات التقليدية مثل اماكن التدريب والتجهيزات المكتبية) في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة والاساليب التي تم اختيارها في كل برنامج.

## ٧- اعداد المدربين :

يمثل المدربون عنصراً هاماً في العمل التدريبي يجب ان يحظى بالناية اللازمة من المخطط التدريبي ولكن الشائع في الانشطة التدريبية في كثير من الدول النامية هو اهمال هذا العنصر والاتجاه الى اسناد مهمة التدريب الى افراد عاديين لا تتوفر فيهم الخصائص او المهارات الاساسية للمدرب . فكثيراً ما نجد رجال الادارة المسؤولين في مواقع العمل يشاركون في العمل التدريبي ، وكذلك اساتذة الجامعات وغيرهم من المتخصصين في مجالات الانتاج والعلوم المختلفة ، وذلك تحت الوهم بأن الامر لا يعدو القاء محاضرة او مخاطبة مجموعة من المتدربين لمدة محددة من الوقت او ان العملية ليست اكثر من نقل معلومات من طرف الى اخر.

ولكن الحقيقة العملية تخالف كل ما سبق . فالعملية التدريبية هي عملية اتصال بالدرجة الاولى، لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف الى اخر . ولكن الهدف الاساسي فيها هو احداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات ، لذلك يجب ان تتأكد من سلامة توصيل الرسالة التدريبية. وفهم المتدرب لها واقتناعه بها ، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب في شكل تغيير لسلوك المتدرب.

لذلك فالمدرب اذن جزء هام في العمل التدريبي ، ومن ثم ينبغي ان تتوافر فيه خصائص ومقومات رئيسية لا تتوفر للشخص العادي . ونحن نعتقد ان اهم هذه الخصائص هي :

\* المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التدريب فيها .

\* الخبرة العملية والتطبيقية بأساليب استخدام تلك المعلومات والاسس العلمية ووضعها في التطبيق العلمي.

\* القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم الى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة ووسائل الايضاح المناسبة.

\* تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتدربين قدوة سليمة وكسب احترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات.

\* القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي .

\* القدرة القيادية وامكانية السيطرة على سلوك الآخرين .



## متابعة نشاط التدريب – التدريب في العراق

\*- أسس وأنواع عملية التقييم:

لتقييم التدريب بمهنية وسهولة يجب مراعاة مجموعة من الأسس منها:

أن يتم التقييم بشكل موضوعي.

أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي.

أن تتم عملية التقييم بشكل مستمر.

أن يتم التقييم بشكل جماعي.

أن يكون التقييم شاملاً.

أن يتم تحديد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.

أما عن أنواع عملية التقييم فهي:

هناك عدة أنواع من عملية التقييم يمكن اتباعها تركز كلا منها على جانب معين ومنها:

١- التقييم الفوري: يركز التقييم الفوري على البرامج التدريبية الجارية، ويهدف إلى تقييم جودة البرامج التدريبية وخدمات التدريب أثناء القيام بها، وذلك لتقديم التغذية الراجعة للمشرفين والعاملين أو المدربين والمتدربين التي يحتاجونها لتحسين أدائهم. ويتفرع عن التقييم الفوري ثلاث فئات هي: تقييم العملية، رد فعل المتدرب، وقياس التغيير في السلوك والاتجاهات.

٢ - التقييم المتوسط: يتم عن طريق تقييم ردود أفعال المتدربين، وتعلمهم، وأدائهم في نهاية البرنامج التدريبي ويمكن أن يأخذ أحد الأشكال التالية أما من خلال التقييم الفردي الهادف إلى فحص التغيرات التي حدثت في سلوك الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية، أو التقييم التنظيمي الهادف إلى فحص التغيير التنظيمي الذي حصل مباشرة في مجالات مختلفة في التنظيم مثل: مدى جودة الاتصالات، علاقات العملاء، الرضا الوظيفي، الدافعية، الحالة المعنوية وعمل الفريق.

٣- المراجعة الذاتية للتدريب: يستخدم هذا الأسلوب لتقدير مدى جودة المنظمة ككل أو أي عنصر من عناصرها أو خدماتها أو برامجها لإدخال التحسينات اللازمة عليها.

٤ - التقييم النهائي: وهو تقييم الأثر من التدريب، أي تقدير التغيرات طويلة الأجل التي حصلت في النتائج الرئيسية المستهدفة التي تم تحقيقها في المنظمات أو الأقسام أو المديرين أو المشرفين أو العاملين بعد حدوث بعض التدخل من قبل التدريب والتطوير.

\*- الغرض من عملية تقييم البرامج التدريبية:

يمكن الإشارة إلى أن السبب الأساسي للتقييم هو تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية التي تحدثها المنظمة بهدف التطوير و التغيير، حيث يتوقع في نهاية عملية التقييم أن يصل إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، ومن هنا يمكن القول أن هناك مجموعة من الأغراض التي يمكن تحقيقها من خلال تقييم البرامج التدريبية وقبل تحديد الغرض من عملية التقييم يمكن الإشارة إلى أن عملية التقييم تتم من محورين هما:

١ - تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية للتأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية لذلك، ويشمل تقييم الاحتياجات التدريبية، وآلية تصميم البرنامج التدريبي، وكفاءة المدرب، واستفادة المتدرب، ووسائل التدريب المستخدمة وباقي أجزاء البرنامج التدريبي.



٢ - تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية للتأكد من نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني بوجه عام لغايات حل مشاكل معينة، كما يتم التأكد أيضا من أن العائد من التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد.

أما الغرض من عملية التقييم فيتمثل فيما يلي:

أ- تقييم أثر التدريب على سلوك المتدربين.

ب - تحديد مدى ملائمة البرامج التدريبية مع الفئات المستهدفة.

ج - تحديد مدى ملائمة البرامج التدريبية للاحتياجات الفعلية للفئات المستهدفة خاصة واحتياجات المنظمة عامة.

د - قياس مدى كفاءة المدربين ونجاحهم في نقل المادة التدريبية.

هـ - تحديد مدى رضا المتدربين عن محتوى وإدارة البرامج مثل الأساليب المستخدمة، تفاعل وقدرات المدرب، حداثة الأدوات المستخدمة في عملية التدريب.

و- التعرف على الانحرافات أو العقبات التي تواجه التدريب أثناء وبعد العملية التدريبية.

ن - الاستفادة من التجارب الحالية من خلال الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج السابقة.

ي - تحديد العائد من الاستثمار في التدريب.

م - زيادة ثقة المشرفين و المشاركين في جدوى البرنامج التدريبي.

ل - المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة للاستمرار أم لا.

#### \*- مراحل عملية التقييم:

تتم عملية التقييم قبل وأثناء وبعد التدريب أي أنها تتم على مراحل متنوعة وهي:

عملية التقييم التي تتم قبل التدريب : وتتم عملية التقييم وفقا لهذه المرحلة قبل عملية التنفيذ وتستهدف تحديد ما إذا كانت أهداف التدريب موضوعية، وتسمى هذه المرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم خلالها تحديد أهداف التدريب، ومن الذي يحتاج للتدريب في المنظمة، واختيار المرشحين للبرنامج التدريبي. ثم يتم تصميم البرنامج التدريبي الذي يتلاءم مع احتياجات الموظفين في المنظمة بما يتفق مع طبيعة مهامهم فكريا ما يكون معرفة المتدرب ببعض جوانب التدريب سببا في إهماله وعدم المبالاة.

عملية التقييم أثناء التدريب : وذلك لتحديد البرامج غير الفعالة و استبعادها مما يعني تقليص التكلفة والوقت والجهد في عملية التدريب وتتم عن طريق التعرف على مدى انتظام المتدربين في البرنامج، مدى توافر الإمكانيات المختلفة اللازمة للتنفيذ من مساعدات تدريبية، مدى انتظام المدربين وحرصهم على بدء الجلسات التدريبية في



المواعيد المقررة وإنهائها وقدرتهم على إدارة الحوار، مدى نجاح أساليب التدريب المختارة في جذب انتباه المتدربين ومدى تفاعلهم معه.

عملية التقييم بعد التدريب : تتجه عملية التقييم في هذه المرحلة لتقييم المكتسبات التي اكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي والتغيرات التي استفاد منها من العملية التدريبية بعد فترة زمنية (ثلاث شهور وأكثر) من ممارسته للعمل، سواء كان التغيير في مهاراته أو معارفه أو سلوكياته وأثرها على وظيفته والمنظمة التي يعمل بها، ما يزيد من صعوبة التقييم في مرحلة ما بعد التدريب، هو عدم القدرة على تحديد الهدف التدريبي بشكل واضح وشامل، مما يؤدي إلى عدم معرفة ما إذا كان التدريب قد حقق أهدافه أم لا.

#### \*- وسائل تقييم عملية التدريب:

عند الشروع في عملية التقييم ينبغي أن تتم عملية اختيار معايير التقييم تتم دراسة فعالية التدريب من خلال عدة معايير هي:

- ١- معايير التعليم :ويقصد بها مقدار ما تعلمه الفرد من البرامج التدريبية.
- ٢ - معايير سلوكية :ويقصد بها التغيرات في السلوكيات المرتبط بعمل الأفراد أو الأداء.
- ٣ - معايير النتائج :ويقصد بها الفوائد المتحققة من البرامج التدريبية لصالح المنظمة.

حيث أن الحكم على فعالية البرامج التدريبية يتم من خلال تقييمه، لذا فإنها تتطلب استخدام الأدوات والأساليب البحثية المناسبة منها (أدوات الملاحظة - الاستبيانات - المقابلات - دراسة السجلات) حيث تقوم بالتقييم العديد من الجهات تبدأ من المدرب، فريق خارجي متخصص، مرشد تدريبي، الرئيس المباشر، أما عن أهم الوسائل المستخدمة في عملية تقييم البرامج التدريبية فهي:

المعايير والأدوات :يمكن أن تقوم المعايير والأدوات التي نستخدمها لتقويم البرامج التدريبية على أساس المعايير الخاصة بطبيعة الأفراد المعنيين والتدريب، والهدف هنا هو تحديد بعض المقاييس التي تبين ما يحققه البرامج من تقدم والمعايير هي: ردود الفعل، التحصيل، المواقف، السلوك، النتائج.

طرق الاختبار :تعد مقارنة الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في تقويم البرامج التدريبية، ويمكن أن تقسم هذه الطرق إلى أربعة أقسام هي:

- ١- المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة :وهي التي تقارن بين علامات المتدرب ومتوسط المجموعة ويشترط أن تكون المجموعة كبيرة العدد.
- ٢- الاختبار بالمعايير :ويقاس فيها أداء المتدرب مقارنة بالأهداف المرجوة من عملية التدريب، وتركز هذه الطريقة على تحديد حصيلة المشاركين من خلال ميزان مستوى الأداء المتعلق بكل هدف من الأهداف.
- ٣- اختبارات الكفاية الإنتاجية :وهي التي تتطلب إثباتا علميا للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة مثل استخدام الكمبيوتر، الإبداع الفني. وللكفاية الإنتاجية مجموعة من المؤشرات هي: الأداء في العمل، الغياب، التمارض، عدد مرات زيارة عيادة الطبيب، مخالفة التعليمات، تقرير الكفاية الإنتاجية، معدل دوران العمل، مستوى الروح المعنوية، مستوى العلاقات الاجتماعية، عدد حوادث العمل.

أسئلة الاختبار :يمكن أن تحتوي اختبارات تقويم البرامج على أحد أنماط الأسئلة التالية وهي:

اختبار متعدد :حيث يطلب من المشاركين اختيار أقرب الإجابات الصحيحة من قائمة إجابات محتملة.



اختبارات الإجابات المفتوحة: حيث لا توجد إجابة محددة، ويسمح للمشاركين أن يعبروا على آرائهم الشخصية.

إجابات القوائم: حيث تعطى للمشاركين قائمة بنود قد تتطابق مع معطيات السؤال أو قد لا تتطابق وعليهم اختيار أقربها للواقع.

الخيارات المزدوجة: وتسمى أيضا أسلوب تمييز الخطأ من الصواب، حيث تعطى الإجابات الصحيحة مع البديلة.

أسلوب الدرجات: حيث يطلب من المشاركين إعطاء درجات لعدد من الإجابات وفقا لشروط معينة وترتيبه.

أدوات تقييم عملية التدريب:

يتم تقييم عملية التدريب باستخدام مجموعة من الأدوات هي:

الاختبارات: حيث ينتهي البرنامج باختبار تحريري أو شفهي أو عملي للوقوف على مستوى التحصيل الذي حققه المتدرب.

حلقات النقاش: حيث تعقد حلقات لنقاش محتوى البرنامج وأداء المدربين والوسائل والأدوات ومدة ومكان البرنامج، وذلك من خلال أخذ آراء المتدربين والمدربين.

الاستبانات: حيث يتم توزيع استبانة على المتدربين يقومون بتعبئتها ومن ثم يتم تحليل الإجابات لمعرفة آرائهم في محتوى البرنامج والمدربين وجدوى الوسائل و الأدوات المستخدمة في التدريب ومدة ومكان البرنامج.

المقابلة: حيث يلتقي المسؤول عن التدريب بالمتدرب وي طرح عليه مجموعة من الأسئلة تتعلق بمحتوى البرنامج وأدواته ووسائله ومدته ومكانه وأداء المدرب وغيرها من الأمور المتعلقة بالبرنامج التدريبي.

\*- معوقات تقييم العملية التدريبية:

يمكن تقسيم معوقات تقييم البرامج التدريبية وبقال :

معوقات فردية: منها المعرفة المسبقة ببعض جوانب التدريب، غياب الحافز لدمج ما تعلمه في ما يطبق، كما أن هناك معوقات شخصية تتعلق بدرجة استجابته وتعاونيه وتقبله للتغيير.

معوقات تتعلق بالمنظمة: وهي المعوقات التي تتعلق بالاختلاف بين بيئة العمل وبيئة التدريب مما يجعله غير قادر على تطبيق ما تعلمه في أرض الواقع إضافة إلى الحوافز، وفي هذا الجانب لا يمكن الإشارة إلى أن التدريب قد فشل فالأسباب عائدة للإدارة العليا ولا علاقة للتدريب فيه. ويمكن إجمال المعوقات التي تواجه تقييم عملية التدريب فيما يلي:

١- افتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة بالتقييم، والتأثر بعدد من العوامل المحيطة كالعلاقات الشخصية والتساهل أو التجبر في بعض الأحيان، والميل إلى فرض المركزية.

٢- عدم توافر معايير وعناصر دقيقة يمكن من خلالها قياس فاعلية التدريب والحكم عليه بالنجاح او الفشل.



٣ - عدم وضوح وواقعية الأهداف التدريبية المطلوب تحقيقها بالإضافة الى صعوبة قياسها في أحيان كثيرة مما ينعكس سلباً على عملية المتابعة والتقييم.

٤ - صعوبة قياس آثار ونتائج التدريب بعيدة المدى.

٥ - عدم التعاون بين الجهة المنفذة للتدريب والجهة الطالبة له.

٦ - عدم وجود تخطيط مسبق لعملية تقييم التدريب.

٧ - الاهتمام بالتقييم على مستوى ردود فعل المتدربين والتي في أحيان كثيرة يحكمها عنصر المجاملة.

## الأسبوع التاسع :تقويم أداء العاملين – مفهومه وطرق استخدامه



### PERFORMANCE APPRAISAL



QuestionPro

+

### \*- تقويم الأداء: التعريف

يُعرّف تقويم الأداء بأنه عملية تقيس بشكل منهجي شخصية وأداء الموظفين عادةً من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين مقابل السمات المحددة مسبقاً مثل مجموعة المهارات والمعرفة حول الدور والمعرفة الفنية والموقف والالتزام بالمواعيد وما إلى ذلك.



يحتوي تقييم الأداء على العديد من الأسماء عبر المؤسسات ، يسميها البعض تقييم الأداء ، ويفضل البعض مراجعة الأداء ، وتقييم الجدارة ، والمراجعات السنوية ، وما إلى ذلك.

يتم تنفيذ هذه العملية لتحديد الصفات المتأصلة للموظف وقدرات ومستوى كفاءة الموظف من أجل نموه وتطوره في المستقبل وتطور المنظمة التي يرتبط بها. يهدف إلى التحقق من قيمة الموظف وعرضه / عرضها للمؤسسة.

يساعد تقييم الأداء المديرين والمشرفين على تعيين الموظف المناسب للقيام بالوظيفة المناسبة ، اعتمادًا على مجموعة المهارات التي يمتلكونها. دون أدنى شك ، تحتاج كل مؤسسة إلى نظام تقييم أداء قوي.

هناك العديد من الأساليب التي يستخدمها المديرون والمشرفون لتقييم الموظفين بناءً على عوامل موضوعية وذاتية ، ومع ذلك ، يمكن أن يكون الأمر صعبًا بعض الشيء ، ولكن لتقييم الموظف بشكل فعال ، كلا العاملين ضروريان.

#### \*- أهداف تقييم الأداء

فيما يلي أهداف إجراء تقييم الأداء عامًا بعد عام:

- هذه خطوة أولى أساسية نحو ترقية الموظف ، بناءً على العوامل الذاتية والموضوعية – الأداء والكفاءة.
- لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف.
- لتقديم تأكيد للموظفين الذين تم تعيينهم مؤخرًا والذين هم في فترة الاختبار الخاصة بهم.
- لاتخاذ قرار ملموس ما ينبغي أن تكون نسبة الزيادة في راتب الموظف بناءً على العمل الذي قام به.
- لتشجيع نظام التغذية الراجعة المناسب بين المدير والموظفين.
- لمساعدة الموظفين على فهم موقفهم في العام الحالي وما هو نطاق التحسين.

#### \*- عملية تقييم الأداء

الخطوة ١ : في معظم المؤسسات ، تعني عملية تقييم الأداء تقييم الموظف كل ٦ أشهر أو سنة واحدة للفترة التي عمل فيها الموظف باستمرار مع المنظمة. في العصر الحديث ، يرسل قسم الموارد البشرية ملف استبيان للموظفين لملئه لجمع البيانات المتعلقة بمستويات مشاركتهم ورضاهم .

الخطوة ٢ : سيقوم المدير أو المشرف المباشر للموظف بعد ذلك بتقييم جودة أداء الموظف بناءً على العمل المنجز في العام السابق ثم يجتمع وجهًا لوجه لمناقشة الحقائق والأرقام.

الخطوة ٣ : التغذية الراجعة الواردة من الاستطلاع يمكن أن تبقى مجهولة. يمكن تحليل هذه التعليقات في الوقت الفعلي باستخدام منصة القوى العاملة الخاصة بـ QuestionPro ، والتي تقيس البيانات وتحللها وتنشئها للحصول على رؤى قابلة للتنفيذ.

بالنسبة للموظفين الخاضعين للاختبار ، تستمر فترة الاختبار عادة ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر. يعتمد تقييمهم على ما إذا كانوا مواكبين للعمل و ثقافة المنظمة وما إذا كانوا على استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات.



## \*- طرق تقييم الأداء

هناك ٥ طرق لتقييم الأداء. يمكن أن يساعد استخدام إحدى هذه الطرق لتقييم الأداء المؤسسات في الحصول على معلومات جزئية. ومع ذلك ، فإن الجمع بين طريقة أو أكثر سيؤدي إلى استخراج معلومات أفضل وبيانات دقيقة. جمع البيانات شيء وآخر أن تفعل شيئاً قابلاً للتنفيذ معها.

١. التقييم الذاتي : هذه طريقة مهمة للحصول على رؤى من الموظفين وتقييم أنفسهم. تحتاج أولاً إلى الحصول على معلومات حول كيفية تقييم الموظف لنفسه / نفسها ، وبعد إجراء هذا التقييم ، تتاح للإدارة فرصة لتقييم الموظف بشكل عادل بناءً على أفكارهم.

٢. نظام تقييم ٣٦٠ درجة: تقييم ٣٦٠ درجة، يتم تقييم الموظف من قبل مشرفه / مديره وأقرانه وزملائه ومروسيه وحتى إدارته. يتم أخذ المدخلات من مصادر مختلفة في الاعتبار قبل التحدث إلى الموظف وجهاً لوجه. في هذه العملية ، يتم تصنيف كل موظف وفقاً للوظيفة المنجزة بناءً على التوصيف الوظيفي المعين له.

٣. مقياس تصنيف الرسومات : هذه إحدى الطرق الأكثر استخداماً من قبل المديرين والمشرفين. يمكن استخدام القيم الرقمية أو النصية المقابلة للقيم من ممتاز إلى فقير في هذا المقياس. يمكن تقييم أعضاء نفس الفريق الذين لديهم توصيف وظيفي متشابه باستخدام هذه الطريقة. يجب أن يكون هذا المقياس مثالاً لكل موظف.

٤. قوائم المراجعة : يُعطى المقيم قائمة تحقق بالعديد من السلوكيات أو السمات أو الوصف الوظيفي للموظف الذي يحتاج إلى التقييم. يمكن أن تحتوي قائمة التحقق على جمل أو سمات بسيطة وبالتالي يقوم المقيم بتحديد الموظف بناءً على ما يصف الأداء الوظيفي للموظف. إذا كان المقيم يعتقد أن الموظف لديه سمات معينة ، فإنه يتم وضع علامة إيجابية ، وإلا يتم تركه فارغاً.

٥. طريقة المقال : يُعرف هذا أيضاً باسم "طريقة الشكل الحر". كما يوحي الاسم ، إنها طريقة وصفية توضح معايير الأداء. العيب الرئيسي لهذه الطريقة هو إبعاد التحيزات.

## \*- مزايا تقييم الأداء

١. تساعد طريقة تقييم الأداء المنهجي المديرين / المشرفين على تحديد أداء الموظفين بشكل صحيح وإبراز المجالات التي يحتاجون إلى تحسين فيها.

٢. يساعد الإدارة على تعيين الموظف المناسب للوظيفة المناسبة. هذا وضع مربح للجانبين لكل من الموظف والمؤسسة.

٣. غالباً ما يُعرض على الموظفين المحتملين الذين قاموا ببعض الأعمال الاستثنائية ترقية على أساس نتيجة تقييم الأداء.

٤. هذه العملية فعالة أيضاً في تحديد فعالية برامج التدريب التي تجربها المنظمة للموظفين. يمكن أن يُظهر للمديرين مدى تحسن الموظف بعد التدريب. سيعطي هذا رؤى قابلة للتنفيذ للمديرين حول كيفية تحسين البرامج.

٥. يخلق بيئة تنافسية بين الموظفين بطريقة جيدة. يحاول الموظفون تحسين أدائهم والحصول على درجات أفضل من زملائهم.



٦. يستخدم المديرون هذا كمنصة للحصول على تعليقات مباشرة من الموظفين للتحدث عن مآلهم وكيفية التعامل معها.

٧. إن الاحتفاظ بسجل للتقييمات السنوية يمنح المديرين فكرة جيدة جدًا عن نمط معدل نمو الموظفين وأي منهم لديه معدل متناقص وما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسينه.

#### \*- مساوئ تقييم الأداء

١. إذا لم يتم تحديد السمات المستخدمة في هذه الطريقة بشكل صحيح ، فلن تكون البيانات المجمعة مفيدة.

٢. في بعض الأحيان يمكن أن تكون التحيزات مشكلة في هذا النظام.

٣. قد تكون بعض العوامل الموضوعية غامضة ويصعب تحديدها. لا توجد طرق علمية معروفة لقياس ذلك.

٤. المديرين في بعض الأحيان غير مؤهلين بدرجة كافية لتقييم قدرات الموظفين ، وبالتالي يكونون ضارين بنمو الموظف.

### أهمية تقويم الأداء وتحديد أساليبه - الأساليب التقليدية

#### \*- الطرق التقليدية لتقييم أداء العمال

يوجد بعض الطرق التي تستخدم في تقييم بعض الأفراد وخاصة تقييم فئة العمال، وإليك بعض الطرق التقليدية:

#### -ما هي الطرق التقليدية ؟

الطرق التقليدية هي التي تعتمد في عملية التقييم على الحكم الشخصي للروءاء على المرؤوسين من أهمها :

-طريقة الترتيب البسيط : من أقدم الطرق في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ. وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

-طريقة المقارنة المزدوجة : يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقًا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.

-طريقة التدرج : توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقًا لهذه التصنيفات المحددة مسبقًا.

طريقة التدرج البياني : تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقًا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات. وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.



**طريقة القوائم المرجعية** :يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية. لكن عدم معرفة القيم المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

**-طريقة الاختيار الإجباري** :حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

**-طريقة المواقف الحرجة** :يقوم المقيم حسب هذه الطريقة، بتسجيل السلوك المساهم إيجابيا أو سلبا في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب وغير المرغوب فيها.

**-الطريقة المقالية** :يتم كتابة تقارير مفصلة من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

## الأساليب الحديثة في تقويم أداء العاملين

### \*- الطرق الحديثة في تقييم أداء الموظفين

بسبب الانتقادات التي تم توجيهها للطرق التقليدية في تقييم أداء الموظفين في العمل، قام المفكرين الإداريين بالتوصل لعدد من الطرق الحديثة التي تساهم في التخلص من هذه العيوب.

#### الطرق الحديثة في تقييم أداء الموظفين:

• **طريقة الاختيار الإجباري** : هي الطريقة التي تعتمد على مجموعة من العبارات التي تعمل على وصف العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات في العادة تكون هذه العبارات ثنائية تُعبّر عن جوانب إيجابية أو جوانب سلبية.

وهذه الطريقة تتميز بأنها بعيدة عن التحيز الشخصي، حيث يكون التقدير من خلال جهة أخرى هي التي تقوم بمنح التقديرات لكل عبارة دون أن يعرف المدير نوعية التقدير ومدى أهميته لعملية التقييم. وبالرغم من ما تحققه هذه الطريقة من إيجابيات إلا أنها محدودة الانتشار بسبب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بالعبارة، التي تُعد أكثر أهمية في كل مجموعة ثنائية العبارات، بالإضافة لذلك عدم الصلاحية لهذه الطريقة في تقديم العون للموظفين للتغلب على جوانب القصور في الأداء وتطور إمكانياتهم بمعرفة المدير.

• **النظام المفتوح لتقييم الأداء** :وهو عكس النظام المغلق لتقييم الأداء يستند على علاقة التأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وعدم إمكانية المنظمة على تحديد الأهداف جميعها والبدائل المحتملة، وأثر هذه الجوانب السلوكية التي ترتبط بالاتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم.

• **طريقة الأحداث الحرجة** : هي الطريقة القائمة على تحديد احتياجات رئيسية لكل مهمة، حيث يقوم هنا المدير بمتابعة الأحداث والوقائع الضرورية، التي تحقق النجاح أو الفشل للعمل من جهة الموظفين، ومقابلتها بالاحتياجات الرئيسية التي تم تحديدها في السابق. وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء،



حيث يتم إعداد سجل أداء لكل موظف، ويقوم المدير بتسجيل الأحداث الهامة بناءً على طبيعتها سواء كانت إيجابية أو سلبية.

ومن أهم مميزات هذه الطريقة، أنها تقوم بالتركيز على تقييم أداء الموظف والاعتماد على الوقائع الموضوعية، هذا عكس الطرق التقليدية التي كانت تهتم بالصفات الشخصية للموظفين. وهذه الطريقة بعيدة عن الاعتماد القانم على ذاكرة المدير التي تتأثر في الغالب بالأحداث قريبة الحدوث، وهذا البرنامج يقوم بتسجيل الأحداث فور حدوثها، كما أنها تتضمن النواحي الإيجابية في تصرفات الموظفين، فهذا يساهم في استخدام الأساليب التي ترتبط بتدعيم نواحي القوة وتوجيه الأفراد للابتعاد عن نقاط الضعف.

• النموذج المغلق لتقييم الأداء : هذا النموذج مرتبط بالفكر الكلاسيكي الذي ينظر للمنظمة بأنها نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على الاعتبارات التالية :

○ مبدأ الترشيذ والمنطق.

○ مبدأ رجل الرفاهية.

○ مبدأ الرجل الاقتصادي.

ومن الطرق التي يتم استخدامها لتقييم الأداء بناءً على هذا النموذج، ما يلي:

○ التقييم الاقتصادي للأداء.

○ تقييم القيم المتعارضة.

○ التقييم القانوني والتشريعي للأداء.

بالإضافة أن هذا النموذج يهمل المتغيرات والمؤثرات البيئية فهو أيضاً لا يراعي المؤثرات السلوكية.

• طريقة التقييم المشتركة : وهي الطريقة القائمة بناءً على قيام كل موظف من أعضاء مجموعة العمل بتقييم كل الأعضاء الآخرين في المجموعة بطريقة الاقتراع السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وبناءً على ذلك فإن تقييم الموظف يتم من خلال معرفة الموظفين الآخرين والمدير.

وتتميز هذه الطريقة بالسمات التالية :

○ إشراك الموظفين والمدراء في عملية التقييم.

○ يتعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم والاستفادة منها.

○ القيام بإشراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات في موضوع التقييم.

○ رقابة الموظفين الشركاء في التقييم على أهداف التي تستخدم فيها نتائج التقييم.

• قياس الفاعلية التنظيمية : تقوم بعض المنظمات بالاعتماد على قياس الفاعلية كوسيلة لتقييم الأداء.



• طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :تهتم كل الطرق السابقة بتقييم أداء الموظفين في فترات زمنية سابقة، أما طريقة الإدارة بالأهداف فتتجه إلى الاهتمام بالأداء في المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي.

ويتم هذا عن طريق المشاركة من قبل المدير والموظفين في تحديد الغايات والواجبات التي سوف يقوم الموظف بتحقيقها، وقيام الموظف بالتقييم لنفسه بناءً على ما قام بإنجازه خلال فترة زمنية محددة، وبرنامج جديد يحتوي على أهداف أخرى وواجبات معينة لفترة أخرى مقبلة.

ومن أهم ميزات هذه الطريقة:

- التركيز على إنجازات الموظفين وليس على صفاته الشخصية.
- تنمية قدرات الموظف بتحديد الأهداف والطرق اللازمة لتحقيقها.
- الاهتمام بالإداء المستقبلي للموظفين.
- تنمية قدرات الموظف فيما يخص التقييم الذاتي.

وهذه الطريقة تلائم أنواع محددة من الوظائف ولا سيما في مستويات الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والوظائف التي تحتاج قدر من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء. ويمكن تطبيقها في المستويات الدنيا مع وجوب تدريب الموظفين والمشرفين على المبادئ التي يقوم عليها وخصوصاً مهارة الاتصال، والقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين.

## نماذج تقويم أداء العاملين

| الأداء الوظيفي                                                 |                          |                          |                          |                          |  |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| جودة العمل المنجز بدون أخطاء وبصورة متكاملة ودقيقة.            |                          |                          |                          |                          |  |
| ممتاز                                                          | جيد جداً                 | جيد                      | مقبول                    | ردئ                      |  |
| <input type="checkbox"/>                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| ملاحظات : .....                                                |                          |                          |                          |                          |  |
| .....                                                          |                          |                          |                          |                          |  |
| كمية العمل المنجز                                              |                          |                          |                          |                          |  |
| ممتاز                                                          | جيد جداً                 | جيد                      | مقبول                    | ردئ                      |  |
| <input type="checkbox"/>                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| ملاحظات : .....                                                |                          |                          |                          |                          |  |
| .....                                                          |                          |                          |                          |                          |  |
| المعرفة بالوظيفة ومتطلباتها                                    |                          |                          |                          |                          |  |
| ممتاز                                                          | جيد جداً                 | جيد                      | مقبول                    | ردئ                      |  |
| <input type="checkbox"/>                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| ملاحظات : .....                                                |                          |                          |                          |                          |  |
| .....                                                          |                          |                          |                          |                          |  |
| شخصية الموظف                                                   |                          |                          |                          |                          |  |
| إهتمام الموظف بوظيفته وتعاونه مع زملاءه وتطبيقه لسياسات الشركة |                          |                          |                          |                          |  |
| ممتاز                                                          | جيد جداً                 | جيد                      | مقبول                    | ردئ                      |  |
| <input type="checkbox"/>                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| ملاحظات : .....                                                |                          |                          |                          |                          |  |
| .....                                                          |                          |                          |                          |                          |  |
| مظهر الموظف بما يتوافق مع بيئة الوظيفة                         |                          |                          |                          |                          |  |



ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ردي ☐

ملاحظات : .....

القدرة على اتخاذ القرارات وتسيير عمله دون إشراف دائم ومباشر.

ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ردي ☐

ملاحظات : .....

روح المبادرة

ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ردي ☐

ملاحظات : .....

المهارات القيادية والإشرافية لمهام مستقبلية

ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ردي ☐

ملاحظات : .....

الالتزام بمواعيد الحضور والإنصراف

ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ردي ☐

ملاحظات : .....

التقييم الكامل

ممتاز ☐ جيد جدا ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ردي ☐

ملاحظات : .....

المشرف المباشر \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_



التاريخ

الوظيفة

التوقيع

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

المدير العام

التاريخ

الوظيفة

التوقيع

إتخاذ القرار في حق الموظف/ الترقية

بناء على التقييم أعلاه :

☐

لا

☐

نعم

- يجدد عقد الموظف :

☐

لا

☐

نعم

- زيادة راتب الموظف :

- يرقى الموظف إلى :

الوظيفة \_\_\_\_\_ ، الدرجة \_\_\_\_\_ ، الراتب \_\_\_\_\_ جنيه مصري

ملاحظات الموظف: .....

.....

.....

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

التاريخ

الوظيفة

توقيع الموظف



## نموذج (2) نموذج تقييم أداء الموظفين

|                 |  |
|-----------------|--|
| اسم :           |  |
| نم الموظف :     |  |
| مسمى الوظيفة :  |  |
| الفرع :         |  |
| اسم المدير :    |  |
| تاريخ التقييم : |  |

| الرقم                               | عناصر التقييم                     | ممتاز<br>10 | جيد جداً<br>8 | جيد<br>6 | متوسط<br>4 | ضعيف<br>2 | الدرجة |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------|---------------|----------|------------|-----------|--------|
| 1                                   | الحفاظ على مواعيد العمل           |             |               |          |            |           |        |
| 2                                   | نوعية الإنتاج                     |             |               |          |            |           |        |
| 3                                   | كمية الإنتاج                      |             |               |          |            |           |        |
| 4                                   | القدرة على التعلم                 |             |               |          |            |           |        |
| 5                                   | التقدم في العمل                   |             |               |          |            |           |        |
| 6                                   | الالتزام بتعليمات المسؤول المباشر |             |               |          |            |           |        |
| 7                                   | المبادرة وسرعة البديهة            |             |               |          |            |           |        |
| 8                                   | العلاقة مع الزملاء                |             |               |          |            |           |        |
| 9                                   | القدرة على تنظيم العمل            |             |               |          |            |           |        |
| 10                                  | الإفادة من وقت العمل              |             |               |          |            |           |        |
| <b>المجموع</b>                      |                                   |             |               |          |            |           |        |
| التقدير                             | ممتاز                             | جيد جداً    | جيد           | متوسط    | ضعيف       |           |        |
| النتيجة                             | 90 - 100                          | 80 - 89     | 70 - 79       | 60 - 69  | 50 - 59    |           |        |
| ملاحظات: المسؤول المباشر:           |                                   |             |               |          |            |           |        |
| التوقيع: التاريخ: ...../...../..... |                                   |             |               |          |            |           |        |

|                                                                                                                                                                                                                                    |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• لقد اطلعت على التقييم وتمت المناقشة مع المسؤول المباشر:</li> <li>• لا يوجد أي اعتراض على ما ورد فيه.</li> <li>• اعترض على البنود ، الرقم ، ، ، (ومرفق ورقة تبين وجه الاعتراض).</li> </ul> |                            |
| التوقيع: ...../...../.....                                                                                                                                                                                                         |                            |
| قرار المدير العام :                                                                                                                                                                                                                |                            |
| التوقيع: ...../...../.....                                                                                                                                                                                                         | التاريخ: ...../...../..... |



## نموذج (5) تقويم الاداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية (إدارية)

الأول : معلومات عامة

|               |              |                   |                               |               |              |
|---------------|--------------|-------------------|-------------------------------|---------------|--------------|
| الاسم رابعيا  | مسمى الوظيفة | المرتبة           | الرقم                         | تاريخ شغلها   | بداية الخدمة |
|               |              |                   |                               |               |              |
| آخر مؤهل علمي | التخصص       | آخر برنامج تدريبي | نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه | تاريخ الإعداد |              |
|               |              |                   |                               |               |              |
| الجهة         | الإدارة      | الشعبة            | المنطقة                       | المدينة       |              |
|               |              |                   |                               |               |              |

الثالث : مجموع الدرجات والتقدير

| مجموع الدرجات الكلية (الدرجة النهائية) | درجات الصفات الشخصية | درجات العلاقات | درجات الأداء الوظيفي |
|----------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------|
| ممتاز (90-100)                         | جيد جدا (80-89)      | جيد (70-79)    | مرضی (60-69)         |
| مرضی (60-69)                           | مرضی (60-69)         | مرضی (60-69)   | مرضی (60-69)         |

الرابع : ملحوظات عامة

|                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| مواطن قوة ومواطن ضعف ترى أهمية إضافتها                                                     |
| مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشمل عليها العناصر السابقة)            |
| مواطن الضعف : (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة) |

الثاني : عناصر التقويم

| الدرجة المعطاة | الحد الأعلى للدرجات | الحد الأدنى للدرجات | الصفة |
|----------------|---------------------|---------------------|-------|
| 6              | 6                   | 6                   | أ     |
| 6              | 6                   | 6                   | أ     |
| 7              | 7                   | 7                   | أ ب   |
| 6              | 7                   | 7                   | أ ب   |
| 6              | 6                   | 6                   | أ ب   |
| 7              | 6                   | 6                   | أ ب   |
| 5              | 5                   | 5                   | أ ب   |
| 4              | 4                   | 4                   | أ ب   |
| 3              | 4                   | 4                   | أ ب   |
| 3              | 4                   | 4                   | أ ب   |
| 3              | 4                   | 4                   | أ ب   |
| 4              | 3                   | 3                   | أ ب   |
| 3              | 3                   | 3                   | أ ب   |
| 3              | 3                   | 3                   | أ ب   |
| 7              | 7                   | 7                   | ب     |
| 7              | 7                   | 7                   | ب     |
| 7              | 7                   | 7                   | ب     |

الأداء الوظيفي

الصفات الشخصية

العلاقات مع

|     |                                    |   |   |
|-----|------------------------------------|---|---|
| أ ب | القدرة على الحوار وعرض الرأي       | 4 | 3 |
| أ ب | تقدير المسؤولية                    | 4 | 4 |
| أ ب | حسن التصرف                         | 4 | 4 |
| أ ب | تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها | 4 | 4 |
| أ ب | الاهتمام بالمظهر                   | 3 | 4 |
| أ ب | المجموع                            | 1 | 1 |
| أ ب | الرؤساء                            | 3 | 3 |
| أ ب | الزملاء                            | 3 | 3 |
| أ ب | المراجعين                          | 3 | 3 |
| أ ب | المجموع                            | 9 | 9 |

|                       |
|-----------------------|
| رأي معد التقرير       |
| الاسم: _____          |
| التوقيع: _____        |
| الوظيفة: _____        |
| التاريخ: _____        |
| ملحوظات معتمد التقرير |
| الاسم: _____          |
| التوقيع: _____        |
| الوظيفة: _____        |
| التاريخ: _____        |

فئة (أ) تخص الموظفين شاغلي المراتب (11-13)

فئة (ب) تخص الموظفين شاغلي المراتب العشرة فما دون



## نموذج (4) تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التخصصية (أ) و(ب)

### تعريف الوظائف التخصصية :

تشمل هذه المجموعة الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتخطيط والمتابعة ( الوظائف الإشرافية ) والتنفيذ في مجال التخصصات والمهن المختلفة والتي لا يقل الحد الأدنى من التأهيل العلمي لها عن الحصول على تأهيل جامعي .

أولاً :

| الشعبة | الإدارة | الجهاز |
|--------|---------|--------|
|        |         |        |

| القسم | الوحدة | المنطقة | المدينة أو القرية |
|-------|--------|---------|-------------------|
|       |        |         |                   |

| الاسم رباعياً | مسمى الوظيفة | مرتبها | رقمها | تاريخ إشغالها |
|---------------|--------------|--------|-------|---------------|
|               |              |        |       |               |

| المؤهل العلمي | موضوع آخر دورة تدريبية اكملت بنجاح | آخر تقرير أداء |         |
|---------------|------------------------------------|----------------|---------|
|               |                                    | التاريخ        | التقدير |
|               |                                    |                |         |

الفئة أ : تعني الموظفين ( الموظفين ) التخصصيين الذين يشغلون المراتب ( 11 - 13 ) .  
الفئة ب : تعني الموظفين ( الموظفين ) التخصصيين الذي يشغلون المراتب ( 10 فما دون ) .



| ضع هنا رقماً واحداً من (1-6) الذي يمثل تقويمك للموظف أو للموظفة |   | التقدير  |          |   |     |      |          | العنصر |                                   |
|-----------------------------------------------------------------|---|----------|----------|---|-----|------|----------|--------|-----------------------------------|
|                                                                 |   | ممتاز *  | جيد جداً |   | جيد | مرضي | غير مرضي |        |                                   |
| ب                                                               | أ | 6        | 5        | 4 | 3   | 2    | 1        |        |                                   |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أ      | التفهم لأهداف الجهاز              |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أ      | المهارة في : - التخطيط            |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أ      | - اتخاذ القرار                    |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | - الإشراف الفني                   |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | مستوى الأداء في مجال التخصص       |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | المتابعة لما يستجد في مجال التخصص |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى        |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | المعرفة بنظم وإجراءات العمل       |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | القدرة على تطوير أساليب العمل     |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | المحافظة على أوقات الدوام         |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | الحرص على أمور السلامة والوقاية   |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | ب      | توخي الدقة في العمل               |
|                                                                 |   | الإجمالي |          |   |     |      |          |        |                                   |

الأداء الوظيفي

| ضع هنا رقماً واحداً من (1-6) الذي يمثل تقويمك للموظف أو للموظفة |   | التقدير  |          |   |     |      |          | العنصر |                              |
|-----------------------------------------------------------------|---|----------|----------|---|-----|------|----------|--------|------------------------------|
|                                                                 |   | ممتاز *  | جيد جداً |   | جيد | مرضي | غير مرضي |        |                              |
| ب                                                               | أ | 6        | 5        | 4 | 3   | 2    | 1        |        |                              |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | حسن التصرف                   |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | درجة الاعتماد عليه / عليها   |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | ب      | الاهتمام بالمظهر             |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | ب      | تقبل التجديد في أساليب العمل |
|                                                                 |   | الإجمالي |          |   |     |      |          |        |                              |

الصفات الشخصية

| ضع هنا رقماً واحداً من (1-6) الذي يمثل تقويمك للموظف أو للموظفة |   | التقدير  |          |   |     |      |          | العنصر |             |
|-----------------------------------------------------------------|---|----------|----------|---|-----|------|----------|--------|-------------|
|                                                                 |   | ممتاز *  | جيد جداً |   | جيد | مرضي | غير مرضي |        |             |
| ب                                                               | أ | 6        | 5        | 4 | 3   | 2    | 1        |        |             |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | 1 - الرؤساء |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | 2 - الزملاء |
|                                                                 |   |          |          |   |     |      |          | أب     | 3 - الجمهور |
|                                                                 |   | الإجمالي |          |   |     |      |          |        |             |

العلاقات مع

### ملاحظة :

(1) إذا كان أحد العناصر أعلاه لا ينطبق على الموظف ( الموظفة ) فلا يترك مكان العنصر خالياً . بل يتم وضع درجة مناسبة له يتم التوصل إليها عن طريق متوسط درجات الحقل الذي يتضمن ذلك العنصر ( سواء كان ذلك في الأداء الوظيفي أو الصفات الشخصية أو العلاقات الفردية ) .



(2) \* يتطلب الحصول على تقدير ( ممتاز ) أن يحصل الموظف ( الموظفة ) على  
( 6 ) نقاط في جميع العناصر . إضافة إلى موطن واحد من مواطن القوة على  
الأقل .

اسم معد التقرير : .....

التوقيع : .....

التاريخ: ..... / ..... / .....

خامساً : ملاحظات عامة ( كل صفة من مواطن القوة = +3 أو مواطن الضعف = -3 )

| أذكر مواطن قوة ومواطن ضعف رئيسية تدعم تقديراتك السابقة ( إن وجدت ) |                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المجموع الكلي<br>لمواطن القوة<br>9 + =                             | مواطن القوة : ( الصفات الإيجابية الأخرى التي يتميز بها الموظف<br>( الموظفة ) ولم تشتمل عليها العناصر السابقة ) .                 |
|                                                                    | 1 -                                                                                                                              |
| الدرجة التي<br>حصل عليها                                           | 2 -                                                                                                                              |
|                                                                    | 3 -                                                                                                                              |
| المجموع الكلي<br>لمواطن<br>الضعف = - 9                             | مواطن الضعف: ( الصفات السلبية التي يتصف بها الموظف<br>( الموظفة ) وتؤثر على عمله دون أن يكون في ذلك تكرار للعناصر<br>السابقة ) . |
|                                                                    | 1 -                                                                                                                              |
| الدرجة التي<br>حصل عليها                                           | 2 -                                                                                                                              |
|                                                                    | 3 -                                                                                                                              |
|                                                                    | -                                                                                                                                |

من - التقدير

إلى النهائي

|        |                |  |
|--------|----------------|--|
| 99 -   | ممتاز          |  |
| 105    |                |  |
| 80 -   | جيد جداً ( 5 ) |  |
| 98     |                |  |
| 64 -   | جيد جداً ( 4 ) |  |
| 79     |                |  |
| 48 -   | جيد            |  |
| 63     |                |  |
| 32 -   | مرضي           |  |
| 47     |                |  |
| أقل من | غير مرضي       |  |
| 32     |                |  |

سادساً : التقدير الكلي للدرجات

|  |                              |
|--|------------------------------|
|  | مجموع درجات الأداء الوظيفي   |
|  | مجموع درجات الصفات الشخصية   |
|  | مجموع درجات العلاقات الفردية |
|  | مجموع درجات الملاحظات العامة |
|  | المجموع الكلي                |



|                                                             |                                |                               |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| مقدار التحسن الذي طرأ منذ آخر تقرير                         |                                |                               |
| جيد <input type="checkbox"/>                                | متوسط <input type="checkbox"/> | ضعيف <input type="checkbox"/> |
| التوصيات العامة لتطوير قدرات الموظف ( الموظفة ) ( إن وجدت ) |                                |                               |
| <hr/> <hr/> <hr/>                                           |                                |                               |

ملاحظات معتمد التقرير :

اسم معتمد التقرير ..... وظيفته ..... توقيعه ..... التاريخ ...../...../.....

### إرشادات

1- يعد الرئيس المباشر التقرير عن طريق التأشير بعلامة ( ✓ ) في المربع المناسب وفقاً لتقديره .

2- يتم وضع الدرجة التي حصل عليها الموظف ( الموظفة ) في الحقل المعد لذلك تحت عنوان ( ضع هنا رقماً واحداً من ( 1-6 ) الذي يمثل تقويمك للموظف ( للموظفة ) . حسب نوع الفئة المعد عنها التقرير ( أ ) أو ( ب ) .

3- في خاتمة الملاحظات العامة يحدد الرئيس المباشر مواطن القوة ومواطن الضعف حسب رأيه ( إذا وجدت ) .

4- التقدير الكلي للدرجات تسجل به مجموع درجات العناصر الأربعة السابقة أمام كل منهم ثم تجمع للحصول على المجموع الكلي للدرجات .

5- بعد اعتماد التقرير من قبل الرئيس الأعلى يتم إطلاع الموظف ( الموظفة ) عليه .

### مصادر تقويم الأداء الوظيفي :

- 1 - ملف الموظف ( الموظفة ) .
- 2 - سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر .



3 - تقرير الإنجاز الشهري للموظف ( الموظفة ) .

4 - دفتر الحضور والانصراف .

5 - أي مصادر أخرى تساعد في دقة التقييم .

### معايير التقييم

لكي يتمكن الرئيس المباشر من إعداد تقارير أداء عن مرؤوسيه بشكل موضوعي ، فإن المعايير التالية يمكن أن يسترشد بها الرئيس المباشر لوضع التقييم المناسب عن الموظف.

#### 1. غير مرضي :

تقصير واضح في أداء واجبات الوظيفة.  
وأمثله ذلك ( نوعية إنتاجيته أقل من المستوى المطلوب - نتائج أعماله غير جيدة - دائماً يؤخر الأعمال عن مواعييدها المقررة - عدم التفهم لأعمال الوظيفة رغم شرحها له .  
عدم الرغبة في تنمية أدائه - غير متحمس لأداء عمله . ليس لديه شعور بالمسئولية ) .

#### 2. مرضي :

أداؤه لعمله بشكل عام مرضي .  
وأمثله ذلك ( يقوم غالباً بإنجاز المتطلبات الأساسية لوظيفته - ينجز العمل بشكل مقبول - ينقصه الحماس في عمله - يحتاج لتوجيه دائم - في حاجة ملحة لزيادة معارفه) .

#### 3. جيد :

على معرفة جيدة بنظم وإجراءات العمل .  
وأمثله ذلك ( يتجاوب بسرعة مع متطلبات وظيفته - يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الأهمية - نتائج إنجازاته جيدة) .

#### 4. جيد جداً ( 4 ) :

أداء ناجح للعمل ، مرونة في التنفيذ مع قدرة على التعرف على المشاكل في مجال العمل .



وأمثلة ذلك ( على علم كامل بمسؤوليات وظيفته واختصاصات الإدارة التي يعمل بها - قادر على حل أغلب المشاكل بأسلوب جيد).

5. جيد جداً ( 5 ) :

القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل ووضع حلول للمشاكل التي تواجهه.

وأمثلة ذلك ( مجهودات ذاتية تعني بتطوير أعمال الإدارة بشكل عام مع إمكانية القيام بمسؤوليات أكبر).

6. ممتاز :

القدرة على الإبداع والابتكار ومعدل فوق العادي في إنجاز العمل.

وأمثلة ذلك ( إنجازاته بارزة على مستوى الإدارة - مثال للإنجاز المتفوق).

#### شرح بعض العناصر

| العنصر                                    | الشرح                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مستوى الأداء.                             | تعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه وانعكاس ذلك على أداء العمل وإتقانه.<br>ومستوى الأداء يختلف من شخص لآخر وفي كلا حالات الضعف والجودة فإن التقييم يكون عادة نسبياً. ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل ويدخل في الاعتبار درجة الرضا عن الانتاج نوعاً وكماً ومستوى المهارة في التنفيذ. |
| إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.               | مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية مؤدياً أعمالها بكفاءة وثقة عالية.                                                                                                                                                                                                         |
| الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل. | تعني الحرص على اجتناب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث اضرار مادية أو بشرية ومحاولة التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كبائرها والتنبه له والتنبيه عليه للحيلولة دون وقوعه وذلك باستخدام وسائل الوقاية والسلامة.                                                                                     |
| المحافظة على أوقات الدوام                 | معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام وعدم مغادرته لمقر عمله بدون إذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل.                                                                                                                                                            |



|                                |                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المهارة في التخطيط.            | وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الامكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.                                                               |
| المهارة في الإشراف.            | والمقصود بها معرفة مدى القدرة على متابعة جهود المرؤوسين وتوجيههم للتحقق من حسن الأداء والانضباط والتحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط والأهداف المحددة . |
| المهارة في اتخاذ القرار .      | لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.                                                                           |
| المعرفة بنظم وإجراءات العمل .  | ويقصد منها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته .                                                                                    |
| القدرة على تطوير اساليب العمل. | لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الانتاج الأفضل .                           |
| تقبل التوجيه.                  | ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيه وملاحظات رؤسائه بصدر رحب وإيجابية.                                                                          |
| السلوك العام.                  | وتعني التزام الموظف بسلوكيات المجتمع المسلم وكذلك التزامه بالعمل كأمانة أؤتمن عليها وادأؤه لها كخدمة لمواطنيه بأمانة وإخلاص.                            |



## الأسبوع العاشر / الحوافز - مفهومها - أهميتها - أنواعها

### \*- ما هو التحفيز؟

التحفيز **Motivation** هو تلك الظروف والعوامل التي تخلق لدى الفرد الرغبة لكي يتحرك في اتجاه معين، فالتحفيز يشمل التعرف على حاجات (**Needs**) ورغبات (**Desires**) واهتمامات (**Interests**) المرفوس ثم محاولة إشباعها حتى يمكن تحريك وتحفيز المرفوس لاستخدام كل طاقاته وقدراته في أداء ما هو مطلوب منه؛ وعند ترجمة كلمة **Motivation** يتم ترجمتها إلى التحفيز أو الدافع، ولذلك عندما ترى كلمة الدافعية أو التحفيز أعلم أنهما كلمة واحدة.

### \*- ما هي الحوافز؟

الحوافز **Incentives** هي أي شيء يلهم أو يحفز الفرد أو المجموعة على فعل شيء ما، وفي مجال الأعمال التجارية (البيزنس)، الحوافز هي برامج ومكافآت يتم وضعها لتشجيع الموظفين على اتخاذ إجراءات معينة والوصول إلى الأهداف المحددة.

أما عن أنواع الحوافز فيمكن أن تكون الحوافز نقدية أو غير نقدية ويمكن منحها للموظفين الأفراد أو فرق العمل أو بعض فروع الشركة أو الشركة بأكملها. ومع ذلك، فإن التطبيق الأكثر فعالية للحوافز يتضمن عادةً مزيجاً من كل هذه الأساليب لأنه لا يستجيب جميع الموظفين لنفس النوع من برنامج التحفيز **motivation** أو الحوافز **Incentives**، وقد يؤدي تحقيق التوازن بين الحوافز الفردية والحوافز الجماعية إلى الحفاظ على المنافسة ودية وأخلاقية مع الحفاظ على قيم العمل الجماعي والتعاون.

### \*- أهمية الحوافز

غالبًا ما ينفذ أصحاب العمل برامج الحوافز من أجل:

#### ١ - زيادة الإنتاجية

يعلم الجميع أن الإنتاجية ضرورية لضمان نجاح شركتك، فالإنتاجية من العوامل الدافعة لسير الأعمال التجارية **Business drivers**، والحوافز هي طريقة رائعة لضمان بقاء موظفيك متحمسين للقيام بعملهم بأفضل ما في وسعهم؛ فمن خلال تقديم شيء يمكنهم الحصول عليه إذا حققوا هدفًا معينًا أو حققوا شيئًا ما، فإن لديهم شيئًا للعمل من أجله.

#### ٢ - زيادة التعاون والعمل الجماعي

يمكن لأصحاب العمل تحفيز الموظفين على التعاون بشكل أكبر في مكان العمل في مشاريع محددة يقوم بها فريق من الموظفين يعملون معاً وتحفيز الموظفين عبر الأقسام المختلفة من خلال تعزيز برامج الحوافز **incentive programs** التي تشجع العمل الجماعي.



### ٣ - رفع المعنويات

يمكن أن يؤدي تقدير الموظفين بسبب عملهم الشاق إلى شعورهم بالإنتماء والاحترام داخل مكان العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز ثقافة عمل أكثر سعادة وإيجابية.

### ٤ - جذب المواهب والاحتفاظ بها

في سوق تنافسية، تحتاج الشركة إلى التميز عن المنافسين وتقديم خطط حوافز فريدة من نوعها يمكن أن تكون السبب في أن المرشح للوظيفة يختار شركتك على شركة أخرى.

### ٥ - تخفيض معدل دوران الموظفين

إن تقديم الحوافز لموظفيك لا يحفزهم على القيام بعملهم فحسب، بل يمكن أن يحفزهم أيضًا على البقاء لفترة أطول في الشركة؛ فقد يكون امتلاك برامج الحوافز هو السبب وراء اختيارهم للبقاء في شركتك، بدلاً من البحث في مكان آخر.

### \*- أنواع الحوافز

يمكن أن يكون هناك نوعان من الحوافز - الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية. دعنا نتعمق في تفاصيل كل منهم:-

### أ. الحوافز النقدية

### ١ - حوافز الرواتب Salary incentives

لا يتقاضى جميع الموظفين نفس الراتب؛ ومن الواضح أن الراتب يعتمد على مهام الموظفين ومناصبهم. ومع ذلك، فإنه يعتمد أيضًا على جهد الموظفين، وغالبًا ما تكافئ الشركات الموظفين بأجر أعلى إذا اعتبروا أن الموظف يعمل بجد أو منتجًا أو كفؤًا؛ وتعتبر حوافز الرواتب أحد أكثر أنواع الحوافز المالية شيوعًا الموجودة في جميع المنظمات تقريبًا.

### ٢ - الأرباح Profits

إذا حققت المنظمة أرباحًا ضخمة، فلن يتم توزيعها بين المساهمين فقط؛ فغالبًا ما تكافئ معظم الشركات الموظفين الذين يعملون بجد من خلال تقاسم الأرباح معهم. وبصرف النظر عن كون الأرباح وسيلة لمكافأة الموظفين، فالأرباح تعمل أيضًا كأداة تحفيزية؛ فعندما يدرك الموظف أنه قد يحصل على حصة في الأرباح، فقد يكون أكثر إنتاجية وأفضل أداءً.

### ٣ - الشراكة Co-partnership

تكافئ بعض الشركات موظفيها من خلال عرض تقديم أسهم في الشركة لهم، فالشراكة طريقة أخرى لتحفيز الموظفين ومساعدتهم على استكشاف مهارات جديدة وتطويرها، وهي ليست مفيدًا للموظف فحسب، بل للمنظمة أيضًا.



#### ٤ - المكافآت Bonuses

المكافأة هي أجر إضافي يتم منحه غالباً للموظفين كمكافأة لمساهماتهم في المنظمة، ويتم منح المكافآت بعد الوصول إلى الأهداف، سنوياً أو ربع سنوياً أو في عدة مناسبات، وكل هذا يتوقف على الشركة.

#### ٥ - العمولات Commissions

إنها إضافة إلى الراتب الأساسي عندما يحقق الموظف مبيعات ضخمة للمؤسسة، وهذه العمولات تحفز الموظفين على بذل بعض الجهد الإضافي، وزيادة الإنتاجية لتوليد المزيد من المبيعات لكسب المزيد من العمولات.

#### ٦ - حوافز التقاعد Retirement incentives

تشير حوافز التقاعد عادةً إلى الأموال المخصصة لتزويد الموظفين بمعاش تقاعدي أو دخل عندما يتقاعدون من حياتهم المهنية، فالمعاش التقاعدي تنظمه قوانين كل بلد علي حده، ففي بعض الدول يكون إجبارياً علي الشركات التأمين علي موظفيهم لكي يحصلوا علي معاش عند التقاعد، وفي البعض الآخر يكون الأمر اختياري بالنسبة للشركات. وأحياناً تقوم الشركات بتقديم مكافأة نهاية خدمة كبيرة للموظفين عند التقاعد للموظفين الذين أمضوا مثلاً عدد معين من السنوات مع الشركة، وتكون هذه المكافأة أكبر من المكافأة التي تنظمها القوانين المعمول بها.

#### ٧ - علاوة غلاء المعيشة Dearness allowance

الغرض الأساسي من هذا الحافز النقدي هو مكافحة التضخم، وتسعى علاوة غلاء المعيشة إلى تقليل تأثير التضخم على الموظفين من خلال دفع مبلغ علاوة على الراتب يساوي نسبة التضخم السنوية.

#### ٨ - المزايا الإضافية Fringe benefits

هذه المزايا تتضمن حوافز مالية مثل رسوم تعليم الأطفال في مدارس خاصة معينة، أو سكن خاص لموظفي الشركة، أو وسائل مواصلات خاصة لنقل الموظفين للعمل؛ ولا تقدم جميع الشركات مثل هذه المزايا لأنها قد تكون باهظة الثمن بالنسبة لها. ومع ذلك، فإن شركات مثل Google و Microsoft من الشركات القليلة التي تقدم مثل تلك المزايا.

#### ب. الحوافز غير النقدية

##### ١ - تفويض السلطة

تفويض السلطة هو عندما يعطي القادة أو الأشخاص في المناصب العليا مسؤوليات جديدة لموظفيهم، فالقيام بتفويض السلطة يمكن أن يجعل الموظفين يشعرون بالتقدير، ويطورون سلوكاً أكثر مسؤولية وثقة ويساعدهم على تعلم مهارات جديدة.

##### ٢ - المشاركة في الإدارة

يحتاج الموظف إلى الشعور بالتقدير، والمشاركة في الإدارة يعتبر وسيلة لتحقيق ذلك؛ فدعوة الموظف الي عملية صنع القرار يؤسس إحساساً بالمسؤولية لدى الفرد. وعلاوة على ذلك، يشعر الموظف أن أفكاره واقتراحاته مهمة وأنهم لا يتبعون الأوامر فحسب، بل يساهمون فعلياً في المنظمة بأفكارهم.



### ٣ - الترقية

يمكن تعريف الترقية على أنها خطوة للأمام، ويتم ترقية معظم الأفراد كوسيلة لمكافأة مساهمتهم ولكنها أيضا طريقة أخرى لجعلهم متحفزين ليصبحوا أكثر كفاءة وإنتاجية.

### ٤ - الإجازات المدفوعة Paid vacations

لا تقدم جميع الشركات إجازات مدفوعة الأجر سنوية للموظفين في البلدان التي لا يجبر القانون الشركات على تقديم إجازة مدفوعة الأجر، وفي البلدان التي يحدد فيها القانون مدة الإجازة السنوية تقوم الشركات بزيادة مدة الإجازة للموظفين كنوع من الحافز لهم، فعندما تريد الشركة تقدير موظف قد عمل بجد واجتهاد وقدم تضحيات شخصية لصالح المنظمة، تقوم الشركة بزيادة مدة الإجازة مدفوعة الأجر له، أو تقديمها له إن لم تكن مكفولة بالقانون.

### ٥ - الهدايا gifts

تقدم معظم الشركات هدايا لمكافأة موظفيها على تفانيهم وعملهم الجاد، والأكثر شيوعاً هو ان يتم توزيع هذه الأنواع من الهدايا كحوافز للموظفين في المناسبات الخاصة والأعياد، ولكن لا يوجد تقويم ثابت لذلك، فهذا يعتمد كلياً على الشركة.

### ٦ - الاحتفال

غالباً ما تحتفل الشركات بتحقيق هدافاً كبيراً من خلال إقامة الحفلات المكتبية، فالحفلات المكتبية ليس الغرض منها فقط هو الاحتفال، ولكن لمكافأة الجهد الجماعي للمنظمة. إن الاحتفال هو أحد أكثر أمثلة الحوافز غير النقدية شيوعاً، والتي توفرها كل شركة تقريباً.

### ٧ - الإضافة الأخيرة

هذه ليست سوى بعض أنواع الحوافز للموظفين في العمل، وهناك المزيد من الحوافز وتختلف من شركة إلى أخرى. ومع ذلك، فإن الغرض من هذه الحوافز هو المكافأة والتقدير والاحتفال والتحفيز وزيادة الإنتاجية.

## الأسبوع الرابع والعشرون / الحوافز المادية - حافز الاجر - ضمان و استقرار العمل

عرف الاقتصاد العالمي تطوراً متسارعاً بدأ في الاقتصاد الصناعي وصولاً إلى ما يعرف اليوم باقتصاد المعرفة وتغيرت النظرة للموارد البشرية في المؤسسات حيث كان ينظر إليها سابقاً على أنها آلة يجب استغلالها أقصى استغلال حاله كحال باقي عناصر الإنتاج أما اليوم فينظر إليها على أنها أساس استمرار المؤسسات ومصدر قوتها واشتدت المنافسة على جذب الكفاءات والعمالة الماهرة في جميع مراحل دورة حياة المنتج وتفنن رجال الأعمال في وضع نظام حوافز مغرية وتوفير جو عمل مريح والتسويق لسمعة المؤسسة لأجل جذب الكوادر المتميزة.



## الحوافز المادية

وهي الحوافز الأكثر شيوعاً كونها تعطي الاشباع لحاجات ملموسة وضرورية للعاملين ومن امثلة هذه الحوافز:

١ - اكرامية لإنتاج معين :فمثلاً عندما يصل الإنتاج الى ١٠٠ قطعة فإن القائمين على انتاج هذه القطعة سيحصلون على أجر إضافي على راتبهم الشهري أو الأجر اليومي

٢ - الاجر على القطعة المنتجة :في هذه الحالة يرتبط الإنتاج بالأجر فالعامل أو الموظف أصبح أجره على عدد القطع التي ينتجها أو المهام التي يستطيع تنفيذها هنا سيبدل العاملون جهداً أكبر للحصول على إنتاج أكبر وبالتالي أجره أعلى

٣ - زيادة على الراتب الشهري :يلجأ رجال الأعمال والمدراء لإضافة زيادة على الراتب الشهري بنسبة معينة مثلاً ١٥% لتعزيز ثقة العاملين بمؤسساتهم ودفعهم للمزيد من الجهد والعطاء مع الوعد بإضافات جديدة كلما تطور الإنتاج وتحققت أرباح إضافية

٤ - عمولات مبيع :بحيث يتم دفع الأجر بناء على القطع والمنتجات التي يستطيع الموظف أو العامل بيعها

المشاركة في الأرباح :ويعد أقوى حافز مادي إتبعه رجال الأعمال فأصبح للعامل الحق في مشاركة الأرباح بنسبة معينة حيث سيعتبر الموظف أو العامل أن المؤسسة هي مشروعه الخاص لأنها تعود عليه بالأرباح و سيبدل أقصى طاقته لتحقيق مزيد من الإنتاج والأرباح

\*- ما هو الأجر ؟

يستخدم أرباب العمل مصطلحات مختلفة للتعبير عن المقابل المادي نظير خدمات العمال، مثل الأجر، أو الراتب، أو أتعاب العمل، أو الأتعاب. المصطلحان أتعاب العمل أو الأتعاب هما المسمى الرسمي للمقابل المادي، ولكن هناك فروقات جوهرية بين الأجر والراتب:

حيث إن مصطلح الراتب يستخدم عادة عندما تحصل شهرياً على مبلغ ثابت (راتب شهري) وفي مقابل ذلك، تُذكر اللفظة أجر عندما يتقاضى العامل أتعابه نظير العمل بالساعة (الأجر بالساعة)، ولذلك تتحدد قيمة الأجر الشهري بعدد الساعات التي عملتها خلال الشهر .

مبدئياً :يجب أن تتقاضى أجراً مقابل كل ساعة تعملها!

\*- أنواع الأجور:

هناك تصنيفات متعددة للأجور تختلف تبعاً لاختلاف الأساس الذي يعتمد عليه أثناء عملية التصنيف، فمثلاً صنف الأجر على أساس القوة الشرائية إلى أجر إسمي وأجر حقيقي وعلى أساس طبيعته وعلى أساس الغرض منه وعلى أساس طرق الدفع على اجر زمني وأجر حسب الإنتاج.....إلخ. وسوف نرى بعضاً منها:

١ - الأجر الإسمي: هو مقدار ما يحصل عليه العامل من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال، ونظراً لأن هذا النوع من الأجر يتأثر بمجرد ارتفاع الأسعار حيث تنخفض قيمته الحقيقية فإن العاملين لا يعتدون بهذا النوع من الأجور لأن قيمتها الحقيقية قد انخفضت وقوتها الشرائية قد تدهورت وأصبحت لا تلبي احتياجاتهم الأساسية بينما أصحاب العمل لا ينظرون إلى الأجر إلا من الناحية الاسمية فقط.



٢ - الأجر الحقيقي: هو مقدار السلع والخدمات التي تشتري لإشباع حاجات الفرد من الأجر النقدي أي هو عبارة عن القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر ومن المعروف بأن هناك علاقة عكسية بين ارتفاع المستوى العام للأسعار وانخفاضه وبين ما يحصل عليه الفرد م سلع وخدمات كم ونوعاً فكمية ونوعية السلع تنخفض في حالة ارتفاع الأسعار وتحسن وتزيد في حالة انخفاضها.

٣ - الأجر حسب الزمن: يكون العائد في هذه الحالة محدد مسبقاً إنطلاقاً من عقد يكون بين صاحب العمل و العامل الذي يحدد فيه مدة العمل و عدد ساعات العمل في اليوم، و وحدات الزمن المستعملة تتمثل عموماً في الساعة و اليوم. الأجر العام = الأجر بالساعة. الزمن بالساعات

يعتبر هذا النظام في دفع الأجر هو أكثر شيوعاً في غالبية المشروعات.

٤ - الأجر على أساس الإنتاج ١: بداية تطبيق هذا النظام سادت أثناء وجود الحرف و هو شائع الآن في تحديد أجر عمال الإنتاج في الصناعة، و في ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، و يتبع هذا النظام طريقتان لتحديد الأجر هما:

أ/ الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

يتقاضى الفرد عن عدد الوحدات الإنتاجية التي قام بإنتاجها بمفرده على أن مقدار كسب العامل يرتبط بطريقة حساب أجره.

و هناك عدة طرق لحساب الأجر على أساس الإنتاج يمكن تحديدها بطريقتين هما:

١- طريقة أجر القطعة الموحدة: يتم دفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن الوحدات المنتجة، أي تكلفة الإنتاج المباشر لكل وحدة منتجة ثابتة، و هذه الطريقة الأكثر شيوعاً بين طرق الدفع بالإنتاج.

٢ - طريقة أجر القطعة المتغيرة: إن أجر القطعة الموحدة يعيبه ثبات تكلفة العمل المباشر و لا يترتب عن ذلك زيادة حجم الإنتاج أي ميزة تخفيض تكلفة العمل المباشر بالنسبة للوحدة الإنتاجية، و لهذا فإن بعض المؤسسات تختار هذا النظام باعتباره يعتمد على تحديد سعرين سعر القطعة المنتجة و السعر الأخير، وهو منخفض إذا بلغت الوحدات المنتجة حداً معيناً.  
ب/ الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

يتقاضى الفرد عن عدد الوحدات الإنتاجية التي قامت بإنتاجها الجماعة أو الفريق التي ينتمي إليها و على أن مقدار كسب العامل يرتبط بإنتاجية هذه الأخيرة.

\*- استقرار العمل

من الأمور المهمة والضرورية في حياة الإنسان، فمن خلال العمل يحقق الإنسان ذاته ويثبت وجوده في عالمه ومجتمعه من خلال تقديم كل ما بوسعه من أجل خدمته والرقى فيه إلى أعلى المراتب بكل ما لديه من خبرات وقدرات وإمكانات. وأهم ما في العمل الاستمرارية والبقاء أطول فترة ممكنة في الموقع الوظيفي لأن في ذلك ضمان للتطور



والزيادة في الدخل، ومما يسمح للإنسان بأن يستمر في عمله لوقت طويل دون أن تكون لديه رغبة في التغيير هو ما يسمى بالاستقرار الوظيفي أي الاستقرار في العمل .

#### \*- الاستقرار في العمل

هو الشعور بالأمان في العمل من الناحية المادية ومن ناحية التأمينات المختلفة التي تقدمها المؤسسة لموظفيها، وهو من أبرز الغايات التي يسعى الموظف إلى تحقيقها خلال عمله، بغض النظر عن المجال الذي يعمل به سواء كان العمل سياسياً أو اقتصادياً أو أكاديمياً أو عسكرياً، وبصرف النظر عن الجهة المسؤولة سواء كانت حكومية أو خاصة .

#### \*- موجبات الاستقرار في العمل

١ - حصول الموظف على حقوقه كاملة دون أي انتقاص سواء كان الحق في تقاضي الدخل المناسب والكافي، أو العمل في بيئة صحية ومناسبة وخالية من أي خطر .

٢ - امتلاك المؤهل المناسب والكافي لأداء العمل، فعلى الشخص أن يمتلك خلفية نظرية كافية عن الأعمال الموكلة إليه، ومن الأفضل أيضاً أن يكون لديه خبره عمليه سابقة في المجال ليُشعر بثقة أكبر أثناء العمل وليُقدم أفضل ما لديه.

٣ - القدرة على إقامة العلاقات الاجتماعية السوية مع الزملاء في بيئة العمل .

٤ - إقامة علاقة جيدة ومتينة مع الجهة الإدارية في مؤسسة العمل، وجعل هذه العلاقة قائمة على أساس الثقة المتبادلة بين الطرفين والمصارحة لمعرفة مشكلات العمل أولاً بأول ومحاولة حلها .

٥ - التنافس الإيجابي والبناء الذي يعتمد على محاولة إظهار أفضل النتائج في العمل دون عدائية أو هجوم، ويكون المعيار الوحيد في المنافسة العمل الجيد والإنجاز .

٦ - الأمان الوظيفي الذي توفره المؤسسة والذي يضمن للموظفين مستقبلهم في العمل، مثل: التأمين الصحي، والضمان الاجتماعي، وراتب التقاعد وغيرها من التأمينات التي تُشعر الموظف بالأمان .

٧ - الموضوعية والعدل في التعامل بين الموظفين وعدم المحاباة أو التحيز في التعامل معهم .

٨ - وجود قواعد وقوانين ثابتة في العمل يلتزم بها الجميع دون استثناء ابتداءً من الإدارة وهي رأس الهرم الوظيفي وحتى المستخدمين في المؤسسة .

٩ - لقدرة العالية على التخطيط والتنظيم في التعامل مع المهام الموكلة دون أي توتر أو قلق خاصة المهام المفاجئة التي تأتي دون علم أو تحضير مسبق من الموظف يضطر حيالها لعمل خطة سريعة تضمن تنفيذ المهمة على أكمل وجه .

١٠ - معرفة مواطن الضعف على المستوى الشخصي وعلى المستوى الوظيفي ومحاولة علاجها والتركيز على مواطن القوة والعمل على إبرازها وتقويتها أكثر .

١١ - حصول الموظف على الحوافز والمكافآت والإجازات المستحقة له أسبوعياً وسنوياً والعطل الرسمية أو تعويضها بحسابها أيام دوام إضافية في حال اقتضت الضرورة ذلك .

الأسبوع الخامس والعشرون / ظروف وامكانيات العمل المادية - ساعات العمل - الخدمات المختلفة



## \*- ظروف وامكانيات العمل المادية :

### تعريف بيئة العمل :

ان بيئة العمل هي نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها، والنتيجة عن طبيعة هذه الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وآثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على الأقل التخفيف من هذه الآثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي ونفسي سليم وصحي، يحافظ على هذه الموارد من أي خطر.

### مكونات بيئة العمل :-

#### ١ - بيئة العمل المادية :

وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية والإضاءة، والنظافة، وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة.... الخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها .

#### ٢- بيئة العمل النفسية والاجتماعية

وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين المرفوسين وبعضهم ببعض؛ وعلاقات الرؤساء بمرفوسيه؛ وعلاقات مجلس إدارة المنظمة ببعضهم ببعض .

### \*- ابعاد بيئة العمل :

إن بيئة العمل وجهودها لتوفير السلامة والصحة، ليست مسألة إنسان مصاب وعولج وانتهى الأمر على ذلك، بل هي مسألة ذات أبعاد خطيرة جدا تؤثر سلبا في المنظمة والموارد البشرية والمجتمع والدولة.

#### ١ - البعد الاقتصادي :

ينعكس البعد الاقتصادي على جهتين، هما: المنظمة والاقتصاد الوطني للدول . إذ بتجسد البعد الاقتصادي في المنظمة بسبب عدم كفاءة إدارة بيئة العمل في جانبين رئيسيين هما :

أ- التكلفة، التي تمثل نفقات مالية تدفعها المنظمة في علاج الأمراض الناتجة عن العمل؛ وعلاج حوادث وإصابات العمل؛ ورواتب وأجور المصابين والمرضى خلال فترة علاجهم، وتعويضات العجز الدائم والوفيات؛ وخسارة إنتاجية وقت العمل الضائع بسبب الحوادث والأمراض؛ وخسارة قوة عمل يجب استقطاب واختيار وتأهيل قوة عمل بديلة عنها .



ب - الربحية، التي تؤثر تكاليف علاج الحوادث والأمراض بسبب عدم كفاءة إدارة بيئة العمل في رفع التكلفة، التي تنعكس بدورها على رفع سعر المنتج الذي تطرحه المنظمة للمستهلك في السوق الأمر الذي يؤدي إلى خلق احتمالية جعل هذا السعر غير تنافسي مع المنظمات المنافسة الأخرى، مما يهددها لخسارة جزء من حصتها في الأسواق التي تتعامل معها وهذا يشكل خطرا على ربحيتها بل بقائها مع مرور الزمن .

#### البعد الإنساني :-

أ - الجانب الاجتماعي، إن حوادث وأمراض العمل وما ينتج عنها من أضرار صحية على شكل إعاقات وأمراض مزمنة ووفيات تحدث انعكاسات سلبية على الحياة الاجتماعية والأسرية.

ب- الجانب المعنوي، والمنعكس عن زيادة معدل حوادث وأمراض العمل على الحالة المعنوية لدى العاملين في المنظمة بشكل سيء فهم يشعرون بخوف دائم لأنهم يمارسون أعمالهم في بيئة مليئة بالمخاطر تهدد صحتهم وحياتهم ومستقبلهم وهذا أغلى ما يملكونه، في مثل هذه الظروف سنجد مستوى الرضا الوظيفي لديهم في حالة انخفاض مستمر، وإن كانت الأمور الوظيفية الأخرى جيدة .

ج- الجانب القانوني والنقابي، إذ يحتل موضوع السلامة والصحة في مكان العمل البند الثاني في جدول مفاوضات النقابات مع المنظمات بعد بند الرواتب والأجور فتحسين علاقات العمل بين الطرفين أصبح يقوم بشكل أساسي على مطلب النقابة في توفير المنظمات لبيئة عمل صحية وسليمة يسودها جو من الأمان والطمأنينة في ممارسة العمل، وتعزيزا لهذا الموقع راحت معظم الحكومات في البلدان تسن القوانين والتشريعات التي تلزم من خلالها المنظمات بتوفير السلامة والصحة في مكان العمل لديها، وأصبحت تقاضيتها في المحاكم المختصة عن أي مخالفة بحق هذه القوانين والتشريعات .

#### \*- وقت العمل:

(هو الوقت الذي يكون فيه العامل تحت تصرف صاحب العمل الذي يستخدمه) وقد اعتبر القانون حضور العامل إلى مقر العمل واستعداده لأدائه بحكم العمل ولو لم يؤد العمل فعلا لأسباب لا يد له فيها وهو بذلك يستحق الأجر حيث إن العامل في هذه الحالة يعتبر تحت سلطة وإشراف صاحب العمل . إما وقت العمل اليومي فهو ثمان ساعات وفي الأعمال التي تؤدي بدوامين والإعمال المتقطعة فلا يجوز أن تزيد مدة بقاء العامل في مكان العمل على اثني عشرة ساعة على أن لا تزيد ساعات عمله الفعلية على ثمان ساعات باليوم .

#### \*- تقسيم أوقات العمل:

١ - العمل النهاري : يعتبر العمل عملا نهائيا إذا تم في الفترة الواقعة بين الساعة السادسة صباحا والساعة التاسعة ليلا ومدته ثمان ساعات.



٢ - العمل الليلي :يعتبر عملا ليليا إذا تم في لفئة الواقعة ما بين الساعة التاسعة ليلا والساعة السادسة صباحا ومدته سبع ساعات.

٣- العمل المختلط : يعتبر عملا مختلطا إذا جرى في وقت يتصل فيه العمل النهاري بالعمل الليلي وبالعكس وعلى إن لأتزيد مدة العمل الليلي عن ثلاث ساعات إما مدة العمل فهي سبع ساعات ونصف في الأعمال التي تجري بالتناوب بين النهار والليل لايجوز تشغيل العامل بشكل متواصل في العمل الليلي لأكثر من شهر.

#### \*- الخدمات المختلفة :

إذا كنت تدير شركة ناشئة، فأنت تعلم أن دعم العملاء ضروري لنجاحك. ولكن ما هي أنواع الخدمات المختلفة التي تقدمها شركة دعم مخصصة لبدء التشغيل ؟

الردشة المباشرة :تعد الدردشة المباشرة طريقة رائعة لتقديم الدعم في الوقت الفعلي لعملائك. إنه سريع وفعال ويمكن أن يساعد في حل المشكلات بسرعة. دعم البريد الإلكتروني :دعم البريد الإلكتروني هو شكل تقليدي أكثر لدعم العملاء ، لكنه لا يزال جزءا مهما من المعادلة. يمكن استخدامه لكل من الأسئلة البسيطة والقضايا المعقدة. الدعم عبر الهاتف :يعد الدعم عبر الهاتف خيارا آخر لتقديم دعم العملاء. يمكن استخدامه لكل من حالات الطوارئ والاستفسارات العامة.

#### أنواع الخدمات المختلفة التي يقدمها مستشارو مبيعات شركة ناشئة





## الأسبوع الحادي عشر / دور إدارة الافراد في اعداد برامج الحوافز - تحفيز العاملين في العراق

### \*- نظام حوافز العاملين

#### ١- دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الحوافز :

١/١ بالنسبة لمدير الموارد البشرية :

أ - تصميم أنظمة الحوافز.

ب- حسابات مستحقات العاملين من الحوافز.

ج - الرد على تساؤلات العاملين فيما يختص بالحوافز.

د - ضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز.

١/٢ بالنسبة للمديرين التنفيذيين :

أ - المساعدة في تصميم نظم الحوافز.

ب- الاحتفاظ بسجلات أحقية العاملين في الحوافز.

ج - دفع العاملين للحصول على مزيد من الحوافز.

د- المساعدة في الرد على بعض التساؤلات بشأن الحوافز.

هـ - مساعدة إدارة الأفراد بالمعلومات اللازمة لإدارة نظام الحوافز.

#### ٢- مفهوم الحوافز :

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ، وهي بذلك

لا تمثل جزءاً مكملاً للأجور والمرتبات ، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي

#### ٣ - أهمية الحوافز :

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة أهمها:

أ- زيادة نواتج العمل كما ونوعاً.

ب- تخفيض الفاقد في العمل.

ج - إشباع احتياجات العاملين.

د - الشعور بروح العدالة التنظيمية.

هـ - رفع روح الولاء والانتماء.

و - تنمية روح التعاون بين العاملين.

ي - تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

#### ٤ - أسس منح الحوافز :

إن أهم الأسس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء.

وهناك معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية ، وفيما يلي توضيح ذلك:

أ- التميز في الأداء بمعنى الأداء فوق العادي.

ب - المجهود لقياس الأداء لوظائف الخدمات.

ج - الأقدمية التي تعكس الولاء والانتماء.

د - المهارة المتمثلة في التميز الفكري والتعليمي.



## ٥- أنواع نظم الحوافز :

### ٥/١ على مستوى الفرد :

#### ١ - على مستوى العمال : تنقسم الحوافز إلى:

##### ١/١ الحوافز بالقطعة :

تعنى هذه الطريقة أن الحافز الذى يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافأ على الزيادة عن هذه الكمية ، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطى ، كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل.

##### ١/٢ حوافز الوقت :

تعنى هذه الطريقة أن العامل يقوم بالإنتاج فى وقت محدد ويكافأه على مقدار الوفرة فى هذا الوقت أو على استغلال نفس الوقت فى إنتاج أكثر.

## ٢- على مستوى التخصصيين والإداريين : تنقسم الحوافز إلى:

### ١/١ العمولة :

يرتبط هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلين وأحياناً بعض المناصب الإدارية . وتعتبر العمولة جزءاً من العوائد المالية لشاغلي هذه الوظائف ، ولا يتوقف تحفيز هذه الفئات على العمولات فقط حيث يمكن مكافأتهم عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادى فى نشاطهم . وفى بعض الحالات تحصل هذه الفئات على مرتب ثابت بجوار العمولة.

### ٢/٢ العلاوة :

هناك عدة أنواع للعلاوات من أهمها:

١ - علاوة الكفاءة.

٢ - علاوة الأقدمية.

٣ - العلاوة الاستثنائية.

وتشير الأولى إلى زيادة فى الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد فى عمله وتمنح بعد فترة عام تقريباً وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية . أما الثانية فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد فى المنظمة وتعبير عن إخلاصه لمدة عام . فى حين أن الثالثة تمنح بسبب وجود أداء متميز يستحق التعويض الاستثنائى. وتتميز كل العلاوات بأن تأثيرها تراكمى وتصبح حقاً مكتسباً للفرد وتضاف على عوائد المستقبل . وتمنح هذه العلاوات للعاملين وأن كانت أكثر قرباً للأعمال الإدارية والكتابية والتخصصية.

### ٢/٣ المكافأة :

تقدم هذه المكافآت لكبار التخصصيين أو الفئات الإدارية بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة ، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات . ويتدخل المستوى الإدارى فى تحديد حجم المكافأة وقد تترك الحرية لكل إدارة فى توزيع هذه المكافأة على مديرى الإدارة وذلك وفق مؤشرات معينة

## ٥/٢ على مستوى جماعات العمل :

تنقسم هذه الحوافز بالتساوى على كل أفراد المجموعة بمعنى أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على إنتاجية الجماعة ككل . وتحسب هذه الإنتاجية على أساس الكمية أو الوقت أو على أى أساس آخر تراه المنظمة . وتشجع المنظمة هذا النوع من الحوافز نتيجة لصعوبة قياس أداء العامل منفرداً ، كما أن هذا النوع من الحوافز يشجع على التعاون بين أفراد الجماعة . كما تشجع هذه الحوافز الأفراد ذوى المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم وتزويد



من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل . ومن عيوبها أن حوافز الفرد لا ترتبط مباشرة بأداء أو مجهود قام به متضرراً وإنما ترتبط بمجهودات كل أفراد الجماعة.

### ٥/٣ الحوافز على مستوى المنظمة ككل :

وهي حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة بناء على الأداء والكفاءة الكلية لها . وتنقسم هذه الحوافز إلى أنواع ثلاثة هي:

١ - المشاركة في الأرباح : ويستفيد فيها عادة غالبية العاملين في المنظمة لتوزيعها على العاملين نقداً مرة واحدة أو على عدة مرات في السنة.

٢ - خطط الاقتراحات : ويطلق عليها خطط توفير التكاليف وتهدف إلى تشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج ، وبذلك فإن حوافز الأفراد مربوطة بسعى هؤلاء الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثهم عن المشاكل في محيط العمل ومحاولة إيجاد الحلول لها . ويحتاج هذا النظام إلى التعاون بين العاملين وإدارة المنظمة وذلك لمحاولة كشف المشكلات وحلها ، ويأخذ هذا التعاون أشكال متعددة منها : لجان الإنتاج وحلقات مراقبة الجودة.

٣ - ملكية العاملين لأسهم الشركة : وهي من أكثر الطرق مثالية وقرباً من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة حيث يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسب محدودة . ويمكن اعتبار ملكية العاملين للأسهم وسيلة مبتكرة لتمويل المنظمة وحل مشاكلها المالية والإدارية.

### ٥/٤ الأنواع الأخرى من الحوافز :

هناك العديد من الحوافز الأخرى التي تشجعها المنظمات لتحفيز العاملين ومنها:

١- المكافآت الاستثنائية - ٢. الرحلات المجانية - ٣. الأجهزة المنزلية - ٤. الأدوات الشخصية - ٥. خطابات الشكر - ٦. كؤوس الامتياز - ٧. السيارة - ٨. العمرة أو الحج . ومعظم هذه الحوافز يأخذ شكل الحوافز المعنوية.

### ٦- شروط النظام الجيد للحوافز :

|     |                     |      |                         |
|-----|---------------------|------|-------------------------|
| ٦/١ | البساطة.            | ٦/١٠ | العلانية.               |
| ٦/٢ | التحديد.            | ٦/١١ | مساندة الإدارة العليا.  |
| ٦/٣ | إمكانية التحقيق.    | ٦/١٢ | التغطية الكاملة للأداء. |
| ٦/٤ | إمكانية القياس.     | ٦/١٣ | الجدوى.                 |
| ٦/٥ | معايير الأداء.      | ٦/١٤ | الكفاية.                |
| ٦/٦ | ربط الحافز بالأداء. | ٦/١٥ | عائلي.                  |
| ٦/٧ | العدالة.            | ٦/١٦ | تسجيل الأداء.           |
| ٦/٨ | المشاركة.           | ٦/١٧ | الاستقرار والمرونة.     |
| ٦/٩ | التنوع.             | ٦/١٨ | الحوافز لجميع العاملين  |



## ٧ - مراحل تصميم نظام الحوافز :

٧/١ تحديد هدف النظام وتقسيمه إلى أهداف فرعية بحسب وحدات التنظيم.

٧/٢ دراسة الأداء ويتطلب ذلك ما يلي:

١ - تصميم سليم للوظائف.

٢ - عدد سليم للعاملين.

٣ - طرق عمل سليمة.

٤ - ظروف عمل ملائمة.

٥ - سيطرة كاملة للفرد على العمل.

٦ - كمية العمل.

٧ - جودة العمل.

٨ - التدرج والترتيب للقياس.

٧/٣ تحديد ميزانية الحوافز مع مراعاة تغطية الجوانب التالية:

أ- قيمة الحوافز والجوائز.

ب- التكاليف الإدارية.

ج - تكاليف الترويج.

ويتم تحديد حجم ميزانية الحوافز على شكلين هما:

١ - ميزانية ثابتة ذات مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً . وتتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفايتها وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

٢ - ميزانية مرنة بمعنى أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سابقاً وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج . وهذا النوع من الميزانيات لا يفرض على الإدارة أي قيود مسبقة فهي لا تتعهد بدفع مبلغ معين.

٧/٤ وضع إجراءات النظام :

وتتمثل إجراءات نظام الحوافز فيما يلي:

١ - تحديد الأدوار لكل رئيس من حيث ملاحظة

سلوك الموظفين وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز.

٢ - الاجتماعات بشأن نظام الحوافز.

٣- توقيت تقديم الحوافز ( شهرية ، ربع سنوية ، نصف سنوية ، .. الخ ).

٤ - نوع الحوافز لكل أنواع الأداء.

٥ - النماذج وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم الحوافز

## ٨- العائد والتكلفة لنظام حوافز العاملين :

تتمثل تكلفة نظام الحوافز للعاملين فيما يلي:

٨/١ ميزانية الحوافز ذاتها.

٨/٢ أجور مرتبات المسؤولين عن نظام الحوافز.

٨/٣ تكلفة بحوث ودراسات الحوافز.

٨/٤ أتعاب المستشارين في نظام الحوافز.

٨/٥ تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بنظام الحوافز.

أما العائد من نظام الحوافز فيجب أن يكون متمثلاً في زيادة الإنتاجية والرضا والروح المعنوية.



## الأسبوع الثاني عشر / الترفيع - مفهومه - اعداد برامج الترفيع - أسس الترفيع

### \*- تعريف الترفيع :-

عرف المشرع العراقي الترفيع في قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم (٢٢) لسنة (٢٠٠٨) المعدل بأنه انتقال الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة تقع في الدرجة الأعلى التالية لدرجته مباشرة ضمن تدرجه الوظيفي (١).  
ويلاحظ الباحث أن النص قد خلط بين (الترفيع) و (الترقية) فالترقية إسناد وظيفة أعلى أي تغيير بالعنوان الوظيفي والترفيع انتقال درجة وظيفية لدرجة أعلى .

استناداً الى احكام المادة (١٨) من قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ٩٦٠ وبدلالة المادتين ٧٦ و ٧٧ من قانون ادارة البلديات رقم ٦٥ لسنة ١٩٦٦ اصدرنا التعليمات التالية :-

#### مادة ١

اختبار من يوصى بترفيعه الى الدرجة الثانية او الدرجة الاولى ممن يحمل شهادة الدراسة الابتدائية او المتوسطة او لا يحمل اية شهادة بطريق المواجهة.

#### مادة ٢

اختبار من يوصى بترفيعه الى الدرجة الثالثة عن طريق المواجهة اذا كان يشغلها بدرجة اعلى وكان قد جرى اختباره عند انشغالها.

#### مادة ٣

اختبار من يوصى بترفيعه الى الدرجات السادسة والخامسة والرابعة اذا كان يشغلها بدرجة اعلى امتحاناً تحريراً او بالمقابلة وان كان قد جرى اختباره عند اشغاله الدرجة.

#### مادة ٤

اختبار من يوصى بترفيعه الى الدرجة السادسة والخامسة والرابعة ممن يحمل شهادة الدراسة الابتدائية او المتوسطة او لا يحمل اية شهادة امتحاناً تحريراً وبالمقابلة.

#### مادة ٥

للجنة الامتحانات ان تجري اختباراً بالمقابلة فقط عند الضرورة للموظفين الموصى بترفيعهم من جنود الاطفاء وسواق الاطفاء وغيرهم.

#### مادة ٦

يكون الامتحان في المواضيع التالية وتوزع الدرجات على هذه المواضيع وفقاً لما هو مبين ازاء كل موضوع.

أ - اللغة العربية ٢٥ خمس وعشرون درجة

ب - المعلومات العامة ٢٥ خمس وعشرون درجة

ج - المعلومات الخاصة ٤٠ اربعون درجة

د - الحساب ١٠ عشر درجات



## مادة ٧

يكون امتحان الفنيين الذين يخضعون لامتحان الترفيع في المعلومات الخاصة مع المواضيع الأخرى تحريراً أو بالمقابلة.

## مادة ٨

يجري الامتحان أو اختبار الموظفين للترفيع من قبل لجنة تؤلف في ديوان الوزارة.

## مادة ٩

تقوم اللجنة بوضع الاسئلة وفحص الدفاتر الامتحانية ووضع الدرجات الامتحانية سواء كان ذلك للموظفين الذين يجري امتحانهم تحريراً أو بالمقابلة.

## مادة ١٠

يكون الامتحان في اليوم الاول من كل شهر وإذا صادف عطلة رسمية ففي اول يوم للدوام الرسمي الذي يلي يوم العطلة.

## مادة ١١

تؤلف لجنة الامتحان في ديوان الوزارة من قبل الوزير.

## مادة ١٢

في حالة رسوب الموظف في امتحان الترفيع فله حق الاشتراك في الامتحان الذي يجري لزملائه خلال شهر واحد من تاريخ ظهور نتائج الامتحان الاول وفي حالة رسوبه في الامتحان الثاني وصدور قرار بعدم المصادقة على ترفيعه فعندئذ لا يجوز له الاشتراك في الامتحان مرة أخرى الا بعد صدور توصية وترشيح جديدين.

ملحق البرامج التدريبية لغايات الترفيع الوجوبي والجوازي في الخدمة المدنية لعام 2023  
صادر بمقتضى أحكام المادة (١/5) من أسس المشاركة في البرامج التدريبية لغايات الترفيع  
الوجوبي والجوازي

### ملحق (أ)

#### أولاً: قائمة البرامج الأساسية للترفيع الوجوبي والجوازي للفئة الأولى

| المستوى                | الدرجة                 | البرامج التدريبية المخصصة للدرجة                                                                   | عدد الساعات                                                                       | إيضاحات                                                                                                                                                   |
|------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأول                  | من الأولى الى الخاصة   | - رسم السياسات وصنع القرار<br>- إدارة المخاطر والازمات                                             | 20                                                                                | - يجوز للموظف في الدرجة الأعلى الالتحاق في أي برنامج تدريبي من البرامج التدريبية للدرجة الأدنى منها في نفس المستوى في حال عدم مشاركته في البرنامج مسبقاً. |
|                        | من الثانية الى الأولى  | - إدارة الأداء والتميز المؤسسي<br>- التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل                          | 20                                                                                |                                                                                                                                                           |
|                        | من الثالثة الى الثانية | - الخطط التشغيلية ومؤشرات قياس الأداء                                                              | 20                                                                                |                                                                                                                                                           |
|                        |                        | - إدارة الجودة الشاملة                                                                             | 20                                                                                |                                                                                                                                                           |
| الثاني                 |                        | - إدارة التغيير والابتكار الحكومي<br>- حل المشكلات وصنع القرار                                     | 20                                                                                | - مع مراعاة ما جاء في المادة (1/48) (ب) من نظام الخدمة المدنية، يجب على الموظف المعين على أي درجة أن يلتحق ببرنامجه:                                      |
|                        |                        | من الرابعة الى الثالثة                                                                             | - مهارات تخطيط وتنظيم العمل<br>- التخطيط الاستراتيجي<br>- مهارات التفكير والابداع | 25                                                                                                                                                        |
|                        | من الخامسة الى الرابعة | - مهارات الاتصال والعمل الجماعي<br>- مهارات تحليل وعرض البيانات<br>- تنمية الذات وإدارة ضغوط العمل | 25                                                                                | - المهامات الإدارية المتكاملة                                                                                                                             |
|                        | الثالث                 | من السادسة الى الخامسة                                                                             | - المهارات الإدارية المتكاملة                                                     | 30                                                                                                                                                        |
| من السابعة الى السادسة |                        | - توجيه الموظف الجديد                                                                              | 30                                                                                |                                                                                                                                                           |



## ثانياً: قائمة البرامج الأساسية للترفيغ الوجوبي والجوازي للفئة الثانية

| المستوى | الدرجة                 | البرامج التدريبية المخصصة للدرجة        | عدد الساعات | إيضاحات                                                                                                                                                 |
|---------|------------------------|-----------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأول   | من الثانية الى الأولى  | - رسم السياسات وصنع القرار              | 20          |                                                                                                                                                         |
|         |                        | - إدارة المخاطر والازمات                | 20          |                                                                                                                                                         |
| الثاني  | من الثالثة الى الثانية | - إدارة الأداء والتميز المؤسسي          | 20          | يجوز للموظف في الدرجة الأعلى الالتحاق في أي برنامج تدريبي من البرامج التدريبية للدرجة الأدنى منها في نفس المستوى في حال عدم مشاركته في البرنامج مسبقاً. |
|         |                        | - التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل | 20          |                                                                                                                                                         |
|         | من الرابعة الى الثالثة | - الخطط التشغيلية ومؤشرات قياس الأداء   | 20          |                                                                                                                                                         |
|         |                        | - إدارة الجودة الشاملة                  | 20          |                                                                                                                                                         |
|         |                        | - إدارة التغيير والابتكار الحكومي       | 20          |                                                                                                                                                         |
|         |                        | - حل المشكلات وصنع القرار               | 20          |                                                                                                                                                         |
|         | من الخامسة الى الرابعة | - مهارات تخطيط وتنظيم العمل             | 25          |                                                                                                                                                         |
|         |                        | - التخطيط الاستراتيجي                   | 25          |                                                                                                                                                         |
|         |                        | - مهارات التفكير والابداع               | 25          |                                                                                                                                                         |
|         | من السادسة الى الخامسة | - مهارات الاتصال والعمل الجماعي         | 25          |                                                                                                                                                         |
|         |                        | - تنمية الذات وإدارة ضغوط العمل         | 25          |                                                                                                                                                         |
| الثالث  | من السابعة الى السادسة | - مهارات تحليل وعرض البيانات            | 25          | توجيه الموظف الجديد<br>المهارات الإدارية المتكاملة                                                                                                      |
|         | من الثامنة الى السابعة | - المهارات الإدارية المتكاملة           | 30          |                                                                                                                                                         |
|         | من التاسعة الى الثامنة | - توجيه الموظف الجديد                   | 30          |                                                                                                                                                         |
|         |                        |                                         |             |                                                                                                                                                         |



## الأسبوع الثالث عشر / النقل - مفهومه - أنواع النقل - أسس النقل - مفهوم واسس التأديب

### \*- تعريف نقل الوظيفة

نقل الوظيفة هو نقل الموظف إلى نفس الفئة في موقع عمل مختلف أو تصنيف ذي صلة ضمن نفس نطاق الراتب. يقول كيث ديفيس: "تحدث عمليات النقل الوظيفي عندما يتم نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى متساوية نسبيًا في الأجر والمسؤولية و المستوى التنظيمي."

يتعلق الأمر بالتنقل، الذي يقتصر على حركة العامل من من وظيفة إلى وظيفة أخرى على مستوى مماثل من التسلسل الهرمي. يُنظر إلى نقل الوظيفة على أنه تغيير في الوظيفة حيث ينتقل العامل من وظيفة إلى أخرى في مستوى دون تغيير من التسلسل الهرمي تنطوي على نفس المهارات والمهام، ونفس الرتبة، ومستوى دخل مماثل. لذلك، يعتبر نقل الوظيفة بمثابة مهمة وظيفية أفقية.

### \*- الفوائد الرئيسية للنقل هي:

- قد تزود تجربة النقل الموسعة الشخص بمهارات جديدة ومنظور مختلف، مما يجعله مرشحًا أفضل للمستقبل الترقّيات.
- من خلال نقل الناس إلى الوظائف، قد يكون المديرون قادرين على تحسين استخدام مواردهم البشرية.
- قد يؤدي النقل إلى تحسين حافز الفرد ورضاه، خاصة عندما لا يجد الشخص سوى القليل من التحدي في الوظيفة القديمة. قد يقدم المنصب الجديد تحديات فنية وشخصية جديدة. وفي المقابل، قد تكون هذه التحديات بمثابة فرصة موجهة نحو النمو بالنسبة للمنقول إليه.

### \*- أهداف نقل الوظيفة (لماذا يتم استخدام النقل)

تتم عمليات النقل بشكل عام لتحقيق الأغراض التالية:

- لتلبية احتياجات المنظمة الناشئة عن التغيير. لتلبية الاحتياجات التنظيمية بسبب جودة المنتجات، والتغيير في برنامج الإنتاج، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيرات في ظروف السوق، على سبيل المثال، إدخال خطوط جديدة، وتغيير الطلب، وغمس الخطوط الحالية.
- لتلبية طلب الموظف. قد يطلب الموظفون النقل لتلبية رغبتهم في العمل تحت إشراف مدير ودود في وحدة تكون فيها احتمالات التقدم رائعة، أو بالقرب من مكان إقامتهم، أو حيث تكون الوظيفة أكثر تطلبًا.



- الاستفادة بشكل صحيح من خدمات الموظف الذي لا يعمل بشكل مرض.
- بما يتناسب مع عمر الموظف وصحته.
- تدريب الموظف للتقدم والترقية فيما بعد.
- توفير فرص إبداعية للموظفين المستحقين.
- لضبط القوى العاملة في مصنع أو قسم واحد مع القوى العاملة في مصنع أو قسم آخر عند إغلاقه.
- لتحسين خلفيات الموظفين من خلال تعيينهم في وظائف متنوعة في وحدات مختلفة. وهذا يطور الموظف ويسهل عليه الاعتراف بأي وظيفة.
- لضبط الموظفين لفترة التسريح أو ظروف العمل غير المواتية. للعمل على الاشتباكات بين الأشخاص.
- للإفراج عن الموظفين الزائدين أو القيام بأعمال معقدة لفترة طويلة. معاقبة الموظفين الذين يخالفون القواعد التأديبية.
- لتسهيل الموظفين الذين لا تناسبهم أماكن عملهم أو ساعات عملهم. للحد من الرشوة/الاحتيايل، والتي قد تنتج عن الإقامة الدائمة والاتصال بالموردين والتجار والعملاء، وما إلى ذلك.

## \*- أنواع من نقل الوظيفة

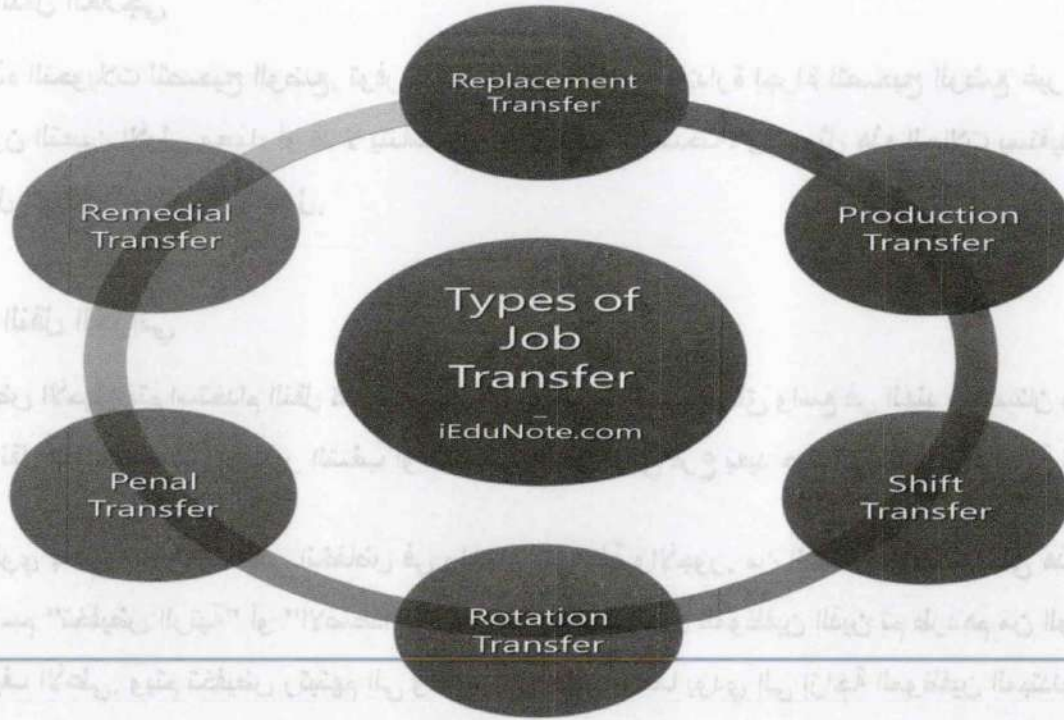
أنواع من أساليب نقل الوظائف هي؛

١. نقل الإنتاج
٢. نقل الاستبدال
٣. نقل التناوب
٤. نقل التحول
٥. النقل العلاجي
٦. النقل الجزائي

## ١ - نقل الإنتاج

تسمى التحويلات من الوظائف التي تنخفض فيها متطلبات العمل إلى الوظائف المتزايدة (من خلال الاستقالة أو غير ذلك) تحويلات الإنتاج. يتم إجراء هذا النوع من النقل لتجنب تسريح الموظفين الأكفاء من خلال تزويدهم بوظائف بديلة في نفس المنظمة.





## ٢ - نقل الاستبدال

التحويلات البديلة هي عمليات نقل يتم فيها نقل الموظف ذو الخدمة الطويلة إلى وظيفة مماثلة حيث يستبدل أو "يصدم" موظفًا ذو خدمة أقصر. يتم إجراء هذا النوع من النقل عندما تكون جميع العمليات في انخفاض، ولكن الإدارة تريد الاحتفاظ بالموظف ذو الخدمة الطويلة لأطول فترة ممكنة.

## ٣ - نقل التناوب

يُعرف أيضًا باسم نقل التنوع. يهدف نقل التناوب إلى تزويد الإدارة بمجموعة أكثر تنوعًا من الموظفين. سيؤدي هذا النوع من النقل إلى زيادة تنوع الموظف عن طريق نقله من وظيفة إلى أخرى. يحصل الموظف على فرصة لخبرات وظيفية متنوعة. وهذا يساعد الموظف من خلال توسيع فرص العمل.

## ٤ - نقل التحويل

لا يتم تدوير أكثر من وريدية واحدة وتعيينات الوريدية؛ يُطلق على النقل من وريدية إلى أخرى على نفس نوع العمل اسم نقل الوريدية. بشكل عام، يكره العمال العمل في المناوبة الثانية لأنه يتعارض مع حياتهم الاجتماعية. تم إدخال تحويلات الوريديات لمساعدة العمال على المشاركة في الحياة الاجتماعية.



## ٥ - النقل العلاجي

تتم هذه التحويلات لتصحيح الوضع. توفر عمليات النقل العلاجية للإدارة إجراء لتصحيح الوضع غير المرضي. قد يكون التعيين الأولي معيباً، أو قد لا يتناسب نوع الوظيفة مع صحته؛ وفي مثل هذه الحالات يستفيد العامل من الانتقال إلى نوع مختلف من العمل.

## ٦ - النقل الجزائي

في بعض الأحيان يتم استخدام النقل كعقوبة مخفية. ويمارس هذا على نطاق واسع في الهند وباكستان وبنغلاديش. يجوز نقل الناشط النقابي أو مثير الشغب أو المحامي البحري إلى فرع بعيد حيث لا يستطيع مواصلة نشاطه.

قد تنطوي بعض التحويلات على انخفاض في واجبات الوظيفة والأجور. من الأفضل أن يُطلق على هذا النوع من النقل اسم "تخفيض الرتبة" أو "الاصطدام" لأنه يحمي فرص العمل للموظفين الذين تم طردهم من الوظائف ذات التصنيف الأعلى. ويتم تخفيض رتبتهم إلى وظائف أقل جاذبية، مما يؤدي إلى إزاحة الموظفين المبتدئين الذين قد يتم تسريحهم.

## \*- سياسة النقل

يجب أن تتمتع سياسة النقل الجيدة بالميزات التالية:

١. تحديد أنواع التحويلات والشروط التي سيتم بموجبها إجراؤها.
٢. تحديد موقع السلطة في بعض المسؤولين الذين يجوز لهم بدء وتنفيذ عمليات النقل.
٣. بيان أساس النقل هل هو على أساس الأقدمية أو أي عامل آخر.
٤. يجب أن تكون التحويلات كتابية ويتم إبلاغها حسب الأصول إلى جميع الموظفين.
٥. لا ينبغي أن تتم عمليات النقل بشكل متكرر.

## \*- فوائد النقل

- تعزيز الموظف الرضا الوظيفي.
- يقلل من الملل والرتابة لدى الموظفين.
- تطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وما إلى ذلك.
- إعداد الموظفين لتلبية الاحتياجات التنظيمية العاجلة.
- تصحيح الصراعات بين الأشخاص والمواضع الخاطئة.



يقصد بالخدمات الاجتماعية مختلف أشكال الرعاية التي تقدمها العديد من الجهات منها المرافق العمومية الاجتماعية وجمعيات المجتمع المدني ودور المسنين حديثا والكنائس والمساجد والزوايا ومؤسسات الأعمال الخيرية قديما.

وتتعايش المؤسسات الحديثة التي تدبر مؤسسات السياسات الاجتماعية والمؤسسات التقليدية في تقديم الخدمات الاجتماعية للفئات المعوزة.

ويشمل مفهوم الخدمات الاجتماعية العديد من الخدمات منها الرعاية الصحية والنفسية والتغذية والترفيه. والنقل. وإذا كانت الخدمات الاجتماعية تستهدف بالخصوص الفئات المعوزة، فإن أصنافا منها تعتبر عامة ويمكن الاستفادة منها من طرف الجميع.

### \*- الخدمات الاجتماعية في قطاع الوظيفة العمومية

نظمت الخدمات الاجتماعية في الوظيفة العمومية والمعروفة بـ "الأعمال الاجتماعية" في العديد من الوزارات وخاصة في الوزارات الكبرى التي تشغل من أعدادا الموظفين والتي تعرف نشاطا نقابيا أو جمعيا. وكانت مواردها تتكون بالخصوص من الدعم العمومي ومساهمات المنخرطين. وبعد ذلك تم الشروع في إحداث مؤسسات كبرى للأعمال الاجتماعية تخص موظفي وزارات الداخلية والتجهيز والمالية و الرياضة والشؤون الإسلامية والصحة والإسكان والخارجية والعدل . ولتدبير هذه المؤسسات، تم إنشاء مديريات عامة ومديريات تتكون من أقسام ومصالح. وأحدثت بعض الشركات الكبرى أيضا هذا النوع من الآليات .

في بعض الوزارات كقطاعات الشغل والشؤون الاجتماعية والوظيفة العمومية لازالت تمارس الخدمات الاجتماعية في إطار جمعيات وبوسائل دعم متفاوتة، الشيء الذي لا يساعد على ولوج الموظفين للخدمات الاجتماعية على قدم المساواة. وتقدم هذه الجمعيات لفائدة الموظفين وأفراد أسرهم خدمات متنوعة منها التخيم والقروض والأندية والمشاريع السكنية ومنح الحج والتقاعد. وتخضع هذه الجمعيات لمراقبة المجلس الأعلى للحسابات لكونها تصرف الدعم المالي العمومي الذي يقدم لها.

وللخدمة الاجتماعية العمالية نواح كثيرة ومتنوعة وجلها مرتبط بعضها ببعض، وهي كالتالي:

### \*- تعزيز الصحة النفسية:

قد تنطوي بيئة العمل على العديد من عوامل الخطر المهددة للصحة النفسية وترتبط معظم المخاطر بالتفاعلات بين نوع العمل، والبيئة التنظيمية والإدارية، ومهارات الموظفين وكفاءاتهم، والدعم المتاح للموظفين لأداء عملهم، فعلى سبيل المثال: قد يتمتع شخص ما بالمهارات اللازمة للقيام بمهامه على أكمل وجه، غير أن الموارد المتاحة لذلك قد تكون قليلة جدا ، أو أن الممارسات الإدارية أو التنظيمية القائمة لا تدعمه في القيام بذلك.

وتقوم التدخلات على نهج ثلاثي الجوانب:

- حماية الصحة النفسية بالحد من عوامل الخطر المرتبطة بالعمل.
- تعزيز الصحة النفسية بتطوير جوانب العمل الايجابية ونقاط القوة لدى الموظفين.
- معالجة مشاكل الصحة النفسية بغض النظر عن أسبابها.



## \*- تقدير في العمل والتشجيع:

ترتبط بعض الأبحاث سعادة الموظفين بالتقدير، وهذا يؤدي إلى استمرارهم في العمل، ويعد الاحتفاظ بالموظفين المتميزين أحد معايير النجاح في المنظمات. والتقدير كما يرى أحد المختصين ليس مجرد رد فعل على الأداء الرائع للموظف، بل هو سبب فيه. ثم إن التقدير العلني والذي يكون من خلال احتفال رسمي أو أمام زملاء العمل هو الأكثر تأثيراً، ولكن هذا لا يلغي أهمية التقدير اليومي إن صح التعبير المنبثق من تفاعل المدير مع موظفيه ومتابعة أدائهم وتركيزه على إيجابياتهم ثم تقدير ذلك ولو بمكافآت بسيطة.

## \*- تعزيز الابتكار:

من منطلق أن الأفكار المبتكرة هي التي تصنع الفرق في بيئة العمل، يتم التعامل مع العمال بهذه الطرق التي تساعد على تشجيع الابتكار في مكان عملهم:

- منح الموظفين سبباً يدفعهم للاهتمام.
- التأكيد على أهمية الابتكار.
- تخصيص وقت لتبادل الأفكار.
- تدريب الموظفين على تقنيات الابتكار.
- التشجيع على التغيير.
- تحدي طريقة عمل الفريق.
- دعم الموظفين.
- التساهل مع الأخطاء.
- مكافأة الإبداع.
- استخدام الأفكار.
- الانتاجية في العمل:

هذا يعني أن يصبح الشخص متحرراً من الضغوط، وبالتالي يصبح شخصاً أكثر نجاحاً، وهناك عدة طرق لكيفية تحسين المهارات الانتاجية الخاصة بنا عن طريق تعلم كيفية أن نكون مستعدين دائماً، منها:

- تحديد الأولويات.
- اعتماد المهارات التنظيمية.
- التحكم بالعوامل التي قد تشتت التركيز وإدارتها.
- التفكير جيداً قبل قول (نعم).
- القيام بأخذ استراحة.

## حل المشكلات الأسرية:

يجب العمل دائماً على حل مشكلات العامل الأسرية وما يعترضها من صعاب، وإذا ما قام المصنع بهذا الدور من خلال المهنيين المتخصصين نفسيين واجتماعيين، فإنه يضمن سعادة العامل وعدم تعرضه للأخطار والحوادث بحيث يتفرغ للعمل المنتج.

## الرحلات الترفيهية:

المنافسة بين زملاء العمل كثيراً ما تسبب ضغوطاً وأجواء مشحونة بالتوتر في بيئة العمل، وهذا يترك تأثيراً هائلاً على الحالة النفسية وقدرة الأفراد على الأداء المتميز في كافة المسؤوليات المكلفين بها، من هنا تلعب رحلات زملاء



العمل إلى أماكن وبيئات مختلفة تمامًا عن جدران المؤسسات والمنشآت العاملين فيها، دورًا كبيرًا في إذابة ما قد ينشأ بينهم من خلافات، ويمنح العلاقة مزيدًا من الصفاء والترابط، وبالتالي يعودون أكثر قدرة على العطاء والإيجابية داخل بيئة العمل، ويترك أفضل الأثر على صحتهم النفسية وعلاقتهم الاجتماعية.

## الأسبوع (١٥) / السلامة المهنية - أهميتها وأسس تطبيقها

\*- ما هي السلامة والصحة المهنية في الشركات؟

هي مجموعة من الإجراءات التي تتخذها أي منشأة لحماية أرواح العاملين لديها والحفاظ على صحتهم الجسدية وأيضاً النفسية، فهي بمثابة الوجه الآخر للوائح التنظيمية الخاصة ببيئة العمل والتي تهدف في النهاية إلى حماية العاملين من التعرض للإصابات.

بمعنى آخر فهي تعد ثقافة تعزز من الحق في الحصول على بيئة عمل صحية وأمنة تساعد على المشاركة بين العاملين والتحدث عن مخاوفهم من أي أخطار تتعلق بالعمل وتعاون الإدارة معهم من أجل إيجاد حلول فعالة للتحسين المستمر للسلامة والصحة في مكان العمل.

\*- أهمية تطبيق السلامة المهنية في المؤسسات

تقدم السلامة المهنية للمؤسسات العديد من الفوائد، فبقدر ما تبذله الشركة في الحفاظ على سلامة عاملها سيجني العديد من المكاسب، لذا فإن وجود إجراءات وخطط فعالة للحفاظ على صحة العاملين وسلامتهم سيجني العديد من الفوائد كالتالي:

- خفض حجم الحوادث والإصابات في مكان العمل.
- توفير بيئة آمنة وصالحة للعمل سيعزز من أداء العاملين وسيتمكنهم من تنفيذ مهامهم بشكل أفضل وعدم تعطيل العمل وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.
- قواعد السلامة والصحة تحمي المعدات والآلات الخاصة بالعمل من التلف.
- ستتمكن المؤسسة من خلق بيئة عمل جذابة تجذب أمهر الكفاءات والمواهب المتنوعة.

\*- الإجراءات المتعلقة بالسلامة والصحة الواجب على المؤسسات اتباعها

لا تقتصر السلامة والصحة المهنية على المصانع أو المؤسسات التي تمتلك آلات ومعدات ضخمة أو مواد خطيرة فقط وإنما من الواجب تطبيقها في أماكن العمل المختلفة، بحيث توجد مجموعة من الإجراءات الواجب على أي مؤسسة اتباعها أيًا كانت طبيعة عملها وتتلخص في الآتي:



١. وضع القواعد والتعليمات التي تسهم في الحفاظ على سلامة العاملين داخل مكان العمل.
٢. عمل صيانة دورية لكافة الآلات والمعدات للتأكد من سلامتها وتصليح أي أعطال تجنباً لحدوث أي إصابات للعاملين عليها.
٣. اتخاذ كافة الإجراءات الاحترازية من تعقيم ونظافة لمنع انتشار أي فيروسات أو أوبئة بين الموظفين.
٤. يجب أن تتوافر بالمؤسسة صندوق الإسعافات الأولية للتعامل مع الإصابات الخفيفة بشكل سريع.
٥. تركيب أجهزة كشف الحريق في كافة أرجاء المؤسسة.
٦. تدريب العاملين على كيفية استخدام الأدوات والمعدات بشكل آمن وسليم والتشديد عليهم بضرورة ارتداء الملابس الآمنة.
٧. المراقبة المستمرة لمكان العمل للتأكد من اتباع الجميع لإجراءات السلامة وتسجيل كافة المشاكل والقيام بمعالجتها.
٨. السماح لكافة العاملين بالمؤسسة بالإبلاغ عن أي شكاوى تتعلق بصحتهم وسلامتهم.

#### \*- كيف يمكن للمنشأة وضع سياسة السلامة المهنية؟

إليك مجموعة من النصائح التي تمكن أي مؤسسة من وضع سياستها الخاصة بكل سهولة كالتالي:

١. وضع سياسة تتناسب مع طبيعة العمل داخل منشأتك وتحد من كافة المخاطر المحتمل حدوثها داخل مكان العمل.
٢. يجب أن تكون قابلة للتحسين المستمر والتغيير حسب متطلبات العمل.
٣. من الأفضل مراجعتها بشكل دوري للتأكد من تناسبها مع طبيعة العمل داخل المؤسسة.

#### \*- مصادر أخلاقيات المهنة:

لأخلاقيات المهنة مجموعة من المصادر المختلفة، لكن هنالك ثلاثة مصادر محددة هم الأشهر والأكثر تأثيراً فيما يتعلق بتنشئة العقل الجمعي، وهم كالاتي:

#### منظومة القيم الخاصة بالفرد:

وهي قيم يتم اكتسابها منذ الصغر وتكبر مع الشخص وتتنوع بتنوع التجارب التي يخضع لها، وهي عبارة عن القيم والمبادئ التي تلقاها في نشأته وكذلك الأعراف التي تعلمها والأشخاص الذين أثروا فيه وكذلك دور الدين والمجتمع في تشكيل هويته ونظراته للعالم الخارجي.



## \*- منظومة القيم السائدة في المجتمع

وهي مجموعة القيم والمبادئ التي اجتمع عليها العقل الجمعي للمجتمع، وانتشرت فيه وأصبحت جزء لا يتجزأ من هويته الثقافية والاجتماعية وكذلك صورة أخرى من صور القانون السوري، وهو قانون من يحيد عليه يتلقى النبذ والإقصاء مجتمعياً.

## \*- لوائح أدب المهنة

وهي القواعد المنظمة التي تصدرها النقابات المهنية والتنظيمات العمالية بغرض تنظيم السلوك العام للعاملين في المجال ومنع أي انحرافات قد تصدر بصورته، سواء كانت هذه الانحرافات انحرافات داخلية أو خارجية، قام بها أصغر عامل في المجال، أو ارتكبتها رؤساء وأعلام من هذه المهنة. ومن يخالف هذه اللوائح يتعرض أما للعقاب القانوني المناسب، أو التعرض لشطب من النقابة ومنعه من مزاولة المهنة نهائياً.

يلتزم العاملون في هذه المهن بما يسمى بأخلاقيات العمل أو أخلاقيات المهنة لا رغباً في الحصول على الامتيازات المجتمعية فحسب، بل خوفاً من عواقب عدم الالتزام بها سواء من خلال تطبيق لوائح الشركة أو الخضوع للقانون، وفي مقابل ذلك يتوقع الموظفون من مؤسساتهم الحفاظ على سلامتهم وصحتهم دون الإضرار بها أو الاستهانة في حقها بأي صورة، وهنا يأتي دور الشركة في تطبيق ما يعرف بقواعد السلامة والصحة المهنية كالآتي:

١. وجود إجراءات وخطط للحفاظ على سلامة وصحة الموظفين والعاملين وكذلك العملاء ووضعهم في مقدمة الأولويات.
٢. التخفيف من حجم الإصابات والحوادث في مكان العمل
٣. حماية العاملين والحفاظ على صحتهم وتعزيز قدرتهم على أداء العمل، بما يصب في النهاية بمصلحة العمل.
٤. وجود مناخ آمن للعمل يجعل الموظفين والعاملين قادرين على تأدية وظائفهم بأفضل شكل ممكن.
٥. حماية المعدات والأدوات المستخدمة في مكان العمل من التلف أو الخسارة
٦. بث روح الطمأنينة في نفوس الموظفين
٧. زيادة الإنتاج وعدم تعطيل العمل وتعزيز كفاءة العاملين
٨. خلق بيئة عمل جذابة قادرة على استقطاب عاملين جدد.
٩. الحفاظ على حياة العملاء وعدم المخاطرة بسمعة العلامة التجارية إذا ما تعرضت لأي من الهجمات الإعلامية المعادية من المنافسين.
١٠. كسب ثقة العملاء كونها تحافظ على جودة منتجاتها وكذلك حياة العاملين معها مما يجعلها تتسم بالاحترافية المثالية.
١١. الاهتمام بقواعد السلامة والصحة المهنية يساعد في تعزيز السلامة النفسية للعاملين مما يضاعف من إنتاجيتهم وكذلك معدل ولائهم الوظيفي للمؤسسة.



