



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية/ الموصل



الحقبة التعليمية

القسم العلمي: تقنيات إدارة الأعمال

اسم المقرر: إدارة الموارد البشرية

المرحلة / المستوى: الثانية / الثاني

الفصل الدراسي: الاول

السنة الدراسية: 2025-2024



معلومات عامة

اسم المقرر:	إدارة الموارد البشرية
القسم:	تقنيات إدارة الأعمال
الكلية:	الكلية التقنية الإدارية/ الموصل
المرحلة / المستوى	الثانية
الفصل الدراسي:	2025-2024
عدد الساعات الاسبوعية:	نظري 2 عملي 2
عدد الوحدات الدراسية:	4
الرمز:	
نوع المادة	نظري عملي كلهما ✓
هل يتوفر نظير للمقرر في الاقسام الاخرى	كلا
اسم المقرر النظير	
القسم	
رمز المقرر النظير	

معلومات تدريسي المادة

اسم مدرس (مدرسي) المقرر:	ياسر داود سليمان بهجت
اللقب العلمي:	أستاذ مساعد
سنة الحصول على اللقب	2024
الشهادة :	دكتوراه
سنة الحصول على الشهادة	2020
عدد سنوات الخبرة (تدريس)	13

الوصف العام للمقرر

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري في المنظمة إذ تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها.

ويسعى المقرر الى التعريف بالمبادئ والمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، بما في ذلك دور إدارات الموارد البشرية في التعامل مع الموارد البشرية، والأساليب المستخدمة لتوفير الأفراد الأكفاء، والإبقاء عليهم وتنمية مهاراتهم، وتوفير المناخ المناسب لهم لأداء واجباتهم على أفضل وجه، والقضايا والمشكلات وكيفية التغلب عليها.

الاهداف العامة

- سيتعلم الطالب ماهية الوظائف الإدارية للموارد البشرية فضلا عن الوظائف التخصصية من تخطيط واستقطاب وتعيين وتدريب الموارد البشرية وتعيين وتدريب الموارد البشرية وكيفية تنفيذها عملياً
- سيتمكن الطالب من ممارسة وظائف الموارد البشرية في مختلف المنظمات العامة منها والخاصة وتنظيمها بالأسلوب العلمي الصحيح وبكفاءة انتاجية عالية.
- تطوير القدرة لدى الطالب على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعنصر البشري في بيئة الاعمال.
- سيتعرف الطالب على كيفية تعامل المنظمات الرائدة مع مواردها البشرية والاستفادة من تلك التجارب في الحياة العملية

الأهداف الخاصة

- تعرف الطالب على المفاهيم الأساسية الأولية في إدارة الموارد البشرية.
- تعزيز قدرة الطالب على تحليل وتشخيص المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية وكيفية إيجاد الحلول الملائمة لها.
- إلمام الطالب بطريقة تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.
- إكساب الطالب المعرفة بمفاهيم وطرق وخطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية في المنظمة.
- إلمام الطالب بعملية تدريب وتنمية الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة.

الأهداف السلوكية او نواتج التعلم

- تنمية القدرة لدى الطالب على التطبيق الصحيح والفعال لوظائف الموارد البشرية بدء من التوصيف الوظيفي وصولاً الى الاستقطاب والتعيين وانتهاءً بالتدريب والتطوير.
- اكتساب الطالب خلفية علمية وعملية فيما يتعلق بكيفية إدارة المورد البشري في المنظمات.
- تهيئة الطالب لممارسة وظائف الموارد البشرية في مختلف المنظمات العامة منها والخاصة وتنظيمها بالأسلوب العلمي الصحيح وبكفاءة انتاجية عالية.
- ان يكون الطالب قادراً على ان يشرح وظائف الموارد البشرية المتعلقة بتطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمة.

المتطلبات السابقة

- فهم ومعرفة المبادئ الأساسية للإدارة والتعرف على التنظيم الهيكلي للإدارة ومعرفة موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمات.

الأهداف السلوكية او مخرجات التعليم الأساسية		
ت	تفصيل الهدف السلوكي او مخرج التعليم	آلية التقييم
1	- يفهم الطالب التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية. - يعرف الطالب مضامين التحول من إدارة الافراد الى إدارة الموارد البشرية. - يصف الطالب نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية. - يتعرف الطالب على الوظائف الإدارية والتخصصية لإدارة الموارد البشرية.	يستعرض الطالب ويناقش المراحل المختلفة لتطور إدارة الموارد البشرية. يناقش الطالب النتائج العملية الناتجة عن سوء اختيار المورد البشري. (المناقشة اثناء المحاضرة)
2	- يصمم الطالب بطاقة للوصف الوظيفي مكتملة العناصر. - يتعرف الطالب كيفية اجراء عملية تحليل الوظائف. - يكون قادرا على تحديد المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل.	يخطط الطالب ويعد عملية تحليل الوظائف. يعد الطالب وصفا متكاملًا لوظائف (السكرتارية، المحاسب، موظف استعلامات) (المناقشة اثناء المحاضرة والواجبات العملية)
3	- يتعرف الطالب على خصائص العرض والطلب على الموارد البشرية في سوق العمل وكيفية استخدامهما في معالجة العجز والفائض في المنظمة. - يصف الطالب المبادئ الأساسية في تخطيط الموارد البشرية وصفاً سليماً	يحصّر الطالب أنواع الافراد وتخصصاتهم واعدادهم من واقع مؤسسة فعلية (دراسة حالة). يحدد الطالب العجز والفائض في الموارد البشرية في مؤسسات فعلية (امثلة رياضية). (المناقشة اثناء المحاضرة والواجبات العملية)
4	- يحلل الطالب العوامل المؤثرة في فاعلية الاستقطاب ويستنتج مصادره المختلفة. - يفهم الطالب خصائص عملية الاختيار ودعائم تنفيذها. - يتعرف الطالب على المداخل المختلفة لعملية انتقاء الموارد البشرية ويقارن مع واقع الاختيار في مؤسسات الدولة. - يتعرف الطالب على أنواع المقابلات ويصمم أسئلتها وكيفية إدارتها والأخطاء التي يقع فيها المقابل.	يميز الطالب العوامل التي تلعب دوراً في قدرة الاستقطاب على جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المناسبين من المصادر المختلفة. يتذكر الطالب خصائص عملية الاختيار من خلال الإجابة

على الأسئلة المتعلقة بأسس ومفاهيم الاختيار. يتذكر الطالب إيجابيات وسلبيات كل طريقة ويتحاشى الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المقابل. (الاختبارات اليومية والشهرية للطلبة)	• يتعرف الطالب على أنواع الاختبارات وآلية تصميمها ويطلع على نماذج حقيقية للاختبارات.	
يجب أن يكون الطالب قادراً على بناء نظام تقييم أداء للعاملين يجب أن يعرف الطالب طرائق تقييم الأداء المختلفة. (المناقشة والحوار بين الطلبة والاختبارات)	• يدرك الطالب كيفية إدارة أداء العاملين وكيفية بناء نظم أداء فعالة في المنظمة. • يتمكن الطالب من تحليل مدى فعالية أنظمة الأداء المعمول بها في المنظمات.	5
يجب إن يكون الطالب قادراً على تعريف تدريب وتأهيل الموارد البشرية يجب أن يحدد الطالب أهمية وأهداف العلية التدريبية يجب أن يدرك الطالب مبادئ وأسس عملية تدريب الموارد البشرية يجب أن يكون الطالب قادراً على تطبيق آليات تصميم وإدارة البرامج التدريبية (تفاعل في الجلسات المتزامنة، والاختبار العملي، والامتحانات)	• يتعرف الطالب على مفهوم تدريب وتأهيل الموارد البشرية كممارسة أساسية من ممارسات إدارة الموارد البشرية. • يدرك الطالب كل ما يتعلق بإدارة وتنفيذ العملية التدريبية. • يمتلك الطالب القدرة على تحليل الاحتياجات التدريبية وأيضا يتمكن من تحليل وتقييم المكتسبات التدريبية.	6

يجب ان يعرف الطالب مبادئ واسس نظام الأجور في المنظمة. يتمكن الطالب من تحديد مستويات الأجور المناسبة. (المناقشة والواجبات على منصة Classroom)	• يدرك الطالب أهمية أنظمة الأجور والتعويضات. • يدرك الطالب جميع العوامل التي تؤثر على اعتماد وبناء أنظمة الأجور في المنظمة.	7
---	---	---

أساليب التدريس

الاسلوب او الطريقة	مبررات الاختيار
1. أسلوب المحاضرة	توضيح المنطلقات الفلسفية للمفاهيم التي سيتم تدريسها.
2. التعليم التشاركي	توزيع الطلاب في مجموعات، والطلب منهم القيام بمهام معينة.
3. اسلوب النقاش	طرح أسئلة على الطلاب ومشاركتهم في الإجابة عنها.
4. اسلوب دراسة الحالة	عرض حالات دراسية وامثلة عملية حول المهام والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية.
5. التعليم الالكتروني والمدمج	استخدام العارض (Data Show) و (Classroom) لإيضاح الجوانب الهامة والتواصل مع الطلبة إلكترونياً.
6. عرض أفلام فيديو	تسهيل على الطالب فهم المرتكزات الأساسية للموضوع قيد الدراسة وتذكره وتزويد من القدرة على ربط الموضوعات مع بعضها البعض

الفصل الاول						
				الوقت		عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	مقدمة في ادارة الموارد البشرية	العملي	النظري	التوزيع الزمني
- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	محاضرة نقاش عرض فيديو	المقدمة: سيتم في هذا الفصل توضيح التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية مع بيان أهدافها وتحديد الأهمية والدور الذي تلعبه في اية منظمة من المنظمات، كما سيتم تسليط الضوء على سلطات ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وتوضيح علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات التنفيذية الأخرى في القيام بالأعمال المرتبطة بالموارد البشرية. اهداف الفصل: يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادراً على: - تحديد نشأة وتطور الموارد البشرية. - يبين المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية. - يحدد الوظائف الإدارية والتخصصية لإدارة الموارد البشرية. - يوضح علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى. محتوى الفصل: سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي: - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.			

			- ماهية إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الأهمية، الأهداف) - خطوات تنظيم الموارد البشرية. - وظائف إدارة الموارد البشرية. - مهارات الموارد البشرية. - علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.			
أسئلة واجوبة عن المدارس الفكرية لتطور الموارد البشرية.	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show).		العناوين الفرعية - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية - التحول الى إدارة الموارد البشرية - الفرق بين إدارة الافراد وإدارة الموارد البشرية.	مقدمة في ادارة الموارد البشرية	2 ساعة	3 ساعة
-التغذية الراجعة -تقييم الواجبات والعروض	- النقاش والحوار - تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة	- عرض تقديمي - شرح.	العناوين الفرعية - مفهوم إدارة الموارد البشرية - أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية - سياسات الموارد البشرية	ماهية إدارة الموارد البشرية	2 ساعة	3 ساعة
-تقييم دور الطالب في المناقشة الجماعية	- اشرالك الطلاب فى مناقشات جماعية - تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة	عرض تقديمي	العناوين الفرعية - الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية - الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية	وظائف الموارد البشرية	2 ساعة	3 ساعة



-عرض واجبات الطلبة وعروضهم		شرح مناقشة	الوظائف الإدارية والقيادية				
			علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الاخرى				

الفصل الثاني

عنوان الفصل				الوقت		التوزيع الزمني
طرق القياس				العملي	النظري	
- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات	-الإلقاء وطرح الأسئلة -هدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	طريقة التدريس محاضرة شرح -حالات دراسية	تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها المقدمة: سوف يتم التطرق في هذا الفصل الى احد اهم الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها، فعملية التحليل والتوصيف تمثل المرحلة السابقة والاساس لكل الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية إذ تحدد أنواع الوظائف المطلوبة في المنظمة فضلاً عن تحديد الاطار العام لكل وظيفة، ويتبلور الهدف الرئيسي من عملية التحليل الوظيفي في اعداد تحليل واقعي للوظيفة والموظف يكون أساساً سليماً للمرحلة التالية والمتمثلة في مرحلة التوصيف الوظيفي التي يتم من خلالها اعداد بيان نهائي خاص بكل وظيفة على حدة يبين فيه اسم الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل المحيطة بالوظيفة ومتطلبات شاغل الوظيفة. اهداف الفصل: يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادراً على: - تعريف مفهوم تحليل الوظائف وبيان أهميتها. - تحديد المعلومات الخاصة بعملية التحليل. - التعرف على الخطوات التفصيلية لتحليل الوظائف.			

			- توضيح مفهوم التوصيف الوظيفي وشرح مكوناته. - تحديد مكونات بطاقة التوصيف الوظيفي. - التعرف على مفهوم تصميم الوظائف وابرز الاستراتيجيات المتبعة لذلك. محتوى الفصل: سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي: - مفهوم واهمية تحليل الوظائف. - خطوات عملية تحليل الوظائف. - طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف. - مفهوم التوصيف الوظيفي، ومكونات بطاقة التوصيف الوظيفي. - تحديد المتطلبات الخاصة بكل وظيفة. - مفهوم تصميم الوظائف، والاستراتيجيات المتبعة في تصميم الوظائف.			
- التغذية الراجعة - تقييم الواجبات والعروض.	- المحاضرات النظرية المطلوبة للمقرر . - استخدام الوسائل العلمية الحديثة في عرض (data show) - طرح أسئلة على الطلاب ومشاركتهم في الإجابة عنها.	- عرض تقديمي. - دراسة حالة	العناوين الفرعية - مفهوم تحليل الوظائف واهميته. - خطوات عملية تحليل الوظائف. - طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف. - المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف. تحليل الوظائف (Job Analysis)	2 ساعة	3 ساعة	الأسبوع الرابع

	.						
-تقييم المناقشات. -الواجبات العملية.	- النقاش والحوار - تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة. -اختيار حالات دراسية عن توصيف الوظائف.	-عرض تقديمي. -شرح. -دراسة حالة	العناوين الفرعية	توصيف الوظائف Job) (Specification	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع الخامس
			مفهوم توصيف الوظائف				
			محتويات بطاقة توصيف الوظيفة.				
			إطار متطلبات الوظيفة.				
			نماذج تطبيقية لتوصيف الوظائف.				
			تصميم الوظائف.				

الفصل الثالث

عنوان الفصل				الوقت		التوزيع الزمني
تخطيط الاحتياجات البشرية				العملي	النظري	
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	المقدمة: تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه ينبغي أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المرحلة التي تلي عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف والتي تتمثل بمرحلة تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة المؤهلة والمدرّبة لشغل تلك الوظائف والتي تعرف بمرحلة تخطيط الاحتياجات البشرية إذ سيتم تناول مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية وأهميتها وتحديد الأساليب التي يمكن من خلالها تقدير تلك الاحتياجات كما سيتم تناول موضوعات هامة تتمثل بتقدير الفائض والعجز من المورد البشري في المنظمات.			
- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات. - الاختبارات.	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	محاضرة عرض تقديمي شرح مناقشة				

			اهداف الفصل: يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادراً على: - تحديد مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية. - توضيح التداخل بين التحليل الشامل وتخطيط الموارد البشرية - التعرف على العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية. محتوى الفصل: سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي: - مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية. - اهداف تخطيط الاحتياجات البشرية. - أساليب تقدير الاحتياجات البشرية. - التوفيق بين العرض والطلب على الموارد البشرية.			
أسئلة واجوبة عن تخطيط الاحتياجات البشرية. -التغذية الراجعة -تقييم الواجبات والعروض	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). - تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة	عرض تقديمي شرح مناقشة	العناوين الفرعية مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية. أهمية تخطيط الاحتياجات البشرية اهداف تخطيط الاحتياجات البشرية. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	ماهية تخطيط الاحتياجات البشرية	2 ساعة 3 ساعة	الأسبوع السادس

			مفهوم التخطيط الاستراتيجي.				
-تقييم دور الطالب في المناقشة الجماعية -الواجبات العملية على Classroom	- اشراك الطلاب فى مناقشات جماعية - تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة. -نماذج عملية عن تخطيط الاحتياجات المستقبلية.	عرض تقديمي شرح	العناوين الفرعية	أساليب تقدير الاحتياجات البشرية	2 ساعة 3 ساعة	الأسبوع السابع	
			أساليب تقدير الاحتياجات البشرية.				
			تحليل الطلب على الموارد البشرية.				
			تحليل العرض من الموارد البشرية.				
			التوفيق بين الطلب والعرض.				

الفصل الرابع

عنوان الفصل				الوقت		التوزيع الزمني
التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)				العملي	النظري	
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس				
- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	محاضرة عرض تقديمي فيديوهات	المقدمة: سيتم في هذا الفصل توضيح انه عندما تمتلك المنظمة فكرة واضحة عن احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية فإن المرحلة التالية تكون توظيف افراد جدد لسد ذلك الاحتياج وتمثل عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية التحليل والتوصيف الوظيفي وتخطيط الاحتياجات من القوى العاملة ويشمل التوظيف النشاطات الخاصة باجذاب الموارد البشرية التي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين. اهداف الفصل: يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادراً على: - التعرف على مفهوم الاستقطاب واهدافه. - تحديد مصادر الاستقطاب والتعرف على فاعلية عملية الاستقطاب. - التعرف على مفهوم الاختيار وأهدافه وسياسات الاختيار. - تحديد إجراءات اختيار الموارد البشرية.			

			- التعرف على مفهوم التهيئة المبدئية والتعيين. محتوى الفصل: سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي: - مفهوم الاستقطاب وأهدافه وفاعليته. - أساليب الاستقطاب. - مفهوم الاختيار وأهدافه وسياساته. - إجراءات ومراحل اختيار الموارد البشرية. - مفهوم التعيين ومكونات عنصر التعيين.				
أسئلة واجوبة عن الاستقطاب ومصادره. عمل اختبار يومي للطلبة.	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show).	عرض تقديمي فيديوهات شرح	العناوين الفرعية مفهوم الاستقطاب. أهمية وفوائد الاستقطاب. مصادر الاستقطاب	الاستقطاب (Recruitment)	2 ساعة	3 ساعة	الأسبوع الثامن
-التغذية الراجعة -تقييم الواجبات والعروض التي يرفعها الطالب على منصة Classroom	- النقاش والحوار - عرض حالات عملية عن مؤسسات عالمية في موضوع اختيار العاملين.	عرض تقديمي فيديوهات شرح	العناوين الفرعية مفهوم اختيار المورد البشري خطوات عملية الاختيار. الأساليب المستخدمة في عملية الاختيار	الاختيار (Selection)	2 ساعة	3 ساعة	الأسبوع التاسع
		عرض تقديمي	العناوين الفرعية مفهوم التعيين.		2 ساعة	3 ساعة	الأسبوع العاشر

التعيين والتهيئة المبدئية	مفهوم التهيئة المبدئية. اهداف وفوائد التهيئة المبدئية.	فيديوهات شرح	- اشراك الطلاب فى مناقشات جماعية - تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة.	تقييم التقارير المقدمة من قبل الطلبة.
------------------------------	--	-----------------	---	---

الفصل الخامس						
عنوان الفصل			الوقت		التوزيع الزمني	
النظري			العملي		طرق القياس	
المقدمة: عندما ننتهي من عملية اختيار العاملين ونستكمل تهيئتهم المبدئية ويستقرون في ممارسة أعمالهم فإن لمرحلة التي تلي ذلك هي تقييم أداء هؤلاء العاملين والذي من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائه خلال فترة من الزمن وذلك بهدف تحسين الأداء الحالي وتعريف العاملين بنتائج أعمالهم وتحفيز العاملين والكشف عن الحاجات التدريبية فضلاً عن التعرف على العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم بهدف تعيينهم في الوظائف المهمة. وتتم عملية التقييم هذه من خلال مجموعة من المراحل وتوجد طرق مختلفة لتقييم الأداء سوف نحاول مناقشتها في هذا الفصل. اهداف الفصل: يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادراً على: - التعرف على مفهوم تقييم الاداء.			محااضرة عرض تقديمي حالات دراسية		- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات	
-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.						

			- اهداف عملية تقييم الأداء. - إجراءات عملية تقييم الاداء. - أساليب وطرق تقييم الاداء محتوى الفصل الخامس: سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي: - مفهوم تقييم الاداء. - اهداف ومجالات استخدام نتائج تقييم الاداء. - خطوات تقييم الاداء.				
أسئلة واجوبة عن تقييم الاداء. عمل اختبار يومي للطلبة.	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show).	محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية	العناوين الفرعية مفهوم تقييم الأداء. أهمية وفوائد تقييم الاداء. خطوات تقييم الاداء	تقييم الاداء Performance) (Appraisal	2 ساعة	3 ساعة	الأسبوع الحادي عشر
-التغذية الراجعة -تقييم الواجبات والعروض التي يرفعها الطالب على منصة Classroom	- النقاش والحوار - اجراء تقييم عملي لأداء العاملين في مؤسسة مختارة	محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية	العناوين الفرعية أساليب تقييم الأداء. مشكلات عملية تقييم الاداء. طرق التغلب على مشكلات تقييم الأداء.	طرق وأساليب تقييم الاداء	2 ساعة	3 ساعة	الأسبوع الثاني عشر

الفصل السادس

عنوان الفصل				الوقت		التوزيع الزمني
طرق القياس				العملي	النظري	
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	التدريب والتنمية الإدارية			
- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية فيديوهات	المقدمة: مهما كانت فاعلية نظام اختيار العاملين فإن اغلب العاملين يحتاجون الى التدريب اذا أرادوا تحسين وتنمية أدائهم الوظيفي وفي هذا الفصل سنلاحظ ان التدريب يعني تزويد العاملين بمزيد من المعلومات والمهارات والسلوكيات التي يحتاجونها لتأدية أعمالهم بنجاح لذا فالتدريب ضرورة في كل وقت كما اننا سوف نتناول في هذا الفصل أيضا موضوع التنمية الإدارية باعتبارها أوسع نطاقا من عملية التدريب. اهداف الفصل: يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادراً على: - التعرف على مفهوم التدريب وانواعه. - مناقشة وتحديد إجراءات تصميم نظام التدريب. - التعرف على مفهوم التطوير والتنمية الإدارية.			

			- تحديد ومناقشة الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية. - استعراض ومناقشة أساليب التنمية الإدارية. محتوى الفصل: سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي: - مفهوم التدريب وانواعه. - إجراءات تصميم نظام التدريب. - مفهوم التطوير والتنمية الادارية. - الفرق بين التدريب والتنمية الادارية. - أساليب التنمية والتطوير الإداري.				
أسئلة واجوبة عن الاستقطاب ومصادره. عمل اختبار يومي للطلبة.	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show).	محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية فيديوهات	العناوين الفرعية مفهوم التدريب. أهمية وفوائد التدريب. أساليب وطرق التدريب	التدريب (Training)	2 ساعة	3 ساعة	الأسبوع الثالث عشر
-التغذية الراجعة -تقييم الواجبات والعروض التي يرفعها الطالب على منصة Classroom	- النقاش والحوار -مشاهدة فيديو توضيحي عن تنمية المديرين..	محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية فيديوهات	العناوين الفرعية مفهوم التنمية الإدارية. الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية. الأساليب المستخدمة في التنمية الإدارية.	التنمية الادارية	2 ساعة	3 ساعة	الأسبوع الرابع عشر

الفصل السابع

عنوان الفصل				الوقت	
التوزيع الزمني				النظري	العملي
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	نظام الأجور والرواتب		
- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية فيديوهات	المقدمة: ان عملية اعداد هيكل الأجور من اهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وذلك لان الأجور تحتل جانبا رئيسا لكل من الفرد والمنظمة وذلك باعتبارهما عامل أساسي في اشباع رغبات العاملين وحاجاتهم المادية من جهة كما انها تمثل احد العناصر الأساسية التي تهم المنظمة في جانب الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من جهة أخرى لذلك يشترط في هيكل الأجور ان يعكس توازنا بين ما يساهم به الفرد من جهة وبين ما يحصل عليه من تعويض من جهة وبين مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف للمنظمة من جهة أخرى. وسوف نحاول في هذا الفصل توضيح أنواع الأجور والاسس او الشروط الواجب مراعاتها عند اعداد نظام المرتبات والأجور مع شرح خطوات ومراحل تصميم نظام الأجور وشرح اهم الطرق المتبعة في عملية تقييم الوظائف.		

			اهداف الفصل: يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادراً على: - التعرف على مفهوم التعويضات المباشرة وانواعها. - تحديد الأسس الواجب مراعاتها عند اعداد نظام المرتبات والأجور. - التعرف على مفهوم التطوير والتنمية الإدارية. - شرح العوامل المؤثرة في تحديد المرتبات والاجور. محتوى الفصل: سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي: - مفهوم تقييم الوظائف واهدافها. - إجراءات تصميم نظام الاجور. - طرق تقييم الوظائف. - طرق دفع الأجور والمرتبات.			
أسئلة واجوبة عن الاستقطاب ومصادره. عمل اختبار يومي للطلبة.	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show).	محاضرة مناقشة حالات دراسية	العناوين الفرعية مفهوم تقييم الوظائف. أهمية تقييم الوظائف. إجراءات تصميم نظام الاجور نظام الأجور والمرتبات	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع الخامس عشر

المحتوى العلمي

خارطة القياس المعتمدة

عدد الفقرات	الأهداف السلوكية					الأهمية النسبية	عناوين الفصول	المحتوى التعليمي
	التقييم	التحليل	التطبيق	الفهم	المعرفة			
	%40		%30	%30	النسبة			
11	5		2	4		20	مقدمة في إدارة الموارد البشرية	الفصل الاول
8	3		3	2		13.3	تحليل الوظائف وتوصيفها	الفصل الثاني
7	2		3	2		13.3	تخطيط الاحتياجات البشرية	الفصل الثالث
9	4		2	3		20	التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)	الفصل الرابع
5	2		1	2		13.4	تقييم الاداء	الفصل الخامس
5	2		2	1		13.3	التدريب والتنمية الادارية	الفصل السادس
5	2		2	1		6.7	نظام الأجور والمرتبات	الفصل السابع
%50	20		15	15		100		المجموع

المحتويات

رقم المحاضرة:	الأولى
عنوان المحاضرة:	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
اسم المدرس:	احمد عبدالستار الطالب
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بنشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها. 2-استعراض المدارس الفكرية وطرق تعاملها مع المورد البشرية. 3-تعريف الطالب بأسباب التحول الى إدارة الموارد البشرية.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يفهم الطالب التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية. 2-يعرف الطالب مضامين التحول من إدارة الافراد الى إدارة الموارد البشرية. 3-يصف الطالب نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني.
المهارات المكتسبة	1-إدراك الأهمية التاريخية لإدارة الموارد البشرية. 2-المعرفة بمضامين فلسفة التحول لإدارة الموارد البشرية.
طرق القياس المعتمدة	1-يستعرض الطالب ويناقش المراحل المختلفة لتطور إدارة الموارد البشرية. 2-يناقش الطالب الفرق بين إدارة الافراد وإدارة الموارد البشرية. (المناقشة اثناء المحاضرة)

الاسئلة القبليه

السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

- 1- ينظر الى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال وذلك في -----
(العلاقات الإنسانية، الإدارة العلمية، إدارة الافراد، إدارة الموارد البشرية)
- 2- ان إدارة الموارد البشرية هي إدارة -----
(تنفيذية، استشارية، استراتيجية، وظيفية)
- 3- ان منهج العلاقات الإنسانية يركز على -----
(اهداف المنظمة، رفاهية العاملين، اهداف المجتمع)
- 4- من الظروف الاجتماعية التي فرضت على المنظمات التحول الى إدارة الموارد البشرية -----
(تخفيض تكاليف الإنتاج، تنوع مصادر العمال، تطور نظم المعلومات، ظهور الإدارة بالأهداف)

السؤال الثاني: ضح (صح او خطأ) امام العبارات الاتية:

- 1- ان مدرسة الإدارة العلمية اهملت الجوانب العاطفية للعاملين.
- 2- يعد Taylor الاب الروحي لمدرسة العلاقات الإنسانية.
- 3- ان فلسفة إدارة الافراد تتمثل في ان العاملين هم موجودات استثمارية في المنظمة.
- 4- تحقيق توافق بين اهداف المنظمة واهداف العاملين هو من اهداف إدارة الافراد.

المحاضرة الأولى

مقدمة في إدارة الموارد البشرية

تمهيد

1- التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية.

2- مدرسة الإدارة العلمية.

3- مدرسة العلاقات الإنسانية.

4- إدارة الافراد.

5- التحول الى إدارة الموارد البشرية.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ان العالم ملئ بالإنجازات والاختراعات التي حققها الإنسان على من العصور، ولا شك أن الإنسان بطاقته وجهده وبغزيمته وطموحه هو العامل الأول فهذه الإنجازات. كما أن وراء كل ذلك تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة سواء كنا ندرك ذلك أو لم ندركه.

مع أن البشر يختلفون في أهدافهم وطريقة تحقيقها، وكذلك في طموحات ومشاعرهم وسلوكياتهم فإنهم كلهم جميعا يسعون إلى تحقيق الرضا والاشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل النفسي في حياتهم العلمية.

أن التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان هـذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة منها:

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

- الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية

ومن أروع الأمثلة الساطعة والمشرقة في عالمنا الإسلامي للتاريخ الإداري:

- أول إدارة إسلامية للحكم في عهد الرسول في المدينة المنورة. وكيف استطاع أن يجمع تحت راية واحدة القبائل المتنافرة والمتحاربة.
- إدارة الفتوحات الإسلامية عسكرياً وسياسياً واقتصادياً وجغرافياً واجتماعياً. كل هذه النماذج تدل على رقي المفهوم الإداري في ظل السلطة الإسلامية الحاكمة التي تحتكم إلى كتاب الله وسنة نبيه محمد عليه الصلاة والسلام.

مدرسة الإدارة العلمية (Scientific Management)

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية يستند على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية. وكان الموظفون والعمال يخضعون الرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفاً من الإدارة ويترتب من ثم على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.

وقد انتهجت "الإدارة العلمية" وروادها المهندس "فريدك تابلور" و "فرانك جيلبرت" و "هنري جانت" أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل

وقد لقي أسلوب تابلور انتشاراً واسعاً في الولايات المتحدة، وأعتبر ثورة جديدة في إدارة الأفراد والإنتاجية فقد اعتمد تابلور والآخرين على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الحركة والزمة والأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج.

وقد وافق منهج تابلور مع رجال الأعمال والإدارة الذين رأوا في استغلال الطاقة الإنسانية هدفاً جديداً في زيادة الأرباح والإنتاجية وهي في ذلك تتساوى مع عناصر الإنتاج الأخرى أي رأس المال والآلات والموارد الطبيعية.

أهداف وأفكار الإدارة العلمية:

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

وكنتيجة لتفكير "الإدارة العلمية" انحصرت وظيفة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت.

العلاقات الإنسانية:

كانت للنتائج التي توصل إليها "آلتون مايو" و "روثلزبرجر" والمسماة "بتجارب الهوثورن" Hawthorne بمثابة انقلاب على الفكر القديم، ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط على ضوء الطريقة التي نقيم بها العمل، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة. ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك. كما أن المشاعر والأحاسيس يمكن أن تترجم إلى زيادة في الإنتاجية أو العكس.

إن منهج "العلاقات الإنسانية" ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل

إلا أن هذا التحول في الفكر الإداري تجاه الموارد البشرية، التي أحدثته مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أنه لم يحقق إلا نجاحات محدودة كما يرى بعض الباحثون من حيث زيادة درجة الإشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية... ويعود هذا في نظر هؤلاء الباحثين إلى عدة أسباب منها: -

- أن نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن "العامل السعيد هو عامل منتج" وذلك لأن هذه المقولة لم تصادف نجاحاً كاملاً بين طبقات كل العاملين أو على صعيد كل المنظمات.
- إن هذا المفهوم قد يضيف أعباء مالية قد لا تتحقق عنها عوائد مستقبلية. تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد - وهذا غير صحيح تماماً - فما يحفز إنسان ويدفعه إلى زيادة إنتاجيته قد لا يحفز شخصاً آخر بنفس الدرجة.
- أن عطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور كثيرة إضافة إلى ما سبق، منها طرق تقويم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للموظفين، والاعناء والتوسع الوظيفي، وأخيراً طريقة الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

ونظراً لهذا القصور في مدرسة العلاقات الإنسانية فإنها لم تعد الفلسفة المهيمنة على التفكير الإداري منذ نهاية الستينات. وفي هذا الجدول نبرز الخصائص الرئيسية لمنهج الإدارة العلمية ومنهج العلاقات الإنسانية

منهج العلاقات الإنسانية ١٩٣٠	منهج الإدارة العلمية ١٩١٤م
■ العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن الموارد الأخرى. ■ الإنسان اجتماعي بطبعه. ■ الموظف السعيد هو موظف منتج. ■ هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل إضافة إلى الحوافز الاقتصادية ولا بد وأن تحققها له المنظمة. ■ ارتباط الفرد بالجماعة في جو العمل له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية.	■ العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلة والمواد الخام. ■ لابد وأن تستغل طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية يتم الالتزام بها وفقاً لمقاييس الحركة والزمن وتصميم مسبق للوظائف. ■ أهداف العامل هي أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى وهي الورقة الأولى لأي برنامج للحوافز. ■ تحقيق أهداف المنظمة يأتي بالدرجة الأولى ودون اعتبار للعوامل الإنسانية أو النفسية أو الاجتماعية. ■ الإدارة أدرى بمصالح الأفراد
■ التركيز على رفاهية الأفراد.	■ التركيز على أهداف المنظمة.

إدارة الأفراد:

وهنا لا بد أن نفرق بين هذان المصطلحان

1-وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة.

2-إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص.

معنى المصطلح الأول أن كل مدير في المنظمة يمارس دور شئون الأفراد في القطاع الذي يرأسه وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال والأداء للعاملين معه وبذلك يقوم بهذا الدور جنباً إلى جنب مع دور إدارة شئون الأفراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

ومن ثم فإنه يمكن تحديد أهداف إدارة الأفراد كجهاز متخصص بأنه "يعني بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها، بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

تلافياً للقصور في مناهج "الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية" و "إدارة الأفراد" وتوافقاً مع تطور الفكر الإداري المتجدد يوماً بعد يوم، فقد برز خلال فترة السبعينات مفهوم "إدارة الموارد البشرية كمسمى بديل "لإدارة الأفراد".

لماذا التحول؟

كان من العرف السائد أن شئون الأفراد هي من الأعمال الجانبية التي تتضمن إلى اختصاص المديرين، وكان التركيز بالدرجة الأولى على أهداف المنظمة أو الإدارة. فبرز الكثير من القصور في إدارة الأفراد... ومن هذه الأسباب:

- عدم وجود تنافس بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالات النشاطات المتعددة المسؤولة عنها.
- عدم وضوح الترابط والتكامل بين نشاطات إدارات الأفراد، وبين النشاطات الأخرى في المنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل الخ. وهذا مما قد يسبب الازدواجية والارتباك في أعمال وقرارات المنظمات.

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

كما واجهت المنظمات وإداراتها ظروف عمل جديدة لعل أهمها ما يلي:

- 1-اقتصادياً: واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين. وفي مجال تحسين نوعية المنتجات والخدمات، وتخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة وتنوع الأسواق داخليا ودولياً.
- 2-اجتماعياً: مثل تنوع مصادر العمال، وارتفاع مستوياتها الثقافي، وزيادة الاحتياجات الإنسانية، وتغير توقعات العاملين في المنظمات، بالإضافة إلى التدخلات المستمرة من الحكومات من أجل ضمان الحماية الكافية للعاملين.
- 3-تكنولوجيا: واجهت المنظمات تغيرات جوهرية سواء في تقنية الإنتاج أو في نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، وتطور أنظمة المعلومات الإدارية الخ.
- 4-إدارياً: فرضت بعض التطورات الإدارية نفسها على المنظمات سواء كان ذلك في مجال النظريات أو الممارسات، وتأثير مساهمات العلوم الأخرى في الفكر الإداري كعلم النفس والعلوم الاجتماعية الخ. كل هذا أوجد قاعدة جديدة للمنطلقات حديثة في الفكر الإداري، وكيفية تناول قضايا الأفراد. مثل: (نظريات القيادة. ونظريات الحوافز والإدارة بالأهداف... الخ).

ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟

لقد ثار جدلاً كبير بين مسمى "إدارة الأفراد" وبين مسمى "إدارة الموارد البشرية" فالبعض يرى أن كلا المصطلحين هما نفس الشيء من حيث الفلسفة والمنطق، أو من حيث المضمون والبعض الآخر يرى اختلافاً في المنطق وليس في المضمون. وآخرون يرون اختلافاً في فلسفة ومنطق المصطلحين وفي الدور والمضمون.

- في عام ١٩٩٠ قررت الجمعية الأمريكية الإدارة الأفراد تغيير مسمى الجمعية إلى مسمى "جمعية إدارة الموارد البشرية".

-ولقد برر رئيس الجمعية هذا التغير بقوله "إن تغيير المسمى إنما يعكس تعبير دور مديري إدارة الأفراد من قضايا التعامل يوماً بيوم مع نشاطات الأفراد إلى دور المشاركة الكاملة والفعالية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة".

وفلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها ما يلي:

- ان الافراد في المنظمات ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة وانما هم اصل استراتيجي من أصول المنظمة.
- ان إدارة الموارد البشرية هي شريك استراتيجي في عملية تخطيط مستقبل وتطور المنظمة.
- ان اهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها الا من خلال قوة بشرية مؤهلة وتتمتع بروح معنوية عالية.

نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الافراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	الفلسفة:
- إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وسريّة هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة. - الإنسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات ومطالب. - الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلاً من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل إنفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد.	- الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى، ولكن بطريقة إنسانية. - إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة.	
هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الملائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد.	تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.	الهدف:
- تحقيق وتدبير الاحتياجات. - تطوير وتنمية الأفراد. - تعويض الأفراد. - تنمية العلاقات مع الموظفين. - وتتميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية: - تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. - التطوير التنظيمي. - الاتصالات والإعلام. - زيادة مجالات الخدمات.	- تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية. - تطوير وتنمية الأفراد. - تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب. - المحافظة على صيانة الأفراد. - تنمية العلاقات مع الموظفين.	النشاطات:
الإدارة العليا كإدارة تنفيذية.	الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية.	الموقع في الهيكل التنظيمي:

الأسئلة البعدية

السؤال الأول: املا الفراغات الآتية بما يناسبها من كلمات أو جُمل:

- 1- هناك جملة من العوامل فرضت تغييرات في التعامل مع الإنسان منها -----، -----.
- 2- نتيجة لتفكير مدرسة الإدارة العلمية بالجانب المادي انحصرت وظيفة الافراد على -----، -----.
- 3- ان منهج العلاقات الإنسانية ينطلق من -----.
- 4- من مضامين فلسفة التحول من إدارة الافراد الى إدارة الموارد البشرية -----.
- 5- من حيث التطبيق والممارسة فإن إدارة الافراد ----- في حين ان إدارة الموارد البشرية -----.

السؤال الثاني: اشرح باختصار اهداف وأفكار مدرسة الإدارة العلمية في التعامل مع المورد البشري في المنظمة؟

السؤال الثالث: ما هي اهم الأسباب التي دفعت المنظمات الى التحول الى إدارة الموارد البشرية؟

السؤال الرابع: قارن بجدول بين إدارة الافراد وإدارة الموارد البشرية من حيث (الفلسفة، الأهداف، النشاطات، الموقع في الهيكل التنظيمي).

المحتويات

رقم المحاضرة:	الثانية
عنوان المحاضرة:	ماهية إدارة الموارد البشرية
اسم المدرس:	احمد عبدالستار الطالب
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بمفهوم إدارة الموارد البشرية. 2-استعراض اهداف إدارة الموارد البشرية 3-تعريف الطالب بالسياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يصف الطالب نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية. 2-يتعرف الطالب على سياسات الموارد البشرية في المنظمات
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات عملية لمنظمات رائدة
المهارات المكتسبة	1-إدراك الأهمية الفلسفية لإدارة الموارد البشرية. 2-المعرفة بكيفية تحقيق الكفاءة والعدالة في التعامل مع المورد البشري.
طرق القياس المعتمدة	1-تكليف الطلبة بعرض موضوعات للمناقشة 2-يناقش الطالب النتائج العملية الناتجة عن سوء اختيار المورد البشري. (المناقشة اثناء المحاضرة والاختبارات اليومية وتقييم الواجبات والعروض)

الاسئلة القبليه

السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

1- ----- هي نظاما اجرائيا لتحقيق الأهداف.

(سياسات الموارد البشرية، خطط الموارد البشرية، استراتيجيات الموارد البشرية)

2- تتميز المنظمات الناجحة بـ -----

(مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، شبكة اتصالات داخلية مفتوحة، وجود فرص للتدريب، كل ما سبق)

3- يمكن قياس كفاءة المنظمة من خلال -----

(معدل دوران العمل، مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور، معدلات الأداء)

السؤال الثاني: ناقش من وجهة نظرك كيفية تعامل المنظمات غير الناجحة مع مواردها البشرية.

السؤال الثالث: ما هي اهداف إدارة الموارد البشرية؟

المحتوى العلمي

ماهية الموارد البشرية (المفاهيم، الاستراتيجيات والاهداف)

تمهيد

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- 2- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- 3- اهداف إدارة الموارد البشرية.
- 4- سياسات إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتعدد التعاريف من حيث الصياغة ولكنها تتفق من حيث المضمون:

- سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين.
- هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين.
- إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- اعتبار أن العنصر البشري أصلاً استثمارياً يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق "زيادة انتاجية وتغلب في الأداء" في الأجل الطويل.
- يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية والعاطفية.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم.
- تصميم وإعداد أهداف، وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

أهمية الموارد البشرية:

إن اتخاذ قرار حول تبني برنامجاً لموارد البشرية قابلاً للجدل وذلك لأن مردوده الاقتصادي غير واضح بلغة الأرقام والحسابات مما يجعل المنظمة توجه إنفاقها إلى برامج ذات مردود ملموس ك شراء آلات، أو صيانتها بدلاً من توجيهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية أو صيانتها والمحافظة عليها.

كما أن مفهوم "إدارة الموارد البشرية" هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الانساني خاصة في المنظمات الربحية، فهو يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية.

بالإضافة إلى أن سوء اختيار وسوء إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى أضرار عديدة يمثلها الشكل الآتي:

سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها:



شكل رقم (١) نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية

وفي تقرير صدر سنة 1990 تضح أن هناك قدراً من الارتباط بين نجاح بعض الشركات مالياً وبين سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية. وقد أشارت الشركات التي وردت في أعلى قائمة النمو وتحقيق الأرباح إلى أنها تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية

أولاً: ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس الشركة مباشرة.

ثانياً: إعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطويرهم.

ثالثاً: تسهيل عملية اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا من التنظيم.

رابعاً: خلق ارتباط وثيق بين الأهداف الرئيسية للشركة والأهداف الأخرى القطاعات.

خامساً: تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الكامل للشركة

وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة شملت ٢٨٥ مديراً، وفي رأي هؤلاء المديرين فإن المنظمات الناجحة كانت تتميز بما يلي

- الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.
- وجود فرص للتدريب والتطوير والتقديم الوظيفي.
- مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.
- المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

أما المنظمات غير الناجحة في رأي هؤلاء القادة الإداريين فقد وصفت بما يلي:

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

مما سبق يتضح أن أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من النقاط التالية:

- 1- قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الانتاجية والربحية.
- 2- قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز، ودفعهم للعطاء والانتاجية.
- 3- المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب ، أو انخفاض الانتاجية.
- 4- توفير تكاليف باهضة في قضايا قانونية يلجا إليها الموظف في حالات الفصل، عدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.

اهداف إدارة الموارد البشرية

غالباً ما تنطوي مجمل اهداف إدارة الموارد البشرية تحت هدفين أساسيين هما:

أ-الكفاءة Efficiency

ب-العدالة Equity

الكفاءة: هي العلاقة بين مدخلات العمليات الانتاجية والمخرجات او ما يسمى Input-output Ratio ومدخلات الانتاج هي: المواد الخام، الآلات ، التقنية، المعلومات، الموارد البشرية المخرجات هي: المنتجات أو الخدمات

• تتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

• نعبر على كفاءة أداء المنظمة من زاويتين:

أ-أداء المنظمة ويقاس من خلال:

ب- أداء الموظفين ويقاس فعاليته من خلال:

*نصيب المنظمة من السوق

* معدلات الأداء أو الانتاجية.

*العائد على الاستثمار

* نسبة الغياب.

*مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور

*معدلات دوران العمل.

*نسبة الحوادث والاصابات.

*نسبة الفصل او الطرد من العمل.

ثانياً: العدالة:- يقصد بها الاجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ويمكن قياسها من زاويتين:

أ- المنظمة	ب- الموظفين
*سياسة عدم التمييز	*نسبة التظلمات والشكاوي
*سياسة التحيز	*درجة خطورة الشكاوي.
*سياسات متعلقة بتحقيق	*تأثير المشاكل والشكاوي على معنويات الأفراد.

إذاً خلاصة الأهداف لإدارة الموارد البشرية:

- أولاً-قوة عمل متجانسة: من حيث المستوى الثقافي ،التدريبي، الخلفية السلوكية
- ثانياً-قوة عمل منتجة: تحقيق الانتاج أو الخدمة طبقاً للمعايير المحددة في الوقت المحدد.
- ثالثاً-قوة عمل فعالة: أن يتم إنجاز العمل بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت
- رابعاً-قوة عمل مستقرة: كلما انخفضت نسبة دوران العمل والغياب كلما زادت قوة المنظمة وفعاليتها.
- خامساً-تنمية قدرات الأفراد عن طريق التدريب.
- سادساً-تحقيق الانتماء والولاء عن طريق حرص المنظمة على ارضاء الموظفين خاصة الأكفاء منهم.

سياسات الموارد البشرية

تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين والمسؤولين في تحقيق أهداف الإدارة. ويتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الأفراد أو الموارد البشرية.

ومن أجل زيادة فعالية هذه السياسات والحرص على تحقيق النتائج المرجوة منها فإنها لا بد وأن تكون مكتوبة وأن تعمم على جميع الموظفين. وغالباً ما تلجأ الشركات الكبيرة أو المؤسسات الحكومية إلى "إصدار شامل" بهذه السياسات. ويجب أن تعطى نسخة من هذا الدليل لكل المسؤولين في المنظمة وأن

يقوم هؤلاء بمراجعتهم مع موظفيهم للتأكد من فهمها والالتزام بمضامينها. كذلك لابد من مراجعة هذه السياسات من حين لآخر والإعلان عن ما يستجد حيالها ونشره وتعميمه بكافة الوسائل المتاحة في المنظمة مرئية كانت أو سمعية.



شكل رقم (٢) إطار العمل في إدارة الموارد البشرية

ان فائدة دليل السياسات لا يقتصر فقط على الموظفين الجدد الذين يرغبون في معرفة أكثر أموقف الشركة وتوجهاتها حيال بعض القضايا، ولكنها أيضاً تعتبر وسيلة مساعدة وجيدة في حل بعض القضايا المختلف عليها بين الرؤساء والمرؤوسين.

خطط العمل:

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

ما هو المطلوب عمله ؟

كيف يتم التنفيذ ؟

من سيتولى التنفيذ ؟

متى يتم التنفيذ ؟

الأسئلة البعدية:

السؤال الأول: ناقش باختصار تجارب الشركات الناجحة والشركات غير الناجحة في تعاملها مع مواردها البشرية مستندا على دراسات حالة.

السؤال الثاني: من خلال دراستك لسياسات الموارد البشرية وضح ما المقصود بها وكيفية يمكن زيادة فاعلية تلك السياسات؟

السؤال الثالث: وضح نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية.

المحتويات

رقم المحاضرة:	الثالثة
عنوان المحاضرة:	وظائف إدارة الموارد البشرية
اسم المدرس:	احمد عبدالستار الطالب
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بنشاطات ووظائف الموارد البشرية. 2-استعراض المهارات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية. 3-تعريف الطالب بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب على الوظائف الإدارية والتخصصية لإدارة الموارد البشرية. 2-يصف الطالب الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات عملية لمنظمات رائدة.
المهارات المكتسبة	1-إدراك الفرق بين الوظائف التخصصية والإدارية لإدارة الموارد البشرية. 2-المعرفة بالمهارات المطلوبة للموارد البشرية في المستويات الإدارية المختلفة.
طرق القياس المعتمدة	(المناقشة اثناء المحاضرة والاختبارات اليومية وتقييم الواجبات والعروض)

الاسئلة القبليه

السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

1-ان الوظيفة التي تتضمن وضع الخطط موضع التنفيذ هي -----

(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)

2-معرفة اهداف المنظمة وفلسفتها الإدارية تقع ضمن وظيفة -----

(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)

3-ان الصادر والوارد هي من الوظائف ----- لإدارة الموارد البشرية.

(التخصصية، الكتابية، الإدارية، القيادية)

4-تعرف مهارات الاتصال وتكوين العلاقات الاجتماعية بالمهارات -----.

5-يعتبر نشاط ----- من اهم أنشطة إدارة الموارد البشرية وأكثرها تكلفة.

(التعويض، التدريب والتطوير، تخطيط الموارد البشرية، صيانة الموارد البشرية)

السؤال الثاني: من خلال دراستك لمبادئ الإدارة في المرحلة الأولى وضح الوظائف الإدارية التي تشترك

جميع الإدارات في ممارستها بغض النظر عن تخصصاتها.

السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى؟

المحتوى العلمي

وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية

تمهيد

- 1-العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية.
- 2-الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- 3-تصنيف الوظائف في الجهاز المسؤول عن إدارة الموارد البشرية.
- 4-المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية.
- 5-علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.

العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية

تعرف الإدارة عموماً بقها مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتنافسة لاستخدام الموارد المتاحة بشرياً مالية فنية معلومات بأقصى طاقة ممكنة ونك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه الوظائف

- تحديد الأهداف (أي النتائج المرغوب الوصول إليها).
- التخطيط (أي كيف؟ ومتى؟ وأين؟ تتعد الأعمال المطلوبة).
- التنظيم (ويتناول تصميم الأدوار والوظائف وتوزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتوضيح العلاقات بين الجهات المختلفة).
- التوجيه (التنفيذ) (ويتضمن كيفية إرشاد وتوجيه العاملين لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم، وتحفيزهم وتشجيعهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة).
- الرقابة وتقييم الأداء (تعني التأكد من أن ما تم تنفيذه يتوافق مع الخطط والأهداف وذلك من خلال عمليات متنوعة من تقديم الأداء).

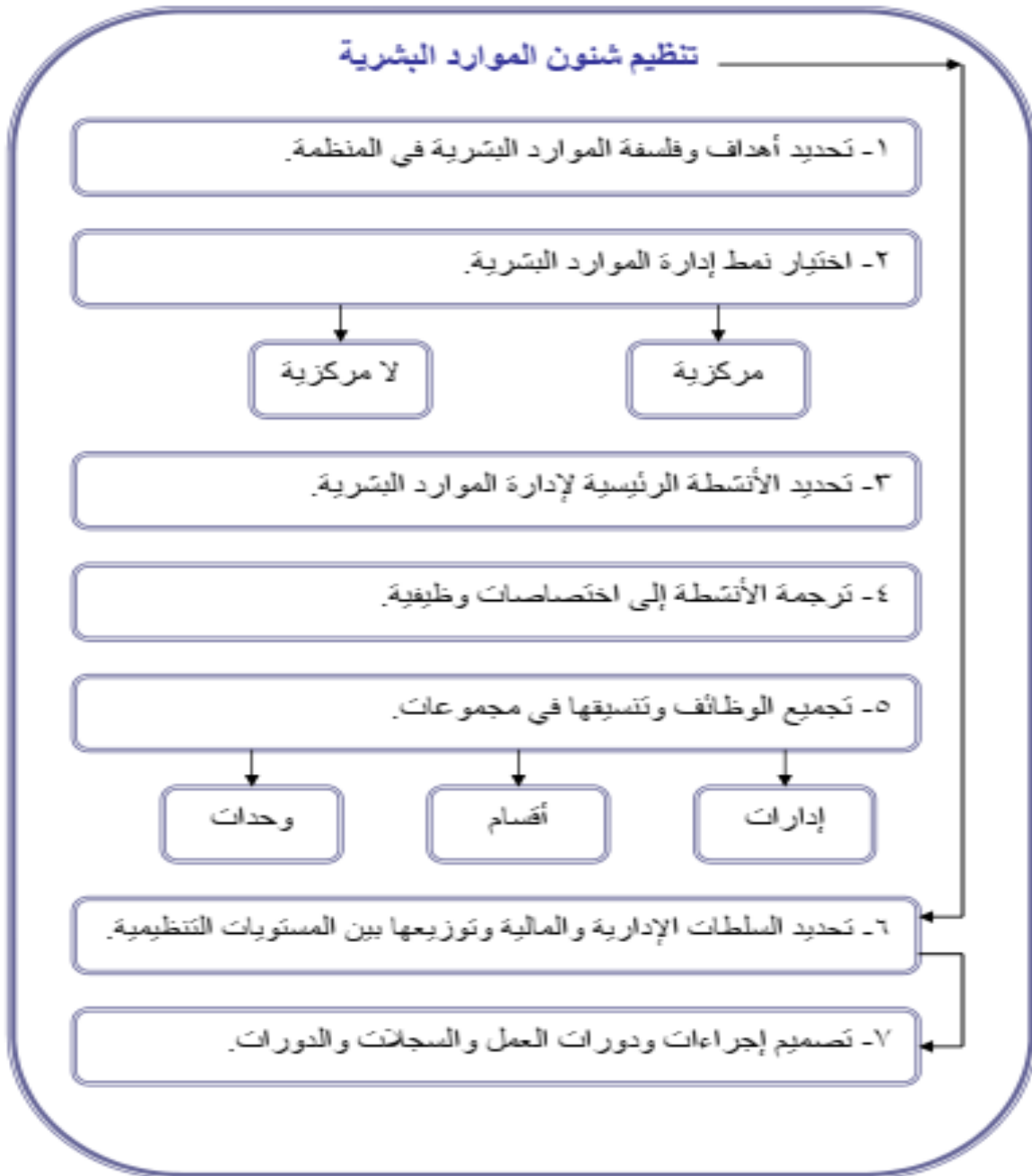
تخطيط الموارد البشرية

تبدأ عملية التخطيط بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية.



تنظيم الموارد البشرية

وتخضع عملية تنظيم الموارد البشرية لنفس المبادئ الخاصة بعملية التخطيط. فلا بد من معرفة أهداف المنظمة وفلسفتها الإدارية وما اذا كانت ستعتمد أسلوب مركزية الإدارة ام اللا مركزية الإدارية.



توجيه الموارد البشرية (التنفيذ)

تتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شافها وضع الخطط موضوع التنفيذ. وتشمل هذه الأعمال ما يلي:

- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة. التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم بالطرق الصحيحة.
- دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- حل الشكاوي، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال.

الرقابة

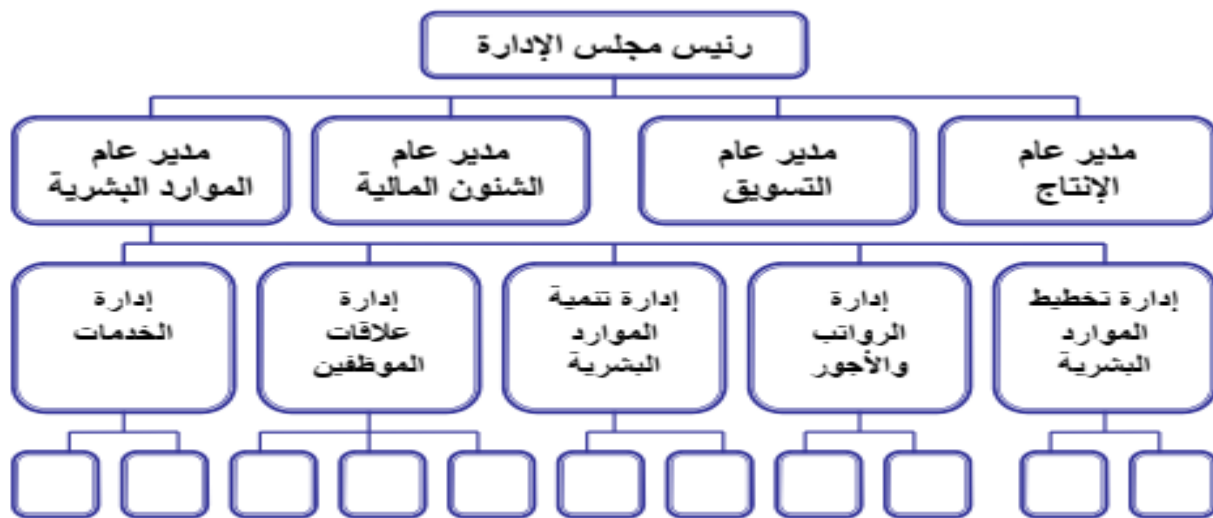
ويمكن أن يشمل التقويم على سبيل المثال على ما يلي:

- تقويم إنتاجية الأفراد وأداؤهم.
- تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.
- تقويم إجراءات وقواعد العمل التعيين التدريب الأجازات ...).
- تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
- تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب.
- تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وكذلك مجال الاستفادة من البيانات والإحصاءات.
- تقويم أسلوب التحقيق في الشكاوي والتظلمات.
- تقويم نتائج التدريب.
- تقويم معدلات دوران العمل والغياب.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر , حول أهمية إدارة الموارد البشرية ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي ومن ثم المسؤوليات والواجبات المسندة إليها .

في حالة وجود فروع خارجية للمنظمة (خارج المركز الرئيسي) فإن مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية في المنظمة .



شكل رقم (٤) تصور افتراضي لموقع إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم

تصنيف الوظائف في الجهاز المسؤول عن الموارد البشرية

تصنف وظائف المنظمات اجمالاً الى ثلاثة تقسيمات رئيسية هي:

الوظائف التخصصية :

تضم مجموعة من الخبراء والاختصاصيين في جوانب العمل المختلفة في إطار الموارد البشرية مثل :

- الاستشارات والتوجيه
- خبراء تقييم الوظائف
- خبراء تصميم وتحليل الوظائف .

الوظائف الكتابية (المساندة) :

تضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية , الاستعلامات , طباعي الآلات , مشغلي الحاسبات .

الوظائف الادارية والقيادية :

- يمثل هؤلاء مدراء الاقسام والوحدات الداخلية في الجهاز الاداري للموارد البشرية ويرأسهم عادة مسئول بدرجة مدير عام أو نائب الرئيس .
- تتولى القيادة الإدارية العليا لجهاز الموارد البشرية , رسم السياسات وتحديد الخطط والبرامج الخاصة باستغلال وتدريب الطاقات البشرية .

المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين الى ثلاثة اقسام هي:

■ مهارات فنية :

تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى اداء الفرد مثل : استخدام الآلات .

■ المهارات السلوكية :

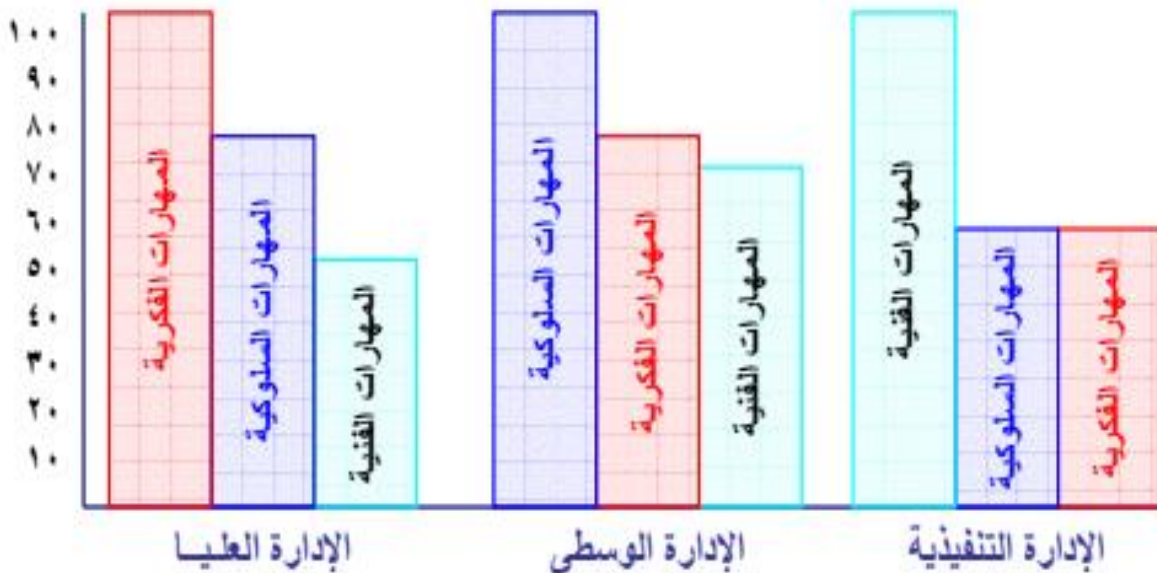
مثل مهارات الاتصال وحل الصراعات والتفاوض والتحفيز .

■ المهارات الفكرية :

وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات .

ان المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الجهاز الإداري للمنظمة.
فكل المديرين بحاجة الى هذه المهارات ولكن بمقاييس مختلفة

والشكل الاتي يوضح تلك المهارات في المستويات الإدارية المختلفة



شكل رقم (٥) المهارات المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة (افتراضي)

وحيث ان إدارة الموارد البشرية يفترض ان تحتل موقعا استراتيجيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة فانه ينبغي ان تتوفر لدى قياداتها الخصائص والمواصفات الآتية:

- معرفة طبيعة العمل وجوانبه العلمية والنظرية .
- الألمام الشامل بطبيعة المنظمة وأهدافها .
- الإلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء الانتاجية .
- الاطلاع والفهم على مختلف التشريعات والأنظمة الحكومية .
- القدرة التفاوضية والقدرة على الاقناع .
- الاستماع الجيد .
- تكوين العلاقات مع اطراف متعددة .
- القدرة على الاتصال .

نشاطات الموارد البشرية

قد تختلف مسميات إدارة الموارد البشرية من منظمة الى أخرى حسب احتياجاتها ونشاطاتها على النحو الآتي:

■ تخطيط الموارد البشرية :

1. توصيف الوظائف .
2. تخطيط الاحتياجات البشرية .
3. عمليات الاختيار والتوظيف وتقييم الاداء
4. النقل والفصل من الخدمة .

■ تنمية الموارد البشرية :

1. من أهم الانشطة وأكثرها تكلفة .
2. تشمل عمليات التأهيل والتدريب وإعادة التدريب .
3. عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية العليا في المنظمة .

■ التعويض (الاجور والرواتب) :

1. يتناول تقييم الوظائف ومقارنتها مع بعضها البعض من أجل تحديد الاجر العادل .
2. مقارنة الاجور بالمنظمة مع الاجور السائدة خارجها .
3. معايير إعطاء الزيادة في الاجور .

■ صيانة الموارد البشرية :

1. وهو المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية وكذلك جعل المنظمة مصدر اجتذاب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها .
2. الاهتمام بالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية .
3. الاهتمام برفع معنويات الافراد ورضائهم الوظيفي .

■ علاقات الموظفين :

1. يعني بتوفير الفرص والتوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين في اطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للافراد وتخطيط مسار هذا التقدم .
2. إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة (الترقيات – التنقلات – الاستقالات) .
3. خلق التوافق والانسجام وتقليل الاحتكاك بين الادارة والموظفين

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى

إن إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة في شئون الافراد لا تعنى إلغاء دور الإدارات الأخرى في المنظمة في رعاية شئون العاملين بها .

مثال : عندما ترغب الشركة في تدبير الكوادر البشرية فإنها تستعين بالإدارة التنفيذية التي (تحتاج الى عاملين جدد) في تحديد المواصفات والمؤهلات اللازمة لشاغل الوظيفة .

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
تدبير الكوادر البشرية	الخطوة الثانية: البحث عن مصادر الموارد البشرية في سوق العمل من خلال وسائل الاستقطاب المختلفة من اعلان وزيارة المعاهد والجامعات. الخطوة الثالثة: اجراء المقابلات والامتحانات والاتصالات بالمراجع السابقة والتأكد منها مع مقارنة ذلك بمواصفات الوظيفة الشاغرة وسياسات التوظيف القائمة في المنظمة.	الخطوة الأولى: تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة لملى الشواغر والمميزات المصاحبة لها. الخطوة الخامسة: اجراء مقابلات مع الصالحين للعمل ممن تمت مقابلتهم من إدارات الموارد البشرية وتوجيه المختارين منهم الى الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم لتحقيق اقصى إنتاجية ممكنة.

الخطوة السابعة: تعريف الموظفين المختارين بمعلومات تفصيلية عن الوظائف والأقسام التي سيلتحقون بها.	الخطوة الرابعة: إحالة الصالحين الى العمل بعد الإجراءات السابقة والفحص الطبي الى الإدارة المعنية. الخطوة السادسة: تزويد المقبولين للعمل ببرنامج تعريفى عن نظام الأجور والمزايا وأنظمة الامن والسلامة وساعات العمل.	
--	---	--

الأسئلة البعدية

السؤال الأول: ضع علامة صح او خطأ امام العبارات الاتية:

- 1-ان وجود إدارة الموارد البشرية يعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في التعامل مع المورد البشري.
- 2-ان الهدف من نشاط التعويض هو جعل المنظمة مصدر اجتذاب للكفاءات البشرية خارجها.
- 3-تختص المهارات الفنية بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد.
- 4-الاستشارات والتوجيه هي من الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية.
- 5-تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية بمواجهة العجز والفائض.

السؤال الثاني: ناقش التداخل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى فيما يتعلق بوظيفة تنمية الكوادر البشرية.

السؤال الثالث: هل تختلف المهارات المطلوبة للموارد البشرية باختلاف المستوى الإداري للموظف؟ وضح ذلك بالتفصيل معززا اجابتك بالرسم.

المحتويات

رقم المحاضرة:	الرابعة
عنوان المحاضرة:	تحليل الوظائف
اسم المدرس:	احمد عبدالستار الطالب
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بمفهوم تحليل الوظائف. 2-استعراض علاقة تحليل الوظائف بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. 3-تعريف الطالب بطرق التغلب على المشكلات التي تواجه عملية تحليل الوظائف.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب كيفية إجراء عملية تحليل الوظائف. 2-يكون قادرا على تحديد المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف.
المهارات المكتسبة	1-إدراك إجراءات عملية تحليل الوظائف. 2-المعرفة بالمشكلات التي تواجه عملية تحليل الوظائف وطرق التغلب عليها.
طرق القياس المعتمدة	(المناقشة اثناء المحاضرة وتقييم الواجبات والعروض)

الاسئلة القبليه

السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

- 1- ان الخطوة الأولى من خطوات تحليل الوظائف تتمثل ب -----
(جمع معلومات أولية، استخلاص الوصف الوظيفي، تحديد الهدف من التحليل)
- 2- ----- يعد اهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف.
(الواجبات الوظيفية، سلوكيات العمل، مواصفات شاغل الوظيفة)
- 3- من الأساليب التي تتطلب قيام المحلل بالوقوف شخصيا على بعض الاعمال -----.
(المقابلات، الاستبانة، الملاحظة)

السؤال الثاني: من خلال دراستك الأولية لانشطة الموارد البشرية حدد علاقة التحليل الوظيفي بالاستقطاب والاختيار.

السؤال الثالث: ما هي المعلومات التي يحتاجها القائم على عملية تحليل الوظائف؟

المحتوى العلمي

تحليل الوظائف

تمهيد

- 1- مفهوم تحليل الوظائف.
- 2- أهمية تحليل الوظائف.
- 3- خطوات عملية تحليل الوظائف.
- 4- طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف.
- 5- المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف.

مفهوم تحليل الوظائف

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

يحرص خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية عند جمع المعلومات لتحليل الوظائف على

التركيز على الجوانب التالية:

- **الواجبات الوظيفية:** وهي أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف. وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل ... وقد تحدد أيضاً كيفية الأداء، وتوقيته.
- **سلوكيات العمل** وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل الوظيفة، مثل الاتصالات، التقارير، واتخاذ القرارات.
- **الأدوات المستخدمة:** مثل الآلات الحاسبة أو الطابعة الأدوات المساعدة مثل آلات النسخ أو الفاكس، أو آلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج... كذلك تجميع بيانات عن المنتج المطلوب، المواد المستخدمة منه، ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات.
- **معايير الأداء:** ويقصد بهذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظف، مثل المعايير الكمية النوعية الوقت، أو التكلفة.
- **ظروف العمل** ويشمل هذا الجانب معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل... يضاف إلى ذلك معرفة وتحديد مجالات الالتقاء والاتصال والاحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم... ومقدار الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها الوظيفة المعنية بالتحليل.
- **المواصفات المطلوبة** لمن سيشغل الوظيفة، مثل:
 - مستوى التعليم.
 - نوع التدريب.
 - درجة الخبرة.
 - الصفات الشخصية مثل القدرات والاستعداد الذهني، الذكاء، الهوايات

أهمية تحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة، منها:

1- الاستقطاب والاختيار

تقدم عملية تحليل الوظائف وصفاً موسعاً للوظيفة، وخصائص الأفراد الذين يجب أن يشغلوها. وتتم عملية البحث والمقارنة عن الأفراد الصالحين للعمل وفقاً لهذه البيانات.

2- تحديد الأجور:

تتناول عملية تحليل الوظائف طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة، وحجم مسؤولياتها، والظروف التي تؤدي فيها، وشروط شاغليها، فإنها من تم تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الأجر المخصص لكل وظيفة.

3- تقويم الأداء:

عملية التقويم تحتاج إلى معايير للقياس، وما يقدمه تحليل الوظيفة من أعباء والتزامات محددة يعتبر هو أساس القياس، والقيام بمستوى أداء أقل من هذه المعايير يعتبر مؤشراً عن خلل ما.

4- التدريب والتطوير

تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف " والتوصيف يتناول أيضاً وبشكل موجز مستوى المهارات المطلوبة في الموظف.

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

5- الترقيات:

تقدم عملية تحليل الوظائف أساساً جيداً لترقية الموظفين ولقدرتهم على تحول مسؤوليات الوظائف وأعباءها.

6- تخطيط الاحتياجات البشرية

تفيد البيانات المجتمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والأفراد كما ونوعاً، وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجاتها من الأفراد.

خطوات عملية تحليل الوظائف

1- تحديد الهدف من استخدام التحليل : وهذه الخطوة تحدد لنا نوعية البيانات المطلوبة جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها وهناك عدة طرق لجميع البيانات وهي :-

- قائمة الاستقصاء
- الملاحظات
- المقابلات
- سجل الموظف اليومي

2- جميع البيانات الأولية : يتم في هذه الخطوة جمع بعض البيانات الأولية ومراجعتها قبل البدء الفعلي بعملية التحليل واهم البيانات المطلوبة :-

- الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة .
- الهياكل التنظيمية للقطاعات مثل إدارة التسويق او الإنتاج.
- الوصف الوظيفي السابق

والشكل الاتي يمثل تحليل قطاعي لوظيفة مأمور مخازن:



3- اختيار نماذج وظيفية تمثيلية : يتم في هذه الخطوة اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة (مثلا ، محاسب ، سكرتير ، عامل خط تجميع) ليتم تحليلها بدلا من قضاء مدة طويلة في القيام بعمل مكرر لكل الوظائف في كل مجموعة .

4- جمع معلومات عن الوظيفة : حيث يتم جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث واجباتها ومسئوليتها و ظروف العمل الذي يؤدي فيهم سلوكيات العمل وأسلوبه وأخيرا المهارات اللازمة للعمل.

5-مراجعة المعلومات السابقة : يتم مراجعة المعلومات السابقة مع الموظف المختص بالوظيفة موضوع التحليل وكذلك مع رئيسة المباشر وان هذه المراجعة توضح مدى صحة المعلومات المتجمعة ودقتها ووضوحها وتعطي في نفس الوقت لشاغل الوظيفة الفرصة لتصحيح المعلومات والتأكد بما ورد فيها .

6-استخلاص الوصف الوظيفي : بعد ان تتم عملية تحليل الوظيفة يتم استخلاص نموذجا مصغرا منها يسمى الوصف الوظيفي او توصيف الوظيفة ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها وظروف عملها ودرجة الخطورة بها وكذلك يشمل معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة .

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

- ☐ المقابلات
- ☐ الاستقصاء
- ☐ الملاحظات
- ☐ سجل الموظف اليومي

المقابلات :

- ☐ مقابلات فردية مع الموظفين
 - ☐ مقابلات جماعية مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة
 - ☐ مقابلات مع رؤساء الموظفين الذين هم علي اطلاع كامل بالوظائف موضوع التحليل
- ويعتقد البعض ان المقابلات تعقد من اجل تقدير الرواتب وليس لتقييم الأداء وجمع معلومات عن الوظائف

ما هي اهم الأسئلة التي تثار في عملية (تحليل الوظائف) من خلال أسلوب المقابلة :

ما هو المسمى الوظيفي ؟

ماذا تعمل بالضبط ؟ او ما هي الاعمال والواجبات التي تقوم بها ؟

ما هي الأوضاع البدنية التي تؤدي فيها العمل ؟

ماهي مؤهلاتك العلمية ، الخبرة و المهارات الشخصية الأخرى ؟

الاستبيانات

وهو أسلوب سهل عن جمع الوظائف وسريع وهو عبارة عن مجموعة أسئلة موجهة للموظف تغطي كل ما هو ناقص في المقابلات.

الإيجابيات

- ☐ سرعة وكفاءة الحصول علي المعلومات من اكبر عدد من الموظفين .
- ☐ اقل تكلفة من أسلوب المقابلات

السلبيات :

- ☐ عند انخفاض مستوي تعليم الموظفين لا تحقق فائدة
- ☐ احتمال سوء فهم المجيب علي الأسئلة
- ☐ تحتاج الي جهود ضخمة في اعداد وصياغة الأسئلة

الملاحظة

وهو ملاحظة الجوانب المختلفة للوظيفة من خلال المحلل من خلال توقيت الأداء و التكرار ومدى صعوبة بعض جوانب العمل و ظروف العمل ، والمواد والمعدات المستخدمة .

الإيجابيات :

- ☐ الحصول علي البيانات الواقعية
- ☐ توفر علي العامل كتابة مهامهم ومسئوليتهم
- ☐ طريقة منظمة ومفصلة

السلبيات :

- ☐ لا تفيد في بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية او البرمجة والحاسب الالي
- ☐ قد يعترض بعض الموظفين علي ملاحظتهم اثناء عملهم
- ☐ قد تكون في بعض الأحيان غير كافية

سجل الموظف اليومي

يتولى الموظف نفسه في هذه الطريقة تحليل الوظيفة التي يقوم بها من خلال ما يسمي بسجل العمل اليومي وهنا يقوم كل موظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم .

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف

1-خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل وللتغلب عليها

- التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد الأهداف منها.
- احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي بانه لن يترتب على هذه العملية تخفيض راتب او حجم عمالة او زيادة أعباء العمل.

2-ضرورة تحديث المعلومات وللتغلب عليها

- قيام إدارة الموارد البشرية بارسال نشرات او خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدهم بأي تعديلات.
- الطلب من مدراء الإدارات بتزويد إدارة الموارد البشرية بأي مرئيات او اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية.

3-تتمثل المشكلة الثالثة بأنها قد تضع حدودا لعقد العمل وللتغلب عليها

- إضافة فقرة جديدة في عقد تحديد واجبات الوظيفة وهي القيام بأي واجبات إضافية حينما يطلب من الموظف ذلك.

الأسئلة البعدية:

السؤال الأول: اشرح باختصار اهم المعلومات المطلوبة عن العناصر الأساسية والمعلومات المساعدة في عملية تحليل الوظائف.

السؤال الثاني: ناقش الطرق الأولية الشائعة لجمع المعلومات عن الوظائف المطلوب تحليلها.

السؤال الثالث: تمر عملية تحليل الوظائف بعدة خطوات، عدد هذه الخطوات فقط.

المحتويات

الخامسة	رقم المحاضرة:
توصيف الوظائف	عنوان المحاضرة:
احمد عبدالستار الطالب	اسم المدرس:
طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.	الفئة المستهدفة :
1-تعريف الطالب بمفهوم توصيف الوظائف. 2-استعراض ابرز محتويات بطاقة توصيف الوظائف. 3-تعريف الطالب عمليا باجراء عملية توصيف الوظائف.	الهدف العام من المحاضرة :
1-يتعرف الطالب كيفية اعداد بطاقة توصيف الوظائف. 2-يكون قادرا على تحديد كيفية تحسين عملية توصيف الوظائف	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات لاعداد بطاقة توصيف وظيفي.	استراتيجيات التيسير المستخدمة
1-يعد الطالب وصفا متكاملًا لوظائف (السكرتارية، المحاسب، موظف استعلامات،) 2-يحصّر الطالب أنواع الافراد وتخصصاتهم واعدادهم من واقع مؤسسة فعلية (دراسة حالة).	المهارات المكتسبة
(تقييم الواجبات والتقارير المرفوعة على منصة (Classroom	طرق القياس المعتمدة

الاسئلة القبليه

السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

1- تعتبر بطاقة التوصيف الوظيفي الناتج النهائي لعملية -----

(التوظيف، التحليل الوظيفي، التدريب)

2- تخدم بطاقة التوصيف الوظيفي وظيفة ----- في كونها تحدد الحد الأدنى من المؤهلات لشاغل الوظيفة.

(التوظيف، المقابلات، التدريب)

3- منهج تصميم الوظائف الذي يعطي للموظف حرية واسعة واستقلالية يُعرف بـ -----.

(منهج الإدارة العلمية، منهج الاغناء الوظيفي، منهج العلاقات الانسانية)

السؤال الثاني: من خلال دراستك لموضوع تحليل الوظائف حدد علاقة التحليل الوظيفي بعملية التوصيف.

السؤال الثالث: ما هي ابرز محتويات توصيف الوظيفة؟

المحتوى العلمي توصيف الوظائف

تمهيد

- 1- مفهوم توصيف الوظائف.
- 2- محتويات بطاقة التوصيف الوظيفي.
- 3- فوائد عملية توصيف الوظائف.
- 4- إطار متطلبات الوظيفة.
- 5- حالات عملية لبطاقة توصيف الوظائف.
- 6- تصميم الوظائف.

مفهوم توصيف الوظائف

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف. وليس هناك شكلاً محدداً لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة.

أبرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول:

- ماذا يعمل الموظف المسمى الوظيفي.
- كيف يؤدي العمل الواجبات والمسؤوليات.
- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
- متطلبات وشروط الوظيفة.

ومن أجل تحسين استخدام عملية توصيف الوظائف لابد من مراعاة ما يلي:

- 1- أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسؤولياتها، وأن لا تفصل حسب أهمية القائم عليها، أو مسمى وعنوان وظيفته.
- 2- أن يسبق عملية التوصيف بحثاً واسعاً تحليل الوظائف يشترك فيه الموظفون والمشرفون والأشخاص المعنيون بالوظائف موضوع التوصيف.
- 3- يراعى في بطاقات التوصيف (النمطية) حتى يمكن استخدام هذه البطاقات في المقارنات الوظيفية عند الحاجة إلى ذلك.
- 4- أن يستفاد فعلاً منها في كافة الأمور ذات الارتباط بالعمل، وأن تكون فعلاً ذات صلة واقعية بما هو موجود فعلاً من وظائف على الهياكل التنظيمية للمنظمة.

فوائد عملية توصيف الوظائف بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

- **التوظيف:** تعد مرجعاً للمتقدمين إلى الوظائف حيث يمكن مقارنتها بما لديهم من مؤهلات.
- **المقابلات التأكد** من توفر الحد الأدنى من هذه المؤهلات في المرشحين.
- **التهيئة المبدئية للعمل:** حيث يزود بها المختارين للعمل للتأكد من مجالات أعمالهم ومسئولياتهم، وكذلك من أجل أخذهم في الاعتبار مجالات تقويم الأداء.
- **التدريب** تحدد بطاقات التوصيف المجالات التي يحتاجها الموظفون الجدد للتدريب، وكذلك مدى حاجة القائمين حالياً بالعمل للتدريب
- **تقييم الوظائف** تبرز بطاقات التوصيف صعوبات الوظيفة بالتالي تسهل على إدارة الموارد البشرية تحديد الراتب المناسب للوظيفة.
- **تقويم الأداء** نظراً لأن الواجبات والمسئوليات تحدد في بطاقة التوصيف فإن الموظفين يتوقعون أن يتم تقويم أدائهم في العمل على أساس هذه الواجبات.

متطلبات الوظيفة

تحدد متطلبات الوظيفة الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة. ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها. وغالباً ما يتناول إطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب أساسية هي:

- **المعرفة (المستوى التعليمي التدريب الخبرات السابقة).**
- **المهارات.**
- **القدرة الخاصة.**
- **السمات الشخصية الذكاء المظهر، الاستعداد الاجتماعي، ضبط النفس).**

أولاً: المعرفة :

تعني ما يتوفر لدى المرشح من علوم شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة، وتحدد شروط الوظيفة الحد الأدنى من المعرفة لهذا العمل.

ثانياً-المهارات:

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

ثالثاً-القدرات الخاصة:

تختلف القدرات من شخص إلى آخر، كما تختلف القدرات التي تتطلبها الوظيفة حسب طبيعة هذه الوظيفة إدارية أو فنية، أو تتطلب جهوداً ذهنية أو عضلية ... الخ. وأهم القدرات التي يمكن أن تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف يمكن أن تطل ما يلي:

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

رابعاً- السمات الشخصية:

تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب ان يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه منها الذكاء والأمانة وسعة الصدر والطموح والقيادة الخ.

تصميم الوظائف (JOB DESIGN)

تعرف عملية تصميم الوظائف بأنها العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة
أن تصميم الوظيفة هو عمل من شأنه أن يحفز الموظف، ويرفع من روحه المعنوية، ومن ثم زيادة عطاؤه، وإنتاجيته، أو أن تولد لديه الشعور بالإحباط والاعترا ب.

استراتيجيات تصميم الوظائف:

تخضع عملية تصميم الوظائف للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة. وهناك أربعة مناهج التصميم الوظائف.

- 1-منهج الإدارة العلمية.
- 2-منهج العلاقات الإنسانية.
- 3-منهج خصائص الوظيفة.
- 4-المنهج الاجتماعي الفني.

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

حالات عملية لتوصيف الوظائف

أولاً-بطاقة توصيف وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية

بطاقة توصيف وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية

اسم الوظيفة: مدير إدارة الموارد البشرية
الإدارة التابعة لها: إدارة الموارد البشرية
القسم: شؤون الموظفين/الشعبة : التطوير والتدريب

رقم الوظيفة: 15

الدرجة: الأولى

المرتبة الوظيفية: الثانية

نهاية راتب الوظيفة: 3 مليون

بداية راتب الوظيفة: 2 مليون

المشرف المسؤول عن الوظيفة: مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية

أولاً: واجبات الوظيفة:

1. مساعدة القيادات العليا في بلورة الأهداف .
2. ورسم الخطة الاستراتيجية والسياسات العامة واتخاذ القرارات المركزية .
3. الاشراف على تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المقررة .
4. تقديم الاقتراحات الخاصة بتطوير التنظيم الاداري والهيكل للمنظمة.
5. المساعدة في تحويل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية ونشاطات.
6. يشرف على اعداد جدول تشكيلات الوظائف ويحدد الشواغر بالتنسيق مع الجهات المعنية .
7. يشرف على متابعة تحديث خطه الموارد البشرية والبرامج التنفيذية .
8. دراسة احتياجات العاملين التدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.

ثانياً: المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة:

الوقت الذي يقضيه : 80% جالساً ، 5% واقفاً ، 15% متنقلاً
الآلات والمعدات التي يعمل عليها: آلات الحاسبة ، وأجهزة الاتصالات المختلفة.
عدد ساعات العمل على كل آلة : 4 ساعات تقريباً.
يتطلب عمله شروط ذهنية وعقلية ، ولا يتطلب منه شروطاً عضلية أو بدنية.

ثالثاً: مسؤوليات الوظيفة:

الإدارية : التخطيط والتنظيم ومتابعة وتوجيه العاملين في المنظمة.
الفنية:

- (1) الإشراف على إدارة عمليات التدريب للعاملين بالمنظمة.
 - (2) مراقبة الالتزام بلوائح العمل والعاملين التي تكفل تنظيم العمل داخل المنظمة.
- المالية: ليس لديه أية مسؤوليات مالية.

رابعاً ظروف العمل:

- 1- توفر وسائل التبريد والتكييف .
- 2- توفر اجهزه لمتطلبات العمل .
- 3 - وجود علاقات عمل ايجابية.
- 4- الهدوء وتجنب الضوضاء.

خامساً: المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة:

- (1) شهادة جامعية مناسبة مع خبرة لا تقل عن (15) سنة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- (2) قدرة على القيادة وتحليل المشاكل وطرح الحلول المناسبة والقدرة على إعداد التقارير.
- (3) يتمتع بثقافة مهنية وقدرة على القيادة والإشراف والعلاقات العامة.
- (4) إجادة اللغة العربية والإنجليزية.
- (5) إلمام كافي باستخدامات الحاسبات الآلية وتطبيقاتها في مجال المهنة.
- (6) معرفة تامة بالتشريعات والقوانين والأنظمة.

ثانياً-بطاقة وصف وظيفة سكرتير

بطاقة وصف وظيفة (سكرتير)

اسم الوظيفة: سكرتير	رقم الوظيفة: HRO32
الإدارة التابعة لها: إدارة الموارد البشرية	القسم: شؤون الموظفين
المرتبة الوظيفية: الثانية	الدرجة: الثامنة
بداية راتب الوظيفة: 600 الف	نهاية راتب الوظيفة: مليون
المشرف المسؤول عن الوظيفة: المدير التنفيذي	
أولاً: واجبات الوظيفة:	

1-استقبال الزائرين والمراجعين الذين يقدمون لمقابلة المدير وتحديد المواعيد.

2-تنظيم الملفات والسجلات والمستندات.

3-استقبال مكالمات الهاتف ورسائل البريد الالكتروني وتحويلها للأشخاص المعنيين وتوثيقها.

4-التحضير للاجتماعات وكتابة محاضر الاجتماعات.

ثانياً: المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة:

الوقت الذي يقضيه: جالساً 50% واقفاً 30% متنقلاً 20%

الآلات والمعدات التي يعمل عليها: الحاسبات، أجهزة الاتصالات، آلة النسخ والتصوير، آلة اتلاف الورق.

عدد ساعات العمل على كل آلة: 2 ساعة.

يتطلب عمله شروطاً ذهنية وبدنية

ثالثاً: مسؤوليات الوظيفة:

1-كتابة التقارير الإدارية بشكل دوري.

2-تدقيق الوثائق والبيانات والمعلومات والتأكد من صحتها.

3-استقبال الضيوف وتنظيم جدول الاجتماعات.

4-تنظيم الملفات اليدوية والحاسوبية.

رابعاً ظروف العمل:

1-يعمل في بيئة عمل مكتبية وقد يتطلب عمله السفر.

2-توفير أجهزة لمتطلبات العمل (الطابعة، الحاسوب، القرطاسية، الانترنت).

3-تناسب مكان العمل حيث يكون قريب من المدير والاقسام التي يتعامل معها.

خامساً: المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة:

1-شهادة بكالوريوس او دبلوم في اختصاص إدارة الاعمال او السكرتارية.

2-خبرة عملية لا تقل عن (2) سنة في مجالات العمل الإداري والسكرتارية.

3-مهارة جيدة في استخدام MS Office وتطبيقاته.

4-السرعة في الطباعة باللغتين العربية والإنكليزية.

مثال 3- بطاقة وصف وظيفة موظف استعلامات

بطاقة وصف وظيفة (موظف استعلامات)

اسم الوظيفة: موظف استعلامات	رقم الوظيفة: HRS41
الإدارة التابعة لها: إدارة الموارد البشرية	القسم: شؤون الموظفين
المرتبة الوظيفية: الرابعة	الدرجة: الثامنة
بداية راتب الوظيفة: 400 ألف	نهاية راتب الوظيفة: 750 ألف
المشرف المسؤول عن الوظيفة: مدير الموارد البشرية	
أولاً: واجبات الوظيفة:	

- 1- متابعة دوام الموظفين من حيث البصمة والتوقيع.
 - 2- استقبال المراجعين واعطائهم باجات لإرسالهم الى الأقسام التي يقصدونها.
 - 3- الإجابة عن استفسارات الزوار والزبائن حول المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها.
 - 4- مرافقة الزوار واخذهم الى وجهتهم.
 - 5- الرد على اتصالات الزبائن بالهاتف بصوت واضح ومسموع.
 - 6- حل مشاكل وشكاوي الزبائن واحالة الشكاوي المعقدة الى مسؤول الشكاوي او أي موظف مختص.
- ثانياً: المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة:
- الوقت الذي يقضيه: جالساً 20% واقفاً 40% متنقلاً 40%
- الآلات والمعدات التي يعمل عليها: آلة الحاسبة، أجهزة الاتصالات، أجهزة الأمان، أجهزة البصمة.
- عدد ساعات العمل على كل آلة: 2 ساعة.

يتطلب عمله شروطاً بدنية ولا يتطلب شروطاً ذهنية

ثالثاً: مسؤوليات الوظيفة:

- 1- عمل الجداول الزمنية وترتيبها وتحديد الأولويات.
- 2- اعداد ورفع التقارير عن كل ما يخص الزيارات.
- 3- اصدار التصاريح للزوار في بعض المنظمات التي تستلزم ذلك.
- 4- التحقق من بقاء مكتب الانتظار والاستقبال مرتباً وانيقاً.
- 5- مراقبة الأشخاص والزوار أصحاب الأنشطة المشبوهة او غير العادية والابلاغ عنهم.

رابعاً ظروف العمل:

- 1- توفير مكتب مناسب يسهل العمل المطلوب منه.
- 2- توفير أجهزة لمتطلبات العمل (الطابعة، الحاسوب، القرطاسية، السجلات، أجهزة البصمة).
- 3- توفير الانترنت وأجهزة الاتصال المختلفة.
- 4- توفير المحيط الجيد مثل الانارة والتكييف ووسائل الراحة.
- 5- توفير أماكن للزوار والزبائن في حال الانتظار للتخفيف من الزخم عليه.

خامساً: المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة:

- 1- شهادة دبلوم او اعدادية في اختصاص الإدارة او السكرتارية.
- 2- اللباقة في التعامل والهدوء ومهارات الاستماع والانصات فضلا عن المظهر الحسن.
- 4- لديه القدرة على التواصل مع الآخرين.
- 5- ان يكون ملماً بالأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمة التي يعمل بها.
- 6- مهارات خاصة في العمل تحت الضغط والحفاظ على سرية المعلومات.

الأسئلة البعيدة

السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

- 1- تحدد أنواع الوظائف والاعمال الواجب توافرها في المنظمة والإطار العام لكل وظيفة هو:
(أ- تحليل الوظائف. ب- الوصف الوظيفي ج- التصميم الوظيفي د- تخطيط الموارد البشرية)
- 2- ان تبسيط العمل يعد أسلوباً للتصميم في منهج:
(أ- الإدارة العلمية. ب- العلاقات الإنسانية. ج- الاعناء الوظيفي. د. الاجتماعي الفني)
- 3- ان الخصائص التي تتطلبها طبيعة الاعمال مثل تشغيل الآلات تعرف ب:
(أ- المعرفة. ب- المهارات. ج- القدرات الخاصة. د- السمات الشخصية)

السؤال الثاني: ناقش الجوانب التي ينبغي مراعاتها لتحسين عملية توصيف الوظائف.

السؤال الثالث: بعد ان عرفت اهم عناصر توصيف الوظائف قم بإعداد نموذج بطاقة توصيف وظيفي لوظيفة رئيس قسم الحسابات في احدى المؤسسات.

المحتويات

رقم المحاضرة:	السادسة
عنوان المحاضرة:	ماهية تخطيط الاحتياجات البشرية
اسم المدرس:	احمد عبدالستار الطالب
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بمفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية. 2-استعراض التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة. 3-تعريف الطالب بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب كيفية اعداد تخطيط للموارد البشرية. 2-يكون قادرا على تحديد إجراءات تخطيط الاحتياجات البشرية.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات لاعداد بطاقة توصيف وظيفي. 5- التعليم الالكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يصف الطالب المبادئ الأساسية في تخطيط الموارد البشرية وصفاً سليماً. 2-يعد الطالب تخطيطاً للموارد البشرية في مؤسسة فعلية (دراسة حالة).
طرق القياس المعتمدة	(تقييم الواجبات والتقارير المرفوعة على منصة Classroom)

الاسئلة القبليه

السؤال الأول: ضع عبارة (صح او خطأ) امام العبارات الاتية:

- 1-تستخدم نتائج الوصف الوظيفي في تخطيط الاحتياجات البشرية.
- 2-تخطيط الموارد البشرية هي من الوظائف التي تنفرد بها إدارة الموارد البشرية.
- 3-ان التخطيط هي عملية مستمرة مع استمرار المنظمات.
- 4-لا يؤثر المركز المالي للمنظمة في تخطيط الاحتياجات البشرية.
- 5-ان المرحلة الأخيرة في التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتنفيذ.

السؤال الثاني: من خلال دراستك لموضوع توصيف الوظائف حدد أهمية توصيف الوظائف في تخطيط الاحتياجات البشرية.

السؤال الثالث: ما هي أبرز العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية؟

المحتوى العلمي

ماهية تخطيط الاحتياجات البشرية

تمهيد

- 1- مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية.
- 2- أهمية تخطيط الاحتياجات البشرية.
- 3- أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية.
- 4- العوامل المؤثرة في تخطيط الاحتياجات البشرية.

مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية

هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها. وعموماً نجد جميع تعريفات التخطيط تدور حول عدة نقاط هي:

- العمل
- الهدف.
- المستقبل.
- الاستمرارية.

التخطيط عملية مستمرة مع استمرار المنظمات

كما أن عملية تخطيط الموارد البشرية تقع أيضاً في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف المحيطة بالمنظمة خارجياً وداخلياً وكما موضحة بالشكل الآتي:



شكل رقم (٨) التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب منا اتخاذ سلسلة من القرارات تتناول ما يلي:

- 1-الأهداف (ماذا تريد؟).
- 2-البدائل الاختيارات الممكن تحقيقها.
- 3-تحليل البدائل. من حيث الموارد التي سنستخدمها، قياساً بالموارد المتاحة.
- 4-المفاضلة والاختيار للبديل الذي يحقق أفضل النتائج قياساً بالأهداف.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

- 1-الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية بالمنظمة.
- 2-تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة "إنتاج أكثر بتكلفة أقل".
- 3-يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.
- 4-تؤدي إلى التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية. ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها.
- 5-يعطي المنظمة قدرة على العمل في ظل بيئة متغيرة. وأهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:
 - التغيرات الاقتصادية الدولية والإقليمية والمحلية.
 - التغيرات السكانية مثل نسبة المواليد ... الخ).
 - التطورات التكنولوجية المتلاحقة.
 - التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع، عاداته... الخ).

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- 1-استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً.
- 2-تخطيط الترقيات والمسارات الوظيفية.
- 3-ملء الشواغر نتيجة التقاعد، والاستقالة وترك الخدمة أو الوفاة.
- 4-الإعداد لبرامج التدريب والتأهيل.
- 5-تقدير تكاليف الموارد البشرية من الرواتب والحوافز.
- 6-الأعداد الجيد لأعمال الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب.

تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها، وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف.

يعني التخطيط الاستراتيجي تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال أعمالها واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق الأهداف.

وواضح من التعريفات السابقة أنها تلتقي جميعاً في نقاط محددة هي:

- تحديد الرسالة.
- تحديد الاتجاه.
- تحديد أسلوب التنفيذ.

أن التخطيط الاستراتيجي يمر عبر عدة مراحل هي:

- تحديد الرسالة والأهداف.
- تقويم وضع المنظمة خارجياً وداخلياً وجوانب القوة والضعف.
- تحديد البدائل وتحليلها واختيار البديل المناسب.
- التنفيذ.
- التقويم.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

- 1-طبيعة المنشأة ومجال عملياتها، وحجمها وعمرها الإنتاجي.
- 2-المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.
- 3-مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.

4-المركز المالي للمنظمة.

5-الموقع الجغرافي.

6-التشريعات والأنظمة.

7-سوق العمالة.

حالات عملية عن تقدير الاحتياجات البشرية

مثال/اوجد عدد الافراد اللازمين لاداء وظيفة في إدارة الموارد البشرية؟ إذ علمت ان

-عدد الافراد الموجودين في اول الفترة (20).

-المعينين الجدد (5)

-الافراد الذين تمت ترقيتهم الى الوظيفة الحالية (1).

-المعادين من الاجازات (4)

-عدد المجازين (6)

-عدد المحالين على التقاعد (3)

-عدد المقالين (1)

الحل/

عدد الافراد الموجودين في اول الفترة (20) + المعينين الجدد (5) + الذين تمت ترقيتهم الى الوظيفة الحالية (1) + المعادين من الاجازات (4) = 30 فرد.

عدد المجازين (6) + عدد المحالين على التقاعد (3) + عدد المقالين (1) = 10 فرد

العدد اللازم لاداء الوظيفة خلال فترة التخطيط (30-10=20 موظف).

الأسئلة البعيدة:

السؤال الأول: وضح التداخل بين التخطيط الشامل للمنظمة وتخطيط الاحتياجات البشرية.

السؤال الثاني: ناقش بالتفصيل العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.

المحتويات

رقم المحاضرة:	السابعة
عنوان المحاضرة:	أساليب تقدير الاحتياجات البشرية
اسم المدرس:	احمد عبدالستار الطالب
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بأساليب وطرق تخطيط الاحتياجات البشرية. 2-استعراض الطرق الكمية وغير الكمية وكيفية استخدامها في تخطيط الاحتياجات البشرية.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب كيفية على أساليب تحديد الفائض والعجز من الموارد البشرية. 2-يكون قادرا على تحديد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع حالات الفائض والعجز.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات لاعداد بطاقة توصيف وظيفي. 5- التعليم الالكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يحدد الطالب العجز والفائض في الموارد البشرية في مؤسسة فعلية (دراسة حالة). (المناقشة اثناء المحاضرة والواجبات العملية) 2-يتمكن الطالب من تحديد جودة واعداد الافراد المطلوبين للعمل في المستقبل
طرق القياس المعتمدة	(تقييم دور الطالب في المناقشات الجماعية والواجبات العملية على منصة Classroom)

الاسئلة القبليه

السؤال الأول: ضع عبارة (صح او خطأ) امام العبارات الاتية:

- 1-يوضح لنا تحليل العرض عدد الافراد الذين يحتاجهم العمل في كل منظمة.
- 2-طريقة تحليل المعدلات هي من الأساليب غير الكمية في تحليل الطلب.
- 3-يستخدم أسلوب دلفي في تحليل الطلب عندما تكون الظروف معقدة وغير مؤكدة.
- 4-تستخدم طريقة نظم المعلومات الالية في تحليل العرض في الشركات الصغيرة.
- 5-تلجأ المنظمات الى اتباع سياسة انتهاء الخدمة في حالة زيادة العرض على الطلب (وجود فائض).

السؤال الثاني: من خلال دراستك واطلاعتك على مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية وضح الحالات التي تلجأ اليها المنظمات لتوفير احتياجاتها في حالة لديها عجز في الموارد البشرية.

السؤال الثالث: ما هي الخطوات الأساسية التي تتبعها المنظمات لتوفير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية؟

المحتوى العلمي

أساليب تقدير الاحتياجات البشرية

تمهيد

- 1- تحليل الطلب.
- 2- أساليب تحليل الطلب.
- 3- تحليل العرض والأساليب المتبعة في ذلك.
- 4- التوفيق بين العرض والطلب.
- 5- حالات علمية في احتساب الفائض والعجز من المورد البشري.

تحليل الطلب

أن الهدف الأساسي لتخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية هو الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

ويستلزم تحقيق هذا الهدف القيام بثلاثة خطوات أساسية هي:

- تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.
- تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.
- التوفيق بين العرض والطلب.

أولاً: تحليل الطلب:

يوضح لنا تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية في المستقبل عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل المنظمة، وكذلك العمل المطلوب من هؤلاء الأفراد وتحليل المهارات المطلوبة والتكلفة المتوقعة لاجتذابهم. وتتعدد الأساليب المستخدمة في تقدير الطلب على الاحتياجات البشرية في المستقبل ما بين أساليب تعتمد على التخمين الشخصي وإلى أخرى تعتمد على أساليب رياضية أو إحصائية مجعدة ومعقدة.

أساليب تحليل الطلب

1- الأساليب غير الكمية:

أ- طريقة مراكز العمل.

ب- طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.

ج- طريقة التجربة والخطأ.

د طريقة (دلفي) Delphi

2- الأساليب الكمية:

أ- طريقة تحليل الاتجاه.

ب - طريقة تحليل المعدلات.

ج- طريقة تحليل الارتباط

1- الأساليب غير الكمية (التقديرية):

أ- طريقة التقدير على أساس مراكز العمل

يناسب هذا النوع من التقدير بعض الشركات والمؤسسات المتخصصة مثل شركات الطيران الفنادق المطاعم، متاجر السلسلة. ويتم التقدير هنا استناداً بطبيعة المنشأة وحجم عملياتها فإذا قدرنا عدد العاملين في أحد الفروع ١٥ فرداً. فإننا نقدر على نفس القياس جميع الفروع الأخرى ذات الحجم المشابهة. فإذا أردنا فتح فرعين آخرين فإننا بحاجة إلى ٣٠ فرداً يضاف إليه أعداداً احتياطية تمثل الأفراد اللزمين في حالة الاستقالات أو المحاضرة من الخدمة.

ب- طريقة تقدير المشرفين

تعتبر من أقدم الطرق، وتعتمد على تقدير رئيس القسم أو مدير الفرع بناء على خبراته السابقة، وتعتبر هذه الطريقة مفيدة في حالة التخطيط قصير الأجل وفي حالة عدم توفر البيانات، ومن أبرز عيوبها طول الوقت الذي يقضيه المشرف في عملية التقدير، وعدم التقدير السليم في بعض الأحيان.

ج-طريقة التجربة والخطأ

وتستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون أساس علمي، ومن أبرز عيوب هذا الأسلوب أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الأخرى المحيطة بالمنظمة بل يفترض هذا الأسلوب ثبات الظروف وثبات أوضاع المنظمة.

د طريقة "دلفي" Delphi

يستخدم هذا الأسلوب في الظروف المعقدة وغير المؤكدة، ويعالج في الغالب تقدير الاحتياجات في الأجل الطويل، وحينما لا تقدم الدراسات الإحصائية مدخلاً سليماً للتقدير، أو حينما لا يفيد الرأي الفردي في اتخاذ قرار إيجابي في الموضوع.

ويقوم مبدأ "دلفي" على أهمية الرأي الجماعي لمجموعة من الخبراء أو المتخصصين حول تقدير ما يمكن أن يحدث في المستقبل ومدى تأثير ذلك على المنظمة داخلياً وخارجياً.

خطوات أسلوب دلفي

- 1-تعريف المشكلة موضوع الدراسة.
- 2-حديد الأسئلة أو الاستقصاء، مع ملاحظة وضوح الأسئلة (يطرح هذه الأسئلة على الخبراء شخص يسمى الوسيط).
- 3-تحديد مجموعة الخبراء المشاركين، وإعطائهم خلفية واسعة عن الموضوع يجب أن يكون الخبراء بعيدين عن بعض لتجنب تأثير أحدهم في رأي الآخرين).
- 4-إصدار القائمة الأولى من الاستقصاء.
- 5-يقوم المنسق باستقبال الإجابات، وتحليلها وتلخيصها. ٦- يقوم المنسق بإرسال قائمة الأسئلة مرة أخرى بعد إعادة تصميمها وصياغتها ومعها الإجابات الأولية إلى مجموعة الخبراء.

الأساليب الكمية:

طريقة تحليل الاتجاه (Trend Analysis):

إن الهدف من هذا التحليل هو الإجابة على السؤال التالي: هل هناك علاقة قائمة بين الوقت والعنصر الذي يراد التنبؤ بحجمه في المستقبل؟

ويعرف تحليل الاتجاه " فيما يتعلق الموارد البشرية بأنه يعني: "النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية خمس سنوات مثلاً) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة". وعلى هذا يمكن الإدارة الموارد البشرية أن تنظر للوقت كعامل مؤثر في تقدير حجم العمل المطلوب مستقبلاً.

طريقة تحليل المعدلات

تقوم هذه الطريقة في التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على أساس استخدام معدل التحول بين عامل ومتغير حجم المبيعات مثلاً والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل. ويؤخذ على هذه الطريقة افتراض ثبات العوامل الأخرى مثل الإنتاجية، الخبرة أو التكنولوجيا المتقدمة.

طريقة تحليل معامل الارتباط (Correlation Analysis)

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

ثانياً: تحليل العرض:

- العرض من داخل المنظمة.
- العرض المتوقع من خارج المنظمة.

العرض من داخل المنظمة

- كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي؟
- كم عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة؟
- كم عدد الأفراد الذين سينتقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة؟
- كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة؟

أ- طريقة مخزون المهارات Skill Inventory

يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحوي معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث المؤهلات الخبرات الخ). وتعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات الصغيرة الحجم.

ب خرائط الإحلال

تمثل خرائط الإحلال أشكالاً بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً. ويمكن أن تقدم هذه الخرائط معلومات عن:

- العمر الحالي لشاغل الوظيفة.
- مستوى الأداء.
- العمر الحالي للمرشح للوظيفة.
- مستوى أدائه، قدراته ومهاراته، واستعداده لتحمل أعباء ومسؤوليات جديدة.

وأهم **عيوبها** هو المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة التي تحقق الفائدة المرجوة منها. والعيب الثاني هو احتمال حدوث تغيير في هيكل الوظائف والهيكل التنظيمي للمنظمة قبل الاستفادة الفعلية من هذه الخرائط.

ج-طريقة نظم المعلومات الآلية:

تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى استخدام هذا الأسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية حينما تكون هناك أعداد كبيرة من الموظفين أو تصنيفات متعددة من الوظائف.

العرض المتوقع للعمالة من خارج المنظمة:

عادة ما تلجأ المنظمات إلى الخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية حينما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الاحتياجات. ويستلزم إجراء تحليل للعرض الخارجي قيام المنظمات بدراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية مثل:

- الظروف الاقتصادية العامة.
- أوضاع الأسواق المحلية.
- أوضاع سوق المهن. (كعجز في بعض المهن أو فائض في مهن معينة).

ثالثاً: التوفيق بين الطلب والعرض:

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

1- هناك توافقاً بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض منها.

2- هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض (حالة عجز).

3- هناك نقصاً في الطلب وزيادة في العرض من العمالة (حالة فائض).

أن مثل هذه الظروف تستلزم من المنظمة اتباع أوليات وسياسات لسد الفجوة بين الطلب والعرض على احتياجات الموارد البشرية وخاصة في الحالات التالية:

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

- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
- الاتصالات النشطة بالمتقدمين للوظائف، واستخدام وسائل الإغراء المتاحة للمنظمة حالياً ومستقبلاً في إقناع هؤلاء المتقدمين.
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
- استخدام العمالة المؤقتة.
- زيادة فترة الخدمة أي إطالة من التقاعد أو الإحالة إلى المعاش.
- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- تحسين برنامج الأجور والحوافز إذا كان سيؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.

الحالة الثانية: زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض): تنشأ هذه الحالة حينما يفيض المعروض من الاحتياجات البشرية. وفي هذه الحالة تواجه المنظمة صعوبة في تعديل أوضاعها الوظيفية الداخلية، أكثر من الحالة السابقة نظراً لتعارض ذلك مع مصلحة الموظفين. وتلجأ المنظمات في مثل هذه الظروف إلى استخدام السياسات التالية أو بعضاً منها:

- تخفيض ساعات العمل أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.

- تشجيع التقاعد المبكر.
- تخفيض عمليات التوظيف الامتصاص الزيادة مع مرور الوقت.
- استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
- وقد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمات.

الحالة الثالثة: توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر: قد تكون نتيجة التقدير النهائية وجود فائض في قطاعات من الوظائف وعجز في وظائف أخرى.

وحتى توازن المنظمة بين هذين الجانبين دون إثارة المشاكل مع الموظفين الحاليين أو مع الأنظمة والتشريعات الحكومية، فإنها قد تلجأ إلى تحويل الفائض من بعض قطاعات الوظائف إلى القطاعات التي تشكو عجزاً في مواردها البشرية.

أن تطبيق مثل هذه السياسة يستلزم من المنظمة إعادة تأهيل الأعداد الزائدة. وتدريبهم لتولي الوظائف الجديدة بدلاً من اللجوء إلى إنهاء خدمات العمالة الزائدة وتوظيف عمالة جديدة.

حالات عملية عن الفائض والعجز

مثال: تهدف إحدى الشركات الإنتاجية إلى إنتاج (200000) وحدة إنتاجية في العام القادم وتحتاج كل قطعة إنتاجية إلى:

- عمل برمجي بواقع (1) ساعة للقطعة الواحدة.
- عمل تصميمي بواقع (4) ساعات للقطعة الواحدة.
- عمل فني بواقع (3) ساعات للقطعة الواحدة.

فاذا علمت ان متوسط عدد ساعات العمل السنوي (4000) ساعة، فالمطلوب: (1) تحديد حجم قوة العمل المطلوبة للعام القادم؟ (2) تحديد العجز او الفائض المتوقع بالنسبة لكل اختصاص؟ إذا علمت ان عدد العاملين في هذه الشركة الآن هو (40 مبرمج، 200 مصمم، 160 فني).

الحل:

$$200000 = 1 \times 200000 \text{ ساعة عمل برمجي.}$$

$$800000 = 4 \times 200000 \text{ ساعة عمل تصميمي.}$$

$$600000 = 3 \times 200000 \text{ ساعة عمل فني.}$$

$$50 = 4000 \div 200000 \text{ مبرمج.}$$

$$200 = 4000 \div 800000 \text{ مصمم.}$$

$$150 = 4000 \div 600000 \text{ فني.}$$

نوع قوة العمل	قوة العمل الحالية (الآن)	قوة العمل المطلوبة	العجز او الفائض
مبرمج	40	50	10-
مصمم	200	200	—
فني	160	150	10 +

الأسئلة البعدية:

السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

- 1- هي قائمة بأسماء الموظفين تحتوي علة معلومات تفصيلية عن كل موظف.
(أ-خرائط الاحلال. ب-مخزون المهارات. ج-نظم المعلومات الالية. د-أسلوب دلفي)
- 2- في حالة التخطيط قصير الاجل يستخدم في الغالب:
(أ-طريقة التجربة والخطأ. ب-طريقة مراكز العمل. ج-طريقة تقدير المشرفين. د-طريقة دلفي)
- 3- في حالة زيادة الطلب على العرض تلجا الى المنظمات الى السياسات الآتية عدا:
(أ-تشجيع التقاعد المبكر. ب-تحسين برامج الأجور. ج-الاتصالات النشطة للمتقدمين للوظائف. د-زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام)
- 4- من أساليب تحليل الطلب غير الكمية ما يأتي عدا:
(أ-مراكز العمل. ب-تحليل الاتجاه. ج-التجربة والخطأ. د-تقدير المشرفين)

السؤال الثاني: ناقش مسألة توجيه الفائض في قطاع وظيفي لسد العجز في قطاع اخر. وما الذي يستلزم لإنجاح هذه العملية؟

السؤال الثالث: تهدف احدى المنظمات الصناعية الى انتاج (80000) وحدة انتاجية للعام القادم، وتحتاج كل وحدة من هذه الوحدات الى :-

- (4) ساعات عمل هندسي للوحدة الواحدة.
 - (2) ساعة عمل فني للوحدة الواحدة.
 - (1) ساعة عمل اداري للوحدة الواحدة
- فاذا علمت ان متوسط عدد الساعات(2000)، وان عدد العاملين في المنظمة الآن (الحالي) هو (160) مهندس، 60 فني، 50 اداري
- المطلوب:**

- أ-تحديد حجم قوة العمل الاجمالي.
- ب-تحديد العجز أو الفائض للعاملين في المنظمة.

المحتويات

رقم المحاضرة:	الثامنة
عنوان المحاضرة:	الاستقطاب
اسم المدرس:	احمد عبدالستار الطالب
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بمفهوم الاستقطاب ومصادره 2-استعراض مصادر الاستقطاب وتحديد فعاليتها.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب كيفية على جذب العاملين الكفؤين للعمل في المنظمة. 2-يكون قادرا على تحديد أي من مصادر الاستقطاب اكثر فاعلية بالنسبة للمنظمة.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات فيديو عن المقابلات. 5- التعليم الالكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يحلل الطالب العوامل المؤثرة في فاعلية الاستقطاب ويستنتج مصادره المختلفة. (المناقشة اثناء المحاضرة والواجبات العملية) 2-يتمكن الطالب من تحديد قواعد الاستقطاب الفعال.
طرق القياس المعتمدة	(الاختبارات اليومية والواجبات العملية)

الاسئلة القبليه

السؤال الأول: ضع عبارة (صح او خطأ) امام العبارات الاتية:

- 1- مكاتب التوظيف تمثل أسلوب داخلي للحصول على القوى العاملة.
- 2- الاقتصار على المصدر الداخلي لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية غالبا ما يفي بالغرض.
- 3- حرمان المنظمة من الدماء الجديدة هو من عيوب الاستقطاب الداخلي.
- 4- الاستقطاب من الخارج لشغل وظائف إدارية عليا جديدة قد يخلق نوع من الإحباط لدى الموظفين.

السؤال الثاني: ما هي خطوات الاستقطاب من الداخل؟

السؤال الثالث: أي طرق الاستقطاب أكثر فاعلية؟ ولماذا؟

المحتوى العلمي الاستقطاب

تمهيد

- 1- مفهوم الاستقطاب.
- 2- أهمية وفوائد الاستقطاب.
- 3- قواعد الاستقطاب.
- 4- طرق الاستقطاب.

مفهوم الاستقطاب Recruitment

يعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

القاعدة التي ينطلق منها نشاط الاستقطاب:

وجود مكان شاعر في العمل يستلزم ملؤه بالشخص المناسب. وهذا يعني أنه لكي نقوم بهذه العملية لابد وأن تكون قد تحددت لدينا مسبقاً الأمور التالية:

- مسمى الوظيفة وموقعها.
- واجبات الوظيفة ومسئولياتها.
- شروط شغل الوظيفة (المؤهلات والخبرات ... الخ).

أهمية الاستقطاب:

يقول "ولتر ريستون" الرئيس التنفيذي المتقاعد المجموعة (سيتي كورب) Citicorp الأمريكية: "أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك أية مشكلة بعد، أما إذا وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أية إدارة على وجه الأرض أن تنفذ الموقف".

ويؤكد هذا الاتجاه "أكيو مورينا" الرئيس التنفيذي لشركة (سوني) اليابانية حيث يقول: "أن مستقبل منظمتك في الأمد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل قد لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سناً".

إن عملية الاستقطاب الجيدة قد يتجاوز تأثيرها فيما وراء الحصول على الكفاءات المنشودة إلى ضمان بقاء هذه الكفاءات داخل المنظمة وعدم تسربها إلى الخارج.

فوائد الاستقطاب:

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، بالتالي ازدياد احتمالية اختيار المنظمة للأكفأ والأفضل للعمل بها.
- من خلال الاستقطاب، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل، بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية".
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة. تحدد عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات الإعلان الجامعات الخ).

قواعد الاستقطاب:

أولاً-مركزية سياسة الاستقطاب:

تساعد هذه السياسة المنظمة على تحقيق عدة أمور منها:

- حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم، واسترجاعها بسرعة.
- مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف.
- توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية. مثل (المساحات الإعلانية ... الخ).

ثانياً-دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة، مثل:

- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- حدود سوق العمل، (محلي، إقليمي، دولي).
- الظروف الاقتصادية السائدة.
- الإغراءات التي يقدمها المنافسون.

ثالثاً-التحليل المنظم لمصادر الاستقطاب:

وذلك من خلال معرفة أي هذه المصادر أكثر نجاحاً في تلبية احتياجات المنظمة.

طرق الاستقطاب:

هناك طريقتان أساسيتان للاستقطاب أو البحث عن الكفاءات هما:

1- الاستقطاب الداخلي من داخل المنظمة نفسها.

2- الاستقطاب الخارجي.

أولاً: الاستقطاب الداخلي:

قبل الشروع في استخدام طرق الاستقطاب من الخارج تلجأ كثير من المنظمات إلى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة.

خطوات الاستقطاب الداخلي

- 1- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة.
- 2- فحص حركة التنقل الداخلية
- 3- فحص مخزون المهارات.
- 4- الإعلان الداخلي عن الوظائف.
- 5- تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية.
- 6- تنفيذ عملية الاستقطاب المختارة.

إيجابياتها، ومزاياها

- ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل.
- انخفاض تكلفة الاستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب.
- موظفو الداخل غالباً ما يكونون أكثر التصاقاً بفلسفة وأهداف المنظمة وأكثر معرفة وتصوراً لواقعها ومستقبلها وأقل ميلاً للخروج منها.
- تصبح المنظمة أكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما تصبح يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب أعلى

عيوب سياسة الاستقطاب من الداخل

- إصابة المتقدمين من الخارج بالإحباط بسبب قفل باب التعيينات الخارجية.
- يحرم هذا الأسلوب المنظمة من دماء جديدة، مما يحرمها من الابتكار والتجديد.
- قد يثير التعيين الداخلية حساسية وغيره الزملاء تجاه الشخص المعين.

ثانياً: الاستقطاب الخارجي:

أهم وسائل الاستقطاب الخارجي، هي:

- الإعلانات.
- مكاتب التوظيف.
- مكاتب الاستقطاب الاستشارية.
- المعاهد والجامعات.
- الموظفين الحاليين بالمنظمة.
- مكاتب التوظيف بالمنظمة نفسها.
- موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

1- الإعلان:

يجب أن يراعى في الإعلانات عن الوظائف جانبين، وسيلة الإعلان، بناء الإعلان وتصميمه).

- تعتبر الصحف وسيلة جيدة للإعلان عن الوظائف العادية والإدارية والكتابية والفنية، وتتميز بأنها واسعة الانتشار.
- تستخدم المجلات المتخصصة للإعلان عن الكفاءات الرفيعة، مثل أساتذة الجامعات، والمستشارين القانونيين، والأطباء... الخ.
- يأخذ على المجلات المتخصصة تأخر نشر الإعلان نظراً لصدورها على فترات دورية طويلة.

يجب أن تراعى القواعد التالية في بناء وتصميم الإعلان:

1- جذب الانتباه للإعلان.

2- إثارة الرغبة الوظيفية، مثل إبراز المزايا الوظيفية.

3- لا بد أن ينتهي الإعلان بتحديد العمل المطلوب من المتقدمين، مثل الحث على

2- مكاتب التوظيف

هناك ثلاثة أنواع من مكاتب التوظيف:

أ- المكاتب الحكومية مثل وزارة الخدمة المدنية أو مكتب العمل.

ب- مكاتب العمل الخاصة.

ت- مكاتب العمل بالمؤسسات غير الربحية، مثل الغرف التجارية.

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

- صغر حجم الشركة وعدم وجود المختصين في شئون الأفراد، أو الاختيار.
- إذا أظهرت التجارب فشل بعض وسائل الاستقطاب الأخرى مثل الإعلان.
- إذا كانت الوظيفة الشاغرة تحتاج إلى السرعة في شغلها.

مكاتب الاستقطاب الاستشارية:

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

المعاهد والجامعات

تقوم المنظمات عادة بتنظيم زيارات لخبرائها أو بعض مسئولو التوظيف فيها إلى هذه المعاهد والجامعات في فترات منتظمة لاستقطاب بعض المتميزين من الخريجين المتوقعين وخاصة في التخصصات الفنية أو المهنية مثل الأطباء والمهندسين، والمبرمجين، والقانونيين ... الخ. ويأخذ البعض على هذه الوسيلة أنها لا تقدم من المرشحين إلا عديمي الخبرة وأن المنظمات لا بد وأن تتحمل نفقات كبيرة لتدريبهم.

والرد على هذا القول بأن المنظمات لا تستطيع أن تعتمد فقط على كبار السن ممن يملكون الخبرة، خاصة وأن مصير هؤلاء إلى التقاعد أو الاستغناء، وأن المنظمة لا بد من أن تحتاط للمستقبل وأن تبني جيلاً ثانياً من الموارد البشرية.

الأسئلة البعدية:

السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

- 1- إذا كانت الوظيفة الشاغرة تحتاج الى السرعة في شغلها تلجأ المنظمة
(أ- المعاهد والجامعات. ب- مكاتب التوظيف. ج- الإعلان. د- الموظفين العاملين بالمنظمة)
- 2- الخطوة الأولى من خطوات الاستقطاب الداخلي تتمثل بـ
(أ- فحص مخزون المهارات. ب- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة. ج- فحص حركة التنقل الداخلية)
- 3- تتوقف فاعلية اساليب الاستقطاب على :
(أ- الكلفة. ب- الإنتاجية. ج- كلاهما)

السؤال الثاني: ناقش الحالات التي تدفع بالمنظمة الى اللجوء الى مكاتب التوظيف؟

السؤال الثالث: ما هي أهمية الاستقطاب وفقا لما حدده المدير التنفيذي لمجموعة سيتي كروب الامريكية؟

المحتويات

رقم المحاضرة:	التاسعة
عنوان المحاضرة:	الاختيار
اسم المدرس:	احمد عبدالستار الطالب
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بمفهوم الاختيار 2-استعراض خطوات عملية الاختيار.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب المراحل التي تمر بها عملية الاختيار 2-يتعرف الطالب على المداخل المختلفة لعملية انتقاء الموارد البشرية ويقارن مع واقع الاختيار في مؤسسات الدولة. 3-يتعرف الطالب على أنواع المقابلات ويصمم أسئلتها وكيفية إدارتها والأخطاء التي يقع فيها المقابل. 4-يتعرف الطالب على أنواع الاختبارات وآلية تصميمها ويطلع على نماذج حقيقية للاختبارات.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات فيديو عن المقابلات. 5- التعليم الالكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يحدد الطالب المراحل التي تمر بها عملية الاختيار 2-يتعرف الطالب على أنواع الاختبارات وآلية تصميمها ويطلع على نماذج حقيقية للاختبارات.
طرق القياس المعتمدة	(الاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة)

الاسئلة القبليّة

السؤال الأول: ضع عبارة (صح او خطأ) امام العبارات الاتية:

- 1-اختبارات المهارات الحركية تعتبر جزء من اختبارات القدرات الخاصة.
- 2-الاختبارات السلوكية تستخدم للتقدم للوظائف العليا.
- 3-السيرة الذاتية هي سجل غير رسمي يعرض فيه المتقدم رغبته في الالتحاق بعمل معين.
- 4-في المقابلات المقننة يقوم المقابل بعرض وتقديم الأسئلة دون تنظيم مسبق.

السؤال الثاني: ما هي خطوات عملية الاختيار؟

السؤال الثالث: قارن بين استمارة طلب الوظيفة والسيرة الذاتية؟

المحتوى العلمي

الاختبار

تمهيد

1- مفهوم الاختبار.

2- خطوات الاختبار.

3- الأساليب المستخدمة في عملية الاختبار.

تعريف الاختبار Selection

الاختبار هو الخطوة الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب، وهو أيضاً الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين. الاختبار هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، تم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر.

كما أن الاختبار هي العملية التي يتم عن خلالها التأكد من قدرات الأفراد واحتمال

نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم. كما يمكن تعريف الاختبار بأنه العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجباتهم الوظيفية".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن المقارنة تتم بين جانبين

- مواصفات الفرد (التأهيل العلمي الخبرة التدريب... الخ).
- ومتطلبات الوظيفة من حيث واجباتها، ومسئولياتها، وصلاحيات الوظيفة).

خطوات الاختبار:

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

1- الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية.

2- الاختبار.

3- المقابلات الشخصية.

5- لجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية.

أولاً: الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية:

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

استمارة طلب الوظيفة:

هي سجل رسمي يملؤه المتقدمين لطلب الوظائف ويرجع إليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عند التقدم.

وغالباً ما تحتوي هذه الاستمارات على الأسئلة والمعلومات التالية:

- معلومات عامة وشخصية.
- معلومات عن الوظيفة المطلوبة.
- معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي.
- معلومات عن الحالة الصحية.
- التاريخ أو السجل الوظيفي السابق.
- الأفراد والجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والترقية.
- تعهد، أو قبول موقع من جانب المتقدم للوظيفة.

السيرة الذاتية:

هي سجل غير رسمي يعرض فيه المتقدم رغبته في الالتحاق بعمل معين وعادة ما يشمل ما يلي:

- الاسم والعنوان.
- مسمى الوظيفة أو مجال العمل الذي يرغبه.
- الدرجات العلمية الحاصل عليها.
- اللغات التي يجيدها، وخبرات الحاسب الآلي والانترنت.
- الخبرة الوظيفية، ومسمى الوظائف التي كان يشغلها، وأسباب ترك العمل.
- الصفات الشخصية، مثل العمر، الحالة الاجتماعية، الهوايات....

ثانيا : الاختبارات Tests

تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية ضمن خطوات الاختيار التي يحدد على ضوءها قبول المرشح للوظيفة أو حجب القبول عنه وتتعدد هذه الاختبارات وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها المرشح، ومن أهم هذه الاختبارات:

- اختبارات الذكاء Intelligence Tests
- اختبارات القدرات والاستعداد Aptitude Tests
- اختبارات الشخصية Personality Tests
- اختبارات نماذج الأداء Work – Samples
- مراكز التقويم الإداري

وعادة ما تصنف هذه الاختبارات إلى قسمين هما اختبارات الإنجاز وتستخدم في العادة للوظائف الدنيا، والاختبارات السلوكية (النفسية) وتستخدم للتقدم للوظائف العليا.

ثالثا: المقابلات Interview

تشير الدراسات والبحوث إلى أهمية المقابلات كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية اختيار الموظفين. وفي دراسة أجراها "ميكن" و "روبرتسون" أتضح أن نسبة 80 ٪ من الشركات تقوم بعملية المقابلات للوظائف الإدارية قبل الاختيار الفعلي. وقد أوضحت بعض الدراسات عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلاً وذلك للأسباب التالية:

- تحيز الشخص الذي يجري المقابلة.
- عدم ضمان ثبات أسلوب المقابلة، واختلاف نمط المقابلات.
- توقيت المقابلة قد لا يكون توقيت المقابلة مناسب للطرف المقابل "المرشح".
- الأثر الذي قد يتركه المرشح على الشخص الذي يجري المقابلة قد يؤثر سلباً على المرشح الذي يليه.

المقابلات الفعالة:

من أجل التغلب على صعوبات المقابلات فإن على المنظمات الاهتمام بالجوانب التالية:

- 1- مكان المقابلة والوقت المخصص لها.
- 2- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.
- 3- التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة.
- 4- تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات.
- 5- مراجعة استمارة طلب الوظيفة من قبل المقابل.
- 6- تدريب الشخص الذي سوف يجري المقابلة.
- 7- التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع، وعدم إثارة أية أسئلة تدخل في إطار الخصوصية الشخصية للمرشح للوظيفة.

رابعاً: الجهات المرجعية السابقة، والتوصيات الشخصية:

الجهات المرجعية السابقة

تعتبر المعلومات المتحصلة من الجهات المرجعية السابقة أمراً مهماً للكثير من المنظمات ليساعدها في اتخاذ القرار نحو قبول الموظف أو حجب القبول عنه. ويمكن للمنظمات أن تستقي هذه المعلومات من صاحب العمل السابق، أو رئيس الموظف السابق. أو من زملائه في العمل. وأيا كانت المعلومات المطلوبة فلا بد من الحرص على أن تكون ذات ارتباط مباشر بالعمل ولا تتعدى خصوصيات المتقدم للوظيفة، مثل التأكد من تواريخ العمل والمراكز الوظيفية، والسمات الشخصية للموظف الخ.

التوصيات الشخصية

قد يطلب من المتقدم أحياناً بعض التوصيات من أشخاص غير أصحاب الأعمال السابقة ويشترط أن لا يكونوا من أقربائه.

العدالة والمساواة في عملية الاختيار:

- 1- اعتماد الموضوعية في إجراء الاختبارات.
- 2- التبات والتوازن في إجراء الاختبارات.
- 3- إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات.
- 4- إعداد الاختبارات من خلال خبراء متخصصين. السرية في إجراءات الاختبار.
- 5- تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة.

الأسئلة البعدية

السؤال الأول: ناقش بالتفصيل وبشكل متسلسل خطوات عملية الاختيار؟

السؤال الثاني: حدد ما الذي يزيد من فاعلية المقابلات.

المحتويات

رقم المحاضرة:	العاشر
عنوان المحاضرة:	التعيين والتهيئة المبدئية
اسم المدرس:	احمد عبدالستار الطالب
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بمفهوم التعيين 2-يمكن الطالب من معرفة المفاوضات في عرض العمل.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب على مفهوم التعيين. 2-يتعرف الطالب على كيفية اجراء التهيئة المبدئية للمتعيينين الجدد.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات فيديو عن المقابلات. 5- التعليم الالكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يحدد الطالب كيفية التصرف في عقود العمل. 2-يتعرف الطالب على اجراء التهيئة المبدئية ومراحلها وطرقها.
طرق القياس المعتمدة	(الاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة وعرض حالات ومناقشتها لعقود عمل واقعية)

الأسئلة القبليّة:

السؤال الأول: ان التعيين هو الخطوة الأخيرة من خطوات عملية التوظيف. ناقش العبارة من خلال بيان الخطوات التي تسبق عملية التعيين والخطوات التي تلي صدور قرار التعيين.

السؤال الثاني: ماذا نعني بالتهيئة المبدئية وما هي أهدافها؟

المحتوى العلمي

تمهيد

- 1- مفهوم التعيين.
- 2- مفاوضات عرض العمل.
- 3- خطاب تقديم العرض من المنظمة.
- 4- التهيئة المبدئية.
- 5- اهداف وفوائد وطرق التهيئة المبدئية.

التعيين

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم عملية الانتقاء الاختيار، وأخيراً التعيين. يجب أن نشير إلى أن خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى مرحلة اتخاذ قرار التعيين أو حجه.

مفاوضات عرض العمل:

حينما تقترب خطوات الاختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الاختيارات يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل اتخاذ قرار التعيين. وقد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين عن أمور لم تظهر في الخطوات السابقة في عملية الاختيار، وقد تكون هذه الأمور في صالح المتقدم أو المنظمة، كأن يكون المتقدم قد أثبت قدرة فائقة على التفاوض.... الخ.

قواعد استرشادية:

- 1- التحديد المسبق للحد الأقصى للميزات، ويجب أن يكون ذلك مكتوباً.
- 2- إطالة عملية التفاوض، (لترغيب المتقدم في الوظيفة بالأجر السائد).
- 3- في حالة كان العرض أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة فيمكن عمل التالي:
 - زيادة في مدة الإجازة.

- الوعد بإعادة النظر في الأجر في فرصة قريبة.
- النظر في إمكانية دفع الفرق على شكل علاوة تدفع لمرة واحدة.
- إعطاء فرصة للمتقدم للتفكير في العرض.

خطاب تقديم العرض من المنظمة :

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

- اسم الوظيفة وموقعها في المركز الرئيسي أو أحد الفروع.
- الراتب الأساسي.
- المميزات المادية الأخرى، وبدلات والاجازات، والعلاج، بدل السكن والنقل.
- تاريخ استلام العمل.

رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم للوظيفة:

قد يكون هذا الرفض لأي سبب من الأسباب، مثل توقع المتقدم لعرض أفضل، أو أسباب عائلية ... الخ، فكيف يمكن مواجهة مثل هذه الاحتمالات؟

1- غرض النظر عن العرض.

2- البحث عن الأسباب الخفية وراء رفض العرض ومحاولة حلها.

3- إعادة النظر في العرض ... خصوصاً إذا كان المتقدم من النوع الذي تحرص المنظمة اجتذابه.

التهيئة المبدئية

تأتي هذه الخطوة بعد انتهاء خطوات الاختبار للموظف وإصدار قرار تعيينه، وهنا تقوم المنظمة بما يكفل انصهار لهذا الموظف داخل المنظمة والتعرف على سائر الأنظمة بها، وعلى زملائه، وعلى رؤسائه

تعريف التهيئة المبدئية

هي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل.

ويمكن تعريفها أيضاً: "بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة، وأنظمتها".

أهمية التهيئة المبدئية:

- 1- أن أي انطباع سيء عن العمل في بدايته الأولى سيحمله الفرد معه دائماً وسينعكس ذلك على أدائه ونشاطه مستقبلاً.
- 2- التأكد من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله خاصة حينما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله الجديد وحقوقه وواجباته.
- 3- تخفيض مشاعر الاضطراب والقلق لدى الموظف الجديد حول احتمالات فشله في العمل، وثقته في مقدراته، وما إذا كان قد اتخذ القرار السليم في التحاقه بهذا العمل أم لا؟

فوائد التهيئة المبدئية:

- 1- طوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- 2- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل.
- 3- الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه وتعلم متطلبات العمل.
- 4- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

أهداف برنامج التهيئة المبدئية:

- 1- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة.
- 2- تعريف الموظفين الجدد بالمنظمة بشكل عام.
- 3- التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة.
- 4- التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.

الأسئلة البعدية:

- السؤال الأول:** من خلال اطلاعك على مفهوم التهيئة المبدئية وضح كيف يمكن للمنظمة على تنفيذ التهيئة المبدئية بفاعلية وعلى عاتق من تقع مسؤولية تلك المهمة؟
- السؤال الثاني:** ناقش كيف يمكن للمنظمة من مواجهة حالة رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم للوظيفة.

المحتويات

رقم المحاضرة:	الحادية عشر
عنوان المحاضرة:	تقييم الاداء
اسم المدرس:	احمد عبدالستار الطالبى
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بمفهوم تقييم الأداء. 2-يمكن الطالب من الاجراءات التفصيلية لتقييم الاداء.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يدرك الطالب كيفية إدارة أداء العاملين وكيفية بناء نظم أداء فعالة في المنظمة. 2-يمكن الطالب من تحليل مدى فعالية أنظمة الأداء المعمول بها في المنظمات.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-التعليم الالكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يحدد الطالب إجراءات عملية تقييم الاداء. 2-يكون الطالب قادرا على بناء نظام تقييم أداء العاملين.
طرق القياس المعتمدة	(الاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة وعرض حالات ومناقشتها)

الأسئلة القبلية:

السؤال الأول: من خلال دراستك للوظائف الإدارية ناقش بشكل مفصل الأهداف الإدارية لعملية تقييم الأداء.

السؤال الثاني: ماذا نعني بالتهيئة المبدئية وما هي أهدافها؟

المحتوى العلمي

تمهيد

- 1- مفهوم تقييم الاداء .
- 2- أهمية تقييم الاداء .
- 3- اهداف عملية تقييم الاداء .
- 4- خطوات عملية تقييم الاداء .

تقييم الأداء

أولاً ... تعريف تقييم الأداء : هو العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

ثانياً ... أهمية تقييم الأداء :

❖ يساعد تقييم الأداء المنظمة في:

- 1- التأكد من عدالة المعاملة بين جميع العاملين في ما يتعلق بالمكافآت والترقيات.
- 2- تحديد أصحاب الانجازات بغية اتخاذ قرارات بتزقيتهم .
- 3- مساعدة المشرف على العمل على وضع خطوات تحسين الأداء بالاتفاق مع الموظف.
- 4- توفير تغذية عكسية عن أداء الأفراد (معرفة ايجابيات وسلبيات الأداء).
- 5- يعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل.

ثالثاً ... أهداف عملية تقييم الأداء واستخداماتها المختلفة :

❖ الأهداف الإدارية:

- 1- قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة.
- 2- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها. ~< تجديد العقود لمن يستحقها وإنهاؤها لمن لم يستحق .
- 3- صرف المكافآت التشجيعية. ~< لمن يستحقها .

4- قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير. ~< أي أوجه قصور موجودة في تقييم الأداء الوظيفي هي وسيلة لبرنامج التدريبية والتطويرية لتحسين أداء الموظف .

5- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار. ~< إذا كانت تقويم الأداء ضعيفة عن أشخاص فقد يكون قد تب استقطاب أشخاص غير مناسبين ، فيتم تغيير الاستقطاب أو تغيير المكاتب التي استقطب فيه الأشخاص .

❖ أهداف التوجيه والإرشاد:

- 1- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
- 2- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية وإعادة التأهيل. ~< إذا كان شخص متخصص في اللغة العربية ولكنه متميز في الكمبيوتر ، فيعاد تأهيله عن طريق برامج تدريبية ليكون لديه قدرة لأداء عمله بشكل جيد .
- 3- تقييم نظام الحوافز وأساليب تحسين الدافعية للعمل.

❖ أهداف البحث العلمي:

1- التحقق من صحة عملية الاستقطاب والاختيار. ~< لأن الاستقطاب حجر الأساس في نجاح المنظمات .

2- تقويم أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي.

رابعاً ... خطوات عملية تقويم الأداء :

1- وضع أهداف ومعايير الأداء: أي تحديد الأهداف والنتائج التي يسعى تقييم الأداء إلى الأصول إليها، وبصيغ كمية أو نوعية أو زمنية (حجم العمل، جودة العمل، مدة انجاز العمل)، مع تحديد المهارات والسلوكيات المطلوب قياسها لدى الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم (التعاون مع الرؤساء والزملاء، درجة الابتكار في العمل...الخ).

2- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم: أي تحديد الطريقة المناسبة لمعرفة وقياس المهارات والسلوكيات والسمات الموجودة لدى العاملين.

3- تدريب المشرفين على طريقة التقييم الفعالة : يتطلب الأمر تدريب المشرفين على طرق التقييم العادلة والموضوعية، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، بما يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين ويرفع من روحهم المعنوية .

4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: من الضروري إبلاغ الموظفين بالهدف من التقييم، وطرقه، والمجالات التي سيركز عليها، والفائدة منه وأثاره وانعكاساته المختلفة على مسار الموظف الوظيفي.

5- تحديد معايير مسبقة للمقارنة: الهدف من التقييم قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل، وبالتالي لابد من تحديد معايير الأداء الكمية أو النوعية أو الزمنية التي ستقيس أداء الموظف.

6- مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظف : من حق الموظف المعني الإطلاع على نتائج تقييم أدائه، ومناقشتها مع رئيسه المباشر (مقابلة التقييم)، حيث يتعرف الموظف على جوانب القوة والتميز في أدائه، كذا مواقع الضعف ومناقشتها مع رئيسه بحرية تامة بما يسمح بتحديد خطوات تحسين وتطوير أدائه في المرحلة القادمة.

7- تحديد مجالات تطوير الأداء: تتمثل هذه المرحلة في توضيح جوانب التطور المحتملة مستقبلا من أجل رفع كفاءة الأداء في الجوانب المختلفة (الجانب الفني، سلوكيات الأداء، التعاون مع الزملاء والرؤساء، رفع كفاءة الاتصال، ورفع كفاءة اتخاذ القرار)، حيث يقدم الرئيس المباشر توصيات لتحسين أداء الموظف اعتمادا على نتائج التقييم (الاشتراك في دورات تدريبية، النقل إلى وظيفة أخرى مناسبة لقدرات ومهارات الموظف ...).

الأسئلة البعدية:

السؤال الأول: تخدم عملية تقييم الأداء جملة من الأهداف منها ما هو اداري ومنها ما يتعلق بالبحث العلمي ومنها ما هو لأغراض التوجيه. ميز بين تلك الأهداف بالتفصيل.

السؤال الثاني: وضح وبشكل متسلسل خطوات عملية تقييم الأداء .

المحتويات

رقم المحاضرة:	الثانية عشر
عنوان المحاضرة:	أساليب وطرق تقييم الأداء
اسم المدرس:	احمد عبدالستار الطالبى
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بأساليب تقييم الأداء. 2-يتمكن الطالب من معرفة المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء ومعرفة كيفية التغلب عليها.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-تعريف الطالب بطرق تقييم الأداء المختلفة. 2-يتمكن الطالب من تحليل مدى فعالية أنظمة الأداء المعمول بها في المنظمات.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-التعليم الإلكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يحدد الطالب أي طرق تقييم الأداء أكثر ملائمة لظروف المنظمة. 2-يكون الطالب قادرا على تجاوز المشكلات التي تواجه عملية تقييم الاداء.
طرق القياس المعتمدة	(التغذية الراجعة والاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة وعرض حالات ومناقشتها)

الأسئلة القبليّة:

السؤال الأول: هناك ثلاثة احتمالات لتقويم الأداء. وضحاها بإيجاز.

السؤال الثاني: في الاتجاه الحديث للإدارة فإن مسؤولية تقييم الوظائف تقع على عاتق عدة اطراف. حددها بالتفصيل.

المحتوى العلمي

تمهيد

1- طرق تقييم الاداء .

2- مشكلات عملية تقييم الاداء .

3- طرق تجنب مشكلات تقييم الاداء .

4- من يقوم بعملية تقييم الاداء .

طرق تقييم الأداء

طريقة التدرج البياني :

- ☐ تعتبر من أكثر الطرق شيوعاً وسهولةً .
- ☐ يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل وليست دقيقة مثل (نوعية الأداء – كميته – المظهر – التعاون)
- ☐ تحدد درجات أو معيار متدرج (1-5) (1-3).

طريقة الاختبار الإجباري :

- ☐ يعطي الرئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل , ويتم توزيعها في ثنائيات .
- ☐ مثال:

(ينجز العمل في الوقت المناسب)

(يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل)

(التردد في أوقات الازمات)

(يميل إلى التحيز في اتخاذ القرارات)

مزاياها :

أنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم , لاختياره عبارة دون معرفة الوزن المعطى لها.

عيوبها :

- ☐ هو جهل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للاجابات
- ☐ كما أنها صعبة الفهم للموظف المقيم .

طريقة التقرير المكتوب :

- ☐ يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً نقاط التقويم الرئيسية .

مزاياها :

1. كمية المعلومات فيها تعطي وصفاً كاملاً للموظف
2. سهولة الفهم .

عيوبها :

- بعضها تكون طويلة جداً أو قصيرة جداً مما يفقدها عنصر المقارنة .

طريقة التوزيع الاجباري :

- ☐ الهدف منها : هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم .
- ☐ إذ يلاحظ ثلاثة احتمالات لتقييم الأداء هي (التساهل المطلق – التشدد – الوسطية) ولتلافي حدوثها نقوم بهذه الطريقة .
- ☐ تقوم هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحنى التوزيع السائد .
- ☐ تتركز نتائج التقويم في الوسط وتقل في الأطراف العليا والدنيا من التوزيع .
- ☐ مميزاتها : تتميز الطريقة بالسهولة .
- ☐ عيوبها : قد لا تتفق فعلاً مع مستويات الموظفين .

طريقة التقرير الحقل (الميداني) :

- ☐ يقوم بها مندوب من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الإستشاريين من الخارج .
- ☐ يقوم بجمع معلومات من الرئيس المباشر للموظف أو زملاؤه أو رؤسائه .
- ☐ يقوم بإعطاء درجات على أدائه : (مميز- مرضي – غير مرضي)
- ☐ مزاياها : التغلب على التحيز .
- ☐ عيوبها : تحتاج لوقت كبير في أدائها .

طريقة التدرج البياني السلوكي :

الهدف منها هو التغلب على المشاكل التي تثيرها طريقة التدرج البياني , وإدخال العامل السلوكي في التقويم .

هي انعكس سلوكيات الموظف في العمل (تعامله مع زملاءه – مع الأجهزة – واجبات الوظيفة)

يتم التقدير بشكل تدريجي من (1- 7) الأعلى 7 – الأقل 1

طريقة الإدارة بالأهداف :

□ غالباً ما تطبق هذه الطريقة لقياس أداء المديرين وذوي المهن الرفيعة .

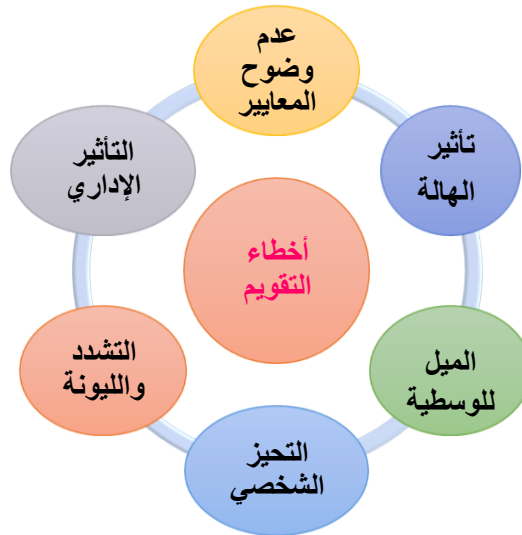
□ يجتمع الرئيس بالموظفين لاستعراض الواجبات والأهداف .

□ تحديد معايير لتقويم فعالية الأهداف .

□ تحديد مواعيد لمراجعة تحقيق الأهداف .

□ تقويم النتائج .

مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء :



شرح بعض النقاط ~>

الميل للوسطية ، أي يضع الجميع في الوسط وهو ظلم للأشخاص المتميزين

- تأثير الهالة : أن يتأثر بشخصية الفرد ويقيمه على هذا الأساس - التأثير الإداري ، إذا

حدث موقف مع الإدارة العليا يؤثر في التقويم حتى لو كان متميز .

كيف تتجنب مشاكل تقييم الأداء

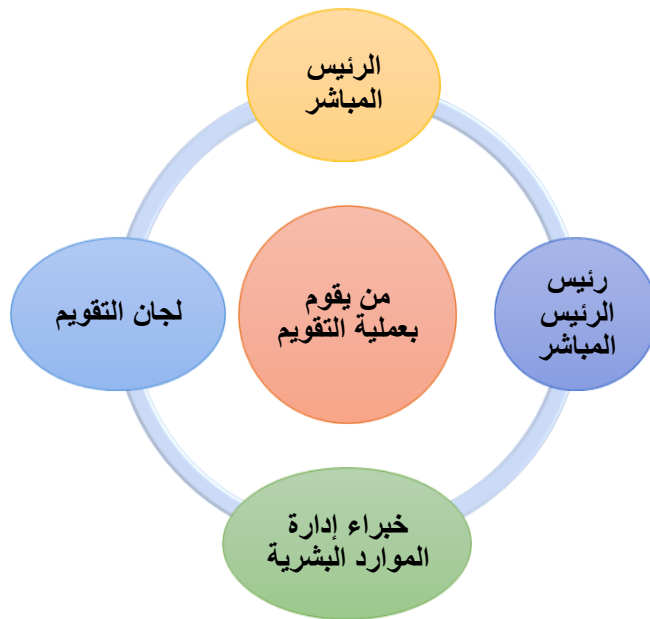
الاعتراف الفعلي بالمشاكل المطروحة سابقاً.

اختيار طريقة التقييم التي تناسب الموقف والهدف والوظيفة موضوع التقييم -

عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف بل الرجوع إلى رئيس الرئيس.

إتاحة الفرصة للموظف بالتظلم وتقديم شكوى موضحاً فيها أسباب تظلمه.

مسئوليات تقييم الأداء :



➤ الاتجاهات الحديثة في تحديد مسئوليات التقويم :

- ✓ يقوم الموظف بتقييم أدائه. ~< الموظف يقيم أدائه بنفسه .
- ✓ يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم.
- ✓ يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم.
- ✓ يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين.

الأسئلة البعدية:

السؤال الأول: ناقش المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء ثم وضع طرق التغلب على تلك المشكلات.

السؤال الثاني: وضع بالتفصيل متى يفضل استخدام طريقة الوقائع الحرجة ثم بين سلبيات هذه الطريقة.

المحتويات

الثالثة عشر	رقم المحاضرة:
التدريب	عنوان المحاضرة:
احمد عبدالستار الطالب	اسم المدرس:
طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.	الفئة المستهدفة :
1-يتعرف الطالب على مفهوم تدريب وتأهيل الموارد البشرية كممارسة أساسية من ممارسات إدارة الموارد البشرية. 2-يدرك الطالب كل ما يتعلق بإدارة وتنفيذ العملية التدريبية.	الهدف العام من المحاضرة :
1-تعريف الطالب بعناصر العملية التدريبية. 2-يملك الطالب القدرة على تحليل الاحتياجات التدريبية وأیضا يتمكن من تحليل وتقييم المكتسبات التدريبية.	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-التعليم الالكتروني والمدمج.	استراتيجيات التيسير المستخدمة
1-يدرك الطالب مبادئ واسس عملية تدريب الموارد البشرية. 2-يتمكن الطالب من تحديد البرامج التدريبية المناسبة حسب احتياج الموظف.	المهارات المكتسبة
(التغذية الراجعة والاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة وعرض حالات ومناقشتها)	طرق القياس المعتمدة

الأسئلة القبلية:

السؤال الأول: ضع علامة صح أو خطأ امام كل من العبارات الاتية:

- 1-وجود مشكلة إنتاجية بالمنظمة يعني بالضرورة وجود حاجة تدريبية.
- 2-يعتبر التدريب ضروري في جميع مراحل الحياة الوظيفية.
- 3-يختلف الافراد المستهدفون في عملية التدريب عن المستهدفين في عملية التطوير.
- 4-يقصد بالتدريب تزويد العاملين بالمهارات الفكرية والمعرفية فقط.

السؤال الثاني: قارن بين التدوير الوظيفي والتوسع الوظيفي.

السؤال الثالث: ما هي الوسائل التدريبية التي تعتمد في التدريب خارج مكان العمل؟

تمهيد

- 1- مفهوم التدريب.
- 2- أهمية التدريب في المنظمات.
- 3- أهداف وفوائد التدريب.
- 4- تصميم نظام التدريب.
- 5- مبادئ وشروط نظم التدريب.

مفهوم التدريب

يُعد التدريب بمثابة العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم. أو هو الإجراء المنظم الذي يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة. وتجتمع جميع تعاريف التدريب لتتصب حول التركيز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل.

يختلف التدريب عن التعليم حيث أن التعليم يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول ويتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل بالمدارس والجامعات في حين التدريب يركز على جانب محدد.

أهمية التدريب في المنظمات

- التدريب صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة العصر.
- تحسين قدرات الفرد وتنمية مهاراته، ومن ثم الإسهام في تحسين مستوى اقتصادياً واجتماعياً.
- العاملين بحاجة للتدريب سواء الموظفين الجدد أو الموظفين على رأس جميع العمل.

أهداف وفوائد التدريب

أولاً- للمنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة.
- يساعد على التطوير التنظيمي.

- تخفيض حوادث وإصابات العمل.
- تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل.

ثانياً- للأفراد:

- يساعد الفرد في فاعلية القرارات.
- يساعد في الثقة بالنفس وتطوير الذات.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي.

ثالثاً- العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي:

- تحسين وسائل الاتصال بين الافراد والمجموعات.
- يسهل تنفيذ السياسات والقواعد والأنظمة.
- يعمق الشعور لدى الافراد بحب العمل ومكان العمل.

مبادئ وشروط نظم التدريب

- 1-دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً.
- 2-يجب أن تلبي البرامج التدريبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن تشمل كل فئات الموظفين.
- 3-يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات وليس فقط على أهداف زيادة الإنتاجية.
- 4-التأكد من صلاحيات البرامج التدريبية.
- 5-التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب.
- 6-توفر المعلومات المرتدة بما يسمح بتطوير أساليب التدريب.
- 7-التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب.
- 8-إقناع المتدربين بأن هناك فوائد مباشرة ستعود عليهم عند التحاقهم بالبرنامج.

تصميم نظام التدريب

ان نظام التدريب يتكون من أربعة مراحل تتمثل بالآتي:

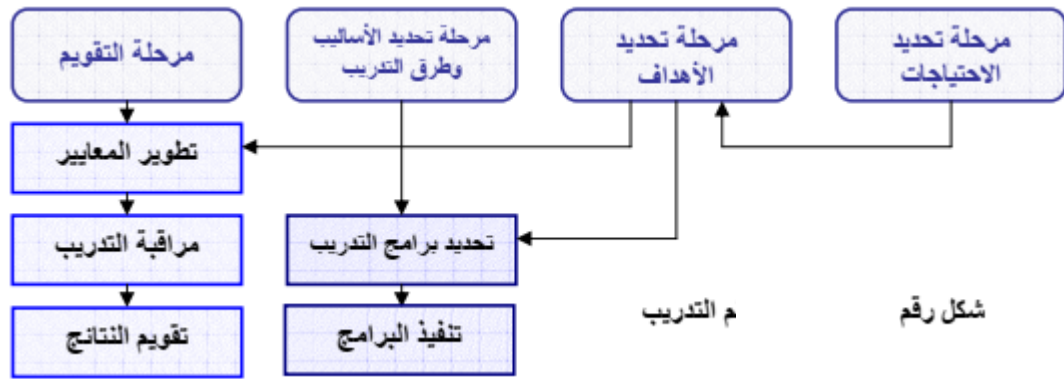
الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

الثانية: مرحلة تحديد الأهداف التدريبية.

الثالثة: مرحلة تحديد الأساليب التدريبية.

الرابعة: مرحلة تقييم فعالية البرامج التدريبية.

والشكل الاتي يوضح مراحل تصميم نظم التدريب



أساليب وطرق التدريب

هناك نوعين من طرق التدريب منها ما يتم اثناء تأدية العمل ومنها ما يتم خارج أوقات العمل او حتى خارج المنظمة والآتي إيضاح لطرق وأساليب التدريب:

أ-التدريب على رأس العمل **On-The -Job Training**: غالباً ما يغطي التدريب على رأس العمل الاحتياجات التدريبية لغير الإداريين من الموظفين. وهو تدريب غير رسمي ولا يظهر في العادة في خطط البرامج التدريبية. والتدريب على رأس العمل يتميز عن التدريب خارج إطار العمل بأنه **واقعي** إذ يتم على العمل الفعلي الذي يمارسه الموظف، ويظهر على صور متعددة منها:

1-التدوير الوظيفي Job Rotation ويتم انتقال الموظف بين عدة وظائف إما خلال يوم واحد، أو قد يمتد إلى أسابيع أو أشهر في الوظيفة الواحدة، ثم يحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

2-التوسع الوظيفي Job Enlargement من أجل إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات وغالباً ما يكون المتدربون هنا من المدراء، أو ذوي المهن الرفيعة، أو الموظفين المهرة.

3-التدريب الوظيفي المبرمج Job Instruction Training: هنا يقوم المشرف على الموظف بالقيام بخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بدون مساعدة.

ب-التدريب خارج العمل Of - The - Job Training يشمل على البرامج التي تتم خارج مكان عمل الموظف، وتتم على صورتين:

- التدريب مقر المنظمة.
 - التدريب خارج المنظمة، في الجامعات المعاهد، مراكز التدريب المتخصصة.
- وتتميز البرامج التدريبية التي تعقد خارج إطار دائرة المنظمة بما يلي:
- توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.
 - توفر المدربين المتخصصين. جميع الخبرات من عدة منظمات في مكان تدريبي واحد، الأمر الذي يتيح للمتدربين الاحتكاك والتعارف وتبادل الخبرة.
 - توفر المدربين المتخصصين.
 - جميع الخبرات من عدة منظمات في مكان تدريبي واحد، الأمر الذي يتيح للمتدربين الاحتكاك والتعارف وتبادل الخبرة.
 - ازدياد فرص الاستيعاب لبعدها عن مكان التدريب عن مقر العمل.
- وأهم الوسائل التدريبية في هذا المجال:

- المحاضرات الأكثر شيوعاً.
- الندوات وحلقات العمل، وسيلة متعددة الاتصالات.
- الوسائل السمعية والبصرية.
- المحاكاة، كما لو كان في عمله الحقيقي.

الأسئلة البعدية:

السؤال الأول: اختر العبارة الصحيحة لكل مما يأتي:

- 1- تتمثل المرحلة الأولى من مراحل تصميم نظام التدريب بـ
(أ- تحديد الأساليب التدريبية. ب- تحديد الأهداف التدريبية. ج- تحديد الاحتياجات التدريبية)
- 2- هدف تعميق الإحساس بالرضا الوظيفي هي من أهداف التدريب بالنسبة لـ:
(أ- المنظمة. ب- الافراد. ج- العلاقات الإنسانية)
- 3- من طرق التدريب على رأس العمل ما يأتي عدا:
(أ- المحاضرات. ب- التدوير الوظيفي. ج- التوسع الوظيفي. د- التدريب الوظيفي المبرمج)
- 4- المبدأ الأول للتدريب يتمثل بـ:
(أ- حل المشكلات. ب- التعاون مع الأطراف المشتركة في التدريب. ج- دعم الإدارة العليا)

السؤال الثاني: ما هي المراحل التي يمر بها تصميم نظام التدريب؟ وضحها بالتفصيل معززا اجابتك بالرسم.

المحتويات

الرابعة عشر	رقم المحاضرة:
التنمية الادارية	عنوان المحاضرة:
احمد عبدالستار الطالب	اسم المدرس:
طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.	الفئة المستهدفة :
1-يتعرف الطالب على مفهوم التنمية الادارية كممارسة أساسية من ممارسات إدارة الموارد البشرية. 2-يتمكن الطالب من التفرقة بين التدريب والتنمية والتعليم	الهدف العام من المحاضرة :
1-تعريف الطالب بمفهوم وأساليب التنمية الادارية. 2-يملك الطالب القدرة على تحليل مكتسبات عملية التنمية الادارية.	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-التعليم الالكتروني والمدمج.	استراتيجيات التيسير المستخدمة
1-يدرك الطالب مبادئ واسس عملية التنمية الادارية. 2-يتمكن الطالب من تحديد البرامج المناسبة لعملية التنمية الادارية.	المهارات المكتسبة
(التغذية الراجعة والاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة وعرض حالات ومناقشتها)	طرق القياس المعتمدة

الأسئلة القبلية:

السؤال الأول: ضع علامة صح أو خطأ امام كل من العبارات الاتية:

- 1-تتشترك برامج التدريب والتنمية الإدارية في المجالات وتختلف في الاهداف.
- 2-التنمية الإدارية أوسع نطاقا من التدريب.
- 3-يختلف الافراد المستهدفون في عملية التدريب عن المستهدفين في عملية التطوير.
- 4-تركز التنمية الإدارية على زيادة المهارات الفكرية للاداريين.
- 5-تجب التقدم الوظيفي هي احد اهم اهداف التنمية الإدارية.

السؤال الثاني: قارن بجدول بين التنمية الإدارية والتدريب..

السؤال الثالث: ما هي مجالات التنمية الادارية؟

المحتوى العلمي

تمهيد

- 1- مفهوم التنمية الإدارية.
- 2- أهمية التنمية الإدارية.
- 3- الفرق بين التنمية الإدارية والتدريب.
- 4- إجراءات التنمية الإدارية.

التنمية الإدارية

هي العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة، أو مديري المستقبل، بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح.

أهداف التنمية الإدارية

- تجنب التقادم الإداري، (تجنب الجمود والسعي نحو التجديد).
- تخطيط عملية الإحلال، (تخدم عملية الترقية إلى المراكز العليا).
- إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد (الوصول إلى المراكز العليا، والشعور بالإنجاز).

الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية

العناصر	التنمية الادارية	التدريب
الأهداف	زيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الافراد.	زيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الافراد.
الموضوعات	التوسع والتشعب في المهارات.	يركز على نطاق محدود من المهارات الفنية او الإدارية.
الاستمرارية	عملية مستمرة ويجب ان لا تتوقف.	تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين
التنمية الذاتية	مسؤولون عن تنمية قدراتهم الشخصية.	يقدم التدريب للأفراد عند الحاجة فقط.

مدة التدريب	مدة طويلة	مدة قصيرة
طرق التدريب والتطوير	تركز على زيادة المهارات الفكرية للاداريين.	تركز على زيادة وتراكم المهارة الفنية للمتدربين.

لماذا تنمية المديرين؟ "الأسباب"

1-تعقد العملية الإدارية.

2-الطلب المتزايد على الإداريين نتيجة للتطور الاجتماعي وزيادة تطور المنظمات.

3-الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات وإحلالها محل الأساليب اليدوية في العمل.

اجراءات التنمية الإدارية

أولاً: تقدير احتياجات المنظمة من المديرين: تتطلب هذه العملية معرفة خطط المنظمة في المستقبل، والأخذ في الحسبان حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد عند كل توسعة أو نمو يرافقه زيادة العناصر البشرية.

ثانياً: مراجعة مخزون المهارات: مخزون المهارات هو عبارة عن رصيد من المهارات البشرية المؤهلة الموجودة الآن عند المنظمة والقابلة للترقية إلى مسؤوليات أعل. وهذا المخزون هو عبارة عن سجلات تحتوي على معلومات عن الأفراد تشمل مستوياتهم التعليمية، خبراتهم الوظيفية، ونتائج تقييمهم... الخ.

ثالثاً-مراجعة وتطوير خرائط الإحلال الإداري: توضح خرائط الإحلال الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد من مركز لآخر داخل المنظمة، وكذلك احتياجات التطوير المطلوبة لهؤلاء الأفراد.

رابعاً-تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم: يمكن بعد مراجعة مخزون المهارات وخرائط الإحلال تحديد الأفراد الذين سيشملهم برنامج التطوير والتنمية. وبعد ذلك يتم تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير، ومكان التطوير والتدريب.

مجالات التنمية الإدارية

إذا نظرنا لمستويات الإدارة الثلاثة العليا، والوسطى، والإشرافية، فإننا سنجد احتياجات مختلفة للتطوير والتدريب الإداري. فتركز برامج التدريب في المستوى الإداري والإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية، مثل

(تقويم الأداء تحديد الأهداف، الاتصالات والانضباط) بينما تركز برامج التطوير للمستوى الإداري الأعلى على الجوانب العامة للمنظمة، مثل، التخطيط، اتخاذ القرارات وحل المشاكل المالية والإنسانية، وعلاقات المنظمة مع الخارج، وبناء فرق العمل الفعالة داخل المنظمة).

الأسئلة البعدية:

السؤال الأول: ناقش بالتفصيل الأسباب التي تدفع المنظمات الى تنمية المديرين.

السؤال الثاني: وضح وبشكل متسلسل إجراءات عملية التنمية الإدارية.

المحتويات

الخامسة عشر	رقم المحاضرة:
نظام الأجور والرواتب	عنوان المحاضرة:
احمد عبدالستار الطالب	اسم المدرس:
طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الأول/قسم تقنيات إدارة مكتب/معهد الإدارة التقني-نينوى.	الفئة المستهدفة :
1-يتعرف الطالب على مفهوم التعويضات وانواعها المختلفة وتأثيرها على العاملين والمنظمة. 2-يتمكن الطالب من معرفة كيفية بناء نظام الأجور المناسبة.	الهدف العام من المحاضرة :
1-يدرك الطالب أهمية أنظمة الأجور والتعويضات. 2-يدرك الطالب جميع العوامل التي تؤثر على اعتماد وبناء أنظمة الأجور في المنظمة.	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-التعليم الالكتروني والمدمج.	استراتيجيات التيسير المستخدمة
1-يدرك الطالب مبادئ واسس نظام الأجور في المنظمة. 2-يتمكن الطالب من تحديد مستويات الأجور المناسبة.	المهارات المكتسبة
(التغذية الراجعة والاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة وعرض حالات ومناقشتها)	طرق القياس المعتمدة

الأسئلة القبليّة:

السؤال الأول: ضع علامة صح أو خطأ امام كل من العبارات الآتية:

- 1- لا يوجد فرق بين الأجور والمرتبات في الشكل أو المضمون.
- 2- الأجر الاسمي هو مجموع الوحدات النقدية التي يحصل عليها.
- 3- تعتبر طريقة الترتيب من اقدم الطرق في تقييم الوظائف وتناسب المنظمات الكبيرة.
- 4- الأجر الحقيقي هو الأجر الإجمالي ناقص الخصومات.
- 5- الحد الأدنى للأجور هي من الاعتبارات التنظيمية في تحديد مستويات الأجور.

السؤال الثاني: قارن بجدول بين الأجر الحقيقي والأجر النقدي.

السؤال الثالث: ما هي صور وأسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور؟

المحتوى العلمي

تمهيد

- 1- مفهوم تقييم الوظائف.
- 2- طرق تقييم الوظائف.
- 3- الفرق بين الأجور والرواتب.
- 4- سياسات تحديد الأجور للمنظمات.
- 5- العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور.
- 6- طرق احتساب الأجور.

نظام الأجور والرواتب

يعد الأجر هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو سنوي. وعليه فإن المقصود بالأجر هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً. سواء أجزا أو راتباً، مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة مثل استقطاعات التقاعد التأمين الصحي، وبدل السكن، وأية بدلات أخرى.

تقييم الوظائف

JOB EVALUATION

مفهوم تقييم الوظائف

يعني "تقييم الوظائف" العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو أجر كل عمل قياساً بباقي الأعمال في المنظمة.

أو أنها العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة. كما تعني هذه العملية "ربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل، وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه".

المبررات التي تدعو المنظمات إلى القيام بهذه العملية:

- 1- تحديد هيكل رسمي وثابت استناداً إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة، ويمثل مرجعاً يمكن العودة إليه عند الحاجة.
- 2- توكي العدالة في نظام الأجور الحالي، أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل جديد للأجور.
- 3- وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها.
- 4- تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية.
- 5- التقييد بالأنظمة والتشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور.

أهداف عملية تقييم الوظائف:

- تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجراً أعلى من سواها.
- المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة.
- تلافي شكاوى الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية.
- تقييم الوظائف بطريقة موضوعية وعادلة يساعد في استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج، وكذلك للمحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل.

مسؤولية تقييم الوظائف

السائد المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى "لجنة متخصصة" تشكل من مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية. وقد تضم أعضاء ممثلين عن الموظفين تختارهم إدارة المنظمة. وقد تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة. ويجب أن تكون هذه اللجنة على علم بطرق تقييم الوظائف وعلى علم بالأجور السائدة في السوق، ولا ينتهي عمل هذه اللجنة بمجرد انتهاء أعمالها، بل قد يستدعي الأمر إلى مراجعة دائمة لتصنيف بعض الوظائف نتيجة للتطورات المحدثة عليها.

طرق تقييم الوظائف:

1- طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking

- هي أقدم طرق تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً في المؤسسات والشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات الفنية والمالية لاستخدام طرق أخرى.

- تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها. ابتداءً من أعلى وظيفة إلى أدنى وظيفة.

- وتتميز بالسهولة في التطبيق غير أن أهم عيوبها أنها لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية، ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين.

2- طريقة التصنيف الوظيفي أو الدرجات Classification Or Grading System

- يتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة، ويتم تحديد خصائص الفئات أو الدرجات أما على أساس وصف الوظائف، أو تشكيل لجنة تقوم بتحديد الدرجات وتحديد خصائصها، ثم مراجعة ذلك على الدرجات الأساسية المعروفة للوظائف في بعض المنشآت أو ما يسمى بالوظائف النموذجية Benchmark Jobs
- تتميز هذه الوظيفة بشيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي وفئات الوظائف الإدارية والهندسية والعلمية في القطاع الخاص.
- وهي أفضل من الطريقة السابقة لأنها تضع معايير للمقارنة بين الوظائف من خلال توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها.

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

3- طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison:

- تتطلب هذه الطريقة من "لجنة تقييم الوظائف" مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى. وتتكون عوامل المقارنة من الجوانب المتعارف عليها في كل الوظائف وهي: (المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي، الجهد الفكري، ظروف العمل). ويقارن كل واحد من هذه العوامل بين وظيفة وأخرى في نفس الوقت، ويسمح هذا الأسلوب للجنة التقييم أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى من خلال إعطاء أجر لكل عامل من عوامل المقارنة ليتحدد في النهاية أجر لكل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى. وقبل أن ينقرر الأجر النهائي لكل وظيفة يتم مقارنة الأجر المقترح بالأجور المماثلة لنفس الوظائف في السوق.

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

4- طريقة النقط Point System

تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام وهي تشبه طريقة "مقارنة العوامل" في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف، ولكنها تختلف عنها في استبدال النقط، بدلا من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة. كما أن عوامل المقارنة تكون أكثر تفصيلاً.

خطوات هذه الطريقة:

- 1- تحديد عوامل المقارنة (المسؤولية، المهارة، الجهد، ظروف العمل)
- 2- تحديد الحد الأقصى للنقط التي ستوزع على عوامل المقارنة.
- 3- تحديد مستوى الدرجات (منخفض، متوسط، عالي) وكذلك دليل تفسير النقط
- 4- تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة (باستخدام النسب).
- 5- تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل من خلال ضرب النسبة في الحد الأقصى للنقط.
- 6- توزيع النقط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية.

الفرق بين الأجور والرواتب

الأجر في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، أو أي صورة من صور الدفع المالي. إلا أن المفهوم الشائع للأجر هو أنه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة أو اليوم للعامل أو الأجراء الذين لا يعملون بوظائف ذات طابع إداري أما الرواتب فتتميز على الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً. والرواتب تدفع عادة لمن يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء White Collar Employees وموظفي الأعمال الإدارية والكتابية.

الأجر النقدي والأجر الحقيقي

الأجر النقدي هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً للعامل. والأجر الحقيقي هو الأجر الإجمالي (النقدي) ناقص الخصومات مثل (أقساط التقاعد، أقساط التأمين الصحي... الخ).

الأجر كعنصر محفز

المنظمات التي تدفع أجوراً أعلى تحصل على مستويات أعلى من الأفراد المؤهلين... هذه هي القاعدة العامة. ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في اجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل، مثل الاستقرار الوظيفي، ومركز الوظيفة... الخ.

وفي رأي الكاتب أن الأجر هو الأساس في اجتذاب الأفراد ومتى كان الأجر مرتفعاً فإنه قد يطغى على العوامل الأخرى، ومتى كان منخفضاً حتى ومع تحسن الظروف الأخرى للعمل فإن بعض الأفراد يفكرون في البحث عن عمل يحقق لهم دخلاً مرتفعاً.

أسس تقييم الأجور:

- أن ما يهم الإدارة والعامل معا هو الحصول على أجر عادل وخال من اعتبارات في المحاباة والمجاملة. كما أن على الإدارة أن تأخذ الحسبان
- أن يكون هيكل ومستوى الأجور لديها مشجعاً ومغرياً للالتحاق بها.
- أن تكون هناك فروقا في الأجور والرواتب بين الوظائف المختلفة.
- ألا يؤدي طريقة تحديد الأجر إلى إثارة العامل أو الموظف وإحساسه بالظلم.
- أن يكون الأجر متماشياً مع درجة السلطة والمسؤولية

ما هو الأجر العادل؟

الأجر: وجهة نظر العامل

الأجر من وجهة نظر العامل هو الأجر الحقيقي الذي يحصل عليه ويذهب به إلى المنزل، فهو القوة الشرائية بالنسبة له.

الأجر: وجهة نظر الإدارة

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

سياسات تحديد الأجور للمنظمات:

- 1- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة.
- 2- إتباع مسلك المنافسة في تحديد مستويات الأجور.
- 3- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور:

أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإدارية:

- يؤخذ بها الاعتبار عند تخطيط سياسة الهيكل العام للأجور في المنظمة على أساس أن الأجر يمثل مقابل العمل، وهو ما يقتضي بالتالي تقييم الوظيفة تبعاً للتالي:
- 1- واجبات ومسؤوليات الوظيفة: يتحدد الأجر على أساس مسؤوليات وواجبات الوظيفة دون أي اعتبار للشخص القائم بالعمل من حيث الجنس أو السن... الخ.
 - 2- معدلات الأجور المماثلة (معدلات الأجور السائدة).
 - 3- فرص الترقية والمزايا المالية: كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة في المنظمة كلما وجب رسم أجور أعلى لمثل هذه الوظائف والعكس صحيح.

ثانياً: العوامل الاجتماعية

- 1- تكاليف المعيشة (مستوى الأسعار السائد)
- 2- الحد الأدنى للأجور (بعض الدول تضع حداً أدنى للأجور)

ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية

- 1- معدل الإنتاج
- 2- الإمكانات المالية للمنشأة
- 3- عوامل العرض والطلب

التدخل الحكومي في تنظيم الأجور:

أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور

- 1- عدم توفر نقابات عمالية تحمي مصالح العمال وتدافع عنهم أمام أرباب العمل.
- 2- تدخل الدولة في تنظيم الأجور ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية.
- 3- حماية الدولة من الأضرار التي قد تنجم عن توقف الأعمال والمصالح

ثانياً: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي

- 1- تحديد الحد الأدنى للأجور.
- 2- تحديد الحد الأقصى للأجور.
- 3- في الحالات التي يحدث فيها خلاف بين المنظمة والموظفين.

طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية

أولاً: طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني)

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً في دفع الأجور للموظفين والعاملين من ذوي "الياقات الزرقاء" أو العاملين المرتبطين بالإنتاج مباشرة (عمال المصانع، والعمالة غير المهرة)، بعكس نظام الأجر الشهري الذي يطبق عادة على الموظفين أصحاب "الياقات البيضاء" أي الإداريين وذوي المهن الرفيعة، والمهندسين والأطباء والمستشارين القانونيين، وأساتذة الجامعات.

إلا أنه من الصعب تطبيق طريقة الدفع على أساس الوقت إذا لم توجد مقاييس دقيقة لقياس كمية العمل. ولعل أهم ما يميز طريقة الأجر الزمني هي سهولة تطبيقها وكذلك قبولها إجمالاً من العمال. غير أن من أهم سلبياتها أنها قد تغفل الجهود والفروق الفردية بين العاملين وخاصة إذا كانت هناك صعوبة في تحديد معايير كمية العمل المطلوب إنجازه، كما أنه تتطلب إشرافاً دقيقاً ولصيقاتاً من المشرفين أو رؤساء العمل.

ثانياً: طرق الدفع حسب الإنتاج

يرجع تاريخ نظام الأجر بالإنتاج إلى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع، وكذلك إلى نظام الإنتاج المنزلي، حيث يصعب تقدير الوقت اللازم لإنتاج وحدة من سلعة ما. ويرجع الفضل لتايلور Taylor في تحفيز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظام للأجور يعتمد على الإنتاج.

أهم مميزات هذه الطريقة:

- تقدير صاحب العمل مقدماً تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.
- تفرق هذه النظم بين العمال على حسب اختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل
- العدالة في النظام حيث تعطى للعامل على أساس ما بذله من جهد.

وأهم ما يؤخذ على هذه الطريقة

- تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل.
- تعطي مجالاً لاضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل.
- تثير الأحقاد بين العمال وإثارة روح الشقاق مما يهدد علاقتهم الاجتماعية.

الأسئلة البعدية:

السؤال الأول: اختر الإجابة المناسبة للعبارات الآتية:

1-تستخدم في تقييم الوظائف في القطاع الحكومي طريقة:

(أ-الترتيب البسيط. ب-مقارنة العوامل. ج-التصنيف الوظيفي. د-طريقة النقاط.)

2-عوامل العرض والطلب هي من الجوانب المؤثرة في تحديد مستويات الأجور وهي من الاعتبارات:

(أ-التنظيمية. ب-الاجتماعية. ج-الاقتصادية. د-الإدارية)

3-نظام الاجر الشهري يطبق عادة على العاملين من :

(أ-ذوي الياقات البيضاء. ب-ذوي الياقات الزرقاء. ج-ذوي الياقات الخضراء)

4-تستخدم لتقييم الوظائف في المنظمات الصغيرة طريقة:

(أ-الترتيب البسيط. ب-مقارنة العوامل. ج-التصنيف الوظيفي. د-طريقة النقاط.)

السؤال الثاني: ناقش بالتفصيل على من تقع مسؤولية تقييم الوظائف.

السؤال الثالث: قارن بجدول بين طريقة النقاط وطريقة مقارنة العوامل المتبعة في تقييم الوظائف.

السؤال الرابع: وضح بإيجاز العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور.

المصادر الأساسية المعتمدة في اعداد الحقيبة

- 1- الحريري، رافدة، (2017). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 2- ديسلر، جاري، (2015). إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبدالمتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 3- العريقي، منصور محمد إسماعيل، (2012). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- 4- علي، مؤيد موسى وابوعساف، المرعي، (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار المنهل للطباعة والنشر والتوزيع، الشارقة، الامارات العربية المتحدة.

المصادر الأجنبية

1. Chineze J. (2019), "Effect of Poor Employee Management Relations on Productivity in Business Organization", International Journal of Management and Humanities (IJMH), Vol 3 No 8.
2. Gary Dessler, (2018), Fundamentals of Human Resource Management :What's New in Management, Pearson; 5 edition.
3. Kee, D. M. H., & Rubel, M. R. B. (2021). Technology adaptation is on its way: the role of high involvement work practice. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25(1), 35-50.
4. Sean R. Valentine, Patricia Meglich , Robert L. Mathis , John H. Jackson , (2019), Human Resource Management, paperback, 16 edition.
5. Talya Bauer, Berrin Erdogan, David E. Caughlin, Donald M. Truxillo, (2020), Human Resource Management: People, Data, and Analytics, paperback 1st Edition. • Muogbo, Uju. S, Jacobs
6. Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2020). *Human resource management*. Pearson UK.
7. Waseem, M., Ali, S., Bilal, H., & Khan, A. A. (2020). High involvement management practices and employees' OCBs in banking sector of Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 529-538.

المصادر المقترحة:

المصادر العربية:

- 1-الزبيدي، غني دحام تناي والعابدي، علي رزاق جيا، (2022). إدارة الموارد البشرية مفاهيم وظائف وحالات دراسية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، بابل، العراق.

المصادر الأجنبية:

Boselie, P., & van der Heijden, B. (2024). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw Hill.

Sharma, F. C. (2023). *Human resource management*. SBPD Publications.

Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422-452.