

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة مصطفى اسطبولي معسكر

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة تنمية محلية وجهوية

محاضرات في مقياس ادارة الموارد البشرية في الادارة المحلية

من إعداد الدكتور: بن عدة محمد

السنة الجامعية : 2020/2021

## الفهرس

- المحاضرة الاولى : عموميات حول ادارة الموارد البشرية
- المحاضرة الثانية : التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية
- المحاضرة الثالثة: تخطيط الموارد البشرية
- المحاضرة الرابعة: الاستقطاب
- المحاضرة الخامسة: تحليل الوظائف
- المحاضرة السادسة: اختبارات و مقابلات التوظيف
- المحاضرة السابعة: اختيار العاملين
- المحاضرة الثامنة: تقييم اداء العاملين
- المحاضرة التاسعة: اساليب تقييم اداء العاملين

### مقدمة

تهدف التنمية إلى رفاهية المجتمع بصفة عامة، والأداة الأساسية في تحقيق ذلك هي العنصر البشري والذي يعتبر العامل الرئيسي للوصول إلى مستويات عالية من الإنتاجية، أي بمعنى أنه يعتبر وسيلة أي تنمية اقتصادية، اجتماعية، علمية أو تقنية، وأن أي تراجع في الإهتمام بهذا العنصر يمثل أحد الإخفاقات التي تواجه تقدم المجتمع وازدهاره.

المورد البشري هو أساس النشاط الإنتاجي و الاقتصادي ومنه تبدأ مسيرة الحياة والتقدم، والاستفادة من الموارد المتاحة تعتبر من أفضل نقاط القوة التي تميز المنظمة الناجحة، فالموارد البشرية هي من تتخذ القرارات التي تهيئ للمنظمة فرص الانطلاق والنجاح، أو هي من تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار، لذا تسعى كل منظمة من خلال خططها الطموحة إلى تحقيق أهدافها من خلال تحسين معدلات الإنتاجية كماً وكيفاً، وهذا لا يتأتى إلا بالاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها أهم ميزة تنافسية، والانتقال من مرحلة التعامل السلبي مع الأفراد باعتبارهم أجراء إلى مرحلة يرتقي فيها المورد البشري إلى مستوى الشريك الإستراتيجي في المنظمة سواءً في السلطة أو في المسؤولية، وترى الإدارة المعاصرة أن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية تكون رأس المال الحقيقي للمنظمة الحديثة.

ومما سبق يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت ضرورة إدارية وقطاعاً إنسانياً من قطاعات الإدارة التي تضطلع بهمة أساسية للقوى البشرية من خلال توفيرها والمحافظة عليها، وتنمية قدراتها وترغيبها في العمل وإشباع حاجاتها المتنامية، كما أن التطورات التكنولوجية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمة أدت إلى الإهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنميته والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق مستوى جيد من الرضا الوظيفي الذي ينعكس أثاره على تحسين الإنتاجية والجودة في العمل.

وتماشياً مع متطلبات الجودة في التعليم العالي، فإن هذه المحاضرات صممت خصيصاً لتزويد طلبة السنة الثالثة تنمية محلية و جهوية بالمعرفة والفهم لأصول إدارة الموارد البشرية وبتاريخ نشأتها وتطورها ووظائفها.

### المحاضرة الأولى: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم الموارد البشرية:

المورد هو مصدر مادي او معنوي، وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما، مثل المورد المالي مثلاً، فإذا تم إنفاقه بطريقة مفيدة فإنه يحقق منفعة لصاحبه، أما إذا أسيء استخدامه فيكون وبالاً على صاحبه، وكذلك الحال بالنسبة للمورد البشري.

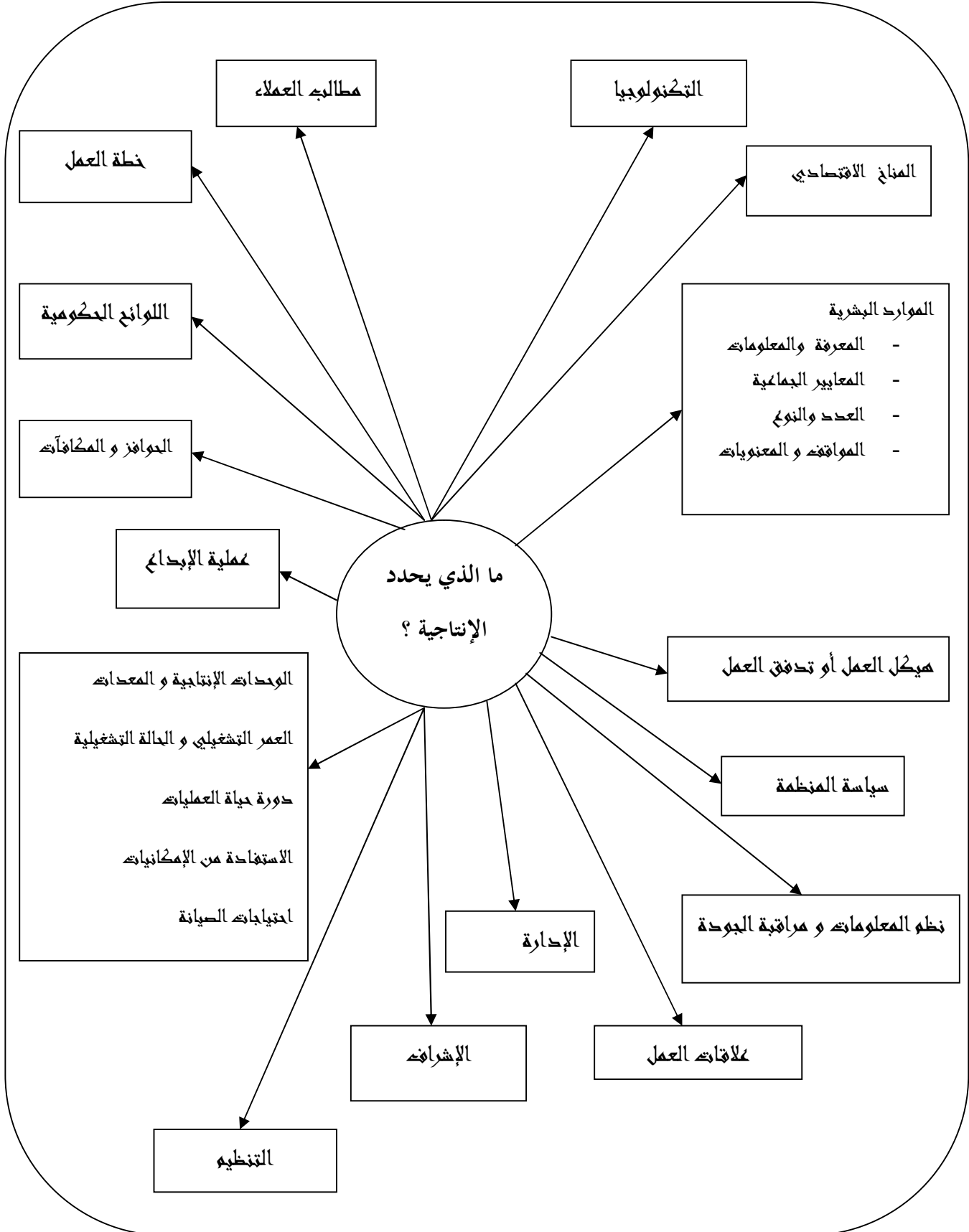
وعلى ذلك فإن الموارد البشرية هي كل القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل والمستعدة لتقديم قيمة مضافة للمنظمة وللمجتمع، وتدير هذه الموارد مختلف التنظيمات أياً كان شكلها القانوني سواءً كانت منظمات خاصة، عمومية، تهدف إلى الربح أو تقدم خدمات مجانية، وتتوقف فاعلية وكفاءة هذه المنظمات على أسلوب إدارة الأفراد بها.

الموارد البشرية من أهم عوامل زيادة الإنتاجية:

يوضح الشكل رقم (1) العوامل التي تؤثر على الإنتاجية لأي منظمة، ومنه يتضح أن أهم هذه العوامل هي الموارد البشرية بها لأنه مهما توافر للمنظمة كل عوامل النجاح من موارد مالية ومعدات حديثة واستخدم تكنولوجيا متقدمة واستيراد إدارة أجنبية ذات أجور ومرتببات عالية، وافتقرت إلى الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات العالية ولديها الحماس والدافعية للعمل، فلن تتحقق الإنتاجية أو الجودة التي تنشدها.

وبالرغم من أن الموارد البشرية لا تظهر في الميزانيات العمومية للمنظمات، إلا أن لها نفس الأهمية، إن لم تكن أكثر، مثلها مثل الأصول الثابتة و المتداولة كالأموال، الآلات والمعدات، ولتحقيق الأهداف التنظيمية من زيادة الفعالية الإنتاجية وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، فلا بد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وذلك بوجود إدارة واعية تقوم بإدارة وتوظيف هذه الموارد، ووضع الخطط الطموحة لها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

شكل رقم (1): العوامل التي تؤثر في الإنتاجية



### ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

حظيت إدارة الموارد البشرية بالعديد من الدراسات منذ زمن بعيد، إلا أن مفهوم الموارد البشرية يعتبر حديث نسبياً، حيث أشارت الدراسات وأبحاث العلوم السلوكية إلى اعتبار الأفراد كمورد وليس كمجرد عامل من عوامل الإنتاج وإلى أن فهم مشاعر وأحاسيس الأفراد يساعد على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

لذلك يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة ومصلحة المجتمع، وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية: "بأنها العملية الخاصة بتطوير وتطبيق الأنظمة الإدارية في مجال الأفراد وذلك من خلال:

- إثارة وتحريك دافعية السلوك الإنساني وتطويره بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تسخير إمكانيات المنظمة وأنظمتها الإدارية بما يساعد على صياغة وترويج فعالية المنظمة وتنمية قدرات الأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم. من خلال برامج التخطيط الجيد لاحتياجات المنظمة من هؤلاء الأفراد وتطويرهم وتنميتهم والمحافظة عليهم وتلبية احتياجاتهم الإنسانية والإقتصادية والإجتماعية.
- كما يعرف فرنش French إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية اختيار، إستخدام، تنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

كما يعرفها سيكيلا Sikula بأنها: "إستخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنظمة، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الأجور والتعويضات، علاقات العمل، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد".

كما تعرف مارتن Martin إدارة الموارد البشرية: "بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالموارد البشرية كأفراد ومجموعات، وعلاقتهم داخل المنظمات، الطرق التي يستطيع بها

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، علاقات العمل، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".

في حين أن [Citeau, J] يضيف بعداً آخر لنشاط إدارة الموارد البشرية ويعرفها: "على أنها تسعى إلى تحقيق توافق أفضل بين الفرد والمنظمة، وتفعل ذلك من خلال مجموعة برامج وأنشطة وهياكل. فهي تشارك في تحقيق نوع من (المصالحة) بين الجانبين الاجتماعي والاقتصادي للمنظمة".

ونستنتج من التعريفات السابقة لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية على أنها "عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، محور عملها العنصر البشري وما يرتبط به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة، وحتى ساعة تركه لها".
  - أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.
  - وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتشمل: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل.
  - يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.
  - تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات وتحديات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لنشاطاتها.
- أسباب الإهتمام بإدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة: هنالك العديد من الأسباب والعوامل التي أدت إلى الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة، يمكن إيجازها كما يلي:

(1) التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث: هذا الأمر ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة

- استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل. ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وتعالج مشاكلهم.
- (2) التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين: أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة إرتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- (3) زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أرباب العمل: عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- (4) ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تسعى للدفاع عن حقوق العمال:، وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة و المنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جيدة لعلاقات العمل.
- (5) تغير احتياجات العاملين في المنظمة: يتوقع العاملون في المنظمة الحديثة أن تكون المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بتلبية احتياجات العاملين ومتطلباتهم الوظيفية، الشخصية والمجتمعية.
- (6) تعقد المهام الإدارية: في ظل المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل و الثورة المعلوماتية، الأمر الذي يتطلب تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، تنمية قدراتها وتحسين أدائها.
- (7) تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: ويعني ذلك تزايد أهمية دور المورد البشري في تقييم وتنفيذ البرامج و السياسات الفردية لتحقيق التوافق مع التغيرات الفنية و التخصصات المتنوعة والمتعددة.
- (8) حدة المنافسة: ساهم الاتجاه نحو اعتناق فلسفة التخصص في إبراز الحاجة لزيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج و التطور المستمر في المنتجات، وأنظمة العمل من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطور المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها.



9) الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية: نجحت بعض المنظمات في تطوير أنظمة آلية للتوصل لأفضل سياسات الاختيار بين المرشحين، نظام الأجور و الحوافز حسب الإنتاج وبناء قواعد معلوماتية متطورة لتزويد أصحاب القرار بمعلومات شاملة وسريعة عن الخطط الإستراتيجية للعمال، أو أنشطة الأفراد الأخرى داخل المنظمة.

10) الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري: إن ترشيد تكلفة استخدام العنصر البشري وزيادة فعالية الأداء يستلزمان معرفة ومهارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

11) الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية: ويتمثل ذلك في وضع سياسات تتضمن في تحقيق الاتساق، العدالة و الموضوعية في التصرفات و الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري، وتستمد هذه السياسات أهميتها في مجالات التعيين، الأجور و الحوافز، الترقية، التدريب، التوجيه و الإرشاد، تقييم الأداء، إثارة الدافعية للعمل و الإنتاج وتنمي الولاء و الانتماء للمنظمة وأسلوب التسريح من العمل.

أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها:

أولاً: أهميتها على مستوى المنظمة:

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات، وتعزيز القدرة التمويلية، وحددت أهدافاً طموحة للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون موارد بشرية قادرة، محفزة وتعمل بروح الفريق. فكم من تنظيمات تزودت بالآلات التلقائية كاملة الأوتوماتيكية، لكنها لم تقوى على استغلالها، لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتطورة.

وفي حالات أخرى، حددت منظمات أهدافاً طموحة، لتحسين المركز المالي وزيادة الحصص السوقية، لكنها فشلت في تحقيق هذه الأهداف عاماً بعد عام ، وتمثلت أهم الأسباب في مسببات داخلية، وهي تواضع قدرات المديرين، وتضخم أعداد العاملين، وانخفاض قدرات ودافعية العاملين وغياب روح الفريق. لذلك فإن أهمية إدارة الموارد البشرية تنبع من أهمية الموارد البشرية نفسها، والتي تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بمرور الوقت وتراكم الخبرات، فبينما تبلى وتتآكل الآلات والتجهيزات بمرور الوقت، فإن العقول تتوهج وتتطور المهارات وتتزايد الخبرات، فالموارد البشرية تمثل أصلاً تتزايد قيمته.

من ناحية أخرى، فإن هنالك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وبين غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة. فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج، التسويق، المحاسبة و المالية والبحث و التطوير، كل باحتياجاته من الأعداد و التخصصات المناسبة مع خصائص الأعمال أو المهام المؤداة، ومع جدول التنفيذ.

ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في الإختيار و التعيين أو التدريب أو التحفيز إلى إعاقة وتقويض وظائف ومهام الإدارات الأخرى سالفه الذكر، التي تعتمد وتستفيد من خدمات على إدارة الموارد البشرية. وهذا يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات، ومن ثم الأهداف التنظيمية العامة، وعلى العكس من ذلك فإن كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة، وتسهل بلوغ أهدافها وأهداف المنظمة.

ثانياً: أهميتها على مستوى المجتمع:

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية الفعالة على المستوى المجتمعي في المحاور الرئيسية التالية:

- أ- الموارد البشرية أساس الاستقلال و النفوذ الاقتصادي: حيث أن النفوذ الاقتصادي يتأتى عبر قوة اقتصادية تقوم على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفعالة، وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين إلى جانب العوامل الطبيعية (الآلات و التجهيزات و الموارد المالية المتاحة)، وهذا ما يؤدي لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج المحلي في مختلف جوانب النشاط الاقتصادي.
- ب- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية: وتتمثل أهمية الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية، ويقصد بالمزايا التنافسية، القدرات الذاتية التي تمتلكها المنظمة ( المهارات و التكنولوجيا والموارد)، التي تستطيع توظيفها واستثمارها، بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى للعميل أو المستهلك، وتحقق تميزاً أو اختلافاً لها عن بقية المنافسين، وتسمح باستمرار تحقق النجاح و التميز في ظل المنافسة على المستوى المحلي أو الدولي.

### المحاضرة الثانية: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة، وتعد سياسات موارد بشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى وقتنا الحالي:

#### المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية: The Industrial Revolution:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع (الحرفيون) يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

(12) التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.

(13) ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

(14) تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

(15) إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن وجهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل بإعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على الإنسان، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.

أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة "فورد Ford" لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية سنة (1914)، بمسمى أطلقه مؤسس هذه الشركة "HENRY FORD" هو: "إدارة الاستخدام EMPLOYMENT DEPARTMENT"، فمع توسع حجم أعمال هذه الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم... إلخ، وجد "فورد" بأن هنالك ضرورة لإحداث هذه الإدارة، لتكون بديلاً عن المشرفين الذين كانوا يقومون بكل شؤون العمال، على سبيل المثال بلغ معدل دوران العمل في شركة "فورد" سنة 1913 حوالي 400%، هذا المعدل المرتفع جعل من عملية اختيار وتعيين وتأهيل العمال مستمرة طوال السنة، فحالات ترك العمل عالية جداً بسبب انخفاض معدلات الأجور المدفوعة آنذاك، وهذا الترك يتطلب إعادة توظيف مستمر لتعويض العاملين الذين تركوا العمل فيها. إلى جانب ذلك أدركت الشركة الحاجة لهذه الإدارة لتقوم بالتفاوض مع النقابات العمالية، وإبرام اتفاقيات معها حول مسائل تتعلق بالعمل و التوظيف وتحسين العلاقة معها، ومنع حدوث الإضرابات، هذا الأمر انتقل إلى باقي الشركات الأمريكية والأوروبية بعد أن وجدت أن شركة "فورد" كانت ناجحة في هذا الشأن، وذلك بتبني إدارات تعنى بالتوظيف وخاصة بهدف التفاوض مع النقابات العمالية.

### المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: Scientisic Management Movement:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية شيوع أفكار الحركة العلمية في الإدارة، بقيادة فريدريك تايلور (Frederick Taylor) والذي لقب بأب الإدارة، وقد انتشرت أفكاره من سنة 1890 تقريباً إلى بداية الحرب العالمية الأولى. وقد توصل تايلور على ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

1- التطوير الحقيقي في الإدارة.

2- الإختيار العلمي للعاملين.

3- الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين.

ويقصد تايلور بالتطوير الحقيقي للإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صحيح) والتي تعتمد على التخمين و التجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ، و

الأسس المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداؤها في الواقع العملي، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل و المواد و المعدات المستخدمة.

أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات و المهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

أما عن المبدأ الثالث للعدارة وهو تعليم وتطوير العاملين، فغن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الإستعداد للعمل و التدريب المناسب على العمل. بذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

ويؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة والعاملين هو الأساس الرابع للإدارة، ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، وبحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد قدم المساعدة ل تايلور كل من فرانك جلبرت Frank Gilbreth وهنري جانت Henry Gantt. وقد أضاف جانت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجر، والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور كما أن فكرة جانت الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند إستخدامها.

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك إهماله للعنصر الإنساني.

### المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية والنقابات:

تزامنت هذه المرحلة مع نمو النقابات العمالية في الدول الصناعية في بداية القرن الماضي، حيث حاولت هذه المنظمات التأثير على أرباب العمل للزيادة في أجور العاملين وتقليص ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أضحي الإضراب عن العمل، التوقف عن العمل

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

واستخدام وسائل ضغط أخرى قاعدة عامة للعمال وممثلهم. وهذا كان نتيجة لظهور الحركة العلمية التي ساد اعتقاد أنها كانت تميل إلى أصحاب العمل ومحاولة استغلالهم.

### المرحلة الرابعة: فترة الحرب العالمية الأولى:

أضفت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري، الأمر الذي أقنع أرباب العمل و الحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع و الخدمات المختلفة، كما أن هذه المرحلة أظهرت الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، لذلك ظهرت اختبارات (ألفا Alpha و بيتا Beta) والتي أظهرت نجاعتها على آلاف العمال قبل تعيينهم تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، تزامن ذلك مع اعتماد متخصصين في الرعاية الإجتماعية، التدريب، الأمن الصناعي والرعاية الصحية، ويمكن اعتبار هذا بمثابة طلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها المعاصر، في هذه الفترة تزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز الخدمات الإجتماعية و الترفيهية و التعليمية و الإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية. ولكن اقتصر عمله على هذه الجوانب السابق ذكرها. وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الإجتماعية.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضاً حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وفي حوالي 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 تقريباً قامت (12) كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية. وبحلول 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجداً على نحو ملائم، وأنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية.

### المرحلة الخامسة: ما بين الحربين العالميتين:

امتدت هذه المرحلة ما بين نهاية عشرينيات القرن الماضي وبداية الثلاثينيات، وتزامنت هذه المرحلة مع مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة عالم الإدارة إلتون مايو، أين قام بدراسات ميدانية في شركة الكهرباء الغربية في الولايات المتحدة الأمريكية "WESTERN ELECTRIC CO" بجانب مدينة "شيكاغو". وقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية. وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في

العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادى بها التaylorية و التي مفادها: *إن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو الأجر فقط*. هذه التجارب أثبتت أهمية تحقيق رضا العاملين عن عملهم والرفع من روحهم المعنوية والتي تنعكس على إنتاجيتهم، هذا الأمر عزز قناعة أرباب العمل بضرورة إستخدام أفراد مختصين في شؤون الموارد البشرية.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا:

بعد الحرب العالمية الثانية تعاظم الإهتمام بالعامل، وأصبح العمل له طابع التخصص و الاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد "PERSONNEL" له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وأصبحت هذه الإدارة تسمى بـ "إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية" حيث شاعت هذه التسمية كثيراً في كل من بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية. ومما فعّل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل و التوظيف، من خلال سن قوانين وتشريعات لحماية المورد البشري في المنظمات، وإلزام أرباب العمل بتقديم مزايا وظيفية.

ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 حتى الآن):

لقد تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية" " HUMAN RESSOURCES MANAGEMENT"، وقد شمل هذا التغيير حتى مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط و المنفذ في آن واحد. لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة، وأصبح مديرها أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة. لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة، التي كان يطلق عليها في ما سبق تسميات مختلفة كإدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين... إلخ. فبعد أن هبت رياح العولمة على ميادين العمل في العالم، وتم تحرير التجارة الدولية من القيود، واشتدت المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نشاطاتها، وظهرت إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء للمنظمة، والتدخل الكبير و الواسع للحكومات في ميادين العمل،

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

---

وتزايد قوة النقابات، وأصبح ينظر إلى الأفراد على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد أصولها، ومصدر لتحقيق المنظمة لقيمة مضافة.



### المحاضرة الثالثة: تخطيط الموارد البشرية

قبل البدء بوضع مفهوم لتخطيط الموارد البشرية لابد أن نوضح مفهوم التخطيط بشكل عام و من ثم نشرح من خلاله مفهوم تخطيط إدارة الموارد البشرية حيث يمثل التخطيط وضع تصور مستقبلي من خلال المقارنة بين البدائل المتوفرة في الحاضر و التي سوف تكون موجودة مستقبلا وإتخاذ قرار لما هو أفضل أو انسب لبناء صورة مستقبلية لما نريد أن نحققه أو هو " هو رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال ، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة.

و بما أن التخطيط أمر متعلق بالمستقبل و مربوط بما هو موجود عليه الحاضر كان لابد أن نوضح إننا حين نتكلم عن تخطيط الموارد البشرية فنحن نتكلم عن مستقبل ما نريده منها لذلك نستطيع القول أن تخطيط الموارد البشرية لابد أن تتوفر فيه عناصر التخطيط الأساسية من حيث التوقع المستقبلي و وضع هدف و العمل على تحقيقه هذا بدوره بعث العديد من الكتاب لوضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية حيث عرفوه بأنه " العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة. بمعنى انه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد و المهارات لكل منظمة أو قطاع على حدي كلا حسب تخصصه في فترة زمنية معينة من ذلك لابد أن نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يطلق عليه أحيانا تخطيط للقوى العاملة حيث يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى و تطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطه قصيرة المدى أو متوسطة أو حتى طويلة المدى كل منظمه حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط و لكن المهم هو خدمة العنصر البشري مستقبلا من جهة و تحديد الاختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فترة زمنية معينة .

و حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من علم الموارد البشرية فهو له أهمية كبيره كأهمية إدارة الموارد نفسها حيث تتعد الفوائد المرجوة من تخطيط الموارد البشرية و لكن نستطيع أن نقول أن كلما كان للتخطيط الموارد أسس صحيحة ازدادت أهميته و من أهم ما تتميز به تخطيط الموارد البشرية ما يلي :

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

3- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

### 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تنبع أهميتها من كونها تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات، والحصول على أفضل لكفآت بالكمية المطلوبة فعلا و التخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة و من الممكن انجاز العمل بدونها، وتتجلى تلك الأهمية في النقاط التالية.

- ترابط أنظمة و وظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي ومعرفة تشابه وارتباط الوظائف من خلاله.
- تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا و توجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا.
- المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل و كشف مستويات العمالة و مهاراتهم المتوفرة و ما يحتاجون مستقبلا من برامج تدريبية و تطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلا.
- تقليص التبذير في الموارد البشرية و المساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.
- التزود بالوظائف الشاغرة و مستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها.
- وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب و التوظيف و تحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد و المنظمة.

و على الرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية إلا أن هنالك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تعيق عمليات التخطيط والتي من أبرزها المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل.

### أولا : العوامل الداخلية

✓ أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

✓ الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

✓ التغيرات التنظيمية: تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .

✓ حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته

### ثانيا: العوامل الخارجية

✓ عوامل اقتصادية: تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي

ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشري المطلوبة .

✓ سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

- ✓ عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثرت ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
  - ✓ أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
  - ✓ عوامل تنافسية: ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.
  - ✓ عوامل الاجتماعية السكانية: ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثرت ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.
- على الرغم من تعدد لعوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية تظل هذه العملية مهمة جدا لتحديد ما نريده من القوى العاملة مستقبلا و من اجل تحقيق هذه العملية بجدارة كان لا بد من دراسة كيف تتم عملية التخطيط لذلك نورد مراحل التخطيط خاصة أن تخطيط الموارد البشرية يعد الخطوة الأولى للنمو البشري في المنظمات من خلال معرفة الخطوات الإجرائية التي من خلالها يكون التخطيط فعالا و صحيح متناسبا مع حاجة المنظمة في فترة التخطيط
- 3- مراحل التخطيط: يمكننا أن نقسم مراحل التخطيط إلى ثلاثة مراحل أساسية هي
- 1- التنبؤ بالطلب على المواد البشرية.
  - 2- تحليل المتاح من الموارد البشرية.
  - 3- تصميم وتطوير وتقييم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض
- حيث تعد كل مرحلة من هذه المراحل عملية إدارة مستقلة لذلك سوف نشرح كلا منها على حدي :
- المرحلة الأولى: التنبؤ بالطلب على المواد البشرية:
- حيث تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط وهي تشمل ما يلي
- ✓ التقدير: حيث يتم تقدير النشاط المتوقع عمله في المنظمة مستقبلا بالكمية و القيمة في فترة الخطة و هذه العملية تكون غالبا " تقدير الخبراء للاحتياجات في إداراتهم وذلك لان المديرين هم من يقدر احتياجات إدارتهم المتوقعة.

✓ التحليل الإحصائي للمتغيرات في الماضي بناءً على التنبؤ للمستقبل: و في هذه المرحلة يتم المقارنة بين حالات العرض و الطلب داخل و خارج المنظمة حيث يتم" تحليل الطلب : يوضح لنا تحليل الطلب التالي :

1. عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة
2. وكذلك العمل المطلوب منهم .
3. وتحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
4. والتكلفة المتوقعة لاجتذابهم.

✓ تحليل العرض : إما داخلي - خارجي

العرض من داخل المنظمة : وهو تقدير احتياجات المنظمة من مخزونها الحالي للموارد البشرية عبر الخطوات التالية :

1. كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي ؟
2. كم عدد الأفراد الذين سيستمررون في كل وظيفة .
3. كم عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة؟.
4. كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة .

المرحلة الثانية : تحليل المتاح من الموارد البشرية

و يتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة و من أهم طرق التقدير " طرق تقدير العرض الداخلي : أولاً: طريقة مخزون المهارات : يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف ( مؤهلاته - خبراته- التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر)

ثانياً :خرائط الإحلال :أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة , والموظفين المتوقع إحلالهم , تحتوى على :

1. عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه .
2. عمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته حيث تمكنا هذه الطريقة من معرفة التقدير الفعلي للموارد البشرية داخل المنظمة و التي سوف تستغني عنها المنظمة في الفترة القادمة و التي سوف تحافظ عليها و تطورها و لكل منظمة اختيار طريقة التقدير التي تناسب

مع قدراتها و إمكانياتها و إمكانيات العاملين لديها أما بالنسبة لتقدير العرض الخارجي فهو المختص بما سوف تطلبه المنظمة من الخارج من عمالة و هذا يتوقف على دراسات السوق و التنبؤات بالوضع الاقتصادي القادمة و مستويات النمو و التعليم في الدولة .  
بعد تقدير و تحليل العمالة المطلوبة و تقدير العمل المراد انجازه ننتقل للمرحلة الثالثة وهي :

ثالثا: تصميم و تطوير و تقويم البرامج البديلة لموازنة الطلب و العرض:

حيث نقارن بين العرض و الطلب لتحديد العمالة المطلوبة

✓ حالة زيادة الطلب على العرض : البدائل المتاحة للمنظمة :

1. تخفيض الشروط.

2. العمالة المؤقتة.

3. إطالة سن التقاعد .

4. زيادة ساعات العمل .

5. تحسين الأجور و الحوافز .

✓ حالة زيادة العرض على الطلب (الفائض) : البدائل المتاحة للمنظمة :

1. تخفيض ساعات العمل.

2. تشجيع التقاعد المبكر.

3. تخفيض عمليات التوظيف.

4. العمالة المؤقتة الرخيصة.

5. سياسة إنهاء الخدمة.

ولابد من مطابقة العرض و طلب و تحديد الاحتياجات بصورة دقيقة عليها و من ثم ننتقل إلى

1. تطبيق الخطة.

2. مراجعة الخطة من خلال التغذية العكسية .

4- مشاكل و معوقات التخطيط: و على الرغم من أهمية التخطيط و وضعه كحجر أساس بداية

العمل في الموارد البشرية إلا أن هنالك العديد من المشكلات التي قد تعيق من ظهوره بالشكل المطلوب

و التي من أهمها :

1. ضعف الوعي للتخطيط لدي الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية

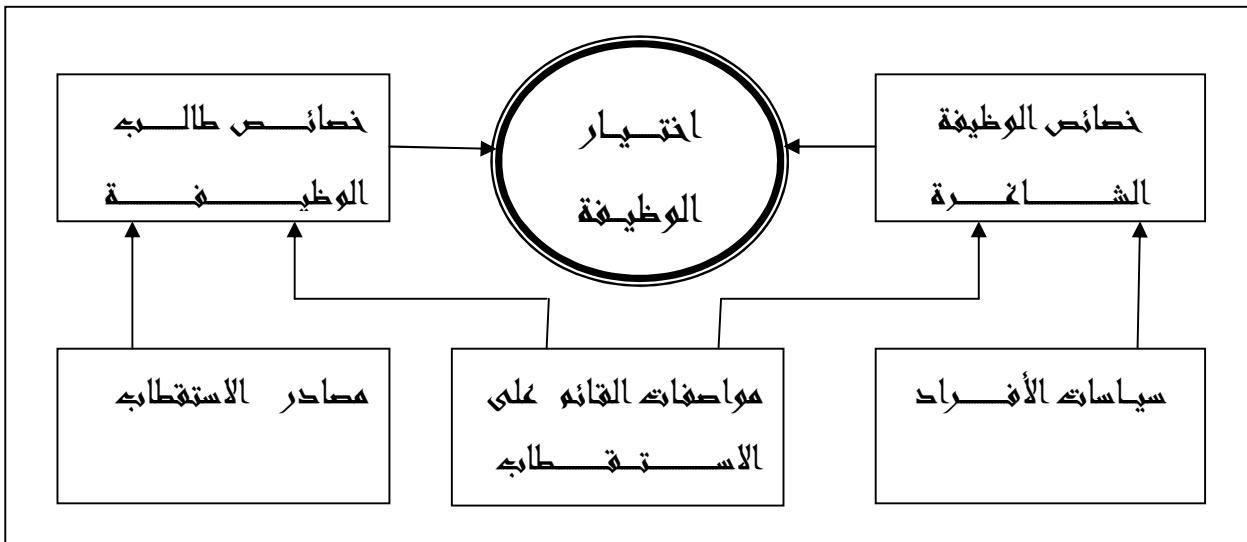
2. ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم العلمية والثقافية مما يزيد احتمال ارتكاب الأخطاء
  3. قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
  4. صعوبة التوصل إلي معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة علي عاتق إدارة الموارد البشرية.
  5. الفصل بين مسئولية وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسئولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بإدعاء كونها مسئولية الأجهزة الإدارية.
  6. عدم توفر قواعد بيانات للموارد البشرية بالمنظمات و عدم تحديثها أن وجدت مما لا يجعلها مصدر موثوق للمعلومات الخاصة بالعمالة و القوى البشرية .
  7. عدم توفر الميزانيات المناسبة لتخطيط الموارد البشرية خاصة في بعض الدول العربية و النامية .
- تعد كل هذه العوامل من المعوقات الحقيقية لعملية التخطيط والتي يجب علينا التخلص منها وتحديد ها .

### المحاضرة الرابعة: الاستقطاب

الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة، إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ. ويقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على:

- عدد الأفراد المتقدمين على شغل الوظائف.
- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل الوظائف.
- ومما سبق يتضح أن الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب، هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة، لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة. ويوضح الشكل (1-3) الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب.

### الشكل (1-4): الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب



ويظهر الشكل أن التركيز الأساسي هنا ينصب على عملية الاختيار (Job Choice). كذلك يتضح من الشكل أن عملية اختيار الوظيفة هي ناتج التفاعل بين خصائص (مواصفات) الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وبين متطلبات شغل الوظيفة الشاغرة، ويتأثر هذا الاختيار بثلاث متغيرات أخرى هي:

- سياسات الأفراد في المنظمة التي تحدد طبيعة الوظائف الحالية وشروط شغلها.



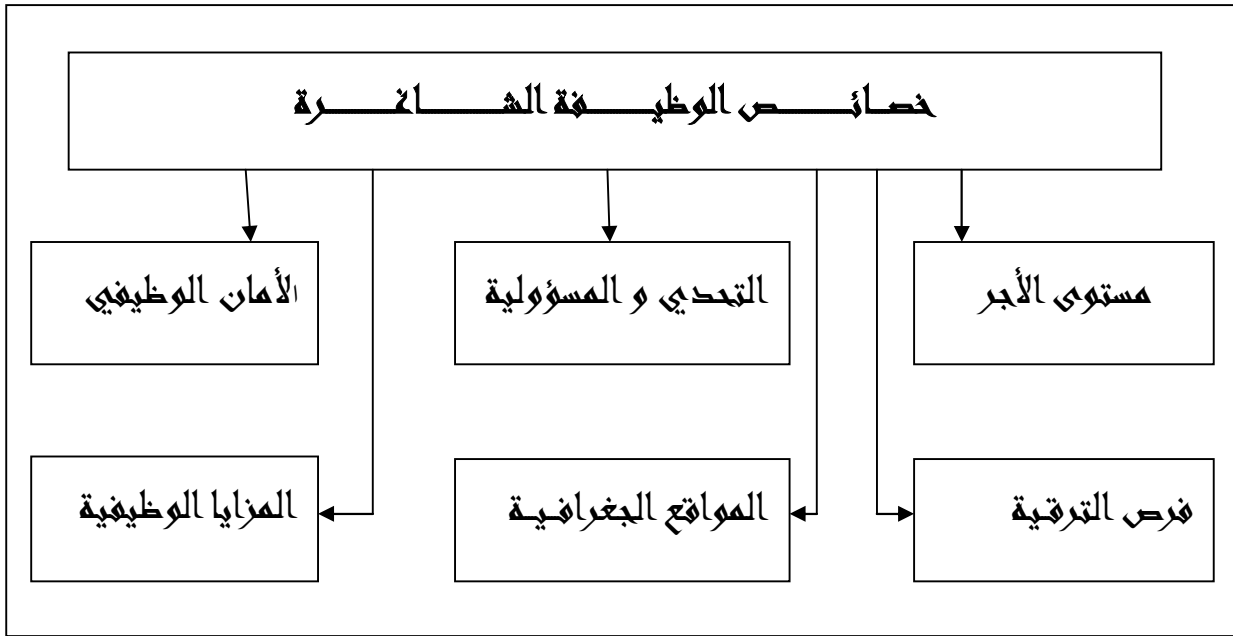
## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

- تأثير مصادر الاستقطاب على نوعية المتقدمين لشغل الوظائف.
- تأثير القائمين على عملية الاستقطاب على اختيار المرشحين لشغل الوظيفة.

### 1- خصائص الوظيفة الشاغرة:

تتطلب عملية اختيار الوظيفة من الشخص المتقدم لشغل الوظيفة أن يقرر قبول وظيفة معينة في منظمة ما دون غيرها من الوظائف، أو رفض كل تلك الوظائف والبقاء بدون عمل، وعند تقييم الوظائف المتاحة يتأثر الفرد بعدة خصائص وظيفية أهمها مستوى الأجر، المسؤولية، الأمان الوظيفي، فرص الترقى الوظيفي، الموقع الجغرافي، والمزايا الوظيفية؛ كما هي موضحة على الشكل (2-3).

### الشكل (2-4): عناصر تقييم الوظائف الشاغرة



✓ مستوى الأجر: باعتباره المصدر الأساسي لدخل الفرد، لذلك فإن المتقدم لشغل الوظيفة غالبا ما يقارن بين الدخل المعروض عليه من وظيفة معينة وبقية الأجور التي يمكن أن يحصل عليها من وظائف أخرى، ويعتبر الأجر من أهم عناصر تفضيل الوظائف في الحالات التي يكون أمام الفرد فرصة للاختيار من بين عدة وظائف. أما في الحالات التي لا تتاح للفرد فيها فرص الاختيار من بين الوظائف فغن الفرد غالبا ما يقبل وظيفة باجر منخفض نسبيا حتى يضمن الوفاء بحاجاته الأساسية.

✓ **المسؤولية:** تمثل الوظيفة مجالاً قوياً لاختيار قدرات الفرد الشخصية ورغبته في القيام بأداء وظائف غير روتينية تتميز بالتحدي والمسؤولية، وتزداد أهمية عنصر التحدي والمسؤولية في الحالات التي يكون فيها الفرد مؤهلاً تأهيلاً علمياً وعملياً مناسباً، وأحياناً قد يضحى الفرد بوظيفة روتينية ذات عائد مادي مرتفع مقابل أن يشغل وظيفة أقل عائد وذات تحدي كبير وغير روتينية.

✓ **الأمن الوظيفي:** في ظل المتغيرات البيئية الحديثة، واتجاه معظم المنظمات نحو تطبيق استراتيجيات "التقلص التنظيمي" "DOWNSIZING" باتت حاجة الفرد إلى اختيار وظيفة تتميز بالأمان والاستقرار ضرورة ملحة، ولعل هذا ما يفسر رغبة العديد من خريجي الجامعات والمعاهد الالتحاق بالعمل الحكومي الذي يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والأمان برغم انخفاض الراتب، كما يمكن أن يؤثر مستوى الأمن على عائد الفرد وانتمائه للمنظمة بشكل مباشر.

✓ **فرص الترقية:** يهتم معظم الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف بمدى توفر فرص الترقية في المستقبل، وتزداد أهمية هذه الخاصية الوظيفية بالنسبة للأفراد شاغلي الوظائف الإدارية والمهنية، وفي الحالات التي يكتشف فيها الفرد أن احتمالات الترقية والنمو داخل المنظمة محدودة، فإنه غالباً ما يبدأ في البحث عن وظيفة أخرى يمكن أن تحقق له طموحه الوظيفي.

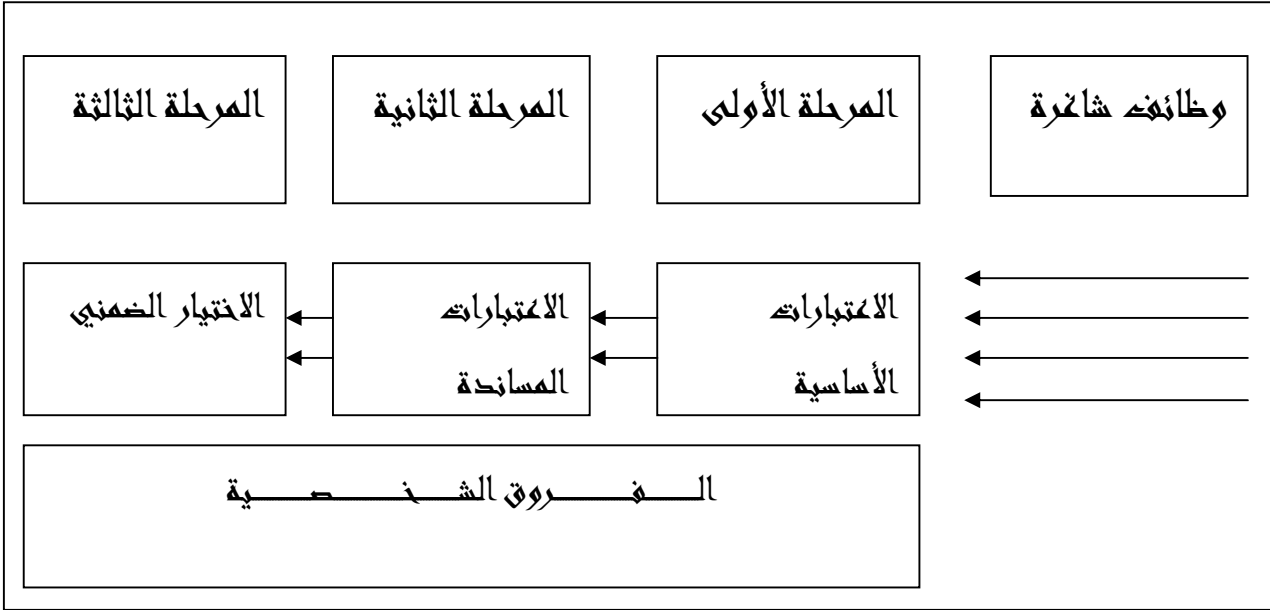
✓ **الموقع الجغرافي:** يؤثر الموقع الجغرافي للمنظمة على قرار الفرد بالتقدم لشغل الوظيفة من عدم ذلك، ويكون ذلك في حال كان لفرد التزامات أسرية معينة، أو أن المتقدم كان من جنس الإناث، ولهذا تحرص المنظمة على توفير وسائل التنقل المناسبة إذا كان موقعها الجغرافي غير مناسب رغبة منها في الوصول إلى تلك الكفاءات مهما كان موقعها.

✓ **المزايا الوظيفية:** تمثل المزايا الوظيفية مصدراً هاماً من مصادر المقارنة بين الوظائف المتاحة، وعلى جانب ذلك تمثل تلك المزايا مصدراً هاماً من مصادر التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة بغرض جذب أفضل المرشحين لشغل الوظيفة، ومن أمثلة تلك المزايا، السيارة والمكاتب الفاخرة والعلاج المجاني والسكنات الوظيفية والإجازات.

2- خصائص طالب الوظيفة:

تمثل خصائص طالب الوظيفة الجانب الثاني من جوانب عملية الاستقطاب، ويتحدد قرار الفرد في اختيار وظيفة معينة بثلاث عناصر هي: الاعتبارات الأساسية، الاعتبارات المساندة، والاختيار الضمني، والفروق الشخصية، كما يوضحها الشكل (3-4).

الشكل (3-4): العناصر المؤثرة على قرار التقدم للوظيفة



✓ الاعتبارات الأساسية: يقصد بها مجموعة الخصائص التي يرغب الفرد الطالب للوظيفة توفرها في الوظيفة والتي لا يمكن التنازل عنها، أي أنها أساسية، نذكر منها الأجر الوظيفي، حيث أنه أي وظيفة لا تفي بهذه الاعتبارات لن يتقدم الفرد إلى شغلها حتى ولو توفرت باقي الخصائص، ومن الواضح أن العديد من الأفراد يرفض التقدم على شغل بعض الوظائف ذات الدخل المرتفع إذا لم تكن تتمتع بالقبول الاجتماعي المطلوب أو إذا لم تتميز بدرجة عالية من الأمان الوظيفي، أو في مناطق جغرافية غير ملائمة.

✓ الاعتبارات المساندة: بعد استبعاد الوظائف التي لا تتوافر فيها الاعتبارات الأساسية، يبدأ الفرد في عملية تفضيل أخرى باستخدام الاعتبارات المساندة، ويكون الأساس هنا هو أن توفر خاصية معينة يعوض نقص أو عدم توفر بقية الخصائص بنفس الدرجة التي يرغبها الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ومثال ذلك عندما يقرر الفرد قبول وظيفة في منطقة نائية مقابل الحصول على ميزات وظيفية كبيرة والهدف النهائي من هذه العملية هو تحديد الوظائف الأكثر

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

قبولا للفرد، ويتضح من ذلك أن الاعتبارات الأساسية لا يمكن تعويضها بأي من الخصائص الوظيفية الأخرى، في حين أن الاعتبارات المساندة يمكن تعويضها بخاصية وظيفية أخرى.

✓ الاختيار الضمني: يحدد الفرد تفضيله النسبي للوظائف المتاحة في ضوء المقارنات التي يعقدها بين الوظائف التي استوفت كل من الاعتبارات الأساسية والمساندة، وتزداد صعوبة عملية الاختيار الضمني في الحالات التي يزداد فيها عدد الوظائف التي يمكن شغلها، وفي ضوء ذلك يمكن للفرد اختيار الوظيفة التي تتناسب مع احتياجاته والتي تحقق له أكبر إشباع ممكن في ضوء الظروف المتاحة.

✓ الفروق الشخصية: تلعب الفروق الشخصية بين الأفراد دورا هاما في تحديد احتمالات حصول الفرد على وظيفة مناسبة. ومن أهم تلك الفروق نذكر الخبرة الشخصية، الدوافع الشخصية والاتجاهات وكذا نمط شخصية الفرد؛ بالإضافة إلى الفروق الشخصية الفردية السابقة، فإن إصرار الفرد على الحصول على وظيفة معينة يمكن أن يكون أحد العوامل المؤثرة على قدرة الفرد في إيجاد فرصة عمل مناسبة.

4- سياسات (الموارد البشرية) الأفراد: من الضروري تحديد سياسات الموارد البشرية فيما يخص عملية الاستقطاب، وفي الحياة العملية يمكن أن تتأثر تلك العملية بالعديد من السياسات مثل سياسة مصادر الاستقطاب، الأجور التنافسية، إنهاء التعاقد، الإعلانات، كما يوضحه الشكل (4-4).

الشكل (4-4): سياسات الموارد البشرية في مجال الاستقطاب



✓ سياسة الاستقطاب الداخلي والخارجي: تمثل فرص الترقى والنمو ابرز الخصائص التي يبحث عنها الفرد في الوظيفة التي سيشغلها، ومن السياسات التي تؤثر بشكل هام سياسات

الاستقطاب الداخلي والخارجي، وبمعنى آخر هل يتم شغل الوظائف من داخل المنظمة أم من خارجها.

وتعتبر سياسة الاستقطاب الداخلي هي أكثر السياسات شيوعا في منظمات القطاع العام ومنظمات قطاع الأعمال، حيث أن الترقية على الوظائف الأعلى غالبا ما يتم من داخل المنظمة وليس من خارجها؛ ومن أهم مميزات سياسة الاستقطاب الداخلي:

- أن شاغل الوظيفة يكون على علم ودراية بطبيعة الأعمال وثقافتها، مما يقلل من تكاليف الإعداد والتدريب، ومن ثم فهي سياسة سريعة وغير مكلفة.
- يساعد تطبيق هذه السياسة على ارتفاع دوافع العاملين لبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنة انتظارا لفرصة الترقية، لأن ترك المنظمة احتمال أن يقلل من احتمالات الترقية والنمو في المنظمة الجديدة.
- زيادة عدد الوظائف الخالية في حالة وجود وظيفة واحدة شاغرة، فقد يؤدي ترقية شخص معين لشغل وظيفة مدير عام مثلا إلى خلو وظيفة مدير إدارة، وعند شغل هذه الأخيرة سيؤدي بالتالي إلى خلو وظيفة أدنى.

كما يمكن للمنظمة من تطبيق سياسة الاستقطاب الخارجي تفضيلا في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في استقطاب الإطارات الإدارية والفنية المتميزة والتي لا تتوافر ضمن العمالة الحالية، وإلى جانب ذلك، فمن الطبيعي أن تستخدم هذه لاستقطاب العمالة الجديدة، وغالبا ما يتم الغلان عن تلك الوظائف حتى تتاح الفرصة أمام أكبر عدد من الكفاءات المتاحة في السوق للتقدم لشغل تلك الوظائف، ومن أهم مزايا هذه السياسة:

- وسيلة مناسبة في حالة تعيين العمالة الجديدة أو الوظائف الإدارية العليا ذات المتطلبات الخاصة.
- وسيلة لتجديد أفراد المنظمة، مما يساعد على إثراء عملية التجديد والابتكار داخل المنظمة.
- انخفاض تكاليف الإعداد والتجهيز إذا ما كان المرشح لشغل الوظيفة لديه خبرات وظيفية متميزة.

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

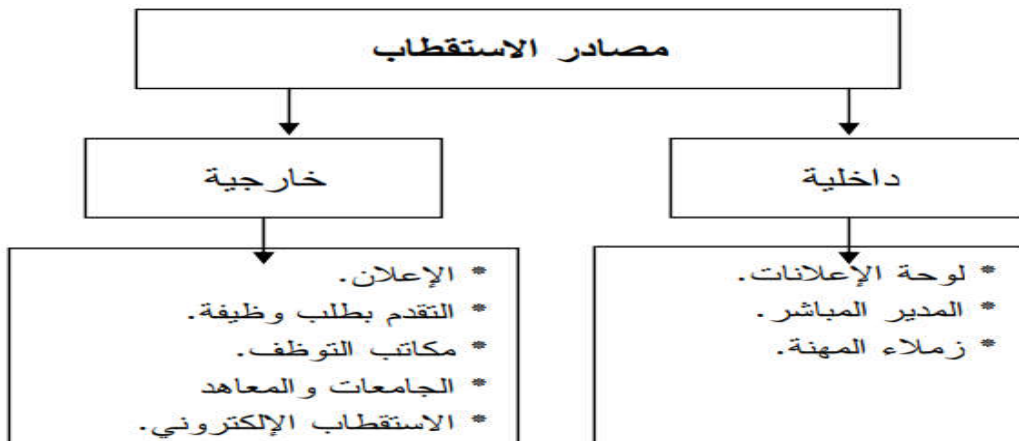
✓ سياسة الأجور التنافسية: يتيح تطبيق هذه السياسة فرص استقطاب أفضل عناصر متاحة في قوى العمل في السوق، ويمكن أيضا للمنظمة استخدام هذه السياسة لتشجيع الأفراد على قبول بعض الوظائف التي تفتقد بعض المميزات.

✓ سياسة إنهاء التعاقد: يمكن تطبيق هذه السياسة (يمكن لأي طرف من أطراف التعاقد إنهاء التعاقد في أي وقت) وتعرف هذه السياسة باسم "حرية التعاقد" كما تسمح هذه السياسة للمنظمة إنهاء التعاقد مع الموظف دون ذكر الأسباب مما يحدث العديد من النزاعات القانونية، وعلى العموم تحاول العديد من الحكومات الحد من صلاحيات المنظمات في إنهاء تعاقدات العاملين دون أي مبررات، ضمانا لحقوق العامل وتقليل معدلات البطالة.

✓ سياسة الإعلان: تعلن بعض المنظمات عن بعض الوظائف الخالية، غير أن الهدف الأساسي من وراء هذا الإعلان حتى يتكون لدى الجماهير انطباع جيد عن المنظمة ودورها في استقطاب الأفراد، ويعتبر هذا الإعلان من الإعلانات الكاذبة، بمعنى أن الهدف الحقيقي من الإعلان (الدعاية) يختلف عن الهدف المعلن (الاستقطاب)، وتظهر أهمية الإعلان الدعائي في الحالات التي تعمل فيها المنظمة في بيئة تنافسية عالية والتي يكون لدى الجماهير انطباع غير طيب عن قدرة تلك المنظمة على استقطاب العمالة من سوق العمل.

4- مصادر الاستقطاب: تتوقف جودة عملية الاستقطاب إلى حد كبير على جودة المصدر الذي تعتمد عليه المنظمة في اختيار الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، وتعدد مصادر الاستقطاب غير أنه يمكن تقسيم تلك المصادر إلى نوعين أساسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية كما يوضحه الشكل (4-5) التالي:

الشكل (4-5): مصادر الاستقطاب



5- القائمون على الاستقطاب: يمثل هذا العامل أحد العناصر المؤثرة على جودة عملية الاستقطاب. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على قدرة القائمين على الاستقطاب على جذب أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظيفة، نذكر منها ما يلي:

✓ الخبرة الوظيفية: يمكن أن تفاضل المنظمة بين تكوين لجنة للاستقطاب من مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المنظمة، أو من المديرين من كافة التخصصات الأخرى، ومن الطبيعي أن تزداد جودة عملية الاستقطاب في الحالات التي يكون فيها القائمون على الاستقطاب على درجة عالية من التخصص والإلمام بطبيعة الوظائف الشاغرة.

✓ القدرة على إجراء المقابلة: من الضروري أن تتوافر للقائمين على الاستقطاب المهارات الأساسية للمقابلات، نذكر من بين تلك المهارات، مهارات التحدث وتحقيق الاتصال الفعال مع الغير، لإدارة الاجتماعات.

✓ الإلمام بسوق العمل: إن تفهم القائمين على الاستقطاب بظروف العمالة وسوق العمل يمكن أن يسهم بشكل كبير في واقعية عملية الاستقطاب، فمن الطبيعي أن تزداد توقعات القائمون على الاستقطاب بالنسبة للمهارات التي يجب توافرها في شغل الوظائف في الحالات التي تتوفر فيها العمالة الماهرة، أما في الحالات التي تكون فيها سوق العمل ضيقة، فإن تلك التوقعات يجب أن تكون أقل.

### المحاضرة الخامسة: تحليل الوظائف

تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة تلك العمليات إعادة هيكلة المنظمة، برنامج تحسين الجودة، تخطيط الموارد البشرية، تصميم الوظائف، واستراتيجيات الاستقطاب والتعيين، وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز.

إن عملية تحليل الوظائف تزود المنظمة بالمعلومات الأساسية اللازمة لبناء القدرات التنظيمية الأساسية والحفاظ عليها، وبرغم أن بعض المنظمات تعتمد على مجموعة مدربة من محلي الوظائف، فإن هناك العديد من المنظمات الأخرى تعتمد على طرق غير رسمية لتحليل الوظائف، وفي كل الأحوال فإن عملية تحليل الوظائف تعتبر الأساس لمعظم وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

وغالبا ما تعتمد المنظمة على وصف الوظائف ومواصفات الوظيفة لجذب واختيار الأفراد المؤهلين لشغل وظيفة معينة ولتحديد الأجور والمرتبات، أما معايير الوظيفة أو معايير الأداء فإنهما يستخدمان لتقييم أداء العاملين، كذلك يمكن الاعتماد على عوامل الوظيفة لتحديد مجموعات الوظائف داخل المنظمة وتحديد أجور كل مجموعة وظيفية من تلك المجموعات.

خلاصة القول أن عملية تحليل الوظائف تعتبر عملية محورية لكل عمليات إدارة الموارد البشرية الأخرى، وأنها تساهم بشكل مباشر في نجاح المنظمة، ولذلك فإنه من الصعب أن يتجاهل المديرون أهمية عملية تحليل الوظائف وتأثيرها على نجاح المنظمة.

1- تحليل الوظائف **Jobs Analysis**: عملية نظامية تستهدف جمع المعلومات عن الوظائف، وتمر بمرحلتين.

- المرحلة الأولى: تهتم بتحديد المهام والأنشطة والسلوكيات والواجبات التي يجب القيام بها لأداء الوظيفة، ويمكن جمع البيانات المرتبطة بعملية تحليل الوظائف من عدة مصادر، وفي هذا المجال يعتمد بصفة أساسية على تحديد قائمة المنتجات والخدمات التي تهدف المنظمة إلى تزويد المستهلك بها، من خلال ذلك يتم تحديد الأنشطة الواجب القيام بها حتى يحقق ذلك الهدف - تقديم المنتجات والخدمات المرغوبة - وعند تحديد الأنشطة يأتي تحديد الأهمية النسبية لكل مهمة، وهذا بهدف رفع كفاءة الأداء الوظيفي.



• المرحلة الثانية: تحديد المعارف والقدرات والمهارات والخصائص الوظيفية الأخرى، ويأتي معنى تلك المتطلبات على النحو التالي:

✓ المعارف **Knowledges**: حصيلة المعلومات التي ترتبط مباشرة بالأداء الوظيفي، كمثال إلمام المبرمجين باللغات الأساسية للكمبيوتر بهدف تركيب برنامج. تكتسب عن طريق التعلم والتدريب، تزداد الحاجة إليها خاصة في بداية الحياة العملية للفرد.

✓ القدرات **Abilities**: القدرة على أداء سلوك وظيفي معين يؤدي إلى منتج مادي ملموس، مثال ذلك القدرات الوظيفية الواجب توفرها في رجال البيع من حيث القدرة على التنقل بين مراكز العملاء وعرض المنتجات، وكذا القدرة على الإقناع.

✓ المهارات **Skills**: قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الآلية، والتي قد تتضمن حركات يدوية أو شفهية أو عقلية، السيطرة على البيانات أو الأفراد أو الأشياء.

✓ خصائص أخرى: قد تتضمن الاتجاهات أو بعض الخصائص الجسدية أو الذهنية، أو بعض الخصائص الأخرى التي تتطلبها بعض الوظائف.

ويتضح مما سبق أن مكونات المعارف والقدرات يمكن قياسها عند تحليل الوظيفة، عن طريق المقابلة مثلا أو الاختبارات التحريرية أو مراجعة السيرة الذاتية للفرد من طرف جهات متخصصة معترف بها. من جهة أخرى فإنه يصعب استخدام هذه الأدوات الأخيرة لقياس المهارات، وبدلا من ذلك يمكن الاعتماد على الملاحظة الشخصية للفرد أثناء أداء العمل الفعلي. كما أنه يصعب التفريق بين المهارات والقدرات، ومن الممكن القول في ذلك أن القدرات تزود الفرد بالمتطلبات اللازمة لاكتساب المهارات والمعارف الوظيفية.

2- أهداف عملية تحليل الوظائف: يتوقف مدى نجاح عملية تحليل الوظائف إلى حد كبير على مدى القدرة على وصف الوظائف من خلال البيانات التي تم جمعها، وذلك بهدف تحقيق ما يلي:

✓ تقليل التحيز الشخصي الذي يمكن أن يعتمد عليه المحلل عند وصف الوظائف.

✓ العمل على وصف الأشياء التي يمكن ملاحظتها. فمن الصعب وصف تلك الوظائف التي لا تحوي مكونات لا يمكن ملاحظتها

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

✓ وصف سلوكيات العمل دون وصف خصائص شخصية شاغل الوظيفة؛ أي ينبغي التركيز على شرح المهام الأساسية للوظيفة بغض النظر عن شاغلها، لأن توضيح تلك المهام لاستخدامها كنظام تقييم للأداء.

✓ ينبغي أن تتصف بيانات تحليل الوظائف بالثقة (تصف البيانات بدقة) والثبات (إمكانية الاعتماد عليها في وصف مجموعة كبيرة من الوظائف)، أي ينبغي على المنظمة الاحتفاظ بسجلات البيانات وكل الوثائق التي تم استخدامها في عمليات تحليل الوظائف.

3- مخرجات عملية تحليل الوظائف: من أهم المخرجات وصف الوظيفة وموصفات الوظيفة وجملة أخرى من المخرجات كما يبينها الجدول (5-1)

الجدول (5-1): مخرجات عملية تحليل الوظائف

المخرجات	المضمون
وصف الوظيفة	وصف كامل للوظيفة يتضمن تعريف الوظيفة، ملخصها، أعباءها، المسؤوليات ومتطلبات شغلها
مواصفات الوظيفة	وصف المتطلبات الشخصية اللازمة لشغل الوظيفة، تتضمن المعارف والمهارات والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، وهي تمثل الحد الأدنى من المواصفات الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة
تصنيف الوظيفة	تقسم الوظائف إلى مجموعات طبقاً لمعايير محددة وغالباً ما يتم الاعتماد على السلطة التنظيمية كأساس لتقسيم الوظائف أو الاعتماد على طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في الوظيفة أو الجوانب السلوكية فيها.
تقسيم الوظيفة	تصنيف الوظائف حسب الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة ببقية الوظائف أو بحسب أهميتها في السوق، ويتم ذلك بهدف تحديد مراتب تلك الوظائف.
تصميم الوظيفة	تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة إلى مجموعات من الوظائف، ويراعى عند ذلك مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالمنظمة و شاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية.
التدريب الوظيفي	نشاط يهدف إلى تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين في مجالات وظيفية مختلفة. وهو يهدف إلى تنمية سلوكيات العمل الوظيفي التي تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

<p>تعكس خطط الإحلال عملية دخول وخروج الموظفين إلى وظيفة معينة. وهي تؤثر على المستقبل الوظيفي للشخص ومدى نموه وظيفيا داخل المنظمة؛ مما يجعلها محط اهتمام كل العاملين والقدارة في نفس الوقت.</p>	<p>خطط الإحلال الوظيفي</p>
<p>تتضمن عملية رفع كفاءة العمل تحديد الأسلوب الأمثل لأداء الوظيفة وتصميم الأدوات والمعدات المستخدمة بشكل يساعد على رفع كفاءة الأداء، من خلال إجراءات العمل، تصميم العمل، معايير الأداء.</p>	<p>الكفاءة</p>
<p>تصميم العمل بشكل مناسب وزيادة درجة الأمان الوظيفي في المعدات والآلات المستخدمة، يهدف إلى التعرف على جوانب العمل (سلوك أو ظروف) ذات المخاطر المرتفعة والعمل على استبعادها أو الحد منها.</p>	<p>الأمان الوظيفي</p>
<p>مجموعة من الأنشطة تهدف إلى ضمان استمرارية توافر الموارد البشرية القادرة والراغبة في العمل، وغالبا ما يتم ذلك عن طريق التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة خلال فترة زمنية مستقبلية مع تحديد طرق توفيرها</p>	<p>تخطيط الموارد البشرية</p>

4- أساليب جمع معلومات تحليل الوظائف: يمكن الاعتماد على العديد من أساليب جمع البيانات عن الوظيفة، ومن هذه الأساليب؛ أسلوب الملاحظة والمقابلات الشخصية والمواقف الحرجة والمذكرات الوظيفية وقائمة الاستقصاء والوثائق التنظيمية، بحيث يمكن الاعتماد على أسلوب واحد أو أكثر. باعتماد أن تلك الأساليب السابقة تكمل بعضها البعض وليست بدائل وغالبا ما يتم المفاضلة بينها على أساس ثلاث معايير هي: (الوقت، التكلفة، الدقة). وفيما يلي شرح لتلك الأساليب.

○ الملاحظة: ملاحظة الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة أثناء العمل في ظروف التشغيل الطبيعية، وهذا يمكن من التعرف على الجوانب المختلفة للوظيفة بقدر أعلى مما هو موصوف في السجلات، فهو أسلوب يتميز بدرجة عالية من الدقة ويحتاج الكثير من الوقت وبتكلفة عالية. وهو ما يعاب على هذا الأسلوب خاصة في حالة تحليل عدد كبير من الوظائف، كما يصعب استخدامه في حالة ملاحظة وظائف ذهنية أو ابتكارية (التصميم أو حل المشكلات)

○ المقابلة: قيام محلل الوظائف بمقابلة القائمين على أداء الوظائف، وتأخذ تلك المقابلة احد الشكليات هما: المقابلة النمطية (وجود أسئلة موحدة ومحددة لتطرح على كل الأفراد المعنيين

بالمقابلة لتسهيل الوصول إلى نتائج دقيقة، غالبا ما تستخدم في الوظائف الإدارية الدنيا) والمقابلة غير النمطية (لا وجود لأسئلة محددة، مما يسمح بمناقشة العديد من جوانب الوظيفة، غالبا ما تستخدم في حالة الوظائف الإدارية العليا أو تحليل الوظائف غير النمطية أو حالة الوظائف الجديدة). ويساعد أسلوب المقابلة على تحديد الأنشطة غير المتكررة، كما يسهل من جمع البيانات عن الأنشطة الذهنية للوظيفة مما يدفع إلى القول بدقة هذا الأسلوب، ولكن هذا يعتمد على مدى مهارة ودقة القائمين على إجراء المقابلة وخبرته وتدريبه، كم أن لظروف إجراء المقابلة تأثير على نوع المعلومات المستردة.

○ مجموعة الخبراء: يمكن أن تعتمد على مجموعة من الخبراء من داخل أو خارج المنظمة شريطة أن يكونوا على علم تام بأعمال وتاريخ المنظمة والأسواق التي تعمل بها. ويتميز هذا الأسلوب بالقدرة في تحليل الوظائف وسرعة الحصول على نتائج التحليل، غير أن هذا الأسلوب يعتبر مكلف خاصة في حال وجود خبراء من الخارج.

○ قائمة الاستقصاء: هي الأسرع في جمع المعلومات وأقلها تكلفة، حيث توفر جمع عدد كبير من المعلومات من عدد كبير من الوظائف في وقت قصير. غير أن دقة تلك المعلومات يعتمد على مدى وضوح الأسئلة وصياغتها وعلى جدية المستقصى في الإجابة على تلك الأسئلة.

○ المذكرات الوظيفية: هي وصف الممارسات الوظيفية اليومية التي يدونها شاغل الوظيفة في نهاية فترة عمل معينة، ويساعد هذا على الوقوف على تلك الأنشطة الأساسية التي يقوم بها شاغل الوظيفة مما يسهل عملية تصميم الوظيفة، غير أن هذا الأسلوب مكلف ويستغرق وقت طويل، ويعتمد على مدى دقة وموضوعية شاغل الوظيفة في تسجيل تلك المذكرات، كما انه لا يعطي صورة عن الأعمال الذهنية القائمة.

○ المواقف الحرجة: تحديد لتلك السلوكيات الوظيفية التي تصف الأداء المتميز جدا أو الأداء الضعيف جدا لشاغل وظيفة معينة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يساعد على وصف العديد من السلوكيات الوظيفية المطلوبة لرفع أداء شاغل الوظيفة بدرجة عالية من القدر، وذلك في وقت قصير وبتكاليف منخفضة. غير أنه لا يصف الأداء المتوسط للعاملين، مما يفقده صفة العمومية.

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

○ الوثائق التنظيمية: يقصد بها الخريطة التنظيمية، وكذا القواعد والإجراءات وقوائم وصف الوظائف الحالية، يعتبر من الأساليب الأسرع والأقل تكلفة في جمع البيانات، غير أنه لا يكفي وحده وغالبا ما يتم الاعتماد عليه كنقطة بداية في عملية الوصف الوظيفي

5- أنواع معلومات تحليل الوظائف: هناك ثلاث أنواع أساسية لمعلومات تحليل الوظائف هي: معلومات عن الوظيفة، معلومات عن شاغل الوظيفة، ومعلومات عن السمات الوظيفية.

### الجدول (2-5): أنواع معلومات تحليل الوظائف

تصف هذه المعلومات الواجبات والأعباء التي ترتبط بالوظيفة ذاتها بغض النظر عن شاغلها، وذلك بهدف تحديد السلوكيات الواجب أدائها في الوظيفة، وتحديد أهدافها، وهي بمثابة أساس جيد للمقارنة بين أهداف الوظائف المختلفة.	معلومات عن الوظيفة
تصف المعارف والقدرات والمهارات والخصائص الشخصية الأخرى اللازمة لأداء الوظيفة بشكل مناسب، فهي تركز على العمليات التي تؤدي من خلالها الوظيفة دون الاهتمام بنتائجها	معلومات عن شاغل الوظيفة
تصف السمات الجسدية والعقلية والشخصية أحيانا اللازمة للتوصل إلى مستوى أداء متميز لشاغل الوظيفة. وبمعنى آخر فإن هذا المدخل يحدد بشكل أكثر دقة الموصفات والخصائص التي تفرق بين الأداء المتميز لمقارنته بالأداء المتوسط، ومن هذا فإن التركيز الأساسي ينصب على:	معلومات عن سمات الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحديد الأهداف الوظيفية التي ينبغي تحقيقها</li> <li>✓ تحديد الأعباء الوظيفية الواجب القيام بها.</li> <li>✓ تحديد أساليب أداء الأعباء الوظيفية بشكل متميز.</li> </ul>	

5- طرق تحليل الوظائف: تتعدد الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل الوظائف، وفي هذا المجال يمكن استخدام طريقة أو أكثر من الطرق التالية:

❖ طريقة قائمة تحليل الوظيفة: هي قائمة نمطية تستخدم لتقييم الوظائف باستخدام 187

عنصرا مقسمة على 6 مجموعات هي:

- مدخلات المعلومات: تهتم ما مصدر المعلومة التي يحصل عليها شاغل الوظيفة، والكيفية التي يتم بها الحصول عليها،
- العمليات الذهنية: استخدام شاغل الوظيفة لعمليات الاستنتاج العقلي واتخاذ القرارات، أو تشغيل المعلومات لأداء الوظيفة.
- مخرجات العمل: ما هو الجهد العضلي الذي يبذله؟ وما هي الأدوات والمعدات المستخدمة في ذلك؟
- العلاقات مع الغير: تحديد العلاقات الوظيفية مع بقية العاملين (عملية التفاوض، طبيعة الاتصالات، الإشراف).
- محتوى الوظيفة: الإطار المادي والاجتماعي لأداء الوظيفة (ظروف العمل وضغوطه).
- خصائص الوظيفة الأخرى: تحديد كافة الأنشطة والخصائص المرتبطة بأداء الوظيفة (ساعات العمل، الأجر وغيرها من الخصائص).

❖ قائمة وصف الوظائف الإدارية: تستخدم لتوصيف الوظائف الإدارية، وتحتوي هذه القائمة

على 274 عنصرا مقسمة إلى 15 قسما، ويطلب في كل قسم من أقسام القائمة من الشخص أن يحدد الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر المذكورة بالنسبة للوظيفة التي يشغلها. تستخدم نتائج تحليل تلك المعلومات في مجالات التعيين والتدريب وكذا تنمية المسار الوظيفي.

❖ تحليل العمل الوظيفي: تركز على شاغل الوظيفة، بحيث تهدف إلى وصف كل الخصائص

المرتبطة به، ويتضمن ذلك تحديدا لكل المهارات اللازمة لأداء الوظيفة. ويهدف هذا إلى تحديد العلاقة بين المعلومات والعمال والعمل.

❖ أسلوب المواقف الحرجة: أسلوب وصفي يستخدم للحصول على وصف محدد يركز على

- تحديد الظروف التي حدث فيها الموقف.
- الدقة في وصف الموقف.
- تحديد النتائج التي ترتبت على هذا الموقف.
- السلوك الظاهر الذي يمكن ملاحظته.

الجوانب السلوكية للعمل، ومن خلال هذا يصف بعض الأفراد بعض المواقف السلوكية التي تمثل أداء متميزاً أو أداءً وظيفياً ضعيفاً. ويهدف ضمان كفاءة هذا الأسلوب ينبغي توفر ما يلي:

❖ قائمة التوافق الوظيفي: تستخدم لأغراض تحليل الوظيفة وكأداة لاختيار العاملين، وعلى عكس الطرق الأخرى فإن هذه الطريقة تستخدم المعلومات عن كل الجوانب الوظيفية التي تعكس أداء الموظف ومعدلات غيابه عن العمل، ودرجة رضائه عن الوظيفة؛ ليتضمن كل الجوانب المرتبطة بمخرجات الوظيفة ذاتها، وتبنى هذه القائمة على أساس أنه كلما زادت درجة التوافق بين خصائص شاغل الوظيفة وبين متطلبات الوظيفة ذاتها، كلما زادت احتمالات بقاء الفرد مدة أطول في الوظيفة، هدفها الرئيسي هو تحديد الخصائص الوظيفية من وجهة نظر شاغلها وإعداد أسلوب لاختيار العاملين في ضوء مدى توافقهم مع خصائص تلك الوظيفة. وهي تتكون من 400 عنصر لقياس مكونات الوظيفة المختلفة ذات التأثير على الأداء وهي: - الأداء الوظيفي. - معدل الدوران. - معدلات الغياب. - الرضا الوظيفي.

❖ مسح وتشخيص الوظيفة: أو نموذج خصائص الوظيفة، أسلوب لتحليل الوظيفة يهدف إلى تدعيم الخصائص الداخلية للوظيفة بما يؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات الأداء، معنى هذا أن تلك المؤشرات سوف تتحقق إذا توافرت في الوظيفة ثلاث خصائص نفسية هي:

• إحساس الموظف بأن الوظيفة لها معنى.

• إحساس الموظف بالمسؤولية عن نتائج أعمال الوظيفة.

• حصول الموظف على تغذية عكسية عن نتائج أعماله.

ويمكن تدعيم تلك الحالات النفسية من خلال خمسة أبعاد وظيفية أساسية هي: - تنوع المهارات. - هوية (طبيعة) الوظيفة. - أهمية الوظيفة. - الاستقلالية. - التغذية العكسية.

7- تحليل العمل Work Analysis: يرى العديد من أصحاب الإدارة أن عملية تحليل الوظائف تتم لأغراض قانونية في كثير من الأحيان، وأنها تخلق حدود مصطنعة تحول دون تطبيق متطلبات الإدارة

المتجددة والمتطورة، وفي ذلك فإن البعض يرى ضرورة التحول من مجرد تحليل الوظيفة على تحليل العمل حتى يتم مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة.

ويقدم مفهوم تحليل العمل العديد من الأبعاد الجديدة لمفهوم تحليل الوظائف بما يساعد المنظمة على تحقيق العديد من الميزات التنافسية؛ إن تحليل العمل يتفق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة من حيث أهمية التعرف على رغبات العميل وإشباعها بعكس الوصف الوظيفي الذي يقف عند الجوانب القانونية للوظيفة، وفي هذا المجال يمكن الاعتماد على أسلوبين أساسيين لتحليل العمل هما: التحليل الاستراتيجي للوظيفة و خرائط تدفق العمل.

○ التحليل الاستراتيجي للوظيفة: تساعد المنظمة على التنبؤ بتلك التغيرات الوظيفية المستقبلية وتحديد أثرها على تحقيق أهداف المنظمة، والهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو التنبؤ بوصف الوظيفة في ظل ظروف بيئية محددة ومتجددة، وأهداف تنظيمية متجددة دائما، في ظل أدوات عمل مساعدة (استخدام البرامج الحاسوبية)، مع زيادة درجة الارتباط بين المنظمة والعميل، بالإضافة إلى أعباء وظيفية كبيرة.

○ خرائط تدفق العمل: يستخدم كوسيلة مساندة للأسلوب التقليدي لتحليل الوظائف، ويعتبر هذا الأسلوب امتدادا تطبيقيا لأسلوب خرائط التدفق في وصف الوظائف، ويمكن أن يتم استخدام هذا الأسلوب عن طريق شاغل الوظيفة نفسه بعد تدريبه على كيفية استخدامه، وينتج عن هذا الأسلوب وصف الكيفية والتسلسل الذي يؤدي بها شاغل الوظيفة العمل لتحقيق هدف معين.

والمنطق الأساسي لهذا الأسلوب هو تعدد الطرق للقيام بالعمل وانجاز المهام؛ ويتطلب تصميم خرائط العمل القيام بعدة خطوات هي:

1. تحديد العملية.
2. تعريف العملية
3. رسم خريطة أولية
4. تحديد المسارات البديلة.
5. تحديد نقاط التفتيش.
6. تحديد الخريطة النهائية.
7. تكوين فريق العمل



إن استخدام أسلوب التحليل الاستراتيجي للوظيفة مع أسلوب خرائط تدفق العمل يساعد على تقليل درجة عدم التأكد في فهم متطلبات العمل للوظائف، غير أن كلاهما لا يغني عن تحليل الوظائف، بل يعتبر -كلاهما- أداة مساندة لأساليب تحليل الوظائف التقليدية.

### المحاضرة السادسة: اختبارات ومقابلات التوظيف

- 1- اختبارات التوظيف: يمكن القول إن الاختبارات أكثر موضوعية وأقل تحيزاً بالنسبة إلى الوسائل الأخرى وخاصة المقابلات إلا أن استخدام الاختبارات له حدود يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي:
- ✓ إن الاختبارات تعتبر جزء من عملية المفاضلة بين المتقدمين ولا يمكن الاعتماد عليها فقط في تقرير صلاحية المتقدم من عدمها.
  - ✓ تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى أمانة المشرفين عليه ومدى إلمامهم بأبعاده.
  - ✓ تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء عمل معين لكنها لا تضمن انه سيؤدي ذلك العمل في المستقبل.
- أنواع الاختبارات: يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة يمكن تقسيمها عموماً إلى الأنواع التالية:
- اختبارات الأداء : وتهدف لقياس الأداء العضلي والمهارة التي يملكها للتقدم لشغل الوظيفة المعنية وهنا يطلب من المتقدم أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة، ويستخدم هذا النوع من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف التي يوجد معايير مادية لقياس كيفية أداءها وبالتالي لا تصلح للوظائف الإدارية والإشرافية.
  - اختبارات الذكاء: وتعد أكثر الاختبارات شيوعاً وأقدمها استخداماً فهي تقيس درجة الذكاء والذاكرة وأسلوب التفكير وقوة المحاكمة ودقة الملاحظة وتقيس القدرة على التركيز والقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.
  - اختبارات الاستعداد والقدرات : الهدف الرئيسي من هذه الاختبارات هو قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها وإمكانيات المتقدم للنجاح والنمو داخل المنظمة ، بمعنى أنها تسعى لاختبار القدرات الكامنة أو المحتمل ظهورها من التعلم ، بحيث يمكن التمييز بين من يعدون بنتائج طيبة في أداء العمل ومن لا يعدون بذلك . ومنها اختبارات الذاكرة والتنسيق واتخاذ القرارات والفهم والابتكار.

- اختبارات الميول للعمل: الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة وميل المتقدم للوظيفة وحبّه وولائه لأداء هذا العمل، حيث يعتقد مؤيدو هذه الاختبارات أن الفرد الذي يميل إلى عمل معيّن يستطيع أن يتقنه بسرعة، وسيكون أداءه أفضل من الآخرين.
- اختبارات تحريرية: هي مسألة يجيب عليها المتقدم تحريراً لقياس مدى قدرته على تنسيق أفكاره والتعبير عنها وقد تكون الأسئلة مفتوحة حيث يترك للمتقدم أن يجيب على الأسئلة بأسلوبه الخاص أو تكون أسئلة محددة ومتعددة الإجابات حيث يختار من بينها وقد تجمع بين النوعين.
- اختبارات الشخصية: تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، حيث كما نعلم لكل وظيفة أو عمل خصائص شخصية معينة تتناسب معها، ومن أهم هذه الخصائص (الاعتماد على الذات ، الاتزان النفسي ، الثقة بالنفس ، التكيف الاجتماعي ، التكيف العاطفي ، حب القيادة أو الزعامة).
- وهذه الاختبارات تسعى لقياس النمو العام لشخصية المتقدم متضمناً سمات مثل النضج والحساسية والانتماء والتعاون والانطواء لعل هذا لنوع أصعب أنواع الاختبارات ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الخصائص والسمات غير ملموسة وبالتالي من الصعب قياسها بدقة ، بالإضافة إلى صعوبة تحديد نوع الشخصية الملائم لكل وظيفة أو عمل .
- اختبارات الاتجاهات: تهدف هذه الاختبارات إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل. بحيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل.
- استخدام اختبارات التوظيف: لا يمكن القول أن جميع الأنواع السابقة تستخدم بالنسبة لجميع الوظائف لأن اختيار نوع أو أكثر إنما يتوقف على طبيعة الوظيفة نفسها وما تحتاج إليه من قدرات واستعدادات خاصة في شاغلها ، وهذا ما يتم تحديده عن طريق ما يسمى تحليل الوظيفة الذي يتضمّن وصف للوظيفة ومواصفات شاغلها ، وهنا يمكننا القول أن عدد الاختبارات المستخدم يتناسب طردياً مع مستواها في الهيكل التنظيمي ، بحيث كلما زاد مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كلما زاد عدد الاختبارات والعكس صحيح.

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

- جودة الاختبارات: هناك مجموعة شروط ينبغي أن تكون متوافرة في أي اختبار لكي يكون جيداً وهذه الشروط هي:
  - ✓ الدقة (المصدقية): بمعنى أن يقيس الشيء الذي صمم من أجله، فاختبار الذكاء مثلاً يجب أن يصمم على أساس معايير تمكّن من قياس الذكاء فعلاً وليس الشخصية.
  - ✓ الثبات: أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف التي طبّق فيها وفي أوقات مختلفة، وكذلك يتصف الاختبار بالثبات إذا طبّق عدة مرات على الفرد وأعطى نفس النتائج.
  - ✓ يجب أن يكون مستوى الصعوبة والسهولة في الاختبار معقولاً بالنسبة للمجموعة المختبرة، فلا يكون صعباً للغاية ولا يكون سهلاً للغاية بحيث لا يمكنه التمييز بين الأفراد المختبرين، ويمكن التأكد من مستوى السهولة والصعوبة من خلال تجربته على عينة من الأفراد تمثّل المجموعة تمثيلاً دقيقاً.
  - ✓ يجب أن يكون الاختبار موضوعياً، أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء بالنسبة للأفراد محل الاختبار أو بالنسبة للمصحّح.
  - ✓ يجب أن يكون هناك قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق الاختبار من ناحية الطريقة الواجب استخدامها وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة وكيفية وضعها وتفسيرها حتى تكون جميع العوامل التي تؤثر على نتيجة الاختبار ثابتة ولا يبقى سوى متغيّر واحد هو إجابات الأفراد أنفسهم.
  - ✓ يجب أن يكون الاختبار مقنناً، بحيث لا نعطي للصغار اختبار مصمم للكبار ونقول أنهم حصلوا على 10 من 50 مثلاً، فهذا لا يعتبر اختباراً مقنناً.
  - بعد أن تطبّق هذه الاختبارات على المتقدمين يبقى من تنطبق عليهم الشروط والمواصفات المطلوبة للعمل أما البقية فيتم استبعادهم، وهنا تأتي المرحلة التالية وهي المقابلات.
- 2- مقابلات التوظيف: عموماً يمكن القول أن المقابلة الشخصية تهدف للتعرف على:
- 1- السمات الشخصية للمتقدّم كالثقة بالنفس واللباقة والمظهر الشخصي والاتجاهات والأهداف والميول.

2- الخبرة العلمية السابقة من حيث الاختصاصات ودرجة النجاح والإنجازات البارزة ونواحي الفشل وأسبابه.

3- الخلفية التعليمية من حيث المؤهلات والتخصص العلمي وسبب تفضيله.

أيضاً تهدف المقابلة إلى محاولة الإجابة على أسئلة مثل:

- هل يستطيع المتقدم أداء الوظيفة فعلاً ؟

- هل لدى المرشح الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل ؟

- هل يستطيع الموظف أن يتكيف مع العاملين في المنظمة ؟

وللحصول على نتائج إيجابية من المقابلات هناك مجموعة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار هي :

1- الثبات والدقة : الثبات بحيث لو أعيد مقابلة نفس الفرد أكثر من مرة باستخدام نفس

الأسلوب في المقابلة الأولى لحصل الفرد على نفس النتائج تقريباً في كل مرة تعاد فيها المقابلة،

والدقة تعني أن تقيس الصفة أو الخاصية موضوع البحث وليس غيرها.

2- يجب أن يكون هناك معايير محددة للمقابلة يتم بموجبها قياس المواصفات المطلوبة بشكل

عادل ودقيق، وذلك للتخفيف من تحيز المُقابل.

3- ينبغي أن تكون أهداف المقابلة محددة بدقة ووضوح، وأن تكون الأسئلة الموجهة

والإجراءات المتخذة ذات علاقة بطبيعة العمل والوظيفة، كما يجب عدم الخروج عن أهداف

المقابلة.

4- يجب عدم التركيز على المعلومات السلبية عن المتقدم فقط وإنما التكافؤ بين السلبيات

والإيجابيات ومن ثم الحكم على الصلاحية.

5- يجب أن لا يسمح لأي شخص بالاستمرار في المقابلة أو المراحل اللاحقة من عملية الاختيار

والتعيين، ما لم يملك أدنى متطلبات العمل لأن هذا يعني هدراً في الجهد والمال.

6- الحرص على عدم الإدلاء بمعلومات غير صحيحة سواء عمداً أو سهواً، وكذلك على عدم

التغاضي عن أي معلومات تكشف نواحي سلبية في الماضي الوظيفي للأفراد وعندما تكون تلك

المعلومات ضرورية يجب التأكد من صحتها من واقع بيانات طلب الاستخدام.

ولكي تنجح المقابلة أيضاً يجب أن تكون مخططة بشكل مسبق وعادة ما يتضمن تخطيط

المقابلة ما يلي:

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

- تحديد أفضل نمط أو أسلوب للمقابلة.
- تحديد طبيعة المعلومات التي نسعى لمعرفةها.
- الاختيار السليم للمُقابل أو (هيئة المقابلة) بما يتناسب مع نمط أو أسلوب المقابلة الذي سيستخدم، وهنا لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار نوع ودرجة المهارة اللازمة في إدارة المقابلة، المستوى الوظيفي، الخلفية العلمية المناسبة.
- التوقيت المناسب للمقابلة، فمن غير المعقول أن تتم المقابلة بعد انتهاء ساعات العمل حيث يكون المُقابلون مرهقون فيقل التركيز.
- إعطاء المدة الكافية للحصول على المعلومات المطلوبة.
- أسس ومبادئ إدارة المقابلات: هناك العديد من الأسس والمبادئ التي تحكم الإدارة الفعّالة للمقابلات من أهمها:
  - 1- مبدأ التعاون والاهتمام، حيث يجب على الشخص الذي يقوم بالمقابلة السعي لكسب اهتمام وتعاون الشخص الذي تجري معه المقابلة، وهذا ما يؤدي إلى خلق جو تعاوني بين الطرفين يسرّ الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.
  - 2- التشجيع، وهنا يجب على المُقابل أن يشجّع الشخص الذي تجري معه المقابلة على التحدُّ بحريّة والكشف عن حقيقة نفسه.
  - 3- مبدأ الاستماع والإنصات، حيث يجب على المُقابل أن يستمع وينصت جيداً لكل ما يقوله الشخص الذي تجري معه المقابلة حتى يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة كاملة.
  - 4- إذا كان هناك لجنة (هيئة) للمقابلة فيجب أن لا يكون هناك مغالاة في عدد أعضاء الهيئة كي لا يؤثر ذلك على نفسية الأشخاص أو الشخص الذي تجري معه المقابلة وبالتالي المعلومات التي يقدّمها.
- أنواع المقابلات: تقسم المقابلات من حيث الأسلوب إلى الأنواع التالية :
  - 1- المقابلة غير الموجهة: وهي المقابلة غير المخططة ولا تجري على أساس منظم تترك فيها حرية كاملة للقائم على المقابلة في توجيه الأسئلة التي يراها مناسبة للحصول على المعلومات التي تساعد في الحكم على صلاحية المتقدم من عدمها، وأيضاً تترك للمتقدّم حرية الإجابة، وعادة

يستخدم فيها أسئلة عامة من قبيل، أخبرني عن أعمالك السابقة وخبرتك ودرجة مهارتك فيها، ما هي آمالك في الحياة ؟ وغيرها من الأسئلة العامة.

2- المقابلة الموجهة: وهي المقابلة المخططة والتي تتم وفق أساس منظم، حيث يحدد الإطار العام للمناقشة والخطوط الرئيسية التي يسير المُقابِل على هداها، وكذلك الهدف المطلوب ونوع المعلومات المراد الحصول عليها، وهنا لا تحدد أسئلة وإنما تعطى حرية للمُقابِل في توجيه الأسئلة التي يراها وذلك في حدود الإطار العام المرسوم مسبقاً وهذا النوع يتطلب درجة كبيرة من الخبرة والمهارة من جانب الشخص الذي يقوم بالمقابلة.

3- المقابلة المقننة أو النموذجية: يختلف هذا النوع عن النوع السابق في أن الأسئلة محددة مسبقاً ويستخدم المُقابِل نموذج موحد للأسئلة بالنسبة لجميع المتقدمين للحصول على المعلومات المطلوبة، وبذلك لا يعطى المُقابِل أية حرية وإنما يتقيّد بقائمة من أسئلة معينة لا يحيد عنها، ويلقيها بالترتيب والطريقة المرسومة.

4- المقابلة الانفعالية: يتمثل هذا النوع بأن يقوم المُقابِل بوضع الشخص الذي تجري معه المقابلة في وضع المدافع عن طريق توجيهه أسئلة انتقادية أو مثيرة للأعصاب أو محرّكة للعواطف، وإلقائها بطريقة جافة بحيث تظهر العداء للشخص، وذلك لاختبار قدرته على التحمّل في المواقف العصبية والأزمات ومعرفة قوة أعصابه وثباته. غالباً ما تستخدم للأفراد الذين سيقومون بأعمال الاستطلاع والتجسس أو غيرها من الأعمال التي تتطلب قوة وثبات أعصاب واطمئنان وعدم تهوّر والبعد عن العاطفة.

كما يمكن أن تقسم المقابلات تبعاً لعدد المُقابِلين أو عدد المُقابِلين إلى مقابلات فردية ومقابلات جماعية.

○ أخطاء المقابلة: يمكن أن يقع المُقابِل أو المُقابِلون في بعض الأخطاء خلال المقابلة منها:

- 1- الميل إلى الأحكام الشخصية غير الموضوعية.
- 2- توجيه أسئلة إيحائية، كأن يسأل المُقابِل المتقدم أنت تفضّل وظيفة مندوب مبيعات أليس كذلك ؟ فهذا السؤال يوحي للمتقدم أن عليه الإجابة بنعم.
- 3- توجيه أسئلة غير مخططة أو غير مصممة على أساس تحليل الوظيفة.

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

- 4- توجيه أسئلة عامة نمطية للمتقدمين لشغل الوظائف المختلفة، فلا تستطيع هذه الأسئلة التمييز بين الأفراد وفقاً للتمييز بين الوظائف.
- 5- التركيز على الجوانب السلبية في المتقدم، والتقاط الأخطاء منذ بداية المقابلة، بشكل أكبر من الجوانب الإيجابية.
- 6- التأثر بالحاجة العاجلة لشغل الوظائف وتقييم المتقدم بشكل سريع تلبية لهذه الحاجة العاجلة.
- 7- وقوع المقابل تحت تأثير الهالة فيقوم بتقييم المتقدم بدرجات عالية مجرد إعجابه بصفة من صفاته، أو العكس.
- 8- تأثير الجوانب غير اللفظية كالابتسامة والنظرة الغريبة للقائم بالمقابلة وكيفية الحديث وطريقته.

○ الأسئلة الشائعة في المقابلات: تثار في المقابلات أسئلة عديدة من بينها ما يلي:

- 1- لماذا تركت آخر وظيفة ؟
- 2- لماذا تريد هذه الوظيفة ؟
- 3- يلاحظ التغير المستمر في مجال عملك ؟
- 4- ما هي في رأيك أهم جوانب قوتك وضعفك ؟
- 5- كيف وصل إليك وجود وظيفة لدينا ؟
- 6- هل يمكنك الانتقال إلى مدينة أخرى إذا طلب منك ذلك ؟
- 7- ما هي الجوانب التي تتعامل معها بكفاءة؛ الناس، المعلومات، الأشياء ؟
- 8- ما هي طموحاتك المستقبلية ؟
- 9- متى تستطيع أن تبدأ بالعمل ؟



### المحاضرة السابعة: اختيار العاملين

تنبع أهمية الاختيار من أن الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن لا يأتي إلا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته وإمكاناته والذي يتم من خلال توفير العمالة الجيدة المؤهلة عند اختيار وتعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة لديها، فالأفراد هم أساس تكوين المنظمة كما أن نجاح الفرد في أداء عمله تتوقف على عاملين أساسيين هما :

✓ القدرة على العمل: من خلال ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها الفرد بالتعليم والتدريب والخبرة (الممارسة) العملية.

✓ الرغبة في العمل: من خلال الحوافز التي يحصل عليها الفرد في عمله سواء كانت مادية أو معنوية، ومقدار الحاجات التي تشبعها له هذه الحوافز.

والمهم هنا هو القدرة على العمل وبشكل خاص تكليف الفرد بالعمل الذي يتناسب مع قدرته على أداءه، ويبرز هنا دور عملية الاختيار والتعيين في التوفيق بين قدرات ومؤهلات ومواصفات الأفراد مع واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة التي سيقوم بأدائها، يتم ذلك من خلال معايير الاختيار التي تحدد المؤهلات والقدرات والخصائص المطلوب توافرها في الفرد الذي سيشغل وظيفة معينة، هذه الخصائص والمواصفات يتم تحديدها في ضوء ما يسمى تحليل العمل.

بعد ذلك يأتي دور إجراءات الاختيار لتحقيق التوافق والتطابق بين مواصفات وخصائص الشخص وبين متطلبات الوظيفة؛ وعندها سيتحقق الانسجام بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وهذا بدوره سيساهم في تحقيق الرضا لدى الفرد عن العمل الذي يقوم به، وبالتالي ينعكس على أداء الفرد وإنتاجيته.

1- تعريف اختيار التوظيف: هي تلك العملية التي يتم خلالها تصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم، وذلك من خلال مجموعة مراحل أو خطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد، ويلاحظ مما سبق أن بمقتضاها يتم التفريق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء تلك الوظيفة، وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة، بغية تحديد

أولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تنطبق على شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة، تمهيداً لتعيينهم في تلك الوظائف، أي اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب.

2- أهمية اختيار التوظيف: تظهر أهمية عملية الاختيار من المساهمات الكبيرة التي يقدمها للمنظمات، نذكر من بينها:

- الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل وتعظيم ربحية المنظمة دفعا إلى بقائها واستمرارها.
- إظهار الوظائف التي تناسب الراغبين في العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه.
- خلق اتجاهات مؤيدة للراغبين في العمل تجاه المنظمة خصوصاً في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة مما يسهل مهمة المنظمة في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل سرعة معدل دوران العمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستقرار في العمل.
- توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة وعدالة الأجور.

3- معايير الاختيار: يتم تحديد تلك المعايير على مستوى التحليل الوظيفي والتي تشير إلى مستوى أداء محدد مسبقاً، بحيث يوجد مجموعة من المعايير التي تتم على ضوءها عملية الاختيار هي:

- ✓ **المستوى التعليمي:** لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد، وتخصص معين، يرتبطان بطبيعة القدرات الواجب توافرها لدى المتقدم لشغل الوظيفة المعنية وغالباً ما يتم عن طريق التدريب تحويلها إلى مهارات أدائية في العمل.
- ✓ **اللياقة البدنية:** بعض الوظائف تتطلب مستويات راقية من اللياقة البدنية للمتقدم، لاسيما إذا طلبت إليها؛ مثل قوة الذراعين أو الطول أو مستوى التحمل. ويتم إعطاء الأهمية النسبية لتلك اللياقة وفقاً لطبيعة العمل المزمع الترشيح له.
- ✓ **السمات الشخصية:** يمكن تقسيم هذه السمات إلى مجموعتين، داخلية وخارجية، وكليهما يشكلان وحدة متكاملة للتأثير على السلوك العام للفرد المتقدم للوظيفة :

السمات الداخلية : مثل توفر الدافعية للعمل مع الاتزان الانفعالي والاتساق وتحري الصدق والوضوح والشفافية.

السمات الخارجية: تتعلق بالعناية بالمظهر الخارجي للشخص والتصرفات السليمة، التفاهم والتعاون والابتسامة، وبعض الوظائف تتطلب مستوى عالي من التناسق والمظهر الحسن وغيره من السمات التي ينبغي أن يتحلى بها طالب الوظيفة.

✓ المعرفة والخبرة السابقة: مستوى الثقافة العامة، وكذلك الخاصة في مجالات الأداء، وعدد سنوات العمل السابقة في نفس المجال.

✓ التزكية : حيث تحتاج بعض الوظائف إلى خطابات تزكية للفرد المرشح، من أستاذه أو من الأفراد ذوي الحيثية في المجتمع، (البعض يعبر عنها بالواسطة ويدعو إلى نبذها ) إلا أننا يمكن أن نعتبرها معياراً هاماً عندما تتم بناءً على معرفة المرشح بقدرات ومؤهلات المرشح دون أن يكون هناك أهداف خاصة من وراء التزكية أي عندما تعبر عن تقييم موضوعي للشخص المرشح.

4- مداخل تصميم عملية الاختيار والتعيين: يوجد عدد من المداخل التي تناقش عملية الاختيار، وذلك بهدف الوصول إلى كفاءتها نذكر أبرزها:

○ المدخل التعويضي : بموجب هذا المدخل يمر طالب التوظيف بعدد من المراحل والاختبارات المصممة على شكل حواجز أو عوائق عليه اجتيازها جميعها ويخصص عادة لكل حاجز عدداً من النقاط تحدد حسب مدى أهميته والمتقدم الأفضل هو الذي يحصل على عدد من النقاط أكثر من غيره ويوضع عادة حداً معيناً للنقاط يجب أن يحققه المرشح كحد أدنى للتعيين. يتضح من خلال هذا المدخل أنه مطلوب من كل المتقدمين اجتياز جميع مراحل عملية الاختيار وإن حصل أحدهم على نقاط قليلة في واحدة منها أو أكثر لا يستبعد من عملية الاختيار بل يكملها حتى آخرها لأن قرار الانتقاء يتخذ في ضوء مجموع النقاط التي يحققها المتقدم خلال اجتيازه لجميع العوائق أو المراحل.

يؤخذ على هذا المدخل أنه لا يأخذ في اعتباره المواصفات الأساسية التي لا غنى عن توفرها في المرشح للتعيين والتي افتقاره لها يؤدي إلى عدم إمكانية نجاحه في العمل المتقدم للتعيين فيه. في ظل ذلك لا يستخدم هذا المدخل إلا في حال كون المواصفات المطلوب توفرها في المتقدم

جميعها عامة وليست أساسية استناداً إلى أن الصفة المتوفرة بدرجة عالية لدى المتقدم تغطي الصفة المتوفرة لديه بدرجة ضعيفة.

○ مدخل الحواجز المتعددة: تصمم عملية الاختيار بموجب هذا المدخل على شكل عوائق على المتقدم اجتيازها جميعها بنجاح فاجتيازها للمرحلة الأولى شرط أساسي لدخوله للمرحلة التالية وتصمم كل مرحلة بشكل تكشف عن صفة معينة يحتاجها العمل ومطلوب توفرها لدى المتقدم وبالتالي فإن فشله في اجتياز المرحلة يعني افتقاره لهذه الصفة وهذا يعرضه للاستبعاد من عملية الاختيار وعدم إكماله للمراحل المتبقية منها.

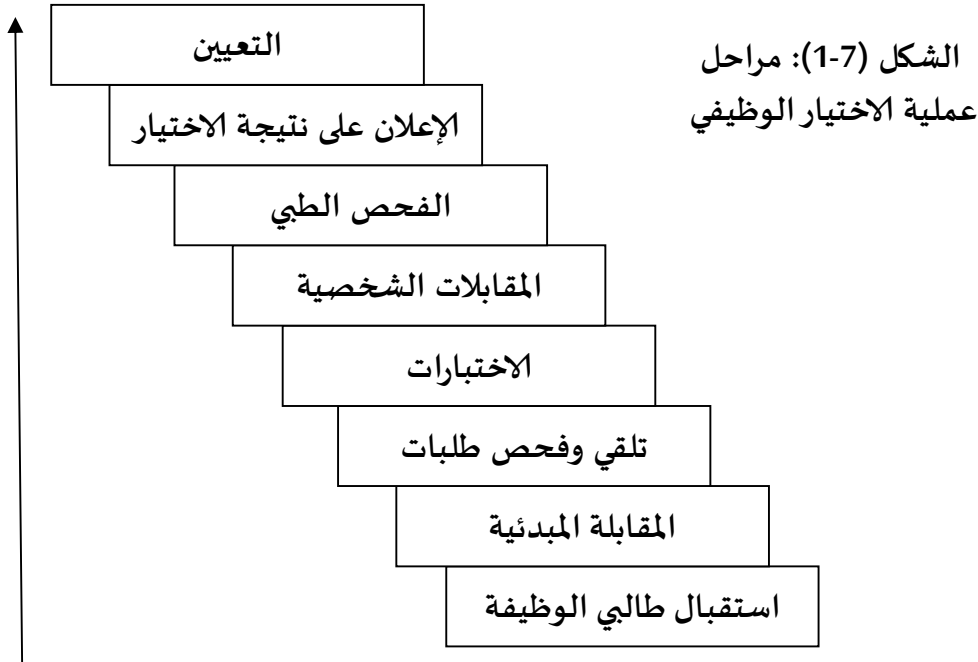
يتضح أن تطبيق هذا المدخل مصمم للوظائف التي تحتاج مجموعة من الخصائص الأساسية التي لا غنى عن توفرها في المستقطبين.

○ مدخل العمليات المختلطة: وهو مدخل يجمع بين المدخلين السابقين وتصمم بموجبه عملية الاختيار بحيث تشمل على قسمين من المراحل:

القسم الأول: يشتمل على مرحلة أو أكثر للكشف عن خصائص أساسية لا غنى عنها لأداء الوظيفة وبالتالي يتوجب على المتقدم اجتياز كل منها بنجاح.

القسم الثاني: فيشمل على مرحلة أو أكثر يمر فيها المتقدم ولكل مرحلة مجموعة من النقاط حيث يتقرر قبول أو رفض المتقدم في ضوء مجموع النقاط التي يحصل عليها في نهاية المراحل.

5- مراحل وخطوات الاختيار: تمر عملية الاختيار بمجموعة من المراحل ينبغي مراعاة تنفيذ كل مرحلة بالشكل الصحيح بهدف الوصول إلى عملية اختيار ناجحة، وتأتي تلك المراحل كما يوضحها الشكل (5-1) التالي:



○ استقبال طالبي الوظيفة: وتتضمن هذه الخطوة استقبال الأفراد الراغبين بالعمل في المنظمة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برنامج متكامل لاستقبالهم وتعريفهم بالمنظمة يتضمن من سيقوم بالاستقبال والترحيب وتحديد شعب وأقسام المنظمة التي سيقومون بزيارتها، ويقوم المستقبلون أيضاً بتقديم معلومات عن المنظمة وأهدافها وسياساتها تجاه العاملين لديها، وعلى ضوء هذه المعلومات يقرر المتقدمون الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للعمل عدم الاستمرار في إجراءات الاختيار، كما يمكن أن تترك آثار نفسية إيجابية على الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط اللازمة، وهذا يزيد من فرص اختيار أفضل الأفراد من جهة، ويقلل نفقات الاختيار من جهة أخرى.

○ المقابلة المبدئية (الأولية): وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلة مبدئية للمتقدمين بهدف استبعاد المتقدمين اللذين لا تتوافر فيهم شروط أساسية يجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة، فتتم مقابلتهم واستكمال بعض الجوانب غير الواضحة في المستندات المقدمة حيث يتم استبعاد من يفتقرون لبعض الخصائص المطلوبة وتوفير تكلفة إجراءات الاختيار التالية

بشأنهم، هذا بالإضافة إلى إعطاء المتقدمين لشغل الوظائف صورة واقعية عن المنظمة من ناحية ظروفها وتاريخها وانجازاتها وكذلك القيود والمشاكل التي تواجهها وظروف العمل والأجور وفرص التقدم المتاحة بالمنظمة، فلا بد من الإشارة إلى أن هذه المقابلة لا تتطلب تحليلاً تفصيلياً للمتقدمين وإنما يكتفي بالسؤال عن أنواع الأعمال التي يفضلونها ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم وتقويم عام لمظهرهم ومعلومات عامة أخرى لها علاقة بالوظائف التي من المحتمل أن يشغلونها.

- تلقي وفحص طلب التوظيف: تبدأ بعد إجراء التصفية المبدئية على ضوء نتائج المقابلة الأولية حيث يتم تلقي طلبات التوظيف هذه إما عن طريق حضور المرشح شخصياً أو عن طريق البريد؛ وطلب التوظيف هذا هو عبارة عن نموذج مصمّم من قبل المنظمة الطالبة يمكنها من الحصول على معلومات ضرورية عن المتقدّم للعمل، حيث يملؤه المتقدم لشغل الوظيفة ويوضح فيه خصائصه وخبراته العملية السابقة. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن صياغة طلب الاستخدام تختلف في تفصيلاتها ومكوناتها من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى.
- الاختبارات : تعتمد معظم المنظمات للتعرف على مدى توفر مجموعة المهارات والمؤهلات ومدى توافقها مع خصائص وشروط الوظيفة الشاغرة فليس المقصود بالاختبارات مجرد قياس مدى تحصيل المتقدم واستيعابه وتذكره لمعلومات ومعارف محددة بقدر ما يقصد منها قياس مدى قدرته على استخدام معلوماته واستفادته منها في التطبيق العملي وقدرته على الحكم والاستدلال والكشف عن ميوله واستعداده وكفاءته بما يمكنه من الالتحاق بعمل يتفق مع استعداده وقدراته وخبراته هذا بالإضافة إلى قدرة الشخص على النمو والتقدم والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتفتح الاختبارات باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بما يضمن اختيار أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات واحتياجات العمل؛ يمكن القول إن الاختبارات أكثر موضوعية وأقل تحيزاً بالنسبة إلى الوسائل الأخرى وخاصة المقابلات إلا أن استخدام الاختبارات له حدود يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

○ المقابلات الشخصية: تعد المقابلة من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم واختيار المتقدمين للعمل، حيث تتيح الكشف عن معلومات لا يمكن الكشف عنها بنفس الدقة بالوسائل الأخرى كالاختبارات، إضافة إلى التأكد من المعلومات الواردة في طلب التوظيف.

يمكن تعريف المقابلة بأنها: (عبارة عن محادثة تدور بين طرفين وجهاً لوجه يجري فيها تبادل الآراء والمعلومات في نواحي معينة يديرها الطرف الأول الذي ينوب عن المنظمة بهدف اكتشاف المزايا والصفات الإيجابية والسلبية في الطرف الثاني المتمثل بالمتقدم أو المتقدمين للعمل في المنظمة).

○ الفحص الطبي: من المتفق عليه أنه إذا كان العمل يتطلب صفات بدنية معينة، فإن الحالة الصحية تعد عاملاً أساسياً من عوامل الاختيار، وبالتالي يكون الفحص الطبي للمتقدم أساسياً في عملية الاختيار لتعظيم فاعلية التنبؤ بمدى الصلاحية الصحية للمتقدم وبالتالي فاعلية أداءه، كما أن الاختبارات الطبية تقلل من تكاليف مراحل الاختيار الأخرى إذا ما أجريت في مرحلة مبكرة من عملية الاختيار، وخصوصاً إذا كانت الحالة الصحية للمتقدم من أهم عوامل الاختيار، كما يفيد الفحص الطبي في تحديد أنسب وظيفة للمتقدم بحيث تناسب قدراته الجسمانية فتساعده على الأداء الفعال وتقلل من احتمالات عدم تكيفه مع العمل وكذلك من معدلات الغياب بسبب المرض.

إعلام المتقدمين بنتيجة الاختيار: بعد استكمال الإجراءات أو المراحل السابقة يتم إعلام المتقدمين الذين تم قبولهم (وقع عليهم الاختيار) كتابةً، وهذا ما يطلق عليه عرض الوظيفة، والعرض قابل للقبول كما هو قابل للرفض، وهنا لدينا عدة احتمالات:

✓ عدم قبول العرض لأن الدافع الأساسي هو الضغط على المنظمة التي يعمل فيها، طلباً للترقية أو زيادة الأجر أو الحوافز أو تحسين أسلوب الإشراف أو غيرها من المطالب داخل المنظمة التي يعمل لديها.

✓ قبول العرض واستلام العمل بعد صدور قرار التعيين.  
✓ قبول العرض مبدئياً وطلب مهلة للتفكير قبل استلام العمل.  
✓ عدم قبول العرض لتوفر عرض أفضل من منظمة أخرى.

كما يجب إعلام باقي المتقدمين الذين لم يتم قبولهم، بأن الوظائف الشاغرة لدى المنظمة قد تم ملئها، وشكرهم وإعلامهم أن ترتيبهم كان متأخراً، وأنه تم إدراجهم في قائمة الاحتياط ويمكن أن يتم طلبهم في المستقبل، وهذا مهم ومفيد للمنظمة بحيث لو حدث ورفض أحد المقبولين استلام العمل لأحد الأسباب السابقة، أو أثار أحدهم مشاكل في العمل وتطلب ذلك فصله يمكننا الرجوع إلى الاحتياط وملئ الشاغرون أن نقوم بعملية اختيار جديدة.

○ **التعيين:** بعد تصفية المتقدمين من خلال المراحل السابقة، يصبح من الواجب تعيين المقبولين؛ قد تواجه المنظمة هنا بعض المشاكل مثل زيادة عدد الأفراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب، وهنا يمكن للمنظمة أن تفاضل بينهم على أساس السن الأصغر أو الأكبر إذا كان للسن أهمية في أداء الوظيفة، أو على أساس الجنس بتفضيل الذكر على الأنثى أو العكس إذا تطلب الأمر ذلك، وهناك مشكلة أخرى وهي:

**من الذي يمتلك سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين؟**

وهنا يرى البعض أن ذلك من اختصاص إدارة الموارد البشرية لأنها هي التي قامت بالإشراف على عملية الاختيار بمختلف مراحلها، ويرى البعض الآخر أن يكون لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام المختصين سلطة استبعاد بعض الأفراد والتوصية النهائية بالأفراد المقبولين، والحقيقة التي لا بد منها أنه لا بد أن يكون هناك دمج بين وجهتي النظر السابقتين، بحيث يكون هناك تعاون ومشاركة بين إدارة الموارد البشرية وبين المديرين ورؤساء الأقسام المتخصصين. ويكون من اختصاص المدير العام أو رئيس المنشأة اتخاذ القرار النهائي بالتعيين، لكن بشرط أن يلتزم بالتوصيات التي أعدتها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين ورؤساء الأقسام، والتي توصلت إليها على أساس موضوعي ومن خلال مراحل الاختيار السابقة.

وعموماً تنطوي مرحلة التعيين على عدد من المراحل أو الإجراءات هي: 1- التوثيق، 2- إصدار قرار التعيين المبدئي 3- التهيئة المبدئية 4- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة 5- تثبيت الموظف وتمكينه.



### المحاضرة الثامنة : تقييم أداء العاملين

لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية في المنظمة لسياساتها وبرامجها بدون تتبع أداء العاملين، والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر وذلك بمقارنته ( أي الأداء الفعلي ) بمستوى الأداء المطلوب. وباعتبار تقييم الأداء نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية فإن مخرجات هذا النظام تعد أساساً ومدخلات هامة للعديد من النظم الفرعية الأخرى مثل نظام تخطيط القوى العاملة ونظام الاختيار والتعيين ونظام التدريب وغيرها.

1- مفهوم تقييم الأداء: إن مفهوم الأداء يشير إلى سجل النتائج المحققة، الذي يجسد السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. يعرف تقييم الأداء على أنه: " عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء ". كما يعرف على أنه " هو عملية متطورة باستمرار لتقييم وإدارة كل من السلوك و النتائج في مكان العمل ". ويعرف أيضاً: " العملية التي يتم خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير ".

2- أهداف عملية تقييم الأداء: لقد تحول الهدف من تقييم الأداء من مجرد التركيز على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل أي ما يحققه الفرد من قيمة مضافة وهذا ما أطلق عليه الإدارة بالأهداف، والجدير بالذكر أنه لا يجب أن يتم إهمال الصفات الشخصية في عملية تقييم الأداء وضرورة استخدامها كمعيار في التقييم لكن أهميته تكون بدرجة أقل من المعيار الأول (تحقيق الهدف). يمكن أن نجمل أهم أهداف التقييم بما يلي:

1. توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.

2. إن جواً من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة، وخاصة عندما يعرفون أن هدف التقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.
3. إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.
4. إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة رؤوسهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.
5. تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات... الخ.

3- أهمية عملية تقييم الأداء : يعتبر موضوع تقييم الأداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي :

أولاً – أهميته للمنظمة :

1. تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة .
2. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
3. يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

ثانياً- أهميته للأفراد :

1. يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية.

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

2. رفع معنويات العاملين: حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه

3. مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة. ثالثاً- أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية : وتتمثل أهميته من خلال تأثير معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء على الشكل التالي:

1. في تخطيط الموارد البشرية
2. في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية
3. في الاختيار
4. في البرامج التدريبية
5. في الحوافز التشجيعية
6. في النقل الوظيفي
7. في الفصل من العمل

4- شمولية تقييم الأداء :ونقصد هنا أن عملية تقييم الأداء تتم على جميع أفراد المنظمة وذلك لأن كل من يعمل في المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها من خلال الدور الذي يقوم به يجب أن يخضع أسهامه للتقييم المستمر للوقوف على جودة هذا الإسهام خلال الفترة المحددة وأن بقائه في المنظمة وتقدمه في السلم الوظيفي مرهون بمستوى أدائه لعمله وبذلك يكون الدافع لتطوير وتحسين الأداء دائم ومستمر.

### 5- المسؤوليات في مجال تقييم الأداء :

ويقصد بها الأدوار التي تشتمل عليها عملية تقييم الأداء والتي تتحدد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات وهي :

### أولاً- دور إدارة الموارد البشرية:

1. تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية التي

- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
- تحديد أسلوب التقييم المناسب .
- تدريب المقيّم على استخدام التقييم ومعايره المحددة للوصول لتقييم موضوعي وعادل. وكيفية مناقشة نتائج التقييم.
- وضع قواعد لكيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم.
- وضع القواعد التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.
- تحديد من سيقوم بعملية التقييم .
- تحديد فترة التقييم ودورته

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

- على أساسها ستتم عملية تقييم الأداء والتي يجب على كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء وبشكل خاص المقيمون، ويشتمل هذا النظام على ما يلي:
2. الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق ، ورصد أية مشكلة تظهر عند التنفيذ للعمل على حلها .
  3. استلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين ورفعها للجهات المسؤولة .
  4. العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.
  5. البت في طلبات الطعن في نتائج تقييم الأداء من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه.

### ثانياً- دور المقيّم:

المقيّمون هم كافة الرؤساء والمشرفون المباشرون في كافة المستويات الإدارية والذين هم مسؤولون عن تطبيق نظام تقييم الأداء ووضعه موضع التنفيذ الفعلي ويقع على عاتقه تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم التي تمثل العمود الفقري لعملية التقييم ويمكن تلخيص دوره فيما يلي :

1. دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه وشرح هذه المعايير لمن سيتم تقييم أدائه ( وهم في العادة رؤوسيه ) .
2. متابعة من يقوم أدائه وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل استخدامها في التقييم النهائي.
3. مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع المعايير المحددة له لتحديد مستوى أدائه وكفاءته (ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة التي تلعب دوراً مؤثراً في مستواه) .
4. مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من تم تقييم أدائه وشرحها له بوضوح ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء التي تشمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة فيه بالإضافة إلى متابعة مدى التزام الأفراد المقيمين بتطبيق هذه الخطة.

### ثالثاً- دور المقيّم أدائه:

ويتمثل دوره بما يلي :

1. الإصغاء لشرح المقيّم لمعايير التقييم المطلوب منه تحقيقها .
2. المساهمة الفعلية والجادة مع المقيّم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي .

3. أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه .

6- آلية تقييم أداء العاملين:

### المحاضرة التاسعة: أساليب تقييم أداء العاملين

يعبر أسلوب تقييم الأداء عن الكيفية التي من خلالها تتم عملية التقييم، وقد صنفت أكثر الأدبيات في الإدارة هذه الأساليب في مجموعات ثلاث، بحيث تضم كل مجموعة عدداً من الأساليب، التي تطبق منهجاً واحداً في تقييم أداء الموارد البشرية، أي أنه يوجد فيما بينها قاسماً مشتركاً، وسنعرض فيما يلي هذه المجموعات وما تحتويه كل منها من أساليب تقييم:

- مجموعة أساليب الترتيب.
- مجموعة أساليب التقييم الوصفية.
- مجموعة أساليب التقييم على أساس النتائج.

#### مجموعة أساليب الترتيب (المقارنة):

الفكرة الأساسية لأسلوب المقارنة هي مقارنة أداء العاملين ببعضهم البعض، أي مقارنة أداء العاملين في مجموعة وظيفية معينة وترتيبهم وفقاً لجودة الأداء في هذا المجال تطبيق ثلاثة أساليب وهي: أسلوب الترتيب - أسلوب التوزيع الإجمالي - أسلوب المقارنة المزدوجة .

أسلوب الترتيب البسيط:

بحيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطي الرقم 1 لأفضل فرد ورقم 10 لأسوأ فرد ، ويكون الترتيب بناءً على إجمالي الأداء أو صفة معينة.

إيجابيات هذا الأسلوب سهولة تطبيقه على الأعداد القليلة، أما سلبيات هذا الأسلوب صعوبة تطبيقه على الأعداد الكبيرة، بالإضافة إلى التحيز من قبل المشرف للبعض.

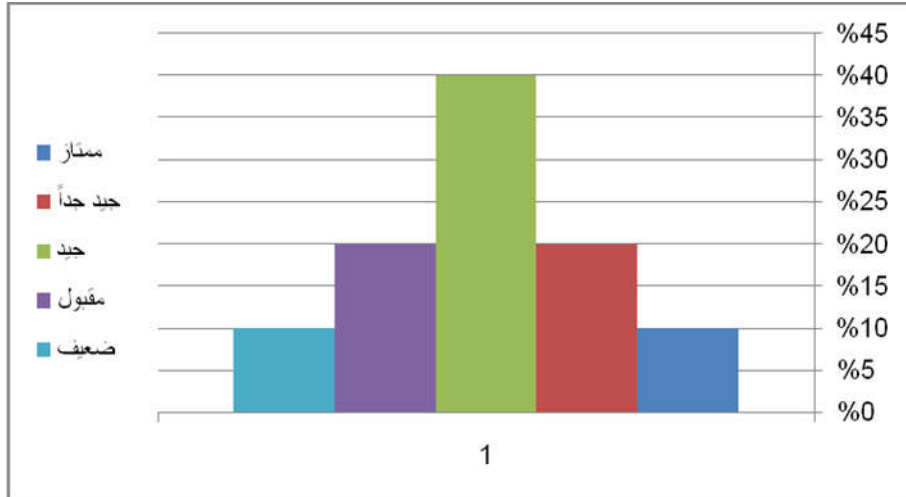
أسلوب المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب بتقسيم الأفراد العاملين في إدارته إلى أزواج ومقارنة أداء كل فرد ببقية الأفراد من ثم ترتيبهم حسب عدد المرات التي اختير فيها أنهم أفضل، وبعد الانتهاء من إجراء جميع المقارنات يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب النتائج التي توصل إليها ويتميز هذا الأسلوب بالموضوعية والسهولة إذا كان عدد الأفراد قليلاً.

أسلوب التوزيع الإجمالي: يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ التوزيع الطبيعي أي أن أية ظاهرة تقوم بالتمركز حول قيمها المتوسطة بينما يقل تمركزها عند طرفيها وبالتالي يفترض أن العدد الأكبر من

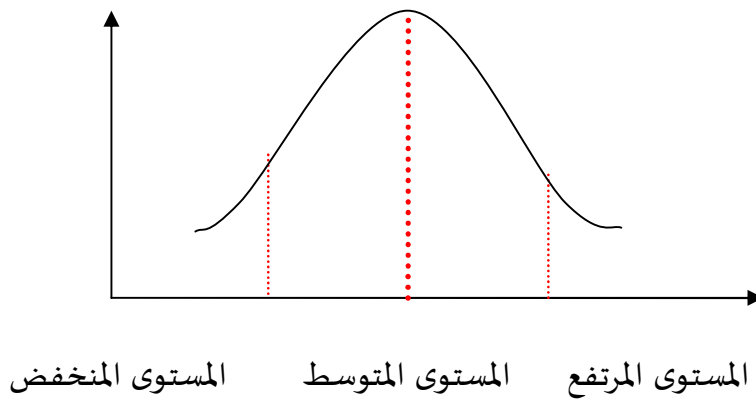
## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

الأفراد قريباً من المتوسط الحسابي أي متوسط الكفاءة وعدد قليل منهم يصنف ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي :

التقدير الذي يمنح لهم	مستوى الكفاءة	النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم
ممتاز	كفاءة ممتازة	% 10
جيد جداً	كفاءة عالية	% 20
جيد	كفاءة متوسطة	% 40
مقبول	كفاءة مقبولة	% 20
ضعيف	كفاءة منخفضة	% 10



شكل رقم (8-1) منحنى التوزيع الطبيعي



يتميز هذا الأسلوب بالسهولة إلا أن استخدامه يصبح صعباً إذا كان عدد الأفراد صغيراً نظراً لصعوبة توزيعهم إلى خمسة فئات لذلك فهو يحتاج إلى عدد كبير من الأفراد حتى يتم تقسيمهم بالشكل المطلوب ومن الملاحظ أن منشأتنا تعتمد في كثير من الأحيان على هذا الأسلوب عندما يهدف التقييم إعطاء الأفراد الذين يحصلون على درجة معينة علاوة أو مكافأة أو أي مزايا أخرى .

### تقييم مدخل المقارنة

يفضل استخدام مدخل المقارنة في الحالات التي يكون فيها الهدف الرئيس هو التفرقة بين مستويات أداء العاملين. إن استخدام أساليب هذا المدخل تقلل من مشاكل التساهل في التقييم والنزعة المركزية, لذا فإن هذا المدخل يعد مناسباً لأغراض الاستخدام الإداري مثل تحديد المرتبات والحوافز والترقية, إلى جانب ذلك فإن هذا المدخل يعتبر من المداخل سهلة الإعداد والتنفيذ.

السليبات:

1. صعوبة استخدامه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
2. دقة وثبات هذا المدخل تتأثر كثيراً بالجوانب الشخصية للمدير.
3. أساليب هذا المدخل تفتقر إلى الوضوح اللازم لعملية التغذية العكسية عن أداء العاملين, فالعامل يجهل تماماً نوعية السلوك الوظيفي المطلوب منه لتحسين أدائه الوظيفي في المستقبل.

### مجموعة أساليب التقييم الوصفية: descriptive group

ويسمى البعض بأساليب المقارنة بمعايير التقييم الوصفية, ويتم تقييم أداء الموارد البشرية بموجب أساليب هذه المجموعة, عن طريق معايير تصف الأداء والسلوك الجيد لكل نوع من الوظائف والتي يجب أن تتوفر في شاغلها, حيث تمثل ما يجب أن يتصف به أداؤهم وسلوكهم أثناء أداء أعمالهم. ويتم التقييم من خلال مقارنة صفاتهم الفعلية وسلوكهم والنتائج التي حققوها مع المعايير الوصفية المحددة, حيث تمثل نتيجة المقارنة مستوى كفاءة كل فرد يجري تقييمه, فتوضح نقاط القوة والضعف الموجودة لديه. وتقوم أساليب هذه المجموعة على الفروض التالية:

1. يتم التقييم وفق عدة أساليب متنوعة تصف الأداء الجيد.
2. يحدد التقييم درجة أو مدى توفر كل معيار على حده لدى الفرد الذي يقيم أداءه.
3. يتم التقييم بشكل تفصيلي وليس بشكل عام.



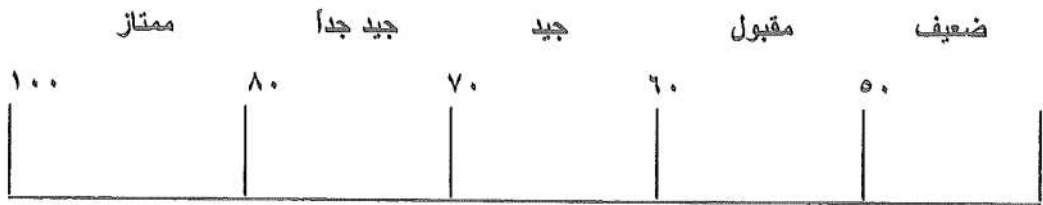
4. الفرد وحدة مستقلة في التقييم، أي يقيم بمعزل عن الآخرين

5. معايير التقييم إلزامية لا يجوز للمقيم إغفال أحدها.

أسلوب مقياس التقييم البياني graphic rating scale .

بموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفاء والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد. ويطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة، والمقسم إلى أقسام حيث يمثل كل قسم منها توفر معيار التقييم لدى الفرد الذي يقيّم أداءه. ولهذا التقسيم أسلوبين هما :

1. التقسيم بواسطة الأوصاف التقديرية كما في الشكل التالي:

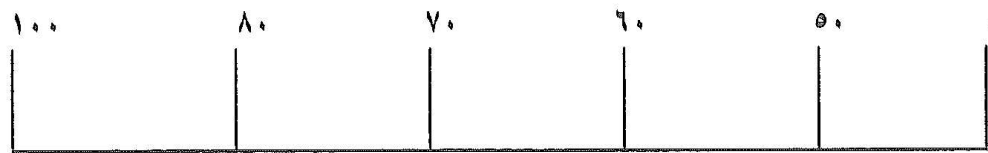


2. التقسيم بواسطة الجمل الوصفية وهو الأكثر استعمالاً، نظراً لإعطائه فكرة واضحة ودقيقة –

أكثر من السابق- مدى توفر الصفات في الفرد، ويستطيع المقيم تقديرها بشكل أسهل

وأدق، ويسمى هذا الأسلوب بمقاييس التقييم السلوكية الثابتة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الصفة: المواظبة على العمل.



كثير التغيب  
لأسباب تأهية

يتحين الفرص  
ليغيب عن العمل

ينغيب لأسباب  
معقولة

عادي التغيب

مواظب باستمرار  
على العمل

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

وتقتصر مهمة المقيّم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة أو معيار على حده بشكل دقيق، ووضع إشارة على القسم الأكثر انطباقاً على الفرد، وتكرر العملية بالنسبة لباقي المعايير، وبعد أن يتم تقييم جميع المعايير، يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وذلك على النحو التالي:

لنفرض أن موظفاً ما قد حصل على الدرجات التالية في تقييم كفاءته

التعاون 90 درجة	المواظبة على العمل 80 درجة
حسن التصرف 60 درجة	القدرة على التفكير
90 درجة	معاملة الجمهور 80 درجة
المجموع 400 درجة	

يتم جمع هذه التقديرات ويستخرج المتوسط الحسابي لها وذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد ضمن فئات محددة كالآتي:

$$80 = 5/400 \text{ درجة}$$

بعد ذلك تصنف كفاءته وفق ما يلي

أقل من 50 درجة ضعيف.

50 وأقل من 60 درجة مقبول.

60 وأقل من 70 درجة جيد.

70 وأقل من 80 درجة جيد جداً

80 وأقل من 100 درجة ممتاز.

### أسلوب مقاييس الملاحظة السلوكية. Behavioral observation scale

ويتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع الوظائف على حده، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل ضمنها، وليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل إن عددها يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه، ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة (التي هي معيار التقييم)، وذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى إدارة الموارد البشرية. ثم يطلب من المقيّم أن يضع إشارات بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبقاً عليه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد، وبعد الانتهاء من وضع الإشارات تجمع الدرجات التي

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

حصل عليها الفرد، وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته، ومن ثم تصنف ضمن فئات محددة كما هو الوضع في الأسلوب البياني. ويجب الإشارة إلى أن وضع المقيم إشارة بجانب الجمل الوصفية، يجعل الفرد الذي يقيم أداءه يحصل على النقاط المخصصة لها، في حين عدم وضع إشارة بجانب بعض المعايير الوصفية، يجعله يخسر نقاطها.

لقد طور هذا الأسلوب إلى شكل آخر رسمي بقوائم المراجعة أو التدقيق ذات الأوزان السرية، حيث تصاغ الجمل الوصفية التي تصف الأداء الجيد على شكل أسئلة يجيب عنها المقيم بنعم أو لا، فإذا كانت الصفة أو المعيار موجود لدى الفرد يجيب بنعم، أما إذا كانت غير موجودة فيجيب بلا، وتكون قيم المعايير (العبارات الوصفية) سرية لا يعرفها المقيم، وإن الإجابة بنعم يحصل الفرد الذي يقيم أداءه على النقاط المخصصة للمعيار، في حين أن الإجابة لا تجعله يخسرها، والغاية من تحويل الصفات أو المعايير إلى أسئلة، هي أن السؤال يثير المقيم ذهنياً ونفسياً لأنه يضعه أمام عنصر التحدي، مما يجعله يقرأ المعايير (الأسئلة) بتركيز، فيأتي تقييمها بشكل أدق، وفيما يلي نموذج توضيحي لقوائم التدقيق:

لا	نعم	الأسئلة (المعايير)
	✓	س ١ . هل هو دقيق في عمله؟
✓		س ٢ . هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
	✓	س ٣ . هل هو متعاون مع الآخرين؟
	✓	س ٤ . هل يواظب على عمله؟

### أسلوب الوقائع الحرجة CRITICAL INCIDENT METHOD

ويتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجاباً وسلباً، على أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تعليق مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء. يتضح من ذلك أن السلوكيات والتصرفات الحساسة أو الحرجة (الهامة) مقسومة إلى قسمين: الأول وله علاقة بالسلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل، والثاني يكون ذي صلة بالسلوكيات السلبية التي توصل إلى الإخفاق فيه. ويحدد عادة قيماً موجبة على شكل نقاط للسلوكيات الإيجابية، وقيماً سالبة للسلبية، وتبقى قيم السلوكيات سرية لا

يعرفها المقيم ضمانا لتوفير الموضوعية في التقييم . بعد ذلك يطلب من المقيم أن يلاحظ أداء من يقيمه ويحدد أي من السلوكيات الايجابية والسلبية تحدث لديه أو تصدر عنه . فإذا كانت القيم الايجابية التي حصل عليها الفرد 90 من 100 ، وكانت القيم السلبية 30 من 100 في هذه الحالة تكون نتيجة تقديره 60 من 100 نقطة . بعد ذلك تحول هذه النقاط إلى قيم وصفية (مقبول ، ضعيف ... الخ ) توضح مستوى أداءه .

يتضح مما تقدم أن السلوكيات والتصرفات الحرجة ، هي بمثابة معايير لتقييم الأداء ، كما يتضح أن القيم السلبية تفقد من يقيم أداءه نقاطا ايجابية حصل عليها نتيجة التقييم.

### أسلوب الاختيار الإجباري forced choice method

ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواءً من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه. وفيما يلي مثال عن هذه المجموعات:

ثنائية أ: سريع الفهم والملاحظة.

سريع البديهة.

ثنائية ب: اتكالي يعتمد على شخص آخر لإنجاز عمله.

لا يميل للتعاون مع زملائه.

ويتم إعداد هذه العبارات وطبعها على قوام خاصة، بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات، ويجبر المقيم على اختيار عبارتين من كل مجموعة، الأولى تكون أكثر انطباقاً على الفرد الذي يجري تقييمه والثانية أقل انطباقاً عليه.

والمقيم بهذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات هو في صالح الفرد أم لا، ذلك لأن أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية لا يعرفها المقيم. ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية. ويجب معرفة أن قيم العبارات منها ما هو إيجابي مخصص للعبارات الإيجابية ومنها ما هو سلبي مخصص للعبارات السلبية، والتفاضل بينهما يعبر عن مستوى الأداء.

أهم مزايا أساليب المجموعة الثانية:

## محاضرات حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

1. جميع أساليب هذه المجموعة تقيم الأداء بشكل دقيق، ذلك لأن معايير التقييم التي تستخدمها لها قيم وأوزان توضح أهمية كل منها بالنسبة لأداء الوظيفة.
  2. توفر قدر كبير من الموضوعية في التقييم، وهذا ناتج عن كون قيم المعايير سرية لا يعرفها المقيم، باستثناء الأسلوب البياني.
  3. جميع الأساليب توضح وتصف نقاط القوة والضعف في الأداء، ذلك لأن معايير التقييم جميعها وصفية تبين الأداء الجيد والضعيف، والأسباب التي أدت إلى كل منها.
  4. تجبر الأساليب المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.
  5. تسهل هذه الأساليب مناقشة المقيم لنتائج تقييمه مع من قيم أداءه، وهذا ناتج عن كون هذه الأساليب توضح وتبرر سبب وجود نقاط القوة والضعف في الأداء.
- الصعوبات التي تصاحب استخدام هذه الأساليب:

1. صعوبة تحضير معايير التقييم وصياغتها على شكل عبارات وجمل + وصفية.
2. احتمال إساءة المقيم لفهم بعض العبارات الوصفية.
3. تتطلب وقتاً وجهداً من المقيم لمتابعة أداء وسلوك من يقيم أداءه.

### أسلوب التقييم على أساس النتائج:

يركز هذا المدخل على تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يتم تقييم نتائج أعمال ووظيفة أو جماعة عمل معينة، ويفترض هذا المدخل أنه يمكن التقليل من أثر العوامل الشخصية في عمليات القياس والتقييم وذلك من خلال قياس مدى مساهمة الفرد في تحقيق الكفاءة التنظيمية، ومن أهم الأساليب المستخدمة في هذا المدخل هو أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الجودة الشاملة، وسوف نركز على أسلوب الإدارة بالأهداف فقط.

### أسلوب الإدارة بالأهداف:

ويتم التقييم بإتباع الخطوات التالية:

1. يتم وضع الأهداف أو الإنجازات التي يتوجب على المرؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من قبل الرئيس لوحده، أو بمشاركة المرؤوس صاحب العلاقة وهذا أفضل بلا شك لتكتسب الأهداف صفة التأييد والاقتران من المرؤوس. فالأهداف هنا بمثابة النتائج التي

يجب أن يحققها الفرد عن طريق أدائه، وهي بالتالي بمثابة معايير يتم على أساسها تقييم أداء المرؤوسين.

2. يقوم كل من الرئيس المباشر مع مرؤوسيه بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة. أي يضعها التوقيت الزمني للأداء وإنجاز الأهداف، فمن خلال هذا الجدول يعرف كلا من الطرفين ما يلي:

- ماذا يؤدي من عمل؟

- وماذا أنجز منه؟

- ما تبقى من عمل يجب القيام به وإنجازه من قبل المرؤوس؟

3. يقوم الرئيس المباشر بمقارنة نتائج أداء المرؤوس أو الإنجازات التي حققها مع ما هو محدد في المعايير (الأهداف) الموضوعة له في الخطوة الأولى التي وافق عليها، وهنا يجب على الرئيس المقيم أن يكتشف الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج المطلوبة، وكذلك الأسباب التي أدت للوصول إليها.

4. يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الأخيرة مع مرؤوسه الذي قيم أدائه بوضع الخطة المستقبلية التي من خلالها يتمكن المرؤوس من علاج نواحي الضعف في أدائه، وتقوية النواحي الإيجابية، في مسعى لتطوير هذا الأداء بشكل دائم ومستمر.

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

وسيلة لمتابعة الأداء ومعالجة الأخطاء أولاً بأول.

يكون لدى المرؤوس رؤية واضحة عن مستوى أدائه بإيجابياته وسلبياته، بما يحفزها على مضاعفة جهوده المستقبلية.

يحمل المرؤوس مسؤولية مباشرة لتطوير وتحسين أدائه.

- 1- جمال الدين مرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 2- محمد الصيرفي، "هندسة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 3- طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2011.
- 4- مهدي حسن زويلف، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 5- غربي علي ، قيرة إسماعيل و بلقاسم سلاطية ، " تنمية الموارد البشرية " ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة، 2007.
- 6- محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 7- محمد الفاتح بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2013.
- 8- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- 9- مجدي عبد الله شراره، "الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، 2019.
- 10- سعاد نائف برونوطي، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2007.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 12- علي محمد ربابعة، "إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
- 13- صالح محمد فالح، "إدارة الموارد البشرية – عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- 14- أبو بكر مصطفى محمود، "الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 15- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين"، 2000.
- 16- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 17- أحمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 18- علي السلي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- 19- جاري ديسلر: "إدارة الموارد البشرية" ، ترجمة محمد سيد أحمد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2012.
- 20- Jean-PIERRE CITEAU, « *Gestion Des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques* », édition ARMANDCOLIN, Paris, 2000.

- 21- Peretti, J-M- Helfer, J-P- Orsoni, J ; « *Gestion Des Ressources Humaines* », Vuibert Edition, 2013.
- 22- Florence N , Wachira, « *Améliorer la gestion des ressources humaines dans les services du secteur public par l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)* », atelier de APSGRH, Bénin 12 - 16 avril, 2010  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/undpadm/unpan038749.pdf>.
- 23- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright; « *Fundamental of Human Resource Management* », McGraw-Hill Education, Sixth Edition, 2016.
- 24- Chloé Guillot-Soulez, « *La Gestion des ressources humaines* », Gualino Lextenso Editions, 7ème édition, 2014-2015.