

جامعة شط العرب
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

محاضرات في ادارة الموارد
البشرية
المرحلة الثانية
2023-2024

أستاذ المادة
م.د
رافد عبد الجليل مجيد

ادارة الموارد البشرية

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة, بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية .

هم المدراء والقادة والاداريين والفنيين والمستخدمين , هم الموظفين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة.

المنظمة

مجموعة الافراد الذين يتفاعلون تبادليا في انشطة محددة من اجل تحقيق أهداف متفق عليها مسبقا باستخدام موارد متاحة , وتنظم علاقاتهم باطار تنظيمي يتضمن وحدات تنظيمية مختلفة تعمل على تحقيق تلك الأهداف وتتفاعل المنظمة بكل عناصرها مع البيئة الخارجية.

ادارة الموارد البشرية

هناك تعريف متنوع لإدارة الموارد البشرية الا ان التعريف الشامل هو:-
مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الافراد وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الامد البعيد.

المورد البشري كميزة تنافسية

ان انتقال العالم من عصر الصناعة الى عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة جعل الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب لمفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة.

يجسد مفهوم القدرة التنافسية مدى امكانية المنظمة في المحافظة على زيادة حصتها السوقية في البيئة أو مجال النشاط الذي تنتمي اليه.

ان الميزة التنافسية بشكل عام تتحقق للمنظمات من خلا طريقة قيامها بتنظيم وأداء أنشطتها المختلفة , كما ان استمرارية هذه الميزة مرهون بمدى قدرتها على قيادة العنصر البشري بأساليب حديثة تتضمن بشكل اساسي محاولة تغيير طريقة التفكير في العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المنظمة الى كونه ميزة تنافسية.

وحتى تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستمرة فان مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها في مجال الأعمال لابد ان تتسم بأربعة سمات أساسية وهي:

- 1- أن تكون ادره على اضافة قيمة.
 - 2- ان تكون نادرة أو فريدة من نوعها.
 - 3- أن يكون من الصعب على المنظمات المنافسة أن تحاكيها أو تقلدها.
 - 4- أن تكون غير قابلة لأن يحل محلها أي بديل.
- تساهم ممارسات ادارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها:
- 1- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.
 - 2- اعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
 - 3- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
 - 4- زيادة الانتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

وظائف ادارة الموارد البشرية المعاصرة وممارساتها

تمارس ادارة الموارد البشرية في المنظمة الى جانب وظائفها الإدارية المتمثلة ب(التخطيط والتنظيم او التوجيه والمتابعة) والتي تشترك بها مع بقية الادارات الأخرى هناك وظائف متخصصة تقوم بها ادارة الموارد البشرية بشكل رئيسي وهي:

أولاً: وظيفة تكوين الموارد البشرية

وهي نشاط رئيسي يتكون من مجموعة من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة الاعمال التي تمكن ادارة الموارد البشرية من توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها ومن أبرز هذه الأنشطة:

- 1- تصميم وتحليل العمل: تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظائف.
- 2- تخطيط الموارد البشرية: تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث اعدادها ومواصفاتها.
- 3- استقطاب الموارد البشرية: ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.
- 4- اختيار وتعيين الموارد البشرية : اختيار أفضل المتقدمين للعمل في المنظمة عن طريق استخدام المعايير الموضوعية وتعيينهم في الوظائف المؤهلين للعمل فيها.

ثانيا : تعويض ومكافآت الموارد البشرية

تقوم ادارة الموارد البشرية بتصميم عدد منم الأنظمة التي على اساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للعاملين في المنظمة , وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وتضم هذه الأنظمة ما يلي:

1- نظام تقييم الوظائف : لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة وذلك في ضوء نتائج وتصميم وتحليل العمل

2- نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والاجور تصممه ادارة الموارد البشرية

3- نظام المكافآت المالية : هو نظام للتحفيز المالي لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة.

4- نظام المزايا الوظيفية الاضافية : هو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كب من يعمل في المنظمة (التامين الصحي ،الضمان الاجتماعي ،.....)

5- نظام تقييم الاداء : مجموعة من القواعد والاسس والضوابط التي تستخدم من اجل تقييم اداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل.

ثالثا: تدريب وتنمية الموارد البشرية:

وتتكون هذه الوظيفة من الانشطة التالية:-

1- التدريب : يركز هذا النشاط على اكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الاداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.

2- التطوير والتنمية : يسعى هذا النشاط الى تنمية الاداء المستقبلي للموارد البشرية لتكون اكثر قدرة على النجاح في الوظائف أو المواقف المستقبلية التي تواجهها.

أهداف ادارة الموارد البشرية

ان أهداف ادارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا ، وعند تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تتمحور في هدفين اساسيين مترابطين هما:-

الكفاءة : (أداء المنظمة ، أداء العاملين)

العدالة : (القرارات والاجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية)

وفي ضوء هذين الهدفين الرئيسيين أعلاه يمكن بلورة أهداف ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:-

1- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

- 2- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في انتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقا.
- 3- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- 4- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية .
- 5- توفر بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من انتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- 6- ايجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والامراض المهنية.
- 7- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والاجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- 8- يتوقع العاملون ايضا وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد .
- 9- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء اعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم .
- 10- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عملهم.

مهنية ادارة الموارد البشرية

للتعرف على مهنية ادارة الموارد البشرية يجب علينا ان نعلم نحن بحاجة ماسة التعرف على المعايير التي تجعل من العمل مهنة مع توضيح مدى انطباقها على العمل في حقل ادارة الموارد البشرية هذه المعايير هي :-

- 1- **المعيار الأول:** ان المهنة وظيفة تعمل على خدمة الآخرين وهذا ينطبق على ادارة الموارد البشرية حيث تسعى الى خدمة الآخرين اصحاب المصالح من خلال تطوير جودة الموارد البشرية وتقييم سلع وخدمات تنسجم وحاجات المستهلك وتطلعات المجتمع.
- 2- **المعيار الثاني :** وجود نظام معرفي متخصص يمكن دراسته والحصول على شهادة علمية فيه وهذا النظام يعلم المتخصص في اصول وقواعد واسس مزاوله المهنة.
- 3- **المعيار الثالث :** وجود جمعيات علمية تنظم ممارسة المهنة وتطور قواعد ممارستها .

4- **المعيار الرابع :** وجود دستور أخلاقي يحدد المسؤولية الاجتماعية والمهنية لمن يزاول المهنة وهذا المعيار لا زال ضعيف في اطار عمل ادارة الموارد البشرية مقارنة مع الدستور الأخلاقي في المهن الأخرى كالطب والمحاماة والهندسة مثلا.

المحاضرة الثانية

الفصل الثاني

التحديات المعاصرة في بيئة ادارة الموارد البشرية

عالم الأعمال الذي نعرفه اليوم يتغير بسرعة على مختلف الصعد . وقد اصبح لهذه التغيرات تأثيرات كبيرة على كل المنظمة وادارة الموارد البشرية سنناقش هنا دورها الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المنظمة ولو جزئيا على حقيقة العالم الذي تعمل فيه ادارة الموارد البشرية وما هي التحديات التي يجب ان تتصدى لها من منطلق دورها الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المنظمة في عالم ملئ بالمتغيرات المتسارعة .

أولا : عولمة الأعمال

أحد الامور الخاضعة للتغير البيئي السريع والتي يواجهها العاملون في المنظمات هي عولمة الاعمال Globalization of Business ونعني بالعولمة انتاج وتسويق السلع والخدمات على نطاق عالمي أذ لم تعد الاعمال محصورة في اطار البلد الواحد او الدولة الواحدة . ببساطة يعني هذا اننا نعيش في عالم صغير نطلق عليه قرية عالمية .

ان الاتجاه نحو العولمة اوجد تحديات ومسؤوليات جديدة لكل من المنظمة ولإدارة الموارد البشرية ومن هذه التحديات بهذا الخصوص :

(هل نتعامل مع العاملين في الدول المختلفة بأسلوب واحد ام بأساليب متعددة تبعا للدولة التي تتعامل معها)

يتوجب على مديري الموارد البشرية اخذ القيم الاجتماعية في حساباتهم عند محاولاتهم فهم سلوك الافراد من الدول الاخرى وذلك لان السلوك الانساني في اطار معين يختلف من شعب الى آخر .

ثانيا : مجتمع المعرفة

بدأت تتضح معالم المجتمع المعرفي Knowledge Society منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حيث بدء الافراد بالتوجه الى انتاج وتبادل قدرا كبيرا من المعرفة الملتصقة مع بعضها البعض وقدرا كبيرا من الموارد المادية بعد ان كانوا في ظل المجتمع الصناعي ينتجون ويتبادلون موارد مادية متلاصقة مع بعضها ولكنها لا تملك قدرا كبيرا من المعرفة.

اصبح نتاج العقل الانساني وتراكم الابداع العلمي والتقني متمثلا في المعرفة سمة العصر الجديد ،
اصبحت المعرفة (وليس رأس المال أو غيره من عناصر الانتاج) هي التي تركز عليها العملية
الادارية بكافة مجالاتها ووظائفها .

يقصد بالمعرفة : الانشطة التي يمارسها الفرد عند محاولته حل اشكالية عدم التجانس بين تصوراته
الذهنية عن البيئة وما يدركه فعليا لما يترشح عنها من مثيرات.

ان انعكاسات ادارة المعرفة على أفكار وممارسات مديري ادارة الموارد البشرية هو ان وظيفة ادارة
الموارد البشرية هي في الاساس التعامل بالمعرفة وهذا يعني ان عليها توظيف واندماج المعرفة في
عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الاعمال وتقنيات الاداء التي يكلف بها العاملين.

ثالثا : التكنولوجيا الحديثة

قبل عقدين من الزمن لم يكن هناك جهاز فاكس ولا جهاز خلوي ولا حتى حاسوب شخصي وكذلك
الحال للبريد الالكتروني والشبكات العنكبوتية. لقد ساعد التقدم الالكتروني في اختصار المدى الزمني
وتجاوز مشكلة المكان في العمل التنظيمي واصبحت المعلومات المرتكز الاساس في هذه الثروة، ان
الكثير من العمليات الانتاجية التي كان الانسان يؤديها سابقا تؤدي اليوم بالأجهزة الالكترونية .

سهل توظيف التكنولوجيا عمل المدراء في وضع الخطط الخاصة بإدارة الموارد البشرية وسرع من
عملية اتخاذ الاقارات والتحديد الدقيق للأعمال ومكنتهم من تقوية اتصالاتهم مع العاملين والمجتمع،
ويمكن ان نقدم هنا بعض الامثلة التي توضح تأثيرات التكنولوجيا الحديثة على بعض أنشطة ادارة
الموارد البشرية.

1- عملية الاستقطاب والاختيار

2- عمليات التدريب والتطوير

3- امكانية الاتصال بالعاملين

4- لا مركزية أماكن العمل

5- تغير المتطلبات المهنية للعمل

6- الجوانب القانونية

رابعا: تنوع قوى العمل

يشير مصطلح تنوع قوة العمل الى اختلاف الخصائص الشخصية والثقافية للعاملين في المنظمة
وتتحدد الاختلافات هنا بمجالات عديدة كالجنس والعمر والقومية والدينالخ.

خامسا : العمالة الطارئة / المؤقتة

آلاف المنظمات في القرية العالمية تتجه الآن الى توفير الأموال وزيادة مرونتها عن طريق تحويل جزء من أعمالها ووظائفها الى أعمال مؤقتة أو أعمال لا يتم العمل فيها على مدار الاسبوع وقد ادى ذلك الى ظهور نوع جديد من العاملين في المنظمة هم قوة العمل العرضية أو الظرفية لتعمل الى جانب قوة العمل الدائمة.

وتشمل قوة العمل العارضة أو المؤقتة :-

1- العمالة لبعض الوقت

2- العمالة المؤقتة

3- العمالة التعاقدية

ويتعين على المنظمات التي تتبنى استراتيجية العمالة المؤقتة ان تعالج وتهتم بأمر عديدة من بينها:-

- 1- امكانية الحصول على هذا النوع من العاملين في الوقت المناسب.
- 2- التخطيط الجيد لهؤلاء العاملين فهي المسؤولة عن تحديد مواقعهم الوظيفية واعداد البرامج التدريبية الخاصة بهم والعمل على متابعة تنفيذها.
- 3- اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المزايا المكافئات التي ستمنح لهم.
- 4- اعداد برامج توجيهية تعرفهم بثقافة المنظمة.
- 5- التعرف على حاجاتهم والعمل على اشباعها ضمانا لبقائهم فاعلين في المنظمة واستمرار مساهماتهم الايجابية.
- 6- ان تكون على استعداد للتعامل مع الصراعات المحتملة بين هؤلاء العاملين وزملائهم الدائمين ، وهي صراعات أو مشاحنات تنجم من اساليب العمل والمعاملة والتعويضات المالية.

سادسا : تصغير حجم الأعمال

اتجهت بعض الشركات الصناعية العملاقة في الدول المتقدمة الى تسريح آلاف العاملين متبعة في ذلك ما يسنى باستراتيجية تقليص حجم العمل والمقصود بتقليص أو تصغير الاعمال تخفيض أو استبعاد بعض الوظائف أو الأعمال أو في الطريقة التي تؤدي بها بعض الأنشطة ومن بين ابرز الأهداف التي تسعى الى تحقيقها هه الشركات التي تطبق عملية التقليص ما يلي :-

- 1- زيادة مرونتها لتصبح أكثر قدرة على التعامل مع التغيير.
- 2- تلبية متطلبات برامج الجودة التي تؤكد على أهمية الهياكل المسطحة بدلا من الهياكل العمودية.
- 3- زيادة الكفاءة من خلال اعادة التصميم .

سابعا: ادارة الجودة الشاملة

تجسد ادارة الجودة الشاملة فلسفة ادارية تعتمد على مجموعة من الممارسات أو العناصر المتكاملة مع بعضها وهي :-

((التركيز على المستهلك ، التحسين المتواصل للجودة ، تحسين وتطوير كل شيء ، المقاييس الدقيقة والتغذية العكسية ، دعم وتشجيع العاملين على تكوين فرق عمل))

وتعتبر الجودة الشاملة عملية مكثفة تحتاج لتكاتف جهود جميع العاملين من اجل تطوير الطاقات الكامنة لدى جميع الأفراد بهدف اشباع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم وكذلك تؤدي الى تغيير دائم للفرد كون مركز اهتمام المنظمة ككل بصرف النظر عن كونه زبونا او مديرا او رئيسا او مشرفا او عاملا لذلك يتوجب على ادارة الموارد البشرية بذل الجهود المتواصلة لتفعيل ركائز الجودة الشاملة بما يضمن اقبال العاملين على تطوير الجودة باستمرار.

ثامنا : المنظمات المتعلمة

نعني بالمنظمة المتعلمة بانها منظمة تمتلك فلسفة جديدة ي مجال العمل الاداري تؤكد على ضرورة التجدد والتكيف المتواصل من خلال انشاء واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة الى جميع المستويات الادارية . بعبارة أخرى ان العاملين في هذه المنظمات يتعلمون وبتخطيط دقيق امور جديدة ويقوموا بتطبيق ما يتعلموه في تحسين المنتجات والخدمات التي تزود بها المنظمة جمهورها.

أما التعلم التنظيمي فهو عملية الاستنتاج وتصحيح الاخطاء أو هو الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي العاملين الى تطوير معرفتهم بالعلاقات التي تربط الاعمال بالنتائج وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على تلك العلاقات.

ان الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة يتم التعامل معها على اساس انها اصول استثمارية يجب ادارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة اذا ارادت المنظمة ان تحقق مردودا جيدا في الامد الطويل ممثلا في زيادة الانتاجية وتفوق الاداء. وهكذا فان المنظمة المتعلمة تفتح لنفسها آفاقا واسواقا وفرصا جديدة وتتعلم من تجاربها مع الزبائن والموردين والمنافسين.

تاسعا : البعد الأخلاقي

تمثل الأخلاق مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ في إطار السلوك الانساني ضمن بيئة معينة . وموضوع الاخلاق من اكثر المواضيع حساسية في المنظمات والمعاصرة لاسيما ونحن نتعامل مع ثقافات متعددة وقيم واتجاهات متنوعة وتكنولوجيا مكنتنا من التواصل في الكلمة والصورة والصوت بعيدا عن الرقباء .

وترتبط الاخلاق في ادارة الموارد البشرية بجميع انشطتها وممارساتها فالأخلاق يجب ان تكون حاضرة في اختيار العاملين وتحديد رواتبهم واجورهم وتقييم ادائهم وترقياتهم ومكافأتهم ومعالجة مختلف القضايا الاخرى الخاصة بعملهم في المنظمة.

حالة اخلاقية افتراضية للمناقشة

افترض ان احد الطلبة سرق اسئلة اختبار نهائي ، وأخذ يبيعه سرا الى بعض الطلبة بمبلغ معين .انت تعلم ان هذه المادة صعبة وانك حريص في الوقت نفسه على النجاح فيها ، علمت ايضا ان بعض زملائك اشتروا هذه الاسئلة فماذا ستفعل:

- هل تشتري نسخة لأنك خائف من الرسوب؟
- هل ترفض الشراء وتبذل قصاري جهدك للنجاح؟
- ام تتصل بالأستاذ بطريقة ما لتخبره بما حصل؟
- هل لديك تصرف آخر؟

المحاضرة الثالثة

الفصل الرابع

بناء استراتيجية ادارة الموارد البشرية

موضوع التعامل مع الموارد البشرية بالمنطق الاستراتيجي لا زال جديدا في الفكر الاداري المعاصر وان كانت جذوره ترجع الى مفهوم تخطيط الموارد البشرية الطويل الاجل الذي يمثل احد ابرز وظائف ادارة الافراد في السابق وادارة الموارد البشرية حاليا . وتزداد حساسية التعامل مع هذا الموضوع عندما ندرك اننا لا نتعامل مع موارد مادية بل مع موارد بشرية تمتلك مكونات فكرية متطورة ومعقدة ، ان المورد البشري المعاصر هو بالدرجة الاولى طاقة ذهنية، ان اهمية تصميم استراتيجية للموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة الى تكلفة هذا المورد.

مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية

يمكن ان تعرف على انها جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الاجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله. وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها في السنوات القادمة .

ان استراتيجية الموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المنظمة وتقع في المستوى الثالث من تسلسلها باعتبارها احدى الاستراتيجيات الوظيفية الهامة التي يعتمد عليها الاداء الكلي.

مراحل بناء استراتيجية ادارة الموارد البشرية

اولا : دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة

تقتضي عملية تكوين الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من العاملين في هذه الادارة التعرف المبدي على مضمون رسالة المنظمة وما تحويه من قيم باعتبارها الضابط العام لجميع انشطتها وغيرها من الادارات الاخرى في المنظمة ، وعلى ضوءها تصوغ ادارة الموارد البشرية رسالتها المستقبلية والمشتقة اصلا من رسالة لمنظمة ولا بد ان تتوافر فيها الوضوح وحسن الصياغة وتحديد المضمون المباشر والواقعية.

ثانيا: التحليل البيئي

تتكون عملية التحليل من شقين الاول خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف الى تحديد جوانب القوة والضعف في امكانات الموارد البشرية الحالية بهدف معرفة قدرتها على تلبية انجازات استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية.

أما الشق الثاني فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها والمخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها .

ثالثا: صياغة وتكوين استراتيجية ادارة الموارد البشرية

تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد اهدافها ووضع استراتيجيتها بشكي يخدم الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ويتكامل مع استراتيجيات الاقسام الاخرى .

ويمكن تعريف استراتيجية ادارة الموارد البشرية بانها خطة طويلة الاجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية ، وسياسات تكون ووظائف ومهام ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

ان تحديد هذه الاستراتيجية يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية لكل وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية فاذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية نمو وتوسع ستقوم ادارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية .

أم اذا كانت الاستراتيجية العامة للمنظمة هي استراتيجية استقرار فستعمل ادارة الموارد البشرية على تعزيز حالة الاستقرار في انشطتها المختلفة أيضا.

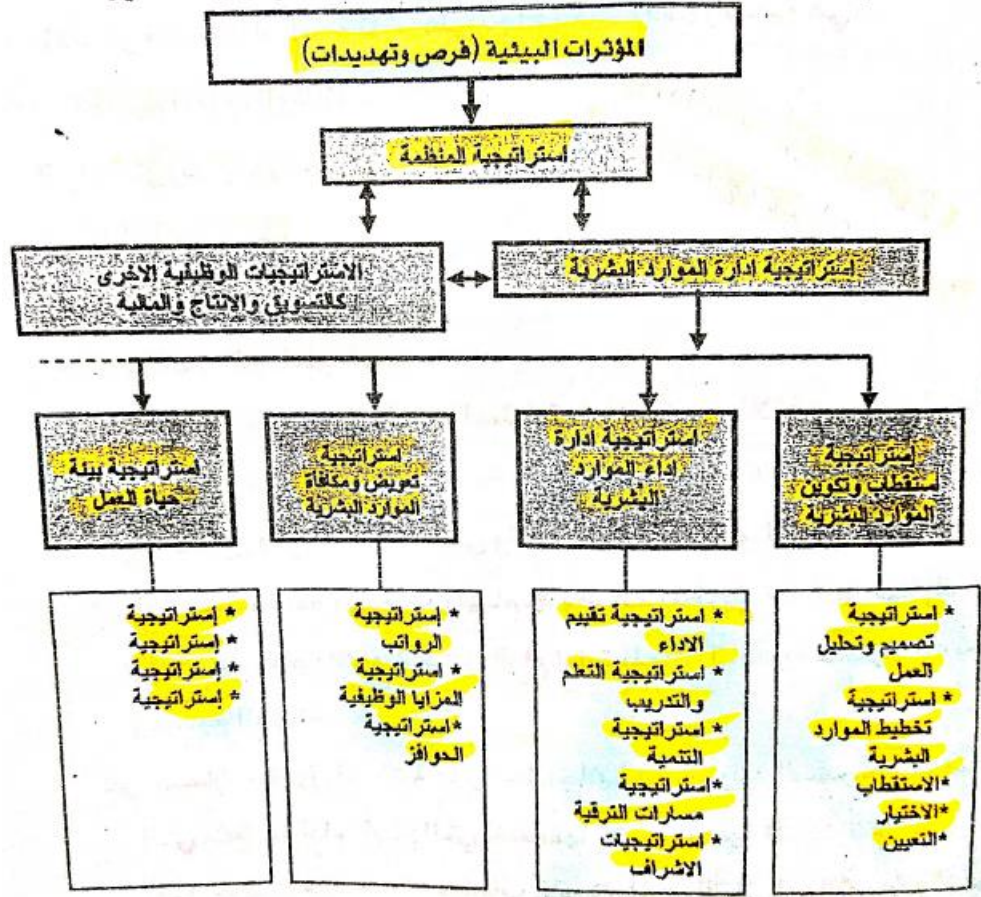
أما اذا كانت استراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة فان استراتيجية ادارة الموارد البشرية ستركز على الاستقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلا الابداع والاستغناء على الموارد البشرية نصف الماهرة.

أما اذا تركزت استراتيجية المنظمة على قيادة التكلفة فستعمل استراتيجية ادارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية القادرة على العمل بكفاءة انتاجية بأقل التكاليف.

رابعا : تطوير استراتيجيات ووظائف ادارة الموارد البشرية

تقوم هذه الادارة برسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب وتصميم الاعال وتحفيز العاملين وغيرها بشكل متكامل مع التوجهات الاستراتيجية للإدارات الأخرى وتتلاءم مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كامل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
مع الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى



خامسا : تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

يتم تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه. وهناك خمس متغيرات اساسية تؤثر على نجاح تنفيذ اي استراتيجية :

1- تصميم المهام والوظائف

2- اختيار وتدريب وتنمية العاملين

3- نظام المكافآت

4- الهيكل التنظيمي

5- نوعيات ونظم المعلومات

وتتحمل ادارة الموارد البشرية المسؤولية المباشرة عن ثلاثة من هذه المجالات وهي (المهام والافراد ،وانظمة المكافآت) كما يمكنها التأثير المباشر في المجالين الباقيين (الهيكل التنظيمي، وأنظمة المعلومات).

سادسا : تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية

ان تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية (كمرحلة أخيرة من مراحل تكوين الاستراتيجية) هو أساسا تحديد لمدى قدرة الانشطة المختلفة في هذه الادارة على تحقيق اهداف المنظمة من خلال رضا وسعادة للعاملين وتحقيق اندماجهم وولائهم والتزام المنظمة ، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.

استراتيجيات التنافس ودور ادارة الموارد البشرية في تكوين الميزة التنافسية

هناك نموذجين شائعين في مجال استراتيجيات التنافس ويتمتعان بدرجة عالية من القبول وهما (نموذج بورتر ، نموذج مايلز وسنو)

أولا : نموذج بورتر

يؤكد بورتر (Porter 1980) على ضرورة تطابق جميع أنشطة المنظمة بما فيها ممارسات ادارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية . كذلك يرى ان مصدر الميزة التنافسية يكمن في قدرة المنظمة على التفوق من خلال عملياتها الانتاجية ، وهناك ثلاث طرق وهما :-

1- قيادة التكلفة الكلية

ترى هذه الاستراتيجية ان بإمكان المنظمة ان تمتلك ميزة تنافسية من خلال تكاليف صناعة السلعة اي ان المنظمة تصبح أقل المنظمات من حيث التكلفة في صناعتها وتحقق ذلك عن طريق الاستثمار الامثل للموارد والانتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق والسيطرة على المصروفات الادارية.

2- استراتيجية التمايز

في استراتيجيات التمايز (التنوع) تعمل المنظمة على تقديم السلع أو الخدمات التي تختلف عن المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المنافسون في السوق ، ويمكن تحقيق هذا التمايز عن طريق واحد أو أكثر من الأساليب التالية :-

- تحسين الصورة الذهنية للسلعة في عقول المستهلكين .
- استخدام تكنولوجيا متطورة او اضافة ملامح

و خصائص تنفرد بها السلعة عن السلع المنافسة.

- تقديم خدمات للمستهلك متميزة تماما عن خدمات المنافسين.

3- استراتيجية التركيز

هنا تقوم المنظمة اما بتخفيض تكلفة السلعة او تبذل الجهد للتميز في انتاج السلعة من اجل مواجهة قطاع سوقي معين (جزء من السوق) مع محاولة خدمة هذا القطاع بأسلوب ومستوى يفوق ما يقدمه المنافسون.

ثانيا : نماذج استراتيجيات مايلز وسنو

قدم مايلز وسنو اربعة انواع من الاستراتيجيات التنافسية :-

1- استراتيجية المدافعون

وهذه الشركات تمتلك عدد قليل من السلع وتخدم جزء ضيق من السوق المستقر نسبيا . هذه الشركات لا تحبذ التجديد واجراء التعديلات الجوهرية في هيكلها او استراتيجياتها او انماط التكنولوجيا واساليب العمل او العمليات .

2- استراتيجية المنقبون

تهتم الشركات التي تتبنى استراتيجية التنقيب بمواصلة الابداع والتجديد لذلك تبحث دائما عن الفرص الجديدة لمنتجاتها واسواقها وتحاول ايجاد حالة من عدم التاكيد بين منافسيها من خلال تنويع منتجاتها واستخدام تكنولوجيا متعددة وتدعيم عمليات البحث والتطوير من اجل تطوير المنتجات .

3- استراتيجية المحللون

هذه الشركات تحاول الاستفادة من النموذجين السابقين لذلك نراها تجمع بين فلسفتي المدافعون والمنقبون . فهي تعمل في ظل اسواق مستقرة وغير مستقرة.

4- استراتيجية المستجيبون

هؤلاء ليس لديهم استراتيجية محددة وانما يتحركوا كرد فعل او استجابة لتصرفات المنافسين في السوق.

المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المدخل الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية المعاصرة من اجل النجاح في تطبيق المدخل الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية ضمن هذا التوجه لا بد من وجود بناء استراتيجي متكامل يضم مجموعة من العناصر من بينها:-

- 1- قيادة ادارية متفتحة ذهنيا وقادرة على وضع رؤية مشتركة للعاملين توضح سبب وجود المنظمة وما هي الاشياء المهمة لها.
- 2- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الخارجية والداخلية.
- 3- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والمرونة والفعالية والتوافق مع استراتيجية المنظمة وواقعها.
- 4- نظم واجراءات تنفيذية لتوجيه لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التجديد والتطوير.
- 5- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تناسب مع نوعية الموارد البشرية ومستوياتها الفكرية كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتنسم بالمرونة.
- 6- صلاحيات محددة جدا وتناسب مع مسؤوليات الافراد مع وضوح معايير المحاسبة والعدالة وتقييم الاداء والثواب والعقاب.
- 7- نظم معلومات متطورة وقنوات فعالة للاتصالات الداخلية والخارجية.
- 8- معدات وتجهيزات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق اقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة .
- 9- بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابداع والابتكار وتدفع باتجاه التعلم المتواصل والعمل الفرقي.

الفصل الخامس

استراتيجية تحليل الوظائف وتصميمها

تحليل الوظائف

هو اسلوب علمي بواسطته يتم تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيها الى عناصرها الاولية وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهرات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها في شاغلها. هناك مجموعة من التساؤلات عند القيام بتحليل الوظيفة يجب الاجابة عليها وهي :-

- ما هو العمل ؟
- كيف يعمل ؟
- ما هي الوسائل والادوات المساعدة لإتمام العمل ؟

- المنتج ؟
- المؤهلات والقدرات المطلوبة؟
- الاجور ؟

يتضمن الاسلوب العلمي لتحليل الوظائف ثلاثة جوانب اساسية يمكن الحصول على مكوناتها من خلال جمع المعلومات الخاصة بالإجابة على الاسئلة الست اعلاه وهه الجوانب هي :-

1- وصف الوظيفة

هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

2- مواصفات شاغل الوظيفة

وتتمثل في تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة.

3- تقييم الوظائف

الى جانب المعلومات التي يقدمها تحليل الوظيفة لوصف ومواصفات الوظيفة يقدم ايضا معلومات مهمة خاصة بمقارنة الاعمال مع بعضها البعض ببرنامج خاص بالأجور في ضوء ذلك.

الشكل ادناه يوضح محتويات تحليل الوظائف

صورة 5-1

اساليب تحديد مواصفات شاغل الوظيفة

هناك اسلوبان لتحديد المواصفات او الملامح هما:-

1- الأسلوب التقديري

وذلك بالاعتماد على تقدير وخبرة الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغليها ، وترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية.

2- الاسلوب الاحصائي

ويتم ذلك وفقا للخطوات التالية:

a. تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة والتي قد يكون لها القدرة على

التنبؤ بأداء عالي.

b. قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة.

c. قياس كفاءة شاغلي الوظيفة.

d. حساب قوة واتجاه الارتباط بين الفقرة (b,c) وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين
المواصفات وكفاءة الأداء.

أهمية تحليل الوظائف بالنسبة لمديري الموارد البشرية

تتجسد أهمية تحليل الوظائف فيما يلي :-

(1) تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من وصف الوظائف والمؤهلات اللازمة
لشغلها.

(2) تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف (الاختيار والتعيين والترقية والنقل)

(3) تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.

(4) التدريب والتنمية الإدارية.

(5) هو الأساس المباشر لوضع معدلات عالية للأجور والرواتب.

(6) انه الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف (تقويم الأداء)

(7) تتجلى أهمية تحليل الوظائف باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية.

(8) توضيح ظروف العمل ودرجة تعرض الأعمال للأخطار وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارية في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية (الامن الصناعي)

خطوات تحليل الوظائف

لان عملية تحليل الوظائف تشكل حجر الزاوية في جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية لذلك نجد اهتماما كبيرا يعطي لها، والتأكيد على انجازها بأسلوب علمي ، ونقترح ما يأتي الخطوات الست الأساسية :-

1- تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف

2- اختيار عينة من الوظائف للتحليل

3- توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم

4- مرحلة تحليل البيانات المطلوبة

5- مرحلة تحليل المعلومات

6- مرحلة اعداد بطاقات الوصف

الفصل السابع

استراتيجية الحصول على الموارد البشرية

التوظيف

عملية التوظيف staffing هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية والاداة الاساسية التي تمكن المنظمة من استقدام الافراد واجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. وتنشأ عملية التوظيف عندما يزيد الطلب على الموارد البشرية على المعروض منها في المنظمة وتتضمن عملية التوظيف :-

أولا: الاستقطاب Recruitment

يعرف الاستقطاب بأنه عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة الحالية او مستقبلا انها عملية الربط بين اولئك الذين يعرضون الوظائف والذين يرغبون في شغلها . البحث عن الافراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الافضل منهم بعد ذلك للعمل.

أهمية الاستقطاب

تبرز أهمية الاستقطاب في الفوائد التالية:-

- 1- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل الماحة أمام المنظمة ، وكلما أزداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والافضل بينهم.
- 2- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية .
- 3- يمثل النجاح في عملية الاستقطاب الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

أهداف وظيفة الاستقطاب

تهدف وظيفة الاستقطاب الى تحقيق ما يلي :-

- 1- ايصال معلومات دقيقة الى الراغبين في العمل بالشركة بأساليب تحفزهم على الاستجابة لذلك.
- 2- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- 3- الاسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الافراد المناسبين الذين يتم اختيارهم من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف .

4- الاسهام في زيادة فعالية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملين وتكوين موارد بشرية ذات تأهيل وكفاءة عالية.

العوامل المؤثرة على الاستقطاب

- 1- حجم المنظمة لها تأثير لا ينكر على مدى ممارسة المنظمة لأنشطة الاستقطاب .
- 2- ظروف العمل وكذلك رزمة الاجور والمكافآت المقدمة للعاملين تؤثر على دوران العمل وبالتالي على مدى احتياج المنظمة للعاملين في المستقبل .
- 3- شروط التوظيف السائدة في المجتمع .
- 4- موظفي المعرفة.

مصادر الاستقطاب

هناك مصدرين اساسيين لاستقطاب العاملين هما:-

1- المصدر الداخلي للاستقطاب

وتتمثل المصادر الداخلية في الافراد المتوقع ترقيةهم او نقلهم من وظيفة الى أخرى اما على شكل ترفيع او تغيير وكذلك الافراد المجازين والزائدين عن حاجات العمل.

2- المصدر الخارجي للاستقطاب

تلجأ الشركة الى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها الى العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في اضافة وتنوع الكفاءات فيها . وتتيح هذه المصادر امكانية الوصول الى قطاع عريض من المرشحين واختيار افضلهم كما تتيح الفرصة لدخول دماء جديدة الى المنظمة الأمر الي يساعد على تطوير المنظمة وحث موظفيها على الاهتمام بعملهم وتحفيزهم لاكتساب معارف جديدة نظرا لوجود منافسة قوية من المصادر الخارجية . ومن بين أهم مصادر الاستقطاب الخارجية (الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب ووكالات التوظيف الخاصة والحكومية .

أساليب أخرى للاختيار والاستقطاب

في الآونة الاخيرة اتجهت اغلب الشركات الى العمل بالتوظيف المؤقت الى جانب استخدامها للاستشاريين العاملين بعقود لاسيما المتقاعدين وكبار السن . اذ يعمل الكثير من الافراد في الشركات وفق عقود مؤقتة من اجل مساعدة العاملين في انجاز عمل معين او انجاز عمل لا يستطيع هؤلاء العاملين القيام به ومن بين المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في هذا النوع من التوظيف ما يلي:-

1- شركات الخدمات المؤقتة

2- تأجير العاملين

3- التعاقد الاستشاري المستقل

السيرة الذاتية للشخص Resume

تقوم المنظمات بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في بعض وسائل الاعلام لكي يطلع عليها الراغبون في التوظيف. وعندما يجد احد المهتمين ان الوظيفة مناسبة له يحاول ان يرسل للمنظمة المعلنة سيرته الذاتية على امل الحصول على تلك الوظيفة .

ان فترة التقديم للحصول على عمل تعتبر من اكثر المواقف المقلقة التي يمر بها الافراد ، والهدف المباشر لطالب التعيين في هذه المرحلة هو الحصول اولا على مقابلة مع الجهة المعلنة لذلك يتوجب عليه اعداد سيرة ذاتية تضمن له الحصول هذا الهدف وقد لا يكون لدى الفرد خبرة سابقة بخصوص اعداد السيرة الذاتية ملذا يكتب وكيف سينظمها؟

من الامور التي تتضمنها السيرة الذاتية (الاسم الجنس والعمر ، المستوى التعليمي والخبرات، والمهارات التي يتميز بها الفرد عن الاخرين) اذ لا بد ان يحرص الفرد على توضيح النقاط القوية التي يتميز عن الاخرين الى جانب الانشطة التي يقدمها المجتمع.

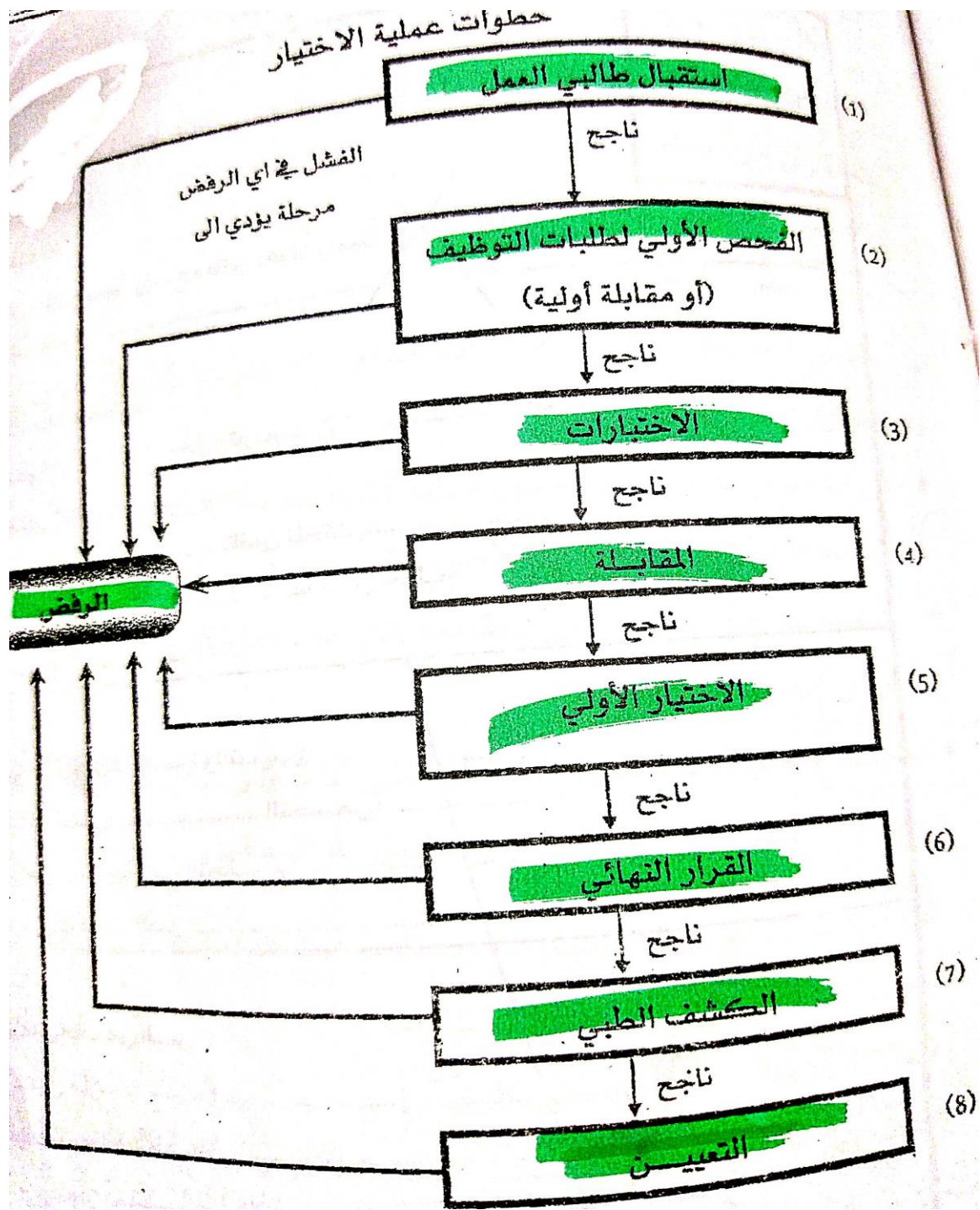
ثانيا : الاختيار

الاختيار Selection هو العملية الثانية لعد الاستقطاب بمقتضاه يتم انتقاء الافراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة . انه العمية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الامر. ان المنظمات الناجحة تهتم بعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها وفي حياة الفرد وتطوره أيضا.

ان الاتجاه العلمي الحديث يركز مباشرة على الجوانب المشرقة او الايجابية في الفرد في اطار مهاراته التي يتميز بها وتلك التي يمكن استثمارها مستقبلا .

خطوات عملية الاختيار

يتطلب الاختيار الناجح مجموعة من الخطوات التي تساعد متخذ القرار في التنبؤ بمدى النجاح المستقبلي للمتقدم في اداء العمل . ويمكن النظر الى كل خطوة من هذه الخطوات التي سنذكرها ادناه على انها بمثابة حاجز لا بد ان يجتازه المتقدم للوظيفة بنجاح لكي يفوز بالوظيفة. وفيما يلي شرح مراحل او خطوات عملية الاختيار:



1- استقبال طالبي العمل

بعد ان تتم عملية الاستقطاب تبدأ عملية استقبال طالبي العمل الذي يتوافدون الى المنظمة وذلك بغرض التزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة والميزات التي سيحصل عليها والأشياء المطلوب توافرها وغيرها من المعلومات التي تقوم ادارة الموارد البشرية بتزويدهم بها.

2- الفحص الأولي لطلبات التوظيف

طلبات التوظيف هي اما خطابات من المتقدمين او نماذج استمارات طلب التوظيف او السيرة الذاتية

نموذج طلب توظيف

صورة شخصية	الشركة العامة للصناعات طلب توظيف تعليمات: املاً الطلب بخط واضح وكن دقيقاً واميناً في اجابتك:
أولاً: بيانات عامة: الاسم: محل وتاريخ الولادة الجنس: العنوان الحالي: تلفون المنزل: تلفون المكتب: الحالة الاجتماعية عدد من تعولهم: الجنسية:	
ثانياً : المؤهلات والخبرة والتدريب: المؤهل العلمي: التخصص: البرامج التدريبية التي التحقت بها الخبرة في مجال العمل:	
ثالثاً: بيانات عن العمل: الأعمال مارستها سابقاً : أسباب تركك لآخر عمل: اسم وعنوان صاحب العمل الأخير : نوع العمل الذي تفضله: اذكر أسماء وعناوين ثلاثة أفراد يمكن الاتصال بهم كمرجع لك:	
التاريخ / /	
التوقيع:	

3-الاختبارات

تعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للعمل من اجل اختيار انسبهم واذا ما تقرر استخدام الاختبارات في هذا المجال فلا بد لادارة الموارد البشرية ان تنظر الى نتائج هذه الاختبارات في ضوء الحقائق التالية.

- ان الاختبارات تمثل جزء من عملية المفاضلة ولا يصح الاعتماد عليها فقط في اتخاذ القرار النهائي بصلاحية المتقدم او عدم صلاحية.
- تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى أمانة المشرفين عليه, ومدى المامهم بأبعاده.
- تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على اداء عمل معين لكنها لا تضمن انه سيؤدي ذلك العمل على الوجه الاكمل بالمستقبل .

ومن انواع الاختبارات :

(a) اختبارات الاداء

تهدف الى قياس الاداء العضلي والمهارة التي يمتلكها المتقدم لشغل الوظيفة وتوجد فيها معايير مادية لقياس كيفية اداء العمل كما هو الحال بالنسبة لوظيفة كاتبة طابعة مثلا.

(b) اختبارات الذكاء

التعرف على القدرات العقلية للمتقدمين لشغل الوظائف.

(c) اختبارات القدرات والاستعدادات

تهدف الى اختبار امكانيات المقدم للنجاح , والنمو داخل المنظمة ومن بين هذه الاختبارات , الذاكرة , التنسيق , اتخاذ القرارات , الفهم , الابتكار, وهكذا.

(d) اختبارات الشخصية

اهم هذه الاختبارات

- الاعتماد على الذات
- الاتزان النفسي
- الثقة في النفس
- التكيف الاجتماعي
- السيرة او حب القيادة والزعامة على الاخرين
- التكيف العاطفي

4-المقابلة

تعتبر المقابلة من اكثر وسائل الاختبار استخداما في المنظمات ويمكن تعريفها بأنها محادثة شفوية تتم بين شخصين أو اكثر مثل (مثل ممثل ادارة الموارد البشرية وممثل عن الادارة المعنية والمرشح للوظيفة).وانواع المقابلات هي :

❖ المقابلة الموجهة

يحدد مسبقا الهدف المطلوب من المقابلة ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها وتترك للمقابل حرية توجيه الاسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة

❖ المقابلة غير الموجهة

يقوم المقبل بعرض الاسئلة كيفما اتفق دون تنظيم او تحديد كمتا يترك للمرشح حرية الاجابة على الاسئلة الموجهة اليه بالأسلوب الذي يراه مناسباً.

❖ المقابلة الموقفية

يهدف هذا النوع من المقابلات الى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً.

ملاحظة //

ان العنصر الاساسي هنا هو ان نذكر للموظف الذي تم ترشيحه اثناء المقابلة الجوانب السلبية والايجابية عن طبيعة الوظيفة التي سيكلف بها . اي لا نكتفي باخبارها عن الاجور او المكافئات التي سيحصل عليها وفرص التقدم الوظيفي التي تنتظره ولكن اخباره بمخاطر العمل وطبيعة الافراد الذين سيتعامل معهم وكيفية احتساب ساعات العمل الاضافيالخ.

5-الاختبار الاولي

هنا تقوم ادارة الموارد البشرية بأجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من اجل الوقوف على ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة.

6-القرار النهائي

بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار او المقابلة بنجاح وبعد اخذ راي مدير الوحدة المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة تقوم ادارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين الى رئيس المنظمة او الى الجهة المخولة بالتعيين بغية اصدار الامر الاداري الخاص بالتعيين المرشح واعلامه بذلك.

7-الفحص الطبي

تلك هي المرحلة الاخيرة في عملية الاختيار والتي يتم فيها تأكد الادارة من ان المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من اداء العمل وانه خال من الامراض المعدية لذلك فإن المرشح بحاجة الى اختبار طبي كخطوة اخيرة قبل صدور قرار التعيين.

ثالثا : التعيين

التعيين هو الخطوة الاخيرة في عملية الوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار واخير التعيين والمقصود بالتعيين قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة ان يكون عضوا فلي الشرك من اجل تأدية اعمال محددة لقاء مرتب معين. ويتضمن التعيين أربع نقاط اساسية هي :-

- 1- اصدار قرار التعيين من الجهة المختصة
- 2- التهيئة المبدئية
- 3- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة
- 4- تثبيت الموظف

الفصل الثامن

التوجيه والتأقلم الوظيفي

تشكل الايام الاولى التي يرتبط بها الموظف نقطة اساسية في سلسلة بناء الثقة بين الطرفين وبالرغم من ضعف اهتمام منظماتنا العربية بهذه المواضيع لكن المنظمات العالمية تحرص تماما على وضع برامج توجيهية يتم من خلالها توجيه الموظفين الجدد بأساليب تترك لهم الانطباع الجيد عن طبيعة العمل والموظفين والمنظمة من حيث ثقافتها واتجاهاتها العامة ودورهم المهم فيها.

توجيه وتهيئة الموظف الجديد

التوجيه أو التهيئة Orientation يقصد به تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه. وتتم هذه العملية من خلال تعريف الموظف بمسؤولياته وصلاحياته في الوظيفة التي سيعمل بها وعلاقاته بالآخرين وأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها ويمكن ان نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة واماكن العمل فيها. اي نعطي للموظف الجديد وصورة وانطباع اوليا جيدا عن تفاصيل عمله بالمنظمة.

أهداف التوجيه

- تقديم وصف دقيق عن العمل الذي سيؤدي به الموظف ومستويات الأداء المطلوبة منه الامر الذي سيساهم في تقليص تكاليف بدء العمل.
- تخفيض حالة التوتر والقلق الذي يصيب الموظف الجديد نتيجة لوجوده في مكان عمل جديد والخوف من الفشل لتأدية العمل.
- تنمية روح الانتماء لدى الموظف والشعور بالثقة في النفس مما يؤدي بالنهاية الى رفع معنوياته ورضائه في العمل.
- تخفيض معدل دوران العمل في بداية دخولهم للمنظمة عند اتمام عملية التوجيه بنجاح.
- توفير الوقت المستغرق في عملية التوجيه والارشاد لكل من المشرف المباشر وزملاء العمل.
- تكوين تصور ايجابي لدى الموظف عن المنظمة ويعزز قرار اختياره للعمل بها.

خطوات توجيه الموظف الجديد

ان عملية التوجيه ليست مسألة كتيب جميل عن الشركة يتم تسليمه للموظف الجديد في يومه الاول بل لابد ان تهيئ ادارة الموارد البشرية نفسها اولا لمثل هذا النشاط وتحسن اختيار الشخص او الاشخاص الذين سيقومون بعملية التوجيه. ومن المفضل عند تصميم برنامج توجيه بالموظف ان تتم مراعاة الخطوات التالية:-

- استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسه المباشر واعطائه فكره عن العمل الذي سيقوم به والاجابة عن الاسئلة التي يثيرها بخصوص العمل والمنظمة.
- تحديد المعلومات التي يجب اعطاءها له وكيفية تزويده بها .
- تقديم الموظف الجديد الى كل من الزملاء والمرؤوسين والرؤساء من اجل التعارف.
- تقييم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة وقد تتم هذه العملية عن طريق اجراء مقابلة بينه وبين رئيسه المباشر وممثل من ادارة الموارد البشرية.

التأقلم التنظيمي

التأقلم التنظيمي أو الاجتماعي Organizational Socialization هو عملية التكيف التي يمر بها الموظف اثناء محاولاته تعلم القيم والاعراف الخاصة بأدوار العمل الذي سيؤدي به او يكلف به في منظمته الجديدة. ان التأقلم التنظيمي هو العملية التي يتحول من خلالها الموظف الجديد الى عضو

فعال في الموقف التنظيمي الجديد الذي وضع فيه اما بسبب نقله او ترقيته او التعيين لأول مرة. وتحدث عملية التأقلم على مستويين هما : مستوى المنظمة : اذ تحاول المنظمة تطبيع الفرد مع ثقافة المنظمة وقيمها الاساسية ومتطلبات عمله والدور المطلوب منه.

مستوى الفرد: اي ان الموظف الجديد يحاول ان يؤثر على الموقف التنظيمي ليكون مقبولا لديه

الافتراضات الخاصة بالتأقلم التنظيمي

1- يؤثر التأقلم الاجتماعي على اداء الموظف الجديد

أداء الموظف في المنظمة يعتمد وبدرجة عالية على معرفة ما يتوجب عليه عمله او عدم عمله. وبالتالي فان فهمه للطريق الصحيح لكيفية اداء العمل هو مؤشر جيد على المامه بحقيقة الامور الاجتماعية في المنظمة ومن جهة اخرى فان تقييم ادائه يعتمد هو الاخر على مدى انسجامه مع بيئته التنظيمية وهو ما يتوقف على علاقاته بالزملاء وعلى امتلاكه عادات العمل السليمة وعلى توفر اتجاهات ايجابية لديه نحو الاخرين.

2- يتأثر استقرار المنظمة بمستوى التأقلم الاجتماعي للعاملين

عندما يتم خلال سنوات طويلة شغل الوظائف وتركها بأقل المشاكل فان ذلك سيوفر للمنظمة حالة من الاستقرار الذي سيؤثر بدوره على ولاء والتزام العاملين.

3- يعاني الموظف الجديد من القلق والتوتر

يأتي الموظف الجديد الى العمل ولديه بعض القلق والتوتر بخصوص المنظمة والعاملين والعمل فهو غير معروف ولا يعرف الكثير عن الاخرين وعن العمل الذي سيؤديه ايضا لذا لا نستغرب اذا اكتشفنا احتمالية معاناة هذا الموظف من الوحدة والانعزال .

4- عملية التأقلم لا تحدث من فراغ

يتأثر التأقلم الاجتماعي بمدى دقة أو عدو دقة المواضيع والسلوكيات التي يمارسها الزملاء والادارة والعاملين والعملاء واي من الاخرين الذين سيتعامل معهم الموظف الجديد.

5- تتشابه الطرق والاساليب التي يستخدمها الافراد لتحقيق التكيف مع المواقف الجديدة

عندما يتعرض الموظف الجديد الى شحة المعلومات او انها مشوشة ولا تغطي جميع الامور المهمة لديه الامر الذي سيقبل من امكانية فهمه لحقيقة الدور الذي سيؤديه في المنظمة لكن بمجرد التحاقه بالمنظمة سيتكيف للموقف الجديد من خلال الاستزادة من المعلومات الخاصة بالمجالات والمواضيع الغاممة بالنسبة له. ويعني ذلك عدم وجود تكيف فوري بل ان الموظف سوف يمر بعدة مراحل من اجل تحقيق الفهم والاستقرار الوظيفي.

مراحل عملية التأقلم الاجتماعي

1- مرحلة ما قبل الوصول

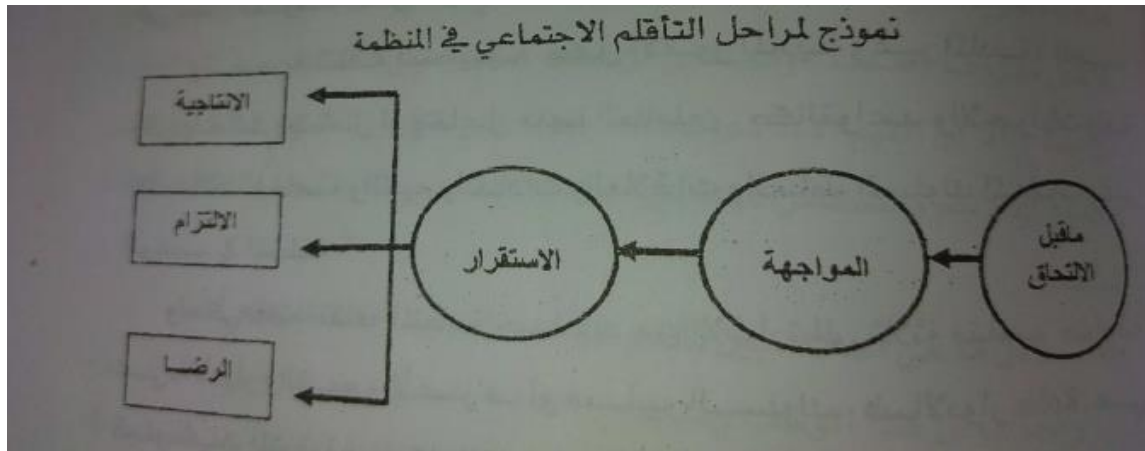
يأتي الفرد الى العمل حاملا مجموعة من القيم التنظيمية والاتجاهات والتوقعات حول الوظيفة التي سيؤديها والمنظمة التي سيعمل فيها ويساهم في اعداد او تشكيل هذه التوقعات كل من البرامج التدريبية والجامعات من خلال اقسام الادارة وكذلك في مرحلتي الاستقطاب والاختيار التي يزود خلالها ببعض المعلومات عن المنظمة .

2- مرحلة المواجهة

تبدأ هذه المرحلة مع دخول الفرد الى المنظمة بقصد العمل حيث تبرز امامه اشكالية المقارنة بين توقعاته عن العمل وعن الزملاء والمشرفين والمنظمة بصورة عامة وبين حقيقة الامور التي يراها على ارض الواقع . وتستطيع ادارة الموارد البشرية الحد من فجوة التوقعات بشكل جذري من خلال ممارساتها الموضوعية لعملية الاختيار وتزويد الموظف الجديد بمعلومات حقيقية عن الوضع في المنظمة اي تستعرض امامه جميع نقاط القوة والضعف ذات العلاقة بعمله والمنظمة التي يعمل بها .

3- مرحلة الاستقرار

في هذه المرحلة يقوم الفرد باجراء بعض التعديلات على سلوكه وتوقعاته السابقة بخصوص العمل والمنظمة والمشرف والزملاء بهدف التأقلم مع معايير بيئة العمل الجديدة والقيام بالدور المطلوب منه والمشاركة في معالجة الامور بصفته عضوا في المنظمة . وتتم عملية تأقلم الموظف الجديد عندما يبدأ بالشعور بالراحة في المنظمة وفي عمله مع زملائه ويتفهم ويشاطر الاخرين القيم والعادات التنظيمية السائدة.



الفصل العاشر

تقييم وتطوير أداء العاملين

يخضع غالبية العاملين سنويا لعملية تقييم ادائهم السابق وقد تستغرق عملية تقييم أداء موظف معين فترة قصيرة لا تتجاوز الخمسة دقائق وتتم بشكل غير رسمي بينما تستغرق لدى البعض الآخر فترة طويلة قد تتجاوز الاسبوع وتتم بالعديد من الخطوات وينظر جميع العاملين الى عملية التقييم على انها لها بعض التأثيرات المباشرة في حياتهم العملية اذ ينجم عنها زيادة في الراتب او علاوة او ترقية الى وظيفة اعلى او عقوبة في بعض الاحيان او الدخول في دورة تدريبية من اجل اكتساب معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل بشكل افضل من السابق.

تقييم الاداء Performance Appraisal او تقييم الكفاءات او تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او سلوكية او فكرية ولك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الاولى ومعالجة الثانية كضمانة اساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فاعلية المنظمة .

وتتميز عملية تقييم الاداء بخمسة خصائص هي:

- 1- انها عملية ادارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي
- 2- انها عملية ايجابية لأنها لا تسعى الى كشف العيوب فقط وانما تهتم ايضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد اثناء سعيه الى تحقيق الهدف.
- 3- انها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقديم.
- 4- انها عملية شاملة وعامة في وقت واحد اي يشمل تقييم الاداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الادارية.
- 5- ان تقييم أداء العاملين عملية مستمرة يوميا (غير موسمية) وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة وما النتائج النهائية الا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم التقييم على اساس سنوي او نصف سنوي او ربع سنوي احيانا.

أولا // أهداف تقييم الاداء على مستوى المنظمة

- 1- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الاخلاقي عن طرق تأكيد الاسس العلمية في التقييم والموضوعية في اصدار الاحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين او اتهامهم بالمحاباة وتفضيل بعضهم عن بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية او موضوعية.
- 2- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم الى تدريب اكثر.
- 3- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- 4- تقديم برامج وأساليب ادارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الادارة .
- 5- تحجيج تكاليف العمل الانساني وامكانية ترشيد سياسات الانتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- 6- التوثيق المنظم لتطور أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

ثانيا // أهداف التقييم على مستوى المديرين

ان قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم اداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بانه ممتاز أو وسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات ادارية أعلى بوضع تقرير عن اسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك وهذا يدفع المديرين في حقيقة الامر الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية.

- 1- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- 2- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم الأمر الذي يقود في النهاية الى ان تكون عملية التقييم وسيلة جديدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف.
- 3- تنمية قدرات المدير في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .

ثالثا // اهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين

- 1- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من ان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات ادائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات
- 2- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.

طرق تقييم الأداء

نظرا لأهمية تقييم أداء العاملين Performance Evaluation وآثاره المباشرة على نجاح أو فشل المنظمة فقد تنوعت طرق قياسه وبصورة عامة هناك ثلاث مداخل لتقييم أداء العاملين وهي:-

أولا // معايير التقييم المطلقة Absolute Standards

يقصد بمعايير التقييم المطلقة ان الموظف يتم تقييمه بناء على هذه المعايير فقط وهي تركز اما على مواصفات العمل الذي يؤديه الموظف او على سلوك الموظف اثناء تأدية العمل المكلف به ومن بين الطرق التي تندرج ضمن هذه المعايير ما يلي :-

1- طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وابسط الطرق وأكثرها شيوعا ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء , كمية الأداء, المعرفة بطبيعة العمل, المظهر, التعاون وتحجج الدرجات على اساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم 1 أقل درجة للتقييم و5 أو 3 أعلى درجة والشكل ادناه نموذج لهذه الطريقة:

نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة "سلم التدرج البياني"

درجات التقييم					العناصر
متميز (5)	جيد جداً (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
					نوعية الأداء (الدقة / الموضوعية)
					كمية الأداء
					الحاجة للإشراف والتوجيه
					الانتظام في الدوام
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع الزملاء والرؤساء
					الالتزام التعليمات والأنظمة
					رئيس القسم..... التاريخ: / / التوقيع
					مسؤول إدارة الموارد البشرية..... التوقيع

2- طريقة الوقائع الحرجة Critical Incidents Method

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على اساس شخصية بحتة فيتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا الى سلوكيات الموظف اثناء العمل.

3- طريقة قائمة الأوزان المرجحة Checklist Method

تتطلب هذه الطريقة من القائم بها اختيار الكلمات او الجمل التي تصف وتبين اداء الموظف وخصائصه وتقوم ادارة الموارد البشرية بمعرفة المقيم او بدونها بوضع اوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة وتتميز هذه الطريقة ببساطتها وامكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف.

نموذج قائمة الاوزان المرجحة في تقييم الاداء

الاسم : تاريخ التقييم :
 الوظيفة الحالية : الراتب الأساسي :
 التقرير السنوي عن الفترة من 2009/ /

مواد التقييم	عناصر التقييم	الدرجة المقررة	تقدير الدرجات	
			الرئيس المباشر	المدير
العمل والإنتاج	الجهد والنشاط	35		
	سرعة الانجاز	10		
	كفاءة الانتاج	10		
	التعاون مع العملاء والزبائن	5		
	القدرة على التصرف	5		
	المجموع	55		
المواظبة	التزامه بأوقات الدوام	25		
	حرصه على عدم تجاوز الاجازات	5		
	المجموع	20		
الصفات الشخصية	المظهر	10		
	الاخلاق والسمعة	10		
	المزاج والطباع	5		
	المجموع	25		
	المجموع الكلي	100		

التقييم العام

من 90-100	ممتاز	من 80 - 89	جيد جدا	من 70 - 79	جيد	من 50 - 69	متوسط	من 50	اقل من 50 درجة	ضعيف
-----------	-------	------------	---------	------------	-----	------------	-------	-------	----------------	------

الرئيس المباشر : التوقيع :
 المدير : التوقيع :
 خاص باستخدام ادارة الموارد البشرية :

4- طريقة التقرير المكتوب Essay Method

يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتمتع بها اضافة الى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا .

5- طريقة التدرج البياني السلوكي

Behaviorally Anchored Rating Scale(BARS)

الهدف من هذه الطريقة التغلب على مشاكل طريقة التدرج البياني السابقة وذلك بادخال الجوانب السلوكية في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه وعليه فان الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل (مثلا مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة , طريقة تعامله مع الزبائن ,مدى اهتمامه بالجديد في نطاق العمل)

نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي BARS

في تقييم أداء مبرمج حاسب آلي (مسؤولية استخدام المهارات الفنية والانجاز)

اسم الموظف.....القسم.....		
اسم القائم بالتقييم..... التاريخ / / 2009		
التعليمات: اقرأ مجموعة السلوكيات التالية لعمل الموظف ثم ضع علامة صح (√) أمام الحالة التي تنطبق عليه أكثر من غيرها.		
سلوكيات الأداء	درجات القياس	
يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية، وينجز كل المهام بطريقة رائعة.	10 -	ممتاز
يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية، وينجز معظم المهام بطريقة جيدة.	9 -	جيد جداً
قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام	8 -	جيد
يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية وينجز معظم المهام متأخراً.	7 -	متوسط
يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات، وينجز المهام متأخراً بسبب هذه الصعوبات.	6 -	ضعيف
	5 -	
	4 -	
	3 -	
	2 -	
	1 -	

ثانياً // معايير التقييم النسبية Relative Standards

وهي طرق نسبية بمعنى ان اداء الموظف يتم تقييمه بالمقارنة مع أداء الآخرين في القسم ومن اشهر الطرق :-

1- طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking Scale

يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً او تنازلياً اعتماداً على احسنهم كفاءة واقلهم وذلك بإعطاء الرقم 1 مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل الى نهاية القائمة الذي يمثل الاسوء وتتم المقارنة هنا بين الاشخاص وليس استناداً الى معايير الوظيفة .

2- طريقة التوزيع الاجباري Forced Distribution Method

تأخذ طريقة التوزيع الاجباري شكل الترتيب والمقارنة أيضا عند التطبيق لكن الترتيب هنا يتم على اساس مجموعات وليس أفراد اذ يقوم المشرف بكتابة أسماء مرؤوسيه المراد تقييم ادائهم على بطاقات صغيرة بحيث يكون لكل اسم بطاقة واحجة فقط ثم يرتب هذه البطاقات على مجموعات وفقا لظاهرة التوزيع الطبيعي وذلك بعد مقارنة اداء الاشخاص بعضهم ببعض وعلى النحو التالي :-

10% من العاملين ذوي اداء منخفض جدا.

20% من العاملين ذوي اداء منخفض.

40% من العاملين ذوي اداء متوسط.

20% من العاملين ذوي اداء مرتفع.

10% من العاملين ذوي اداء مرتفع جدا.

3- طريقة المقارنات الزوجية Paired Comparison Method

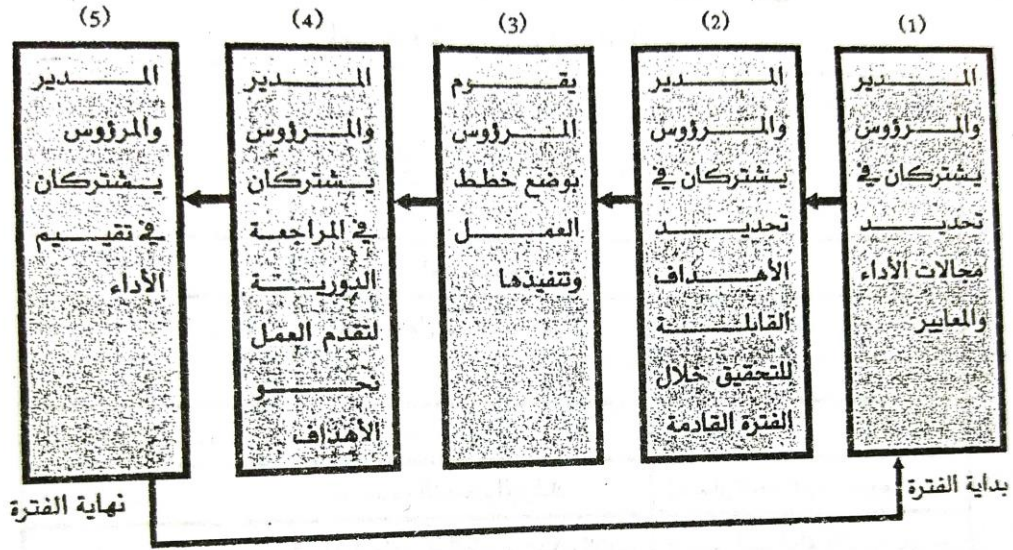
يقوم المقيم في هذه الطريقة بمقارنة الاداء العام لكل موظف مع باقي الموظفين وتتم المقارنة بين العاملين في الاداء بصورة كلية.

المقارنات الزوجية

اسم الموظف ورقمه	2	3	4	5	6
1. ايمن عبد العزيز	1	1	4	5	6
2. سلام على رمضان	-	3	4	2	6
3. هديل عبد الفني	-	-	4	3	6
4. انس مالك محمود	-	-	-	4	6
5. كرم محمد السالم	-	-	-	-	6
6. مأمون سعيد سليمان	-	-	-	-	-

ثالثاً // معايير التقييم المعتمدة على الانجاز Using Achieved Outcomes تستخدم هذه الطريقة في تقييم اداء العاملين بالاعتماد المباشر على ما حققوه من انجاز بخصوص أهداف تم تحديدها مسبقاً ولا بد انتهائها خلال فترة محددة مسبقاً وتسمى طريقة الادارة بالأهداف Management By Objective تركز هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون الى معرفة وفهم النواحي المتوقع القيام بها وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم كما يرغبون في الوقوف على مستويات ادائهم باستمرار وتتكون هذه الطريقة من مجموعة من المراحل وهي:-

خطوات الإدارة بالأهداف



مقارنه بين طريقة الإدارة بالاهداف والطرق الأخرى
المستخدمة في تقييم أداء العاملين

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالاهداف	
الأداء السابق فقط	الأداء السابق والمستقبلي	التركيز
محاسبة الفرد	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	الهدف
عامة تطبيق على جميع أنواع الوظائف	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	المعايير المستخدمة
منخفضة	عالية	درجة رضاه الفرد عنها
إصدار الحكم والتقييم	المساعدة والنصح والإرشاد	دور الرئيس
تبرير السلوك والدفاع عن النفس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس
نادراً ما يعرفها فهي سرية	يعرفها مسبقاً	معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم
منخفضة	عالية	مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس
ضعيف	قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	التعاضد بين الرئيس والمرؤوس

مشكلات عملية تقييم الأداء

تتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم أداء الموظف في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز لدى الرئيس أو المدير وتحصينه ضد احتمالات الأخطاء ومن أهم المشكلات الأساسية :-

- 1- عدم مقدرة المقيم على الفرز الدقيق بين معايير التقييم (جيد جدا ، جيد ، مقبول،.....)
- 2- انعكاس مباشر لطبيعة العلاقة بين المدير مع المرؤوسين.
- 3- اعتماد بعض المدراء على الموقف الوسط أو الحلول الوسطى.
- 4- التحيز الشخصي.

المسؤوليات في مجال عملية تقييم الاداء

1- دور ادارة الموارد البشرية

تصميم نظام تقييم الاداء من حيث الاسس والقواعد التنظيمية التي على اساسها سيتم التقييم ثم الاشراف على تطبيق نظام تقييم الاداء ومتابعة عمليات التطبيق ورصد المشاكل التي يمكن ان تحدث اثناء عملية التطبيق والعمل على حلها ويمكن تلخيص المهام بما يلي :-

(1) تصميم النظام

(2) الاشراف على التقييم

(3) استلام نتائج التقييم

(4) طلبات التظلم من نتائج التقييم

2- دور المقيم المقيمون Raters

هم كافة الرؤساء والمشرفون المباشرون في كافة المستويات الادارية هم المسؤولون عن تطبيق نظام تقييم الاداء ووضعه موضع التنفيذ ويمكن تلخيص مسؤولية المقيم بما يلي:-

- دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سيتم تقييمه وشرح هذه المعايير للمرؤوسين الذين سيتم تقييم ادائهم.
- متابعة اداء من يتم تقييمه وجمع المعلومات عن هذا الاداء ومراجعتها قبل استخدامها في وضع تقييمه النهائي.
- مقارنة الاداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع معايير التقييم المحدد له لتحديد مستوى كفاءته .
- تشجيع مرؤوسيه الذين تم تقييمهم بتزويده بالمعلومات الحقيقية غير الظاهرة في ادائهم وتكرار الجوانب الايجابية في ادائهم مع تلافي الجوانب السلبية (نقاط الضعف).

3- دور المقيم Ratee

يتمثل دور المرؤوس بما يلي :-

- الفهم الدقيق لمعايير تقييم الاداء التي يشرحها المقيم.
- المساهمة الجدية مع المقيم في تطوير وتحسين ادائه المستقبلي.

- الايمان الذاتي بان التقييم خدمة تقدمها المنظمة له وعن طريقها يضمن تطوير وتحسين ادائه وتحقيق مكاسب نفسه.

من يقيم أداء الموظف ؟

أهم الاطراف التي تمارس عملية التقييم هي:-

1- المشرف المباشر

الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات من حيث تقييم قدراته وانجازاته وسلوكياته.

2- رئيس المشرف المباشر

تتطلب بعض المنظمات أ، يقوم بمراجعة تقييم الأداء أو حتى بعملية التقييم أحيانا رئيس المشرف المباشر بحجة ان الرئيس الأعلى يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها.

3- تقييمات الأقران

وهي ثلاثة اشكال هي :-

- طريقة الترتيب : وتتمثل بترتيب أفراد المجموع من الأحسن الى الأسوء.
- طريقة التقديرات : وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير.
- طريقة الترشيحات : حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد معين من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب معين أو صفة معينة.

4- اللجان

قد تشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونه من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم. ولا يمنع تشكيل اللجان من مستويات ادارية مختلفة طالما كانت على صلة ومعرفة بهؤلاء الموظفين وطبيعة أعمالهم وانجازاتهم السابقة .

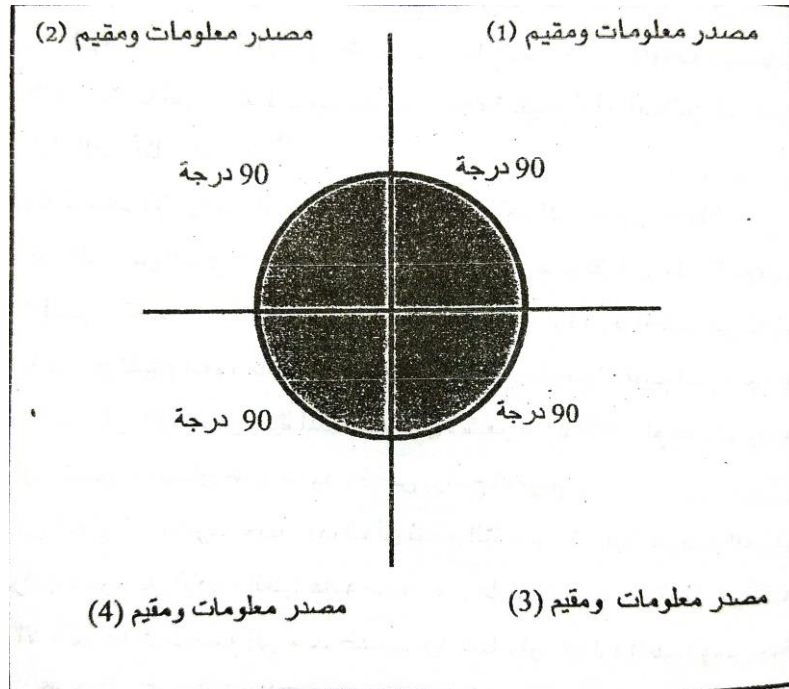
5- التقييم الذاتي

ثبت من خلال الممارسة الفعلية صعوبة جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية عالية لسبب بسيط وهو معرفته المسبقة بان نتائج هذا التقييم سيترتب عيها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية والحوافز والنقل..... الخ.

6- خبراء ادارة الموارد البشرية

يستعان احيانا بخبراء ادارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المنظمة في تقييم أداء الموظفين وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة اجراءها ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم انجاز القائم عليها .

7- تعددية المقيمين ومصادر المعلومات (التقييم بدرجة 360)



تقييم فاعلية عملية تقييم الأداء

أن المدير أو المشرف حينما يعرف أن نتائج التقييم ستكون عرضة للمناقشة وللمراجعة من قبل الادارة العليا فانه سيجرب على اتقان هذه العملية والابتعاد عن الاخطاء الشخصية الى حد كبير ولا شك ان الادارة العليا ومن خلال مناقشة ومراجعة عمليات التقييم ستضح لها جوانب الضعف في طرق التقييم ومهما يكن الأمر فان البرنامج الجيد لتقييم أداء العاملين لابد ان يستند الى بعض الثوابت لعل أهمها:-

- 1/ تحديد الأهداف والنتائج من عملية التقييم فالموظف يرغب في معرفة العلاقة بين هذه الأهداف والنتائج وبين العمل الذي يمارسه.
- 2/ كما يرغب الموظف في معرفة نتائج عمله والأسلوب الذي يستطيع من خلاله تحسين أدائه.
- 3/ كما يرغب الموظف في معرفة نتائج عمله ومدى ارتباطها بتطوير مساره الوظيفي اي فرص الترقيه والتقدم في العمل مستقبلا.