



# الحقيقة التعليمية

القسم العلمي: تقييمات إدارة مكتب

اسم المقرر: إدارة الموارد البشرية

المرحلة / المستوى: الثانية / الثاني

الفصل الدراسي: الاول

## معلومات عامة

اسم المقرر:	ادارة الموارد البشرية
القسم:	تقنيات إدارة مكتب
الكلية:	معهد الإدارة التقني-نينوى
المرحلة / المستوى:	الثانية
الفصل الدراسي:	2025-2026
عدد الساعات الأسبوعية:	نظري 5
عدد الوحدات الدراسية:	1
الرمز:	
نوع المادة	
هل يتوفر نظير للمقرر في الاقسام الاخرى	
اسم المقرر النظير	موارد
القسم	تقنيات إدارة
رمز المقرر النظير	MMT209
معلومات تدريسي المادة	





حنان احمد شيخو فارس	اسم مدرس (مدرسي) المقرر:
مدرس مساعد	اللقب العلمي:
2022	سنة الحصول على اللقب
ماجستير	الشهادة :
2022	سنة الحصول على الشهادة
24	عدد سنوات الخبرة ( تدريس )



## الوصف العام للمقرر

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

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

### الاهداف العامة

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



## الأهداف الخاصة

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

## الأهداف السلوكية او نواتج التعلم

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

## المتطلبات السابقة

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

## الأهداف السلوكية او مخرجات التعليم الأساسية

آلية التقييم	تفصيل الهدف السلوكى او مخرج التعليم	ت
<p>يستعرض الطالب ويناقش المراحل المختلفة لتطور إدارة الموارد البشرية.</p> <p>يناقش الطالب النتائج العملية الناتجة عن سوء اختيار المورد البشري.</p> <p>(المناقشة اثناء المحاضرة)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يفهم الطالب التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية.</li> <li>يعرف الطالب مصامين التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.</li> <li>يصف الطالب نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية.</li> <li>يتعرف الطالب على الوظائف الإدارية والتخصصية لإدارة الموارد البشرية.</li> </ul>	1
<p>يخطط الطالب وبعد عملية تحليل الوظائف.</p> <p>يعد الطالب وصفاً متكاملاً لوظائف (السكرتارية، المحاسب، موظف استعلامات)</p> <p>(المناقشة اثناء المحاضرة والواجبات العملية)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يصمم الطالب بطاقة لوصف الوظيفي مكتملة العناصر.</li> <li>يتعرف الطالب كيفية اجراء عملية تحليل الوظائف.</li> <li>يكون قادراً على تحديد المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل.</li> </ul>	2
<p>يحصر الطالب أنواع الأفراد وخصائصهم واعدادهم من واقع مؤسسة فعلية (دراسة حالة).</p> <p>يحدد الطالب العجز والفائض في الموارد البشرية في مؤسسات فعلية (امثلة رياضية).</p> <p>(المناقشة اثناء المحاضرة والواجبات العملية)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتعرف الطالب على خصائص العرض والطلب على الموارد البشرية في سوق العمل وكيفية استخدامها في معالجة العجز والفائض في المنظمة.</li> <li>يصف الطالب المبادئ الأساسية في تخطيط الموارد البشرية وصفاً سليماً</li> </ul>	3
<p>يميز الطالب العوامل التي تلعب دوراً في قدرة الاستقطاب على جنوب أكبر عدد ممكن من المرشحين المناسبين من المصادر المختلفة.</p> <p>يتذكر الطالب خصائص عملية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يحل الطالب العوامل المؤثرة في فاعلية الاستقطاب ويستنتج مصادره المختلفة.</li> <li>يفهم الطالب خصائص عملية الاختيار ودعائم تنفيذها.</li> <li>يتعرف الطالب على المداخل المختلفة لعملية انتقاء الموارد البشرية ويفارن مع واقع الاختيار في مؤسسات الدولة.</li> <li>يتعرف الطالب على أنواع المقابلات ويصمم أسئلتها وكيفية إدارتها والأخطاء التي يقع فيها المقابل.</li> </ul>	4

<p>الاختيار من خلال الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأسس ومفاهيم الاختيار.</p> <p>يتذكر الطالب إيجابيات وسلبيات كل طريقة ويتناهى الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المقابل.</p> <p><b>(الاختبارات اليومية والشهرية للطلبة)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يعرف الطالب على أنواع الاختبارات وأآلية تصميمها ويطلع على نماذج حقيقة للاختبارات.</li> </ul>	
<p>يجب أن يكون الطالب قادرًا على بناء نظام تقييم أداء للعاملين</p> <p>يجب أن يعرف الطالب طرائق تقييم الأداء المختلفة.</p> <p><b>(المناقشة والحوار بين الطلبة والاختبارات)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يدرك الطالب كيفية إدارة أداء العاملين وكيفية بناء نظم أداء فعالة في المنظمة.</li> <li>يتمكن الطالب من تحليل مدى فعالية أنظمة أداء المعمول بها في المنظمات.</li> </ul>	5
<p>يجب أن يكون الطالب قادرًا على تعريف تدريب وتأهيل الموارد البشرية</p> <p>يجب أن يحدد الطالب أهمية وأهداف العملية التدريبية</p> <p>يجب أن يدرك الطالب مبادئ وأسس عملية تدريب الموارد البشرية</p> <p>يجب أن يكون الطالب قادرًا على تطبيق آليات تصميم وإدارة البرامج التدريبية</p> <p><b>(تفاعل في الجلسات المتزامنة، والاختبار العملي، والامتحانات)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتعرف الطالب على مفهوم تدريب وتأهيل الموارد البشرية كممارسة أساسية من ممارسات إدارة الموارد البشرية.</li> <li>يدرك الطالب كل ما يتعلق بإدارة وتنفيذ العملية التدريبية.</li> <li>يمتلك الطالب القدرة على تحليل الاحتياجات التدريبية وأيضاً يمكن من تحليل وتقدير المكتسبات التدريبية.</li> </ul>	6



<p>يجب ان يعرف الطالب مبادئ واسس نظام الأجر في المنظمة.</p> <p>يتمكن الطالب من تحديد مستويات الأجر المناسبة.</p> <p><b>(المناقشة والواجبات على منصة Classroom)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>يدرك الطالب أهمية أنظمة الأجر والتعويضات.</li><li>يدرك الطالب جميع العوامل التي تؤثر على اعتماد وبناء أنظمة الأجر في المنظمة.</li></ul>	7
--	---	---



## أساليب التدريس

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

الفصل الاول					عنوان الفصل	الوقت
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	مقدمة في ادارة الموارد البشرية	العلمي	النظري	التوزيع الزمني
<p>- تقييم الواجبات</p> <p>- تقييم المناقشات</p>	<p>-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة.</p> <p>-استخدام العارض ( Data Show ).</p> <p>-استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.</p>	<p>محاضرة</p> <p>نقاش</p> <p>عرض</p> <p>فيديو</p>	<p>المقدمة: سيتم في هذا الفصل توضيح التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية مع بيان أهدافها وتحديد الأهمية والدور الذي تلعبه في ايّة منظمة من المنظمات، كما سيتم تسلط الضوء على سلطات ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وتوضيح علاقه إدارة الموارد البشرية مع الإدارات التنفيذية الأخرى في القيام بالأعمال المرتبطة بالموارد البشرية.</p> <p>اهداف الفصل: يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادرًا على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد نشأة وتطور الموارد البشرية.</li> <li>- يبين المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية.</li> <li>- يحدد الوظائف الإدارية والتخصصية لإدارة الموارد البشرية.</li> <li>- يوضح علاقه إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.</li> </ul> <p>محتوى الفصل: سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.</li> </ul>			

			<p>ماهية إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الأهمية، الأهداف) خطوات تنظيم الموارد البشرية. وظائف إدارة الموارد البشرية. مهارات الموارد البشرية. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارات الأخرى.</p>				
أسئلة واجوبة عن المدارس الفكرية لتطور الموارد البشرية.	<p>-اللقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show).</p>		<p><b>العناوين الفرعية</b></p> <p>التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية التحول إلى إدارة الموارد البشرية الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.</p>	مقدمة في إدارة الموارد البشرية	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع الأول
-التغذية الراجعة-تقييم الواجبات والعروض	<p>- النقاش وال الحوار - تكليف الطالب بعرض موضوعات المناقشة</p>	عرض تقديمي	<p><b>العناوين الفرعية</b></p> <p>مفهوم إدارة الموارد البشرية أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية سياسات الموارد البشرية</p>	ماهية إدارة الموارد البشرية	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع الثاني
-تقييم دور الطالب في المناقشة الجماعية-عرض واجبات	<p>- اشراك الطلاب في مناقشات جماعية - تكليف الطالب بعرض موضوعات المناقشة</p>	عرض تقديمي	<p><b>العناوين الفرعية</b></p> <p>الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية</p>	وظائف الموارد البشرية	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع الثالث



الطلبة وعروضهم		شرح مناقشة	الوظائف الإدارية والقيادية			
			علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى			



الفصل الثاني						عنوان الفصل	الوقت	عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	تحليل الوظائف وتصنيفها وتصميمها	العلمي	النظري	التوزيع الزمني		
<p>- تقييم الواجبات</p> <p>- تقييم المناقشات</p>	<p>-اللقاء وطرح الأسئلة</p> <p>بهدف إشراك الطالبة.</p> <p>-استخدام العارض</p> <p>(Data Show).</p> <p>-استخدام اللوح الأبيض</p> <p>لتوضيح وكتابة</p> <p>الملحوظات المهمة.</p>	<p>محاضرة</p> <p>شرح</p> <p>حالات دراسية</p>	<p>المقدمة: سوف يتم التطرق في هذا الفصل الى احد اهم الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تحليل الوظائف وتصنيفها وتصنيفها وتصنيفها، عملية التحليل والتوصيف تمثل المرحلة السابقة والاساس لكل الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية إذ تحدد أنواع الوظائف المطلوبة في المنظمة فضلا عن تحديد الاطار العام لكل وظيفة، ويتبلور الهدف الرئيسي من عملية التحليل الوظيفي في اعداد تحليل واقعي للوظيفة والموظف يكون أساسا سليما للمرحلة التالية والمتمثلة في مرحلة التوصيف الوظيفي التي يتم من خلالها اعداد بيان نهائي خاص بكل وظيفة على حدة يبين فيه اسم الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل المحيطة بالوظيفة ومتطلبات شاغل الوظيفة.</p> <p>اهداف الفصل: يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادرًا على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعریف مفهوم تحلیل الوظائف وبيان أهميتها.</li> <li>- تحديد المعلومات الخاصة بعملية التحلیل.</li> <li>- التعریف على الخطوات التفصیلیة لتحليل الوظائف.</li> <li>- توضیح مفهوم التوصیف الوظیفی وشرح</li> </ul>					



			<p>مكوناته</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مكونات بطاقة التوصيف الوظيفي.</li> <li>- التعرف على مفهوم تصميم الوظائف وابرز الاستراتيجيات المتبعة لذلك.</li> </ul> <p>محتوى الفصل: سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم واهمية تحليل الوظائف.</li> <li>- خطوات عملية تحليل الوظائف.</li> <li>- طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف.</li> <li>- مفهوم التوصيف الوظيفي، ومكونات بطاقة التوصيف الوظيفي.</li> <li>- تحديد المتطلبات الخاصة بكل وظيفة.</li> <li>- مفهوم تصميم الوظائف، والاستراتيجيات المتبعة في تصميم الوظائف.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التغذية الراجعة</li> <li>- تقييم الواجبات</li> <li>- والعروض.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المحاضرات النظرية المطلوبة للمقرر .</li> <li>- استخدام الوسائل العلمية الحديثة في عرض المحاضرات(data show)</li> <li>- طرح أسئلة على الطلاب ومشاركتهم في الإجابة عنها.</li> </ul>	<p>العناوين الفرعية</p> <p>مفهوم تحليل الوظائف واهميته.</p> <p>خطوات عملية تحليل الوظائف.</p> <p>طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف.</p> <p>المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف.</p>	<p><b>تحليل الوظائف (Job Analysis)</b></p>	3 ساعة	2 ساعة



-تقييم المناقشات. -الواجبات العملية.	- النقاش وال الحوار  - تكليف الطلاب بعرض م الموضوعات للمناقشة. - اختيار حالات دراسية عن توصيف الوظائف.	-عرض تدريسي. -شرح. دراسة حالة	<b>العناوين الفرعية</b>  مفهوم توصيف الوظائف  محتويات بطاقة توصيف الوظيفة.  إطار متطلبات الوظيفة.  نماذج تطبيقية لتوصيف الوظائف.  تصميم الوظائف.	<b>توصيف الوظائف</b> (Job ) (Specification)	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع الخامس

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

			<p>لهذه الموضوعات ان يكون قادرآ على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية.</li> <li>- توضيح التداخل بين التحليل الشامل وتخطيط الموارد البشرية</li> <li>- التعرف على العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.</li> </ul> <p><b>محتوى الفصل:</b> سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية.</li> <li>- اهداف تخطيط الاحتياجات البشرية.</li> <li>- أساليب تدبر الاحتياجات البشرية.</li> <li>- التوفيق بين العرض والطلب على الموارد البشرية.</li> </ul>									
أسلمة واجبة عن تخطيط الاحتياجات البشرية. -التغذية الراجعة -تقدير الواجبات والعرض	<ul style="list-style-type: none"> <li>-اللقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة.</li> <li>-استخدام العرض ( Data Show ) .</li> <li>- تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة</li> </ul>	<p>عرض تقديمي</p> <p>شرح</p> <p>مناقشة</p>	<table border="1" data-bbox="993 886 1307 1350"> <tr> <td><b>العناوين الفرعية</b></td> </tr> <tr> <td>مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية.</td> </tr> <tr> <td>أهمية تخطيط الاحتياجات البشرية</td> </tr> <tr> <td>اهداف تخطيط الاحتياجات البشرية.</td> </tr> <tr> <td>التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية</td> </tr> <tr> <td>مفهوم التخطيط الاستراتيجي.</td> </tr> </table> <p>ماهية تخطيط الاحتياجات البشرية</p>	<b>العناوين الفرعية</b>	مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية.	أهمية تخطيط الاحتياجات البشرية	اهداف تخطيط الاحتياجات البشرية.	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	مفهوم التخطيط الاستراتيجي.	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع السادس
<b>العناوين الفرعية</b>												
مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية.												
أهمية تخطيط الاحتياجات البشرية												
اهداف تخطيط الاحتياجات البشرية.												
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية												
مفهوم التخطيط الاستراتيجي.												



<p>-تقييم دور الطالب في المناقشة الجماعية الواجبات العلمية على Classroom</p>	<p>- اشراف الطلاب في مناقشات جماعية - تكليف الطلاب بعرض م الموضوعات للمناقشة. - نماذج عملية عن تخطيط الاحتياجات المستقبلية.</p>	<p>عرض تقديمي شرح</p>	<p><b>العناوين الفرعية</b></p> <table border="1"><tr><td>أساليب تقدير الاحتياجات البشرية.</td></tr><tr><td>تحليل الطلب على الموارد البشرية.</td></tr><tr><td>تحليل العرض من الموارد البشرية.</td></tr><tr><td>التوافق بين الطالب والعرض.</td></tr></table>	أساليب تقدير الاحتياجات البشرية.	تحليل الطلب على الموارد البشرية.	تحليل العرض من الموارد البشرية.	التوافق بين الطالب والعرض.	<p><b>أساليب تقدير الاحتياجات البشرية</b></p>	3 ساعة	2 ساعة	<b>الأسبوع السابع</b>
أساليب تقدير الاحتياجات البشرية.											
تحليل الطلب على الموارد البشرية.											
تحليل العرض من الموارد البشرية.											
التوافق بين الطالب والعرض.											



الفصل الرابع					الوقت	عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)		النظري	العملي
<p>- تقييم الواجبات</p> <p>- تقييم المناقشات</p>	<p>-اللقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة.</p> <p>-استخدام العارض ( Data Show ).</p> <p>-استخدام اللوح الأبيض</p> <p>لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.</p>	<p>محاضرة</p> <p>عرض تقديمي</p> <p>فيديوهات</p>	<p><b>المقدمة:</b> سيتم في هذا الفصل توضيح انه عندما تمتلك المنظمة فكرة واضحة عن احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية فإن المرحلة التالية تكون توظيف افراد جدد لسد ذلك الاحتياج وتمثل عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية التحليل والتوصيف الوظيفي وتحطيم الاحتياجات من القوى العاملة ويشمل التوظيف النشاطات الخاصة باجتذاب الموارد البشرية التي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين.</p> <p><b>اهداف الفصل:</b> يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادرأً على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على مفهوم الاستقطاب واهدافه.</li> <li>- تحديد مصادر الاستقطاب والتعرف على فاعلية عملية الاستقطاب.</li> <li>- التعرف على مفهوم الاختيار وأهدافه وسياسات الاختيار.</li> <li>- تحديد إجراءات اختيار الموارد البشرية.</li> <li>- التعرف على مفهوم التهيئة المبدئية والتعيين.</li> </ul>			

				<p><b>محتوى الفصل:</b> سنتطرق في هذا الفصل الى م الموضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم الاستقطاب وأهدافه وفاعليته.</li> <li>- أساليب الاستقطاب.</li> <li>- مفهوم الاختيار وأهدافه وسياساته.</li> <li>- إجراءات ومراحل اختيار الموارد البشرية.</li> <li>- مفهوم التعيين ومكونات عنصر التعيين.</li> </ul>			
أسئلة واجوبة عن الاستقطاب ومصادره. عمل اختبار يومي للطلبة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-اللقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة.</li> <li>-استخدام العارض (Data ) Show</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عرض تقديمي</li> <li>فيديوهات</li> <li>شرح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>العناوين الفرعية</b></li> <li>مفهوم الاستقطاب.</li> <li>أهمية وفوائد الاستقطاب.</li> <li>مصادر الاستقطاب</li> </ul>	<b>الاستقطاب (Recruitment)</b>	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع الثامن
-التجذية الراجعة -تقييم الواجبات والعروض التي يرفعها الطالب على منصة Classroom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النقاش وال الحوار</li> <li>- عرض حالات عملية عن مؤسسات عالمية في موضوع اختيار العاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عرض تقديمي</li> <li>فيديوهات</li> <li>شرح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>العناوين الفرعية</b></li> <li>مفهوم اختيار المورد البشري</li> <li>خطوات عملية اختيار.</li> <li>الأساليب المستخدمة في عملية الاختيار</li> </ul>	<b>الاختيار (Selection)</b>	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع التاسع
تقييم التقارير المقدمة من قبل الطلبة	- اشراك الطلاب فى مناقشات جماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>عرض تقديمي</li> <li>فيديوهات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>العناوين الفرعية</b></li> <li>مفهوم التعيين.</li> <li>مفهوم التهيئة المبدئية.</li> </ul>	<b>التعيين والتهيئة المبدئية</b>	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع العاشر

	- تكليف الطلاب بعرض موضوعات المناقشة.	شرح	اهداف وفوائد التهيئة المبدئية.			
--	---------------------------------------	-----	--------------------------------	--	--	--

الفصل الخامس						
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	تقييم الأداء	الوقت	عنوان الفصل	النطري
						التوزيع الزمني
- تقييم الواجبات  - تقييم المناقشات	-اللقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة.  -استخدام العارض ( Data Show ).  -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	محاضرة  عرض تقديمي  حالات دراسية	<p><b>المقدمة:</b> عندما ننتهي من عملية اختيار العاملين ونستكمل تهيئتهم المبدئية ويستقررون في ممارسة أعمالهم فإن لمرحلة التي تلي ذلك هي تقييم أداء هؤلاء العاملين والذي من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائهم خلال فترة من الزمن وذلك بهدف تحسين الأداء الحالي وتعريف العاملين بنتائج أعمالهم وتحفيز العاملين والكشف عن الحاجات التدريبية فضلاً عن التعرف على العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم بهدف تعينهم في الوظائف المهمة. وتتم عملية التقييم هذه من خلال مجموعة من المراحل ونوجد طرق مختلفة لتقدير الأداء سوف نحاول مناقشتها في هذا الفصل.</p> <p><b>اهداف الفصل:</b> يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات أن يكون قادرًا على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على مفهوم تقييم الأداء.</li> <li>- اهداف عملية تقييم الأداء.</li> </ul>			

				<p>محتوى الفصل الخامس: سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراءات عملية تقييم الاداء.</li> <li>- أساليب وطرق تقييم الاداء</li> </ul> <p>مفهوم تقييم الاداء.</p> <p>اهداف و مجالات استخدام نتائج تقييم الاداء.</p> <p>خطوات تقييم الاداء.</p>			
أسئلة واجوبة عن تقييم الاداء. عمل اختبار يومي للطلبة.	-اللقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data ) .(Show	محاضرة عرض تدريسي حالات دراسية	العناوين الفرعية مفهوم تقييم الأداء. أهمية وفوائد تقييم الأداء. خطوات تقييم الاداء	تقييم الاداء Performance ) (Appraisal	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع الحادي عشر
-التجذية الراجعة-تقييم الواجبات والعروض التي يرفعها الطالب على منصة Classroom	- النقاش وال الحوار - اجراء تقييم عملي لأداء العاملين في مؤسسة مختارة	محاضرة عرض تدريسي حالات دراسية	العناوين الفرعية أساليب تقييم الأداء. مشكلات عملية تقييم الأداء. طرق التغلب على مشكلات تقييم الأداء.	طرق وأساليب تقييم الاداء	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع الثاني عشر



الفصل السادس						عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	التدريب والتنمية الإدارية	الوقت	العلمي النظري	التوزيع الزمني
<p>- تقييم الواجبات</p> <p>- تقييم المناقشات</p>	<p>- الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة.</p> <p>- استخدام العارض ( Data Show ).</p> <p>- استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.</p>	<p>محاضرة</p> <p>عرض تقديمي</p> <p>حالات دراسية</p> <p>فيديوهات</p>	<p><b>المقدمة:</b> مهما كانت فاعلية نظام اختيار العاملين فإن اغلب العاملين يحتاجون الى التدريب اذا أرادوا تحسين وتنمية أدائهم الوظيفي وفي هذا الفصل سنلاحظ ان التدريب يعني تزويد العاملين بمزيد من المعلومات والمهارات والسلوكيات التي يحتاجونها لتأدية أعمالهم بنجاح لذا فالتدريب ضرورة في كل وقت كما اننا سوف نتناول في هذا الفصل أيضا موضوع التنمية الإدارية باعتبارها أوسع نطاقا من عملية التدريب.</p> <p><b>اهداف الفصل:</b> يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادراً على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على مفهوم التدريب وانواعه.</li> <li>- مناقشة وتحديد إجراءات تصميم نظام التدريب.</li> <li>- التعرف على مفهوم التطوير والتنمية الإدارية.</li> <li>- تحديد ومناقشة الفرق بين التدريب</li> </ul>			

			<p>والتنمية الإدارية.</p> <p>- استعراض ومناقشة أساليب التنمية الإدارية.</p> <p>محتوى الفصل: سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم التدريب وانواعه.</li> <li>- إجراءات تصميم نظام التدريب.</li> <li>- مفهوم التطوير والتنمية الإدارية.</li> <li>- الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية.</li> <li>- أساليب التنمية والتطوير الإداري.</li> </ul>			
أسئلة واجوبة عن الاستقطاب ومصادره. عمل اختبار يومي للطلبة.	<p>-اللقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة.</p> <p>Data )-استخدام العارض ( Show</p>	<p>محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية فيديوهات</p>	<p>العناوين الفرعية</p> <p>مفهوم التدريب.</p> <p>أهمية وفوائد التدريب.</p> <p>أساليب وطرق التدريب</p>	التدريب (Training)	3 ساعة	2 ساعة
-التغذية الراجعة-تقييم الواجبات والعرض التي يرفعها الطالب على منصة Classroom	<p>- النقاش وال الحوار</p> <p>- مشاهدة فيديو توضيحي عن تنمية المديرين..</p>	<p>محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية فيديوهات</p>	<p>العناوين الفرعية</p> <p>مفهوم التنمية الإدارية.</p> <p>الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية.</p> <p>الأساليب المستخدمة في التنمية الإدارية.</p>	التنمية الإدارية	3 ساعة	2 ساعة

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

			<p>لهذه الموضوعات ان يكون قادرآ على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على مفهوم التعويضات المباشرة وانواعها.</li> <li>- تحديد الأسس الواجب مراعاتها عند اعداد نظام المرتبات والأجور.</li> <li>- التعرف على مفهوم التطوير والتنمية الإدارية.</li> <li>- شرح العوامل المؤثرة في تحديد المرتبات والأجور.</li> </ul> <p><b>محتوى الفصل:</b> سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الاتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مفهوم تقييم الوظائف واهدافها.</li> <li>- إجراءات تصميم نظام الاجور.</li> <li>- طرق تقييم الوظائف.</li> <li>- طرق دفع الأجر والمرتبات.</li> </ul>			
أسلمة واجوبة عن الاستقطاب ومصادره. عمل اختبار يومي للطلبة.	-اللقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض ( Data ) .(Show	محاضرة مناقشة حالات دراسية	<b>العناوين الفرعية</b> مفهوم تقييم الوظائف. أهمية تقييم الوظائف. إجراءات تصميم نظام الاجور	<b>نظام الأجر والمرتبات</b>	3 ساعة	2 ساعة  <b>الأسبوع الخامس عشر</b>

# المحتوى العلمي

## خارطة القياس المعتمدة

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

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية

**السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:**

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

**السؤال الثاني: صح (صح او خطأ) امام العبارات الآتية:**

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

## المحاضرة الأولى

### مقدمة في إدارة الموارد البشرية

#### تمهيد

1- التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية.

2- مدرسة الإدارة العلمية.

3- مدرسة العلاقات الإنسانية.

4- إدارة الأفراد.

5- التحول إلى إدارة الموارد البشرية.

#### التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ان العالم مليء بالإنجازات والاختراعات التي حققها الإنسان على من العصور، ولا شك أن الإنسان بطاقة وجهه ويعزيمته وطموحه هو العامل الأول فهذه الإنجازات. كما أن وراء كل ذلك تحطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة سواء كنا ندرك ذلك أو لم ندركه.

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

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

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

- الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

### المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية

ومن أروع الأمثلة الساطعة والمشتركة في عالمنا الإسلامي للتاريخ الإداري:

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

### مدرسة الإدارة العلمية (Scientific Management)

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

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

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

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

## أهداف وأفكار الإدارة العلمية:

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

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

## العلاقات الإنسانية:

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

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

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

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

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

منهج العلاقات الإنسانية ١٩٣٠	منهج الإدارة العلمية ١٩١٤
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن الموارد الأخرى.</li> <li>▪ الإنسان اجتماعي بطبعه.</li> <li>▪ الموظف السعيد هو موظف منتج.</li> <li>▪ هناك حواجز أخرى يهتم بها العامل إضافة إلى الحواجز الاقتصادية ولا بد وأن تتحققها له المنظمة.</li> <li>▪ ارتباط الفرد بالجماعة في جو العمل له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية.</li> <li>▪ التركيز على رفاهية الأفراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلة والمواد الخام.</li> <li>▪ لابد وأن تستغل طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية يتم الالتزام بها وفقاً لمقاييس الحركة والزمن وتصميم مسبق للوظائف.</li> <li>▪ أهداف العامل هي أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى وهي الورقة الأولى لأي برنامج للحواجز.</li> <li>▪ تحقيق أهداف المنظمة يأتي بالدرجة الأولى ودون اعتبار للعوامل الإنسانية أو النفسية أو الاجتماعية.</li> <li>▪ الإدارة أدرى بمصالح الأفراد</li> <li>▪ التركيز على أهداف المنظمة.</li> </ul>

## إدارة الأفراد:

وهنا لا بد أن نفرق بين هذان المصطلحان

1-وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة.

2-إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص.

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

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

## التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

تلافيًا للقصور في مناهج "الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية" و "إدارة الأفراد" وتوافقًا مع تطور الفكر الإداري المتعدد يوماً بعد يوم، فقد بُرِزَ خلال فترة السبعينيات مفهوم "إدارة الموارد البشرية" كمسمى بديل "لإدارة الأفراد".

## لماذا التحول؟

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

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

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

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

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

**ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟**

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

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

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

وفلسفة هذا التحول تحمل في مضمونها ما يلي:

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

## نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وسريرك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة.</li> <li>▪ الإنسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات ومطالب.</li> <li>▪ الأفراد قوة عمل منتجة يمتلكون أصلاً من أصول المنظمة والإتفاق عليهم يمثل إتفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإنسان عنصر إنتاجي تابع تصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثل عناصر الإنتاج الأخرى، ولكن بطريقة إنسانية.</li> <li>▪ إدارة الأفراد إدارة استشارية معايدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة.</li> </ul>	<b>الفلسفة:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الملازمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.</li> </ul>	<b>الهدف:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحقيق وتدبير الاحتياجات.</li> <li>▪ تطوير وتنمية الأفراد.</li> <li>▪ تعويض الأفراد.</li> <li>▪ تنمية العلاقات مع الموظفين.</li> </ul> <p>وتحتفي إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد.</li> <li>▪ التطوير التنظيمي.</li> <li>▪ الاتصالات والإعلام.</li> <li>▪ زيادة مجالات الخدمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية.</li> <li>▪ تطوير وتنمية الأفراد.</li> <li>▪ تعويض الأفراد من خلال الأجر والرواتب.</li> <li>▪ المحافظة على صيانة الأفراد.</li> <li>▪ تنمية العلاقات مع الموظفين.</li> </ul>	<b>النماذج:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإدارة العليا ولكن كإدارة تنفيذية.</li> </ul>	<b>الموقع في الهيكل التنظيمي:</b>

## الأسئلة البعدية

**السؤال الأول:** املا الفراغات الآتية بما يناسبها من كلمات او جمل:

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

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

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

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

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية

**السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:**

1- ----- هي نظاماً اجرائياً لتحقيق الأهداف.

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

2-تميز المنظمات الناجحة ب-----

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

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

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

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

**السؤال الثالث:** ما هي اهداف إدارة الموارد البشرية؟

## المحتوى العلمي

### ماهية الموارد البشرية (المفاهيم، الاستراتيجيات والاهداف)

تمهيد

1-مفهوم إدارة الموارد البشرية.

2-أهمية إدارة الموارد البشرية.

3-اهداف إدارة الموارد البشرية.

4-سياسات إدارة الموارد البشرية.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتعدد التعريفات من حيث الصياغة ولكنها تتفق من حيث المضمون:

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

## أهمية الموارد البشرية:

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

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

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

### سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها:



شكل رقم ( ١ ) نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية

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

أولاًً: ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس الشركة مباشرة.

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

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

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

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

وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة شملت 285 مديرًا، وفي رأي هؤلاء المديرين فإن المنظمات الناجحة كانت تتميز بما يلي

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

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

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

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

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

#### اهداف إدارة الموارد البشرية

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

أ- الكفاءة Efficiency

ب- العدالة Equity

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

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

• نعبر على كفاءة أداء المنظمة من زاويتين:

ب- أداء الموظفين وقياس فعاليته من خلال: أ- أداء المنظمة وقياس من خلال:

\* معدلات الأداء أو الانتاجية. \* نصيب المنظمة من السوق

\* نسبة الغياب. \* العائد على الاستثمار

\* معدلات دوران العمل. \* مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور

\*نسبة الحوادث والاصابات.

\*نسبة الفصل او الطرد من العمل.

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

أ-المنظمة

\*سياسة عدم التمييز

\*سياسة التحيز

\*سياسات متعلقة بتحقيق

ب-الموظفين

\*نسبة التظلمات والشكاوي

\*درجة خطورة الشكاوى.

\*تأثير المشاكل والشكاوي على معنويات الأفراد.

إذاً خلاصة الأهداف لإدارة الموارد البشرية:

**أولاً- قوة عمل متجانسة:** من حيث المستوى الثقافي ،التربوي ،الخلفية السلوكية

**ثانياً- قوة عمل منتجة:** تحقيق الانتاج أو الخدمة طبقاً للمعايير المحددة في الوقت المحدد.

**ثالثاً- قوة عمل فعالة:** أن يتم إنجاز العمل بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت

**رابعاً- قوة عمل مستقرة:** كلما انخفضت نسبة دوران العمل والغياب كلما زادت قوة المنظمة وفعاليته.

**خامساً-تنمية قدرات الأفراد عن طريق التدريب.**

**سادساً-تحقيق الانتماء والولاء عن طريق حرص المنظمة على ارضاء الموظفين خاصة الأكفاء منهم.**

## سياسات الموارد البشرية

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

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

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



شكل رقم (٢) إطار العمل في إدارة الموارد البشرية

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

#### خطط العمل:

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

ما هو المطلوب عمله ؟

كيف يتم التنفيذ ؟

من سيتولى التنفيذ ؟

متى يتم التنفيذ ؟

#### الأسئلة البعدية:

**السؤال الأول:** ناقش بإختصار تجارب الشركات الناجحة والشركات غير الناجحة في تعاملها مع مواردها البشرية مستنداً على دراسات حالة.

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

**السؤال الثالث:** وضح نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية.

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية

**السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:**

- 1- ان الوظيفة التي تتضمن وضع الخطط موضع التنفيذ هي -----  
(الخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)
- 2- معرفة اهداف المنظمة وفلسفتها الإدارية تقع ضمن وظيفة -----  
(الخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)
- 3- ان الصادر والوارد هي من الوظائف ----- لإدارة الموارد البشرية.  
(الخصصية، الكتابية، الإدارية، القيادية)
- 4- تعرف مهارات الاتصال وتكوين العلاقات الاجتماعية بالمهارات -----.
- 5- يعتبر نشاط ----- من اهم انشطة إدارة الموارد البشرية وأكثرها تكلفة.  
(التعويض، التدريب والتطوير، تخطيط الموارد البشرية، صيانة الموارد البشرية)

**السؤال الثاني:** من خلال دراستك لمبادئ الإدارة في المرحلة الأولى وضح الوظائف الإدارية التي تشتراك جميع الإدارات في ممارستها بغض النظر عن تخصصاتها.

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

## المحتوى العلمي

### وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية

#### تمهيد

1-العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

2-الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

3-تصنيف الوظائف في الجهاز المسؤول عن إدارة الموارد البشرية.

4-المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية.

5-علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.

#### العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية

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

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

## تخطيط الموارد البشرية

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

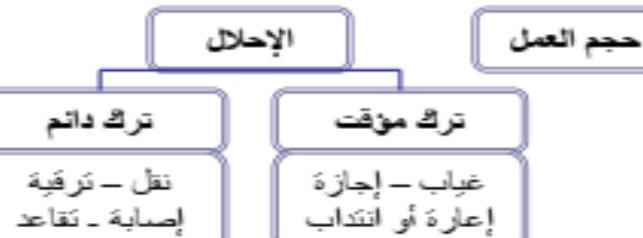
### خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

#### تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة:

- تحليل طبيعة نشاط المنشأة / القسم، وأسلوب العمل.
- تحليل الوظائف – مكوناتها – الصالحات والمسؤوليات.
- توصيف الوظائف، المهام، ظروف العمل، متطلبات الوظيفة.

أولاً

#### تقدير العمالة المطلوبة على أساس:



ثانياً

#### تحليل الوضع الراهن: لمعرفة العدد المتاح:

عدد الأفراد في أول المدة + المعزين خلال الفترة – احتياجات الإحلال

ثالثاً

#### تحليل سوق العمل من حيث:

- النوع والكم الموجود (العرض).
- درجة المنافسة على العمالة (الطلب).
- قدرات المؤسسات التعليمية والتربوية.

رابعاً

#### تحليل سوق العمل من حيث:

- وجود فائض: يعني التعدد في معايير الاستقطاب والاختيار.
- وجود عجز: يعني التساهل في عملية الاختيار.

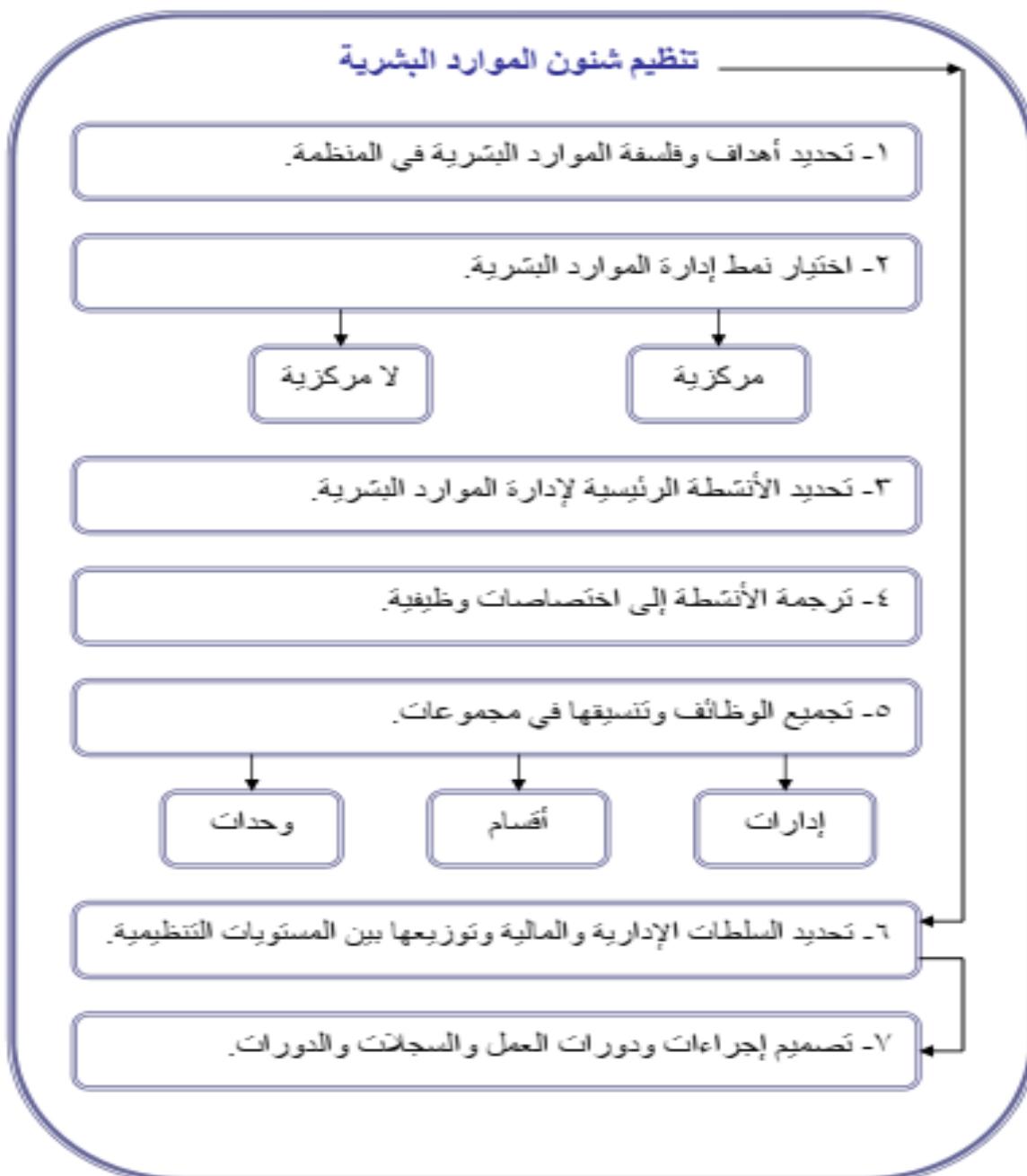
خامساً

#### مواجهة العجز والفائض

سادساً

## تنظيم الموارد البشرية

وتخضع عملية تنظيم الموارد البشرية لنفس المبادئ الخاصة بعملية التخطيط. فلابد من معرفة اهداف المنظمة وفلسفتها الإدارية وما اذا كانت ستعتمد أسلوب مركبة الإدارة ام اللا مركبة الإدارية.



## توجيه الموارد البشرية (التنفيذ)

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

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

## الرقابة

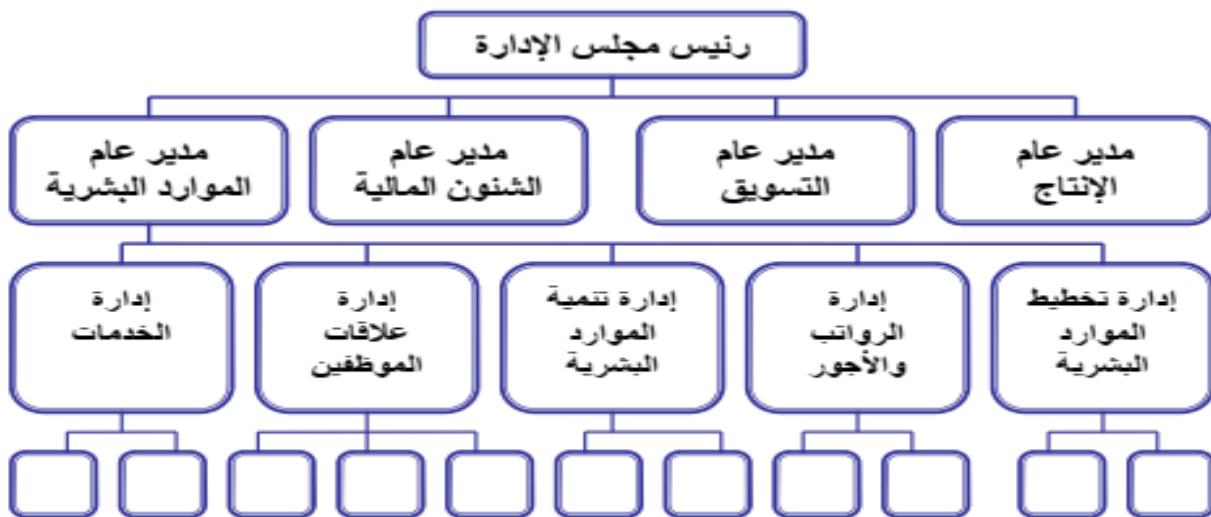
ويمكن أن يشمل التقويم على سبيل المثال على ما يلي:

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

## الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

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

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



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

### تصنيف الوظائف في الجهاز المسؤول عن الموارد البشرية

تصنف وظائف المنظمات اجمالا الى ثلاثة تقسيمات رئيسية هي:

#### الوظائف التخصصية :

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

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

#### الوظائف الكتابية ( المساندة ) :

تضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية , الاستعلامات , طابعي الآلات , مشغلي الحاسوبات .

#### الوظائف الإدارية والقيادية :

■ يمثل هؤلاء مدراء الأقسام والوحدات الداخلية في الجهاز الإداري للموارد البشرية ويرأسهم عادة مسؤول بدرجة مدير عام أو نائب الرئيس .

■ تتولى القيادة الإدارية العليا لجهاز الموارد البشرية , رسم السياسات وتحديد الخطط والبرامج الخاصة باستغلال وتدريب الطاقات البشرية .

## المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف المهارات الازمة لعمل المديرين الى ثلاثة اقسام هي:

### ■ مهارات فنية :

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

### ■ المهارات السلوكية :

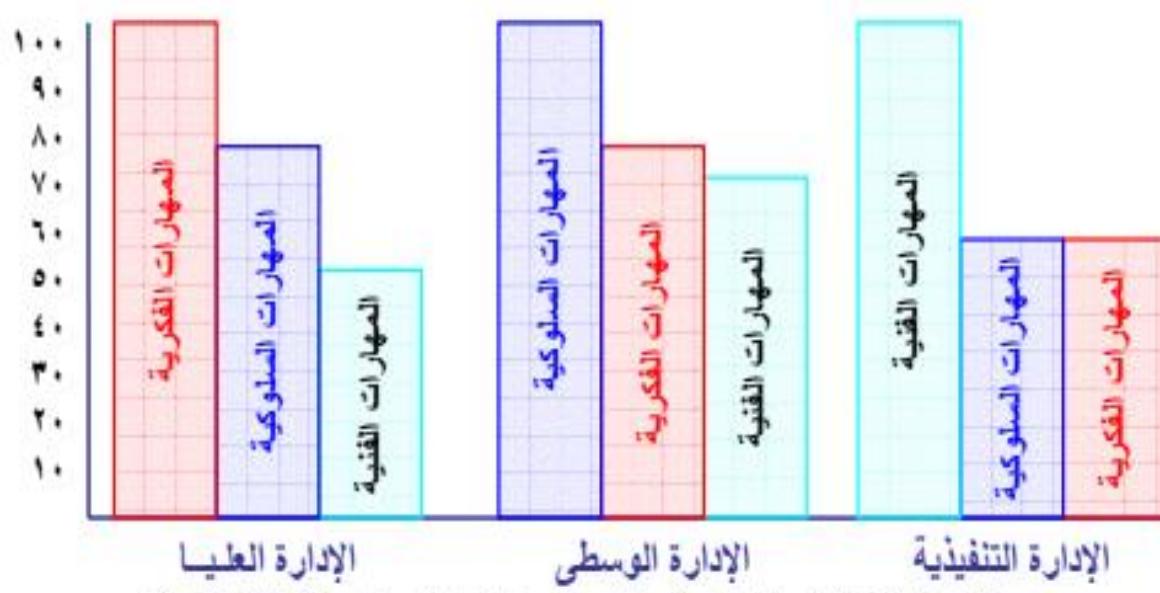
مثل مهارات الاتصال وحل الصراعات والتفاوض والتحفيز .

### ■ المهارات الفكرية :

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

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

والشكل الاتي يوضح تلك المهارات في المستويات الإدارية المختلفة



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

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

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

#### **نشاطات الموارد البشرية**

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

##### **■ تخطيط الموارد البشرية :**

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

##### **■ تنمية الموارد البشرية :**

1. من أهم النشطة واكثرها تكلفة .
2. تشمل عمليات التأهيل والتدريب وإعادة التدريب .
3. عمليات التطوير الاداري للمستويات الادارية العليا في المنظمة .

##### **■ التعويض (الاجور والرواتب ) :**

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

## ■ صيانة الموارد البشرية :

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

## ■ علاقات الموظفين :

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

## العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى

إن ادارة الموارد البشرية كادارة متخصصة في شؤون الافراد لا تعنى إلغاء دور الإدارات الأخرى في المنظمة في رعاية شؤون العاملين بها .

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

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

<p><b>الخطوة السابعة:</b> تعریف الموظفين المختارین بمحلومات تفصیلیة عن الوظائف والاقسام التي سیلتحقون بها.</p>	<p><b>الخطوة الرابعة:</b> إحالة الصالحين إلى العمل بعد الإجراءات السابقة والفحص الطبی إلى الإداره المعنية.</p>	<p><b>الخطوة السادسة:</b> تزوید المقبولین للعمل ببرنامج تعريفي عن نظام الأجر والمزايا وأنظمة الامن والسلامة وساعات العمل.</p>
--	--	---

### الأسئلة البعدية

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

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

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

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

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية

**السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:**

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

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

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

## المحتوى العلمي

### تحليل الوظائف

#### تمهيد

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

#### مفهوم تحليل الوظائف

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

يحرص خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية عند جمع المعلومات لتحليل الوظائف على التركيز على الجوانب التالية:

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

## **أهمية تحليل الوظائف:**

إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة، منها:

### **1- الاستقطاب والاختيار**

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

### **2- تحديد الأجر:**

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

### **3- تقويم الأداء:**

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

### **4- التدريب والتطوير**

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

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

### **5- الترقى:**

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

### **6- تحطيط الاحتياجات البشرية**

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

## خطوات عملية تحليل الوظائف

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

- قائمة الاستقصاء
- الملاحظات
- المقابلات
- سجل الموظف اليومي

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

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

والشكل الآتي يمثل تحليل قطاعي لوظيفة مأمور مخازن:

طلبات التوريد من مدير  
المصنع  
( بضائع او مواد )

مدخلات من الموردين  
( بضائع او مواد )

مأمور المخزن

معلومات الى مدير  
المصنع عن وصول  
البضائع / المواد

مخرجات الى مدير  
المصنع  
( بضائع او مواد )

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

4- جمع معلومات عن الوظيفة : حيث يتم جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث واجباتها ومسؤوليتها وظروف العمل الذي يؤدي فيها سلوكيات العمل وأسلوبه وأخيراً المهارات اللازمة للعمل.

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

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

## طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

المقابلات

الاستقصاء

الملاحظات

سجل الموظف اليومي

### المقابلات :

مقابلات فردية مع الموظفين

مقابلات جماعية مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة

مقابلات مع رؤساء الموظفين الذين هم على اطلاع كامل بالوظائف موضوع التحليل

ويعتقد البعض ان المقابلات تعقد من اجل تقدير الرواتب وليس لتقدير الأداء وجمع معلومات عن الوظائف

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

ما هو المسمى الوظيفي ؟

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

ما هي الأوضاع البدنية التي تؤدي فيها العمل ؟

ما هي مؤهلاتك العلمية ، الخبرة و المهارات الشخصية الأخرى ؟

#### الاستبيانات

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

#### الإيجابيات

سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين .

أقل تكلفة من أسلوب المقابلات

#### السلبيات :

عند انخفاض مستوى تعليم الموظفين لا تتحقق فائدة

احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة

تحتاج إلى جهود ضخمة في إعداد وصياغة الأسئلة

#### الملحوظة

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

#### الإيجابيات :

الحصول على البيانات الواقعية

توفر على العامل كتابة مهامهم ومسؤولياتهم

طريقة منظمة ومفصلة

#### السلبيات :

لا تقييد في بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية او البرمجة والحاسب الالي

قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء عملهم

قد تكون في بعض الأحيان غير كافية

#### سجل الموظف اليومي

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

## المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف

### 1- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل وللتغلب عليها

- التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد الأهداف منها.

- احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض راتب او حجم عماله او زيادة أعباء العمل.

### 2- ضرورة تحديث المعلومات وللتغلب عليها

- قيام إدارة الموارد البشرية بارسال نشرات او خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدهم بأي تعديلات.

- الطلب من مدراء الإدارات بتزويدي إدارة الموارد البشرية بأي معلومات او اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية.

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

- إضافة فقرة جديدة في عند تحديد واجبات الوظيفة وهي القيام بأي واجبات إضافية بينما يتطلب من الموظف ذلك.

## الأسئلة البعدية:

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

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

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

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية

**السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:**

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

(التوظيف، التحليل الوظيفي، التدريب)

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

(التوظيف، المقابلات، التدريب)

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

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

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

**السؤال الثالث:** ما هي ابرز محتويات توصيف الوظيفة؟

## المحتوى العلمي

### توصيف الوظائف

تمهيد

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

### مفهوم توصيف الوظائف

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

#### أبرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول:

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

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

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

## فوائد عملية توصيف الوظائف بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

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

### متطلبات الوظيفة

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

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

#### أولاً: المعرفة :

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

#### ثانياً-المهارات:

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

#### ثالثاً-القدرات الخاصة:

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

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

#### رابعاً-السمات الشخصية:

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

### تصميم الوظائف (JOB DESIGN)

تعرف عملية تصميم الوظائف بأنها العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة

أن تصميم الوظيفة هو عمل من شأنه أن يحفز الموظف، ويرفع من روحه المعنوية، ومن ثم زيادة عطاوه، وإنتاجيته، أو أن تولد لديه الشعور بالإحباط والاغتراب.

#### استراتيجيات تصميم الوظائف:

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

1-منهج الإدارة العلمية.

2-منهج العلاقات الإنسانية.

3-منهج خصائص الوظيفة.

4-المنهج الاجتماعي الفني.

السلبيات	الإيجابيات	أسلوب التصميم	الخصائص المذهب
<ul style="list-style-type: none"> <li>وظائف مملة.</li> <li>استنزاف جهود العامل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وظائف أمنة.</li> <li>وظائف مبسطة وواضحة.</li> <li>النماذل من المجهود الفكري للعامل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبسيط العمل.</li> <li>المراقبة الدقيقة.</li> <li>معايير غير مرنة للإنتاجية.</li> <li>تجاهل الاحتياجات النفسية والاجتماعية.</li> </ul>	<b>منهج الإدارة العلمية (التخصص)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>القليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للموظفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التركيز على الأداء الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.</li> </ul>	<b>منهج العلاقات الإنسانية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع التكلفة.</li> <li>احتمالات أكبر للخطأ والحوادث.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استغلال كامل قدرات الموظف وطاقته الإبداعية.</li> <li>ارتفاع الإنتاجية نتيجة تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل تحقيق العمل المطلوب وفقاً لقدراته ومهاراته.</li> </ul>	<b>منهج خصائص الوظيفة (الاغناء الوظيفي)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>يطلب درجة عالية من تناسق ميم التنظيمي.</li> <li>درجة عالية من الحذر في تشكيل فرق العمل.</li> <li>جهود ووفت ضائعة في مناقشة الجوانب غير الفنية في العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمانه تحقيق الهدف المطلوب وعدم الإخلال بالمعايير المحددة.</li> <li>تبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجمع بين الإدارة العلمية وال العلاقات الإنسانية.</li> <li>حيث التركيز على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية.</li> <li>ويصمم العمل على أسلس (فرق العمل).</li> </ul>	<b>المنهج الاجتماعي الفني</b>

## حالات عملية لتوسيف الوظائف

### أولاً-بطاقة توصيف وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية

#### بطاقة توصيف وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية

رقم الوظيفة: 15

اسم الوظيفة: مدير إدارة الموارد البشرية

القسم: شؤون الموظفين/الشعبة : التطوير

الإدارة التابعة لها: إدارة الموارد البشرية

والتدريب

الدرجة: الأولى

المرتبة الوظيفية: الثانية

نهاية راتب الوظيفة: 3 مليون

بداية راتب الوظيفة: 2 مليون

المشرف المسؤول عن الوظيفة: مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية

#### أولاًً: واجبات الوظيفة:

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

---

#### ثانياً: المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة:

الوقت الذي يقضيه : 80 % جلساً ، 15 % متقدلاً ، 5 % واقفاً

الآلات والمعدات التي يعمل عليها: ألات الحاسبة ، وأجهزة الاتصالات المختلفة.

عدد ساعات العمل على كل آلة : 4 ساعات تقريباً.

يتطلب عمله شروط ذهنية وعقلية ، ولا يتطلب منه شروطاً عضلية أو بدنية.

---

#### ثالثاً: مسؤوليات الوظيفة:

الإدارية : التخطيط والتنظيم ومتابعة وتوجيه العاملين في المنظمة.

الفنية:

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

#### رابعاً ظروف العمل:

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

#### خامساً: المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة:

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

ثانياً-بطاقة وصف وظيفة سكرتير

#### بطاقة وصف وظيفة (سكرتير)

اسم الوظيفة:	سكرتير
الادارة التابعة لها:	إدارة الموارد البشرية
المرتبة الوظيفية:	الثانية
بداية راتب الوظيفة:	600 الف
المشرف المسؤول عن الوظيفة:	المدير التنفيذي
أولاً: واجبات الوظيفة:	

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

2-تنظيم الملفات والسجلات والمستندات.

3-استقبال مكالمات الهاتف ورسائل البريد الإلكتروني وتحويلها للأشخاص المعينين وتوثيقها.

4-التحضير لاجتماعات وكتابة محاضر الاجتماعات.

**ثانياً: المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة:**

الوقت الذي يقضيه: جالساً 50% واقفاً 30% متنقلًا 20%.

الآلات والمعدات التي يعمل عليها: الحاسوب، أجهزة الاتصالات، آلة النسخ والتصوير، آلة اتصال الورق.

عدد ساعات العمل على كل آلة: 2 ساعة.

**يتطلب عمله شروطًا ذهنية وبدنية**

**ثالثاً: مسؤوليات الوظيفة:**

1-كتابة التقارير الإدارية بشكل دوري.

2-تدقيق الوثائق والبيانات والمعلومات والتأكد من صحتها.

3-استقبال الضيوف وتنظيم جدول الاجتماعات.

4-تنظيم الملفات اليدوية والحواسيب.

**رابعاً ظروف العمل:**

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

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

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

**خامساً: المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة:**

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

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

3-مهارة جيدة في استخدام MS Office وتطبيقاته.

4-السرعة في الطباعة باللغتين العربية والإنجليزية.

### مثال 3- بطاقة وصف وظيفة موظف استعلامات

#### بطاقة وصف وظيفة (موظف استعلامات)

**رقم الوظيفة:** HRS41

**اسم الوظيفة:** موظف استعلامات

**القسم:** شؤون الموظفين

**الادارة التابعة لها:** إدارة الموارد البشرية

**الدرجة:** الثامنة

**المرتبة الوظيفية:** الرابعة

**نهاية راتب الوظيفة:** 750 الف

**بداية راتب الوظيفة:** 400 الف

**المشرف المسؤول عن الوظيفة:** مدير الموارد البشرية

#### أولاً: واجبات الوظيفة:

1- متابعة دوام الموظفين من حيث البصمة والتواقيع.

2- استقبال المراجعين واعطائهم بآيات لإرسالهم إلى الأقسام التي يقصدونها.

3- الإجابة عن استفسارات الزوار والزبائن حول المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها.

4- مراقبة الزوار وأخذهم إلى وجهتهم.

5- الرد على اتصالات الزبائن بالهاتف بصوت واضح وسموّع.

6- حل مشاكل وشكاوي الزبائن واحالة الشكاوى المعقدة إلى مسؤول الشكاوى أو أي موظف مختص.

#### ثانياً: المجهود الفعلى اللازم لأداء الوظيفة:

**الوقت الذي يقضيه:** جالساً 20% واقفاً 40% متنقلًا 40%

الآلات والمعدات التي يعمل عليها: آلة الحاسبة، أجهزة الاتصالات، أجهزة الأمان، أجهزة البصمة.

عدد ساعات العمل على كل آلة: 2 ساعة.

#### يتطلب عمله شروطًا بدنية ولا يتطلب شروط ذهنية

#### ثالثاً: مسؤوليات الوظيفة:

1- عمل الجداول الزمنية وترتيبها وتحديد الأولويات.

2- إعداد ورفع التقارير عن كل ما يخص الزيارات.

3- إصدار التصاريح للزوار في بعض المنظمات التي تستلزم ذلك.

4- التحقق من بقاء مكتب الانتظار والاستقبال مرتبًا وانيقًا.

5- مراقبة الأشخاص والزوار أصحاب الأنشطة المشبوهة أو غير العادلة والإبلاغ عنهم.

#### **رابعاً ظروف العمل:**

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

#### **خامساً: المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة:**

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

## الأسئلة البعدية

**السؤال الأول:** اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

1- تحدد أنواع الوظائف والاعمال الواجب توافرها في المنظمة والإطار العام لكل وظيفة هو:

(أ)-تحليل الوظائف.      ب-الوصف الوظيفي      ج-التصميم الوظيفي      د-تخطيط الموارد البشرية)

2- ان تبسيط العمل يعد أسلوباً للتصميم في منهج:

(أ)-الإدارة العلمية.      ب-العلاقات الإنسانية.      ج-الاغناء الوظيفي.      د. الاجتماعي الفني)

3- ان الخصائص التي تتطلبها طبيعة الاعمال مثل تشغيل الآلات تعرف بـ:

(أ)-المعرفة.      ب-المهارات.      ج-القدرات الخاصة.      د-السمات الشخصية)

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

**السؤال الثالث:** بعد ان عرفت اهم عناصر توصيف الوظائف قم بإعداد نموذج بطاقة توصيف وظيفي

لوظيفة رئيس قسم الحسابات في احدى المؤسسات.

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية

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

1- تستخدم نتائج الوصف الوظيفي في تخطيط الاحتياجات البشرية.

2- تخطيط الموارد البشرية هي من الوظائف التي تتفرد بها إدارة الموارد البشرية.

3- ان التخطيط هي عملية مستمرة مع استمرار المنظمات.

4- لا يؤثر المركز المالي للمنظمة في تخطيط الاحتياجات البشرية.

5- ان المرحلة الأخيرة في التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتنفيذ.

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

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

## المحتوى العلمي

### ماهية تخطيط الاحتياجات البشرية

تمهيد

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

### مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية

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

- العمل.
- الهدف.
- المستقبل.
- الاستمرارية.

### التخطيط عملية مستمرة مع استمرار المنظمات

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



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

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

يلي:

1-الأهداف (ماذا تريده؟).

2-البدائل الاختيارات الممكن تحقيقها.

3-تحليل البدائل. من حيث الموارد التي سنستخدمها، قياساً بالموارد المتاحة.

4-المفاضلة والاختيار للبديل الذي يحقق أفضل النتائج قياساً بالأهداف.

### **أهمية تخطيط الموارد البشرية**

1-الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية بالمنظمة.

2-تساعد المنظمة على أن تتبني سياسة "إنتاج أكثر بتكلفة أقل".

3-يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة ومن تم اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.

4-تؤدي إلى التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية. ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها.

5-يعطي المنظمة قدرة على العمل في ظل بيئة متغيرة. وأهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:

- التغيرات الاقتصادية الدولية والإقليمية والمحلية.
- التغيرات السكانية مثل نسبة المواليد ... الخ).
- التطورات التكنولوجية المتلاحقة.
- التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع، عاداته... الخ.).

## أهداف تخطيط الموارد البشرية:

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

## تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي:

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

يعني التخطيط الاستراتيجي تحديد معلم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها وأعمالها و اختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق الأهداف.

و واضح من التعريفات السابقة أنها تلتقي جمياً في نقاط محددة هي:

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

أن التخطيط الاستراتيجي يمر عبر عدة مراحل هي:

- تحديد الرسالة والأهداف.
- تقويم وضع المنظمة خارجياً وداخلياً وجانب القوة والضعف.
- تحديد البدائل وتحليلها و اختيار البديل المناسب.
- التنفيذ.
- التقويم.

## العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

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

4-المركز المالي للمنظمة.

5-الموقع الجغرافي.

6-التشريعات والأنظمة.

7-سوق العمالة.

### حالات عملية عن تقدير الاحتياجات البشرية

مثال/أوجد عدد الأفراد اللازمين لاداء وظيفة في إدارة الموارد البشرية؟ إذ علمت ان

-عدد الأفراد الموجودين في اول الفترة (20).

-المعينين الجدد (5)

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

-المعادين من الاجازات (4)

-عدد المجازين (6)

-عدد المحالين على التقاعد (3)

-عدد المقالين (1)

### الحل/

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

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

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

### الأسئلة البعدية:

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

**السؤال الثاني:** ناقش بالتفصيل العوامل المؤثرة في تحطيط الموارد البشرية.

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية

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

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

**السؤال الثاني:** من خلال دراستك واطلاعك على مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية وضـح الحالات التي تلـجـأـ اليـهاـ المنـظـمـاتـ لـتـوفـيرـ اـحـتـيـاجـاتـهاـ فيـ حـالـةـ لـديـهاـ عـجزـ فيـ المـوارـدـ البـشـرـيةـ.

**السؤال الثالث:** ما هي الخطوات الأساسية التي تتبعها المنظمات لـتـوفـيرـ اـحـتـيـاجـاتـهاـ المستـقـبـلـةـ منـ المـوارـدـ البـشـرـيةـ؟

## المحتوى العلمي

### أساليب تقدير الاحتياجات البشرية

تمهيد

١-تحليل الطلب.

٢-أساليب تحليل الطلب.

٣-تحليل العرض والأساليب المتبعة في ذلك.

٤-التوافق بين العرض والطلب.

٥-حالات علمية في احتساب الفائض والعجز من المورد البشري.

### تحليل الطلب

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

ويستلزم تحقيق هذا الهدف القيام بثلاثة خطوات أساسية هي:

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

أولاً: تحليل الطلب:

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

## أساليب تحليل الطلب

### ١-الأساليب غير الكمية:

أ-طريقة مراكز العمل.

ب-طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.

ج-طريقة التجربة والخطأ.

د طريقة (دلفي) Delphi

### ٢-الأساليب الكمية:

أ-طريقة تحليل الاتجاه.

ب-طريقة تحليل المعدلات.

ج-طريقة تحليل الارتباط

### ١-الأساليب غير الكمية (التقديرية):

أ-طريقة التقدير على أساس مراكز العمل

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

ب-طريقة تقدير المشرفين

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

## ج-طريقة التجربة والخطأ

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

## د طريقة "دلفي" Delphi

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

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

### خطوات أسلوب دلفي

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

## الأساليب الكمية:

### طريقة تحليل الاتجاه (Trend Analysis):

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

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

## طريقة تحليل المعدلات

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

## طريقة تحليل معامل الارتباط (Correlation Analysis)

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

### ثانياً: تحليل العرض:

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

### العرض من داخل المنظمة

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

### أ-طريقة مخزون المهارات Skill Inventory

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

## ب خرائط الإحلال

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

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

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

## ج-طريقة نظم المعلومات الآلية:

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

## العرض المتوقع للعمالء من خارج المنظمة:

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

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

### ثالثاً: التوفيق بين الطلب والعرض:

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

التالية:

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

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

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

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

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

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

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

- تخفيض ساعات العمل أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.

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

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

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

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

### حالات عملية عن الفائض والعجز

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

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

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

**الحل:**

$$200000 \text{ ساعة عمل برمجي.}$$

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

ساعة عمل فني.  $600000 = 3 \times 200000$

. 50 =  $4000 \div 200000$

. 200 =  $4000 \div 800000$

. 150 =  $4000 \div 600000$  فني.

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

## الأسئلة البعدية:

### السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

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

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

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

- (4) ساعات عمل هندسي للوحدة الواحدة.
- (2) ساعة عمل فني للوحدة الواحدة.
- (1) ساعة عمل اداري للوحدة الواحدة

فإذا علمت ان متوسط عدد الساعات(2000)، وان عدد العاملين في المنظمة الآن (الحالي) هو (160) مهندس، 60 فني، 50 اداري

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

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية

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

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

**السؤال الثاني:** ما هي خطوات الاستقطاب من الداخل؟

**السؤال الثالث:** أي طرق الاستقطاب أكثر فاعلية؟ ولماذا؟

## المحتوى العلمي

### الاستقطاب

تمهيد

1-مفهوم الاستقطاب.

2-أهمية وفوائد الاستقطاب.

3-قواعد الاستقطاب.

4-طرق الاستقطاب.

## مفهوم الاستقطاب Recruitment

يعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستعمالهم وجذبهم، و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

### القاعدة التي ينطلق منها نشاط الاستقطاب:

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

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

### أهمية الاستقطاب:

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

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

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

#### فوائد الاستقطاب:

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

#### قواعد الاستقطاب:

##### أولاً-مركزية سياسة الاستقطاب:

تساعد هذه السياسة المنظمة على تحقيق عدة أمور منها:

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

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

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

##### ثالثاً-التحليل المنظم لمصادر الاستقطاب:

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

## طرق الاستقطاب:

هناك طريقتان أساسيتان للاستقطاب أو البحث عن الكفاءات هما:

1- الاستقطاب الداخلي من داخل المنظمة نفسها.

2- الاستقطاب الخارجي.

### أولاً: الاستقطاب الداخلي:

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

#### خطوات الاستقطاب الداخلي

1- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة.

2- فحص حركة التنقل الداخلية

3- فحص مخزون المهارات.

4- الإعلان الداخلي عن الوظائف.

5- تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية.

6- تنفيذ عملية الاستقطاب المختارة.

### إيجابياتها، ومتاعبها

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

## عيوب سياسة الاستقطاب من الداخل

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

### ثانياً: الاستقطاب الخارجي:

أهم وسائل الاستقطاب الخارجي، هي:

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

### 1- الإعلان:

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

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

يجب أن تراعي القواعد التالية في بناء وتصميم الإعلان:

### 1- جذب الانتباه للإعلان.

2- إثارة الرغبة الوظيفية، مثل إبراز المزايا الوظيفية.

3- لابد أن ينتهي الإعلان بتحديد العمل المطلوب من المتقدمين، مثل الحت على

## 2-مكاتب التوظيف

هناك ثلاثة أنواع من مكاتب التوظيف:

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

ب-مكاتب العمل الخاصة.

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

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

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

### مكاتب الاستقطاب الاستشارية:

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

### المعاهد والجامعات

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

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

## الأسئلة البعدية:

السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي:

1- اذا كانت الوظيفة الشاغرة تحتاج الى السرعة في شغلها تجأ المنظمة

(أ)-المعاهد والجامعات. ب-مكاتب التوظيف. ج-الإعلان. د-الموظفين العاملين بالمنظمة)

2- الخطوة الأولى من خطوات الاستقطاب الداخلي تتمثل بـ

(أ)-فحص مخزون المهارات. ب-تحديد الفرص الوظيفية المتاحة. ج-فحص حركة التنقل الداخلية)

3-توقف فاعلية اساليب الاستقطاب على :

(أ)-الكلفة. ب-الإنتاجية. ج-كلاهما)

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

السؤال الثالث: ما هي أهمية الاستقطاب وفقا لما حدده المدير التنفيذي لمجموعة ستي كروب الأمريكية؟

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية

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

1- اختبارات المهارات الحركية تعتبر جزء من اختبارات القدرات الخاصة.

2- الاختبارات السلوكية تستخدم للتقدم للوظائف العليا.

3- السيرة الذاتية هي سجل غير رسمي يعرض فيه المتقدم رغبته في الالتحاق بعمل معين.

4- في المقابلات المقننة يقوم المقابل بعرض وتقديم الأسئلة دون تنظيم مسبق.

**السؤال الثاني:** ما هي خطوات عملية الاختيار؟

**السؤال الثالث:** قارن بين استمارة طلب الوظيفة والسيرة الذاتية؟

## المحتوى العلمي

### الاختبار

#### تمهيد

- 1-مفهوم الاختيار.
- 2-خطوات الاختيار.
- 3-الأساليب المستخدمة في عملية الاختيار.

#### تعريف الاختيار Selection

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

كما أن الاختيار هي العملية التي يتم عن خلالها التأكد من قدرات الأفراد واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم. كما يمكن تعريف الاختيار بأنه العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقاً بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجباتهم الوظيفية.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن المقارنة تتم بين جانبين

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

#### خطوات الاختيار :

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

1-الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية.

2-الاختبار.

3-المقابلات الشخصية.

## 5- لجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية.

### أولاً: الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية:

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

#### استمارة طلب الوظيفة:

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

وغالباً ما تحتوي هذه الاستمارات على الأسئلة والمعلومات التالية:

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

#### السيرة الذاتية:

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

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

## ثانياً : الاختبارات Tests

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

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

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

## ثالثاً: المقابلات Interview

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

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

## المقابلات الفعالة:

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

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

## رابعاً: الجهات المرجعية السابقة، والتوصيات الشخصية:

### الجهات المرجعية السابقة

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

### التوصيات الشخصية

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

## العدالة والمساواة في عملية الاختيار:

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

## الأسئلة البعدية

**السؤال الأول:** ناقش بالتفصيل وبشكل متسلسل خطوات عملية الاختيار؟

**السؤال الثاني:** حدد ما الذي يزيد من فاعلية المقابلات.

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية:

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

**السؤال الثاني:** ماذا نعني بالتهيئة المبدئية وما هي أهدافها؟

## المحتوى العلمي

### تمهيد

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

### التعيين

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

### مفاوضات عرض العمل:

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

### قواعد استرشادية:

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

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

#### خطاب تقديم العرض من المنظمة :

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

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

#### رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم للوظيفة:

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

1-غض النظر عن العرض.

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

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

#### التهيئة المبدئية

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

#### تعريف الهيئة المبدئية

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

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

#### أهمية التهيئة المبدئية:

1- أن أي انطباع سيء عن العمل في بدايته الأولى سيحمله الفرد معه دائماً وسيعكس ذلك على أدائه ونشاطه مستقبلاً.

2- التأكد من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله خاصة حينما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله الجديد وحقوقه وواجباته.

3- تخفيض مشاعر الاضطراب والقلق لدى الموظف الجديد حول احتمالات فشله في العمل، وثقته في مقدراته، وما إذا كان قد اتخذ القرار السليم في التحاقه بهذا العمل أم لا؟

#### فوائد التهيئة المبدئية:

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

#### أهداف برنامج التهيئة المبدئية:

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

#### الأسئلة البعدية:

**السؤال الأول:** من خلال اطلاعك على مفهوم التهيئة المبدئية وضح كيف يمكن للمنظمة على تنفيذ التهيئة المبدئية بفاعلية وعلى عاتق من تقع مسؤولية تلك المهمة؟

**السؤال الثاني:** ناقش كيف يمكن للمنظمة من مواجهة حالة رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم للوظيفة.

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية:

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

**السؤال الثاني:** ماذا نعني بالتهيئة المبدئية وما هي أهدافها؟

## المحتوى العلمي

### تمهيد

1- مفهوم تقييم الأداء .

2- أهمية تقييم الأداء .

3- أهداف عملية تقييم الأداء .

4- خطوات عملية تقييم الأداء .

### تقييم الأداء

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

ثانياً ... أهمية تقويم الأداء :

❖ يساعد تقويم الأداء المنظمة في :

1- التأكد من عدالة المعاملة بين جميع العاملين في ما يتعلق بالمكافئات والترقيات.

2- تحديد أصحاب الانجازات بغية اتخاذ قرارات بترقيتهم .

3- مساعدة المشرف على العمل على وضع خطوات تحسين الأداء بالاتفاق مع الموظف.

4- توفير تغذية عكسية عن أداء الإفراد ( معرفة ايجابيات وسلبيات الأداء ).

5- يعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للرؤوسيين أثناء العمل.

ثالثاً ... أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة :

❖ الأهداف الإدارية:

1- قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة.

- 2- قرارات تجديد العقود أو إنهائها. ~ تجديد العقود لمن يستحقها وإنها لمن لم يستحق .
- 3- صرف المكافآت التشجيعية. ~ لمن يستحقها .
- 4- قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير. ~ أي أوجه قصور موجودة في تقييم الأداء الوظيفي هي وسيلة لبرنامج التدريبية والتطويرية لتحسين أداء الموظف .
- 5- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار. ~ إذا كانت تقويم الأداء ضعيفة عن أشخاص فقد يكون قد تب استقطاب أشخاص غير مناسبين ، فيتم تغيير الاستقطاب أو تغيير المكاتب التي استقطب فيه الأشخاص .

❖ **أهداف التوجيه والإرشاد:**

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

❖ **أهداف البحث العلمي:**

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

- 2- تقويم أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي .

**رابعاً ... خطوات عملية تقويم الأداء :**

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

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

### 3- تدريب المشرفين على طريقة التقويم الفعالة : يتطلب الأمر تدريب المشرفين على طرق التقييم

العادلة والموضوعية، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم، بما يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين ويرفع من روحهم المعنوية .

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

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

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

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

### الأسئلة البعدية:

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

السؤال الثاني:وضح وبشكل متسلسل خطوات عملية تقييم الأداء.

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية:

**السؤال الأول:** هناك ثلاثة احتمالات لتقدير الأداء. وضمنها بإيجاز.

**السؤال الثاني:** في الاتجاه الحديث للادارة فإن مسؤولية تقييم الوظائف تقع على عاتق عدة اطراف. حددتها بالتفصيل.

## المحتوى العلمي

### تمهيد

1- طرق تقييم الأداء .

2- مشكلات عملية تقييم الأداء .

3- طرق تجنب مشكلات تقييم الأداء .

4- من يقوم بعملية تقييم الأداء .

### طرق تقييم الأداء

#### طريقة التدرج البياني :

تعتبر من أكثر الطرق شيوعاً وسهولةً .

يقيس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل وليس دقيقة مثل ( نوعية الأداء – كميته – المظهر – التعاون )

تحدد درجات أو معيار متدرج ( 5-1 ) ( 3-1 ) .

#### طريقة الاختبار الإجباري :

يعطي الرئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل ، ويتم توزيعها في ثانيات .

مثال:

( ينجذب العمل في الوقت المناسب )

( يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل )

( التردد في أوقات الأزمات )

( يميل إلى التحيز في اتخاذ القرارات )

#### مزایاها :

أنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقدير ، لا اختياره عبارة دون معرفة الوزن المعطى لها .

### عيوبها :

هو جهل القائم بالتقدير بالأوزان المعطاة للاجابات  
كما أنها صعبة الفهم للموظف المقيم .

### طريقة التقرير المكتوب :

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

### مزاياها :

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

### عيوبها :

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

### طريقة التوزيع الاجباري :

الهدف منها : هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم .  
إذ يلاحظ ثلاثة احتمالات لتقدير الأداء هي ( التساهل المطلق – التشدد – الوسطية ) وللتلافي حدوثها نقوم بهذه الطريقة .

تقوم هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحني التوزيع السائد .  
تتركز نتائج التقويم في الوسط وتقل في الأطراف العليا والدنيا من التوزيع .

مميزاتها : تتميز الطريقة بالسهولة .

عيوبها : قد لا تتفق فعلاً مع مستويات الموظفين .

### طريقة التقرير الحقلي ( الميداني ) :

يقوم بها مندوب من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الإستشاريين من الخارج .  
يقوم بجمع معلومات من الرئيس المباشر للموظف أو زملاؤه أو رؤساؤه .  
يقوم بإعطاء درجات على أدائه : ( مميز - مرضي - غير مرضي )

مزاياها : التغلب على التحيز .

عيوبها : تحتاج لوقت كبير في أدائها .

### طريقة التدرج البياني السلوكي :

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

يتم التقدير بشكل تدريجي من (1-7) الأعلى 7 - الأقل 1  
هي نعكس سلوكيات الموظف في العمل ( تعامله مع زملاءه - مع الأجهزة - واجبات الوظيفة )

## طريقة الإدارة بالأهداف :

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

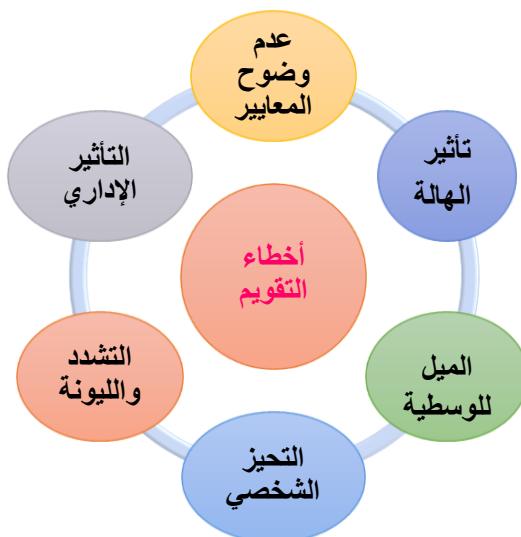
يجتمع الرئيس بالموظفين لاستعراض الواجبات والأهداف .

## تحديد معايير لتقدير فعالية الأهداف .

## تحديد مواعيد لمراجعة تحقيق الأهداف .

### تقدير النتائج .

## مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء :



## شرح بعض النقاط ~

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

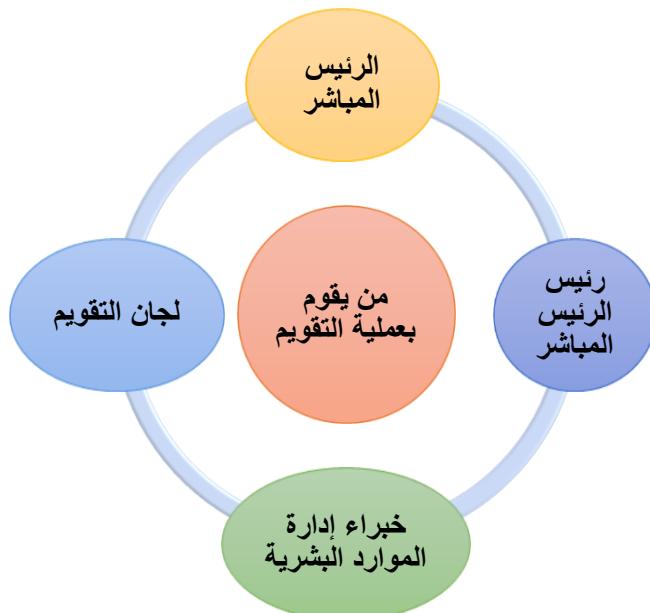
- تأثير الـ **الهالة** : أن يتأثر بشخصية الفرد ويقيمه على هذا الأساس - التأثير الإداري ، إذا حدث موقف مع الإدارة العليا يؤثر في التقويم حتى لو كان متميز .

### كيف تتجنب مشاكل تقييم الأداء

الاعتراف الفعلى بالمشاكل المطروحة سابقا.

- اختيار طريقة التقييم التي تناسب الموقف والهدف والوظيفة موضوع التقويم -
- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف بل الرجوع إلى رئيس الرئيس.
- إتاحة الفرصة للموظف بالظلم وتقديم شكوى موضحاً فيها أسباب تظلمه.

### مسئولييات تقويم الأداء :



### ► الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم :

- ✓ يقوم الموظف بتقييم أدائه. ↵ الموظف يقيم أدائه بنفسه .
- ✓ يقوم الموظفون بتقدير أداء رؤسائهم.
- ✓ يقوم الزملاء بتقدير أداء زملائهم.
- ✓ يقوم العملاء بتقدير أداء الموظفين.

### الأسئلة البعدية:

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

**السؤال الثاني:** وضح بالتفصيل متى يفضل استخدام طريقة الواقع الحرجة ثم بين سلبيات هذه الطريقة.

## المحتويات

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

### الأسئلة القبلية:

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

1-وجود مشكلة إنتاجية بالمنظمة يعني بالضرورة وجود حاجة تدريبية.

2-يعتبر التدريب ضروري في جميع مراحل الحياة الوظيفية.

3-يختلف الأفراد المستهدفون في عملية التدريب عن المستهدفين في عملية التدوير.

4-يقصد بالتدريب تزويد العاملين بالمهارات الفكرية والمعرفية فقط.

السؤال الثاني: قارن بين التدوير الوظيفي والتوسيع الوظيفي.

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

## المحتوى العلمي

### تمهيد

1-مفهوم التدريب.

2-أهمية التدريب في المنظمات.

3-اهداف وفوائد التدريب.

4-تصميم نظام التدريب.

5-مبادئ وشروط نظم التدريب.

### مفهوم التدريب

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

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

### أهمية التدريب في المنظمات

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

### اهداف وفوائد التدريب

#### أولاًً للمنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة.

- يساعد على التطوير التنظيمي.
- تخفيض حوادث واصابات العمل.
- تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل.

### ثانياً-للأفراد:

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

### ثالثاً-العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي:

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

## مبادئ وشروط نظم التدريب

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

## تصميم نظام التدريب

ان نظام التدريب يتكون من أربعة مراحل تتمثل بالآتي:

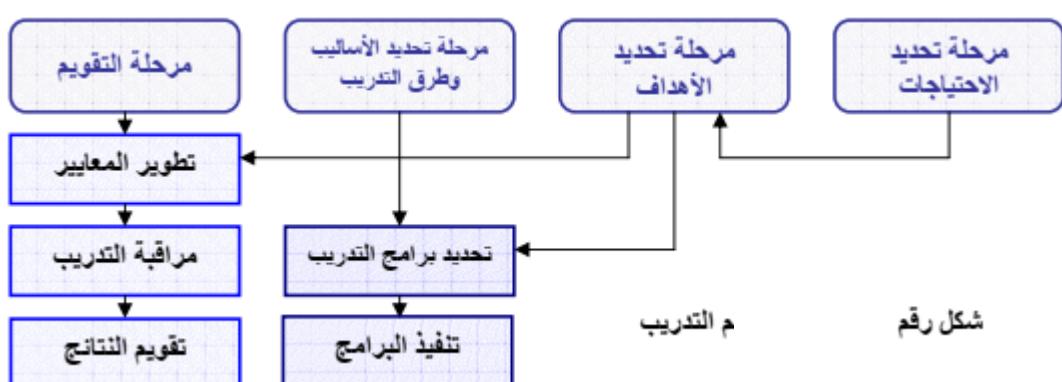
الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

الثانية: مرحلة تحديد الأهداف التدريبية.

الثالثة: مرحلة الحديد الأساليب التدريبية.

الرابعة: مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.

والشكل الآتي يوضح مراحل تصميم نظم التدريب



## أساليب وطرق التدريب

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

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

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

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

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

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

- التدريب مقر المنظمة.  
- التدريب خارج المنظمة، في الجامعات المعاهد، مراكز التدريب المتخصصة.  
وتحتاج البرامج التدريبية التي تعقد خارج إطار دائرة المنظمة بما يلي:

- توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.  
- توفر المدربين المتخصصين. تجميع الخبرات من عدة منظمات في مكان تدريبي واحد، الأمر الذي يتيح للمتدربين الاحتكاك والتعارف وتبادل الخبرة.  
- توفر المدربين المتخصصين.  
- تجميع الخبرات من عدة منظمات في مكان تدريبي واحد، الأمر الذي يتيح للمتدربين الاحتكاك والتعارف وتبادل الخبرة.  
- ازدياد فرص الاستيعاب لبعد مكان التدريب عن مقر العمل.

**وأهم الوسائل التدريبية في هذا المجال:**

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

## الأسئلة البعدية:

السؤال الأول: اختر العبارة الصحيحة لكل مما يأتي:

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

السؤال الثاني: ما هي المراحل التي يمر بها تصميم نظام التدريب؟ ووضحها بالتفصيل معززاً إجابتك بالرسم.

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

### الأسئلة القبلية:

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

- 1-تشترك برامج التدريب والتنمية الإدارية في المجالات وتختلف في الاهداف.
- 2-التنمية الإدارية أوسع نطاقا من التدريب.
- 3-يختلف الأفراد المستهدفون في عملية التدريب عن المستهدفين في عملية التطوير.
- 4-تركز التنمية الإدارية على زيادة المهارات الفكرية للأداريين.
- 5-تجنب القائد الوظيفي هي احد اهم اهداف التنمية الإدارية.

**السؤال الثاني:** قارن بجدول بين التنمية الإدارية والتدريب..

**السؤال الثالث:** ما هي مجالات التنمية الإدارية؟

## المحتوى العلمي

### تمهيد

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

### التنمية الإدارية

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

### أهداف التنمية الإدارية

- تجنب التقليد الإداري، (تجنب الجمود والسعى نحو التجديد).
- تحفيظ عملية الإحلال، (خدم عملية الترقية إلى المراكز العليا).
- إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد (الوصول إلى المراكز العليا، والشعور بالإنجاز).

### الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية

التدريب	التنمية الإدارية	العناصر
زيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد.	زيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد.	الأهداف
يركز على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية.	التوسيع والتشعب في المهارات.	الموضوعات
تكون لفترات متقطعة وتحقيق هدف معين	عملية مستمرة ويجب أن لا تتوقف.	الاستمرارية
يقدم التدريب للأفراد عند الحاجة فقط.	مسؤولون عن تنمية قدراتهم الشخصية.	التنمية الذاتية

مدة قصيرة	مدة طويلة	مدة التدريب
تركز على زيادة و تراكم المهارات الفكرية للمتدربين.	تركز على زيادة المهارات الفنية للإداريين.	طرق التدريب والتطوير

### لماذا تنمية المديرين؟ "الأسباب"

- 1- تعقد العملية الإدارية.
- 2- الطلب المتزايد على الإداريين نتيجة للتطور الاجتماعي وزيادة تطور المنظمات.
- 3- الاتجاه المتزايد لاستخدام المعرف والنظريات وإحلالها محل الأساليب اليدوية في العمل.

### إجراءات التنمية الإدارية

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

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

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

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

### مجالات التنمية الإدارية

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

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

#### الأسئلة البعدية:

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

**السؤال الثاني:** وضح وبشكل متسلسل إجراءات عملية التنمية الإدارية.

## المحتويات

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

## الأسئلة القبلية:

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

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

**السؤال الثاني:** قارن بجدول بين الاجر الحقيقي والاجر النقدي.

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

## المحتوى العلمي

### تمهيد

1-مفهوم تقييم الوظائف.

2-طرق تقييم الوظائف.

3-الفرق بين الأجر والرواتب.

4-سياسات تحديد الأجر للمنظمات.

5-العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجر.

6-طرق احتساب الأجر.

## نظام الأجر والرواتب

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

### تقييم الوظائف

#### JOB EVALUATION

#### مفهوم تقييم الوظائف

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

أو أنها العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.

كما تعني هذه العملية "ربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل، وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه".

## المبررات التي تدعو المنظمات إلى القيام بهذه العملية:

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

## أهداف عملية تقييم الوظائف:

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

## مسؤولية تقييم الوظائف

السائد المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى "لجنة متخصصة" تشكل من مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية. وقد تضم أعضاء ممثلين عن الموظفين تختارهم إدارة المنظمة. وقد تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة.

ويجب أن تكون هذه اللجنة على علم بطرق تقييم الوظائف وعلى علم بالأجر السائد في السوق، ولا ينتهي عمل هذه اللجنة بمجرد انتهاء أعمالها، بل قد يستدعي الأمر إلى مراجعة دائمة لتصنيف بعض الوظائف نتيجة للتطورات المحدثة عليها.

## طرق تقييم الوظائف:

### 1- طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking

- هي أقدم طرق تقييم الوظائف وأكثراها شيوعاً في المؤسسات والشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات الفنية والمالية لاستخدام طرق أخرى.
- تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها. ابتداءً من أعلى وظيفة إلى أدنى وظيفة.
- وتنتمي بسهولة في التطبيق غير أن أهم عيوبها أنها لا تستند على معايير لقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية، ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين.

## 2- طريقة التصنيف الوظيفي أو الدرجات Classification Or Grading System

- يتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة، ويتم تحديد خصائص الفئات أو الدرجات أما على أساس وصف الوظائف، أو تشكيل لجنة تقوم بتحديد الدرجات وتحديد خصائصها، ثم مراجعة ذلك على الدرجات الأساسية المعروفة للوظائف في بعض المنشآت أو ما يسمى بالوظائف النموذجية Benchmark Jobs

- تتميز هذه الوظيفة بشيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي وفنانات الوظائف الإدارية والهندسية والعلمية في القطاع الخاص.
- وهي أفضل من الطريقة السابقة لأنها تضع معايير للمقارنة بين الوظائف من خلال توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها.
- غير أن من أهم سلبياتها استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفاً دقيقاً للوظائف. كذلك قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطاءها وصفاً واحداً وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة. وتطلب هذه الطريقة جهوداً ووقتاً كبيراً من اللجنة المسئولة.

## 3- طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison

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

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

#### 4- طريقة النقط Point System

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

#### خطوات هذه الطريقة:

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

#### الفرق بين الأجر والرواتب

الأجر في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، أو أي صورة من صور الدفع المالي.

إلا أن المفهوم الشائع للأجر هو أنه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة أو اليوم للعامل أو الأداء الذين لا يملكون بوظائف ذات طابع إداري أما الرواتب فتتميز على الأجر في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً. والرواتب تدفع عادة لمن يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء White Collar Employees وموظفي الأعمال الإدارية والكتابية.

#### الأجر النقدي والأجر الحقيقي

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

### الأجر كعنصر محفز

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

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

### أسس تقييم الأجر:

أن ما يهم الإدارة والعامل معاً هو الحصول على أجر عادل وحال من اعتبارات في المحاباة والمجاملة. كما أن على الإدارة أن تأخذ الحساب

- أن يكون هيكل ومستوى الأجر لديها مشجعاً ومغرياً للالتحاق بها.
- أن تكون هناك فروقاً في الأجر والرواتب بين الوظائف المختلفة.
- ألا يؤدي طريقة تحديد الأجر إلى إثارة العامل أو الموظف وإحساسه بالظلم.
- أن يكون الأجر متماشياً مع درجة السلطة والمسؤولية

ما هو الأجر العادل؟

### الأجر: وجهة نظر العامل

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

### الأجر: وجهة نظر الإدارة

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

### سياسات تحديد الأجر للمنظمات:

1- إتباع مسلك القيادة أو القيادة في تحديد الأجر في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة.

2- إتباع مسلك المنافسة في تحديد مستويات الأجر.

3- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجر السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

### **العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجر:**

#### **أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإدارية:**

يؤخذ بها الاعتبار عند تخطيط سياسة الهيكل العام للأجر في المنظمة على أساس أن الأجر يمثل مقابل العمل، وهو ما يقتضي وبالتالي تقييم الوظيفة تبعاً لل التالي:

- 1- واجبات ومسؤوليات الوظيفة: يتحدد الأجر على أساس مسؤوليات وواجبات الوظيفة دون أي اعتبار للشخص القائم بالعمل من حيث الجنس أو السن... الخ.
- 2- معدلات الأجر المماثلة (معدلات الأجر السائدة).
- 3- فرص الترقية والمزايا المالية: كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة في المنظمة كلما وجب رسم أجر أعلى لمثل هذه الوظائف والعكس صحيح.

#### **ثانياً: العوامل الاجتماعية**

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

#### **ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية**

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

### **التدخل الحكومي في تنظيم الأجر:**

#### **أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجر**

- 1- عدم توفر نقابات عمالية تحمي مصالح العمال وتدافع عنهم أمام أرباب العمل.
- 2- تدخل الدولة في تنظيم الأجر ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية.

- 3- حماية الدولة من الأضرار التي قد تنجم عن توقف الأعمال والمصالح
- ثانياً: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي
- 1- تحديد الحد الأدنى للأجور.
  - 2- تحديد الحد الأقصى للأجور.
  - 3- في الحالات التي يحدث فيها خلاف بين المنظمة والموظفين.

## طرق حساب الأجر لموظفي العمليات الإنتاجية

### أولاً: طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني)

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

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

### ثانياً: طرق الدفع حسب الإنتاج

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

#### أهم مميزات هذه الطريقة:

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

وأهم ما يؤخذ على هذه الطريقة

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

الأسئلة البعدية:

السؤال الأول: اختر الإجابة المناسبة للعبارات الآتية:

1- تستخدم في تقييم الوظائف في القطاع الحكومي طريقة:

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

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

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

3- نظام الاجر الشهري يطبق عادة على العاملين من :

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

4- تستخدم لتقدير الوظائف في المنظمات الصغيرة طريقة:

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

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

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

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

### المصادر الأساسية المعتمدة في اعداد الحقيبة

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

### المصادر الأجنبية

1. Chineze J. (2019), “Effect of Poor Employee Management Relations on Productivity in Business Organization”, International Journal of Management and Humanities (IJMH), Vol 3 No 8.
2. Gary Dessler, (2018), Fundamentals of Human Resource Management :What's New in Management, Pearson; 5 edition.
3. Kee, D. M. H., & Rubel, M. R. B. (2021). Technology adaptation is on its way: the role of high involvement work practice. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25(1), 35-50.
4. Sean R. Valentine, Patricia Meglich , Robert L. Mathis , John H. Jackson , (2019), Human Resource Management, paperback, 16 edition.

5. Talya Bauer, Berrin Erdogan, David E. Caughlin, Donald M. Truxillo, (2020), *Human Resource Management: People, Data, and Analytics*, paperback 1st Edition. • Muogbo, Uju. S, Jacobs
6. Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2020). *Human resource management*. Pearson UK.
7. Waseem, M., Ali, S., Bilal, H., & Khan, A. A. (2020). High involvement management practices and employees' OCBs in banking sector of Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 529-538.

**المصادر المقترحة:**

**المصادر العربية:**

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

**المصادر الأجنبية:**

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

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

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

## روابط مقتربة ذات صلة

### 1- رابط بطاقة وصف الوظيفة

<https://youtu.be/0NCKbHzqEuU?si=lCnLS9vSMNnIwVHq>

### 2- رابط تقييم أداء الموظفين

<https://youtu.be/Cx0a6gWEnMQ?si=DkZxIVHQxYx1Mpg1>

[https://docs.google.com/document/d/16dVKX08CAQqVXt5ESaCLNUuaQTwZdLts/edit?usp=drive\\_link&ouid=108301634762720516486&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/16dVKX08CAQqVXt5ESaCLNUuaQTwZdLts/edit?usp=drive_link&ouid=108301634762720516486&rtpof=true&sd=true)

<https://docs.google.com/document/d/16dVKX08CAQqVXt5ESaCLNUuaQTwZdLts/edit?usp=sharing&ouid=108301634762720516486&rtpof=true&sd=true>



