

Distr.
LIMITED

E/ESCWA/ECRI/2010/Technical Paper.7/Add.2
01 September 2010
ORIGINAL: ARABIC

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

الإدارة الحديثة للموارد البشرية

ملف المشارك



الأمم المتحدة
نيويورك، 2010

ملاحظة: طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به ودون تحرير رسمي.

10-0323

**الورشة التدريبية
الإدارة الحديثة للموارد البشرية**

ملف المشارك

اليوم الأول

الجلسة الأولى

- مفهوم إدارة الموارد البشرية
- تخطيط الموارد البشرية

الجلسة الثانية

- تقييم أداء الأفراد

الجلسة الثالثة

- تحديد الاحتياجات لتنمية القدرات

مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

أهداف الوحدة

تهدف هذه الوحدة تزويد المشارك عن طريق العرض والمناقشة بالمعارف والمعلومات التالية:

- تحديد موقع وأهمية إدارة الموارد البشرية
- تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها الرئيسية

• ما هي "إدارة الموارد البشرية"؟

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في "تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه".

وفي ضوء هذا المفهوم فإن إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها ذلك "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد وتوفيرهم بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الموارد البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".

إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمحاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية التي توضح لنا طبيعة الدور الذي تقوم به في المؤسسات المعاصرة:

- كيف تستطيع المؤسسة توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم للاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم؟
- ما هي أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستقدامهم للعمل بالمؤسسة؟
- ما هي أفضل الطرق والمصادر لتحديد ودفع الرواتب والمكافآت والحوافز وغيرها من العوائد المادية مقابل ما يقوم به الفرد من جهد وعمل؟
- كيف يمكن تدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل التغيرات في طرق ووسائل العمل وكسب تعاونهم لإنجاح أعمال المؤسسة؟
- ما هي اتجاهات وآراء الأفراد بالنسبة للمؤسسة ولجو العمل بها، وكيف يمكن تغييرها لصالح العمل؟
- ما هي الالتزامات القانونية والضمانات التي يحددها نظام العمل والعاملين في علاقة الموظف والعامل بصاحب العمل، وكيف يمكن الوفاء بها على الوجه الأكمل؟

- هل يمكنك الإجابة عن بعض التساؤلات السابقة أو كلها؟
- هل يمكنك إضافة تساؤلات جديدة تعتقد أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن توفير إجابات لها؟

• حدود "إدارة الموارد البشرية"

• إدارة الموارد البشرية جزء رئيسي من نظام الإدارة في المؤسسة وبالتالي فإن اهتماماتها لا تقتصر على ما يجري داخل التقسيم التنظيمي المسمى "إدارة الموارد البشرية" ولكنها تتداخل مع باقي الإدارات في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج (المصانع) إدارة المبيعات (التسويق) الإدارة المالية... الخ...

• من جانب آخر، فإن الاهتمام بأمور الأفراد لا ينحصر في القائمين بالعمل داخل إدارة الموارد البشرية، بل إن كل مدير ورئيس ومسؤول بالمؤسسة له اهتمامات بالأفراد العاملين معه وتحت رئاسته. ومن ثم لكل مدير في المؤسسة بدرجة أو أخرى "مدير موارد بشرية".

• إن نجاح أو فاعلية إدارة الموارد البشرية إنما تقاس في الحقيقة بدرجة إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى تيسيرها للوصول بالمؤسسة إلى النتائج المستهدفة.

• أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

- كبر حجم المؤسسات في مجالات الأعمال المختلفة، وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المؤسسات.
- الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم.
- زيادة الاتجاه نحو التكنولوجيا في معظم دول العالم، وبالتالي كبر حجم "العمالة العقلية" بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في الأفراد الذين تم استقدامهم وتدريبهم وضرورة المحافظة عليهم من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة.
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في مختلف المؤسسات، الأمر الذي يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي تقوم بها إدارة متخصصة.
- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين، واختلاف المهارات والتخصصات، يجعل من المتعين وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم وتنسق استخدامهم بما يعود على المؤسسة بالمنفعة.

- هل تستطيع ذكر أسباب أخرى؟
 - هل تنطبق كل أو بعض هذه الأسباب على مؤسستك؟

أما السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية فينقسم إلى سببين متشابهين هما:

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساس للكفاءة الإنتاجية.
- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

السبب الأول معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر العادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

• هل توافق على هذا الرأي؟

أما السبب الثاني فيوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

• هل توافق على أن المدخل الطبيعي لزيادة الإنتاج هو تجديد وتطوير الآلات؟

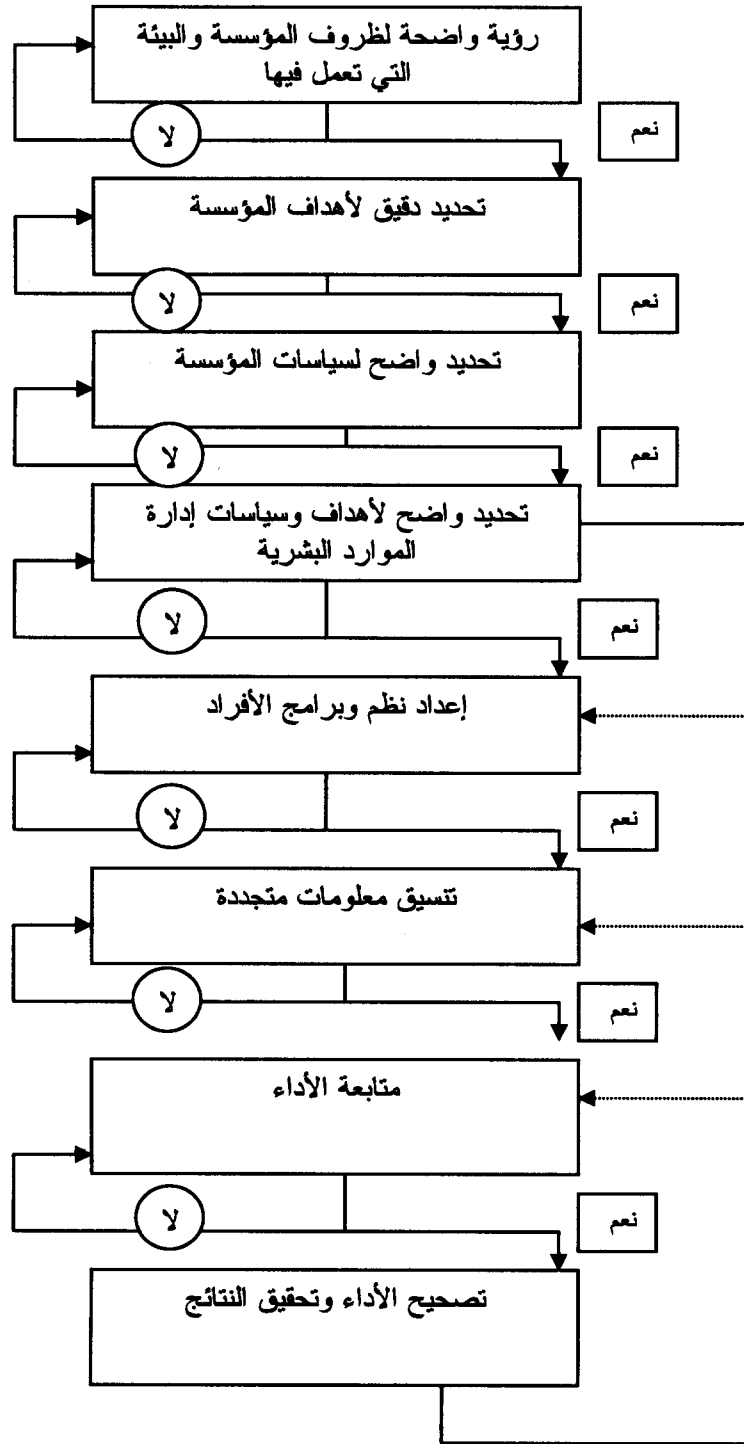
• أهداف إدارة الموارد البشرية

- اختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف
- تهيئة العاملين الجدد وتدريبهم
- تطوير العاملين وتحسين كفاءتهم
- إعداد نظم الأجور والحوافز المناسبة
- المحافظة على العاملين وتوفير الطمأنينة لهم
- توفير متطلبات الأمان والسلامة في العمل
- توفير الضمانات لمستقبل العاملين
- خلق الدافعية لدى العاملين

• هل هناك أهداف أخرى يمكن إضافتها؟

• ماذا تحقق هذه الأهداف للمؤسسة؟

طريقة تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية



• الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تأمين الموارد البشرية

- تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد
- القيام بإجراءات الاختيار والتعيين
- إتمام عمليات وصف وتحليل الوظائف
- تهيئة وتدريب العاملين الجدد

تنمية الموارد البشرية وتحفيزها

- تحديد الاحتياجات التدريبية والإشراف على تنفيذها
- تحديد وتنفيذ سياسات الترقية
- وضع وتطبيق نظم الحوافز المادية والمعنوية
- تحديد وتنفيذ عمليات تخطيط المسار الوظيفي، التناوب الوظيفي والإثراء الوظيفي

إدارة الأجور والمرتبات

- اقتراح وتنفيذ سياسات ونظم الأجور
- تقييم الوظائف بهدف تحديد الأجور المناسبة
- إعداد الميزانيات التقديرية للأجور

علاقات العمل

- القيام بإجراءات المناقلات بين العاملين
- تحضير وتنفيذ لوائح العمل: الحضور - الغياب - الإجازات - إجراءات التأديب...
- إعداد البيانات الإحصائية والدراسات عن: الغياب - الإجازات - دوران العمل - حوادث العمل - الشكاوى

الخدمات

- الإشراف على برامج الوقاية من الحوادث
- تحسين ظروف العمل
- الإشراف على الخدمات الصحية

وظائف إدارة الموارد البشرية

وظائف تؤثر على
القدرة والرغبة

- البحث والدراسات
- تقييم الأداء وقياس الكفاءة
- تنظيم الاتصالات وفرص المشاركة للمعاملين

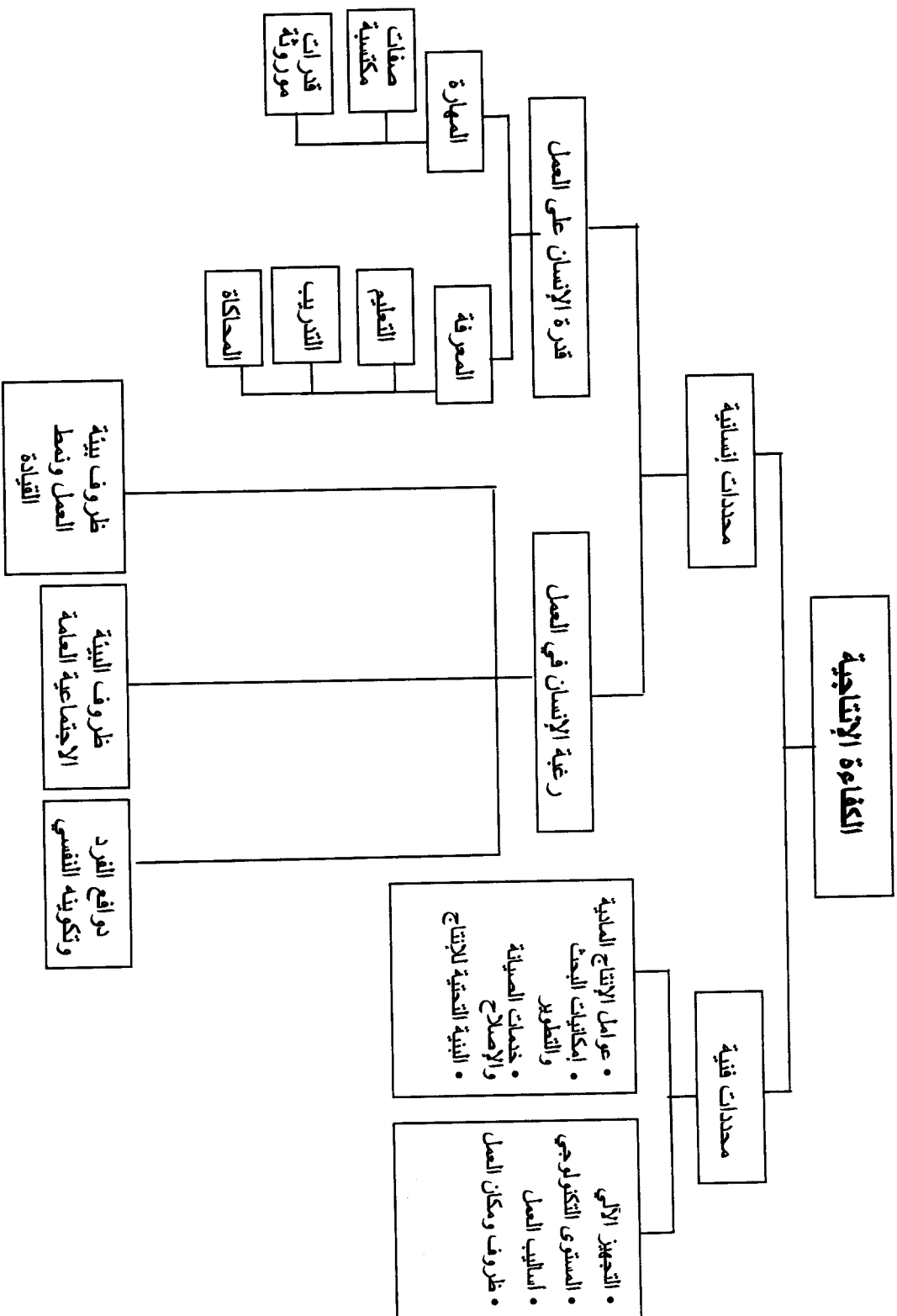
وظائف تؤثر على رغبة
الفرد في العمل والأداء

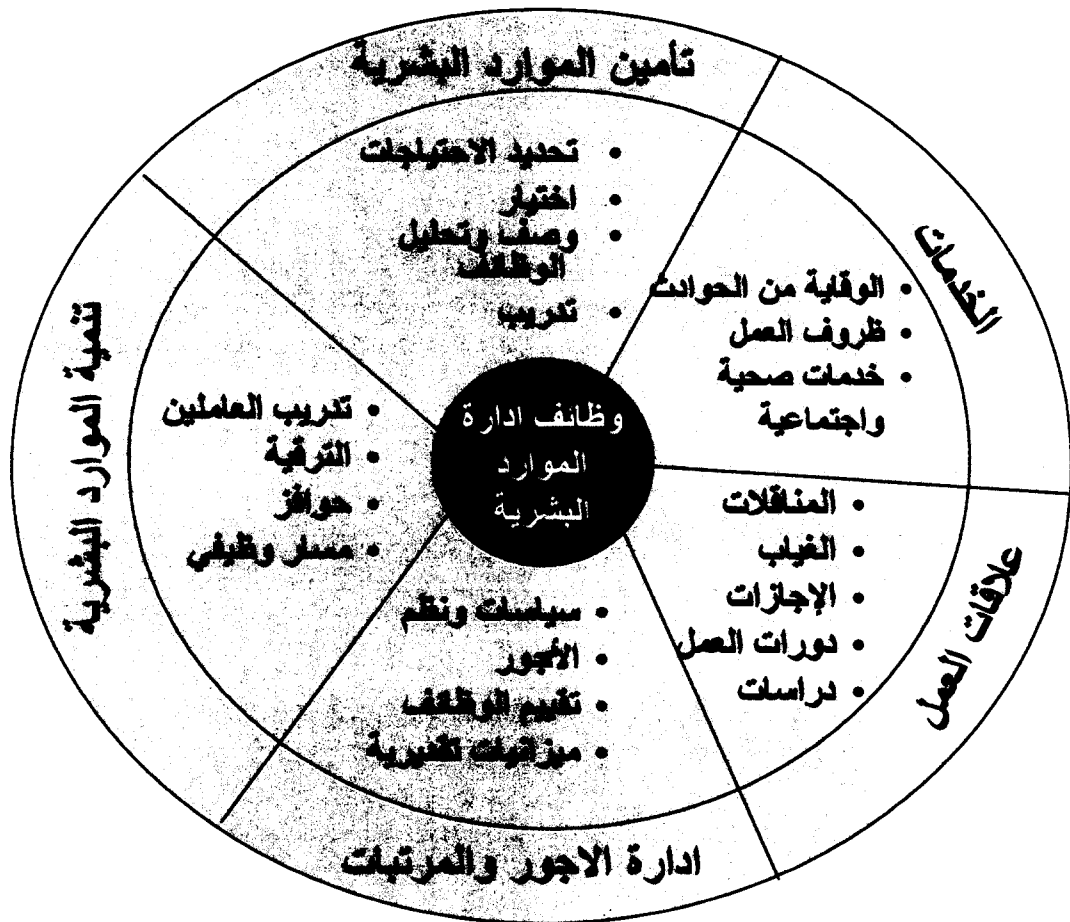
- تحديد الأجور والرواتب
- تصميم نظم الحوافز
- رعاية المعاملين وتوفير الشعور بالأمن
- نظم الترقية والتقدم الوظيفي

وظائف تؤثر على قدرة
الفرد على العمل والأداء

- تخطيط الموارد البشرية
- اختيار الأفراد
- توجيه الإشراف والقيادة
- التدريب
- تهيئة ظروف العمل الاجتماعية
- تهيئة ظروف العمل المادية

تأثير إدارة الموارد البشرية على الكفاءة الإنتاجية





الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية

أهداف الوحدة

ستسمح هذه الوحدة عن طريق المناقشة والعرض بتزويد المشارك بالمعلومات التالية، وجعله قادراً على:

- تحديد مفهوم تخطيط الأفراد وخصائص هذا التخطيط وفوائده.
- تحديد المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التخطيط.
- تحديد المراحل التي تتم من خلالها عملية التخطيط.
- كيفية إعداد الكشوفات والبيانات عن الأفراد.

تخطيط الأفراد... لماذا؟

المفهوم

هو التحديد المسبق لعدد العاملين اللازمين للمؤسسة موزعين على الوظائف المختلفة ضمن مؤهلات محددة ولفترة زمنية معينة والقادرين على تحقيق أهداف المؤسسة

هذا يعني...

- أن عملية التخطيط معنية بالمستقبل انطلاقاً من الحاضر والماضي
- أن عملية التخطيط عملية مستمرة لارتباطها بالأهداف المحددة المعرضة للتعديل.
- أن عملية التخطيط تستهدف تحديد أنواع الوظائف.
- أن عملية التخطيط تستهدف تحديد الأعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف.
- أن عملية التخطيط تعتمد على البيانات الدقيقة وعلى خبرة القائمين بها.

الفوائد

يساعد التخطيط للأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستفادة المثلى من أهم مواردها - المورد البشري - في مجالات تحديد الاحتياجات إليها واختيارها وتدريبها وتنميتها بما يتفق مع معطيات بيئتها الداخلية ومحيطها الخارجي.

يمكن تحديد فوائد عملية التخطيط بما يلي:

- تسمح بالتعرف على العاملين لجهة إعدادهم - المهام التي يقومون بها - مؤهلاتهم.
- تسمح بتحديد مشاكل عدم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بهدف وضع الحلول العملية لها.
- تحديد معالم سياسات الأفراد المناسبة في مجالات التعيين والتدريب والترقية الخ...
- إعداد الميزانية التقديرية للوظائف والأجور.
- الاستعداد لمواجهة النقص في بعض المهارات.

البيانات اللازمة لعملية تخطيط الأفراد

يحتاج تخطيط الأفراد إلى البيانات التالية:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتعديلات المرتقبة عليه.
- مسح شامل للعاملين وتوزعهم حسب:
 - الإدارات - الأقسام - الوحدات.
 - الأعمار - الجنس (ذكور - إناث).
 - المسميات الوظيفية.
 - الدرجات المالية.
 - سنوات الخبرة.
 - نوع ومدة التدريب.
 - الأقدمية في الوظيفة.
 - المؤهلات العلمية.
- بعض المؤشرات عن أوضاع العاملين
 - معدل دوران العمل في المؤسسة.
 - معدل الغياب في المؤسسة.

- سياسات وبرامج التدريب المتبعة.
- وصف الوظائف وتحليلها.
- التغيرات المتوقعة في أساليب العمل والنظم المتبعة.
- مستوى التكنولوجيا المتبع والتغيرات المتوقعة.
- الأنشطة الجديدة المتوقعة القيام بها في المؤسسة.

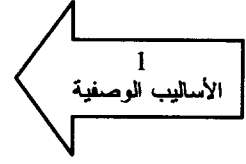
مراحل عملية التخطيط

أولاً : تحليل وتحديد العرض من الأفراد

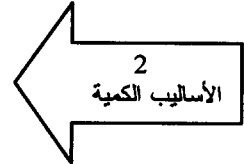
- تحليل هيكل العاملين وهو يتضمن دراسة تركيب العاملين الموجودين في المؤسسة واستخلاص بعض المؤشرات عن أوضاعهم.
- تحليل اتجاهات العاملين بدراسة التغيرات التي حدثت في خصائص وتركيب العاملين في الماضي للاستفادة منها للمستقبل.
- تحليل دورة العاملين بدراسة أعداد ومستويات العاملين المنتظر تركهم العمل خلال فترة الخطأ.

ثانياً : تحليل وتحديد الطلب من الأفراد
المقصود بذلك دراسة وتحديد إجمالي الأفراد عدداً ونوعية لتحقيق الأهداف الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية ومخططات المؤسسة المستقبلية.
أساليب التنبؤ بالطلب

- الطريقة الفورية المستندة إلى الخبرة الشخصية.
- تقارير مديري الوحدات.
- أسلوب دلفي.



- تحليل الميزانيات التقديرية وخطط الأعمال ومقارنتها بالوضع الحالي.
- دراسة أماكن العمل مجزأة.
- معدلات الأداء.
- الهياكل المثلى للأفراد.
- الارتباط والإنحدار.
- مؤشرات التكنولوجيا.
- المقارنات.



ثالثاً : الموازنة بين العرض والطلب من الأفراد
• تهدف دراسة العرض من الأفراد تحديد التغيرات التي ستطرأ على قوة العمل خلال فترة الخطّة.
• ينتج عن دراسة الطلب تحديد الأفراد اللازمين لتحقيق الأهداف.

الاحتياجات للأفراد = الطلب - العرض

- أهم أساليب تحقيق الموازنة بين العرض والطلب:
- إعادة توزيع الأفراد.
- نظم الحوافز وربطها بـ:
- خفض في الزمن الضائع أثناء يوم العمل.
- إنخفاض معدل الإنقطاع عن العمل.
- ارتفاع معدل الأداء.
- إنخفاض معدلات المعيب في الإنتاج.
- إستجابة العاملين للعمل لساعات إضافية.
- تبسيط إجراءات العمل.
- تغيير التكنولوجيا.
- التوظيف الدائم أو المؤقت.
- إعادة التأهيل المهني.
- تشجيع التقاعد المبكر.

- تطوير قوة العمل الحالية من خلال:
 - التدريب.
 - تخطيط المسار الوظيفي.
 - إثراء الأعمال والوظائف.
 - إدارة الوقت.
 - التفويض.

• بيانات مساعدة لعملية تحليل هيكل العمالة
يقوم مخطط الأفراد بدراسة تركيب العاملين الموجودين فعلاً مستنداً إلى بيانات توزعهم حسب:

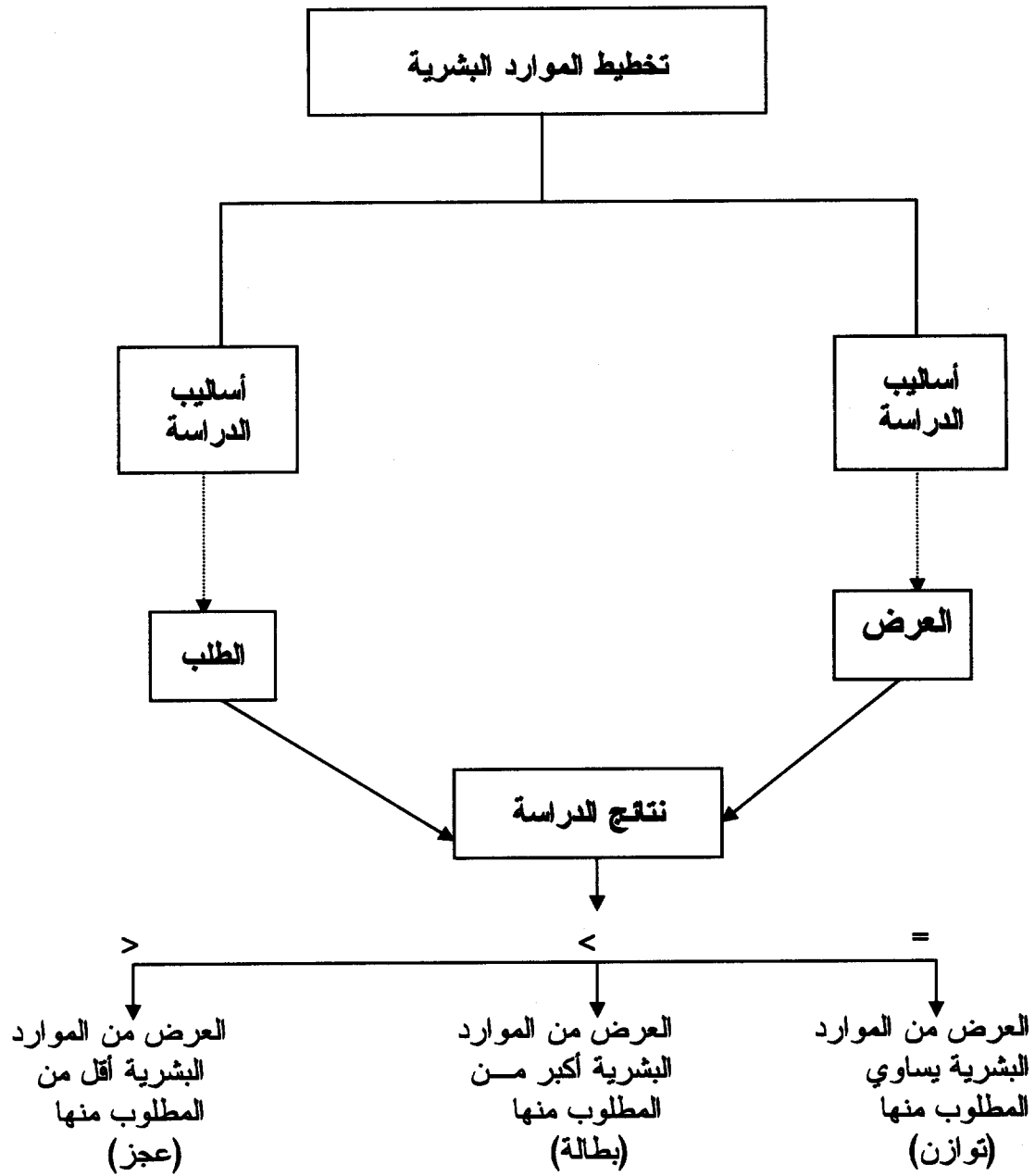
- فئات أعمار.
- المستويات التعليمية.
- التخصص العلمي.
- مدة الخدمة.
- الأوضاع الاجتماعية.
- طبيعة التعاقد مع المؤسسة.
- مناطق القنوم.
- الحصول على دورات تدريبية.
- الإدارات والأقسام والوحدات.
- المجموعات الوظيفية التي يشغلونها.
- الجنس (نكور - إناث).
- المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية.
- الأجور أو الفئات المالية.

بعض المؤشرات الناتجة عن تحليل قوة العمل

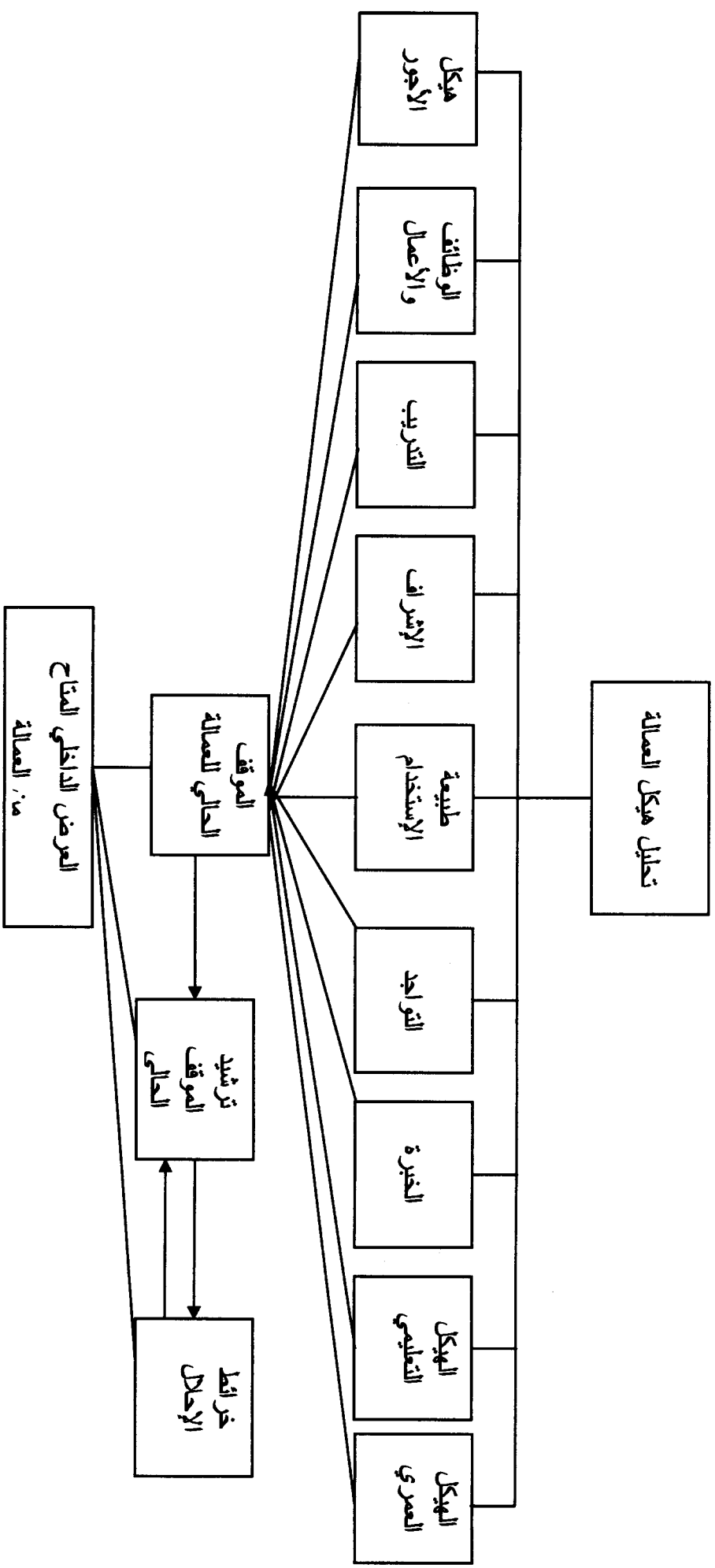
من خلال عملية تحليل قوة العمل يمكن استخراج مجموعة من المؤشرات التي تساعد على التنبؤ بما سيكون عليه وضع العاملين في المستقبل، وما يمكن القيام به لإصلاح الموقف الحالي.

- ♦ متوسط أعمار العاملين في المؤسسة والوحدة والقسم والإدارة.
- ♦ نسبة الذكور إلى الإناث في مختلف الوحدات والأقسام والإدارات.
- ♦ متوسط الخبرة في المؤسسة والإدارة والوحدة والقسم.
- ♦ نسبة العاملين الذين لا تتوافق تخصصات مؤهلاتهم العلمية مع وظائفهم الحالية إلى إجمالي عدد العاملين من حملة المؤهلات العليا والمتوسطة في المؤسسة.
- ♦ التوزيع النسبي للعاملين في المستويات الوظيفية المختلفة وفقاً للمستوى العلمي.
- ♦ نسبة الحد الأدنى للأجور في المؤسسة إلى الحد الأعلى.
- ♦ نسبة عدد العاملين القادمين من مناطق الريف إلى إجمالي عدد العاملين.
- ♦ متوسط الأجور في المؤسسة.
- ♦ نطاق الإشراف لكل مستوى من المستويات الإشرافية.
- ♦ نسبة عدد العاملين الحاصلين على تدريب على إجمالي عدد العاملين.
- ♦ نسبة عدد العاملين الحاصلين على تدريب خارجي.
- ♦ نسبة الحاصلين على تدريب إداري لعدد العاملين في المؤسسة.
- ♦ نسبة دوران العمل في المؤسسة.
- ♦ نسبة دوران العمل وفقاً لسنوات الخدمة وشرائح الأعمار والجنس.
- ♦ نسبة الغياب في الأقسام والوحدات والإدارات.
- ♦ نسبة الغياب في المؤسسة.
- ♦ نسبة الغياب وفقاً لسنوات الخدمة وشرائح الأعمار والجنس.
- ♦ نسبة الغياب في الأقسام والوحدات والإدارات.
- ♦ نسبة الحاصلين على تدريب فني للعاملين في المؤسسة.

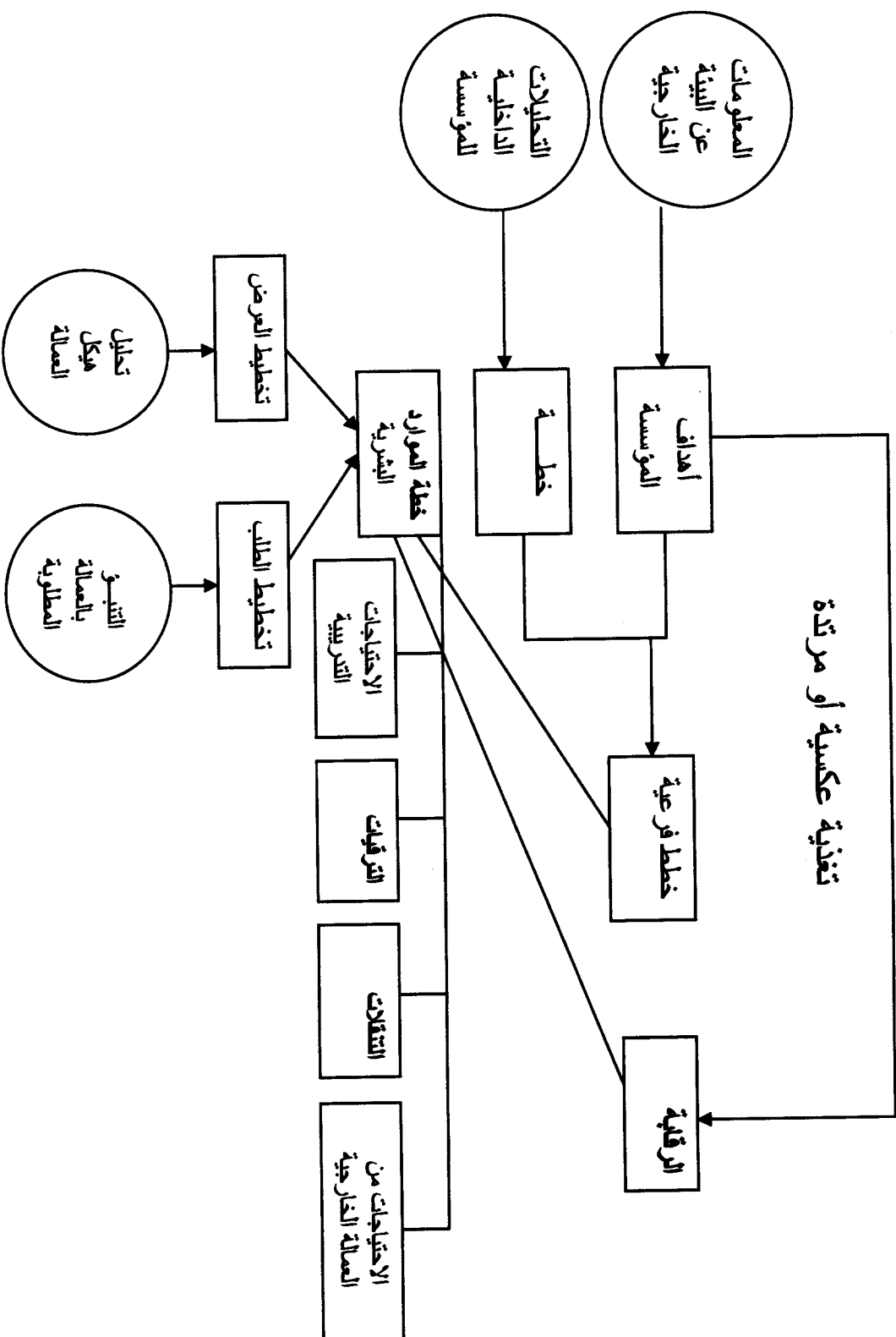
نموذج



نموذج للمعرض الداخلي



نموذج خطة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة



تخطيط الموارد البشرية في ظروف غير مستقرة

- ♦ ما هي الصعوبات التي تعترض تخطيط الموارد البشرية في مؤسساتنا في ظروف عدم الاستقرار؟

- ♦ ما هي مقترحاتك للحد من تأثير هذه الصعوبات؟

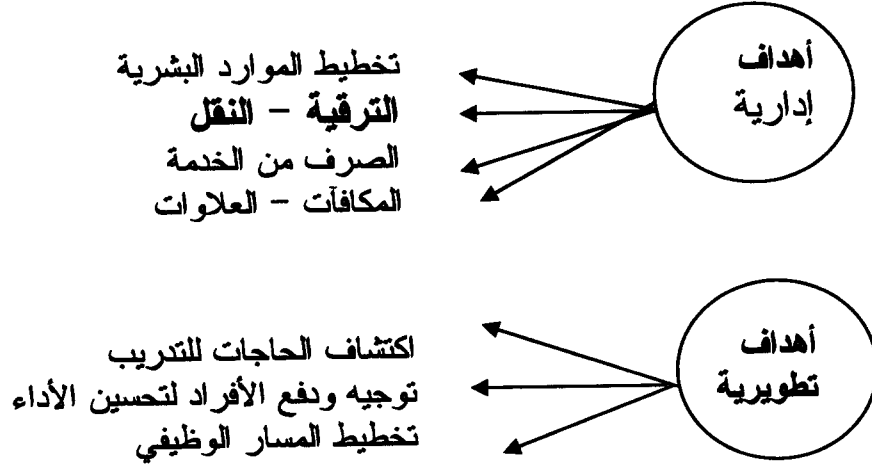
تقييم أداء الأفراد

تقييم أداء الأفراد

• المفهوم

هو وسيلة لقياس قدرات ومهارات والعادات الشخصية للأفراد في فترة زمنية معينة.

• الأهداف



إن تقييم الأداء يساعد الإدارة أيضا على اكتشاف مدى درجة عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيه.

• شروط نجاح برامج التقييم

يجب أن تتوفر في أي برنامج لتقييم أداء الأفراد الشروط الأساسية التالية:

- اهتمام واقتناع الإدارة العليا به وبنتائجه.
- اقتناع المشرفين بالبرنامج وبعادلة تطبيقه.
- وجود معايير ثابتة وموضوعية
- تدريب المشرفين على تنفيذ البرنامج.

• متى تتم عملية التقييم؟

من المتعارف عليه أن عملية تقييم الأداء تتم بصورة رسمية مرة واحدة كل عام وهي تسبق مرحلة إقرار الزيادات على الرواتب والترقيات. لقد أصبح هذا المبدأ اليوم من الأمور التي يجب تعديلها وتطويرها. فتقييم الأداء هو عملية مستمرة ولا بد للمدير أن يقوم بها أكثر من مرة في السنة لمتابعة تطور أداء الموظف. لذلك نرى من المستحسن أن تحصل أكثر من مرة في السنة وأن تكون مثلا نصف سنوية أو فصلية.

• الإطار العام لعمليات تقييم الأداء

- تتم عمليات تقييم الأداء وفقاً للمراحل التالية:
- تحديد معايير الإنجاز، وهذا ما يحدده وصف وتحليل الوظيفة.
- إيلاغ هذه المعايير إلى الموظف لكي يعرف ما هو متوقع من إنجازته.
- قياس الإنجاز الفعلي للفرد وفقاً للأسس والأنظمة المتبعة والتي يعرفها الموظف.
- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير بهدف تحديد الانحرافات.
- مناقشة النتائج مع المرؤوسين للبحث في وضع الحلول.

• من يقوم بعملية التقييم

جرت العادة أن يقوم المدير المباشر بتقييم أداء المرؤوسين.

الاتجاه الحديث اليوم يميل إلى إيجاد أكثر من شخص يسهم في عملية التقييم وخاصة الميل إلى مشاركة الرئيس الأعلى في تلك العملية.

وهناك من ينادي بالاتجاه الثلاثي لهذه العملية للقضاء على التحيز الشخصي بتخصيص أوزان لكل طرف ومن الأطراف المطروحة: المدير المباشر، المدير الأعلى، الموظف نفسه أو زملاء الموظف.

للرئيس المباشر.	50%
للمدير الأعلى.	30%
لتقييم الفرد لنفسه أو تقييم زملائه له.	20%

• عوامل التقييم

يتوقف اختيار عوامل التقييم على ما يلي:

- الأهداف المطلوبة من برنامج التقييم
- فإذا كان الهدف تقدير المكافآت الإنتاجية فلا بد من التركيز على العوامل المرتبطة بالكفاية الإنتاجية مثل: كمية الإنتاج - درجة الجودة...

وإذا كان الهدف الحكم على الجوانب الشخصية والسلوكية فلا بد من التركيز هنا على العوامل المرتبطة بهذا الجانب: الولاء - القيادة - تحمل المسؤولية - العلاقات...

- الفلسفة الإدارية للمؤسسة
- لكل مؤسسة فلسفتها الإدارية التي تحكم تصرفات الموظفين وهي تتوقع منهم أن ينجزوا مهماتهم ضمن السياسات التي تحددها تلك الفلسفة.

- وصف الوظائف
لا بد من أن ينسجم قياس الأداء مع معايير الأداء التي يحددها وصف الوظيفة.
- شروط إختيار العوامل
لا بد عند اختيار العوامل العائدة لتقييم الأداء من مراعاة الأمور التالية:
- أن يكون معناها محدداً وواضحاً
بحيث لا يحصل أي التباس في فهمها وينصح هنا عند ذكر العامل أن نوضح معناه بعبارة موجزة.
- أن تكون العوامل المختارة مشتركة في أكبر عدد من الوظائف
القاعدة في هذا الإطار أننا لا نختار لكل وظيفة عواملها الخاصة، لذلك يتم اختيار العوامل المشتركة بين الوظائف المتماثلة. فالوظائف الإدارية التنفيذية لها عواملها الخاصة وكذلك الوظائف الإشرافية والوظائف التي لها علاقة بالجمهور.
- يمكن للرؤساء ملاحظتها بسهولة لدى الأفراد
كي لا يصبح التقييم عملية شخصية أو يشوبها الخطأ في التقدير من الضروري اختيار عوامل يسهل ملاحظتها في أداء الموظف وتجعل التقييم عملية موضوعية إلى حد كبير.
- تناسب العوامل المختارة مع نوع الوظائف
وهذا الأمر يحققه وجود وصف وظائف أو بيان بالواجبات والمسؤوليات. فلكل وظيفة مكوناتها وظروفها ومتطلباتها وهي تختلف عن الوظائف الأخرى ومكوناتها لذلك لا بد من اختيار العوامل التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة ومكوناتها.
- تحديد وزن لكل عامل حسب نوع الوظيفة ومستواها التنظيمي
تتضمن استمارات التقييم عوامل مشتركة بين أكبر عدد ممكن من الوظائف غير أن أهمية هذه العوامل تختلف بين وظيفة وأخرى من حيث مكوناتها ومستواها التنظيمي. وعلى سبيل المثال فإن أهمية التخطيط أكبر في الوظائف القيادية منه في الوظائف الإشرافية.

بعض عوامل التقييم المستعملة في بعض الوظائف

وظيفة بائع أو موظف بنك	رئيس قسم إداري
المظهر	المبادرة
طريقة الحديث	اتخاذ القرارات
نبرات الصوت	العلاقة مع الرؤساء
القدرة على الإقناع	العلاقة مع المرؤوسين
العلاقة مع العملاء	القيادة
المعلومات عن السلع/الخدمات	حل المشكلات
المعرفة بالوظيفة	المسؤولية
اللباقة والتصرف	القدرة التنظيمية
الجهد المبذول	التفويض
	المعرفة بالعمل

• طرق تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء بطرق مختلفة وقد تستعمل إحدى الطرق كوسيلة وحيدة أو قد تستعمل معها طرق أخرى كوسائل مساعدة أو متممة لها. ونذكر هنا أهم الطرق المستعملة:

• تقارير التقييم الوصفية

هي عبارة عن تقرير شامل يصف فيه الرئيس وضع المرؤوس الوظيفي مبدئياً رأيه من خلال إطار عام لعوامل التقييم.

• المقاييس الكمية المتدرجة

وهي من أكثر الطرق استعمالاً ويقوم فيها المدير المقيم بإعطاء الموظف درجة من المقياس لكل عامل من عوامل التقييم ومن ثم تجمع الدرجات حيث يظهر مجموع الدرجات مستوى الموظف مقارنة مع مجموع الدرجات بحددها الأقصى.

ولهذه الطريقة أسلوبان:

الأسلوب الأول حيث نجد وصفاً لكل درجة، مثال:

5	4	3	2	1	
يتحملها بحماس ويسعى إليها	على استعداد دائم لتحملها	يقبلها عندما تلقى عليه	يميل إلى التهرب منها ويحولها للآخرين كلما تمكن من ذلك	يتهرب منها ويتجنبها باستمرار	تحمل المسؤولية

الأسلوب الثاني حيث يحدد مستوى لكل درجة، مثال:

	1	2	3	4	5
الدوام:	غير مرضي	لا بأس	مقبول	جيد	ممتاز

• طريقة الترتيب

- طريقة الترتيب البسيط
حيث يجري ترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ وهو يعتمد على النظرة الشمولية للأداء.
- طريقة المقارنة الثنائية
حيث يقارن كل فرد في المجموعة مع سائر أفراد المجموعة وبعدها يتم اختيار الأفضل ثم الذي يليه. فالأفضل هو الذي جرى اختياره في أكبر عدد من المرات في عملية المقارنة الثنائية.

• طريقة التوزيع الإجمالي

حيث يوزع الأفراد على درجات مختلفة وفقاً لنسب محددة مسبقاً. مثلاً يحدد 15% لفئة الممتازين - 20% جيد جداً - 25% جيد - 25% مقبول - 15% ضعيف.

• طريقة الأحداث الحرجة

يدون المدير خلال فترة التقييم الأعمال الإيجابية والسلبية للموظف في التواريخ التي حصلت فيها والتي على أساسها يتم تقييمه في نهاية الفترة ويجب أن ترتبط هذه الأحداث بالوظيفة وأدائها أن يتم التركيز على أهم الأحداث المميزة الإيجابية منها والسلبية.

• الاختيار الإجمالي

حيث يجيب المدير على عدد من الأسئلة بالإيجاب أو النفي وبعدها يتم تحليل هذه الإجابات وتقديرها من قبل جهة خارجية.

• اختبارات المهارة

تستخدم في بعض المهن كالطباعة أو التعليب أو التغليف حيث يقوم الفرد بممارسة العمل الفعلي أمام لجنة خاصة، أو في بعض الوظائف حيث تجري اختبارات كتابية.

تحديد الاحتياجات لتنمية القدرات

مفهوم التدريب

يمكن تعريف التدريب بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء.

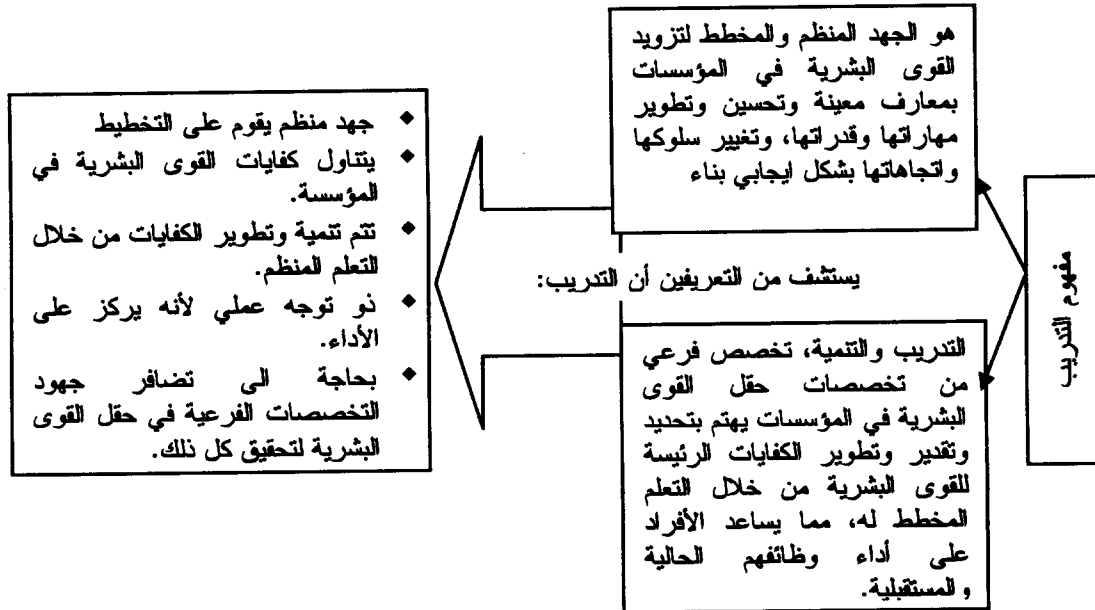
وثمة تعريف قريب من هذا التعريف تقدمه الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية:

American Society for Training and Development

"التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل القوى البشرية في المؤسسات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسة للقوى البشرية (أي المعارف والمهارات والاتجاهات)، من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية".

من هذين التعريفين نستشف المعاني والأفكار التالية:

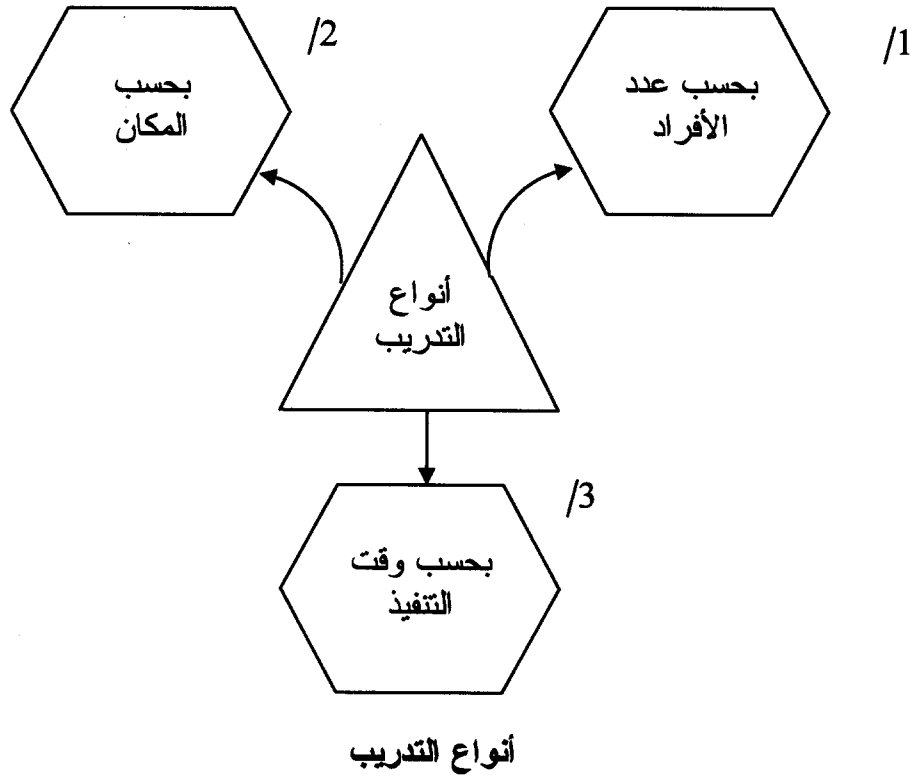
- إن التدريب أو التنمية، جهد منظم يقوم على التخطيط، وهو تخصص فرعي من تخصصات حقل القوى البشرية.
- إن التدريب يتناول كفايات القوى البشرية في المؤسسة، وهذه الكفايات هي المعارف والمهارات والاتجاهات، ويحرص على تميمتها وتطويرها. ونعني بالكفاية هنا مجال معرفة أو مهارة ذات تأثير حاسم في إنتاج مخرجات رئيسة.
- تتم تنمية وتطوير الكفايات من خلال التعلم المنظم المخطط، لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين في المؤسسات ومن ثم فإن فهم نظريات التعلم الحديثة من أولى مهام المدرب الفعال.
- إن التدريب ذو توجه عملي يركز على الأداء (Performance) الحالي والمستقبلي، فيحاول رفع مستواه.
- ولتحقيق هذه الفوائد فلا بد أن تتضافر جهود التخصصات الفرعية الأخرى في حقل القوى البشرية في المؤسسة مع التدريب والتنمية.



أنواع التدريب

التدريب أنواع مختلفة، وتختلف أنواع التدريب باختلاف المنظور الذي ننظر من خلاله إلى التدريب أو باختلاف المعيار الذي نتخذه أساساً لتصنيف تلك الأنواع.

هذا ويمكن اتخاذ المعايير التالية أساساً للتصنيف:



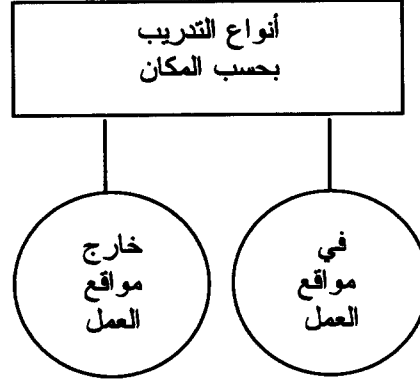
1 - التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين المشتركين فيه:

يقسم التدريب من حيث عدد الأفراد المشتركين في نشاطاته إلى نوعين:

Individual Training
Group Training

- التدريب الفردي
- التدريب الجماعي

2 - التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب:



أنواع التدريب بحسب المكان

وهنا يقسم التدريب إلى نوعين:

أ - التدريب في مواقع العمل: (On-The Job-Training)

ويشمل هذا النوع التدريب الذي يجري في مركز تدريب تابع للمؤسسة، وفي هذا النوع من التدريب يقوم كل من المدرب والمتدرب بالعمل في بيئة العمل العادية. ويتم تقليدياً شرح العملية المراد التدرب عليها للمتدرب الذي يقوم بملاحظتها وتفهم أبعادها، ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف وإرشاد المدرب، وفي أثناء ذلك يقوم المدرب بتصحيح أداء المتدرب وتزويده بالتغذية الراجعة حتى يؤدي المهارة بدرجة من الإتقان تمكنه من أداء العمل بمفرده وبشكل مقبول.

ومن مزايا هذا النوع من التدريب ما يلي:

- يتم التدريب في بيئة العمل نفسها.
- تكون الإجراءات التشغيلية (Operating Procedures) هي نفسها في أثناء التدريب وبعده.
- قد يكون زملاء المتدرب والمشرفون عليه هم أنفسهم في أثناء التدريب وبعده.
- يمكن نقل المهارات التي يتعلمها المتدرب في أثناء التدريب إلى عمله الحقيقي بصورة طبيعية.
- يمارس المتدرب فيه ما يتعلمه مباشرة، ويعطي فيه تغذية راجعة وتعزيزاً (Reinforcement) فوريين.

ب - التدريب خارج مواقع العمل: (Off-The Job-Training)

تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة بحيث تلجأ إدارة التدريب في المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل لإكساب المتدرب المهارة المطلوبة بأفضل طريقة.

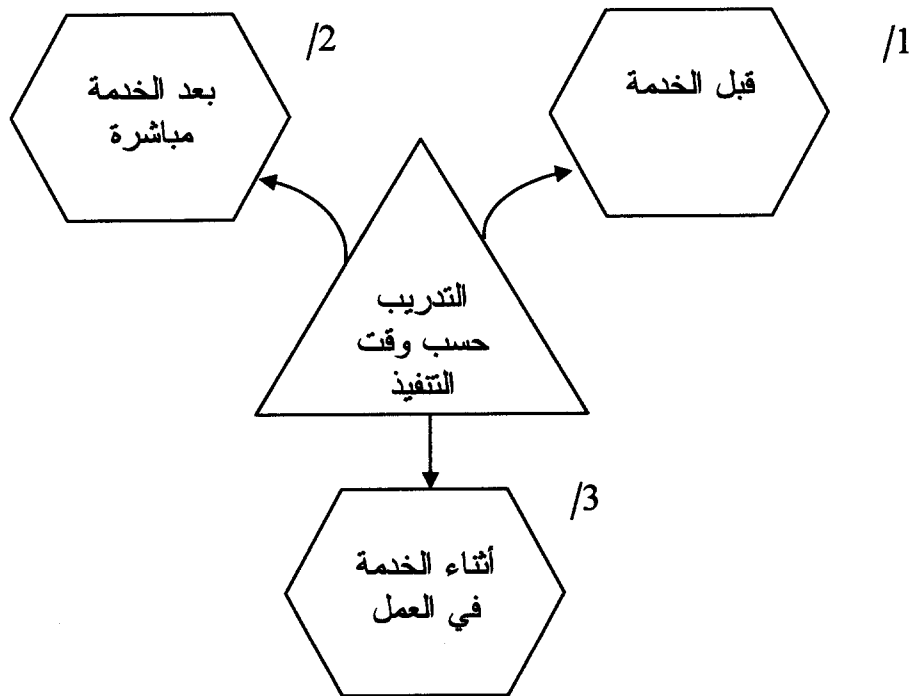
هذا وقد يتم هذا النوع من التدريب في مركز تدريبي يتبع المؤسسة أو معهد أو مركز تدريبي خارجي لا يتبع المؤسسات ويتمتع بالاستقلال في إدارته. وتقع مسؤولية هذا النوع من التدريب الخارجي على جهة خارجة عن إدارة المؤسسة، فتتولى التخطيط والتنسيق والتنفيذ والمتابعة للبرنامج التدريبي.

وتلجأ المؤسسات إلى مثل هذا النوع من التدريب في احد الحالات التالية أو في بعضها أو فيها جميعا:

- عدم توافر الامكانيات اللازمة للتدريب داخل المؤسسة ذاتها.
- عدم توفر الجهاز التدريبي الكافي لدى المؤسسة.
- الرغبة في متابعة التطور الذي يتوافر خارج المؤسسة.

ج - التدريب بحسب وقت تنفيذه:

وهنا ينقسم التدريب إلى أنواع ثلاثة هي:



التدريب حسب وقت التنفيذ

أ - التدريب قبل الخدمة (Training Before Service)

ويشتمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل الذي سيقوم به. والغرض من هذا النوع من التدريب هو إعداد وتجهيز الفرد وتهيئته لتقبل ظروف العمل والانطلاق فيه.

وتستفيد من هذا النوع من التدريب فئات مختلفة مثل تدريب المعلمين في معاهد المعلمين وكليات المجتمع ليكونوا معلمين، أو تدريب أخصائيين اجتماعيين في معاهد الخدمة الاجتماعية، أو تدريب مساعدي مهندسين في المعاهد الفنية والبوليتكنيك، أو تدريب مساعدي الصيادلة والمختبرات في معاهد الصيدلة والمختبرات.

ب - التدريب بعد الخدمة مباشرة (Training After Service)

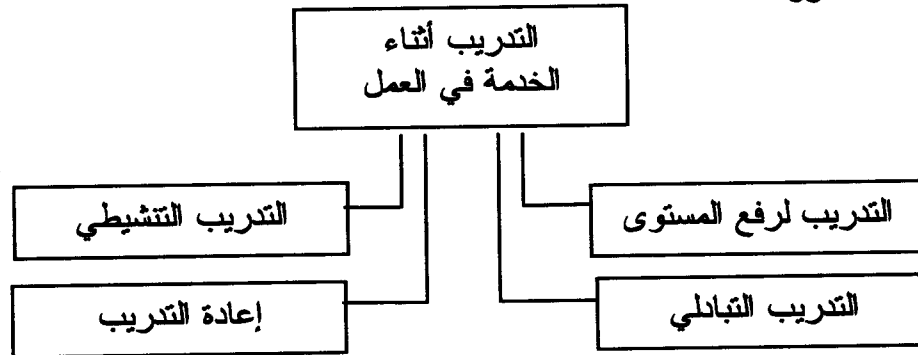
ويعني كل أنواع التدريب التي تلي التعيين في الخدمة مباشرة، ويحضرها الفرد في أثناء فترة التدريب أو بعدها بقليل.

والهدف من هذا النوع من التدريب هو تعريف الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها والعمل الذي سيزاوله. ويمكن أن يوصف بأنه عملية التلاؤم بين الفرد من جهة وبين المهنة أو الوظيفة من جهة أخرى. والواقع إن لفترة التدريب هذه أثراً كبيراً في اتجاهات الفرد وسلوكه طوال حياته العملية لأن الأشهر الأولى من العمل كثيراً ما تشكل انطباعات الفرد وتهيئه للعمل في المؤسسة.

ج - التدريب في أثناء الخدمة في العمل (In-Service Training)

ويشمل كل أنواع التدريب التي يلتحق بها الفرد منذ تنبئته في الخدمة في المؤسسة وحتى انتهاء خدمته ويرمي هذا النوع من التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة العمل، وإلى تنمية مهاراته واتجاهاته، ومتابعة التطور التكنولوجي والمعرفي، وإلى غرس اتجاهات جديدة لديه سواء كانت نحو العمل أو العاملين.

ومن أشكاله المعروفة:



التدريب في أثناء الخدمة في العمل

- 1 - التدريب لرفع المستوى (Upgrading Training) ويهدف إلى رفع مستوى مهارة العاملين والارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم عن طريق التحاقهم ببرامج تدريبية، يتدربون فيها على الأساليب المستحدثة ومتابعة التطورات التكنولوجية الطارئة.
- 2 - التدريب التنشيطي (Refresher Training) ويهدف إلى إنعاش وتنمية المعارف والمهارات التي تكون قد نسيت ولو جزئياً بسبب طول مدة الخدمة أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى تآكل المعلومات أو المهارات.
- 3 - التدريب التبادلي (Sandwich Training) ويطلق عليه في بريطانيا اسم التعليم التعاوني أو نظام الساندويش (الشطيرة) ويعتمد أساساً على ربط التعليم بالعمل، حيث يمضي الفرد فترة من الدراسة يعقبها فترة من التطبيق العملي في المكان الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة فترة أخرى، يعود بعدها للتطبيق العملي في موقع العمل نفسه... وهكذا إلى أن يتقن المهارات ويحقق الأهداف المنشودة.
- 4 - إعادة التدريب (Retraining) ويهدف إلى إكساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء عمل يختلف عن العمل الأصلي الذي يقوم به وسبق التدريب عليه.

تحديد الاحتياجات التدريبية

يرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى خطط وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط.

هذا وتتوقف فاعلية نشاط التدريب ونتائجه على:

- تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي والمستوى المطلوب.
- تحديد الخطط التدريبية المناسبة لتحقيق الأداء المطلوب.
- تصميم البرامج التدريبية لإنجاز تلك الخطط.
- تقييم إرجاع الأثر من عملية التدريب.

بشكل عام تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغييرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم.

أولاً: مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

- 1- تحليل المؤسسة
- 2- تحليل الوظيفة
- 3- تحليل الفرد

1- تحليل المؤسسة:

أ- دراسة رسالة المؤسسة ومهامها وأهدافها

أن الغاية من هذه الدراسة هي تحديد الاحتياجات التدريبية التي تساعد على تأمين التوافق بين أداء المؤسسة وبين رسالتها ومهامها وأهدافها.

ب- دراسة تطور المؤسسة

من حيث الأهداف المستقبلية والمشاريع المنوي تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المؤسسة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المؤسسات المماثلة والمشابهة. إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المؤسسة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها.

ج- تحليل الهيكل التنظيمي:

يتضمن هذا التحليل التعرف على الوحدات التي تتكون منها المؤسسة، اختصاصاتها، الأنشطة التي تمارسها، حجم الوحدات التنظيمية الفرعية ونطاق الإشراف، حجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، أساليب الاتصال المعتمدة، الصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال، مدى الحاجة إلى التفويض. إن تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تستدعي أيضاً دراسة سياسات المؤسسة المعتمدة في مختلف المجالات وكذلك النظم والقواعد والتعليمات التي تحكم ذلك ومدى تفهم العاملين لها والإيمان بها.

د- تحليل القوى البشرية في المؤسسة

يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى البشرية وتوزيعاتها داخل المؤسسة، كذلك التعرف على الحاجات الآتية لبعض أنواع هذه القوى والحاجات المستقبلية لبعضها الآخر في ضوء الاستخدام الحالي للقوى البشرية والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، تقاعد، وفاة الخ) إضافة إلى احتياجات المشاريع المستقبلية من القوى البشرية. إن المعايير التي يمكن اعتمادها في مثل هذا التحليل كثيرة منها العدد، الصنف، الجنس، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، الفئات العمرية، مدة الخدمة، الخبرة السابقة.

هـ- تحليل مؤشرات الكفاءة:

يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المختلفة بدقة ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات منها.

1- تكاليف العمالة Cost of labour لإنتاج البضائع والخدمات وتمثل الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة. وتكاليف العمالة قد تكون مباشرة (كالأجور والرواتب) وغير مباشرة (كالخدمات والنفقات الإدارية).

2- تكاليف المواد Cost of Materials لإنتاج البضائع والخدمات

3- كذلك يمكن اعتماد مؤشرات الإنتاجية الكلية للعمل أو الإنتاجية الجزئية. وتمثل الإنتاجية الكلية:

المخرجات (الناتج) المدخلات (مواد + عمل + رأسمال..)

وتمثل الإنتاجية الجزئية:

الناتج عامل واحد من عوامل الإنتاج

2- تحليل الوظيفة Job Analysis

ويتضمن هذا التحليل ما يلي:

- أ- وصف الوظائف Job Description
وهي وثيقة مكتوبة تصف وصفاً واضحاً وكاملاً كلا من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أن عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الاحتياجات التدريبية.
 - ب- مواصفات الوظائف Job Specifications
في أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحباً لمواصفاتها الذي تعني تحديد ومعرفة المعلومات، والسلوك، والمهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة. أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر عن شاغلها.
 - ج- تحديد الأهداف Setting Objectives
بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها نأتي إلى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث يطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي يطمح لتحقيقها في السنة التالية.
- وبعد ذلك يقوم الموظف بالتعاون مع رئيسه بتحليل الفروق والاختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب.

3- تحليل الفرد

يمكن أن يتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر الآتية:

- أ- آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم:
تعتبر آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الاحتياجات التدريبية لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في مرؤوسيه ونوع التدريب المطلوب لهم للتغلب عليها.
- ب- آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءتهم في أقدر لعمل:
يعتبر الموظف نفسه هو - إلى حد ما - فرد على تحديد التدريب اللازم له لكي يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل. ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسؤولو التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء والتي يمكن علاجها بالتدريب.

ج- تقييم الأداء للأفراد:
إن تحليل الأفراد عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بهم قد تكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم.

د- إثارة الآراء:
يعتبر بعض الأخصائيين في التدريب هذه الطريقة مفيدة جداً في تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة تلك الاحتياجات النابعة عن حاجة مجموعة من الأفراد وإجراء مثل هذه الطريقة يعتبر عملية سهلة يمكن توضيحها بالخطوات التالية:

- دعوة مجموعة من الأفراد المتجانسين من ناحية نوع العمل الذي يقوم به كل منهم للاجتماع في مكان معين.
القيام بكتابة سؤال، على لوح مثلاً، له طابع عام تتم صياغته بجملة مبدوءة بعبارة (كيف).

- يطلب من أفراد المجموعة، في جلسة عصف ذهني، التعبير عن الآراء التي ترد إلى خواطرهم على أنها ردود لهذا السؤال، على أن يجري تكوين هذه الإجابات على اللوح حال نطقها دون إبداء رأي بشأنها، حيث أن المطلوب في هذه المرحلة هو فقط الحصول على أكبر قدر ممكن من الآراء في وقت محدد وليكن خمس أو عشر دقائق مثلاً.

- عند الانتهاء من الوقت المحدد لإبداء الآراء المختلفة (الأجوبة) تفحص هذه الإجابات بغرض التعرف على الأفكار والحلول التي تستدعي توفر أنواع جديدة من المعارف والمهارات، وهذه العناصر الجديدة المطلوبة هي في الواقع الاحتياجات التدريبية.

هـ- الاستبيان:
يعتبر الاستبيان وسيلة مقبولة جداً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، فكل سؤال في الاستبيان يصاغ بشكل مختصر ومحدد ويمكن الإجابة عنه بإجابات قصيرة. ويجري تصميم السؤال بشكل يسهل معه جمع البيانات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

وعادة ما توزع هذه الاستبيانات على الأفراد الذين يقومون بالإجابة عنها، ثم تسلم إلى المختص أو رئيس اللجنة المسؤولة عن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. وبعد ذلك تجرى دراسة كافية للإجابات والتي تعطينا مؤشرات عن الاحتياجات التدريبية.

ورقة عمل احتياجات وأساليب تنمية

- ناقش مع زملائك أهم احتياجات العاملين في الدوائر / المؤسسات التي تعملون فيها، وحدد هذه الاحتياجات.

- ضع مع زملائك خطة لتنمية قدرات العاملين، وحدد أساليب هذه التنمية.

اليوم الثاني

الجلسة الأولى

- أساليب تنمية القدرات البشرية

الجلسة الثانية

- تخطيط المستقبل الوظيفي

الجلسة الثالثة

- معالجة الإحباط وتنمية الدافعية

أساليب تنمية القدرات البشرية

أساليب تطوير القدرات

- ☐ التدريب (داخل المؤسسة وخارجها وفي الجامعات)
- ☐ تدريب موجه من مسؤول أعلى
- ☐ التفويض (تكليف بعمليات خاصة)
- ☐ الإثراء الوظيفي
- ☐ حلقات التعلم
- ☐ تخطيط المسار الوظيفي
- ☐ التناوب الوظيفي
- ☐ منح مسؤوليات داخل اللجان أو فرق المشاريع
- ☐ المشاركة في اجتماعات لا تتعلق بالمسؤولية الرئيسية
- ☐ تعيين في وظائف مخصصة للتطوير الشخصي
كوظيفة مساعد مدير

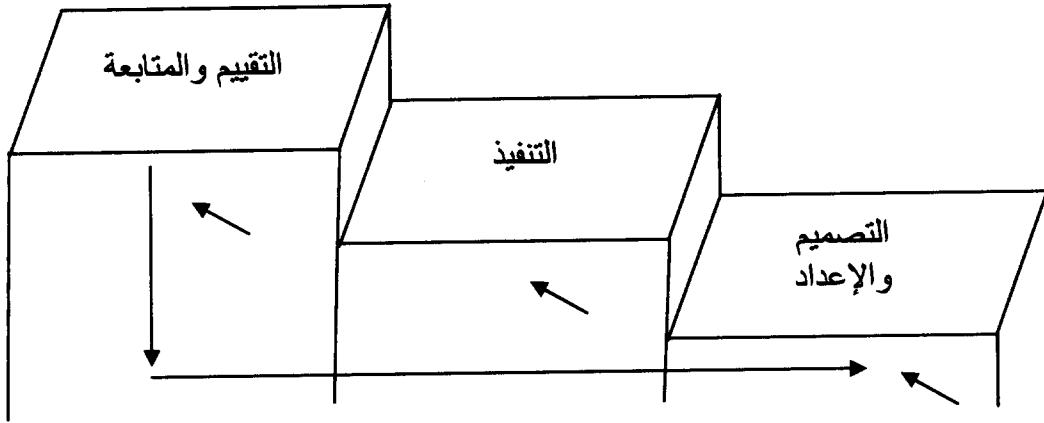
العملية التدريبية

ما المقصود بالعملية التدريبية؟

هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه.

ويمكن تقسيم العملية التدريبية إلى المراحل (العمليات الفرعية) التالية:

- 1 - تصميم البرنامج التدريبي والإعداد له.
- 2 - تنفيذ البرنامج التدريبي.
- 3 - تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي.



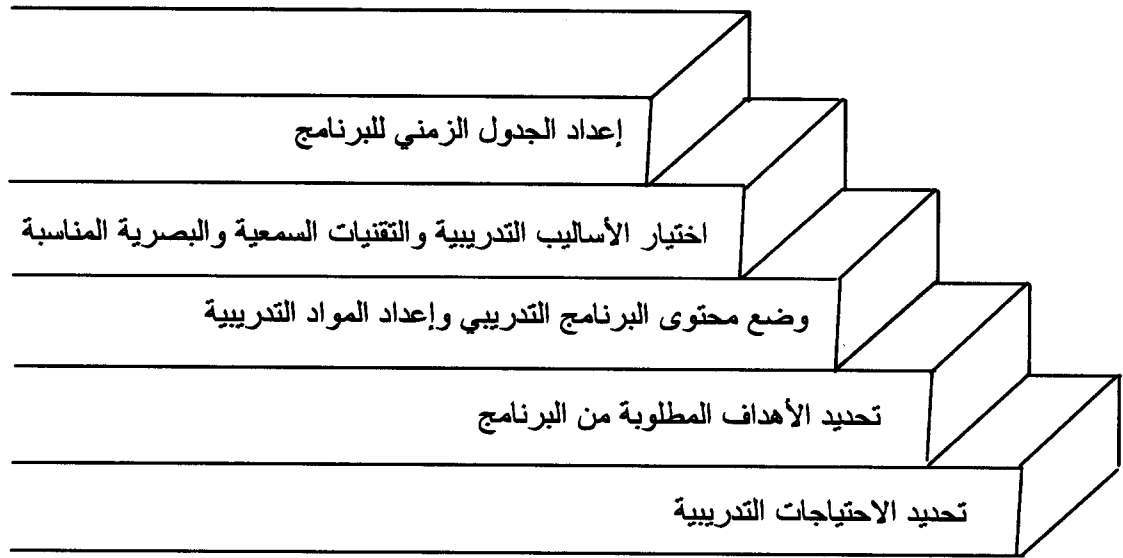
العملية التدريبية

1 - تصميم البرنامج التدريبي والإعداد له

تعد مرحلة تصميم البرنامج والإعداد له من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك للأسباب التالية:

- إن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي والإعداد له تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، وبالتالي فهي ليست سهلة، بل عملية معقدة، تتشابك مع عدد من المتغيرات والقوى والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.
- إن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق والإعداد الجيد لذلك البرنامج.

أما أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي فهي ما يلي:



أما أهم عناصر الإعداد للبرنامج التدريبي فهي:

- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج
- استقطاب المدربين الأكفاء
- تهيئة التسهيلات التدريبية
- استقطاب المشاركين

2 - تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد تصميم البرنامج التدريبي والإعداد له، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين. وفي العادة يكون للبرنامج منسق أو مشرف.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود. والواقع إن هذه المرحلة مهمة، ففيها نتبين حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً وإيجاباً على المرحلة التالية: وهي مرحلة التقييم والمتابعة.

وبالطبع فإن تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة المنسق والمدرّبين، ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج.

3 - تقييم البرنامج التدريبي ومتابعته

يمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاية المدرّبين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

وقد يكون تقييم النشاط التدريبي في أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد يكون متابعة لنتائج التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي فيحاول منسق البرنامج أو المسؤول التعرف على مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدربين في العمل وقياس نتائج هذا التغيير على حياة المؤسسة وأهدافها ونشاطاتها.

تخطيط المستقبل الوظيفي

تخطيط المستقبل الوظيفي

المفاهيم الأساسية

الحياة الوظيفية للفرد:

- ◀ هي عبارة عن كافة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية.
- ◀ هي سلسلة من الأنشطة والخبرات العملية - المتصلة أو المنفصلة - التي يمر بها الفرد خلال حياته، في مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات.
- ◀ وهي شئ ذاتي يتعلق بكل فرد على حدة ويختلف الأفراد في التخطيط لها وتنفيذها.

الحياة الوظيفية للمؤسسة:

- ◀ هي مجموعة الأدوار المتداخلة - النمطية الى حد كبير - التي يؤديها أفراد متخصصون للوصول الى أهداف محددة.

المسار الوظيفي:

- ◀ هو ذلك النمط المتتابع للوظائف التي تكوّن الحياة الوظيفية للشخص.
- ◀ هي الطريق الذي يتكوّن من سلسلة من الوظائف، تخصصه المؤسسة ليتحرك الأفراد خلاله.

الأهداف الوظيفية:

- ◀ هي عبارة عن الوظائف المستقبلية التي يطمح الفرد في شغلها كجزء من حياته الوظيفية.
- ◀ هي علامات محددة في طريقه الوظيفي.

التخطيط للمستقبل الوظيفي:

- ◀ هو تلك العملية التي يمر بها الفرد ليحدد أهدافه الوظيفية والطريق الملائم للوصول إليها.
- ◀ هو تلك العملية التي تمارسها المؤسسة لأفرادها ليحددوا أهدافهم الوظيفية وطرق تحقيقها.

تطوير المستقبل الوظيفي:

- ◀ هو ذلك النشاط المنظم الرسمي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها لزيادة وصل وتعميق المعلومات والقدرات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي.
- ◀ هو تلك التحسينات والتطورات الوظيفية التي يحققها الفرد خلال حياته الوظيفية.

التوجيه الوظيفي:

- ◀ هو تلك العملية التي تجريها الإدارة لمساعدة الأفراد على التخطيط لمستقبلهم الوظيفي.
- ◀ وتتمارس هذه العملية من خلال المقابلات، والاستشارات النفسية، وتقييم الأداء.

أهداف ومزايا تخطيط المستقبل الوظيفي

أهداف تخطيط المستقبل الوظيفي:

- ◀ تحقيق مصالح المؤسسة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءتهم.
- ◀ تحقيق مصالح الأفراد في إختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادهم للمرور في مراحلها المختلفة.

مزايا تخطيط المستقبل الوظيفي:

- ◀ تحقيق الفرص الملائمة للعمل.
- ◀ توفير فرص الترقية.
- ◀ تقليل معدل دوران العمل.
- ◀ إشباع الحاجات النفسية والذهنية للأفراد.
- ◀ تحريك دوافع الأفراد نحو النمو والتطوير.
- ◀ تقليل إحتمال "تقادم" الأفراد.
- ◀ زيادة رضا العاملين.
- ◀ زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.
- ◀ رفع كفاءة وفعالية المؤسسات.
- ◀ حسن إستغلال جهود الأفراد وقدراتهم.

عملية التخطيط للمستقبل الوظيفي

من الذي يقوم بالتخطيط للمستقبل الوظيفي:

- ◀ الفرد (الموظف) نفسه.
- ◀ رئيسه المباشر.
- ◀ أخصائي تطوير الموارد البشرية.

مكونات عملية التخطيط للمستقبل الوظيفي:

جمع المعلومات عن:

- ◀ مهارات الفرد وقدراته وطموحه وقيمه وإهتماماته.
- ◀ فرص الوظائف المتاحة، والأماكن (المؤسسات) التي تستغل القدرات والمهارات والقيم المتوفرة لدى الأفراد.
- ◀ وضع الأهداف وإختيار البدائل الملائمة لتحقيقها.
- ◀ إختيار البديل الأنسب.

مراحل تخطيط المستقبل الوظيفي:

مرحلة الإستكشاف

- ◀ وتعتبر هذه المرحلة عن المجهودات التي يبذلها الفرد في التعرف على مهاراته وقدراته وإهتماماته، والأنشطة التي يمكن القيام بها لتكوين مهاراته وصقلها (التعليم والتدريب)، والتعامل مع الظروف المحيطة به والمؤثرة على حياته الوظيفية.
- ◀ ويتوصل الفرد في هذه المرحلة الى فكرة سليمة ومناسبة عن الوظيفة التي يريدها، والمسار الذي يمكن ان يسلكه إليها.
- ◀ وتتأثر مرحلة الإستكشاف بعوامل كثيرة، كالمدرسة، والعائلة، والأصدقاء ووسائل الإعلام.

مرحلة الاختيار

- ◀ وتتكون هذه المرحلة من عدة خطوات:
- ◀ البحث عن وظيفة والإتصال بالمؤسسات التي توجد بها الوظائف.
- ◀ إستعراض فرص الوظائف المختلفة.
- ◀ المقارنة والاختيار.
- ◀ قبول الوظيفة.
- ◀ الإعداد والتهيئة لشغل وأداء الوظيفة.
- ◀ ممارسة الوظيفة وأعباءها وواجباتها ومسؤولياتها.
- ◀ الحركة الوظيفية (النقل، الترقية...)

مرحلة الصيانة

- ◀ يصبح الفرد هنا جزءا من المؤسسة، وعضوا هاما في تركيبها التنظيمي.
- ◀ يقوم الفرد بمقابلة التوقعات التي يحملها الآخرون في المؤسسة تجاهه ويلعب الدور المكلف به بالكفاءة الواجبة.
- ◀ تحدث في هذه المرحلة عوامل جديدة، مثل التغيرات الأسرية، وزيادة الإلتزامات (المالية والمعنوية) والتغيرات الصحية...

مرحلة الإستعداد للتقاعد

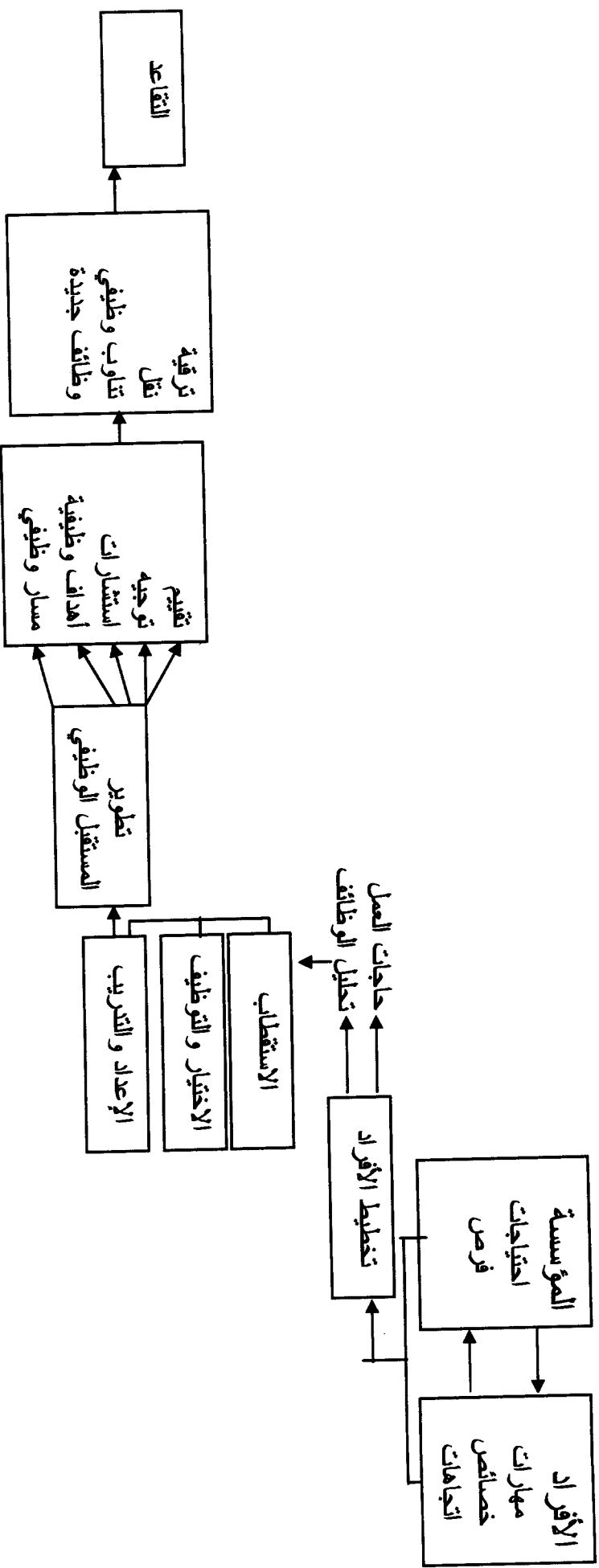
- ◀ يتقدم الفرد في العمر
- ◀ يهيء نفسه للتقاعد
- ◀ يقلل ما يحدث من تقليل لدوره
- ◀ يبدأ في تغيير إهتماماته
- ◀ يرتبط أكثر بالعائلة والأصدقاء
- ◀ يفكر في كيفية قضاء حياته التقاعدية.

العوامل المؤثرة في تخطيط المستقبل الوظيفي:

- ◀ المهنة التي يتخصص فيها الفرد والجوانب الفنية لها ومهاراتها.
- ◀ المهارة الإدارية.
- ◀ القوانين والأنظمة الإدارية.
- ◀ الدوافع الفردية لدى العاملين.
- ◀ الظروف البيئية المحيطة.

دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المستقبل الوظيفي

- ◀ يعتبر دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق خطط وتطوير المستقبل الوظيفي دوراً حيوياً... فهو لا يقتصر فقط على وضع أسس تقييم الأفراد، أو القيام بالأنشطة التدريبية. فإدارة الموارد البشرية - فوق كل ذلك - يجب أن تحصل على قناعة ومشاركة جميع الأطراف المعنية وخاصة الإدارة العليا في تصميم وتطبيق خطط تطوير المستقبل الوظيفي. أن المشاركة في تقييم خطط الأفراد، وخطط الترقية، ونوع التدريب الذي يمكن توفيره لهذا الغرض. كل ذلك يعتبر أساسياً لنجاح خطط تطوير المستقبل الوظيفي. كما أن تدريب المديرين على تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد يعتبر خطوة أخرى هامة في هذا المجال.



دورة إدارة الأفراد في تخطيط المستقبل الوظيفي

معالجة الإحباط وتنمية الدافعية

ورقة عمل معالجة الإحباط في العمل

- ما هو الإحباط؟

- أنكر أهم عوامل الإحباط في العمل:

- اقترح أساليب لمعالجة الإحباط في العمل

تنمية الدافعية للعمل

الدافعية للعمل ... مفهومها ... ظواهرها

• الدافعية للعمل

هي الشعور المتصل بالحماس الذي يبديه الفرد نحو عمله كما تصف الجو العام المحيط بالعمل ومعنويات الأفراد ومشاعرهم تجاه العمل الذي يؤدونه وتجاه زملائهم ورؤسائهم.

• ظواهر إرتفاع الدافعية للعمل

الدافعية للعمل هي مسألة مشاعر وهي ذاتية تقديرية يستدل عليها من التعبير والسلوك الظاهر لذلك يعتمد على بعض الظواهر كالأفعال والتعبيرات.

هناك نوعان من الظواهر الدالة على ارتفاع الدافعية للعمل:

• السلوك الصريح

- انخفاض معدل دوران العمل.
- انخفاض معدلات الغياب.
- إرتفاع الإنتاجية.
- الدقة في مواعيد العمل.
- علاقات العمل الجيدة.
- منع الإسراف.

• ما يقوله الأفراد

- طريقة تعبير الأفراد عن مشاعرهم وآرائهم.
- ردود الفعل لديهم وطريقة تعبيرهم.

• تنمية الدافعية والمحافظة عليها

ينصب اهتمام الإدارات والمسؤولين وخاصة إدارة الموارد البشرية على المحافظة وتنمية مستوى الدافعية للعمل لدى الأفراد.

لذلك يتوجب:

- التعرف على مستوى الدافعية لدى الأفراد عن طريق الاستقصاءات والمقابلات والمشاهدات.
- تحليل الظواهر ووضع خطة لتنمية الدافعية.

• كيف نحافظ وننمي الدافعية للعمل؟

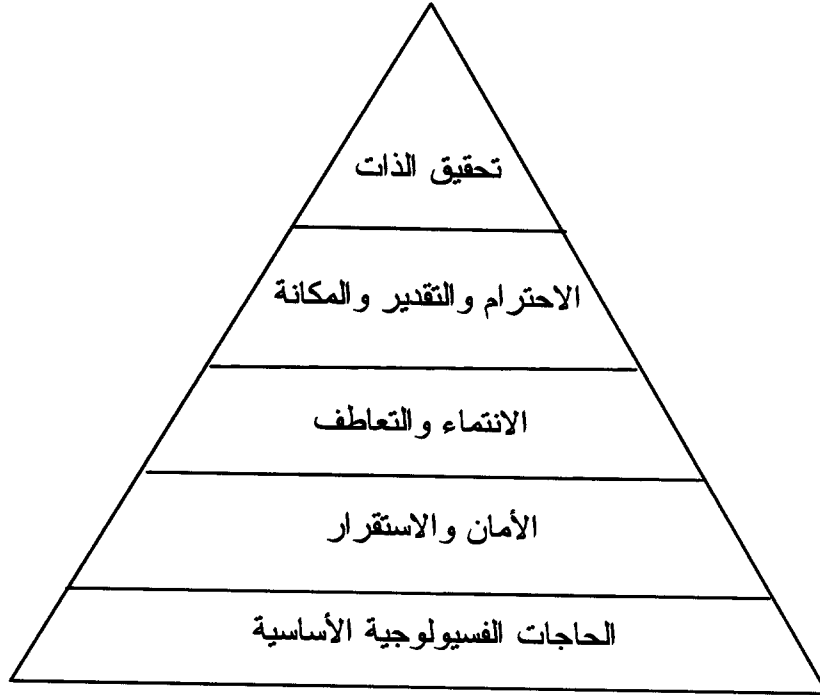
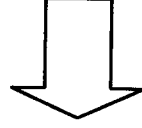
- كفاية الإشراف المباشر وفعاليته.
- إلحاق العاملين بالأعمال التي يميلون إليها لرفع درجة الرضا عن العمل نفسه.
- تقدير جهود الأفراد.
- إيجاد الجو الاجتماعي السليم بين الأفراد.
- مشاركة العاملين في تحديد أهداف العمل.
- عدالة الأجور والمكافآت التشجيعية.
- تنمية قدرات الأفراد.
- الاهتمام بالنواحي الصحية والاجتماعية للأفراد.

• الحاجات الإنسانية والدافعية للعمل

هناك فرضية بأن الدافعية للعمل تنشأ نتيجة السعي إلى إشباع حاجات الفرد. فالحاجة نقص يولد الدافع للقيام بالسلوك المؤدي إلى إشباع هذه الحاجة.

- ما هي الحاجات الإنسانية؟
- الحاجات الفسيولوجية الأساسية.
- حاجات الأمان والاستقرار.
- الحاجة إلى الانتماء والتعاطف.
- حاجات الاحترام والتقدير والمكانة.
- الحاجة إلى تحقيق الذات.

هرم الحاجات الإنسانية



- كيف يتصرف الفرد لإشباع حاجته؟
- يتجه سلوك الفرد لإشباع أكثر هذه الحاجات إلحاحاً.
- بمجرد إشباع هذه الحاجة تهبط أهميتها وتظهر حاجة أكثر إلحاحاً ينتج عنها سلوك آخر وهكذا.

إن نجاح المدير والمشرف في حفز العاملين لتحقيق الأهداف المحددة والحصول على الأداء الجيد يتوقف على مدى إدراك وفهم الدوافع الداخلية للعاملين.

- العلاقة بين إشباع الحاجات وارتفاع الدافعية والإنتاجية
- قد يرفع إشباع الحاجات من درجة الدافعية لدى الأفراد ولكنه لا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع كفاءتهم الإنتاجية باعتبار أن عامل الدافعية ليس العامل الوحيد المؤثر في إنتاجية الأفراد بل هناك عوامل أخرى تتعلق بالجوانب الفنية والإدارية وتفاعل هذه العوامل مع عامل الدافعية يحقق هدف رفع الكفاءة الإنتاجية.

• عوامل الدافعية

- عوامل وقائية

- سياسات الشركة وإدارتها.
- الإشراف الفني والشخصي في العمل.
- العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ظروف العمل.
- الأجور والرواتب.

يؤدي عدم توافر هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا بينما لا يؤدي توافرها بالضرورة إلى حالة الرضا ولا يحفز الأفراد ويرفع من دافعيتهم للعمل.

- عوامل دافعة

- الإنجاز في العمل.
- الاعتراف بنتيجة الإنجازات في العمل.
- طبيعة العمل ومحتواه.
- المسؤولية لإنجاز العمل.
- فرص التقدم والترقي.

من شأن توفر هذه العوامل بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد.

من الملاحظ أن العوامل الدافعة تتركز حول العمل نفسه بينما تتعلق عوامل الوقاية بالظروف والعوامل المحيطة.