



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

إدارة الموارد البشرية  
د. عبد الحميد الخليل



ISSN: 2617-989X



Books & References

## إدارة الموارد البشرية

الدكتور عبد الحميد الخليل

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل الآتي حصراً:

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

عبد الحميد الخليل، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020

## Human Resources Management

Abdulhameed Alkhalil

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)



<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>

## الفهرس

1	..... مقدمة عامة
2	..... الفصل الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية
3	..... 1-1 تطور إدارة الموارد البشرية:
4	..... 2-1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
5	..... 3-1 وظائف إدارة شؤون الموظفين
5	..... 3-1-1-1 <i>HR employment</i> :توظيف الموارد البشرية
5	..... 2-3-1 إدارة تقييم الأداء <i>Managing performance appraisal</i>
6	..... 3-3-1 تدريب وتطوير الموظفين: <i>Personnel training and development</i>
6	..... 4-3-1 إدارة التعويضات / المكافآت <i>Compensation/Rewards management</i>
6	..... 5-3-1 علاقات الموظفين <i>Personnel relations</i>
7	..... 4-1 التحول إلى إدارة الموارد البشرية: <i>Change to human resource management</i>
9	..... 5-1 تعريف إدارة الموارد البشرية:
11	..... 6-1 فلسفات إدارة الموارد البشرية <i>Human resource management philosophies</i>
12	..... 7-1 أهداف إدارة الموارد البشرية <i>Objectives of human resource management</i>
16	..... 8-1 التحول إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:
16	..... قائمة المراجع
19	..... الفصل الثاني: بيئة عمل إدارة الموارد البشرية:
20	..... 1-2 موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
20	..... 2-2 علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى
22	..... 3-2 الموارد البشرية شريك في تصميم مكان العمل
23	..... 4-2 تكيف الموظف الجديد داخل بيئة العمل
27	..... 5-2 بيئة العمل المحفزة
28	..... 6-2 العلاقة بين مدير الموارد البشرية ومديري الإدارات الأخرى بوظائف الموارد البشرية
29	..... 7-2 كيفية مساعدة قسم الموارد البشرية لباقي الأقسام في المنظمة:
30	..... 8-2 العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
30	..... مراجع ومصادر وقراءات حول الفصل
33	..... الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية وأخلاقيات العمل
34	..... 1-3 مفهوم وأهداف أخلاقيات الأعمال
36	..... 2-3 الأساس الأخلاقي في إدارة الأعمال:
39	..... 3-3 الترويج لأخلاقيات العمل:
40	..... 4-3 القيم والأخلاق في مجال إدارة الموارد البشرية:
41	..... 5-3 القواعد الذهبية في أخلاقيات العمل
42	..... 6-3 دور الموظف في أخلاقيات العمل:
42	..... 7-3 كتيب الموظف <i>The Employee Handbook</i>

43	8-3 دليل سياسات وإجراءات شؤون الموظفين
44	9-3 صفات أخصائي الموارد البشرية:
45	10-3 كلمة موجهة إلى مدير إدارة الموارد البشرية:
45	11-3 مواصفات المدير الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية ETHICAL MANAGER OF HRM
46	مراجع ومصادر وقراءات خاصة بالفصل
49	الفصل الرابع: تحليل وتصميم العمل والوصف الوظيفي
50	1-4 تعريف تصميم وتحليل العمل:
51	2-4 أهداف وأهمية تصميم وتحليل العمل :
51	3-4 العوامل المؤثرة على نجاح تصميم العمل :
52	4-4 - مداخل تصميم العمل:
53	5-4 إعادة تصميم الأعمال :
54	6-4 خطوات تحليل العمل:
55	7-4 الوصف الوظيفي:
61	8-4 علاقة التحليل الوظيفي بالتوصيف الوظيفي
63	11-4 مطالب الوظيفة وليس خصائص الشخص
64	مراجع ومصادر وقراءات
68	الفصل الخامس: تخطيط الموارد البشرية
69	1-5 مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية
70	2-5 العرض والطلب على العمالة
70	3-5 مستويات تخطيط الموارد البشرية
71	4-5 - مراحل تخطيط الموارد البشرية :
75	5-5 تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الموارد البشرية مستقبلاً داخل المنظمة:
75	6-5 مصادر بيانات تخطيط الموارد البشرية
76	7-5 معالجة نتائج تخطيط الموارد البشرية :
76	مراجع ومصادر وقراءات حول الفصل
79	الفصل السادس: الاستقطاب
80	1-6 مفهوم وماهية الاستقطاب
81	2-6 أهداف وأهمية الاستقطاب:
81	3-6 : القائم بعملية الاستقطاب
82	4-6 خطوات عملية الاستقطاب
83	5-6 مصادر و أساليب عملية الاستقطاب
88	6-6 : مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب
89	7-6 أساليب الاستقطاب
94	قائمة المراجع والمصادر والقراءات لهذا الفصل:
97	الفصل السابع: الاختيار والتعيين
98	1-7- ماهية الاختيار والتعيين :

98	2-7- أهمية الاختيار والتعيين :
98	3-7 - إجراءات الاختيار والتعيين:
104	4-7 - أساليب الاختبارات :
105	5-7 معايير تقييم إجراءات الاختيار والتعيين
106	قائمة بالمراجع والمصادر والقراءات
109	الفصل الثامن: التدريب والتطوير
110	1-8 مفهوم وأهمية التدريب
110	2-8 أهداف التدريب العامة:
112	3-8 أنواع التدريب:
112	4-8 مبادئ التعلم
114	5-8 دور التدريب في حل مشكلات المنظمة
114	6-8 تقييم البرنامج التدريبي
115	7-8 العائد من الاستثمار من التدريب:
124	مراجع ومصادر وقراءات
128	الفصل التاسع: تقويم الأداء
129	1-9: مفهوم قياس وتقويم الأداء :
131	2-9 خصائص قياس وتقويم الأداء:
132	3-9: المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس وتقويم الأداء
133	4-9 معايير تقويم الأداء :
133	5-9 خصائص معايير تقويم الأداء :
134	6-9 مراحل قياس وتقويم الأداء:
134	7-9 طرق قياس وتقويم الأداء :
139	8-9 أساليب تقويم الأداء الحديثة :
142	9-9: إدارة عملية تقويم الأداء :
144	10-9 المعايير التي يمكن استخدامها لتحديد الطرف المُقيم :
144	11-9 توقيت عملية التقييم :
144	12-9: إجراء مقابلة التقييم :
144	13-9 : نتائج التقييم بين السرية والعلنية:
145	14-9 إجراءات تنفيذ التقييم :
146	15-9: اختيار عناصر التقييم
146	16-9 دور إدارة الموارد البشرية في تقويم الأداء:
146	17-9: التظلم من نتائج التقييم :
147	18-9: العوامل المؤثرة على تقويم الأداء ومشاكل القياس :
148	مراجع ومصادر وقراءات
152	الفصل العاشر: المسار الوظيفي والترقيات
153	1-10 مفهوم وأهمية المسار الوظيفي :

154	2-10 خصائص المسار الوظيفي :
154	3-10 أهمية المسار الوظيفي :
155	4-10 أهداف المسار الوظيفي :
156	5-10 أهم جوانب المسار الوظيفي :
156	6-10 مراحل المسار الوظيفي :
157	7-10 الترقيّة
161	مراجع ومصادر وقراءات .....
165	الفصل الحادي عشر: تقييم الوظائف والتعويضات
166	1-11 تعريف التعويضات:
166	2-11: الفرق بين المزايا والتعويضات
167	3-11 تقييم الوظائف
169	4-11 عملية تقويم الوظيفة:
169	5-11 الطرق التقليدية في تقييم الوظائف:
171	6-11 الطرق الحديثة في تقييم الوظائف:
172	7-11 أساليب تقييم الوظائف:
172	8-11 قيمة الوظائف بسوق العمل:
173	9-11 عوامل التصنيف Classification Factors
175	10-11 الرواتب:
178	مراجع ومصادر وقراءات .....
182	الفصل الثاني عشر: الصحة والسلامة المهنية
183	1-12 مفهوم الصحة والسلامة المهنية والأمن الصناعي
183	2-12 أهداف الصحة والسلامة المهنية:
184	3-12 مقومات الصحة المهنية:
184	4-12 أهداف البرامج الصحية والأمن الصناعي:
184	5-12 - برامج الخدمات الصحية:
186	6-12 - برنامج الأمن الصناعي:
187	7-12 تحديد المؤشرات الأساسية المستخدمة في التنبؤ بحوادث العمل :
188	8-12 عناصر برنامج الأمن الصناعي
188	9-12-تحديد مسؤولية الأمن الصناعي :
189	10-12 هندسة العمل :
189	11-12 التعليم والتدريب :
189	12-12 توثيق الحوادث :
190	13-12 تحليل الحوادث:
191	14-12 أسباب الحوادث الصناعية:
191	قائمة المراجع:

193	الفصل الثالث عشر: علاقات العمل والعاملين
195	1-13 مفهوم علاقة الاستخدام أو علاقة العمل
196	2-13 علاقات الموظف
198	3-13 مناخ علاقات الموظف:
199	4-13 المنظمة المرنة أو ذات المرونة
199	5-13 دور إدارة الموارد البشرية في علاقات الموظف:
200	6-13 دور إدارة الموارد البشرية في مسألة ساعات العمل والإجازات:
202	7-13 ثقافة إدارة الموارد البشرية:
204	8-13 العقد النفسي:
205	مراجع ومصادر وقراءات
209	الفصل الرابع عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية
210	1-14 مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية الدولية:
211	2-14 مصادر الحصول على المديرين الدوليين:
214	3-14 التحديات التي تواجه المدير الأجنبي:
216	4-14 الخصائص المطلوبة في المدير الدولي:
217	5-14 المكافآت المالية للمديرين الدوليين:
219	6-14 التكيف الثقافي للمديرين الدوليين:
220	7-14 واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية:
222	مراجع ومصادر وقراءات
226	قائمة المراجع:





تسعى المنظمات الحديثة إلى تطوير كفاءتها وقدرتها التنافسية من خلال الاعتماد على عوامل مختلفة كالتيكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية. ونظراً لكون جميع الموارد تنضب باستثناء رأس المال البشري، أصبح البعض ينادي بأن البشر المؤهلين المدربين ليسوا مورداً.

تطور الاهتمام بالإنسان ضمن المنظمات بعد الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية وظهور نظرية العلاقات الإنسانية، وبدأ النظام الرأسمالي بعد الثورة الصناعية بالاهتمام بتطوير العاملين والعمل على تلبية احتياجاتهم بما لا يتعارض مع مصالح المساهمين.

في القرن العشرين بدأت المنظمات الكفوءة بإستراتيجية زيادة إنتاجيتها من خلال راحة العاملين ورفاهيتهم والاستثمار بهم بدلاً من استغلالهم. وهنا بدأت المفاهيم تتطور من الذاتية وشؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين، ثم تطورت النظرة إلى الفرد فتم اعتباره عنصراً مهماً من عناصر الفاعلية التنظيمية ومورداً أساسياً للمنافسة فظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية، والذي تطور شيئاً فشيئاً إلى رأس المال الفكري.

نظراً لكون هدف إدارة الموارد البشرية هو تطوير الأداء عبر عمليات منظمة ومتسلسلة أصبح المصطلح الأحدث اليوم هو إدارة الأداء بدءاً من تحليل العمل وصولاً لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإخراج الطاقات الكامنة لدى الأفراد.

يتناول هذا الكتاب عدداً من الفصول بدءاً من مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية، وكذلك بيئة عمل إدارة الموارد البشرية، وأخلاقيات إدارة الموارد البشرية. وتم استعراض إدارة التوظيف من خلال تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين. كما يركز الكتاب على تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والمسار المهني وتقييم الأداء. وتناول الكتاب موضوع تقييم الوظائف والتعويضات بشكل منفصل وكيفية صيانة إدارة الموارد البشرية. كما تم تخصيص فصل لإدارة الموارد البشرية الدولية.

يتم عرض الموضوعات في الكتاب بشكل مبسط يناسب الطلاب الدارسين ليتعرفوا على مفاهيم وتطور إدارة الموارد البشرية وممارساتها وكيفية الاستثمار بها. كما يفيد الممارسين في وضع خطط الموارد البشرية وكيفية وضع بطاقات الوصف الوظيفي، وكذلك تقييم الوظائف لوضع سلم الرواتب المناسب لكل شريحة وظيفية. كما يفيد في كيفية التعامل مع مختلف شرائح العاملين.

## الفصل الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية

### كلمات مفتاحية

مرحلة الرفاهية في العصر الصناعي، توظيف الموارد البشرية: Human resourcing، إدارة تقييم الأداء Personnel training and development، إدارة التعويضات / المكافآت / Compensation/Rewards management، علاقات الموظفين Personnel relations

### المخرجات التعليمية للفصل:

- التعرف على التطور التاريخي لتطور المفاهيم وصولاً لإدارة الموارد البشرية.
- التعرف على الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
- القدرة على التمييز بين إدارة شؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية.
- توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على الأسباب التي أدت للتحويل نحو إدارة الموارد البشرية.

### خلاصة الفصل:

يركز الفصل على بدايات التركيز مفاهيم الموارد البشرية والأسباب التي دعت لذلك. كما يوضح كيفية التحول إلى إدارة الموارد البشرية. وما هي أهداف إدارة الموارد البشرية والفلسفات التي ينطلق منها فكر إدارة الموارد البشرية.

### تمهيد

منذ أكثر من قرن، تطورت إدارة الموارد البشرية ، باعتبارها تخصصًا وممارسة في المؤسسة، وتطورت إلى مجالات مختلفة. مرت هذه التخصصات والممارسات بعملية التجربة والخطأ وبناء النظريات واختبار المفاهيم المختلفة من خلال ممارسات المديرين والأكاديميين كانت القوى الأساسية الكامنة وراء تطور إدارة الموارد البشرية وتطويرها (ولا تزال) منبثقة من البيئة المحيطة والسعي إلى معرفة طرق أفضل لاكتساب المعرفة والتميز

بالعمل. دفعت البيئة التنظيمية المتغيرة في السوق المديرين إلى تحسين الكفاءة في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات من خلال زيادة قدرتهم على استخدام أفضل ممارسات إدارة الأفراد في ذلك الوقت. وهذا يعني البحث عن تقنيات أو أساليب لإدارة الموظفين و التي من شأنها تحسين الإنتاج، وتقليل تكاليف تقديم الخدمات، وفي الوقت نفسه ضمان تأمين مستمر للموظفين الأكفاء في المنظمة.

## **1-1 تطور إدارة الموارد البشرية:**

إدارة الموارد البشرية كممارسة تحدث أينما كان هناك أكثر من شخص واحد. يبدأ على مستوى الأسرة حيث يقوم أفراد الأسرة بأدوار ومسؤوليات مختلفة لتحقيق أهداف الأسرة. يقوم رب الأسرة بتسخير جميع الموارد المتاحة بما في ذلك الأشخاص لإيجاد أفضل ما لديهم من أجل تحقيق ما قد يكون مطلوبًا. في الواقع، يعتمد تقسيم العمل على فلسفات وقيم وتوقعات أفراد الأسرة والتي لها جذور في المجتمع الأوسع ، سواء أكان ذلك عشيرة أم قبيلة أم دين.

يمكن تتبع وثائق وتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تطورات الاقتصاد الأوروبي المزدهر في القرن العشرين، حيث خلق هذا الاقتصاد البيئة اللازمة لمزيد من التفكير الجاد في دور الإدارة الفعالة للأفراد في سوق العمل الناشئة في ذلك الوقت. كانت الاقتصادات تستعد للحرب العالمية الأولى وما أعقبها حيث كان الإنتاج الصناعي يتطلب القوى العاملة الماهرة والملتزمة.

**هناك عدد من الأسباب التي دعت لتطور إدارة الموارد البشرية تتلخص بما يلي:**

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدأت المشاكل والصعوبات والصراعات تظهر بين الإدارة والموارد البشرية وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.

4- ظهور النقابات والتنظيمات العالمية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

5- تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور بمعنى آخر ديمقراطية الإدارة.

## 1-2-1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

### 1-2-1 مرحلة الرفاهية في العصر الصناعي:

كانت فترة القرن العشرين فترة من الإنجازات التكنولوجية والاقتصادية المتزايدة الناشئة عن التقدم المستمر في المعرفة العامة والعلمية من خلال الإبداع والابتكارات. في الواقع ، كان للتطورات تأثير خطير على النمو الاقتصادي والطلب على السلع والخدمات في أوروبا وفي ألمانيا بشكل خاص وذلك في إطار الاستعدادات للحرب العالمية الأولى. الأمر الذي قاد لطلب المزيد من السلع، مما استدعى التوجه لزيادة الإنتاج أكثر من أي وقت مضى .

1-2-2 ثورة وتطور إدارة الأفراد: يغطي هذا الفترة أثناء الحرب العالمية الثانية وبعدها. في الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي ، كان هناك دور متمم لإدارة شؤون الموظفين لمواجهة التحديات والمطالب المتزايدة للوظيفة التي تضمنت التدريب الحرفي والإشرافي والنزاعات العمالية التي كانت تهدد الموظفين والكفاءة التنظيمية. المديرين المهتمين الأكاديميين والاستشاريين حيث تم تكريس جهود الاستشاريين والأكاديميين لدراسة العوامل السلوكية في الأداء الوظيفي. وتشمل هذه التطورات مدرسة العلاقات الإنسانية ، والتي كان رائدها إلتون مايو وكورت لوين ، اللذان شجدا على تحسين بيئة العمل ومجموعات العمل كاستراتيجية لتحسين الإنتاجية.

كانت معاملة الموظفين كبشر بدلاً من أدوات العمل مذهباً جديداً يكشف عن الجوانب الأخرى لإدارة الأفراد في المراحل الأخرى من إدارة شؤون الموظفين. شهدت هذه الفترة تحولاً في التركيز من إدارة موظف فردي إلى إدارة مجموعات / فرق في المنظمة. كانت المساهمات الأخرى من عمل أبراهام ماسلو في التسلسل الهرمي البشري للاحتياجات وقوة تحفيز الموظف على الإنتاجية (ماسلو 1970). فيما بعد ، كتب كريس أرجيس وفريدريك هيرزبرغ عن مفهوم رضا الموظفين والتأثير الكبير الذي أحدثه هذا المفهوم على الممارسات التنظيمية في تحسين جودة العمل في المنظمات. قدمت مدرسة تطوير التنظيم التي يقودها Bennis & Schein مدخلات مفيدة على قدم المساواة في ممارسات الموظفين وخاصة في مجالات التواصل الفعال والحاجة إلى الحد من

الصراع في مكان العمل. لذلك لنتناسب مع الموضحة في ذلك الوقت، يبدو أن هناك فرقاً بين "الإدارة" و "المسؤولية كما هناك فرق بين "المسؤول" و "المدير" ، حيث يبدو أن الأول يتعامل أكثر مع الأنشطة الروتينية، ويتناول الأخير مسائل إستراتيجية أكثر. ومع ذلك هناك نقاش مستمر في الأوساط الأكاديمية حول الدلالات والجوهر الفعلي لوظائف الموظفين.

تطورت إدارة شؤون الموظفين كنوع من الإدارة في المنظمات إلى تخصص متميز. ولعل أحد أكثر الأوصاف المقبولة على نطاق واسع لمعنى إدارة شؤون الموظفين هو الوصف الذي قدمه مايكل أرمسترونغ في عام 1995. لا يختلف هذا التعريف اختلافاً كبيراً عن التعريفات الموجودة في الإصدارات اللاحقة حول إدارة الموارد البشرية طوال 2000.

عزف Armstrong إدارة شؤون الموظفين بأنها "عملية وممارسة إشراك الأشخاص في المؤسسة وتقييم أدائهم ومكافأته وتطوير إمكاناتهم الكاملة لتحقيق الأهداف التنظيمية".

### **3-1 وظائف إدارة شؤون الموظفين**

#### **1-3-1 1-3-1** *HR employment* **توظيف الموارد البشرية:**

ظهر مفهوم تأمين أو توظيف الموارد البشرية مع استخدام مصطلح "تخطيط الموارد البشرية" والذي يتمحور حول تمكين المنظمة من الحصول على الأشخاص المناسبين ، والقيام بالوظائف المناسبة في الوقت المناسب. وهذا يتماشى مع التحديات التي تواجه المديرين في أقسام التوظيف. بما يتعلق بالتخطيط لعدد ونوعية الموظفين المطلوبين بموجب فئات وظيفية مختلفة والتأكد من أن عملية التوظيف تسير بشكل فعال.

#### **1-3-2 2-3-1** *Managing performance appraisal* **إدارة تقييم الأداء**

يجب على قسم شؤون الموظفين الشروع في وضع الأنظمة والعمليات والتقنيات والأدوات الخاصة بقياس أداء الأفراد والفرق و الأداء التنظيمي. يجب أن تضمن أن معايير ومؤشرات الأداء للأفراد والفرق والأقسام والإدارات قد تم تحديدها والاتفاق عليها، واتخاذ تدابير لمعالجة فجوات الأداء بالشكل المطلوب. هذه ليست مهمة سهلة لأنها تتطلب تقدير قيمة الموظفين. لأنه مهما كانت العملية أو الأداة المستخدمة لتقييم الموظفين ومكافأتهم؛

فهناك دائماً عدم الرضا الضمني أو الصريح من جانب الموظفين استناداً إلى ظنهم وشعورهم بانحياز هذه القرارات. تم إحراز تقدم نحو تحسين أنظمة تقييم الموظفين، والتي سيتم تغطيتها لاحقاً في إطار إدارة الأداء.

### 3-3-1 **تدريب وتطوير الموظفين: Personnel training and development**

نظراً لأن أداء المنظمة يعتمد على كفاءة القوى العاملة ، فإن التدريب والتطوير مهمان ، ليس فقط بالنسبة للوظيفة الحالية ولكن أيضاً للوظيفة والتنظيم في المستقبل. يتعين على رئيس قسم شؤون الموظفين تصميم أدوات لتقييم الحاجة إلى التدريب الذي سيتم استخدامه لتحديد فجوات التدريب والتطوير ووضع استراتيجيات وبرامج فعالة لتدريب وتطوير الموظفين. في معظم المنظمات الكبيرة وأكثر من ذلك في الوزارات الحكومية ، هناك إدارات ومسؤولون عن ضمان تنفيذ مهام تدريب وتطوير الموظفين بفعالية.

### 4-3-1 **إدارة التعويضات / المكافآت Compensation/Rewards management**

غالباً ما تستخدم عبارة "التعويض" و "المكافأة" بالتبادل في إدارة شؤون الموظفين المعاصرة. على الرغم من أن المبدأين قد يعنيان نفس الشيء ، إلا أنهما لهما جذور فلسفية مختلفة.

يعتبر العمل المتأخر إيجابياً وشيء يجب مكافأته اعتماداً على كمية وجودة الإنجاز؛ لذلك يحتاج الموظفون إلى أنواع مختلفة من التعويضات أو المكافآت للجهود التي يبذلونها على الوظيفة وتمكين وظيفة المؤسسة. وبالتالي: من واجب إدارة الموارد البشرية تقييم أنواع ومستويات الوظائف المختلفة من أجل تطوير مكافآت مناسبة من حيث الأجر وحزم التعويضات الأخرى.

### 5-3-1 **علاقات الموظفين Personnel relations**

يجب تعزيز العلاقات بين صاحب العمل والموظف وبين العاملين في مكان العمل لتجنب النزاعات والنزاعات التي ستؤدي في النهاية إلى سلوك غير منتج. قسم شؤون الموظفين في وضع جيد لهذا المنصب لأنه لديه موظفين مدربين على إدارة الأفراد وخاصة في التشريعات الصناعية وقوانين العمل وإدارة الصراع. تستخدم بعض

المنظمات الصناعية محامين كموظفين للعلاقات الصناعية، لكن ينبغي أن يكون كادر شؤون الموظفين مؤهلاً وقادراً على أداء هذا الدور. ومع ذلك، يمكن استشارة خبراء آخرين مثل المحامين والمستشارين والخبراء عند الضرورة.

## **Change to human resource management 1-4-4 التحول إلى إدارة الموارد البشرية:**

منذ أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينات، شهدنا العديد من التطورات والتحديات التي أزعجت استقرار البيئة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والأكاديمية التي شهدتها الستينيات. كان لهذه التحديات آثار هائلة على إدارة الأفراد في المنظمات، ربما أكثر من أي وقت مضى في تاريخ البشرية.

### **1-4-1 التحول في إطار السياسات العالمية على المستوى الكلي: Shift in global macro policy framework**

كانت أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين حقبة من الليبرالية الجديدة كانت فيها قوى السوق محرّكاً لعمل المؤسسات الدولية والمحلية. كانت هذه فترة شهدنا فيها حججاً قوية ضد تدخل الدولة المباشر في الاقتصاد. ليس من الواضح ما هو "الدجاجة" أو "البيضة" بين السياسيين والأكاديميين أو من هم هؤلاء الأشخاص، وغالباً ما يشار إليهم باسم "خبراء" البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وما دورهم في ولادة الليبرالية الجديدة وتهميش دور الحكومة في التنمية الاقتصادية. ومع ذلك، مهما كان الأمر، كان السياسيون والاستشاريون مهمين في عقيدة الليبرالية الجديدة. كانت واحدة من أبرز دعاة الليبرالية الجديدة رئيسة الوزراء البريطانية المحافظة السابقة مارغريت تاتشر ونظيرها المحافظ للولايات المتحدة الأمريكية رونالد ريغان الذين كانت فلسفتهم معروفة بأسمائهم، لقد ألقوا باللوم بوحشية على الحكومات الليبرالية السابقة في التسبب في الأزمة الاقتصادية في سبعينيات القرن الماضي من خلال السيطرة الحكومية المفرطة على الاقتصاديات وحماية الموظفين الزائدة. أصبحت خصخصة المؤسسات المملوكة للدولة، وتخفيف التشريعات لصالح القطاع الخاص، والحاجة إلى تعظيم الربح، أجندة جديدة لإدارة المنظمات والقوى العاملة.

### **2-4-1 منافسة الأعمال: Business competition**

شهدت الثمانينات وأوائل التسعينيات بيئة عمل غير مؤكدة وغالباً ما تكون مضطربة. كانت المنافسة المتزايدة من اليابان وغيرها من الشركات الدولية ذات البضائع الرخيصة ولكن عالية الجودة تمثل تحدياً للمنظمات الأمريكية والأوروبية. كرد فعل للمنافسة الجديدة وكإستراتيجية للتعامل مع الأزمة، حيث تعرض عدد كبير من

المنظمات لعمليات الاستحواذ والاندماج وإغلاق الأعمال. ورافق ذلك أيضاً خسائر فادحة في العمل ، والعمل بدوام جزئي ، والحاجة إلى أن يصبح الأفراد ذوي مهارات متعددة.

و لمواجهة هذه التحديات كان على دور أخصائي شؤون الموظفين أن يتغير من رد الفعل إلى النهج الاستباقي ومن النهج الروتيني إلى النهج الاستراتيجي لإدارة وظائف الموظفين حتى يكون قادراً على التكيف مع متطلبات البيئة التي لا يمكن التنبؤ بها.

### **3-4-1 التغير في احتياجات العملاء وتوقعاتهم Change in customer needs and expectations**

أدى التغير في أذواق العملاء وأنماط استهلاكهم إلى زيادة الضغط على المؤسسات للحصول على أفضل ما لديهم من نظم الإنتاج والعمليات والموظفين. لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الحصول على أفضل الأشخاص من سوق العمل، ومن خلال التدريب والتطوير ، والمكافأة ، والتأكد من أنهم ملتزمون بتقديم خدمات عالية الجودة للمؤسسة.

من أجل تحقيق هذه الأهداف، أصبح لزاماً على المنظمات تأمين بيئة مواتية لإبداع الموظف والابتكار. وكان لهذا الطلب الجديد تأثير على معايير التوظيف والاختيار ، وتطوير نظم الموظفين والمكافآت ، وكذلك أدوار أخصائيي شؤون الموظفين التي يجب أن تتغير من القيام بمهام الموظفين إلى دور الشريك في تقديم خدمات الدعم للإدارات الأخرى لأداء وظائف الموظفين بأفضل كفاءة ممكنة.

### **4-4-1 التغير التكنولوجي Technological change**

تم تكثيف المنافسة من قبل المنظمات التي تعتمد على تكييف تقنيات التخصص المرنة لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وكانت الآثار المترتبة على ذلك هي أن المنظمات لديها عدد أقل من الأفراد المدربين تدريباً أفضل ، ومرونة للتعامل مع التغيرات التكنولوجية السريعة. مما جعل التعلم المستمر والعمل بأسلوب الفريق من أساسيات عمل إدارة الأفراد.

ألغت تكنولوجيا المعلومات احتكار المعرفة إلى حد كبير، و أصبحت قوة المعرفة أفضل طريقة لاستخدامها، بدلاً من امتلاكها. كما تغيير فلسفة العلاقات بين الموظفين وكانت سلطة الموظفين واضحة من خلال النقابات العمالية التي تم تشريعها في ظل نظام الإنتاج الصناعي. بدأ يقل دور الدولة في الحماية في الحماية ، فضلاً عن الدور المتناقص للنقابات ، جعل الحياة أكثر فردية من الجماعية. وأصبحت علاقات العمل أكثر استناداً إلى الترتيبات والاتفاقيات بين الموظف وصاحب العمل بدلاً من استخدام النقابات العمالية وتشريعات العمل.



## 1-5 تعريف إدارة الموارد البشرية:

عند تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري HUMAN RESOURCE، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة. لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري، ومن ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد الأنماط السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، وخبرات، مهارات، جهد ... الخ، ومن أجل تحقيق أهدافها وفي ما قبل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.

أما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فيمكن تعريفها بأنها: إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها. وتؤدي هذه الإدارة HUMAN RESOURCE MANAGEMENT التي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها نابعة منها وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة. وتشمل هذه الأنشطة والممارسات مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق: بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة والوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ إستراتيجيتها المستقبلية وأهدافها. ثم العمل على

تدريب وتنمية موارد المنظمة البشرية، وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالٍ من الفاعلية. وتشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة أخرى هي: تحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها وحل مشاكلها، في مسعى لتحقيق التكامل والتوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة، وزرع حب العمل في نفوسها، والولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة. كما تشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل الذي تمارس فيه الموارد البشرية أعمالها، وكذلك توفير الأمان والاستقرار الوظيفي لها.

يعرف Storey إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك المدخل المتميز لإدارة الاستخدام التي تسعى للحصول على الميزة التنافسية عن طريق الاستغلال الإستراتيجي للقوى العاملة ذات المهارة وذات الالتزام العالي. كما يعرض Armstrong نموذجاً جديداً لإدارة الموارد البشرية يتكون من السياسات التي تنمي العلاقات التبادلية في الأهداف وفي النفوذ، وفي الاحترام، وفي المكافآت وفي المسؤولية، وتعني هذه النظرية بعلاقات تبادلية بين الإدارة والموظفين، أي بالإمكان الوصول بتبادل المنافع إلى ولاء والتزام الموظفين؛ الأمر الذي بدوره يؤدي إلى أداء اقتصادي أفضل .

أما مازن رشيد، فيعرف الموارد البشرية بأنها: أحد الأنظمة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بإدارة الأعمال الحكومية بفعالية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية.

ويعرف بلوط إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العام:"

(بلوط، 2002)

## Human resource management 1-6 فلسفات إدارة الموارد البشرية philosophies

يشير أخصائيو إدارة الموارد البشرية بجامعة هارفارد وإسهامات جون ستوري ومايكل أرمسترونغ وغيرهما إلى أن إدارة الموارد البشرية تستند إلى فلسفة ومنهجية في العمل، فهناك ستة عناصر تقوم عليها فلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

**أولاً: الملكية.** حيث تعمل إدارة الموارد البشرية لتحقيق مصالح المستفيدين Stakeholders (المساهمين، مجلس الإدارة، العمال، العملاء). وهذا خلافاً للتقليد القديم الذي تنحصر فيه مهام إدارة الموظفين في الغالب بموظفين معينين تحت إدارة شؤون الموظفين. وفي إطار إدارة الموارد البشرية، تتمثل الفلسفة في أن الإدارة العليا وجميع الإدارات ضمن اهتمام ومجال عمل إدارة الموارد البشرية.

**ثانياً تشكل استراتيجيات المنظمة على المستوى الداخلي والخارجي الأساس لاستراتيجيات الموارد البشرية.** إن المعنى الضمني هو أن المنظمة لا يمكن أن يكون لها نهج إستراتيجي لإدارة القوى العاملة بدون إستراتيجية على مستوى المنظمة. وهنا يأتي دور تخطيط الموارد البشرية المرن، والقدرة على استخدام أفضل أساليب التنبؤ شرط مسبق لاكتساب الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها والاحتفاظ بها. أي أصبح هناك تكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية الكلية للمنظمة.

**ثالثاً: النظر إلى الموظفين كأصول بدلاً من التزامات.** في ظل فلسفة إدارة شؤون الموظفين التقليدية؛ كان تدريب الموظفين وتطويرهم يُنظر إليه غالباً على أنه تكلفة ينبغي تجنبها كلما أمكن ذلك. الآن تحولت هذه الفلسفة ليصبح الاستثمار في الأشخاص، مثل أي استثمار رأسمالي آخر، ضروري لتحقيق عوائد أفضل في المستقبل.

**رابعاً: الحصول على قيمة إضافية من الموظفين.** الموظفون قادرون على إنتاج القيمة المضافة. إن دور الإدارة هو الحصول على مثل هذه القيمة المضافة من خلال أنظمة تنمية الموارد البشرية وإدارة الأداء. يتم استعارة مفهوم القيمة المضافة من اقتصاديات الإنتاج. وينص على أنه يمكن استخدام الموظف لإنتاج ناتج مميز إذا تم تدريبه بشكل صحيح، ويقوم بالمهمة المناسبة ويتم مكافأته وفقاً لذلك. يبرز تقييم العمل ومواءمة الوظائف مع الأشخاص المناسبين، وكذلك قياس الأداء مقارنةً بالأهداف والمعايير المحددة في إطار فكر إدارة الموارد البشرية.

**خامساً: التزام الموظف.** يأتي النجاح التنظيمي من التزام الموظفين التام بالمهمة التنظيمية والأهداف والغايات والقيم التنظيمية. يؤدي فهم الموظفين لمستقبل المنظمة ومستقبلهم في المؤسسة إلى الالتزام وبالتالي إنتاجية وأداء عالٍ ومستدام. إن مهمة الإدارة هي حث وتشجيع هذا الالتزام.

سادساً: بناء ثقافة تنظيمية قوية. يسهم المديرون في زيادة التزام الموظفين بثقافة المنظمة من خلال عمليات الاتصال والتدريب والتوجيه وإدارة الأداء الفعالة.

وقد أتهمت هذه الفلسفات بأنها غير حساسة للتوجهات الإنسانية والسلوكية؛ حيث شددت على ممارسات صارمة في كل جانب من جوانب العمل (أي أن أصحاب العمل أصبحوا أنانيين أكثر من اللازم ، فرديين وجشعين - في محاولة لتحقيق أقصى قدر ممكن من الفوائد على حساب الموظفين). دعت هذه الانتقادات إلى تغيير التركيز في التسعينيات نحو العمل الجماعي بشكل أكبر، وتمكين الموظف؛ التعلم التنظيمي والكفاءة القائمة على إدارة الموارد البشرية.

تركزت مناقشات إدارة الموارد البشرية في التسعينيات والألفينيات على محاولة فهم هذه المفاهيم الجديدة ومدى فائدتها في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وعلى المستوى العالمي، وتأثير العولمة في إدارة الموارد البشرية ، وخاصة في البلدان النامية.

## **Objectives of human resource management 7-1 أهداف إدارة الموارد البشرية**

إن أهداف إدارة الموارد البشرية مستمدة من الفلسفات التي تربط ظهور وتطور إدارة الموارد البشرية.

أولاً ، محاولة تحقيق رسالة تنظيمية ورؤية وأهداف باستخدام الناس كموارد قيمة. على عكس النظرية التقليدية لإدارة شؤون الموظفين حيث يُنظر إلى الموظفين على أنهم الأدوات اللازمة لإنجاز العمل في المنظمات ، فإن مديري إدارة الموارد البشرية يدركون ويقدرّون الحاجة إلى وضع الناس على رأس جدول الأعمال في تحقيق الأهداف التنظيمية. نظرًا لأن قوة المؤسسة تعتمد على طبيعة القوى العاملة ، فإن وضع الموظفين أولاً في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة وجعلهم يشعرون بأنهم في القمة يعتبر خطوة إلى الأمام في وضع المنظمة أولاً بين المنافسين.

**الهدف الثاني يتعلق باستخدام قدرات الموظفين.** المنظمات الناجحة هي تلك التي يمكنها الاستفادة الكاملة من إمكانات موظفيها. هذا يتجلى في الأساليب المختلفة المستخدمة في تصميم الوظائف والتوصيف، ويشمل ذلك

إعادة تصميم الوظائف بحيث يمكن القيام بالوظائف ذات الصلة من قبل شخص واحد ، وتوظيف موظفين متعددي المهارات ، وترتيبات العمل بدوام جزئي ، والتعاقد من الباطن وما إلى ذلك.

**الهدف الثالث ضمان التزام الموظفين بوظائفهم وفرقهم وإداراتهم و المنظمة بأكملها.** يهدف السعي إلى الالتزام التام للموظف إلى تقليل التعارضات غير الضرورية بين الموظفين والإدارة التي يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين الموظفين وارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض الإنتاجية في نهاية المطاف.

**الهدف الرابع هو ضمان تكامل النظم والعمليات والأنشطة وتكاملها من خلال ثقافة تنظيمية قوية.** تتكون الثقافة التنظيمية من القيم والاتجاهات والمعايير والأساطير والممارسات التي تسود المنظمة. تُستخدم الرموز التنظيمية والأغاني والمصنوعات اليدوية لتعزيز ثقافة الانتماء للمنظمة مما يجعل الموظفون يشعرون بالفخر بوظائفهم والمؤسسة.

**الهدف الخامس هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.** في لغة الاقتصاد ، الموارد نادرة دائماً. ولا يمكن للمنظمات أن تتجح إذا تم استغلال الموارد (الموظفون ، التمويل ، الآلات والمعدات الطاقة) بشكل غير فعال، أو استخدامها في الوقت الخطأ أو في المكان الخطأ. قد يوحي كل من هذه السيناريوهات بأن هناك إهدار للموارد لأن البعض سيتم استنزافه بسهولة ، أو تركه خاملاً دون داع، أو يتم استخدامه بدون حكمة. في هذه الحالة تعد مطابقة حجم الموارد واستثمارها مع الأداء آلية لمراقبة الكفاءة التنظيمية. إن أي نقص في استخدام الموارد أو الاستخدام المفرط للموارد لها آثار من حيث كيفية استخدام الموارد البشرية واتخاذ التدابير وفقاً لذلك.

**الهدف السادس لتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية مستمد من نظرية علم التحكم والنظم الإلكترونية** حيث يكون المبدأ الأساسي هو أن "المجموع أقل من الكل". من منظور إدارة الموارد البشرية ، يتم عرض التكامل بين كل وظيفة ووحدة تنظيمية وقسم وكل فئات الموظفين في مجملها. بدلاً من العمل الفردي. تُعد برامج التدريب الخارجية على مستوى الأقسام من المبادرات المستخدمة لتحسين التأزر على المستوى الوظيفي.

**الهدف السابع: تأمين أدوات الإبداع والابتكار والعمل الجماعي وإدارة الجودة العالية كمحرك رئيسي في التميز المؤسسي.** تتطلب تلبية احتياجات العملاء المتغيرة وتوقعاتهم وجود بيئة للإبداع والابتكار والعمل الجماعي وتوجه مستمر للجودة. هذه الأفكار مستمدة إلى حد كبير من توم بيترز وروبرت ووترمان بشأن وضع مثالي للمنظمات الفعالة في البحث عن التميز ، وجوزيف شومبيتر عن قوة الإبداع والابتكار ، وجوزيف جوران ، وإدواردز ديمينج ، وإيشيكاوا كاورو على التركيز على الجودة. كما يتطلب الوصول إلى التميز التركيز على استراتيجيات اللامركزية في اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات في الهيكل التنظيمي ، والتحول نحو الهياكل

التنظيمية الأفقية والمصفوفاتية. والتخطيط على أساس المكاتب المفتوحة ، وتمارين بناء الفريق ، والتشجيع ، والدعم والمكافأة للأفكار المبتكرة ، واستخدام دوائر الجودة في الأداء الوظيفي. الهدف الأخير هو تمكين المديرين من التحلي بالمرونة والتكيف مع التغييرات المطلوبة في السعي لتحقيق التميز في وظائف إدارة الموارد البشرية. يتطلب التتبع السريع للتغيير في بيئة تنظيمية القدرة على اتخاذ قرارات سريعة واتخاذ التدابير الصحيحة قبل فوات الأوان. تسعى المرونة والتكيف إلى الحد من البيروقراطية وقواعد العمل واللوائح غير المرنة. ما يهم أكثر هو "ليس كيفية إنجاز المهمة فقط ولكن ما يتحقق".

أما أهداف إدارة الموارد البشرية العامة وغير المشتقة من فلسفة إدارة الموارد البشرية، والتي تراعي ظروف العولمة والتغيير المتواصل وثقافة خدمة العميل وممارسات الجودة الشاملة، و توفير الدعم للمديرين في جميع المسائل الخاصة بإدارة الموارد البشرية فيمكن اختصارها بما يلي:

أ- إدارة وتجميع وتنسيق ومتابعة جهود القوى العاملة وتوجيهها بمختلف وسائل التطوير والتدريب والتحفيز نحو أهداف الشركة. وأن يتم التعامل مع الموارد البشرية، طبقاً للأنظمة واللوائح.

ب - تحفيز القطاع الخاص لوضع لوائح خاصة بشروط الخدمة مع مراعاة طموحات أجيال اليوم والمستقبل المنظور، وتكون تلك اللوائح أكثر شمولية وتكاملاً اقتداءً بنظام الخدمة المدنية ولوائحه؛ الأمر الذي يبعد احتمال العفوية أو عدم الموضوعية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين.

ج - التأكد من أن كل فرد في الشركة، يقدم أقصى طاقاته وعطائه بما يتماشى وسلامة صحته البدنية والعقلية والنفسية كل في موقعه الوظيفي.(هنا ينبغي تجنب ضغوط العمل غير السليمة).

د - توجيه رغبات العاملين نحو وظائفهم، ونحو الالتزام بالتنمية الذاتية وقواعد العمل الأخلاقية التي تعتمدها الإدارة العليا والعرف الاجتماعي وأخلاقيات السوق المدعومة اجتماعياً وتسويقياً.

هـ - معاشية مشكلات الإنتاج، والأداء وإيجاد الحلول لها بالتنسيق مع المديرين التنفيذيين والموظفين على حد سواء. ويدخل ضمن ذلك المحافظة على البيئة والموارد الهالكة وعلى رأسها مشكلة المياه والأرض الخضراء والتصحر وكل ما من شأنه الإضرار ببيئة الإنسان والحيوان، والمحافظة على الثروات الطبيعية وعلى رأسها المياه والتربة تجنباً للتصحر.

و - وضع رؤية وبيان لسياسة ولوائح الشركة في مجال إدارة الموارد البشرية، تكون الموجهة للممارسات الإدارية، والتمسك بروح الفريق، والمسؤولية التضامنية في أداء الواجب، والالتزام بأخلاقيات العمل وقيم الشركة.

## الأهداف الفرعية:

- توفير مجموعة خدمات، تدعم تحقيق الأهداف التجارية للشركة، وتتماشى مع الأنظمة الحكومية بتوجيهات المساهمين وتعليمات الإدارة.
- تمكين الشركة من الحصول على الموارد البشرية ذات الصلاحية والقابلية للتطور، مع التزام بقيم وثقافة الشركة.
- تسهيل تطوير قدرات المديرين والموظفين من خلال فعاليات ناجحة في التدريب والتطوير. - المساعدة عن طريق برامج تطويرية في إطلاق طاقات وإمكانات ومواهب العاملين وتوفير فرص التعليم والتنمية بما يجعلهم أكثر قابلية للاستخدام ليس في الشركة نفسها بل في مستقبلهم الوظيفي.
- إيجاد مناخ فاعل للإنتاج عن طريق حفز المديرين والموظفين على تبادل المعلومة لتطوير ممارساتهم الإدارية مثل: حل المشكلات، وصنع القرار والاتصال، وإصدار الأوامر، وإدارة الوقت والتفويض ومواجهة ضغوط العمل، وإدارة علاقات العملاء. وفوق كل ذلك إيجاد الانسجام والتوافق بين الإدارة والعاملين.
- تعزيز العلاقة مع مصادر القوى العاملة، وبناء قاعدة معلومات مشتركة معها، ومتابعة اتجاهات الموارد البشرية نحو مختلف المهن والأعمال، وتحديد مهن المستقبل. وتعزيز العلاقة أيضًا مع الجامعات والمعاهد والمراكز التي توفر ممارسي هذه المهن سواء من حيث المعرفة أو المهارة أو القيم السلوكية، وإيجاد إستراتيجية للتعامل مع هذه الجهات وسوق العمل الكبير.
- وضع وتحديث وتطوير اللوائح، وأوصاف الوظائف، وعناصر تقويم الأداء، وأدلة العمل التي من شأنها تسهيل إجراءات شؤون الموظفين، وتحديد الواجبات والحقوق لكل من الإدارة والعاملين. وينبغي أن يكون تطبيق الإجراءات قائمًا على العدالة وبمعايير تأخذ في الاعتبار إنسانية الإنسان العامل.
- إتباع مدخل أخلاقي في إدارة الأفراد يقوم على الاهتمام المتوازن للعاملين مع العدالة والشفافية في التعامل معها.
- توفير بيئة العمل بالتعاون مع المديرين التنفيذيين التي تسهم في بناء شخصية الموظف، وترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق وتقبل المسؤولية وتحديات العمل.
- إدارة قوى عاملة متباينة الأعراق والثقافات والأجيال العمرية مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية أو بين الجماعات فيما يتعلق باحتياجات العمل، وأسلوب العمل والتطلعات، ونوع الإشراف على جهود هذه العمالة.

## 8-1 التحول إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بشكل أكبر على علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على عكس ما يحدث في إدارة الموارد البشرية التقليدية. إنه يشمل الجوانب الإدارية التي تتجاوز وظائف وأدوار إدارة الموارد البشرية العادية لتولي جميع الاهتمامات والاستراتيجيات الكلية للتميز المؤسسي مثل إدارة الجودة والالتزام التنظيمي وإدارة الثقافة والتغيير التنظيمي والتطوير. لذلك تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جانبًا أكثر فاعلية لإدارة الموارد البشرية.

### قائمة المراجع

1 بلوط حسن ابراهيم، 2002، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض.

2 المعشوق منصور بن عبد العزيز ، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض.

– ARMSTRONG, M. (2006), A Handbook of Personnel Management Practice.

London: Hogan page.

– DESLLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

– JOSEPHAT STEPHEN TIKAA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.

– MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, Pearson education, New Jersey.



- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage, 15 edit, Mc Graw–Hill companies, Singapore.
- STEPHEN P. ROBINS, 2003, the Truth about managing people, prentice Hall, London.

### أسئلة حول الفصل

1. ما نقاط الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية و إدارة شؤون الموظفين.
  2. حدد المساهمات الرئيسية في تطوير إدارة الموارد البشرية.
  3. باستخدام أمثلة محددة ، ناقش أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في سورية كبلد نام
  - 4- ما أسباب التحول إلى إدارة الموارد البشرية.
  - 5- ما هي أهداف إدارة الموارد البشرية.
- أجب بصح أو خطأ عن الحالات التالية:

- 1- وجدت إدارة الموارد البشرية كمفهوم منذ أقدم العصور: **خطأ**
- 2- تأمين أدوات الإبداع والابتكار والعمل الجماعي وإدارة الجودة العالية كمحرك رئيسي في التميز المؤسسي **صح**
- 3- من أهداف إدارة الموارد البشرية وضع رؤية وبيان لسياسة ولوائح الشركة تكون الموجه للممارسات الإدارية **خطأ**

- اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:
- ليس من وظائف إدارة شؤون الموظفين:

أ- توظيف العاملين

ب- إدارة المكافآت والتعويضات

ج - تحديد الهيكل التنظيمي المناسب

2- من أسباب تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أ- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية،

صح

ب- المنافسة في مجال تكنولوجيا المعلومات

ت- حرية التجارة الخارجية

ث- الازمات الاقتصادية العالمية

3- ليس من فلسفات إدارة الموارد البشرية:

أ- الملكية: تعمل إدارة الموارد البشرية لتحقيق مصالح المستفيدين Stakeholders

ب- استراتيجيات المنظمة على المستوى الداخلي والخارجي الأساس لاستراتيجيات الموارد البشرية.

ت- النظر إلى الموظفين كأصول بدلاً من كونهم تكلفة.

صح

ث- الوصول إلى مواصفات إنتاجية عالية

### كلمات مفتاحية

بيئة إدارة الموارد البشرية، بيئة العمل، التغيير في تركيبة القوى العاملة، تكيف الموظف مع البيئة، بيئة العمل المحفزة، تصميم مكان العمل، العولمة

### ملخص الفصل:

سيتم في هذا الفصل دراسة بيئة عمل إدارة الموارد البشرية من خلال جانبين: الأول تأثير البيئة المحيطة الداخلية (إدارة الإنتاج، إدارة التسويق والمبيعات، الإدارة المالية...) والخارجية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية) على فاعلية وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية سواء في أنظمة التوظيف والأجور والمسار الوظيفي وتقييم الأداء والصحة والسلامة المهنية. كما سيتم دراسة مدى تأثير البيئة التي تعدها إدارة الموارد البشرية للموظفين في تحفيزهم ولأنهم التنظيمي أو زيادة نوايا ترك العمل لديهم.

### المخرجات التعليمية للفصل:

- التعرف على أهمية بيئة العمل في فاعلية الموارد البشرية.
- ما هي خصائص بيئة العمل.
- التعرف على مكونات وخصائص وطبيعة بيئة العمل المحفزة.
- التعرف على كيفية تكيف الموظف الجديد مع بيئة العمل.
- تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وعناصر البيئة الخارجية

### تمهيد

إن أهم العوامل التي تساعد على جذب الاستثمارات في دولة ما هي قدرة الدولة على خلق بيئة عمل صحية للمستثمرين وكذلك جذب المواهب من كل أنحاء العالم وكذلك المواهب المحلية للعمل في الشركات والمؤسسات بداخل الدولة. ومن أهم العوامل الجاذبة للمواهب هي طبيعة منظومة وبيئة العمل داخل الشركات، لذلك أولت المنظمات المتميزة أهمية كبيرة لتلك النقطة من خلال تشجيع الشركات والمؤسسات على خلق بيئة عمل محفزة للموظفين والتي بدورها تعمل على تحقيق أداء متميز في المنظمة.

## 1-2 موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في البنى التنظيمية، وأحياناً تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج. أصبح يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد بفاعلية، ومن هنا بدأ التفكير جدياً في تحدي خلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، ورافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطوراً في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية. من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة.

## 2-2 علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

لقد توسع دور إدارة الموارد البشرية عندما تم التوسع في إدارة أعمال المنظمات وخصوصاً عندما زادت مسؤولياتها نتيجة العولمة وزيادة حدة المنافسة مع الغير، الأمر الذي حتم على المنظمة زيادة اهتمامها بإدارة الموارد البشرية لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة مهارات العاملين وتحسين مستوى أدائهم. إضافة إلى توجيه إستراتيجيتها نحو تقوية أواصر العلاقة والترابط بين العاملين والمنظمة، وهذا يشير إلى زيادة أدوار إدارة الموارد البشرية وتوسعتها في أطر متعددة منها قانونية واقتصادية وتقنية واجتماعية.

ومن أهم لأدوار و التي تعد معبرة عن علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات - دعم الأعمال ( دور طويل المدى ): ويشير هذا الدور إلى ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في دعم الأعمال التي تقوم بها المنظمة بكافة الأشكال وبما يعزز تحقيق أهداف المنظمة أو زيادة قدرتها على المنافسة ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ، وهذا يعني أن يكون دعم إدارة الموارد البشرية ضمن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة أيضا.

- الدور الإداري ( دور متوسط المدى ) : تتضمن المهمة في هذا الدور على تخطيط التنمية الإدارية ودراسة وتطوير معايير خطط الاستقطاب للموارد البشرية ودقة فاعليتها ، وأماكن توافرها إضافة الى تصميم التعويضات المباشرة وغير المباشرة للعاملين في المنظمة.

- الدور التشغيلي ( دور قصير المدى ) : إن قصر مدى هذا الدور هو بسبب ارتباطه بالأعمال اليومية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة بمسؤولية اتخاذ قرارات الاستقطاب والتوظيف و معايير تقويم الأداء للعاملين والتدريب والمتابعة.

وتتقسم أعمال إدارة الموارد البشرية إلى عدة أنواع معتمدة على السلطة الممنوحة لها وكذلك على شكل توزيع الأنشطة في المنظمة ونوع الهيكل التنظيمي والذي يحدد مكانة الإدارة وموقعها ضمنه وتبعاً لأهمية تنظيم نشاط هذه الإدارة وتوجيه اهتماماتها بشكل عملي تم تقسيم أعمالها إلى عدة أشكال تتصف بالتخصص وهي:

أ- الشكل القائم على الأقسام: يظهر استخدامه في المنظمات كبيرة الحجم والتي ترتبط فيها إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للمنظمة، والتي تتنوع فيها الأعمال وتحتاج إلى تقسيم وتنظيم معتمدة على حاجة المنظمة لإيجاد ترتيب مناسب يعينها على إدارة جميع الأعمال رغم تنوعها.

ب- الشكل القائم على المركزية: ويستخدم عادة في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال. وإن تطبيق سياسة المركزية باتخاذ القرار هو من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة والتي تمثل قمة الهرم التنظيمي فيها، حيث إن جميع القرارات المتعلقة برصد التكاليف لعملية معينة يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، مثلما جميع القرارات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية كالمعلقة بالتدريب والتوظيف والتخطيط وغيرها والتي عادة ما تتطلب كلف مالية للمساعدة في تنفيذها.

## 2-3 الموارد البشرية شريك في تصميم مكان العمل

أكدت دراسة أجراها المعهد البريطاني العالي للموارد البشرية ونشرت نتائجها في العدد الثاني من مجلة صدى الموارد البشرية التي تعدها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بشكل نصف سنوي، أن ثمة توجهاً عالمياً في وقتنا الراهن لإشراك إدارات الموارد البشرية بشكل أكبر في النقاش حول تصميم بيئات العمل.

وجاء في الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تحظى بأهمية كبيرة في أي مكان عمل، حتى أنه من غير المنطق عدم إشراك إدارة الموارد البشرية عند تصميم أي مكان عمل جديد.

وذكرت أن تجاهل استشارة إدارات الموارد البشرية عند تصميم بيئة العمل، سيفقد المؤسسات فرصاً متميزة، ففي الوقت الذي يركز فيه المشاركون الآخرون في النقاش بشأن تصميم بيئة العمل على قضايا شكلية أو يركزون على التكاليف، فإن إدارات الموارد البشرية تدرك أهمية أماكن العمل المتميزة وتأثيرها على الإنتاجية والاحتفاظ بالمواهب ورفاهية الموظفين.

وعند حديث إدارة الموارد البشرية عن أهمية بيئة العمل، فقد جرت العادة أن يتمحور حديثها حول مراعاة المساحة، وما إذا كانت المساحة تعكس التسلسل الهرمي للوظائف ضمن المؤسسة، إذ ما زال خبراء الموارد البشرية يترددون في اتخاذ دور قيادي أو ممارسة دور فاعل في تصميم مكان العمل عندما يكون الحديث متصلاً بقضايا التصميم. وبحسب الدراسة فإنه بإمكان إدارات الموارد البشرية ربط التصميم النهائي لبيئة العمل بالمستخدمين النهائيين، حيث إن المهام التي تقوم بها إدارات مثل: تقنية المعلومات والتسويق تجعل أصوات هذه الإدارات مسموعة، غير أن إدارة الموارد البشرية تستطيع المساهمة بتقديم نظرتها الثاقبة بشأن ما يحتاجه كل موظف من أجل تقديم أفضل ما لديه من أداء، حتى أنهم يعرفون بدقة من العاملين يمكن أن يقبل بالحد الأدنى ومن يفضل المكتب الأنيق، ومن يقدم أفضل ما لديه عندما يكون محاطاً بأكوام من ورق.

وتركز الدراسة على أهمية مراعاة طبيعة الوظائف عند تصميم بيئة العمل، فتصميم المساحات في مواقع عمل مثل مراكز الاتصال، التي لا تتيح الفرصة للموظفين للتواصل مع بعضهم، وتبقيهم في ظل رقابة مستمرة، تعد بيئة ضارة بالإنتاجية ورفاه العاملين إلى حد كبير، حيث يحتاج العاملون إلى أن يكون لهم كلمة في تصميم المكان الذي يخصهم، فأفضل مكان يعمل فيه الشخص هو المكان الذي يشعر فيه بأنه يخصه، والمكان الذي يعكس هويته، ومن المعروف أن كلا من المكتب الذي يتسم بالفوضى والمكتب المرتب يمكن أن يُفضيا إلى إنتاجية متساوية لأن الناس قادرين على التعرف على أنفسهم جيداً في مكاتبهم.

وتكمن القاعدة الذهبية في تصميم بيئة عمل تحفز على الإنتاجية في توفير مساحات تسهل العمل القائم على أنشطة - سواء تمثلت هذه المساحات في مناطق اجتماعات لمجموعات العمل، أو غرف هادئة للاسترخاء والتفكير، أو أماكن مفتوحة يلتقي فيها الزملاء، حيث إن هذا الأمر سيسهم في بناء علاقات متميزة بين الموظفين، وسيعزز ثقافة العمل الجماعي لديهم.

ويتفق عدد ممن استطلعت الدراسة آراءهم مع وجهة النظر القائلة إنه قد حان الوقت لأن تتدخل إدارات الموارد البشرية وتلعب دورًا أكبر في تشكيل بيئات العمل، وهم يرون أنه ما زالت عملية تصميم مكان العمل تترك للمصممين والمهندسين المعماريين الذين لديهم أساليب معينة للقيام بهذه الأمور، وهو الأمر الذي قد لا يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة، فبيئة العمل لها انعكاسات كبيرة على طريقة عمل الموظفين ورفاههم و على ثقافة المؤسسة.

واستشهدت الدراسة بنتائج دراسة حديثة شملت 400 عامل في الدنمارك، والتي وجدت أن معدل الإجازات المرضية يزداد مع ازدياد عدد الأشخاص الذين يعملون في غرفة واحدة، فقد أخذ الأشخاص الذين يعملون في غرف تضم موظفين اثنين، في المتوسط، إجازات مرضية تزيد بمقدار النصف بالمقارنة مع أولئك الذين يعملون في مكتب بموظف واحد، أما في حالات العمل في مكتب مفتوح، فقد ارتفعت معدلات الإجازات المرضية بنسبة 62%

## 2-4 تكيف الموظف الجديد داخل بيئة العمل

عند قبول موظف جديد للعمل، فإن مرحلة التكيف مع الوظيفة مرحلة مهمة جدا ولكنها غالبا ما يتم تقييمها. تشكل بيئة العمل نوعاً من التوتر بالنسبة للموظف الجديد، لأنه مضطراً للتعامل مع قواعد جديدة و التعرف على و التعود على أشخاص آخرين و تعلم القواعد السلوكية و قواعد الشركة. يجب أن تولى إدارة الشركة اهتماماً كثير لعملية التكيف لمساعدة الموظف على البدء في العمل بأقصى قدر ممكن من الكفاءة في أقرب وقت ممكن.

و وفقاً لبحوث البيانات المقدمة من قبل الشركات الغربية، تبين أن التكيف بنوعيه قادر على خفض معدل دوران العمل بنسبة 10 - 20% سنوياً.

يتم تطوير و تنفيذ برامج التكيف في المشاريع المختلفة مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الشركات و لكن الهدف الرئيسي هو وضع نهج دقيق للموظف الجديد و الرغبة في التكيف بأقصى قدر من الفعالية و الراحة.

و من الضروري أيضًا أن نذكر أن عملية التكيف نفسها تتكون من عدة مراحل و يمكن تلبية كل من البرامج المُبسطة في شركات مختلفة ( يبلغ موظفو الشركة حوالي 35 - 40 موظفًا) و برامج التكيف الأكثر تعقيدًا و تنظيمًا

وفيما يلي مثال على برنامج التكيف للموظفين الجدد في بيئة العمل

#### 2-4-1 تمهيد الوظيفة

لدى برامج تمهيد وتعريف الوظيفة طابع عام. فهي تحدد القواعد العامة و مجموعة معقدة من الإجراءات اللازمة. تعتمد محتويات البرنامج على الشروط التالية:

محتوى الوظيفة، بيئة العمل، مستوى المسؤولية، الخصائص الشخصية للموظف

#### 2-4-2 المشاركون في الإجراءات

يوفر المديرون إنشاء و تنفيذ برامج تعريف الوظيفة في بيئة العمل وتحديد من سيشترك في الإنجاز من قسم نعين أو من عدة أقسام.

#### 2-4-3 تنظيم الإجراءات

فمن المُقترح أن يبدأ يوم العمل الأول للموظف الجديد متأخرًا قليلاً عن المعتاد للسماح لجميع الموظفين أن يتخذوا أماكنهم بحيث يتمكن من إنهاء جميع الإجراءات دون عجلة و تسرع. و عادة ما يلتقى الموظف الجديد بموظف من قسم الموارد البشرية لاستكمال الوثائق اللازمة. و بعد أن يتم تقديم الموظف الجديد إلى المشرف أو إلى المدير المباشر، ثم يتم توجيهه إلى مكان عمله و تقديمه لزملائه. و من ثم يبدأ التعرف على المنظمة. و يمكن أن تكون قائمة المواضيع الممكنة على النحو التالي: تاريخ مُفصل للشركة و تطورها، المستوى الأعلى و المتوسط لإدارة \_\_\_\_\_ ط ل إدارة

أهم وثائق الشركة ( على سبيل المثال، الرسالة و الاستراتيجية و إدارة الجودة و ما إلى ذلك) وصف أعمال المنظمة و سياسة مجال العمل مع العملاء، و المحتوى الوظيفي و الوصف الوظيفي، و المسؤوليات، نظام الجودة، التعاون مع الإدارات و الأفراد الآخرين، قواعد السلامة في المنظمة، و قائمة الوثائق التي يجب على الموظف الجديد التعرف عليها أولاً.

ومن أكثر الطرق كفاءة لتوفير المعلومات هو إنشاء وثيقة تتكون من مواد محددة أعدت خصيصاً لموظف معين.

ومن المرغوب فيه أن تنتهي عملية التكيف باستبيان أو مقابلة رسمية أو شهادة، حيث يتم إعداد ملخص نهائي لفترة التكيف، ومن المرشح القيام بأنشطة أخرى داخل المنظمة لزيادة كفاءة عمل الموظفين.



## 2-4-4 قائمة بالإجراءات اللازمة تجاه الموظف الجديد

من الضروري القيام بعدد من الإجراءات قبل قدوم الموظف الجديد:

التأكد من أن الوصف الوظيفي جاهز و يتطابق مع الواقع.

الاتفاق مع الزملاء لتقديم المساعدة و الرعاية.

معرفة ما إذا كان بيئة العمل مُجهزة له.

إعطاء معلومات مُسبقة لجميع الموظفين عن وصول الموظفين الجُدد.

إعداد جميع المواد الإعلامية التي يتم إعطائها للموظف في اليوم الأول من العمل.

إعداد التصاريح اللازمة.

دعوة الموظف قبل يوم من بدء عمله بشكل رسمي و للتأكد من أن كل شيء على ما يُرام.

### اليوم الأول:

دراسة الموظف الجديد لمسؤوليات عمله.

شرح قواعد التعويضات المحتملة،

شرح متطلبات المعلومات السرية

شرح قواعد اللوائح الداخلية

مناقشة أسلوب الإدارة ، خصوصيات الثقافة والتقاليد والمعايير، وما إلى ذلك المعتمدة في المنظمة؛ وإطلاعهم على الإجراءات والسياسات الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية؛ وتعريفه بالهيكل التنظيمي وعلاقات الإشراف إذا كان ذلك ضرورياً. وصياغة تعليمات خاصة بقواعد السلامة الوظيفية؛ وصياغة تعليمات خاصة بالإسعافات الأولية.

وتعريفه بالقواعد والإجراءات في حالة الإخلاء، والتعرف على مخارج الطوارئ وتزويده بإجراءات الاتصال والعلاقات وفقاً للوظيفة. وتعريفه بمتطلبات المظهر.

وتزويده بمتطلبات نظام مراقبة الدخول، وفتح وإغلاق المكتب و تقديم الموظف إلى الآخرين من المرؤوسين والزملاء والمديرين. وإعطائه معلومات شخصية: مكان المقصف والحمامات و غرفة الراحة و مكان التدخين، وما إلى ذلك. وكذلك إعطائه معلومات عن تقاليد القسم أو المجموعة التي يعمل فيها الموظف.

**عند نهاية فترة التكيف:**

ينبغي تزويد الموظف بإجراءات خاصة، وإطلاعهم على تفاصيل عمله في الإدارة أو المنظمة

وتحليل لكفاءاته، و وضع برنامج فردي للتدريب على المنظور القصير والبعيد. وشرح كيف يعمل النظام الإداري للمنظمة و كيفية استخدام القواعد و الإجراءات، و تزويده بمتطلبات و معايير العمل، وتعريفه بنظام التقارير. و بما أن إجراءات التعريف بالوظيفة لا تنظمها أية قواعد خاصة، فإن كل ما تم ذكره أعلاه له طابع غير إلزامي ويعتمد على طبيعة أعمال المنظمة.

### حالة حول تكيف الموظف الجديد ضمن المنظمة:

هناك العديد من الحالات التي أدى عدم الاهتمام بعملية التكيف إلى فقدان الموظفين الكفاء.

وفيما يلي مثالان ذلك:

- ساعدنا مدير المبيعات للحصول على وظيفة في مجموعة قطاعات متعددة من الشركات (النشاط الصناعي والتجاري) ، و الذي ترك عمله بعد يومين من العمل في هذه الشركة. ويبدو أن الموظف لم يتكيف مع بيئة العمل، وقال انه ليس لديه طاولة وهاتف، ولكن الأهم هو أنه لم يوضح له أحدًا لماذا لم يكن لديك تلك الأشياء. اتضح أن مدير قسم المبيعات، الذي كان يخضع له الموظف الجديد، وبعد بضع دقائق من التحدث معه في صباح اليوم الأول غادر إلى رحلة عمل دون إعطاء أي تعليمات لأحد. لم يعد الموظف إلى الشركة و ندمت الشركة كثيرًا. وجد الموظف وظيفة بسرعة و مستمر في العمل بنجاح في مؤسسة أخرى وقتًا طويلا حتى الآن. وتم اختيار مدير إدارة النقل إلى مصنع كبير لإنتاج الأغذية. و بعد اليوم الأول من العمل ترك المتخصص عمله لأنه في نهاية يوم العمل في مدخل الأمن طلب منه أن يظهر له "حالة" للفتيش. اعتبر الموظف أن هذه إهانة على الرغم من أنها كانت الممارسة المعتادة للمؤسسة التي تم تطبيقها أيضا على مجموعة الإدارة . لم يتم إبلاغ الموظف عن شيء. ونحن على يقين من أنه إذا كان تم تحذيره ، فكان من الممكن تجنب الصراع فالتكيف هو عملية معرفة الموظف بالنشاط و المنظمة و تغيير سلوكه وفقًا لمتطلبات البيئة. إن عملية التكيف عملية ذات جانبين من قبل الموظف ومن قبل المنظمة.

## 2-5 بيئة العمل المحفزة

تعمل المنظمات التي حققت تميزاً على توفير بيئة عمل محفزة للإبداع من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنتاج والفعالية في العمل وينعكس ذلك على أداء الموظفين عبر تطوير مهاراتهم وإنجاز الأعمال بنسبة أخطاء أقل، والالتزام بالمواعيد النهائية لإنجاز وتسليم الأعمال، والتحسين المستمر للعمل.

لبيئة العمل المحفزة والإيجابية عدد من السمات والعناصر التي تبني عليها وسيتم عرض بعض تلك السمات والتي نفتقدها في عدد كبير من الشركات والمؤسسات العربية والسورية، ومن أهم تلك السمات هي:

- مشاركة القيم والأهداف مع الموظفين، فيجب على الإدارة أن توضح الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها وأخذ آرائهم والتأكد من استيعابهم لها والإيمان بها.

- الاتفاق على وضع الضوابط واللوائح الخاصة بسير العمل داخل الشركة لضمان سير العمل بشكل إيجابي.

- الشفافية وسهولة التواصل: فيجب أن تتميز بيئة العمل بالشفافية في تبادل المعلومات سواء على مستوى الإدارة أو الموظفين، وأيضاً سهولة التواصل بين الموظفين والإدارة والحصول على الدعم الكافي منهم وكذلك التوجيهات المناسبة بسهولة ويسر.

- عدم وجود قيود تحرم الموظف من الإبداع والابتكار فينبغي إتاحة الفرصة لكل الموظفين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم مما يساعد على زيادة الإنتاجية والإيجابية والعمل الجماعي في بيئة العمل.

- التحفيز والتقدير والمكافأة من أهم العناصر التي تساعد على خلق بيئة عمل محفزة للموظفين.

- يمكن ببعض المرونة المتمثلة في عدم إلزام الموظف بساعات عمل رسمية أن يكون عنصر تحفيز للموظف من خلال إتاحة عدد ساعات مرنة للموظف، كما يمكن إتاحة العمل من المنزل في بعض الأحيان بشرط تحقيقه لأهداف العمل المطلوبة منه.

- ينبغي أن لا تؤثر ضغوطات العمل على حياته الشخصية فيجب تشجيع الموظفين للموازنة بين العمل والحياة مما يساعد نفسياً على أداء عمله بنتائج أكثر إيجابية كما يعزز ثقته بمكان العمل.

- التقدير والمكافآت من العناصر التي تعمل على خلق إيجابية بيئة العمل فقد يكون التقدير مالي أو معنوي من خلال مكافآت مالية أو إجازات مدفوعة أو جوائز للموظف المثالي وإعلان ذلك بشكل علني بين أفراد فريق العمل يعمل على خلق تنافس محبب بينهم ينعكس بإيجابية على بيئة العمل ككل.

واقعيًا تعد بيئة العمل المحفزة والتمتية أفضل وسيلة للاحتفاظ بأفضل المواهب، كما تعد سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب، والتطوير، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية والقيم المشتركة أمراً أساسياً للمساعدة بشكل كبير على الاحتفاظ بأفضل المواهب وعلى الحد من ارتفاع معدلات تغيير الموظفين في ظل الوضع التنافسي الحالي في الأسواق الناشئة.

## **2-6 العلاقة بين مدير الموارد البشرية ومديري الإدارات الأخرى بوظائف الموارد البشرية**

تتفاعل أقسام الموارد البشرية مع مديري الإدارات بطرق عديدة . والدور المُحدد لمدير الموارد البشرية أو الأخصائي يرتبط بمدير الإدارة . قد يحتاج مدير إدارة المحاسبة، على سبيل المثال إلى مزيد من الإحصاءات العددية من قسم الموارد البشرية ومهما كان الأمر، فإن العلاقة بين الموارد البشرية ومديري الإدارات المختلفة مستمرة. فالعديد من المهام التي تؤديها إدارة الموارد البشرية تتعلق بمديري الإدارات.

### **2-6-1 عملية الاختيار والفحص**

عادة ما يطلب مديرو الإدارات من الموارد البشرية بالشركات الصغيرة مساعدتهم في اختيار وفحص المتقدمين للوظائف. فعلى سبيل المثال، قد تحتاج مديرة التسويق إلى توظيف مُحلل تسويق. وبالتالي، قد تطلب من الموارد البشرية البحث عن أشخاص ذوي مهارات مُحددة لإجراء المقابلات الشخصية. وفي المقابل، قد يساعد مدير الموارد البشرية في فحص المتقدمين الذين غير مؤهلين أو الذين أخفقوا في إظهار مهاراتهم. وعلى سبيل المثال، قد تقوم إدارة الموارد البشرية باختبار تعاطى المخدرات. كما تعمل إدارة الموارد البشرية مع مديري الإدارات لتحديد ما إذا كان سيتم توظيف موظفين بدوام كامل أو موظفين بعقود مستقلين لبعض الوظائف.

### **2-6-2 التوجيه والتدريب**

يتعاون أيضًا مديرو الموارد البشرية مع مديري الإدارات لتوجيه موظفيهم. وقد تشمل عملية التوجيه دعم التزام الموظفين الجدد بسياسات الشركة واستكمال أوراق العمل وقد تساعد إدارة الموارد البشرية مديري الإدارات على استقطاب أشخاص آخرين في الشركة للعمل بها. وقد يقوم البعض بتوفير دورات تدريبية أو ترتيب دورات تدريبية للموظفين الجدد. هذا يساعد المديرين على إعداد الموظفين لتولي المهام الجديدة.

### **2-6-3 تحديد حزم التعويضات**

قد يطلب مديرو إدارة الشركات الصغيرة من الموارد البشرية مساعدتهم في تحديد الرواتب أو الأجور لمختلف الوظائف. قد يرغب مدير الإدارة في تحديد متوسط الرواتب التي يقدمها للموظفين. ويجوز لمدير الموارد البشرية في المقابل، البحث عن الرواتب التي يقدمها المنافسين و الشركات ذات الحجم المماثل من أجل معرفة معدل الرواتب. وقد تعمل إدارة الموارد البشرية مع مديري الإدارات لتحديد الامتيازات التي يحصل عليها الموظفين،

بما في ذلك الصحة والتأمين على الحياة والعطلات المدفوعة الأجر و الإجازات و خطط التقاعد.

## 2-6-4 التعامل مع مخالفات السياسات واللوائح

قد تتضمن العلاقة بين الموارد البشرية ومدير القسم قضايا الشكاوى والمسائل الحساسة. على سبيل المثال، قد يحتاج مدير الإدارة المالية إلى مساعدة من إدارة الموارد البشرية لحل شكوى أحد المرؤوسين. قد يكون مدير الموارد البشرية قادرًا على حل الشكاوى وتفادي حدوث دعاوى قضائية. قد تساعد إدارة الموارد البشرية مديري الإدارات في تحديد الموظفين الذين ينتهكون بعض السياسات الحساسة.

## 2-7 كيفية مساعدة قسم الموارد البشرية لباقي الأقسام في المنظمة:

ذكرت صحيفة وول ستريت " إن الموارد البشرية هي القناة التي تصل بين الموظف والإدارة فعند غياب هذه القناة، لا تعمل الشركة على نحو أمثل.: في الواقع، يجب أن يكون قسم الموارد البشرية أول من يتم إخطاره عنده بدء مشروع جديد.

### أ- يقوم قسم الموارد البشرية بتوظيف الأفراد المناسبين

لا تعتبر عملية التوظيف مهمة أساسية لأي شخص خارج قسم الموارد البشرية، ولكن تعتبر مهمة ضرورية لكل مدير بالشركة. فبدلاً من أن يقوم المديرين بهذه المهمة بأنفسهم، بإمكانهم توفير الوقت والجهد والطاقة. ضمان توظيف أفضل المواهب التي ستناسب ثقافة الشركة، والتعامل مع الموظفين الجدد وأيضاً مرحلة التأهيل.

### ب- التدريب بطريقة صحيحة

هل يحصل الموظفون الجدد على تدريب، أم يتخبطون؟ هل موظفوك الحاليون على دراية بما يحتاجون إلى معرفته لتحقيق النجاح؟ هل لديك معدلات دوران مرتفعة وتفقد الموظفين لأنهم لا يجدون فرص للتطور في شركتكم؟ إنها الموارد البشرية التي تُعد موظفيك للنجاح، لذا تأكد من العمل بشكل وثيق مع قسم الموارد البشرية ليتواصلوا مع الموظفين بشأن احتياجاتك وأهدافك. سوف تقوم الموارد البشرية بالتأكد من أن جميع المتقدمين على معرفة بالتعليمات الصحيحة ومجموعة المهارات اللازمة لإنجاح العمل.

### ج- التركيز على العملاء

قد لا تعتقد أن المكاتب الخلفية كالموارد البشرية لديه الكثير للقيام به مع العملاء. ولكن قسم الموارد البشرية هو من يحافظ على ودية العلاقة بين العملاء والموظفين، ويدرب الموظفين على المهارات التي من شأنها أن تمكنهم من تقديم خدمة عملاء فعالة مثلاً:

- الحفاظ على سلوك إيجابي لمواجهة العملاء، معرفة كيفية حل مشكلة عميل ما أو تلبية احتياجاته، ونشر مهارات خدمة العملاء للتنقل في كل تفاعل بنجاح، وبيع المنتجات الأخرى.

## 2-8 العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

### أ- العوامل الاقتصادية

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد.

### ب- العوامل القانونية:

يأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ «دعه يعمل» إلى مجال آخر مقيد بقوانين وأنظمة ولوائح. وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم وأمنهم وصحتهم وتقييمهم.

### ج- العوامل الاجتماعية:

يظهر دور العوامل الاجتماعية من خلال ضرورة فهم إدارة الموارد البشرية للعادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والتنشئة الاجتماعية، لتأثير ذلك على سلوك الأفراد وطريقة تحفيزهم وإخراج الطاقات الكامنة لديهم.

### د- العوامل التكنولوجية

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأتمتة وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية.

## مراجع ومصادر وقراءات حول الفصل

- AGARWALA, T. (2009), Strategic Human Resource Management. New York: Oxford University Press.
- ARMSTRONG, M. (2006), A Handbook of Personnel Management Practice. London: Hogan page.
- CALISKAN, E.N. (2010), The impact of strategic human resource management on organizational performance. Journal of Naval Science and Engineering 6(2): PP. 100-116.

- DESSLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- EVAN M. BERMAN, et-al, 2006, 2<sup>nd</sup> edn, Human resource management in the public service, Processes and problems, Sage Pub, Thousand Oaks, California.
- GOMEZ-MEJIA, L., D. BALKIN & R. CARDY (2007), Managing Human Resources. New Delhi: PHI Learning.
- JOSEPHAT STEPHENTIKAA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University,
- KAREN LEGGE, 2000, Human Resource Management, critical Analyses In New Perspective In Human Resource Management, Storey, Rutledge London.
- LINDA READY, 2003, make that grade, human resource Management, Gill and Macmillan, Dublin.
- LLOYD L. BYARS And LESLIE RUE, 2008, Human Resource Management 2nd.edn McGraw Hill, Irwin. N.Y
- LUIS R. GOMEZ-MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016, Managing Human resources, 7 edit, Pearson education, New Jersey.
- MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, Pearson education, New Jersey
- OKPARA, J.O & P. WYNN (2008), Human Resource Practices in a Transition Economy: Challenges and Prospects. Management research News 3(1): PP. 57-76.

- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage, 15 edit, Mc Graw-Hill companies, Singapore
- SEKHAR, R.C.2002, 2nd. Edn, Ethical choices In Business, Response Books, New Delhi pp: 40 – 42.
- STEPHEN P. ROBINS, 2003, the Truth about managing people, prentice Hall, London
- TESONE, D.V., 2015, Human resource management in the hospitality industry, Pearson Prentice Hall, USA.

### أسئلة حول الفصل

- ما هي خصائص بيئة العمل؟

- ما هي مكونات وخصائص وطبيعة بيئة العمل المحفزة؟.

- كيف يتم تكيف الموظف الجديد مع بيئة العمل؟

- ما العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى؟

ما العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وعناصر البيئة الخارجية؟

أجب بصح أو خطأ عن العبارات والحالات التالية:

- تعد بيئة عمل إدارة الموارد البشرية هي ذاتها بيئة عمل المنظمة صح

- تشكل بيئة العمل نوعاً من التوتر بالنسبة للموظف الجديد، لأنه مضطراً للتعامل مع قواعد جديدة و التعرف على

و التعود على أشخاص آخرين و تعلم القواعد السلوكية و قواعد الشركة. صح

- من خصائص بيئة العمل غير المحفزة: أن تتميز بيئة العمل بالشفافية في تبادل المعلومات سواء على مستوى

الإدارة أو الموظفين. خطأ

أسئلة متعددة الخيارات

1- تصميم مكان العمل مسؤولية:

أ- الإدارة العليا فقط

ب-الإدارة الهندسية فقط

ت-إدارة الموارد البشرية شريك أساسي به صح

ث-المحاسبة والإدارة المالية



2- يساعد قسم الموارد البشرية باقي الأقسام في المنظمة من خلال:

أ- تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى

ب- تدريب وتطوير كوادر أقسام المنظمة صح

ت- توزيع الأعمال داخل كل إدارة أو قسم.

ث- الرقابة على العاملين أثناء العمل

3- تنقسم أعمال إدارة الموارد البشرية إلى عدة أنواع معتمدة على السلطة الممنوحة لها ومنها الشكل القائم على

المركزية الذي يطبق في الحالات التالية:

أ- يكون في المنظمات كبيرة الحجم والتي ترتبط فيها إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للمنظمة.

ب- تكون أعمال المنظمة متنوعة

ت- تحتاج المنظمة إلى تقسيمات متنوعة

ث- يوجد كثافة في رأس المال صح

## الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية وأخلاقيات العمل

### كلمات مفتاحية ومصطلحات

- كتيب الموظف Employee handbook

- دليل سياسات وإجراءات شؤون الموظفين: The Employee Handbook

المعايير الأخلاقية Code of ethics, Ethical standards

القواعد الذهبية في أخلاقيات العمل: Golden rules in Business ethics

الاستجابة للمسؤولية الاجتماعية: Corporate Social responsibility responsiveness

المدير الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية Ethical manager of HRM

الشفافية والأمانة مع العميل Transparency and Honesty

يعرض هذا الفصل مفهوم أخلاقيات الأعمال ودور إدارة الموارد البشرية في التمسك بالقانون ومراجعة هذه القواعد السلوكية من وقت لآخر لتتماشى مع متطلبات تطور العلاقة بين المنظمة والمجتمع كون أخلاقيات إدارة الأعمال لا تختلف عن الأخلاقيات النابعة أصلاً من عقيدة المجتمع الدينية، وإن الخروقات والانحرافات من جانب الإدارات والموظفين تعتبر مادة لتطوير أخلاقيات العمل. ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تلتفت نظر الموظفين إلى قواعد السلوك الصحيح من وقت لآخر واختيار المناسب منها، وذلك من خلال كتيب الموظف ودليل للسياسات مع استعمال وسائل الإعلام المناسبة.

### المخرجات التعليمية للفصل

- التعرف على معنى أخلاقيات العمل وأهميتها
- تحديد دور العولمة والتنوع في قوة العمل في أهمية وجود دليل أخلاقيات العمل.
- التعرف على قواعد وأخلاقيات العمل من خلال كتيب أو دليل واضح.
- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق أخلاقيات العمل.

### - تمهيد:

تسعى منظمات الأعمال الحديثة إلى غرس قيم وأخلاقيات وسلوكيات لا تتعارض مع ما هو سائد في المجتمع. وبالمقابل؛ لا تترك كل فرد ينشر ما يشاء من القيم قولاً وفعلاً، مما جعل المنظمات تضع قواعد للسلوك الأخلاقي تسير عليه المنظمة من خلال دليل أو كتيب وفرض عقوبات لمن يخل بتلك المعايير. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في توضيح تلك القواعد والمعايير ونشرها وبيان الفائدة منها على مستوى الأفراد والأقسام والمنظمات وإقناع العاملين بها.

### 3-1 مفهوم وأهداف أخلاقيات الأعمال

إن القاعدة الذهبية في أخلاقيات العمل هي: "احترام رغبات ومصالح ومشاعر الآخرين وعدم الإضرار بهم". وإن إدراك الغرض من الأخلاق والقيم في إدارة الأعمال هو في:

- توجيه العمل نحو الربحية ونمو المنظمات.
- العمل بجدية وقناعة مع الزملاء.
- المحافظة على تنمية علاقات فعالة وناجحة وطويلة المدى وذات مصداقية مع الآخرين وخاصة العملاء والموردين وأصحاب المصلحة.
- تحسين إمكانيات الموظفين وتطويرها باستمرار.
- أن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الواسع مطالبة بالاهتمام بالمسائل الأخلاقية والقيم والمهارات الاجتماعية والعمل على ترسيخها في الشركة بين مختلف المستويات الوظيفية. وأن من أبرز مسؤولياتها التعامل مع المسائل الخاصة بعلاقات الاستخدام مع الموظفين بشكل أخلاقي، وفي الرقابة الإدارية للتأكد من الالتزام بالقوانين والتعليمات، وفي تحديد احتياجات العمل من الموارد البشرية ذات الصلاحية، والبعد عن الغرض الشخصي، في التعامل مع الآخرين، على حساب مصلحة العمل والمبادئ الأخلاقية التي تدير عليها الشركة.

إلا أن أكثر هذه المسائل حساسية هو كيفية معاملة الموظفين وكأنهم نبات يتطلب العناية من البستاني، وذلك بتنمية قدراتهم والعناية بمستقبلهم وبتمكينهم من تقديم أقصى جهودهم، واستغلال أقصى طاقاتهم في بيئة عمل ذات مناخ صحي، وفي تحقيق الذات بدون عوائق.

إن الهدف من الميثاق الأخلاقي هو إيجاد الموظف الأمين الفعال وليس المترجم للقوانين دون إدراك للغرض من التشريع نفسه. وإن معظم الممارسات الأخلاقية يتم تعلمها عن طريق القدوة. وتأتي عملية غرس أخلاقيات العمل لإدارة الأعمال أو في الخدمة المدنية في *induction phase* (مرحلة أو برنامج تقديم الموظف المستجد وتعريفه بالمنظمة) وبذلك تتأكد الإدارة من إيجاد ثقافة عامة وقواعد أخلاقية يلتزم بها جميع الموظفين ليؤدوا وينجزوا أعمالهم في غطاء أخلاقي ملتزم وولاء مهني؛ ذلك أن الشركة تبين التصرفات والأشياء غير المسموح بها وتلك المسموح بها والتي يفترض أن يتضمنها كتيب الموظف مع تحديثه من وقت لآخر. ولا شك أن الأخلاق والقيم هي التي تحكم أفعال نشاطات الأفراد والجماعات (فرق العمل مثلاً). وتختص أخلاقيات إدارة الأعمال بما يتوقعه من الشركة كل من المستهلك والعمالين والمجتمع من حيث التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية وبأساليب التجارية المتاحة الشريفة، والتعامل مع الموظفين بشفافية وعدل في كل ذلك وغيره من الأفعال والتصرفات «الصدق والعدل وإتباع الحق والفضيلة فعلاً وقولاً مع الاستقامة الذاتية».

إن كثيراً من الشركات تلجأ إلى وضع بيان بالسياسات والمبادئ الذي ينبغي أن يلتزم بها *CODE OF ETHICS* الموظفون وتوضيح القيم الأخلاقية التي تحكم السلوك. وهنا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتأكد من أن جميع العاملين أو أعضاء المهنة قد ألموا بتلك القيم وأن تتولى مراجعة القسم الأخلاقي أو المعايير الأخلاقية

ETHICAL STANDARDS والخروق والتجاوزات التي حدثت ودوافعها، ثم تقديم الحلول وتطوير هذه المعايير والسياسات لتمكين الشركة من مواجهة المستجدات، وتعد كفاءات وقيم العاملين ونوع العمل التجاري أو الصناعي. وهنا ينبغي التركيز على العاملين الذين هم من خلفيات عرقية مختلفة ناهيك عن الاختلاف في الأديان والاثنيات لمعرفة ما هو مقبول لدى شعب معين وغير مقبول لدى شعب آخر، وأن الشركة في جميع الحالات مطالبة بالتجاوب مع المجتمع الذي تعمل فيه وهو ما يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate social responsibility). ويتمثل هذا التجاوب في ردة الفعل الإيجابية مع المشكلات والأحداث الاجتماعية. وينبغي هنا على المديرين الإحساس بهذه المشكلات والاعتراف بوجودها والتفاعل معها بقدر الإمكانيات واستثمار الموارد المتاحة في سبيل حلها.

وتثار داخل المنظمات مسألة التفاوت في الرواتب بين شاغلي الوظائف المتماثلة، وهل ذلك يخل بأخلاقيات إدارة الأعمال؟ فكون الراتب عالياً أو متدنياً مسألة نسبية وتخضع للرأي الشخصي وللمقارنة المرجعية.

## BENCHMARKING

إن التفاوت في الرواتب للأعمال المتماثلة عمل غير أخلاقي في إدارة الموارد البشرية ويتعارض مع مبدأ الأجر المتساوي للعمل المتساوي، كما أنه يهدم مبدأ العدل والمساواة في المعاملة دون اعتبار للجنس أو العرق أو اللون ... إلخ مما يميز الأفراد بعضهم عن بعض على أساس غير عادل أو غير إنساني، ويتعارض مع قيم المجتمعات القائمة على العدل والأجر المتكافئ للجهد المتساوي

لقد ظهرت في أدبيات الإدارة بالبلدان النامية ومنها سورية العديد من المواعظ والإرشادات حول أخلاقيات إدارة الأعمال وأخلاقيات رجال الأعمال، وبعض منها ليس له صلة بإدارة الأعمال باستثناء ما هو وارد في نظام العمل، والشيء الوحيد الذي يبرز في هذه الأدبيات هو ما سبقت الإشارة إليه أي CORRECT BEHAVIOUR الأمانة والصدق والعدل والفضيلة والسلوك الصحيح، وهي قيم ينبغي أن تغطي نشاطنا التجاري والشخصي في حياتنا اليومية خصوصاً أن رجل الأعمال - موظفاً كان أو مديراً يجب أن يترفع عن أعمال الغش والسرقة والكذب والرشوة وشهادة الزور. وأن يبتعد عن آفات المجتمع التي تدعو للزينة والتفخ، وهذه وغيرها قيم أساسية يشاركون فيها جميع البشر وهي التي في مجموعها تمثل الاستقامة الذاتية.

والتساؤل الذي يطرح نفسه هو: ما القيم الأخلاقية التي يغرسها في الأفراد كل من التعليم والأسرة والمجتمع؟ والمشكلة الحقيقية التي تواجه إدارة الأعمال هي: كيف يمكن الحد من الإغراءات التي تجعل الأفراد منحرفين؟

## 2-3 الأساس الأخلاقي في إدارة الأعمال:

يتضمن الأساس الأخلاقي المبادئ والقيم التي تحكم في كل من العلاقات الداخلية والخارجية بالشركة. فالعلاقات الخارجية تختص بالقواعد الأخلاقية التي تنظم التعامل العادل والأمين في المعاملات والعلاقات التجارية مع العملاء والموردين والمستهلك بوجه عام. أما العلاقات الداخلية فإنها تختص بالمعايير العادلة في علاقات الاستخدام مع الموظفين.

وهناك عدد من الأخلاقيات تشكل الأساس الأخلاقي تتلخص فيما يلي:

1 - العناية بحقوق الموظفين.

2 - التمييز بين العاملين أو العملاء على أساس عرقي.

3 - التعامل الرشيد مع الإشاعات.

4 - أعمال التجسس على الأسرار التجارية BUSINESS ESPIONAGE

5 - الممارسات الفاسدة وعدم المساهمة في محاربة الفقر

- الدعوة للالتزام بأخلاقيات العمل: هذه هي صيحة منظمات اليوم في القطاع العام أو الخاص إن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن الترويج للأسس والقيم الأخلاقية التي تتحكم في كل من العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة. فالعلاقات الخارجية تختص بالقواعد الأخلاقية التي تميز التعامل العادل والنقي في جميع المعاملات والعلاقات التجارية مع العملاء والموردين والمنافسين. وتختص العلاقات الداخلية بالمعايير العادلة والإنسانية في علاقات الاستخدام مع أفراد المنظمة. وينبغي أن يتعد الترويج عن الوعظ والإرشاد والذي يشعر الموظف أنه يعاني نقصاً في أخلاقيات التعامل مع الآخرين.

هذا ويجيء ضمن أخلاقيات العمل التي ينبغي ترويجها من قبل إدارة الموارد البشرية خلال فترة تقديم الموظف لعمله أثناء خدمته الموضوعات التالية:

1 - تأصيل الأخلاق وقيم الاستقامة والقيم الشخصية.

2 - الممارسات المهنية المقبولة والمرعية مهنيًا ووظيفيًا في المحاسبة، والتسويق، والعلاقات العامة والإنتاج ... الخ.

3 - ترشيد وحسن استخدام واستغلال إمكانات الشركة بما في ذلك وقت العمل.

4 - الالتزام بالقسم الأخلاقي.

5 - الحيايات والاندماجات والخصخصة وما تطلبه من تجرد وتضحية ومشاركة في القرار .

6- التجارة العالمية وما تتطلبه من مصداقية وجودة.

7 - خصوصية الأفراد وأسرارهم مع الحاسب الآلي.

8 - حماية البيئة.

9- الممارسات الفاسدة وعدم الالتزام بالقوانين كالرشوة وغسيل الأموال، والتهرب والتحايل على الضرائب والزكاة وخيانة الأمانة وحديثاً عدم المشاركة في أي فعل يؤدي إلى الإرهاب ودعم المنظمات التي تدعو إليه.

10- المصداقية والشفافية في الإعلانات التجارية.

11- تعظيم الربحية ومحاربة الجشع.

12 - الالتزام بمعايير ومعدات السلامة والمظهر العام والنظافة العمومية.

إن التمسك بأخلاقيات العمل يعني الالتزام بقواعد العمل الشخصية والتي ينبغي أن ينميها في شخصه كل موظف من خلال خبرته العملية واطلاعه المهني، وإن الالتزام يؤكد نجاح الموظف في عمله وعلاقاته THE RULES OF WORK بقواعد العمل داخل وخارج الشركة مع العملاء.

ويورد سيخار SEKHAR ست قواعد هي:

1 - نظم السوق بمعنى أنه ليس جرماً أن تريح الشركة من التجارة الأمانة.

2- احترام الأعراف الأسرية والاجتماعية لكي يتمكن الشخص من التواءم والانخراط في المجتمع. وهذا العرف له قيمة عالية في إدارة الأعمال المعاصرة.

3 - احترام القانون ذلك أن القانون هو الوسيلة للالتزام بأخلاقيات العمل والعرف الاجتماعي (لا تهرب من الضرائب والالتزام مع الغير). PROFESSIONAL CODES

4- احترام المواثيق المهنية الأخلاقية: يتطلب من إدارة الموارد البشرية الحصول على المواثيق الأخلاقية للمهن التي ينخرط فيها موظفو الشركة. وبرغم وجود القوانين والقيم الأخلاقية فإن مجتمع إدارة الأعمال يشهد كثيراً من الخروقات خصوصاً أنه يعج بجنسيات وأعراف ومستويات مختلفة من العاملين كل بمنظوره للأخلاق والقيم. وإن المجتمع الإنساني بحاجة إلى دعم مناهج التربية والتعليم التي تجعل من الأفراد أعضاء ملتزمين بقيم المجتمع.

### 3-3 الترويج لأخلاقيات العمل:

إن إدارة الموارد البشرية مطالبة اليوم بالترويج لأخلاقيات العمل التي تحفز الموظفين للإنجاز والعمل بروح الفريق والمحافظة على أسرار العمل والالتزام بما هو وارد في نظام العمل تحت بند واجبات العمال. كما ينبغي أن تكون القيم الأخلاقية واضحة في كتيب الموظف، وفي النشرات التي تصدر فيها كل حين وآخر، كما أنها مطالبة بدعم علاقاتها بالمنظمات المهنية مثل جمعية الإدارة وجمعية المحاسبين والحاسب الإداري ... إلخ. وينبغي أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تعبئة الرأي العام داخل الشركة لهذه القيم التي عليهم الالتزام بها وأن تلفت نظر الموظفين لها من وقت لآخر وبطريقة تلفت الانتباه لأهميتها.

وتتضمن أخلاقيات العمل التي ينبغي ترويجها في فترة التجربة خاصة ما يلي:

- 1- تجنب الانفعال والغضب الشديد الذي يحجب الرؤية وصفاء الذهن.
- 2- الشفافية والأمانة مع العميل TRANSPARENCY AND HONESTY و جعل العميل يشعر بأنه مكان اهتمام واحترام الموظف وأن خدمته قيمة لها مردودها في الشركة.
- 3- المصادقية في التعامل والحفاظ على أسرار وثقة الآخرين والتعاون للمصلحة العامة.
- 4 - التعامل مع المعلومة وأسرار العمل بكل مسؤولية وشفافية.
- 5 - فعالية الاتصالات والإبلاغ عن أي مخاطر على العمل والعاملين والبيئة.
- 6 - تفسير الشك لمصلحة العمل والالتزام بقواعد الكتابة الصحيحة.
- 7 - احترام الرؤساء مهما كان الرأي الشخصي والدفاع عن الشركة مع التزام بالقانون والعرف. 8- عدم التدخين والسلوك الاجتماعي غير المرغوب فيه مثل عدم تحية الزملاء وعدم استفزازهم والبعد عن التصرفات التي يملئها الغرور والكبرياء المقيت، وكذا الحسد والعنف قولاً وفعلاً، وأن يكون رزينا وصامداً أمام الأحداث.
- 9- التدخل والتأثير في عمل الآخرين.
- 10 - الإعداد الكافي للاجتماعات.
- 11 - تنظيم وترتيب مكان العمل.
- 12 - مراعاة وقواعد (الإتيكيت) في مجال إدارة الأعمال

### 3-4 القيم والأخلاق في مجال إدارة الموارد البشرية:

توجد عدة قيم وأخلاقيات في مجال عمل إدارة الموارد البشرية والتي تختصر بما يلي:

- احترام وتقدير المواهب في الموظفين.
- تشجيع وتطوير القدرات المهنية.
- الترويج للعدالة في التعامل الداخلي والخارجي (الخارجي يتمثل في المتقدمين للعمل ومصادر التوظيف).
- توفير بيئة عمل تساعد على الإنتاجية العالية.
- العمل بشتى الوسائل المتاحة على زيادة الكفاءة مع الاقتصاد والأداء المتميز.
- الاهتمام بالآخرين والتفاعل معهم في الحالات التي تستوجب ذلك.
- تطوير السلوك من حيث الانفتاح على الآخرين والمجتمع بالنسبة للمديرين.
- المحافظة على أخلاقيات الخدمة المدنية.
- الالتزام المهني والإداري بالقوانين وأعراف العمل المعتمدة.
- تلبية احتياجات (العملاء) وحل مشكلاتهم.
- نماذج النوايا الحسنة مع الاستقامة الشخصية.
- عدم المماطلة أو التأخير في إجراءات القبول للتعيين؛ الأمر الذي يقلل من قلق المتقدمين. إن تأخير إجراءات التوظيف يتعارض مع الهدف منه، وذلك إن سياسة وإجراءات التوظيف هي التي تحقق الهدف منه والذي يتمثل في التالي:

أ - زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات بحصول الشركة على العناصر المدربة.

ب - إتباع وسائل تؤكد مبدأ توفير الفرص المتكافئة للمتقدمين.

ج - منح أولوية التوظيف لأولئك الذين لديهم إمكانيات التطور لمواجهة تحديات المستقبل. كما أن التأخير في إجراءات القبول يعكس عدم اهتمام من جانب الإدارة، كما يعني عدم متابعة من الإدارة العليا في شغل الوظائف المعلى عن شغلها بالمؤهلين.



ما ينبغي تجنبه من سلوك غير حميد: إن أخلاقيات وسلوكيات إدارة الأعمال الجيدة هي احترام رغبات ومشاعر الآخرين، وإن الغرض من الأخلاق هو تجنب السلوكيات غير الحميدة مثل:

1- العمل بفعالية ونحو الربحية الشخصية.

2 - تحسين إمكانية الأفراد وتطويرها على حساب المنشأة.

3 - تدخل أشخاص من زملاء العمل في عمل الموظف مما يثير استياءه ولاسيما أنه لم يطلب مشورتهم.

4 - التدخين دون مراعاة لمشاعر الآخرين ونقاء البيئة.

5 - القيام بتصرفات استفزازية لبعض الزملاء، مثل الغناء ولو بصوت خافت والتحدث بصوت عالٍ في الهاتف أو دفع الآخرين بالمكتب.

6 - اتخاذ قرار في حالات الشك، وعدم اليقين. ويجب أن تعطي الطرف الآخر ميزة. THE BENEFIT OF THE DOUBT الاستفادة من الشك - ارفع الموضوعات التي تجد فيها تنازلاً في الولاء واطلب من رئيسك أو زميلك النظر فيها.

### **3-5 القواعد الذهبية في أخلاقيات العمل**

يمكن تحديد القواعد الذهبية التالية:

1- الاستقامة الشخصية.

2- السلوك المهذب.

3- تكامل الصفات الشخصية في توصيل القيم والأفكار والاتجاهات.

4- المظهر العام في تقديم الذات للمصالحة الذاتية.

5- اعتبار وجهة نظر ومشاعر الآخرين.

6- اللباقة

لا شك أن من أولويات المسائل الأخلاقية التي ينبغي أن يلتزم بها الموظفون والإدارة معاً هي الالتزام بتحقيق غايات المستقبل بكل مقوماته وفي إطار قانوني وإنساني بدءاً من وضوح الرؤية والأهداف إلى تعبئة الموارد

وتوزيعها، واستغلالها، والتخطيط المرن وصولاً إلى المستقبل المنشود، والربح الأكثر الذي يمكنها من الانتشار وتحسين جودة الإنتاج، والعائد القومي، وذلك فضلاً عن تطوير التنظيم، الذي يستوعب مستجدات المستقبل، ومتطلبات اليوم، مع تطوير للمهارات الإدارية: في حل المشكلات وفي اتخاذ القرار، والاتصالات، وفي التفويض وتوزيع السلطات، وفي إدارة خدمات العميل الخارجي والعميل الداخلي، وفي التمسك بالقيم الإنسانية التي ينبغي أن تسود جميع المستويات الهيكلية والوظيفية، وما هو مستقبل الأهداف؟ هل تظل جامدة أم أنها تتغير بحسب الأحوال والمواقف؟

### 3-6 دور الموظف في أخلاقيات العمل:

ينظر المجتمع وبخاصة أصحاب العمل إلى أخلاقيات العمل على أنها مجموعة من القيم تدفع أعضاء التنظيم أو العاملين بالشركة إلى:

- توجيه طاقاتهم ومعارفهم ومهاراتهم للمجتمع عبر وظائفهم في المؤسسات والشركات التي يعملون بها.
- عدم الإضرار بصحتهم العقلية والبدنية حفاظاً على حياتهم وتواصلًا لنمائهم الوظيفي.
- العمل فريقاً متعاوناً ومتجانساً كل عضو يكمل دوراته ... وذلك أن الإدارة ما هي إلا جهد تعاوني بعيداً عن الصراعات وتضارب المصالح.
- تقديم الخدمة بكل تجرد وبمستوى عالٍ من الاحتراف والشفافية والتأكد من الجودة والخلو من العيوب.
- الجراءة في تحمل المسؤولية وصنع القرار في إطار القانون والعرف. والممارسة، وتقبل تبعات ذلك.
- المحافظة على سمعة وأسرار ومكانة وأصول المؤسسة / الشركة من كل قول أو فعل يؤثر في قدراتها في تحقيق الميزة التنافسية وكسب المزيد من العملاء.
- اعتبار كسب العميل هو الهدف الذي ينبغي الوصول إليه عبر الخدمة المتميزة حسب الأصول والجودة الفنية والعلاقة الحميمة معه.
- الإبلاغ عن أي فعل أو قول في موقع العمل أو محيطه يضر بصحة المجتمع والمستهلك ومصالح المساهمين وأن يتبع في أداء عمله قواعد السلامة المهنية والبيئية. هذه القيم وغيرها مما هو وارد في نظام العمل، وفي موروثة الإدارة بالقطاع الخاص ينبغي أن يطلع عليها الموظف بمجرد التحاقه بالعمل.

### 3-7 The Employee Handbook كتيب الموظف

يعتبر «كتيب الموظف» من أبرز أعمال إدارة الموارد البشرية في تعاملها مع الموظف. وهو جسر المعرفة في الشركة بالنسبة للموظف.

ويوزع هذا الكتيب على كل موظف مستجد. ويتم تحديثه باستمرار كل ما حدث تغيير في أحد جوانب علاقات الاستخدام / التوظيف، أو في التعليمات الإدارية، أو الهيكل التنظيمي ... إلخ. ويحوي الكتيب ما يلي:

- رسالة رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام إلى الموظف، يركز فيها على الرؤية، والرسالة والقيم وأخلاقيات العمل، التي تؤمن بها الشركة، في علاقاتها مع المستثمرين والموظفين، ومع العملاء، مع عناية خاصة بالضمانات، والمميزات، وفرص المستقبل بالنسبة للموظف المثالي، حسب معايير الشركة في هذا الشأن.

- السلوكيات، بوجه عام، وتعامل الموظفين بعضهم مع بعض، ومع المجتمع؛ حفاظاً على سمعة الشركة ومصالحها. كما يشير إلى سياسة الشركة في تشجيع الإبداع والابتكار، ويشير إلى تكريم المميزين، وتقديم أمثلة لبعض قدامى الموظفين، أو الذين على رأس العمل باعتبار أنهم القدوة.

ثم يتعرض الكتاب إلى الشركة بإيجاز من حيث تاريخها، أهدافها، نشاطاتها والهيكل التنظيمي مع التركيز على مراكز القرار والتطوير.

- شروط الخدمة الأساسية: التعيين، الترقيات، التدريب، تقييم الأداء، ساعات العمل الإجازات بأنواعها، التأمينات الاجتماعية، والرواتب، والخدمات الاجتماعية، والعلاج، وبعض نصوص نظام العمل وكذا إجراءات التنظيم والتأديب وحقوق الموظف في الدفاع عن نفسه.

- التعليمات الإدارية، وتشمل المسؤولية في تنفيذ واحترام التعليمات، وأوامر الرؤساء والانضباط العام في المظهر والسلوك والعلاقات مع الزملاء، والتفرغ للوظيفة والمحافظة على أدوات وأجهزة العمل، وتنظيم الأوراق، ونظافة المكاتب وصحة البيئة وتعليمات الدفاع المدني ... إلخ.

- الامتيازات، وإمكانات الترفيه، والرياضة والمناسبات التي تحتفل بها الشركة، مثل اختيار الموظف المثالي، ونشرة أو مجلة الشركة، والمشاركة في المناسبات الرياضية والاجتماعية، مما يربط الشركة بالمجتمع مثل مهرجان الشام تجمعنا، ومعرض دمشق الدولي، ومسابقات نادي الفروسية، والدوري العام في كرة القدم، ومعرض الزهور، التبرع بالدم، ومحاربة شلل الأطفال ... إلخ. وقد يتعرض الكتيب إلى طرق تقديم المقترحات من جانب الموظفين والمشاركة في المقالات في مجلة الشركة. وتقدم بعض الشركات مكافآت مالية في مثل هذه الحالات.

### **3-8 دليل سياسات وإجراءات شؤون الموظفين**

يعتبر دليل سياسات وإجراءات شؤون الموظفين العمل الثاني بعد كتيب الموظف الذي ينبغي إن تقوم بإعداده إدارة الموارد البشرية ويحتوي الدليل على سياسات وتطبيقات لائحة الموظفين والخطوات التي ينبغي أن يتبعها كل من:

- إدارة الموارد البشرية، والمديرون التنفيذيون، والمسؤولون المفوضون في التعامل مع عمليات شؤون الموظفين. ويتضمن الدليل أيضاً جميع النماذج والاستمارات التي تستخدم في نشاطات شؤون الموظفين، والمواد النظامية التي تدعم كل نشاط. ويعتبر الدليل المرجع القانوني والمرشد العملي، في تنظيم العلاقة بين الشركة والموظفين ودور إدارة الموارد البشرية في توجيه والمحافظة على هذه العلاقة.

ويتكون الدليل عادة من عدة فصول كل فصل، يعالج موضوعاً بذاته، مثلًا الاختيار والتعيين التدريب، الترقية، إنهاء الخدمة، تقييم الأداء... إلخ. ويوزع الدليل على مديري الإدارات والمسؤولين المعنيين ولا يجوز توزيعه على جهات خارجية، ويجوز للموظف، الاطلاع على ما يخصه في الدليل عند اقتضاء الحاجة. هذا ويخضع الدليل للتحديث تبعاً للمستجدات كصدور لائحة جديدة، تعديل إجراءات تنفيذية.

إعادة النظر في الصلاحيات، إعادة تنظيم الشركة، وبوجه عام فإن الدليل يسهم في توسيع مشاركة المديرين التنفيذيين وغيرهم من المسؤولين، موضحاً دورهم والهدف منه، ويؤكد مسؤوليتهم المشتركة مع إدارة الموارد البشرية في سلامة تطبيق شروط الخدمة وتحسين وسائل اتخاذ القرار وحل المشكلات في علاقات الاستخدام/التوظيف.

### **3-9 صفات أخصائي الموارد البشرية:**

أورد معهد شؤون وتطوير الموظفين بالمملكة المتحدة عدداً من الصفات التي ينبغي أن تتوفر في أخصائي الموارد البشرية، وهي أن يكون الأخصائي:

- ذا كفاءة مهنية في إدارة أعمال الشركة و ويتبنى إستراتيجيات فعالة في مجال شؤون الموظفين.
- ملتزماً بمستويات أخلاقية مهنية عالية.
- قادراً على تطبيق وتطوير أساليب تقنية متميزة في معالجة المسائل الخاصة في إدارة وتنمية الأفراد. وينبغي أن تتفق تلك الأساليب مع حاجات الشركات والأفراد الذين يعملون بها.
- ذا كفاءة ومهارة في إدارة التغيير وإقناع الأطراف المعنية بأهدافه ونتائجه.
- ملتزماً شخصياً بثقافة التعلم الذاتي والاستمرار في التنمية المهنية الشخصية بسبب أن هذه الصفة سوف تمكنه من: أ - تقديم خدمات متميزة وعصرية تقي حاجة الإدارة والعاملين في مجالات شؤون الموظفين. ب - توفير النصح والمشورة بالدرجة الملائمة للموضوع أو الموقف، مثلًا تقديم المشورة حول كيفية التمسك بالقانون،

والموضوعية، مع اعتبار للعرف والنواحي الإنسانية، كما قد يحدث في حالات نقل الموظفين أو التأديب. ج - الحصول على الدعم من الإدارة العليا للبرامج ونشاطات الإدارة.

- ذا قدرات تحليلية عالية في تحديد المناطق / الأعمال التي بحاجة إلى دعم لتجاوز مشكلات الأداء. وهنا يمكن لمدير إدارة الموارد البشرية، أن يساعد الرؤساء في إعادة توزيع الموظفين، مع رفع كفاءتهم عن طريق التدريب في هذا المجال، بحيث يتمكن الموظفون من الأداء بأقصى درجة من الفاعلية والاستقرار وبأقل عدد. إن الإحساس بعنصر التكلفة مهم في ظروف اليوم ولابد للأخصائيين في الموارد البشرية أن يكون لديهم الإحساس بأهمية هذا الجانب. كما ينبغي أن يتصف الأخصائي بالوعي عن أهمية إنجاز العمل، تحت أحسن الظروف، وبما يرضي الإدارة والموظفين.

### **3-10 كلمة موجهة إلى مدير إدارة الموارد البشرية:**

إنك مسؤول عن تطوير لائحة العاملين، وعلاقات العمل، والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين فضلاً عن مسؤوليتك المباشرة في تطبيق الأنظمة الحكومية فإنك، مطالب بالمعرفة التامة لهذه الأنظمة وبشروط الخدمة التي توفرها مؤسسات القطاع الخاص، وبخاصة تلك التي تماثل في نشاطاتها المؤسسة التي تعمل بها. كما أنك مطالب بتوسيع ثقافتك في أدبيات الإدارة عموماً وأخذ الفروق الفردية والعرقية في الاعتبار بين الأفراد، وكذا فيما يؤكد للفرد العامل احترام الإدارة لإنسانيته ومشاعره ومعتقداته. ويحفظ لصاحب العمل حقوقه، وينمي استثماراته ويجعل من منشأته ركيزة من ركائز الانتعاش الاقتصادي ورفاهية المجتمع.

## **ETHICAL MANAGER 3-11 مواصفات المدير الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية OF HRM**

- المعرفة المهنية الواسعة مع متابعة التطورات في المهنة محلياً وعالمياً  
- متابعة سوق العمل وضبط توجهاته بما يخدم أغراض الشركة في الحصول على الكفاءات اللازمة حاضراً ومستقبلاً.

- المهارات العملية والإنسانية عالية المستوى مع مقدرة فائقة على قيادة مجموعة متنوعة من أخصائيي الموارد البشرية بما يحقق إستراتيجية الشركة في الموارد البشرية وربطها بإستراتيجية الشركة الشاملة.
- العمل على إقناع العملاء بإتباع أساليب متطورة مثل تحفيز الموظفين للأداء والولاء، تأهيل الجيل الثاني من المديرين، وإيجاد الموظف الشامل في كل إدارة كبيرة، وتحفيز المديرين والموظفين في مجال التنمية الذاتية مع سعة الاطلاع والقراءة في الآداب والعلوم والفنون، والمشاركة في فعاليات المجتمع المدني في الرياضة والفنون والمناسبات العامة بما يرفع من اسم الشركة.

### مراجع ومصادر وقراءات خاصة بالفصل

- 3 القحطاني محمد بن دليم، 2012 إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض
- 4 المعشوق منصور بن عبد العزيز ، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض

- CHARNEY And KATHY CONWAY, 2005, The trainer's tool Kit, 2nd. ed Amazon, N. Y, pp. 7-9.
- DESSLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- EVAN M. BERMAN, et-al, 2006, 2<sup>nd</sup>edn, Human resource management in the public service, Processes and problems, Sage Pub, Thousand Oaks, California, PP 23-25.
- GERHART CK, B.& WRIGHT P., (2007), Human Resource Management. Boston: Mc Graw Hill.
- GREEN, K.C., D. WHITTEN & B. MEDLIN, 2006, The impact of human resource management on firm performance and human resource professionals' work attitude and work performance. International Journal of Human Resource Management 17(4): PP. 559-579.

- JOSEPHAT STEPHEN TIKA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre University of Groningen / Mzumbe University, African,
- KAREN LEGGE, 2000, Human Resource Management, critical Analyses In New Perspective In Human Resource Management, Storey, Rutledge London.
- LINDA READY, 2003, make that grade, human resource Management, Gill and Macmillan, Dublin
- LLOYD L. BYARS And LESLIE RUE, 2008, Human Resource Management 2nd.edn McGraw Hill, Irwin. N.Y
- LUIS R. GOMEZ-MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016, Managing Human resources, 7 edit, Pearson education, New Jersey.
- MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, pearson education, New Jersey.
- MUSHI, C. 2008, Assessment of Effectiveness of Recruitment Procedures in Local Government Authorities in Tanzania,.Morogoro: Mzumbe University.
- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage, 15 edit, Mc Graw-Hill companies, Singapore
- SEKHAR, R.C. 2002, 2nd. Edn, Ethical choices In Business, Response Books, New Delhi pp: 40 – 42.
- TESONE, D.V., 2015, Human resource management in the hospitality industry, Pearson Prentice Hall, USA.

#### أسئلة حول الفصل:

- عرف أخلاقيات الأعمال وما لفرق بينها وبين الأخلاقيات العامة؟

- ما دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ أخلاقيات العمل؟
- هل ترتبط عملية الاختيار والتعيين بالأخلاق؟ بين كيف يتم ذلك؟
- ما الفائدة من تطبيق أخلاقيات العمل بالنسبة للموظف؟
- ما الفائدة من تطبيق أخلاقيات العمل بالنسبة للشركة والمجتمع؟
- ما هي مواصفات مدير الموارد البشرية الأخلاقي؟
- ماذا يجب أن يتضمن دليل سياسات وإجراءات شؤون الموظفين؟
- ما أخلاقيات الواجب ترويجها للموظف في فترة التجربة؟.
- أجب بصح أو خطأ عن العبارات التالية:

أ- تعتبر أخلاقيات الأعمال من الكماليات في بيئة الأعمال خطأ

ب- من أخلاقيات الأعمال احترام الأعراف الأسرية والاجتماعية لكي يتمكن الشخص من التواءم والانخراط في

المجتمع. وهذا العرف له قيمة عالية في إدارة الأعمال المعاصرة صح

ت- إن الهدف من الميثاق الأخلاقي هو إيجاد الموظف المترجم للقوانين بغض النظر عن لغرض من التشريع

نفسه. وإن معظم الممارسات الأخلاقية يتم تعلمها عن طريق القانون. صح

أختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- يتمثل دور الموظف في أخلاقيات العمل من خلال:

أ- عدم المبالغة في تحمل المسؤولية وصنع القرار في إطار القانون والعرف. والممارسة، وتقبل تبعات ذلك.

ب- عدم الإبلاغ عن أي فعل أو قول في موقع العمل أو محيطه يضر بصحة المجتمع والمستهلك ومصالح المساهمين.

ت- عدم الإضرار بصحة العاملين العقلية والبدنية حفاظاً على حياتهم. صح

ث- العمل بشكل فردي وذلك أن الإدارة ما هي إلا تحديد للصلاحيات والمسؤوليات بعيداً عن الاتكالية.

2- يتضمن كتيب الموظف:

أ- الامتيازات، وإمكانات الترفيه، والرياضة والمناسبات التي تحتفل بها الشركة. صح

ج- الأجور والتعويضات

ح- عمل جميع الأقسام الإدارية بالشركة

ب- كل ما سبق صحيح

3- تتضمن أخلاقيات العمل التي ينبغي ترويجها في فترة التجربة مايلي:



- أ- تشجيع وتطوير القدرات المهنية للزملاء.
- ب- المصداقية في التعامل والحفاظ على أسرار وثقة الآخرين والتعاون للمصلحة العامة. **صح**
- ت- توفير بيئة عمل تساعد على الإنتاجية العالية.
- ث- احترام وتقدير المواهب في الموظفين

## الفصل الرابع: تحليل وتصميم العمل والوصف الوظيفي

### كلمات مفتاحية ومصطلحات

تحليل العمل Job analysis، تصميم العمل Job design

توصيف العمل Job description، إعادة تصميم العمل Job Re-design

مدخل توسيع العمل Job Enlargement مدخل إغناء العمل Job Enrichment

خصائص العمل Job Characteristics مؤهلات شاغل الوظيفة Job Qualifications

### ملخص الفصل:

تبدأ فاعلية إدارة الموارد البشرية من تحديد طبيعة الأعمال، وحجم الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة، وهذا ما سمي بتحليل العمل. تختلف الوظائف كما يختلف الأفراد أنفسهم ولذلك فإن مهام إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة تركز في الأساس على تحقيق التوافق ومنع الاختلاف بين الأفراد من

جهة والوظائف من جهة أخرى أي الاستخدام الأمثل للعنصر البشري، ومن الوسائل والأساليب الفاعلة التي يمكن للإدارة أن تستعين بها لتحقيق ذلك التوافق بين الفرد والوظيفة هو الوصف الوظيفي.

سيركز هذا الفصل على مفهوم تحليل وتصميم العمل والعلاقة بينهما وخطوات تحليل العمل وكذلك بطاقة الوصف الوظيفي ومكوناتها والأخطاء الشائعة في تصميمها.

## المخرجات التعليمية للفصل

التعرف على معنى تحليل العمل ومعنى تصميم العمل

الربط بين تحليل العمل والتوصيف الوظيفي.

التعرف على المداخل المتبعة في تصميم العمل

التعرف على كيفية إعداد بطاقة الوصف الوظيفي.

إعداد بطاقات وصف وظيفي نموذجية.

### تمهيد:

إن نجاح المنظمة مرتبط بقدرتها على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. ولكن لا يمكن القيام بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتعويضات وغيرها دون الوقوف على طبيعة الوظائف وتحديد الواجبات والمسؤوليات للأعمال وظروف العمل ومواصفات شاغل العمل.

ولذلك يعتبر تصميم العمل وتحليله وتوثيقه في بطاقة الوصف الوظيفي شرطاً لا بد منه لنجاح وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

## 4-1 تعريف تصميم وتحليل العمل:

- أ- تصميم العمل هو أحد الأنشطة أو الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الفعالة داخل المنظمة . وبموجبه يتم تحديد أهداف وخصائص وواجبات جميع الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة .

ب- تحليل العمل : نشاط تسعى إدارة الموارد البشرية من خلاله القيام بعملين : الأول وهو تفصيل الأهداف والواجبات والمسؤوليات المناطة بكل عمل أو وظيفة وتسجيلها، ثم تحديد الظروف المناخية المادية التي يؤدي فيها العمل ، والأخطار المصاحبة لهذا الأداء . ويطلق على هذا العمل تسمية "توصيف الوظائف أو الأعمال". أما العمل الثاني فيتم بموجبه تحديد المواصفات والشروط المطلوب توافرها في الأفراد الذين سيشغلون الوظائف (محددات العمل).

#### **4-2 أهداف وأهمية تصميم وتحليل العمل :**

تسعى وظيفة تصميم وتحليل العمل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد من حيث الكم والنوع من خلال حبه لعمله.
- إن حب الفرد للعمل وللمنظمة يسهم إلى حد كبير في تخفيض معدل دوران العمل.
- المساهمة في تحديد السلوك المطلوب من الأفراد والمرغوب به من قبل المنظمة، والذي يعمل على تحقيق الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- تعكس نتائج التصميم والتحليل مستوى التكنولوجيا المستخدم في المنظمة .
- تعكس نتائج تصميم وتحليل العمل الشروط المناخية التي تؤدي في ظلها الأعمال والأخطار المصاحبة لها.
- وعلى ضوء هذه النتائج تعد برامج الأمن والسلامة التي تحمي الأفراد من أخطار العمل.
- تبين نتائج تصميم وتحليل العمل أهمية كل وظيفة والأسباب الداعية لوجودها.

#### **4-3 العوامل المؤثرة على نجاح تصميم العمل :**

4-3-1 فيما يتعلق بخصائص الوظيفة أو العمل: أن يعمل التصميم على

- أ- توفير للوظيفة وبالتالي لشاغلها، الإحساس بالأهمية والاعتزاز بالنفس قدر الإمكان .
- ب- توفير عنصر التحدي في العمل.
- ت- توفير الإحساس بالمسؤولية لدى شاغل الوظيفة .
- ث- إتاحة الفرصة لشاغل الوظيفة لأن يستخدم مهارات متنوعة.
- ج- توفير درجة من الاستقلالية في أداء واجبات الوظيفة .
- ح- توفير معلومات مرتدة واضحة وبشكل مباشر لشاغل الوظيفة عن نتائج جهده ونشاطه، وفاعليته في أداء واجبات وظيفته .

خ- توفير الإحساس بالإنجاز لدى الفرد قدر الإمكان. ويكون ذلك عن طريق جعله مسؤولاً عن إنتاج وحدة عمل كاملة، أو جزئية كاملة من العمل.

4-3-2- فيما يتعلق بواجبات الوظيفة أو العمل:

لابد من مراعاة عنصر الدقة والوضوح ، وعدم ازدواجيتها، ذلك لأن هذا الأمر يساعد تحليل العمل على تفصيلها ، وتحديد مواصفات وشروط شاغليها بوضوح.

4-3-3- فيما يتعلق بالأهداف: بوجه عام يجب أن يعمل تحديد الأهداف على بيان مدى أهمية الوظيفة، وسبب وجودها، وبيان علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى وأن تكون أهداف العمل نابعة من أهداف المنظمة، وتعمل على خدمتها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

#### 4-4 - مداخل تصميم العمل:

4-4-1 المدخل العلمي: يمكن إيجاز الخطوات وفق المدخل العلمي في تصميم العمل بما يلي:

أ- تجزئة العمل الواحد إلى جزئيات صغيرة جداً وبسيطة، وذلك من أجل أدائها بسهولة دون الحاجة إلى مهارة .

ب- جعل أداء الجزئيات بشكل متكرر .

ت- تقليل عمليات النقل والمناولة داخل العمل قدر الإمكان .

ث- توفير ظروف مناخية جيدة في مكان العمل .

ج- مراعاة التخصيص الدقيق في أداء جزئيات العمل .

وفما يلي أهم الانتقادات التي وجهت للمدخل العلمي في تصميم العمل :

ح- حدوث ملل وسأم لدى الفرد نتيجة أدائه لواجبات أو مهام حركية بسيطة ومتكررة .

خ- حدوث انعزالية لدى الفرد، حيث تنحصر اهتماماته ضمن دائرة تخصصه الضيق .

د- النظرة الجزئية للأمور وليست كلية، الشعور بعدم الأهمية، نتيجة أن هدف العمل المناط بالفرد بسيط .

ذ- عدم الاهتمام بالجانب المعنوي في دافعية الفرد للعمل ، لكون دافع الفرد للعمل مادي، بغض النظر عن حاجاته المعنوية .

ر- معاملة الإنسان كآلة تدار حسب الرغبة، وعدم الشعور بالحرية في العمل ، على اعتبار أن كل شيء محدد وواضح للفرد دون أن يكون له رأي بذلك

ز- معدل دوران العمل مرتفع بسبب عدم الرضا الموجود لدى الأفراد..

س- عدم الشعور بالإنجاز، وهذا يعود لشعور الفرد بأنه ليس مسؤولاً مسؤولة كاملة عن عمل من بدايته وحتى نهايته، فهناك آخرون يشاركونه .

#### 4-4-2 مدخل توسيع العمل أفقياً :

يقوم هذا المدخل بتوسيع نطاق العمل أو الوظيفة التي يؤديها الفرد . فبدلاً من أن يؤدي جزئية أو مهمة بسيطة من العمل ، تحدد له جزئيات متعددة لكن ضمن دائرة اختصاصه وخبرته الأصلية، مما يساعد على تخفيف الملل ، والنظرة الجزئية ، والشعور بعدم الأهمية ... الخ .

#### 4-4-3 مدخل إغناء أو إثراء العمل :

أي توسيع نطاق العمل أو الوظيفة التي يؤديها الفرد عمودياً وليس أفقياً كما هو الحال في المدخل السابق، وذلك عن طريق إضافة خصائص أو سمات جديدة للعمل. وهذا يعني إضافة واجبات جديدة ومتنوعة للعمل تسمح للفرد باستخدام مهارات وقدرات متعددة ومتنوعة، كمشاركة الفرد في التخطيط واتخاذ القرار.

#### 4-4-3 مدخل فريق العمل :

إن تصميم العمل بموجب هذا المدخل يسمح للفرد بأداء مهام متنوعة متعاوناً مع زملائه في الفريق في سبيل تحقيق الهدف المطلوب ، وبالتالي فهذا المدخل يسعى إلى تصميم العمل الكلي على مراحل ، كل مرحلة يقوم بإنجازها فريق عمل محدد حيث يقوم كل عضو في الفريق بأداء مهام متنوعة. ولا شك أن هذا يشعره بالأهمية والإنجاز، ويقوي من الروابط الاجتماعية والتعاون بين الأفراد.

#### 4-4-4 مدخل ملاءمة العمل لخصائص الفرد:

يقوم هذا المدخل بتصميم الأعمال أو الوظائف بشكل تتلاءم مع القدرات الفسيولوجية وخصائص الأفراد، وذلك لتمكينهم من أدائها بشكل جيد، فعلى سبيل المثال تصمم الأعمال التي تزاولها النساء بشكل تتلاءم مع قدراتهم الفسيولوجية وخصائصهم وطبيعتهم .

#### 4-5 إعادة تصميم الأعمال :

هناك بعض الأسباب تدعو المنظمة إلى القيام بإعادة تصميم العمل كإنتاجية، ورغبة الأفراد في إعادة تصميم أعمالهم، وإدخال تغييرات على المستوى التكنولوجي المستخدم داخل المنظمة، تؤكد إدارة المنظمة وإحساس العاملين بأن أداء بعض الأعمال بتصميمها الحالي ، أصبح يشكل خطراً صحياً على تنفيذها. إضافة إلى أن مواءمة طبيعة بعض الأعمال لنوعيات معينة من الأفراد كالنساء ، والكبار في السن ، لتمكينهم من أداء أعمالهم بنجاح، كما يستخدم تصميم العمل كبديل للترقية .

#### 4-6 خطوات تحليل العمل:

تمر عملية تحليل العمل بالخطوات التالية:

4-6-1 تحديد الأعمال أو الوظائف التي سيتم تحليلها : بمعنى هل سيشمل التحليل جميع أعمال المنظمة ، أم سيقصر على قسم منها دون الآخر .

4-6-2 تحديد أسلوب الدراسة: هناك أساليب متعددة أهمها:

- النشرات المتخصصة والمراجع العلمية : يعتمد هذا الأسلوب على ما تصدره جهات متخصصة من نشرات تتضمن تعريفاً وتوصيفاً لأنواع الوظائف
  - الاعتماد على الخبرة : يعتمد هذا الأسلوب على قيام مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال تحليل الأعمال ، بوضع تحليل كامل لمختلف أنواع الوظائف بالمنشأة .
  - الاعتماد على تحليل الشركات الأخرى المشابهة . هذا الأسلوب غير دقيق ، إذ مهما بلغت درجة التشابه بين منشأتين ، فسيبقى هناك بعض الظروف الخاصة بكل منشأة تختلف فيها عن المنشآت الأخرى.
  - الدراسة الميدانية : يعتمد أسلوب الدراسة الميدانية في تحليل الأعمال أو الوظائف على جمع كافة المعلومات المتعلقة بمهامها ومسؤولياتها وظروف تأديتها ... الخ من الواقع العملي ، ليصار إلى تصنيف وتحليل هذه المعلومات وبالتالي إعداد التحليل الخاص بكل وظيفة بشكله النهائي. ويتم جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالوظائف بموجب استمارة تصمم وتعد لهذا الغرض .
- ويتم جمع المعلومات والبيانات عن الوظائف المراد توصيفها من خلال قائمة الاستقصاء .

#### 4-6-3 اختيار منفذي الدراسة:

يجب أن تتوفر في منفذي الدراسة شروط أساسية أهمها أن تكون لديهم خلفية عن ماهية النشاط الذي تناوله المنشأة، وأن تكون لديهم خلفية عن تصميم الوظيفة التي سيقوم بجمع المعلومات أو تحليلها، وأن تكون لديهم خبرة ومعرفة نظرية وعملية في مجال تحليل وتصنيف الأعمال .

ب- مراجعة وتصنيف المعلومات والبيانات : حيث تراجع البيانات المجموعة وذلك لاستيفاء بعض النواقص فيها قبل إعداد كشوف التوصيف النهائية.

ت- تحليل المعلومات والبيانات: عملية تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها هامة جداً إذ بموجبها يتم تقدير وتحديد ما يلي:

- مقدار الجهد الذي يجب بذله من قبل شاغل الوظيفة لإنجاز الأعمال الملقاة على عاتق الوظيفة.
- حجم المسؤوليات المترتبة عن تنفيذ مهام الوظيفة .
- الظروف المادية التي يؤدي من خلالها العمل .
- الأخطار المهنية المصاحبة لتنفيذ الأعمال المطلوبة .
- مدى الإرهاق والتعب المصاحب للعمل .

ث- إعداد كشوف التحليل والتوصيف: يتضمن كشف الوصف كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة مرتبة ومنسقة في شكل يعطي دلالة ومعنى واضحاً لطبيعة الوظيفة ومكوناتها والعوامل المحيطة بها، وظروف تأدية المهام المناطة بها، وشروط شغلها الخ .

#### **4-7 الوصف الوظيفي:**

الوظيفة هي الركيزة الأساسية لأي بناء تنظيمي، كما أنها الأساس الذي يعتمد عليه في تخطيط وتنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية، ففي عملية الاختيار والتعيين مثلاً يتم اختيار الأفراد وفقاً للوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم، وفي عملية تقييم الأداء يتم تقييم الأفراد وفقاً لمتطلبات الوظيفة وواجباتها ومهامها، والأمثلة في ذلك كثيرة.

#### **4-7-1 مفهوم الوصف الوظيفي**

اختلف المختصون والمهتمون بالعملية الإدارية في تحديد مفهوم معين للوصف الوظيفي كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى، ويعزى هذا الاختلاف إلى تعدد مجالات تطبيق الوصف الوظيفي، واختلاف زاوية الرؤية للموضوع، ورغم هذا الاختلاف والذي غالباً ما يكون في الأسلوب أو اختيار الألفاظ هناك شبه انقاع بين العديد من التعريفات حول مفهوم الوصف الوظيفي، ومن تلك المفاهيم ما ذكره عبد الباقي أن الوصف الوظيفي هو

"إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة، بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة" (عبد الباقي، 2002، 103).

كما يعرف الوصف الوظيفي بأنه "السجل الرسمي للواجبات والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها ويشتمل على وصف وظيفي تفصيلي شامل للوظيفة يبين الواجبات التي يتوقع من الموظف أدائها، ونطاق سلطاته الوظيفية، والظروف التي يؤدي فيها العمل، وذلك اعتماداً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها في تحليل الوظائف(رشيد، 2004، 234)

و يعرف الوصف الوظيفي أيضاً بأنه "إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة، وتحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل، وكذلك الأهداف ومعايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة.

واستخلاصاً مما سبق يمكن أن نعرف الوصف الوظيفي بأنه عبارة عن عملية جمع البيانات عن هدف الوظيفة و المهام والواجبات التي ينبغي على شاغل الوظيفة أدائها، ومن ثم تحليلها لتحديد المهارات والقدرات والخبرات العلمية والتدريبية والتي ينبغي أن تتوفر في شاغل الوظيفة ومعايير أداء هذه الوظيفة، ومن ثم تقديم وصف مكتوب عنها.

#### 4-7-2 أهمية الوصف الوظيفي

كما أشرنا في مقدمة هذا البحث تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في أي تنظيم إداري، فكل وظيفة لها واجباتها ومسؤولياتها التي تتطلب مستوى معين من المهارات والتدريب والتعليم والقدرات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة ليتمكن من أداء مهامه الوظيفية بنجاح، وتأتي هنا أهمية عملية توصيف الوظائف التي تقوم بتحديد هذه الواجبات والمسؤوليات للوظيفة، والمهارات والقدرات اللازمة للفرد الذي سيشغلها، وبالتالي يمد الإدارة بوسيلة فعالة تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

كما تكمن أهمية الوصف الوظيفي في إقامة أسس موضوعية للوظيفة، وذلك من خلال تحقيق العلاقة المنطقية والسليمة بين عناصر الوظيفة التالية.

- أ. واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
- ب. المؤهلات العلمية والخبرات والقدرات وغيرها من الشروط اللازمة لشغل الوظيفة على أساس من واجباتها ومسؤولياتها.
- ج. الأجر الذي يقرر للوظيفة بحيث يتناسب مع واجباتها ومسؤولياتها ومع الشروط اللازمة لشغلها.



وفي نفس السياق تكمن أهمية إعداد الوصف الوظيفي في تحديد مسؤوليات الوظيفة بشكل واضح، مما يساعد على تقويم أداء شاغل الوظيفة ومحاسبتها على نتائج أعماله إضافة إلى منع الازدواجية والتضارب في الاختصاصات والمهام مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل، وتحديد نطاق الإشراف، وسهولة إصدار القرارات.

أما الخطوة الثانية (بعد تحليل الوظائف) هي توصيف الوظائف وعليها تعتمد الخطوات والمراحل التطويرية اللاحقة (لإدارة الموارد البشرية)، حيث من المتعذر لأي منظمة أن تتجاوز توصيف الوظائف وتقفز إلى الخطوات الأخرى دون أن تواجه تحديات ومشاكل وتظلمات أو تتعرض للعجز والقصور ثم الفشل.

ومما سبق يتضح أن الوصف الوظيفي له أهمية كبيرة لكل من الموظف من جهة وإدارته من جهة أخرى حيث يضع أمام كلاهما التصور الواضح لمهام هذه الوظيفة ومسؤولياتها وواجباتها والقدرات والمؤهلات اللازمة لشغلها والتبعية التنظيمية لكل موظف من ثم يبنى ما هي احتياجات هذا الموظف لتطوير قدراته وإمكانياته وعلى ضوء ذلك تتم عمليات الاختيار والتعيين أو الترقية والنقل وغيرها من أنشطة إدارة الموارد البشرية.

#### 4-6-2 مراحل عملية الوصف الوظيفي

يتفق معظم الكتاب والمهتمون في مجال الإدارة على أن عملية الوصف الوظيفي تشمل على المراحل الأساسية التالية:

1. مرحلة جمع البيانات والمعلومات والحقائق عن الوظائف.

2. مرحلة التحليل الوظيفي.

3. مرحلة إعداد بطاقة الوصف الوظيفي.

وسوف نتناول كل مرحلة من هذه المراحل بشيء من الإيضاح على النحو الآتي:

#### 4-7-3-1 مرحلة جمع البيانات والمعلومات والحقائق عن الوظائف

تعتبر مرحلة جمع البيانات والمعلومات والحقائق عن الوظائف المرحلة الأهم في عملية الوصف الوظيفي حيث تعتمد المراحل اللاحقة على هذه المرحلة ويتوقف نجاح عملية الوصف الوظيفي عليها بشكل كبير جداً لذا فلا بد من تحر الدقة عن جمع المعلومات واستخدام الأساليب العلمية التي تساعد في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، ويمكن تقسيم البيانات والمعلومات والحقائق عن الوظائف إلى قسمين رئيسيين.

بيانات ومعلومات وحقائق عن الوظيفة نفسها، وتشمل: مسمى الوظيفة، الواجبات والمسؤوليات

التي يلتزم بها شاغل الوظيفة، الشروط الواجب توافرها بشاغل الوظيفة.

أ. العلاقة مع الوظائف الأخرى داخل المنظمة.

وهناك عدة طرق لجمع البيانات والمعلومات والحقائق عن الوظائف منها طريقة الاستقصاء والمقابلات الشخصية، والملاحظة الشخصية، وطريقة تحليل المحتوى، وكل طريقة من هذه الطرق لها مميزاتا وعيوبها، ويمكن استخدامها لجمع معلومات محددة حسب متطلبات عملية الوصف الوظيفي.

#### أ. طريقة الاستقصاء (الاستبانة):

وترتكز هذه الطريقة على توجيه عدة أسئلة لشاغل الوظيفة باستخدام نموذج يتضمن بيانات عن الواجبات والمسؤوليات والمهام التي يمارسها

يجب على إدارة الموارد البشرية إعداد هذا النموذج بدقة وإعداد مجموعة من الأسئلة التي تغطي جميع البيانات المطلوبة الإجابة عليها، ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنه يتم الحصول على المعلومات والبيانات بصورة سريعة، أما عيوبها فقد يصعب فهم الأسئلة المطروحة في الاستبيان سواء كانت الأسئلة مباشرة أو غير مباشرة، مما ينتج عنه الحصول على بيانات ومعلومات ناقصة أو غير دقيقة.

#### ب- طريقة المقابلة الشخصية:

وتعتبر طريقة المقابلة الشخصية في الغالب وسيلة مكتملة لطريقة الاستقصاء وذلك لإيضاح النقاط عن بعض المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها ولم يستطع أخصائي توصيف الوظائف التأكد منها، أو تصحيح الأخطاء أو المغالاة أو تكملة نقص في بيانات نموذج الاستقصاء.

#### ج- طريقة الملاحظة

تعتمد طريقة الملاحظة على تسجيل ما يتم ملاحظته على شاغل الوظيفة أثناء ممارسته لعمله و تأدية وظيفته ويرى بعض الباحثين أن فاعلية هذه الطريقة تزيد مع الوظائف المتكررة والبسيطة. د - طريقة تحليل المحتوى تعتمد هذه الطريقة على جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف من خلال الكتب والمراجع ولكن البيانات والمعلومات والحاصل عليها تحتاج إلى تعديل بما يتناسب وظروف الوظيفة ووضع الدراسة، ويتم جمع البيانات والمعلومات بطريقة المحتوى عن طريق قوانين ولوائح التوظيف حيث أنها تصور الأوضاع الوظيفية السائدة.

#### 4-3-2-7-4مرحلة التحليل الوظيفي

تهدف عملية التحليل الوظيفي إلى تفتيت الوظيفة إلى عناصرها المكونة لها، ودراسة وتحليل كل عنصر من هذه العناصر على حده للوقوف على مدى تأثيره بمفرده على مستوى صعوبة الوظيفة ومسؤولياتها، كما تهدف هذه العملية أيضاً إلى توضيح الخصائص والصفات المميزة لكل وظيفة.

#### 3-3-7-4 مرحلة إعداد بطاقة الوصف الوظيفي

بعد الانتهاء من مرحلة التحليل الوظيفي لجميع البيانات والمعلومات والحقائق عن الوظائف بالشكل الدقيق والواضح، يتم بعد ذلك تسجيل هذه المعلومات في بطاقات خاصة تعرف باسم بطاقات الوصف الوظيفي، ويؤكد ديسلر بأنه لا توجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها عند كتابة وصف وظيفي، ولكن معظمها تحتوي على نفس المعلومات.

وبناءً على ما سبق وتأكيداً لما ذكره ديسلر بأنه لا توجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها لكتابة وصف وظيفي، فإننا سوف نحدد فقط العناصر الرئيسية التي تحتوي عليها بطاقة الوصف الوظيفي وهي:

- أ. تعريف بالوظيفة: ويشمل اسم الوظيفة، والقسم والإدارة والقطاع التابعة له، وتاريخ إعداد التوصيف.
- ب. ملخص للوظيفة: وهي عبارة عن موجز لطبيعة هذه الوظيفة وهدفها وموقعها التنظيمي.
- ج. واجبات ومسؤوليات الوظيفة: وهي عبارة عن وصف دقيق للواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة أو شاغلها.
- د. ظروف وبيئة العمل: وتشمل تلك الظروف الطبيعية والمادية التي فيها العمل مثل الإضاءة والحرارة وأدوات السلامة وغيرها.
- هـ. مواصفات شاغل الوظيفة: وتعني المؤهل العلمي والتخصص، وسنوات الخبرة، والمهارات، والبرامج التدريبية المطلوبة، وأي متطلبات أخرى تفرضها طبيعة العمل ومسؤولياته.

#### 3-7-4 مجالات استخدام الوصف الوظيفي

بالنظر والتدقيق في المراجع التي تناولت مجالات استخدام الوصف الوظيفي، تبين للباحث أن عملية الوصف الوظيفي تشكل حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية، ونقطة البداية للعديد من نشاطاتها حيث أن نظام التوصيف الوظيفي، يعد عملية محورية وحيوية لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية فهو يساهم في دعمها وتنظيمها وتوفير الأساس العادل والسليم لمعالجتها، ولذلك يتم تصنيف هذه المجالات بناءً على مخرجات الوصف الوظيفي كما يلي:

#### 1-4-7-4 تخطيط الموارد البشرية

يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث تخصصاتها ومواصفاتها، وإعدادها عليه فإن تخطيط الموارد البشرية يمر بمرحلتين هامتين هما، تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للعمل في المنظمة، وتحديد الأعداد المطلوبة من كل نوعية، ويتضح لنا أن البيان الأول الخاص

بنوعية الأفراد المطلوبين للعمل نحصل عليه من واقع بطاقات الوصف الوظيفي، حيث تمدنا بيانات عن مواصفات الموارد البشرية المطلوبة والمواصفات والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

#### 2-4-7-4 الاستقطاب والاختيار

تسهل عملية التوصيف مهمة الاختيار والترشيح لشغل الوظائف المتوفرة وتضع أمام المتنافسين والمتقدمين لشغل هذه الوظائف معايير وأسس دقيقة تضمن اختيار الأكفأ لشغلها وذلك من خلال المؤهلات المحددة لها وملاحظة مدى توافرها بالمتقدمين.

#### 3-4-7-4 عملية التدريب

إن عملية الوصف الوظيفي تزود إدارة الموارد البشرية ببيانات كافية عن النواحي والواجبات التي ينبغي أن يشتمل عليها برنامج التدريب، أي تحديد الاحتياجات التدريبية لشاغل الوظيفة للقيام بأعمال محددة، ولا ينطبق هذا الأمر على شاغل الوظائف الحالية فقط بل أيضاً الذين سيتم اختيارهم في المستقبل لإكسابهم المهارات اللازمة لحسن أداء العمل.

#### 4-4-7-4 الترقية والنقل:

إن الترقية هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى ومسؤولية تفوق مستوى ومسؤولية الوظيفة التي يشغلها حالياً، وقد تقتضي مصلحة المنظمة نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، ويفيد التوصيف الوظيفي في هذه الحالة عن طريق كشفه لمواصفات الوظائف وعلاقتها مع بعضها الآخر من حيث الواجبات والمسؤوليات، أي تحديد معالم طريق الترقية والنقل الذي يسلكه الموظف.

#### 5-4-7-4 تقييم الأداء

إن الأساس الذي تقوم عليه عملية تقييم الموارد البشرية وجود معايير موضوعية تتخذ أساساً في القياس والمقارنة، ولاشك أن أسلم هذه المعايير هي المواصفات الواردة بوصف الوظيفة على أساس الواجبات والمسؤوليات والمهام المناطة بالوظيفة وأساليب أدائها، والتي يبنى عليها عملية التقييم من حيث المقارنة مع ما تم إنجازه من عمل وما هو مطلوب من خلال الوصف الوظيفي والتي على ضوءها يتم تحديد مستوى كفاءة الأداء والإنجاز.

#### 4-8 علاقة التحليل الوظيفي بالتوصيف الوظيفي

جمع البيانات : قبل البدء في كتابة توصيف الوظيفة / العمل، اجمع جميع المعلومات التي تحتاجها. وتغاضى عن التصميم أو طريقة كتابة الوثيقة. وركّز على الأسئلة التالية، والتي قد يكون بعضها غير مناسب للموضوع ، فلا تقلق لهذا الأمر. وهذه الأسئلة هي مرشد ليساعدك في الحصول على البيانات التي تريدها.

#### 4-9 أخطاء عامة في التوصيف الوظيفي

##### 4-9-1 المساءلة العامة GENERAL ACCOUNTABILITY

- يتم تقديم ملخص بالواجبات بدلاً من الغرض الأول للنتائج النهائية الأساسية.
- يلخص الواجبات أو يوفّر قائمة تفصيلية بالمهام المنجزة، بدلاً من ملخص في جملة أو جملتين.
- يلخص "كيف" يتم تحقيق الغرض من الوظيفة ولا يجيب عن السؤال ؟ "لماذا" توجد الوظيفة؟
- توجد قائمة تفصيلية بالأنشطة في حدود من 5 إلى 10 أسطر والمفروض أن لا تزيد عن 3 سطور.

##### 4-9-2 أبعاد DIMENSIONS

- طويلة جداً في العدد وشرح 3 أو 4 أبعاد عادة كافية.
- لا تحاول أن تكون دقيقاً جداً
- يكفي أرقاماً أو بيانات تقريبية + 10
- يتضمن أبعاداً غير قابلة للتطبيق في الوظيفة، ولكنها تتعلق بوظائف أعلى أو بآخرين.
- العلاقات التنظيمية ، إلى أعلى أو أسفل ، تكون مضطربة أو غير كاملة . وأحياناً تتعارض مع الخريطة التنظيمية ، أو لا تميّز بين العلاقات الوظيفية.
- يتم إغفال العلاقات الجانبية الجوهرية.

##### 4-9-3 الطبيعة والمجال NATURE AND SCOPE

- يعطي وصفاً غير وافٍ عن طبيعة وتعدد الوظيفة / الخدمة.
- لا يستعمل أمثلة نموذجية لزيادة الفهم.
- يتضمن أحكاماً أو استنتاجات شخصية.
- يحدّد رأي شاغل الوظيفة أو الرئيس عن التعليم المطلوب والخبرة . ويمكن الاحتفاظ بمعايير شغل الوظائف وما يتعلق بالأفراد مسجّلة في سجلات أخرى، ولا يجب أن تتضمن في توصيف الوظيفة / العمل.
- يستخدم تعميمات غامضة بدلاً من استخدام لغة موجزة ، دقيقة وواضحة.
- عضوية اللجان متضمنة دون وصفٍ لدور اللجنة أو شاغل الوظيفة الذي يقوم بها خدمتها

- لا يوضّح دور الوظيفة في البيئة ككل . مثال ذلك ، وظيفة مسؤولة عن شراء مواد وأجهزة يجب أن يوضح دور الوظيفة في عملية الشراء خلال جميع الخطوات : الجدوى ، المواصفات اختيار المصدر ، المفاوضات بشأن السعر ، تخفيض الميزانية ، النفقات ، التوريد والتركيب .

- لا يلفت الانتباه نحو التحديات العظمى أو المشكلات الكبرى التي تواجهها الوظيفة

- لا يُعطي مؤشراً عن من أين يحصل شاغل الوظيفة على المساعدة في حل المشكلات سواء من داخل المؤسسة أو خارجها .

#### 3-9-4 SPECIFIC ACCOUNTABILITIES خاصة مسؤوليات

- يُصرح ثانياً بالأنشطة والواجبات بدلاً من التصريح بنتائج نهاية كبرى .

- يوفر وصفاً غير كافٍ للعلاقة بين النتيجة النهائية وكيف يتم تنفيذها .

- يستخدم عبارة تفسيرية واحدة لتغطية عدة نتائج نهائية .

- يتضمن مجال نتيجة نهائية لم يتم وصفها في " الطبيعة والمجال "

- يتضمن مسؤوليات خاصة كثيرة جداً في حين يكفي في العادة من أربع إلى سبع مسؤوليات .

#### 4-9-4 بعض الأخطاء العامة بالنسبة لجميع أقسام تحليل الوظيفة / العمل

#### SOME FAULTS COMMON TO ALL SECTIONS OF JOB DESCRIPTION

1- التوصيف طويل جداً ويحتوي على تفاصيل ذات صلة بعيدة عن الموضوع .

2- التوصيف قصير جداً ، ويتخطى عناصر ذات علاقة بالموضوع ، ولا يجذب الانتباه نحو الوظيفة / العمل .

3- التوصيف يركّز تركيزاً خاطئاً على جوانب معينة للوظيفة / العمل .

4- التوصيف غير كامل بالنسبة للتفاصيل المهمة ، مثل المرؤوسين ، المواقع ، البرامج ، الخدمات

الأجهزة ... الخ .

#### 10-4 متطلبات أساسية لتوصيف الوظائف: JOB DESCRIPTIONS: BASIC

#### REQUIREMENTS

هناك بعض المبادئ الأساسية التي ينبغي تطبيقها على توصيف الوظائف . ولتسهيل التقدم في عملية التقييم

وللتأكد من أن جميع من يقومون بالتقييم يدركون المطالب الرئيسية المرتبطة بكل وظيفة ، فإنه يجب على

توصيف الوظيفة أن يحقق الموازين التالية على قدر الإمكان:

تركيز الانتباه على مطالب الوظيفة وليس على الخصائص الشخصية لشاغل الوظيفة الحالي .

الاهتمام فقط بالحقائق وليس بالأحكام التي يصدرها محلّ الوظيفة بشأن الأهمية النسبية لأنواع خاصة من

الوظيفة أو مطالب الوظيفة.

- ضرورة تحليل الأجزاء المكوّنة لوظيفة ما لتوضيح ما يتم تنفيذه ولتوضيح الناتج من عملية التنفيذ. ولا تضيف قوائم المراجعة البسيطة للمهام شيئاً جديداً أو هاماً إلى فهم الوظيفة بل وقد تؤدي إلى الخداع والتضليل.
- لتحقيق العدالة في المعاملة يجب تقديم توصيف الوظائف على أسس متناسقة فيما يختص بالشكل والمحتوى.
- وضوح وبساطة وعدم إساءة تفسير وفهم شكل ولغة التوصيف الوظيفي.
- تغطية محتوى الوظيفة يجب أن تكون شاملة وتتضمن جميع الأنواع الرئيسية للطلب التي يحددها شاغلوا الوظيفة.

- قبل استخدام التوصيف الوظيفي لأغراض التقييم يجب على شاغلي الوظيفة التأكيد على أن التوصيف يحتوي على وصفاً حقيقياً وعادلاً ودقيقاً لتوصيف محتوى الوظيفة

#### **11-4 مطالب الوظيفة وليس خصائص الشخص**

#### **JOB DEMANDS NOT PERSONAL CHARACTERISTICS**

يجب ألا يتضمن توصيف الوظيفة أي إشارة إلى مستويات الأداء أو خصائص الشخص الذي يشغل الوظيفة ، بل يجب أن يكون صالحاً سواء تغيّر الشخص الحالي الذي يشغل الوظيفة أم لم يتغيّر .

ويتطلب الأمر عناية خاصة عند وصف مستوى المهارة والمعرفة والتدريب والخبرة المطلوبة. وفي كثير من تمارين تقييم الوظيفة تكون المؤهلات و/أو مدة الخبرة بحيث يتم توصيفها كعوامل لأغراض التقييم. وعند كتابة التوصيف الوظيفي يصبح من الأهمية بمكان تذكر أن العوامل من هذا النوع توضح بقوة مستوى المهارة المطلوب ودرجة صعوبتها ، وعلاوة على ذلك قد تكون هذه العوامل خادعة أو مضلّة في بعض الحالات والظروف.

وقد يكون للمؤهلات علاقة بسيطة بمستوى المهارة المطلوب بالفعل. وكثيراً ما تكون قائمة على مهارات الوظيفة التي استبدلت بالتغير التقني . وعلاوة على ذلك نجد أنه في بعض الحالات يكون أحد متطلبات مؤهل رسمي عائناً للالتحاق بالوظيفة. والغرض الرئيسي من المؤهلات هو حماية مستويات المال المكتسب وتوقعات التدرج الوظيفي لشاغل الوظيفة.

5 القحطاني محمد بن دليم، 2012 إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض

6 المعشوق منصور بن عبد العزيز ، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض

7 شلبي عبد الله متكرة عن تصنيف الوظائف، معهد الإدارة العامة، الرياض.

-DESSLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

-EVAN M. BERMAN, et-al, 2006, 2<sup>nd</sup>edn, Human resource management in the public service, Processes and problems, Sage Pub, Thousand Oaks, California.

- GERHART CK, B.& WRIGHT P., (2007), Human Resource Management. Boston: Mc Graw Hill.

- GOMEZ-MEJIA, L., D. BALKIN & R. CARDY (2007), Managing Human Resources. New Delhi: PHI Learning.

- JOSEPHAT STEPHENTIKA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.

- KEITH SISSON and JOHN STORY ,2000, the realities of human resource management Open University Press, Buckingham, Philadelphia.

- LINDA READY, 2003, make that grade, human resource Management, Gill and Macmillan, Dublin

- LLOYD L. BYARS And LESLIE RUE, 2008, Human Resource Management 2nd.edn McGraw Hill, Irwin. N.Y



- LLOYD L. BYARS AND LESLIE W. RUE, 2008, 9<sup>th</sup>, Human resource management Mc Graw-Hill, Irwin, N.Y.

– LUIS R. GOMEZ–MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016, Managing Human resources, 7 edit, Pearson education, New Jersey.

– MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, pearson education, New Jersey

- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage, 15 edit, Mc Graw-Hill companies, Singapore

- STEPHEN P. ROBINS, 2003, the Truth about managing people, prentice Hall, London

- SUSAN CORBY and GEOFF WHITE, 2005, Employment Relation In The Public Services, Rutledge, London

- VAN DORMAEL, M., S. DUGAS, Y. KONE, S. COULIBALY, B. MARCHAL & D. DESPLATS (2009) Appropriate training and retention of community doctors in rural areas. A case study from Mali. Human Resources for Health 6(25): PP. 99–115

AGARWALA, T. (2009), Strategic Human Resource Management. New York: Oxford University Press

– TESONE, D.V., 2015, Human resource management in the hospitality industry, Pearson Prentice Hall, USA.

## أسئلة حول الفصل

- ما الفرق بين تصميم العمل وتحليل العمل؟
- ما الهدف من تصميم وتحليل العمل؟
- عدد مداخل تصميم العمل.
- ما هي الخطوات المتبعة في تحليل العمل؟
- ما إيجابيات وسلبيات المقابلة كأداة مساعدة في الوصف الوظيفي؟
- ما العناصر الأساسية لبطاقة الوصف الوظيفي؟
- ما هي مراحل إعداد بطاقة الوصف الوظيفي؟

### أجب بصح أو خطأ عن الأسئلة التالية

- 1- يبني تحليل العمل بعد الانتهاء من وضع بطاقة الوصف الوظيفي **خطأ**
- 2- يتضمن تحليل العمل خصائص العمل ومواصفات شاغل العمل **صح**
- 3- من أخطاء بطاقة الوصف الوظيفي أن تتضمن مسؤوليات خاصة كثيرة جداً في حين يكفي في العادة من أربع إلى سبع مسؤوليات **صح**

### - اختر الإجابة الصحيحة

- 1- يعني مدخل مدخل إغناء أو إثراء العمل
- أ- توسيع نطاق العمل أو الوظيفة التي يؤديها الفرد عمودياً وليس أفقياً وذلك عن طريق إضافة خصائص أو سمات جديدة للعمل. **صح**
- ب- توسيع نطاق العمل أو الوظيفة التي يؤديها الفرد. فبدلاً من أن يؤدي جزئية أو مهمة بسيطة من العمل ، تحدد له جزئيات متعددة لكن ضمن دائرة اختصاصه وخبرته الأصلية.
- ت- يسمح للفرد بأداء مهام متنوعة متعاوناً مع زملائه في الفريق في سبيل تحقيق الهدف المطلوب ، وبالتالي فهذا المدخل يسعى إلى تصميم العمل الكلي على مراحل.
- ث- يقوم هذا المدخل بتصميم الأعمال أو الوظائف بشكل تتلاءم مع القدرات الفسيولوجية وخصائص الأفراد، وذلك لتمكينهم من أدائها بشكل جيد.

## 2- يمكن إيجاز الخطوات وفق المدخل العلمي في تصميم العمل بما يلي:

أ- تجزئة العمل الواحد إلى جزئيات صغيرة جداً وبسيطة، وذلك من أجل أدائها بسهولة دون الحاجة إلى مهارة .

صح

ب- التركيز على أداء الجزئيات غير متكررة.

ت- زيادة عمليات النقل والمناولة داخل العمل قدر الإمكان .

ث- التجريب على ظروف مناخية استثنائية في مكان العمل .

3- ليس من أهداف وظيفة تصميم وتحليل العمل:

- المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال اختيار منتجات وخدمات تقدم ميزة تنافسية.

صح

- إن حب الفرد للعمل وللمنظمة يسهم إلى حد كبير في تخفيض معدل دوران العمل.

- المساهمة في تحديد السلوك المطلوب من الأفراد والمرغوب به من قبل المنظمة، والذي يعمل على تحقيق

الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

- تعكس نتائج التصميم والتحليل مستوى التكنولوجيا المستخدم في المنظمة .

## الفصل الخامس: تخطيط الموارد البشرية

### كلمات مفتاحية ومصطلحات

تخطيط الموارد البشرية HR planning العرض من قوة العمل Workforce supply

الطلب على العمالة Workplace demand، فائض العمالة Workforce surplus

تخفيض حجم العمالة Downsizing الاستقطاب Recruiting

### ملخص الفصل:

يبني تخطيط الموارد البشرية على نتائج تحليل العمل وتصميم العمل، ويركز على المقارنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية. وسيركز الفصل على مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية وخطواته والنتائج المبنية عليه في الاستقطاب أو تخفيض حجم العمالة، وقد يكون من خلال الجمع بين أكثر من أسلوب للوصول إلى استثمار حقيقي للموارد البشرية حسب الحاجة الحالية والمستقبلية. كما يوضح مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات.

### المخرجات التعليمية للفصل

- القناعة بأهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة
- التعرف على كيفية تقدير العرض من قوة العمل.
- التعرف على كيفية تقدير الطلب من قوة العمل.
- التعرف على مستويات تخطيط الموارد البشرية.
- التعرف على تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية في تخطيط الموارد البشرية

### تمهيد:

بناء على نتائج تصميم وتحليل العمل وتحليل عبئ العمل يتم تحديد المطلوب من الموارد البشرية كماً ونوعاً، وتعتبر خطة الموارد البشرية جزء من خطة المنظمة، وتتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوضع الخطة على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

ولذلك سيتضمن هذا الفصل مفهوم تخطيط الموارد البشرية وخطواته ومسؤولية تخطيط الموارد البشرية.

## 1-5 مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

عرّف (Armstrong 2003) تخطيط الموارد البشرية (HRP) بأنه "عملية كمية ونوعية لضمان حصول المنظمة على الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب للقيام بالمهمة المناسبة". ينصب التركيز على كفاءات الموظفين واستقرارهم بدلاً من دقة الأرقام التي يتم الحصول عليها من خلال تقنيات التنبؤ الصارمة. علاوة على ذلك، تعتبر HRP (Pattanayak 2006) بمثابة عملية لتحليل احتياجات الموارد البشرية للمنظمة في ظل ظروف متغيرة، وتطوير الحلول اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات. لذلك، فإن المهمة التنظيمية والأهداف والغايات والاستراتيجيات والسياسات يجب أن توجه دليل الموارد البشرية.

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية : بأنه ذلك النشاط الذي تمارسه إدارة الأفراد في المنظمة والذي بموجبه تعمل على تحديد احتياجاتها من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبلة ، وذلك من حيث الكم والنوع ، والسعي إلى ضمان توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب . ويتم ذلك من خلال دراسة حجم وعبء العمل الحالي والمرتبب ، ومقارنته مع قوة وإمكانات العمالة الحالية في المنظمة ، لتحديد الحاجة أو الفائض من العمالة ، أخذاً في الاعتبار العوامل البيئية المؤثرة ، سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة المحيطة .

ينصب تركيز تخطيط الموارد البشرية على ما يلي:

1. الحصول على المهارات والوظائف المناسبة في الوقت المناسب.
2. التنبؤ بأنواع الموارد البشرية اللازمة.
3. ضمان توفر البدائل وتكون جاهزة لملء الوظائف الشاغرة.
4. ضمان سياسات التوظيف تلبى العدد الحالي والمستقبلي للوظائف والصفات.
5. ضمان وجود استخدام فعال للموارد البشرية.
6. تسهيل إجراءات شؤون الموظفين للوظائف الحالية والمستقبلية كالتوظيف، والتدريب والتخطيط المهني.

يضم سيناريو التخطيط عدداً من العمليات والأنشطة بما في ذلك تقييم البيئات الحالية والمستقبلية للمؤسسة في سياق الخطط والآثار المترتبة على الموارد البشرية والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مثل السكان واتجاهات سوق العمل والتكنولوجيا ، التشريعات والأسواق المالية والاستثمارات. ستساعد اتجاهات تحليل سوق العمل في تقليل معدل دوران الموارد البشرية من خلال التركيز على قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين. ومع ذلك، فإن مستوى معين من الدوران صحي لأن المنظمة ستكون قادرة على جذب أفكار جديدة من الخارج ، والتي تعد ضرورية للإبداع والابتكار. يتم قياس معدل دوران العمل باستخدام طرق مختلفة.

## 5-2 العرض والطلب على العمالة

يدرس الطلب على العمالة الاحتياجات الحالية والمستقبلية (النظر في الأنشطة والميزانيات والمخزون الحالي للموظفين وبرامج الموارد البشرية). اعتمادًا على رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وغاياتها ، سيستخدم مديرو الموارد البشرية هذه النتائج للتنبؤ والتخطيط لكيفية تلبية هذا الطلب.

تتناول توقعات العرض للعمالة تحديد الموارد البشرية الحالية، والأثر المحتمل لتغير ظروف العمل إن وجدت، ومصادر العرض الداخلي والخارجي لليد العاملة. تتم مقارنة البيانات من الطلب على العمالة وتوقعات العرض من العمالة، واتخاذ القرارات في عملية تخطيط الموارد البشرية. يتم إعداد خطط الموارد البشرية باستخدام طرق مختلفة للمساعدة في صنع القرار .

تعتمد خطط الموارد البشرية على التحليل البيئي. في هذه الحالة، يجب الإجابة على عدد من الأسئلة على سبيل المثال:

1. إلى أي مدى تساعد بيئة العمل على جذب الباحثين عن عمل والمؤهلين؟

2. هل لدى المنظمة نظام فعال للاستخدام الفعال للموارد البشرية؟

3. إلى أي مدى يشعر الموظفون بالفخر بوظائفهم والمنظمة؟

4- إلى أي مدى يتم استخدام الموظف وإنتاجية الموظفين واستعدادهم للرد على بيئة متغيرة من خلال جداول عمل مرنة.

سوف يركز تطوير خطط الموارد البشرية على توفير الموارد والاحتفاظ بها وتطويرها واستخدامها ومرونة العمل من خلالها. إذا تجاهلت حكومة أو منظمة تخطيط الموارد البشرية ، فسيواجه ذلك مشكلات خطيرة في جذب واستبقاء الموظفين المرغوب فيهم ، والتعرض لنقص / فائض، وفشل المنظمة في الاستجابة التنافسية للبيئة.

نظرًا للأهمية المذكورة أعلاه أصبح تخطيط الموارد البشرية ضرورة للمسؤولين والمديرين للتفكير بجدية وتحليل دقيق لحالة القوى العاملة في مؤسساتهم.

## 5-3 مستويات تخطيط الموارد البشرية

يمكن أن يكون تخطيط الموارد البشرية على المستويات الوطنية والوزارية والقطاعية والتنظيمية والإدارية. فعلى المستوى الوطني؛ من المهم معرفة الموارد البشرية المتاحة وتلك التي ستكون مطلوبة في المستقبل البعيد، لأن

الدولة لا يمكن أن تتطور دون وجود الأشخاص المناسبين من حيث العدد والمهارات، الأمر نفسه ينطبق على الوزارات والقطاعات والمؤسسات.

تخطيط الموارد البشرية هي وسيلة لمقارنة الطلب والعرض من القوى العاملة. على المستوى الوطني ، من خلال النهج التالي: النظر في نمو القطاعات الاقتصادية السنوية لفترة التخطيط على سبيل المثال 5 سنوات، و مراجعة حجم العمالة في سنة الأساس.

ترجمة النمو الاقتصادي السنوي من حيث متطلبات العمل، و النظر في معدل الاستنزاف بسبب التقاعد والوفيات وما إلى ذلك، النظر في عدد الأشخاص الذين يتكون المدارس والكليات وما إلى ذلك. ونقطة البداية هي أن ننظر إلى الالتحاق بالمدارس والانتقال إلى جامعات مختلفة والتدريب في المؤسسات الأخرى وسنوات التخرج، رصد معدل البطالة، والهدف من تخطيط الموارد هو سد الفجوة بين الطلب والعرض من خلال اقتراح الإجراءات التي يتعين اتخاذها في أوقات معينة في مرحلة التخطيط. قد تتضمن مقترحات التخطيط التركيز على التدريب في بعض التخصصات ؛ السيطرة على معدل الاستنزاف من القوى العاملة، أو تغيير سن التقاعد.

#### **4-5 - مراحل تخطيط الموارد البشرية :**

#### **1-4-5 التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية .**

##### **1-1-4-5 المتغيرات الخارجية : وتشمل :**

أ- الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة :

فمثلاً تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي ، دوراً مؤثراً في تخطيط الموارد البشرية ففي فترات الرواج يكون الطلب على السلع والخدمات كبيراً ، وتسعى المنظمات إلى زيادة إنتاجها كي تلبي هذه الزيادة المتوقعة، ولا شك أن هذا الوضع يتطلب من المنظمات التوسع في استخدام الموارد البشرية . فالمنظمة التي تتنبأ بأن الوضع الاقتصادي سائر نحو فترة رواج ، عليها أن تتوسع في عملية التوظيف والاستخدام، وأن تتوقع وجود طلب كبير على الموارد البشرية في سوق العمل. ويحدث العكس في حالة التنبؤ بفترة انكماش اقتصادي.

## ب- التطور التكنولوجي :

يمكن تلخيص تأثير التطور التكنولوجي على الموارد البشرية في نقاط أساسية ثلاث :

- ✓ تخفيض حجم الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات بشكل عام ، على اعتبار أن إنجاز العمل يتم بشكل آلي، دون الحاجة إلى العنصر البشري .
- ✓ الاتجاه إلى توظيف موارد بشرية ماهرة تتسجم مع طبيعة العمل الآلي.
- ✓ التغيير في حجم ونوعية العرض والطلب في سوق العمل . فالطلب الآن يتجه إلى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية الماهرة ، والابتعاد عن العمالة اليدوية . أما العرض فقد اتجهت المؤسسات التعليمية والتدريبية - باعتبارها الممول الرئيسي لسوق العمل بالموارد البشرية - إلى تعديل برامجها بما ينسجم مع التطور التكنولوجي وطبيعة احتياجاته في المنظمات.

## ج- السكان وخصائص القوى العاملة :

فالمنظمات بحاجة لمعرفة الخصائص السكانية في المجتمع بشكل عام ، والقوى العاملة بشكل خاص ، وذلك من حيث : تركيب هيكل فئات العمر في المجتمع ، والنمو السكاني ، ونسبة الذكور إلى الإناث ، ونسبة الولادات ، ونسبة الوفيات ... الخ . فجميع هذه المظاهر السكانية تؤثر على تخطيط الموارد البشرية في المنظمات وتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية في المستقبل . فانخفاض معدل الوفيات عموماً على سبيل المثال ، سيؤدي إلى وجود شريحة سكانية كبيرة في السن نسبياً مازالت قائمة على رأس عملها وتعمل . وكذلك تقليص استخدام أو توظيف فئة العمر ما بين الـ 16-22 سنة مثلاً ، سيؤدي إلى حدوث نقطة اختناق في المستقبل لإيجاد العمالة اللازمة في الأعوام القادمة.

## د- أفضليات العمل:

يسود المجتمعات تقليد معروف هو أن هناك أعمالاً تناسب النساء، وأعمالاً تناسب الرجال. وعندما يعمل أحد الجنسين في أعمال الجنس الآخر، يعتبر ذلك إلى حد ما غير مقبول لدى بعض الفئات من الناس في المجتمع التي تحتفظ بفكرة تقليدية كهذه . فحالة تمسك المجتمع بمثل هذه الفكرة التقليدية، سيؤدي إلى وجود طلب زائد في سوق العمل على أحد الجنسين للأعمال التي تناسبه ، وهذا يدعو للاستعداد له مسبقاً.

## هـ- القوانين والأنظمة الحكومية :



فعلى سبيل المثال يعمد المشرع إلى إصدار قوانين لتنظيم العمل في المنظمات وحماية العاملين مما يؤدي إلى الحد من حرية مصمم العمل في مدى ما يستطيع تحميله لوظيفة محددة من ساعات العمل ، أو المخاطر المهنية . فتخفيض ساعات العمل اليومية ، وزيادة فترات الراحة مثلاً ، سيؤدي بلا شك إلى إنقاص زمن العمل المتاح ، وبالتالي احتمال وجود نقص في العمالة في المنظمة .

و- السياسة التي تتبعها الدولة في مجالات التعليم ، والتوظيف ، والهجرة:

**بالنسبة لسياسة التعليم :** فالدولة في رسمها للسياسة التعليمية في البلد ، تلعب دوراً مؤثراً ومباشراً في حجم ونوعية ما هو معروض من موارد بشرية في سوق العمل ، والتي ستعتمد عليها المنظمات في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية منها.

**بالنسبة لسياسة التوظيف:** في كثير من البلدان تضع الدولة على عاتقها مسؤولية إيجاد فرص عمل لخريجي الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية، وهذا يضطرها أحياناً إلى توظيف عمالة في بعض المنظمات لا حاجة لها، مما يحدث تأثيرات مباشرة على عملية تخطيط الموارد البشرية

**بالنسبة لسياسة الهجرة:** تفتح بعض الدول باب الهجرة لمواطنيها لإيجاد فرص عمل وحياء أفضل خارج حدودها . ولا شك أن هذه السياسة ستؤدي إلى حدوث حالات لترك العمل في المنظمات، وإلى وجود نقص في الموارد البشرية في سوق العمل.

5-4-1-2 المتغيرات الداخلية وتشمل :

أ- أهداف وخطط المنظمة :

فإذا كانت الخطط تتجه إلى توسيع النشاط ، فهذه بمثابة إشارة لأن نتنبأ بأن المنظمة بحاجة إلى موارد إضافية، والعكس من ذلك صحيح.

ب- التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة:

تؤدي إضافة بعض الأنشطة الجديدة أو استبعاد بعضها إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنظمة.

ج- مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة :

مثال: المركزية واللامركزية: حيث ينص مبدأ المركزية على تركيز الأعمال والسلطة في أجهزة مركزية، أو في وحدات إدارية معينة، أما اللامركزية فتتضمن على توزيع الأعمال والسلطة على أكثر من وحدة إدارية، وإحداث

وحدات جديدة يناط بها تنفيذ بعض الأعمال التي كانت تنفذ مركزياً ، كما هو الحال في إحداث فروع في المناطق الجغرافية البعيدة . ولا شك أن استخدام اللامركزية سيؤثر على عدد الوظائف المطلوبة في المنشأة وعلى حجم ونوعية اليد العاملة التي يناط بها مهام وأعباء هذه الوظائف أو الأعمال.

#### د - كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها عليها:

إن مستوى كفاءة العاملين له تأثير كبير على حجم العمالة فعندما يكون رقم الإنتاج ثابتاً وتحسنت كفاءة الفرد في العمل بالساعة الواحدة (أي زادت إنتاجيته) فلا بد أن يؤدي ذلك إلى وجود فائض في العمالة ، لأن رقم الإنتاج يمكن تحقيقه بعدد أقل من الأفراد الحاليين ، والعكس من ذلك صحيح.

#### هـ - معدل دوران العمل :

يعد التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة ركناً أساسياً في مجال تخطيط الموارد البشرية. فارتفاعه يعتبر مؤشراً إلى الحاجة لموارد بشرية تغطي معدل الخسارة البشرية ، التي تحدث نتيجة عوامل متعددة أهمها الاستقالات ، وعدد إصابات العجز ، والوفاة، وعدد حالات الفصل والتسريح من العمل، ويمكن أن نضيف إليها عدد أيام وساعات الغياب عن العمل.

#### و - الترقيات المتوقعة:

لا شك أن الترقية من مستوى إداري لمستوى إداري أعلى على ضوء وجود شاغر وظيفي، تعد خسارة للمستوى الإداري الذي حدثت فيه الترقية ، الأمر الذي يستوجب معه تغطية هذا النقص بأفراد يحلون محل الأفراد الذين تمت ترقيةهم.

#### ز - إحالات التقاعد:

لا شك أن الأفراد المحالين للتقاعد عند بلوغهم السن القانونية يمثلون خسارة يستوجب الأمر تعويضها وأخذها في الحسبان عند تخطيط الموارد البشرية .

## 5-5- تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الموارد البشرية مستقبلاً داخل المنظمة:

ويكون ذلك بإتباع ما يلي:

### 5-5-1- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة :

يعمد المخطط في البداية إلى تحديد عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة الرئيسية ، وذلك من واقع أهداف وخطط المنظمة . بعد ذلك يسعى المخطط إلى الإطلاع ومعرفة الأنشطة أو الأعمال الفرعية ضمن كل نشاط أو عمل رئيسي . كما يحدد عدد ونوعية الوظائف التي يحتاج إليها كل نشاط فرعي ونشاط رئيسي .

### 5-5-2- تقدير حجم ونوعية الموارد البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة :

عملية التقدير هنا تتم بواسطة عمل أساسي يدعى تحليل عبء العمل . ويعني حجم أو كمية العمل المطلوب إنجازها من كل وظيفة في الفترة الحالية والمقبلة التي يخطط لها . ويتم التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات أو الخدمات في الفترة المقبلة .

وبعد أن يتم تحديد ومعرفة كمية العمل ، يمكن تحديد حجم العمالة المطلوب بشكل مبدئي ، ويسمى هذا الحجم بالحجم النظري ، إذ لا يمكن الوصول إلى الرقم الفعلي إلا بعد حساب قوة العمل الحالية وأخذها في الاعتبار .

## 5-6 مصادر بيانات تخطيط الموارد البشرية

يتم مناقشة مصادر البيانات والتعرف عليها من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية: ما نوع المعلومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية وأين يمكنك الحصول عليها؟ يتم الحصول على بيانات تخطيط الموارد البشرية من مصادر مختلفة ولكن بشكل أساسي من المؤسسة والأفراد. تتضمن بيانات المنظمة ، الرؤية والرسالة والاستراتيجيات والأهداف والأنشطة والموارد والجدول الزمني للخطة الاستراتيجية.

تغطي بيانات الموظف الفردية، الاسم، تاريخ الميلاد، العنوان الدائم، الجنس، الحالة الزوجية المؤهلات الأكاديمية، المؤهلات المهنية، التدريب، موقع العمل وتاريخ تطورهم الوظيفي وكذلك الوضع الحالي.

ستتضمن البيانات المفيدة الأخرى حزم المكافآت وشروط الخدمة وبيئة العمل. ستكون بيانات خط الأساس الخاصة بهذه المجالات مفيدة ليس فقط في التنبؤ بالطلب والعرض، ولكن أيضاً في دعم القرارات المحددة التي يتعين اتخاذها والاستراتيجيات الواجب اعتمادها في تنفيذ خطة الموارد البشرية.

## 5-7- معالجة نتائج تخطيط الموارد البشرية :

إن نتائج تخطيط الموارد البشرية، إما أن تشير إلى وجود حاجة لموارد بشرية إضافية، أو أن هناك فائضاً فيها، أو أن الموارد الحالية تكفي متطلبات العمل في المنظمة.

أ- بالنسبة لحالة وجود نقص في الموارد البشرية : في هذه الحالة تسعى المنظمة إلى القيام بعمليات توظيف جديدة، أو اللجوء إلى زيادة ساعات العمل كعملية تعويض أو استخدام تكنولوجيا حديثة آلية تحل محل العنصر البشري في العمل. وبالطبع يتوقف اختيار وسيلة المعالجة بالنسبة لحالة النقص من منظمة لأخرى وذلك حسب ظروفها وإمكانياتها وظروف البيئة التي تعمل فيها .

ب- بالنسبة لوجود حالة فائض في الموارد البشرية في المنظمة : هناك وسائل أيضاً يمكن أن تلجأ إليها المنظمة في معالجة الفائض، ومن هذه الوسائل : التسريح ، الإحالة للتقاعد قبل بلوغ السن القانونية ، تخفيض ساعات العمل ، التسريح المؤقت لفترة زمنية معينة وذلك كوسيلة لعدم خسارة المنظمة للموارد البشرية لديها ، حيث يمكن إعادة استخدامها عندما تكون بحاجة إليها مجدداً .

أما بالنسبة لعدم وجود فائض أو نقص في العمالة ، فالمنظمة في هذه الحالة لا تكون بحاجة لاتخاذ أي إجراء ، ذلك لأن الأمور تسير طبيعياً فيها.

## مراجع ومصادر وقراءات حول الفصل

8 المعشوق منصور بن عبد العزيز ، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض

- ARMSTRONG, M. (2006), A Handbook of Personnel Management Practice.

London: Hogan page.

-DESSLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson

Prentice Hall.

- GERHART CK, B.& WRIGHT P., (2007), Human Resource Management. Boston: Mc Graw Hill.
- JOHN BRATON and JEFFEY GOLD, 1999, 2nd edn, Human Resource Management theory and practice, Macmillan Business, London.
- JOSEPHAT STEPHEN TIKAA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University, African,
- LEOPOLD, J., L. HARRIS & T. WATSON (2005), The Strategic Managing of Human Resources. Harlow: FT Prentice Hall.
- LLOYD L. BYARS And LESLIE RUE, 2008, Human Resource Management 2nd.edn McGraw Hill, Irwin. N.Y
- LUIS R. GOMEZ–MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016, Managing Human resources, 7 edit, Pearson education, New Jersey.
- MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, pearson education, New Jersey
- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage, 15 edit, Mc Graw–Hill companies, Singapore
- STEPHEN P. ROBINS, 2003, the Truth about managing people, prentice Hall, London
- SUSAN CORBY and GEOFF WHITE, 2005, Employment Relation In The Public Services, Rutledge, London
- TESONE, D.V., 2015, Human resource management in the hospitality industry, Pearson Prentice Hall, USA.

## أسئلة حول الفصل

- 5 عرف تخطيط الموارد البشرية.
- 6 تحدث عن مستويات تخطيط الموارد البشرية
- 7 ما هي المراحل التي يمر بها تخطيط الموارد البشرية.
- 8 كيف يتم تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الموارد البشرية مستقبلاً داخل المنظمة.
- 9 ما هي مصادر البيانات لتخطيط الموارد البشرية.

أجب بصح أو خطأ حول العبارات التالية:

- أ- تخطيط الموارد البشرية هو نتيجة لعمليات الاختيار والتعيين. خطأ
- ب- تخطيط الموارد البشرية هو المقارنة بين خصائص العمل ومتطلبات شاغل العمل خطأ
- ت-المسؤول عن تخطيط الموارد البشرية هو الإدارة العليا فقط خطأ

أختر الإجابة الصحيحة مما يلي

1- من نتائج تخطيط الموارد البشرية:

أ- عملية الاستقطاب

ت- الاختيار والتعيين

ث- سياسات الأجور والتعويضات

ج- كل ما سبق صح

2- عندما يكون هناك نقص في الموارد البشرية يقود تخطيط الموارد البشرية إلى:

أ- التسريح

ب-الإحالة للتقاعد قبل بلوغ السن القانونية

ت- تخفيض ساعات العمل

ث-استقطاب الموارد البشرية صح

3- ليس من العوامل الخارجية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

أ- الظروف الاقتصادية العامة

ب-التغيرات التكنولوجية

## الفصل السادس: الاستقطاب

كلمات مفتاحية ومصطلحات

الاستقطاب Recruiting ، نوع الاستقطاب Recruiting kind

مخزون المهارة Storage of skills ، تدوير العاملين Job rotation

الترقية Promotion ، وكالات التوظيف Employment agencies

يتوجب على المنظمات تبني سياسة استقطاب فعالة قائمة على إجراءات و أساليب جيدة، و يظهر من كونها تحافظ على دوام الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة و المهارة المطلوبة من قبل المنظمة و للحصول على هذه الموارد البشرية تعتمد على مصادر داخلية و خارجية و اللجوء إلى إحدى المصادر يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنظمة و ظروفها و إمكانياتها، ولكل من الاستقطاب الداخلي والخارجي سلبياته وإيجابياته. ومن ثم فإن استقطاب الفرد الكفاء هو من أهم العوامل لنجاح العمل داخل المنظمة، و كل هذه الخطوات تسمح بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

### المخرجات التعليمية للفصل:

- التعرف على العلاقة بين الاستقطاب وتخطيط الموارد البشرية
- التعرف على مصادر الاستقطاب
- القدرة على المقارنة بين سلبيات وإيجابيات نوعي الاستقطاب.
- التعرف على خطوات الاستقطاب
- التعرف على مزايا الترقية كأحد أساليب الاستقطاب الداخلي.

- التعرف على والمقارنة بين دور مكاتب التوظيف الخاصة وهيئات التوظيف الحكومية

- التعرف على دور الجامعات والمدرسين كمصدر مهم من مصادر الاستقطاب

### تمهيد

ما اختلفت وتتنوع المنظمات فان هدفها واحد و هو تحقيق أهدافها المسطرة و التي أنشأت من أجلها، فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تقوم هذه الأخيرة في البداية بتخطيط القوى العاملة و التي يتم من خلالها الوصف الكامل و الجيد لكل الوظائف المراد شغلها و تحديد مواصفات من يشغلها، و بمجرد الانتهاء من هذه العملية تبدأ الخطوة التالية و هي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف و محاولة جذب و استقطاب أكفئهم للعمل بالمنظمة . وترغيبهم للبقاء بها إذ يتطلب منها دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة بغية التقليل من مساوئها، و تخفيض تكاليف اللجوء إليها و تحقيق أكبر المزايا منها.

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، و عدد العاملين بكل منها، ومواصفات شاغليها. يبقى لها سوى أن تستقطب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف و الذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين، و تحديد مختلف المصادر و الكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد و من هم المسؤولين أو الجهات المعنية بعملية الاستقطاب .

### 1-6 مفهوم وماهية الاستقطاب

لقد ظهرت الحاجة للاستقطاب نتيجة عملية تخطيط الموارد البشرية عندما يكون هناك نقص في الموارد البشرية وفيما يلي بعض التعريفات

فقد عرفت راوية حسن الاستقطاب بأنه" البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة. فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث عن و جذب المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للتوظيف، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها. فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب.

ويعرف الاستقطاب بأنه تلك المراحل، أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملى الوظائف الشاغرة بالمنظمة



و قبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة. و من مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، و من وجود تحليل، و تصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

ويعرف آخرون الاستقطاب بالعملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل لتقدم للمنظمة كشغل الوظائف الشاغرة ، و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة.

ومما سبق يمكن القول: إن نشاط الاستقطاب ما هو في الواقع إلا عبارة عن عمل يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة ، وذلك في ظل ما يظهره تخطيط الموارد البشرية من نتائج. ولا يقتصر هذا النشاط على جذب وترغيب الموارد البشرية الجديدة (الخارجية) من أجل تلبية احتياجات المنظمة منها فحسب، بل يسعى هذا النشاط إلى ترغيب العمالة الموجودة لديها حالياً للبقاء فيها.

## 6-2 أهداف وأهمية الاستقطاب:

يمكننا القول أن نشاط الاستقطاب يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- أ- القيام بتحديد الأفراد الذين سيتم استقطابهم في الوقت الحاضر والمستقبل، وذلك على ضوء ما يظهره نشاط تخطيط الموارد البشرية وتصميم وتحليل العمل من نتائج.
- ب- العمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة إلى أقصى حد، وبأقل تكلفة ممكنة فزيادة العدد يجعل بدائل المفاضلة والاختيار أمام المنظمة أكثر، وهذا يمكنها من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية حسب العدد والنوعية التي تريدها.
- ت- مساعدة نشاط اختيار الموارد البشرية وذلك عن طريق استبعاد الأفراد المتقدمين للعمل والذين مؤهلاتهم ومواصفاتهم أقل أو أعلى من المؤهلات والمواصفات المطلوبة للاختيار والتعيين، ومنعهم من الدخول في إجراءات الاختيار، وبالتالي هذا يسهم في تسهيل عملية الاختيار وتخفيض تكلفتها.
- ث- المساهمة في تخفيض احتمال ترك الأفراد الذين تم استقطابهم واختيارهم للعمل في المنظمة بعد فترة قصيرة من الزمن، وذلك بترغيبهم بالبقاء فيها.

## القائم بعملية الاستقطاب: 6-3

في المنظمات الكبيرة و متوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب. و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولاً عن الاستقطاب و المقابلات والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب ، و يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

أما في المنظمات الصغيرة الحجم، فان وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة ، يكون مدير مكتب التوظيف، أيضا يمكن أن يقوم المديرين التنفيذيين في المنظمات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد و إجراء المقابلات معهم.

الشكل رقم 1-6 دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في الاستقطاب

الموارد البشرية	ون التنفيذيون
يط لأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر ب الاستقطاب و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد ة تنفيذ أنشطة الاستقطاب و تقييمها .	ة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية .

يبين الشكل رقم (1-6) عملية التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية، و المديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب، و قد يقع العبء الأكبر على مدير الموارد البشرية، أما المديرون التنفيذيون فتبرز أهمية دورهم في مرحلة الاختيار النهائي.

#### 4-6 خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:

1 - تخطيط القوى العاملة :حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

2 - طلبات المديرين من العمالة:

و تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية، و القدرات و المهارات.

### 3 - تحديد الوظائف الشاغرة :

بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، و في أي الإدارات و الأقسام و أيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

#### 4- النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات، و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل ، و عدد سنوات الخبرة و نوعها

### 5-6 مصادر و أساليب عملية الاستقطاب

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف، و مواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي يتسم الحصول منها على احتياجاتها، و تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية، و لاشك أن جميع المصادر لا يفيد لمعظم المنظمات استخدامها كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض و الطلب في سوق العمل، كما ينبغي للمنظمة أن تحدد مختلف الأساليب و الطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر .

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية:

#### 1-5-6 - المصادر الداخلية :

يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ، و هذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فانه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها و من أهم هذه المصادر .

أولاً: الترقية هي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة . ويتميز المصدر الداخلي عن طريق الترقية بميزات متعددة أهمها ما يلي :

أ- يوفر معلومات كافية ووافية عن المرشحين لشغل الوظائف الخالية ، وذلك من حيث إمكاناتهم ، وقدراتهم، وميولهم، ورغباتهم، وبالتالي استعدادهم لشغل الوظائف الشاغرة

- ب- يعتبر عنصراً هاماً لحفز العاملين الحاليين على العمل بحيوية ونشاط، أملاً في أن يشغلوا إحدى هذه الوظائف مستقبلاً.
- ت- يرفع من الروح المعنوية للعاملين الحاليين ، نتيجة شعورهم بأن المنظمة التي يعملون فيها، تقدر جهودهم، وتعتمد عليهم في ملء الشواغر الوظيفية لديها ، وذلك نتيجة ثقتها بهم .
- ث- تقليل تكاليف المنظمة المتعلقة بالوقت والجهد الذي يتطلبها استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية الخارجية الجديدة ، على اعتبار أنه عادة تكون الموارد البشرية الحالية أكثر تدريباً وتأهيلاً من الموارد البشرية الجديدة.
- ج- المحافظة على العمالة الحالية ومنعها من التسرب وترك المنظمة ، أملاً منها في إيجاد منظمة أخرى توفر لها فرص التقدم والترقية الوظيفية .
- في مقابل هذه المزايا، هناك مآخذ على الترقية باعتبارها مصدراً داخلياً من مصادر الموارد البشرية وأهم هذه المآخذ ما يلي:

- أ- يؤدي الاعتماد على الترقية إلى نقص التنوع في الاهتمامات ، والمعارف، والثقافات الجديدة التي تحملها معها الموارد البشرية الخارجية ، وهذا ما يطلق عليه بالدم الجديد الذي يجب إدخاله للمنظمة بشكل مستمر .
- ب- هيمنة وسيطرة الموارد البشرية الحالية على وظائف المنظمة ، وهذا قد ينتج عنه وجود صراعات بين أفرادها، وإمكانية حدوث إحباط نفسي لدى الأفراد الذين لم يتمكنوا من الحصول على ترقية.

### ثانياً: النقل و التحويل

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر و الهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة . فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، و تختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

هذا الأسلوب لاشك في أنه يحقق فوائد متعددة أهمها ، أنه يحقق المساواة بين كافة العاملين في المنظمة ، إلى جانب أنه يوفر الفرصة أمام العاملين لاختيار الأعمال أو الوظائف التي تناسبهم أكثر.

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب وهو أسلوب الإعلان الداخلي عن وظائف خالية لشغلها عن طريق النقل ، أنه قد يتم استقطاب العديد من الأفراد غير المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف المعلن عنها، وبالتالي عند استبعادهم نتيجة عدم أهليتهم أو عدم انطباق الشروط والمواصفات المحددة عليهم ، قد يصاب العديد منهم بخيبة أمل .

### ثالثاً: -الموظفون السابقون

قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل ، و خاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل ، و هناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة و هي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة، و إتباعها يكون أكثر وضوحاً في المنظمات الصغيرة و تحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها ، و أيضاً زيادة الشعور بالرضا بينهم و من عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة ، أو قد تكون تنظيمات المنظمة غير رسمية تقوم على أساس القرابة و العلاقة الشخصية.

### رابعاً: مخزون المهارات

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوافرة لدى العاملين بها. حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المهارات و الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات و القدرات ، و يتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بنقل أو الترقية.

### خامساً: الإعلان الداخلي

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة و هذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة و ينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء و الأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها .

### سادساً: عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء :

عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو إغرائهم للاتحاق بالمنظمة .

### 6-5-2 -المصادر الخارجية:

قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها ، فلا بد لها من

الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة و أهم هذه المصادر ما يلي:

**أولاً: مكاتب العمل الحكومية:** هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل و هي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة ، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المنظمة الباحثة عن طالبي العمل ، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل و من الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءات العالية و النادرة في هذه المكاتب .

**ثانياً: مكاتب التوظيف الخاصة:** ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، و غالباً ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة ، و في الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد .

و هناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص الغير مناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية و المتخصصة ، و عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل .

**ثالثاً: التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم، و عن مستوى تعليمهم و خبراتهم السابقة، و قدراتهم، و مهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار .

و قد تقوم وكالات التوظيف أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف ، و يتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة .

**رابعاً: الإعلان الخارجي:** تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية ، و المجالات و الدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً و التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف التخصصية

النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجالات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المتهمين بالأمر .

أما في حالة الوظائف لا تحتاج الخبرات و التي تتولى المنظمة تدريب المتقدمين على العمل مثل الشركات العاملة في مجال الغزل و النسيج ، فقد تلجأ هذه المنظمات إلى الإعلان في الأجهزة الإعلام الأخرى كالراديو، و التلفزيون .... و في جميع الحالات فإن تلك المنظمات تقوم غالبا بتلقي الطلبات مباشرة أو من خلال البريد و تقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان و اختيار العمالة.

**خامساً: المدارس و الجامعات:** تعتبر المدارس و المعاهد الفنية المتخصصة و كذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بها . ومن الأساليب التي تتبعها بعض المنظمات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس و المعاهد بها خلال العطل الصيفية، أو حتى العام الدراسي، كما يتوفر للمنظمة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم و رغبتهم في التعلم و دافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه و هذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب و تكنولوجيا العمل بها.

**سادساً: المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة و بغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم ، و اختيارهم ، و منحهم شهادات و إجازات و تراخيص للعمل في مجال محدد و من أمثلتها جمعيات المحاسبين و المراجعين و جمعيات الأطباء في تخصصات معينة و حتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا و هي تعني بتخريجهم و منحهم إجازات لممارسة المهنة فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية American Society For Human Resources management بوضع مناهج و اختيارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد و الموارد البشرية .

**سابعاً: الخدمة العسكرية:** تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة السائقين، و بعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة و قد لا يتوافر لها مصدر آخر في سوق العمل .

**ثامناً: الأخذ بآراء الخبراء و أساتذة الجامعة:** يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد و أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم ، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة

الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موثوقاً بهم، و إذا أصدرت منهم توصية تجاه شخص معين فلا بد و أن تكون في محلها.

**تاسعاً: النقابات العمالية:** يمكن للمنظمات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية ، و الرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل و تتوافر فيهم الخصائص و السمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للمنظمة أو الإعلان بهذه النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات للتعريف بفرص العمل و المزايا و الوظيفة و غيرها من البيانات التي تهم الفرد.

### **مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب: 6-6**

تتميز مصادر الاستقطاب الداخلية و الخارجية بعدة مزايا و مساوئ نذكر منها ما يلي :

#### **6-6-1 مزايا مصادر الاستقطاب الداخلي:** تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا منها

- المنظمة لديها فكرة جيدة، و معرفة أفضل عن نقاط القوة و الضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة. فإذا كان للمنظمة مخزون للمهارات فانه يمكن استخدامها كنقطة بديية يتم استقطاب الأفراد من خلالها، بالإضافة إلى ذلك فان تقييم أداء الأفراد يكون متاحاً للمنظمة وسهولة التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل و مدى استعداداته و تأهيله للترقية .
  - المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة. أي ليس للمنظمة فقط هي التي تعلم أكثر عن أفرادها، بل أيضا الأفراد يعلمون أكثر عن منظماتهم و كيفية تشغيلها ، فمثلا درجة شعور الأفراد بعدم الرضا تكون في حد أدنى لها إذا ما تم الاستقطاب من الداخل .
  - زيادة دافعية وحماس الأفراد: أي أن الاستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية و معنوية الأفراد، و ذلك عن خلق فرص ترقية، فعندما يعلم الأفراد أن المنظمة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى . فان هذا سيكون له تأثيراً إيجابياً على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم. والعكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطي للأفراد من خارج المنظمة .
  - زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين . أي زيادة استثمار المنظمة في مواردها البشرية و الاستخدام و الاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يحسن عائد المنظمة على استثمارها.
- 6-6-2 مساوئ مصادر الاستقطاب الداخلي:** بالرغم من المزايا السابقة فانه هناك بعض المساوئ التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المنظمة و تتمثل فيما يلي:

- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة ولا يمكنهم الاستمرار في الترقية لوظائف أعلى.



- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية . إذ أن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية و التوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترقيتهم .
- قد يؤدي التعيين من الدخلى إلى جمود الأفكار و قلة الابتكارات . فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط فإنه يجب اتخاذ الحذر ، لضمان تولد الأفكار الجديدة ، و الابتكارات و عدم كبتها نتيجة الاتجاهات لدى الأفراد مثل نحن لم نتم بها من قبل .

### 6-6-3 مزايا مصادر الاستقطاب الخارجي: من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج كما يلي:

- كبر الوعاء الذي يضم المواهب و المهارات المتاحة . عكس الحال عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط .
- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر أفكار و رؤى جديدة تفيد المنظمة .
- التعيين من الخارج يكون أرخص و أسهل في حالة العاملين الفنيين ، و المهرة و الإداريين . و يرجع هذا إلى انه في حالة التعيين من الدخلى يحتاج الأفراد إلى التدريب و التنمية و الذي يكلف المنظمة . لذلك فإن التعيين من الخارج يكون أحياناً أكثر فائدة خاصة إذا كانت المنظمة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية .

### 6-6-4 مساوئ مصادر الاستقطاب الخارجي: بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ التي تتخلل هذا المدخل نذكر منها ما يلي:

- أ- صعوبة جذب و تقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم .
- ب- طول فترة تكليف الفرد مع المنظمة . فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتاً أطول للتعرف على العمل و للتكيف مع المنظمة . مما يسبب مشاكل للمنظمة، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات و إجراءات المنظمة .
- ت- الاتجاه للتعيين من الخارج بسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة ، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بالأداء .

## 6-7 أساليب الاستقطاب

تتعدد أساليب استقطاب و جذب الموارد البشرية ، و يتوقف اختبار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة مع حجم المنظمة و المنطقة التي تعمل فيها . و فيما يلي سنعرض هذه الأساليب .

## أولاً: الإعلان

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها ، و ينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي :

- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل و عدد سنوات الخبرة و نوعها .
  - تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها
  - اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين .
  - أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب و طبيعة و ظروف العمل
  - أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقدام أو استقبال المتقدمين للوظيفة شخصيا ، بالبريد ، بالتلفون
  - أن يذكر ملخصا للوصف العام للوظيفة .
- و قد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة.

### أ- الإعلانات الداخلية :

و هي عبارة عن ملصقات ، أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة و تكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها . أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين . و الغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمنظمة و الدين يتوقع أن يحثوا معارفهم و أصدقائهم الدين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للمنظمة . و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة ، و قد توضع هذه الإعلانات مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة المنظمة و في المداخل الرئيسية لها .

### ب -إعلانات بالصحف اليومية و الدورية :

غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء . و هناك بعض المنظمات التي تعمل على الإعلان عن حاجاتها من العمالة في المجالات الدورية و المهنية و التي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة . و يكون ذلك غالبا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي ، أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة .

### ج - إعلانات من خلال الراديو و التلفاز :

قد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو و التلفاز باعتبار أنها وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع ، و يكون غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة و التي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني ، و غالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة ، و عن أسلوب التقدم للوظيفة .و قد تلجأ بعض المنظمات الإنتاجية مثل الغزل و النسيج إلى الإعلان بالميكروفونات المحملة على سيارات صغيرة ، ذلك في المناطق المجاورة للمنظمة و التي لا تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل ، و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة لا تحتاج إلى تخصصات معينة ، وقد يكفي فيها الإلمام بالقراءة و الكتابة ، على أن تتولى المنظمة المعلنة تدريبهم بعد ذلك على أساليب و طرق العمل

#### د - استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض :

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالبا، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب و الجذب للموارد البشرية، و هؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن، و جهات عملهم، و أرقام تليفوناتهم الخاصة، و قد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها ، أو من المؤتمرات و الندوات و برامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد.

و في حالة احتياج منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فانهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن و استقطاب العمالة التي تتوافر فيها هذه الصفات و يقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم و معارفهم و إغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها، و قد يمتد دور هؤلاء المستقطبون إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار، و قد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية و استكمال باقي إجراءات الاختيار وقد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة في التوظيف.

#### هـ - دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة :

تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه ، و هذه المنظمات غالبا ما تكون جديدة وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين ، و تقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها و بالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها ، و قد تقوم هذه المنظمات بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة ، ويتم تقديم المنظمة و المنظمات المشتركة معها

في العرض و من خلال هذه الزيارات و المعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجذب عددا من التخصصات الدين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة و لا يرغبون في السفر يوميا و تحمل مشقة الذهاب إلى العودة من العمل و المنظمات التي تقوم بإتباع هذا الأسلوب غالباً ما تكون منظمات صغيرة و غير مشهورة.

#### و- التدريب الصيفي :

تقوم بعض الشركات الصناعية و بعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية ، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف و في خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة أو المنظمة و المزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه المنظمة ، و هذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه المنظمة بعد تخرجه.

#### ز- زيارة المدارس و الجامعات :

تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس و الجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية ، ثم تعريفهم بالمنظمة أو الشركة و المزايا العمل بها ، و خلق الرغبة لديهم للالتحاق بهذه المنظمة.

#### 6-8 فاعلية الاستقطاب :

تعتمد فاعلية الاستقطاب على قيام المنظمة بتوفير مجموعة من العوامل التي تساعد على جذب وترغيب الموارد البشرية وزيادة عدد الراغبين في العمل لديها ، وأهم هذه العوامل :

#### 6-8-1 توفير تصميم تنظيمي حديث :

يقصد بالتصميم التنظيمي عموماً الوصف الذي يوضح ما هي المنظمة ، وما هي القيم التي تؤمن بها والسائدة فيها ، وكيف تعامل موظفيها وعمالها ، وما هي نوعية أعمالها هل هي بسيطة وروتينية ، أم أنها متنوعة ومتغيرة . وما هي كمية ونوعية الرقابة التي تمارسها على العاملين لديها ، وما هو مقدار ثقافتها بهم ، وكيف تحفزهم على العمل . ومن خصائص التصميم الحديث ما يلي :

- ✓ معاملة إنسانية يحترم بموجبها العنصر البشري في العمل وتسعى إلى تحقيق طموحاته.
- ✓ إشراف غير لصيق يمارس العاملون من خلاله رقابة ذاتية .
- ✓ مشاركة في اتخاذ القرارات .
- ✓ حرية في التعبير عن الرأي .

✓ تميل الأعمال لأن تكون متنوعة ، وذات أهمية ، تثير اهتمام الأفراد ، وتعمل على تنمية وتوسيع دائرة معرفتهم وخبرتهم في العمل .

✓ السعي من أجل إشباع الحاجات المادية والمعنوية لدى العاملين ، وتوفير فرص النمو والتقدم أمامهم .

✓ ضمان استمرارية العمل للعاملين وعدم تهديدهم بالفصل والتسريح .

✓ محور الاهتمام الإنتاجية والعنصر البشري بآن واحد ، وهما متساويان من حيث الأهمية

#### 6-8-2 النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل :

فإعطاء هذه النظرة المسبقة توعي الفرد ، وتزيد من ثقته بالمنظمة ، وتزيد من فاعلية عملية الاستقطاب عموماً .

#### 6-8-3- توسيع مسارات الترقية :

تستطيع المنظمات تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين والمحافظة على الموارد البشرية التي تعمل لديها حالياً بنفس الوقت ، عن طريق توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددة أمام العاملين لديها ، ولمن سوف تقوم باستقطابه.

#### 6-8-4 توفير نظام جيد للحوافز :

إن إعداد واستخدام نظام جيد وسليم للحوافز ، لمن العوامل الهامة التي تؤثر على مدى جاذبية المنظمة كمكان عمل مرغوب العمل فيه من قبل أفراد الموارد البشرية الحالية والمراد استقطابها .

#### 6-8-5- مساعدات الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان العمل :

من هذه المساعدات دفع مبلغ من المال لهم يساعدهم على تغطية تكلفة الانتقال وتغيير مكان الإقامة ، وخاصة بالنسبة للمتزوجين . ومن المساعدات أيضاً إيجاد فرص عمل للزوجة أو الزوج سواء داخل المنظمة أو خارجها . ونظراً لوجود أزمة سكن ، فقد عمدت بعض المنظمات إلى بناء أو شراء أو استئجار وحدات سكنية تؤجرها للعاملين لديها ، وعلى الأخص للذين ليسوا من نفس المنطقة الجغرافية . وفي الواقع تعد هذه المساعدة عاملاً ذا تأثير كبير على زيادة جاذبية المنظمة ورغبة أفراد الموارد البشرية في العمل لديها.

#### 6-8-6 توفير ترتيبات عمل بديلة:

يقصد بترتيبات العمل البديلة ، قيام المنظمة بتنظيم وقت العمل الرسمي فيها على أساس توفير المرونة فيه ، وهذا يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد لأن يختار وقت عمله في المنظمة بما يتناسب مع أوقات فراغه، وظروفه العائلية والاجتماعية.

### قائمة المراجع والمصادر والقراءات لهذا الفصل:

9 المعشوق منصور بن عبد العزيز ، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض

- DESSLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- GERHART CK, B.& WRIGHT P., (2007), Human Resource Management. Boston: Mc Graw Hill.
- GOMEZ-MEJIA, L., D. BALKIN & R. CARDY (2007), Managing Human Resources. New Delhi: PHI Learning.
- HASSAN, M.K. (2007), Assessment of the Effectiveness of Employee Career Development. Morogoro: Mzumbe University
- JOSEPHAT STEPHEN TIKA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.
- LEOPOLD, J., L. HARRIS & T. WATSON (2005), The Strategic Managing of Human Resources. Harlow: FT Prentice Hall.
- LLOYD L. BYARS And LESLIE RUE, 2008, Human Resource Management 2nd.edn McGraw Hill, Irwin. N.Y
- MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, pearson education, New Jersey

- MUSHI, C. (2008), Assessment of Effectiveness of Recruitment Procedures in Local Government Authorities in Tanzania,. Morogoro: Mzumbe University.
- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage, 15 edit, Mc Graw-Hill companies, Singapore
- REDMAN, T. & A. WILKINSON (2009), Contemporary human resource management. Essex: Pearson Education Ltd.
- VAN DORMAEL, M., S. DUGAS, Y. KONE, S. COULIBALY, B. TESONE, D.V., 2015, Human resource management in the hospitality industry, Pearson Prentice Hall, USA.

#### أسئلة حول الفصل:

- 1- قارن دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في الاستقطاب؟
  - 2- ما هي مصادر الاستقطاب الخارجي.
  - 3- ما هي ايجابيات وسلبيات الاستقطاب الداخلي
  - 4- ما هي ايجابيات وسلبيات الاستقطاب الخارجي؟
  - 5- ما هي العوامل المؤثرة في فاعلية الاستقطاب؟
  - 6- أجب بصح أو خطأ حول العبارات التالية
  - 7- الاستقطاب الخارجي يعني استقطاب الكفاءات من خارج القطر فقط. **خطأ**
  - 8- الاستقطاب الخارجي يزيد في ولاء الموظفين ودافعيتهم للعمل. **خطأ**
  - 9- يسهم الاستقطاب الداخلي في رفد المنظمة بدماء جديدة وطرائق جديدة في التفكير **خطأ**
- اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:
- 1- من مزايا الاستقطاب الداخلي
  - أ- التعرف على واقع المنظمة بشكل متعمق

ب- معرفة تجارب النجاح والفشل السابقة التي مرت بها المنظمة

ت-أ+ ب صح

ث- يقدم أفكار جديدة تماماً

## 2- من السلبيات والمآخذ على الترقية

أ- يؤدي الاعتماد على الترقية إلى نقص التنوع في الاهتمامات ، والمعارف، والثقافات الجديدة التي تحملها معها الموارد البشرية الخارجية.

ب- هيمنة وسيطرة الموارد البشرية الحالية على وظائف المنظمة ، وهذا قد ينتج عنه وجود صراعات بين أفرادها،

ت- إمكانية حدوث إحباط نفسي لدى الأفراد الذين لم يتمكنوا من الحصول على ترقية.

ث- كل ما سبق صحيح صح

## 3- ليس من إيجابيات الترقية

أ- يوفر معلومات كافية ووافية عن المرشحين لشغل الوظائف الخالية ، وذلك من حيث إمكاناتهم ، وقدراتهم، وميولهم، ورغباتهم، وبالتالي استعدادهم لشغل الوظائف الشاغرة

ب- يعتبر عنصراً هاماً لحفز العاملين الحاليين على العمل بحيوية ونشاط، أملاً في أن يشغلوا إحدى هذه الوظائف مستقبلاً.

ت- يقلل من حساسيات الأفراد تجاه بعضهم البعض صح

ث- تقليل تكاليف المنظمة المتعلقة بالوقت والجهد الذي يتطلبها استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية الخارجية الجديدة ، على اعتبار أنه عادة تكون الموارد البشرية الحالية أكثر تدريباً وتأهيلاً من الموارد البشرية الجديدة.



## الفصل السابع: الاختيار والتعيين

كلمات مفتاحية ومصطلحات

الاختيار : Selection ، التعيين : Placement ، التوظيف : Employment

طالب العمل : Applicant ، المؤهل للعمل Candidate

المقابلة المهيكلة: Structural interview اختبارات الذكاء: Intelligence tests

اختبارات الشخصية Personality tests – أساليب الاختبار: Test methods ، صدق الاختبار: Test

validity ، ثبات الاختبار: Test reliability

### ملخص الفصل

في هذا الفصل ستم مناقشة الارتباط بين الاختيار والتعيين وباقي وظائف إدارة الموارد البشرية حيث يعتبر الاختيار والتعيين نتوجا لجهود إدارة التوظيف والتي ستعكس بشكل مباشر أو غير مباشر أو غير مباشر في عملية التدريب والتطوير والمسار الوظيفي. وتم عرض مفهوم الاختيار والتعيين والفرق بينهما، ومراحل الاختيار وأهم الاختبارات العقلية والمعرفية والسلوكية والنفسية والجسدية، والتي تقود للوصول إلى موظف جديد يقلل من الترهل الإداري ويزيد الفعالية الإدارية.

### المخرجات التعليمية للفصل

القدرة على التمييز بين الاختيار والتعيين

التعرف على الأساليب والإجراءات الأكثر فاعلية في الاختيار

القدرة على التمييز بين كيفية القيام بالمقابلة المهيكلة والمقابلة الموجهة وغير المهيكلة.

التعرف على الفرق بين طالب العمل والمرشح لشغل الوظيفة

التعرف على مقومات نجاح الاختبارات

التعرف على معايير تقييم إجراءات الاختيار والتعيين

تمهيد:

بعد تحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية وجذب أفضل ما يمكن كماً ونوعاً من خلال الاستقطاب تأتي عمليات الاختيار من بين المتقدمين من خلال اختبارات متنوعة معرفية ونفسية وسلوكية وجسدية للوصول إلى موظف جديد يحقق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة وهذا ما يسمى الاختيار والتعيين.

سيتم في هذا الفصل التعرف على ماهية وأهمية الاختيار والتعيين، وأساليبه وإجراءاته ومعايير تقييم تلك الإجراءات.

### **7-1- ماهية الاختيار والتعيين :**

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظائف خالية فيها، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم ، يجري تحديدها من خلال تحليل العمل .

### **7-2- أهمية الاختيار والتعيين :**

من المؤكد أن أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية في المنشأة ، هو سوء الاختيار الذي لا يراعى فيه النواحي والأسس العلمية . فالاختيار غير السليم لا يعاقب فيه الإنتاج ومستوى الأداء فحسب ، بل الفرد نفسه أيضاً ، إذ لا يشعر بانسجام مع العمل الذي يؤديه ولا براحة نفسية ، ولا يشبع ميوله الخاصة.

وبالإضافة لما تقدم ينتج عن الاختيار غير السليم ارتفاع في تكلفة العمل ، وذلك من خلال زيادة إنتاجية الفرد الصالح للعمل عن الفرد غير الصالح ، كذلك الفرد غير الصالح للعمل قد يعطل الآلة التي يعمل عليها سواء عن قصد أو غير قصد ، ولاشك أن لهذا التعطيل أثراً على تكلفة العمل. وهناك تكلفة أخرى تتمثل بارتفاع معدل دوران العمل في المنشأة.

### **7-3 - إجراءات الاختيار والتعيين:**

قبل البدء بشرح خطوات عملية الاختيار والتعيين لأبد من التعرض للملاحظات الهامة التالية:

- ✓ إن عملية الاختيار والتعيين ما هي في الواقع إلا عبارة عن مراحل أو حواجز على طالب العمل أن يجتازها بنجاح ، حيث يعتبر نجاحه في كل مرحلة بمثابة تصريح لدخوله المرحلة التالية.
  - ✓ على ضوء النقطة السابقة يمكننا تشبيه عملية الاختيار وإجراءاتها بالغبrial ، حيث تمثل كل مرحلة أو حاجز عملية غريبة لطالبي العمل ، يكون في نتائجها استبعاد بعضهم ممن لم ينجح في تخطي المرحلة أو الحاجز .
  - ✓ تسعى إجراءات الاختيار إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن طالب العمل والتأكد من صحتها بوساطة استخدام أدوات معينة.
  - ✓ يتم التأكد من مدى توفر معايير الاختيار لدى طالبي العمل، عن طريق مقارنة المعايير بالمعلومات التي تم جمعها عنهم وذلك بوساطة استخدام مجموعة من الاختبارات والأدوات ، حيث تنتهي عملية المقارنة والتأكد إلى الحكم على مدى أهلية الفرد للتعيين.
  - ✓ إن انتقاء طالب العمل واختياره وتعيينه يعد مؤشراً للتنبؤ بنجاحه في العمل الذي جرى تعيينه فيه ، ولا يعد الاختيار نهائياً .
- وفيما يلي استعراض لخطوات الاختيار والتعيين:

### 1-3-7 استقبال طالبي العمل :

في هذه المرحلة تقوم إدارة الأفراد بتخصيص بعض عناصرها لاستقبال المتقدمين للعمل ، وتزويدهم بكافة المعلومات التفصيلية التي اطلعوا على ملخص عنها في إعلان المنظمة عن وجود وظائف شاغرة لديها.

### 2-3-7 المقابلة المبدئية :

مدة هذه المقابلة قصيرة وتجرى مع المتقدم للعمل، يسأل فيها عن سبب اختياره للعمل في المنشأة ، وعن معلوماته العامة ، وعن تحصيله العلمي ، وفائدة هذه المقابلة تتمثل في أنه يمكن من خلالها الاستغناء عن بعض المتقدمين الذين يثبت عدم صلاحيتهم للعمل في المنشأة لعدم توفر الشروط العامة المطلوبة فيهم .

### 3-3-7 ملء طلب الاستخدام أو التوظيف :

ويفيد طلب الاستخدام بما يلي :

- ✓ تستخدم البيانات الواردة فيه كأساس لتوجيه الأسئلة اللازمة للحصول على مزيد من المعلومات .
- ✓ يزود المنشأة بمعلومات أولية عن طالبي العمل ، إذ يمكن استبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعيين .
- ✓ تمثل هذه الطلبات مرجعاً يمكن الاحتفاظ به في ملف المتقدم ، يمكن الرجوع إليه عند الحاجة بعد تعيينه.

#### 4-3-7 الكشف الطبي :

حيث يفيد في معرفة مدى ملائمة طالب العمل للوظيفة التي سيشغلها ، فمن المحتمل أن يظهر الكشف الطبي عدم ملائمة المرشح صحياً لشغل الوظيفة . كما يفيد الكشف الطبي في حماية العاملين الموجودين بالمنشأة من تعيين أحد المرشحين الذي يحمل مرضاً سارياً .

ولنجاح عملية الكشف الطبي ، يجب أن تحلل المعلومات الموجودة عن كل وظيفة كي تحدد الاشتراطات الصحية التي تملئها طبيعة المهام المكلفة بها الوظيفة.

#### 5 3-7 - مقابلة الاختيار:

وهي إحدى الوسائل الأساسية من أجل جمع والحصول على معلومات واقعية وفعلية عن طالب العمل ، لتكوين خلفية مناسبة عنه . وهي بنفس الوقت وسيلة للتأكد من صحة المعلومات التي يقدمها طالب العمل عن نفسه . والمقابلة أنواع سنعمد إلى شرحها فيما يلي:

#### أ- المقابلة المخططة :

وبموجبها يتم وضع الأسئلة التي يراد طرحها على طالب العمل بشكل مسبق وتكون مطبوعة ، وتتحصر مهمة منفذ المقابلة في تسجيل الإجابات فقط تتميز هذه المقابلة بالسهولة حيث يمكن لأي فرد أن يطرح الأسئلة ، وهي لا تتطلب وقتاً كبيراً في تنفيذها ، على أساس أن الأسئلة معدة بشكل مسبق . كما تتميز بعدم حاجتها لأفراد مدربين كثيراً من أجل تنفيذها ، وهي تقلل من احتمال إغفال منفذ المقابلة لبعض الجوانب الهامة التي يجب استيضاحها من طالب العمل . وبالرغم من هذه المزايا فهناك مأخذ عليها ألا وهو: أن هذا النوع من المقابلة لا يتيح لمنفذها أن يطرح أسئلة إضافية قد يراها جوهرية ، حيث تنشأ الحاجة إلى طرحها على طالب العمل من خلال تنفيذها .

#### ب- المقابلة الموجهة :

حيث توضع أسئلة إرشادية تتضمن النقاط الأساسية التي يجب على منفذ المقابلة أن يتقيد بها كمرشد أو كدليل مساعد له في تنفيذ المقابلة، وما عداها يكون بإمكانه أن يضيف عليها أسئلة جديدة ، يتميز هذا النوع بأنه يوفر مرونة في تنفيذ المقابلة والحصول على المعلومات، إلا أنها تتطلب قدراً من المهارة والخبرة لدى منفذها.

### ج- المقابلة غير المخططة :

وبموجبها تحدد لمنفذ المقابلة الموضوعات العامة التي عليه أن يسأل فيها فقط دون تحديد هيكل الأسئلة التي سي طرحها على طالب العمل. يتميز هذا النوع من المقابلة في أنه يوفر لمنفذها قدراً كبيراً من المرونة ، وتتيح له الحصول على معلومات متنوعة عن طالب العمل، إلا أنه يؤخذ عليها بأنها غير دقيقة أحياناً نتيجة الارتجالية التي تسود تنفيذها، هذا إلى جانب أنها تحتاج لمهارة وخبرة عاليتين من قبل منفذها. وفيما يلي توضيح لأهم الإرشادات والأخطاء التي إذا ما قام منفذ المقابلة بالانتباه إليها ، ستساعده كثيراً في أداء مهمته على أكمل وجه :

- ✓ إصدار حكم سريع وأولي على طالب العمل ، مما يؤدي إلى وضع عقبة أمامه في سبيل حصوله على معلومات مفيدة من طالب العمل .
- ✓ عدم قراءة منفذ المقابلة لمعايير الاختيار بشكل جيد ، ستؤدي بلا شك إلى عدم إمام منفذ المقابلة بمتطلبات العمل ، وبالتالي ستتأثر دقة وصحة المعلومات التي يجمعها .
- ✓ أن يطغى تقييم منفذ المقابلة لصفة معينة لدى طالب العمل على تقييمه لباقي الصفات الأخرى الموجودة لديه ، بحيث يأتي تقييمه لطالب العمل متأثراً بهذه الصفة ، ويسمى هذا الخطأ التأثير بالهالة .
- ✓ هناك خطأ معروف باسم تأثير التباين يقع فيه العديد من منفذي المقابلات ومضمون هذا الخطأ هو أن بعض المنفذين يضعون تقييمهم عن طالب العمل على أساس مقارنة صفاته مع صفات الآخرين من المتقدمين لطلب العمل .
- ✓ الابتعاد عن تأثير مؤشرات (دلائل) الاتصال غير اللفظي التي قد تصدر عن طالب العمل. ومن هذه المؤشرات غير اللفظية : المظهر الفسيولوجي المظهر الخارجي حركات في الجسم تصدر عن طالب العمل كقطعة الأصابع وتحريك الرأس أو الرقبة..
- ✓ على منفذ المقابلة أن يأخذ في اعتباره أن الأسئلة التي يطرحها في المقابلة يجب أن تكون منسقة ومرتبطة .
- ✓ أن يسعى المقابل لأن يجعل جو المقابلة جواً ودياً ، يبعد فيه القلق والتوتر الذي يكون مصاحباً عادة لطالب العمل ، نتيجة رهبته من المقابلة .
- ✓ على منفذ المقابلة الابتعاد عن الأسئلة الجارحة التي قد لا يكون هناك لزوماً لها.

✓ عدم توجيه أكثر من سؤال واحد في وقت واحد ، كي لا يرتبك طالب العمل في الإجابة وتشتيت أفكاره .

### 6-3-7 الاختبارات :

إن الاختبارات هي وسيلة لجمع المعلومات من طالبي العمل، وتقييمها على ضوء متطلبات العمل (معايير الاختيار) ، من أجل معرفة استعدادهم ، وخبراتهم ودوافعهم، وبالتالي مقدرتهم على أداء الأعمال المتقدمين لشغلها . وسنعمل فيما يلي على شرح أهم أنواع الاختبارات المستخدمة في عمليات الاختيار والتعيين:

#### أولاً: اختبار الذكاء

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى تحديد مستوى درجة ذكاء الفرد ، ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب لأداء الوظيفة ، بغية تحديد ومعرفة ما إذا كان مستوى ذكاء الفرد يناسب الوظيفة التي سيعين فيها أم لا.

#### ثانياً: اختبار الأداء

بموجبه يطلب من المتقدم للعمل ، أداء نفس الأعمال التي سيكلف بها في حالة تعيينه في المنظمة ، وبالتالي يهدف الاختبار هنا إلى التنبؤ بأداء الفرد مستقبلاً ومدى إمكانية نجاحه في عمله في حالة تعيينه. إن استخدام اختبار الأداء يتطلب وضع معايير لقياس وتقييم مدى نجاح أو فشل طالب العمل في أدائه للأعمال التي سيكلف بها، ولاشك أن وضع معايير أداء بالنسبة للأعمال ذات الإنتاجية الملموسة يكون أسهل بكثير من وضع معايير أداء للوظائف الإشرافية والأعمال ذات الطابع الذهني والإنتاجية غير الملموسة.

وينفذ طالب العمل اختبار الأداء عادة على نماذج عمل، التي أما أن تكون مصطنعة ومماثلة لنماذج العمل الفعلية ولظروف أدائها في الواقع، أو أن تكون نماذج عمل فعلية ينفذها في موقع العمل ذاته. ويسمى أسلوب النماذج المصطنعة بأسلوب "المحاكاة" (التمثيل أو التقليد) ، أما أسلوب النماذج الفعلية فيسمى بأسلوب "عينة العمل الفعلية" .

#### ثالثاً: اختبار القدرات

تتحدد القدرات تبعاً لنوع وطبيعة الأعمال، وعلى ذلك فهناك قدرات ذات أهمية للأعمال الإدارية وأخرى للأعمال الفنية ، وثالثة للأعمال المكتبية وهكذا . ومن الأمثلة على القدرات : القدرة على التذكر ، والقدرة على التعبير والقدرة على الابتكار ، والقدرة على استعمال الأصابع في الأعمال الدقيقة ... الخ.

## رابعاً: اختبار الشخصية

لاشك أن كل نوع من الوظائف يتطلب شخصية معينة ، فالشخصية التي تحتاجها وظيفة دبلوماسي في السلك الخارجي ، تختلف عن الشخصية التي تحتاجها وظيفة محاسب . لذلك يهدف هذا النوع من الاختبار إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد، لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة مهام الوظيفة المرشح إليها.

## خامساً: اختبار الميول أو الاهتمامات

يهدف هذا الاختبار إلى معرفة:

- ✓ مدى حب الفرد للعمل أو المهنة التي سيزاولها .
- ✓ مدى انسجامه معها ، بحيث يجعله مستمراً في العمل فيها لمدة طويلة من الزمن.
- ✓ انسجامه مع زملائه في العمل الذين لديهم نفس الميول .
- ✓ اقتراح ميادين جديدة للعمل على الفرد ، لم يكن يعرفها أو يفكر فيها من قبل وتتاسب ميوله أكثر .

## سادساً: اختبار التفضيل

يسعى هذا الاختبار إلى معرفة الخصائص أو الصفات التي يفضل طالب العمل توفرها في العمل أو الوظيفة التي سيشغلها ، لمعرفة ذلك يساعد إلى حد كبير في تحديد العمل أو الأعمال المناسبة له.

## سابعاً: اختبار كشف الكذب

يسعى هذا النوع من الاختبارات إلى قياس درجة الأمانة والثقة لدى طالبي العمل ، وذلك للحكم على مدى أهليتهم لشغل بعض الوظائف التي تتطلب توفر درجة كبيرة من الأمانة لدى شاغليها. ومن هذه الوظائف ، وظائف الأمن ، والجيش ، والبنوك والأعمال المالية .

وبشكل عام يتطلب نجاح الاختبارات توفر المبادئ التالية:

- ✓ أن يتناسب مضمون الاختبار مع مضمون الوظيفة .
- ✓ توفير الخبرات المتخصصة القادرة على تنفيذ الاختبارات بشكل سليم .
- ✓ الاختبارات وسيلة للتعرف على إمكانيات الفرد لشغل الوظيفة ، وبالتالي فليست هي الحكم الأول والنهائي على أهليته للتعيين .
- ✓ مراعاة التمييز في تطبيق الاختبارات قدر الإمكان ، وذلك للحصول على نتائج واحدة غير متباينة .
- ✓ وضع معايير على ضوءها يتم تحديد أهلية الفرد للتوظيف مع مراعاة الدقة فيها.

✓ ألا تكون الاختبارات سهلة ولا صعبة ، بل معقولة .

✓ تحديد إجراءات تطبيق أو تنفيذ الاختبار بشكل واضح ، وتحديد كيفية حساب النتائج .

### 7-3-7 : المفاضلة بين الناجحين في الاختبارات

والمفاضلة هذه هدفها اختيار أفضلهم من أجل التعيين ، وتتبع في حالة كون عدد الناجحين أكبر من عدد الوظائف الشاغرة ويستخدم عادة في المفاضلة مجموعة من المعايير الموضوعية مسبقاً ، هذه المعايير من الضروري أن تكون متنوعة ، وحسب نوعية وطبيعة كل عمل .

### 8-3-7 التعيين تحت الاختبار

تنص معظم القوانين في الدول ومنشآتها أن يعين الفرد تحت الاختبار لفترة زمنية محددة ، فإذا ثبتت صلاحيته ونجاحه في العمل خلال فترة الاختبار ، ثبت في الوظيفة التي عين فيها .

### 9-3-7 - التثبيت

التثبيت هو الإجراء الأخير في عملية الاختيار والتعيين، إذ بعد ثبوت أهلية ومقدرة الفرد على أداء مهام الوظيفة التي عين فيها مؤقتاً وتحت الاختبار ، تقوم إدارة الأفراد بإعداد قرار التثبيت في الوظيفة .

### 4-7 - أساليب الاختبارات :

#### 1-4-7 أسلوب التنبؤ المفرد

الوظائف بشكل عام أنواع ، منها ما يعتمد النجاح فيه على خاصية أساسية مطلوب توافرها في الفرد الذي سيشغلها ، ومنها ما يعتمد على أكثر من خاصية. فعندما يكون لدينا وظائف من النوع الأول تصمم عملية الاختبار بشكل تسعى فيه إلى الكشف عن مدى توفر الخاصية الأساسية لدى طالب العمل، ويستخدم عادة نوع واحد من الاختبارات، وفي هذه الحالة نكون قد اعتمدنا على أسلوب التنبؤ المفرد.

#### 2-4-7 أسلوب التنبؤ المتعدد

وهو يسعى إلى تصميم عملية الاختيار بشكل عام والاختبارات بشكل خاص إلى الكشف عن مدى توفر أكثر من خاصية أو معيار اختيار لدى طالب العمل وهذا يستدعي في الغالب استخدام أكثر من اختبار واحد للوصول إلى حكم نهائي ، على ضوءه ، يتم التنبؤ بمدى أهلية طالب العمل للتعيين.



### 3-4-7 أسلوب الحواجز المتعددة

يستخدم هذا الأسلوب في تصميم عملية الاختيار بشكل عام والاختبارات بشكل خاص ، من أجل الكشف عن مدى توفر مجموعة من الصفات الأساسية لدى طالب العمل ، حيث يعد توفرها جميعها لديه شرطاً أساسياً من أجل تعيينه وبالتالي تصمم عملية الاختبارات بموجب هذا الأسلوب على شكل سلسلة من الحواجز، كل حاجز يمثل اختباراً معيناً مطلوب من طالب العمل أن ينجح فيه.

### 4-4-7-4 أسلوب التعويض

تتميز بعض الوظائف في المنظمات بسمة معينة ، وهي أن الصفات المطلوبة توافرها في الأفراد الذين سيشتغلونها ذات صفة تكاملية فيما بينها ، وبمعنى أوضح أن افتقار طالب العمل لصفة ما أو ضعف مستواها لديه ، يمكن له أن يعوضها بتوفر الصفات الأخرى المطلوبة لديه. (كوظيفة سكرتيرة مثلاً).

### 5-7 معايير تقييم إجراءات الاختيار والتعيين

1-5-7-1 الصلاحية (الصدق): يقوم هذا المعيار على فكرة أساسية مفادها ما يلي : هناك ارتباط أو علاقة ما بين متغيرين اثنين في عملية الاختيار هما: الأول وهو النتائج التي حصل عليها طالب العمل خلال عملية اختياره ، والثاني هو مدى نجاحه في أداء العمل الذي عين فيه بعد الاختيار . فإذا كانت درجة الارتباط عالية بين المتغيرين ، دل ذلك على صلاحية عالية.

### 2-5-7-2 الاعتمادية (الثبات)

وهو يقوم أيضاً على فكرة مفادها : أنه إذا تم إعادة عملية اختيار طالب العمل الذي ثبتت أهليته للتعيين مرة أخرى ، وكانت النتيجة نفسها ، وإذا كررت لأكثر من مرة لأعطت نفس النتائج تقريباً

### 3-5-7-3 رضا الفرد في العمل

من المعايير المستخدمة في الحكم على جدوى إجراءات الاختيار والتعيين، هو قياس مدى رضا الأفراد الذين تم اختيارهم عن الأعمال التي عينوا فيها، والمدى الذي من خلاله يشعرون بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها في العمل.

## 4-5-7 احتمالات قرارات الاختيار والتعيين

- أ- قرارات اختيار سلبية خادعة: وتعتبر عن قرارات اختيار انتهت إلى رفض الاستخدام لكن هذه القرارات غير صحيحة.
- ب- قرارات إيجابية خادعة: وتعتبر عن قرارات اختيار انتهت إلى صلاحية طالب العمل للتعيين، لكن هذه الصلاحية غير سليمة.
- ت- قرارات اختيار صحيحة إيجابية: وتعني أن طالبي العمل الذين تم انتقاءهم للتعيين مؤهلين وصالحين فعلاً للتعيين.
- ث- قرارات اختيار صحيحة سلبية: وتعني أن طالبي العمل الذين تم رفضهم واستبعادهم خلال إجراءات الاختيار والتعيين لعدم صلاحيتهم كانت صحيحة.
- ماذا يعني كل من صدق الاختبار وثباته؟

## قائمة بالمراجع والمصادر والقراءات

AGARWALA, T. (2009), Strategic Human Resource Management. New York: Oxford University Press

-CHARNEY And KATHY CONWAY, 2005, The trainer's tool Kit, 2nd. ed Amazon, N. Y, pp. 7-9.

-DESLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- GERHART CK, B.& WRIGHT P., (2007), Human Resource Management. Boston: Mc Graw Hill.

- GOMEZ-MEJIA, L., D. BALKIN & R. CARDY (2007), Managing Human Resources. New Delhi: PHI Learning.

- HASSAN, M.K. (2007), Assessment of the Effectiveness of Employee Career Development. Morogoro: Mzumbe University
- JOSEPHAT STEPHEN TIKA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.
- LEOPOLD, J., L. HARRIS & T. WATSON (2005), The strategic Managing of Human Resources. Harlow: FT Prentice Hall.
- LINDA READY, 2003, make that grade, human resource Management, Gill and Macmillan, Dublin
  - LUIS R. GOMEZ–MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016, Managing Human resources, 7 edit, Pearson education, New Jersey.
- MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, pearson education, New Jersey
- MUSHI, C. (2008), Assessment of Effectiveness of Recruitment Procedures in Local Government Authorities in Tanzania,. Morogoro: Mzumbe University.
- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage, 15 edit, Mc Graw–Hill companies, Singapore
- REDMAN, T. & A. WILKINSON (2009), Contemporary human resource management. Essex: Pearson Education Ltd.
  - STEPHEN P. ROBINS, 2003, the Truth about managing people, prentice Hall, London..

## أسئلة حول الفصل:

- ما هي خطوات الاختيار والتعيين؟
- ما هو الهدف من اختبارات الميول والاستعداد؟
- قارن بين المقابلة المخططة والمقابلة الموجهة من حيث دقة النتائج وعدم التحيز؟
- ماذا تعني اختبارات الشخصية وما الفائدة منها؟
- ما هي احتمالات قرارات الاختيار والتعيين؟
- قارن بين أسلوب التنبؤ المفرد وأسلوب التنبؤ المتعدد؟

## - أجب بصح أو خطأ حول العبارات التالية:

- 1- المقابلة المخططة: تحدد لمنفذ المقابلة الموضوعات العامة التي عليه أن يسأل فيها فقط دون تحديد هيكل الأسئلة التي سيطرحها على طالب العمل **خطأ**
- 2- وفق المقابلة المخططة : لا يتيح لمنفذها أن يطرح أسئلة إضافية قد يراها جوهريّة ، حيث تنشأ الحاجة إلى طرحها على طالب العمل من خلال تنفيذها. **صح**
- 3- عندما يكون الاختيار غير سليم لا يعاقب فيه الإنتاج ومستوى الأداء فحسب ، بل الفرد نفسه أيضاً ، إذ لا يشعر بانسجام مع العمل الذي يؤديه ولا براحة نفسية ، ولا يشبع ميوله الخاصة . **صح**
- 4- التنبؤ وفق أسلوب الحواجز المتعددة تركز على الكشف عن مدى توفر أكثر من خاصية أو معيار اختيار لدى طالب العمل **خطأ**
- 5- اختبار القدرات: بموجبه يطلب من المتقدم للعمل ، أداء نفس الأعمال التي سيكلف بها في حالة تعيينه في المنظمة ، وبالتالي يهدف الاختبار هنا إلى التنبؤ بأداء الفرد مستقبلاً ومدى إمكانية نجاحه في عمله في حالة تعيينه **خطأ**
- 6- اختبار كشف الكذب: يسعى إلى قياس درجة الأمانة والثقة لدى طالبي العمل ، وذلك للحكم على مدى أهليتهم لشغل بعض الوظائف التي تتطلب توفر درجة كبيرة من الأمانة لدى شاغليها **صح**

## الفصل الثامن: التدريب والتطوير

### كلمات مفتاحية ومصطلحات

التدريب: Training ، التطوير: development ، التعلم المستمر: Continuous learning

العائد على الاستثمار في التدريب: Return on investment in training

البرنامج التدريبي: Training program ، تحديد الاحتياجات التدريبية: Training Needs Assessment

### ملخص الفصل

أُمسى التدريب ضرورة حتمية لتطوير الموارد البشرية وصقل كفاءاتها. يركز التدريب على الأعمال الحالية بينما يركز التطوير على المسار المستقبلي. كما تتنوع طرق التدريب استناداً للشريحة المستهدفة ولمدة التدريب، وتوسّع المنظمات للتدريب والتعلم المستمر وصولاً للمنظمة المتعلمة.

يقود التدريب إلى تغيير في المعارف والمعلومات، وتغيير في الاتجاهات وتغيير في المهارات والسلوك. ويجب الانتباه أن العائد على الاستثمار في التدريب يكون غالباً على المدى الطويل لأنه عملية تراكمية ومستمرة باستمرار التغيير في متطلبات العمل نتيجة العولمة والمنافسة.

سيعرض الفصل مفهوم التدريب ودوره وأنواع التدريب والعائد على الاستثمار من التدريب في إطار تكاملي.

### المخرجات التعليمية للفصل

- التعرف على مفهوم كل من التدريب والتطوير والفرق بينهما
- التعرف على فوائد التدريب للفرد والمنظمة
- التعرف على مراحل العملية التدريبية
- التعرف على مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية
- التعرف على مبادئ التعلم والفرق بينه وبين التدريب
- التعرف على نقاط الاستفادة من تقييم التدريب بعد إنجازه
- التعرف على مبادئ التدريب الفعال
- التعرف على واقع التدريب في سورية

## تمهيد

لا يمكن لعملية الاختيار والتعيين أن تكون دقيقة بالشكل الذي يلبي متطلبات العمل بشكل كامل؛ ولهذا لا بد من العمل على سد الفجوات بين متطلبات العمل ومؤهلات شاغل الوظيفة وذلك من خلال التدريب، استناداً لتحديد الاحتياجات التدريبية. ولذلك سيتم عرض مفهوم وأهمية التدريب ومراحل العملية التدريبية، والعائد على الاستثمار من التدريب وطرائق احتسابها.

### 8-1 مفهوم وأهمية التدريب

**تعريف التدريب:** يعرف التدريب بأنه ذلك «المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكول إليه. فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل لسنوات يزيد من قدراته الإنتاجية». «أما التطوير فإنه الجهد الذي يوجه لتحسين أداء المستقبل بتزويد الشخص المهارات والمعارف التي تفرضها وظائف المستقبل التي سوف يشغلها ويعد لها في حينه. ويحتاج التدريب إلى التحفيز والصلة بالعمل )

ويعرف البعض التدريب بأنه العملية التي تتضمن اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات الضرورية للنجاح في أداء الوظيفة.

ويعرف قاسم ضرار التدريب بأنه «الإجراء المخطط له لتعديل الاتجاهات الشخصية والوظيفية، والمعرفة أو المهارة عن طريق تجربة في التعلم لإنجاز أداء فعال في نشاط محدد أو سلسلة من النشاطات. والغرض من التدريب في موقع العمل هو تطوير قدرات الفرد وتلبية حاجات المنظمة الأنية وفي وبسبب الاقتصاد العالمي ومطالبه.

وبسبب قيام المنظمات العملاقة ذات الأداء العالي، وبسبب التقنية التي تفرض على الأفراد مواكبتها والاستفادة منها، وبسبب الدعم الحكومي، وبسبب طموحات الموظفين وتغير القيم مع الرغبة في التعلم والارتقاء كان لا بد من التركيز على التدريب الفعال.

### 8-2 أهداف التدريب العامة:

- تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف ذات الصلة بأداء مهام وظائفهم بكفاءة واقتصاد.

- تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات ذات الصلة بوظائفهم.

- تمكين الموظفين من مواجهة التغيرات في مهام وظائفهم بجدارة.
- ترقية سلوك واتجاهات الموظفين بما يطابق قيم وأخلاقيات العمل بالمنظمة.
- جعل الموظفين أكثر قابلية للاستخدام ربما في مواقع أخرى
- كما أن التدريب يقلل من فاقد العمالة في المستقبل.
- التدريب نشاط معني بتطوير أفراد الناس ومساعدتهم ليكونوا أكبر ثقة ومقدرة في حياتهم وفي وظائفهم وعملية التعلم هي الأساس للتدريب.
- هذا ويجب التدريب عن التساؤل حول: - ماذا تريد الشركة من الموظف المتدرب أن يكون قادرًا على أدائه بعد التدريب؟ - تحت أي ظروف يمكن للموظف المتدرب أن يكون قادرًا على أدائه؟. - وعلى أي مستوى من الإتقان والجودة يكون أداء الموظف حسب معايير أداء الوظيفة؟
- الإحساس بضرورة خدمة المجتمع في حدود الاختصاص وقيم الشركة.
- الالتزام بتطبيق القانون وعدم اللجوء إلى المبررات التي تلتف حول القانون للموافقة على الإجراء.
- المشاركة في المناسبات الاجتماعية والرياضية والثقافية.

مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية: - المدخل الشامل على مستوى الشركة ككل. ويقوم على مراجعة  
 غايات وإستراتيجية الشركة على المدى القصير والبعيد للتأكد أن التدريب يلبي الإستراتيجية. - مدخل إدارة  
 الأداء: مقارنة أداء الموظفين في ضوء المقاييس المحددة لوظائفهم، نتائج تقييم الأداء. - مدخل تحليل  
 الأحداث الحرجة أو أولويات المشاكل - «تحديد والتعرف على أولويات المشكلات التي تعاني منها الشركة  
 والتي تتطلب التدريب وأن التدريب هو العلاج الفعلي لها». - مدخل التحليل الذاتي، يقوم الموظف بتحليل  
 معارفه ومهارته وقدراته ومنظوره إليها وهل هي كافية لتغطية مطالب الوظيفة؟. ما احتياجات المستقبل، يسأل  
 المديرون والموظفون عن ذلك؟

## 8-3 أنواع التدريب:

بدأ التدريب أصلاً في الحياة المدنية بالتلمذة الصناعية وفي مجال الجيوش بدأ التدريب مع استعمال الذخيرة والبنادق والمدافع - وتخرج المدارس الحربية كالضباط والعسكريين. واليوم ومع التقدم الاقتصادي وفي مجال التعليم تعددت أنواع التدريب وهي كما يلي:

التدريب التوجيهي / التكويني: وهو أسرع الطرق للاستفادة من التدريب داخل الصناعة

وسبقت الإشارة إليه، وكذلك التدريب قبل المباشرة، كما هو الحال لموظفي الجمارك والبريد والإطفاء، العمل والمقاييس، بحيث لا يزالون العمل إلا بعد نجاحهم في البرنامج التدريب.

أخيراً التدريب في أثناء الخدمة المخطط لها في الشركة أو خارجها كما يحدث في حالات التعاقد الوظيفي ( أو الإثراء الوظيفي المنظم، وهو كثير ومتنوع حسب الغرض وحسب المنتسبين لبرامجه ويمكن تقسيمه كالتالي:

- برامج الإدارة التنفيذية أي موظفي وقاعدة الهرم الإداري - وبرامج الإدارة الوسطى وهي موجهة للمشرفين والاختصاصيين والفنيين. - وبرامج الإدارة العليا وهي للمديرين وكبار الأخصائيين. ولكل مجموعة أساليب التدريب الخاصة بها فهناك التدريب داخل القاعة والذي يعتمد كثيراً على المحاضرات ثم المؤتمرات وحلقات النقاش والزيارات الميدانية والتدريب مد كثيراً على المحاضرات ثم المؤتمرات وحلقات النقاش والزيارات الميدانية والتدريب خارج الوظيفة في جهة تدريبية أو شركة أخرى.

ومع التكنولوجيا أصبحت تقام دورات تدريبية عبر الأقمار الصناعية يشارك فيها الأفراد من بلدان مختلفة ويتم الاتصال فيما بينهم عبر التقنية المتطورة. لقد تغيرت أساليب التدريب وتنوعت مع التطور العلمي والتقني. هذا ويتم اختيار نوع التدريب المناسب في ضوء الهدف من التدريب، وإمكانية نقل المعرفة والمهارات لموقع العمل والموارد المتاحة والعناصر اللازمة للتدريب وهي المدرب والمتدربون.

## 8-4 مبادئ التعلم

يمكن تلخيص مبادئ التعلم بمجموعة من الأسس التي تؤثر في نجاح التدريب وذلك من خلال:

- تحقيق الأهداف الشخصية، وهي بالنسبة للموظف الأمن الوظيفي، وزيادة الراتب، وزيادة المعرفة الذهنية وما تحويه من متعة، والمكانة والاعتراف من الآخرين، والإنجاز، فإذا تمكن الموظف من تحقيق بعض من هذه الأهداف يكون التدريب قد نجح.

- معرفة النتائج أي التغذية المرتجعة وهي ذات أثر في عملية التعلم.



- يجب أن يكون الموظف ملماً ويعرف كيف يسير في التدريب وفي عمله.
- ليكون المتدرب أكثر كفاءة ينبغي تعزيز ودعم التدريب
- التركيز على مسار برنامج التدريب ليصل إلى نهايته المستهدفة بنجاح
- الممارسة وتكرار الممارسة تزيد من التعلم
- جعل التدريب على فترات مناسبة بدلاً من الزحمة وشحن العقول في وقت قصير مما يعوق الاستيعاب والذاكرة.
- التدريب مسئولية مشتركة متنامية بين المديرين والموظفين والمدربين للتعرف على، وتطوير المهارات الجديدة التي تفرضها العولمة والمنافسة.
- التدريب يساعد في ربط بناء المهارات مع احتياجات الشركة والفرص التي أمامها للتمييز.
- إن اللجوء لفرق العمل أبرز الحاجة إلى مهارات من نوع جديد تتصل بتكوين الفريق وأسلوب أدائه وتماسكه وصولاً إلى الغاية التي سُوغت قيام الفريق وتكوينه.
- المنظمات ذات التوجه نحو المعرفة والتعليم ذات التزام بتحسين قدرات ومهارات
- ولكي ينجح التدريب يجب ربطه بخطة إدارة الأعمال ونشاط الشركة ويجب الحصول على التزام المديرين وانخراطهم في التدريب.
- تدريب المديرين لكي يكونوا مدربين عمليين أصبح ضرورة.
- ولكي يكون التدريب موجهاً لحاجات الشركة يجب تحسين وسائل الاختيار والتعيين والتعويضات وتصميم الوظائف ونظام تقييم أداء الموظفين.
- يجب أن يوجه التدريب نحو حاجات العميل في الموظفين. ماذا يريد منهم أن يفعلوا في تلبية مطالبه؟ جودة وتكلفة وعدم أخطاء وتوفير للوقت وحسن اتصال ورضاء للعميل. - ماذا عن شكاوى العملاء، إنها تكشف المهارات اللازمة للحد من الشكاوى
- ويعرض الطعاني مبادئ التدريب الفعال ولكن على مستوى مراحل التدريب المختلفة (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم). وتتلخص مبادئ التدريب بالآتي
- الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محددًا وواضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق.

- الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
- الشمول: حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.
- مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
- الواقعية: وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمدربين ويتناسب مع مستوياتهم.
- التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا، حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً.

### 5-8 دور التدريب في حل مشكلات المنظمة

- لا يقف التدريب عند حدود معينة، بل إنه عملية متواصلة ويحتاج بسبب المستجدات وأن تكرر الممارسة إلى تعزيز من فترة لآخرى تزيد من التعلم.
- إكساب الذين يريدون العمل بالشركة أو الملتحقين حديثاً بها الرغبة في العمل بالشركة وتفهم وتقدير دورها في خدمة المجتمع وتنمية اقتصادياته.
- وتنمية الرغبة في المعرفة الفنية والعملية بالوسائل التقنية والإدارية المتطورة في أداء العمل بما يحقق رضا العميل وكسب ثقة المستثمرين وحماية مصالح الشركة.
- تنمية الرغبة في الالتزام عن قنائه بقيم وأخلاقيات العمل ورؤية الشركة وبخاصة في مجال التمسك بالفضائل والتنمية الذاتية وأعراف المجتمع فضلاً عن عادات العمل المحببة التي ترضي العملاء والإدارة على حد سواء.
- كل موظف مستجد يخضع للتدريب التوجيهي التكويني الذي يجعل الموظف يتكيف مع بيئة العمل والغايات بالنسبة للتدريب.

### 6-8 تقييم البرنامج التدريبي

يفيد تقييم البرنامج التدريبي بعد تنفيذه في المجالات التالية:

- أ- معرفه النتائج التي حققها البرنامج من حيث المحتوى والوسائل والمدربين؟
- ب- هل البرنامج كان بالمستوى الذي يبرر التكلفة والوقت علماً أن فترة التدريب ثاني وقت مستقطع من وقت الموظف والشركة؟

- ت- هل حدث تحسن في الأداء العمومي؟
- ث- هل تنبؤ تجربة البرنامج التكرار ليستفيد الآخرون منه؟
- ج- هل كانت خدمات جهة التدريب مناسبة؟
- ح- كيف كان مستوى أداء المدربين من حيث العرض وإدارة القاعة والخبرة العملية.
- هذا ويقدم كيرك باتريك القاعدة التالية لتقييم التدريب Kirk Patrick
- ردة الفعل من جانب المشاركين ورضائهم عن التجربة.
- تجربة المشاركة في البرنامج.
- التعلم: ما هي المعارف والمعلومات التي حصلوا عليها من البرنامج (نظريات وحقائق وتقنيات).
- السلوك: هل حدث تغيير في سلوك واتجاهات المشاركين بعد البرنامج؟
- النتائج: ما آثار البرنامج على الشركة ككل من حيث ارتفاع الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الأرباح؟

## 7-8 العائد من الاستثمار من التدريب:

### 1-7-8 مفهوم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب

تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي، من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة. في الحقيقة لا يوجد اجراءات واضحة ومتفق عليها لتحديد العائد من الاستثمار في التدريب، ولذلك سيتم استعراض نموذج (Phillips and Stons, 2002) المكون من عشر خطوات وهي:

- 1- تحديد أهداف التدريب.
- 2- وضع خطة للتقويم وقاعدة للبيانات.
- 3- جمع معلومات خلال التدريب.
- 4- جمع معلومات ما بعد التدريب.
- 5- عزل تأثير التدريب.
- 6- تحويل المعلومات لقيمة ذات طابع مالي.
- 7- تحديد تكاليف التدريب.

8- حساب العائد من الاستثمار في التدريب.

9- تحديد المنافع الغير ملموسة

10- كتابة التقرير

**التخطيط للتقييم:** يتضح من المراحل السابقة أن الجزء الأول والثاني يركزان على جانبيين هامين للتخطيط. فالخطوة الأولى هي وضع أهداف مناسبة لمبادرات الموارد البشرية، وهي الأهداف التي عادة ما يطلق عليها الأهداف النهائية، التي تتحقق عند تطبيق أحد بدائل حلول مشكلة ما. بعد تحديد الأهداف، يبدأ العمل في الخطوة الثانية بوضع خطة تفصيلية للتقييم حيث تتضمن نوعين من المستندات الهامة. يركز المستند الأول على خطة تفصيلية للتقييم حيث تتضمن البيانات وأسلوب جمعها ومصادرها وتوقيتها بالإضافة إلى المسؤوليات المتنوعة. أما المستند الثاني فهو خطة تحليل العائدات على الاستثمار وفيها يتم توضيح كيفية فصل برنامج الموارد البشرية عن باقي المؤثرات الأخرى، وكيفية تحويل البيانات إلى قيم مالية، والفئات المناسبة للتكلفة، والمقاييس غير الملموسة المتوقعة، والفئات المتوقعة مخاطبتها.

**جمع البيانات:** بعد الانتهاء من مرحلة التخطيط يمكن البدء بجمع البيانات وتعد هذه الخطوة الأولى من تنفيذ الخطة، حيث يتم في المستويين الأول والثاني تجميع البيانات خلال البرنامج وذلك باستخدام طرق جمع البيانات المعروفة ومن بينها الاستبيان والاختبارات الكتابية والمقابلات ومجموعات العمل وغيرها. وبعد تطبيق البرنامج، وفي الوقت المناسب، يتم جمع البيانات في المستويين الثالث والرابع لتحديد المعارف والمهارات التي تم اكتسابها وبالتالي قياسها.

**-تحليل البيانات:** تبدأ هذه المرحلة بعد أن يتم جمع البيانات آخذين بعين الاعتبار أنه تم تحديد أفضل مقارنة سيتم استخدامها لتحليل البيانات سابقا في مرحلة التخطيط. وتعد الخطوة الأولى في تحليل البيانات: هي استبعاد وفصل مؤثرات البرنامج، وذلك عن طريق اتباع استراتيجيات الفصل، مثل مقارنة المجموعة الإرشادية ومجموعة المراقبة، وقيام المديرين والمشرفين بتقدير تأثير برنامج الموارد البشرية على مقاييس المخرجات. وهنا يجب الإشارة إلى أن الانتقال من المستوى الرابع (التأثير على العمل) إلى المستوى الخامس (حساب العائد من الاستثمار) يبدأ بتحويل بيانات التأثير على العمل (المستوى الرابع) إلى قيم مالية.

وقبل البدء بحساب العائد على الاستثمار يتم حساب تكلفة البرنامج بالكامل ويتم تحديد الفوائد غير الملموسة التي تم تحقيقها. وذلك من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد ووصف البرامج التدريبية المراد تحليلها.

الخطوة الثانية: تحديد أسباب تبني التدريب.

الخطوة الثالثة: حساب تكاليف التدريب.

الخطوة الرابعة: حساب منافع التدريب.

الخطوة الخامسة: حساب العائد من الاستثمار في التدريب.

#### - استخلاص النتائج وكتابة التقرير:

تعد هذه المرحلة هامة جدا وذلك لأنه بناء على هذه النتائج سوف يتم تبرير المصروفات و تقرير فيما إذا كان يجب الاستمرار بتبني البرنامج في المستقبل أم لا.

#### 8-7-2 فوائد تطبيق عملية العائد على الاستثمار

على الرغم من وضوح فوائد تطبيق العملية الشاملة للقياس والتقييم بما فيها العائد على الاستثمار، إلا أن هناك العديد من الفوائد الهامة التي يمكن أن تنتج من الاستخدام الروتيني المستمر لهذه العملية. إبراز مساهمة مدخلات معينة للموارد البشرية: بتطبيق عملية العائد على الاستثمار، سوف يتعرف أفراد الموارد البشرية والعميل على مساهمات محددة لبرنامج الموارد البشرية بصورة لم يسبق القيام بها من قبل، فالعائد على الاستثمار سوف يوضح الفوائد الفعلية مقارنة بالتكلفة، ويوصل بيانات التقييم إلى أعلى مستويات التحليل، وهو ما يعتبر دليلا واضحا على نجاح البرنامج.

اكتساب تقدير واحترام الإدارة العليا: يعتبر قياس العائد على الاستثمار من الموارد البشرية واحدا من أفضل الطرق التي يمكن بها اكتساب تقدير واحترام ودعم فريق الإدارة العليا، ليس فقط بالنسبة لمشروع معين بل أيضا بالنسبة للمدخلات الأخرى للموارد البشرية.

عادة ما يظهر المدراء تقديرهم للعمليات التي تضيف قيمة للمستويات الأدنى، خاصة إذا كانت في صورة مبسطة ومفهومة، فنتائج هذا التحليل شاملة، وفي حالة تطبيقها بشكل منهجي وشامل في مشروعات عديدة، يمكن أن تقتنع الإدارة بأن وظيفة الموارد البشرية تمثل استثمارا هاما وليست مجرد بند من بنود التكلفة. هذا بالإضافة إلى أن المدراء في مستوى الإدارة الوسطى سوف يقتنعون بأن الموارد البشرية يمكنها تقديم مساهمات قابلة للتطبيق على أهدافهم التشغيلية الحالية.

اكتساب ثقة العملاء: سوف يتمكن العملاء الآن من الحصول على مجموعة كاملة من البيانات التي تعكس نجاح العملية بأكملها، فهذه البيانات الشاملة المجمعة من مصادر متنوعة وفي أوقات مختلفة وبأشكال مختلفة، تعكس العملية التي تم القيام بها وتؤكد ثقة العملاء في برنامج الموارد البشرية.

**تحسين عمليات الموارد البشرية:** توفر البيانات التي تم جمعها أثناء برنامج الموارد البشرية والتحليل الشامل لهذه البيانات قاعدة أساسية تساعد على إحداث التغيير في عمليات الموارد البشرية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها أثناء برنامج الموارد البشرية. هذا بالإضافة إلى ما توفره هذه البيانات من مساعدة في تحسين مدخلات الموارد البشرية في المستقبل في التمييز بين العمليات المفيدة وغير المفيدة. لذلك، تعتبر عملية العائد على الاستثمار أداة هامة للتحسين.

**الافتراضات الزائفة:** هناك الكثير من المستشارين الذين يعملون وفقا لافتراضات خاطئة عن عملية العائد على الاستثمار، الأمر الذي يجعلهم يترددون أو يمتنعون عن محاولة تطبيق العائد على الاستثمار. **وضع مدخل التركيز على النتائج:** يؤدي التدفق المستمر للبيانات في فترات مختلفة والتخطيط التفصيلي لعملية العائد على الاستثمار إلى تركيز الفريق بأكمله على النتائج في المستويات الأدنى، وبذلك يتم تعزيز النتائج الممكن تحقيقها نتيجة للتفكير الدائم في الأهداف النهائية والالتزام بها.

**تعديل أو تعزيز برامج الموارد البشرية:** لهذه الفائدة جانبان، الأول: إذا لم يعمل البرنامج، يؤدي التدفق المستمر للبيانات في فترات مختلفة والتخطيط التفصيلي لعملية العائد على الاستثمار إلى تركيز الفريق بأكمله على النتائج في المستويات الأدنى، وبذلك يتم تعزيز النتائج الممكن تحقيقها نتيجة للتفكير الدائم في الأهداف النهائية والالتزام بها، فجميع العمليات والأنشطة والخطوات مركزة على المخرجات والنتائج النهائية، وكلما تمكنت الموارد البشرية من تحقيق النجاح، زادت الثقة في استخدام العملية مما يعزز نتائج البرنامج المستقبلية بصورة فعالة. وفي حال لم تكن النتائج ملموسة، سوف تعمل عملية العائد على الاستثمار على الإسراع بإجراء التغييرات أو التعديلات اللازمة لتصحيح مسار برنامج الموارد البشرية. أما الجانب الآخر من هذه الفائدة فيظهر عندما يتحقق برنامج الموارد البشرية.

### 8-7-3 أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب

أصبح التدريب هو حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقيا، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام، بما يحقق للمنشأة المزيد من الكفاءة الاقتصادية في تقديم منتجاتها أو خدماتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويحد من معدلات الغياب ودوران العمل والحوادث المهنية بها، ويعزز قدراتها على المنافسة، فضلا عن المردودات الاجتماعية خاصة من حيث رفع مستوى المعيشة والحد من معدلات البطالة. ويزيد من هذه الأهمية من الناحية العملية العوامل التالية:

- استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.
  - تزايد عدد الباحثين عن عمل من الموارد البشرية الوطنية سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل، ويزيد التدريب والتأهيل من فرص حصول الأشخاص على الوظائف.
  - التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة مع الاحتفاظ في الوقت عينه بمستوى التشغيل والذي يتطلب مهارات مقارنة لما اتسمت به العمالة الوافدة.
  - الحاجة لمواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الإنتاج وتحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة.
  - الحاجة لمواكبة المتغيرات المستمرة في الإدارة عند ممارسة الوظيفة وعلى رأس العمل طوال فترة الخدمة.
  - التنافس المتزايد بين المنشآت - خاصة مع تحرير التجارة- على اجتذاب أكبر حصة في السوق أو على الأقل الحفاظ على المستوى الحالي دون نقصان مما يتطلب التحسين المستمر للكفاءة الاقتصادية.
- وفي ضوء هذه الأهمية، تغير مفهوم الإنفاق على التدريب من كونه مجرد مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثماراً لا تقل أهميته عن أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية- إن لم تفقها، وذلك استناداً إلى ما يدره من عائد واضح يتمثل في إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل طالما كان ملبياً للأهداف، وطالما وفرت له المقومات الضرورية لإحداث فاعليته. وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستثمار في التدريب لا تختلف باختلاف حجم ونوعية المنشآت، فهو ضروري للمنشآت اسواء كانت كبيرة أم صغيرة، خاصة وأن هذه النوعية من المنشآت تعاني من مشكلات إدارية وتسويقية يمكن للتدريب حلها، كما أن التدريب له أهميته للمنشآت الإنتاجية وأيضاً للمنشآت الخدمية لتحقيق ذات الأهداف، وفي داخل المنشأة الواحدة فإن التدريب ضرورة لمختلف نوعيات الأعمال لتنمية الأداء في مختلف مجالات العمل الإدارية والفنية والتخصصية. ويجب التنويه بوضوح إلى أن الناتج المحلي للمنشأة هو محصلة أداء القوى العاملة بها، ويشكل مجموع هذا الناتج في كافة المنشآت الناتج المحلي الإجمالي للاقتصاد الوطني، ومع تحسين أداء القوى العاملة من خلال التدريب، فإن الأمر ينعكس في النهاية في زيادة هذا الناتج.

#### 8-7-4 مستويات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

بحسب مدخل Donald Kirkpatrick قدم علماء الإدارة عدة نماذج لتقييم العائد على الاستثمار في التدريب، أكثرها شيوعاً وقبولاً

يتضمن نموذج دونالد كيركباتريك (Donald Kirkpatrick) في التدريب أربعة مستويات

لتقييم التدريب، وقد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستوى خامساً، ومن ثم

تتمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلي :

### **المستوى الأول: درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية**

ويتم قياس هذا المستوى من قبل المتدرب لمعرفة رد فعله إزاء البرنامج التدريبي الذي حصل عليه مما يلقي الضوء حول مدى الاستمرار في الالتحاق به من قبل متدربين آخرين في المنشأة. ولكن ردود الفعل لا تعطي مؤشرا لما تم تعلمه خلال البرنامج التدريبي ونظرا لسهولة استخدام قياس ردود الفعل، فقد درج مدراء التدريب على استخدامه.

وإنما يهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرنامج التدريبي من حيث (المحتوى المدربون، المادة التدريبية، الأساليب التدريبية المعتمدة، الخدمات الإدارية والتنظيمية...الخ). ويتم الحصول على هذه المعلومات والبيانات من خلال استبيان.

### **المستوى الثاني: درجة التعلم الذي أحرزه المتدرب :**

وهو قياس ما حصل عليه المتدرب خلال انتظامه في البرنامج التدريبي من علم، شاملا المفاهيم والمعارف والاتجاهات. ويتم من خلال ذلك معرفة ما تم فهمه واستيعابه من البرنامج التدريبي من ناحية الأسس والمبادئ العلمية والأساليب التدريبية، ومعرفة المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التدريبي بشكل دقيق.

ومن الواضح أن قياس التعلم يكون أكثر دقة عندما يكون مجال التدريب المطلوب تقييمه محسوسا كالحاسب الآلي مثلا بينما يصعب ذلك في النواحي النظرية كعملية اتخاذ القرارات.

### **المستوى الثالث: إمكانية التطبيق في واقع العمل**

بنقل ما تم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من معارف ومهارات لإحداث التغيير في السلوك الفردي للمتدرب، وإحداث التطور في أداء المنشأة التي ينتمي إليها.

ويتم قياس ذلك من خلال تقييم الأداء من قبل المشرف على المتدرب قبل البدء بالبرنامج وبعد الانتهاء من البرنامج لمعرفة الاثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المتدربين.

وهذا ما أكده كيرك باترك أيضا حين اشار إلى ضرورة القيام بتحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل البرنامج التدريبي وبعده حتى يمكن إرجاع أية تغيرات ملاحظة للبرنامج.



ويعتبر قياس السلوك تحدياً صعباً نظراً لأن اكتساب المعارف والمهارات لا يعني بالضرورة قيام المتدربين بتطبيقها في مجال العمل، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لكون التغيير في السلوك قد يعزى إلى عوامل أخرى غير التدريب.

#### المستوى الرابع: قياس نتائج التطبيق على الأداء

رغم أن هذا المستوى يستخدم للتعرف على الفائدة التي تحققت على كل من أداء الفرد (مثل مستوى الإبداع والالتقان في أداء العمل، والدافعية والتعاون والالتزام في أداء المهام والانضباط في العمل) وأداء المنشأة (مثل مستويات الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما اكتسب خلال التدريب.

وبذلك يكون قياس هذا المستوى أصعب بكثير من قياس المستويات الثلاثة السابقة. وترجع هذه الصعوبة إلى أن التحسن والتطور الذي يحدث في المنظمة قد لا يعزى بالضرورة إلى التدريب حيث يعد التدريب عاملاً واحداً فقط من مجموعة عوامل، قد تؤدي مجتمعة إلى التحسين والتطوير ويصعب عزل أثر عامل التدريب عن العوامل الأخرى.

#### المستوى الخامس: قياس العائد على الاستثمار

ويعتبر هذا المستوى أهم مستويات تقييم التدريب حيث يظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يصب فيها العمل التدريبي وجدواه بالنسبة للمتدرب والمنشأة.

خصائص معايير التحكم			النسبة في عامين متتاليين		المستويات
سعوبات التنفيذ	تكرار الاستخدام	دار المعلومات	1995	1994	
أقل	أعلى	أقل	93%	95%	رد الفعل
أعلى	أقل	أعلى	31%	31%	التعلم
			3%	3%	السلوك
			2%	2%	لنتائج التنظيمية

جدول رقم (5-2)

يتضح من الجدول السابق وبحسب الدراسة التي أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية قيام المؤسسات والشركات الأمريكية بتطبيق أسلوب كيرك باتريك:

أي أن 93% من البرامج التدريبية يتم تقييمها بتطبيق المستوى الأول (رد الفعل)، وذلك في عام 1995، في حين أن هذه النسبة كانت أكثر من 95% في عام 1994. وبلغت نسبة البرامج التي يتم تقييمها باستخدام المستوى الثاني (التعلم) إلى 31% والمستوى الثالث (السلوك) إلى 3% دون حدوث تغييرات لهذه النسب في عام 1995 عن عام 1994. وكذلك الأمر بالنسبة للمستوى الرابع (النتائج التنظيمية) والتي لم تتجاوز 2%. كما يتضح من الجدول السابق أن مقدار المعلومات يزداد كلما تحركنا من قياس ردود الأفعال إلى قياس النتائج، وأن قياس رد الفعل هو طريقة التقييم الأكثر استخداماً، في حين أن قياس النتائج هو الأقل استخداماً. وأخيراً نرى بأن قياس رد الفعل أسهل من قياس النتائج.

### 8-7-5 أدوات تقييم العائد على الإستثمار في التدريب

هنالك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقييم العائد من الاستثمار في التدريب وتجرى بعد عودة المتدرب من التدريب منها:

- استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغير الذي حدث في أداءه وسلوكه الوظيفي.
- تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغير في المهارات السلوكية والاتجاهات
- إختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم
- تقارير الإنتاجية وحجم الإنتاج وتكاليفه لقياس التحسن الفعلي في الكفاءة الاقتصادية للمنشأة
- المسوحات الدورية التي تتم بعد التدريب لقياس مدى التقدم ودرجة التحسن في الأداء.
- المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التي تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتلبيتها.
- حساب التكاليف التي أنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب.
- إختبارات الأداء والتي تثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملي الذي حصل عليه المتدرب.

### 8-7-6 طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب

: هناك عدة طرق لقياس العائد على الاستثمار في التدريب من أبرزها

أ - استخدام المعادلة التالية:

الوفورات المحققة

ب - تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد على النحو التالي

إجمالي الاستثمار في التدريب

المدخرات السنوية

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائع استخدامها في تقييم النفقات الرأسمالية، حيث يتم إحداث التوازن بين الوفورات النقدية السنوية الناتجة من الاستثمار مع النفقات النقدية الأصلية المطلوبة للوصول بالاستثمار إلى دخل نقدي مضاعف مساو للاستثمار الأصلي. عادة ما يتم القياس بالنسبة للسنوات والشهور، وبالتالي فإن فترة الاسترداد تتحدد بقسمة إجمالي الاستثمار النقدي الأصلي على مقدار الوفورات السنوية أو الفعلية المتوقعة، حيث تمثل الوفورات صافي الوفورات بعد خصم نفقات البرنامج. بالرغم من تمتع هذه الطريقة بالسهولة، إلا أنها تهمل القيمة المالية للوقت.

ج - المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد منه:

حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها: تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمنشأة، وتكاليف البرنامج التدريبي، وتكاليف المتدرب، وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه من العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الإنتاج)، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والإنتاجية ووقت الإنجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الحوادث وأيام الغياب وغيرها.

د- المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب:

ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في المنشأة التعرف على مدى التغير الحادث سواء بالنسبة للمنشأة (في مؤشرات الأداء التنظيمي) أم الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقاً لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب، على أن يؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب.

هـ - مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب :

ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة في نفس الوظائف لم تتلق التدريب.

ث- تخصيص التدفقات النقدية:

تستخدم هذه الطريقة في تقييم فرص الاستثمار حيث يتم تخصيص قيم محددة للعائدات من الاستثمار. ويعتمد هذا الافتراض على أن الدولار المكتسب اليوم أكثر قيمة من الدولار المكتسب بعد عام من الآن. وهنا يمكن

الاعتماد على مقارنة الوفورات عاما بعد عام مع التدفقات النقدية المطلوبة للاستثمار، حيث يتم خصم الوفورات المتوقعة في كل عام باستخدام معدلات الفائدة المختارة.

#### 8-7-7 صعوبات قياس العائد على الاستثمار في التدريب :

أ- صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، حيث هنالك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بعض بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج وأيضا بعض الوفورات مثل التغير في تكلفة الخدمة أو السلعة أو مستوى الإيراد العام، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي.

ب- هناك برامج من السهل قياس العائد على الاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات في المنشأة قبل وبعد التدريب، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائداتها مثل برنامج إدارة المكاتب أو إدارة الاجتماعات وغيرها.

ج- غالبا ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها.

د- صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى.

هـ- يرتبط حساب العائد في بعض الجوانب بالتقدير البشري ومدى إدراكه للفائدة المتحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر.

ومهما كان الأمر، فإنه يمكن قياس العائد على الاستثمار في الاستثمار - رغم صعوبته - من خلال أخذ العوامل الممكن حسابها لتلقي الضوء ولو بشكل نسبي على هذا العائد.

#### مراجع ومصادر وقراءات

- العامري ناصر، 2008، أوقف التدريب فورا، مطابع سمحة، الرياض

10- القحطاني محمد بن دليم، 2012 إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض

11- المعشوق منصور بن عبد العزيز ، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم

والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض

12- ضرار قاسم، 2002، فعالية التدريب في عصر العولمة، مطابع سمحة، الرياض.

13- المراجع الأجنبية

- CHARNEY And KATHY CONWAY, 2005, The trainer's tool Kit, 2nd. ed Amacom, N. Y, pp. 7–9.
- DESSLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- GOMEZ–MEJIA, L., D. BALKIN & R. CARDY (2007), Managing Human Resources. New Delhi: PHI Learning.
- JOSEPHAT STEPHEN TIKA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University
- KAREN LEGGE, 2000, Human Resource Management, critical Analyses In New Perspective In Human Resource Management, Storey, Rutledge London.
- LLOYD L. BYARS And LESLIE RUE, 2008, Human Resource Management 2nd.edn McGraw Hill, Irwin. N.Y
- LUIS R. GOMEZ–MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016,Managing Human resources, 7 edit, Pearson education,New Jersey
- MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, Pearson education, New Jersey
- MUSHI, C. (2008), Assessment of Effectiveness of Recruitment Procedures in Local Government Authorities in Tanzania,. Morogoro: Mzumbe University.
- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage, 15 edit, Mc Graw–Hill companies, Singapore
- ROTH WELL And KAZANAS, 2004, Improving On – The – Job Training, Wiley, Sanfrancisco.

- VAN DORMAEL, M., S. DUGAS, Y. KONE, S. COULIBALY, B. MARCHAL & D. DESPLATS (2009) Appropriate training and retention of community doctors in rural areas. A case study from Mali. Human Resources for Health 6(25): PP. 99-115.
- TESONE, D.V., 2015, Human resource management in the hospitality industry, Pearson Prentice Hall, USA.

#### أسئلة حول الفصل

- ما هي فوائد التدريب على المستوى التنظيمي؟
- أذكر مراحل العملية التدريبية؟
- أذكر اثنين من مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- أذكر نقاط الاستفادة من تقييم التدريب بعد إنجازه؟
- حدد باختصار مبادئ التدريب الفعال؟

#### أجب بصح أو خطأ عن العبارات التالية:

- 1- يركز التدريب والتطوير على بناء المهارات المستقبلية **خطأ**
- 2- الهدف من التدريب هو إكساب المهارات اللازمة للعمل فقط **خطأ**
- 3- يتم تقييم البرنامج التدريبي من قبل المختصين بالتدريب **خطأ**

#### اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

- 1- يفيد البرنامج التدريبي قبل تنفيذه في:
  - أ- معرفه النتائج التي حققها البرنامج من حيث المحتوى والوسائل والمدرسين؟
  - ب- هل البرنامج كان بالمستوى الذي يبرر التكلفة والوقت
  - ت- هل حدث تحسن في الأداء العمومي؟
  - ث- كل ما سبق خاطئ **صح**

- 2- من مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية مدخل إدارة الأداء الذي يقوم على:

أ- يقوم على مراجعة غايات وإستراتيجية الشركة على المدى القصير والبعيد للتأكد أن التدريب يلبي الإستراتيجية.  
ب- مقارنة أداء الموظفين في ضوء المقاييس المحددة لوظائفهم. **صح**  
ت- تحديد والتعرف على أولويات المشكلات التي تعاني منها الشركة والتي تتطلب التدريب وأن التدريب هو العلاج الفعلي لها».

ث- مدخل التحليل الذاتي، يقوم الموظف بتحليل معارفه ومهارته وقدراته ومنظوره إليها وهل هي كافية لتغطية مطالب الوظيفة.

### 3- من مبادئ التعلم التي تؤثر في نجاح التدريب

- أ- تحقيق الأهداف التنظيمية ، وهي بالنسبة للموظف الأمن الوظيفي، وزيادة الراتب، وزيادة المعرفة  
ب- التنبؤ بالنتائج  
ت- يجب أن يكون الموظف ملماً بكل أعمال المنظمة.  
ث- التركيز على مسار برنامج التدريب ليصل إلى نهايته المستهدفة بنجاح **صح**

## الفصل التاسع: تقويم الأداء

كلمات مفتاحية ومصطلحات:

تقويم الأداء: Performance Appraisal، تقويم الأداء: Performance evaluation، إدارة الأداء: Performance Management، الإدارة بالأهداف: Management by objective، أسلوب الأحداث الحرجة: Critical events method

### ملخص الفصل:

سيركز هذا الفصل على كيفية الوصول إلى نظام فعال يناسب طبيعة المنظمة والمستوى الإداري وعلاقات الوظيفة. ورغم وجود عدة أساليب تقليدية في التقييم إلا أنها ما زالت صالحة وفعالة حسب الحالة. ويكمن دور إدارة الموارد البشرية في ضمان اختيار الأسلوب المناسب في تقييم الأداء. وأن تنعكس نتائج التقييم في المسار الوظيفي والترقية وفي تحديد الاحتياجات التدريبية.

كما سيتناول هذا الفصل عرض مفهوم تقويم الأداء وأهميته، ومعايير تقويم الأداء ومراحل التقييم، والأساليب الحديثة المستخدمة، كما سيتم عرض المشكلات التي يمكن أن تواجه نجاح تقويم الأداء، وبالتالي الوصول إلى متطلبات نجاح عملية التقييم وصولاً إلى إدارة الأداء بشكل فعال

### المخرجات التعليمية للفصل:

- أ- التعرف على مفهوم قياس وتقويم الأداء
- ب- التعرف على خصائص قياس وتقويم الأداء
- ت- التعرف على المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس وتقويم الأداء
- ث- التعرف على معايير تقييم الأداء
- ج- التعرف على خصائص معايير تقويم الأداء
- ح- التعرف على مراحل قياس وتقويم الأداء
- خ- التعرف على أساليب وطرق قياس وتقويم الأداء



## تمهيد:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحديد مدى الوصول إلى النتائج المطلوبة وهل حقق الموظفون الأداء والمعايير المطلوبة. ويتم ذلك من خلال عملية مخططة لتقويم الأداء وفق مراحل متسلسلة.

### 1-9: مفهوم قياس وتقويم الأداء :

#### 1-1-9 مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي :

**الأفراد:** ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يديوين، دائمين أم مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين.

**التقييم:** هو عملية المقارنة بينما هو كائن، وبما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.

**الأداء:** يعتبر الأداء السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

تعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأطلقت عليها مسميات عديدة مثل : تقييم الكفاءة ، قياس الكفاءة ، تقييم الأداء

هناك عدة تعريفات لتقييم أداء العاملين، ولإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم عرض مجموعة من التعريفات أهمها :

**تعريف أول:** تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

نستخلص من هذا التعريف خاصيتين هما:

أن تقييم الأداء ينصب بناء على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل من

ناحية أخرى.

**تعريف ثاني:** هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.

وظهرت تعريفات عديدة لعملية تقييم الأداء منها.

عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة له مسبقاً.

نظام رسمي لقياس وتقييم أداء العاملين والتأثير في خصائصهم الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع .

### 9-1-2 أهمية تقييم أداء العاملين :

يتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دوراً بالغاً في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة لأنه يحقق الفوائد التالية:

- 1- رفع الروح المعنوية لدى العاملين :
- عندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة .
- 2- إشعار العاملين بمسئولياتهم : عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله .
- 3- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى .
- 4- تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل .
- 5- تحديد الأفراد المستحقين للترقية .
- 6- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية
- 7- الرقابة على الرؤساء :
- يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا .
- 8- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية :
- فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها .

- 9- يُزود الإدارة بمؤشرات للتنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة .
- 10- يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى .
- وقسم البعض الأهمية حسب المستوى وتتمثل في:

#### الأهداف على مستوى المنظمة:

- أ- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية وأنشطة العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً.
- ب- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها.
- ت- المساعدة على قياس الكفاءة الإنتاجية.

#### الأهداف على مستوى العاملين:

- ث- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم وهو الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل للفوز بالمكافآت وتجنب العقوبات.
- ج- تسيير قدراتهم ومهاراتهم.
- ح- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقفاً منهم.

#### الأهداف على مستوى المديرين:

- خ- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- د- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- ذ- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاعتماد عليهم في تجسيد مشاريعها.
- ر- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.

#### 9-2 خصائص قياس وتقييم الأداء:

- 1- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية .
- 2- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً .

- 3- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته .
- 4- تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف .
- 5- قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية .
- 6- تساعد نتائج عملية القياس في اتخاذ القرارات التصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية ، زيادة الأجر والمكافآت و الفصل .
- 7- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس .
- 8- هناك تسميات عديدة لقياس وتقويم الأداء منها : تقييم الموظف ، قياس الأداء ، تقييم الأداء ، تقييم الكفاية ، قياس الكفاءة ، تقارير الكفاءة ، قياس وتقويم الأداء . والتسمية الأخيرة هي الأحدث لأنها تشمل ثلاثة عناصر هي:

- أ- قياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة.
- ب- تقييم الأداء من خلال الحكم عليه ( مرتفع أو منخفض ) .
- ج- تقويم الأداء من خلال تصحيح الانحرافات في الأداء .

### 3-9: المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس وتقويم الأداء

- 1- تحديد صلاحية الموظف الجديد: يبين التقويم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.
- 2- الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية: يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون الترقية أو تنزيل الدرجة .
- 3- تحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية : يبين التقويم نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة .
- 4- الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت: يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.
- 5- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين .
- 6- تحسين مستوى المشرفين .

- 7- الاسترشاد بالتقويم لإعادة النظر في تحليل العمل .
- 8- الاسترشاد بالتقويم لإعادة النظر في سياسات وأدوات السلامة المهنية .

### 9-4 معايير تقويم الأداء :

تعريف معايير الأداء: هي المستويات التي يُعتبر عندها الأداء جيداً وتُستخدم كمقاييس للتقييم. و من الأمثلة على المعايير التي يمكن أن تقيم:

المعرفة بالعمل، التعاون، القيادة، القدرة على اتخاذ القرارات، الإبداع، القدرة على حل المشكلات، نوعية الأداء، القدرة على الاتصال، كمية الأداء، القدرة على التخطيط، القدرة على التنظيم، الاتجاهات نحو العمل.

وفيما يلي عدة فئات للمعايير

- 1- النتائج : نوعية الإنتاج، كمية الإنتاج .
- 2- السلوك :معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين .
- 3- الشخصية:المبادأة ( أي المبادرة بالشيء ) .
- 4- المهارات .
- 5- الانتباه .
- 8- القيم .
- 6- مستوى الدافعية .
- 9- الاتجاهات .
- 7- الإبداع ( جلب أفكار جديدة ) .
- 10- القدرة على التحمل .

### 9-5 خصائص معايير تقويم الأداء :

يجب أن تتميز معايير تقويم الأداء بالخصائص التالية:

- 1- الصدق : يجب أن تقيس المعايير الأمور التي صُممت من أجل قياسها .
- 2- الثبات : يجب أن تحصل على نفس النتائج في حالة إعادة التقييم أكثر من مرة وفي نفس الظروف .
- 3- أن تتبع المعايير من أهداف المنظمة .
- 4- التمييز: قدرة المعيار على التمييز بين مستويات الأداء لدى الموظفين بدقه
- 5- أن تكون المعايير غير متحيزة .
- 6- تعدد المعايير لتقيس جوانب مختلفة للأداء .
- 7- سهولة استخدام المعيار ( عدم اختيار معايير معقدة ) .

## 6-9 مراحل قياس وتقويم الأداء:

تتكون عملية قياس وتقويم الأداء من عدة مراحل هي :

- 1- وضع معدلات الأداء: يتم اختيار أنسب الأعمال لقياسها وتحديد المستويات المتوقعة للأداء ويُصحح أن يتم ذلك بالتعاون بين العاملين والإدارة.
- 2- مراقبة الأداء الفعلي: يتم مراقبة أداء الموظف وقياسه بالمعايير الموضوعية مسبقاً وإذا وجدت انحرافات معينة يتم تصحيحها.
- 3- التغذية العكسية: يتم إبلاغ كل موظف بمستوى أدائه ليتعرف على مدى قربيه من المعايير الموضوعية سلفاً.
- 4- اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم مثل الترقية والنقل والفصل وتنزيل الدرجة.
- 5- وضع خطط تطوير الأداء: بعد التعرف على الإمكانيات المتوفرة في المنظمة يتم وضع خطط شاملة للتطوير.

## 7-9 طرق قياس وتقويم الأداء :

يمكن تقسيم طرق وأساليب قياس وتقويم الأداء إلى الأقسام التالية :

أساليب التقويم الموضوعية، وأساليب التقويم التقديرية .

أولاً : أساليب التقويم الموضوعية وتتضمن الأنواع التالية :

أ- طريقة كمية الأداء .

ب- طريقة جودة نتائج الأداء .

ج- كمية وجوده ناتج الأداء معاً .

ثانياً : أساليب التقويم التقديرية وتتضمن الأنواع التالية :

المقاييس التقليدية، المقاييس الحديثة، المقاييس المستحدثة .

وتُقسم المقاييس التقليدية إلى الأنواع التالية :

سلم التقدير البياني، قوائم الرصد، الأحداث ذات الأهمية القصوى، التقارير الدورية .

1- أدوات المقارنة وتُقسم إلى: طريقة الترتيب البسيط، المقارنة الثنائية،

2- التوزيع الإجباري .

3- اختبارات الأداء .

أما الأساليب الحديثة فتتضمن: قوائم المراجعة، طريقة الاختبار الإجباري.

أما الطرق المستحدثة فتتضمن: الطريقة السلوكية ( M.B.O )، مراكز التقييم.

### 9-7-1 أساليب التقويم الموضوعية والتقديرية

أولاً: أساليب التقويم الموضوعية:

تُركز أساليب التقويم الموضوعية على الأداء نفسه ( الكم ، النوع ، أو الاثنين معاً ) وعادة ما تتصف هذه المقاييس بالدقة ، إذ أنّ من السهولة قياسها لوضوح مُخرجات الأداء وسهولة ربطها بأداء الموظف نسبياً.

ومن هذه الأساليب: أسلوب كمية ناتج الأداء: يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية الأداء، إنّ أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه. ووفق هذا الأسلوب يتم مقارنة أداء الموظف بالمعايير الكمية المحددة سلفاً.

من الأمثلة على هذا المقياس: عدد الوحدات التي تم إنتاجها، وقيمة القطع المباعة في اليوم، وعدد الصفحات المطبوعة في اليوم .

إيجابيات هذا الأسلوب: البساطة والوضوح، إمكانية الحصول على نتائج دقيقة نسبياً.

سلبيات هذا الأسلوب :

- 1- يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لتحكم الموظف .
  - 2- القيم التي يُعبر عنها هذا المقياس رغم موضوعيتها الظاهرة إلا أنها لا تعكس في الكثير من الأحيان المساهمة المباشرة للفرد في الأداء .
  - 3- لا يعكس هذا الأسلوب درجة ونوعية الجهد الذي بذله الموظف في الأداء .
  - 4- يتم التركيز على الكمية وتجاهل الجودة .
- أ- أسلوب جودة ناتج الأداء :
- يهتم هذا الأسلوب بتحقيق مواصفات معينة يتم تحديدها مسبقاً .

متطلبات تطبيق هذا الأسلوب : يجب تحديد الجودة المطلوبة بدقة

يجب أن يكون هذا الأسلوب مشتقاً من أهداف العمل.

### سلبيات هذا الأسلوب :

1- هناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة .

2- يتأثر هذا المقياس بالعوامل الخارجية التي تؤثر على أداء الفرد .

يتفاوت مقياس الجودة بتفاوت طبيعة العمل وأهدافه ، فجودة الناتج الصناعي قد تُقاس بمقدار الوحدات المعيبة أو غير المطابقة للمواصفات، أو معدل التالف من الوحدات، أما جودة أعمال مسك الدفاتر فنُقاس بعدد الأخطاء في القيود المحاسبية ، وجودة أعمال التفتيش نُقاس بعدد الأخطاء التي يستطيع المفتش أن يكتشفها في عينات ينتقيها من الإنتاج.

ب- أسلوب كمية وجودة ناتج الأداء معاً :

يُعتبر هذا المقياس من المقاييس المفضلة لأن يجمع بين الجودة والكمية .

من الأمثلة على هذا المقياس: عدد الوحدات غير المعيبة، وقيمة المبيعات الصافية بعد طرح مردودات المبيعات، وعدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الطابعة .

سلبيات هذا الأسلوب :

هي نفس سلبيات الأساليب السابقة إلا أنه يحقّق اهتماماً بالجودة والكمية معاً .

### 9-7-2 أساليب التقويم التقديرية ( المقاييس التقليدية ) :

المقاييس التقليدية:

#### 1- سلم التقدير البياني :

يتم تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة . أن تكون الدرجات (ضعيف جداً، ضعيف، متوسط ، جيد ، جيد جداً ، ممتاز).

يجب أن يشمل هذا المقياس خصائص معينة ، مثل كمية الإنتاج ، نوعية الإنتاج الإبداع ، الابتكار ، المعرفة بالعمل ، التعاون ، . . الخ .



يعتمد نجاح هذا الأسلوب على الدقة في تحديد الخصائص ، لذا يجب أن يتم ذلك بالاعتماد على تحليل العمل

عيوب هذا الأسلوب :

- 1- لا يرتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد .
- 2- يصعب على الموظف تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم مرتفع .
- 3- من الصعوبة تصميم البرنامج التدريبي للموظفين الذين يحصلون على تقييم منخفض .
- 4- يتطلب هذا الأسلوب مسؤولية كبيرة من الرئيس المباشر ، إذ يميل الرؤساء عادة إلى التساهل أو التشدد أو الوسطية في التقييم وهذا يعتبر أمر غير موضوعي ( متحيز).

2- قوائم الرصد :

هي قائمة تحوي مجموعة عبارات تمثل أنماط سلوكية مختلفة للموظف مثل :

- 1- هل يتبع توجيهات المشرف .
  - 2- هل يلتزم بأوقات الدوام الرسمي .
- حيث يقوم المشرف المباشر بالتأشير أمام العبارات إما بـ ( نعم ) أو بـ ( لا ) وعند إتمام القائمة يتم تحويلها إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها .

مزايا هذا الأسلوب: يعرف المشرف الأوزان والدرجات بشكل مسبق مما يقلل من التحيز . ومن سلبيات هذا الأسلوب: ارتفاع التكلفة، وإعداد قوائم بعدد الموظفين في المنظمة لأن خصائص كل عمل تختلف عن بعضها .

- أسلوب قائمة الأحداث الحرجة :

يقوم المقيم بتسجيل الأحداث الأساسية التي كان الموظف فعال فيها أو غير فعال .

إيجابيات هذا الأسلوب : توفير التغذية العكسية للعاملين حول أدائهم، تقليل التحيز لأن المقيم يلاحظ العمل الفعلي .

سلبيات هذا الأسلوب: يتطلب جهود كبيرة ومستمرة من المقيم .

### 3- المقالة :

تتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة في الأداء ومهارات الأفراد إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لهم .

إيجابيات هذا الأسلوب: لا يتطلب أشكال معقدة من نماذج القياس، لا يتطلب تدريباً مكثفاً.

سلبيات هذا الأسلوب: قد يكون هناك معلومات كثيفة بدون فائدة، يتطلب قدرات جيدة في الكتابة والتعبير عن الآراء .

#### 4- أدوات المقارنة: وتنقسم إلى

أ- أسلوب الترتيب البسيط :

بحيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ، ويكون الترتيب بناءً على إجمالي الأداء أو صفة معينة .

ب- المقارنة الثنائية :

يتم بموجب هذا الأسلوب مقارنة كل فرد بالأفراد الآخرين حيث تتم المقارنة بين كل فردين معاً بتحديد أيهما أكثر كفاءة ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يُحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد الآخرين .

- أسلوب التوزيع الإجباري :

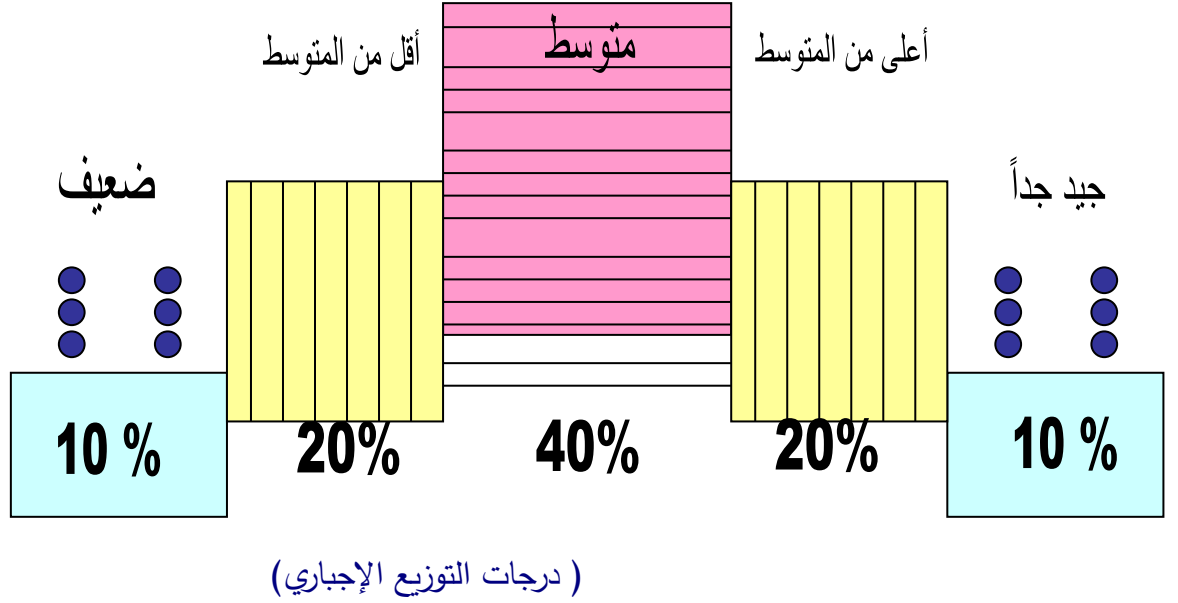
مراحل تطبيق هذا الأسلوب :

أ- كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييمهم في بطاقات صغيرة ( كل اسم له بطاقة).

ب- يقوم المشرف بتوزيع البطاقات على خمس مجموعات: ضعيف، أقل من المتوسط، متوسط، أعلى من

المتوسط، جيد جداً. والشكل التالي يبين درجات التوزيع الإجباري:

## الشكل رقم (9-1) درجات التوزيع الإيجابي



يقوم هذا الأسلوب على أساس فكرة التوزيع الطبيعي التي تشير إلى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول الوسط ويقل تركيزها عند الطرفين وتستخدم هذه الطريقة أو الأسلوب لتلافي أخطاء التساهل أو التشدد في التقييم .

### 9-7-3 أسلوب اختبارات الأداء :

أنواع الاختبارات: الاختبارات العملية :

هي الاختبارات التي تهدف إلى قياس أداء الموظف أثناء قيامه بوظيفته لذلك فإنها تعطي نتائج دقيقة ( مثل قياس أداء الطابع ) .

أ- الاختبارات النظرية: هي الاختبارات التي تهدف إلى قياس مدى معرفة الموظف بمحتوى الوظيفة وكلما كانت هذه الاختبارات مرتبطة بمحتوى العمل وطبيعته كلما كانت نتائجها دقيقة.

### 9-8 أساليب تقويم الأداء الحديثة :

1- أسلوب الاختيار الإيجابي :

يتطلب هذا الأسلوب من المقيم اختيار الصفة أو العبارة الأكثر انطباقاً على الفرد من زوج من الصفات وفي الغالب تكون كلا العبارتين تصفان سلوك الفرد وصفاً إيجابياً أو وصفاً سلبياً .

وفقاً لهذا الأسلوب يجبر المُقيم على اختيار العبارة التي تصف السلوك الفعلي للموظف ثم تجمع التقييمات من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات لا تكون معروفة للمُقيم .

مزايا هذا الأسلوب : يقلل من التحيزات الشخصية، لا يعرف المقيم أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها، لا يتطلب أي نوع من التدريب، يمكن استخدام لجنة تقوم بعملية التقييم لزيادة الموضوعية .

عيوب هذا الأسلوب: إعداد العبارات يتطلب جهداً كبيراً، يتطلب الأمر الاستعانة بالخبراء أحياناً

### مقياس الملاحظة السلوكية ( B O S ) :

يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء مثل الأسلوب السابق إلا أن الاختلاف يتمثل بقيام المشرف بملاحظة سلوك العاملين وترتيبهم على خمس أوزان لكل بعد بدلاً من وزن واحد كما هو الحال في أسلوب ( BARS ) ، ومن ثم يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الموظف بكل بعد من أبعاد العمل كل مُتغير أو بُعد يحتوي على مواقف متعددة والشكل التالي يبين نموذجاً يستخدم الملاحظة السلوكية:

### نموذج لمقياس تقييم المدير وفقاً لأسلوب الملاحظة السلوكية

#### قياس بعد السيطرة على مقاومة التغيير

1-	يصف بالتفصيل التغييرات التي سوف تحصل بشكل مسبق ولكافة العاملين لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون
2-	يوضح للمرؤوسين لماذا يكون التغيير ضرورياً في المرحلة الراهنة لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون

3-	يناقش مع الأفراد العاملين نتائج التغيير وتأثيراته عليهم لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون
4-	يستمع لتعليقات وآراء العاملين لا يحصل غالباً 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون

5-	يناقش العاملین حول أفكارهم في دعم عملية التغيير		
	لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون		
المجموع : 00			
أقل من المناسب	مناسب	جيد	ممتاز
10 - 6	15 - 11	20 - 16	25 - 21

- أسلوب الإدارة بالأهداف ( M . b . O ) :

تعتمد عملية التقييم وفقاً للإدارة بالأهداف على النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه من قبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز .

ويتضمن هذا الأسلوب خطوتين هما:

- أ- تحديد الأهداف: عند تحديد الأهداف يلتقي كل فرد برئيسه ويتم تحديد الهدف المستقبلي بالاتفاق ويراعى في الهدف أن يكون محدداً وواضحاً وواقعياً وقابلًا للقياس .
  - ب- تقييم الأداء: يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من العاملين ويتم تقييم الأفراد فـراد فـرضي ضـوء الأهـداف المحددة مسبقاً.
- إن تقييم الأداء وفقاً لهذا الأسلوب لا يعتمد على السلوكيات التي يؤديها الأفراد في الوصول إلى نتائج ولا على أساس شعور الرؤساء تجاه مرؤوسهم
- أو على ما يمتلك الأفراد من صفات وإنما على أساس النتائج المتحققة فعلاً والجدول التالي يوضح نموذجاً لهذا الأسلوب .

مزايا هذا الأسلوب :

- 1- تشجيع الأفراد على تحديد أهداف جيدة .
- 2- أسلوب موضوعي يعتمد على أساس الأداء الفعلي .
- 3- يؤدي إلى تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم مسبقاً .
- 4- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق بين الأهداف .

عيوب هذا الأسلوب :

- 1- يُركز على النتائج ويهمل أسلوب تحقيقها .
- 2- من الصعوبة مقارنة أداء الأفراد المختلفين .
- 3- من الصعوبة تحديد الأهداف كمياً في جميع الأحوال .

## 2- أسلوب مراكز التقييم :

يُستخدم هذا الأسلوب في تطوير وتقييم أداء المُديرين حيث أنه يُساعد الأفراد على تفهم نقاط ضعفهم ومعالجتها. والصفات الأساسية التي تسعى مراكز التقييم إلى قياسها تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل .

والأسلوب المتبع من قبل مراكز التقييم يضع العاملين في ظروف مشابهة لعملهم الفعلي وقياس درجة توفر الصفات في العاملين وتُركز مراكز التقييم على أداء المرشحين للإدارات العليا .

عيوب هذا الأسلوب: تكلفة مرتفعة، عدم القدرة على تقييم كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

## 9-9: إدارة عملية تقييم الأداء :

من الذي يقوم بعملية التقييم :

### أ- تقييم المشرف المباشر :

محاذير هذا الأسلوب : شعور الموظف بأنه مهدد لأن سلطة الثواب والعقاب بيد المشرف فقط، يمثل اتصالاً باتجاه واحد، يحتاج المشرف إلى إتقان مهارات الاتصال .

### ب- التقييم من قبل عدد من المشرفين :

أي اشتراك مجموعة من الرؤساء في عملية التقييم بحيث يكونون على نفس المستوى الإداري وفي موقع يجعلهم على قرب من الموظفين ويمكنهم من ملاحظة سلوكهم خلال فترة التقييم .

مزايا هذا الأسلوب: زيادة الصدق والموضوعية، إضافة معلومات جديدة عن أداء الموظف.

محاذير هذا الأسلوب: زيادة التكلفة، صعوبة الحكم على أداء الموظف لتعدد الآراء .

### ج-التقويم من قبل خبراء خارجيين :

يتم تقييم أداء الموظف من قبل خبراء خارجيين فيما يعرف بالمراجعة الحقلية وقد يكون المقيم واحداً أو أكثر ويُستخدم هذا الأسلوب لتقييم وظائف تكون على درجة كبيرة من الحساسية .

مزايا هذا الأسلوب: عدم التحيز وعدم اندماج المقيم الخارجي في عملية التنافس بين العاملين

محاذير هذا الأسلوب: ارتفاع التكلفة، وعدم وجود وقت كافي أمام المقيم الخارجي لمعرفة أبعاد عمل الموظف. وقد ينخدع المقيم الخارجي بالمظاهر الشكلية للموظف .

د-التقويم من قبل زملاء العمل: يُستخدم هذا الأسلوب عندما يكون بين الموظف وزملاءه علاقات عمل مستمرة ولنجاح هذا الأسلوب لابد من توفر الشروط التالية:

1- توفر قدر كافي من الثقة بين الموظف وزملاءه.

2- أن يكون الزملاء في موقع يمكنهم من ملاحظة سلوك بعضهم البعض

3- أن يكون الزملاء على نفس الدرجة الوظيفية .

مزايا هذا الأسلوب: يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة.

محاذير هذا الأسلوب: لا يصلح في المنظمات التي تتصف بالتنافس الشديد بين العاملين، لا يصلح عندما تكون الثقة ضعيفة بين العاملين.

ج- التقويم الذاتي: يُستخدم هذا الأسلوب من قبل الموظفين لأغراض تطوير الذات وليس من أجل إصدار الحكم

على الأداء ، ويصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يكون فيها الموظف منعزل عن الآخرين .

مزايا هذا الأسلوب : مشاركة المرؤوس في عملية التقييم. تقليص فرص الصراع يجعل الموظفين أكثر التزاماً بالأهداف .

محاذير هذا الأسلوب: التحيز الشخصي، عدم إصدار حكم على أداء الموظف

و- التقويم من قبل المرؤوسين: يوفر هذا الأسلوب معلومات للرؤساء تتعلق برؤية المرؤوسين لهم مما يساعدهم

على تعديل سلوكهم. مزايا هذا الأسلوب: الاتصال باتجاهين، تعزيز مبدأ المشاركة .

محاذير هذا الأسلوب: عدم الدقة إما خوفاً من الرئيس أو رغبة بتحقيق مكاسب مادية

## 9-10 المعايير التي يمكن استخدامها لتحديد الطرف المُقيم :

- 1- مدى توافر الفرصة أمام المُقيم ليلاحظ أداء الموظف : يجب أن تتوفر فرصة كافية للمُقيم كي يقوم بجمع معلومات دقيقة عن الموظف .
- 2- قدرة المُقيم على الحكم.
- 3- وجهة نظر المُقيم ووضعه الوظيفي : تؤثر وجهة نظر المُقيم على أهداف التقييم وعلى عملية التقييم بكاملها كما أن وضعه الوظيفي ( مقدار السلطة والمركز الوظيفي ) يؤثر على قدرته على ملاحظة أداء المرؤوسين والحكم عليه

## 9-11 توقيت عملية التقييم :

- أ- موعد التقييم : تقوم بعض المنظمات بعملية التقييم بعد فترة من تعيين الموظف وتقوم منظمات أخرى بالتقييم بنهاية العام الميلادي أو الهجري أما الاتجاه الحديث في التقييم فيؤكد على أن عملية التقييم يجب أن تتم بعد إنهاء مهمة أو عمل معين وفي مدخل الإدارة بالأهداف يتفق الرئيس والمرؤوس على تقييم الأداء عند إنجاز هدف معين.
- ب- عدد مرات التقييم: تميل معظم المنظمات إلى تقييم الأداء مرة أو مرتين في العام ويستثنى من ذلك الموظفون الخاضعين لفترة تجربة إذ يتم تقييم أدائهم بشكل متكرر.

## 9-12: إجراء مقابلة التقييم :

يجب مقابلة الموظفين لإمدادهم بالمعلومات التي تُساهم في تحسين أدائهم مستقبلاً وهناك صعوبات تنشأ عن مقابلات التقييم منها.

حدوث صراع نفسي بين العاملين، توجيه اللوم من قِبل المشرف إلى العامل. كما يشعر العامل بالخوف والتهديد عند إخباره بنتائج التقييم لذا يجب على المشرف عدم توجيه نقد للعامل وأن يُركز على تحسين الأداء.

## 9-13 : نتائج التقييم بين السرية والعلانية:

تميل بعض المنظمات إلى السرية في تقييم الأداء وعدم إخبار العاملين بنتائج التقييم لمنع التوتر بين الرؤساء والمرؤوسين، منع التوتر بين الزملاء، التخلص من التوسط " الواسطة " .

محاذير التقييم السري : التحيز، عدم معرفة الموظف للجوانب السلبية في أداءه .



وتفضل منظمات أخرى إخبار الموظفين بنتائج التقييم لرغبة الموظف في معرفة مستوى أدائه، ورغبة الموظف في معرفة نظرة الرئيس له. و إشاعة جو من التفاهم والود بين العاملين .

وأصبح من الثابت علمياً بأن علانية النتائج أفضل من سريتها ويتم إخبار العاملين بالنتائج إما بواسطة إدارة الموارد البشرية بكتاب رسمي أو بواسطة الرئيس المباشر .

- **كيفية إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم :** يتم إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم من خلال مقابلات التقييم التي يجب أن تُراعى فيها القواعد التالية لضمان نجاحها:
- 1- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس .
  - 2- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات للمرؤوس .
  - 3- إقناع المرؤوس بالنتيجة من خلال الأدلة والبراهين .
  - 4- إعطاء الفرصة للمرؤوس كي يُعبر عن رايه .
  - 5- يفضل أن تكون مدة المقابلة من ( 15 دقيقة إلى 20 دقيقة ) .

#### **9-14 إجراءات تنفيذ التقييم :**

- أ- الإجراءات الروتينية :
- 1- تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة استمارات التقييم والتعليمات التي سيتم إتباعها وتوزيعها على المقيمين وتحديد موعد لاستردادها .
  - 2- يقوم كل مدير ورئيس قسم بتقييم الأفراد وإكمال الاستمارات وتوقيعها من قبله ثم يعيدها إلى إدارة الموارد البشرية .
  - 3- إذا تطلب التقييم بيانات موضوعية تلجا إدارة الموارد البشرية إلى الجهة التي توفر هذه البيانات ( سجلات الإنتاج من إدارة الإنتاج ) .
  - 4- تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع الاستمارات وتحليلها واستخراج النتائج ثم إعداد قائمة بالنتائج النهائية والقرارات المترتبة عليها (مكافأة ، إنذار .
  - 5- ترفع إدارة الموارد البشرية هذه القائمة إلى الإدارة العليا لاعتمادها وتنفيذ القرارات المقترحة .
  - 6- تقوم إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى المعنية بتنفيذ قرارات الإدارة العليا .
  - 7- تحفظ المعلومات في سجل الموظف .
- ب- الإجراءات المتبعة عند اشتراك الموظف والمدير في التقييم :
- 1- يقوم المدير بتعبئة الاستمارة لكل موظف .

- 2- يُسلم المدير الاستمارة للموظف ليطلع على تقييمه له .
- 3- يعقد المدير اجتماع رسمي مع كل موظف على حدة لمناقشة التقييم .
- 4- إجراء التعديلات في التقييم .
- 5- توقيع الاستمارة من قبل الطرفين .
- 6- تسليم الاستمارة إلى إدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات المناسبة .

### **9-15: اختيار عناصر التقييم**

تعتمد الكثير من المنظمات كمية الإنتاج ونوعيته والمواظبة والقدرات العقلية كعناصر لتقييم الأداء وقد يتم تحديد عناصر فرعية للعناصر السابقة ( مثال : المواظبة ، يتم التمييز بين الأجازات والغياب ) .

وتكون قائمة العناصر موحدة لكافة العاملين إلا إذا اعتمدت المنظمة على نظامين لتقييم الأداء إذ أن عليها أن تصمم قائمة تناسب كل نظام من تلك الأنظمة ( مثال : قائمة لتقييم الأكاديميين وقائمة لتقييم الإداريين ) .

### **9-16: دور إدارة الموارد البشرية في تقويم الأداء:**

- 1- المساعدة في تصميم نظم تقويم الأداء .
- 2- توفير التدريب الملائم للمديرين والمشرفين على نظم تقويم الأداء .
- 3- توفير بيانات ومعلومات من واقع نتائج التقييم .
- 4- إجراء الدراسات التي تساعد على تطوير نظم التقييم .
- 5- تحليل نتائج التقييم .

### **9-17: التظلم من نتائج التقييم :**

يجب على الإدارة أن تسمح للموظف بأن يعترض على نتائج تقييمه خلال مدة معينة بعد علمه بالنتائج على أن يتم تشكيل لجنة تتكون من كبار الموظفين في المنظمة للبت في اعتراض الموظف على النتائج خلال فترة معينة أيضاً .

## 9-18: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء ومشاكل القياس :

هناك عدة عوامل ( مشاكل ) تؤثر على دقة القياس هي :

أولاً : مشاكل تتعلق بالمشرفين ( المقيمين ) :

- أ - قد لا يعرف المشرفين ما يقوم به العاملون بدقة .
- ب - حتى لو عرف المشرفون ما يقوم به العاملون قد لا تكون لديهم معايير واضحة
- ج - يتردد بعض المشرفين في إعطاء تقييمات سلبية للعاملين.
- 1- يقع المشرفون أثناء تقييمهم في أخطاء كالميل إلى الوسط في التقييم :
- 2- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم : أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين ، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم.
- 3- أثر الهالة : يظهر هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف أن يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء .
- 4- خطأ التشابه : يظهر هذا الخطأ عندما يقوم المشرف بتقييم الأفراد العاملين انطلاقاً من تصوراته عن ذاته حيث يُسقط صفاته على غيره من الأفراد العاملين.
- 5- أثر الحداثة: يظهر هذا الخطأ عندما يتأثر المشرف بأخر تقدير لأداء الموظف، حيث أن آخر تقييم يعلق في ذهن المشرف فيحكم على الأداء التالي بناء على ذلك التقييم.
- 6- التحيز: يظهر هذا الخطأ عندما يعتمد المشرف في تقييمه على انطباعاته الشخصية .
- 7- خطأ الاختلاف في فهم المعايير: يظهر هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير ، فتقدير ممتاز أو جيد أو ضعيف يختلف من شخص لآخر .
- 8- الميل إلى التقييم العشوائي: يظهر هذا الخطأ عندما لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقديراته بل يهتم بأن يُقال عنه بأنه غير متحيز وبالتالي يعطي تقديرات متفاوتة للعاملين بشكل عشوائي.

ثانياً : مشكلات تتعلق بالمرؤوس :

- 1- عدم معرفة الموظف لما هو متوقع منه .
- 2- عدم قدرة الموظف على إنجاز ما هو متوقع منه .
- 3- عدم فهم الموظف لنظام التقييم .
- 4- شعور الموظف بالظلم .

### مراجع ومصادر وقراءات

- 14 الحسن ربحي، 2017، قياس أداء العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 15 القحطاني محمد بن دليم، 2012 إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض
- 16 المعشوق منصور بن عبد العزيز ، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض
- 17 شلبي عبد الله مذكرة عن تصنيف الوظائف، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 18 نانس ويكسون، 2016، تقويم الأداء، ترجمة العبيكان للنشر، الرياض.
- CALISKAN, E.N. (2010), The impact of strategic human resource management on organizational performance. Journal of Naval Science and Engineering 6(2): PP. 100-116.
- CHARNEY And KATHY CONWAY, 2005, The trainer's tool Kit, 2nd. ed Amazon, N. Y, pp. 7-9.
- DESSLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- GERHART CK, B.& WRIGHT P., (2007), Human Resource Management. Boston: Mc Graw Hill.
- GOMEZ-MEJIA, L., D. BALKIN & R. CARDY (2007), Managing Human Resources. New Delhi: PHI Learning.
- GREEN, K.C., D. WHITTEN & B. MEDLIN, 2006, The impact of human resource management on firm performance and human resource professionals' work attitude and work performance. International Journal of Human Resource Management 17(4): PP. 559-579.

- HASSAN, M.K. (2007), Assessment of the Effectiveness of Employee Career Development. Morogoro: Mzumbe University
- JOHN BRATON and JEFFEY GOLD, 1999, 2nd edn, Human Resource Management theory and practice, Macmillan Business, London.
- JOSEPHAT STEPHENTIKA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.
- KAREN LEGGE, 2000, Human Resource Management, critical Analyses In New Perspective In Human Resource Management, Storey, Rutledge London.
- KEITH SISSON and JOHN STORY ,2000, the realities of human resource management Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- LEOPOLD, J., L. HARRIS & T. WATSON (2005), The Strategic Managing of Human Resources. Harlow: FT Prentice Hall.
- LINDA READY, 2003, make that grade, human resource Management, Gill and Macmillan, Dublin
- LLOYD L. BYARS And LESLIE RUE, 2008, Human Resource Management 2nd.edn McGraw Hill, Irwin. N.Y
- LUIS R. GOMEZ–MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016, Managing Human resources, 7 edit, Pearson education, New Jersey.
- MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, Pearson education, New Jersey
- MUSHI, C. (2008), Assessment of Effectiveness of Recruitment Procedures in Local Government Authorities in Tanzania,. Morogoro: Mzumbe University.

– RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage, 15 edit, Mc Graw–Hill companies, Singapore

أسئلة حول الفصل:

- د- حدد خصائص قياس وتقييم الأداء؟
  - ذ- ما هي المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس وتقييم الأداء؟
  - ر- ما معايير تقييم الأداء؟
  - ز- ما هي مراحل قياس وتقييم الأداء؟
  - س- ما هي أساليب وطرق قياس وتقييم الأداء؟
  - ش- قارن بين أساليب التقييم الموضوعية و أساليب التقييم التقديرية؟
  - ص- ما الفرق أساليب تقييم الأداء الحديثة وبين أساليب تقييم الأداء التقليدية؟
- أجب بصح أو خطأ حول العبارات التالية:

- 1- لا يوجد فرق بين تقييم الأداء وتقييم الأداء خطأ
- 2- أساليب تقييم الأداء التقليدية لم تعد صالحة للعمل في المنظمات الحديثة خطأ
- 3- معايير الأداء هي المستويات التي يُعتبر عندها الأداء جيداً وتُستخدم كمقاييس للتقييم. صح

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- ليس من خصائص نظام تقييم الأداء

- أ- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً .
  - ب- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته .
  - ت- تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف .
  - ث- قياس وتقييم الأداء لا يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي لا يوجد احتمال للتحيز والمحسوبية . صح
- 2- تتكون عملية قياس وتقييم الأداء من عدة مراحل هي بالترتيب:
- أ- وضع معدلات الأداء، ثم مراقبة الأداء الفعلي ثم التغذية العكسية ثم اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم مثل الترقية والنقل وأخيرا وضع خطط تطوير الأداء. صح

ب- وضع خطط تطوير الأداء، ثم مراقبة الأداء الفعلي ثم التغذية العكسية ثم اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم مثل الترقية والنقل.

ت- وضع معدلات الأداء، ثم وضع خطط تطوير الأداء، ثم مراقبة الأداء الفعلي ثم التغذية العكسية ثم اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم مثل الترقية والنقل.

ث- وضع خطط تطوير الأداء ثم وضع معدلات الأداء، ثم ، ثم مراقبة الأداء الفعلي ثم التغذية العكسية ثم اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم مثل الترقية والنقل.

### 3- من أهداف تقويم الأداء على مستوى المنظمة:

أ- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية وأنشطة العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً. **صح**

ب- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم وهو الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل للفوز بالمكافآت وتجنب العقوبات.

ت- إمداده العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

ث- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

## الفصل العاشر: المسار الوظيفي والترقيات

### كلمات مفتاحية ومصطلحات

إدارة المسار المهني: Career path management، الترقية: Promotion

مراحل المسار الوظيفي: Career path stages، بداية المسار: Career Beginning مرحلة المسار

المتأخر: Late career phase

### ملخص الفصل

إن بناء المسار الوظيفي لموظفي الشركة من العوامل المحفزة للرضا والالتزام والولاء، وتقليل نية ترك العمل. كما أن دور الموارد البشرية يظهر جلياً في تطوير المسار الوظيفي استناداً لطبيعة الشخص والوظيفة ولنتائج تقييم الأداء وأيضاً استناداً للشواغر المتاحة.

تعد الترقية هدفاً لكل العاملين في جميع القطاعات. وإذا لم تستند إلى أسس واضحة يشارك فيها جميع العاملين أو من يمثلهم فستقود لمناخ غير صحي وغير محفز.

يعرض هذا الفصل توضيحاً لمفهوم وأهمية المسار الوظيفي، ويعرض خصائص ومراحل المسار الوظيفي، وتوضيح مفهوم الترقية وأهميتها والعناصر المحددة لها.

### المخرجات التعليمية للفصل:

- التعرف على مفهوم المسار الوظيفي.
- التعرف على خصائص المسار الوظيفي
- القدرة على التمييز بين المسار الوظيفي والترقيات
- التعرف على مراحل المسار الوظيفي
- التعرف على مفهوم الترقية وأهميتها
- التعرف على العناصر المحددة للترقية
- التعرف على تأثير الترقية على الفرد والمنظمة
- التعرف على أنواع الترقية



## تمهيد:

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغييرات في أنماط الحياة وهيكـل القيم وتركيبـة القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق .

وانطلاقا مما سبق ولغرض توضيح هذه الأهمية سيتناول هذا المبحث ماهية المسار الوظيفي وذلك من خلال تعريفه وتحديد أهم خصائصه وأهدافه وأخيرا التعرض لأهميته ومحاولة إبراز أهم جوانبه كتحديد مراحل المسار لأي فرد في حياته الوظيفية وتبيان العناصر المسببة للفشل.

### **10-1 مفهوم وأهمية المسار الوظيفي :**

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتتعدد الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر وانطلاقا مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد ، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل

### **تعريف التخطيط للتعاقب الوظيفي:**

يعني حصول الشركة على مديرين لديهم الصلاحية والدافعية لشغل الوظائف العليا التي تشغروا أو تحدث لمختلف الأسباب (زيادة في حجم ونوعية للمسئوليات، التقاعد، الوفاة)، وينتقل هؤلاء المديرون من وظيفة لأخرى لاكتساب التجربة العملية. كما أنهم يخضعون لتدريب مكثف بجانب جهودهم الشخصية في التنمية الذاتية. إن كلاً من برامج المسار الوظيفي والتخطيط للتعاقب الوظيفي يحد الشركات من اللجوء للتعيينات الخارجية ويؤدي إلى استقرار العمالة الوطنية ذات الكفاءة العالية. وللتفاعل الشديد بين ثقافة الخدمة المدنية وثقافة القطاع الخاص بالمملكة فإنه لا بد للقطاع الخاص من ترشيد سياسات وقواعد الترقية بالمقارنة بين القطاعين واردة، والتأثير المتبادل وارد أيضاً، لذلك ينبغي للشركات ذات الإمكانيات أن تنظم عمليات الترقية، إن زيادة المراتب

ودفع المكافآت المجزية وحدهما لا يحل مشكلة الاستقرار فالحوافز المالية لها حدود تقف عندها، والحافز المعنوي للترقية يمنح الشخص المكانة والسلطة والمركز الاجتماعي والرسمي المرموق، وهي التي توفر المستقبل الوظيفي الآمن والطموح للموظف الكفاء الذي لديه الرغبة في الاستمرارية بخدمة الشركة.

## **10-2 خصائص المسار الوظيفي :**

يمكن توضيح أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

1. يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبه الوظيفي، على أن يكون ذلك مقترناً بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
2. يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه، وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل المهمة التي تدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
3. لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية، والنقل وإنهاء الخدمة، وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق مع المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
4. وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد، حيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبطاً بخطط المنظمة في التشغيل.
5. تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل، وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط العمل بين الفرد والمنظمة.
6. تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة، وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.
7. العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة في تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها

## **10-3 أهمية المسار الوظيفي :**

1. أهمية المسار الوظيفي للعاملين:  
تظهر أهميته في تحقيق نجاح الحياة المهنية والحياة العامة للعامل ومن خلال ما يلي :  
أ. بناء مهارات جديدة تساعد العامل على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وتمكينه من التنمية المستمرة لمواجهة التحديات كافة.  
ب. توفير فرص عادلة للتطور الوظيفي والتدريب، مما يساعد على إزالة الصراع في مجال العمل وتنمية الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي، من خلال تنمية الشعور بتحقيق الذات وتقديرها الناجم عن التعلم.

ت. تحقيق التوازن بين ما يقدمه العمل من أجر وترقية ومسؤولية، وبين ما يحتاجه العامل من تنمية ذاتية وترفيه وحاجات الأسرة، فهو يختار المسار الوظيفي الذي يحقق له التوازن الحياتي بصفة عامة.

ث. البحث عن الوظائف ذات الثراء الوظيفي مما يعطي العامل حرية أكبر في أداء العمل .

ج. إشباع القيم المهنية المميزة لكل عامل: فهناك اهتمامات متعددة تختلف درجة التفضيل فيها من عامل لآخر، وهي الترقية والحرية والأمان الوظيفي والمتعة .

ح. محاولة ضمان التوافق بين التوقعات والخبرات:

فقد يبالغ العامل في وضع أهداف غير واقعية عن العمل فيساعده المسار الوظيفي في تعديل هذه التوقعات للتوافق مع الخبرات والمستوى الوظيفي.

2. أهمية المسار الوظيفي للمنظمة :

تظهر أهمية المسار الوظيفي للمنظمة من خلال ما يأتي:

- أ. إن المنظمات التي لا تهتم بالمسارات الوظيفية وتطويرها، ستواجه العديد من المشكلات، مثل: حالات التكس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، مما يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين وتحفيزهم للعمل.
- ب. إن المنظمات التي تهتم بالمسار الوظيفي تكون أكثر جاذبية للعمالة الماهرة، ويحسن من سمعة المنظمة .
- ت. إن الاهتمام بالمسار الوظيفي سيولد قوة بشرية سعيدة ومنتجة.
- ث. يساعد على وجود مرشحين مجهزين مسبقاً، لملء الشواغر في حالات الترقية أو النقل أو التقاعد أو الوفاة أو ترك الخدمة لأي عامل .
- ج. التعرف على أصحاب المهارات لتولي المراكز القيادية والمهنية وتأمين البرامج التدريبية والتطويرية المساعدة لهم للوصول لتلك المراكز .
- ح. زيادة فاعلية برامج التدريب من خلال توافرها مع رغبات العاملين وخطة التوظيف العامة.

#### **10-4 أهداف المسار الوظيفي :**

يقصد بهدف المسار الوظيفي مجموعة المخرجات التي يرغب صاحب المسار بتحقيقها.

وقد تكون هذه الأهداف على صور متنوعة أهمها:

أ- الأهداف المجردة (المطلقة):

- مثل الرغبة بالارتقاء الوظيفي لكن دون تحديد موقع وظيفي محدد .
- ب. الأهداف العملية المحددة: تحديد موقع وظيفي معين للوصول إليه .
- ت. الأهداف الوسيطة: وهي وسيلة تساعد في الوصول إلى هدف آخر .

ث. الأهداف المعنوية: عبارة عن تصورات مستقبلية عن تحقيق الذات والمتعة في العمل .وأخيراً يعد تحقيق التوافق والانسجام المرن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، من أهم أهداف المسار الوظيفي.

### **10-5 أهم جوانب المسار الوظيفي :**

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ في بداية عمله وتنتهي بسن التقاعد. وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ الإجراءات اللازمة خلال دورة الحياة الوظيفية

### **10-6 مراحل المسار الوظيفي :**

يقصد بمراحل المسار الوظيفي هي الحلقات المتسلسلة والمتراصة من بداية المسار وحتى نهايته في أي مجال من المجالات العملية وتعتبر هذه الحلقات رغم ترابطها ببعضها البعض إلا إنها متميزة ولكل منها ما يساعد في تجاوزها بفاعلية وانتقالها من حلقة لأخرى كما ويجب أن يلبي في حلقاته مجموعة متكاملة من الحاجات والرغبات.

يبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي منذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية، وحتى التقاعد، ويمكن تحديد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الناس في تخطيط مساراتهم الوظيفية :1. الاستكشاف.2. بداية المسار.3. منتصف المسار.4. المسار المتأخر.5. نهاية المسار.

### **10-6-1 مرحلة الاستكشاف :**

وهذه الفترة تبدأ قبل انضمام الفرد لقوة العمل، وهنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه محدد، وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل.

### **10-6-2 مرحلة بداية المسار:**

تبدأ بالاتصال بالمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واختيار الوظيفة الممكنة أو المناسبة لشغلها، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولاً بين أقرانه وزملائه.

### **10-6-2 مرحلة منتصف المسار:**

لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار وهي مرحلة تشهد إما تحسن أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، حيث في هذه المرحلة تكون العقوبة أكبر في حالة الخطأ من مرحلة التأسيس، أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيئ لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير الوظيفة أو العمل.

### 10-6-3 مرحلة المسار المتأخر:

تمثل هذه المرحلة وقتاً سعيداً لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث تتمحور قيمتهم لدى المنظمة في خبرتهم وقدراتهم على الحكم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العلمية المتنوعة وقدرتهم على نقل معارفهم للآخرين، أما الذين تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة (منتصف المسار)، فإن مرحلة المسار المتأخر تجسد حقيقة أن يكون لهم نصيباً في تغيير مجرى حياتهم العملية أو البيئة المحيطة كما فكروا يوماً.

### 10-6-4 نهاية المسار:

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على الانجاز، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيراً أو ضعيفاً فقد يسعدون بنهاية المسار، إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود.

### 10-7 الترقية

#### 10-7-1 التعريف: «الانتقال لعمل أو وظيفة في درجة أعلى أو الحصول على زيادة ملموسة في الراتب

تقيس مسؤوليات / صلاحيات أكبر في الهرم الإداري وسلم الرواتب». - والمشكلة في الترقيات هي: - قلة الوظائف العليا كلما ارتفع السلم الإداري مقارنة بأعداد المتنافسين. - معقولة / صعوبة استيفاء شروط الترقية. - سياسة الشركة في شغل وظائفها وبخاصة الوظائف العليا، بمعنى: هل تنحصر الترقية في موظفي الشركة الذين هم على رأس العمل أم أنها - أي الشركة - تخصص البعض فيها للتعيين من خارج الشركة؟ وما الحالات التي يحرم منها الموظف من الترقية؟ وينتج في حالة الترقية ما يلي:

أولاً: تنوع في الواجبات والمسؤوليات واكتساب خبرات جديدة.

ثانياً: زيادة صعوبة العمل وتغيير في متطلباته.

ثالثاً: زيادة في الراتب مع زيادة في الأعباء المالية والاجتماعية بسبب تقدم العمر (أحياناً). رابعاً: تأثير إيجابي في المركز الأدبي للموظف والامتيازات الملحقة بالوظيفة سواء كانت مادية أو أدبية مثل زيادة في الصلاحيات ونطاق الاتصالات.

تتطلب الترقية من الموظف مستوى أعلى من المهارات والقدرات والمعارف تفرضها طبيعة عمل الوظيفة الأعلى. كما أنها تتطلب وبشكل لا يقبل الجدل إنجازاً يحقق مكاسب ملموسة للشركة. هذا الإنجاز الذي في حالات كثيرة يتجاوز شروط الترقية الأخرى مثل «القيد الزمني» أو الخبرة والأقدمية.

يقول لابد لكل إدارة أن تضع سياسة الترقية في إطار النظام، وتأخذ تلك السياسة في الحسبان طبيعة عمل (الشركة ومتطلبات العمل، وبخاصة إذا كانت فنية مثل شركات الهندسة والطب، أو أن لها علاقة مباشرة مع الجمهور كما هو الحال في الأسواق المركزية وغيرها من المؤسسات الصناعية والتجارية والبنوك. وقد جاء في كتيب المديرين الصادر من مكتب شئون الموظفين بالولايات المتحدة الأمريكية أنه ينبغي توفير أربعة متطلبات في سياسة الترقية هي: أ- يجب أن تكون الترقية على أساس الجدارة. ب- يجب على (الإدارات) أن تستقطب الأفراد الأكفاء ليتقلدوا المراكز العليا. ج- يجب أن يكون تقييم الأفراد حديثاً وله علاقة بالوظيفة. د - يجب أن تحتفظ إدارة شؤون الموظفين بسجل يحوي معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة للترقية وتنشرها لعموم الموظفين بحيث ينافس في شغلها كل من يستوفي شروط الترقية. ويضاف إلى ما تقدم أن يكون تقرير تقييم الأداء موجهاً لأغراض الترقية دون غيرها من تحركات الموظفين.

### 10-7-2 عناصر الترقية:

إن اختيار الأفراد الترقية على غير أسس سليمة تعتمد على الجدارة والكفاءة والانتماء. إن مثل هذا الاختيار يسبب خسائر للشركة، وله تأثير سلبي على الإيرادات، جودة المنتج / الخدمة، تضرر العملاء، و زعزعة في الوضع التنافسي بالسوق. لذلك ينبغي على كل شركة أن تحدد عناصر الترقية وتضع لها سياسة واضحة للمديرين ومجموع العاملين في مجال الترقية، وكيف ومتى ومن الذي يستحق الترقية؟ وأهم من ذلك هو أن تلتزم الشركة بهذه السياسة وتتقيد بالعناصر التي تؤكد شغل الوظائف بالموظفين الأكفاء وذوي الشعور بالانتماء والحماسة للمسئولية الأكبر.

**أما العناصر المحددة للترقية فهي:** أ - توافر المؤهل والخبرة ذات العلاقة بالوظيفة الأعلى (وهذا الشرط في غاية الأهمية للحصول على خدمات متميزة من الموظفين، ويجب عدم تجاهله وبخاصة في الوظائف الإستراتيجية) فهو الضمان لعدم الأخطاء في الأداء.

ب - حصول الموظف على تقارير أداء بمستوى جيد تعكس صفات ومهارات الموظف ذات الصلة بالوظيفة مثل قدراته القيادية، وفي الاتصالات والعمل ضمن الفريق، جرأته في اتخاذ القرار وحل المشكلات وتطوير مرؤوسيه، وعلاقاته بالعملاء، تصميمه في تطوير ذاته والتعلم المتواصل، التزامه وانضباطه بأخلاقيات العمل ... إلخ.

ج - توفير الفرص المتكافئة بين جميع الموظفين الذي يستحقون النظر في الترقية. ( نقاط، الإنجازات

د - تحديد نقاط كل عنصر من عناصر الترقية مثلاً: التعليم، الأقدمية وينبغي في جميع الأحوال أن تكون هناك ضوابط ضد التقييم الجزافي للأداء بمعنى أن يكون لدى الشركة نظاماً يمنع التحيز الشخصي والاستعجال في تقييم أداء الموظفين. وأن تكون لدى إدارة الموارد البشرية بيانات متكاملة عن الموظفين والوظائف، وفوق

كل ذلك يكون لدى الشركة نظام للنظر في شكاوى الموظفين ضد قرارات الترقية التي يرون أنها غير سليمة من وجهة نظرهم واستناداً إلى أدائهم. - وجوب تعيين لجنة للترقيات من المسؤولين حسب مستوى الوظائف، وأن يتم اختيار أعضائها بالتناوب لسببين: - إكساب المسؤولين خبرة في العمل الإداري بشئون الموظفين. التعرف على الموظفين الأكفاء بمختلف الإدارات بالشركة.

### 10-7-3 فوائد الترقية:

- 1- توفير عنصر الخبرة المتواصلة مما يعني معايشة تطور العمل ومشكلاته وشغل الوظائف العليا من داخل الشركة.
  - 2- رفع المعنويات وشد الموظف للبقاء في خدمة الشركة، ولهذا الجانب أهميته عند 2 من كانت علاقته متميزة مع العملاء والمجتمع.
  - 3- تحفيز الموظفين للحصول على مهارات وقدرات ومعارف إضافية تجعلهم أكثر تأهيلاً للوظائف العليا. وهنا ينبغي على الشركة أن توفر لموظفيها التدريب الملائم وتوجه عناية خاصة للمتميزين منهم دون تجاهل للآخرين.
  - 4- دعم الالتزام والولاء في صفوف الموظفين.
- يسأل الموظف نفسه بعض الأسئلة مثل: ما فرص الترقية أمامي؟ ما مستقبلي الوظيفي بالشركة؟ وهذا التساؤل قد لا تتوافر الإجابة عنه في بعض الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة الدوران الوظيفي بها - ترك الخدمة.

إن الترقية ذات سحر في إقناع الموظف بحسن نوايا إدارة الشركة.

**10-7-4 طرق الترقية:** الترقية تماماً مثل التعيين لا بد من التدقيق في شغل الوظائف بالكفاءات التي تحس بالمسئولية وذات وعي وقناعة بنشاطات الشركة والحفاظ على مركزها في الصناعة / أو الخدمات. لذلك يمكن اللجوء للطرق التي تؤكد حصول الشركة على الموظف المناسب ويتم ذلك عبر الطرق التالية:

- الاختبارات التي ترتبط بطبيعة الوظائف والخدمة بالشركة.
- الاختبار المطلق في حالة الوظائف العليا أو التي تتطلب صفات شخصية بذاتها يمكن ملاحظتها وتقديرها من قبل الإدارة العليا.
- البيان بالعمل أي التجربة العملية.
- المفاضلة بإجراء مقارنة بين المرشحين المتنافسين.
- الإنجاز فوق العادة ويرتبط بالاختبار المطلق.
- تقادم العهد بالنسبة لوظائف القاعدة التي لا تتطلب تغييراً ملموساً في المهارات أو المؤهلات، وتعتبر الترقية هنا اعترافاً بولاء الموظف واستمراره بالخدمة ومحافظته على أسرار الشركة. وفي تطبيق جميع هذه الطرق،

يؤدي تقييم الأداء دوراً محورياً في اختيار الشخص للترقية. لذلك ينبغي على كل شركة أن تولي عناية خاصة بتطوير وسائلها في تقييم أداء الموظفين لأغراض الترقية ونحوها.

### 10-7-5 العوامل التي تتحكم في فرص الترقية بالشركة:

أولاً: حجم الشركة وتنوع نشاطاتها.

ثانياً: شروط الترقية - وهي غير محددة تماماً في بعض الشركات.

ثالثاً: سياسة الشركة في استبعاد الأشخاص من خارج الشركة.

رابعاً: نوع العمل و المهنة وصعوبة الحصول على المؤهلات اللازمة لأدائه.

خامساً: فرص توسع أعمال الشركة التي تعني إحداث وظائف جديدة.

سادساً: مدى أحقية الموظف للترقية من ناحية إنجازاته ومستوى أدائه ومعارفه وخبراته.

وتتأثر فرص الترقية بالعوامل التالية:

- سرعة انتقال الموظفين من داخل وخارج الجهاز؛ مما يترتب عملية شعور الوظائف.
  - وجود أعمال ومشروعات جديدة؛ مما يعني إحداث وظائف أو إعادة توزيع المهام أو التنظيم أو إدخال التقنية.
  - وجود وصف وظيفي حديث.
  - يجب إحداث توازن بين ترقية من هم بالإدارة وبين الذين من خارج الخدمة أو الشركة.
  - متطلبات الترقية من إدارة الموارد البشرية:
  - تكامل السجلات والبيانات عن الموظفين والوظائف ومواكبة أعمال الإدارات وما تفرضه من تأهيل وخبرة.
  - تحديد مجالات الترقية من داخل الشركة أو من خارجها حسب توجيهات الإدارة العليا وسياسة الترقية بالشركة.
- ينبغي أن تكون الترقية على أساس أفضل الأفراد لشغل الوظيفة « تماماً كما هو الحال بالنسبة للاختيار والتعيين». وتعتبر الترقية من دعائم المستقبل الوظيفي الذي يعني اتخاذ الوظيفة في الشركة مهنة يتفرغ لها الموظف بإرادته الحرة حتى سن التقاعد.
- ونظير التفرغ والاستمرار في الخدمة؛ يتوقع الموظف تقديراً من الشركة يتمثل في مميزات كثيرة أبرزها الترقية للوظائف العليا، وهي العامل الذي يشد الشخص للبقاء بخدمة الشركة حتى التقاعد خصوصاً وأن الشخص يقوم بشتى الأعمال المتزايدة في الصعوبة والمسئولية طوال حياته الوظيفية. ويزيد من أهمية الترقية وبقاء الموظف أن نظام التأمينات يوفر معاشاً لموظفي الشركات، الأمر الذي يحفزهم للبقاء في شركاتهم لكن مع إبراز مهاراتهم وإنجازاتهم وتنمية قدراتهم الذاتية، وفي واقع الأمر بدأت الترقية بأنظمة الخدمة المدنية لعدة أسباب منها: - أن أعمال ومسؤوليات الخدمة المدنية تعقدت، وازدادت صعوبة، ومسئولية. وأصبحت بحاجة إلى مؤهلات ومهارات أعلى.



- أن استمرارية إجراءات الحكم في الدولة الحديثة تقتض وجود خدمة دائمة، ومتصلة، ومستقرة.
- إن ترك الخدمة بسبب انعدام الترقية يعني خسائر مادية ومعنوية للشركة فهو يعني فقد انتقال خبرات أسهمت هي في تطويرها انتقلت منها إلى مواقع عمل أخرى. وأن الشركة سوف تتكبد مصروفات في استقطاب البدلاء وتدريبهم، ومن هنا أصبح لزاماً على كل شركة أن تضع حلولاً لمشكلات بقاء الموظفين الأكفاء بخدمتها، وأن الترقية إحدى الوسائل ذات الأثر الفعال في مواصلة الأفراد مشوار مستقبلهم الوظيفي بالشركة.
- إن شركات القطاع الخاص ليست بالحجم الذي يوفر فرصاً كثيرة ومتعددة للترقية، ففئات وأنواع الوظائف محدودة وفلسفة التنظيم تختلف عن تلك بالخدمة المدنية، هذه الحقائق تعيق من فرص الترقية، لذلك لا بد من البحث عن طرق بديلة للترقية التقليدية ولا بد من برامج مبتكرة في إعادة تصميم الوظائف وأساليب الإثراء الوظيفي ... إلخ. وينبغي التنبيه دائماً إلى أن أثر ممارسات الخدمة المدنية في موظفيها ينتقل أيضاً إلى القطاع الخاص لظاهرة التلاحم بينهما.

### 10-7-6 تحديد عناصر الترقية بالنسبة للقطاع الخاص

- 1- قدرة الشخص على تحقيق أهداف الأداء وتجاوزه مع حدة المنافسة مع الآخرين.
- 2 - القيام بإنجازات تزيد من عائد الشركة أو تقلل من خسائرها. 3 - الصفات الشخصية وبخاصة القدرة على مواكبة التطورات في مجال تخصصه وتطبيق المعرفة الفنية في الوظيفة، وكسب العملاء ... إلخ.
- 4- الحصول على تقارير أداء بمستوى جيد تدعم ترشيحه للترقية. 5 - ولا يمكن إغفال عنصر الأقدمية في بعض الوظائف برغم معارضة الكثيرين لذلك. لكن الأقدمية المتطورة تعني الولاء للشركة والتجديد المتواصل ونحو ذلك من العناصر التي تؤخذ في الاعتبار عند الترقية وبخاصة عنصر الصلاحية.

### 10-7-7 أنواع الترقية:

- توجد عدة أنواع من الترقية هي: أ- الترقية بالأقدمية المطلقة وتصلح لوظائف القاعدة. ب - الترقية بالأقدمية مع الكفاءة وتصلح للإدارة الوسطى. ج - الترقية بالكفاءة المطلقة وتصلح للإدارة العليا. د - الترقية بالكفاءة ومع القيد الزمني وبالامتحان لجميع الموظفين باستثناء الوظائف العليا. هـ - الترقية بالاختيار المطلق أو استثناءً، وتصلح للوظائف الحساسة والتي يقل عدد المؤهلين لشغل تلك الوظائف.

### مراجع ومصادر وقراءات

- 19- القحطاني محمد بن دليم، 2012 إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض
- 20- المعشوق منصور بن عبد العزيز، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض

- 21 شلبي عبد الله مذكرة عن تصنيف الوظائف، معهد الإدارة العامة، الرياض
- 22 غريب، معاذ، 2014، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

#### المراجع الأجنبية

- AGARWALA, T. (2009), Strategic Human Resource Management. New York: Oxford University Press
- DESSLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- GERHART CK, B.& WRIGHT P., (2007), Human Resource Management. Boston: Mc Graw Hill.
- HASSAN, M.K. (2007), Assessment of the Effectiveness of Employee Career Development. Morogoro: Mzumbe University
- JOSEPHAT STEPHENTIKA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.
- LLOYD L. BYARS And LESLIE RUE, 2008, Human Resource Management 2nd.edn McGraw Hill, Irwin. N.Y
- LUIS R. GOMEZ-MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016, Managing Human resources, 7 edit, Pearson education, New Jersey.
- MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, Pearson education, New Jersey
- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage, 15 edit, Mc Graw-Hill companies, Singapore

- SUSAN CORBY and GEOFF WHITE, 2005, Employment Relation In The Public Services, Rutledge, London
- TESONE, D.V., 2015, Human resource management in the hospitality industry, Pearson Prentice Hall, USA.

## أسئلة الفصل

- اذكر خصائص المسار الوظيفي
  - أذكر مراحل المسار الوظيفي
  - عرف الترقية وما أهميتها
  - ما هي العناصر المحددة للترقية
  - ما هي أنواع الترقية
- أجب بصح أو خطأ عن العبارات التالية:

- 1- يرتبط المسار الوظيفي بعملية تقويم الأداء **صح**
- 2- يعرف المسار الوظيفي بأنه الانتقال لعمل أو وظيفة في درجة أعلى أو الحصول على زيادة ملموسة في الراتب تقيس مسؤوليات / صلاحيات أكبر في الهرم الإداري **خطأ**
- 3- يجب أن تستند الترقية دائماً على الأقدمية في التعيين **خطأ**

## اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

- 1- ليس من فوائد الترقية:
  - أ- توفير عنصر الخبرة المتواصلة مما يعني معايشة تطور العمل ومشكلاته وشغل الوظائف العليا من داخل الشركة.
  - ب- رفع المعنويات وشد الموظف للبقاء في خدمة الشركة، ولهذا الجانب أهميته عند من كانت علاقته متميزة مع العملاء والمجتمع.
  - ت- تشجيع الشركة على استقطاب دماء جديدة إليها. **صح**
  - ث- تحفيز الموظفين للحصول على مهارات وقدرات ومعارف إضافية تجعلهم أكثر تأهيلاً للوظائف العليا. وهنا ينبغي على الشركة أن توفر لموظفيها التدريب الملائم وتوجه عناية خاصة للمتميزين منهم دون تجاهل للآخرين.

## 2- تعني مرحلة الاستكشاف من مراحل المسار الوظيفي:

أ- يعرف الفرد ذاته من حيث ميوله وقدراته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه محدد، وتنتهي هذه الفترة لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل. **صح**

ب- تبدأ بالاتصال بالمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واختيار الوظيفة الممكنة أو المناسبة لشغلها، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولاً بين أقرانه وزملائه.

ت- تمثل وقتاً سعيداً لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث تتمحور قيمتهم لدى المنظمة في خبرتهم وقدراتهم على الحكم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العلمية المتنوعة وقدرتهم على نقل معارفهم للآخرين.

ث- هي مرحلة صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على أصحاب الانجاز، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيراً أو ضعيفاً فقد يسعدون بها، إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود.

## 3- تظهر أهمية المسار الوظيفي للعاملين من خلال:

أ- إن المنظمات التي لا تهتم بالمسارات الوظيفية وتطويرها، ستواجه العديد من المشكلات، مثل: حالات التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، مما يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين وتحفيزهم للعمل.

ب- إن المنظمات التي تهتم بالمسار الوظيفي تكون أكثر جاذبية للعمال الماهرة، ويحسن من سمعة المنظمة .

ت- توفير فرص عادلة للتطور الوظيفي والتدريب، مما يساعد على إزالة الصراع في مجال العمل وتنمية الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي، من خلال تنمية الشعور بتحقيق الذات وتقديرها الناجم عن التعلم. **صح**

ث- إن الاهتمام بالمسار الوظيفي سيولد قوة بشرية سعيدة ومنتجة.

## الفصل الحادي عشر: تقييم الوظائف والتعويضات

### كلمات مفتاحية ومصطلحات

تقييم الوظائف: Job Assessment - التعويضات المباشرة: Direct Compensation - الراتب المتساوي للعمل المتساوي Equal Pay For Work Of Equal Value - تحديد الوظائف القياسية Benchmark - طرق تقييم الوظائف: Job Ranking - طريقة التدرج Job Classification - Job Grading - طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison - عوامل التصنيف Classification Factors

### ملخص الفصل

إن التعويضات والأجور سواء كانت مالية أو غير مالية، ومباشرة أو غير مباشرة؛ ينبغي أن تعتمد على طريقة علمية للوصول لسلم رواتب يحقق العدالة النسبية ويحفز العاملين. ويعتمد نظام الأجور على تقييم الوظائف بعدد من الطرق واستناداً لمعايير معينة.

يعرض هذا الفصل مفهوم تقييم الوظائف والتعويضات والطرق المتبعة في تقييم الوظائف وصولاً إلى دور فعال لإدارة المنظمة في تقييم الوظائف وتحديد التعويضات المناسبة والعدالة.

### المخرجات التعليمية للفصل:

- التعرف على مفهوم التعويضات ودورها في المنظمة
- التمييز بين التعويضات المباشرة وغير المباشرة
- التمييز بين التعويضات المالية وغير المالية.
- التمييز بين المزايا والتعويضات
- التعرف على أهمية تقييم الوظائف في تحديد التعويضات
- التعرف على دور إدارة المنظمة في تقييم الوظائف
- التعرف على طرق تقييم الوظائف: Job Ranking
- التعرف على الطرق الحديثة في تقييم الوظائف.

## تمهيد:

تشكل التعويضات بمختلف أنواعها مسألة مهمة للشركات والعاملين، حيث يسعى العاملون لزيادتها وتسعى الشركات لتحفيز وإرضاء العاملين من خلالها، عن طريق تقييم الوظائف ومعرفة أهميتها وندرتها والمهارات التي تتطلبها. هذه التعويضات قد تكون مالية أو غير مالية تتعلق بالروح المعنوية والراحة النفسية، وقد تكون مباشرة مرتبطة بتوقيت معين أو عدد قطع معينة، وقد تكون غير مباشرة مرتبطة بالتأمين الصحي أو غيره.

### 1-11 تعريف التعويضات:

التعويضات تعني كل ما يتقاضاه الموظف من مال أو يقدم له من مزايا مقابل عمله في المؤسسة.

تعويض مباشر مادي: وهو ما يدفعه صاحب العمل مباشرة إلى العامل (فالعامل يستلم مالا مباشرة من صاحب العمل في صورة (راتب أساسي - بدلات - حوافز - عمولة - ساعات عمل إضافي.....الخ

وتعويض غير مباشر هو مقابل في صورة خدمات تقدم للموظف ك الإجازات- تأمين طبي- تأمين اجتماعي - مواصلات - وجبة - سكن.....الخ) فبذلك لا يستلم العامل مقابل مادي مباشرة كما الحال في التعويضات المباشرة

### 11-2 الفرق بين المزايا والتعويضات :

المزايا هي مجموعة من المنافع سواء المادية، المعنوية أو المالية و التي تمنح لبعض الأفراد دون غيرهم نظرا لتميزهم و بذلهم الجهد في العمل و ذلك لحثهم على الاستمرار في الأداء المتميز أو لاستقطابهم للعمل

### 11-2-1 أنواع المزايا

مزايا خاصة بالأمان الشخصي: من خلال نظم الرعاية الصحية و التأمين على الحياة و التأمين الصحي على الحياة و التأمين الصحي و المعاشات. و منافع / مزايا مرتبطة بالوظيفة: مثل توفير سيارة أو ملابس معينة لحماية العامل. و مزايا مرتبطة بالعائلة و الأصدقاء مثل توفير دور الحضانة، وتوقيت مواعيد العمل بالشكل الذي يلائم الشخص. و الإجازات المدفوعة مثل الإجازات بأجر كالإجازة المرضية و الإجازات الرسمية و العطلات وغيرها.

وهي جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين مقابل رغبتهم في انجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة وتتضمن عناصر عديدة كالأجر الثابت والحوافز والعلاوات والمكاسب وغيرها. وينظر إلى مفهوم التعويضات المباشرة بالمبالغ التي تقدمها المنظمة بهدف جذب موارد بشرية جديدة وبنوعيات مهارية ومعرفية عالية تساهم في بناء مزايا المنظمة التنافسية، والمحافظة على الموارد البشرية الكفوءة داخل المنظمة، وتحقيق الاستقرار في قوة عمل المنظمة.

أما عن مفهوم التعويض غير المباشر فهو يعبر عن الميزة التي يمكن أن يحققها الفرد بانتمائه لمنظمة تقدم تلك الميزة، أو الاستقرار للمنظمة التي تمنح هذه المزايا بهدف تعزيز ولاء الفرد العامل لمنظمتة من خلال خلقها للشعور بأهمية الانتماء للمنظمة.

وللوصول لتحديد الرواتب لا بد من التركيز على تقييم الوظائف وصولاً لسلم رواتب فعال

### 11-3 تقييم الوظائف

**11-3-1 تعريف تقييم الوظائف:** يعني تقييم الوظائف تلك العملية التي يتم بموجبها تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة. والتقييم هو الوسيلة لوضع هيكل الأجور وليس الغرض منه تقييم أداء الأفراد الذين يشغلون الوظائف التي تخضع لعملية التقييم، ويتفق حول هذا التعريف عدد من الكتاب أبرزهم: أرمسترونج وبارون .

#### 11-3-2 الغرض من تقييم الوظائف:

أولاً : وضع قاعدة منطقية لتصميم هيكل رواتب عادلة يمكن الدفاع عنها، و المساعدة في المحافظة على الفروق بين وظائف المنظمة. والمساعدة في المحافظة على الفروق بين وظائف المنظمة.

ثانياً: تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات بشأن درجات ورواتب مختلف الوظائف.

ثالثاً: تحديد القيمة النسبية للوظائف بما يؤكد دفع الراتب المتساوي للعمل المتساوي Equal Pay For Work Of Equal Value

رابعاً: وقف التضارب والتقدير الجزافي في تحديد ودفع الرواتب.

خامساً: إن تقييم الوظائف يساعد في التغلب على المشكلات الخاصة بمقارنة الوظائف بعضها

ببعض للمحافظة على المساواة في الرواتب

ويخص تقييم الوظائف ما يلي: ما أدنى أجر يمكن أن يجذب الشخص المؤهل لوظيفة معينة؟ - ما الراتب الذي يجعل الشخص يستمر في خدمة المنظمة؟ - هل الشركة في دفع الرواتب المخصصة للوظائف، هل هي على استعداد للاعتراف بالأقدمية وبالأداء المتميز لإحداث فروق في الرواتب بين الأفراد الذين يشغلون وظائف متماثلة؟

تستخدم عملية تقييم الوظائف في وضع هيكل الرواتب وليس تقييم أداء الموظفين الذين يشغلون تلك الوظائف. وإن الفكرة العمومية لتقييم الوظائف هي سرد متطلبات الوظيفة ومدى إسهامها في غايات المنظمة، ومن ثم تحديد أهميتها مقارنة بالوظائف الأخرى. ولا شك أن التقييم يحقق العدالة إلى حد مقبول سواء من حيث المقارنات الداخلية التي يجريها موظفو الشركة فيما بينهم مثلاً كاتب وآخر، أو المقارنات الخارجية في المقارنة التي يجرونها مع رواتب الشركات المماثلة الأخرى بالنسبة لنفس الوظائف (كاتب في شركة أ وكاتب في شركة ب). ويتطلب تقويم الوظائف تجميع معلومات كثيرة من مصادر متعددة، كما أنه يتطلب التحليل وإصدار الأحكام الأكثر رشداً ومنطقية في تقرير قيمة الوظائف النسبية فيما بينها.

### 11-3-3 ماذا تفعل إدارة الشركة في تقويم الوظائف؟

أولاً: صدور قرار من الإدارة بالبداية في المشروع.

ثانياً: تحديد الجهة التي ستقوم بتنفيذ المشروع.

ثالثاً: تحديد الوظائف القياسية Benchmark Jobs

رابعاً: صدور قرار بالطريقة التي سوف تتبع في تقويم الوظائف وتحديد عوامل التقويم.

خامساً: قيام الجهة الاستشارية بجميع الأعمال الإدارية والإجرائية الخاصة بعملية تقويم الوظائف مثل تصميم استمارات البحث والاستقصاء لتنظيم اللقاءات مع المسؤولين، وفئات من الموظفين، الاتصال بجهات خارجية مماثلة للحصول على بيانات منها مع التأكيد بالسرية التامة في المعلومات والبيانات، التنظيم الإداري والميزانيات وهياكل الرواتب في الشركات المماثلة، وتعيين الأخصائيين وتدريبهم وتوزيع الأدوار بين فرق الدراسة ووضع جدول زمني لكل مرحلة مع تحديد الموارد الضرورية لها، تحديد طرق التنفيذ والمتابعة ودور موظفي الشركة في المشروع. وفي واقع الأمر.



إن الخطوة المهمة جداً في هذا المشروع هي اختيار عدد مناسب ومؤهل من موظفي الشركة للعمل مع الجهة الاستشارية، كما أنه من الضروري لزوماً تعيين أحد كبار المسؤولين ليكون مرجعاً للجهة الاستشارية ويتولى المتابعة معها وتوضيح أي نقاط قد تكون ضرورية لعمل الجهة. ومن المفيد جداً أن يكون هذا المسؤول هو نائب الرئيس التنفيذي للشركة. ونقطة جديرة بالاعتبار هي أنه من الضروري إعداد وصف موجز للوظائف القياسية والتي تتواجد في الشركات المماثلة بحيث تسهل المقارنة بين وظائف الشركة ووظائف الشركات المماثلة وبذلك يمكن تجاوز الاختلاف والمسميات لنفس العمل بين الشركات.

### **11-4 عملية تقييم الوظيفة:**

يحدد براتون وجولد Bratton and Gold عملية تقييم الوظيفة في الخطوات التالية:

- 1- جمع البيانات عن الوظيفة (المهام والمسؤوليات ومطالب التأهيل ... إلخ)، وكذلك الراتب المخصص لها والدرجة في هيكل الوظائف بالشركة.
- 2 - تقييم الوظيفة بإحدى طرق التقييم التي تعتمدها الشركة بناء على توصية الجهة الاستشارية.
- 3- تحديد راتب الوظيفة مع الأخذ في الاعتبار عوامل المقارنة الداخلية والخارجية وكذلك تحديد العلاقات بين الوظائف. و يتم جمع وتحليل البيانات عن الوظيفة لتحديد مدى صعوبتها وطبيعتها مهامها، والاختلاف بينها والوظائف الأخرى المماثلة. وينبغي هنا أن يكون وصف الوظيفة دقيقاً ويعتمد عليه في التحليل.
- 4 - ويتم بعد ذلك اختيار عوامل التعويض وهي المهارة الفنية والجهد والمعرفة والمسؤولية وظروف العمل.

### **11-5 الطرق التقليدية في تقييم الوظائف:**

- 1- طريقة المراتب تؤخذ الوظيفة وحدة متكاملة، وتتم مقارنتها بالوظائف الأخرى ويتم ترتيب الوظائف من الأقل إلى الأعلى، وهي طريقة سريعة وبسيطة وتخضع للتقييم الشخصي. ولتحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها فإنه تطبق بعض المعايير، مثل مدى المجهود الذهني والتعليم والخبرة وظروف العمل ومخاطره والمجهود الجسماني، ويجب وضع تعريف واضح لكل عامل/ معيار نسبة لاختلاف مفاهيم مصنفي الوظائف تجاه كل معيار لذلك فإن الفريق المكلف بتقييم الوظائف بطريقة المراتب مطالب بالاتفاق حول مفهوم كل معيار أو عامل حتى لا تكون الفوارق كبيرة في ترتيب الوظائف.

وتعتبر طريقة المراتب مناسبة للمؤسسات الصغيرة، أما بالنسبة للشركات الكبيرة ذات الوظائف المتنوعة، فإنها تثير الكثير من الخلافات ووجهات النظر.

## 2- طريقة التدرج Job Grading Job Classification

وهي أيضاً طريقة غير كمية وغير تحليلية وتقوم على أساس وضع تعريفات للدرجات أو المراتب إلى تمثل المستويات المتداخلة للصعوبة والمسؤولية بين الوظائف، مثلاً وظائف المجموعة الأولى وتشمل وظيفة مدير عام، وكبير أخصائيين، وكبير مستشارين والمجموعة الثانية رئيس قسم، أخصائي أول والمجموعة الثالثة محاسب ( ويلاحظ في هذه الطريقة أنه يتم تحديد الدرجات 229(أول، مهندس، كيميائي، ... إلخ) مسبقاً كما يتم وضع تعريف لكل درجة ويخصص لكل درجة عدد من نقاط التعويض ابتداءً بالدرجة الأولى التي وظائفها لا تتطلب مستوى من المهارة والمعرفة والمسؤولية، وهذه العناصر أي المهارة والمعرفة ... إلخ ترتفع نقاطها كلما تدرجت الوظائف لأعلى في الأهمية ومستوى الصعوبة والمسؤولية مثلاً وظائف المجموعة الأولى مخصصة للعمال غير المهرة وتتطلب إشرافاً مباشراً.

يقول براتون وجولد إن طريقة التدرج أيضاً مثل طريقة المراتب سريعة وغير مكلفة في الجهد والوقت إلا أن مشكلتها أن بعض الوظائف يمكن أن توضع بين درجتين لصعوبة تمييز عناصرها.

## 2- طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison

تعتبر طريقة مقارنة العوامل طريقة كمية تحليلية يتم بموجبها تقويم الوظائف في ضوء مجموعة من عوامل التعويض، حيث تتم مقارنة الوظائف بعضها بالآخر في ضوء عدة عوامل مثل الجهد الذهني، المهارة، المسؤولية، الجهد البدني وظروف العمل ويتم ترتيب هذه العوامل حسب أهميتها النسبية كما يتم أيضاً تخصيص قيمة مالية لكل عامل أو عنصر.

## 3- طريقة النقاط: (Point Method)

هذه أيضاً طريقة كمية تحليلية وتستخدم كثيراً مقارنة بالطرق الأخرى، حيث يتم وضع ميزان لكل عامل من عوامل التعويض، ثم بعد ذلك يجري جمع نقاط العوامل لكل وظيفة وهكذا ينتهي تقويم الوظائف بتخصيص الراتب لكل وظيفة حسب قيمتها للمنظمة.

## 11-6 الطرق الحديثة في تقييم الوظائف:

ويستعرض (شلمي) عدداً من الطرق الحديثة في تقييم الوظائف هي كما يلي:

أولاً: طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة Know - How وتستخدم في تقييم وظائف المديرين على أساس عامل المعرفة وعامل المحاسبة والمساءلة عن النتائج Accountability وعامل حل المشكلات. Problem Solving

### ثانياً: طريقة النطاق الزمني لحرية التصرف Time - Span of Discretion

وتقوم هذه الطريقة على مفهوم أن يتعادل أجر الوظيفة مع مستواها في المسؤولية التي تتضمنها الفترة الزمنية التي يمارس فيها شاغل الوظيفة حرية التصرف في اتخاذ القرارات والحكم والتقدير الشخصي والمبادأة دون مراجعة من مستوى وظيفي أعلى. وتركز هذه الطريقة على المجهود النفسي للقلق وعدم التأكد من سلامة التصرفات. Psychological Effort.

### ثالثاً - طريقة أروك - أور لقياس الوظيفة Urwick - Orr Profile Method

ويتم بموجبها اختيار عدة وظائف تمثل مستويات مختلفة في التنظيم ويتم ترتيبها على أساس العوامل التالية: - المسؤولية - المعرفة - المهارة الذهنية. - النواحي والمتطلبات الاجتماعية. - المقدرة الجسمانية. - ظروف العمل. ويوجد اليوم اتجاه بربط الراتب مع المعرفة وهو ما يعرف بالراتب لنظام المعرفة Pay- For- (Knowledge System)

ويعني ذلك أنه كلما تطلب العمل مستوى أعلى من المعرفة والمرونة ارتفعت قيمة الوظيفة وبالتالي راتب شاغلها. هذا وينبغي النظر إلى هذه الطرق من منظور إدارة الموارد البشرية التي تتطلب إزالة الفروق والمعوقات لتطبيق الأجر المتساوي للعمل المتساوي، وتحقيق العدالة في تطبيق مبدأ الأجر المتساوي بين الرجال والنساء مادام أن الجميع يؤديون العمل نفسه وفي ظروف واحدة.

وتؤخذ العوامل التالية في طريقة النقاط: - المعرفة والمهارة. المسؤولية، صنع القرار. - الصعوبة والتعقيد. - الاتصالات. - العلاقات مع الآخرين. - العمل في صورة فريق. - المرونة. - التأثير على الآخرين. - المحاسبة والمسؤولية. - الاستقلالية والاعتماد على الذات. - الإبداع والابتكار والمبادأة. وبالنسبة للموظفين فإن العوامل تتضمن ما يلي في وظائفهم: - إدارة الموظفين (الإشراف والتوجيه). - المقدرة المهنية. - المعرفة

والتعليم والاتصال. - تحديات الوظيفة. أما بالنسبة للعمال فإن العوامل تتضمن: - الجهد البدني. - الجهد الذهني ومدى التركيز. - ظروف العمل كالطقس وبيئة العمل المادية (غازات وروائح مزعجة) ... إلخ.

وأما تقييم الوظائف القائم على تحديد قيمة القدرات فإن الجوانب التي تخضع للتقييم هي: - مهارات الاتصال كتابية وشفاهة. - مهارات تقنية المعلومات. - الاتصال مع الغير مثل العملاء والتفاوض والبيع والتدريب، - المهارة في معالجة الأرقام - المهارات البدنية مثل السرعة في الأداء - مهارات التحليل - المعرفة الفنية - معرفة الإجراءات والقوانين. - معرفة النشاطات التي تتطلبها الوظيفة - مهارات اتخاذ القرار - مواجهة التعقيدات - إدارة الموارد المالية والبشرية - مرونة التشغيل - قيادة الفريق - عمل الفريق.

### **11-7 أساليب تقييم الوظائف:**

تتعدد أساليب تقييم الوظائف ولكن الأكثرها شيوعاً هو الاستبيانات، وتحليل ووصف الوظيفة.

و الملاحظة والمراجعة المكتبية. و دراسة الزمن والحركة Time and Motion Study

وكذلك التحليل الوظيفي للوظائف أو ما يعرف Functional Job Analysis وهي تعني تجميع المعلومات عن كيفية تفاعل الموظف مع الأفراد وكيف يتعامل مع البيانات والأشياء، ويتم قياس الوقت لكل وظيفة أو نشاط ويتم أيضاً معرفة المهارة اللازمة لأداء النشاط.

### **11-8 قيمة الوظائف بسوق العمل:**

إن نظرية قيمة الوظائف في سوق العمل لا تعكس الفروق بين الشركات في الوظيفة الواحدة، فثمة عوامل كثيرة تدخل في تقرير راتب الوظيفة في شركة ما مقارنة بما تدفعه شركة أخرى لنفس مسمى الوظيفة وتتدخل هنا عوامل عدة منها:

- نوع الإسهام والإنجاز التي يقدمها شاغل الوظيفة، وهنا يتفاوت الأفراد من شركة لأخرى.

- بيئة العمل التي تمارس فيها مهام ومسئوليات الوظيفة وتظهر هذه الفروق خاصة في وظائف كبار المديرين والمستشارين الخبراء، فالراتب والمميزات تقررها نوعية الإسهام من شاغل الوظيفة.

- تطبيق نظرية القيمة في سوق العمل تغطي الراتب الأساسي والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمميزات عن كل وظيفة من الوظائف التي تخضع لتسعيرة السوق معلومات Market Rate/Pricing . كما أن المعلومات تغطي حجم الشركة ونوعية نشاطها، وكذا الحال بالنسبة للوظيفة المعنية: ما أبعاد مسؤولياتها؟ وما الدور

المناطق للوظيفة؟ ويتم مقارنة الوظائف في ضوء هذه البيانات وفي ضوء أحوال واحتياجات الشركة، وهذا هو ما يعرف عمليات التماثل بين الوظائف المتماثلة وذلك بالتعرف على:

- مسمى الوظيفة: وهذا قد لا يكون دقيقاً ولا يعكس حقيقة عمل الوظيفة.

- موجز وصف الوظيفة، وبرغم أنه عنصر مهم ومفيد إلا أن هذا الموجز غير دقيق في حالات كثيرة. يفيد الوصف في حالة الاختلاف في مسميات الوظائف بين المؤسسات.

- وصف الوظيفة وهذا عنصر في غاية الأهمية، لكنه أيضاً يفنقر للدقة من حيث إدارة الموارد التي توكل للوظيفة.

- تقييم الوظيفة وهو إجراء مفيد برغم استخدام عنصر وصف الوظيفة لتسعير الوظيفة حسب القيمة في سوق العمل. كما أن الشركات تتفاوت في دفع الرواتب بعيداً عن الطرق التقليدية وبخاصة بالنسبة للشركات ذات الحجم الكبير والتي تدير نشاطاتها في بيئة تنافسية شديدة ، وهو أن يلتزم فهذه الشركات تدفع ما يعرف بالراتب المشروط الشخص بتقديم إسهامات ملموسة بحسب معايير الشركة (Contingent Pay)

ويشمل الراتب مكافآت تشجيعية وحوافز تدفع فوق الراتب إذا كانت الإسهامات متفقة مع معايير الشركة ،وهو ما يعرف بالراتب المتغير، إذ لا يشترط أن يمنح الشخص نفس مجموع التعويضات كل عام، بل إن ذلك متروك للإنجاز وهو الذي يحدد المكافآت (البونص) الذي يدفع فوق الراتب الأساسي.

ولا شك أن الراتب/ التعويض المالي المشروط يجد قبولاً من الأشخاص الذين لديهم قدرات ومهارات عالية في الأداء والإنجاز وتحقيق النتائج المرغوب فيها والتي تتطلب تحديداً دقيقاً من الإدارة، كما أنه أي الراتب المشروط يمكن الشركة من إيجاد علاقة واضحة بين الراتب / التعويض والأداء والقدرات والمهارات ويدعم ثقافة التوجه نحو الإنجاز ، فضلاً عن تقوية شعور الإنجاز لدى الموظفين وشعور بالالتزام ببذل الجهود والخطط الرامية لنجاح ونمو الشركة ووضعها التنافسي مع الشركات المماثلة.

## Classification Factors 9-11 عوامل التصنيف

تخضع واجبات ومسؤوليات الوظائف للتحليل باستخدام عوامل التصنيف وهي كالتالي:

- محتوى موضوع الوظيفة أو العمل أو المهنة أو الحرفة.

- صعوبة وتعقيد الواجبات.

- المسؤوليات غير الإشرافية.

- المسؤوليات الإشرافية والإدارية.

- مقاييس التأهيل.

ويتفرع من هذه العوامل الرئيسية ثمانية عوامل فرعية هي: أولاً: طبيعة وتنوع العمل.

ثانياً: طبيعة الإشراف الذي يخضع له شاغل الوظيفة.

ثالثاً: طبيعة الإرشادات الموجودة لأداء العمل. رابعاً: الأصالة المطلوبة.

خامساً: هدف أو غرض وطبيعة علاقات العمل بين الأشخاص (بين شخص وآخر).

سادساً: طبيعة وأبعاد التوصيات / القرارات / الالتزامات والنتائج.

سابعاً: طبيعة ومدى الإشراف الذي يمارس عمل الموظفين الآخرين. ثامناً: المؤهلات المطلوبة.

وكل عامل من هذه العوامل له درجات، مثلاً عامل صعوبة وتعقيد الواجبات / العمل يتكون من العناصر التالية: - حالة العمل حين يتلقاه الموظف. - عزل واستبعاد وانتقاء المهام للموظف. - الإجراء الذي يتبعه الموظف والعمليات التي يؤديها والخطط التي يرسمها والقرارات التي يتخذها الموظف. - الرقابة على عمل الموظف بواسطة آخرين. - تنوع العمل واتساع مده، ولكل عنصر من العناصر سألقة الذكر تفسير معين مثلاً في حالة الإجراء الذي يتبعه الموظف يمكن النظر إلى عمل الموظف باعتباره مجموعة إجراءات وطرق عمل يتبعها الموظف ويقوم بتأديته، ويشمل ذلك الخطط والأعمال التي يبتكرها أو يطورها أو القرارات التي يتخذها بدافع من نفسه.

ما درجة الدقة المطلوبة من الموظف في عمله؟ وهو عنصر مهم في وظائف المختبرات الطبية مثلاً، والمبادأة مهمة في حالة المعماري والمؤلف والباحث. وما الهدف من أعمال الوظيفة؟ ما المؤهلات التي يتطلبها العمل لتأديته؟

إن وظائف اليوم جميعها تخضع للتغيير الناتج عن تنوع وزيادة القوانين والاتفاقيات والمعاهدات في حالة الحكومات والمنظمات الدولية مما يزيد من حساسية الوظائف ذات العلاقة، وكذلك نتيجة تنوع وزخم العلاقة بين موظفي المنظمة والمتعاملين معها، فتلك العلاقة ليست علاقة بيع وشراء فقط، بل تتضمن علاقات استشارية

وتعاونية قد تصل إلى درجة الحميمة بسبب الثقة المتبادلة ومسؤولية الموظف تجاه الطرف الآخر وولاء الطرف الآخر للمنظمة.

كما أن التوسع في استخدام التكنولوجيا وتعقدتها، قد فتح ذلك آفاقاً جديدة لنشاط المنظمات خاصة في مجال المعلومة وخدمة المجتمع. ولقد زادت مسؤولية الموظف من القاعدة إلى القمة في التجاوب مع المجتمع وأخلاقيات العمل والأعراف في عالم إدارة الأعمال. وهكذا فإن عوامل كثيرة بدأت تتدخل في تقويم الوظائف ولا بد من النظر إليها.

## 10-11 الرواتب:

### 10-11-1 الهدف من الرواتب: يمكن تلخيص أهداف الرواتب فيما يلي:

- تمكين الشركة من الحصول على عمالة مستقرة وذات قناعة بتعويضاتها المالية مما يدفعها للأداء الكفاء والثقة في الإدارة مع تأكيد عنصر النزاهة في أوساط الموظفين وتفرغهم لوظائفهم. - توفير مستوى مقبول اجتماعياً للموظفين ويضمن مواجهة تقلبات المستقبل وتحسين أوضاعهم الحياتية لهم ولأسرهم. وتشمل الرواتب جميع التعويضات المالية المرتبطة بالوظيفة، وهي الأساس الذي تقوم عليه مكافآت نهاية الخدمة أو المعاشات التقاعدية بنظام التأمينات الاجتماعية.

ينظر إلى العناصر التالية عند القيام بمسح للرواتب: - طول يوم العمل / كم ساعة عمل يومياً. 1 ( أيام أسبوعياً. 5/6/7- أسبوع العمل العادي المرتبات الابتدائية. - الحد الأدنى للرواتب. Pay Ranges - مدى الرواتب - خطط الحوافز المالية. - التعويض للورديات. - خارج الدوام. الإجازات. - العطلات كالأعياد. - علاوة المعيشة. - مقر دفع الرواتب ومتى يتم الدفع أسبوعياً أو شهرياً. - الاستقطاعات.

### 10-11-2 العوامل التي تؤثر في الرواتب:

- المقدره المالية والمقارنة بالشركات المماثلة والخدمة المدنية وشركات الاستثمار المحتملة والمتعددة الجنسيات خاصة بالنسبة للوظائف الإستراتيجية.

- التركيب التنظيمي وعدد المسؤوليات الهرمية من مديرين، ومساعدى مديرين، ومشرفين ومراقبين، ... إلخ، ويجب الانتباه إلى أن التركيب التنظيمي آخذ في التحجيم.

- مدى الحاجة إلى فتح مجالات أوسع في تطوير المستقبل الوظيفي لأغراض الترقية.

- نوعية الوظائف والمحافظة على الفروق:

- الأجر المتساوي للعمل المتساوي.

- الأجر بقدر العمل.

- القوانين الحكومية خاصة فيما يتعلق بالحد الأدنى للأجور وطرق دفع التعويضات المالية. وأخيراً، فإن سوق التوظيف هو الذي يتحكم في مستويات الرواتب، والقاعدة هي لا تدفع رواتب مبالغاً فيها ولا أقل مما هو سائد في السوق حتى لا تخرج من السوق. ينبغي أن تعكس الرواتب صعوبة العمل والمسؤولية وما يتطلبه من جهد ذهني/ جسماني/ نفساني/ والآثار المترتبة على قرارات شاغل الوظيفة ومطالب التأهيل.

### 11-10-3 سلم الرواتب:

يدفع البعض راتباً ضمن جدول زمني Flat Rate، و يدفع البعض راتباً موحداً بعلاوات دورية، والبعض يدفع راتباً أدنى ووسطاً وأعلى وبينها علاوات بنسب مئوية. بينما يدفع البعض علاوات سنوية بنسب متفاوتة حسب الإنجاز.

أيهما تفضل الترقية لوظيفة أعلى أم زيادة ملموسة في الراتب؟ ناقش ذلك في حوار مفتوح.

- يعتمد حجم سلم الرواتب على حجم فئات الوظائف وأعدادها.

### 11-10-4 العلاوات والبدلات:

هذه العلاوات والبدلات هي التي تكمل التعويضات المالية وهي كثيرة ومتعددة وتنقسم إلى مجموعتين هما:

- علاوات تدفع للموظف تعويضاً عن نفقات تكبدها فعلاً في أداء العمل أو بسببه مثل بدل الانتداب أو الانتقال.

- علاوات تدفع للموظف تعويضاً عن الفروق الطفيفة في طبيعة الوظائف وهي ما تعرف ببديل طبيعة عمل، مثل الذين يتعرضون لمخاطر صحية أو بدنية أو العمل في الحالات الطارئة.

### 11-10-5 صيانة الرواتب:

ينبغي على إدارة الموارد البشرية صيانة خطة الرواتب وخاصة بالنسبة للوظائف القياسية والرفع إلى الإدارة العليا عن أي تغييرات ملموسة في مستويات التعويضات المالية بالقطاع الخاص وبالنشاطات التي تزاولها الشركة.



وهنا ينبغي النظر باستمرار إلى قوانين الدولة حول مستوى المعيشة المقبول اجتماعياً بما يحفظ كرامة العامل وصحته ليكون عنصر إنتاج غير متأثر سلباً بالمرض بسبب تدني الدخل مقارنة بتكاليف المعيشة.

### 11-10-6 كيف يتم تحديد الرواتب:

تثار الأسئلة التالية عند تحديد الراتب بالقطاع الخاص.

أولاً: ما قيمة الشخص لدى صاحب العمل؟

ثانياً: ما شعور الشخص بقيمته بالنسبة لصاحب العمل؟

ثالثاً: كيف يتم التوفيق بين (أولاً) و(ثانياً) أعلاه؟

وقبل الإجابة عن هذه التساؤلات ينبغي التعرف على ما يلي:

- قيمة الوظيفة في نظر الشخص الذي سيقوم بمهامها.

- قيمته للشركة كفرد اعتماداً على مستوى أدائه في الوظيفة الداخلية والخارجية.

- قيمته في سوق التوظيف لدى أصحاب العمل الآخرين، إذ تعقد المقارنات، وتوجد قواعد مشتركة لتحديد القيمة النسبية للوظائف وبالتالي الراتب الذي يخصص لشاغلها مثلاً بالنسبة للوظائف الإدارية والمهنية توجد العوامل التالية:

- المتطلبات الذهنية والمهارات متضمناً ذلك المعارف والتجارب التي يتطلبها العمل. وهذا العامل يوضح مدى صعوبة العمل (مدى إمكانية الموظف تطبيق المعرفة والخبرة والمقدرة على تقديم الأفكار الإبداعية).

- درجة المحاسبة بالنسبة للقرارات التي اتخاذها أو المسؤولية التي يتحملها شاغل الوظيفة. ولأن الراتب يكون بقدر العمل؛ فينبغي أن يكون أخصائي الموارد البشرية ماهراً وذا معرفة متخصصة بطرق تقييم الوظائف وتحليلها والتمييز فيما بينها من حيث الصعوبة والمسؤولية.

### 11-10-7 الراتب القائم على عمق المعرفة والمهارة : ( Knowledge- Based Pay Skill-Based )

#### Pay

هذا النوع من الرواتب متعارف عليه في بعض الشركات الكبيرة التي تستعين بأفراد في مستوى عالٍ من المعرفة والمهارة في مجال تخصصهم، ولا تخضع رواتبهم لأسس المقارنة التقليدية أو سعر السوق الذي يستخدم في

رواتب الفئات الأخرى من العاملين. ويمكن تتبع ذلك في عقود العمل التي يوجد بها نص أنه يجوز للشركة دفع رواتب أعلى مما هو مقرر في سلم الرواتب. كما أن بعض الشركات الكبيرة تدفع رواتب تتجاوز الهيكل المعتمد. ( وسوف يتوسع العمل بالراتب القائم على عمق المعرفة والمهارة مع التقدم الصناعي والانتعاش الاقتصادي، والشخص الذي يتم تعيينه على هذا الأساس يؤثر عمله على نشاطات وربحية الشركة ويوفر قيادة فنية تجعل التغيير ميسوراً بالشركة. وتتخذ العناصر التالية في تحديد راتب هؤلاء الخبراء.

- عمق المعرفة، وبدل للاغتراب، إدخال نظم وإجراءات عمل تقنية عالية تزيد من الربحية ومن الوقت والمناخ لخدمة العميل بشكل ملموس، إعادة صياغة فلسفة ورسالة الشركة وطرق التعامل مع العملاء، تطبيق نظم الجودة وإعادة الهندسة وإدخال تقنيات جديدة بجانب من يعملون في مجال الطب والمدن العلمية والتقنية وفي مجال التجارة الخارجية. وقد يعمل هؤلاء لفترات طويلة أو قصيرة محددة. وكذلك عدم ديمومة العمل وتصل النسبة إلى 30%.

### مراجع ومصادر وقراءات

23- القحطاني محمد بن دليم، 2012 إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض

24- المعشوق منصور بن عبد العزيز ، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض

25- شلبي عبد الله مذكرة عن تصنيف الوظائف، معهد الإدارة العامة، الرياض

المراجع الأجنبية

-AGARWALA, T. (2009), Strategic Human Resource Management. New York: Oxford University Press

-DESSLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- GERHART CK, B.& WRIGHT P., (2007), Human Resource Management. Boston: Mc Graw Hill.

- HASSAN, M.K. (2007), Assessment of the Effectiveness of Employee Career Development. Morogoro: Mzumbe University.

- JOSEPHAT STEPHENTIKA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.
- KEITH SISSON and JOHN STORY ,2000, the realities of human resource management Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- LINDA READY, 2003, make that grade, human resource Management, Gill and Macmillan, Dublin
- LLOYD L. BYARS And LESLIE RUE, 2008, Human Resource Management 2nd.edn McGraw Hill, Irwin. N.Y
- LUIS R. GOMEZ–MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016, Managing Human resources, 7 edit, Pearson education, New Jersey.
- MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, Pearson education, New Jersey
- OKPARA, J.O & P. WYNN (2008), Human Resource Practices in a Transition Economy: Challenges and Prospects. Management research News 3(1): PP. 57–76.
- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage, 15 edit, Mc Graw–Hill companies, Singapore
- TESONE, D.V., 2015, Human resource management in the hospitality industry, Pearson Prentice Hall, USA

## أسئلة حول الفصل:

- ما لفرق بين التعويضات المباشرة وغير المباشرة؟
  - ميز بين التعويضات المالية وغير المالية؟.
  - ما الفرق بين المزايا والتعويضات؟
  - ما مفهوم تقييم الوظائف وأهميتها في تحديد التعويضات؟
  - ما هي الطرق المتبعة في تقييم الوظائف؟
- أجب بصح أو خطأ عن العبارات التالية:

- تقييم الوظائف تلك العملية التي يتم بموجبها تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة.

**صح**

- التعويض غير المباشر: هو ما يدفعه صاحب العمل مباشرة إلى العامل (فالعامل يستلم مالا مباشراً من صاحب العمل في صورة (راتب أساسي - بدلات - حوافز - عمولة - ساعات عمل إضافي). **خطأ**
- إن تقييم الوظائف يساعد في التغلب على المشكلات الخاصة بمقارنة الوظائف بعضها.

ببعض للمحافظة على المساواة في الرواتب **صح**

## اختر الإجابة الصحيحة مما يلي

1- ليس من خطوات تقييم الوظائف؟

- أ- صدور قرار من الإدارة بالبداية في المشروع.
- ب- تحديد الجهة التي ستقوم بتنفيذ المشروع.
- ت- تحديد الوظائف القياسية Benchmark Jobs
- ث- تحديد الأجور والتعويضات لشاغل كل وظيفة. **صح**

2- التعويض غير المباشر هو

أ- الميزة التي يمكن أن يحققها الفرد بانتمائه لمنظمة تقدم تلك الميزة، أو الاستقرار للمنظمة التي تمنح هذه المزايا بهدف تعزيز ولاء الفرد العامل لمنظمتها. **صح**

ب- وهي جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين مقابل رغبتهم في انجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة وتتضمن عناصر عديدة كالأجر الثابت والحوافز والعلاوات والمكاسب وغيرها.

ت-هي المبالغ التي تقدمها المنظمة بهدف جذب موارد بشرية جديدة وبنوعيات مهارية ومعرفية عالية تساهم في بناء مزايا المنظمة التنافسية، والمحافظة على الموارد البشرية الكفوءة داخل المنظمة، وتحقيق الاستقرار في قوة عمل المنظمة.

ث-كل ما سبق خاطئ

### 3-الراتب القائم على عمق المعرفة والمهارة

أ- تتبعه الشركات الصغيرة عند اللجوء لتخفيض التكاليف.

ب-تتبعه بعض الشركات الكبيرة التي تستعين بأفراد في مستوى عالٍ من المعرفة والمهارة في مجال تخصصهم، ولا تخضع رواتبهم لأسس المقارنة التقليدية أو سعر السوق. **صح**

ت- يتوسع العمل بالراتب القائم على عمق المعرفة والمهارة مع الانكماش الاقتصادي.

ث-الشخص الذي يتم تعيينه على هذا الأساس لا يؤثر عمله على نشاطات وربحية الشركة.

## الفصل الثاني عشر: الصحة والسلامة المهنية

### كلمات مفتاحية ومصطلحات

الصحة العقلية: Mental health – السلامة المهنية: Safety

الأمن الصناعي: Industrial security – الصحة النفسية: Psychological health

### ملخص الفصل

ينبغي على إدارة الموارد البشرية بكل شركة أن تتخذ من الإجراءات ما يحافظ على صحة العاملين ووقايتهم من الأمراض وإصابات العمل فضلاً عن أهمية المحافظة على البيئة والعناية بها. ويجب على مدير الموارد البشرية والمديرين المعيّنين في المواقع تحديد مجالات احتمال وقوع إصابات العمل والقيام بدراسة أسباب الحوادث، بما في ذلك الوظائف التي تسبب في ضغوط جسدية ونفسية على العاملين. كما أن تدريب العاملين في الإسعافات الأولية ومقاومة الحريق والحوادث الطارئة أمر في غاية الأهمية في صناعات اليوم. كما أن من واجبات إدارة الموارد البشرية التأكد من نظافة مواقع العمل وأن الجميع يلتزم بصحة البيئة.

### مخرجات تعليمية للفصل

- التعرف على الصحة العقلية والنفسية والاختلاف عن السلامة المهنية
- التعرف على مفهوم الأمن الصناعي
- التعرف على أهداف الصحة المهنية
- التعرف على مقومات الصحة المهنية
- التعرف على أسباب الحوادث الصناعية
- أهداف البرامج الصحية والأمن الصناعي
- القدرة على تحليل وتحديد الحوادث

لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على الممارسات الخاصة بحاجات المنظمة ومتطلبات العمل؛ بل تتعدى ذلك لتشمل كيفية المحافظة على صحة العامل العقلية والنفسية وسلامته من أي أذى أو ضرر مرتبط بالعمل بشكل مباشر أو غير مباشر على المدى القصير أو الطويل. وإجراءات الصحة والسلامة المهنية مرتبطة بتحليل العمل وطبيعته ومدى الخطورة أو الضغوط الوظيفية المرتبطة بالعمل.

ازدادت ضرورة التركيز على الصحة والسلامة المهنية مع زيادة التقدم التقني والصناعي، والتي ولدت حوادث عمل أكثر، كما ازدادت الضغوط الوظيفية والاجتماعية مما أثر في الصحة النفسية والعقلية للعاملين. هذا كله يزيد من أهمية برامج الصحة والسلامة والأمن الصناعي.

سيتم بهذا الفصل التعرف على مفهوم الصحة والسلامة المهنية وبرامج الأمن الصناعي ودور إدارة الموارد البشرية في تهيئة بيئة سليمة ومناخ بيئي ونفسي وعاطفي إيجابي.

## 12-1 مفهوم الصحة والسلامة المهنية والأمن الصناعي

يدل لفظ الصحة المهنية على ذلك العلم الذي يهتم بالمحافظة على سلامة وصحة الإنسان أثناء عمله، ويتم عن طريق توفير البيئة المناسبة والأمنة التي تخلو من أي مسببات للحوادث والإصابات، أو الأمراض المهنية، وبناءً على ذلك يمكن تعريف مفهوم الصحة المهنية بأنها مجموعة من القواعد، والإجراءات الموضوعية في إطار تشريعي، بهدف حماية الإنسان والممتلكات المرتبطة بمهنة معينة.

يمكن تعريف الأمن الصناعي بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات الاحترازية المتخذة لتوفير الحماية والسلامة للعاملين في المنشآت الصناعية، وبالتالي الحفاظ على استمرارية إنتاجها.

## 12-2 أهداف الصحة والسلامة المهنية:

تتلخص الأهداف العامة للصحة المهنية:

حماية الكوادر البشرية من الإصابات التي تحدث داخل بيئة العمل، عن طريق التقليل قدر الإمكان من الحوادث، والأمراض المهنية.

المحافظة على المقومات المادية التي تتمثل في المنشأة وما بداخلها من أجهزة، ومعدات، حيث إن تلفها وضياعها يؤدي إلى خسارة كبيرة.

المساعدة على توفير بيئة عمل آمنة، وخالية من المشاكل، والمخاطر.

بث الشعور بالأمان والطمأنينة في نفوس العاملين أثناء قيامهم بعملهم، مما يقلل من نوبات القلق والفرع عند استخدامهم الأجهزة والمواد التي تهدد حياتهم بالخطر.

### **12-3 مقومات الصحة المهنية:**

توضيح أسس الوقاية في كل منشأة، والتخطيط السليم لها.

تنفيذ أسس الوقاية وفق تشريع معين عند الحاجة لها.

بناء المنشآت وفق أسس علمية سليمة، وتوفير الأجهزة المتخصصة في الحفاظ على السلامة والصحة المهنية.

الأمراض المهنية هي تلك الأمراض التي تحدث بسبب التعرض لعوامل بيئية مصاحبة للعمل، كالعوامل الفيزيائية، والكيميائية، والفيسيولوجية، التي تضر بالصحة العامة، والتي قد تؤدي للوفاة أو الإصابة بمرض مزمن، ومن نتائج هذه الأمراض على المؤسسة نقص الأيدي العاملة في المؤسسة، مما يجبرها على الاستعانة بعمال أقل مهارة، زيادة التكاليف الطبية، الحاجة لدفع التعويضات المادية، مما يزيد من العبء المادي عليها، زيادة الحاجة للإجازات المرضية مما يؤثر على فعالية العمل. قلة الجودة والإنتاج. توتر العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها. انتشار صورة سلبية عن المؤسسة.

### **12-4 أهداف البرامج الصحية والأمن الصناعي:**

تشتمل أهداف الأمن الصناعي على:

- 1- توفير الحماية اللازمة لجميع عناصر الإنتاج والنقل من عوامل الخطر وخاصة فيما يتعلق بالعنصر البشري.
- 2- الحد من الإصابة بالأمراض المهنية. تقليل فرص إصابات العمل وحوادثها.
- 3- منع وقوع الحرائق ومكافحتها، والعمل على إيجاد عوامل الوقاية من ذلك.
- 4- التقليل من التكاليف التي تتحملها المنظمة من جراء الأمراض والحوادث في العمل.
- 5- اتخاذ الإجراءات الوقائية للحد من احتمال الإصابة غير المباشرة.
- 6- رفع مستويات الوعي والثقافة المهنية لدى الأفراد. استخدام تقنيات حديثة لرفع كفاءة الأيدي المنتجة وتحقيق الحماية لها وسلامتها.
- 7- تهيئة وتوفير الخدمات الصحية اللازمة لبناء الأفراد بما يتوافق مع متطلبات وأعباء العمل.

### **12-5 - برامج الخدمات الصحية:**

هناك نوعين من برامج الخدمات الصحية الأول يركز على الصحة الجسمية والثاني يركز على الصحة النفسية للأفراد العاملين.



## 12-5-1 الخدمات الصحية الجسمية

توفر معظم المنظمات وحدات صحية لخدمة الحاجات والمتطلبات الصحية لمنتسبيها. والمهمة الرئيسية لهذه الوحدات هي تقديم الخدمات الوقائية التي تتضمن الفحوصات الدورية للعاملين للتأكد من سلامتهم من الأمراض المختلفة، وتقديم بعض الخدمات الطبية الوقائية كالتطعيم من بعض الأمراض السارية أو المعدية. إضافة إلى تقديم الإرشادات الصحية للوقاية من الأمراض وتوجيه الإدارة نحو استخدام الظروف والشروط الصحية المناسبة كما وأن مهمة هذه الوحدات تقديم الخدمات العلاجية ضد الأمراض والحوادث الحاصلة للأفراد أثناء العمل، وغالبا ما تعمل هذه الوحدات جنبا إلى جنب مع مسؤولي الأمن والسلامة المهنية لتقديم النصائح والإرشادات المتعلقة بظروف العمل المناسبة وكيفية تجنب المخاطر فيه.

إن برنامج الخدمات الصحية الجسمية الفاعل لابد وأن يعتمد على الأسس التالية في تصميمه:

- أ- تحديد السياسات الوقائية والعلاجية.
- ب- القيام بالفحوصات الدورية للأفراد العاملين بصورة خاصة الأفراد الذين يتعرضون إلى المخاطر الصحية من جراء العمل.
- ت- تهيئة وتوفير الاستشارات والإرشادات الصحية العلاجية.
- ث- متابعة شروط الصحة والنظافة والشروط الأمنية في العمل.
- ج- تحديد موظف رئيس مسؤول عن الشؤون الصحية يكون مرتبطا بشكل مباشر بالإدارة.
- ح- تهيئة المعدات واللوازم الضرورية لاستخدامها في الحالات الطارئة.
- خ- تهيئة الأطباء الأكفاء وهيئة تمريض تتمتع بالكفاءة والإخلاص.

## 12-5-2 الخدمات الصحية العقلية والنفسية

لقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالصحة العقلية والنفسية للأفراد العاملين وبصورة خاصة في المنظمات الصناعية حيث أوضحت الكثير من الدراسات والأبحاث التي تمت حول أسباب إصابة الأفراد العاملين بالأمراض النفسية والعقلية إلى أن السبب الرئيسي وراء ذلك هو القلق والتوتر الناجمين من ظروف وبيئة العمل بالدرجة الأساسية إلى جانب الظروف الاجتماعية الأخرى.

ومن الملاحظ بأن الأفراد العاملين المصابين بأمراض نفسية تظهر عليهم بعض المؤشرات الدالة والمرتبطة بحالتهم منها انخفاض الإنتاجية وكثرة الغيابات وزيادة معدلات دورانهم وانخفاض روحهم المعنوية وسوء

علاقتهم بالآخرين في العمل وارتفاع معدلات الحوادث التي يتسببون فيها إضافة إلى ذلك كثرة الشكاوى والتذمر من العمل.

إن برنامج الخدمات النفسية لا بد أن يصمم وفقاً لنفس الأسس التي ذكرت حول برنامج الخدمات الجسمية مع ضرورة توفر برنامج الخدمات الإرشادية النفسية الذي يتبنى مهمة الوقاية من الأمراض النفسية بدرجة رئيسية قبل تقادم الظواهر السلوكية وظهور المشاكل الناجمة عن الأمراض النفسية لدى الأفراد العاملين.

## 12-6 - برنامج الأمن الصناعي:

يركز برنامج الأمن الصناعي على حوادث العمل أي كل ما يحدث في العمل بشكل مباشر بحيث ينجم عنه ضرراً للأفراد العاملين والمكائن والمعدات ومكان العمل وقد يؤدي إلى تعطيل العمل كلياً أو جزئياً لفترة معينة.

ولغرض إنجاح برنامج الأمن الصناعي لا بد من التخطيط المسبق له حيث أن التخطيط الفاعل يتطلب تحديد المتغيرات التالية :

### 12-6-1 تحديد أسباب الحوادث الصناعية :

إن أسباب الحوادث متعددة منها ما يتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم من حيث قلة الخبرة والمعرفة بالعمل، والإرهاق الجسدي والنفسي المؤثر على إمكانية الاستمرار بالعمل. إضافة إلى ضعف أو قلة المعرفة بأهمية استخدام الأجهزة والمعدات الوقائية أثناء العمل. ومن أسباب الحوادث الصناعية ما يعود للإدارة نفسها من حيث عدم توفيرها لمستلزمات الصيانة المستديمة للمكائن والمعدات وعدم تهيئة أماكن عمل ملائمة بحيث تتيح للفرد العامل حرية الحركة وتجنبه الحوادث الصناعية، كذلك عدم تهيئة الظروف البيئية الملائمة من تهوية وإضاءة ودرجات حرارة ملائمة الخ. ومن الممكن أن يساهم العمل نفسه من احتمال حصول الحوادث الصناعية، فطبيعة العمل ودرجة المخاطرة التي يتضمنها يلعب دوراً هاماً في حصول الحوادث الصناعية ومن المعروف بأن الأعمال اليدوية تكون حوادثها أقل من الأعمال الميكانيكية كما وأن استخدام اليد في العمل أكثر من الآلات والمعدات يؤدي إلى كثرة الحوادث في الحالة الأولى عنه في الحالة الثانية.

### 12-6-2 تحديد درجة خطورة الحوادث الصناعية :

إن درجة خطورة حوادث العمل يتحدد وفقاً لما تحدثه من أضرار للأفراد العاملين أو الآلات والمعدات والأبنية، فالحوادث الأكثر خطورة هي الحوادث التي ينجم عنها إصابات خطيرة تمنع الفرد العامل من العمل لفترة معينة أو تصيبه بالعجز الجزئي لفقدانه لأحد أعضائه الجسمية أو الحسية أو العجز الكلي عن العمل أو الوفاة،

حيث تؤدي هذه الحوادث إلى فقدان وقت العمل لفترة معينة، أما الحوادث البسيطة فهي الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين ويصابون بعجز جزئي مؤقت وليس دائم.

إن تحديد درجة خطورة الحوادث الصناعية في العمل ذا أهمية كبيرة في معرفة درجة تأثير الحادث على العمل وقياس شدة التأثير لتحديد العناصر الرئيسية التي لا بد من التركيز عليها في خطة البرنامج الأمني.

## 7-12 تحديد المؤشرات الأساسية المستخدمة في التنبؤ بحوادث العمل :

هناك بعض المؤشرات التي لا بد من الاعتماد عليها في التنبؤ بحوادث العمل من ناحية تكرار الحادث أو مدى خطورة وشدة الحادث، هذه المؤشرات يمكن الاستعانة بها في التخطيط لبرامج الأمن الصناعي والمعرفة المسبقة بما يمكن أو يحتمل أن يحصل، هذه المؤشرات هي:

### أ- التغيرات التي تحدث في حياة الفرد :

إن الأحداث التي يتعرض لها الأفراد العاملين في حياتهم تؤثر بدرجة أو بأخرى على احتمال إصابتهم بالأمراض والحوادث في العمل وهذا ما أكدته بعض الدراسات في هذا الخصوص حيث أشارت دراسة لآلاف المرضى والمصابين تمت من قبل باحثين نفسانيين من جامعة واشنطن في الولايات المتحدة بأن معدلات الحوادث لهؤلاء الأفراد ازدادت بسبب مواجهة هؤلاء لحوادث هامة في حياتهم تطلبت منهم التكيف لفترة معينة، هذه الفترة (فترة التكيف) أظهرت وجود إصابات وحوادث عمل أكثر من الفترة التي سبقت تعرض هؤلاء للأحداث الاجتماعية في حياتهم. ولقد تم بناء قائمة بالأحداث المؤثرة في الإصابة بالحوادث الصناعية من قبل مجموعة من الباحثين.

ومن بين الأحداث التي تضمنتها القائمة ما يلي: موت الزوج أو الزوجة، الطلاق والانفصال وفاة أحد الأقارب، المشاكل مع الرؤساء في العمل، التغيرات في الحياة الاجتماعية وغيرها.

سميت هذه القائمة بوحداث تغير الحياة، حيث استخدمت ولا زالت تستخدم في التنبؤ بحوادث العمل. فالأفراد العاملين الذي تكون درجتهم عالية في هذه القائمة تكون نسبة إصابتهم هي الأخرى مرتفعة.

ويمكننا الاستنتاج من ذلك بأن الإدارة يمكن أن تستعين بهذه القائمة لكل فرد من الأفراد العاملين لغرض وضع الأفراد في الأعمال التي تتناسبهم وتقلل من تعرضهم للحوادث أثناء العمل وبصورة خاصة في فترة التكيف

للأحداث، كما وأنه من الممكن للإدارة أن تنظم برنامجا خاصا للوقاية من الحوادث الصناعية في الفترات التي تشكل أزمات في حياة الفرد العامل.

#### ب- طريقة تشخيص الانتباه :

تعتمد هذه الطريقة في التنبؤ بحوادث العمل على فكرة أساسية وهي أن الأفراد الذين يرتكبون الحوادث أو يتسببون في حصول حادث معين يعانون في الغالب من قلة الانتباه، ولقد تم اختبار عدد من الأفراد العاملين لمعرفة مدى وجود علاقة بين درجة الانتباه والحوادث في العمل حيث أشارت نتائج الاختبار إلى أن هناك أخطاء تحصل في العمل وتكون أكثر ارتباطا بحصول الحوادث، هذه الأخطاء ناجمة عن ضعف الانتباه.

### 12-8 عناصر برنامج الأمن الصناعي

إن أي برنامج للأمن الصناعي لا بد وأن يتضمن العناصر الأساسية التالية

#### 12-8-1 الدعم من قبل الإدارة العليا :

لكي يكون برنامج الأمن الصناعي فاعلا لا بد وأن يدعم ويقدم له العون من قبل الإدارة العليا. حيث أن البرنامج الذي لا تقتنع به الإدارة ولا تقدم له الدعم اللازم غالبا ما يكون غير فاعل وبالتالي يؤدي إلى استمرارية حوادث العمل وزيادتها بدلا من نقصانها.

ويتمثل الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا في الجوانب التالية :

- أ- حضور الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها القائمون على هذا البرنامج بحيث يكون للإدارة رأي ومعرفة بما يحصل وبما يحدد من ضوابط عمل في هذه اللقاءات.
- ب- التأكيد من قبل الإدارة العليا على التقارير الدورية حول الأمن الصناعي إضافة إلى التفتيش الدوري والفحص المستمر لأماكن العمل.
- ت- كما ويتمثل دور الإدارة العليا في تقديمها العون لمسؤولي الأمن الصناعي فيما يتعلق بتطوير إجراءات الوقاية من الحوادث الصناعية.

#### 12-9- تحديد مسؤولية الأمن الصناعي :

لابد من تحديد شخص مسؤول عن الأمن الصناعي وصيانة الأفراد العاملين بغض النظر عن كون المنظمة صغيرة أم كبيرة في الحجم، ففي المنظمة الصغيرة من الممكن إناظة هذه المهمة بشخص إداري إضافة إلى مهامه الإدارية أما في المنظمات الكبيرة الحجم فمن الممكن إعطاء صلاحيات الصيانة والأمن الصناعي إلى مهندس الأمن الصناعي أو تعيين مدير كمستشار في الأمن الصناعي. كما أن علاقة مدير الأمن الصناعي بالأفراد العاملين وفي كافة الوحدات والأقسام الإدارية علاقة وظيفية حيث بإمكانه إصدار الأوامر فيما يتعلق بمتطلبات الأمن الصناعي.

### **10-12 هندسة العمل :**

إن الالتزام بهندسة العمل أو الشروط الهندسية الواجب توفرها في مواقع العمل من العناصر الأساسية في أي برنامج للصيانة من الحوادث. ومن المستلزمات والشروط الهندسية في العمل توفر النظافة في أماكن العمل وتحديد الإجراءات الضرورية اللازمة لاستخدام الأجهزة والمعدات الواقية أثناء العمل وكيفية استخدام المواد ذات الخطورة.

### **11-12 التعليم والتدريب :**

يعتبر عنصر التدريب والتعليم من العناصر الأساسية التي لابد من توفرها للأفراد العاملين للتقليل والحد من الحوادث أثناء العمل. حيث أن التدريب والتعليم يركز على الإجراءات الصحيحة في العمل وإرشاد الأفراد وتوجيههم فيما يتعلق بالتعليمات والضوابط الخاصة بالصيانة والأمن الصناعي، وللمشرف المباشر دور كبير في توجيه الأفراد العاملين وبصورة خاصة الأفراد الجدد حول طبيعة العمل ودرجة المخاطرة فيه وكيفية الوقاية من الحوادث الصناعية في المنظمة لتنمية وعي الأفراد العاملين حول المخاطر المهنية ومن هذه الوسائل الدورات التي تصدرها المنظمة والتي لابد وأن تتضمن الإجراءات الوقائية والتحذير والتنبيه عن مواقع الخطر، كما وأن الخرائط والملصقات الجدارية وكافة الوسائل السمعية والبصرية من الممكن أن تساهم في توعية الأفراد العاملين لتجنب مخاطر العمل والحوادث الصناعية.

### **12-12 توثيق الحوادث :**

من الضروري الاحتفاظ بسجلات خاصة حول الحوادث الصناعية في كل منظمة، هذه السجلات توضح عدد ونوع الحوادث والأمراض الصناعية وكذلك الخسائر الناجمة عن حصول هذه الحوادث كالأيام المفقودة من

العمل والإصابات والأمراض الناجمة عن حوادث العمل. ومن الممكن أن تنظم السجلات وفقا لدرجة خطورة الحادث إلى الفقرات التالية :

- حوادث مؤدية إلى الوفاة.
  - حوادث مؤدية إلى فقدان أيام العمل.
  - حوادث مؤدية إلى أضرار طفيفة تم السيطرة عليها واستخدمت الإسعافات الأولية في حينها.
- كما وأنه من الممكن أن يكون السجل أكثر تفصيلا بتوضيح الحوادث التي أدت إلى عجز جزئي أو كلي أو توقف العمل لساعات محددة.

إن تسجيل الحوادث ذا أهمية في تحديد وقياس معدلات الحوادث كمعدل تكرار الحوادث ومعدل شدة الحادث.

إن معدل تكرار الحوادث عبارة عن عدد الحوادث خلال فترة معينة قياسا بعدد ساعات العمل الفعلية خلال نفس الفترة مضروباً في 1.000.000.

أما شدة أو فداحة الحادث فهو مقياس لمدى تأثير الحادث على العمل وهذا التأثير يتوضح من خلال أيام العمل المفقودة من جراء الحادث.

## **12-13 تحليل الحوادث:**

من الضروري تحليل الحوادث الصناعية وفقا لمعايير معينة منها كلفة الحوادث وأسبابها. إن الهدف الأساسي من تحليل الحوادث هو لتعريف الأفراد العاملين بالتكاليف الحقيقية المتسببة جراء الحوادث كما وأن تحليل أسباب الحوادث يؤدي إلى تشخيص الحوادث التي تنجم عن الأفراد العاملين وكذلك الحوادث التي يكون سببها ميكانيكي، حيث أن الحوادث المتسببة من قبل الأفراد العاملين لا بد وأن تلقى اهتماما كبيرا من قبل الإدارة نظرا لتداخل عوامل عديدة فيها.

إن تحليل كلف الحوادث الصناعية يستوجب تحديد التكاليف التالية التي تنجم عن الحوادث :

- كلف تعطيل المكين والمعدات والمباني وتلفها.
- كلف الأجر المدفوعة عن الوقت الضائع بسبب الحادث.
- كلف الأجر المدفوعة عن الوقت الضائع للأفراد المصابين بسبب الحادث.
- كلف علاج الأفراد العاملين المصابين.
- كلف الفحص وتسجيل الحوادث الحاصلة.

- كلف إحلال واستبدال الأفراد المصابين.

## 12-14 أسباب الحوادث الصناعية:

هناك الكثير من المتغيرات المتعلقة بالأفراد العاملين والتي يكون لها دور كبير في الحوادث منها: قلة الخبرة والمعرفة في العمل، قلة المعرفة بإجراءات وطرق العمل، وانخفاض دافع ورضاء الأفراد عن العمل، إضافة إلى العوامل الأخرى المتعلقة ببيئة وطرق العمل.

إن تشخيص الأسباب الرئيسية هو المفتاح الأساسي لتقليل الحوادث من خلال معالجة هذه الأسباب. كما وأن أفضل السياسات في تقليل الحوادث تكون من خلال وضع شروط معينة وتحديد جزاءات تطبق على الأفراد العاملين عند خرق هذه الشروط من قبلهم. كأن يوضع شرط ممنوع التدخين في أماكن العمل وأثنائه وأي فرد لا يراعي هذا الشرط يعاقب فعلياً.

كما وأنه من الضروري لتدعيم برنامج الأمن الصناعي والتقليل من حوادث العمل أن تعتمد على نظام المكافآت والتعزيز للسلوك الإيجابي حيث يحدد برنامج المكافآت نسبة معينة للأفراد العاملين المساهمين في تقليل الحوادث الصناعية بالتزامهم بشروط الصيانة والأمن الصناعي.

## قائمة المراجع:

26- القحطاني محمد بن دليم، 2012 إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض

27- المعشوق منصور بن عبد العزيز ، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم

والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض

المراجع الأجنبية

-DESSLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- GERHART CK, B.& WRIGHT P., (2007), Human Resource Management. Boston: Mc Graw Hill.

- GOMEZ–MEJIA, L., D. BALKIN & R. CARDY (2007), Managing Human Resources. New Delhi: PHI Learning.
- JOSEPHAT STEPHEN TIKA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.
- LINDA READY, 2003, make that grade, human resource Management, Gill and Macmillan, Dublin
- LLOYD L. BYARS And LESLIE RUE, 2008, Human Resource Management 2nd.edn McGraw Hill, Irwin. N.Y
- LUIS R. GOMEZ–MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016, Managing Human resources, 7 edit, Pearson education, New Jersey.
- MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, pearson education, New Jersey
- ROTH WELL And KAZANAS, 2004, Improving On – The – Job Training, Wiley, Sanfrancisco.
- SEKHAR, R.C. 2002, 2nd. Edn, Ethical choices In Business, Response Books, New Delhi pp: 40 – 42.
- STEPHEN P. ROBINS, 2003, the Truth about managing people, prentice Hall, London
- SUSAN CORBY and GEOFF WHITE, 2005, Employment Relation In The Public Services, Rutledge, London.



- ما الفرق بين الصحة العقلية والنفسية.
  - عرف الأمن الصناعي
  - ما هي أهداف الصحة المهنية
  - حدد مقومات الصحة المهنية
  - أذكر أسباب الحوادث الصناعية
  - كيف يتم تحديد الحوادث
  - كيف يتم تحليل الحوادث
- أجب بصح أو خطأ عن العبارات التالية:

- من الأهداف العامّة للصحة المهنية حماية الكوادر البشرية من الإصابات التي تحدث داخل بيئة العمل، عن طريق التقليل قدر الإمكان من الحوادث، والأمراض المهنية. **صح**
- المهمة الرئيسية لخدمات الصحة النفسية هي تقديم الخدمات الوقائية التي تتضمن الفحوصات الدورية للعاملين للتأكد من سلامتهم من الأمراض المختلفة، وتقديم بعض الخدمات الطبية الوقائية كالتطعيم من بعض الأمراض السارية أو المعدية. **خطأ**
- إن درجة خطورة حوادث العمل يتحدد وفقا لما تحدثه من أضرار للأفراد العاملين فقط فالحوادث الأكثر خطورة هي الحوادث التي ينجم عنها إصابات خطيرة تمنع الفرد العامل من العمل لفترة معينة أو تصيبه بالعجز الجزئي. **خطأ**
- تعتمد طريقة تشخيص الانتباه في التنبؤ بحوادث العمل على فكرة أساسية وهي أن الأفراد الذين يرتكبون الحوادث أو يتسببون في حصول حادث معين يعانون في الغالب من قلة الانتباه. **صح**
- الصحة والسلامة المهنية هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات الاحترازية المتخذة لتوفير الحماية والسلامة للعاملين في المنشآت الصناعية، وبالتالي الحفاظ على استمرارية إنتاجها. **خطأ**

## الفصل الثالث عشر: علاقات العمل والعاملين

كلمات مفتاحية ومصطلحات

علاقات العمل: Labor relation – علاقات الاستخدام: Employment relations – كسب القلوب والعقول:

Winning the hearts and mind of employees, المنظمة المرنة: Flexible organization

ثقافة إدارة الموارد البشرية: HRM culture

### ملخص الفصل:

تعتبر علاقات العمل والعاملين عن الجوانب غير الملموسة في أدوار إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر أو من خلال توجيه سياسات المنظمة في خدمة العاملين وإرساء مناخ عاطفي إيجابي يشجع على الإبداع وإخراج الطاقات الكامنة.

يناقش هذا الفصل أهمية علاقات العمل والاستخدام ودور علاقات العمل الفعالة في تحسين كفاءة المنظمة، وأهمية وجود ثقافة للموارد البشرية تركز بيئة عمل مريحة للعاملين تراعي عمر الموظف وقدمه في العمل، ونمط شخصيته وقيمه واتجاهاته؛ وبالتالي إدارة الموارد البشرية الفعالة تدرس العاملين ومستوياتهم وخصائصهم الشخصية والوظيفية.

### المخرجات التعليمية للفصل:

- التعرف على معنى علاقة الاستخدام أو علاقة العمل
- التعرف على معنى علاقات الموظف
- التعرف على دور مناخ علاقات الموظف في الفاعلية التنظيمية
- التعرف على المنظمة المرنة وعلى خصائصها
- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في علاقات الموظف
- تحديد دور إدارة الموارد البشرية في مسألة ساعات العمل والإجازات
- التعرف على مفهوم وأهمية ثقافة إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على مفهوم العقد النفسي ودوره في تحفيز الموظف

### تمهيد:

إن التوسع في الأبحاث والمشروعات ينبغي أن يكون له آثاره في دعم إدارة الموارد البشرية والاستفادة منها مصدراً فاعلاً للإنتاج والانتشار في خدمة المجتمع، ويكون ذلك بوضع الإدارة في المكان التنظيمي والوظيفي

الملائم الذي يجعل منها قوة في حل مشكلات القوى العاملة باعتبار أن العاملين هم أقيم مورد بلغة المرتبات والأجور والحوافز والمكافآت. لأن فئة قليلة من (هذا المورد) غير راضية يمكن أن توقف جميع العمليات بالمنظمة وتؤدي إلى إحداث تكاليف باهظة» ومن هنا تبرز أهمية تحسين ودقة طرق اختيارهم واستقرارهم الوظيفي.

### 13-1 مفهوم علاقة الاستخدام أو علاقة العمل

يحكم علاقة الاستخدام / العمل في معظم دول العالم نظام العمل المعتمد. وتبرز أهمية نظام العمل من كونه يحمي كلاً من أصحاب العمل والعاملين من النزاعات حول عناصر علاقات العمل ويعتمد في مضامينه على مفاهيم وأفكار المجتمع ومعتقداته وتقاليدته في مجال العمل لأن الدولة تهتم بطرفي الإنتاج - الإدارة والعامل - فإنها تصدر الأنظمة واللوائح والتعليمات التي من شأنها تسهيل مهام كل من طرفي الإنتاج وبما يؤكد مصلحة الاقتصاد الوطني والاستقرار الاجتماعي، وتوفير فرص العمل للمواطنين، كل بحسب تأهيله وقدراته.

ولا شك أن وجود نظام للعمل يجنب المؤسسات التجارية الكثير من نقاط ضعف ومشكلات الإدارة غير الفعالة والتي منها:

- ارتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة إحداث وظائف لا مبرر لها، وسوء الإشراف وتخلف عمليات وطول إجراءات العمل والإنتاج وعمم إجراءات التوزيع والتسويق.

- ازدياد عدد الأفراد غير المؤهلين والذين يتم تعيينهم عن طريق الوساطة والمحسوبية

- تعطيل الخدمات وسوء تقديمها للعملاء والتهرب من تحمل المسؤولية والمساءلة.

- عدم وجود رقابة حول الجودة ورضا العملاء ومتابعة السوق والمنافسة.

- عدم الاكتراث ببيئة العمل، وسلامة الأرواح والممتلكات، وصحة الأفراد.

والمشكلة التي تواجه تطبيقات نظام العمل، هي كيفية توافق الأنظمة والتعليمات التغيرات والتطلعات للقوى العاملة ذات التباين في المطالب والتطلعات، وفي عوامل التحفيز والتطوير. كما أن التوسع والتنوع في أعمال

القطاع الخاص دفع إلى أهمية تغطية نشاطاته بقوانين متطورة خصوصاً مع المنافسة العالمية والإقليمية حول بعض الكفاءات النادرة من الموارد البشرية.

إن كفاءة أي جهاز إداري يقررها أساساً نوعية العاملين به، لذلك فإن كفاءة " اختيارهم تكون في غاية الأهمية، وأن أهمية نوعية الأفراد عنصر مهم في كفاءة المنظمة.

## 13-2 علاقات الموظف

13-2-1 عناصر علاقات الموظف: أولاً: ينبغي التنبيه أن علاقات الموظف غير علاقات الاستخدام التي تعنى بالعلاقة القانونية مع الموظفين حسب العقد ونظام العمل. أما علاقات الموظف فهي خدمات وظيفية واجتماعية تقدمها إدارة الموارد البشرية للموظفين والإدارة، لأن الطلب الكبير بالنسبة للموظفين الذين يواجهون مشكلات يريدون لها حلاً من غير الرؤساء.

تتكون علاقات الموظف من العناصر التالية:

أولاً: السياسات والممارسات الإدارية على المستوى الرسمي وغير الرسمي.

ثانياً: تطوير قواعد وإجراءات حل الخلافات وتنظيم/ترشيد علاقة الاستخدام.

ثالثاً: وضع السياسات والأسس التي تقوم عليها مشاركات الموظفين في أعمال المنظمة.

رابعاً: التفاعل اليومي بين المديرين والموظفين في التصدي سوياً لمشكلات العمل

خامساً: العمل بروح الفريق الواحد وحسب المسؤولية التضامنية.

سادساً: تفعيل قواعد التوجيه المعنوي للالتزام بعادات العمل المحببة وبأخلاقيات المنظمة والعناية بالعميل.

إن عملية علاقات الموظف تعتبر من المداخل والطرق التي تتبناها المنظمة في التعامل مع الموظفين، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات. ويتم ذلك التعامل في إطار السياسات والإستراتيجيات المعتمدة من قبل الإدارة، وفي التعديلات أو التحسينات التي تدخل عليها من وقت لآخر. وتنعكس هذه الإستراتيجيات والسياسات في المعاملات اليومية لمجموع العاملين أو للأفراد، وفي مدى مشاركة الموظفين في تقديم المقترحات التي تؤدي إلى تحسين تلك العلاقات.

وينتج عن هذه العلاقات تحسين أو تعديل في بعض جوانب عقود العمل ولوائح الخدمة. وتتجه كثير من المنظمات الكبيرة اليوم إلى تمكين الموظفين من الإسهام في طرق تحسين الإنتاج والخدمات بمختلف وسائل الاتصال التي تتبعها الشركة، وتشجع الموظفين على تقديم المقترحات التي من شأنها زيادة نمو الشركة ويكون التركيز دائماً - كما سبق ذكره - على تمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار وفي تقديم المقترحات وتحليل مشكلات الأداء التي تزيد من الإيرادات، وتقلل من التكلفة، وترفع من مستوى الجودة، وتدعم العلاقة مع العميل والمجتمع وتدعم ثقة المستثمرين في كفاءة الإدارة بالشركة.

### 13-2-2 سياسات علاقات الموظفين

يؤكد ARMSTONG على وجود أربعة مداخل لسياسات علاقات الموظفين

1- المدخل العدواني وهنا تقرر المنظمة ما تريد فعله دون اعتبار لما يمكن أن يتوقعه الموظفون الذين قد يكون شعورهم نحو القرارات أو الأفعال سلبياً وغير راض عما يحدث. هذا المدخل مكلف وفيه مضيعة لوقت وقدرات المسؤولين وهو مدخل كما يقال إشراف مكلف.

2- المدخل التقليدي: يتجاوب العاملون مع مقترحات الإدارة أو يقدمون مقترحات بديلة تكون مقبولة لدى الإدارة.

3- مدخل الشراكة: هنا يشارك العاملون في رسم وتنفيذ وتبني سياسات الشركة، لكن الإدارة تحتفظ بحقها في إدارة تلك السياسات. ويساعد مدخل الشراكة في توافر مناخ عمل صحي مملوء بالثقة ودافع للتعاون والإنتاج. (:

ينخرط الموظفون في القرارات Power Sharing

4- مدخل الشراكة في السلطة ينخرط الموظفون في القرارات اليومية والقرارات الإستراتيجية ويؤدي هذا المدخل إلى تأكيد مفهوم أن الإدارة والعاملين لهما أهداف مشتركة وليست متضاربة وأن الثقة بين الطرفين قوية حفاظاً على مصالحهما، وأن سياسة الموارد البشرية تشجع على حل مشكلات الأفراد. ويرى أخصائيو الموارد البشرية أن هذا الاتجاه يزيد من التزام العاملين ويدعم ولاءهم للشركة وإحساسهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم.

وعموماً، فإن السياسات التي تنظم علاقات الاستخدام، تعكس فلسفة المنظمة في طبيعة العلاقة التي يجب أن تسود بين الإدارة والعاملين، غير متجاهلين أثر هذه العمالة في سمعة الشركة والإدارة بالمجتمع، الأمر الذي يفيداً في كثير من المجالات، في استقطاب الكفاءات الوظيفية وفي المشاركة مع المجتمع في فعالياته، التي توسع من دائرة العملاء والمكانة الاجتماعية. وتغطي السياسات الجوانب التالية في العلاقة بين الإدارة والعاملين:

- حل الخلافات والنظر في شكاوى العاملين.

- تطوير إجراءات تنفيذ القرارات التي ن شأنها المساس بامتيازات وحقوق العاملين.

- مشاركة العاملين في قرارات التطوير التنظيمي والإداري والتسويقي وبخاصة في مجال شروط الخدمة التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إدارة الموارد البشرية الإيجابية.

- قيام الإدارة بإجراء مسوحات في الشركات المماثلة لتحديد موقعها من كفاءة شروط الخدمة وفعاليتها في استقطاب الكفاءات واستقرار العمالة بها.

### **3-13 مناخ علاقات الموظف:**

يعكس المناخ الذي يحكم علاقات الموظف مفهوم الإدارة وما ينبغي أن تكون عليه تلك العلاقة والتي قد تكون إيجابية، أو سلبية، أو غير معنية بما يجري في المنظمة.

وتبين المظاهر التالية طبيعة المناخ الذي تتم فيه علاقات الموظف:

- الإدارة والموظفون، يثق بعضهم في بعض، وهو جو من الثقة يتحكم في تصرفات الطرفين.

- تتعامل الإدارة مع الموظفين بعدالة مع اعتبار تام لحقوقهم وقدراتهم في الإنتاج والمستقبل الوظيفي مع الالتزام بأخلاقيات العمل.

- تبتعد الإدارة عن سياسة العزل - لو جاز التعبير - وذلك باستبعاد مشاركة العاملين، وذلك باتخاذها سراً قرارات في الخفاء تؤثر في مصالح العمالة خاصة في حالات تخفيض العمالة. هنا ينبغي أن تكون مصادر المعلومات مفتوحة للجميع، وأن يتلقى العاملون معلومات كافية تبرر تخفيض العمالة، أو أي قرار له أثر سلبي في مصالحهم.

- إيجاد علاقة انسجام في العمل اليومي؛ مما يساعد على التعاون والاتصال وتبادل المعلومة والعمل بروح الفريق والإيمان بالهدف المشترك، والثقافة التي تنمي روح التعاون والإخلاص في أداء الواجب انطلاقاً من الإحساس بالمسئولية التضامنية.

- حل الخلافات الفردية أو مجموعات من العاملين بالتراضي وطبقاً للقانون والعرف.

- تشجيع قيام فرق العمل المشتركة وقيام فرق التركيز بمختلف جوانب العلاقات.

إن مناخ العمل الصحي الذي يسود العلاقة بين الإدارة والعاملين يفيد حتماً في رفع الإنتاجية، وعدم غياب أو تباطؤ العاملين في أداء واجباتهم الوظيفية، وحماية الشركة من تعرضها لأي مخاطر، أو أذى يضر بممتلكاتها أو بوضعها المالي والاجتماعي. وهنا ينبغي الإشارة إلى أهمية التنظيم المرن الذي يميل إلى البساطة والمرونة (

ذي الشفافية، والحركية وتصميم الوظائف الدقيقة (LEAN AND FLEXIBLE) والرشد في توزيع السلطات الذي يساعد على حسن الإدارة، وبناء علاقات استخدام إيجابية بين الإدارة والعاملين.

إن التنظيم الجيد يعني تحديد ووضوح مهام ومسئوليات الوظائف والموظفين بعيداً عن الأسلوب التقليدي، وتمشياً مع متطلبات إدارة التغيير ومنظمات المعرفة. ويعني أيضاً وجود قنوات اتصال فعال بين مختلف المستويات الهرمية، ومع العملاء، والبيئة الخارجية، ومع مواقع اتخاذ القرار. كما يعني الممارسات الإدارية الفعالة في الإدارة، ممارسة وتجربة إنسانية ذات أهداف مثل التخطيط المرن، وتدريب وتطوير للنظرة لمستقبل العاملين، وتحسين أسس التفويض، وإدارة الوقت، وتفعيل ممارسات الرقابة والمتابعة، والتنسيق، وتشجيع التطوير المستمر وربط سياسات الموارد البشرية بسياسات الشركة الأخرى وخاصة تلك التي تستهدف النماء والتلاحم مع المجتمع والعناية بالعميل. (

### **13-4 المنظمة المرنة أو ذات المرونة**

حتى تتمكن المنظمة المرنة من التعايش الإنمائي ومواكبتها للسوق، فإنها مطالبة بتخفيض التكاليف، وأن تتميز بالمرونة في ثلاث نواحٍ في الموارد البشرية، وهي:

المرونة الوظيفية: بمعنى أنه يمكن استخدام الموظف في عدة مواقع وبنفس مستوى الكفاءة وأنه لا قيود في استخدام الأفراد. والمرونة في التعامل مع الأرقام بمعنى مقدرة الشركة في الحصول على العمالة اللازمة دون قيود، والمرونة المالية بحيث تكون تكاليف رواتب العمالة تتماشى مع ظروف سوق العمل، وعدم التقيد بأي اتفاقيات مع الاتحادات والمنظمات العمالية.

وتتميز خصائص العمالة في المنظمة المرنة بكونها ذات عمالة دائمة لوقت الدوام الكامل، وتشمل السكرتارية والمكتبة، والعاملين في التركيبات والتجميع. أو عمالة هامشية تتكون من المؤقتين ومن يعملون لجزء من وقت الدوام وبال عقود القصيرة. والمنظمة ليست ذات مسؤولية أدبية في تطوير المستقبل الوظيفي لكل هذه العمالة.

### **13-5 دور إدارة الموارد البشرية في علاقات الموظف:**

إن الدور الرئيس الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية هو توفير النصح والإرشاد الذي يساعد في إدخال، وتحسين، والمحافظة على نظم متطورة، في علاقات الموظف، والتي تعتبر مسؤولية المديرين التنفيذيين، فهم المسؤولون عن تفعيل هذه العلاقة إيجابياً. ودور إدارة الموارد البشرية هو الإرشاد. والمديرون التنفيذيون هم الذين يحفزون الموظفين للمشاركة معهم في صنع القرار ووضع السياسات، وتنفيذ خطة العمل طبقاً للاستراتيجية المعتمدة. ولكي يظل دور إدارة الموارد البشرية إيجابياً في علاقات الموظف يجب:

- العمل على إيجاد علاقات استخدام مرضية مع الأخذ في الاعتبار لأهمية العقد السيكولوجي الذي يعكس تطلعات كل من الإدارة والعمالين.

- اعتبار العلاقة مع العاملين ذات أهمية في دفع الإنتاج وأن العاملين هم من أصحاب المصلحة الحقيقية في نماء المنظمة.

- دفع العاملين للالتزام عن طريق تحسين الاتصالات الإدارية والتوجيه المعنوي حيال مجموع العاملين.

- إيجاد علاقات تعاوية متبادلة بين المنظمة والعاملين. فإدارة الموارد البشرية مطالبة بتطوير سياسات وممارسات علاقات الموظف، وكسب ولاءات الموظفين. وكما يقال كسب قلوبهم وعقولهم *Winning the hearts and mind of employees,*

وينبغي أن تستخدم البحوث الميدانية من وقت لآخر، لتحديد مسار علاقات الموظف، وعمّا إذا كانت تدعم الانسجام بين الإدارة والعاملين. وينبغي أن يكون المسئول عن العلاقات متعمقاً في العلوم الإنسانية وقوانين العمل وإجراءاته. إن الشركات مطالبة اليوم، بإيجاد المناخ الذي يحبب الشباب في الالتحاق بخدمتها إن جيل اليوم، أكثر تعليماً وثقافة وتجربة ومعرفة بالعالم الخارجي وبما يوفره المستقبل محلياً وإقليمياً من فرص العمل. ولا بد للشركات أن تدرك هذه الحقيقة. إن دفع رواتب مجزية أمر مهم، لكن الأهم هو أن يجد الشاب نفسه؛ بمعنى أن يشارك في صنع القرار، وأن يكون له رأي في سياسات الشركة في مستوى مركزه، وأن تمكنه الشركة بالصلاحيات الكافية التي تتمشى وقدراته وطموحاته، وأن تساعد في بناء مستقبله الوظيفي بما يحقق أهدافه الذاتية. فهل إدارة الموارد البشرية قادرة على الإسهام في هذا الشأن.

### **6-13 دور إدارة الموارد البشرية في مسألة ساعات العمل والإجازات:**



أولاً - ساعات العمل: تتأثر ساعات العمل بالوقت الضائع سواء عن عمد أو لأسباب خارجة عن إرادة العامل أو الموظف. ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بالبحث في مدى الاستفادة من ساعات العمل:

- إمكانية الاستفادة من التقنية وتحسين إجراءات ونظم العمل بما يزيد من الإنتاجية خلال ساعات العمل.

- أسباب عدم التزام العاملين بساعات الدوام. وأن دراسة الأسباب قد تكشف عن كثير من سلبيات الإدارة مثل عدم تدريب العامل أو الموظف بقدر كافي مما يزيد من الجهد الضائع أو المواد المهترئة. وكثرة تنقلات العامل أو الموظف من وظيفة لأخرى دون أن يتمكن من استيعاب ما هو مطلوب منه في الوظيفة الأولى، وعدم وضع الشخص في الموضع المناسب مع استقرار يؤدي إلى استيعاب المهارات اللازمة للعمل. وعدم توفير أدوات العمل الكافية. وعدم الإشراف والتوجيه والإرشاد. وكذلك سوء تجهيزات أماكن العمل مثل ضعف الإضاءة والتهوية وصعوبة المواصلات إليه. وارتباط الموظف أو العامل بزملاء آخرين لم ينجزوا ما هو مطلوب منهم.

مداورات وحوار مع الرئيس، والغياب لأسباب طبية أو عائلية، والأعطال متكررة في أجنحة العمل. وينبغي على إدارة الموارد البشرية، أن تنظر في ساعات العمل، من حيث الكم، في ضوء هذه الاعتبارات، مع التأكيد أن العامل أو الموظف يجد الوقت الكافي للتمتع بحياته الأسرية، وتلبية هواياته، وتنمية ذاته، وممارسة علاقاته الاجتماعية. والشركات بحاجة لوقفة خاصة في ساعات العمل والإجازات بالنسبة للسيدات عموماً والحوامل خاصة وكذلك بالنسبة لذوي الاحتياجات الخاصة ومن يعملون في مجالات الإشعاع والذرة وما يماثل ذلك، والذين قد تؤثر ساعات وبيئة العمل على صحتهم الجسدية والنفسية.

## ثانياً - الإجازات وأوقات الراحة الأسبوعية:

إنه مع تقدم وسائل الإنتاج، ومع ارتفاع مستوى تعليم وتجربة العاملين ومع استخدام التقنية؛ بإمكان الموظفين والعمال إنتاج كميات كبيرة من المنتجات أو الخدمات في وقت محدود دون تأثير في صحتهم أو في جودة الإنتاج والمواصفات. وتتجه الشركات اليوم، إلى الاستعانة بالتقنية، وإلى رفع مهارات وقدرات العاملين بالتدريب المتواصل كلما كان ضرورياً، وإعادة التدريب، الأمر الذي يمكن الإدارة من منح العامل زمناً أطول في الراحة الأسبوعية، يقضيه مع أسرته، وإشباع هواياته، وتوسيع مداركه ثقافياً واجتماعياً ورياضياً. كما أن الموظف اليوم، يرغب في التعرف على العالم الخارجي، وأن يسافر هو وأسرته إلى كثير من الأماكن التي لم يكن بمقدوره زيارتها في الماضي لمختلف الأسباب. أما اليوم، ومع توافر المواصلات، وارتفاع الدخل، فإن العالم أصبح كالعقبة الصغيرة. ومن هنا، يمكن لإدارة الموارد البشرية تنظيم إجازات جماعية للعاملين وأسرهم إلى بعض

البلدان، والأماكن الأثرية، والجغرافية، والسياحية. وهكذا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بدور طبيعي ومرغوب فيه في مجال ساعات العمل والإجازات.

وقد يشهد المستقبل القريب، منح المرأة العاملة إعانة لمواجهة تكاليف الحمل والولادة، والرضاعة وذلك بمنحها راتب شهرين أو ثلاثة أشهر قبل الولادة عن كل طفل، الأمر الذي يساعدها في مواجهة أعباء الحمل المالية، بجانب تحفيزها للاستمرار في العمل. ولا شك أن هنالك مجالات كثيرة مثل الدوام المرن لتحسين شروط وامتيازات الخدمة سواء كان ذلك للرجل أو المرأة. إن هناك العديد من المجالات التي يمكن تغطيتها، غير ما هو وارد في النظام بما يتعلق بعلاقات الاستخدام ونظام العمل، ويمكن للنظام مثلاً أن يشير إلى جواز تحسين بعض جوانب العلاقة خاصة بالنسبة للمرأة، وتنويع وتحسين الخدمات الاجتماعية، مثل مساعدة الموظفين في بناء المساكن، والقروض الشخصية لمواجهة بعض الظروف التي تواجه الموظفين مثل حالة ولادة الأطفال أو الزواج أو صيانة المنازل ... إلخ. والمجال هنا مفتوح أمام اتحاد الغرف التجارية والصناعية، لأخذ المبادرة في توسيع دائرة الميزات التي يقدمها القطاع الخاص للعاملين. ولا شك أن كلاً من وزارة العمل ووزارة الشؤون الاجتماعية يستطيعان تقديم الدراسات التي تساعد الاتحاد في معالجة هذه الجوانب، والتي مع الزمن أصبحت تقليدية، ولابد من الإضافات التي تجعل الموظف يشعر أنه فعلاً يجد الوظيفة والجهة التي يهتمها تقدمه وكفايته المعيشية والحضارية.

إن عهد الأجر وحده، والمكافآت المالية التقليدية أصبحت جميعها غير مقنعة - لابد من إضافات يشعر الموظف من خلالها بجودة المعيشة نوعياً، والحياة العصرية ذات الرفاهية تعكسها مزايا مبتكرة تساعده في مواجهة مستجدات الحياة ذات التغيير المتصاعد.

### **13-7 ثقافة إدارة الموارد البشرية:**

#### **13-7-1 تعريف ثقافة إدارة الموارد البشرية:**

يعني مصطلح ثقافة المنظمة والمبادئ والمعتقدات والاتجاهات السلوكية والاقتراحات التي تحدد وتتحكم في الطرق أو الطريقة التي يتصرف من خلالها الأفراد في أداء مهام وظائفهم، وفن تعاملهم مع بعضهم، ومع الآخرين من خارج المنظمة. هذه القيم والمبادئ قد لا تكون مكتوبة بل يتم تناقلها وتوارثها عرفاً بين أفراد المنظمة. وتعتبر ثقافة المنظمة من المسائل التي تميز المنظمات عن بعضها الآخر، وهي التي تربط أعضاء المنظمة بعضهم بالآخر، وتجعلهم يتحدثون بلغة (نحن) مثل نحن نشعر، ونحن نؤمن ... إلخ، مما يؤمن به

الأعضاء من قيم ومعتقدات تسيطر على تصرفاتهم في العمل، والمصادقية والجدية في أداء ما يوكل إليهم من مهام.

وبرغم أن المنظمات والمجتمعات الإنسانية في العالم تواجه المشكلات نفسها، إلا أن كلاً منها تعالجها بطريقتها الخاصة، ومن منظور ثقافتها المتفردة. والثقافة هي في النهاية الإجابة عن: لماذا يتصرف الأفراد كما يتصرفون؟ ولماذا يعتقدون في القيم والمبادئ التي يتمسكون بها؟ إن التفاوت في الثقافات يؤدي إلى التفاوت في أساليب الإدارة، مثلاً في فرنسا يقف القائد بعيداً عن مجموعة العمل باعتبار أنه الخبير، أما في الدول الإسكندنافية، فإنها تؤمن بالإدارة الديمقراطية والمشاركة.

### 13-7-2 اهتمامات ثقافة إدارة الموارد البشرية:

تهتم إدارة الموارد البشرية بالشركة بالإنسان العامل وبالأداء على حد سواء، ويتضح ذلك في التالي:

- احترام الفرد ومنحه الفرصة لإبداء رأيه وتأكيد قدراته الذاتية إليه من مهام ومسئوليات، وهنا ينبغي أن تؤدي إدارة علاقات العاملين دوراً مؤثراً في العناية بالكفاءة الفردية، وفريق العمل، وتشجيع الحلول المبتكرة، والاتجاه نحو تخفيض التكاليف مع الإصرار على الجودة وتدريب العاملين على أساليبها، سواء في برامج التدريب أو في نشره مجلة الشركة أو لقاءات المديرين بموظفيهم دورياً.
- نشر ثقافة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وصولاً إلى تحسين ثاني الأداء والإنجاز المتميز وإزالة الصراعات الداخلية لمختلف الأسباب، ودعم الاتصالات بين الجميع، وتعميم ثقافة التمكين والتفويض، وحل المشكلات التي تؤدي إلى راحة العميل وتلبية احتياجاته. كما أن ذلك يساعد في تحسين مناخ وبيئة العمل العمومية.
- الشفافية في نقل التعليمات وسياسات الإدارة وقراراتها الرئيسية، والإنصات بعناية لمخاوف الموظفين ونقلها للإدارة العليا.
- الاهتمام فوق العادة بإدارة الأداء، ورفع مهارات الموظفين وصولاً إلى الهدف، وهذا يعني ضرورة دراسة تقارير الأداء وتحديد مشكلاتها ورفعها إلى الإدارة العليا.
- استقطاب الأفراد ذوي القابلية للاستخدام في عدة مواقع مع القدرة على التوظيف والتنمية الذاتية المستدامة.
- إثراء مكتبة الشركة بالكتب والموضوعات ذات العلاقة بنشاطاتها وغيرها مما يوسع مدارك الموظفين شخصياً ووظيفياً، ويزيد من إمكاناتهم في التطور لمصلحتهم الذاتية ولمصلحة الشركة.

ينظم العلاقة القانونية بين الإدارة والموظف عقد العمل الذي يقوم أساساً على منطوق نظام العمل زائداً الاحتياجات التي تدخلها الإدارة لتصبح حوافز تدفع الموظف للبقاء والعمل المنتج بالشركة. The Psychological Contract هناك عقد آخر غير مكتوب - هو العقد النفسي وهو يرمز إلى التوقعات وتلبية الحاجات المتبادلة بين الإدارة والموظف والتي عادة تنشأ طبيعياً من العلاقة بين المنظمة والأفراد وتتضمن عملية عطاء وتلقي بواسطة كل من الأفراد والمنظمة. A process of Giving And Receiving ويغطي العقد النفسي سلسلة من التوقعات والطموحات من الحقوق والامتيازات والمهام والالتزامات التي لا تكون جزءاً من عقد العمل الرسمي، لكنها ذات أثر مهم في سلوك الأفراد في المنظمة وتجاه العمل. ويتفاوت الأفراد في توقعاتهم كما أن المنظمة ذاتها تتفاوت في رغبتها ومقدرتها على الاستجابة لهذه التوقعات. وإن هذه التوقعات تتغير مع الزمن والظروف، سواء كان بالنسبة للأفراد أو الشركة. وفيما يلي أمثلة لما يتضمنه العقد السيكلوجي من وجهة نظر الموظف:

- أن تقوم الإدارة بتوفير ظروف عمل صحية وأمنة ولا تعرض الفرد للخطر.
- أن تعمل قدر المستطاع على توفير عوامل الاستقرار الوظيفي الخدمة أو العقاب لأتفه المخالفات.
- توفير وظائف ذات تحدٍ للموظف وتجد منه القناعة والرضا الوظيفي والارتباط بعمله.
- تطبيق لوائح وإجراءات وسياسات عادلة في شئون الموظفين. - تمكين الموظفين من المشاركة الحقيقية في القرارات التي تمس مستقبلهم وأوضاعهم الوظيفية وألا تكون تلك القرارات عبارة عن إملاءات.
- توفير فرص متكافئة وعادلة وموضوعية ومتطورة في التعامل مع الموظفين في جميع جوانب حياتهم العملية وبخاصة في التدريب والتطوير وفرص تحسين مستقبلهم الوظيفي.
- تأكيد احترام الموظف في التعامل معه، والعمل على مساعدته في حل مشكلاته الشخصية ذات القبول اجتماعياً وإنسانياً.

أما من جانب المنظمة فإن التوقعات والحاجات هي:

- قبول ثقافة المنظمة والالتزام بقيمها الأخلاقية والوظيفية.
- العمل الدؤوب وبأمانة فكرية نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- عدم استغلال ثقة الإدارة في العاملين معها بالتصرفات غير المقبولة قانوناً واجتماعياً وعرفاً.

- المحافظة على سمعة واسم المنظمة والقيام بما يُطلب منه من أدوار مشروعة قانوناً وعرفاً.
- أن يبرز ولاء الموظف للشركة في تصرفاته الرسمية وغيرها.
- عدم خيانة الأمانة الفكرية والمالية وعدم اطلاع الآخرين على أسرار الشركة.
- أن يبدو الموظف في مظهره وهيئته مقبولاً اجتماعياً ورسمياً.
- تحقيق أهداف الشركة حتى لو تعارض ذلك مع أهداف الموظف الشخصية.
- قبول المسؤولية وممارسة السلطة التي بمقدور الموظف القيام بها بفاعلية وعدم التهرب من المسؤولية.
- الالتزام بما تنص عليه قواعد السلوك داخل الشركة.
- التجاوب البناء مع رؤية ورسالة الشركة وقيادتها في إدارة شئون وأعمال الشركة. ليس من الممكن تنفيذ وتوفير كل التوقعات والحاجات، سواء كانت من جانب الموظف، أو جانب الإدارة، لكن هناك ضرورة للتوازن بين ذلك، بحيث لا تتأثر بها علاقات العمل. وأن عناصر العقد السيكولوجي ذات أهمية بالنسبة للموظف المستجد؛ الأمر الذي يمكن الإدارة والموظف من التعرف على ما يتوقعه كل منهما من الآخر.

### مراجع ومصادر وقراءات

- 28 القحطاني محمد بن دليم، 2012 إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض
- 29 المعشوق منصور بن عبد العزيز ، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض
- AGARWALA, T. (2009), Strategic Human Resource Management. New York: Oxford University Press
- DESSLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- GERHART CK, B.& WRIGHT P., (2007), Human Resource Management. Boston: Mc Graw Hill.

- GREEN, K.C., D. WHITTEN & B. MEDLIN, 2006, The impact of human resource management on firm performance and human resource professionals' work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management* 17(4): PP. 559–579.
- HASSAN, M.K. (2007), *Assessment of the Effectiveness of Employee Career Development*. Morogoro: Mzumbe University
- JOSEPHAT STEPHENTIKA, 2011, *Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa*, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.
- LLOYD L. BYARS And LESLIE RUE, 2008, *Human Resource Management* 2nd.edn McGraw Hill, Irwin. N.Y
- LUIS R. GOMEZ–MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016, *Managing Human resources*, 7 edit, Pearson education, New Jersey.
- MONDY R. WAYNE, 2017, *Human resource management*, 16 edit, Pearson education, New Jersey
- OKPARA, J.O & P. WYNN (2008), *Human Resource Practices in a Transition Economy: Challenges and Prospects*. *Management research News* 3(1): PP. 57–76.
- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, *Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage*, 15 edit, Mc Graw–Hill companies, Singapore
- STEPHEN P. ROBINS, 2003, *the Truth about managing people*, prentice Hall, London
- SUSAN CORBY and GEOFF WHITE, 2005, *Employment Relation In The Public Services*, Rutledge, London.

- ما دور مناخ علاقات الموظف في الفاعلية التنظيمية؟
  - ما هو معنى المنظمة المرنة وما خصائصها؟
  - ما دور إدارة الموارد البشرية في علاقات الموظف؟
  - ما هو دور إدارة الموارد البشرية في مسألة ساعات العمل والإجازات؟
  - ما أهمية ثقافة إدارة الموارد البشرية؟.
  - ما معنى العقد النفسي وما دوره في تحفيز الموظف؟
- أجب بصح أو خطأ عن العبارات التالية:

- أ- إن الدور الرئيس الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية هو توفير النصح والإرشاد الذي يساعد في إدخال، وتحسين، والمحافظة على نظم متطورة، في علاقات الموظف. **صح**
- ب- كل قسم أو إدارة مسؤول بمفرده عن ترسيخ مناخ عمل إيجابي. **خطأ**
- ت- عقد العمل يرمز إلى التوقعات وتلبية الحاجات المتبادلة بين الإدارة والموظف والتي عادة تنشأ طبيعياً من العلاقة بين المنظمة والأفراد وتتضمن عملية عطاء وتلقٍ بواسطة كل من الأفراد والمنظمة. **خطأ**

### اختر العبارة الصحيحة مما يلي

#### 1- المدخل العدواني من مداخل سياسات علاقات الموظفين يعني:

- أ- يتجاوز العاملون مع مقترحات الإدارة أو يقدمون مقترحات بديلة تكون مقبولة لدى الإدارة.
- ب- تقرر المنظمة ما تريد فعله دون اعتبار لما يمكن أن يتوقعه الموظفون الذين قد يكون شعورهم نحو القرارات أو الأفعال سلبياً وغير راض عما يحدث. **صح**
- ت- مدخل الشراكة: هنا يشارك العاملون في رسم وتنفيذ وتبني سياسات الشركة، لكن الإدارة تحتفظ بحقها في إدارة تلك السياسات.
- ث- ينخرط الموظفون في القرارات اليومية والقرارات الإستراتيجية.

#### 2- المرونة الوظيفية تعني :

- أ - تعيين عمالة مدى الحياة وبرواتب منخفضة

- ث- تعمل حسب الحاجة بالتعيين حسب الطلب والتسريح عند انتهاء الحاجة
- ج- المنظمة المرنة مسؤولة عن تطوير المستقبل الوظيفي لكل العمالة الموجودة بها
- ح- استخدام الموظف في عدة مواقع وبنفس مستوى الكفاءة وأنه لا قيود في استخدام الأفراد. بمعنى مقدرة الشركة في الحصول على العمالة اللازمة دون قيود. **صح**

3- يتجسد دور إدارة الموارد البشرية في إدارة علاقات الموظفين من خلال:

- أ- العمل على إيجاد علاقات استخدام تأخذ بالاعتبار ظروف المنافسة في السوق.
- ب- اعتبار العلاقة مع العاملين ذات أهمية في دفع الإنتاج وأن العاملين هم من أصحاب المصلحة الحقيقية في نماء المنظمة. **صح**

ت- دفع العاملين للالتزام باستخدام أسلوب الثواب والعقاب المادي

ث- إيجاد علاقات تفاعلية متبادلة بين المنظمة والبيئة المحيطة.



## الفصل الرابع عشر: إدارة الموارد البشرية الدولية

### كلمات مفتاحية ومصطلحات

إدارة موارد بشرية دولية: International HRM - مدير دولي International manager - البلد الأم /  
Host country - صدمة ثقافية Culture Shock - التكيف الثقافي: Cultural Adaptation - إدارة  
التنوع: Diversity management

الإدارة في ظل الثقافات المتعددة Multiculturalism management

### ملخص الفصل

تلعب البيئة دوراً رئيسياً في الحكم على نجاح مدير ما في أدائه لمهامه، وهنا تأتي خصوصية الاهتمام بالمديرين في البيئة الدولية. فالشخص الذي ينجح إدارياً في بلد ما، قد يفشل في بلد آخر.. وبطبيعة الحال فإن هذا السلوك المختلف يعزى إلى المؤثرات البيئية أو إلى عدم قدرة هذا المدير على التكيف مع الثقافات المختلفة. ولذلك سيناقد هذا الفصل عملية اختيار المديرين لشغل الوظائف في البيئة الدولية، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم بالشكل المناسب، وأسباب أو صعوبات تأقلمهم. وكذلك دور إدارة الموارد البشرية في عملية اختيار الأفراد للعمل خارج البلد أو في الشركات المتعددة الجنسيات.

### المخرجات التعليمية للفصل

- التعرف على مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية الدولية
- التعرف على مصادر الحصول على المديرين الدوليين
- التعرف على التحديات التي تواجه المدير الأجنبي
- التعرف على الخصائص المطلوبة في المدير الدولي
- التعرف على أسس التعويضات والمكافآت المالية للمديرين الدوليين
- التعرف على كيفية التكيف الثقافي للمديرين الدوليين.

مع تزايد التطور التكنولوجي الحديث؛ أصبحت الموارد البشرية عاملاً من عوامل تقييم الشركات و المؤسسات بالإضافة للجوانب المالية، و خاصة مع وضوح الدور الهام الذي تقوم به الموارد البشرية في نجاح المؤسسات و الشركات و مع اتساع النشاط التجاري الدولي فقد أصبح مفهوم الموارد البشرية الدولية من المفاهيم الهامة التي يتم تداولها على الساحة الاقتصادية المعاصرة و أصبحت المؤسسات تبحث عن مديري موارد بشرية دوليين قادرين على التعامل مع الموارد البشرية بكفاءة و تميز فنتيجة لتباين الثقافات و اختلاف الأساليب الحضارية من مجتمع لآخر فقد يؤدي هذا لفشل مدير موارد بشرية على المستوى الدولي برغم أنه كان ناجحاً في إدارة الموارد البشرية في دولته و تتعدد التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية متمثلة في اختلاف الظروف الطبيعية و الشعور بالاغتراب من العاملين و فقدان الأهل و بعض العادات و اختلاف القيم و الثقافات كذلك و غيرها من العوامل المؤثرة على الشعور بصعوبات التكيف بالإضافة لزيادة مخاطر الاستثمار في المجتمعات.

#### 14-1 مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية الدولية:

ومن هنا تأتي أهمية الاهتمام بالمديرين في البيئة الدولية. فالشخص قد ينجح نجاحاً باهراً في إدارته لمنظمة ما في بلد ما.. ولكن نفس الشخص قد يفشل في إدارة منظمة مماثلة في بلد آخر... وبطبيعة الحال فإن هذا السلوك المختلف يعزى إلى مؤثرات البيئة. ولذلك فإن عملية اختيار المديرين لشغل الوظائف في البيئة الدولية، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم بالشكل المناسب، هي أمور تحكم الكفاءة والأداء لهؤلاء الأفراد ولمنظمتهم بشكل كبير. وفي العادة يخشى الكثير من المديرين الناجحين في بلدانهم الدخول إلى مغامرات العمل في البيئة الدولية خوفاً من أن تؤدي بعض العروض التي لا تدخل تحت نطاق سيطرتهم إلى فشلهم أو في وضعهم في أوضاع غير محمودة.

وتكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات الدولية وذلك لعدة أسباب من أهمها:

- 1- اتساع الرقعة الجغرافية التي تجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة، قادرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا للمنشأة.
- 2- اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت الدولية أعمالها، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة قادرة على تكيف ظروف المنظمة وسياساتها وفقاً لهذه المتغيرات.

3- إن استثمار المنشآت الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العامل يعرض الشركة للكثير من مخاطر الاستثمار في هذه المناطق مثلاً (حالات التأميم والمصادرة) ولذلك يجب أن تكون لدى هذه المنشآت الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية ومحاولة استقرار نتائجها ومدى تأثيرها على المنظمة. لكل هذه الأسباب نجد أن الشركات الدولية متعددة الجنسيات تولي اهتماماً كبيراً لتخطيط احتياجاتها من القوى العاملة بشكل مسبق وفي متسع من الوقت، وذلك كما هو الحال بالنسبة لشركة دولية مثل شركة شل البريطانية الهولندية المشتركة التي تقوم بتخطيط احتياجاتها من القوى البشرية على مدى خمسة عشر عاماً مسبقاً.

### **14-2 مصادر الحصول على المديرين الدوليين**

إن النجاح في العمل الدولي أيّاً كان مجاله، سواء في المجال الدبلوماسي أو في المنظمات الإقليمية والدولية أو في الأعمال الدولية، يتطلب قدرات وميولاً خاصة في القائمين به لا تتوفر بسهولة. هذا مع أهمية توفر تلك القدرات والميول فيمن توكل إليهم مهمات وهم بعيدون عن مراكز رئاسة عملهم. هذا البعد الجغرافي والذي نترك فيه مديراً أو سفيراً على بعد مئات إن لم يكن آلاف الأميال من رئاسته، ويعهد إليه اتخاذ قرارات ميدانية في بيئة ليست بيئته الأصلية قرارات بعيدة الأثر علينا أن نعيش مع نتائجها فترة طويلة ، كل ذلك يحتم علينا أن نختر من نرسلهم إلى تلك المواقع.

وفي إدارة الأعمال الدولية يكتسب الأمر أهمية مضاعفة لأن الممارسات وطرق الأداء في البلد مضيف قد تكون غير كفئة أو قد تتضمن مجالات جديدة للشركة. وخلافاً للدبلوماسي أو البيروقراطي الذي يعمل في منظمة دولية، قد لا يستطيع الإداري في الشركة الدولية في الخارج الانتظار لمراجعة رئيسته بخصوص أمر مطروح ، بل إن رئاسة الشركة في البلد الأم قد لا تكون في وضع لإعطاء تعليمات لعدم كفاية المعلومات المتوفرة لديها وعلى هذا لن تغيد مراجعة الرئاسة كثيراً في مثل هذه الحالة.

فإيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه الشركات والمؤسسات على المستوى المحلي ولكنها تأخذ أبعاد أكثر تعقيداً في الأعمال الدولية. المطلوب هنا هو العثور على أشخاص يوائمون بين الأهداف العليا للشركة المتعددة الجنسية وبين الأهداف المحلية للشركة المنتسبة والأوضاع المحلية، أشخاص يفهمون البيئة المحلية ومتشربون لثقافة وسياسات الشركة م. ج (متعددة الجنسيات) يعرفون متى يطبقون الممارسات التي تعلموها في الشركة الأم ومتى يتجاوزونها أو يعد لونها، وهنا تصبح القدرة على التمييز أساسية وتصبح مسألة اختيار المديرين أمراً حيوياً للشركة م.ج.

إن المدير الدولي الجيد عبارة عن عملة نادرة من الصعب الحصول عليها، وحتى عندما يتم الحصول على هؤلاء المديرين فإنه من السهل جداً فقدانهم عن طريق إغراءات من منظمات أخرى، ما لم تأخذ المنظمة التي

يعملون فيها مثل هذا الأمر في الحساب عند تقديرها لمكافآتهم ومزاياهم المالية وذلك حسبما سنعرض له فيما بعد.

ويمكن بشكل رئيسي تحديد مصادر الحصول على المديرين الدوليين فيما يلي:

#### 14-2-1 مديرون من البلد الأم:

تفضل الكثير من الشركات الدولية متعددة الجنسية وغيرها من المنظمات المماثلة أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات والفروع التابعة لها في الخارج أشخاص ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات والمنظمات لأن مثل هذا الأمر يحقق لها المزايا التالية:

أ- ولاء هؤلاء المديرين للمنظمة في حالة نشوب نزاع بينها وبين السلطات المحلية في البلد المضيف فلو نشب النزاع وكان المديرون الرئيسيون من مواطني البلد المضيف لانحاز هؤلاء المديرون في الغالب إلى مصالح بلدهم ضد مصالح المنظمة التي يعملون معها.

ب- سهولة الاتصال بين رئاسة المنظمة والوحدات التابعة لها في الخارج وذلك لأن طرفي الاتصال في مثل هذه الحالة يستندان إلى خلفية ثقافية واحدة (اللغة، الدين، العادات الاجتماعية... الخ

ت- إن اختيار المديرين الرئيسيين من البلد الأصلي يضمن أيضاً جودة تفسير سياسات المنظمة وذلك لأن المنظمة تكون في العادة متأكدة من كفاءة تدريب مثل هؤلاء المديرين وإلمامهم بمختلف السياسات الرئيسية. وبالرغم من أن الدول المضيفة في العادة لا تحبذ اتجاه سيطرة مديرين من البلد الأمر على فروع المنظمة أو الشركة الموجودة بها، وذلك لأسباب واضحة أغلبها ذات علاقة بالشعور القومي، بالرغم من ذلك فإن الإحصائيات لا تزال تشير إلى سيطرة اتجاه استخدام مديرين من البلد الأم على فروع الشركات والمنظمات الدولية.

وفي العادة تختلف نسبة المديرين من البلد الأم الذين يتولون وظائف إدارية رئيسية في الوحدات التابعة للمنظمة أو الشركة في الخارج وذلك وفقاً لدرجة أهمية الوظيفة ، وكذلك وفقاً لجنسية الشركة أو المنظمة أيضاً.

#### 14-2-2 مديرون من البلد المضيف:

مع نمو الشعور القومي لدى دول العامل الثالث ، حيث تمارس الشركات الدولية أغلبية أنشطتها ومع تعالي صرخات الاتهام بالاستغلال السياسي والاقتصادي والاجتماعي لثروات وشعوب البلدان المضيفة من قبل هذه الشركات، وجدت الشركات الدولية أنه لزاماً عليها أن تغير قدر الإمكان من أسلوب اختيار موظفيها الرئيسيين في البلدان المضيفة وأصبحت السياسات الرئيسية لبعض الشركات الدولية في هذا المجال هي محاولة الاعتماد على عناصر من البلد المضيف في إدارة عملياتها ، ومن ابرز الأمثلة على ذلك شركة (ماسي فيرجيسون)

الكندية، ويحقق أسلوب اختيار المديرين الرئيسيين في الفروع والوحدات التابعة للشركة الدولية من بين مواطني البلد المضيف المزايا التالية:

1- سهولة إنجاز أعمال الشركة في البلد المضيف وذلك لأن المديرين في هذه الحالة يكون لديهم إلمام كامل بلغة البلد وثقافته.

2- التخلص من مشكلة التكيف الثقافي التي تواجه المديرين وعائلاتهم عند الانتقال من بيئة إلى أخرى، والتي قد تمثل مشكلة كبيرة للشركات، مثلاً أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يصل إلى حوالي 80% من المديرين الأمريكيين الذين تم إرسالهم للعمل في اليابان خلال الستينات كانوا يضطرون إلى العودة سريعاً بسبب عدم قدرتهم وأسرهم على التكيف الثقافي مع الحياة هناك.

3- التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركة ومصالحها في البلد المضيف، حيث أن وجود مدير محلي يرأس فرع الشركة يعطي عنها انطباعاً حسناً لدى سلطات ومواطني البلد المضيف.

4- التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام مديرين قادمين من البلد الأصلي للشركة إذا ما قورنت هذه التكلفة... بالمبالغ التي يمكن دفعها لمديرين مستخدمين محلياً إذا تم توافرهم.

كما أن إحدى شركات النفط الرئيسية العاملة في الشرق الأوسط وجدت أنها تستطيع أن توفر 2.8 مديراً بريطانياً في الوظائف الفنية والإدارية الرئيسية، وذلك بنفس التكلفة التي تدفع لمدير أمريكي واحد يؤدي نفس العمل، كما أنها تستطيع استخدام 2.3 مهندساً بريطانياً حديث التخرج بنفس التكلفة التي تحصل بها على مهندس أمريكي في نفس المستوى.

#### 14-2-3 مديرون من بلد ثالث:

في الكثير من الأحيان، ولأسباب مختلفة والتي تم مناقشتها أعلاه، يصبح اختيار مديرين للفروع الأجنبية من بين مواطني البلد الأصلي غير ممكن عملياً، ومن ناحية أخرى تجد الكثير من الشركات أن استخدام مديرين للفروع من البلد المضيف تصاحبه مشكلات كثيرة أوجزتها إحدى الدراسات التي أجريت على 254 شركة أمريكية دولية كما يلي

عدم الإلمام بأصول ممارسة الأعمال في البلد الأصلي، الانتقال إلى التعليم الجيد والخبرة الفنية، فقدان المبادرة والجرأة، عدم المقدرة على الاتصال بالآخرين بشكل ناجح، عدم المقدرة على تفويض الصلاحيات، عدم المقدرة على التخطيط، عدم الاهتمام بدرجة ربحية المشروع.

وقد حاولت الكثير من الشركات الدولية التخفيف من حدة المشكلات المترتبة على مثل هذا الوضع وذلك عن طريق اللجوء إلى استخدام مديرين من بلد ثالث لشغل المناصب الإدارية في فروعها بالخارج، مثلاً عندما كان مصرف باركليز الدولي يمارس نشاطاته في ليبيا في الخمسينيات والستينيات كان يعتمد بدرجة كبيرة على الرعايا

الفلسطينيين لملء الوظائف الرئيسية به متجنباً بذلك مشكلات الشعور القومي ضد وجود مديرين إنكليز، ذلك الشعور الذي كان في أوجه في الخمسينيات والستينيات. كما أن مثل هذا الإجراء في الاستخدام ساعد المصرف على تحقيق وفر في التكاليف حيث أن استخدام مدير فلسطيني يكلف ولاشك أقل بكثير مما كان يتحمله المصرف لو أنه احضر شخصاً لشغل نفس الوظيفة من بريطانيا.

يضاف إلى ذلك أن مشكلات التكليف الثقافي مع المجتمع السعودي تكون أقل بكثير بالنسبة لشخص مصري مما هي عليه بالنسبة لشخص أوروبي.

وعند وصول الشركة الدولية إلى قرار بشأن أي من هذه المصادر يجب أن يتم استخدامه، فإن هناك العديد من الوسائل المتوفرة للبحث عن هؤلاء المديرين، وتحديد من تنطبق عليهم المواصفات المعينة التي تختلف بطبيعة الحال باختلاف كل شركة وكل وظيفة على حدة.

ومن أمثلة الوسائل المتوفرة أمام الشركات الدولية ما يلي:

1- مراكز الاختيار في الجامعات وخاصة في الدول ذات الأنظمة الإدارية المتقدمة حيث يكون هناك تعاون ما بين الجامعات وإدارات الشركات الدولية في البحث عن خريجين تتناسب مؤهلاتهم ومتطلبات هذه الشركات. ومن أوضح الأمثلة على ذلك مراكز المعلومات وخاصة عن الطلبة الأجانب المتوفرين في كل من معهد التعليم الدولي في مدينة نيويورك وكذلك سجل المعلومات الخاص بالطلبة الأجانب الموجود في جامعة Tulane في الولايات المتحدة الأمريكية.

2- مكاتب الاستخدام والاستشارات الإدارية حيث توجد الكثير من المكاتب المتخصصة في مساعدة كل من الشركات الدولية والمديرين الدوليين الباحثين عن عمل في الاتصال ببعضهم البعض، وأصبحت بعض هذه المكاتب تصدر نشرات دولية لتحقيق هذه الأغراض.

3- الصحف والمجلات: حيث تحتوي الكثير من الصحف الرئيسية على أقسام خاصة للإعلان عن احتياجات الشركات الدولية من المديرين، وكذلك المديرين الراغبين في الحصول على عمل.

### **3-14: التحديات التي تواجه المدير الأجنبي**

العمل في بيئة غريبة يولد ضغوطاً نفسية واجتماعية قد تجعل المدير الأجنبي أحياناً يشعر بالقلق ومن صدمة حضارية (عكسية أحياناً) ويحس وكأنما اقتلع من بيئته وموطنه .

وقد يصل الأمر ببعضهم إلى أن يعودوا إلى أوطانهم قبل انتهاء مدتهم. المدير الأجنبي يجد نفسه أمام بيئة سياسية واجتماعية وثقافية مختلفة تماماً عما عهده. وليس ذلك فحسب ، بل عليه مع كل ذلك أن ينشئ علاقات جديدة مهنية وغير مهنية ، علاقات اجتماعية وعلاقات عمل مع رؤوسين وزملاء وعملاء وسلطات حكومية..

الخ .

ويتوقع منه أن يكون واسطة ومنسقاً لشركته في الخارج والسلطات الحكومية كما عليه ، يحافظ على علاقته الأسرية وعلى أفراد أسرته أنفسهم مهمة تأقلم وتكيف .  
ويمكن أن نجمل هذه التحديات تحت العناوين التالية:

**14-3-1 تحديات البيئة الفيزيائية المحلية:** مثل الطقس والمناخ الذي غالباً ما يختل فعن الطقس والمناخ في موطنه، وهناك مستوى الحياة والمعيشة الذي غالباً ما يقل عن المستوى الذي ألفه المدير الأجنبي طول حياته . هنالك أيضاً جانب العناية الصحية، وهل هي في مستوى الخدمات الصحية الكافي، والتطبيب وتعليم الأطراف ومدارسهم. وهنالك موضوع البعد عن الأهل والأصحاب الذين هم صمام الأمان النفسي للفرد في كل مجتمع . ويمكن أن نضيف هنا افتقاده لمجالات الترفيه والرياضة والاهتمامات والهوايات الشخصية وهل يستطيع المدير الأجنبي متابعتها بلا شك لن يستطيع متابعتها بنفس الانتظام السابق وحتى بعض الأشياء العادية - كالتسويق في محلاته التجارية المفضلة- لن تكون متاحة.

**14-3-2 تحديات البيئة الاجتماعية:** هناك أشياء خاصة بالسلوك المتوقع من المدير الأجنبي ومن أفراد أسرته عليه أن يراعيها. وما يجعل الأمر صعباً هو أن معرفة هذه القواعد الخاصة بالسلوك وما هو متوقع منه تقتضي وتستغرق وقتاً فمماذا يفضل إلى أن يكتشفها؟ وحتى بعد معرفتها ، إلى أي درجة يستطيع التكيف معها؟ يحضر المدير الأجنبي وفي ذهنه وعقله غير الواعي قواعد وقيم ومرجعية أن يكون حريصاً حتى في أبسط الأشياء في الحياة اليومية مثل الخروج للتسوق والزيارات هو وأفراد أسرته وفي تلك الطلعات قد لا تسعفه قيمة الأصلية.

ومع جهله باللغة المسموعة والصامته لأهل البلد قد يؤدي كل ذلك الحرص والقلق إلى تشويش في تكفيه وربما صدمة ثقافية Culture Shock إذا لم يكن واسع الأفق وذا تجارب. وكل ذلك يؤثر على مقدرته على التعامل والتفاهم مع الآخرين بدءاً من العاملين معه في المنشأة ومروراً بالشركات المحليين والعملاء الخارجيين والمسؤولين الحكوميين وقد تتطلب منه وظيفته أن تكون له علاقات اجتماعية مع كل هؤلاء.

**14-3-3 تحديات فنية ومهنية:** في العادة لا يرتقي حجم العمل في الشركة التابعة داخل البلد المضيف إلى حجم العمل في الرئاسة، فالوحدات الصناعية تكون اصغر والأقسام الإدارية اصغر . ليس ذلك فحسب بل إن التقنية قد تكون اقل حداثة وأساليب التسويق والتمويل المحلية مختلفة وهذه أشياء صعبة.

**14-3-4 تحديات من العلاقة مع الحكومات والرئاسة:** على المدير الأجنبي للشركة المنتسبة لشركة م. ج واجبات إضافية لا يقوم بها وهو في الرئاسة لكنه في الخارج مسؤول عن تسويق شركته واسمها وهذه من المهام التي تقوم بها عادة الإدارة العليا في بلده. وبذلك الصفة يجد المدير الأجنبي أن عليه أن يقود حياة اجتماعية نشطة بصفته رسول شركته.

المدير الأجنبي بمثابة حلقة وصل ما بين شركته الأم في الخارج والحكومات (حكومة البلد المضيف وحكومة البلد الأمر).

**14-3-5 تحديات العودة:** قد يستغرب البعض كيف تغدو العودة إلى الوطن تحدياً أمام المدير الأجنبي العائد إلى رئاسة شركته وموطنه. هذه أيضاً نظرة عديدة من الشركات العالمية التي لا تعطي الموضوع حقه من الأهمية تاركة مدراءها العائدين يعانون في صمت. يتعدى هذه التحدي مجرد التكلفة أو إعادة التأقلم حيث يفترض أنهم لن يلاقوا مشاكل في ذلك لكنهم يلاقون.

هنالك أولاً المشكلة المالية عندما يكتشف المدير العائد أن ارتفاع تكاليف الحياة الجامح في بلده قد جعل شراء منزل وتأثيثه وشراء عربة ومتطلبات أخرى فوق حجم مدخراته. هنالك ثانياً الوضع المميز الذي فقده فبعد أن كان الرجل الأول في الخارج يجد أنه مجرد واحد من عشرات. وأكثر من ذلك قد يجد نفسه خارج مجرى الأمور، فالشركة لا تشركه في القرارات ولا تستفيد من خبراته والفرص قد فاتته وأقرانه قد تخطوه بمراحل لأنهم لم يغادروا أبداً بينما تلاشت الأهمية الاجتماعية التي كان يلقاها في الخارج وتلاشى معها الوهج والأضواء التي كانت مركزة عليه.

#### **14-4 الخصائص المطلوبة في المدير الدولي:**

قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع إحدى عشرة صفة يجب توفرها في المدير الدولي تتضمن الرؤيا الدولية والتعدد الثقافي بالإضافة إلى الصفات المطلوبة في المديرين عامة. ثم تم اختصارها إلى سبعة مهارات أو قدرات أساسية لخصوها كالتالي:

- 1- القدرة على تطوير واستخدام مهارات إستراتيجية عالية.
- 2- القدرة على إدارة التغيير والتحول.
- 3- القدرة على إدارة التنوع الثقافي.
- 4- القدرة على تصميم والعمل داخل هياكل لتنظيمية مرنة.
- 5- القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات وفرق.
- 6- القدرة على التواصل.
- 7- القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات.

كما نرى تتطلب النظرة الدولية القدرة على العمل في عالم متغير وتفهم ثقافة الآخرين (لا أحادية التوجه) وكذلك يتطلب العمل الدولي تعديل الهيكل التنظيمي لمواجهة المتغيرات مما يستدعي المرونة، كذلك أهمية العمل كفريق يؤكد عليها محلياً وعالمياً. أما القدرة على التواصل والتعلم ونقل المعرفة فهي مهمة محلياً أيضاً لكن تتضاعف



أهميتها في الثقافات المختلفة والبيئات الجديدة في الخارج التي تتطلب ملاحظتنا وسرعة استيعابنا وشرحها للآخرين.

## 14-5 المكافآت المالية للمديرين الدوليين

لكل شركة عادة جدولاً رواتبها المحلي والذي يمثل نقطة الانطلاق لكن حتى على المستوى المحلي هنالك بدلات وعلاوات إضافية تعكس صعوبة الوظيفة أو أوضاعها الخاصة أو أهميتها تضاف إلى الراتب الأساسي. على المجال الدولي أيضاً هنالك الراتب الأساسي والذي يمكن أن يكون محلياً وعالمياً لكن تضاف إلى الراتب بدلات تعكس الأوضاع في كل بلد للشركة فيه أعمال وتختلف هذه البدلات والعلاوات الإضافية فوق الراتب الأساسي من بلد لآخر. ويمكن إجمالها في ثلاث مجموعات.

### 1- بدلات التأمين والضمان الاجتماعي:

عادة للشركة الأم في موطنها برامج صحية وبرامج تقاعدية منها برامج عامة وتديرها السلطات وبرامج إضافية خاصة وقد تشارك الشركات في كليهما بأن تخصم من مرتب الموظف مبلغاً معيناً وتدفع الشركة ما يساويه للمؤسسة العامة أو الشركة. المهم ألا يفقد المدير المغترب هذه الميزات ويمكن أن تستمر الترتيبات القديمة مع وجود المدير في الخارج في حالة الضمان الاجتماعي.

أما التأمين الصحي فيجب أن ترتب الشركة لانضمام موظفيها لبرامج تأمين صحي في البلد المضيف وتحمل وتساهم كما يساهم المدير في رسوم مثل ذلك البرامج. وإذا كانت هنالك مطالبات إضافية من جانب حكومة البلد المضيف لإشراك موظفي الشركة في البرنامج، على الشركة الأم أن تتكفل بذلك. المهم ألا يتضرر الموظف كي لا من جاذبية العمل في الخارج.

### 2- العلاوات المختلفة:

هنالك عادة علاوات مختلفة تقدمها الشركات لمديرها في الخارج ناشئة من العمل في الخارج ولذا على الشركة أن تتكفل بها. هنالك أولاً علاوة إعادة تأهيل أو إقامة، وهي تكاليف إيجار المنزل الجديد وتأثيثه وتدبير الاحتياجات اللازمة للإقامة في مدينة جديدة... الخ. كذلك قد تعطي الشركة علاوة تعليم أطفال لأن نوع التعليم الذي يناسب أبناء المدير قد لا يكون عادة متوفراً في المدارس الحكومية قليلة التكاليف وإنما قد يجده في مدارس خاصة بالجنسيات الأجنبية وهو عادة مكلف على عكس ما عنده.

كذلك قد تضطر الشركة لمنح علاوة سكن حيث قد ينقل المدير إلى بلد يكون الإسكان المناسب فيها نادراً ومكلفاً وقد يتطلب ما يسمى علاوة مشقة تمنح إذا كان العمل في بلد نائي بعيد عن أسباب الراحة ومنعزل أو فيه اضطرابات... الخ. وقد يضطر المدير لأن يترك أسرته ورائه ويعيش حياة المعسكرات المعزولة بدون أية ترفيه.

### 3-تكلفة المعيشة:

غير أن أهم علاوة هي علاوة غلاء المعيشة. وهذه مهمة حيث إذا كان مستوى الحياة وتكاليفها عالية جداً فسيكون ذلك سبب مشقة للمدير ولن يغري أحد بالذهاب وسيتضرر المدير المغترب حقيقة. تختلف بلاد العالم من حيث تكاليف المعيشة ولا يعكس سعر العملة ذلك فإذا كان بإمكان الفرد الأمريكي أن يعيش بسهولة على ألفي دولار أمريكي في مدينة أمريكية، فإن معادلها بالين (220,000) بالكاد تكفي عيشة الكفاف في طوكيو التي تعتبر من أعلى مدن العالم.

إن وضع نظام جيد للمكافآت والمزايا المالية يساعد الشركات الدولية على سد احتياجاتها من القوى العاملة بشكل فعال سواء أكان ذلك في المدى القصير أم في المدى الطويل. وفي العادة فإن الشركات الدولية ترمي من وراء أنظمة المكافآت المالية التي تقدمها للعاملين فيها إلى تحقيق الأغراض الرئيسية التالية:

أ- الحفاظ على القوى العاملة الموجودة في الشركة وذلك تجنباً لتسرب هذه القوى إلى شركات أخرى تدفع مرتبات ومزايا أفضل.

ب- جذب قوى عاملة جديدة ذات كفاءة عالية مع ما يحققه مثل هذا الأمر للشركة من مكاسب كبيرة، حيث يأتي مثل هؤلاء الأشخاص في العادة وقد اكتسبوا مهارات وخبرات مع شركاتهم السابقة.

ت- كما أن أحد الأهداف الرئيسية الأخرى التي يرمى نظام المكافآت المالية الجيد في الشركات الدولية - شأنها في ذلك شأن غيرها من المنظمات - إلى تحقيقها، هي عملية إثارة حوافز الأفراد للعمل. فبالرغم من أن درجة تأثير المكافآت المادية في دفع الأفراد للعمل بحماس تتأثر بدرجة كبيرة بالثقافة السائدة في مجتمع ما، إلا أن أغلب الكتابات والأبحاث الإدارية تؤكد على ضرورة أهمية الحوافز المادية كمؤثر مباشر في رفع الإنتاجية أو خفضها.

وفي العادة تكون المكافآت المالية للمديرين الدوليين من مرتب أساسي مضافاً إليه نسبة تتغير بتغير مستويات غلاء المعيشة في مختلف مناطق العالم، وربما بعض العلاوات الأخرى (مثل تكاليف تعليم الأطفال، الإعفاء من الضرائب... الخ).

هذا ومن أجل تحقيق أهداف نظام المكافآت والمزايا المالية المذكورة أعلاه، تحرص الشركات الدولية دائماً على المحافظة على القيمة الشرائية للعالمين معها أينما ذهبوا، وذلك عن طريق تعديل مرتباتهم بما يتماشى ومستويات غلاء المعيشة في مناطق العالم المختلفة، وتوجد الكثير من المؤسسات التي تقوم بدراسات دورية لاختلاف مناطق العالم من حيث الغلاء والتغيرات التي تطرأ على ذلك، ومن أهم المؤسسات التي تقوم بذلك هيئة الأمم المتحدة، ومصرف الاتحاد السويسري في زيورخ، ومؤسسة (Business International) في نيويورك، وغيرها من المؤسسات والمكاتب الاستشارية ذات الصلة.

## 14-6 التكيف الثقافي للمديرين الدوليين

لقد تبين لنا مما سبق أن المدير الدولي بقدر ما هو مهم وحيوي بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، فهو أيضاً ذو تكلفة عالية تحتم على المنظمة أن تحافظ على وجوده بها أطول مدة ممكنة حتى يمكنها تحقيق عائد على استثماراتها فيه، شأنها في ذلك شأن أي أصل من أصول المنظمة الأخرى.

ومن خبرة الشركات الدولية في هذا المجال فإن من أكبر الأسباب التي تؤدي إلى حرمان هذه الشركات من خدمات الكثير من مديريها الدوليين في الأماكن التي يخصصون لها، هو عدم قدرتهم على التكيف مع أنماط المعيشة بها. ومن هذا المنطلق فقد أصبح موضوع التكيف الثقافي والعوامل المختلفة المؤثرة فيه مجالاً واسعاً للبحث والدراسة.

ولا غرابة إذاً أن تكون قدرة المدير على التكيف الثقافي مع بيئته الجديدة هي أحد العوامل الرئيسية التي يجب أن تراعى عند اختياره.

لقد قامت إحدى الدراسات بتوجيه السؤال التالي إلى مجموعة من المسؤولين عن عملية توظيف المدير في داخل أمريكا: ما هي في رأيك أهم ثلاث نواحي يجب أن تراعى عند اختيار المدير الدولي؟ وقد كانت إجاباتهم عن هذا السؤال كما يلي:

- مدى استقلالية الشخص وقدرته على إحراز نتائج بإمكانيات محدودة.

- الإخلاص للشركة الأم.

- المعرفة الفنية بطبيعة العمل الذي سيسند إليه.

وعندما تم توجيه نفس السؤال إلى المسؤولين عن التوظيف في العمليات الدولية (خارج أمريكا)، اختلفت إجاباتهم عنه بشكل جوهري: رأي الزوجة في مدى قبول الوظيفة من عدمها، الإخلاص للشركة الأم، القدرة على التكيف الثقافي.

وتظهر قضية التكيف الثقافي بطبيعة الحال من اختلاف المنطلقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمعات وبالتالي للأفراد، فلكي ينسجم شخصان من الناحية الثقافية، لا بد أن تحوي خلفياتهما بعض القواسم المشتركة.

## 14-7 واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية:

### أ- تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:

فيما يختص بالوظيفة المراد شغلها على إدارة الموارد البشرية أن تحدد ما هو السلوك المطلوب في شغلها للأداء المرغوب. معرفة وتحليل ذلك أمر مهم جداً لتطوير إجراءات تحديد الأشخاص المناسبين وتدريبهم ولتطوير معايير لتقييم صلاحيتهم وأدائهم. يشمل ذلك القدرات الفنية ونوعية الخبرات والتجارب المطلوبة في العمل الخارجي ومعرفة اللغات الأجنبية وهل تتطلب الوظيفة حجماً كبيراً من التعامل مع الآخرين؟... الخ.

فيما يختص بالتنظيم على إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين وإلى أي درجة تتركز القرارات في الرئاسة وما مدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي. يتأثر ذلك بنوع الصناعة والخدمات التي تعمل فيها الشركة. في الخدمات مثلاً العنصر البشري أكثر أهمية من الصناعات التحويلية لكثرة الاحتكاك وكثرة العمل الإداري والحاجة لاتخاذ قرارات متنوعة بينما القرارات الروتينية أكثر حدوثاً في الصناعة.

كذلك تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج أمر ضروري وذلك يعني معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف وإلى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم وإلى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع أناس من نفس بيئته الأصلية، هل يقيم في مجتمعات سكنية مع مواطنيه؟ هل سيبقى مدة طويلة أم قصيرة؟ وأيهما أهم في عمله: المقدرة الفنية أم القدرة على التعامل مع الآخرين؟

وفي كل ذلك من المهم معرفة آراء أولئك المديرين أنفسهم وما هي في رأيهم متطلبات النجاح للعمل في الخارج: تأقلم الزوجة والأسرة أم معرفة لغة وعادات البلد المضيف واحترام أهله وقوانينه؟ وإلى أي درجة نعتد بالرغبة الشخصية للعمل في الخارج؟

### ب- الاستقطاب:

كيف نتعرف على الأشخاص الملائمين وأين نجدهم؟ داخل الشركة أم خارجها؟ بعض الشركات توفير على نفسها مشقة البحث وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك فيها بما فيها من مديرين متمرسين ومتاحين. لكن هذا لا يجدي في كل الأحوال فقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى إجراء تغييرات أو التوسع فتواجه مشكلة البحث من جديد. كذلك كانت الشركات الأجنبية في السابق تعتمد على أبناء الدبلوماسيين أو الطلاب الأجانب في جامعات البلد الأم - خاصة الطلاب القادمين من العالم الثالث - لكن هذه المصادر محدودة وفائدتها محدودة أيضاً إذ إنها تغلب معرفة البيئة على الخبرة الفنية.

هنالك أساليب متعددة في التجنيد فبعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية والإقليمية أو تختار من دولة لثلاثة. البعض الآخر ينشئ بنك معلومات داخلي به سجلات عن الموظفين الملائمين الذين لهم

تجارب. وهناك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات التوظيف أو ما يسمى Head Hunters ، صيادي الكفاءات ، وأحياناً على تعليقات أو توصيات المتمرسين أو على الإشاعات وسمعة الأفراد والاتصالات غير الرسمية.

وفيما يختص بالاختيار الفعلي، هنالك الاختبارات والتي أصبحت أقل شيوعاً ولا تناسب مستوى الوظيفة العالية. وأحسن طريقة للاختيار هي المقابلات الطويلة لمعرفة ميول وقدرات المرشحين وأمزجتهم ونظرتهم للعمل في الخارج ومدى حساسيتهم وشفافيتهم للعلاقات الإنسانية. ويتضمن الاختيار مدى قبول أسرة المرشح للاغتراب ووقع الانتقال عليهم.

وإذا اتضح أن الشخص ملائم وراغب يأتي موضوع مناقشة شروط الخدمة معه وسياسات الشركة وتهيئته لبيئته الجديدة وماذا يتوقع وما مدى التكيف المطلوب منه. ويمكن مناقشة مشاكل الانتقال وطول المدة وغيرها معه.

### ج- التدريب والتطوير:

يتميز بعض الكتاب بين التدريب والتطوير على أساس أن التدريب للعمال وصغار الموظفين بينما التطوير للمديرين من الإدارة الوسطى فما فوق وعلى ذلك سنركز على التطوير للمديرين لأهم هم الفئة التي تعمل وتتعامل مع الخارج. كذلك نعرف التطوير على أنه عملية تكسبهم مهارات وخبرات وتوجهات تجعلهم أكثر كفاءة.

هنالك جانب التطوير المهني والفني المتعلق بالجوانب الفنية كالتمويل والتسويق والإنتاج ثم هنالك الجانب الآخر الذي يعرفهم بثقافات الدول الأخرى للمديرين من البلد الأم ومن بلد ثالث أو يعرف المديرين من البلدان المضيفة بثقافة الشركة. وهنا نذكر بعض أهم الأشياء التي تقوم بها الشركات لمساعدة مديريها على التأقلم ليصبحوا مديريين ذوي فعالية:

1- المحاضرات والأفلام والنشرات والكتيبات التثويرية عن البلد المضيف الذي سيذهب إليه المدير والتي تصف أشياء مثل جغرافية البلد ومناخها والإسكان والتعليم فيها.. الخ.

2- التثوير الثقافي الذي يشرح ثقافة البلد بدءاً من أساليب التحية والحديث والسلوك في الشارع ومع الآخرين وقيم البلد والأشياء الممنوعة والتوقعات من الفرد كاللبس والأكل والمجاملات ومعنى الإيماءات والإشارات المختلفة.

3- التثوير الثقافي الذي يتخطى مجرد تعريف الفرد بثقافة البلد الآخر بالتركيز على لعب الدور في أوضاع ومواقف اجتماعية بتمثيل تلك الأدوار مع متدرب آخر. أو إعطاء المتدرب اختبارات عما سيفعل في مواقف معينة يلتقي فيها بأفراد من الثقافات الأخرى. كذلك يمكن أن تشمل تدريب الحساسية.

4- دراسة اللغة.

5- الزيارة الميدانية التي تمنح المرشح للعمل في بلد ما فرصة زيارة ذلك البلد بنفسه وقضاء فترة قصيرة فيه يتعلم فيها عن البلد ويكون فيها توقعات عما سيلاقيه مما سيساعده في التحضير لذلك.

6- أخذ المديرين الصغار الجدد من البلدان المضيفة إلى رئاسة الشركة لقضاء فترة تمتد إلى شهر يتشرب فيها ثقافة الشركة وسياستها وأهدافها بالإضافة إلى ثقافة البلد الأمر . تفعل ذلك شركات جيليت وماكدونالدز وبروكتور وجامبل الين يأخذون صغار المديرين إلى بوسطن (جيليت) أو إلى جامعة ماكدونالدز.

ليس ذلك فحسب، بل قد تقوم الشركة في البلد الأم برعاية أمور المدير المنقول كبيع أو تأجير منزله. هذه الأشياء يمكن أن تقوم بها الشركة نفسها إن كانت كثيرة بدرجة كافية كما تستطيع أن تستخدم بعض البرامج الجاهزة المخصصة لذلك أو أن تستعين بشركات خارجية متخصصة في ذلك كشركة بريطانية تقدم برامج للمديرين الذاهبين إلى الشرق الأوسط تستغرق عدة أيام.

### 7- التأقلم عند العودة:

ذكرنا العودة كواحدة من التحديات التي تواجه المدير العائد مثل تقوية الفرص عليه في غيابه وابتعاده عن مجرى الأجور الرئيسية في الشركة والمشاكل المالية التي قد يواجهها عند العودة.. الخ. وقد بدأت الشركات الاهتمام بهذا الجانب وتفعل الشركات عدة أشياء لمساعدة مديريها على التأقلم عند العودة وحتى لا يضاروا من غيابهم مثل: عمل عقد مع المدير المغادر للعمل في الخارج يوضح وضعه عندما يعود وتضمن له الشركة فيه أن أقرانه لن يتخطوه لمجرد غيابه وأنه سيلعب بأية وظائف وعروض جديدة وهو هناك. وكذلك ربط المدير الغائب بمدير كبير يهتم بأمور المدير المغترب في غيابه كالتأكد بأن فرصة في الوظائف لن تضار وأنه سيرشح لأي وظيفة تناسبه وتظهر في غيابه. كذلك سيهتم المدير الزراعي بتقديم اسمه في أي منح أراضي أو بعثات تدريبية... الخ.

### مراجع ومصادر وقراءات

- 1- القحطاني محمد بن دليم، 2012 إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض.
  - 4- المعشوق منصور بن عبد العزيز ، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- AGARWALA, T. (2009), Strategic Human Resource Management. New York: Oxford University Press

- DESLLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- GERHART CK, B.& WRIGHT P., (2007), Human Resource Management. Boston: Mc Graw Hill.
- GOMEZ–MEJIA, L., D. BALKIN & R. CARDY (2007), Managing Human Resources. New Delhi: PHI Learning.
- HASSAN, M.K. (2007), Assessment of the Effectiveness of Employee Career Development. Morogoro: Mzumbe University
- JOHN BRATON and JEFFEY GOLD, 1999, 2nd edn, Human Resource Management theory and practice, Macmillan Business, London.
- KAREN LEGGE, 2000, Human Resource Management, critical Analyses In New Perspective In Human Resource Management, Storey, Rutledge London.
- LEOPOLD, J., L. HARRIS & T. WATSON (2005), The Strategic Managing of Human Resources. Harlow: FT Prentice Hall.
- LUIS R. GOMEZ–MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016, Managing Human resources, 7 edit, Pearson education, New Jersey.
- MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, Pearson education, New Jersey
- MUSHI, C. (2008), Assessment of Effectiveness of Recruitment Procedures in Local Government Authorities in Tanzania,. Morogoro: Mzumbe University.
- OKPARA, J.O & P. WYNN (2008), Human Resource Practices in a Transition Economy: Challenges and Prospects. Management research News 3(1): PP. 57–76.

- STEPHEN P. ROBINS, 2003, the Truth about managing people, prentice Hall, London.

### أسئلة الفصل الرابع عشر:

- كيف تختلف الأسس العامة لإدارة الموارد البشرية في البيئة الدولية عنها في البيئة المحلية؟
- ماذا يقصد بعملية "التكيف الثقافي" للمديرين في البيئة الدولية؟
- ما هي أهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند احتساب الراتب الخاص بالمدير الدولي؟
- ما هي واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية؟

### أجب بصح أو خطأ عن العبارات التالية:

1- تعني تحديات البيئة الفيزيائية وجود أشياء خاصة بالسلوك المتوقع من المدير الأجنبي ومن أفراد أسرته عليه أن يراعيها. وما يجعل الأمر صعباً هو أن معرفة هذه القواعد الخاصة بالسلوك وما هو متوقع منه تقتضي وتستغرق وقتاً. **خطأ**

2- إن المدير الدولي الجيد عبارة عن عملة نادرة من الصعب الحصول عليها، وحتى عندما يتم الحصول على هؤلاء المديرين فإنه من السهل جداً فقدانهم عن طريق إغراءات من منظمات أخرى **صح**

3- لا تختلف طريقة احتساب المكافآت والتعويضات في الشركات العالمية عن الشركات المحلية. **خطأ**

### اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1- تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية بسبب :

- أ- أصبح العالم قرية صغيرة فقلت الرقعة الجغرافية التي تجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة، قادرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا للمنشأة.
- ب- تشابه الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت الدولية أعمالها.
- ت- حاجة إدارة الموارد البشرية إلى التعرف على الاقتصاديات العالمية لزيادة الأرباح والحصة السوقية
- ث- زيادة التنوع الثقافي بين الموارد البشرية في المنظمات الدولية. **صح**

2- إن تعيين مدير لشركة عالمية من البلد المستضيف يرجع إلى:

- أ- ولاء هؤلاء المديرين للمنظمة في حالة نشوب نزاع بينها وبين السلطات المحلية في البلد.



- ب-سهولة الاتصال بين رئاسة المنظمة والوحدات التابعة لها في الخارج وذلك لأن طرفي الاتصال في مثل هذه الحالة يستندان إلى خلفية ثقافية واحدة (اللغة، الدين، العادات الاجتماعية... الخ
- ت- يضمن معرفة المدير بعادات وتقاليد وأنماط التواصل في البلد المستضيف **صح**
- ث- إن اختيار المديرين الرئيسيين من البلد الأصلي يضمن أيضاً جودة تفسير سياسات المنظمة وذلك لأن المنظمة تكون في العادة متأكدة من كفاءة تدريب مثل هؤلاء المديرين وإلمامهم بمختلف السياسات الرئيسية.

### 3- تتجلى وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في:

- أ- التكيف الثقافي والبيئي للعاملين
- ب- تأمين المناخ الاجتماعي المريح
- ت- العمل على كيفية إدماج الموظف بعد عودته إلى البلد الأم
- ث- كل ما سبق **صح**

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية

- 1 الحسن ربحي، 2017، قياس أداء العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 2 نانس ويكسون، 2016، تقويم الأداء، ترجمة العبيكان للنشر، الرياض.
- 3 العامري ناصر، 2008، أوقف التدريب فوراً، مطابع سمحة، الرياض
- 4 القحطاني محمد بن دليم، 2012 إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض
- 5 المعشوق منصور بن عبد العزيز ، 2011، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض
- 6 ضرار قاسم، 2002، فعالية التدريب في عصر العولمة، مطابع سمحة، الرياض.
- 7 شلبي عبد الله مذكرة عن تصنيف الوظائف، معهد الإدارة العامة، الرياض
- 8 غريب، معاذ، 2014، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق كلية الاقتصاد.

### المراجع الأجنبية

- AGARWALA, T. (2009), Strategic Human Resource Management. New York: Oxford University Press – ARMSTRONG, M. (2006), A Handbook of Personnel Management Practice. London: Hogan page.
- CALISKAN, E.N. (2010), The impact of strategic human resource management on organizational performance. Journal of Naval Science and Engineering 6(2): PP. 100–116.
- CHARNEY And KATHY CONWAY, 2005, The trainer's tool Kit, 2nd. ed Amacom, N. Y, pp. 7–9.
- DESSLER, G. (2005), Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- EVAN M. BERMAN, et-al, 2006, 2<sup>nd</sup> edn, Human resource management in the public service, Processes and problems, Sage Pub, Thousand Oaks, California, PP 23–25.
- GERHART CK, B.& WRIGHT P., (2007), Human Resource Management. Boston: Mc Graw Hill.
- GOMEZ-MEJIA, L., D. BALKIN & R. CARDY (2007), Managing Human Resources. New Delhi: PHI Learning.
- GREEN, K.C., D. WHITTEN & B. MEDLIN, 2006, The impact of human resource management on firm performance and human resource professionals' work attitude and work performance. International Journal of Human Resource Management 17(4): PP. 559–579.
- HASSAN, M.K. (2007), Assessment of the Effectiveness of Employee Career Development. Morogoro: Mzumbe University
- JOHN BRATON and JEFFEY GOLD, 1999, 2nd edn, Human Resource Management theory and practice, Macmillan Business, London.
- JOSEPHAT STEPHEN TIKAA, 2011, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University, African,
- KAREN LEGGE, 2000, Human Resource Management, critical Analyses In New Perspective In Human Resource Management, Storey, Rutledge London.
- KEITH SISSON and JOHN STORY ,2000, the realities of human resource management Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- LEOPOLD, J., L. HARRIS & T. WATSON (2005), The Strategic Managing of Human Resources. Harlow: FT Prentice Hall.

- LINDA READY, 2003, make that grade, human resource Management, Gill and Macmillan, Dublin
- LLOYD L. BYARS And LESLIE RUE, 2008, Human Resource Management 2nd.edn McGraw Hill, Irwin. N.Y
- LLOYD L. BYARS AND LESLIE W. RUE, 2008, 9<sup>th</sup>, Human resource management Mc Graw–Hill, Irwin, N.Y.
  - LUIS R. GOMEZ–MEJIA, DAVID B. BALKIN, ROBERT L. CARDY, 2016, Managing Human resources, 7 edit, Pearson education, New Jersey.
- MONDY R. WAYNE, 2017, Human resource management, 16 edit, pearson education, New Jersey
- MUSHI, C. (2008), Assessment of Effectiveness of Recruitment Procedures in Local Government Authorities in Tanzania,. Morogoro: Mzumbe University.
- OKPARA, J.O & P. WYNN (2008), Human Resource Practices in a Transition Economy: Challenges and Prospects. Management research News 3(1): PP. 57–76.
- RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECH, BARRY GERHART, PATRICK WRIGHT, 2016, Human Resource Management, Gaining A competitive Advantage, 15 edit, Mc Graw–Hill companies, Singapore
- REDMAN, T. & A. WILKINSON (2009), Contemporary human resource management. Essex: Pearson Education Ltd.
  - ROTH WELL And KAZANAS, 2004, Improving On – The – Job Training, Wiley, Sanfrancisco.
  - SEKHAR, R.C. 2002, 2nd. Edn, Ethical choices In Business, Response Books, New Delhi pp: 40 – 42.

- STEPHEN P. ROBINS, 2003, the Truth about managing people, prentice Hall, London
- SUSAN CORBY and GEOFF WHITE, 2005, Employment Relation In The Public Services, Rutledge, London
- VAN DORMAEL, M., S. DUGAS, Y. KONE, S. COULIBALY, B. MARCHAL & D. DESPLATS (2009) Appropriate training and retention of community doctors in rural areas. A case study from Mali. Human Resources for Health 6(25): PP. 99–115
- TESONE, D.V., 2015, Human resource management in the hospitality industry, Pearson Prentice Hall, USA.