



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

إدارة الموارد البشرية

الدكتور عبد الحميد الخليل

ISSN: 2617-989X



Books

إدارة الموارد البشرية

عبد الحميد الخليل

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2018

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:

عبد الحميد الخليل، الإجازة في تقانة المعلومات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018

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

Human Resource Management

Abdulhamid Al Khalil

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2018

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.....	مخطط المقرر
4.....	الفصل الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
5.....	تمهيد:
5.....	1.المورد البشري في المنظمة المعاصرة
6.....	2.مفهوم إدارة الموارد البشرية
8.....	1.2.إدارة الموارد البشرية كممارسة و نشاط
9.....	2.2.إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة
10.....	3.2.إدارة الموارد البشرية كمهنة (Profession)
12.....	4.2.إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم ما
13.....	3.وظائف مدير إدارة الموارد البشرية:
14.....	1.3.الوظائف الإدارية:
16.....	2.3.الوظائف التنفيذية
17.....	4.أهمية إدارة المواد البشرية
17.....	1.4.الأهمية على مستوى المنظمة
18.....	2.4.الأهمية على المستوى القومي
19.....	ملخص الفصل الأول:
20.....	أسئلة الفصل الأول
22.....	الفصل الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
24.....	1.الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية
25.....	2.إدارة الموارد البشرية و مدخل النظم
26.....	3.مسؤولية إدارة الموارد البشرية
27.....	4.إدارة الأفراد أم إدارة الموارد البشرية
28.....	5.إدارة الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية
29.....	6.إدارة الموارد البشرية و الروح المعنوية

30.....	ملخص الفصل الثاني
31.....	أسئلة الفصل الثاني
32.....	الفصل الثالث: تصميم وتحليل العمل
34.....	1. مفهوم تصميم وتحليل الأعمال:
35.....	2. علاقة تصميم وتحليل العمل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية:
36.....	1.2. تخطيط القوى العاملة
36.....	2.2. الاستقطاب
36.....	3.2. الاختيار والتعيين
36.....	4.2. برامج الأمن والحماية
36.....	5.2. التدريب:
37.....	6.2. الترقية
37.....	7.2. معايير قياس الكفاءة
37.....	8.2. تحديد الأجور والمكافآت
37.....	3. أهداف و أهمية تصميم و تحليل العمل
38.....	4. العوامل المؤثرة على نجاح تصميم العمل
38.....	1.4. فيما يتعلق بخصائص الوظيفة أو العمل
39.....	2.4. فيما يتعلق بواجبات الوظيفة أو العمل
39.....	3.4. فيما يتعلق بالأهداف
39.....	5. مداخل تصميم العمل
39.....	1.5. المدخل العلمي
40.....	2.5. مدخل توسيع العمل أفقياً
41.....	3.5. مدخل إغناء أو إثراء العمل
41.....	4.5. مدخل فريق العمل المتزامن
41.....	5.5. مدخل ملاءمة العمل لخصائص الفرد
42.....	6. إعادة تصميم الأعمال

42.....	7. طرق جمع المعلومات حول العمل
43.....	8. مداخل تحليل العمل
43.....	1.8. مدخل العمل الوظيفي
43.....	2.8. مدخل تحليل الموقع
43.....	9. توصيف الوظائف أو الأعمال
44.....	1.9. محددات العمل أو الوظيفة
44.....	10. خطوات تحليل العمل
45.....	11. تقويم العمل
46.....	1.11. معايير أداء العمل
46.....	2.11. مقاييس أداء العمل ونظام السيطرة على العمل
46.....	التغذية العكسية
48.....	ملخص الفصل الثالث
49.....	أسئلة الفصل الثالث
50.....	الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية
52.....	مقدمة
52.....	1. تعريف تخطيط الموارد البشرية
52.....	2. أهداف تخطيط الموارد البشرية
53.....	3. فوائد تخطيط الموارد البشرية
53.....	4. بعض الاعتبارات والمتطلبات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية في المنشأة
54.....	5. مراحل تخطيط الموارد البشرية
54.....	1.5. الطلب على الموارد البشرية
56.....	2.5. عرض الموارد البشرية
	3.5. مقارنة احتياجات المنشأة المستقبلية (الطلب على الموارد البشرية) مع العرض المتوقع من القوى (الموارد البشرية)
58.....	4.5. تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية

59.....	6.المشاكل التي تواجهها عملية تخطيط الموارد البشرية
60.....	ملخص الفصل الرابع
61.....	أسئلة الفصل الرابع
63.....	الفصل الخامس: الاستقطاب و الاختيار
64.....	مقدمة:
65.....	1.مصادر استقطاب الموارد البشرية:
65.....	1.1.المصادر الداخلية:
66.....	2.1.المصادر الخارجية
67.....	2.إجراءات ومراحل اختيار الموارد البشرية
67.....	1.2.طلب التوظيف
67.....	2.2.المقابلات الشخصية
68.....	3.2.التحري والتوصية
69.....	4.2.اختبارات التوظيف
72.....	5.2.الفحص الطبي:
72.....	3.عملية الاختيار في حالة الوظائف الإدارية
73.....	4.مشاكل وتحديات عملية الاختيار
74.....	ملخص الفصل الخامس
75.....	أسئلة الفصل الخامس
76.....	الفصل السادس: تدريب الموارد البشرية
77.....	مقدمة:
77.....	1.تعريف التدريب
78.....	2.المبادئ الأساسية في التدريب
78.....	1.2.الفروق الفردية
78.....	2.2.علاقة التدريب بتحليل الوظائف
78.....	3.2.الدافعية

79	4.2 المشاركة الفعالة
79	5.2 اختيار المتدربين
79	6.2 اختيار المدربين
79	7.2 تدريب المدربين
79	8.2 أساليب التدريب
80	3. مراحل العملية التدريبية
80	1.3 تحديد الاحتياجات التدريبية
81	2.3 تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية
86	3.3 تنفيذ البرامج التدريبية
87	4.3 تقييم البرامج التدريبية
88	ملخص الفصل السادس
89	أسئلة الفصل السادس
91	الفصل السابع: تقييم أداء الموارد البشرية
93	مقدمة
93	1. تعريف تقييم الأداء
94	2. طرق تقييم أداء العاملين
94	1.2 المقاييس الموضوعية
95	2.2 المقاييس الشخصية (الذاتية)
100	3. عناصر تقييم أداء العاملين:
100	1.3 معايير الأداء
100	2.3 الصفات الشخصية
101	3.3 الأهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها
101	4. دورية تقييم الأداء
101	5. القائمون بعملية تقييم الأداء
102	1.5 التقييم الذاتي

102	2.5.التقويم عن طريق الزملاء
102	3.5.التقويم عن طريق المرؤوس
102	4.5.التقويم عن طريق العملاء
102	5.5.تقويمات 360 درجة
103	6.مصادر البيانات اللازمة لتقويم الأداء
103	7.مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء
103	8.خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء
103	1.8.الشرعية (الصحة)
104	2.8.الموثوقية
104	3.8.الحساسية
104	4.8.المقبولية
104	5.8.العلائقية
105	6.8.العملية:
105	9.العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقويم الأداء
106	ملخص الفصل السابع
107	أسئلة الفصل السابع
109	الفصل الثامن: أنظمة الأجور والتعويضات
111	مقدمة
111	1.أنظمة دفع الرواتب والأجور
111	1.1.نظام الأجر الزمني
113	2.1.نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي
114	2.طرق تحديد الأجر حسب الإنتاج
114	1.2.طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي
115	2.2.طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي
116	3.شروط نجاح نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي

116	4.تقييم الوظائف
116	1.4.طرق تقييم الوظائف
121	5.بناء هيكل الأجور
122	6.أنظمة الحوافز
122	1.6.أنواع الحوافز
127	خلاصة الفصل الثامن
128	أسئلة الفصل الثامن
130	الفصل التاسع: حركية وتنقل العاملين في المنظمة
131	تمهيد
131	1.مفهوم الترقية: الأسس، المشاكل والجهات المسؤولة
131	1.1.مفهوم الترقية و الترفيع
132	2.1.أسس الترقية
132	3.1.المشاكل المرتبطة بأساس الأقدمية
133	4.1.مسؤوليات الترقيات
134	2.سياسة التنقلات
134	1.2.أشكال التنقلات
136	2.2.عناصر سياسة التنقلات
137	3.أشكال انفصال الأفراد عن المنظمة
137	1.3.التقاعد
140	2.3.الإقالة
140	3.3.الفصل من العمل
141	ملخص الفصل التاسع
142	أسئلة الفصل التاسع
143	الفصل العاشر: الصحة والسلامة المهنية للعاملين
144	تمهيد

144	1. أهداف البرامج الصحية والأمن الصناعي
144	2. برامج الخدمات الصحية
144	1.2. الخدمات الصحية الجسمية
145	2.2. الخدمات الصحية العقلية والنفسية
145	3. برنامج الأمن الصناعي
147	1.3. عناصر برنامج الأمن الصناعي
150	ملخص الفصل العاشر
151	أسئلة الفصل العاشر
152	المراجع العربية
153	المراجع الأجنبية

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية The nature of Human Resource Management

1. الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة organization Human resource in the contemporary
2. مفهوم إدارة الموارد البشرية The concept of human resource management
3. وظائف مدير إدارة الموارد البشرية The role of the HR Manager
4. أهمية إدارة الموارد البشرية The importance of human resource management

الفصل الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية Historical Evolution of Human Resource Management

1. الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية Evolution of Human Resource Management
2. إدارة الموارد البشرية ومدخل النظم Human Resource Management and Systems Approach
3. مسؤولية إدارة الموارد البشرية Responsibility of Human Resource Management
4. إدارة الأفراد أم إدارة الموارد البشرية Human Resource Management or Personnel Management
5. إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية Human Resource Management and Human Relations
6. إدارة الموارد البشرية والروح المعنوية Human Resource Management and Wellbeing

الفصل الثالث: تصميم وتحليل العمل Job Analysis and Design

1. مفهوم تصميم وتحليل الأعمال Concept of job analysis and design
2. علاقة تصميم وتحليل العمل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية Relationship between job analysis and design and human resources management
3. أهداف وأهمية تصميم و تحليل العمل Objectives and importance of job analysis and design
4. تصميم العمل Job design
5. مداخل تصميم العمل Approaches of job design
6. إعادة تصميم العمل Job redesign

7. طرق جمع المعلومات حول العمل Methods of collecting job data
8. مداخل تحليل العمل Approaches of job analysis
9. توصيف الوظائف أو الأعمال Job description
10. خطوات تحليل العمل Steps in job analysis
11. تقييم العمل Job evaluation

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning

1. تعريف تخطيط الموارد البشرية Define human resource planning
2. أهداف تخطيط الموارد البشرية Objectives of human resource planning
3. فوائد تخطيط الموارد البشرية Benefits of human resource planning
4. بعض الاعتبارات والمتطلبات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية في المنشأة Requirements of human resource planning
5. مراحل تخطيط الموارد البشرية Steps in human resource planning
6. المشاكل التي تواجهها عملية تخطيط الموارد البشرية Problems associated with human resource planning process

الفصل الخامس: الاستقطاب والاختيار Recruitment and Selection

1. مصادر استقطاب الموارد البشرية Sources of recruitment
2. إجراءات ومراحل اختيار الموارد البشرية Selection process
3. عملية الاختيار في حالة الوظائف الإدارية Selection in the case of administrative jobs
4. مشاكل وتحديات عملية الاختيار Problems and obstacles in selection process

الفصل السادس: تدريب الموارد البشرية Human Resource Training

1. تعريف التدريب Define training
2. المبادئ الأساسية في التدريب Basic concepts of training
3. مراحل تصميم العملية التدريبية Training design process

الفصل السابع: تقييم أداء الموارد البشرية Performance Appraisal

1. تعريف تقييم الأداء Define performance appraisal
2. طرق تقييم أداء العاملين Performance appraisal methods
3. عناصر تقييم أداء العاملين Elements of performance appraisal system
4. دورية تقييم الأداء Periodicity of performance appraisal

5. القائمون بعملية تقييم الأداء Raters
6. مصادر البيانات اللازمة لتقييم الأداء Data sources
7. مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء Uses of performance appraisal results
8. خصائص النظام الفعال لتقييم الأداء Characteristics of an effective performance appraisal system
9. العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقييم الأداء Performance appraisal obstacles

الفصل الثامن: أنظمة الأجور والتعويضات Compensation systems

1. أنظمة دفع الرواتب و الأجور Base wage and salary system
2. طرق تحديد الأجر حسب الإنتاج Methods used in the base wage system
3. شروط نجاح نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي Conditions of a successful base wage system
4. تقييم الوظائف Job evaluation
5. بناء هيكل الأجور Base wage/salary structure
6. أنظمة الحوافز Incentive pay systems

الفصل التاسع: حركية وتنقل العاملين في المنظمة Mobility in the organization

1. مفهوم الترقية: المعايير، المشاكل والجهات المسؤولة Promotion: criteria, problems and responsible parties
2. سياسة التنقلات Mobility policy
3. أشكال انفصال الأفراد عن المنظمة Forms of separation from the organization
4. الفصل العاشر: الصحة والسلامة المهنية للعاملين Employee safety and health
5. أهداف البرامج الصحية والأمن الصناعي Objectives of Industrial safety and health programmes
6. برامج الخدمات الصحية Health services programmes
7. برنامج الأمن الصناعي Industrial safety programme

الفصل الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

عنوان الموضوع:

مدخل إلى إدارة الموارد The nature of Human Resource Management

كلمات مفتاحية:

الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، قوى العمل، مدير إدارة الموارد البشرية، الوظائف الإدارية، الوظائف التنفيذية، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز، السلامة مهنية.

ملخص الفصل:

سيتم خلال هذا الفصل تعريف الطالب بالتطور بمفهوم الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى الاستخدامات المختلفة لمصطلح إدارة الموارد البشرية (ممارسة أو نشاط، مهنة، كحقل من حقول الدراسة، أو وحدة تنظيمية). كما سيتم استعراض مجموعة الوظائف التي يقوم بها مدير الموارد البشرية سواء منها الإدارية أو التنفيذية. في الجزء الأخير من هذا الفصل سنقوم بتسليط الضوء على علاقة وظيفة إدارة الموارد البشرية بالوظائف الأخرى في المنظمة، وأهميتها سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الاقتصاد.

المخرجات والأهداف التعليمية:

8. التعرف على مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية
9. التعرف على الاستخدامات المختلفة لمفهوم إدارة الموارد البشرية
10. التعرف على وظائف مدير إدارة الموارد البشرية
11. التمييز بين الوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية
12. التعرف على علاقة إدارة الموارد البشرية بوظائف المنظمة الأخرى
13. استيعاب أهمية إدارة الموارد البشرية

مخطط الفصل:

14. الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة Human resource in the contemporary organization
15. مفهوم إدارة الموارد البشرية The concept of human resource management
16. وظائف مدير إدارة الموارد البشرية The role of the HR Manager
17. أهمية إدارة الموارد البشرية The importance of human resource management

تمهيد:

تسعى جميع المنظمات على اختلاف أنواعها (عام وخاص ومشترك) واختلاف أحجامها إلى تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية وذلك بوسائل واستراتيجيات متعددة، ولعل ما اتفقت عليه معظم الدراسات هو الاستثمار في العنصر البشري الذي يقود إلى رأس المال الفكري والمعرفي الذي تتنافس المنظمات على جذبها أو المحافظة عليه من خلال وظائف تقليدية كتحليل وتصميم الأعمال والتوصيف الوظيفي الدقيق والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وغيرها. يعد موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي استرعت اهتمام الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، نظراً لحساسية الوظيفة المنوطة بها، والتي تعالج مواضيع تمس أهم عناصر الإنتاج، وهو العنصر البشري الذي يعتبر محور عمل هذه الإدارة.

إن النظر إلى هذه الإدارة باعتبارها وحدة إدارية منفذة تقع في المستويات التنظيمية الدنيا في المنشأة - كما هو الحال في بعض الدول النامية - وطابع عملها روتيني، تقوم بتسجيل كافة الوقائع الوظيفية التي تحدث خلال حياة العاملين الوظيفية، وحفظ سجلات وأصايبير خدمتهم، والاضطلاع بتنفيذ كافة القوانين الصادرة عن الدولة في هذا المجال، هذه النظرة ضيقة لا تدرك مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة في المنظمة. فوظيفة إدارة الموارد البشرية أعم وأشمل من ذلك بكثير، فهي تضع قواعد وأسساً علمية لتنظيم الحياة الوظيفية للعنصر البشري، ولكيفية التعامل معه، واستثماره والاستفادة منه أكثر ما يمكن، في ظل معاملة إنسانية تحترم فيها كرامته وعواطفه وقيمه وتوجهاته.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر من الإدارات الهامة في المنظمة، ووظيفة رئيسية من ضمن وظائفها الأساسية مثلها كمثل باقي الوظائف الأخرى كالإنتاج، والتسويق، والتمويل الخ، حيث انتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تسهم في تحقيق أهداف المنشأة. هذا الدور المهم لرأس المال الفكري يستدعي اهتماماً في كيفية بنائه والوصول إليه في جميع المستويات التنظيمية والإدارية، وهذا هو جوهر عمل إدارة الموارد البشرية.

1. المورد البشري في المنظمة المعاصرة

ينبثق مصطلح المنظمة من كونها نظام اجتماعي فني مركب فهي سواء أكانت شركة أو هيئة أو وحدة حكومية تضم نظاماً فرعياً أصغر (قطاعات و/أو إدارات: الموارد البشرية والتسويق والإنتاج و العمليات و الشؤون المالية و البحوث والتطوير) تعمل في علاقات تبادلية و تكاملية لتحقيق هدف معين ويقدر فاعلية أداء هذه النظم الفرعية الأصغر تكون فاعلية المنظمة أو النظام الكلي الأشمل الذي يضم هذه النظم وتحصل المنظمة - كنظام - على مدخلاتها أو مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية والفنية من البيئة المحيطة، ثم أنها تقدم لهذه البيئة مخرجاتها مثل: (1) المنتجات "سلع وخدمات"، (2) أرباح لحملة الأسهم، (3) ضرائب ورسوم للخزانة العامة، (4) فرص عمل للخريجين. أي أن المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً على بيئته المحيطة يأخذ منها ويعطيها يتأثر بها ويؤثر فيها.

أما الجانب الاجتماعي فهذا يعني أنها تضم بشراً يتفاعلون كرؤساء ومرؤوسين وزملاء وفقاً لمزيج من القيم والمعتقدات والميول والاستعدادات والدوافع والحاجات وفي المحصلة مزيج من السلوكيات، وأما الجانب الفني فيعني أنها (المنظمة) تطبق أساليب أداء (تكنولوجيا) معينة، وتؤلف بين البشر والتجهيزات في طرق عمل فنية معتمدة. ولا شك أن ما تقدمه المنظمة لبيئتها أو لمجتمعها من مخرجات يتأثر لحد كبير بنوعية مواردها البشرية. فكلما تزودت بالعدد الكافي من العاملين ذوي التخصصات والمؤهلات والخصائص الفنية والسلوكية المناسبة كلما عظم ما تقدمه لمجتمعها من منتجات جديدة ترضي العملاء بقدر كافٍ بما يقلل الواردات ويزيد الصادرات مما يسهم في تعزيز قدرة الاقتصاد القومي.

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتبع صعوبة تحديد مفهوم "إدارة الموارد البشرية" من كثرة المرادفات لتعبير "الموارد البشرية" والاختلافات حول مجالات الموارد البشرية وتوجيهاتها والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرياً ومفهومها في الممارسة والتطبيق.

فبعض الكتب تتحدث عن "إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة شؤون العاملين" أو "إدارة شؤون العاملين في الخدمة العامة" أو "إدارة الموارد العاملة".

كذلك فإن بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فتقصرها على نشاطات محدودة. وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها.

ومن ناحية ثالثة فإن بعض المراجع تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو الخدمة العامة.

ويلاحظ أن بعض المراجع ذات توجه قانوني هيكلي فتتحدث عن الإطار القانوني وحقوق وواجبات الموظف العام وتنظيم إدارة شؤون الموظفين وموقعها في المنظمة أو الدولة، كما أن بعض الكتب ذات توجه سلوكي فتتحدث عن سلوك الموظفين وحاجاتهم ودوافعهم وحوافزهم وتكامل أهدافهم وأهداف المنظمة والجانب الأخلاقي للوظيفة.

ويزيد من صعوبات هذا الموضوع أن إدارة الموارد البشرية قد خطت خطوات واسعة كحقل من حقول الدراسة حتى أصبحت فرعاً متميزاً من فروع الإدارة وتحظى باهتمام الدارسين والباحثين في كليات ومعاهد الإدارة، فظهرت فيها نظريات ومداخل وأساليب، لكنه يجد انفصلاً كبيراً بين ما يدرس في تلك الكليات والمعاهد وبين الممارسة والتطبيق في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة لا سيما في الدول النامية ومنها الدول العربية.

سيتم فيما يلي عرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية، كما أوردها عدد من المؤلفين الذين تتداول أسماؤهم في الدول الغربية و الوطن العربي.

فبعض الكتاب الغربيين يعرفون إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين بأنها:

- "أي برنامج أو نظام يتعلق بشؤون الموظفين"
- "هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم ومجتمع معينين"

- "هي مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد البشرية والمنظمات"
 - "هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة اجتذاب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف الفرد و التنظيم والمجتمع"
- أما بعض المؤلفين العرب فيحددون إدارة الموارد البشرية بأنها:
- "مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة) واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقاً للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض"
 - "ذلك النشاط الذي يقوم به مجموع العاملين في كافة الأجهزة و الوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ذات الصفة المدنية سواء كانوا من موظفي الخدمة المدنية التقليدية من وزارات ومصالح وهيئات عامة أو كانوا من مؤسساته العامة وشركات القطاع العام"
 - " هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية"
 - " هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن استمرارية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة واستمرارية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة".
- ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية".
- هذه نماذج من تعريفات يقدمها المؤلفون والكتاب في إدارة الموارد البشرية وتجدر الملاحظة هنا أن المؤلفين والكتاب يستخدمون تعبيرات مختلفة فأحياناً نجدهم يتحدثون عن إدارة الموارد العاملة أو الموارد البشرية أو الأفراد أو الموظفين وأحياناً تنصب المعالجة على الإدارة العامة وأحياناً تتناول إدارة الأعمال.
- فما هو موقفنا من هذه التعريفات المختلفة؟ وما هو المفهوم الذي نقدمه ليشكل الإطار الذي ينظم هذا الكتاب؟.
- الواقع أننا عندما نريد أن نحدد مفهوم إدارة الموارد البشرية فإنه يجب أن نحدد المستوى الذي نعالج به الموضوع، وفي رأينا أنه يمكن استخدام هذا المفهوم على عدة مستويات ومنها ما يلي:
- 1.2. إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط
 - 2.2. إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة
 - 3.2. إدارة الموارد البشرية كمهنة
 - 4.2. إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم معين

1.2. إدارة الموارد البشرية كمارسة و نشاط

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية كمارسة و نشاط بأنها:

"مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج تحليل الوظائف في التنظيم وتخطيط الموارد البشرية فيه وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كما و نوعاً وتقييم أداء العاملين في التنظيم وتدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية وحفزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين".

وتبرز في هذا التعريف الأمور والنقاط التالية:

18. إن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج. أي أنه ثمة فعاليات وعمليات ومهام وواجبات ومجموعة من الأنشطة ذات أهداف ونتائج محددة يقوم بها مديرون أو مسؤولون في إدارات تسمى إدارات شؤون الموظفين ويكون عملهم التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتنسيق فيما يتعلق بأمر العاملين في مؤسسة ما أو تنظيم ما.

19. إن تلك الوظائف والأنشطة والبرامج ذات علاقة بالموارد البشرية في المنظمة أو التنظيم وهذا المصطلح وهو (الموارد البشرية) قد نجد بديلاً له وهو الموارد العاملة أو الأفراد أو الموظفون أو العاملون. والواقع أننا نفضل مصطلح (الموارد البشرية).

فماذا يعني هذا المصطلح ؟

يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين: منظور كلي مجتمعي ومنظور جزئي.

المنظور الكلي المجتمعي ويعني "جميع سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين باعتبارهم مواطنين ترعاهم الدولة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وثقافياً وتربوياً"، ويدخل في الموارد البشرية الفئات التالية:

20. الفئات المهينة والمؤهلة للعمل. والفئات التي تقع في هذه الأولى مكونة من:

أ- احتياطي قوة العمل: ويتكون من أولئك الذين يعملون ولا يهدفون إلى الكسب الاقتصادي كأولئك الذين يعملون في بيوتهم ومنشأتهم وبعض طلاب الجامعات والمتقاعدين.

ب- مجمل قوة العمل (الموارد العاملة) وتتكون من:

- العاملين في القوات المسلحة وقوات الأمن العام
- قوة العمل المدنية وتتكون من: العاملين براتب أو أجر، العاطلين عن العمل (أي القادرين على العمل أو الراغبين فيه و لكنهم لا يجدون عملاً لسبب أو لآخر).

21. الفئات غير المهينة والمؤهلة للعمل بسبب السن أو بسبب وجودهم في مؤسسات معينة كالسجون و المستشفيات.

أما المنظور الجزئي الضيق فيعني مجموع العاملين في منظمة أو مؤسسة ما ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقاتهم واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وخصائصهم الديموغرافية. ويشمل مصطلح العاملين المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمة.

22. إن الوظائف والأنشطة و البرامج المتعلقة بالموارد البشرية في التنظيم تهدف إلى تحقيق أهداف الأفراد العاملين في التنظيم وأهداف التنظيم.

ولن نتعرض بالتفصيل إلى أهداف الأفراد والتنظيم هنا ولكن سنكتفي هنا بالقول إن أهداف الأفراد والعاملين تتمثل فيما يلي:

- إنجاز المهام و حسن الأداء.
- تلبية حاجاتهم و مطالبهم الخاصة المتعددة.
- أما أهداف التنظيم و تتمثل في:
- إنتاج سلعة.
- تقديم خدمة.
- التوفيق بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة.
- الإنتاجية في التنظيم والمجتمع.

23. تتمثل إدارة الموارد البشرية في التنظيم في وظائف وأنشطة وبرامج هي:

- تحليل وتوصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين).
- تقييم الأداء.
- التدريب والتطوير.
- التعويضات (تحديد الرواتب والأجور والمزايا الإضافية).
- حفز العاملين وتنشيطهم ومعالجة أوضاعهم ومشكلاتهم.

وسنعالج هذه الوظائف ببعض التفصيل لاحقاً، كما ستكون كل وظيفة موضوع فصل من فصول الكتاب.

24. إننا لا نعالج وظائف وأنشطة أو برامج إدارة الموارد البشرية في فراغ بل إن ذلك كله يتم في بيئة تنظيمية معينة وبيئة خارجية أو مجتمع معين.

2.2. إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة

تعتبر دراسة "إدارة الموارد البشرية" من مجالات التخصص الأساسية لطالب الإدارة العامة أو إدارة الأعمال في مرحلة التحضير للحصول على الإجازة الجامعية في الإدارة أو مرحلة الدراسات العليا وتستوي في هذا الجامعات في الدول الصناعية المتقدمة أو الدول النامية ومنها الدول العربية. وتحل إدارة الموارد البشرية كذلك مركزاً مرموقاً في برامج التدريب التي تنظمها معاهد الإدارة أو مؤسسات التنمية الإدارية في تلك الدول. ومن الموضوعات التي تدرس في هذا التخصص: تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب والاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، إدارة الرواتب والأجور والمزايا الإضافية، الأمن الصناعي، علاقات العمل وموضوعات أخرى متنوعة.

3.2. إدارة الموارد البشرية كمهنة (Profession)

عندما نذكر كلمة مهنة فإنه يخطر على بالنا مهنة كمهنة الطب أو الهندسة أو المحاماة أو الصيدلة". فهل تعتبر إدارة الموارد البشرية مهنة كأحدى تلك المهن؟

والواقع أنه للإجابة على هذا السؤال فإننا يجب أن نجيب على التساؤل التالي:
هل الإدارة - وهي الميدان الأم لإدارة الموارد البشرية - مهنة كالمهن المعترف بها؟
ثمة معايير معينة يجب أن تتوفر لكي تحمل المهنة هذا الاسم.

1.3.2. معايير المهنة

25. وجود حقل من حقول الدراسة المعترف به.

26. توفر تدريب منظم ولمدة من الزمن للمتحمسين بالمهنة.

27. وجود جمعيات مهنية ينضم إليها الممارسون للمهنة الذين يتخذون من المهنة سلك خدمة لهم.

جمعية إدارة الموارد البشرية. SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

الجمعية الأمريكية للتدريب AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT والتطوير

جمعية إدارة الأفراد الدولية. INTERNATIONAL PERSONNEL MANAGEMENT ASSOCIATION

28. وجود أهداف اجتماعية بالإضافة إلى أهداف النمو والتوسع وتحقيق الربح.

29. وجود قانون أخلاقي يلتزم به المنضمون للمهنة.

30. ترخيص أو اعتماد من ينضم للمهنة.

ثمة حقل تخصصي لإدارة الموارد البشرية كما تنتشر الجمعيات التي تعطي للمهنة بعداً مهنيًا بحثياً وأهدافها أهداف اجتماعية عامة ولكن إدارة الموارد البشرية ينقصها القانون الأخلاقي الواضح الذي يحكم مهنة الطب أو الهندسة أو المحاماة كذلك ليس ثمة ترخيص لمن ينضم للمهنة. ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون أقرب إلى المهنة أو أنها شبيهة بالمهنة وليست مهنة ذات معالم واضحة محددة متخصصة.

2.3.2. القواعد الأخلاقية المتعلقة بممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية

ونرى في هذا المقام أن نعرض ملخصاً لعدد من القواعد الأخلاقية المتعلقة بممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية، قامت بوضعها جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية، هذه القواعد عامة وبالتالي فنطاق تطبيقها بلا شك سيختلف من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر حسب الثقافة السائدة فيهما. والغاية من وضع هذه القواعد، أن يطلع عليها ممارسو مهنة إدارة الموارد البشرية، ويفهموا فحواها، ويأخذوها في الاعتبار خلال ممارستهم:

- أن أسعى لتحسين عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة التي أعمل فيها.
- أن أضع معايير أداء عالية المستوى لأدائي المتخصص في إدارة الموارد البشرية وأن أسعى إلى تحقيقها.

- أن أدمع الأهداف والغايات المجتمعية في مجال تنمية مهنة إدارة الموارد البشرية.
- أن أحث أصحاب المنظمة على توفير العدالة والموضوعية في التعامل مع الموارد البشرية، وجعل هذه المعاملة في المقام الأول ضمن قائمة اهتماماتهم، وأن تكون فعالة.
- أن أسعى لإيجاد انطباع جيد وثقة لدى العاملين في المنظمة والمجتمع عن المنظمة وأصحابها.
- أن أدين بالوفاء للمنظمة التي أعمل فيها ولمالكيها، وأن أسعى لتقديم النصيح لهما، وتحقيق أهدافهما بما يتماشى مع صالح المجتمع.
- أن أراعي القوانين الحكومية المتعلقة بالموارد البشرية الصادرة عن الدولة خلال ممارساتي.
- ألا أسيء استخدام وظيفتي والسلطة التي أملكها لأغراض شخصية، أو أن أحابي البعض لحماية مصالح الشخصية.
- أن أحافظ على سرية معلومات الموارد البشرية.

في ضوء ما تقدم من شرح في هذه الفقرة التي نحن في صدها، نجد أن:

من سوف يعمل في مجال إدارة الموارد البشرية، يجب أن يكون شخصاً ذو خلفية علمية، درس وتعلم أكاديمياً الأصول والقواعد المعرفية العلمية المتعلقة بمهنة الموارد البشرية، ولديه خبرة علمية في مجالها. وهذا يحدو بنا للقول أخيراً أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ليس مكاناً يمكن أن يوظف ويعمل فيه أي شخص كما هو الحال في البلدان النامية، بل هو مكان عمل ذو أهمية وحساسية عالية، لأن هذه الإدارة تتعامل مع أهم عناصر العمل والإنتاج ألا وهو المورد البشري.

3.3.2. إدارة الموارد البشرية مهنة ذات علم وفن

بما أن مفاهيم ومبادئ وأسس تخصص إدارة الموارد البشرية هي جزء من النظام المعرفي لعلم وفن الإدارة، إذاً مهنة العمل في هذه الإدارة يمكن أن نقول عنها أنها علم وفن بأن واحد. فتخصص إدارة المورد البشري علم، لأنه يشتمل على نظريات ومبادئ وقواعد تدرس في الجامعات، وتخرج لنا أخصائين يستخدمون هذا العلم في رسم وتنفيذ وظائف هذه الإدارة في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، من أجل تحقيق فاعلية الأداء البشري فيها، ويمكن القول أن العملية الإدارية بمكوناتها الأربعة المعروفة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة تمارس في عمل إدارة الموارد البشرية.

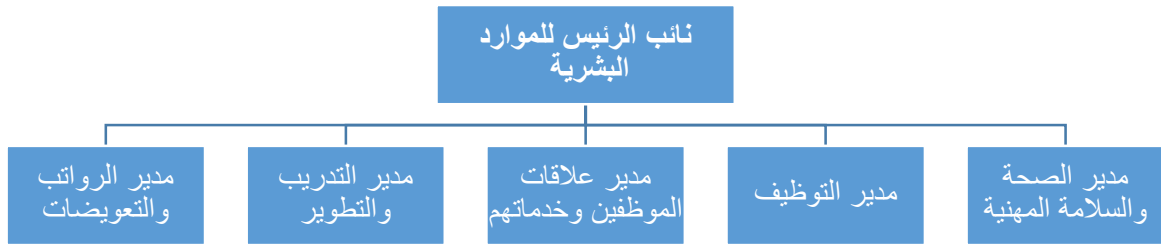
على صعيد آخر يمكننا القول أن ممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى فن والذي يمكن تعريفه هنا باختصار: المهارة في تطبيق المفاهيم والمبادئ إلخ التي يشتمل عليها العلم.

بناءً عليه يمكن القول: أن ممارسة العمل في مجال الموارد البشرية، يتطلب ذكاء ومقدرة عالية في التعامل مع الآخرين، وحماسة واندفاع، وهذه جميعها خصائص لا يمكن اكتسابها من خلال دراسة تخصص الموارد البشرية في الجامعات، فهذه الجوانب تحتاج إلى مهارة وخبرة تكتسبان من الممارسة وهما تمثلان فناً.

4.2. إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم ما

لا تكاد تخلو وزارة أو مؤسسة ذات حجم معقول من إدارة يطلق عليها اسم "إدارة شؤون العاملين" أو "إدارة شؤون الموظفين" وتكون مهمتها القيام بجميع الأعمال والمسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية في التنظيم وفي بعض منشآت إدارة الأعمال الخاصة في الدول الغربية.

يتولى إدارة تلك الإدارة (نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية) أو نائب الرئيس لشؤون الموظفين ويرتبط به أكثر من مدير ومن الأمثلة على ذلك الهيكل التنظيمي التالي:



الشكل رقم (1-1) - هيكل تنظيمي للإدارات التابعة لنائب الرئيس للموارد البشرية

إن لإدارات الموارد البشرية في المنظمات أدواراً جديدة تختلف عن الأدوار القديمة التي كانت تقوم بها تلك الإدارات في أوائل القرن العشرين، فلقد انحصرت مهام دائرة شؤون الموظفين في تلك الأوقات في العناية بالعمال فقط دون باقي المستخدمين وفي حفظ السجلات والإشراف على المناسبات الاجتماعية والثقافية ولم يكن للمسؤول في تلك الدائرة علاقة باتخاذ القرارات وصياغة السياسات.

أما في الوقت الحاضر فإن أدوار إدارات الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

31. التعاون مع متخذي القرارات في التنظيم في وضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية فيه: وتتعلق تلك السياسات بتوظيف العاملين وجذبهم واختيارهم وترقيتهم وتعويضهم وتأديبهم وفصلهم وتدريبهم وغير ذلك من الأمور. ويكون دور المسؤول في إدارة الموارد البشرية تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الدقيقة الخاصة بتلك الأمور والاشتراك بصياغة سياسات واضحة ومكتوبة في جميع النواحي المتعلقة بالموارد البشرية في التنظيم.

32. تنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية: وهذا دور جوهري وأساسي ينصب على القيام بالمسؤوليات اليومية ذات العلاقة مثل إجراء المقابلات والاشتراك في اختيار الموظفين وتقييم أدائهم وترقيتهم وإنهاء أعمالهم وتأديبهم وصرف مستحقاتهم وتدريبهم.

وهذا يفرض على إدارة شؤون الموارد البشرية أن تكون إدارة منظمة تصرف الأمور بسهولة ويسر وان تكون ذات صلة وثيقة بالعاملين مما يسهل عليهم الاتصال بها.

33. القيام بدور المراقبة والمراجعة للسياسات المتعلقة بالموارد البشرية.

34. الحرص على تزويد المنظمة بقوى بشرية مدربة ذات دافعية عالية للعمل والحرص كذلك على الإفادة منها بفعالية وكفاية تامتين (وضع الفرد المناسب في المكان المناسب).

35. العمل على تطوير نوعية جيدة من الحياة للعاملين في التنظيم وذلك بإتاحة الفرصة لهم لتحقيق ذواتهم وبتهيئة المناخ المادي والمعنوي الذي يفضي إلى العمل والإنتاجية والمحافظة على حقوق العاملين وتوفير ظروف السلامة والصحة لهم وتحقيق العدالة بينهم.

36. القيام بدور تجديدي في التنظيم: ويتمثل هذا الدور بإدخال وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة ومن ذلك مثلاً أساليب المقابلة الفعالة وتقييم الأداء وتصنيف الوظائف وإغناء العمل وتوسيعه وتصميم الوظائف واستخدام الحاسب الإلكتروني.

وهذا يحتم على متخذي القرارات في التنظيمات الاستعانة بمختصين في إدارة الموارد البشرية والابتعاد ما أمكن عن الأشخاص الذين يحملون مؤهلات عامة بعيدة الصلة بتلك الإدارة.

3. وظائف مدير إدارة الموارد البشرية:

أشرنا سابقاً إلى أنه يوجد نوعان من الوظائف تؤديها إدارة الموارد البشرية وهي تأمين العناصر البشرية اللازمة والعمل على تنمية قدراتها وكفاءتها. ونضيف هنا أن المدير - بصفة عامة - هو كل من يمارس عملاً من أعمال السلطة والقيادة بالنسبة لغيره من الأفراد العاملين معه وتحت إشرافه ورئاسته ومن هنا كان رئيس العمل في المشروع مديراً وكذلك الحال بالنسبة لرئيس الإدارة والقسم أو المشرف ومن جهة أخرى فإن الصانع الذي لا يمارس سلطة ما تجاه الآخرين قد أسند إليه نوعاً معيناً من العمل لإنجازه تحت إشراف رئيس أو إداري معين.

وعليه فإن مدير إدارة الموارد البشرية يمارس عملاً إدارياً ولذا كان لزاماً عليه أن يؤدي الوظائف الأساسية للإدارة وهي:

أولاً: الوظائف الإدارية وهي:

37. التخطيط

38. التنظيم

39. التوجيه

40. الرقابة

ثانياً: الوظائف التنفيذية وهي:

41. تأمين وتدبير الموارد البشرية الصالحة للعمل

42. تدريب وتطوير الموارد البشرية

43. تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً

44. تحسين بيئة العمل

45. رعاية الأفراد العاملين والمحافظة على سلامتهم أثناء العمل

ومن ذلك يمكن القول بأن وظائف مدير الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة الوظائف التنفيذية من اختيار وتعيين وتدريب وتقييم وتحفيز ورعاية. وفي ما يلي شرح موجز لكل وظيفة على حدة.

1.1.3. الوظائف الإدارية:

1.1.3.1. التخطيط:

لاشك أن المدير الناجح هو من يخصص جزءاً من وقته في أعمال التخطيط. والتخطيط بالنسبة لمدير الأفراد هو عملية إعداد ووضع برنامج محكم مدروس لاستخدام العاملين واستثمار جهودهم وتنمية مواهبهم وتفجير طاقاتهم والنهوض بكفاياتهم ومعنوياتهم وصيانة أرواحهم من الحوادث والأخطار الناتجة عن العمل. ويكون التخطيط بهذا المفهوم محاولة جوهرية لوضع حد لكثير من أسباب الشكوى والقلق والاضطراب وغير ذلك من المشكلات التي غالباً ما يواجهها مدير الموارد البشرية في غياب التخطيط المذكور. والتخطيط بصفة عامة عمل ذهني شاق ومضني حيث يتطلب القدرة على التحليل والتفكير والتنبؤ بالأحداث والمواقف المستقبلية ثم اتخاذ القرار الصائب الخاص بكل موقف على حدة ما أمكن.

2.1.3. التنظيم

بعد أن تحدد معالم الخطة اللازمة لحسن استخدام الموارد البشرية الاستخدام الأمثل وجب أن يوضع التنظيم الملائم لتنفيذ هذه الخطة. والتنظيم بذلك يصبح وسيلة لتحقيق غاية فتمتد حددت خطوات وإجراءات الاستخدام المذكور كان لزاماً على مدير الأفراد أن يصمم هيكل التنظيم الذي يوضح الصلات والروابط بين مختلف الوظائف والأعمال وبين أفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) كما يجب أن يكون ملماً بطبيعة العلاقات الشائكة بين إدارته وبين باقي الإدارات في التنظيم (أو باقي أجزاء ومستويات الهيكل التنظيمي).

3.1.3. التوجيه

ومتى تم تحديد معالم الخطة ووضع التنظيم المناسب لتنفيذها كان من الطبيعي أن يبدأ مدير الأفراد مرحلة التشغيل (أو إنجاز العمل) وهي مرحلة تحتل أهمية كبيرة في العصر الحديث حتى أطلق عليها مرحلة التوجيه وقد يطلق عليها مسميات أخرى مثل "الحث على العمل" أو "الإثارة للبدء في العمل" أو "الأمر بالعمل". وكيفية كانت التسمية فهناك الكثير من الصعوبات التي تواجه مدير الموارد البشرية عند دفع الأفراد للعمل برغبة وفاعلية سيتم تفصيلها فيما بعد.

4.1.3. الرقابة

كان من الطبيعي بعد ذلك أن يسأل مدير الموارد البشرية عن مراقبة نتائج تلك الأعمال السابقة والمقصود بالرقابة هو مراقبة نتائج الأعمال عن طريق الملاحظة ومقارنة النتائج الفعلية بما كانت تتوخاه الخطة الموضوعية من قبل من نتائج مع العمل على تصحيح كافة الانحرافات والأخطاء التي قد تحدث أو تقع. وبهذا تعتبر الرقابة الوظيفية

الإدارية التي تعنى بضبط أوجه النشاط الخاصة بخطة الاستخدام الواجب وضعها على أساس تحليلي لأهداف المشروع الأساسية.

2.3. الوظائف التنفيذية

1.2.3. استقطاب واختيار العاملين

وتعنى هذه الوظيفة بالبحث عن الأفراد الصالحين لأداء الأعمال المطلوبة على أكمل وجه. ولذا فمن مسؤولياتها تحليل العمل على مستوى الوظيفة والمنظمة، وتوصيف الأعمال، وتحديد الحاجة من العاملين كما ونوعاً (تخطيط الموارد البشرية) ثم البحث عن أفضل المصادر للحصول عليهم تمهيداً لاختيارهم وتعيينهم. وأما أعمال الاختيار والتعيين فتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بانتقاء المتقدمين لتصميم طلبات الاستخدام وإعداد الاختبارات النفسية وتنظيم المقابلات.

2.2.3. تدريب وتطوير العاملين

فبعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء الأعمال تأتي مهمة تنمية مواهبهم وكفاياتهم أي رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه، وكذلك خلق وإكساب المهارات اللازمة للنجاح المستقبلي وفق المسار المهني المخطط. هذا ويعتبر موضوع تنمية الموهبة والكفاية الإدارية من الموضوعات التي تحظى بالعناية والاهتمام البالغ في السنوات الأخيرة.

3.2.3. مكافأة العاملين

وتقوم هذه الوظيفة على مكافأة العاملين على أعمالهم التي تحقق أهداف المشروع وذلك على أساس من الكفاية والعدالة وعلى الرغم من أن البحوث الحديثة التي تعنى برفع الروح المعنوية تميل إلى النيل من أهمية الدخل المادي بالنسبة للموارد البشرية إلا أنه لا جدال اليوم في اعتبار وظيفة تحديد الأجور العادلة من أهم وظائف إدارة الأفراد.

4.2.3. تحقيق التكامل في محيط العمل

فإذا ما تم تأمين أفراد الموارد العاملة الملائمين، والعمل على تنمية قدراتهم، وكفاياتهم، ثم تحديد الأجور المعقولة التي تحقق لهم مستوى كريماً من العيش، يتضح للمسؤولين أنه لا يزال هناك أمراً يشكل مصدراً من مصادر الإزعاج والقلق لهم، ألا وهو ضرورة تحقيق التكامل في محيط العمل. والمقصود من هذا التكامل هو محاولة التأثير على آراء وأفكار واتجاهات العاملين بما يجعلها متماشية ومطابقة لطبيعة ومتطلبات الأعمال التي يؤديونها، ولأهداف المنشآت التي يعملون بها. ولاشك أن مهارة العامل الفنية أمر له أهميته، ولكن أحاسيسه ومشاعره وسلوكه وتصرفاته وآرائه لا تقل أهمية في مجال العمل. ومن هنا يمكن أن ندرك أهمية وقيمة برامج العلاقات الإنسانية، وأن وظيفة (التكامل) أخذت تحتل مكانتها في العصر الحديث.

5.2.3. رعاية العاملين والمحافظة على سلامتهم

وتعتبر هذه الوظيفة خاتمة وظائف مدير الأفراد وغايتها تحسين أحوال وظروف العمل حتى يتسنى للعاملين أداء أعمالهم على أكمل وجه مرضي، وبما يحفظ عليهم سلامتهم ضد الحوادث والأخطار، الأمر الذي يقتضي العناية بدراسة الموضوعات ذات الصلة بصحة وسلامة وأمن هؤلاء العاملين وما يرتبط بذلك من العناية ببرامج الخدمات الاجتماعية على اختلاف أنواعها، وبرامج الأمن الصناعي.

هذا ولما كان الغرض الأساسي من أداء الوظائف السابقة - إدارية وتنفيذية- هو العمل على تحقيق أهداف المشروع، كان من واجبات مدير الموارد البشرية الأساسية تحديد وتوصيف هذه الأهداف تمهيداً لتحديد وتوصيف الأهداف الثانوية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

4. أهمية إدارة المواد البشرية

تكتسب إدارة المواد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة. إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (رؤساء ومرووسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه.

1.4. الأهمية على مستوى المنظمة

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق. وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية، بالاستهلاك والتقاعد، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمة وأهمية حسن الإفادة منه.

من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة المواد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة. فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كلٍ باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المتناسبة مع خصائص وطبيعة الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ.

ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من المواد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو التحفيز لعرقلة أعمال الإدارات الأخرى سائلة الذكر. كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة. بينما تسهم كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.

2.4. الأهمية على المستوى القومي

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المنظمات خاصة في الدول النامية في المحاور الرئيسية التالية:

1.2.4. الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي

إن النفوذ الاقتصادي يأتي عن قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعة بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي (مثل اليابان).

2.2.4. الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية

تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال الجودة العالية والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى. ويتوقف تحقيق هذا كله على عقول مديريين عصريين أكفاء وعاملين مديريين يعملون بروح الفريق ضمن فريق عمل محفزة ومتكاملة.

3.2.4. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة

أصبح تقدم وتفوق الدول رهناً بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإفادة منها أي من عقول المبدعين فكراً وعلمياً. وإن لم تفعل أو لم يتوافر لها ذلك تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للآخرين. إن العقول المبدعة هي أساس نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، ومع تنوع أشكال المنافسة وتزايد حدتها في السوق العالمية أصبح السبق في الاختراع والابتكار من أساسيات ومقومات نجاح المنظمات واستمرار الشركات.

4.2.4. الموارد البشرية الفاعلة أداء لزيادة الصادرات

تعد زيادة الصادرات واحداً من أهم مداخل تعزيز وتنمية الاقتصاد الوطني لأي دولة حيث ستؤثر إيجاباً على الميزان التجاري وتتيح موارد أكثر من العملات الصعبة مع فرص للتوسع في الشركات وخلق فرص عمل جديدة لتخفيف حدة البطالة وهذا كله لا يمكن أن يتاح إلا من خلال عقول مبدعة تطور المنتجات وتحسن الجودة وتقلل التكلفة لتكون أقدر على المنافسة.

ملخص الفصل الأول:

لقد حاولنا في هذه الوحدة توضيح وتحديد مفهوم إدارة المواد البشرية من خلال التعرض لعدة مفاهيم أساسية أهمها:

- ماهية الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة .

- الاستخدامات المختلفة لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

ثم أوضحنا ماهية الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق مدير إدارة الموارد البشرية، وهي تقسم إلى نوعين:

الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة)، ووظائف تنفيذية تتمثل بتدبير الموارد البشرية وتممية المواهب

والكفاءات لأفراد المنظمة وتحفيزهم وتحقيق التكامل في محيط العمل.

وأخيراً تناولنا أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة وعلى مستوى الاقتصاد القومي.

أسئلة الفصل الأول

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		46. هناك سهولة كبيرة في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية
	✓	47. يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين (عام وخاص)
✓		48. تنحصر مهام إدارة الموارد البشرية في ثلاثة وظائف فقط هي: تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، تزويد التنظيم بالموارد البشرية المطلوبة كماً ونوعاً
	✓	49. لقد أصبح لإدارات الموارد البشرية في التنظيمات أدواراً جديدة تختلف عن الأدوار القديمة التي كانت تقوم بها تلك الإدارات في أوائل هذا القرن
✓		50. تتمثل الوظائف التنفيذية لمدير الموارد البشرية في أربع وظائف هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة
	✓	51. اكتسبت إدارة المواد البشرية (كإحدى وظائف المنظمة العصرية) أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين
✓		52. لا يوجد علاقة قوية بين إدارة المواد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة

أسئلة كتابية:

السؤال الأول: قارن باختصار بين كل مما يأتي:

- الوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية.

(توجيه للحل: الفقرة -3- وظائف مدير إدارة الموارد البشرية)

- إدارة الموارد البشرية كمهنة وإدارة الموارد البشرية كنشاط.

(توجيه للحل: الفقرة -1-2- إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط، والفقرة 1-2-3- إدارة الموارد البشرية كمهنة)

- إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة وعلى المستوى القومي.

(توجيه للحل: الفقرة -4- أهمية إدارة المواد البشرية)

السؤال الثاني: هل تتكامل أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة مع أهميتها على المستوى القومي، وكيف؟

(توجيه للحل: الفقرة -4- أهمية إدارة المواد البشرية)

السؤال الثالث: ما هي أدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة؟

(توجيه للحل: الفقرة -2-4- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم ما)

السؤال الرابع: لماذا أصبحت إدارة الموارد البشرية حقلاً متخصصاً يُدرس ويُدرّس في الجامعات والمعاهد؟

(توجيه للحل: الفقرة -2-2- إدارة الموارد البشرية كحقول من حقول الدراسة، والفقرة -2-3-3- إدارة

الموارد البشرية مهنة ذات علم وفن)

السؤال الخامس: اشرح مفهوم إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم ما.

(توجيه للحل: الفقرة -2-4- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم ما)

السؤال السادس: ابحث باختصار في وظائف مدير إدارة الموارد البشرية.

(توجيه للحل: -3- وظائف مدير إدارة الموارد البشرية)

الفصل الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

عنوان الموضوع:

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية Management Historical Evolution of Human Resource

كلمات مفتاحية:

روبرت أوين، مدخل النظم، مسؤولية إدارة الموارد البشرية، لإدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية، العلاقات الإنسانية، الروح المعنوية.

ملخص الفصل:

سيتم التركيز في هذا الفصل على توضيح الأحداث التاريخية التي حصلت خلال القرنين التاسع عشر والعشرين والتي ساهمت في ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكله الحالي. كما سيتم دراسة نظرية مدخل النظم ومجموعة الآثار التي أحدثتها في مجال إدارة الموارد البشرية. يوضح هذا الفصل أيضاً الأطراف التي تقع على عاتقها مسؤولية إدارة الموارد البشرية (الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، الرؤساء المباشرين) ويوضح مسؤولية كل منهم. إضافة إلى استعراض مفهومي العلاقات الإنسانية والروح المعنوية وعلاقتها مع إدارة الموارد البشرية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

53. معرفة الخلفية التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية.
54. الأسباب الرئيسية التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وظهورها.
55. التعرف على الأسباب التي مهدت إلى فصل إدارة الموارد البشرية عن الإدارات الأخرى.
56. فهم آثار مدخل النظم على إدارة الموارد البشرية.
57. تمكين الطالب من الإجابة على التساؤل التالي: على عاتق من تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية؟
58. فهم كيف تم الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
59. فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية.
60. التعرف على مفهوم الروح المعنوية ودورها في إدارة الموارد البشرية.

مخطط الفصل:

61. الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية .Evolution of Human Resource Management
62. إدارة الموارد البشرية ومدخل النظم Human Resource Management and Systems
.Approach
63. مسؤولية إدارة الموارد البشرية Responsibility of Human Resource Management
64. إدارة الأفراد أم إدارة الموارد البشرية Human Resource Management or Personnel
.Management
65. إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية Human Resource Management and Human
.Relations
66. إدارة الموارد البشرية والروح المعنوية Human Resource Management and Wellbeing

سيركز الفصل الثاني من هذا المقرر على دراسة التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية والمراحل التي مر بها.

1. الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية

لم يكن الاهتمام بالفرد العامل والعمل على إدارته وإخراج الطاقات الكامنة لديه، واعتباره رأس المال التنافسي لأي منظمة موضوعاً وليد السنوات القليلة الماضية بل مر بمراحل زمنية مختلفة تطور فيه المفهوم والاهتمام والتطبيق والتأثير.

67. لقد بدأ الاهتمام بوظيفة إدارة الأفراد في المصانع الإنكليزية بشكل خاص وذلك في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف الأكثر تناسباً مع حاجة العاملين. ومن أبرز المهتمين بإدارة الأفراد في تلك المرحلة الزمنية "روبرت أوين" والذي يحتل موقع الصدارة في هذا المجال، فقد اهتم بضرورة إصدار ما يسمى **بقانون المصانع**، وأكد على ضرورة الاهتمام بالفرد العامل في المصانع والتعامل معه كعنصر بشري، كما أكد على الحد من تشغيل صغار السن وتخفيض عدد ساعات العمل. ولما كان "أوين" رجل أعمال فقد بدأ بنفسه بتطبيق هذه الأفكار في مصنعه، ولذا سمي من قبل الكثيرين بأبي إدارة الأفراد.

68. وفي السنوات الأولى من القرن العشرين ظهرت بوادر انتشار الأفكار التي تنادي بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوروبية والأميركية. وتأسست في عام 1913 جمعية للأفراد العاملين باسم "welfare workers association" وكان هدفها الرئيسي هو الترويج للأفكار التي تدعو إلى الاهتمام بالفرد في منظمات الأعمال وبرفاهيته واعتبارهما أحد المطالب الأساسية في علاقات الأفراد العاملين بأصحاب المصانع.

69. وعندما نشبت الحرب العالمية الأولى نشأت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تعنى بحل المشاكل الإنسانية وتقديم المساعدة اللازمة للإدارة في هذا المجال، وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمل المعروضة مما تطلب تجنيد الشباب للحرب وحلت محلهم النساء في المصانع، وبسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالية في الإنتاج والوصول بالإنتاج إلى ذروته. من جانب آخر، فإن دور النقابات قد أصبح أكثر نشاطاً خلال مرحلة الحرب وازدادت ضغوطها مما أدى إلى خلق مشاكل جديدة لإدارات المنظمات.

70. أما في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى فقد شهدت تلك السنوات ارتفاعاً كبيراً في معدلات البطالة بسبب تسريح الكثير من الأيدي العاملة من الجيش، مما أدى إلى اكتظاظ سوق العمل بالأفراد العاملين الفائضين عن حاجة منظمات الأعمال وفي ظل هذه الظروف توفرت لرجال الأعمال فرص واسعة لممارسة عمليات الاختيار والفصل الكيفي بحرية كاملة مما أدى إلى انتكاس الأفكار التي كان قد دعا إليها "روبرت أوين"، وقد أغلقت الكثير من الأقسام الخاصة بشؤون ورفاهية الأفراد العاملين في المصانع وذلك لانتفاء الحاجة لها من وجهة نظر أصحاب المصانع ما دفع بعض الحكومات في بعض الدول إلى التدخل للتغلب على المشاكل التي نشأت بسبب الكساد الذي أعقب انتهاء الحرب.

- 71. وفي الثلاثينيات من القرن الماضي** برزت الحاجة إلى أن تركز الإدارة جهودها لخلق عمالة مستقرة تحقيقاً لاستقرار مستويات الإنتاج وعدم الاعتماد على العمالة المؤقتة، وظهرت في تلك الفترة الدعوة لاعتماد سياسة مواءمة الأشخاص مع الوظائف وذلك من خلال الاعتماد على توصيف الوظائف لتحديد المهارات الأساسية المطلوبة واللازمة لأداء أي وظيفة بكفاءة، في تلك المرحلة انصب اهتمام الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين اللازمين لأداء الأعمال من بين المتقدمين للتعيين. كما رافق ذلك اهتمام الإدارة بالاستخدام الأمثل للعاملين، وطرح مفهوم "الرجل المناسب في المكان المناسب" وبدء التوجه الجاد لاعتماده، كما أعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاهية الأفراد العاملين.
- 72. وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية** انصب الاهتمام على رسم سياسات مختلفة للتوظيف على مستوى الدولة سعياً إلى تحقيق مبدأ العمالة الكاملة كما حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع على البحث عن المهارات التي تناسب التطورات التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة وأدى ذلك إلى البدء بالاهتمام بتخطيط القوى العاملة كما بدأ الاهتمام بربط سياسات التوظيف بتخطيط القوى العاملة.
- 73. وبعد هذه المرحلة التي أعقبت انتهاء الحرب العالمية الثانية**، مرت عدة سنوات حصل خلالها توسع في مجال العمل التخصصي أمام إدارة الأفراد وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة، وتفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار والتعيين وتقييم الوظائف وتحديد فئات الأجور المدفوعة إلى العاملين وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية والتدريب كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون علماً مستقلاً لإدارة الأفراد مما أدى إلى تمهيد الطريق إلى فصل إدارة الأفراد في المنظمات الكبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى وتحملها لمسئولياتها وقيامها باعتبارها تخصصاً جديداً. وفي السنوات الأخيرة نمت إدارة الأفراد نمواً ملحوظاً وبدأت تأخذ مداها الحقيقي حيث ارتفع مستوى الأساليب المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة وتحليل العمل والاختيار والتعيين وغيرها. كما توسعت آفاق المدارس الفكرية الخاصة بشؤون الأفراد. وبذلك أصبحت إدارة الأفراد إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة والواضحة في العصر الحديث وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل.

2. إدارة الموارد البشرية و مدخل النظم

يمثل مدخل النظم أحد أبرز المداخل الحديثة للنظر للعملية الإدارية وللمنظمة ككل فقد ظهر هذا المدخل في الستينيات وقد وضعه مجموعة من العلماء بقيادة "بولود نج وبيرتلانفي" حيث قاموا بتأسيس جمعية للأبحاث العامة للنظم وذلك لأجل تطبيق مدخل النظم في ميادين مختلفة. وقد عُرفت المبادئ العامة لهذا المدخل "بالنظرية العامة للنظم". إن المحتوى العام لهذا المدخل يشير إلى أنه لا يمكن النظر إلى أي عمل إداري بمعزل عن الأعمال الإدارية الأخرى التي تؤثر فيه وتتأثر به بل أنه يجب أن يعتبر أي عمل إداري أو وظيفة على أنه عملية متكاملة. كما أن المنظمة بموجبه تمثل نظاماً فرعياً ضمن نظام أكبر هو بيئتها الخارجية وأنها تضم مجموعة من النظم الفرعية المتمثلة في الشعب والأقسام والتي تعمل جميعها بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد أحدث مدخل النظم مجموعة من الآثار في مجال إدارة الموارد البشرية تمثلت في الجوانب التالية:

74. إن الأنشطة والوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية متداخلة ومتراصة مع بعضها بحيث ينظر لها على أنها وحدة متكاملة، وهذا يؤدي إلى تسهيل عملية التنسيق بينها لغرض بلوغ الأهداف المحددة، ويتجلى التكامل من خلال أداء بعض وظائف الموارد البشرية التي لا تحقق هدفاً بحد ذاتها إلا أنها تعتبر ضرورية لأجل التمكن من أداء وظائف أخرى.

75. إن تطبيق مدخل النظم في إدارة الموارد البشرية أدى إلى تكون إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة مسؤولة عن وظائف إدارة الموارد البشرية بالنسبة لكل العاملين في المنظمة مهما اختلفت مستوياتهم التنظيمية. فهي مسؤولة عن الأفراد في المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا، فهم جميعاً لهم دور يجب أن يؤده بكفاءة وفاعلية.

76. من آثار تطبيق مدخل النظم على إدارة الموارد البشرية اعتبارها عملية مستمرة وديناميكية، فتتمثل أنشطتها بسلسلة من الحلقات المتصلة والمتتابعة، وتهدف هذه الأنشطة إلى تهيئة ما تحتاجه المنظمة من أفراد عاملين أكفاء قادرين على تنفيذ المهام والواجبات التي تؤدي إلى بلوغ أهداف المنظمة.

77. أدى تطبيق هذا المدخل على إدارة الموارد البشرية إلى جعلها بمثابة الجهاز المسؤول عن التنظيم في المنظمة وذلك انطلاقاً من تكامل الوظائف واستناداً إلى أن مهمة إدارة الموارد البشرية هي اختيار وتعيين أفضل العناصر البشرية المتقدمة للتعين وتأهيلهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وصيانتهم لكي يسهموا بفاعلية في بلوغ أهداف المنظمة.

3. مسؤولية إدارة الموارد البشرية

قد يثور تساؤل مؤده: "من هو المسؤول عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟ والإجابة ببساطة أن هذه مسؤولية مشتركة بين كل من:

78. الإدارة العليا للمنظمة بقيمها و نظرتها للموارد البشرية.

79. إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بمسؤوليتها عن رسم أو المشاركة في رسم أهداف واستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية والتأكد من أن هذه الأهداف والاستراتيجيات داخله ضمن توجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة. حيث يمكن أن تشير (إدارة الموارد البشرية) على الإدارة العليا بما تراه في هذا المجال، كما تتابع وتقيم فاعلية تطبيقها وتطبيق المديرين المعنيين لاستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية ومدى إسهام هذا التطبيق في بلوغ و تنمية القدرة التنافسية للمنظمة.

80. المديرين أو الرؤساء المباشرين الذين يطبقون سياسات الموارد البشرية ويسهمون في تدريب وتقييم وحفز مرؤوسيههم. وعلى ذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية متعدد الجوانب، فهو ليس دوراً تنفيذياً فقط، بل إنه تصميمي وتقييمي واستشاري أيضاً، ناهيك عن دورها الخدمي ممثلاً في خدماتها للإدارات الأخرى في مجالات مثل وصف وتقييم الوظائف والاستقطاب والاختيار.

4. إدارة الأفراد أم إدارة الموارد البشرية

تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون البشر كعاملين في المنظمة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة شؤون الموظفين" ثم "إدارة الموارد البشرية" وحدثاً إدارة رأس المال الفكري أو المعرفي.

ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم وحتى مع مسمى "إدارة الأفراد" كانت النظرة للفرد العامل على أنه مجرد فرد أو شخص.

ولم تختلف النظرة كثيراً مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شؤون العاملين أو شؤون الموظفين، لكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر. أي اختلفت الفلسفة والنظرة.

فمع السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين ودخول الألفية الثالثة تواضع دور المادة الخام في تشكيل أو صناعة المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات وحل محلها المعرفة. لقد تحولت أسس التقدم الاقتصادي من الزراعة إلى الصناعة ثم إلى ما بعد عصر الصناعة أي تكنولوجيا المعلومات وتوظيف المعرفة، فظهرت السلع الذكية مثل الهاتف الذكي والسيارة الذكية والحاسب الذكي والقنبلة الذكية وبطاقة الائتمان الذكية، وهي منتجات يعتمد إنتاجها على ما في رؤوس البشر من معرفة أكثر بكثير من الاعتماد على المواد الخام.

وهكذا يجب أن تختلف النظرة للعاملين من مجرد أفراد إلى رأس مال فكري. أي أن لهم عقولاً قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر في تعزيز أداء وموارد المنظمة. وهم بهذا الوصف الذي لا مبالغة فيه يعدون أعلى موارد المنظمة، فمنهم المصممون والمديرون والمنفذون والمديرون الفاعلون الذين يحسنون تحليل المتغيرات البيئية واستشعار الفرص والتحديات القادمة وتحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة، ومن ثم يستطيعون تصميم أهداف سليمة واستراتيجيات فاعلة ويصنعون قراراتهم على هديها وانسجاماً وتكاملاً معها. ومع المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية أصبح مديرو إدارات الموارد البشرية شركاء في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، وهو دور كان غائباً مع المفهوم والأداء التقليديين "إدارة الأفراد".

أما المنفذون فهم الذين - بقيمهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم والتزامهم ومقترحاتهم ومبتكراتهم (عقولهم المفكرة المبدعة) - ينفذون الاستراتيجيات ويتعاونون على تحقيق الأهداف. وهكذا يسهمون في بناء ميزة وقدرة تنافسية للمنظمة في بيئة حادة التنافس لا يفوز ولا يبقى فيها إلا الشركات المبتكرة المطورة.

من هنا وتوازياً مع نظرة الإدارة العليا للعاملين كرأس مال عقلي ومورد أو أصل يفوق في قيمته الأصول الأخرى مثل الأرض والمباني والآلات والخامات والأموال ظهر مسمى إدارة الموارد البشرية لينسجم مع هذه النظرة. صحيح أن هناك تشابهات أساسية بين مفهومي إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية مثل الاهتمام باختيار وتعيين وتدريب وحفز العاملين، ولكن هناك عناصر أساسية مميزة لمدخل إدارة الموارد البشرية هي:

(1) البعد الاستراتيجي للمورد البشري (2) البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين (3) الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء (4) الاستثمار في رأس المال البشري (5) توحيد مصالح وتوجهات الإدارة والعاملين. وهذا ما دعا إلى تزايد استخدام تعبير "إدارة الموارد البشرية" في منظمات الأعمال بشكل خاص كبديل لإدارة الأفراد باعتباره منسجماً مع واقع الأداء التنظيمي المعاصر.

مما سبق يتضح الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كإحدى العمليات الأساسية في المنظمة مما يستوجب معه النظر إليها كعملية تتكون من مجموعة من الأنشطة الأساسية والفرعية يمارس من يديرها كافة الوظائف الإدارية من تخطيط توجيه رقابة وأيضاً اتخاذ القرارات في إطار من التأثير المتبادل ما بين هذه الإدارة وبين البيئتين الداخلية والخارجية.

5. إدارة الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية

مع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف ومع ظهور التنظيمات العمالية توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بمعنويات الموارد البشرية حيث أصبح ضمن أهدافها الأساسية تحليل دوافع الفرد وتحديد احتياجاتهم الأساسية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تفهم الجوانب الإنسانية لكافة أفراد التنظيم.

فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة.

ولقد كانت تجارب ألتون مايو والنتائج التي وصلت إليها نقطة تحول رئيسية في بدء الطريق نحو العلاقات الإنسانية، حيث أكدت على ضرورة الاهتمام بعلاقات الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا بوصفهم أفراداً فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني.

ويطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات لذا فإن النظرة لموضوع مناقشة العلاقات الإنسانية في محيط العمل كونها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى الأداء بإنتاجية مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية. ومن هنا يمكننا أن نعرف العلاقات الإنسانية بأنها "النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك.

ولمعرفة طبيعة العلاقات الإنسانية لا بد من تحليل وفهم واضح للفرد ولاتجاهاته داخل المنظمة وبالتالي فإن هذه المعرفة يجب أن تبنى على:

81. أن الفرد لا يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل وبالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي.

82. أن الفرد هو عضو في جماعات عمل مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تنشأ بينه وبين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة واتجاهات هذه الجماعات وأهدافها.

لذا فالدور الحقيقي لإدارة الأفراد في فهمها للعلاقات الإنسانية هو العمل الجاد لهيئة مناخ تنظيمي يتيح خلق وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة ولا سبيل لها في ذلك سوى تحديدها للمفاهيم وللمقومات السلوكية التي بواسطتها يمكن السيطرة إلى حد كبير على سلوك وأداء الأفراد داخل التنظيم.

6. إدارة الموارد البشرية و الروح المعنوية

يعتبر علم النفس الصناعي أو الإداري من أحدث العلوم التي أثّرت بشكل واضح واحتلت مكانة رفيعة لما تقدمه من عون كبير في تحديد وتحليل المشكلات الإنسانية وفي معرفة اتجاهات الأفراد وحقيقة سلوكهم. والروح المعنوية في الصناعة تعتبر أحد الموضوعات الهامة التي يعالجها علم النفس الصناعي والتي نالت القدر الكبير من العناية من جانب رجال الإدارة وعلماء النفس في الدول المتقدمة. ويرجع اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتحديد بموضوع الروح المعنوية لضمان فعالية أداء كافة أفراد التنظيم في تحقيق هيكل أهداف المنظمة ولا شك أن رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم يؤدي بالضرورة إلى ضمان التوافق والتعاون في ممارسة وظائفهم وبالتالي تعاونهم مع الآخرين لتحقيق الكفاءة للأداء التنظيمي.

ملخص الفصل الثاني

تناولنا في هذا الفصل توضيحاً لعدة عناصر أساسية توضح الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية وهي:

- بدأ الاهتمام بهذه الوظيفة في المصانع الإنكليزية في منتصف القرن التاسع عشر على أيدي "روبرت أوين".
- زيادة دور النقابات بعد الحرب العالمية الأولى وخلق مشاكل جديدة لإدارة المنظمات.
- ازدياد المعامل والشركات وازدياد العمال بعد الحرب العالمية الثانية وازدياد المشاكل الإنتاجية أدى إلى بذل جهود أكبر من قبل الحكومات للتعاون مع إدارة الأفراد.
- ظهور النظريات الحديثة في الإدارة والتي كان من أبرزها مدخل النظم الذي يشير إلى المنظمة كنظام مفتوح يؤثر بتأثير البيئة المحيطة به.

كما تناولنا في هذا الفصل الإجابة على التساؤل التالي، من يدير الموارد البشرية؟ وكيف تحول مفهوم إدارة الأفراد على إدارة الموارد البشرية.

كما تعرضنا في هذا الفصل على اهتمام إدارة الموارد البشرية بالعلاقات الإنسانية والروح المعنوية للأفراد وأثرها على إنتاجية الأفراد ونجاح المنظمات.

أسئلة الفصل الثاني

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		83. المنظمة هي عبارة عن نظام مغلق على بيئته الخارجية.
	✓	84. لقد أحدث مدخل النظم مجموعة من الآثار في مجال إدارة الموارد البشرية.
✓		85. إن المسؤولية عن إدارة الموارد البشرية تنحصر في يد مدير الموارد البشرية.
✓		86. مع دخول الألفية الثالثة تواضع دور المعرفة في تشكيل أو صناعة المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات وحل محلها المادة الخام.

أسئلة كتابية:

- السؤال الأول: حدد المراحل الأساسية التي تطورت فيها إدارة الموارد البشرية.
(توجيه للحل: الفقرة -1- الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية)
- السؤال الثاني: وضح أثر الحرب العالمية الثانية على تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية.
(توجيه للحل: الفقرة -1- الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية)
- السؤال الثالث: وضح أثر مدخل النظم في إدارة الموارد البشرية.
(توجيه للحل: الفقرة -2- إدارة الموارد البشرية ومدخل النظم)
- السؤال الرابع: بين كيف تطورت مسميات إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
(توجيه للحل: الفقرة -4- إدارة الأفراد أم إدارة الموارد البشرية)
- السؤال الخامس: وضح الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية في فهمها للعلاقات الإنسانية.
(توجيه للحل: -5- إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية)

الفصل الثالث: تصميم وتحليل العمل

عنوان الموضوع:

تصميم وتحليل العمل Job Analysis and Design

كلمات مفتاحية:

تصميم العمل، تحليل العمل، مجالات استخدام نتائج تصميم وتحليل العمل، مداخل تصميم العمل (المدخل العلمي، مدخل توسيع العمل أفقياً، مدخل إغناء أو إثراء العمل، مدخل فريق العمل المتزامن، مدخل ملاءمة العمل لخصائص الفرد)، طرق جمع البيانات (طريقة الملاحظة، طريقة المقابلة، طريقة قوائم الاستقصاء المنظمة، طريقة المؤتمرات التقنية (مجموعات التركيز)، طريقة التسجيل)، مداخل تحليل العمل (دراسة العمل الوظيفي، مدخل تحليل الموقع)، تقويم العمل، مقاييس الأداء.

ملخص الفصل:

يعرض هذا الفصل بشكل مفصل مفاهيم تصميم العمل وتحليله، مع ربطه بالعديد من وظائف إدارة الموارد البشرية لتبيان أهميته وانعكاسه الإيجابي على هذه الوظائف. كما سيتم شرح المناهج المختلفة التي يمكن اتباعها لتصميم أو تحليل العمل مع توضيح لخصوصية كل منها وحالات استخدامها. إضافة إلى توضيح للأساليب المختلفة التي يمكن استخدامها للحصول على المعلومات اللازمة لإنجاح عملية تحليل وتصميم العمل، مع شرح لخطوات تحليل العمل وكذلك مقاييس الأداء التي يمكن استخدامها.

المخرجات والأهداف التعليمية:

87. التعرف على مفاهيم تصميم العمل وتحليل العمل، وأهميتها.
88. فهم علاقة تصميم وتحليل العمل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية.
89. التعرف على العوامل المؤثرة على نجاح تصميم العمل
90. فهم المداخل المختلفة لتصميم الأعمال وخصوصية استخدام كل منها.
91. التعرف على طرق جمع المعلومات حول العمل
92. فهم المداخل المختلفة لتحليل الأعمال ومتطلبات كل منها.
93. استيعاب خطوات تحليل العمل.
94. التعرف على مقاييس أداء العمل وأنواعها.

مخطط الفصل:

95. مفهوم تصميم وتحليل الأعمال Concept of job analysis and design
96. علاقة تصميم وتحليل العمل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية Relationship between job analysis and design and human resources management
97. أهداف وأهمية تصميم و تحليل العمل Objectives and importance of job analysis and design
98. تصميم العمل Job design
99. مداخل تصميم العمل Approaches of job design
100. إعادة تصميم العمل Job redesign
101. طرق جمع المعلومات حول العمل Methods of collecting job data
102. مداخل تحليل العمل Approaches of job analysis
103. توصيف الوظائف أو الأعمال Job description
104. خطوات تحليل العمل Steps in job analysis
105. تقييم العمل Jon evaluation

تعد عملية التعرف على الأعمال الموجودة في المنظمة من خلال عمليات تصميم وتحليل العمل من أساسيات توظيف الموارد البشرية المناسبة. ويتم ذلك من خلال جانبين: الأول يركز على تحديد أهداف وخصائص وواجبات جميع الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة، والثاني يركز على تحديد محتوى العمل من خلال عملية التحليل المرتبطة بنوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال وهذان الجانبان سيتم بحثهما في هذا الفصل.

1. مفهوم تصميم وتحليل الأعمال:

سنعتمد أولاً إلى تعريف تصميم العمل وتوضيح معناه، ثم تعريف وتوضيح تحليل العمل، لنصل في النهاية إلى فهم العلاقة القائمة بينهما.

يمكن تعريف تصميم العمل بأنه:

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، بحيث يكون معروفاً لدى إدارتها، ما هي أهداف كل وظيفة، وما هي الأعباء الملقاة على عاتق كل منها، وكيف تحقق المنظمة أهدافها بشكل عام.

كما يمكن تعريف تحليل العمل بأنه: عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد لغرض توضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وكذلك تقويم العمل.

وبشكل أكثر تفصيلاً يعرف تحليل العمل: بأنه نشاط تقوم إدارة الموارد البشرية من خلاله بتعريف ووصف تفصيلي وتسجيلي لأهداف، وخصائص، ومهام، وواجبات، ومسؤوليات، وأبعاد، كل عمل أو وظيفة من وظائف المنظمة التي تشتمل عليها أنشطتها الرئيسية والفرعية. وكذلك وصف الظروف المناخية المادية التي تؤدي في ظلها الأعمال، والأخطار المصاحبة لها، ليصار على ضوء نتائج هذا الوصف والتسجيل إلى تحديد الصفات المطلوب توافرها في الأفراد الذين سيشغلون الوظائف.

وهذه الصفات تشمل: المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، المهارة، القدرات، المتطلبات الفسيولوجية، المكونات الشخصية، العمر، الجنس. وقد أضيف لهذه المواصفات حديثاً صفة أساسية، تعد الآن اتجاهاً جديداً في الدول المتقدمة يجب الأخذ به وهي، تحديد الحاجات والرغبات التي يمكن إشباعها عن طريق الوظيفة أو العمل، وذلك لمقارنتها مع حاجات ورغبات الفرد المراد توظيفه، وذلك من أجل معرفة هل الوظيفة التي سيشغلها تعمل على إشباع حاجاته ورغباته أم لا، وهل تتوافق مع ميوله النفسية.

يلاحظ من التعريف المذكور أنفاً أن الهدف الأساسي من عملية جمع المعلومات عن العمل هو معرفة مواصفات العمل ومحدداته ثم الوصول إلى قيمة العمل قياساً بالأعمال الأخرى، وهنا لابد لنا من تحديد المفاهيم الواردة في عملية تحليل العمل.

وصف العمل: وهو عبارة عن قائمة منظمة وواقعية بالأعباء والمسؤوليات لعمل محدد، وهذه القائمة توضح ماذا يتم عمله وكيف ولماذا.

مواصفات العمل: عبارة عن قائمة توضح الحد الأدنى المقبول لمؤهلات الأفراد العاملين لغرض أداء العمل وفقاً لمتطلبات الأداء. إن هذه القائمة تعتبر مقياساً لنوعية أو كفاية الأفراد المطلوبين للأداء المقبول والمرضي.

تقويم العمل: وهو عملية نظامية لتحديد قيمة كل عمل بالقياس إلى الأعمال الأخرى في المنظمة، والهدف الأساسي من هذه العملية هو لتحديد النسبة العادلة للدفع.

المعلومات التي يحتاجها محللو العمل: إن المعلومات الأساسية التي لا بد لمحلل العمل من جمعها للوصول إلى تصور كامل وشامل حول العمل ولاستخلاص المواصفات والشروط المطلوبة له هي:

- عنصر العمل
 - المهمة: وهي عبارة عن النشاط المميز لتحقيق هدف معين مثال: طبع كتاب رسمي وتفرغ الأحمال أو التخزين... الخ.
 - العبء: يمثل عدداً من المهام والمسؤوليات، مثال: من أعباء عمل كاتب الحسابات إعداد قائمة الرواتب الشهرية للموظفين وتوقيع الصكوك وغيرها من المهام المرتبطة بعمله.
 - الموقع: ويشير إلى واحد أو أكثر من الأعباء المنجزة من قبل فرد واحد في المنظمة، لذلك توجد مواقع كثيرة في أية منظمة وفقاً لعدد الأفراد والأماكن الوظيفية
 - العمل: يمثل نوع الموقع في المنظمة ونمطه مثال على ذلك الشركة التي تستخدم (50) محاسباً معني هذا أن لديها 50 موقعاً ولكن لديها عمل واحد (محاسب).
 - عائلة العمل: تمثل مجموعة من اثنين أو أكثر من الأعمال إما أنها تحتوي على صفات مشتركة للأفراد العاملين أو أنها تتشابه في الخصائص وفقاً لما يقرره محللو العمل.
 - المهنة: مجموعة من الأعمال المتشابهة الموجودة في المنظمة كمهنة ميكانيكي، ومهنة المحاسبة، ومهنة مهندس صيانة وخدمات... الخ.
 - الممارسة المهنية: تمثل سلسلة من المواقع والأعمال أو المهن التي تكون ملاصقة للفرد طيلة حياته.
- بعد عرض المفهومين لكل من تصميم وتحليل العمل يلاحظ أنهما يسعيان وبشكل متكامل إلى تحقيق هدف واحد وهو: وضع الفرد المناسب في العمل أو الوظيفة المناسبة بما يساعده على تحقيق إنتاجية جيدة، وجعله محباً لعمله وللمنظمة التي يعمل فيها. وهذا يسهم إلى حد كبير في تخفيض معدل الدوران والغياب عن العمل والتكلفة أيضاً. كما يسهم في تحسين نوعية حياة العمل داخل المنظمة.

2. علاقة تصميم وتحليل العمل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية:

بشكل موجز يمكن القول أن تصميم وتحليل العمل كوظيفة أو كمنشآت متكامل، إنما يسعى إلى تقديم خدمة ذات قيمة كبيرة لعدد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث أنه على ضوء النتائج التي يتوصل إليها، تباشر الأنشطة الأخرى مهامها. ونورد فيما يلي المجالات التي تستخدم فيها نتائج تصميم وتحليل العمل، حيث من خلال شرحها، يتبين لنا طبيعة العلاقة القائمة بين تصميم وتحليل العمل من جهة، وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى من جهة ثانية.

1.2. تخطيط القوى العاملة

تساعد نتائج تصميم وتحليل العمل نشاط تخطيط القوى العاملة، في أنها توفر الأساس الذي تبنى عليه خطة المنظمة للقوى العاملة. فهي توفر لها الرؤيا لطبيعة وظائف المنظمة ومتطلباتها من العاملين من حيث الكمية والنوعية والموصفات، وهذا بالتالي يساعدها على التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد في المدى القصير والبعيد.

2.2. الاستقطاب

تساعد نتائج تصميم وتحليل العمل المنظمة في معرفة من ستقوم بترغيبهم وجذبهم للتقدم والعمل لديها، وذلك من خلال المعلومات الكاملة عن المواصفات والشروط الواجب توافرها في الأفراد الذين سيشغلون وظائفها التي يوفرها التصميم والتحليل. إن هذه المواصفات تساعد عملية الاستقطاب في تحديد مصادر العمالة التي يتوفر لديها الحاجة المطلوبة، كما تساعده في وضع خطة الاستقطاب الكفيلة بترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقدم وطلب العمل في المنظمة.

3.2. الاختيار والتعيين

توفر نتائج تصميم وتحليل العمل المعلومات الكافية عن الوظيفة وعن الفرد الذي سيشغلها، بحيث تكون هذه المعلومات بمثابة المرشد في انتقاء أفضل المتقدمين للعمل، وذلك من خلال المقارنة ما بين ما تتطلبه الوظيفة من مواصفات، وما يمتلكه المتقدم للتوظيف من هذه المواصفات.

4.2. برامج الأمن والحماية

توضح نتائج تصميم وتحليل العمل طبيعة كل عمل أو وظيفة من حيث أهدافها، وسماتها العامة والتفصيلية، والظروف المناخية والأخطار المصاحبة لها. وهذا بلا شك يساعد المنظمة، ومن خلال إدارة الموارد البشرية، على تصميم برامج الحماية والأمن التي تهدف إلى حماية العاملين من أخطار الأعمال التي يزاولونها، وتوفير عنصر الأمن والطمأنينة لهم أثناء أدائهم لواجباتهم ومسؤولياتهم.

5.2. التدريب:

قد يكون التدريب بهدف التعريف بالعمل أو تطوراتها، أو قد يكون بهدف رفع مستوى الأداء، أو إعداد شاغل وظيفة ما لوظيفة ذات مهام جديدة ... الخ. والنتيجة أنه في كل الحالات لابد من معرفة متطلبات الوظيفة ليتم على أساسها إعداد برنامج التدريب المناسب للفرد، وبالتالي نجد أن نتائج تصميم وتحليل العمل توفر المعلومات الكافية عن ذلك، والتي تساعد التدريب على أداء مهمته كما يجب.

6.2. الترقية

الترقية عبارة عن شغل الموظف لوظيفة ذات مسؤوليات ومهام جديدة، وحتى يكون قرار الترقية سليماً وموضوعياً، لابد من معرفة المعلومات الكافية عن أعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة ومقارنتها بمواصفات وإنجازات الموظف المراد ترقيته، لتحديد ما إذا كانت مواصفاته تناسب متطلبات الوظيفة الجديدة المنوي ترقيته إليها أم لا، وبالطبع يوفر تصميم وتحليل العمل هذه المعلومات الضرورية.

7.2. معايير قياس الكفاءة

على ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل يمكن تحديد العناصر والصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف ليؤدي عمله بنجاح وكفاءة، لأن التصميم والتحليل يوضحان متطلبات تنفيذ العمل بكفاءة. ولا شك أن هذه المعايير هي أساس قياس كفاءة الفرد، إذ يقارن الأداء الفعلي بها لتحديد مستوى الإنجاز المحقق من قبله.

8.2. تحديد الأجور والمكافآت

الأجر العادل لابد أن يرتبط بالأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة، وأقرب أساس موضوعي لتقدير الأعباء يتمثل في تقدير أهمية الوظائف المختلفة لدفع الأجر بما يتناسب مع أعبائها، ولتقدير الأهمية يجب الاعتماد على نتائج التصميم والتحليل التي توضح مهام ومسؤوليات وأعباء كل وظيفة أو عمل في المنشأة.

3. أهداف و أهمية تصميم و تحليل العمل

من خلال الاستعراض السابق للعلاقة القائمة بين تصميم وتحليل العمل من جهة وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى وما تقدمه نتائجها لها من فائدة من جهة ثانية، يتضح لنا مدى أهمية هذا النشاط الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ تعتبر النتائج التي يتوصل إليها كل من التصميم والتحليل، بمثابة حجر أساس يقوم عليه تنفيذ هذه الأنشطة، وبدونها لا يكون العمل قائماً على أسس صحيحة وسليمة. ويمكن تلخيص هذه الأهمية بما يأتي:

106. إن خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين تعتمد على المعلومات الوافية حول متطلبات ومواصفات العمل.

107. يحتاج تصميم البرنامج التدريبي للأفراد العاملين معرفة متطلبات ومواصفات العمل ومقارنتها بالمؤهلات الفعلية للأفراد العاملين بغية معرفة النقص وتلافيه من خلال التدريب والتطوير.

108. إن عملية تحديد العمل تعتبر الأساس الذي تبنى عليه معايير تقويم أداء الأفراد العاملين حيث أن عملية تقويم الأداء تحدد مدى مساهمة الفرد بالعملية الإنتاجية وهذه الأخيرة تتحدد وفقاً لمواصفات العمل ومؤهلات ومواصفات الأفراد العاملين للأداء المطلوب.

109. تعتبر من الخطوات الأولية والأساسية في عملية تقويم العمل أي تحديد الأهمية النسبية للأعمال في المنظمة بغية الوصول إلى بناء هيكل عادل للأجور والرواتب.

110. تعكس نتائج التصميم والتحليل مستوى التكنولوجيا المستخدم في المنظمة، ذلك لأن تصميم العمل يأخذ في اعتباره وإلى حد كبير متطلبات التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ الأعمال، التي تسهم كثيراً في تحديد مكونات هذه الأعمال.

111. تعكس نتائج تصميم وتحليل العمل الشروط المناخية التي تؤدي في ظلها الأعمال والأخطار المصاحبة لها.

112. المساهمة في تحديد السلوك المطلوب من الأفراد والمرغوب به من قبل المنظمة، والذي يعمل على تحقيق الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

بعد أن استعرضنا في الفقرات السابقة تعريف ومفهوم وأهمية تصميم وتحليل العمل، وكيف أنهما نشاطان متكاملان سنعمد لتعميق هذين المفهومين في ذهن الدارس من خلال الفقرات اللاحقة.

4. العوامل المؤثرة على نجاح تصميم العمل

بيننا سابقاً أن تصميم العمل يحدد القاعدة التي على أساسها يتم تنفيذ الأعمال، ذلك لأنه يحدد هدف كل منها، كما يحدد ما هو المطلوب من أجل تحقيقه. وتصميم العمل عند قيامه بذلك، لا بد له من أن يراعي بعض الأمور الهامة التي تساعده في أداء مهمته.

1.4. فيما يتعلق بخصائص الوظيفة أو العمل

أ- أن يعمل التصميم على أن يوفر للوظيفة وبالتالي لشاغلها الإحساس بالأهمية والاعتزاز بالنفس قدر الإمكان. وبالطبع هذه الأهمية ستكون متفاوتة من وظيفة لأخرى حسب موقعها في الهيكل التنظيمي، والموصفات المطلوبة لشغلها.

ب- أن يوفر التصميم عنصر التحدي في العمل، بمعنى أن تعمل أهداف وواجبات الوظيفة على إثارة الحماس في نفس شاغلها للعمل وبذل الجهود.

ت- أن يعمل تصميم العمل على توفير الإحساس بالمسؤولية لدى شاغل الوظيفة تجاه عمله وتجاه نفسه.

ث- أن يعمل تصميم العمل على إتاحة الفرصة لشاغل الوظيفة لأن يستخدم مهارات متنوعة، بحيث تسهم جميعها بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف العمل.

ج- أن يعمل تصميم العمل على توفير درجة من الاستقلالية في أداء واجبات الوظيفة، وهذا يكون عن طريق تحديد درجة من الحرية في ممارسة واجباتها.

ح- أن يعمل تصميم العمل على توفير معلومات مرتدة واضحة وبشكل مباشر لشاغل الوظيفة عن نتائج جهده، ونشاطه وفاعليته في أداء واجبات وظيفته.

خ- أن يعمل التصميم على توفير الإحساس بالإنجاز لدى الفرد قدر الإمكان.

2.4. فيما يتعلق بواجبات الوظيفة أو العمل

لا شك أن واجبات كل وظيفة تكون مختلفة عن الأخرى. ويتم تحديد الواجبات في العادة على ضوء الأهداف، وما تحتاجه من أجل تحقيقها. وعليه فعند تحديدها لابد من مراعاة عنصر الدقة والوضوح، وعدم ازدواجيتها ذلك لأن هذا الأمر يساعد تحليل العمل على تفصيلها، وتحديد مواصفات وشروط شاغليها بوضوح، واختيار الفرد المناسب للعمل المناسب.

3.4. فيما يتعلق بالأهداف

إن تحديد وصياغة أهداف الوظيفة أو العمل شيء في غاية الأهمية، ذلك لأن على ضوء الهدف تتحدد الواجبات، والهدف بدوره يعطي للفرد شاغل الوظيفة رؤية واضحة لما ينبغي عليه تحقيقه. وبوجه عام يجب أن يعمل تحديد الأهداف على:

- أ- بيان مدى أهمية الوظيفة.
- ب- بيان سبب وجود الوظيفة.
- ت- بيان علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى.
- ث- أن تكون أهداف العمل نابعة من أهداف المنظمة، وتعمل على خدمتها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

5. مداخل تصميم العمل

بوجه عام يمكن القول أن هناك عدة مداخل يمكن بواسطتها تنفيذ تصميم العمل، وسوف نقوم فيما يلي بشرح أهم هذه المداخل التي هي أكثر شيوعاً في الاستخدام. وقبل القيام بعملية الشرح نريد أن ننوه إلى ضرورة الانتباه عند اختيار أحد هذه المداخل للاستخدام، فيما إذا كانت المنظمة جديدة وينفذ التصميم لأول مرة، أو أن المنظمة قائمة والتصميم بالتالي لا ينفذ لأول مرة. كذلك نريد أن ننوه إلى ضرورة الانتباه إلى طبيعة الوظائف أو الأعمال التي يراد تصميمها، وذلك فيما إذا كانت ذهنية تعتمد على القدرات الفكرية، أو إذا كانت حركية تعتمد على القدرات الفسيولوجية، وتقوم بأداء أعمال ذات طابع متكرر، وإنتاجيتها في الغالب تكون ملموسة.

1.5. المدخل العلمي

بموجب هذا المدخل يتم تقسيم العمل الواحد إلى جزئيات، وذلك باستخدام دراسات الحركة والزمن، التي تحدد مضمون كل عمل بكامل جزئياته، وكيفية أدائه، والوقت اللازم لإنهائه أو إنجازه، ويمكن إيجاز الخطوات التي يستخدمها المدخل العلمي في تصميم العمل بما يلي:

- تجزئة العمل الواحد إلى جزئيات صغيرة جداً وبسيطة، وذلك من أجل أدائها بسهولة دون الحاجة إلى مهارة.
- جعل أداء الجزئيات بشكل متكرر.
- تقليل عمليات النقل والمناولة داخل العمل قدر الإمكان.

- توفير ظروف مناخية جيدة في مكان العمل.
 - مراعاة التخصص الدقيق في أداء جزئيات العمل.
- لقد تم انتقاد هذا المدخل بأنه يغالي في تقسيم العمل والتخصص فيه، مما يؤدي إلى انعكاسات سلبية على الفرد والمنظمة. وفيما يلي أهم الانتقادات التي وجهت للمدخل العلمي في تصميم العمل:
- حدوث ملل وسأم لدى الفرد نتيجة أدائه لواجبات أو مهام حركية بسيطة ومتكررة.
 - حدوث انعزالية لدى الفرد، حيث تنحصر اهتماماته ضمن دائرة تخصصه الضيق.
 - النظرة الجزئية للأمور وليست كلية.
 - الشعور بعدم الأهمية، نتيجة أن هدف العمل المناط بالفرد بسيط.
 - عدم الاهتمام بالجانب المعنوي في دافعية الفرد للعمل، على اعتبار أن هذا المدخل ينظر للإنسان على أنه اقتصادي دافعه للعمل مادي، بغض النظر عن حاجاته المعنوية.
 - معاملة الإنسان كآلة يدار حسب الرغبة.
 - معدل دوران والغياب عن العمل مرتفعين بسبب عدم الرضا الموجود لدى الأفراد.
 - عدم الشعور بالحرية في العمل، على اعتبار أن كل شيء محدد وواضح للفرد دون أن يكون له رأي بذلك.
 - عدم الشعور بالإنجاز، وهذا يعود لشعور الفرد بأنه ليس مسؤولاً مسؤولاً كاملة عن عمل من بدايته وحتى نهايته، فهناك آخرون يشاركونه.
- نود الإشارة في نهاية استعراضنا الموجز للمدخل العلمي في تصميم العمل، إلى عدم ملائمة استخدامه بالنسبة للأعمال أو الوظائف الإدارية، والبحوث وجميع الأعمال التي يعتمد أداء واجباتها على القدرات الذهنية والفكرية، وبالتالي يناسب هذا المدخل الأعمال الحركية وبشكل خاص الصناعية منها.

2.5. 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، وضمن إطار خصائص العمل ذاته. وبالتالي يسعى هذا المدخل إلى زيادة عدد الواجبات التي يؤديها الفرد خلال فترة زمنية محددة، في حين أن المدخل العلمي السابق يسعى إلى تقليصها لأدنى حد ممكن. وبهذا الشكل يكون مدخل توسيع العمل أفقياً قد سعى إلى تلافي بعض الانتقادات التي وجهت للمدخل العلمي، والابتعاد عن نتائج السلبية إلى حد ما كتخفيف الملل، والنظرة الجزئية، والشعور بعدم الأهمية ... الخ.

3.5. مدخل إغناء أو إثراء العمل

يعتمد هذا المدخل في تحديده لأهداف وخصائص وواجبات الأعمال أو الوظائف، إلى 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 ومنتوعة للعمل تسمح للفرد باستخدام مهارات وقدرات متعددة ومنتوعة.

4.5. مدخل فريق العمل المتزامن

يلاحظ في المداخل السابقة أن تصميم العمل يعتمد على الفرد في تحديده لأهداف وخصائص وواجبات الأعمال، بينما نجده في هذا المدخل يعتمد على الجماعة كفريق عمل واحد تقوم بأداء واجبات متعددة في ظل خصائص متعددة أيضاً يتميز بها العمل، وذلك في سبيل تحقيق أهداف متكاملة ومتجانسة.

5.5. مدخل ملائمة العمل لخصائص الفرد

يقوم هذا المدخل بتصميم الأعمال أو الوظائف بشكل تتلاءم مع القدرات الفسيولوجية وخصائص الأفراد، وذلك لتمكينهم من أدائها بشكل جيد، وليكون عملهم محبباً إلى نفوسهم، مما يتيح معه إلى استخدام والاستفادة من القوة العاملة في المنظمة أحسن استخدام، وتحقيق إنتاجية جيدة. فعلى سبيل المثال تصمم الأعمال التي تزولها النساء بشكل تتلاءم مع قدراتهم الفسيولوجية وخصائصهم وطبيعتهم. وهنا يمكن أن يتساءل القارئ أليس من المحتمل عدم إمكانية تصميم العمل بشكل يتوافق مع قدرات وخصائص الأفراد وذلك بسبب طبيعته. لاشك أن الإجابة عن هذا التساؤل هو بالإيجاب، لكن بشيء من التحفظ، ذلك لأن الوضع هنا ليس بالمطلق بل نسبي، بمعنى أنه يجب بذل الجهد كله لملائمة واجبات وخصائص العمل مع الفرد قدر الإمكان.

في نهاية استعراضنا للمداخل التي يمكن استخدامها في مجال تصميم الأعمال، نجد من الضروري الإشارة إلى أفضلية هذه المداخل في الاستخدام. في الواقع تحكم عملية اختيار المدخل المناسب عدة معايير نعرض أهمها فيما يلي:

- حداثة المنظمة وذلك فيما إذا كانت منشأة حديثاً أو قائمة.
- طبيعة الأعمال والوظائف، وذلك فيما إذا كانت تعتمد على القدرات الذهنية والفكرية، أم حركية تعتمد أساساً على القدرات الفسيولوجية.
- المعرفة والخبرة والمهارة المتوفرة لدى الأفراد. فانخفاض مستواها لا يساعد على استخدام مدخل توسيع وإغناء العمل، ذلك لأن هذا المدخل يزيد من أعباء ومسؤوليات العمل، وبالتالي يتطلب الأمر أن يكون مستوى المعرفة والخبرة والمهارة جيد لدى الأفراد، ليكونوا قادرين على القيام بواجبات ومسؤوليات أعمالهم بشكل جيد.
- طبيعة حاجات العاملين. فوجود حاجات كالإنجاز، والشعور بالأهمية، والتحدي، يتطلب الأمر معه اللجوء إلى مدخل إغناء العمل مثلاً، ذلك لأنه يسهم إسهاماً فعالاً في إشباع مثل هذه الحاجات.

- متطلبات التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ الأعمال داخل المنظمة سواء فيما يتعلق بالآلات، أو المعدات، أو المواد، أو أساليب العمل. فنظام العمل الآلي الكامل يتم بموجبه تنفيذ الأعمال دون تدخل من العامل، لأن الآلة تنجز العمل من بدايته وحتى نهايته. وهنا يكون من غير المناسب استخدام المدخل العلمي، لأنه أصلاً لا توجد حركات يؤديها العامل.

6. إعادة تصميم الأعمال

لنتساءل الآن هل ينفذ تصميم العمل لمرة واحدة أم أكثر؟ وما هي الأسباب التي تدعو إلى القيام بإعادة تصميم الأعمال داخل المنظمة؟. في الواقع إن تصميم العمل لا بد من استخدامه عند تأسيس المنظمة، واستخدامه بشكل متكرر كلما دعت الضرورة لذلك، فهناك بعض الأسباب تدعو المنظمة إلى القيام بإعادة تصميم العمل. وفيما يلي عدد من هذه الأسباب على سبيل المثال وليس الحصر:

- أ- انخفاض مستوى الإنتاجية، حيث قد يكون سببه سوء عملية تصميم الأعمال.
- ب- رغبة الأفراد في إعادة تصميم أعمالهم.
- ت- إدخال تغييرات على المستوى التكنولوجي المستخدم داخل المنظمة.
- ث- تأكد إدارة المنظمة وإحساس العاملين بأن أداء بعض الأعمال بتصميمها الحالي، أصبح يشكل خطراً صحياً على تنفيذها.
- ج- موائمة طبيعة بعض الأعمال لنوعيات معينة من الأفراد كالنساء، والكبار في السن، لتمكينهم من أداء أعمالهم بنجاح.
- ح- استخدام تصميم العمل كبديل للترقية. فمدخل إغناء العمل يجعل الأعمال مهمة، مما يؤدي إلى شعور الفرد بأهميته ويلقي عليه مسؤوليات إضافية.

7. طرق جمع المعلومات حول العمل

إن الطرق التي يستطيع بها المديرون أو المحللون تحديد عناصر العمل والمعارف والمهارات والقدرات الضرورية للأداء الناجح هي:

- 113. طريقة الملاحظة:** وتكون عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين في تأديتهم لأعمالهم أو من خلال تسجيل ذلك ثم مراجعتها وعرضها للكشف عن إجراءات وكيفية أداء العمل.
- 114. طريقة المقابلة:** تتم باختيار عينة من الأعمال تكون ممثلة للأعمال الموجودة في المنظمة ثم مقابلة الأفراد العاملين في هذه الأعمال وجمع المعلومات منهم.
- 115. طريقة قوائم الاستقصاء المنظمة:** إذ تتم الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها من قبل الأفراد العاملين فيما يتعلق بالفقرات الخاصة بأدائهم.

116. طريقة المؤتمرات التقنية (مجموعات التركيز): إذ يتم جمع المعلومات الخاصة بالعمل من المتخصصين من خلال ندوات ومؤتمرات تعقد لذلك كالمشرفين المباشرين والمهندسين ومصممي الأعمال الذين يمتلكون معرفة واسعة عن العمل.

117. طريقة التسجيل: إذ يقوم الأفراد العاملين بالاحتفاظ بسجل خاص تدون فيه الفعاليات والنشاطات اليومية التي يؤدونها سواء كانت اعتيادية أو استثنائية.

8. مداخل تحليل العمل

من المداخل الرئيسية في تحليل الأعمال مدخلان رئيسيان هما:

1.8. مدخل العمل الوظيفي

إن هذا المدخل يتطلب من محلي العمل تحديد الأبعاد الثلاثة (البيانات، والأفراد، والأشياء) ووضع درجات لكل بعد تبدأ من صفر وتمتد وفقاً لأنواع وعدد الأعمال الموجودة على أن توصف هذه الدرجات لكل بعد وأن تحدد مجموعات وتصنيفات للأعمال والمهن المختلفة تعكس متطلبات العمل أو المهنة من المكائن والمعدات والأدوات أي الجوانب التكنولوجية للعمل أو تعكس أساليب القياس لتحقيق هدف معين (كالعمل الكتابي والحسابات...الخ).

2.8. مدخل تحليل الموقع

إن هذا الأسلوب يعتمد على جمع وتحليل المواصفات لكل عمل في المنظمة وذلك من خلال الاعتماد على خمسة أبعاد من خلالها يمكن تمييز عمل من عمل آخر وهذه الأبعاد هي:

118. متطلبات اتخاذ القرار والاتصال والمسؤولية الاجتماعية.

119. متطلبات المهارة لأداء النشاطات ويمثل هذا البعد المهارات المطلوبة في العمل باستخدام الأدوات والوسائل التكنولوجية ومتطلبات الدقة في العمل.

120. متطلبات الجهود الجسمية والظروف البيئية المرتبطة بها.

121. متطلبات تشغيل المكاتب والمعدات والأجهزة.

122. متطلبات معالجة المعلومات، وهذا البعد بتوضيح من خلال النشاطات المتعلقة بمعالجة المعلومات والتعامل فيها في أداء العمل.

9. توصيف الوظائف أو الأعمال

عند القيام بتوصيف الأعمال يجب ألا يغيب عن أذهاننا أن التوصيف الجيد، هو الذي يعطي للقارئ مفهوماً تفصيلياً واضحاً عن الأمور التالية:

- ما يراد تحقيقه من الوظيفة أو العمل (تفصيل للأهداف).

- ما هو المطلوب أداءه من أجل تحقيق العمل أو الوظيفة.
- ما هو مستوى الإنتاج المطلوب سواء من حيث الكمية أو النوعية.
- ما هي ظروف العمل المادية التي تؤدي من خلالها واجبات الوظيفة.
- ما هي الأخطار المصاحبة لأداء واجبات الوظيفة أو العمل.
- ما هي الخصائص التي يتسم بها العمل.
- موقع الوظيفة (في أي وحدة إدارية وتبعيتها).
- ما هي الظروف الاجتماعية المصاحبة للعمل.

1.9. محددات العمل أو الوظيفة

لا يمكن تحديد مواصفات شاغلي الوظائف أو الأعمال إلا بعد أن ينتهي التوصيف الذي يقدم لنا النتائج الكاملة التي على ضوءها نتمكن من تحديد الأفراد المناسبين لشغل الأعمال داخل المنظمة. إذاً تساعد نتائج التوصيف في تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الفرد ليتمكن من أداء العمل المناط به بنجاح، ويشبع من خلاله حاجاته ورغباته، وبنفس الوقت يسهم في تحقيق أهداف المنشأة في تخفيض التكلفة وتحقيق إنتاجية مرتفعة. وبوجه عام تتضمن محددات العمل عادة عدة عناصر أهمها: المؤهل العلمي، الخبرة، المهارات، القدرات، الحالة الصحية، العمر، الجنس، الحاجات والرغبات ... الخ. التي تعتبر جميعها ضرورة لأداء واجبات العمل أو الوظيفة بنجاح.

10. خطوات تحليل العمل

يتم تنفيذ تحليل العمل بشقيه المتكاملين توصيف العمل ومحددات العمل، بخطوات متعددة سنأتي على توضيحها فيما يلي:

أ- تحديد الأعمال أو الوظائف التي سيتم تحليلها:

لاشك أن أية منظمة أياً كان نوعها وطبيعة عملها، فهي تشمل على أنواع متعددة من الأعمال (إدارية، مكتبية، فنية ... الخ). فهل يشمل التحليل جميع هذه الأعمال، أم يقتصر على قسم منها دون الآخر.

ب- تحديد أسلوب الدراسة:

هناك أساليب متعددة يمكن بواسطتها تنفيذ تحليل العمل من أجل جمع المعلومات اللازمة، ووضع وصف تفصيلي للأعمال والوظائف، وسوف نعتمد إلى شرح أهمها فيما يلي:

123. النشرات التخصصية والمراجع العلمية.

124. الاعتماد على الخبرة.

125. الاعتماد على تحليل الشركات الأخرى المشابهة.

126. الدراسة الميدانية.

ويتم جمع المعلومات والبيانات عن الوظائف المراد توصيفها من خلال قائمة الاستقصاء بواسطة الأساليب الآتية:

• القائمة من قبل شاغل العمل ذاته: يعتمد هذا الأسلوب على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها. وميزته هي أن شاغل الوظيفة أقدر الأفراد على وصف العمل الذي يؤديه. إلا أنه يؤخذ عليه مآخذ متعددة أهمها ما يلي:

127. احتمال وجود عاملين غير ملمين بالقراءة والكتابة بشكل جيد.

128. احتمال عدم فهم بعض العبارات من قبل العاملين.

129. من الصعب تصميم استمارة بشكل تمكننا من الحصول على جميع البيانات المطلوبة.

130. عدم إعطاء الفرد الاهتمام والوقت الكافي لاستيفاء البيانات المطلوبة.

131. تعطيل العمل.

132. احتمال وجود تحيز.

والواقع أن المآخذ الأخير هو أخطرهما، ولتلافيه أصبح يعتمد على مراجعة الرئيس المباشر للبيانات التي يتقدم بها شاغل الوظيفة عن عمله.

• ملء القائمة عن طريق الرئيس المباشر: يمكن جمع المعلومات بموجب هذا الأسلوب بطريقتين: الأولى أن يقوم الرئيس باستيفاء كافة البيانات والمعلومات الموجودة في القائمة وحده، والثانية يتم استيفاء الاستمارة أيضاً عن طريق الرئيس المباشر، ولكن تحت إشراف أحد من ذوي عملية التحليل.

• ملء القائمة من قبل أحد من ذوي عملية التحليل من خلال الملاحظة: يعتمد هذا الأسلوب على ملاحظة أداء الموظف لعمله من قبل المنفذ، وتسجل كافة المعلومات المتعلقة بأدائه. يتميز هذا الأسلوب بدقة، وصحة النتائج التي يتوصل إليها، لكنه بنفس الوقت أسلوب يكلف وقتاً وجهداً ومالاً، وبالتالي فهو يصلح لتحليل الأعمال البسيطة التي تتصف بالتكرار.

ج- اختيار من ذوي الدراسة.

د- مراجعة وتصنيف المعلومات والبيانات.

هـ- تحليل المعلومات والبيانات.

و- إعداد كشوف التحليل والتوصيف.

11. تقويم العمل

إذا كانت البيانات توفر أوصاف العمل فإن تحليل العمل مهم في توفير المعلومات التي يتم على ضوءها المقارنة بين الأعمال لغرض تحديد ما يستحقه كل عمل من أجر أو راتب يتناسب مع قيمته ولغرض تهيئة أجور عادلة تتناسب مع متطلبات العمل من المهارات والخبرات والظروف والمواصفات الأخرى.

1.11. معايير أداء العمل

إن عملية تحليل العمل تهيئ معلومات ذات فائدة في تحديد مقاييس أداء العمل هذه المقاييس ذات فائدة من جانبيين:

133. تعتبر هذه المقاييس أهدافا توجه جهود الأفراد العاملين لإتمامها وذلك يساهم في تعزيز دافعية الأفراد

العاملين بسبب شعورهم بالفخر في وصولهم إلى الأهداف المحددة من قبل الإدارة.

134. إن المقاييس تعتبر معايير يقاس على ضوءها النجاح في العمل مما يسهل السيطرة على العمل والأداء،

حيث أن جميع أنظمة السيطرة لها أربعة جوانب هي: المقاييس ومعيار الأداء الفعلي وتصحيح الانحرافات

والتغذية العكسية.

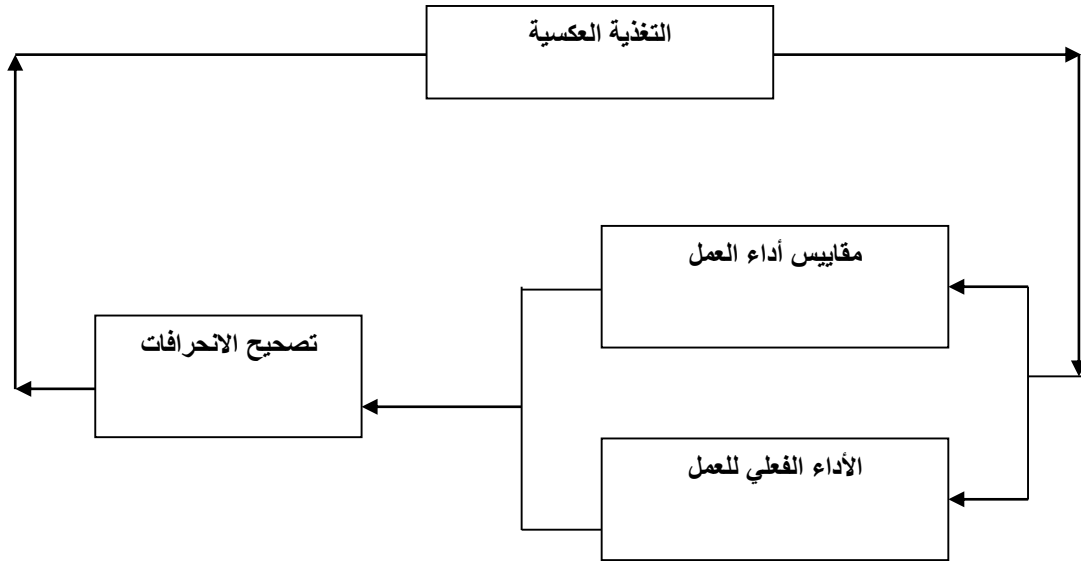
2.11. مقاييس أداء العمل ونظام السيطرة على العمل

سبق وأن أوضحنا في الفقرات السابقة أن أي مقياس لأداء العامل يحتوي على عوامل أساسية هذه العوامل يمكن

معرفة من خلال تحليل العمل وهي تساهم مجتمعة في تهيئة نظام للسيطرة على أداء العمل وتمكن إدارة الأفراد

تبعاً لذلك من تشخيص الانحرافات وتصحيحها وتوفير جميع المعلومات اللازمة للأفراد العاملين عن موقع وأسباب

الانحراف والمخطط الآتي يوضح نظام السيطرة على العمل بعناصره الأساسية.



شكل رقم (3-1) نظام السيطرة على العمل

إن مقاييس العمل من الممكن استخراجها من معلومات تحليل العمل حيث أن معلومات تحليل العمل تعتبر واضحة ووافية للأعمال التي لها الصفات الآتية:

135. أداء العمل يمكن حسابه كمياً.

136. الأداء يمكن قياسه بسهولة.

137. مقاييس الأداء تكون مفهومة من قبل الأفراد العاملين والمشرفين.

138. الأداء لا يتطلب تفسيرات متعددة ومعقدة، ومن أمثال هذه الأعمال هي الخطوط الإنتاجية التجميعية

وبصورة عامة الأعمال التي تكون حلقاتها قصيرة أي غير متعددة المهام وغير الواسعة.

أما الأعمال الأخرى فيمكن لعملية تحليل العمل مساعدة الإدارة في وضع مقاييس معقولة للأداء من هذه المقاييس الآتي:

139. قياس العمل

إن أساليب قياس العمل تحدد معدل الأداء الاعتيادي للأفراد العاملين وينتج عن هذه الأساليب مقياس أداء العمل، وفي الغالب تطبق هذه الأساليب للأعمال غير الإدارية. والمعلومات اللازمة لبناء هذه المقاييس تستمد من البيانات التاريخية ودراسة الوقت وعينة العمل.

140. البيانات التاريخية

يمكن الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالعمل من السجلات التي تحتفظ بها المنظمة كعدد الوحدات المنتجة خلال فترة معينة وعدد الوحدات التي أنتجت من قبل كل فرد عامل إن أمكن احتسابها.

141. دراسة الوقت

إن دراسة الوقت ذات أهمية في تهيئة المعلومات اللازمة عن العمل لبناء مقاييس للأداء في حالة كون العمل يمكن ملاحظته وتوقيت إجراءاته ومهامه، حيث أن دراسة الوقت تحدد كل عنصر من عناصر العمل وتحدد وقت أدائه من قبل الفرد العامل المتوسط الذي يستخدم طرقاً معيارية لأداء العمل.

142. عينة العمل

بهدف معرفة الوقت الذي يضاف كمسوحات لابد من الاعتماد على الملاحظات المتعددة للعمل بأوقات مختلفة من الدوام خلال فترة من الوقت ولتكن أسبوعين، ولذلك يتم احتساب المسوحات وفقاً لهذه الملاحظات المتكررة لعينة من الأعمال. فمثلاً إذا كانت كاتبة الطابعة تستغل $(3/2)$ الوقت في الطابعة، وإذا كانت تحتاج إلى (8) دقائق بدون توقف أو انقطاع لطباعة الصفحة الواحدة، فالوقت القياسي لطبع الصفحة يحتسب بقسمة الوقت النمطي على وقت العمل المستخدم (النسبة المستخدمة من وقت العمل وكما تم ملاحظتها). وفي مثالنا حول كاتبة الطابعة سيكون الوقت القياسي هو: $8 \div (3/2) = 12$ دقيقة.

ملخص الفصل الثالث

يمكن تعريف تحليل العمل بأنه عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد لغرض توضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وكذلك تقويم العمل.

إن أهمية تحليل العمل تبرز من خلال المعلومات التي تجهزنا بها هذه العملية، إذ أن هذه المعلومات ذات أهمية كبيرة لإدارة الأفراد في قيامها بجميع وظائفها، حيث تعتبر هذه المعلومات مفيدة في المجالات التالية: خطوات وإجراءات الاختبار والتعيين، تصميم البرنامج التدريبي والتأهيلي للأفراد العاملين، تعتبر الأساس الذي تبنى عليه معايير تقويم أداء الأفراد العاملين، تصحيح الأخطاء والانحرافات، تساعد في إعادة تصميم العمل ليتلاءم مع الأفراد العاملين، تساعد في تصميم وبناء سياسة سليمة للخدمات والأمن الصناعي أو المهني.

هناك العديد من الطرق لجمع المعلومات حول العمل أهمها: طريقة الملاحظة، طريقة المقابلة، طريقة قوائم الاستقصاء المنظمة، طريقة المؤتمرات التقنية، طريقة التسجيل.

هناك مدخلان رئيسيان في تحليل هما:

- مدخل العمل الوظيفي: ووفقاً لهذا المدخل تصنف أوجه ومتطلبات العمل إلى ثلاثة أبعاد هي: البيانات، والأفراد، والأشياء، حيث تدرس الأعمال لمعرفة مدى توفر هذه الأبعاد الثلاثة.
- مدخل تحليل الموقع: إن هذا الأسلوب يعتمد على جمع وتحليل المواصفات لكل عمل في المنظمة وذلك من خلال الاعتماد على خمسة أبعاد من خلالها يمكن تمييز عمل من عمل آخر وهذه الأبعاد هي: متطلبات اتخاذ القرار والاتصال والمسؤولية الاجتماعية، متطلبات المهارة لأداء النشاطات، متطلبات الجهود الجسمية والظروف البيئية المرتبطة بها، متطلبات تشغيل المكاتب والمعدات والأجهزة، متطلبات معالجة المعلومات.

وصف العمل: وهو عبارة عن قائمة مكتوبة موضح فيها ماذا يؤدي الموظف وكيف يؤدي العمل ولماذا، أي ما هي حصيلة ونتائج عمله.

إن عملية تحليل العمل تهيب معلومات ذات فائدة في تحديد مقاييس أداء العمل هذه المقاييس ذات فائدة من جانبين: فهي من جهة تعتبر أهدافاً توجه جهود الأفراد العاملين لإتمامها وذلك يساهم في رفع دوافع الأفراد العاملين، ومن جهة أخرى تعتبر معايير يقاس على ضوءها النجاح في العمل مما يسهل السيطرة على العمل والأداء.

هناك العديد من المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس أداء العمل أهمها: قياس العمل، البيانات التاريخية، دراسة الوقت، عينة العمل.

أسئلة الفصل الثالث

(1 أسئلة صح / خطأ True/False)

خطأ	صح	السؤال
	✓	143. وصف العمل هو عبارة عن قائمة توضح الحد الأدنى المقبول لمؤهلات الأفراد العاملين لغرض أداء العمل وفقاً لمتطلبات الأداء
✓		144. العمل هو عبارة عن النشاط المميز لتحقيق هدف معين
✓		145. المهمة هي مجموعة من الأعمال المتشابهة الموجودة في المنظمة
	✓	146. إن عملية تحديد العمل تعتبر الأساس الذي تبنى عليه معايير تقويم أداء الأفراد العاملين.
✓		147. هناك طريقتان فقط لجمع المعلومات حول العمل هما: طريقة الملاحظة، طريقة المقابلة.
	✓	148. يقوم مدخل دراسة العمل الوظيفي على جمع وتحليل المواصفات لكل عمل في المنظمة وذلك من خلال الاعتماد على خمسة أبعاد من خلالها يمكن تمييز عمل من عمل آخر.

أسئلة كتابية:

السؤال الأول: ابحث باختصار في مفهوم وأهمية تحليل الأعمال.

(توجيه للحل: الفقرة -1- مفهوم وأهمية تصميم وتحليل الأعمال)

السؤال الثاني: هناك العديد من الطرق التي يستطيع بها المديرون أو المحللون تحديد عناصر العمل والمعارف والمهارات الضرورية للأداء الناجح، ناقش هذه الطرق باختصار.

(توجيه للحل: الفقرة -7- طرق جمع المعلومات حول العمل)

السؤال الثالث: ابحث في مدخل دراسة العمل الوظيفي كأحد مداخل تحليل العمل.

(توجيه للحل: الفقرة -1-8- مدخل العمل الوظيفي)

السؤال الرابع: ابحث باختصار في مقاييس أداء العمل.

(توجيه للحل: الفقرة -2-11- مقاييس أداء العمل ونظام السيطرة على العمل)

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية

عنوان الموضوع:

تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning

كلمات مفتاحية:

تخطيط الموارد البشرية، الطلب على الموارد البشرية، عرض الموارد البشرية، سوق العمل الداخلية، سوق العمل الخارجية، الاحتياجات البشرية في المنشأة، خطة الموارد البشرية، مشاكل تخطيط الموارد البشرية.

ملخص الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بعملية تخطيط الموارد البشرية، أهميتها، أهدافها وفوائدها، إضافة إلى شرح المتطلبات اللازمة لإنجاح هذه العملية. كما تم توضيح مفهوم الطلب والعرض فيما يتعلق بالموارد البشرية وكيفية تحديدها وتقديرها بما يخدم عملية تزويد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية وتنفيذ خطتها. في النهاية تم عرض بعض العقبات التي يواجهها مخطو إدارة الموارد البشرية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

149. تعريف عملية تخطيط الموارد البشرية، وتوضيح أهدافها
150. التعرف على الفوائد التي يمكن أن تعود على المنشأة نتيجة عملية تخطيط الموارد البشرية.
151. التعرف على الاعتبارات والمتطلبات الأساسية الواجب مراعاتها عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية في المنشأة.
152. التعرف على المراحل التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية.
153. التعرف على المشاكل التي يواجهها مخطو الموارد البشرية.

مخطط الفصل:

154. تعريف تخطيط الموارد البشرية Define human resource planning
155. أهداف تخطيط الموارد البشرية Objectives of human resource planning
156. فوائد تخطيط الموارد البشرية Benefits of human resource planning
157. بعض الاعتبارات والمتطلبات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية في المنشأة Requirements of human resource planning
158. مراحل تخطيط الموارد البشرية Steps in human resource planning
159. المشاكل التي تواجهها عملية تخطيط الموارد البشرية Problems associated with human resource planning process

مقدمة

تبدأ أي عملية إدارية ناجحة بالتخطيط، الذي يعد وظيفة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي مشروع وهذا ما ينطبق على تخطيط الموارد البشرية.

وتختلف الجهة التي تقوم بهذه الوظيفة بين القطاعين العام والخاص، وبين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ففي بعض المشروعات قد تتولى إدارة التخطيط وضع خطة العمالة فيه، في حين قد تتولى إدارة الأفراد في بعض المشروعات القيام بذلك، وفي مشروعات أخرى قد يتركز هذا النشاط في إدارة الشؤون الإدارية. وبغض النظر عن الجهة التي تقوم بهذه الوظيفة فإن الهدف منها لا يختلف. وتهدف خطة العمالة في المشروع، كما هو الحال بالنسبة لأي خطة، إلى تحديد أهداف العمل وتدبير وسائل تحقيقه. وفي مجال الموارد البشرية فإن هدف التخطيط هو "تقدير" احتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة واختيار السبل لتوفير تلك الاحتياجات.

وقد يتضمن تخطيط الموارد البشرية في المشروع إعداد جدول أو جداول تحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع والأعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي للمشروع، وذلك عن فترة مستقبلية معينة.

1. تعريف تخطيط الموارد البشرية

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية كما يأتي:

"هو مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (الموارد البشرية) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك المشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة".

2. أهداف تخطيط الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهداف تخطيط الموارد البشرية بما يلي:

160. التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

161. التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.

162. التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.

163. محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.

164. التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، وبحيث يغطي هذا التنبؤ الموارد البشرية اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلاً.

165. تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.

3. فوائد تخطيط الموارد البشرية

من فوائد تخطيط الموارد البشرية والتي تعود على المنشآت القائمة به ما يأتي:

166. إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي:

أ- ما هو العمل المطلوب؟

ب- وبواسطة من سيتم إنجازه؟

ج- وبأي المعايير سيتم إنجازه؟

أو بمعنى آخر ترجمتها إلى ساعات عمل، أعداد ونوعيات عمالة.

167. إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتنمية، وتنظيم العمل، والحوافز والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضح مدى قبولها وفعاليتها.

168. إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي، وهيكل الوظائف فيها.

169. إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤديون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم.

170. إتاحة الفرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضاء العاملين.

171. التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين، بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

4. بعض الاعتبارات والمتطلبات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية في المنشأة

لا بد لمن يقوم بتخطيط الموارد البشرية في المنشأة من مراعاة ما يأتي:

172. إن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي لا يتجزأ من التخطيط الشامل للمنشأة، فكل أجزاء التخطيط تتعلق بأهداف المنشأة، وكلها تتعلق بالمستقبل وتصوره.

- 173.** إن تخطيط الموارد البشرية ليس مجرد جداول بالأهداف والأرقام المستقبلية أو المتوقع حدوثها، وإنما هو تصور كمي ووصفي لما ستكون عليه قوة العمل في المستقبل من حيث الكم والنوع والسلوك.
- 174.** إن تخطيط الموارد البشرية يتم باستهداف تطور ونمو العمالة الموجودة ومعدلات العمل الحالية.
- 175.** إن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من نظام تنمية الموارد البشرية على مستوى المنشأة، وهو يمثل العملية الأولى في هذا النظام، وغالباً ما تتوقف عليه بقية العمليات الأخرى كالاختيار، والتدريب، وصيانة الموارد البشرية.
- 176.** يجب عدم إغفال معايير العمل الحالية لتأثيرها الكبير على المعايير المستقبلية.
- 177.** يعتبر التحديد الدقيق المسبق لوظيفة وعمل كل فرد في المنشأة، وكذلك تحديد أهداف كل إدارة أو قسم بها مطلب حتمي لضمان تخطيط سليم ومتكامل للقوى العاملة بالمنشأة.
- 178.** لا بد وأن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الاعتبار التغيرات التي تحدث في درجات ونوعيات الوظائف والأعمال، والتي تتعلق بمدى تأثير المنشأة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وما يستتبع ذلك من انعكاس على مستوى الأداء.
- 179.** غالباً ما يرتبط تخطيط الموارد البشرية بالعرض المتاح من الموارد البشرية (الأفراد الراغبين في العمل والقادرين عليه والباحثين عنه) في المنطقة المحيطة بالمنشأة، وبالقيود المفروضة في هذه البيئة.

5. مراحل تخطيط الموارد البشرية

فيما يأتي نذكر مراحل (خطوات) تخطيط الموارد البشرية وهي ما أجمع عليها معظم الباحثين في هذا المجال.

1.5. الطلب على الموارد البشرية

إن الشركات التي تنظر إلى المدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من الموارد البشرية، كما تأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد في تطوير وتنمية الموارد البشرية فيها، فبدلاً من أن تنتظر حتى تصبح هناك حاجة طارئة لتعبئة وظيفة شاغرة، فإنها تأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية المتوفرة لديها حالياً، وسلم الترقيات فيها، والشواغر المستقبلية التي يمكن أن تحدث بسبب دوران العمل المتوقع (بسبب الاستقالات، أو الفصل من العمل، أو الوفاة، والتقاعد، والتطور في العمل). إن نتائج هذا التحليل يجب أن يزود الشركة ببرنامج زمني بمدى احتياجاتها من الأفراد، بحيث تتحدد فيه:

- 180.** الوظائف التي تحتاج المنشأة من أجلها إلى مستخدمين جدد.
- 181.** المهارات التي يحتاج إليها شاغلو هذه الوظائف.
- 182.** الإمكانيات الواجب توفرها في الموظفين الجدد من أجل ترقيتهم في المستقبل إلى وظائف أعلى.
- كما أن على الشركة أن تقرر فيما إذا كانت ستقوم بتعيين جميع العاملين الجدد في مستويات الإدارة الدنيا، ثم تقوم بتدريبهم وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف أعلى، أو أنها ستقوم بتعبئة الشواغر في المستويات التي تحدث فيها عن طريق الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج الشركة. وعليه، فإن الحاجة (الطلب على الموارد البشرية) في الشركة

يتأثر بعوامل مثل: دوران العمل، طبيعة وتركيب الموارد البشرية، معدل نمو وتطور الشركة. وفيما يأتي شرح موجز لكل من هذه العوامل:

183. دوران العمل:

إن دوران العمل يعني نسبة ترك العاملين في الشركة لوظائفهم أو أعمالهم ومن ثم إعادة تعيين غيرهم ليحلوا مكانهم. وقد يتم دوران العمل نتيجة للترك الاختياري من قبل بعض العاملين لأعمالهم أي تقديم استقالاتهم، أو بسبب فصل بعضهم لسبب أو لآخر، أو بسبب إحالة بعضهم على التقاعد بسبب بلوغهم سن التقاعد أو بسبب خدماتهم الطويلة. كل ذلك يعني أن على إدارة الموارد البشرية في الشركة أن تبحث وباستمرار عن موظفين جدد.

184. طبيعة وتركيب الموارد البشرية:

إن طبيعة الموارد البشرية الحالية للشركة وعلاقتها بالحاجات المتغيرة للشركة تؤثر أيضاً في متطلبات الشركة واحتياجاتها لقوى عاملة جديدة، فلو تغيرت أساليب وطرق التقنية (التكنولوجيا) التي تستخدمها الشركة، أو لو تم إحلال خطوط إنتاج جديدة بدلاً من تلك القديمة، فإن ذلك قد يقتضي إما إعادة تدريب الموارد البشرية الحالية، أو القيام بتعيين أفراد جدد بدم جديد يتم استقطابهم من خارج الشركة لإشغال وظائف معينة. بالإضافة إلى ذلك، فقد تشغل وظائف رئيسية في الشركة (سواء أكانت إدارية تنفيذية أو فنية أو مهنية) ولا يتوفر أفراد مؤهلون في الشركة لإشغالها مما يتوجب في هذه الحالة استقدام وتعيين أفراد من خارج الشركة.

185. معدل نمو وتطور المؤسسة:

إن العامل الثالث الذي يؤثر في حاجة المؤسسة إلى أيدي عاملة جديدة هو معدل نموها وتطورها. وهذا بدوره يتأثر بسياسة الإدارة، ومدى المنافسة التي تواجهها المؤسسة في أسواق منتجاتها، وحال الاقتصاد الوطني، وغيرها من الاعتبارات الكثيرة. إن مجرد زيادة مبيعات المؤسسة، وزيادة حجم إنتاجها لا يعني وبشكل تلقائي أن الموارد البشرية فيها يجب أن تزداد إذ أن عدة شركات صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية كانت تعمل في الخمسينات من هذا القرن في مجال صناعة السيارات، والصلب، وأجهزة ومعدات كهربائية قد ازداد إنتاجها في حين تقلص حجم العمالة فيها، وذلك بسبب استخدام الآلات الميكانيكية، والأوتوماتيكية، بالإضافة إلى استعمال أساليب تكنولوجية متقدمة في الصناعة.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الموارد البشرية مستقبلاً داخل المؤسسة، يكون بإتباع ما يأتي:

أ- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة:

من الضروري أن نوضح في البداية أن عملية الحصر التي نقصدها هنا تختص بالعمل أو النشاط وليس بالأفراد. فقد يحتاج نشاط ما إلى عمل معين تدرج تحته أنواع كثيرة من العاملين والوظائف. فالتخزين كنشاط أو عمل رئيسي تدرج تحته عدة أعمال مثل الاستلام، والتفريغ والمناولة، وأمانة المخزن، ومحاسبة المخزن... الخ.

ب- تقدير حجم ونوعية الموارد البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة:

بعد الانتهاء من تحديد احتياجات الأنشطة الرئيسية والفرعية من الوظائف، يقوم المخطط بتقدير حاجة كل وظيفة من الوظائف التي تم تحديدها من الأفراد، من حيث العدد والتخصص (النوع). فمجموع الأفراد يمثل حاجة أنشطة المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة للقيام بمهامها وأعبائها، وبالتالي تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. وعملية التقدير هنا تتم بواسطة عمل أساسي يسمى تحليل عبء العمل، والذي عندما يتم الانتهاء منه تتحدد الحاجة (الطلب) على الموارد البشرية في المنشأة.

و عبء العمل هو حجم أو كمية العمل المطلوب إنجازه من كل وظيفة في الفترة الحالية والمستقبلية التي يخطط لها. ويتم التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات أو الخدمات لهذه الفترة، إذ يعتبر التنبؤ هو الأساس الذي تقوم عليه عملية تحديد حجم العمالة اللازمة للمنشأة (أي الطلب على الموارد البشرية)، إذ بدون وضع تقدير لرقم المبيعات أو الخدمات عن الفترة القادمة التي يتم التخطيط لها، يصعب جداً وضع جداول صحيحة ودقيقة للإنتاج، وبالتالي يصبح من المتعذر جداً معرفة حجم العمالة التي تحتاج إليها المنشأة.

2.5. عرض الموارد البشرية

من أجل تأمين حاجة المؤسسة من العمالة، يمكن اللجوء إلى المصدرين التاليين:

1.2.5. دراسة أسواق العمالة الداخلية

يتعلق هذا الجزء أساساً بدراسة وتحليل ما يتوافر لدى المنشأة من قوى عاملة وكذلك ما يتوافر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في الجزء السابق. يطلق على عملية دراسة وتحليل ما يتوافر حالياً لدى المنشأة من قوى عاملة بمخزون المهارة، ويقصد به التعرف على ما يتوافر لدى المنشأة من قوى عاملة من حيث الكم والتخصص (النوع) من خلال جمع معلومات عن تلك القوى. وتشتمل تلك العملية على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

186. تحديد عدد العاملين حالياً في المنشأة، ويشمل ذلك أيضاً تحديد كافة ما لديهم من مهارات، وقدرات، وخبرات، وتدريب... الخ.

187. تحليل طبيعة الأعمال داخل المنشأة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

188. التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال.

ويتم الحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد العاملين في المنشأة عادة من المصادر الآتية:

أ- طلبات الاستخدام التي سبق أن تقدموا بها عند تعيينهم.

ب- تقارير تقييم الأداء.

ت- قوائم وسجلات ومستندات الأجور والرواتب.

2.2.5. دراسة أسواق العمالة الخارجية

تعتبر أسواق العمالة (العمالة الخارجية) أحد العوامل المؤثرة والرئيسية في إشباع احتياجات المنشأة من الموارد البشرية. ويجب على مخططي الموارد البشرية في المنشأة أن يدركوا ويفهموا العناصر التالية عند دراسة تلك الأسواق:

- أ- النوعية والخبرة (القدرات) المتوفرة في الأسواق.
 - ب- نسبة (معدل) البطالة ونوعيتها، وهل هي موسمية أم مقنعة.
 - ج- اتجاهات وسياسات التدريب والتعليم في الدولة.
 - د- الهجرة الداخلية والخارجية للقوى العاملة.
 - هـ- حجم وتوزيع الموارد البشرية على الأنشطة المختلفة.
 - و- الوضع (النشاط) الاقتصادي القائم.
- ويعتمد القرار النهائي بالالتجاء إلى أي من المصدرين على عاملين أساسيين هما:

189. القدرة على الوفاء باحتياجات المنشأة.

190. التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنشأة المالية.

وما دما نتحدث عن سوق العمالة الخارجي كأحد مصادر الحصول على الموارد البشرية لسد احتياجات المنشأة، فلا بد من الإشارة إلى بعض النقاط المتعلقة بهذه السوق: فعند الحاجة إلى أيدي عاملة جديدة، على إدارة المنشأة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة مثل هذا السوق، كأن تدرس أنواع العمالة المتوفرة فيه، وكيف تنظر إلى العمل؟ وعندما يتم الحصول على إجابات لمثل هذه الأسئلة فإن الإدارة تستطيع أن تجتذب الموارد البشرية بنكاء. لقد قام الاقتصاديون بدراسة أسواق العمالة لعدة سنوات، وما توصلوا إليه يعتبر ملائماً لاستقطاب الموارد البشرية. وفيما يأتي سنشير بإيجاز إلى بعض ما تم التوصل إليه بخصوص سوق العمل:

191. حدود سوق العمل: تتكون سوق العمل من مناطق جغرافية حيث تتفاعل فيها قوى العرض (أفراد يبحثون

عن عمل) والطلب (أصحاب أعمال يبحثون عن أفراد لتشغيلهم) وبالتالي يؤثر ذلك في أسعار العمل (الرواتب والأجور). إن معظم المنشآت غير معنية بشكل أساسي بالرقم الإجمالي للأيدي العاملة المتوفرة من الموارد البشرية، ولكنها بدلا من ذلك ترغب في معرفة الأمور الآتية:

- المهارات المتوفرة .
- الظروف الاقتصادية.
- مدى جاذبية المنشأة للقوى العاملة.
- مواقف واتجاهات المجتمع نحو الصناعة، والعمل، والإدارة.. الخ.

ومما لا شك فيه، إن لهذه العوامل دوراً فيما يتعلق بعرض الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل.

192. تقدير طالبي العمل المحتملين: بمجرد أن يتم التعرف على سوق العمل، فإن الخطوة التالية تصبح

تجميع معلومات لتقدير عدد طالبي العمل المحتملين في المنطقة.

3.5. مقارنة احتياجات المنشأة المستقبلية (الطلب على الموارد البشرية) مع العرض المتوقع من القوى (الموارد البشرية)

تتم هنا مقارنة طلب المنشأة على الموارد البشرية مع العرض المتوقع لهذه القوى العاملة، وفي ضوء نتيجة المقارنة يتم اتخاذ سلسلة من القرارات والسياسات لمعالجة نتيجة هذه المقارنة. **فإذا كان الطلب أكبر من العرض فإن المنشأة تلجأ لسد النقص من الموارد البشرية عن طريق:**

- توظيف عاملين جدد (إذا أمكن).
- تشغيل العاملين وقتاً إضافياً.
- إحلال الآلات بدل الأيدي العاملة إذا أمكن.
- اللجوء إلى العمالة الخارجية.
- والحل الأخير في حال عدم قدرة المنشأة على توفير المطلوب من الموارد البشرية هو تعديل أهداف المؤسسة بالنسبة للتوسعات والنمو بشكل يتلاءم مع سوق العمل.

أما في حال كون الطلب أقل من العرض فتلجأ المنشأة إلى:

- تسريح العاملين.
 - الإحالة على التقاعد.
 - نقل العاملين من عمل إلى آخر.
 - إعادة تدريب العاملين.
 - تخفيض ساعات العمل.
 - إلغاء العمل الإضافي.
 - منح إجازات طويلة نسبياً.
- أما في حال تساوي العرض مع الطلب على الموارد البشرية فليس هناك من مشكلة ومن ثم تسير الأمور بمجرها العادي الطبيعي.

4.5. تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية

يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية بصورة مستمرة ودورية، لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، والتي يمكن أن تنتج عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ. وحيث أنه لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة إذ يكمل كل منهما الآخر، فمن هنا يتبين لنا أهمية مراقبة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من أن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريقها للتنفيذ.

ويهدف متابعة وتقييم تنفيذ الخطة يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

أ- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تنفيذ أهداف المنشأة؟

ب- ما الذي يجب تغييره في الخطة؟

ج- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟

- د- ما هي انعكاسات الخطة على كل من المنشأة والعاملين؟
 كما لا بد من توافر الخصائص التالية في نظام الرقابة والتقييم الذي سوف يتبع:
- أ- المرونة الكافية لمواجهة أي متغيرات قد تحدث.
 ب- الارتباط بخطة وأهداف المنشأة.
 ج- الارتباط بأوضاع المنشأة الداخلية المالية منها والإدارية.
 د- المساعدة في اكتشاف الانحراف في تنفيذ الخطة ومعالجته.
- إن الرقابة والتقييم على خطة الموارد البشرية تتم في ضوء العرض والطلب، كما يتم التغيير في كل من العرض والطلب في ضوء نتائج الرقابة والتقييم للخطة.

6. المشاكل التي تواجهها عملية تخطيط الموارد البشرية

- هناك عدة مشاكل يواجهها مخططو الموارد البشرية في المنشأة منها:
193. عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية بالتفصيل والشمول اللازمين، وبالحدثة المعبرة تماماً عن الوضع القائم. أي عدم توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة.
194. وجود نقص واضح في أخصائيي تخطيط الموارد البشرية القادرين على المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابهة لهذه العملية بالمستوى المناسب.
195. وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل الأداء، الإنتاجية، القدرات، المعارف والمهارات، المستوى الوظيفي ... الخ والتي يصعب تحديد العلاقة فيما بينها في الواقع العملي تحديداً كاملاً.
196. في كثير من الأحوال يصعب وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف، أو طرق محددة لقياس أدائها، كما يمكن أن تختلف طرق العلاج لبعض المشاكل في المنشأة من مسؤول لآخر.
197. صعوبة التوفيق بين مصالح المنشأة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغيير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.
198. غالباً ما تكون مستويات الإنتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للعاملين الجدد، ويصعب التنبؤ مسبقاً بهذه الفترة وحدود الانخفاض في الأداء ومستوياتهم المتوقعة بعدها.
199. صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الإحلال المؤقت لها.
200. صعوبة التنسيق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية.

ملخص الفصل الرابع

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (الموارد البشرية) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك المشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها.

هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية أهمها: التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية، التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، التعرف على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة، محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل، التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي.

يمر تخطيط الموارد البشرية بالمراحل التالية:

201. الطلب على الموارد البشرية.

202. عرض الموارد البشرية.

203. مقارنة احتياجات المنشأة المستقبلية (الطلب على الموارد البشرية) مع العرض المتوقع من القوى (الموارد البشرية).

204. تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية.

هناك العديد من المشكلات التي يواجهها مخطو الموارد البشرية في المنشأة من أهمها: عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية، وجود نقص واضح في أخصائيي تخطيط الموارد البشرية، وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل (الأداء، الإنتاجية، القدرات، المعارف والمهارات، المستوى الوظيفي)، صعوبة إيجاد معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف، صعوبة التوفيق بين مصالح المنشأة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء، صعوبة التنسيق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى لتنمية الموارد البشرية.

أسئلة الفصل الرابع

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		205. إن الهدف من تخطيط الموارد البشرية يختلف من منظمة لأخرى.
✓		206. يقتصر الهدف من تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.
✓		207. لا يوجد ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل للمنشأة.
	✓	208. إن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من نظام تنمية الموارد البشرية على مستوى المنشأة.
✓		209. تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمرحلتين فقط هما: الطلب على الموارد البشرية، عرض الموارد البشرية.
✓		210. إن الطلب على الموارد البشرية في الشركة يتأثر بعاملين اثنين فقط هما: دوران العمل وطبيعة وتركيب الموارد البشرية.
✓		211. يقصد بمخزون المهارة ما يتوفر لدى المنشأة من تكنولوجيا حديثة ومتطورة.

أسئلة كتابية:

السؤال الأول: حدد الجهة المناسبة في المنشأة التي يمكن أن تقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية (توجيه للحل: الفقرة مقدمة)

السؤال الثاني: اذكر أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنشأة.

(توجيه للحل الفقرة -2- أهداف تخطيط الموارد البشرية)

السؤال الثالث: أعط تعريفاً واضحاً لعملية تخطيط الموارد البشرية.

(توجيه للحل: الفقرة -1- تعريف تخطيط الموارد البشرية)

السؤال الرابع: أذكر مع التوضيح فوائد تخطيط الموارد البشرية للمنشآت التي تقوم به.

(توجيه للحل: الفقرة -3- فوائد تخطيط الموارد البشرية)

السؤال الخامس: اذكر مع شرح موجز الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية.

(توجيه للحل: الفقرة -4- بعض الاعتبارات والمتطلبات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية في المنشأة)

السؤال السادس: اذكر مراحل تخطيط الموارد البشرية.

(توجيه للحل: الفقرة -5- مراحل تخطيط الموارد البشرية)

السؤال السابع: اشرح بالتفصيل مرحلة الطلب على الموارد البشرية باعتبارها مرحلة من مراحل تخطيط الموارد البشرية.

(توجيه للحل: الفقرة -1-5- الطلب على الموارد البشرية)

السؤال الثامن: اذكر مع شرح موجز العوامل التي تؤثر على الطلب على الموارد البشرية.

(توجيه للحل: الفقرة -1-5- الطلب على الموارد البشرية)

الفصل الخامس: الاستقطاب و الاختيار

عنوان الموضوع:

Recruitment and Selection والاستقطاب والاختيار

كلمات مفتاحية:

الاستقطاب، التعيين، الاستقطاب الداخلي، الاستقطاب الخارجي، طلب التوظيف، المقابلات الشخصية، التحري والتوصية، اختبارات التوظيف، الفحص الطبي، نظام الحواجز المتتالية، النظام التعويضي.

ملخص الفصل:

سيتعرف الطالب في هذا الفصل على مدلول وظيفة الاستقطاب والاختيار مع توضيح أهمية هذه الوظيفة. كما سيتم التعرف على المصادر المختلفة التي يمكن اللجوء لها لتأمين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، مع توضيح لمزايا وعيوب كل منها. كذلك سيتم توضيح الإجراءات المتبعة في عملية الاختيار وبعض المشاكل المرتبطة بها.

المخرجات والأهداف التعليمية:

212. التعرف على أهمية الاستقطاب والاختيار السليم للموارد البشرية.
213. التعرف على مصادر الحصول على الموارد البشرية.
214. الإلمام بإجراءات ومراحل اختيار الموارد البشرية.
215. التعرف على بعض الأساليب المستخدمة في عملية الاختيار لحالة الوظائف الإدارية.
216. التعرف على بعض مشاكل عملية الاختيار.

مخطط الفصل:

217. مصادر استقطاب الموارد البشرية Sources of recruitment
218. إجراءات ومراحل اختيار الموارد البشرية Selection process
219. عملية الاختيار في حالة الوظائف الإدارية Selection in the case of administrative jobs
220. مشاكل وتحديات عملية الاختيار Problems and obstacles in selection process

مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف التي تعتمد على ممارسات وخطوات متسلسلة تتجلى في تعيين الرجل المناسب للمكان المناسب. ولا نبالغ إذا قلنا أن أهم هذه العناصر هو العنصر البشري. فأهمية هذا العنصر تفوق الأهمية النسبية للعناصر الأخرى، كونه يحقق الاستغلال الأمثل للعناصر الأخرى المادية منها والتنظيمية والمزج بينهما بما يحقق أقصى كفاية ممكنة.

إن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة تقشل في تحقيق الهدف أو الأهداف المحددة لها، إن لم يتوافر الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات، القادرين على تحقيق الهدف في ضوء أحسن استخدام للمقومات المادية والتنظيمية. فالنتائج الاقتصادية لا تتحقق بفعل القوى الاقتصادية وحدها، وإنما هي إنجازات بشرية بالدرجة الأولى.

وانطلاقاً من هذا المفهوم تبرز أهمية اختيار أفراد الموارد البشرية وتعيينهم على أسس سليمة. فالاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف، هي الأسس العلمية في مجال اختيار العاملين بالمشروع، وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم، وهي أسس تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب، وهو أمر له أثره البالغ في رفع الكفاية الإنتاجية بالمشروع. بالإضافة لما تقدم فإن أهمية عملية استقطاب واختيار العاملين ترجع للأسباب الثلاثة الآتية:

221. إن أداء القائم بعملية الاستقطاب والاختيار (المدير أو مدير الأفراد) يعتمد دائماً وإلى حد كبير على درجة أداء مساعديه. إن العاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية، وبذلك فإن إنجاز رئيسهم لا بد وأن يتأثر هو الآخر. ولذلك على الإدارة أن تقرر وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يدخلوا المنظمة وليس بعد دخولها.

222. إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في استقطاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيع تلك النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها، والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين.

223. إن علمية الاختيار السليمة مهمة للتأكد من قانونية وشرعية إجراءات الاختيار، إذ أن تشريعات معظم (إن لم يكن كل) الدول تنص على ضرورة المساواة في التعيين وعدم التمييز في المعاملة ضد الأقليات، أو بسبب الجنس كتعيين النساء مثلاً، ولذلك فإن قرارات المحاكم في كثير من الدول تتطلب ضرورة إجراء التقييم الفعال لإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين حتى يضمن أن لا يكون هناك تمييز غير عادل في الاستقطاب والاختيار والتعيين. لهذه الأسباب فإن إجراءات الاختيار الفعالة تعتبر أساسية.

1. مصادر استقطاب الموارد البشرية:

هناك مصدران أساسيان لاستقطاب الموارد البشرية، وفيما يأتي شرح مختصر لكل منهم:

1.1. المصادر الداخلية:

وهذا يعني أن المنشأة تعتمد في الأساس عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين فيها الذين تتوفر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة، ويستخدم في هذا النوع من المصادر أسلوبان أساسيان هما:

أ- الترقية من الداخل: ويقصد به ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية. وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم، كما يمكن نقل شخص من إدارة إلى أخرى في حال تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الدائرة.

ب- الإعلان والتنافس: وهذا يعني القيام بالإعلان داخلياً، وذلك عن طريق لوحة الإعلانات في المنشأة، أو عن طريق إصدار وتوزيع تعميم بذلك على العاملين، لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظيفة، بعد أن تكون إدارة الأفراد في المنشأة قد قامت بتوضيح المعايير والأسس التي سوف يتم اعتمادها في عملية الاختيار.

ت- كما أن البعض يضيف أسلوباً ثالثاً وهو حالات إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة على المعاش.

1.1.1. مزايا استخدام المصادر الداخلية في الاستقطاب

224. تؤمن استقرار العاملين في المنشأة، وترفع الروح المعنوية لهم.
225. تخلق الشعور بالأمن بين العاملين.
226. المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنشأة ومتطلباتها، مع المحافظة على سرية العمل فيها.
227. تعمل على أن تحافظ المنشأة على استمرار الاتصالات مع أهم مصدر للقوى العاملة فيها.
228. تخفيض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنشأة.
229. تعمل على تشجيع المديرين والعاملين في المستويات الإدارية الدنيا للعمل بجد حتى يمكن ترقيتهم إلى مراكز أعلى.

2.1.1. عيوب المصادر الداخلية في الاستقطاب

230. حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة لو أنها قامت باختيار وتعيين أفراد من الخارج لتعبئة الوظائف الشاغرة فيها، أي حرمان المنشأة من تجديد دمها خصوصاً إذا كانت تعاني من أمراض الركود مثل: الدوران في دائرة القرارات والحلول التقليدية، وعدم القدرة على رؤية المشاكل والفرص الجديدة التي يحدثها التغير المستمر في العوامل البيئية.

- 231.** إصابة الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية أفراد غير ملائمين إلى المناصب الشاغرة في حال تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية.
- 232.** قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.

2.1. المصادر الخارجية

- قد تلجأ المنشأة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، وأهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها هي:
- 233.** طلبات الاستخدام وقوائم الانتظار.
- 234.** الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل الإعلان والإعلام المختلفة مثل المذيع، والتلفاز، ودور عرض الأفلام (السينما)، والصحف، والمجلات وغيرها.
- 235.** الجامعات والكليات ومراكز التدريب والمعاهد والمدارس المختلفة.
- 236.** مكاتب التوظيف أو وكالات الاستخدام العامة والخاصة.
- 237.** نقابات العمال.
- 238.** توصيات العاملين في المنشأة بمن يعرفونهم من ذوي الخبرة والكفاءة.

1.2.1. مزايا استخدام المصادر الخارجية في الاستقطاب

- 239.** الاستفادة من خبرات ووجهات نظر وآراء وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنشأة.
- 240.** إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار إيجابية كبيرة في المستقبل.
- 241.** إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.
- 242.** وبشكل عام يمكن القول أن اللجوء إلى المصادر الخارجية لاستقطاب الأفراد يجنب المنشأة كافة عيوب المصادر الداخلية السابق ذكرها.

2.2.1. عيوب المصادر الخارجية في الاستقطاب

- 243.** ضعف الروح المعنوية لأفراد الموارد البشرية بالمنشأة، وفقدان حماسهم وانخفاض كفايتهم الإنتاجية، نتيجة عدم ترقيةهم إلى الوظائف العليا، وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنشأة.
- 244.** حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة، مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.
- 245.** تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة، سواء كان ذلك في شكل أجور أو رسوم تدفع لمكاتب ووكالات الاستخدام الخاصة، أو مقابل الإعلانات في وسائل الإعلام أو الإعلان المختلفة .
- 246.** تحميل المنشأة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل.

247. عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملاءمة وصلاحيه الفرد لكل من الوظيفة والمنشأة.

2. إجراءات ومراحل اختيار الموارد البشرية

هناك عدة إجراءات ومراحل (أساليب) يمكن استخدامها في اختيار الموارد البشرية اللازمة للمنشأة من أهمها:

1.2. طلب التوظيف

يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنشأة عن هذا الشخص. وعادة ما يوفر هذا المصدر الذي تستخدمه في العادة كل المنشآت تقريباً معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العملية ومعلومات شخصية.

وعلى الرغم من الاتفاق حول الحاجة إلى طلب التوظيف كأسلوب من أساليب الاختيار، إلا أن الرأي يختلف حول نوعية البيانات التي يجب أن يحتوي عليها. ومن البيانات الشائعة التي يتضمنها طلب التوظيف: الاسم، العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية أو الشهادات الدراسية، والبرامج التدريبية التي حضرها المتقدم للوظيفة، والخبرات العملية والمنشآت التي عمل فيها، وكذلك الخصائص الجسمانية كالطول، والوزن، والحالة الصحية للمتعلم، وفي بعض الأحيان الهويات الشخصية، والنشاط الاجتماعي والثقافي والمهني للمتعلم وغيرها. ومما يجدر ذكره هنا هو أن البيانات التي يحويها طلب التوظيف يجب أن تكون هادفة، بمعنى أن تكون ذات تأثير محتمل على أداء العمل أو الوظيفة، الأمر الذي يتطلب استخدام الأسلوب العلمي في ملاحظة ودراسة علاقات الارتباط بين كل بيان من البيانات الواردة في الطلب ومستوى الأداء الفعلي للوظيفة.

2.2. المقابلات الشخصية

على الرغم من الانتقادات الكثيرة والمستمرة من جانب الباحثين والدارسين في مجال إدارة الأفراد لكل من مستوى الثبات والصحة التي يتمتع بها أسلوب المقابلات الشخصية، فإن مثل هذه المقابلات تعد من أكثر أساليب الاختيار انتشاراً واستعمالاً في المنشآت المختلفة بسبب عدم وجود البديل الأكثر تفوقاً من حيث السهولة والعملية وقلة التكاليف. وعادة ما يهدف أسلوب المقابلات الشخصية إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:

248. تقييم مدى ملاءمة الشخص المتقدم للوظيفة، وذلك عن طريق سؤال هذا الشخص عن عدد من

الموضوعات مثل المؤهلات العلمية، والخبرة العملية السابقة، والاتجاهات والميول الشخصية، بالإضافة إلى ملاحظة السلوك والجوانب الشخصية أثناء المقابلة.

249. تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات الهامة التي يجب أن يعرفها قبل أن يتم اختياره، مثل

طبيعة عمل المنشأة والعمل الذي سوف يقوم به، ومستوى الأجور والمكافآت وفرص الترقية المتاحة. مثل هذه البيانات التي تقدمها المنشأة للشخص المتقدم للوظيفة تخدم أولاً هدف مساعدة المتقدم على تقدير ما إذا كان من مصلحته قبول الوظيفة أو رفضها، وثانياً هدف تعزيز وتقوية صورة المنظمة وسمعتها، وعلاقتها العامة مع العاملين المرتقبين.

وهناك العديد من الأخطاء التي يجب أن يتجنبها القائمون بعملية المقابلة، وذلك من أجل زيادة كفاءة أسلوب المقابلات الشخصية كأسلوب للاختيار والتعيين، ومن هذه الأخطاء:

250. التحيز والتعصب والتقدير العاطفي أو غير الموضوعي، وعلى الرغم من استحالة التخلص كلياً من مثل هذه العيوب أو الأخطاء فإنه من الممكن التخفيف من حدتها عن طريق انتباه المقابل وحرصه على عدم سيطرة نزاعته الشخصية على آرائه الموضوعية عند التقييم.

251. تأثير وسيطرة صفة معينة من الصفات التي يتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة، سواء أكانت هذه الصفة مرغوباً فيها أو غير مرغوب فيها، على تقييم القائم بالمقابلة للشخص الذي يقابله ككل، وهو ما يطلق عليه علمياً اصطلاحاً أثر الهالة. فعلى سبيل المثال قد يتم تقييم الشخص الأنيق في لباسه ومظهره على أنه ذكي وطموح ويمكن الاعتماد عليه، في حين أن الشخص المهمل في لباسه ومظهره قد يقيم على أنه جاهل ومتخلف عن العصر وغير قادر على أداء مهام الوظيفة بسبب أن القائم بالمقابلة والتقييم يهتم شخصياً بأناقة الشخص ومظهره.

252. فشل المقابل في الاستماع الفعال لما يقوله الشخص المتقدم للوظيفة حتى وإن بدا منصتاً، الأمر الذي يؤدي في الغالب إلى تقييم غير موضوعي.

وإذا كان أحد أساليب التغلب على مثل هذه الأخطاء أو العيوب هو تدريب الذين يقومون بالمقابلة على كيفية تنظيم وإدارة المقابلات الشخصية بطريقة موضوعية، فإن نتائج البحوث الميدانية التي تمت يمكن أن تساعد في زيادة فعالية أسلوب المقابلات الشخصية عند أخذها في الاعتبار:

253. ثبت أن مستوى الثبات الذي تتمتع به المقابلات الشخصية يكون أعلى في حال المقابلات المنمطة (المهيكله)، أي التي يقوم فيها المقابل بسؤال الشخص الذي يقوم بمقابلته من قائمة أسئلة معدة مسبقاً عنه في حال المقابلات غير المهيكله.

254. نظراً لأن توافر شرط الثبات لا يعني بالتبعية توافر شرط الصحة أو الصدق، فإنه من الممكن زيادة مستوى الصحة عن طريق استخدام أكثر من مقابل لإجراء المقابلة حيث تثبت نتائج البحوث الميدانية في هذا المجال أن مستوى صحة المقابلات، الشخصية يزيد عندما يقوم بها فريق من المقابلاتين سواء في وقت واحد أو بشكل مستقل على التوالي.

255. عادة ما يتخذ المقابلون قرارات الاختيار والتعيين أو عدم التعيين مبكراً أو بعد وقت قصير من بداية المقابلة في حال المقابلات غير المهيكله، حيث يتم الاعتماد في مثل هذه الأحوال على كل من بيانات الشخص الموجودة في طلب التوظيف أمام المقابلين، والانطباع الأول عن الشخص في بداية المقابلة والذي غالباً ما يتأثر بالمظهر الشخصي.

256. عادة ما يتأثر المقابلون في تقييمهم للأشخاص بالصفات غير المرغوب فيها أكثر من تأثرهم بالصفات المرغوب فيها، الأمر الذي يجعل من المقابلة الشخصية في مثل هذه الحالات وسيلة للبحث عن السلبيات.

3.2. التحري والتوصية

يعتمد هذا الأسلوب من أساليب اختيار العاملين على قاعدة أساسية مفادها أن خير دليل على أداء الشخص وعلاقاته وسلوكه في المستقبل هو أدائه وعلاقاته وسلوكه في الماضي. ووفقاً لهذا الأسلوب فإن إدارة الأفراد في

المنشأة عادة ما تقوم بسؤال الرؤساء المباشرين السابقين للمتقدم للعمل عن أدائه وعلاقاته وسلوكه. وقد يتم ذلك بواسطة إرسال رسائل كتابية لهم، أو بواسطة الهاتف، أو عن طريق زيارتهم شخصياً في أماكن عملهم. أو كبديل عن ذلك أو بالإضافة إليه قد يطلب من الشخص المتقدم للعمل أن يقترح عدداً من أسماء هؤلاء الذين لهم دراية بكل من صفاته الشخصية وأدائه الوظيفي كمعرفين به يمكن الرجوع إليهم إذا لزم الأمر، أو أن يحصل هو منهم على رسائل توصية خاصة يقوم بتقديمها مع طلب الوظيفة إلى المنشأة التي تقدم لها.

ويختلف رأي مديري الأفراد في المنشآت المختلفة حول جدوى أسلوب التحري والتوصية، ذلك أنه بينما يرى البعض عدم جدوى هذا الأسلوب نظراً لأنه من غير المعقول أن يقترح الشخص أسماء الموصين الذين من المحتمل أن يكتبوا رسائل توصية فيه غير صالحة، يرى البعض الآخر أن أسلوب التحري والتوصية يمكن أن يقدم معلومات مفيدة خصوصاً إذا تذكرنا أنه لا يدعو أن يكون أحد أساليب الاختيار وليس الأسلوب الوحيد، هذا إذا أخذنا بالاعتبار مزاياه الأخرى مثل قلة الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتطبيقه واستخدامه.

4.2. اختبارات التوظيف

يمكن بكل بساطة تعريف اختبار التوظيف بأنه "إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين، أو مقارنة سلوك واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر". وفي مجال إدارة الأفراد فإن للاختبارات أكثر من استخدام، ذلك أنه بالإضافة إلى استخدامها كأسلوب للاختيار، فإنها أيضاً تستخدم في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتدريب، حيث أن الهدف في كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل أو الوظيفة.

وتبنى فلسفة اختبارات التوظيف على فرضيتين أساسيتين، أولهما: أن القدرات والمهارات الإنسانية عادة ما تكون موزعة على الأفراد توزيعاً يقترب من التوزيع الطبيعي، بمعنى أن قلة من الأفراد تتمتع بدرجة عالية من هذه القدرات والمهارات وهم الذين يحاول الاختبار أن يكشف عنهم بغرض اختيارهم وتعيينهم في المنشأة، وأقلية من الأفراد تتمتع بدرجة منخفضة من هذه القدرات والمهارات، بينما الأغلبية من الأفراد تتمتع بدرجة متوسطة من تلك المهارات والقدرات. وثانيهما: أن هناك درجة معقولة من الارتباط بين توافر القدرة أو المهارة موضع الاختبار وبين احتمال النجاح في أداء وإنجاز متطلبات العمل أو الوظيفة.

1.4.2. أنواع الاختبارات

يمكن تصنيف اختبارات التوظيف طبقاً لنوع السلوك الإنساني المراد قياسه.

وبشكل عام يمكن تصنيف الاختبارات إلى الأنواع التالية:

257. اختبارات القدرات:

وهذا النوع من الاختبارات يهدف إلى قياس قدرات الأفراد الخفية أو المحتملة على أداء شيء ما. في حين تحاول بعض اختبارات القدرات قياس درجة الذكاء العام لدى الشخص، يحاول البعض الآخر قياس قدرات الشخص المتخصصة، مثل القدرة على أداء وظائف البيع، أو القدرة على القيام بالأعمال الكتابية، أو الوظائف أو الأعمال التي تتطلب درجة عالية من المهارة الميكانيكية.

258. اختبارات الأداء:

هذا النوع من الاختبارات يقيس معلومات الشخص ومهارته في أداء عمل معين. هذه المعلومات والمهارات عادة يكون الشخص قد حصل عليها نتيجة برنامج تدريبي حضره أو من خلال الخبرة العملية السابقة له. وهناك نوعان رئيسيان من اختبارات الأداء، الأول، يقيس المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة ويمكن أن يكون كتابياً أو شفويًا، والثاني يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي وملاحظة طريقة تصرفه.

259. اختبارات الاهتمامات المهنية:

وهذا النوع من الاختبارات يحاول معرفة ما يفضله الشخص كمهني أو لا يفضله في مجال الاهتمامات، والهوايات والنشاطات الترفيهية. والفكرة الأساسية والافتراض وراء هذا النوع من الاختبارات أن للأشخاص الناجحين في أي مهنة نمطاً محدداً من الاهتمامات، فإذا تبين أن للشخص المتقدم للوظيفة نفس هذه الاهتمامات فإنه يمكن التنبؤ بنجاحه في أداء أعمال هذه المهنة.

260. اختبارات الشخصية:

وهذا النوع من الاختبارات يحاول قياس وتقييم بعض الخصائص التي يعتقد بأهميتها للنجاح في العمل، وذلك مثل النضج العاطفي، العلاقات الاجتماعية، تحمل المسؤولية، الانسجام، الموضوعية، القيادية أو الهيمنة، ولأعراض العصبية.

261. اختبارات التخيل أو الإسقاط:

إن اختبارات الإسقاط هي نوع خاص من اختبارات الشخصية، وعند إجراء هذا النوع من الاختبارات فإنه يطلب من الشخص أن يعطي تفسيراته لعدد من الصور أو الرسوم كمثيرات معيارية لمواقف محددة مثل اختبار بقع الحبر لرورشاخ. ومن خلال التفسيرات التي أعطاها الشخص للصورة أو الرسم محل الاختبار يمكن قياس قيمه، ودوافعه، وشخصيته.

وحيث أن اختبارات الإسقاط غير دقيقة في نتائجها إذ يمكن تزيينها أو التظاهر بنتائجها فإنه من الأفضل استعمالها للاسترشاد بها فقط أكثر من استخدامها لأغراض اختيار العاملين. إن هذا النوع من الاختبارات قد تم توجيه الانتقادات إليه في الوقت الحاضر باعتبارها غير علمية، وغالباً ما تعبر عن شخصية مصممها، والقائم على استعمالها أو المقيم أكثر من كونها اختباراً للشخص الخاضع للاختبار.

2.4.2. شروط استخدام الاختبارات كأسلوب في الاختيار

من الضروري قبل استخدام أي من الاختبارات السابقة كأسلوب للاختيار التأكد من توافر ثلاثة شروط أساسية هي:

262. شرط الثبات: بمعنى أن نتائج الاختبار يجب أن تتصف بالثبات أو التماثل النسبي في حال تطبيق الاختبار على نفس الشخص أكثر من مرة .

263. شرط الصحة: بمعنى أن الاختبار يقيس فعلاً الخاصية موضع الاختبار وليس أية خاصية أخرى، فاختبارات الذكاء على سبيل المثال يجب أن تقيس مستوى ذكاء الفرد وليس قدرته على الحفظ الذي قد يكون نتيجة لقضاء وقت أطول في الدراسة أو المذاكرة.

264. عدم التحيز: بمعنى إتاحة الفرصة المتساوية أمام الأفراد محل الاختبار لكي يؤديه بكفاءة. وعلى سبيل المثال فإن إعطاء اختبار باللغة الإنجليزية لعدد من الأفراد ذوي الإلمام غير المتساوي باللغة الإنجليزية يفقد الاختبار خاصية عدم التحيز، وذلك على فرض أن اللغة الإنجليزية ليست محل الاختبار.

وأخيراً فإن هناك بعض الاقتراحات والملاحظات والتي من المهم والضروري أن تراعيها المنشآت المختلفة عند استخدامها لاختبارات التوظيف، وهذه الاقتراحات هي:

265. استخدام الاختبارات كوسائل مكملة. بمعنى أنه لا يجوز استخدام الاختبارات كمعيار وحيد في أي شيء، وذلك في الاختيار، أو التعيين، أو الترقية، أو النقل.... الخ. ذلك أن الاختبار حتى ولو كان صحيحاً فإنه يمثل فقط عينة صغيرة من مجموع نمط سلوك الفرد.

266. إن الاختبارات أكثر قدرة على التنبؤ بحالات الفشل منها بحالات النجاح. إذ أن هناك إثباتات عملية متوفرة تشير إلى أن إجراءات الاختبارات غالباً ما تحدد الموضوعات التي سوف لا يتم إنجازها بدرجة معقولة من الرضا، أو موضوعات سوف لا يكون من الممكن أداؤها بكفاءة. لكن هذه الاختبارات لا تحدد بكفاءة من يقدر أو سوف ينجز هذه الأعمال بطريقة فعالة ومؤثرة.

267. إن درجات (علامات) الاختبار ليست مقاييس دقيقة. بما أن الاختبارات هي مجرد عينات للسلوك، فإنها لن تكون مؤشراً دقيقاً لكل شيء. وعليه لا يجوز المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للتوظيف على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في اختبارات التوظيف بشكل صارم ونهائي، ذلك أن هذه الاختبارات لم تصل بعد إلى حد الدقة المطلقة التي يمكن معها القول بأن من حصل على علامة 90 في الاختبار فإنه قد أحاط فعلاً بـ 90% من الموضوع محل الاختبار، كما أن هذا لا يعني أيضاً أن من حصل على علامة عالية في الاختبار هو دائماً أصحح للتوظيف من الشخص الذي حصل على علامة أدنى.

268. الاختبارات عبارة عن أداة تصفية. وهذا يعني أنه من المفيد اللجوء إلى الاختبارات عندما يكون المطلوب هو اختيار مجموعة صغيرة من بين عدد كبير من المتقدمين للتوظيف. كأن يكون هناك مئات من المتقدمين لعدد قليل من الوظائف الشاغرة، فإن الاختبارات يمكن أن تستخدم هنا كإجراء أولي للاختيار.

5.2. الفحص الطبي:

لا بد قبل تعيين شخص ما أن يتم التأكد من لياقته الصحية للعمل الذي سيعين فيه. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الفحص الطبي الذي يقوم به طبيب، أو لجنة من الأطباء، سواء في المركز الصحي التابع للمنشأة، أو بتحويل الشخص إلى مستشفى معتمد من قبل المنشأة، على أن يكون لدى الطبيب أو لجنة الأطباء معلومات عن الشروط الصحية اللازمة لكل نوع من الوظائف الموجودة في الشركة. ويفيد الفحص الطبي في معرفة مدى ملاءمة طالب العمل للوظيفة التي سيشغلها، إذ من المحتمل أن يظهر الفحص الطبي عدم ملاءمة المرشح من الناحية الصحية لشغل هذه الوظيفة أو ذلك العمل. كما يفيد الفحص الطبي في حماية العاملين الموجودين بالمنشأة من تعيين أحد المرشحين الذي من الجائز أن يكون حاملاً لمرض معد.

ولنجاح عملية الفحص الطبي، يجب أن يتم تحليل المعلومات الموجودة عن كل وظيفة، حتى يمكن تحديد الشروط الصحية التي تملئها طبيعة المهام المكلفة بها الوظيفة، ويتم ذلك على نموذج خاص يقدم للطبيب لسجل عليه ملاحظاته بعد فحص الشخص المحال إليه، وحيث يقوم الطبيب بدوره بإرساله إلى إدارة الأفراد لمطابقة هذه الملاحظات على الشروط المحددة في النموذج.

والفحص الطبي كإجراء من إجراءات الاختيار والتعيين عادة ما يهدف إلى:

269. التأكد من صلاحية الشخص الجسدية والصحية لأداء مهام الوظيفة التي سيشغلها.

270. تحديد حالة الشخص الصحية وقت استلامه العمل تجنباً لأي مطالبات مستقبلية بأي تعويضات عن

أضرار صحية أو إصابات عمل غير حقيقية.

271. الحيلولة دون تعيين الأشخاص الذين يعانون من أمراض معدية محافظة على سلامة باقي العاملين في

المنشأة .

272. المساعدة في اختيار مكان ونوع العمل الذي يتناسب مع قدرات ومواصفات الشخص الصحية.

وبانتهاء إجراءات الاختيار. يتم تنفيذ إجراءات اتخاذ قرار التعيين للمرشحين الذين تم اختيارهم.

3. عملية الاختيار في حالة الوظائف الإدارية

هناك كثير من المنشآت في الوقت الحاضر تستخدم أسلوب مراكز التقييم الإداري في اختيار المرشحين للوظائف الإدارية. وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم فريق من المقيمين الخبراء بملاحظة دقيقة لمجموعة من المرشحين الإداريين والذين يبلغ عددهم حوالي (12) شخصاً وذلك لمدة يومين أو ثلاثة أيام وهم يؤدون أعمالاً إدارية حقيقية. يتم خلال هذه المدة تقييم المقدرة الإدارية لكل من المرشحين للوظيفة، بالإضافة إلى ملاحظات السلوك واختباراته، والقدرة على حل المشاكل والتفكير الإبتكاري من خلال مواقف عملية فعلية، ومستوى المعلومات والخبرة الوظيفية المتميزة. ويتم كل ذلك بجعل المرشحين يتخذون قرارات بعد عرض حالات عملية قصيرة عليهم، وكذلك عن طريق مناقشة جماعية بينهم في موضوع معين دون أن يكون هناك قائد للمجموعة، بعد أن يطرح عليهم سؤال للمناقشة، والطلب منهم التوصل إلى قرار جماعي، حيث يقوم المقيم بعد ذلك بتقييم مهارات كل شخص في المشاركة الجماعية، ومدى قبول الجماعة لمشاركته، وقيادته، وتأثيره الفردي على المجموعة. كما يتم استخدام المباريات الإدارية في

اتخاذ قرار في مشكلة فعلية بعد تقسيم المشاركين إلى مجموعتين أو أكثر تمثل كل مجموعة شركة معينة يتنافسون في سوق معينة وهكذا.

وبعد انتهاء مدة المركز وهي يومان أو ثلاثة كما سبق ذكره يقوم أعضاء مركز التقييم بعد مناقشات مستفيضة مع بعضهم البعض بإصدار قرار التعيين أو عدم التعيين. وعلى الرغم من أن مراكز التقييم ذات تكاليف عالية، والتي غالباً ما يقتصر استخدامها على حالات اختيار الفئات الحساسة من المشرفين والمديرين، إلا أنها تعتبر أكثر أساليب الاختيار موضوعية وأكثرها نجاحاً في التنبؤ بأداء الشخص الذي يتم اختياره.

4. مشاكل وتحديات عملية الاختيار

هناك فلسفتان للاختيار بشكل عام، نظام الحواجز المتتالية مقابل النظام التعويضي. إذ أن معظم برامج اختيار العاملين تعتمد على مفهوم اجتياز الحواجز المتتالية، وهذا يعني حتى يتم تعيين المتقدم للعمل فإن عليه أن يجتاز حواجز التصفية المتتالية بنجاح (طلب الاستخدام، الاختبارات، المقابلات، التحري والتوصيات، والفحص الطبي). ولكي يجتاز المرشح للوظيفة جميع هذه الحواجز بنجاح، فإن عليه أن يحقق أو يتجاوز جميع متطلبات كل حاجز منه، مما يعني أن هناك تحديات ومشاكل كثيرة يجب أن يواجهها هذا المرشح حتى يثبت جدارته واستحقاقه لهذه الوظيفة.

في حين أن نظام الاختيار التعويضي - والذي هو أقل استخداماً من نظام اجتياز الحواجز المتتالية - يقوم على أساس أنه من الممكن أن يعوض التفوق في أحد عوامل أو إجراءات الاختيار النقص أو العجز في عامل أو إجراء آخر أو أكثر، بمعنى النظر في نتائج كل الإجراءات مجتمعة قبل إصدار قرار الاختيار والتعيين. مما يعني أن المتقدم للوظيفة يجب أن يمر في جميع محطات الاختيار قبل اتخاذ قرار التوظيف. وعليه فإن الجدول القائم هو حول أي من النظامين يجب أن يستخدم، خاصة وأن لكل منهما مزاياه في ظروف معينة. فحسب نظام الحواجز المتتالية إذا تبين بشكل عام أن أحد المتقدمين لوظيفة ما غير مؤهل لاجتياز مرحلة المقابلة المبدئية بسبب افتقاره للقدرات والخبرات الأساسية، يصبح من غير المقبول، أن يستمر في مواجهة الحواجز التالية. في حين إذا تبين أن أحد المرشحين يمتلك الخصائص والقدرات لمواجهة الحواجز الأولية، ولكن لديه ضعفاً بسيطاً فيما يتعلق ببعض عوامل التوظيف الثانوية، فإنه من المنطق أن يعطى مثل هذا المرشح الفرصة لاستكمال باقي الإجراءات بحيث يتم الحكم عليه في النهاية على أساس تعويضي.

ملخص الفصل الخامس

هناك مصدران أساسيان لاستقطاب الموارد البشرية هما:

- المصادر الداخلية: وهذا يعني أن المنشأة تعتمد في الأساس عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين فيها الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة، ومن أهم المصادر الداخلية مايلي: الترقية من الداخل، الإعلان والتنافس، إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة على المعاش.
- المصادر الخارجية: قد تلجأ المنشأة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، وأهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها هي: طلبات الاستخدام وقوائم الانتظار، الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل الإعلان، الجامعات والكليات، مكاتب التوظيف، نقابات العمال.

هناك عدة إجراءات ومراحل (أساليب) يمكن استخدامها في اختيار الموارد البشرية اللازمة للمنشأة من أهمها:

- طلب التوظيف.
- المقابلات الشخصية.
- التحري والتوصية.
- اختبارات التوظيف.
- الفحص الطبي.

أسئلة الفصل الخامس

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	273. هناك مصدران أساسيان لاستقطاب الموارد البشرية.
	✓	274. من مزايا استخدام المصادر الداخلية في الاختيار تعزيز الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمة.
✓		275. من أهم عيوب استخدام المصادر الخارجية في الاختيار حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة وحرمانها من تجديد دمها
✓		276. هناك ثلاث مراحل فقط تمر بها عملية اختيار الموارد البشرية اللازمة للمنشأة وهي: طاب التوظيف، المقابلات الشخصية، التحري والتوصية.
	✓	277. تهدف اختبارات القدرات إلى قياس معلومات الشخص ومهارته في أداء عمل معين.
	✓	278. هناك شروط لا بد من توفرها قبل استخدام الاختبارات كأسلوب في الاختيار.

أسئلة كتابية:

السؤال الأول: ابحث باختصار في مصادر استقطاب الموارد البشرية.

(توجيه للحل: الفقرة -1- مصادر استقطاب الموارد البشرية)

السؤال الثاني: ابحث في الإجراءات والمراحل التي تمر بها عملية اختيار الموارد البشرية في المنظمات.

(توجيه للحل: الفقرة -2- إجراءات ومراحل اختيار الموارد البشرية)

السؤال الثالث: هناك العديد من الأخطاء التي يجب أن يتجنبها القائمون بعملية المقابلة عند الاختيار أذكرها.

(توجيه للحل: الفقرة -2-2- المقابلات الشخصية)

السؤال الرابع: ما هي العوامل التي يمكن أن تساعد في زيادة فعالية أسلوب المقابلات الشخصية في الاختيار.

(توجيه للحل: الفقرة -2-2- المقابلات الشخصية)

السؤال الخامس: هناك عدد من اختبارات التوظيف التي يمكن للمنشآت استخدامها عند الاختيار. اذكرها مع شرح كل منها بإيجاز.

(توجيه للحل: الفقرة -4-2- اختبارات التوظيف)

السؤال السادس: هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها قبل استخدام الاختبارات كأسلوب في الاختيار. أذكرها مع شرح موجز.

(توجيه للحل: الفقرة -2-4-2- شروط استخدام الاختبارات كأسلوب في الاختيار)

الفصل السادس: تدريب الموارد البشرية

عنوان الموضوع:

تدريب الموارد البشرية Human Resource Training

كلمات مفتاحية:

التدريب، المتدرب، المدرب، الدافعية، تحليل الوظائف، الفروق الفردية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، أساليب التدريب.

ملخص الفصل:

يوضح هذا الفصل ماهية وظيفة التدريب، والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها، كما يتم بشكل مفصل شرح مراحل تصميم العملية التدريبية انطلاقاً من تحديد الاحتياجات التدريبية وحتى تقييم البرامج التدريبية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 279. استيعاب مفهوم التدريب.
- 280. التعرف على المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التدريب.
- 281. استيعاب المراحل التي تمر بها العملية التدريبية.
- 282. التعرف على الأساليب التدريبية المختلفة.

مخطط الفصل:

- 283. تعريف التدريب Define training
- 284. المبادئ الأساسية في التدريب Basic concepts of training
- 285. مراحل تصميم العملية التدريبية Training design process

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية بالمنظمة أحد وأهم أصولها، وأهم أوجه الاستثمار بها، وتسعى جميع المنظمات لتنمية مواردها البشرية بما يؤهلهم لشغل وظائف أعلى مستقبلاً.

تتأثر المنظمة بالمتغيرات البيئية المحيطة، مما ينعكس على حاجتها لتنمية الموارد البشرية بما يتواءم مع تلك المتغيرات. يحتاج تنمية الموارد البشرية إلى تخطيط متكامل يوازن بين تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين وبين جهود التنمية والتدريب اللازمة لتحقيق توقعات العاملين والمنظمة.

لا تقتصر مهمة أو وظائف إدارة الموارد البشرية على تخطيط احتياجات المنشأة من الأيدي العاملة عن فترة زمنية قادمة، واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، وتقدير درجات كفاءتها في العمل، بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك، مثل عملية تحسين كفاءة العاملين عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها، وتشرف على تنفيذها - وذلك في حال عدم وجود إدارة مستقلة للتدريب في المنشأة - بهدف إعداد العاملين في المنشأة لممارسة أعمالهم على أسس سليمة وصحيحة، وتحقيق أكبر قدر من الإنتاج الجيد بأقل جهد، وبأقل التكاليف.

والتدريب هو من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتماماً كبيراً حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى البشرية في المنشأة. ولذلك نجد أن منشآت الأعمال بدأت فور انتهاء الحرب العالمية الثانية سنة 1945 في التفكير بجدية في تجربة التدريب التي تمت على نطاق واسع خلال الحرب، وما حققته من نتائج باهرة.

ولقد كان الدرس المستفاد من دراسة هذه التجربة هو أهمية الأفراد، وما يمكن أن يسهموا به سواء في وظائفهم الحالية أو المستقبلية عندما يتم تدريبهم وتمييزهم بشكل ملائم. ولقد كان من نتائج هذا الإحساس بأهمية الأفراد، وما يمكن أن يسهموا به في خدمة أهداف منشأتهم، أن ظهرت فكرة ضرورة معاملة نفقات التدريب والتنمية الإدارية من الناحية المحاسبية على أنها نفقات استثمارية أو رأسمالية طويلة الأجل.

وبناء على ذلك، فإن التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان مسيرته نحو تحقيق هذا الهدف أو تلك الأهداف. والتخطيط في مجال التدريب، كما في المجالات الأخرى، يحتاج إلى براعة إدارية وفنية وعلمية، وهو ما يطلق عليه قدرة الإدارة في اختيار الاستراتيجية الأفضل من بين الاستراتيجيات البديلة.

1. تعريف التدريب

لقد عرف بعض الكتاب التدريب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها".

ويعرف كاتب آخر التدريب بأنه "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد".

2. المبادئ الأساسية في التدريب

لقد أمكن نتيجة زيادة الخبرة في التدريب وإعداد البرامج التدريبية، وكذلك من الأبحاث الكثيرة التي كتبت عن مشاكل التدريب، أمكن وضع وصياغة عدد من المبادئ الأساسية والعامّة في التدريب. إن هذه المبادئ هي عبارة عن قواعد عامّة تم وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولاً واسعاً في المنشآت المختلفة. وفيما يأتي سنذكر بإيجاز هذه المبادئ.

1.2. الفروق الفردية

أي لا بد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين. إن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب. إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم، وخبرتهم، وميولهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.

2.2. علاقة التدريب بتحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة. ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف. كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضاً أن يركزا الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمين لحصول الموظف على الترقية، والتي يمكن للبرامج التدريبية تزويد المتدربين بها. وعلى ذلك يمكن أن يحدد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التدريبية.

3.2. الدافعية

إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم، كما يمكن أن تساعد في تطوير أنفسهم، إلا أنه يجب توجيه عناية خاصة لدفع وحفز العاملين في جميع البرامج التدريبية، ولكن يجب ألا ننسى أن دفع العاملين الناضجين للتعلم واكتساب خبرة جديدة يمكن أن تكون عملية أكثر تعقيداً من دفع وحفز تلاميذ المدارس. بالنسبة لبعض العاملين، فإن الرغبة في الحصول على وظائف ذات أجور أو رواتب أفضل، يعتبر حافزاً كافياً لبذل الجهد للدراسة والتعلم. ولذلك فإن اعتراف المسؤولين بإنجازات المتدربين يمكن أن يكون مفيداً ودافعاً. ولكن بالنسبة لبعض الأفراد، فإن الاختبارات والامتحانات الشفوية والكتابية يمكن أن تعتبر فرصة مفيدة، كما هو الحال بالنسبة للتلاميذ، للكشف عن إمكانياتهم وإنجازاتهم في مقرر معين أو في دورة تدريبية، كما قد يتم منح المتدربين شهادات بعد إكمالهم بنجاح الدورة التدريبية، مما يعتبر دافعاً وحافزاً لهم للإقبال على التدريب والمشاركة فيه.

4.2. المشاركة الفعالة

إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزيد من دافعيتهم للتدريب. ولذلك فإن معظم البرامج التدريبية تحاول أن تحث المتدربين على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم. وبشكل عام، يمكن القول أن البرامج التدريبية تحاول أن تتجنب مجرد استخدام أسلوب المحاضرة التقليدية البسيطة، بل تركز هذه البرامج على المشاركة المستمرة والمناقشة والتطبيقات من قبل المتدربين.

5.2. اختيار المتدربين

على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضرورياً لجميع العاملين الجدد، إلا أن عدداً من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، والذين تكون لهم ميول لمثل هذا التدريب. إن حقيقة أن أفراداً معينين يتم اختيارهم للتدريب يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعاً وحافزاً لهم للتدريب.

6.2. اختيار المدربين

إن فعالية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المدربين. على الرغم من أن هناك أسباباً لضم بعض المديرين والمشرفين إلى جهاز التدريب، إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة، إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم كفاءة يجب استبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنشأة، لأنهم يمكن أن يخلقوا جواً يصبح فيه عمل الآخرين غير فعال.

7.2. تدريب المدربين

من الضروري القيام بتدريب أولئك الأفراد الذين سيصبحون مدربين. ولا شك أن كثيراً من البرامج التدريبية قد تفشل بسبب الاعتقاد بأن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمه أو تدريبه، إلا أن ذلك ليس دائماً صحيح. فمثلاً قد يكون هناك ميكانيكي ممتاز، ولكنه لا يستطيع تدريب غيره على الأعمال الميكانيكية. فإذا أردنا أن يصبح هذا الشخص مدرباً لهذه الحرفة فلا بد من القيام بتدريبه وإعداده جيداً ليصبح بالتالي مدرباً ناجحاً.

8.2. أساليب التدريب

إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم. إن أسلوب المحاضرة يمكن أن يكون ممتازاً في تعليم أو تدريب الشباب حديثي التخرج من الجامعات، لكنها ستكون غير فعالة في تدريب المشرفين على كيفية معالجتهم لشكاوى وتظلمات مرؤوسيه. إن أساليب المناقشة، والمؤتمرات، وتمثيل الأدوار، وتقديم المشاريع، والتطبيقات العملية، يمكن استخدامها في الوقت المناسب وسيكون لها مكان في التدريب. هذا وسوف يتم في جزء لاحق شرح بعض أساليب التدريب هذه.

3. مراحل العملية التدريبية

تشمل العملية التدريبية المراحل الآتية:

1.3. تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنشأة والمتدربين، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات. إلا أنه لا بد من الإشارة أن من الأخطاء الشائعة في أوساط الإدارة أن الحاجة إلى التدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستدعي تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم، أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد الناتج عن ترك بعض العاملين لأعمالهم، مما يستوجب أيضاً القيام بتدريب الأفراد الجدد الذين تم تعيينهم من أجل تأهيلهم للعمل.

لكن الواقع أن التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى، وفي جميع مستويات الإدارة. أي كما أن التدريب لازم للعاملين في مستويات الإدارة الدنيا، فإنه ضروري أيضاً للعاملين في مستويات الإدارة الوسطى والعلوية. وكما أنه لازم للعمال فإنه كذلك ضروري للمديرين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية. إن الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات الآتية، والتي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها:

286. الحالة التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المنشأة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى

المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.

287. الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل (أي تغيير وصف الوظيفة من حيث

المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات).

288. الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف والإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها

(مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في أعمال المحاسبة، أو عند إحلال الحاسب الآلي محل الآلات

الحاسبة اليدوية أو التقليدية في إعداد كشوف حسابات العملاء).

289. الحالة التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنشأة

ممارستها من قبل.

290. الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن

وظائفهم الحالية.

كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب.

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاث الآتية:

291. تحليل المنظمة (المنشأة) وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي

يعاني الحاجة إلى التدريب.

292. تحليل العمليات وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب، وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.

293. تحليل الفرد وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التدريب، وما هي المهارات، والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.

وبمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية، فإن الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن حسرها عن طريق التدريب المخطط الذي يتم عن طريق وضع برنامج تدريبي ملائم لتدريب الموظفين المعنيين. فالحاجة التدريبية تعني إداً وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعها. ويمكن معرفة الاحتياجات التدريبية (وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية) من خلال الإطلاع على ما يأتي:

294. الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل، وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.

295. نتائج تحليل وتصنيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها، ومقارنتها مع الامكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته.

296. نتائج قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيه، ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج نواحي الضعف هذه.

297. أساليب العمل الجديدة المنوي إدخالها للمنشأة، إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب.

298. الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج، إذ يستدعي إدخالها أيضاً تدريب العاملين على كيفية استخدامها.

299. آراء العاملين أنفسهم، وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تدريب فيها وذلك لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم.

300. إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما.

2.3. تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يأتي:

1.2.3. تحديد أهداف البرنامج

والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً. وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية. ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

2.2.3. تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما سبق وأن مر معنا، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين. وهذه المهارات يمكن أن تكون المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة وتصنيف وحفظ الملفات، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين، كالاتصالات، والقيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية، مثل التخطيط، والتنظيم، وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات. وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية، وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا.

3.2.3. وضع المنهج التدريبي

يقصد بالمنهج التدريبي، الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهج التدريبي جيداً ويحقق الأهداف المطلوبة، فيجب أن يكون نابعاً من البيئة الواقعية، وليس مستورداً، وأن يتسم بطابع المعقولة. ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة، بل جديدة ومستحدثة. كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

4.2.3. اختيار أسلوب التدريب

على الرغم من تعدد الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدامها إحداهما أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع، المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب واحد بأن واحد في عملية التدريب.

وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير مثل:

- أ- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية أو تطوير الاتجاهات.
- ب- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب، فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية وأعمال السكرتارية، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين. أو القائمين بالأعمال المهنية.
- ت- المستوى الوظيفي، فالأساليب التدريبية التي قد تلائم تدريب المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة تدريب المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- ث- المادة التدريبية، فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوباً يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية. وهكذا.
- ج- فترة التدريب، حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملاءمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة، في حين تعتبر الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملاءمة في حال البرامج طويلة المدة.

ح- التكاليف وعدد المتدربين، حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف، وكذلك إذا كان عدد المشاركين في البرنامج التدريبي كبيراً.

خ- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات، حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكبر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج، أما إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام بالموضوع، فقد تكون المناقشة هي الأسلوب الأفضل.

د- الخلفية السابقة للمشاركين، حيث تتطلب المؤتمرات كأسلوب للتدريب تمتع المشاركين بخبرات وتجارب واسعة، على عكس أسلوب المحاضرة الذي لا يتطلب مثل هذا القدر الواسع من التجارب والخبرات.

ذ- المدربون المتاحون، وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

ويمكن للمنشأة اختيار أسلوب التدريب اختياراً يحقق الغرض منه، بإتباع خطوتين هما:

أ- تحديد الفاعلية أو الكفاءة النسبية لأساليب التدريب المختلفة.

ب- التعرف على المبادئ التعليمية (والتي سبق ذكرها في هذا الفصل) التي يتضمنها كل نوع من أنواع التدريب والأساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الأمر استخدامها. ويمكن أن يتم التوصل إلى إجابة موضوعية مثمرة في هذا المجال عن طريق القيام بالأبحاث اللازمة في المجال التدريبي.

وفيما يأتي نعرض بإيجاز عدداً من أساليب التدريب الأكثر شيوعاً في الاستعمال وهي:

أ- أسلوب المحاضرة:

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية "تعلم وإخبار". وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما. وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه.

ومن أبرز مساوئ هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر.

ب- أسلوب التطبيق العملي:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمرحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكن يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار. ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه، وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين.

ج- أسلوب دراسة الحالات:

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى.

ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة، وذلك لتوفر قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار، وينمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيداً للمفاضلة بينها. إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو - كغيره من الأساليب من بعض العيوب مثل أن يتصور البعض أن الوصول لحل هذه المشكلات من السهولة بمكان في خلال فترة زمنية قصيرة، كما أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حال الأعداد المحدودة للمتدربين. كما قد يتطلب التوصل إلى حل لإحدى المشكلات وقتاً طويلاً وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان.

د- أسلوب النقاش المخطط:

يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة. ويستهدف هذا الأسلوب اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها. إلا أن لهذا الأسلوب، كغيره من الأساليب، مساوئ إذ أنه يتطلب مهارة في الإعداد والتحضير مما يستغرق وقتاً طويلاً. يضاف إلى ذلك بأنه يحتاج إلى مدربين مهرة لإدارة المناقشة بكفاءة وفعالية.

هـ - أسلوب تمثيل الأدوار:

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعاً أو تناقضاً معيناً، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً. ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية وتدريب المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين. لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى عندما يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.

و - أسلوب المباريات الإدارية:

يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، وغالباً ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5 - 7 متدربين، تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما. ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

ز - أسلوب تدريب الحساسية:

وفقاً لهذا الأسلوب في التدريب فإن المتدربين (مجموعات صغيرة تتكون عادة من 8 - 12 فرداً من المديرين) يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، بالإضافة إلى أن المدرب يجب أن يظل دوره محدوداً إلى أقصى حد، بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يوجه، على أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه.

وتهدف هذه الإجراءات إلى أن يصبح كل فرد واعياً لتأثير تصرفاته على الآخرين بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية - مثلاً من النمط الدكتاتوري في القيادة إلى النمط الديمقراطي أو المشارك - التي لم يكن يعتقد أنها ذات تأثير سيئ على الآخرين.

وبموجب هذا الأسلوب لا يوجد مدرب، بل هناك مشرف نفسي أو موجه مهمته متابعة المناقشات، ومنع حدوث أي نزاع بين المتدربين، أو حدوث ضغط نفسي على البعض نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح في تقييم المتدربين بعضهم لبعض.

وبشكل عام يمكن القول أن هذا الأسلوب يستخدم بشكل رئيسي في التدريب على العلاقات الإنسانية، وما دامت العلاقات الإنسانية هي إحدى الوظائف الأساسية للمشرف في أي مستوى إداري، لذلك يناسب هذا الأسلوب تدريب كافة أنواع المشرفين في المنشأة.

5.2.3. اختيار المدربين

لا شك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية. إذ أن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للموارد البشرية على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها. وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

301. أسلوب التدريب المراد استخدامه.

302. المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.

303. نوعية المتدربين.

وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين:

304. المدرب المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات

ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

305. المدرب القائد: وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة،

مناقشة.

306. المدرب التطبيقي: ويقصد به الشخص الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من

الخبرة النظرية. وهذا النوع من المدربين يكون قادراً على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب

دراسة الحالات والمناقشات.

307. المدرب النفسي: ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك.

وبشكل عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مدرب أهمها: الشخصية القوية، المرونة، الصبر،

اللباقة، الثقة بالنفس، والخبرة.

6.2.3. تحديد مكان التدريب

لا بد من تحديد واختيار المكان الذي يتم فيه التدريب. ولتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما: التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد، والتدريب الفردي الذي يدرّب فيه كل فرد على حدة.

وفي ضوء هذا التقسيم لأنواع التدريب يكون قرار تحديد مكان التدريب ضمن ثلاث اختيارات هي:

- أ- في مكان الوظيفة أو العمل نفسه أي في المنشأة نفسها.
- ب- في غرفة (قاعة) مخصصة للتدريب داخل المنشأة.
- ت- في مكان خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب متخصص أو عن طريق استئجار قاعة في أحد الفنادق مثلاً.

وبشكل عام يحكم عملية اختيار وتقرير مكان التدريب اعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنشأة المالية والمادية، وفيما إذا كان البرنامج التدريبي مقيماً أو غير مقيم، والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية، والمهارات التي يراد تدريب الأفراد عليها. فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وحياتهم الخاصة بعيداً عن المؤثرات الخارجية، حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك. أما البرنامج غير المقيم، فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب عن عمله وحياته الخاصة، وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته، أو في مكان معد للتدريب داخل المنشأة.

7.2.3. تحديد فترة برنامج التدريب

يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة أهمها ما يأتي:

- أ- المنهاج التدريبي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين.
- ب- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى.
- ت- الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنشأة للمتدربين، أو عدم إمكانية المنشأة الاستغناء عن المتدربين ليتفرغوا للتدريب أكثر من مدة زمنية معينة.

8.2.3. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي

يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كافة الاحتياجات والإمكانيات والوسائل اللازمة للتدريب. ويشمل هذا مكان التدريب المناسب، والأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها.

3.3. تنفيذ البرامج التدريبية

4.3. تقييم البرامج التدريبية

إن تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط التدريب ويمكن تعريف التقييم بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".

من هذا التعريف يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية تهدف إلى ما يأتي:

308. معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً.

309. تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين.

310. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

ملخص الفصل السادس

يمكن تعريف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها. يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ الأساسية وهي:

- الفروق الفردية
 - علاقة التدريب بتحليل الوظائف
 - الدافعية
 - المشاركة الفعالة
 - اختيار المتدربين
 - اختيار المدربين
 - تدريب المدربين
 - أساليب التدريب
 - مبادئ التعلم
- تشمل العملية التدريبية المراحل الآتية:
- تحديد الاحتياجات التدريبية
 - تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية
 - تنفيذ البرامج التدريبية
 - تقييم البرامج التدريبية

أسئلة الفصل السادس

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	311. انطلاقاً من الأهمية الكبيرة للعملية التدريبية بدأت المنظمات تنظر إلى نفقات التدريب باعتبارها نفقات استثمارية أو رأسمالية طويلة الأجل
✓		312. إن التدريب يعتبر هدفاً في حد ذاته.
✓		313. ليس بالضرورة مراعاة الفروق الفردية عند تخطيط البرامج التدريبية
	✓	314. هناك علاقة وثيقة بين التدريب وتحليل الوظائف.
✓		315. إن الحاجة إلى التدريب تنشأ فقط نتيجة للتوسع في حجم الأعمال أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد الناتج عن ترك بعض العاملين لأعمالهم، مما يستدعي تعيين أفراد جدد والقيام بتدريبهم.
✓		316. إن الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل تعتبر الوسيلة الوحيدة لمعرفة الاحتياجات التدريبية.
	✓	317. تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمرحلتين أساسيتين هما: تحديد أهداف البرنامج، تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها.
	✓	318. يتميز أسلوب المحاضرة (كأحد الأساليب التدريبية) بأنه يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر.
✓		319. يفضل استخدام أسلوب التطبيق العملي لتدريب العاملين في المستويات الإدارية العليا.
	✓	320. يقصد بالمدرّب القائد ذلك الشخص المدرّب الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.
	✓	321. ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة.

أسئلة كتابية:

السؤال الأول: هناك عدد من المبادئ الأساسية والعامّة في التدريب أذكرها مع إعطاء فكرة قصيرة عن كل منها.

(توجيه للحل: الفقرة -2- المبادئ الأساسية في التدريب)

السؤال الثاني: يقال أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي ناقش هذه المقولة.

(توجيه للحل: الفقرة -1-3- تحديد الاحتياجات التدريبية)

السؤال الثالث: هناك أسلوب ثلاثي الخطوات يمكن استخدامه لتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة. اشرح بإيجاز هذا الأسلوب.

(توجيه للحل: الفقرة -1-3- تحديد الاحتياجات التدريبية)

السؤال الرابع: اذكر مع شرح موجز مراحل العملية التدريبية.

(توجيه للحل: الفقرة -3- مراحل العملية التدريبية)

السؤال الخامس: هناك عدة أساليب للتدريب. أذكرها مع شرح موجز لكل منها، مبينا مزاياه وعيوبه.

(توجيه للحل: الفقرة -3-2-4- اختيار أسلوب التدريب)

السؤال السادس: من مراحل عملية تخطيط البرنامج التدريبي، اختيار أسلوب التدريب اذكر العوامل أو المعايير التي يتم في ضوءها اختيار أسلوب التدريب المناسب.

(توجيه للحل: الفقرة -3-2-4- اختيار أسلوب التدريب)

السؤال السابع: حدد العوامل التي يتم الاعتماد عليها في اختيار المدرب.

(توجيه للحل: الفقرة -3-2-5- اختيار المدربين)

الفصل السابع: تقويم أداء الموارد البشرية

عنوان الموضوع:

تقويم أداء الموارد البشرية Performance Appraisal

كلمات مفتاحية:

التقويم، الأداء، المقاييس الموضوعية، المقاييس الشخصية، طريقة الترتيب، المقارنة المزدوجة، التوزيع الإيجابي، الاختيار الإيجابي، الأحداث الحرجة، طريقة المقال الوصفي، المقياس المتدرج، الإدارة بالأهداف، المقيم، مصادر البيانات، الشرعية، الموثوقية، الحساسية، المقبولية، العلانية، العملية.

ملخص الفصل:

يتطرق هذا الفصل إلى موضوع تقويم الأداء وفوائده بالنسبة للمنظمة والمجالات التي يمكن أن تستفيد فيها المنظمة من نتائج تقييم الأداء. كما يتم شرح طرق تقويم الأداء سواء المعتمدة منها على المقاييس الموضوعية أو المقاييس الشخصية، إضافة إلى توضيح حول عناصر الأداء متمثلة بمعايير الأداء، الصفات الشخصية والأهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها. يتم التطرق أيضاً إلى عدد مرات إجراء التقويم سنوياً والأطراف المختلفة التي يمكن أن تشارك في عملية التقويم. في النهاية لا بد من توضيح خصائص أنظمة تقويم الأداء الفعالة وبعض المعوقات في وجه فعالية هذه الأنظمة.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 322. التعرف على ما هو مقصود بتقويم الموارد البشرية وفوائده في للمنظمة
- 323. التعرف على طرق تقويم أداء العاملين.
- 324. فهم عناصر تقويم أداء العاملين.
- 325. التعرف على الأطراف التي يمكن أن تقوم بعملية تقويم الأداء داخل المنظمة، وعدد مرات القيام بها سنوياً
- 326. التعرف على مصادر البيانات اللازمة لتقويم الأداء.
- 327. التعرف على مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء في المنظمة.
- 328. استيعاب خصائص النظام الفعال لتقييم الأداء
- 329. التعرف على العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقويم الأداء.

مخطط الفصل:

330. تعريف تقويم الأداء Define performance appraisal
331. طرق تقويم أداء العاملين Performance appraisal methods
332. عناصر تقويم أداء العاملين Elements of performance appraisal system
333. دورية تقويم الأداء Periodicity of performance appraisal
334. القائمون بعملية تقويم الأداء Raters
335. مصادر البيانات اللازمة لتقويم الأداء Data sources
336. مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء Uses of performance appraisal results
337. خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء Characteristics of an effective performance appraisal system
338. العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقويم الأداء Performance appraisal obstacles

مقدمة

تستخدم المنظمات عادة تسميات مختلفة للتعبير عن عملية تقويم الأداء، ولعل من أبرز هذه التسميات، مراجعة الأداء، التقويم السنوي، تقويم الأداء، تقويم العامل. وعلى الرغم من أن كل هذه التسميات تؤدي معنى واحداً في النهاية، إلا أن أكثر هذه التسميات شيوعاً واستخداماً لدى كتاب الإدارة عموماً هو تسمية تقويم الأداء. وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين الكتاب حول استخدام كلمة تقويم أو تقييم، وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة بأن كلمة تقويم هي الأصل في اللغة العربية، إذ لا توجد في معاجم اللغة العربية مادة مكونة من قيم. وقد استخدم العرب كلمة تقويم للتعبير عن معنى الاستقامة التي هي اعتدال الشيء واستواؤه. ففي الصحاح يقول الجوهري: قومت الشيء فهو قويم أي مستقيم، كما أن هناك معنى آخر للتقويم استخدمه العرب وهو تحديد قيمة الشيء، ففي الحديث الشريف قالوا يا رسول الله لو قومت لنا، فقال الله المقوم، أي لو سعرت لنا. ولكن نظراً لكثرة استخدام كلمة تقييم في اللغة العربية في الآونة الأخيرة، فقد أجاز مجمع اللغة العربية استخدامها باعتبارها خطأ شائعاً.

1. تعريف تقويم الأداء

لقد أخذ مفهوم تقويم الأداء أبعاداً جديدة إضافة إلى المفهوم التقليدي المعروف، فالمفهوم التقليدي يرى تقويم الأداء مجرد عملية قياس لمستوى أداء الموظف وسلوكياته خلال فترة زمنية معينة، أما الأبعاد الجديدة فقد كان من أهمها اعتبار تقويم الأداء وثيقة رسمية سنوية يستند إليها قانوناً لإثبات العدالة في قرارات التوظيف أو الترقية أو النقل أو الفصل أو التدريب أو التطور الوظيفي، كما تم اعتبار وثيقة تقويم الأداء وسيلة تخطيطية ورقابية تستخدم من قبل المنظمة في تخطيط القوى البشرية فيها.

أما البعد الآخر والجديد في تقويم الأداء، فهو استخدام تقويم الأداء غير الرسمي، وهو يمثل تقويماً مستمراً لا يحدد بزمان معين، فقد يكون يومياً أو أسبوعياً أو عند الحاجة، ويتمثل هذا التقويم في إعطاء الموظف معلومات مرتدة عن مستوى أدائه وسلوكياته ومدى تحقيقه للمعايير الموضوعية بطريقة غير رسمية، ويساعد هذا التقويم غير الرسمي في تحديد أهداف معينة للموظف بناء على المعلومات التي يحصل عليها من رئيسه المباشر وتساوم في إرشاده وتوجيهه بشكل مباشر.

وقد تعددت تعريفات تقويم الأداء واختلفت من كاتب لآخر، وفيما يلي نورد بعضاً من هذه التعاريف:

"تقويم الأداء هو عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين أداء العمل".

"تقويم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها تقويم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن، وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير التنظيمية".

"تقويم الأداء يشير إلى مراجعة وتقويم دوري لأداء كل فرد خلال فترة محددة، ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة، أو عدد محدد من ساعات العمل".

"تقويم الأداء هو عملية متطورة باستمرار لتقويم وإدارة كل من السلوك والنتائج في مكان العمل".

بعد استعراض التعاريف السابقة، يمكننا أن نضع تعريفاً لتقويم الأداء أكثر شمولية وذلك على النحو التالي:

"إن تقييم الأداء هو نشاط شامل، مستمر ومنظم، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه ومستوى أدائه لهذه المهام ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة".

2. طرق تقييم أداء العاملين

يمكن تقييم أداء العاملين من خلال استخدام طرق مختلفة، وعموماً يمكن تصنيف معظم الطرق الحالية المستخدمة في تقييم الأداء في مجموعتين، الأولى تتمثل في المقاييس الموضوعية، والثانية تتمثل في المقاييس الشخصية، وفيما يلي شرح لكل منها:

1.2. المقاييس الموضوعية

إن المقاييس الموضوعية تقيس الأداء بشكل رقمي، مثل كمية المنتج التي ينتجها الفرد، أو المبيعات، عدد المنتجات المعيبة التي تم إنتاجها، عدد المرات التي تأخر فيها العامل أو غاب عن العمل، أو بعض المؤشرات الرقمية التي تعكس وبشكل مباشر كيف يمكن للعامل أن يؤدي مهام محددة بشكل جيد وبسرعة، وهناك أربعة أنواع رئيسية من المقاييس الموضوعية وهي:

1.1.2. مقاييس الإنتاج

استخدمت الصناعات المادية مقاييس الإنتاج خلال المائة سنة الماضية، هذه المقاييس ببساطة تتضمن تقدير عدد المفردات التي أنتجت بواسطة أي فرد أو عدد الوحدات المعيبة التي تم تصنيعها، أو غيرها من المؤشرات التي تعكس أداء الفرد في مجال الإنتاج، إلا أن مقاييس الإنتاج لكي تتسم بالمصادقية في قياس الأداء يجب أن تتحقق ثلاثة شروط وهي:

339. يجب أن يكون الإنتاج قائماً على أسس متكررة.

340. كمية الإنتاج يجب أن تكون قابلة للقياس.

341. أن يكون الفرد مسؤولاً مسؤولاً كاملة عن الكمية التي تم إنتاجها.

2.1.2. المبيعات باليرة السورية

إن أداء المبيعات يقاس عادة بقيمة المبيعات باليريات خلال فترة محددة من الزمن، حيث أن الوضع السائد هنا هو تحديد المستويات المقبولة من المبيعات، وبذلك فإن الأداء الزائد عن هذه الحصاة المقررة يتم مكافأته.

3.1.2. المعلومات الفردية

إن المعلومات التي يتم الحصول عليها من الملف الشخصي للفرد تستخدم أحياناً في تقييم الأداء، حيث أن هذا المقياس يتضمن بعض الجوانب المتعلقة بالأفراد، مثل عدد المرات التي غاب فيها العامل أو تأخر عن العمل، أو عدد التأنيبات الرسمية أو الأعمال التأديبية التي تم اتخاذها ضد الفرد.

4.1.2. اختبارات الأداء

وتتمثل في عمل اختبارات تحت ظروف معيارية معينة، فمثلاً إن عمال التليفون ربما يستقبلون جميعاً نفس المجموعة من المكالمات، حيث يتم تقييمهم على أساس السرعة، الدقة، اللطف في الخدمة. إن اختبارات الأداء تكون مفيدة عندما يكون هناك صعوبة في جمع معلومات قابلة للمقارنة أو معلومات سليمة بأي من الطرق الأخرى، ولكنها تعاني من ثلاث مشكلات أساسية:

الأولى: إنها تميل لأن تكون ناقصة، نظراً لأنها تكشف فقط عن بعض جوانب العمل.

الثانية: إذا علم العاملون بأنه سيكون هناك اختبار لفعاليتهم في عملهم، فإنهم ربما يعملون بجد كبير كي يؤديوا الاختبار بشكل جيد، وبذلك تصبح اختبارات الأداء مقياساً ليس للأداء النموذجي وإنما للطاقة القصوى للفرد.

الثالثة: تتعلق بالتطبيق العملي، حيث أن الكثير من الأعمال لا تناسبها هذه الأنواع من التقييمات، وفيما لو تم استخدامها في أعمال كهذه فإنها ستكون مكلفة ومضيعة للوقت.

2.2. المقاييس الشخصية (الذاتية)

وقد سميت بالمقاييس الشخصية أو الذاتية نظراً لاعتمادها على الرأي الشخصي للمقوم واجتهاده، وهذا ما يجعلها عرضة لأخطاء القياس والتحيز من جانب المقوم، ومع ذلك فإن معظم أنظمة الأداء تؤكد بشكل كبير على هذا النوع من مقاييس الأداء. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من طرق التقييم الشخصية، ويمكن تصنيفها عموماً في مجموعتين هما:

1.2.2. الأساليب المقارنة

وقد سميت بالأساليب المقارنة نظراً لاعتمادها في تقييم الأداء على مقارنة العاملين ببعضهم البعض، وتتضمن هذه الأساليب الطرق التالية:

أ- طريقة الترتيب:

تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، وذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي أو التناوبي، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم (1)، ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع موظفيه، ثم يقوم بترتيب باقي الموظفين بالمقارنة إلى أفضل موظف وأضعف موظف، فيعطي للأفضل التالي لأول في المستوى رقم (2)، والأقل ضعفاً من الأخير يعطى الرقم قبل الأخير

وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الموظفين لديه، ويتم الترتيب عادة بشكل إجمالي وعلى أساس الأداء الشامل، ويوضح الجدول التالي هذا الأسلوب.

جدول رقم (7-1) - طريقة الترتيب

الموظفون الخاضعون للتقويم					عناصر التقويم
هـ	د	ج	ب	أ	
2	5	4	3	1	كمية الإنتاج
5	4	1	2	3	جودة الإنتاج
5	4	3	1	2	تحمل المسؤولية
1	2	4	3	5	المواظبة
1	4	3	2	5	العلاقة مع الرؤساء
1	4	5	3	2	العلاقة مع الزملاء
15	23	20	14	18	المجموع
الثاني	الخامس	الرابع	الأول	الثالث	الترتيب

ب- المقارنة المزدوجة:

رغبة في تحقيق قدر أعلى من الموضوعية النسبية يتم استخدام طريقة المقارنة المزدوجة التي تقوم على مقارنة كل موظف بموظف آخر، حيث يحدد الرئيس الموظف الأفضل فيهما. ويمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار كل موظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية، أي من خلال عدد التفضيلات لكل منهم، ويمكن استخدام الجدول التالي لتسهيل عملية المقارنة بحيث يمنح الأفضل علامة (+) ويمنح الأقل كفاءة علامة (-) وذلك بالنسبة لكل زوج من الموظفين.

جدول رقم (7-2) - طريقة المقارنة المزدوجة

الموظفون	الموظف-أ	الموظف-ب	الموظف-ج	الموظف-د
الموظف أ		-	-	-
الموظف ب	+		-	-
الموظف ج	+	+		-
الموظف د	+	+	+	
المجموع	+3	+2	+1	-3
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث	الرابع

ج- التوزيع الإجباري:

تقضي هذه الطريقة بأن يكلف الرئيس بتوزيع مرؤوسيه على مجموعات التقدير أو مستويات الأداء المرتبة وفقاً لجدول توزيع محدد مسبقاً، ويتضمن في العادة وضع نسبة مئوية من المجموعة في كل فئة حددت استناداً إلى التوزيع الطبيعي للظواهر، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحني، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من أن أغلبية الموظفين تكون عادة من ذوي الكفاءة المتوسطة، في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة، وأخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة.

ويلاحظ أن الرئيس يقوم في ظل هذه الطريقة بتقديم تقدير لمستوى أداء الموظفين تأسيساً على معايير محددة لهذه الطريقة، وعليه في الوقت نفسه أن يراعي النسب المحددة من خلال المقاييس، أي أن هذه الطريقة تعد محاولة للمزج بين الأساليب المقارنة وغير المقارنة.

2.2.2. الأساليب غير المقارنة

حيث تعتمد هذه الطرق على معايير وأمثلة للأداء، حيث يتم وصف وتقويم أداء وعمل الموظف تأسيساً على هذه المعايير فقط دون المقارنة مع زملائه، وفيما يلي شرح لأبرز هذه الطرق:

أ- الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على إخفاء بعد الأداء المقصود تقويمه، فيقدم للرئيس عدد من مجموعات الأمثلة الأداء الوظيفي، يختار منها مجموعة محددة يعتقد أنها تصف على أفضل وجه ممكن للأداء الوظيفي الخاص بالموظف الخاضع للتقويم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أن الرئيس لا يعرف قيمة الأمثلة سواء إيجابية أو سلبية وأياً منها التي تميز بين الأداء المرتفع والأداء المنخفض، فإذا أراد أن يعطي أحد الموظفين تقويماً إيجابياً لا يتمكن من ذلك نظراً لأن قيمة ووزن كل عبارة ومدى إيجابيتها أو سلبيتها يبقى سراً لدى الإدارة.

ب- الأحداث الحرجة:

وفق هذه الطريقة يكلف المشرف بتسجيل سلوكيات العمل والأفعال غير العادية التي يؤديها كل مرؤوس، سواء كانت هذه السلوكيات إيجابية أو سلبية، وذلك بعد تصنيفها وفقاً للعناصر المحددة مسبقاً، وعلى أساس ما يسجل من سلوكيات وأفعال كل مرؤوس يتحدد مستوى كفاءة المرؤوسين، هذه الأحداث البسيطة تجذب الانتباه لمحددات السلوك الوظيفي في المواقف المختلفة، وكذلك لطرق أداء الأعمال بنجاح والتي ينفرد بها الشخص الخاضع للتقويم، ويمكن كذلك للمشرفين التركيز على سلوك العمل الفعلي بدلاً من التركيز على الصفات غير المحددة بدقة، كذلك فإن هذه الطريقة توفر للأفراد الخاضعين للتقويم معلومات مرتدة ذات معنى تفيدهم في تغيير سلوكهم الوظيفي نحو الأفضل.

ج- طريقة المقال الوصفي:

وفيها يقوم المشرف بوصف أداء الموظف وصفاً دقيقاً في تقرير واحد حيث يجمع المعلومات عنه من خلال الملاحظة المباشرة والسجلات التي تحتوي على الحوادث الهامة التي سجلت عنه، علاوة على ملاحظات من الزملاء والرؤساء والمراجعين إذا تم تدوينها بدقة في حينها، وإذا لم يتدخل الرأي الشخصي في المقال الوصفي، وتناول كل الجوانب التي تتعلق بالعمل تعلقاً مباشراً دون أي تحيز، كان هذا النوع من التقويم جيداً، غير أن هذا التقويم لا يلقي رواجاً بين الرؤساء والإداريين، إذ أنه يحتاج إلى جهد كبير لكتابته بدقة وتفسيره تفسيراً سليماً.

د- المقياس المتدرج (موازين التقويم):

يعتبر هذا النوع من المقياس من أقدم أشكال تقويم الأداء المستخدمة، حيث يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل أو من إيجابي إلى سلبي، أو بالأرقام، وذلك فيما يتعلق بعناصر تقويم الأداء، ولكن أهم ما يعاب على هذا النوع من المقياس أنه يتسم كثيراً بالذاتية لا الموضوعية، الأمر الذي لا ينبغي معه الاعتماد على نتائجه ولا اتخاذ أي قرار إداري بناء عليه.

هـ- الإدارة بالأهداف:

- وهي طريقة شائعة لتقويم أداء المديرين والفنيين، وتتم عملية الإدارة بالأهداف من خلال الخطوات التالية:
- يجتمع المرؤوس مع مشرفه وينفقان على مجموعة من الأهداف لتحقيقها خلال فترة محددة من الزمن، وهذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس ومقبولة لكلا الطرفين، فمثلاً عند إتباع هذا الأسلوب يتم استبدال الهدف الغامض المتمثل في تحسين رضا العميل بهدف آخر والذي يتمثل في تخفيض مرتجعات العميل بحيث لا تتجاوز 3% من حجم المبيعات.
 - طوال هذه الفترة يجب مراقبة التقدم تجاه الأهداف، ومع ذلك يترك للمرؤوس الحرية في تحديد كيفية الوصول لهذه الأهداف.
 - في نهاية الفترة يجتمع المشرف والمرؤوس ثانية لتقويم فيما إذا تم تحقيق الأهداف ويتم تحديد مجموعة جديدة من الأهداف.

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة بأنه يصعب من خلالها مقارنة أداء العاملين وذلك لأن كل منهم لديه أهداف مختلفة وبالتالي فالعاملون الذين يكون لديهم أهداف سهلة ربما يظهرون أفضل من أولئك الذين لديهم أهداف أكثر صعوبة رغم أن المجموعة الأولى لديها فرصة أكبر لتحقيق أهدافها نظراً لسهولة أهدافها. أخيراً وبعد استعراض الطرق المستخدمة في التقويم، فإن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو، هل هناك طريقة معينة تعتبر هي الأفضل دائماً؟.

إن اختيار طريقة التقويم المناسبة يمكن أن يتم اعتماداً على عدد من المعايير والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (7-3) - معايير اختيار طريقة التقويم المناسبة

المعايير	المقياس المتخرج	الاختيار الإجباري	الإدارة بالأهداف	التقويم بالمقال	الأحداث الجوهرية	قوائم العبارات الموزونة	طريقة الترتيب	المقارنة الموزونة	التوزيع الإجباري
تكاليف التطوير	متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض	متوسط	متوسط	منخفض	منخفض	منخفض
تكاليف الاستخدام	منخفض	منخفض	مرتفع	مرتفع التكلفة الإشرافية	مرتفع	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
سهولة الاستخدام للمقوم	سهل	متوسط الصعوبة	متوسط	صعب	صعب	سهل	سهل	سهل	سهل
سهولة الفهم للأفراد	سهل	صعب	متوسط	سهل	سهل	سهل	سهل	سهل	سهل
مفيد في ترقية الأفراد	نعم	نعم	نعم	ليس بسهولة	نعم	متوسط	نعم	نعم	نعم
مفيد في مكافأة الأفراد	نعم	متوسط	نعم	ليس بسهولة	نعم	متوسط	ليس بسهولة	نعم	نعم
مفيد في تطوير العمالة	متوسط	متوسط	نعم	نعم	نعم	متوسط	لا	لا	لا

3. عناصر تقييم أداء العاملين:

تتمثل عناصر تقييم أداء العاملين إما في معايير الأداء، أو الصفات الشخصية للمقوم، أو الأهداف التي ينبغي على المقوم تحقيقها، حيث يتم تضمين نموذج تقييم الأداء بعض أو كل هذه العناصر، ويتم الحكم على كفاءة أداء الموظف على أساس مدى انطباق العناصر السابقة عليه ومدى التزامه بها، وفيما يلي شرح لكل من تلك العناصر.

1.3. معايير الأداء

إن المعنى اللغوي لكلمة معيار يتمثل في أنه يحدد ما ينبغي أن يكون عليه الشيء، وبالتالي فهو مقياس لما ينبغي أن يكون عليه الشيء وليس ما هو كائن، وبالنسبة لعملية تقييم الأداء فإن تحديد المعايير المنظمة للأداء والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية يعتبر مشكلة في حد ذاتها تتفاقم حدتها في حالة جعل تلك المعايير (خاصة تلك التي تتعلق بمتطلبات الوظيفة أو بمحددات سلوكها وسلوك العامل) ذات معنى محدد وواضح وثابت لكل من القائم بعملية التقييم والمقوم.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدد من الخصائص والتي يجب أن تتميز بها معايير الأداء وهي:

- أ- أن تساعد على التمييز بين النتائج المقبولة وغير المقبولة.
- ب- أن تكون بمثابة باعث على التحدي ومن ثم إظهار قدرات العاملين.
- ت- أن تكون واقعية ويمكن استخدامها بسهولة.
- ث- أن تكون محددة وتساعد على قياس مسؤوليات الوظيفة.
- ج- أن تحدد الوقت الذي يحتاجه إتمام وتنفيذ مهام العمل.
- ح- أن تكون وسيلة لقياس الأداء الفعلي.

2.3. الصفات الشخصية

يمكن الاعتماد أيضاً على الصفات الشخصية كعناصر لتقييم أداء العاملين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تلك الصفات تتضمن جانبين:

الأول: يتعلق بالوظيفة ذاتها من متطلبات ونتائج: مثل مدى الإلمام بالعمل، السرعة في إنجاز العمل، كمية العمل المنجز، درجة إتقان العمل.

الثاني: يتعلق بالقدرات المتوفرة لدى شاغل الوظيفة من استعداد ذاتي وصفات شخصية: مثل القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على التصرف، المقدرة الإشرافية، إمكانيات التقدم، درجة الاستعداد للتعاون، مدى تقبل النقد، كيفية معاملة الآخرين.

ولكن تجدر الإشارة إلى أن الاعتماد على الصفات الشخصية كعناصر لتقييم أداء العاملين يواجه بعض الصعوبات، مثل عدم القدرة على حصر كافة الصفات التي يمكن الاعتماد عليها في التقييم، فضلاً عن صعوبة قياس هذه الصفات كمياً، لذلك ولزيادة فعالية هذا الأسلوب ينبغي توفر الشروط التالية في الصفات التي سيتم الاعتماد عليها في التقييم:

- أ- يجب أن تكون الصفة ممكنة الملاحظة والمتابعة.
- ب- أن تكون الصفات متميزة عن بعضها بما يحول دون حدوث التداخل بينها عند التقويم.
- ت- أن تتضمن الصفات جانباً معبراً عن إبداعية الموظف وقدرته على الابتكار.
- ث- إن تحديد هذه الصفات يجب أن يكون نابغاً أساساً من كشف توصيف الوظيفة التي يشغلها الفرد.

3.3. الأهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها

يمكن أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من الفرد محوراً لتقويم أدائه، خاصة إذا اشترك في تحديدها مع رئيسه الذي يتولى تقويمه وكان هناك نظام دقيق لوصف الوظائف وتحليلها إضافة لتوفر نظام فعال للمعلومات في المنظمة.

4. دورية تقويم الأداء

تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك بعض الشروط التي يجب توفرها عند اتخاذ القرار المتعلق بدورية التقويم، وهذه الشروط هي:

- أ- أن تضفي شعوراً لدى الموظفين بوجود المتابعة والتقويم المستمر لأدائهم وتصرفاتهم لتكون حافزاً لهم لبذل المزيد من الجهد في أداء واجبه الوظيفي.
- ب- أن تسمح بالوقوف على التغير المستمر في أداء وسلوك الأفراد، وأن تساعد في تحديد نقاط الضعف والقصور لدى الموظف في الوقت المناسب لتعطيه فرصة كافية لمعالجتها قبل فوات الأوان وقبل أن يجد الموظف نفسه أمام إجراء عقابي فتتحول عملية التقويم إلى أسلوب ردع وعقاب بدلاً من كونها أسلوب إصلاح وتطوير.
- ت- أن لا تكون مدة التقويم متقاربة بحيث تشكل عبئاً على القائم بعملية التقويم وعلى الإدارة فتصبح عملية مملة وتؤدي إلى عدم الالتزام بالدقة في التقديرات وتأخذ طابعاً روتينياً.

5. القائمون بعملية تقويم الأداء

في معظم المنظمات يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بتقويم أداء مرؤوسيه وذلك باعتباره أكثر الناس قدرة على ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم، نظراً لصلته المباشرة بهم واحتكاكه المستمر معهم، إضافة إلى المشرف المباشر هناك عدة أطراف يمكنها تقويم أداء العاملين ومن أبرزها:

1.5. التقييم الذاتي

يقصد به إعطاء الفرصة للمرؤوسين وخاصة المديرين لتقييم أنفسهم، ويفضل الاعتماد على التقييم الذاتي عند استخدام تقييم الأداء كوسيلة لتطوير الأفراد وليس كوسيلة لاتخاذ القرارات الإدارية على أساسها، كما أنه مفيد كونه يقدم مدخلاً مهماً لتقييم وتطوير النظام الإشرافي وذلك لأن التقييم الذاتي لأداء أي فرد يمكن أن يقدم معلومات هامة تكشف عن نواحي هامة لم يطلع عليها الإشراف وبذلك يمكن للمشرف أن يأخذ تلك النواحي في اعتباره عند تقييمه لأداء مرؤوسيه.

2.5. التقييم عن طريق الزملاء

مقارنة مع التقييمات الإشرافية فإن التقييم عن طريق الزملاء يعتبر أكثر استقراراً مع مرور الوقت، يمكنه قياس أبعاد أكثر للأداء، لديه قدرة أكبر على التمييز بين الأداء والجهد، إن تقييم الزملاء يكون مفيداً خاصة عندما لا يكون لدى المشرفين الفرصة لملاحظة أداء الفرد في حين يلاحظه الزملاء.

3.5. التقييم عن طريق المرؤوس

يتم اللجوء لهذا الأسلوب لمعرفة رأي المرؤوسين في أسلوب الإشراف المتبع، وقدرة المشرف على القيادة والتنظيم والتخطيط والتفويض والاتصالات، ويهدف بشكل أساسي إلى تطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، كذلك يستخدم هذا الأسلوب كوسيلة للتطوير وليس كوسيلة لاتخاذ قرارات على أساسه.

4.5. التقييم عن طريق العملاء

حيث تعتبر المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء مصدراً هاماً لتقييم أداء العاملين وتتضح هذه الأهمية خصوصاً في صناعة الخدمات كالمستشفيات حيث يكون الاتصال مباشراً بين العميل ومؤدي الخدمة، ويتم الحصول على هذه المعلومات إما من خلال إجراء المقابلات مع العملاء أو استقصاء آرائهم حول مدى جودة الخدمة التي يحصلون عليها.

5.5. تقييمات 360 درجة

كثير من المنظمات قامت بتطبيق تقييمات 360 درجة، حيث تجمع تقييمات الأداء بنفس الوقت بين المرؤوسين، الزملاء، المشرفين، تقييم الذات، ويستخدم هذا الأسلوب لأغراض التطوير والتغذية العكسية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يعتبر أكثر نجاحاً في المنظمات التي تقدم مناخاً يتسم بالانفتاح والمشاركة، مترافق مع نظم فعالة لتطوير المسار الوظيفي.

6. مصادر البيانات اللازمة لتقويم الأداء

تتوقف فعالية تقويم الأداء والى حد كبير على مدى توفر المصادر الدقيقة لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة عن أداء العاملين، حيث تعتبر هذه البيانات إحدى المدخلات الرئيسية لعملية التقويم، وكلما زادت دقة هذه البيانات كلما ساعد ذلك على إجراء تقويمات أكثر موضوعية وأدى ذلك لزيادة ثقة الموظفين بعدالة التقويم وموضوعيته، وهناك العديد من المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على البيانات المتعلقة بأداء العاملين ومن أبرزها:

أ- كشوفات النشاط وسجلات الإنتاج

ب- تقارير هيئات التفتيش

ت- الشكاوى والتحقيقات

7. مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء

هناك العديد من المجالات التي يمكن لتقويم الأداء أن يخدمها في أي منظمة، ولعل من أبرز هذه المجالات مايلي:

أ- تحديد العلاوات: حيث يتقرر حق العامل في الحصول على العلاوة الدورية أو الزيادة السنوية في الأجر على ضوء نتيجة تقويم أدائه.

ب- الترقية والنقل: يكشف تقويم الأداء عن هؤلاء الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط الترقية لشغل المناصب الأعلى.

ت- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف تقويم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للعاملين بناء على ما تسفر عنه نتائج التقويم.

ث- إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار العاملين: تكشف نتائج تحليل وتقويم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على الأفراد المطلوبين.

8. خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء

إن أي نظام لتقويم أداء العاملين، وكي يتسم بالفعالية والجودة، يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

1.8. الشرعية (الصحة)

إن مقياس الأداء الجيد يجب أن يقيس الخصائص المهمة للعمل (وثيقة الصلة بالعمل)، كما يجب أن يكون خالياً من المؤثرات المفسدة أو غير الجوهرية، كذلك يجب أن يكون شاملاً لكامل الوظيفة (أن لا يكون ناقصاً). حيث أن العلاقة بين المفاهيم الثلاثة السابقة: وثيقة الصلة، الشوائب (العيوب)، النقص، واضح تماماً، ذلك أن المقياس وثيق الصلة يقيس جوانب الأداء والتي تكون مهمة بشكل فعلي في تحديد فعالية العمل، فمثلاً إن المقياس وثيق الصلة لتقويم أداء أستاذ الجامعة سوف يتضمن الأداء التعليمي، إن المقياس لا يكون ناقصاً إذا قاس جميع الجوانب الهامة

في الأداء، وفي حالة أستاذ الجامعة فإن مقياس الأداء سيكون ناقصاً ما لم يقيس بعض الجوانب مثل الأبحاث، المنشورات، فضلاً عن الأداء التعليمي.

أخيراً فإن المقياس يكون خالياً من الشوائب (العيوب) إذا تجنب تقييم الجوانب التي لا علاقة لها بالأداء، فمثلاً إذا تضمن تقييم أداء أستاذ الجامعة مدى اعتنائه بلباسه، فإن المقياس في هذه الحالة سيتسم بالشوائب (العيوب) وذلك لاعتماده على هذه القرينة التي لا علاقة لها بالموضوع.

2.8. الموثوقية

تعتبر الموثوقية بين المقومين من أفضل الطرق التي يمكن استخدامها للتحقق من موثوقية نظام التقييم، حيث تكون هذه الموثوقية مرتفعة عندما يتفق اثنين من المقومين أو أكثر في تقييمهم لأداء نفس الفرد، وتكون الموثوقية منخفضة عندما لا يتحقق ذلك.

3.8. الحساسية

ويتمثل هذا المبدأ في قدرة نظام التقييم على التمييز بين المؤدي الجيد والمؤدي الضعيف، فإذا لم يتحقق ذلك وكان تقييم أفضل العاملين لا يختلف عن تقييم أسوأ العاملين، عندها لا يمكن استخدام نظام التقييم لأي هدف إداري، كما أنه بالتأكيد سوف لن يساعد العاملين على التطور كما أنه سيحد من دافعية المشرفين (على إجراء التقييمات)، وكذلك سيحد من دافعية العاملين.

4.8. المقبولية

في الواقع الفعلي، فإن المقبولية تمثل المطلب الأكثر أهمية، فلكي تكون برامج الموارد البشرية صحيحة فإنها يجب أن تلقى دعماً من أولئك الذين سوف يستخدمونها وإلا فإنها سوف تواجه بمقاومتهم، ولكن لسوء الحظ فإن كثيراً من المنظمات لم تبذل المزيد من الجهود كي تكسب دعماً وتأييداً بمشاركة هؤلاء الذين سيستخدمون نظام التقييم، حيث أن التركيز الأكبر يكون على العمق الفني بدلاً من التركيز على الجوانب الخاصة بالأفراد في برامج تقييم الأداء.

5.8. العلائقية

ويتمثل هذا المبدأ بأن يكون هناك:

342. ارتباطات واضحة بين معايير الأداء الخاصة بالوظيفة وأهداف المنظمة.

343. ارتباطات واضحة بين العناصر الأساسية للوظيفة التي تم تعريفها من خلال تحليل العمل وبين الأبعاد التي يتم تقييمها والواردة في نموذج التقييم.

6.8. العملية:

إن تطوير نظم تقييم الأداء وتطبيقها واستخدامها يتطلب الكثير من الوقت والجهد والأموال، لذلك فإن مبدأ العملية يقتضي بأن تكون المنافع المحققة للمنظمة من جراء تطبيق نظام تقييم الأداء تفوق تكاليفه، كذلك فإن هذا المبدأ يقتضي أن تكون أدوات التقييم مفهومة وسهلة الاستخدام لكل من المديرين والعاملين.

9. العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقييم الأداء

هناك العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء، ومن أبرز هذه العوائق:

344. عدم ملائمة معايير التقييم

345. أخطاء المقوم

إن تقييمات الأداء غالباً ما تكون ذاتية (غير موضوعية)، وكنتيجة لذلك فإن التقييمات تتأثر عادة بالعديد من الأخطاء والتي قد تقوض مصداقية عملية التقييم بالكامل وبالتالي تشكل عائقاً أمام فعالية تقييم الأداء.

346. عدم كفاية الالتزام التنظيمي:

إن تحسين أداء العمل وتطوير قدرات العاملين يتطلب إضافة إلى الجهد والوقت الكافي التزاماً حقيقياً من جميع المعنيين، ولكن لسوء الحظ فإن أنظمة تقييم الأداء غالباً ما تفرض من خلال الإدارة المركزية أو من خلال كبار المديرين دون الاهتمام بالحصول على الالتزام الكافي لذلك، ولاشك بأن هذا يشجع المديرين على الاعتقاد بأن تقييم الأداء هو مهمة سطحية وعمل روتيني مرهق وشاق أكثر من كونه مسؤولية مهمة من مسؤوليات الإدارة.

347. عدم كفاية التغذية المرتدة للعاملين:

إن المنظمات التي تهتم بتطوير مواردها البشرية وزيادة دافعية عاملها ليكونوا أكثر إنتاجية عليها تصميم أنظمة لتقييم الأداء، وأن تسمح بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين وتزويدهم بتغذية مرتدة عن الأداء.

348. عدم التوافق بين خصائص المنظمة ونظام التقييم:

إن تقييم الأداء يعتبر جزءاً من العلاقة القائمة بين الأفراد والمنظمة، لذلك من المستحيل أن يتجاهل نظام التقييم خصائص الأفراد والمنظمة، فمثلاً إن طريقة تصميم الوظائف يمكن أن تؤثر في اختيار طرق التقييم، كذلك فإن نمط الإدارة في المنظمة يمكن أن يؤثر أيضاً في عملية تقييم الأداء، فمثلاً من الصعوبة بمكان المشاركة في التقييم في المنظمات التي تتبع الأسلوب الإداري الهرمي.

ملخص الفصل السابع

إن تقييم الأداء هو نشاط شامل، مستمر ومنظم، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه ومستوى أدائه لهذه المهام ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة.

يمكن تقييم أداء العاملين من خلال استخدام طرق مختلفة، وعموماً يمكن تصنيف معظم الطرق الحالية المستخدمة في تقييم الأداء في مجموعتين، الأولى تتمثل في المقاييس الموضوعية وتشمل: (مقاييس الإنتاج، المبيعات بالليرة السورية، المعلومات الفردية، اختبارات الأداء)، والثانية تتمثل في المقاييس الشخصية وتشمل: الأساليب المقارنة (طريقة الترتيب، التوزيع الإجمالي)، والأساليب غير المقارنة (الاختيار الإجمالي، الأحداث الحرجة، قائمة العبارات الموزونة، طريقة المقال الوصفي، المقياس المتدرج، الإدارة بالأهداف).

تتمثل عناصر تقييم أداء العاملين إما في معايير الأداء، أو الصفات الشخصية للمقوم، أو الأهداف التي ينبغي على المقوم تحقيقها، حيث يتم تضمين نموذج تقييم الأداء بعض أو كل هذه العناصر، ويتم الحكم على كفاءة أداء الموظف على أساس مدى انطباق العناصر السابقة عليه ومدى التزامه بها.

هناك عدة أطراف يمكنها تقييم أداء العاملين ومن أبرزها: (التقييم الذاتي، التقييم عن طريق الزملاء، التقييم عن طريق الرؤوس، التقييم عن طريق العملاء، تقييمات 360 درجة).

هناك العديد من المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على البيانات المتعلقة بأداء العاملين ومن أبرزها: (كشوفات النشاط وسجلات الإنتاج، الشكاوى والتحقيقات، تقارير هيئات التفتيش).

إن أي نظام لتقييم أداء العاملين كي يتسم بالفعالية والجودة، يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية: (الشرعية، الموثوقية، الحساسية، المقبولية، العلائقية، العملية).

هناك العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء، ومن أبرز هذه العوائق: (عدم ملائمة معايير التقييم، أخطاء المقوم، عدم كفاية الالتزام التنظيمي، عدم كفاية التغذية المرتدة للعاملين، عدم التوافق بين خصائص المنظمة ونظام التقييم).

أسئلة الفصل السابع

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	349. تستخدم المنظمات عادة تسميات مختلفة للتعبير عن عملية تقييم الأداء
✓		350. إن تقييم الأداء هو نشاط محدود يشمل فقط بعض وظائف المنظمة وأنشطتها
✓		351. إن المقاييس الموضوعية لتقييم الأداء تعتمد على الرأي الشخصي للمقوم واجتهاده، وهذا ما يجعلها عرضة لأخطاء القياس والتحيز من جانب المقوم.
✓		352. هناك ثلاثة أنواع فقط من المقاييس الموضوعية وهي: (مقاييس الإنتاج، المبيعات بالليرة السورية، المعلومات الفردية).
✓		353. مقاييس الإنتاج تكون مناسبة ويمكن استخدامها عندما يقوم الفرد بإنتاج منتج غير مادي.
✓		354. إن اختبارات الأداء تعتبر أفضل الطرق الموضوعية في التقييم لعدم ارتباطها بأية مشكلات.
✓		355. تساعد طريق الأحداث الحرجة في تقييم الأداء على تعزيز روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.
✓		356. يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف أداة فعالة يمكن استخدامها في مقارنة أداء العاملين.
✓		357. هناك ثلاثة أطراف فقط يمكنها تقييم أداء العاملين وهي: الرئيس المباشر، التقييم الذاتي، التقييم عن طريق الزملاء.
✓		358. هناك مجال واحد فقط لاستخدام نتائج تقييم الأداء وهو تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
	✓	359. إن أي نظام لتقييم أداء العاملين، وكما يتسم بالفعالية والجودة، يجب أن تتوفر فيه ثلاث خصائص هي: الشرعية والموثوقية والحساسية.
	✓	360. هناك العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقييم الأداء.

أسئلة كتابية:

السؤال الأول: ابحث باختصار في مفهوم تقييم أداء العاملين وتعريفه.

(توجيه للحل: الفقرة -1- تعريف تقييم الأداء)

السؤال الثاني: ابحث في المقاييس الموضوعية لتقييم الأداء.

(توجيه للحل: الفقرة -1-2- الفقرة -1-2- المقاييس الموضوعية)

السؤال الثالث: ابحث باختصار في الأساليب المقارنة لتقويم الأداء .

(توجيه للحل: الفقرة -1-2-2- الأساليب المقارنة)

السؤال الرابع: ابحث باختصار في الأساليب غير المقارنة لتقويم الأداء .

(توجيه للحل: الفقرة -2-2-2- الأساليب غير المقارنة)

السؤال الخامس: تتمثل عناصر تقويم أداء العاملين إما في معايير الأداء، أو الصفات الشخصية للمقوم، أو

الأهداف التي ينبغي على المقوم تحقيقها، حيث يتم تضمين نموذج تقويم الأداء بعض أو كل هذه العناصر، ويتم

الحكم على كفاءة أداء الموظف على أساس مدى انطباق العناصر السابقة عليه ومدى التزامه بها.

والمطلوب: علق على العبارة السابقة متعرضاً بالشرح والتحليل لكل عنصر من عناصر تقويم الأداء .

(توجيه للحل: الفقرة -3- عناصر تقويم أداء العاملين)

السؤال السادس: ابحث في الأطراف المختلفة التي يمكنها القيام بعملية تقويم الأداء داخل المنظمة.

(توجيه للحل: الفقرة -5- القائمون بعملية تقويم الأداء)

السؤال السابع: ابحث باختصار في مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء .

(توجيه للحل: الفقرة -7- مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء)

السؤال الثامن: ابحث باختصار في العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقويم الأداء

(توجيه للحل: الفقرة -9- العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقويم الأداء)

الفصل الثامن: أنظمة الأجور والتعويضات

عنوان الموضوع:

أنظمة الأجور والتعويضات Compensation systems

كلمات مفتاحية:

الأجر، نظام الأجر الزمني، نظام الأجر بالإنتاج، أجر القطعة الموحد، أجر القطعة المتغير، تقييم الوظائف، طريقة الترتيب، طريقة التصنيف أو التدرج، طريقة مقارنة العوامل المهمة لأداء الوظيفة، هيكل الأجور، الحوافز الإيجابية، الحوافز السلبية، الحوافز النقدية، الحوافز المعنوية، حوافز الخدمات الاجتماعية، التعويضات.

ملخص الفصل:

يستعرض هذا الفصل الأنظمة المختلفة في دفع أجور العاملين سواء القائمة على أساس زمن العمل أو الإنتاج الذي يقدمه العامل، مزايا وعيوب كل من هذين النظامين، طرق تحديد الأجر القائم على أساس الإنتاج الفردي والجماعي. إضافة إلى شرح طرق تقييم الوظائف التي على أساسها يتم تحديد قيمة الأجر الذي يعطى للعاملين. كما يتم شرح المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند بناء هيكل الأجور. في الجزء الأخير من هذا الفصل يتم استعراض أنماط الحوافز التي يتم توزيعها على العاملين لتشجيعهم على العمل أو منعهم من ارتكاب الأخطاء والقيام بسلوكيات مرفوضة من قبل المؤسسة.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 361. التعرف على الأنظمة المختلفة التي يتم استخدامها في دفع أجور العاملين.
- 362. التعرف على طرق تحديد الأجر حسب الإنتاج.
- 363. فهم الشروط الواجب توافرها لنجاح نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي.
- 364. فهم عملية تقييم الوظائف والتعرف على الطرق الشائعة الاستخدام في هذا المجال.
- 365. فهم كيفية قيام المنظمة ببناء هيكل الأجر الخاص بها.
- 366. التعرف على مفهوم الحوافز وأنواعها المختلفة.
- 367. التعرف على المزايا والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

مخطط الفصل:

- 368. أنظمة دفع الرواتب و الأجر Base wage and salary system
- 369. طرق تحديد الأجر حسب الإنتاج Methods used in the base wage system
- 370. شروط نجاح نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي Conditions of a successful base wage system
- 371. تقييم الوظائف Job evaluation
- 372. بناء هيكل الأجر Base wage/salary structure
- 373. أنظمة الحوافز Incentive pay systems

مقدمة

يعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المنشأة، من المواضيع الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجالي الاقتصاد والإدارة، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص. يعود السبب في ذلك لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين، باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب الأعمال من جهة ثانية، وذلك لأن التعويضات تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنشآت وعلى اختلاف أنواعها.

ولا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعينياً. لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة، إذ أن كثيراً من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين.

هناك فرق بين مدلول كل من مصطلح الراتب ومصطلح الأجر. فمن حيث المضمون كلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد من المنشأة لقاء مساهماته التي يقدمها لها. أما من حيث الشكل، فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي دفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية والذين يطلق عليهم مصطلح "أصحاب الياقات البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن، ونسميهم بالموظفين. أما مصطلح الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية، والذين يطلق عليهم اصطلاحاً "أصحاب الياقات الزرقاء"، ونسميهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن، أو الاثنين معا في بعض الحالات. إذن الفرق بين مصطلحي الراتب والأجر هو فرق في الشكل وليس في المضمون، حتى لنجد أن هذا الفرق الشكلي يكاد يختفي في كثير من المنشآت الصناعية في مختلف أنحاء العالم، إذ أن كثيراً منها قد تحولت إلى دفع رواتب إلى جميع العاملين فيها بمن فيهم عمال الإنتاج الذين كان يدفع لهم أجراً محسوباً على أساس ساعة العمل.

1. أنظمة دفع الرواتب والأجور

هناك نظامان أساسيان لدفع الأجور هما: نظام الأجر الزمني، ونظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي، وفيما يأتي شرح موجز لكل منهما:

1.1. نظام الأجر الزمني

يتم بمقتضى هذا النظام دفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقتضيها الفرد في عمله (سنة، شهر، أسبوع، يوم، ساعة)، وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج. وهذا النظام في دفع الأجور هو أكثر الأنظمة شيوعاً في معظم المنشآت.

1.1.1.1. مزايا نظام الأجر الزمني:

- 374.** يصلح الأجر الزمني بالنسبة للأعمال التي يصعب تحديد مستوى قياسي لها، كذلك يصعب تقدير إنتاجها بوحدة كمية يمكن قياسها كوظائف الإدارة، والوظائف الكتابية والمحاسبية والهندسية وغيرها.
- 375.** يصلح هذا النظام بالنسبة للأعمال التي يهتم فيها بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج في حد ذاتها، ومن ثم لا تكون هناك حاجة إلى الإسراع في الإنتاج.
- 376.** يصلح هذا النظام أيضاً في حال ما إذا كان الإنتاج تحدث فيه أعطال كثيرة يصعب تفاديها، أو إذا كانت سرعة الإنتاج مرتبطة بسرعة الآلة ذاتها، أو كان الإنتاج غير متمثل، أو في حالات ضعف نظام الرقابة على الإنتاج أو ضعف نظام مناولة المواد.
- 377.** كما يصلح هذا النظام في الحالات التي لا تتضح فيها العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول.
- 378.** ويصلح هذا النظام كذلك في الأحوال التي يكون فيها الإشراف دقيقاً بما يمكن معه ضبط الإنتاج.
- 379.** هذا النظام سهل التطبيق حيث لا يتطلب عمليات حسابية كثيرة ومعقدة، مما يسهل معه إعداد قوائم الأجر.
- 380.** هذا النظام أكثر قبولاً من قبل أفراد القوى العاملة ونقاباتهم لشعورهم بعدم استطاعة الإدارة إساءة استغلالهم عند تطبيقه، هذا فضلاً عن شعورهم بأن نظام الأجر الزمني يميل إلى تقوية روح العزيمة والتضامن بين العاملين عكس الحال في الأجر التشجيعية التي تميل إلى تقوية روح العمل الفردي وإضعاف الروح الجماعية حيث يكون هناك تنافس على زيادة إنتاجية كل فرد لزيادة دخله.

2.1.1.1. عيوب نظام الأجر الزمني

يمكن إيجاز عيوب هذا النظام فيما يأتي:

- 381.** إن نظام الأجر الزمني لا يشجع روح الابتكار والمبادأة، ولا يوفر حافزاً كافياً أمام أفراد القوى العاملة لرفع كفاءتهم الإنتاجية، وتحسين إنتاجهم كماً ونوعاً ما داموا يعلمون أنهم سيحصلون على أجر زمني ثابت ولن يكافأوا على أي إنتاج إضافي.
- 382.** إن الأجر الزمني - بصفة عامة - يراعي عند تحديده قدرات الفرد متوسط الكفاءة، ومن هذه الناحية يتساوى أجر العامل الممتاز مع أجر زميله متوسط الكفاءة. وبالتالي فإن هذا النظام لا يراعي الفروق الفردية بين الأفراد من حيث الكفاءة والمقدرة.
- 383.** في ظل هذا النظام يصعب التنبؤ مقدماً بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج. فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة بينما لا يختلف أجر العامل، ونتيجة لذلك فإن تكلفة الوحدة من عنصر العمل قد تختلف من وقت لآخر.
- 384.** إن العامل النشط والمتفوق في إنتاجه يحاول أن يحمي زميله البطيء أمام الإدارة وذلك بتباطئه في العمل ما دام أن ذلك لن يؤثر على أجره ما دام ثابتاً.

2.1. نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي

في ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، وقد طبق هذا النظام أول ما طبق إبان نظام الحرف في الصناعة. وهو شائع الاستخدام حالياً في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة. على أن مدى ارتباط الأجر بإنتاجية الفرد يختلف باختلاف طريقة احتساب الأجر.

1.2.1. مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج

يحقق إتباع هذا النظام في احتساب ودفع أجور العاملين المزايا الآتية:

385. يوفر هذا النظام حافزاً مباشراً للعاملين على زيادة الإنتاج. إذ كلما زاد إنتاج العامل، كلما زاد الأجر الذي يتقاضاه، كما يؤدي هذا النظام إلى تخفيض تكلفة الوحدة.

386. هذا النظام مناسب للأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية، كالأعمال الإنتاجية المتمثلة في عدد معين من وحدات الإنتاج كما هو الحال في الصناعات المعدنية مثل صناعة الأبواب، صناعة خزانات المياه، وكذلك في صناعة الأحذية كأن يعد كم زوجاً من الأحذية أنتج العامل، وكذلك في مشروعات الغزل والنسيج كأن يقاس كم متراً أو كم ثوباً أنتج العامل وهكذا.

387. يناسب هذا النظام الحالات التي يكون فيها الإنتاج خاضعاً لمواصفات نمطية معينة، وكذلك في الحالات التي تنساب فيها العملية الإنتاجية بسهولة وانتظام دون حدوث أعطال بدرجة كبيرة.

388. يناسب هذا النظام الحالات التي يوجه فيها الاهتمام إلى كمية الإنتاج بدرجة أكبر من نوعه وجودته.

389. يصلح هذا النظام إذا كان الإشراف على الإنتاج غير دقيق أو غير فعال بحيث لا يمكن ملاحظة عمال الإنتاج بالفاعلية المطلوبة.

390. يمكن في ظل هذا النظام تقدير تكلفة العمل مقدماً لكل وحدة منتجة.

391. يحقق هذا النظام العدالة في المعاملة حيث أن التمييز بين العاملين يكون على أساس الكفاءات والقدرات الإنتاجية والجهد المبذول.

392. يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.

2.2.1. عيوب نظام الأجر حسب الإنتاج

يوجد لنظام الأجر حسب الإنتاج عدة عيوب من أهمها:

393. صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها إنتاج جميع الأعمال، وخاصة الإدارية التي يتطلب أداءها طاقة ذهنية من الصعب قياسها، وحتى في الكثير من الأعمال الإنتاجية، مما يخلق مجالاً للاضطراب العلاقة بين الإدارة وإفراد الموارد البشرية وإثارة الأحقاد بينهم.

394. يناسب هذا النظام العاملين الأكفاء فقط، إذ من المحتمل أن تكون هناك فئة من العاملين لديها رغبة في العمل وسلوكها جيد، لكن طاقاتها وإمكاناتها لا تساعد على زيادة إنتاجها عن مستوى معين، ونتيجة

ذلك سوف يتولد لدى بعض العاملين غير وحسد من الفئة ذات الكفاءة المرتفعة والتي بالتالي تحصل على أجر مرتفعة.

395. إذا كانت الجودة لها اعتبار هام في إنتاج السلعة، فإن هذا النظام قد يؤدي إلى خفض مستوى الجودة

نظراً لرغبة العامل في إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات، والذي قد يضحى بالجودة في سبيل ذلك.

396. هذا النظام لا يعطي اهتماماً لمركز الفرد في المنشأة، وأقدميته، وسلوكه الوظيفي، وحرصه على التعامل

مع زملائه ورؤسائه ومواظبته على العمل، إلى غير ذلك من العوامل المؤثرة في بيئة العمل بصفة عامة، لأن كل اهتمام هذا النظام وكذلك العاملين منصب على زيادة الإنتاجية.

397. يمكن أن يسبب هذا النظام زيادة الإجهاد للعاملين حيث أن كل عامل يحاول أن يعمل بأقصى طاقته

وبأكبر سرعة ممكنة حتى يحقق أكبر دخل ممكن.

2. طرق تحديد الأجر حسب الإنتاج

هناك طريقتان رئيستان لتحديد الأجر حسب الإنتاج هما. طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي، وطريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

1.2. طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي

وبمقتضى هذه الطريقة يتقاضى الفرد أجره هنا على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده. أما مقدار الأجر الذي يحصل عليه من إنتاجه، فهو يختلف باختلاف أسلوب حساب هذا الأجر الذي يتم بواسطة أسلوبين هما:

1.1.2. أجر القطعة الموحد

بموجب هذا الأسلوب يتم دفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة يقوم بإنتاجها بغض النظر عن عدد الوحدات المنتجة، أي أن تكون تكلفة العمل المباشر لكل وحدة منتجة ثابتة. وهذا هو الأسلوب الأكثر شيوعاً بين أساليب الدفع حسب الإنتاج وبصفة خاصة في حال الإنتاج المستمر ويأخذ أجر القطعة الموحد إحدى صورتين أجر القطعة وزمن القطعة.

أ- أجر القطعة : يحدد مبلغ معين يتقاضاه الفرد عن كل وحدة ينتجها، فإذا كان أجر القطعة الواحدة هو

(100) ل.س، وكان مجموع الوحدات التي أنتجها العامل خلال ساعات عمله اليومي (10) وحدات،

فيكون الأجر الذي يتقاضاه هو

$$100 \times 10 = 1000 \text{ ل.س.}$$

ب- زمن (وقت) القطعة: وهنا يتم تحديد وقت معياري يجب أن تنتج خلاله القطعة أو الوحدة المنتجة، ويكون

ذلك على أساس دراسة الحركة والزمن. ويتقاضى الفرد أجره على حسب الوقت الذي استغرقه في الإنتاج

محسوباً على أساس الوقت المسموح به لكل قطعة أو وحدة منتجة بغض النظر عن الوقت الفعلي الذي

قضاه الفرد في العمل. فعلى سبيل المثال إذا كان الوقت المعياري المسموح به لإنتاج القطعة (15) دقيقة، وأنتج العامل (40) قطعة خلال (8) ساعات عمل فيحسب أجره على النحو الآتي:

$$10 \text{ ساعات} = \frac{600}{60} = \frac{15 \times 40}{60 \text{ دقيقة}}$$

أي يمنح العامل أجر (10) ساعات رغم أنه اشتغل فعلاً (8) ساعات، بمعنى أنه حصل على كسب إضافي وهو الوقت الذي وفره ومقداره (2) ساعة عمل. وغالباً ما يضمن هذا الأسلوب حداً أدنى لأجر الفرد وهو أجر الوقت المستنفذ في العمل.

2.1.2. أجر القطعة المتغير

ويحسب الأجر بموجب هذا الأسلوب على أساس تحديد سعرين لكل مستوى إنتاج يصل. إليه الفرد ومثال ذلك:

أ- يكون أجر القطعة المنتجة 200 ل.س حتى 49 قطعة.

ب- يكون أجر القطعة المنتجة 250 ل.س من 50 قطعة وما فوق.

لا شك أن هذا الأسلوب يتميز في أنه يوفر حافزاً قوياً لزيادة الإنتاج، ويفيد المنشآت التي يكون رقم التكاليف الثابتة فيها مرتفعاً، إذ يمكن تخفيضه عن طريق زيادة كمية الإنتاج، وبالتالي توزع التكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة.

2.2. طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي

إن طرق دفع الأجور السابقة قد صممت من أجل دفع أجور العاملين في المنشأة كأفراد وليس كمجموعة أو مجموعات. إلا أنه بإدخال بعض التعديلات عليها. يمكن استخدامها في دفع الأجور لمجموعة من العاملين معاً وبذلك فإن الاختلاف الرئيسي عندها يصبح عندما يتم تطبيقها على مجموعات بدلاً من أفراد.

وبمقتضى هذه الطريقة في دفع الأجور، فإنه يتم تحديد رقم قياسي للإنتاج يعتبر بمثابة هدف إنتاجي للمجموعة أو المنشأة. وعند بلوغ هذا الرقم أو تجاوزه يتم توزيع علاوة إضافية بالإضافة إلى الأجر الزمني على مجموع العاملين الذين ساهموا في تحقيق الهدف الإنتاجي، ويتم هذا التوزيع حسب معايير توضع لذلك مثل مدى مساهمة كل فرد في تحقيق النتائج التي تمت، أو المستوى الوظيفي لكل فرد. وفيما يأتي مثال توضيحي:

لنفرض أن لدينا مجموعة عمل مكونة من خمسة عمال لإنتاج سلعة ما، وقد كان الرقم القياسي الإنتاجي المحدد لهذه المجموعة (85) قطعة أو سلعة في اليوم، ومعدل أجر القطعة أو السلعة هو (5) ل.س كما كان الأجر الأساسي عن الساعة للعمال الخمسة على التوالي 5، 6، 7، 8، 10 ل.س. فإذا افترضنا أن المجموعة أنتجت خلال اليوم (8 ساعات عمل) (100) قطعة. فما هو مقدار المكافأة والأجر الذي سيحصل عليهما كل عامل؟

أجرة المجموعة نتيجة إنتاجهم (100) قطعة = $5 \times 100 = 500$ ل.س.

أجر العمال الخمسة في اليوم (8 ساعات عمل)

$$= 8 \times 5 + 8 \times 6 + 8 \times 7 + 8 \times 8 + 8 \times 10$$

$$40 + 48 + 56 + 64 + 80 = 2.8 \text{ ل.س.}$$

إذن المكافأة الجماعية عبارة عن $288 - 500 = 212$ ل.س.

يتم توزيع مقدار المكافأة الجماعية إما بالتساوي، أو حسب مقدار الأجر الزمني الذي يتقاضاه كل عامل أو حسب أي معيار آخر يتفق عليه.

وتتميز هذه الطريقة في أنها تعتبر وسيلة يمكن بواسطتها تنمية روح الجماعة والتعاون بين العاملين، وتساعد على بذل الجهود لتحقيق أهداف الإنتاج.

3. شروط نجاح نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي

لا شك أن طرق دفع الأجر التشجيعية تعمل على حفز العاملين على بذل الجهود لزيادة إنتاجهم، مما يحقق الفائدة للمنشأة وللعاملين فيها معاً. إلا أن تحقيق ذلك يتطلب تطبيق خطة أجور تشجيعية سليمة تأخذ بعين الاعتبار الشروط الآتية:

398. الوضوح والبساطة، حتى تتمكن كافة الجهات المعنية من فهمها.

399. أن تضمن حداً معيناً من الأجر لا يقل عن الأجر الذي يتقاضاه الفرد قبل تطبيق الخطة الجديدة.

400. مشاركة العاملين في وضع خطة الأجر التشجيعية هذه.

401. أن يتناسب فيها مقدار الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الإنتاج التي يقدمها تناسباً طردياً، وبذلك يجب أن يزداد مقدار الأجر كلما استطاع العامل أن يحقق إنتاجاً أكبر وبالعكس.

402. أن يستفيد منها أكبر عدد من العاملين.

403. أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً حتى يشعر الفرد أنه حافز كاف لزيادة مجهوده ورفع إنتاجه.

404. استقرارها قدر الإمكان، وذلك لضمان دخل ثابت للعاملين الأكفاء.

4. تقييم الوظائف

يعتبر تقييم الوظائف الوسيلة العلمية والموضوعية لإقامة نظام عادل للأجور في المنشآت المختلفة. ويعرف تقييم الوظائف بأنه الوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنشأة بغرض تحديد أجر عادل لهذه الوظيفة. ويهدف تقييم الوظائف إلى الربط بين معدل الأجر التي يحصل عليها العاملون وبين حجم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنشأة من خلال استثمار كل ما يمتلكون من إمكانيات وخبرات.

1.4 طرق تقييم الوظائف

هناك طرق متعددة شائعة الاستخدام في تقييم الوظائف، منها ما هو كمي، ومنها ما هو غير كمي، وسيتم هنا استعراض فقط بعضاً من هذه الطرق.

1.1.4. الطرق غير الكمية في تقييم الوظائف

405. طريقة الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الوظائف. في الأسلوب الأول تقتضي هذه الطريقة ترتيب الوظائف ترتيباً تنازلياً من حيث الأهمية ومن ثم ترتيبها من حيث قيمتها على أساس استحالة تشابه الوظائف. ويتم ذلك على أساس الحكم العام الإجمالي على كل وظيفة باعتبارها وحدة متكاملة، أي دون تقطيع الوظيفة إلى عناصرها أو مكوناتها الجزئية بحيث تتم المقارنة مع الوظائف الأخرى على هذا الأساس.

أما الأسلوب الثاني: فهو الأسلوب الجماعي أو أسلوب المقارنة الزوجية ويتم التقييم بموجبه من قبل لجنة، ويستخدم في حال كون عدد الوظائف المراد تقييمها كبيراً، حيث يكون احتمال وجود مقيم واحد يلم بمضمونها جميعاً ضعيفاً، ويتم التقييم عن طريق اللجنة على النحو التالي:

توزع على أعضاء لجنة التقييم بطاقات تتضمن وصفاً محدداً لكل وظيفة مطلوب تقييمها، ويطلب منهم دراسة وصفه، ثم مقارنته مع وصف الوظائف الأخرى، واختيار أعلى وأدنى عمليتين كحدين يتم ترتيب الوظائف بينهما إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب درجة صعوبتها ومسئولياتها. ولضمان الدقة والسلامة في التقدير، يتم تكرار عملية التقييم مرة أو مرتين يتخللهما فاصل زمني، وفي الأغلب أسبوع، وذلك ليتسنى لعضو اللجنة أن يقارن تقييمه، والوقوف على ما قد يكون هناك من اختلاف بينها. وبعد الانتهاء من عملية التقييم، تدرس لجنة التقييم قوائم الرتب، وتناقش الاختلاف بينها، وتقوم بحساب متوسط التقديرات لجميع أعضاء اللجنة. وفيما يأتي نموذج لجدول التقييم لكل عضو في اللجنة، مع ضرورة ملاحظة أن المتوسط التقريبي في الجدول يتم تقريبه إلى أقرب رقم صحيح:

جدول رقم (1-8) - طريقة الترتيب- ترتيب عضو من أعضاء لجنة التقييم في فترات مختلفة

الوظيفة	ترتيب المرة الأولى	ترتيب المرة الثانية	ترتيب المرة الثالثة	المتوسط التقريبي	الترتيب النهائي (المتوسط بعد التقريب)
أ	2	1	1	1.33	1
ب	1	2	2	1.66	2
ج	3	3	3	3.00	3
د	4	4	4	4.00	4

وتتميز طريقة الترتيب هذه بأسلوبها بالسهولة والبساطة. ولكن أهم عيوبها أنها لا تصلح إلا في الشركات صغيرة الحجم، وأن يكون عدد الوظائف محدوداً، كما أنها تعتمد على الحكم الشخصي مما يجعلها غير دقيقة وغير موضوعية، مع صعوبة توفير الأفراد الذين لديهم الدراية الكافية بكل وظائف المنشأة.

406. طريقة التصنيف أو التدرج

تشير هذه الطريقة إلى فرز أو تصنيف الوظائف، ووضعها في مجموعات، تمثل كل مجموعة منها درجة معينة أو فئة محددة، تشترك في واجبات ومسؤوليات متقاربة أو متشابهة. وتطبيقاً لهذا التعريف فإن طريقة التدرج أو التصنيف تبدأ بإيجاد الوظائف التي تتشابه في واجباتها ومسؤولياتها، ثم يتم وضع هذه الوظائف في درجة أو فئة، وتنتهي هذه العملية بسلسلة من الدرجات أو الفئات الوظيفية.

ومعنى ما تقدم أنه يجري توزيع الوظائف على الفئات أو الدرجات المشار إليها، على أساس أن كل مجموعة تملك صفات جوهرية للعمل الذي يقوم بأدائه الموظف، وتكمن الصعوبة هنا في تحديد هذه الصفات وعددها، ومقوماتها، ووضع تعريف شامل دقيق لها. فإذا أمكن التغلب على هذه الخطوة، فإن وضع الوظائف في فئات أو درجات يصبح سهلاً ميسوراً. فمثلاً هناك بعض المنشآت تجري تقسيماً ثلاثياً لهذه الصفات، وتوزع الوظائف تحت كل منها على أساس أن:

407. عملاً يتطلب مهارة عالية.

408. عملاً يتطلب مهارة متوسطة.

409. عملاً لا يتطلب أية مهارة.

وبناء على هذا التقسيم يجري تحديد أو تعريف واجبات ومسؤوليات الوظائف لكل من هذه الفئات أو الدرجات، حتى يتسنى إيجاد المقياس الذي يركز عليه في تحديد مدى توافرها في كل مجموعة من الوظائف.

2.1.4. الطرق الكمية في تقييم الوظائف

410. مقارنة العوامل المهمة لأداء الوظيفة:

يتم في هذه الطريقة تقييم كل وظيفة في ضوء كل عامل من العوامل المهمة لنجاح المنظمة على حدى، ومقارنة الوظائف في ضوء هذه العوامل.

411. تحديد الوظائف الدالة والممثلة لمجموعات الوظائف المختلفة في المنظمة. ويختلف عدد مجموعات الوظائف من منظمة إلى أخرى حسب حجم المنظمة ونشاطاتها.

412. تحديد العوامل المهمة لتكون معايير للمقارنة:

- **الجهد الفكري:** تعكس الخصائص العقلية كالذكاء والتفكير والإبداع.
- **المهارات:** تعكس قدرة الفرد على استخدام قدراته.
- **الجهد العضلي:** تنطوي على حركات جسمية.
- **مسؤوليات:** تعكس استعدادات شخصية وخلقية.
- **ظروف العمل:** تعكس على أداء الفرد.

413. ترتيب الوظائف تحت العوامل التي ذكرناها في الفقرة السابقة تبعاً لأهمية كل عامل بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف الدالة أو الأساسية.

414. إعطاء كل عامل من عوامل التقييم قيمة نقدية (أجر) وفقاً للأهمية النسبية ويتم جمع القيم المعطاة للعوامل لتشكيل الأجر للوظيفة الدالة، وأن النسبة المخصصة لكل عامل تكون مختلفة وتعتمد على أهمية العامل ضمن الوظيفة. والجدول التالي يوضح توزيع الأجر على مكونات الوظائف الأساسية.

جدول رقم (8-2) - توزيع الأجر على عوامل المقارنة لمجموعة الوظائف الدالة

الوظائف الدالة				العوامل الأساسية
موظف	سكرتير	مشغل حاسوب	مهندس ميكانيكي	
5	8	10	12	المسؤولية
2	4	2	6	المهارة
2	2	3	6	الجهد الفكري
3	6	2	4	الجهد العضلي
1	2	1	2	ظروف العمل
13	21	18	30	المجموع
13	21	18	30	الأجر

- 415.** وفي عملية توزيع الأجر الحالي على العوامل لا بد من مراعاة نقطتين أساسيتين هما:
- أن تكون كمية الأجر المحددة لكل عامل تعكس أهمية هذا العامل مقارنة بالعوامل الأخرى ضمن الوظيفة نفسها، فمثلاً حدد لوظيفة موظف أمن كما في الجدول السابق دينارين لعامل المهارة ودينار واحد لعامل ظروف العمل. فهذا يعني أن عامل المهارة أثر أهمية بمرتين من عامل ظروف العمل.
 - أن المبلغ الموزع والمخصص لكل عامل ضمن الوظيفة الواحدة يجب أن يعكس درجة الأهمية النسبية لذلك العامل بين مختلف الوظائف الأخرى. فمثلاً إذا كانت أهمية عامل "الجهد العضلي" بالنسبة لمهندس ميكانيكي هي ضعف الجهد العضلي بالنسبة لمشغل الحاسوب فإن هذا يعني أن يكون أجر هذا العامل الضعف.

416. وضع الوظائف الأمامية على خارطة مقارنة العوامل، حيث يتم نقل المعلومات المستخرجة في جدول توزيع الأجر على العوامل الأساسية لكل وظيفة إلى خارطة مقارنة العوامل حيث توضع الوظائف الأمامية في الأعمدة وفقاً لمقدار الأجر المحددة لكل عامل أساسي وكما هو موضح في الجدول التالي:

الأجور	المسؤولية	المهارة	الجهد الفكري	الجهد العضلي	ظروف العمل
8		مهندس مكائن			
7		عمل صيانة مكائن			
6.5					
6	المهندس		المهندس	مهندس ميكانيكي	
5.5	عمل صيانة المكائن		مشغل حاسوب	موظف أمن	
5	مشغل حاسوب		صيانة المكائن		
4	سكرتير	سكرتير	سكرتير	صيانة المكائن	موظف أمن
3.5		مشغل حاسوب	موظف أمن	مهندس ميكانيكي	صيانة المكائن
3		موظف أمن	مشغل حاسوب	مشغل حاسوب	
2	موظف أمن		موظف أمن		مشغل حاسوب
1					سكرتير

جدول رقم (8-3) - الوظائف الأمامية على خارطة مقارنة العوامل

ويلاحظ في الشكل أن الوظائف المختارة موزعة بين الأعمدة الخمسة التي تمثل عوامل المقارنة وفقاً لقيمة الأجر المستحق لكل عامل، ففي خانة عامل المسؤولية نلاحظ أن وظيفة موظف أمن تأتي بمحاذاة الأجر المخصص وهو (دينارين) مما يشير إلى الأهمية النسبية لهذا العامل ومقدار الأجر الذي تعطيه المنظمة وفقاً لقيمة الأجر المستحق لكل عامل.

417. تقييم الوظائف الأخرى حيث أن عناوين الوظائف الأمامية في كل عمود تعد بمثابة مقاييس يهتدى بها لتقييم الوظائف الأخرى وذلك بوضعها ومطابقتها على المقاييس الخاصة بالعوامل في كل عمود. فمثلاً لو أردنا تحديد أجر عامل الصيانة تقوم لجنة تقييم الوظائف بمقارنة كل عامل مع العامل الأساسي الذي يقابله في الوظائف الدالة أي مع وظيفة أمامية أخرى على الخارطة. وعند إكمال جميع المقارنات يمكن أن تحدد اللجنة قيمة عمل صيانة المكائن كالاتي:

المسؤولية: 5.5

المهارة: 7

الجهد الفكري: 5

الجهد العضلي: 4

ظروف العمل: 3.5

المجموع: 25

وباستخدام نفس الإجراءات المطبقة لوظيفة صيانة المكائن باستطاعتنا تقييم كل الوظائف في المنظمة. ولكن يعاب على هذه الطريقة أنه ليس من السهل شرحها للعاملين لصعوبتها وتعقيدها.

5. بناء هيكل الأجور

بعد أن تم الحصول على القيم النسبية لكافة وظائف المنشأة بالنسبة لبعضها البعض، بعد تقييمها من خلال استخدام الطرق الأربع السابق دراستها، تجيء مرحلة وضع وبناء هيكل الأجور بناء على نتائج تقييم الوظائف. إلا أنه بداية لا بد من القول أن علينا أن ندرك المعايير أو الأسس التي سوف تعتمد عليها المنشأة في تحديد معدل الأجور التي سوف يتضمنها هيكل الأجور بعد بنائه. إذ أن هناك خمس معايير أساسية يجب وضعها في الاعتبار، وهي ما يأتي:

418. معدل الأجور والرواتب السائد في السوق.

419. المقدرة المالية للمنشأة وبالتالي القدرة على دفع معدل من الأجور.

420. إنتاجية المنشأة وإمكانية قياسها.

421. مستوى المعيشة ومستوى الأسعار.

422. القدرة الشرائية للعاملين في المنشأة.

إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن المنشآت المختلفة قد تختلف فيما بينها في اختيار وتطبيق إحدى طرق تقييم الوظائف الأربع التي سبق دراستها، ولكن الهدف في النهاية واحد، وهو إقامة هيكل أو نظام للأجور يرتكز على المبادئ الثلاثة الآتية:

423. مبدأ العدالة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر أو الراتب عادلاً بمعنى ارتكازه على مستويات أو أسس ثابتة.

424. مبدأ المساواة: بمعنى أن تكون هناك مساواة في تحديد الرواتب أو الأجور للوظائف أو الأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات. وهذا يتطلب تحديد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة نسبية لكل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المنشأة. ويمثل هذا المبدأ الجانب الاجتماعي أو الموضوعي لنظام الأجور والرواتب.

425. مبدأ الكفاية: وهذا يعني أن يكون الراتب أو الأجر كافياً لمواجهة التزامات الموظف أو العامل الضرورية. وتحقيق هذا المبدأ يتطلب اختيار أسس معينة (الأسس أو المعايير الخمسة السابق ذكرها) التي قد تحقق مبدأ الكفاية في نظام الرواتب أو الأجور، ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي لنظام الرواتب والأجور. لم يعد الراتب مقتصرًا على المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف أو العامل في صورة راتب أو أجر، بل أصبح الراتب أو الأجر جزءاً من مجموع ما يحصل عليه الموظف أو العامل من عناصر مادية، أدبية ومعنوية. ومن أهم هذه العناصر المضافة ما يحصل عليه الموظف أو العامل مقابل عمله الإضافي، والإجازات المدفوع عنها الأجر، كالإجازات الطارئة، أو العادية أو المرضية، والوجبات الغذائية المجانية التي تمنح للعامل، ومصاريف الانتقال، وبدل التمثيل، وأقساط التأمين الجماعي على حياة العاملين الذي

يتحملة صاحب العمل (المنشآت المختلفة) لصالح الموظفين والعمال، وأقساط التأمين الاجتماعي (الضمان الاجتماعي) التي تلتزم بها المنشأة لصالح العاملين لديها، والتي تضمن لهم راتباً أو تعويضاً، أو معونات مالية وذلك في حالات الوفاة أو العجز (الكلي أو الجزئي) أو الإصابة أو البطالة (في بعض الدول)، والمصروفات النثرية المختلفة التي تمنح لبعض العاملين.

إن هذه العناصر المضافة إلى الرواتب أو الأجور أصبحت شائعة الاستعمال، حتى أنها أصبحت من العناصر الهامة في حياة الإنسان العامل، ومجالاً للمنشآت تستخدمها بالشكل والأسلوب الذي يحقق لها ولاء العاملين وتضاهيهم لتحقيق أهدافها.

وخلاصة القول أن الجهود العملية، والدراسات التجريبية في مجال الأجور والرواتب، نادت كلها بأهمية تحليل الوظائف وتقييمها من أجل التوصل إلى نظام تتوافر فيه المبادئ الثلاثة التي أشرنا إليها سابقاً وهي مبدأ العدالة، والمساواة، والكفاية.

6. أنظمة الحوافز

قبل الدخول في تحديد وتعريف المقصود بأنظمة الحوافز، لا بد من كلمة قصيرة في معنى الحوافز. إذ يمكن تعريف الحوافز "بأنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، العمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع".

كما يمكن تعريف الحوافز "بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل". يتضح من التعريفين السابقين أن هناك فرقاً بين الحافز والدافع. فالحافز شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنشأة للعاملين فيها، لإثارة حاجاتهم ودوافعهم. في حين أن الدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وهو تعبير عن حاجة ما يحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز المتاح، وبالتالي إشباع الحاجة.

1.6. أنواع الحوافز

للحوافز نوعان هما الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية. وسنقوم فيما يأتي بذكر أنواع كل منها مع شرح موجز.

1.1.6. الحوافز الإيجابية

للحوافز الإيجابية أنواع رئيسة ثلاثة هي:

426. الحوافز النقدية.

وتعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنشأة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل. وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر منها ما يأتي:

- أ- الأجر: تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والسكن والملبس، والسياحة، وشراء كل ما تشتهيئه نفسه. كما ويكون عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.
- ب- الزيادات السنوية: لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد. أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.
- ت- المكافآت: والمكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل مميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفعراً في مجال ما. وما سبق قوله عن الزيادات السنوية على الراتب ونجاحها كحافز على الإنتاج، ينطبق كذلك على المكافآت.
- ث- المشاركة في الأرباح: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح، بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المنشأة ل يتم توزيعها على العاملين.

427. الحوافز المعنوية (غير النقدية):

- يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة. وأهم الحوافز المعنوية" ما يأتي:
- أ- فرص الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية. فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى.
- ب- تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة.
- ت- إشراك العاملين في الإدارة: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة، أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها، واتخاذ قراراتها.
- ث- ضمان واستقرار العمل: إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء، دون خوف من الغد.
- ج- توسيع العمل: يعتبر توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي احتلت مكاناً مرموقاً في قائمة الحوافز المعنوية، وتوسيع العمل معناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري. إن إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.
- ح- إغناء أو إثراء العمل: يشير إغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر. فعلى سبيل المثال يعطى محاسب ما مهمة تنظيم

الحسابات، واتخاذ بعض القرارات المتعلقة بإدارة الأموال، والرقابة على حسن استخدامها، بالإضافة إلى عمله الأصلي المتعلق بقبض الأموال وتسجيلها في السجلات المحاسبية.

خ- تحسين ظروف ومناخ: لا شك أن توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة... الخ. يؤثر على أداء وإنتاجية الفرد، إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن.

428. حوافز الخدمات الاجتماعية:

يطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي غير مرتبط بتقديمها بمستوى أداء العاملين أو إنجازهم، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم. وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة. وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل، أو بمقابل بسيط. أما أهم هذه الخدمات فهي:

أ- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم التموينية اليومية منها.

ب- مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم، وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة، أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء أو إقامة مساكن خاصة لهم.

ت- إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملون والمنشأة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض أو الزواج أو الولادة.... الخ.

ث- تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة، والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج إليها العاملون.

ج- تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية.. الخ وكذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين لديه رغبة في التحصيل العلمي.

ح- إنشاء ناد للعاملين وأفراد أسرهم، يجتمعون فيه أيام العطل وفي أوقات الفراغ للاستجمام والراحة، وكذلك لممارسه بعض الهوايات الرياضية.

خ- إنشاء كافيتيريا تقدم المأكولات الخفيفة والمشروبات الغازية الباردة وكذلك المشروبات الساخنة كالشاي والقهوة والحليب وغيرها وذلك في أوقات الاستراحة أثناء ساعات العمل.

د- إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.

ذ- القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم وذلك في وسائل نقل تملكها المنشأة.

ويمكن القول أخيراً أن تقديم مثل هذه الخدمات، هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم وارتباطهم بالمنشأة، وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المنشأة والعاملين فيها.

429. الحوافز السلبية:

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب. والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو إدراج أسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي.

إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المنشأة. ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، ويسمى البعض بالحوافز السلبية إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكاً معيماً أو يقوموا بتكراره، أو مخالفة قواعد العمل. فالنظام التأديبي أو نظام العقوبات أو نظام الحوافز السلبية يتضمن المخالفات التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال تأديتهم لأعمالهم، كما ينص على العقوبات التي تفرض على العامل الذي يرتكب أيّاً من هذه المخالفات. بالإضافة إلى ذلك يتضمن النظام التأديبي الإجراءات الواجب إتباعها عند وقوع أي مخالفة من قبل العاملين.

إن وجود نظام تأديبي في المنشأة أمر ضروري، إذ لا توجد منشأة إلا وفيها نظام تأديبي (حوافز سلبية) والغرض من ذلك - ولا شك - هو تنظيم سير العمل بالمنشأة، وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الهدر والإساءة والاستهتار من قبل العاملين. وليس المقصود بضرورة وجود حوافز سلبية أن يسود المنشأة جو من الخوف والرعب من خلال العقوبات والجزاءات التي تفرض بحق العاملين، بل يجب استخدام هذا النوع من الحوافز بهدف منع حدوث السلوك المعيب أو تكرار حدوثه، وعندما لا يكون مفر من توقيع العقاب. يفهم من ذلك أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمر. لذلك يجب على المنشآت المختلفة أن تستخدم الحوافز السلبية بمنطق وبحكمة، لأن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، وهذا يؤثر سلباً على إنتاجيتهم، وبالتالي على أهداف المنشأة. ويمكن تقسيم أنواع الجزاءات أو العقوبات التي تأخذ بها المنشآت في الدول المختلفة إلى أربعة أقسام رئيسة هي:

- جزاءات معنوية، تتمثل في التأنيب، أو لفت النظر، أو الإنذار الشفهي. والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفاهة من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.
- جزاءات كتابية، وتتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابة، فيوجه إلى العامل مثلاً إنذار كتابي عن مخالفته، وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة، إلى حد الإنذار بالفصل، أو حتى الإنذار بالفصل دون مكافأة أو تعويض.
- جزاءات مالية، وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.
- جزاءات أدبية، وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة، أو النقل إلى قسم آخر، أو خفض الراتب، أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها أو الفصل من المنشأة. ويلاحظ أن بعض

الجزاء الأدبية هذه تتضمن أمورا مالية، إلا أن تأثيرها الأهم هو على الناحية الأدبية المتعلقة بالمركز أو بالسمعة.

والوقوف عن العمل لمدة محددة يعني حرمان المخالف من الأجر أو الراتب المستحق عن أيام الوقف. إلا أنه يجوز صرف جزء من هذا الأجر أو الراتب طيلة مدة الوقف. ونظراً لخطورة الجزاءات التأديبية السابقة، وبشكل خاص عقوبة الفصل من العمل، فإن معظم المنشآت في الدول المختلفة، تأخذ بقاعدة أو مبدأ عدم فرض، مثل هذه العقوبة إلا باعتباره الملجأ الوحيد والأخير، وبعد استنفاد كافة الوسائل والأساليب لتقويم سلوك العامل. ومما تجدر ملاحظته أن توقيع الجزاءات التأديبية على العامل لا يمنع حق الإدارة من اتخاذ إجراءات رفع الدعوى المدنية أو تحريك الدعوى الجنائية ضد العامل إذا تضمن فعله خسارة كبيرة للمنشأة، أو احتوى سلوكه على فعل إجرامي طبقاً للقوانين المعمول بها في الدولة.

ولقد دلت التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال على أن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير، لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وما ينتج عن ذلك من أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب ومعدل دوران العمل وعرقلة وتقييد الإنتاج، هذا بالإضافة إلى شيوع روح الاستياء من العمل وظروفه وعلاقاته وكثرة الشكاوى والتظلمات، وينتج عن ذلك انخفاض إنتاجيتهم في المدى الطويل. معنى ذلك أن القادة الذين يعتمدون على الحافز السلبي يحصلون على استجابة سريعة لكنها مؤقتة ومحدودة. في حين أن الحافز الإيجابي يوفر روحاً معنوية أعلى وإنتاجية أقل في المدى القصير، إلا أن الإنتاجية على المدى الطويل تزيد بدرجة كبيرة، وهذا يرجع بصفة عامة كفة الحوافز الإيجابية.

إن الاتجاه الحديث في المجال الإداري يشير إلى التزايد لاستخدام الحوافز الإيجابية مع تناقص تدريجي في استخدام الحوافز السلبية. وهذا الاتجاه خلقته عوامل عديدة مثل نمو الحركات النقابية في الدول الرأسمالية، وارتفاع مستوى ثقافة العاملين بصفة عامة، إلى جانب الأبحاث والدراسات الكثيرة التي أجريت في هذا المجال والتي برهنت على المزايا العديدة التي تحققها الحوافز الإيجابية في تحفيز العاملين.

خلاصة الفصل الثامن

هناك نظامان أساسيان لدفع الأجور هما: نظام الأجر الزمني، ونظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي، حيث يتم بموجب النظام الأول دفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقتضيها الفرد في عمله (سنة، شهر، أسبوع، يوم، ساعة)، وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، أما بالنسبة للنظام الثاني فيتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، وقد طبق هذا النظام أول ما طبق إبان نظام الحرف في الصناعة، وهو شائع الاستخدام حالياً في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة.

هناك طريقتان رئيستان لتحديد الأجر حسب الإنتاج هما:

- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي: وبمقتضى هذه الطريقة يتقاضى الفرد أجره هنا على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده.
- طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: وبمقتضى هذه الطريقة في دفع الأجور، فإنه يتم تحديد رقم قياسي للإنتاج يعتبر بمثابة هدف إنتاجي للمجموعة أو المنشأة. وعند بلوغ هذا الرقم أو تجاوزه يتم توزيع علاوة إضافية بالإضافة إلى الأجر الزمني على مجموع العاملين الذين ساهموا في تحقيق الهدف الإنتاجي.

هناك طرق متعددة شائعة الاستخدام في تقييم الوظائف أهمها:

طريقة الترتيب: ونقتضي هذه الطريقة ترتيب الوظائف ترتيباً تنازلياً من حيث الأهمية ومن ثم ترتيبها من حيث قيمتها على أساس استحالة تشابه الوظائف.

طريقة التصنيف أو التدرج: تشير هذه الطريقة إلى فرز أو تصنيف.

طريقة مقارنة العوامل المهمة لأداء الوظيفة

هناك خمس معايير أساسية يجب أخذها في الاعتبار عند وضع هيكل الأجور وهي: معدل الأجور والرواتب السائد في السوق، المقدرة المالية للمنشأة وبالتالي القدرة على دفع معدل من الأجور، إنتاجية المنشأة وإمكانية قياسها، مستوى المعيشة ومستوى الأسعار، القدرة الشرائية للعاملين في المنشأة.

للحوافز نوعان هما:

- الحوافز الايجابية: وتشمل: الحوافز النقدية، الحوافز المعنوية (غير النقدية)، حوافز الخدمات الاجتماعية.
- الحوافز السلبية: وتشمل على الجزاءات المعنوية، الجزاءات الكتابية، الجزاءات المالية، الجزاءات الأدبية.

أسئلة الفصل الثامن

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	430. إن الأجر والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة.
✓		431. إن الفرق بين مصطلحي الراتب والأجر هو فرق في المضمون وليس في الشكل.
✓		432. عند دفع الأجر وفق نظام الأجر الزمني يتغير الأجر بتغير حجم الإنتاج.
✓		433. يصلح نظام الأجر الزمني بالنسبة للأعمال التي يتم فيها الاهتمام بكمية الإنتاج أكثر من الاهتمام بالجودة في حد ذاتها.
✓		434. إن نظام الأجر الزمني يشجع روح الابتكار والمبادأة لدى العاملين.
✓		435. يفضل إتباع نظام الأجر حسب الإنتاج بالنسبة للأعمال والوظائف الإدارية.
	✓	436. هناك ثلاثة معايير مهمة عند بناء هيكل الأجر وهي: المقدرة المالية للمنشأة، إنتاجية المنشأة، القدرة الشرائية للعاملين في المنشأة.
	✓	437. يقصد بمبدأ العدالة (كأحد المبادئ التي يقوم عليها بناء هيكل الأجر) أن يكون هناك مساواة في تحديد الرواتب أو الأجر للوظائف أو الأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات.
✓		438. ليس هناك فارقاً بين الحافز والدافع.
	✓	439. يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.
✓		440. إن استخدام الحوافز السلبية يعتبر هدفاً بحد ذاته.
✓		441. يمكن تقسيم أنواع الجزاءات أو العقوبات التي تأخذ بها المنشآت إلى نوعين رئيسيين هما: جزاءات معنوية، جزاءات مالية.
✓		442. إن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى الطويل.
	✓	443. من المشاكل التي تواجهها نظم الأجر والتعويضات في المنشآت المختلفة هو حاجتها للصيانة وليس فقط حاجتها للتطوير.

أسئلة كتابية:

السؤال الأول: يقال أن الأجر والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة أو العكس. ناقش ذلك.

(توجيه للحل: الفقرة مقدمة)

السؤال الثاني: اعط شرحاً موجزاً وواضحاً للمقصود بنظام الأجر الزمني موضعاً مزاياه وعيوبه.

(توجيه للحل: الفقرة -1-1- نظام الأجر الزمني)

السؤال الثالث: اشرح بإيجاز مفهوم الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي موضعاً مزاياه وعيوبه.

(توجيه للحل: الفقرة -2-1- نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي)

السؤال الخامس: اشرح بإيجاز مراحل (خطوات) تنفيذ طريقة مقارنة العوامل في تقييم الوظائف.

(توجيه للحل: الفقرة -2-1-4- الطرق الكمية في تقييم الوظائف)

السؤال السادس: هناك خمسة معايير أو أسس تعتمد عليها المنشأة في تحديد معدل الأجور التي سوف يتضمنها

هيكل الأجور بعد بنائه اذكر هذه المعايير.

(توجيه للحل: الفقرة -5- بناء هيكل الأجور)

السؤال السابع: اذكر مع شرح موجز أنواع الحوافز الايجابية.

(توجيه للحل: الفقرة -1-1-6- الحوافز الايجابية)

السؤال الثامن: اذكر أنواع الحوافز النقدية مع شرح موجز لكل منها.

(توجيه للحل: الفقرة -1-1-1-6- الحوافز النقدية)

السؤال التاسع: اذكر أهم أنواع الحوافز المعنوية (غير النقدية) مع شرح موجز لكل منها.

(توجيه للحل: الفقرة -2-1-1-6- الحوافز المعنوية (غير النقدية))

السؤال العاشر: اشرح بإيجاز أنواع العقوبات التي تأخذ بها المنشآت باعتبارها من الحوافز السلبية.

(توجيه للحل: الفقرة -2-1-6- الحوافز السلبية)

الفصل التاسع: حركية وتنقل العاملين في المنظمة

عنوان الموضوع:

حركية وتنقل العاملين في المنظمة Mobility in the organization

كلمات مفتاحية:

الترقية، الترفيع، الأقدمية، الكفاءة، سياسة التنقلات، التنقلات الإنتاجية، تنقلات الإحلال أو الإبدال، تنقلات ورديات أو نوبات العمل، تنقلات الاستخدامات المتعددة، التنقلات العلاجية، التقاعد، الإقالة، الفصل من العمل.

ملخص الفصل:

يتطرق هذا الفصل لدراسة موضوع تنقلات العاملين ضمن المنظمة من خلال استعراض الأسس التي تقوم عليها هذه العملية والمشاكل المتعلقة بمعيار الأقدمية كأحد المعايير المستخدمة، إضافة إلى تحديد مسؤولية الإدارة العليا في عملية اتخاذ قرارات الترقية. كما سيتم عرض الأشكال المختلفة للتنقلات ضمن المنظمة، وكذلك أشكال انفصال العاملين عنها.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 444. التعرف على مفهوم الترقية والترفيع
- 445. التعرف على أسس الترقية والمشاكل المرتبطة بأساس الأقدمية
- 446. التعرف على من تقع مسؤولية ترقية العاملين.
- 447. التعرف على سياسة التنقلات وعناصرها، وكذلك أشكال التنقلات.
- 448. التعرف على مفهوم انفصال الأفراد عن المنظمة والأشكال المختلفة التي يأخذها.

مخطط الفصل:

- 449. مفهوم الترقية: المعايير، المشاكل والجهات المسؤولة Promotion: criteria, problems and responsible parties
- 450. سياسة التنقلات Mobility policy
- 451. أشكال انفصال الأفراد عن المنظمة Forms of separation from the organization

تمهيد

إن الأفراد العاملين في المنظمة في حركية مستمرة داخل وخارج المنظمة، حيث تتغير مواقع الأفراد العاملين وفقاً لدرجات تطوره الوظيفي، ومن الممكن أن تتغير أماكنهم لأسباب أخرى تتعلق برغباتهم أو رغبات المنظمة نفسها، أو الحاجة لهم في أماكن عمل أخرى، وبنفس المستوى الوظيفي. وقد تكون حركة الأفراد العاملين خارج المنظمة، أي ترك المنظمة وانفصالهم عنها، حيث أن حركة الأفراد في الحالة الأولى تمثل عملية ترقية الأفراد إلى مواقع عمل أعلى، أما حركة الأفراد من مكان لآخر بنفس المستوى الإداري فتتمثل عملية نقل أو انتقال الأفراد العاملين. وانفصال الأفراد نهائياً عن المنظمة يكون إما بتقاعد الأفراد أو عزلهم والاستغناء عن خدماتهم نهائياً. وفي هذا الفصل سيتم التركيز على الجوانب الثلاثة من حركية الأفراد العاملين.

1. مفهوم الترقية: الأسس، المشاكل والجهات المسؤولة

تحدد ترقية الأفراد العاملين بعوامل أساسية، هي الكفاءة أو القدرة والمهارات الممتلئة من قبل الأفراد العاملين وأساس الأقدمية، ويفترض معظم المدراء بأن الأفراد العاملين لديهم الرغبة في الحصول على الأعمال الأفضل وأن تكون لديهم المؤهلات اللازمة لهذه الأعمال، لذلك فإن سياسة الترقية من الداخل تساعد في تلبية هذه الطموحات، وتساعد على توفير الأفراد العاملين الأكفاء والمؤهلين باستمرار.

1.1. مفهوم الترقية و الترفيع

يقصد بالترقية تقدم الأفراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى، أي انتقال الفرد من العمل ذي المسؤوليات الأقل إلى عمل ذي مسؤوليات ومكانة وموقع أفضل يتطلب مهارات أعلى قد يتبعها زيادة في الرواتب أو الأجور المدفوعة.

من الممكن اعتبار الموقع الأفضل وظروف العمل الجيدة والأفضل من السابقة وساعات العمل المتوافقة مع رغبات الأفراد العاملين من قبيل العمل الأفضل التي يرغب بها الأفراد العاملين في الترقية، لكن إذا لم تتضمن كل هذه التغييرات مسؤوليات ومهارات أكبر ويتبعها دفع أعلى، فلا يمكن اعتبارها ترقية. إذن الترقية تؤدي إلى زيادة المسؤوليات والمهارات المطلوبة للأعمال الجديدة، مع احتمال تغير ظروف العمل نحو الأفضل، وكذلك الأجور المدفوعة للفرد العامل.

أما **مفهوم الترفيع** فيشير إلى انتقال الفرد إلى عمل أكثر مسؤولية في نفس الوحدة المهنية مع زيادة مباشرة في الأجور أو الرواتب المدفوعة، مثال على ذلك ترفيع الميكانيكي من الدرجة الثانية إلى عمل ميكانيكي درجة أولى، فهو في هذه الحالة يحصل على راتب الدرجة الأولى، وتزداد مسؤوليته ضمن عمله في هذه الدرجة.

إن كلا من الترقية والترفيع من الطرق الأساسية لتمييز وتطوير قدرات الأفراد العاملين في المنظمة، بدلاً من اللجوء إلى ملء الشواغر، أو المواقع الوظيفية المختلفة بالمهارات والقدرات من الخارج، ومن الجدير بالذكر هنا بأنه قد تلجأ المنظمة إلى استقطاب الكفاءات الخارجية في حالة ندرة هذه الكفاءات في المنظمة، وفي حالة كون مستوى الكفاءة المطلوبة عالياً جداً لا يتوفر في المنظمة.

2.1. أسس الترقية

عند اتخاذ قرار بترقية الأفراد العاملين يبرز سؤال مهم وهو كيف يمكن ترقية الأفراد؟ ما هو الأساس المعتمد عليه؟ إن هناك أساسين في الترقيات: الأول أساس الكفاءة، والثاني أساس الأقدمية. فما هي العلاقة بين الكفاءة والأقدمية؟ هناك اتجاه متزايد في المؤسسات والمنظمات الحكومية نحو الاعتماد على أساس الأقدمية حيث ينظر إلى الخبرة المتأتية في طول فترة الخدمة كأساس ومصدر لمعرفة الأفراد العاملين بأعمالهم. إن اتجاه الخبرة وفقاً لعدد السنوات التي يقضيها الفرد العامل يثير تساؤلات عديدة منها:

452. هل الأفراد العاملين ذوي الخدمة الطويلة هم أكثر كفاءة من الأفراد ذوي الخدمة الأقصر؟

453. ما هو تأثير هذه السياسة في الترقية على العاملين الجدد؟ هل سيكون هناك دافع للأداء الأفضل لدى هؤلاء؟

454. هل ستتطور المنظمة نحو الأفضل وتأخذ بمجالات التطور التكنولوجي والعلمي عند اعتمادها على هذا

الأساس في الترقية؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة هي إجابة سلبية، أي بالنفي، فليس هناك ما يثبت أن الأفراد ذوي الخدمة الأطول أكثر كفاءة من أولئك الأقل خدمة، كما وأن تأثيرات هذه السياسة على الأفراد الجدد غالباً ما تكون سلبية، حيث ستقل دوافعهم للأداء الأفضل والإبداع في العمل.

ولغرض معرفة وتحديد كفاءة العاملين المؤهلين للترقية لابد من تقييم الأداء والاعتماد على نتائج التقييم ومن الجدير بالذكر هنا أنه إذا كانت كفاءة وقدرات الأفراد متساوية فإنه يتم الاختيار للترقية من هؤلاء الذين لديهم سنوات أكثر في الخدمة داخل المنظمة.

3.1. المشاكل المرتبطة بأساس الأقدمية

إذا أخذت الأقدمية بعين الاعتبار في الترقية وأعطيت لها وزناً معنياً فلا بد وأن تحدد مفهوم الأقدمية في التطبيق العملي بدقة، هل تؤخذ الأقدمية في العمل أو المهنة أو القسم أو المصنع أو المنظمة ككل، حيث أن بعض المنظمات الواسعة لديها فروع عديدة في مناطق مختلفة، فقد يعمل الفرد في عمل معين لفترة وينتقل إلى عمل آخر، لفترة أخرى، أو ينتقل إلى قسم آخر في المنظمة أو فرع... فكيف يتم احتساب مدة خدمته؟

إن احتساب الأقدمية في العمل أكثر سهولة ووضوحاً لغرض الترقية، وبصورة خاصة عندما تكون هناك علاقة وظيفية بين عمليين، فإذا كان أمام اختيار الترقية عدة أفراد، الأول لديه سنتين في عمل معين، ولديه (15) سنة في المنظمة، مع عامل آخر لديه (10) سنوات في نفس عمل معين، ولديه (15) سنة في المنظمة، مع عامل آخر لديه (10) سنوات في نفس العمل، و(12) سنة في المنظمة، في هذه الحالة، ولغرض الوصول إلى تطبيق المنطق والعدالة في الترقية فإن الفرد العامل الثاني الذي لديه (10) سنوات خبرة في العمل يأتي أولاً في الترقية. أما احتساب مدة الخدمة في الوحدة الإدارية فيمكن أن يتم بطرق عديدة تختلف من منظمة إلى أخرى، فمن الممكن أن تحتسب المدة منذ دخول الفرد المنظمة بغض النظر عن التنقلات أو الغيابات أو الإجازات التي حصل عليها، والبعض يرى ضرورة حذف كافة الإنقطاعات ولمختلف الأسباب عند تحديد مدة الخدمة.

وهناك رأي آخر يشير إلى ضرورة احتساب مدة الخدمة لآخر تعيين بغض النظر عن العمل السابق. على الرغم من أهمية المهارة والكفاءة قياساً بالأقدمية، فإن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً كبيراً في الترقية، هذه العوامل هي:

455. هدف وسياسة الإدارة في ملئ الشواغر: إذا كانت الإدارة تهدف إلى ملئ الشواغر بالأفراد الأكفاء من

داخل المنظمة، هذه السياسة لا يمكنها النجاح ما لم يكن هناك في الداخل أفراد أكفاء، لذا فعلى الإدارة أن توضح مسبقاً الأعمال التي تتطلب مهارات خارجية، بسبب عدم توفر المهارات المطلوبة في الداخل.

456. تشجيع الأفراد الأكفاء على ترك المنظمة إن لم تتوفر لهم فرصة ترقية في الداخل، في حين أن هناك

فرص أخرى في الخارج مهياً لهم. لتجنب حصول عدم الرضى والشعور بالغبين من جراء عدم الترقية.

457. بناء سلم أو خط الأسبقية في الترقية، ويتم ذلك من خلال تحليل الأعمال وتوضيح متطلبات العمل

الأساسية، أسلوب تطور للأعمال المختلفة. إن هذا يساعد الأفراد العاملين في معرفة ما هو مطلوب منهم لغرض الترقية إلى الموقع الأعلى، وبالتالي تهيئة وإعداد أنفسهم لذلك.

458. تحديد وتعيين الأعمال المرشحة لأجل الترقية، حيث تسعى بعض المنظمات إلى تحديد الأعمال

الشاغرة، والإعلان عنها خلال وقت محدد غالباً ما يكون لأيام معدودة يتم خلالها استقبال الأفراد المتقدمين وبالتالي فقد يتم اختيار الأفراد الذين ليس بالضرورة أن يكون أكفاً من الآخرين نظراً لقصر فترة التقديم.

459. الاحتياط لشغل الوظائف العليا من خلال برامج التدريب، وهذه الطريقة مهمة جداً في إعداد وتهيئة

الكوادر المتطورة وفقاً للتطورات العلمية والتكنولوجية.

460. الترقية مسؤولة تنفيذية مع ضرورة الأخذ بوجهات نظر إدارة الأفراد فيما يتعلق بقدرات الأفراد العاملين

وذلك لتحقيق العدالة في الترقيات.

461. في بعض الأحيان يرفض الأفراد العاملين تحمل مسؤوليات أكبر، وبالتالي فإن مثل هؤلاء الأفراد لا

يرغبون في الترقية على الرغم من توفر الكفاءة لديهم في العمل، لذا فإن الترقية تصبح غير ضرورية ويجب أن لا تفرض عليهم.

يلاحظ مما سبق أن هناك متغيرات بالإضافة إلى الكفاءة والأقدمية تلعب دوراً في ترقية الأفراد العاملين داخل المنظمة.

4.1. مسؤوليات الترقيات

تعتبر الإدارة العليا المسؤولة الأولى عن سياسة الترقيات في المنظمة مع أخذها بعين الاعتبار آراء ومشورة إدارة الأفراد، لتوجيه قراراتها وترصينها، وعند اتخاذ قرار بترقية الأفراد العاملين، لا بد من الدراسة الشاملة لأداء وقدرات ومهارات الأفراد، ولذلك يمكن القول بأن الإدارة العليا، تتحمل المسؤولية الكاملة في عملية الترقيات وهذه المسؤولية تتمثل في الجوانب التالية:

462. الدراسة الشاملة لسجلات الأفراد العاملين وكفاءتهم وأدائهم في العمل.

463. تجنب الاعتماد على حدوث الأحداث الطارئة في تشخيص كفاءة الأفراد العاملين، أي لا يمكن الاعتماد على حدث مرتبط بكفاءة الفرد حصل قبل فترة قصيرة من الترقية، سواء كان هذا الحدث ذا تأثير إيجابي أم سلبي على مستوى كفاءة الفرد.

464. توضيح وتفسير كافة العوامل والأسس التي يتم الاعتماد عليها في ترقية الأفراد العاملين.

465. توضيح وتفسير كافة التغيرات التي سوف تحصل في كافة الوحدات التنظيمية من جراء عملية الترقيات.

466. مناقشة الترقيات التي ستحصل مع كافة الأفراد العاملين، للوصول إلى زيادة الفهم وتقليل الشكاوى والتظلمات من قبل بعض الأفراد الذين قد يروا بأن قرار الترقية غير عادل.

467. عقد الندوات واللقاءات الخاصة لمناقشة التغيرات الحاصلة في سياسة الترقيات بسبب ظروف معينة أو استثنائية، كترشيح فرد صغير في السن للترقية مع وجود فرد أكثر منه خبرة ولكن أقل كفاءة.

2. سياسة التنقلات

النقل يعني حركة الفرد العامل من عمل إلى آخر بنفس المستوى المهني وبنفس مستوى الأجر أو الراتب، حيث لا يصاحب النقل أية زيادة أو نقصان في المسؤوليات أو الأعباء على الرغم من أنه قد يصاحب النقل تغير في طبيعة العمل أو ظروفه.

ومن الجدير بالذكر أن بعض التنقلات تظهر وكأنها تتضمن تقليل في الأعباء والمسؤوليات، وكذلك في الأجر، وهذا النوع من التنقلات يسمى بتنزيل الدرجة حيث يستخدم هذا النوع من النقل في الغالب للحفاظ على فرص العمل المتاحة للأفراد العاملين، وتجنب إنهاء خدماتهم، أو لأن المنظمة تسعى إلى استخدام أفراد أكثر كفاءة منهم لنفس الأعمال التي يشغلونها بسبب التطورات العلمية والتكنولوجية.

إن التنقلات غالباً ما تستخدم لوضع الأفراد العاملين في الأعمال التي تحقق لهم رضاء أعلى وتجعلهم يساهمون بجهودهم بشكل أفضل لخدمة المنظمة. حيث أن الأفراد الذين يعينون لأول مرة في أعمال لا تتناسب مع قدراتهم ورغباتهم يسعون إلى تغييرها وإلا ستكون النتائج زيادة في الشكاوى ومعدلات الدوران. ولغرض إنجاز عملية التنقلات لابد من الإعداد المسبق لهذه السياسة، وذلك بالاعتماد على الوصف الدقيق للأعمال في المنظمة، لتحديد إمكانية وقنوات التنقلات.

1.2 أشكال التنقلات

تختلف التنقلات وفقاً لبعض العوامل منها:

468. التنقلات وفقاً للوحدات الإدارية التي يعمل فيها الأفراد العاملين.

469. الهدف من التنقلات.

فيما يتعلق بالنوع الأول، التنقلات وفقاً للوحدات الإدارية، فيقصد به عملية النقل ضمن الوحدات الإدارية، أو مجموعات العمل الرسمية في المنظمة، أي النقل من مجموعة عمل إلى مجموعة أخرى ضمن العمل الواحد، أو

النقل من قسم إلى قسم آخر في نفس المنظمة، أو من فرع للمنظمة في مكان معين إلى فرع في مكان آخر، أو نقل العامل كلياً من المنظمة إلى منظمة أخرى.

من الملاحظ أن التنقلات الداخلية بين الوحدات الإدارية المتشابهة في بعض الأعمال والمتطلبات والمهارات يكون أكثر سهولة وأقل عبئاً على المنظمة، من النقل إلى أعمال تتطلب برنامجاً تدريبياً يكلفها الكثير. أما التنقلات وفقاً للهدف الثاني، فيمكن أن يكون هناك خمسة أنواع من هذه التنقلات هي:

470. التنقلات الإنتاجية:

هذا النوع من التنقلات تبرز الحاجة إليه عندما يكون هناك فائضاً في الموارد البشرية في أقسام أو وحدات إدارية معينة في المنظمة، مع وجود عجز في أقسام أخرى، مما يتطلب إحداث الموازنة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، لجميع الوحدات الإدارية في المنظمة، واستغلال طاقة الموارد البشرية بشكل كفاء.

471. تنقلات الإحلال أو الإبدال:

هذا النوع من التنقلات يتشابه في هدفه مع التنقلات الإنتاجية، حيث يهدف إلى تجنب إنهاء خدمات بعض الأفراد العاملين الذين يزيدون عن حاجة المنظمة. ومما يميز هذا النوع من التنقلات هو السعي لتشغيل أكبر عدد من الأفراد العاملين وذلك بإحلال الأفراد الجدد وذوي الخبرة الأقل محل الأفراد القدامى وذوي الخبرة الأكثر، بنقل الفئة الأخيرة إلى أقسام وأعمال أخرى متشابهة.

إن هذه السياسة في النقل تستخدم عندما يكون هناك إعادة تصميم للأعمال وتقليص إجراءات العمل.

472. تنقلات ورديات أو نوبات العمل:

عندما تكون هناك أكثر من وردية ضمن العمل الواحد، مع عدم وجود تحديد للمسؤوليات في كل وردية بشكل متناوب، فمن الممكن أن يحصل هذا النوع من النقل من وردية لأخرى في نفس العمل. في هذا النوع غالباً ما يكون النقل من الورديات الأخيرة الثانية أو الثالثة إلى الوردية الأولى الصباحية، حيث أن العديد من الأفراد العاملين، لا يرغبون بالورديات الأخيرة، بسبب حياتهم الخاصة، وربما هناك من يفضل الوردية الثانية على الأولى كالأمهات اللاتي ينتظرن أزواجهن للعودة من العمل والبقاء مع أطفالهم أثناء الوردية الثانية (ما بعد الظهر).

473. تنقلات الاستخدامات المتعددة:

يستخدم هذا النوع من التنقلات لإمداد الإدارة بمجموعات من الأفراد الذين يمكن استخدامهم في عدة أعمال في المنظمة، حيث ينتقل بموجبه الفرد العامل من عمل إلى آخر، بعد أن يتم إتقانه للعمل الأول وهكذا.

إن هذا النوع من النقل غالباً ما يستخدم لتهيئة الأفراد العاملين للتنقلات الإنتاجية والإحلال، كما وأنه ضروري في المنظمات الصغيرة التي لا تستوجب تشغيل العديد من الأفراد المتخصصين، نظراً لقلّة أعمالها وللوصول إلى الكفاءة في الوقت المستثمر من قبل الأفراد العاملين.

474. التنقلات العلاجية:

هذا النوع من التنقلات يحصل لأسباب تتعلق بالأفراد العاملين منها:

475. عندما يكون الفرد في عمل لا يتناسب مع قدراته ورغباته، مما يتطلب منه اتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة للموقف، وذلك بنقله إلى عمل آخر يتطابق مع ما يمتلكه من قدرات.

476. عدم التوافق والتلائم بين الفرد العامل والمشرف المباشر، أو العاملين الآخرين في القسم.
477. بعض المتغيرات والعوامل الشخصية التي يعاني منها الفرد في عمله كالعمر والحالة الصحية، والتي لا تتناسب مع العمل.

478. عدم ملائمة ظروف العمل لقدرات وتحمل الفرد العامل.

479. عندما يكون روتينياً يؤدي إلى الإجهاد النفسي للفرد العامل.

إن التقلبات العلاجية تعتبر فرصة جيدة للإدارة لتحديد رغبات أفرادها ووضع السياسات الخاصة بهم، ضمن الإطار العام لسياسة التقلبات، حيث من الحكمة الكشف عن دوافعهم، ووضع سياسة خاصة بالدافعية، أو الكشف عن قدراتهم الكامنة ووضع سياسة خاصة لتطويرهم في العمل.

2.2. عناصر سياسة التقلبات

إن السياسة المبرمجة للتقلبات تلعب دوراً كبيراً في استقرار المنظمة وتحقيق الكفاءة المطلوبة، ولغرض صياغة وإعداد هذه السياسة لا بد من مراعاة ما يلي:

480. الظروف المحيطة بالمنظمة والمؤدية إلى تسهيل عملية التقلبات، وهذا يتطلب معرفة مدى التشابه والاختلاف في الأعمال الموجودة في الأقسام المختلفة في المنظمة، لغرض تهيئة الأفراد، ومعرفة إمكانية النقل الإنتاجي أو العلاجي أو الإحلال والإبدال.

481. تحديد مسؤولية التقلبات، حيث تشير النتائج التطبيقية لهذه السياسة، بأن أفضل من يتبنى مسؤولية هذه السياسة هو المشرف المباشر باعتباره أكثر معرفة بالفرد العامل، مع ضرورة مراجعة القرار المتخذ من قبله، من الإدارة العليا أو مدير الأفراد، وذلك لزيادة التوثيق والتأكد وتحقيق العدالة.

482. تحديد الأعمال التي تصلح لنقل الأفراد إليها، وهذا يمكن الوصول إليه من خلال تحليل وتوصيف الأعمال، حيث توضح هاتين العمليتين مستوى التدريب والتأهيل المطلوبين والوقت اللازم لتعريف الفرد بعمله الجديد، المنقول إليه.

483. تحديد المواقع أو الوحدات الإدارية التي يمكن النقل إليها، وذلك بدراسة وتحليل أعباء العمل في كل وحدة، وطبيعة العمل فيها، والمهارات المطلوبة للعمل.

484. تحديد أسس التقلبات. كما هو الحال في الترقية، هناك أساسين في عملية النقل: أساس الكفاءة والأقدمية، هذا إذا كان أكثر من فرد واحد يرغب في النقل لنفس العمل أو نفس الوحدة. من الممكن الأخذ بعوامل أخرى إضافة إلى الكفاءة والأقدمية في بعض أنواع النقل، كالنقل ضمن ورديات العمل، فالظروف الاجتماعية للمرأة مثلاً، تعتبر من العوامل أو الأسس الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها في هذا النوع من التقلبات.

485. تحديد الأجور أو الرواتب المدفوعة للفرد في العمل المنقول إليه، أي لا بد من تحديد الظروف التي يكون الأجر فيها مساوي للأجر في العمل السابق، كذلك المتغيرات التي تفرض استلام الفرد للأجر أو الراتب المدفوع في العمل الجديد، وبصورة خاصة إذا كان راتب العمل الجديد أعلى من السابق.

3. أشكال انفصال الأفراد عن المنظمة

تتولى إدارة الأفراد كافة الوظائف ابتداء من دخول الأفراد العاملين إلى المنظمة، وحتى خروجهم وانفصالهم عنها، ويكون انفصال الفرد عن المنظمة بأشكال ثلاث هي التقاعد وفقاً لعامل العمر أو الفترة الزمنية للعمل والمحددة بموجب القانون، والإقالة للأفراد الذين لا تحتاجهم المنظمة بسبب الظروف الاقتصادية التي تمر فيها، والفصل أو العزل بسبب إخلال الأفراد بضوابط العمل والمنظمة.

1.3.1. التقاعد

يقصد بالتقاعد، انتهاء خدمة الفرد بالمنظمة نتيجة عامل السن، والذي يرتبط غالباً بالمستوى الصحي للأفراد العاملين ذلك أن انخفاض القدرات الجسمية والصحية للأفراد يتطلب ضرورة إحلال بدائل أكثر قدرة وتمتلك المهارات الملائمة لإنجاز العمل بكفاءة.

إن العلاقة بين عامل السن والمستوى الصحي للأفراد العاملين، علاقة عكسية، وهذا ما أشارت إليه الكثير من الدراسات، ففي دراسة تتبعته لـ (2000) فرد عامل قبل وبعد التقاعد، لوحظ بأن المستوى الصحي للأفراد ينخفض كلما تقدم الفرد في السن، وهذا أحد المبررات في ضرورة إحالة الأفراد العاملين في سن معينة على التقاعد. في حين أشارت دراسات أخرى إلى أن السبب الرئيسي في انخفاض المستوى الصحي للأفراد العاملين هو التقاعد بحد ذاته، وليس عامل السن حيث أنه عندما يحال الأفراد على التقاعد يشعرون بأنهم أصبحوا دون دور في العمل، والمجتمع، وهذا الشعور يؤثر سلباً على صحتهم النفسية والجسمية. من كل ذلك يتضح بأن التقاعد يمثل حدثاً مهماً في دورة حياة الأفراد العاملين، مما يلقي مسؤوليات أكبر على عاتق المنظمة، تتمثل في تسهيل انتقال الأفراد من مرحلة إلى أخرى من مراحل التطور العمري في عملهم الوظيفي، بحيث تجعل الأفراد متقبلين لموضوع التقاعد، ومرحلة التقاعد على أنها المرحلة التي توفر لهم الراحة والاستقرار والنجاح في حياتهم الاجتماعية، وأن يكون لهم الدور الفاعل في هذه السن حتى بدون عمل. إزاء ذلك فإن دور إدارة الأفراد في هذا الخصوص لا يقل أهميته عن دورها في تنفيذها وإدارتها لكافة النشاطات الأخرى المتعلقة بالأفراد العاملين، حيث أن تهيئة الأفراد لتقبل التقاعد سيؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة للمنظمة وللمجتمع ككل إضافة إلى الفوائد الرئيسية للفرد المتقاعد نفسه.

1.1.3. التقاعد الإجباري والاختياري

من المواضيع الأساسية التي لازالت موضع نقاش ومجادلات فكرية هي هل بالإمكان ترك الأفراد العاملين يتخذون قرارات التقاعد بمحض إرادتهم ومتى يشعرون بضرورة ذلك أم لابد من أن يكون القرار متخذاً من قبل الإدارة؟ للمناقشة والإجابة عن هذا التساؤل الكبير لابد من تقديم وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لكلا الاتجاهين والفلسفة الفكرية وراء ذلك.

هناك وجهات نظر تؤيد التقاعد الإجباري في سن معينة وهذه الآراء تضع أماننا المبررات التالية:

486. سهولة إدارة سياسات التقاعد، وإبعاد التعقيدات والملازمات حول إمكانية أو عدم إمكانية الفرد في أداء عمله.

487. فسح المجال أمام الأفراد العاملين الشباب للدخول إلى العمل وتطوير كفاءتهم واستثمار طاقاتهم وهذا يؤدي إلى تطوير العمل والمنظمة وفقاً للتطورات المختلفة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية....الخ.

488. مساعدة الإدارة في التخطيط للموارد البشرية لديها، بحيث تعرف مسبقاً عرض العمل الداخلي.

489. التقاعد الإجباري أسلوب لائق وفعال للتخلص من الأفراد العاملين من ذوي الإنتاجية المنخفضة بسبب عامل العمر.

490. مساعدة الأفراد العاملين أنفسهم في التخطيط لحياتهم المستقبلية مسبقاً.

وبالمقابل فمن هناك من يعارض سياسة التقاعد الإجباري، ويقدم بدوره الأدلة على عدم فاعلية هذه السياسة، ومن ضمن هذه الأدلة ما يلي:

491. تؤدي هذه السياسة إلى فقدان المواهب والكفاءات، والإبداعات التي يتمتع بها الأفراد الفعالين، ذوي الخبرة من العلماء والقادة الكبار.

492. لا تأخذ هذه السياسة اختلاف الأفراد من حيث الكفاءة والمقدرة على الاستمرار في العطاء وتحمل المسؤوليات، حيث أن الأفراد مختلفون في إمكانية العطاء وفقاً لعامل العمر، فهناك من يستطيع الاستمرار في العطاء وبكفاءة عالية، بعد سن الـ (70) سنة، والبعض الآخر لا يستطيع الاستمرار في نفس الإمكانيات بعد سن الـ (60) سنة.

493. يؤدي تحديد سن تقاعد ثابت إلى تعميق الشعور السلبي المسبق لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة، مما يؤدي إلى انسحاب لا شعوري من قبل الفرد العامل في المنظمة، وبصورة خاصة في السنوات الخمس الأخيرة قبل سن التقاعد المحدد.

2.1.3. برامج التقاعد

يقصد ببرامج التقاعد تلك البرامج التي تتكفل بالأفراد العاملين المهنيين للتقاعد والأفراد المتقاعدين، ويساعدهم في حياتهم الجديدة بعد سن التقاعد.

إن تصميم وتحديد برنامج التقاعد يعتبر مهماً للفرد العامل والمنظمة وتتمثل أهميته في الجوانب التالية:

494. تعريف الأفراد العاملين بأسس وضوابط التقاعد مما يؤدي إلى إزالة الغموض والقلق اللذان يكتنفا الفرد إزاء ذلك.

495. يؤدي برنامج التقاعد إلى استمرارية العلاقة النفسية بين الفرد المتقاعد ومنظّمته، فهو يشعر بالفخر بمنظّمته حتى بعد التقاعد.

496. يزيل الشعور بالملل والضجر لدى الأفراد العاملين الذين هم في المرحلة الأخيرة من العمر التقاعدي، حيث يهيئ لهم الظروف المناسبة لتقبل الحدث الجديد.

من كل ذلك يتضح لنا بأنه لابد من تصميم برنامج تقاعدي ذو فاعلية في تمهيد المرحلة المقبلة للأفراد العاملين بعد انتقالهم من حياة العمل إلى الحياة الاجتماعية، وبرنامج التقاعد الفاعل يتضمن عنصرين رئيسيين. الأول هو الانضمام إليه طوعاً، والثاني تهيئة المعلومات الضرورية لمساعدة الأفراد في التخطيط لحياتهم.

3.1.3. تطبيق برنامج التقاعد

لغرض تنفيذ برنامج التقاعد المعد من قبل المنظمة لابد من إتباع الإجراءات التالية:

497. اللقاءات الجماعية: في هذه الخطوة يتم استدعاء أو استضافة عدد من المتخصصين في مجالات التقاعد ومن الذين يعملون في دوائر التقاعد، وكذلك متخصصين في إدارة الأفراد وأطباء وعلماء سلوكيين لتهيئة كافة المعلومات المتعلقة بالتقاعد والأفراد المتقاعدين، وذلك فيما يتعلق بكيفية احتساب الراتب التقاعدي والأسس المعتمد عليها في ذلك، وكيفية تسهيل إجراءات التقاعد والخدمات التقاعدية، إضافة إلى الاستشارة بآراء الأطباء وعلماء النفس في توضيح المشاكل الصحية للمتقدمين في العمل وكيفية الوقاية منها أو علاجها. هذه اللقاءات الجماعية والتي تتم بوجود كافة الأفراد العاملين والمهنيين للتقاعد، أو المتقاعدين فعلياً، تؤدي إلى تمتين العلاقة بين المنظمة وأفرادها حتى بعد خروجهم منها وتؤكد الجوانب السلوكية الإيجابية في حياة الأفراد.

498. توفير مكتبة خاصة بالمتقاعدين يجهز فيها كافة الكتب والمنشورات المناسبة للأفراد المتقاعدين، كما وتحتوي على المنشورات المتعلقة بكيفية التخطيط للتقاعد.

499. تهيئة استشاريين متخصصين للأفراد، الذين هم في مرحلة التقاعد، للعمل معهم وتهيأتهم نفسياً للتكيف مع الحياة الجديدة، وهذا الأسلوب أو الإجراء يتم الاعتماد عليه من قبل المنظمات الكبيرة، حيث أنه يكلف كثيراً.

500. تهيئة برامج تقاعدية تدريبية خاصة، الهدف منها إعداد وتهيئة المتقاعدين لبعض المهن والأعمال الخاصة بعد سن التقاعد.

مما سبق يتضح لنا أن مرحلة التقاعد من المراحل الحيوية المهمة في حياة كل فرد من الأفراد العاملين، وأن الفرد في هذه المرحلة لابد وأن يبدأ بداية جديدة (لا أن ينتهي)، يبدأ البداية التي يكافأ بها على جهوده السابقة، ولذلك فإن برامج التقاعد الفعالة تنطلق من هذه الفلسفة الرئيسية لتقليل عدم التأكد لدى الأفراد العاملين وبالتالي تؤدي إلى إزالة التوتر والقلق على صحتهم وحياتهم المقبلة.

2.3. الإقالة

يقصد بالإقالة الاستغناء عن خدمات بعض الأفراد العاملين الكفؤين والذين لديهم رغبة واستعداد في الاستمرار في العمل للمنظمة. وغالباً ما تحصل إقالة الأفراد في المنظمات العاملة ضمن القطاع الخاص، والأسباب ترتبط بالظروف الاقتصادية التي تمر بها المنظمة، أو يمر بها الاقتصاد عموماً، وقد تحصل إقالة الأفراد في القطاع العام بسبب إعادة تصميم الأعمال والمنظمة لرفع الكفاءة الإنتاجية لها. إن إقالة الأفراد العاملين سواء مؤقتاً أم دائماً، يمثل أحد المشاكل المعقدة، التي تتعكس وطأتها ليس على الفرد ذاته، وإنما على المنظمة والمجتمع ككل، ولذلك ولغرض التخفيف من حدة هذه المشكلة عن كل الأطراف، لا بد من سياسة سليمة مبرمجة مسبقاً، تأخذ بعين الاعتبار بعض المعايير الأساسية في تحديد بعض الأفراد العاملين الذين يمكن الاستغناء عن خدماتهم ومن لا يمكن الاستغناء عنه. من هذه المعايير ما يلي:

501. معيار الأقدمية. بموجب هذا المعيار يتم مراعاة الأفراد ذوي الخدمة الطويلة، والخبرة في العمل، والذين خدموا المنظمة لفترة طويلة، بحيث لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنهم، بل لا بد من تكريمهم بإبقائهم في ظل الظروف المختلفة.

502. معيار الكفاءة. وفقاً لهذا المعيار فإنه من الصعوبة الاستغناء عن الأفراد ذوي الكفاءة والقدرة في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. لما للاستغناء من مردودات سلبية على الأفراد الآخرين الأكفاء والذين يشعروا بأنهم كزملائهم مهددين بعدم البقاء في المنظمة في الظروف الاستثنائية، إضافة إلى التأثيرات الكبيرة التي تتعكس على الأداء التشغيلي عندما يتم الاستغناء عن الأكفاء. ولذلك فإن معيار الكفاءة له الأرجحية والأفضلية في الغالب على معيار الأقدمية، كما هو الحال بالنسبة للترقية للمواقع الأعلى.

3.3. الفصل من العمل

يعتبر فصل العامل من عمله من القرارات غير الطبيعية والتي لها تأثيراتها السلبية على الأفراد العاملين، إضافة إلى أن قرار الفصل يحوي في طياته أو يعكس فكرة عدم رضا المنظمة عن الفرد العامل بسبب انخفاض أدائه، أو عدم تكيفه لضوابط وتعليمات العمل، وعدم إطاعته للأوامر، كل ذلك يؤدي إلى حصول ردود فعل سلبية، من قبل الفرد العامل المفصول، وكذلك الأفراد العاملين الآخرين نحو المنظمة، ونظراً لصعوبة ووطأة قرار الفصل، غالباً ما يتم إعطاء الحق للفرد للتظلم ضد هذا القرار، وهذا ما اعتمدت عليه معظم دول العالم، حيث أن التظلم يؤدي إلى التحقق من القرار أو إبقائه.

ملخص الفصل التاسع

يقصد بالترقية تقدم الأفراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى، أي انتقال الفرد من العمل ذي المسؤوليات الأقل إلى عمل ذي مسؤوليات ومكانة وموقع أفضل.

إن هناك أساسين في الترقيات الأولى أساس الكفاءة، والثاني أساس الأقدمية.

تعتبر الإدارة العليا المسؤولة الأولى عن سياسة الترقيات في المنظمة مع أخذها بعين الاعتبار آراء ومشورة إدارة الأفراد، لتوجيه قراراتها وترصينها.

النقل يعني حركة الفرد العامل من عمل إلى آخر بنفس المستوى المهني وبنفس مستوى الأجر أو الراتب، حيث لا يصاحب النقل أية زيادة أو نقصان في المسؤوليات أو الأعباء على الرغم من أنه قد يصاحب النقل تغير في طبيعة العمل أو ظروفه.

هناك خمسة أنواع من هذه التقلات هي: التقلات الإنتاجية، تقلات الإحلال أو الإبدال، تقلات وجبات أو نوبات العمل، تقلات الاستخدامات المتعددة، التقلات العلاجية.

يكون انفصال الفرد عن المنظمة بأشكال ثلاث هي: التقاعد وفقاً لعامل العمر أو الفترة الزمنية للعمل والمحددة بموجب القانون، والإقالة للأفراد الذين لا تحتاجهم المنظمة بسبب الظروف الاقتصادية التي تمر فيها، والفصل أو العزل بسبب إخلال الأفراد بضوابط العمل والمنظمة.

أسئلة الفصل التاسع

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	503. يقصد بالترقية انتقال الفرد إلى عمل أكثر مسؤولية أو درجة في نفس الوحدة المهنية مع زيادة مباشرة في الأجور أو الرواتب المدفوعة.
✓		504. إن سياسة الترقية وفقا لأساس الأقدمية لها تأثير إيجابي على الأفراد الجدد حيث تزيد من دوافعهم للأداء الأفضل والإبداع في العمل.
	✓	505. هناك متغيرات أخرى بالإضافة إلى الكفاءة والأقدمية تلعب دورا في ترقية الأفراد العاملين.
✓		506. تعتبر الإدارة العليا المسؤولة الوحيدة عن سياسة الترقيات في المنظمة.
	✓	507. إن تصميم وتحديد برنامج التقاعد يعتبر مهما للفرد العامل والمنظمة على حد سواء.

أسئلة كتابية:

السؤال الأول: ابحث في مفهوم الترقية والترفيه ثم ناقش الأسس التي تقوم عليها عملية الترقية.

(توجيه للحل: الفقرة -1- مفهوم الترقية: الأسس، المشاكل والجهات المسؤولة)

السؤال الثاني: تحدث باختصار عن المشاكل المرتبطة بأساس الأقدمية.

(توجيه للحل: الفقرة -1- -3- المشاكل المرتبطة بأساس الأقدمية)

السؤال الثالث: تحدث عن أشكال التنقلات التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة.

(توجيه للحل: الفقرة -1-2- أشكال التنقلات)

السؤال الرابع: ناقش باختصار الأشكال المختلفة التي يمكن أن تأخذها عملية انفصال الأفراد عن المنظمة.

(توجيه للحل: الفقرة -3- أشكال انفصال الأفراد عن المنظمة)

الفصل العاشر: الصحة والسلامة المهنية للعاملين

عنوان الموضوع:

Employee safety and health الصحة والسلامة المهنية للعاملين

كلمات مفتاحية:

الصحة، السلامة المهنية، الأمن الصناعي، الخدمات الصحية الجسمية، الخدمات الصحية العقلية والنفسية، برامج الأمن الصناعي.

ملخص الفصل:

سيتم في هذا الفصل عرض أهمية وجود برامج للصحة والسلامة المهنية في المؤسسات وانعكاسها عليها، إضافة إلى توضيح أنماط برامج الخدمات الصحية بنوعها الجسمية والعقلية/النفسية. كما سيتم عرض آلية بناء برنامج للأمن لصناعي والعناصر اللازم توافرها لهذا البرنامج.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 508. التعرف على مفاهيم الصحة وحماية العاملين جسدياً وعقلياً ومعنوياً
- 509. التعرف على أهداف البرامج الصحية وبرامج الأمن الصناعي.
- 510. التعرف على برامج الخدمات الصحية والتميز بين أنواعها المختلفة.
- 511. التعرف على العناصر المكونة لبرنامج الأمن الصناعي.

مخطط الفصل:

- 512. أهداف البرامج الصحية والأمن الصناعي Objectives of Industrial safety and health programmes
- 513. برامج الخدمات الصحية Health services programmes
- 514. برنامج الأمن الصناعي Industrial safety programme

تمهيد

تعتبر الإدارة في كل منظمة مسؤولة مسؤولية أساسية عن تقديم الخدمات الصحية والأمن الصناعي للأفراد العاملين كجزء من مهماتها في صيانة والحفاظ على الأفراد العاملين، حيث تقدم الخدمات الصحية بجانبها الوقائي والعلاجي لتدعيم الجوانب الصحية الجسمية والنفسية للأفراد العاملين. أما برامج الأمن الصناعي أو أمن العمل فهي البرامج التي توفر الظروف البيئية المناسبة والخالية من العوامل المسببة لأيّة مخاطر للأفراد العاملين.

1. أهداف البرامج الصحية والأمن الصناعي

من الأهداف الرئيسية لبرامج الخدمات الصحية والأمن الصناعي ما يلي:

515. تهيئة أفراد ذوي قدرات صحية وجسمية تتناسب مع متطلبات التطوير الاقتصادية والاجتماعية.
516. تهيئة وتوفير الخدمات الصحية اللازمة لبناء الأفراد بما يتوافق مع متطلبات وأعباء العمل.
517. التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن إصابة الأفراد بالأمراض والحوادث أثناء العمل والتي تؤثر على أدائهم والأداء التنظيمي.
518. الاهتمام والتركيز على الفرد العامل باعتباره عنصراً أساسياً في العمل ومن العناصر النادرة حيث لا تتحدد قيمته بشكل مادي وإنما بجوانب نفسية متعددة.
519. التقليل من عدم الاستقرار النفسي للأفراد نظراً لارتباط الظروف المادية المحيطة بالفرد العامل في العمل بالظواهر النفسية كالقلق والتوتر وعدم الرضاء عن العمل.
520. تمتين وتطوير العلاقة بين الأفراد العاملين والإدارة من خلال شعور الأفراد بأنهم موضع اهتمام من قبل الإدارة.
521. التقليل من التكاليف التي تتحملها المنظمة من جراء الأمراض والحوادث في العمل.

2. برامج الخدمات الصحية

هناك نوعين من برامج الخدمات الصحية الأول يركز على الصحة الجسمية والثاني يركز على الصحة النفسية للأفراد العاملين.

1.2. 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، وغالباً ما تعمل

هذه الوحدات جنباً إلى جنب مع مسؤولي الأمن والسلامة المهنية لتقديم النصائح والإرشادات المتعلقة بظروف العمل المناسبة وكيفية تجنب المخاطر فيه.

إن التوسع في الخدمات الصحية يعتمد على حجم المنظمات وعدد العاملين فيها كذلك على طبيعة العمل ومدى احتوائه على درجات من المخاطرة، حيث أنه كلما توسعت المنظمة وازداد احتمال المخاطرة من جراء العمل كلما تطلب الأمر التوسع في تقديم الخدمات الصحية.

إن برنامج الخدمات الصحية الجسمية الفاعل لابد وأن يعتمد على الأسس التالية في تصميمه:
522. تحديد السياسات الوقائية والعلاجية.

523. القيام بالفحوصات الدورية للأفراد العاملين بصورة خاصة الأفراد الذين يتعرضون إلى المخاطر الصحية من جراء العمل.

524. تهيئة وتوفير الاستشارات والإرشادات الصحية العلاجية.

525. متابعة شروط الصحة والنظافة والشروط الأمنية في العمل.

526. تحديد موظف رئيس مسؤول عن الشؤون الصحية يكون مرتبطاً بشكل مباشر بالإدارة.

527. تهيئة المعدات واللوازم الضرورية لاستخدامها في الحالات الطارئة.

528. تهيئة الأطباء الأكفاء وهيئة تريض تتمتع بالكفاءة والإخلاص.

2.2. 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 علاقاتهم بالآخرين في العمل وارتفاع معدلات الحوادث التي يتسببون فيها إضافة إلى ذلك كثرة الشكاوى والتذمر من العمل.

إن برنامج الخدمات النفسية لابد 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 تقاوم الظواهر السلوكية وظهور المشاكل الناجمة عن الأمراض النفسية لدى الأفراد العاملين.

3. 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 لابد من التخطيط المسبق له حيث أن التخطيط الفاعل يتطلب تحديد المتغيرات التالية:

529. 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.

530. 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 لابد من التركيز عليها في خطة البرنامج الأمني.

531. تحديد المؤشرات الأساسية المستخدمة في التنبؤ بحوادث العمل:

هناك بعض المؤشرات التي لابد 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:

• 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، التغييرات في الحياة الاجتماعية وغيرها. سميت هذه القائمة بوحداث تغيير 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 تناسبهم 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.

• 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.

1.3. عناصر برنامج الأمن الصناعي

إن أي برنامج للأمن الصناعي لابد وأن يتضمن العناصر الأساسية التالية:

532. الدعم من قبل الإدارة العليا:

لكي يكون برنامج الأمن الصناعي فاعلاً لابد وأن يدعم ويقدم له العون من قبل الإدارة العليا. حيث أن البرنامج الذي لا تقتنع به الإدارة ولا تقدم له الدعم اللازم غالباً ما يكون غير فاعل وبالتالي يؤدي إلى استمرارية حوادث العمل وزيادتها بدلا من نقصانها.

ويتمثل الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا في الجوانب التالية :

حضور الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها القائمون على هذا البرنامج بحيث يكون للإدارة رأي ومعرفة بما يحصل وبما يحدد من ضوابط عمل في هذه اللقاءات. والتأكيد من قبل الإدارة العليا على التقارير الدورية حول الأمن الصناعي إضافة إلى التفتيش الدوري والفحص المستمر لأماكن العمل. كما ويتمثل دور الإدارة العليا في تقديمها العون لمسؤولي الأمن الصناعي فيما يتعلق بتطوير إجراءات الوقاية من الحوادث الصناعية.

533. 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 إناطة 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.

534. 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.

535. التعليم والتدريب:

يعتبر عنصر التدريب والتعليم من العناصر الأساسية التي لا بد 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 لا بد وأن تتضمن الإجراءات الوقائية والتحذير والتنبه 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.

536. 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 وفقاً 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 تفصيلاً بتوضيح الحوادث التي أدت إلى عجز جزئي أو كلي أو توقف العمل لساعات محددة.

537. تحليل الحوادث:

من الضروري تحليل الحوادث الصناعية وفقاً 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 اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة نظراً لتداخل عوامل عديدة فيها.

إن تحليل كلف الحوادث الصناعية يستوجب تحديد التكاليف التالية التي تنجم عن الحوادث:

538. كلف تعطيل المكائن والمعدات والمباني وتلفها.

539. كلف الأجور المدفوعة عن الوقت الضائع بسبب الحادث.

540. كلف الأجور المدفوعة عن الوقت الضائع للأفراد المصابين بسبب الحادث.

541. كلف علاج الأفراد العاملين المصابين.

542. كلف الفحص وتسجيل الحوادث الحاصلة.

543. كلف إحلال واستبدال الأفراد المصابين.

أما فيما يتعلق بأسباب الحوادث الصناعية، فإن 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 وأثناءه 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.

ملخص الفصل العاشر

تعتبر الإدارة في كل منظمة مسؤولة مسؤولية أساسية في تقديم الخدمات الصحية والأمن الصناعي للأفراد العاملين كجزء من مهماتها في صيانة والحفاظ على الأفراد العاملين.

من الأهداف الرئيسية لبرامج الخدمات الصحية والأمن الصناعي ما يلي: تهيئة أفراد عاملين ذوي قدرات صحية وجسمية تتناسب مع متطلبات التطوير الاقتصادية والاجتماعية، تهيئة وتوفير الخدمات الصحية اللازمة لبناء الأفراد، التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن إصابة الأفراد العاملين بالأمراض والحوادث أثناء العمل، التقليل من عدم الاستقرار النفسي للأفراد، تمتين وتطوير العلاقة بين الأفراد العاملين والإدارة.

هناك نوعين من برامج الخدمات الصحية الأول يركز على الصحة الجسمية والثاني يركز على الصحة النفسية للأفراد العاملين.

يركز برنامج الأمن الصناعي على حوادث العمل أي كل ما يحدث في العمل ولغرض إنجاح برنامج الأمن الصناعي لابد من التخطيط المسبق له حيث أن التخطيط الفاعل يتطلب تحديد المتغيرات التالية: تحديد أسباب الحوادث الصناعية، تحديد درجة خطورة الحوادث الصناعية، تحديد المؤشرات الأساسية المستخدمة في التنبؤ بحوادث العمل.

إن أي برنامج للأمن الصناعي لابد وأن يتضمن العناصر الأساسية التالية: الدعم من قبل الإدارة العليا، تحديد مسؤولية الأمن الصناعي، هندسة العمل، التعليم والتدريب، تسجيل الحوادث، تحليل الحوادث.

أسئلة الفصل العاشر

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	544. من أهداف البرامج الصحية والأمن الصناعي الاهتمام والتركيز على الفرد العامل باعتباره عنصراً أساسياً في العمل ومن العناصر النادرة حيث لا تتحدد قيمته بشكل مادي وإنما بجوانب نفسية متعددة.
	✓	545. المهمة الرئيسية لوحدات الخدمات الصحية العقلية والنفسية 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.
	✓	546. من الأسس التي نعتمد عليها في تصميم برنامج الخدمات الصحية الجسمية الفاعل: تحديد السياسات الوقائية والعلاجية
	✓	547. من المؤشرات التي تظهر على الأفراد العاملين المصابين بأمراض نفسية: انخفاض روحهم المعنوية وسوء علاقاتهم بالآخرين في العمل
	✓	548. لغرض إنجاح برنامج الأمن الصناعي لا بد من تحديد المؤشرات الأساسية المستخدمة في التنبؤ بحوادث العمل

أسئلة كتابية:

السؤال الأول: لماذا تعتبر الصحة العقلية والنفسية هي الأصعب في التحقيق بالنسبة للمنظمة؟

(توجيه للحل: الفقرة -2-2- الخدمات الصحية العقلية والنفسية)

السؤال الثاني: تكلم عن الأهداف الرئيسية لبرامج الخدمات الصحية والأمن الصناعي.

(توجيه للحل: الفقرة -1- أهداف البرامج الصحية والأمن الصناعي)

السؤال الثالث: تحدث باختصار عن برامج الخدمات الصحية.

(توجيه للحل: الفقرة -2- برامج الخدمات الصحية)

السؤال الرابع: تكلم عن برنامج الأمن الصناعي موضحاً متطلبات نجاحه.

(توجيه للحل: الفقرة -3- برنامج الأمن الصناعي)

السؤال الخامس: تكلم عن العناصر الواجب توفرها في برنامج الأمن الصناعي الفعال.

(توجيه للحل: الفقرة -1-3- عناصر برنامج الأمن الصناعي)

المراجع العربية

1. البليسي، أسامة زياد، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
2. الدرة، عبد الباري، "العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة"، ط1، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1982.
3. الدوري، حسين، "إعداد وتدريب القوى البشرية، دراسة تحليلية لأهم الأصول العامة في التنمية الإدارية"، ط2، مطبعة الجامعة، بغداد، 1985.
4. حسن، عادل، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1984.
5. عاشور، أحمد صقر، "إدارة القوى العاملة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
6. عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي حسين، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
7. شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية" "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1996.
8. راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، طبعة ثالثة، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2010.

المراجع الأجنبية

Luis R Gomez M, David B. B, Robert L. cardy, Managing Human Resources, Seventh edition, Pearson, New Jersey, 2012

Noe. Raymond A, Hollenbeck. John R. Gerhart Barry, and Wright, patric K.M. Human Resource Management. Gaining A Competitive Advantages. Irwin Inc. 1994.

Noe. Raymond A, John R.H, Barry G, and Patrick M. W, Human resource management, Seventh edit, Mc Graw Hill, 2010

Schuler. Randall S. Managing Human Resources, 5th ed, west publishing co, New York 1995. PP 36 – 37.

Storey J., Human Resource Management, critical text, London, Routledge, 2007.