إدارة الموارد البشرية

كلية الاقتصاد

السنة الثانية

فصل دراسي أول

إدارة الموارد البشرية

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

منشورات جامعة حلب
كلية الإقتصاد
الإدارة والمحاسبة في
المشروعات الصغيرة
والمتوسطة

إدارة الموارد البشرية

الدكتور
عبد المحسن نعساني
مدرس في إدارة الأعمال

الدكتور
عمر وصفي عقيلي
أستاذ في إدارة الأعمال

UNIVERSITY OF ALEPPO

لطلاب السنة الثانية

مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية
١٤٢٨هـ ـ ٢٠٠٨ م

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

المحتويات

| الموضـــــــ

الموضوع	رقم الصفحة
الوحدة الرابعة: تخطيط الموارد البشرية في المنشأة	١٢٣
١- مفهوم تخطيط الموارد البشرية.	١٢٥
٢- أهمية تخطيط الموارد البشرية.	١٢٦
٣- أهداف تخطيط الموارد البشرية	١٢٨
٤- فوائد تخطيط الموارد البشرية	١٢٩
٥- علاقة تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة الموارد البشرية.	١٣٠
٦- مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.	١٣٢
٧- مراحل تخطيط الموارد البشرية.	١٣٣
٨- المشاكل التي يواجهها مخططو الموارد البشرية	١٥٤
الوحدة الخامسة: استقطاب الموارد البشرية في المنشأة	١٦١
١- تعريف الاستقطاب	١٦٣
٢- أهداف وأهمية الاستقطاب	١٦٣
٣- مصادر الموارد البشرية	١٦٤
٣-١- المصدر الداخلي	١٦٥
٣-٢- المصدر الخارجي	١٦٧
٤- أساليب الاستقطاب الخارجية	١٧١
٥- فاعلية الاستقطاب	١٧٣

UNIVERSITY OF ALEPPO

| الموضـــــــ

| الموضـــــــ

| الموضـــــــ

الموضـــوع	رقم الصفحة
٦- عناصر برنامج الأمن الصناعي	٤٥٦
٧- معدلات الأمن والصحة والسلامة المهنية.	٤٦٠
الوحدة الثانية عشرة: انضباط الأفراد العاملين	٤٦٧
١- مفهوم انضباط الأفراد العاملين.	٤٧٠
٢- إدارة الانضباط	٤٧٢
٣- تصميم نظام الانضباط	٤٨٣
قائمة المراجع	٤٨٣
قائمة المصطلحات	٤٨٧

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي استرعت اهتمام الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال ، نظراً لحساسية الوظيفة المناطة بها ، والتي تعالج مواضيع تمس أهم عناصر الإنتاج ، وهو العنصر البشري الذي يعتبر محور عمل هذه الإدارة .

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر من الإدارات الهامة في المنشأة ، 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 .

وسنقوم في هذا المؤلف بالتعرض لمفهوم إدارة الموارد البشرية ، واستعراض أهم وظائفها من تحليل العمل، وتخطيط للموارد البشرية ، واستقطابها واختيارها وتعيينها، وتطويرها، وتحفيزها بغرض زيادة كفاءتها الإنتاجية.

ونأمل أن نكون قد وفقنا في تقديم مادة علمية قيمة يسهل على الطالب فهمها واستيعابها .

والله نسأل التوفيق والسداد

المؤلفان

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة الأولى

المدخل إلى إدارة الموارد البشرية المعاصرة

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن يتعرف على:

١- ماهية إدارة الموارد البشرية المعاصرة وطبيعة عملها.

٢- هدف إدارة الموارد البشرية.

٣- مهنية العمل في إدارة الموارد البشرية.

٤- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية ومديرها المعاصر.

عناصر الوحدة:

١- ماهية إدارة الموارد البشرية المعاصرة وطبيعة عملها:

١-١- تعريف إدارة الموارد البشرية:

١-٢- إطار عمل إدارة الموارد البشرية وممارستها:

١-٣- وظائف إدارة الموارد البشرية نظام متكامل.

١-٤- إدارة الموارد البشرية نظام فرعي متكامل ضمن نظام كلي.

٢- هدف إدارة الموارد البشرية:

٢-١- تحقيق الكفاية الإنتاجية

٢-٢- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي

٣- مهنية العمل في إدارة الموارد البشرية

٣-١- أخلاقيات ممارسة مهنة الموارد البشرية:

٣-٢- إدارة الموارد البشرية مهنة ذات علم وفن:

٣-٣- عمومية وشمولية مهنة إدارة الموارد البشرية:

٤- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية ومديرها المعاصر:

٤-١- النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية:

٤-٢- ما هو دور مدير إدارة الموارد البشرية المعاصرة؟

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة الأولى

المدخل إلى إدارة الموارد البشرية المعاصرة

١- ماهية إدارة الموارد البشرية المعاصرة وطبيعة عملها:

١-١- تعريف إدارة الموارد البشرية:

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

الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد الأنماط السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، وخبرات، مهارات، جهد ... إلخ، ومن أجل تحقيق أهدافها، وفي ما قبل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم

بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.

ومما زاد من أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها منظمات القرن (٢١)، حيث تؤكد هذه المنهجية التي تمثل الإدارة المعاصرة، على أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك، الذي يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر، وهذا يزيد من أرباحها ويضمن لها الاستمرار والبقاء. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: كيف تحقق المنظمة رضا زبائنها؟ الإجابة هي: أن تقدم لهم سلعة ذات جودة عالية وسعر مناسب. والسؤال الثاني الذي يفرض نفسه هنا أيضاً هو: كيف تحقق المنظمة ذلك؟ الإجابة هي: من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد، يكون بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة بجودة وسعر يرضيان الزبائن. من هنا ظهر مفهوم مثلث الجودة الذي يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة أدائهم وخدمتهم لعملاء المنظمة، وفيما يلي شكل يوضح هذا المثلث:

UNIVERSITY OF ALEPPO

شكل رقم (١) مثلث الجودة

نخلص مما تقدم إلى القول بأن فاعلية المنظمة المتمثلة في تقديم سلعة بجودة عالية، وخدمة جيدة بعد البيع، وسعر مناسب لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، إنما هي مسؤولية جميع الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وبالتالي بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان بشكل أساسي على كفاءة وجودة عمل مواردها البشرية، التي تمثل العنصر الأساسي والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع موارد المنظمة التي تمتلكها. لقد أصبحت أهمية دور الموارد البشرية حقيقة واقعة تقر بها منظمات القرن الحالي (٢١) سواء في مجال الصناعة أو الخدمات.

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل كما أوضحنا، لم يعد يستخدم مصطلح العاملين، أو القوى العاملة، أو العمال، أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري، للدلالة على أهميته، باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى "إدارة الأفراد" ليصبح إدارة الموارد البشرية.

ويؤكد المختصون الآن في مجال الإدارة بوجه عام والموارد البشرية بشكل خاص، على مسألة هامة تعتبر نقطة تحول في عمل إدارة الموارد البشرية وهي أنه لم يعد ينظر إلى ما ينفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على أنها تكلفة دون عائد، بل ينظر إلى هذا الإنفاق على أنه استثمار له عائد، وأصبحت الموارد البشرية أحد أصول وموجودات المنظمة وله قيمة تفوق قيمة الأصول المادية الأخرى كما يجب استثماره بشكل فعال، ليحقق المنفعة والفائدة والقيمة المضافة للمنظمة، فالإنفاق عليه ليس إنفاقاً أو تكلفة متغيرة، بل إنفاقاً استثمارياً.

يمكن القول أخيراً:

إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها.

أما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فيمكن تعريفها بأنها: إحـــدى الوظـــائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البـشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهـاء خـدمتها وعملـها فيهـا. وتـؤدي هـذه الإدارة HUMAN RESOURCE MANAGEMENT التي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة مـن الأنـشطة (وظـائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة منها وتخدم رسالة واستراتيجية المنظمة. وتشمل هذه الأنشطة والممارسات مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق: بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة والوقـت المطلـوب، وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها. ثم العمل على تدريب وتنميـة موارد المنظمة البشرية، وتوفير شروط توظيف عادلـة لهـا، ومنـاخ عمـل تنظيمـي مـادي واجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالٍ من الفاعلية. وتشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة أخرى هي: تحفيز هذه المـوارد ومـساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها وحل مشاكلها، في مسعى لتحقيق التكامل والتوافق بـين أهدافها وأهداف المنظمة، وزرع حب العمل في نفوسها، والـولاء والانتمـاء لـديها تجـاه المنظمة. كما تشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على مسألة توفير السلامة والـصحة في مكان العمل الذي تمارس فيه الموارد البشرية أعمالها، وكذلك توفير الأمان والاستقرار الوظيفي لها. ولعل من أهم ما تقوم به هذه الإدارة هو، جعل قوة العمل في المنظمة فريقاً واحداً متعاوناً متـآزراً، يعمـل بفاعليـة تنظيميـة عاليـة المـستوى، وبـشكل منـسق مـع استراتيجيتها، من أجل إنجازها وفق المطلوب، وتحقيق رسالة المنظمة وغايتهـا المـستقبلية التي تطمح إليها. وبما أن العنصر الإنساني هو محور عمل إدارة المـوارد البـشرية، فـشيء طبيعي أن نجد هذه الإدارة تعتمـد في ممارسـتها داخـل المنظمـة علـى نظريـات الـسلوك الإنسان، لتعرف كيف يتم التعامل الإيجابي معها، وكيـف تحفـز؟ وكيـف تـتم قيادتهـا؟

وكيف يبنى منها فرق عمل فعالة تحقق أهداف العمل الجماعي وروح الفريق. ويمكن القول أخيراً إن:

إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة أساسية في المنظمات، لأنها تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المعتمدة، بشكل يحقق هذا الانسجام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.

ونود في ختام تعريفنا لإدارة الموارد البشرية السابق، الإشارة إلى أن هذا التعريف يمثل المدخل المعاصر في دراسة وظيفة هذه الإدارة في المنظمات الحديثة اليوم، وهو يختلف في جوانب متعددة عن تعريفها السابق عندما كانت تسمى بإدارة الأفراد PERSONNEL MANAGEMENT، فقد اقتضت الظروف الحالية التي تعيشها المنظمات في ظل العولمة وتحرير التجارة العالمية وتزايد المنافسة بينها، إلى إدخال تغييرات في مهمة إدارة الأفراد، من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والإدارية ... إلخ المعاصرة المحيطة بمنظمات الأعمال في شتى أنحاء العالم. فالتغير لم يشمل مسمى إدارة الأفراد فحسب، بل يشمل مضمون عمل هذه الإدارة ونطاق ممارستها، وأهدافها، وعلاقاتها، فلم نعد نسمع ونقرأ عن إدارة الأفراد، بل نسمع ونقرأ عن إدارة الموارد البشرية، التي أصبح لها استراتيجية خاصة بها كأية إدارة أخرى في المنظمة، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة العامة.

١-٢- إطار عمل إدارة الموارد البشرية وممارستها:

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، ويشكل مجموعها فرعاً من فروع المعرفة الإدارية، ويغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها. ويشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف، يشكل مجموعها نطاقاً ومجالاً لعملها داخل المنظمة، وسنعمد فيما يلي إلى

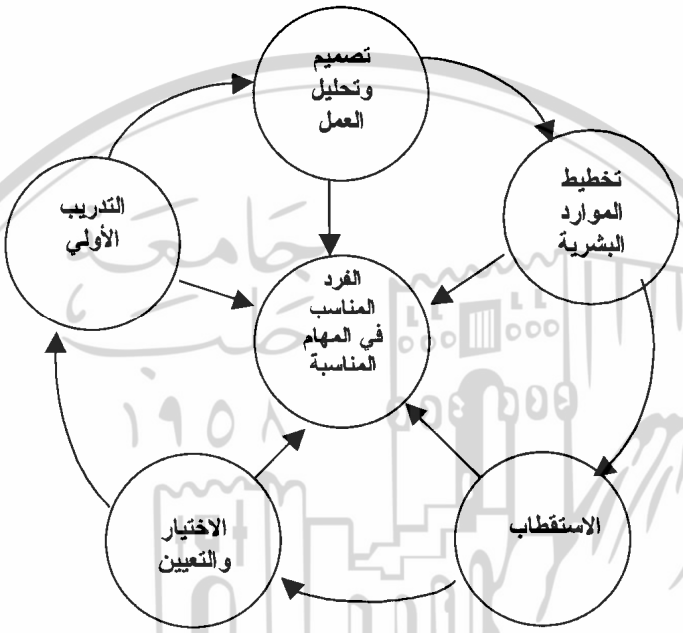
عرض موجز وسريع كتعاريف قصيرة لهذه الوظائف، لأنه سيأتي شرح كل واحدة منها في فصل خاص بها لاحقاً.

١-٢-١- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

ويطلق عليها مصطلح STAFFING OF HUMAN RESOURCE، وهي نشاط رئيس يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية، بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة ... إلخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:

- **تصميم وتحليل العمل:** يعمل هذا النشاط (أو الوظيفة) على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها.
- **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعيتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.
- **استقطاب الموارد البشرية:** في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظف في المنظمة.
- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.
- **التأهيل:** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

في ضوء ما تقدم يمكن القول إن وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم، كما يتضح من الشكل التالي الذي يبين الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها وظيفة التكوين:



شكل رقم (٢)

١-٢-٢- وظيفة التعويضات COMPENSATIONS.

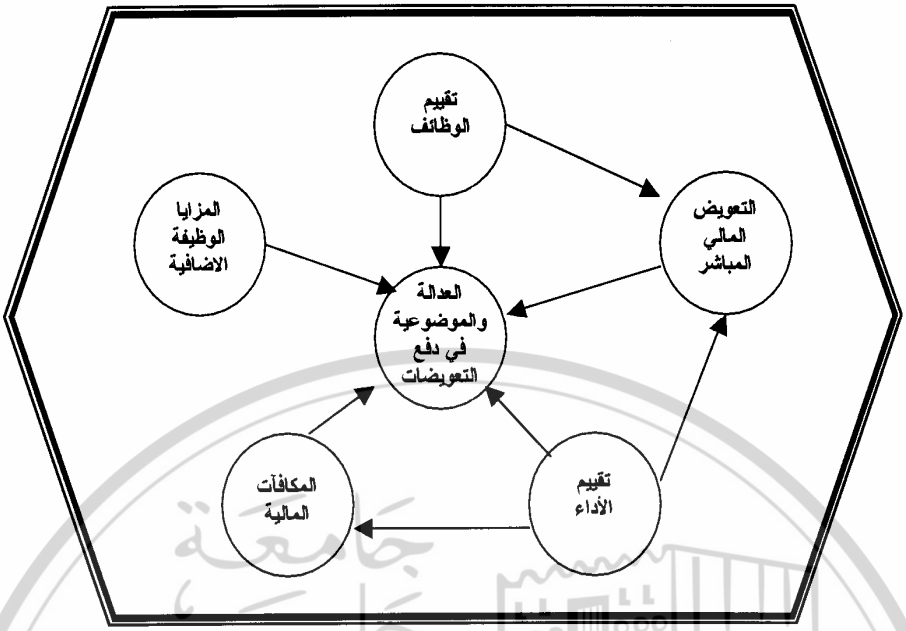
تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسة، بتصميم عدد من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي :

- **نظام تقييم الوظائف:** عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على

أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

- **نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضح معاييره في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.
- **نظام المكافآت المالية:** هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية. ويعتبر هذا النظام داعماً ورديفاً لنظام التعويض المالي المباشر.
- **نظام المزايا الوظيفية الإضافية:** ويسميه بضعهم بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي ... إلخ.
- **نظام تقييم الأداء:** هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء كفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين، فالمجد لابد من تمييزه مالياً عن غيره الأقل كفاءة.

ونود الإشارة هنا إلى أن الأنظمة أو الوظائف الموضحة أعلاه هي وظائف مترابطة ومتكاملة، تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية. وفيما يلي شكل يوضح ذلك:



شكل رقم (٣)

١-٢-٣- تدريب وتنمية الموارد البشرية TRAINING AND DEVELOPMENT:

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها. وتتكون هذه الوظيفة من:

- **التعليم والتدريب:** يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديد، في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.
- **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المنظمة.

١-٢-٤- صيانة الموارد البشرية MAINTENANCE OF HUMAN RESOURCE:

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها. وتتكون من:

- **توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد يتعرضون لها أثناء ممارستها لأعمالها.
- **توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

١-٢-٥- علاقات الموارد البشرية HUMAN RESOURCE RELATIONS:

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

- **دمج الموارد البشرية:** نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.
- **علاقات العمل:** يسمى هذا النشاط في السابق "بالعلاقات الصناعية"، التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

١-٣- وظائف إدارة الموارد البشرية نظام متكامل.

تشكل وظائف الموارد البشرية (التي استعرضناها سريعاً في الفقرة السابقة) مع بعضها نظاماً متكاملاً ومتفاعلاً، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه

الوظائف من أعمال وممارسات، فالقرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضاً، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف لتحقيق هدف إدارة الموارد البشرية وهو: توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيداً، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز استراتيجية المنظمة وأهدافها. وسنوضح هذا التكامل والتفاعل بعدد من الأمثلة على سبيل المثال وليس الحصر:

علاقات وظيفة تصميم وتحليل العمل:

- توفر هذه الوظيفة للاختيار معايير الانتقاء والمفاضلة لاختيار أفضل المتقدمين لطلب العمل.
- توفر لوظيفة الاستقطاب مواصفات الموارد البشرية التي عليها استقطابها.
- تمد وظيفة تخطيط الموارد البشرية بحجم العمل المطلوب الذي على أساسه يجري تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية.
- توفر لوظيفة تقييم الأداء المعايير التي على أساسها سيتم التقييم.
- – توفر لوظيفة التدريب ما سوف تتدرب عليه الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديدها مهام ومسؤوليات الوظائف ومتطلبات أدائها.

علاقات وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

- توفر لوظيفة الاستقطاب أعداد ونوعيات الموارد البشرية المراد استقطابها.
- توفر لوظيفة الاختيار أعداد ونوعيات الموارد البشرية المراد انتقاؤها وتعيينها.
- تعتمد على نتائج وظيفة وتصميم وتحليل العمل في معرفة عبء العمل، لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على أساسه.

علاقات وظيفة الاستقطاب:

- ❖ استقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية لوظيفة الاختيار لتمكنها من تحقيق انتقاء الأفضل منها.

❖ تعتمد على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية في معرفة عدد ونوع ومواصفات من سوف تقوم باستقطابهم من الموارد البشرية.

علاقات وظيفة الاختيار:

- تعتمد على وفرة الموارد البشرية المستقطبة من قبل وظيفة الاستقطاب.
- تعتمد على نتائج تصميم وتحليل العمل من أجل تحديد معايير انتقاء الموارد البشرية.
- تعتمد على نتائج وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمعرفة عدد الذين سوف تختارهم.
- تعتمد على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التي اختارتهم لتقييم مدى نجاحها في اختيارهم.

علاقات وظيفة التدريب والتنمية:

☒ تعتمد على نتائج تصميم وتحليل العمل لمعرفة ما الذي سوف تتدرب عليه الموارد البشرية، ذلك لأن وظيفتي التصميم والتحليل توضحان مهام ومسؤوليات الوظائف وبالتالي شاغليها.

☒ تعتمد على نتائج تقييم الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية للعمل على تلافيها من خلال برامج التدريب التي تعدها وتنفذها.

☒ تعتمد على نتائج وظيفة الاختيار لتعد برامج تأهيل الموارد البشرية الجديدة التي جرى تعيينها حديثاً في المنظمة.

☒ تعمل على تدريب العاملين على حماية أنفسهم من مخاطر وإصابات العمل وأمراضه، وهذه علاقة مباشرة مع وظيفة صيانة الموارد البشرية.

علاقات وظيفة تقييم الأداء:

- توفر تغذية عكسية عن مستوى أداء الموارد البشرية الجديدة، لتعرف وظيفة الاختيار مدى نجاحها في عملية اختيارهم.

- تمد وظيفة التدريب والتنمية بتغذية عكسية حول نجاحها في تدريب الموارد البشرية، إذ أشارت هذه النتائج إلى تحسين مستوى أدائها بعد التدريب ومعنى ذلك أنها نجحت في تدريبهم.

علاقات وظيفة تقييم الوظائف:

- تمد وظيفة التعويضات بمعايير تحديد الرواتب والأجور، ذلك لأن التقييم يوضح مدى أهمية وصعوبة هذه الوظائف، حيث من خلالها توفر العدالة والموضوعية في دفع الرواتب والأجور والمكافآت المالية.

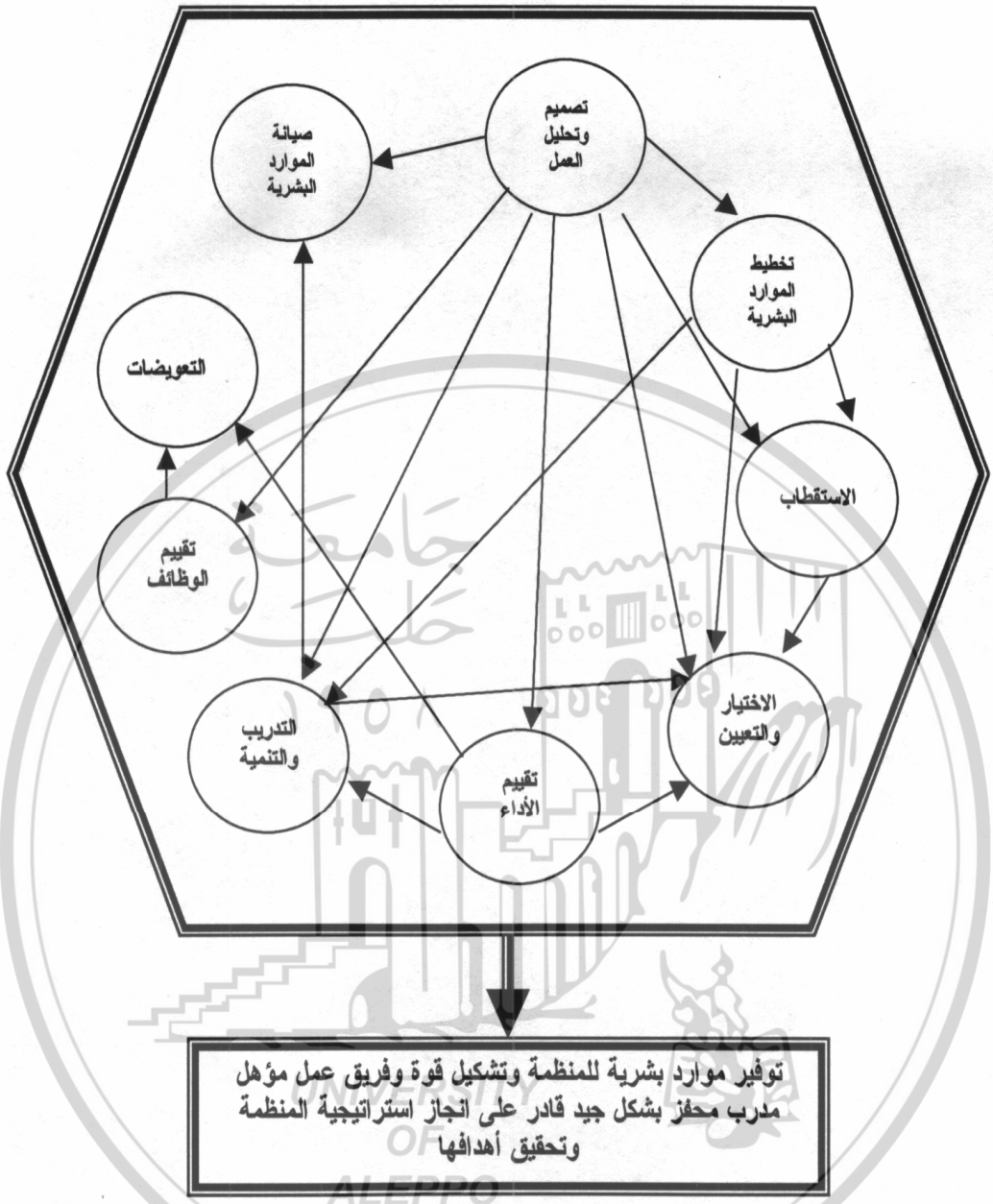
يتضح من الاستعراض الموجز السابق للعلاقات القائمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي:

مدى التشابك والتفاعل والتكامل القائم بين وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يجعل منها نظاماً متكاملاً، ذا اعتمادية متبادلة بين مكوناته.

ويوضح الشكل (٤) هذا النظام ومكوناته والعلاقات القائمة بينها.

١-٤- إدارة الموارد البشرية نظام فرعي متكامل ضمن نظام كلي.

تشير نظرية النظام المعروفة SYSTEM THEORY إلى أن المنظمة نظام كلي مكون من أنظمة فرعية هي الإدارات التي يتشكل منها هيكلها التنظيمي، وهذه الأنظمة الفرعية تتعاون وتتكامل نشاطاتها مع بعضها في سبيل تحقيق استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية. من هذا المنطلق وفي ضوء ما شرحناه في الفقرة المنتهية السابقة، فإن إدارة الموارد البشرية نظام فرعي يعمل ضمن نظام كلي أكبر هو المنظمة، وداخل هذا النظام الفرعي تمارس وظائف متعددة تتعلق بالموارد البشرية، التي يتغلغل نشاطها في جميع الأنظمة الفرعية الأخرى (الإدارات) التي يشتمل عليها النظام الكلي، وهـــــذا



شكل رقم (٤)

نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل[1]

INTEGRATED (HRM) SYSTEM

يعني أن نظام إدارة الموارد البشرية ذو علاقة تفاعلية تكاملية مع الأنظمة الفرعية الأخرى، حيث يسعى جميعها بشكل تعاوني إلى تحقيق استراتيجية ورسالة المنظمة

[1] – يشير اتجاه السهم إلى أن مخرجات الوظيفة هي مدخلات للوظيفة الأخرى.

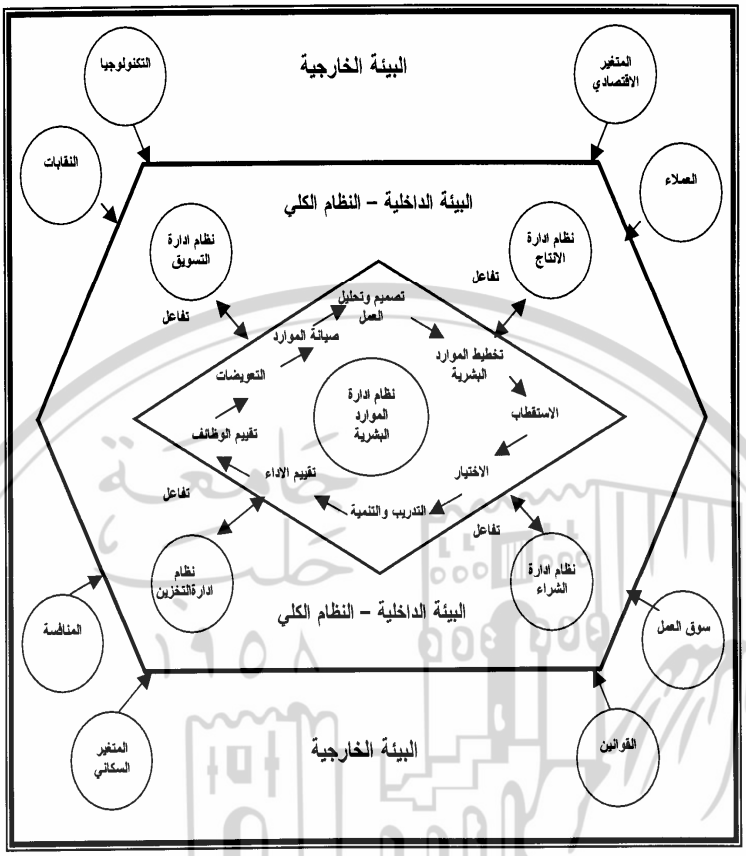
(النظام الكلي). فنظام إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفه وممارساته (شرحناه سابقا) يمد إدارات المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية: بالأعداد والمواصفات والنوعية المطلوبة، ويدربها ويقيمها، ويجعلها قادرة على إنجاز مهام هذه الإدارات وتحقيق أهدافها، فعمل إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل مباشر في أداء جميع إدارات المنظمة.

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن نظرية النظام تؤكد على أن أي نظام سواء أكان كلياً أو فرعياً، هو نظام مفتوح OPEN SYSTEM على البيئة الخارجية، وبما أن إدارة الموارد البشرية نظام فرعي، فلابد إذاً من أن يتأثر بالبيئة الخارجية ولهذا فعمل وممارسات هذه الإدارة تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وبها. فعلى سبيل المثال، نجد أن وظيفة الاستقطاب التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير حاجة إدارات المنظمة من الموارد البشرية، تتأثر بمسألة العرض والطلب في سوق العمل، الذي يعتبر أحد المتغيرات البيئية الخارجية. فعندما يكون العرض في سوق العمل عالياً سيجد الاستقطاب وفرة في الموارد البشرية، وستكون مهمته أسهل مما لو كان السوق يعاني من نقص في هذا العرض. ومن هنا نجد أن على إدارة الموارد البشرية عند ممارستها لوظائفها أن تراعي ما يلي:

*** دراسة اتجاهات المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاطها ومهمتها، وتحليل وتقييم هذه الاتجاهات (الحركات) وتحديد أثرها، ليكون عملها قائماً على أسس صحيحة، ولتسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة.**

*** التكامل والتفاعل التام مع الإدارات (الأنظمة الفرعية) الأخرى في المنظمة، لتعمل معها بشكل متكامل ضمن النظام الكلي للمنظمة، من أجل إنتاج سلع وتقديم خدمات بمواصفات عالية من الجودة ترضي العملاء والتصدي للمنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.**

ونعرض فيما يلي شكلاً يوضح ما تم شرحه سابقاً:



شكل رقم (٥)

نظام إدارة الموارد البشرية نظام مفتوح يعمل ضمن نظام كلي أكبر هو المنظمة والبيئة الخارجية

في ضوء ما تقدم من شرح لنتساءل الآن:

كيف يتم تفاعل إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي مع إدارات المنظمة الأخرى التي أطلقنا عليها مصطلح الأنظمة الفرعية؟

لقد بات من الواضح لنا أن تفاعل إدارة الموارد البشرية مع باقي إدارات المنظمة، يكون من خلال وظائفها وممارساتها المتعلقة بالموارد البشرية التي تعمل في هذه الإدارات، فقد أوضحنا في السابق بأن محور عمل هذه الإدارة هو العنصر البشري في العمل الذي يؤدي مهام جميع الإدارات، وهذا يعني أن دور إدارة الموارد البشرية يتخللها جميعها

ويتخلل جميع أنحاء المنظمة. ونعرض فيما يلي موجزاً عن الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية لمديري الإدارات في المنظمة، والتي تمثل تفاعلها معها:

- ◊ رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة تحت شعار هو: "العنصر البشري شريك في العمل" الذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المنظمة المستقبلية، وإشراكها في اتخاذ القرارات، لخلق الانتماء والولاء لديها ومساعدة المديرين على تطبيق هذه السياسة.
- ◊ مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.
- ◊ العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميزة.
- ◊ تصميم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون والرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيهم وتدريبهم في استخدامه.
- ◊ مساعدة المديرين في قياس الرضا الوظيفي في إداراتهم وتحليل نتائجه.
- ◊ مساعدة المديرين في تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في إداراتهم.
- ◊ تدريب المديرين والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيهم، وكيف يكونون رواداً في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم، والعدالة والموضوعية في معاملتهم.
- ◊ مساعدة المديرين والرؤساء وتمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب مرؤوسيهم أثناء العمل.
- ◊ تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات.
- ◊ مساعدة المديرين والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال.

UNIVERSITY OF ALEPPO

◊ توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته ورضا العملاء وسمعة المنظمة وبقاءها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيهم.

في ختام عرضنا لهذا الموضوع وفي ضوء ما تقدم آنفاً، نود توضيح نقطة هامة في هذا المقام وهي:

لا يعني وجود إدارة للموارد البشرية تقوم برسم استراتيجية هذه الموارد وتضع سياسات التعامل معها كما أسلفنا سابقاً، بأن المديرين والرؤساء والمشرفين ليس لهم علاقة بممارسات هذه الإدارة، على اعتبار (حسب قناعتهم الخاصة) أنها تقوم نيابة عنهم بهذه المهمة. هذا الاعتقاد خاطئ تماماً، فإدارة الموارد البشرية صحيح أنها تخطط وترسم وتمارس المسائل المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية، إلا أن من يطبق هذا التخطيط والرسم هم المديرون والرؤساء والمشرفون في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، فهي مهمتهم الأساسية والحيوية، فإدارة الموارد البشرية تساعدهم وترشدهم للإشراف السليم على مرؤوسيهم، وتوضح لهم أسلوب التعامل والتفاعل الإيجابي معهم في ضوء المفاهيم الإدارية الحديثة، كما أنها تمكنهم من كيفية تحفيز مرؤوسيهم بشكل فعال ورفع روحهم المعنوية، وكيف يدربونهم أثناء العمل، فهذه الإدارة هي مساعدة وداعمة لعمل جميع المديرين والرؤساء في المنظمة في تعاملهم مع مرؤوسيهم، لكن هذا التعامل يعد مهمتهم الأولى، فالإداري (سواء أكان مديراً أو رئيساً أو مشرفاً) الذي يفتقر إلى الخبرة في هذه المهمة، لن يتمكن من تحقيق أهداف وحدته الإدارية التي يرأسها أو يديرها مهما كان مستوى خبرته الفنية عالياً، لأن مرؤوسيه هم الذي سيحولون المواد والأفكار ... إلخ إلى سلع وخدمات، فالإداري أياً كان موقعه هو أولاً وأخيراً يقود بشراً ، ولا يمكنه تحويل هذه المسؤولية إلى جهة أخرى هي إدارة الموارد البشرية على اعتبار أن هذه المسؤولية هي من اختصاصها.

نستنتج مما تقدم ما يلي:

إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في أية منظمة كانت، إنما هي مسؤولية مشتركة تقع على عاتق هذه الإدارة وعلى جميع الإداريين مديرين، رؤساء، مشرفين في كافة المستويات الإدارية، وعلى هؤلاء أن لا ينسوا بأن مهمة التوجيه والإشراف هما أحد مكونات العملية الإدارية التي تمثل صلب عملهم الإداري: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

٢- هدف إدارة الموارد البشرية:

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، يمكننا الآن أن نستنتج هدف هذه الإدارة الذي تسعى إلى تحقيقه، والذي يتجسد فيما يلي:

وضع استراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها.

من خلال النص السابق يمكننا تحديد مضمون هدف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

٢-١- تحقيق الكفاية الإنتاجية EFFICIENCY :

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات INPUTS على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا ...إلخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته ويتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات OUTPUTS (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة. فالعنصر

البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

٢-٢- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي EFFECTIVINESS :

الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام كفءٍ للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالٍ من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.

من خلال جميع ما تقدم نخرج بالنتيجة التالية:

الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما بعضاً، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

وفي هذا المقام نؤكد ثانيةً على معلومة سبق أن أشرنا إلى أهميتها وهي: أن أي إنفاق على الموارد البشرية وإدارتها هو استثمار عائده كبير جداً، يتمثل في تحقيق الكفاية

الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، فالبخل في هذا الاستثمار يؤدي إلى مشاكل مستقبلية تواجهها المنظمة، فالرواتب والأجور والحوافز الضعيفة، والتدريب السريع والجزئي ... إلخ سينعكس أثرها جميعها سلباً على المنظمة.

مثال واقعي

اهتمام شركة سامسونج الكورية بعملائها من خلال مواردها البشرية

قامت شركة سامسونج SAMSUNG في مطلع التسعينات من القرن الماضي بإيفاد /٤٠٠/ فرد من العاملين لديها إلى /٥٠/ دولة في العالم، للاطلاع على التكنولوجيا (تعلم وتنمية) الحديثة، ودراسة سلوك المستهلك في هذه البلدان، لمعرفة طلباته ورغباته، وذلك لمدة سنة وكلفها الموفد الواحد /٨٠٠٠٠/ دولار أمريكي. فهذه الشركة تؤمن بأن المعلومات التي ستحصل عليها من هؤلاء الموفدين سيمكنها من فهم حاجات المستهلك وإرادته ورغبته عبر دول العالم، وسيأتون بأفكار جديدة، فلدى هذه الشركة قناعة تامة، بأنها إذا لم تفهم عملاءها، ولم تطلع على البيئة التي يعيشون فيها، وإذا لم يطلع خبراؤها على التكنولوجيا الحديثة وتعلمها، فلن تتمكن من كسب العملاء وزيادة حصتها السوقية، والوقوف في وجه المنافسة العالمية الشديدة، وستتراجع إلى الوراء. وقد قامت شركة سامسونج بهذه الاستراتيجية بعد أن خسرت جزءاً من حصتها في سوق دول الباسيفيك.

المصدر:

GEORGE. T. MILKOVICH. JHONE W. BOUNDREAU, (HRM),
IRWIN, 7TH ed., INC. ILLINOIS, 1994

لمزيد من التوضيح فيما يخص هدف إدارة الموارد البشرية ودورها كنظام فرعي يعمل ضمن نظام أكبر كلي هو المنظمة وفق ما تم شرحه في السابق، نجد من الأهمية بمكان إثارة تساؤلين هامين يتوجب الإجابة عنهما، فهذه الإجابة تعطينا رؤية أوضح وأوسع وأشمل عن هدف نظام إدارة الموارد البشرية ودورها الهام في منظمات القرن الحادي والعشرين.

* **السؤال الأول:** كيف يتم دمج دور (وظيفة ومهمة) إدارة الموارد البشرية التي محور عملها العنصر البشري في العمل، مع الموارد المادية الأخرى (التكنولوجيا، المعلومات، المواد ... إلخ)؟
* **السؤال الثاني:** ما هو انعكاس تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة الكلي؟

الإجابة عن السؤال الأول:

تتم عملية الدمج من خلال تحقيق معادلة مستوى الأداء البشري الجيد التي تتجسد في (المقدرة × الرغبة)، فهذه المعادلة تمثل غاية ونتاج وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالعنصر البشري في العمل، التي تسعى جميعها إلى تحقيق شقي المعادلة. فعلى سبيل المثال والتوضيح لا الحصر: إن الاختيار المناسب للعنصر البشري وتعيينه في الأعمال المناسبة، وتدريبه وتنميته وتحفيزه بشكل جيد، وحمايته من مخاطر العمل (تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية) يسهم جميعها إسهاماً مباشراً وفي علاقة تكاملية في تحقيق المقدرة والرغبة في العمل لدى الفرد. ولمزيد من الإيضاح لمعادلة مستوى الأداء نعرض ما يلي:

من الواضح في المعادلة السابقة أن تحقيق الأداء البشري الجيد لا يأتي عن طريق المقدرة وحدها، بل لابد من أن تقترن المقدرة لدى العنصر البشري برغبة لديه في العمل ناتجة عن روح معنوية عالية، فما فائدة المقدرة دون وجود رغبة معها. في المقابل وجود

رغبة فقط دون مقدرة لا يجدي شيئاً، فالأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود مقدرة ورغبة في العمل بآن واحد.

يتضح من ذلك أن العلاقة بين شقي معادلة مستوى الأداء علاقة تكاملية والسؤال الذي يفرض نفسه هنا هو: لماذا وضعت إشارة (×) بدلاً من إشارة (+)؟ الإجابة بسيطة ومفادها ما يلي: إن إشارة (×) حسابياً تعظم القيمة أكثر من إشارة (+)، وهذا يعني أن المطلوب من إدارة الموارد البشرية ليس إيجاد المقدرة والرغبة فحسب، بل تعظيم وجودهما لأعلى حد ممكن، للوصول إلى أعلى مستوى أداء ممكن.

إذاً يمكن القول إن نتاج وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، يصب جميعه في تحقيق أعلى مقدرة وأعلى رغبة في الوقت نفسه لدى العنصر البشري في العمل، مما يسهم في دمجه مع الموارد المادية الأخرى، وجعله مرتاحاً ومسروراً في مكان العمل داخل المنظمة. وهنا لابد من الإشارة، إلى أنه نتيجة لتكاملية طرفي معادلة مستوى الأداء، فإن تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية هو تأثير مزدوج، بمعنى أن تأثير هذه الوظائف إما أن ينصب مباشرةً في رفع المقدرة والرغبة بشكل غير مباشر، أو في الرغبة مباشرةً والمقدرة بشكل غير مباشر، وهذا يتماشى مع ما شرحناه في السابق وهو: أن وظائف إدارة الموارد البشرية كنظام مكوناته متكاملة ومتفاعلة مع بعضها بعضاً.

الإجابة عن السؤال الثاني:

إن تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد من قبل إدارة الموارد البشرية كما هو مشار إليه أعلاه، سيحقق مخرجات أساسية لدى العنصر البشري وهي ما يلي:

- جودة أداء بشري عالي المستوى.
- زرع الولاء والانتماء في نفوس الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة تجاهها وشعورهم بأنهم جزء منها.

- دمج أهداف العنصر البشري في العمل مع أهداف المنظمة وشعوره أن نجاحها يعني نجاحه.
- حدوث رضا وظيفي لدى الموارد البشرية نتيجة روحهم المعنوية المرتفعة.
- وجود تعاون بشري في أداء الأعمال.
- انخفاض في معدل دوران العمل، نتيجة انخفاض الرغبة لترك العمل في المنظمة بسبب ارتفاع الروح المعنوية.

هذه الجوانب السابقة لا شك أنها ستقود إلى تحقيق شيئين شرحناهما سابقاً وهما: الكفاية الإنتاجية والفاعلية في الأداء التنظيمي عموماً، مما ينتج عنه رضا وسعادة عملاء المنظمة التي تخلق لديهم ولاء تجاهها، وزيادة حصتها في السوق وبالتالي أرباحها التي ستوصلها في نهاية المطاف إلى البقاء والاستمرارية.

خاتمة أخيرة نود أن نختتم بها هذا الموضوع الذي بين أيدينا وهو هدف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

إن خلق التنافسية للمنظمة التي يصطلح عليها بـ ORGANIZATIONAL COMPETITIVINESS وجعل قدرتها على منافسة الآخرين عالية، هو هدف عام في جميع المنظمات تسعى إلى تحقيقه لأنه مرتبط ببقائها، فبسبب ظروف العولمة زادت شدة التنافس، وأصبحت العديد من المنظمات اليوم في حالة خطر يتهددها هو شبح الزوال، لذلك راحت تناضل وتكافح من أجل زيادة قدرتها التنافسية، فغيرت من استراتيجياتها، وثقافتها، وفلسفتها الإدارية، وجودة منتجاتها ... إلخ في مسعى لتحقيق البقاء لها. وقد دأبت هذه المنظمات على تعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية فيها، والاعتماد عليها في توفير حاجتها مـــــن

الموارد البشرية ذات التأهيل العالي وبخبرات ومهارات متطورة وحديثة، وتعتمد عليها في تدريب وتنمية وتحفيز هذه الموارد، لزيادة فاعليتها والتزامها وولائها، لتكون قادرة على إنتاج منتجات أو خدمات متميزة، وتقدم كل جديد ومبتكر للزبائن، لكسب رضاهم، وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة لتحقيق النجاح والبقاء لها، ذلك لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية بجعل نسبة المخرجات أعلى من المدخلات، وتحقيق الفاعلية التنظيمية، بشكل تكون المخرجات ذات جودة عالية وتكلفة مناسبة يرضى عنها العملاء.

٣- مهنية العمل في إدارة الموارد البشرية

تساؤل نجد من الأهمية بمكان طرحه في بداية مناقشتنا لهذا الموضوع هو: **"هل** ممارسة العمل في مجال إدارة الموارد البشرية مهنة كسائر المهن الأخرى، كهندسة الإنتاج، أنظمة المعلومات والحاسب الآلي، الصيدلة ... إلخ؟ سؤال يستوجب الإجابة عنه بلا شك. ويعود سبب طرحنا لهذا التساؤل، هو أن العمل في حقل إدارة الموارد البشرية في غالبية الدول النامية عمل بسيط، يمكن أن يمارسه أي شخص في المنظمة، فيمكن ممارسته مثلاً من قبل حملة الإجازة في الحقوق أو الآداب، أو أي اختصاص آخر لا يمت بصلة لتخصص الموارد البشرية.

لنسأل أنفسنا أيضاً: لماذا يمكن ممارسة هذا العمل من قبل أي شخص في المنظمة في البلدان النامية، ولا يمارسه سوى المتخصصين فيه في البلدان الصناعية المتطورة كاليابان، والولايات المتحدة، ودول أوربية ... إلخ؟ الإجابة بسيطة، ذلك لأن هذه الدول خاضت حروباً، وقامت بدراسات ميدانية تجريبية على مدى قرن من الزمن، أيقنت بأن أهم عناصر العمل والإنتاج في منظماتها هو المورد البشري، ولا نريد تكرار ما شرحناه في السابق عن مدى أهمية دور هذا المورد. لقد قامت هذه الدول وما زالت تقوم حتى الآن بتعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل العولمة والمنافسة العالمية التي

تعيشها منظماتها، لقد حول المختصون في إدارة الأعمال فيها موضوع إدارة المورد البشري إلى حقل من حقول المعرفة الإدارية، وتخصص قائم بحد ذاته يدرس في الجامعات بمختلف أنحاء العالم.

أما بالنسبة للبلدان النامية، فللإنصاف نقول، إن خطط جامعاتها الدراسية، تشتمل على أكثر من مقرر يختص بإدارة الموارد البشرية، لكن ما الفائدة طالما أن منظماتها وعلى اختلاف أنواعها، لا تسعى ولا تدرك مدى أهمية العنصر البشري في العمل، فإدارة المورد البشري في نظرها قسم يعنى بأمور ذاتيات الموظفين والعمال، وحفظ ملفات خدمتهم، وإعداد مذكرات قرارات شؤون العاملين كالتعيين والترقية، وكذلك مراقبة دوامهم، لهذا السبب نجد خرجي الجامعة في البلدان النامية عند تعيينه في منظماتها، لا يجد مجالاً ليمارس ما درسه وتعلمه بالجامعة في حقل الموارد البشرية، وبالتالي وكما يقال: "تحصيل حاصل" ضاع جهد الجامعات في تأهيل مختصين لممارسة العمل المهني في مجال إدارة الموارد البشرية.

نعود الآن إلى النقطة الأساسية التي بدأنا بها حديثنا عن مهنية العمل في مجال إدارة الموارد البشرية وهي: هل هذا العمل مهنة كسائر المهن الأخرى المعروفة؟ المطلوب منا الآن أن نسوق البرهان والدليل على أن العمل في الموارد البشرية عمل مهني متخصص، ونرى أن البرهنة على ذلك تستوجب منا ذكر المعايير الموضوعة من قبل المختصين التي تميز الأعمال فيما إذا كانت مهناً أم لا؟ وإلى القارئ هذه المعايير التي تجعل من العمل مهنة PROFESSION مع توضيح لمدى انطباقها على العمل في حقل الموارد البشرية لنقول عنها أنها مهنة كسائر المهن:

* **المعيار الأول:** المهنة وظيفة تعمل في خدمة الآخرين. في ضوء مضمون هذا المعيار نجد أن العمل في مجال الموارد البشرية يسعى إلى خدمة الآخرين وهم: العاملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، وأعضاء المجتمع وذلك من خلال رفع إنتاجية وجودة أداء الموارد البشرية وتقديم سلع وخدمات نافعة تلبي حاجات ومطالب المجتمع.

* **المعيار الثاني:** وجود نظام معرفي يمكن دراسته والتخصص فيه والحصول على شهادة علمية فيه، هذا النظام يعلم المختص أصول وقواعد وأسس مزاولة المهنة، وهذه الأصول ذات طابع عمومي شمولي، أي أنها عامة وموحدة بين الجميع. إذا طبقنا هذا المعيار على عمل إدارة الموارد البشرية، نجد أن هناك قدراً هائلاً من المعرفة المتخصصة في مجال الموارد البشرية تدرس في الجامعات ولها طابع العموم والشمول ، فقد أصبح المختصون في هذا المجال يتكلمون بلغة تخصصية واحدة. إلى جانب ذلك أصبحت مادة إدارة الموارد البشرية مادة تدرس في الدراسات العليا، وهناك رسائل ماجستير ودكتوراه في مجالها.

*وجود جمعيات علمية تنظم ممارسة المهنة وتطور وتضع قواعد لهذه الممارسة. هذا المعيار ينطبق أيضاً على العمل في مجال إدارة الموارد البشرية وخاصة في الولايات المتحدة **مثل**:

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT جمعية إدارة الموارد البشرية.

AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية

INTERNATIONAL PERSONNEL MANAGEMENT ASSOCIATION جمعية إدارة الأفراد الدولية.

* وجود دستور أخلاقي يفرض المسؤولية الاجتماعية على من يزاول المهنة. هل هذا المعيار موجود في عمل إدارة الموارد البشرية؟ إن موضوع الساعة الآن في دول العالم المتحضر هو المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة، فأي مدير يمارس الإدارة في أي مجال الإنتاج، الشراء، التسويق، الموارد البشرية، عليه أن يتحلى بالجوانب الأخلاقية في ممارساته مع الآخرين داخل وخارج المنظمة، ومراعاة المصلحة العامة والمجتمع، لكن حتى الآن ليس هناك قسم يقسمه من يمارس مهنة إدارة الموارد البشرية كالطبيب والمحامي. السؤال الذي يثار حول هذا المعيار هو: هل كل طبيب أو كل محامٍ أقسم يميناً على مزاولة مهنته بأمانة وشرف قد التزم بقسمه؟ بالطبع لا فالمسألة ليست مسألة

القسم، بل مسألة ضمير، فممارس أية مهنة إذا لم يكن ضميره حياً، لن ينفع معه ألف قسم. لذلك نجد أن هذا المعيار ليس بالأساسي إن لم يتوفر في مهنة إدارة الموارد البشرية.

نخلص مما تقدم:

إن العمل في مجال إدارة الموارد البشرية علم له طابع التخصص والاحتراف، بمعنى أنه مهنة لا يمكن أن يمارسها إلا من درس نظام معرفتها وتعلم أصولها وحصل على شهادة علمية من إحدى الجامعات في مجالها، فمعايير المهن التي عرضناها سابقاً تنطبق على عمل إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فهي مهنة كسائر المهن الأخرى، لقد أصبح في الدول المتقدمة وخاصة اليابان والولايات المتحدة فئة من مديري الموارد البشرية المحترفين الذين يعملون في منظماتها.

٣-١- أخلاقيات ممارسة مهنة الموارد البشرية:

الأخلاق ETHICS كمصطلح، نظام للقيم السلوكية توضح ما هو الخير وما هو الشر، بعبارة أخرى ما الشيء الحسن وغير الحسن، والأخلاق لها ارتباط بالضمير فهي تتكامل معه ولا انفصال بينهما. وبالنسبة لأخلاقيات أية مهنة، فهي تبين ما يجب الالتزام به عن قناعة وطواعية وفيه خير للآخرين، وما يجب الابتعاد عنه لأنه يسبب الضرر لهم. وهناك صيحات تنادي الآن أن يكون لكل مهنة دستور أخلاقي خاص بممارستها، تلزم به النقابات كل من يمارس المهنة التي ينتمي لها. ومن جهة نظرنا وكما أسلفنا سابقاً، المسألة ليست مسألة دستور إلزامي يجبر ممارسي المهنة الالتزام به، بل مسألة ضمير وقناعة ذاتية.

وفيما يخص أخلاقيات ممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية، فيوماً بعد يوم ومع تزايد أهمية المورد البشري (كما شرحنا سابقا) تشهد الولايات المتحدة، وكندا، ودول أوربا الغربية، وأستراليا، واليابان حركة متنامية تنادي بوجود قيم أخلاقية على شكل دستور أخلاقي CODE OF ETHICS ، يضع أصولاً من أجل ممارسة مهنة إدارة الموارد

البشرية. وفي دراسة ميدانية في عدد من الشركات الأمريكية، تبين وجود ضغوط في جميع الأعمال، لإيجاد دستور أخلاقي لممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. لقد تولد في المجتمعات المتحضرة قناعة بأهمية وجود مثل هذا الدستور الأخلاقي، وأن يلتزم به ممارسو مهنة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. لقد تولد في المجتمعات المتحضرة قناعة بأهمية وجود مثل هذا الدستور الأخلاقي، وأن يلتزم به ممارسو مهنة إدارة الموارد البشرية في قراراتهم وممارساتهم اليومية. فعلى سبيل المثال يجب ألا يتخذ مدير الموارد البشرية قراراً بتعيين الرجال عوضاً عن النساء، لقناعته أن الرجل يمتلك إمكانات وطاقات فيسيولوجية أكبر وبأن هذا التصرف منه يحقق المنفعة للمنظمة بغض النظر عن أسلوب تحقيقها، تطبيقاً لقاعدة الغاية تبرر الوسيلة، مثل هذا القرار وهذه القناعة والممارسة لا يمكن اعتبارها أخلاقية. لذلك وجد المختصون في مجال الإدارة بوجه عام والموارد البشرية بوجه خاص، ضرورة وضع أخلاقيات لممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية، على شكل قيم تعتبر جزءاً من ثقافة المنظمة التنظيمية.

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، ويفهمون فحواها، ويأخذونها بالاعتبار من 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 أدعم 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.
- ❖ أسعى لإيجاد انطباع جيد وثقة لدى العاملين في المنظمة والمجتمع عن المنظمة وأصحابها.
- ❖ أن أدين بالوفاء للمنظمة التي أعمل فيها ولمالكيها، وأن أسعى لتقديم النصح لهم، وتحقيق أهدافهم 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 مصالحي الشخصية.
- ❖ أن أحافظ على سرية معلومات الموارد البشرية.

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

من سوف يعمل في مجال إدارة الموارد البشرية، يجب أن يكون شخصاً ذا خلفية علمية، درس وتعلم أكاديمياً الأصول والقواعد المعرفية العلمية المتعلقة بمهنة الموارد البشرية، ولديه خبرة علمية في مجالها. وهذا يحدونا للقول أخيراً إن 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.

٣-٢- إدارة الموارد البشرية مهنة ذات علم وفن:

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

على صعيد آخر يمكننا القول إن 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: إن ممارسة العمل في مجال الموارد البشرية، يتطلب ذكاء ومقدرة عاليتين في التعامل مع الآخرين، وحماسةً واندفاعاً، 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.

نخلص إلى نتيجة مفادها: العلم والفن في مجال عمل إدارة الموارد البشرية يكملان بعضهما بعضاً، ويحتاجهما من يمارس هذه المهنة، فعملهما يحتاج إلى مقدرة فنية من أجل تطبيقه وممارسة أصوله وقواعده لتحقيق النجاح في هذا التطبيق.

٣-٣- عمومية وشمولية مهنة إدارة الموارد البشرية:

لابد عند شرحنا لماهية وطبيعة عمل إدارة الموارد البشرية، من أن نتعرض إلى نقطة ذات علاقة بموضوع هذا الفصل وهو الأول من كتابنا وهي: صفة العمومية والشمولية التي أطلقت على عمل هذه الإدارة، فما هو معنى العمومية والشمولية؟

* **العمومية:** إدارة الموارد البشرية موجودة في كافة أنواع المنظمات العامة والخاصة، صناعية كانت أم خدمية، وفي كافة البلدان المتقدمة أو النامية، ففي جميعها لابد من وجود هذه الإدارة لتمارس عمل الإشراف على شؤون التوظف والخدمة فيها من تعيين، وتأهيل وتدريب ... إلخ مع الاختلاف في مدى أهميتها من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر، وذلك حسب مدى القناعة بدورها. ويعود سبب العمومية إلى أن محور عمل هذه الإدارة هو العنصر البشري، الذي لا تخلو منظمة في الأرض من وجوده.

* **الشمولية:** إن أهم ما يميز نشاط إدارة الموارد البشرية المعاصرة، هو شمول وظائفها لكل من يعمل في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة دون استثناء. إن المنطق الذي ترتكز عليه شمولية عمل هذه الإدارة، هو أن كل من يعمل في المنظمة له دور محدد يؤديه، يجب رعايته و الاهتمام به، فهو يحتاج إلى تدريب وتنمية، وتحفيز وترقية ونقل وتقييم أداء ... إلخ، فأي مكان في المنظمة تعمل فيه موارد بشرية، لابد أن يشمله نشاط هذه الإدارة وبالتالي فعمل إدارة الموارد البشرية يستعمل ويتغلغل في كافة إدارات ووحدات العمل في المنظمة. ويعتقد بعضهم أن نشاط هذه الإدارة لا يشمل الإدارة العليا كما كان سائداً في السابق، هذا الاعتقاد خاطئ، لماذا؟ لأن الإدارة العليا على سبيل المثال تتخذ قرارات هامة جداً يتوقف عليها نجاح المنظمة، وبالتالي فرجال الإدارة العليا بحاجة ماسة لتقييم أدائهم وتنمية قدراتهم على اتخاذ قرارات صائبة وجيدة.

بناءً على ما تقدم يمكننا القول: أينما وجد العنصر البشري وجد نشاط إدارة الموارد البشرية، لترعى شؤونه وفق ما شرحناه في وظائف هذه الإدارة سابقاً.

٤- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية ومديرها المعاصر:

سنقوم الآن بعرض نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها على شكل مراحل أو حقبات زمنية متتالية منذ قيام الثورة الصناعية وحتى مطلع الألفية الثالثة، على اعتبار أنه في فترة ما قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك شيء يدعى بالمصنع أو الإدارة.

الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية، في أوربا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، فهم أولاً وأخيراً بشر وليسوا بآلات صماء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال. ففي بريطانيا مثلاً وبسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال، وقبول قلة منهم تحّمل مسؤولية تحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل. في عام (١٩٨٠)، ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية INDUSTRIAL WELFAR" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي تتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.

ولادة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية:

كان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة "فورد FORD" لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام (١٩١٤) بمسمى

أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة HENRY FORD هو: "إدارة الاستخدام EMPLOYMENT DEPRATMENT" فمع توسع حجم أعمال هذه الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم ... إلخ، وجد "فورد" بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة، لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلاً عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، فمع تزايد حجم العمل والعمال، لم يعد لدى هؤلاء متسع من الوقت لأداء هذه المهمة. فعلى سبيل المثال بلغ معدل دوران العمل في شركة "فورد" ٤٠٠٪ عام (١٩١٣) وهذا المعدل المرتفع جعل من عملية اختيار وتعيين العمال وتأهيلهم عملية مستمرة طوال السنة، فحالات ترك العمل عالية جداً بسبب انخفاض معدلات الأجور المدفوعة آنذاك للعمال في هذه الشركة، وهذا الترك تطلب إعادة توظيف مستمر لتعويض العمال الذين تركوا العمل فيها.

إلى جانب ذلك أدركت شركة فورد ضرورة وجود هذه الإدارة لتقوم بالتفاوض مع النقابات العمالية، وإبرام اتفاقات معها حول مسائل العمل والتوظيف، وتحسين العلاقة معها، ومنع حدوث عمليات إضراب لدى العمال. ويمكن القول في هذا المقام، أن العديد من الشركات الأمريكية والأوربية بعد أن وجدت أن تجربة شركة فورد كانت ناجحة، قامت بإحداث إدارات للاستخدام فيها (إدارة الموارد البشرية) وخاصةً من أجل التفاوض مع النقابات العمالية.

الحرب العالمية الأولى (١٩١٤ - ١٩١٨):

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكثيرة من السلع

والخدمات المختلفة والمتنوعة، فقد سبب نقص العمال في المصانع (الذي سده استخدام النساء) بسبب توجه الشبان إلى جبهات القتال، تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع، لتوفير مكان عمل صحي ومناسب ومريح وأجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة فقد اقتضت ظروف الحرب ما يلي:

* زيادة ساعات العمل.
* بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل.
* تسريع وتيرة العمل.
* آلات وتجهيزات أفضل.
* إدارة أفضل.

هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم في المصانع وحياتهم المعيشية، حتى أصبح لدى هؤلاء الملاك قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة الاستخدام في مصانعهم، لتتحمل هذه المسؤولية، وتصمم وتنفذ هذه البرامج، ويمكن القول إن هذا الاتجاه قد أصبح يمثل آنذاك أحد بنود استراتيجية العمل في المصانع. إن الدرس المستفاد من الحرب العالمية الأولى، هو الاستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية، وقد عجلت هذه الحرب من انتشار إدارة الاستخدام (إدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة "العلاقات الصناعية INDUSTRIAL RELATIONS".

التايلورية:

مصطلح أطلق على حركة (مدرسة) الإدارة العلمية التي كان يتزعمها المهندس "فريدريك ونسلو تايلور"، حيث تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى. لقد قدمت هذه المدرسة دراسات حول إنتاجية العمال وسبل زيادتها، كدراسة الحركة

والزمن، وتحسين ظروف ومناخ العمل المادي كالتهوية والإضاءة والأجور التشجيعية ... إلخ، هذه الأفكار كانت بمثابة صيحة لضرورة وجود إدارة استخدام لتعنى بها. ومما عزز من وجود هذه الإدارة، قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تنادي بإلغاء أفكار التايلورية التي تعامل العمال كأنهم آلات، هذا الوضع عجل في إحداث إدارة الاستخدام لتخفف من حدة الصراع بين المنظمات التي تطبق أفكار التايلورية والنقابات، والوصول إلى اتفاقات حولها وحول ظروف العمل والاستخدام فيها.

مدرسة العلاقات الإنسانية (١٩٢٧ - ١٩٣٢):

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك "بالهوثورن HAWTHORN" وهي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية WESTERN ELECTRIC CO. بجانب مدينة "شيكاغو". لقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية. وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادت بها التايلورية والتي مفادها: إن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط. لقد أشارت العلاقات الإنسانية إلى العكس من ذلك، فالعامل هو إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها بمعاملته معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته. لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية مما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية.

الحرب العالمية الثانية:

يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب تشابه ظروف الحرب الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات. لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوربية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها. ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديداً عام (١٩٤٣) بلغ عدد أخصائيي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية (٥٥٠٠) مختص، وكانوا يسمون آنذاك بـ: PERSONNEL OFFICER ضابط (موظف) الأفراد"، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام.

ولادة إدارة الأفراد (١٩٥٠ - ١٩٨٠):

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد PERSONNEL وهو تخصص له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية PERSONNEL MANGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS" حيث شاعت هذه التسمية كثيراً في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. ومما فعَّل دور هذه الإدارة بعد الحرب الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة ... إلخ)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث اضطرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي. وقد طلبت الحكومات من

أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول تلغي النزاع بينهم وبينها، وترعى تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين.

ما بين عامي ١٩٦٠ – ١٩٨٠ نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية، وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونه. وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوربا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية، وتزايدت في هذه الفترة كثيراً. وأصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويضات وتستخدم قواعد وأصولاً علمية في هذه المجالات. وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لاتشمل العمال وقاعدة الهرم الإدارية فحسب، بل تشمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها.

ولادة إدارة الموارد البشرية (١٩٨٠ وحتى الآن):

بعد عام (١٩٨٠) تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURSES MANAGEMENT التي يرمز لها بـ (HRM) وهذا التغير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارية العليا، إلى دور المخطط والمنفذ بآن واحد. فقد أصبح لهذه الإدارة استراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارية العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة. ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد

البشرية، وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحداث تغيير في مضمونها تماشياً مع هذا الاتجاه. لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة، التي كان يطلق عليها بعضهم تسمية إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين ... إلخ، ولم يعد يستخدم مصطلح "وظائف الأفراد PERSONNEL FUNCTIONS" بل يستخدم عوضاً عنه "أنشطة الموارد البشرية HUMAN RESOURCES ACTIVITES. فبعد أن هبت رياح العولمة GLOBALIZATION على ميادين العمل في العالم، وتم تحرير التجارة الدولية من القيود، واشتد أتون المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نوعياتها، وظهرت إدارة الجودة الشاملة، وتم التركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء للمنظمة، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل، وتزايد قوة النقابات، لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد PERSONNEL يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم فقط، بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العلم ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجوداتها أو أصولها ASSESTS فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، فمستوى وجودة أدائهم يتوقف عليه رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته، من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات. فقد ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بـ "جودة حياة العمل QUALITY OF WORKE LIFE" الذي ينادي ويؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعمها، لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة مدربة ولديها ولاء وانتماء للمنظمة وقادرة على تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها. وفي دراسة على عدد من الشركات الأمريكية عام ١٩٦٨ وجد أن ٣٨٪ منها قد تحولت إدارة الأفراد فيها إلى إدارة موارد بشرية، ونسبة ٨١٪ من الـ ٣٨٪ أصبح مدير الموارد البشرية نائباً للمدير العام.

في ضوء الاستعراض السابق لمراحل نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يمكننا القول والاستنتاج بأن هناك عوامل وظروف أساسية أدت وساهمت في نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية وهي ما يلي:

*** ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمراريتها، وهذا يعني أن هذه النشأة والتطور تعكسان نظرة واهتمام أصحاب الأعمال به، وبدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني في العمل والتأثير فيه إيجاباً .**

*** الحاجة للتعامل مع القوانين الحكومية الصادرة بشأن تنظيم خدمة الموارد البشرية في المنظمات وضمان حقوقها، لكي لا تتعرض لمخالفات ومحاكمات قضائية وغرامات مالية.**

*** ظهور النقابات وتزايد دورها وقوتها في ميادين الأعمال، وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية للتفاوض معها بشأن شؤون الموظفين.**

*** تضخم حجم المنظمات وكبر عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم، كل ذلك أدى إلى الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل.**

*** تطور مفاهيم السلوك التنظيمي ونظريات الدافعية الإنسانية وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية لتوعية المديرين ومساعدتهم في تطبيق هذه المفاهيم.**

*** العولمة وما أحدثته من منافسة شديدة بين المنظمات والتوجه إلى إرضاء الزبائن من خلال جودة الأداء البشري.**

٤-١- النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية:

يمكن القول بأنه مع التغير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة، فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر إلى دورها وممارساتها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والإبداع لدى هذا المورد الهام، وعليه أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة المعاصرة هو الإدارة العليا، فهي الناصح والمرشد والمساعد لإداراتها المختلفة في تعاملها مع مواردها البشرية. ونعرض فيما يلي توجهات المنظمات في الدول الصناعية مع بداية القرن (٢١) فيما يخص الموارد البشرية وإداراتها، وذلك من خلال دراسة قامت بها شركة (IBM):

* **العمل على جعل المورد البشري أحد أصول المنظمة الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.**
* **العنصر البشري هو سلاح المنظمة في البقاء لأن رضا المستهلك مرتبط برضاه.**
* **العنصر البشري وإداراته يأخذان ترتيباً عالياً في قائمة اهتمامات الإدارة العليا في المنظمات.**
* **دعم جهود إدارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية، وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الإبداع والابتكار لديها.**
* **توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية وإداراتها.**
* **ربط نجاح المنظمة بنجاح الموارد البشرية وإداراتها من خلال رضا الزبائن.**
* **تمكين إدارة الموارد البشرية من وضع برامج لدمج العاملين في المنظمة.**

ونود الإشارة أخيراً، إلى أن عمل ومهمة إدارة الموارد البشرية مهمة حساسة وصعبة فلماذا؟

تتمثل صعوبة عمل هذه الإدارة لأنها تتعامل مع الإنسان الكائن الحي المعقد، الذي يؤثر في دافعيته واتجاهاته وسلوكه عوامل متعددة متشابكة، نابعة من ذاته وشخصيته ومن الظروف البيئية المحيطة به. فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية: قدراته، وإمكاناته، واتجاهاته، ودافعيته، وأداؤه وسلوكه، ومدى إدراكه للدور المناط به في عمله، والظروف المحيطة به وبعمله. هذه المتغيرات متباينة من شخص لآخر، وهي في حالة تغير مستمر، فهي لا تتصف بطابع الاستقرار، وهذا ما يزيد من صعوبة عمل إدارة الموارد البشرية، التي لا تتعامل مع أشياء جامدة كالآلات التي يمكن التحكم بها، بل تتعامل مع بشر، لهم انفعالات متنوعة، وسلوكيات متباينة، تتأثر بالعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها.

في ضوء جميع ما تقدم يمكننا القول الآن:

تتباين أهمية إدارة الموارد البشرية من بلد لآخر، فهي تلقى الاهتمام الكبير في الدول الصناعية المتقدمة في حين أنها غير ذلك في البلدان النامية. كما تتباين هذه الأهمية من منظمة لأخرى حسب ما يلي: طبيعة عملها، حجم نشاطها، عدد العاملين فيها، توزيعها (انتشارها) الجغرافي، مدى التدخل الحكومي في ميادين الأعمال، وجود النقابات ومدى قوتها، فلسفة المنظمة ونظرتها للعنصر البشري، استراتيجية المنظمة المستقبلية.

مثال واقعي

أجريت دراسة في التسعينات من الألفية الماضية في الولايات المتحدة الأمريكية، تتعلق بأفضل مئه شركة، ولم تستخدم الدراسة معايير مفاضلة بين هذه الشركات كالحجم، رأس المال، أو نوع الصناعة، أو الموقع الجغرافي على الرغم من أهمية هذه الخصائص، إلا أنها استخدمت خاصية واحدة هي: مدى كفاءة الشركة في التعامل مع مواردها البشرية من خلال إدارة هذه الموارد، وما تصنعه وتنفذه من برامج متنوعة في مجالات التدريب والتنمية، والتحفيز، والرعاية ... إلخ.

المصدر: GEORGE MILKOVICH, IBD, P. 78

٤-٢- ما هو دور مدير إدارة الموارد البشرية المعاصرة؟

سؤال نثيره في نهاية فصلنا هذا ونجيب عنه، من خلال استنتاجات نخرج بها مما عرضناه من موضوعات سابقة. مدير إدارة الموارد البشرية هو:

* **اختصاصي** SPECIALIST:

درس علم ومعرفة الإدارة أكاديمياً في الجامعة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ويحمل مؤهلاً تعليمياً جامعياً في المجالين السابقين.

* **استشاري** CONSULTANT:

ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة مجالات العمل داخل المنظمة (تخطيط المورد البشري، التدريب، تقييم الوظائف ... إلخ) وتمكنه من تقديم النصح والمشورة والمساعدة لكافة المديرين والرؤساء حول كيفية التعامل الإيجابي مع مرؤوسيهم، وهو جهة استشارية مركزية في المنظمة.

* **تنفيذي** EXECUTIVE:

هو عنصر في الإدارة التنفيذية العليا شأنه شأن باقي مديري الإدارات الأخرى، ويعمل تحت الإشراف المباشر للمدير التنفيذي العام ومسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وتنفيذها.

* **منسق** CO-ORDINATOR:

هو دائم الاتصال مع مديري الإدارات في المنظمة، فيمدهم بسياسات وبرامج الموارد البشرية التي سيطبقونها في إداراتهم، ومتابعة تطبيقها، للتأكد من أن التطبيق يتم بشكل موحد في جميع الإدارات.

* **شريك** PARTENER:

يسهم مع باقي مديري الإدارات باعتباره عنصراً تنفيذياً مثلهم، في وضع استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

* نائب للرئيس VICE-PERESEDENT:

أصبح مدير إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات الأمريكية والأوربية واليابانية، أحد نواب مدير عام الشركة، نظراً لدوره الهام في المنظمة، واحتياج رئيسها له في معظم الأوقات.

إلى جانب ماتقدم يتوجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يلم بالأمور التالية:

- قوانين وتشريعات العمل مع الخبرة والممارسة في مجالها.
- عمل النقابات.
- طبيعة عمل الإدارات الأخرى في المنظمة.
- الإدارة الاستراتيجية.
- رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية.

- علم النفس والاجتماع.

وبوجه عام يجب أن يتحلى مدير إدارة الموارد البشرية بخصائص شخصية منها:

- الشخصية الجذابة.
- الصبر والتحمل.
- القدرة على الفهم والاستيعاب وإدراك الأمور.
- القدرة على اتخاذ القرارات من خلال مهارة التحليل والاستنتاج.
- القدرة على إقناع الآخرين.
- مهارة التعامل مع الناس وبشكل خاص عملية الاتصال بهم.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة للمناقشة

س١: ابحث في مفهوم إدارة الموارد البشرية موضحاً أهميتها؟

س٢: ناقش باختصار مستعيناً بالرسم إطار عمل إدارة الموارد البشرية وممارستها؟

س٣: وضح المقصود بالعبارة التالية : " إن وظائف إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً متكاملاً".

س٤: ابحث باختصار في هدف إدارة الموارد البشرية؟

س٥: هل أصبحت إدارة الموارد البشرية مهنة؟ دعم إجابتك بالأدلة المناسبة؟

س٦: ناقش باختصار أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية خلال تطورها؟

UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة الخيارات المتعددة

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

يتكون مثلث الجودة من عدة أبعاد منها:

A- معاملة إنسانية.

B- إدارة جيدة.

C- زبون راضي.

D- لا شيء مما سبق.

تتألف وظيفة تكوين الموارد البشرية (التوظيف) من:

A- تصميم وتحليل العمل.

B- تقويم الأداء.

C- التدريب.

D- A+B.

من الوظائف التي يتم الاستناد إليها في تصميم نظام التعويضات:

A- تقويم الوظائف.

B- الاستقطاب.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

إن وظيفة تصميم وتحليل العمل تخدم وظيفة الاختيار والتعيين كونها:

A- تعمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل لأكبر قدر ممكن.

B- تحدد بدقة عدد الأفراد الذين سيتم اختيارهم.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

يتم الاستناد في وضع نظام التعويضات إلى:

A- المحددات الشخصية للوظيفة.

B- المحددات الوظيفية للوظيفة.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

يمكن زيادة فاعلية وظيفة الاستقطاب من خلال وظيفة:

A- التعويضات.

B- التدريب.

C- الأمن الصناعي.

D- جميع ما سبق.

إن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تخدم وظيفة الاختيار والتعيين كونها:

A- تحدد المعايير التي يتم على أساسها المفاضلة والاختيار.

B- تعمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل لأكبر قدر ممكن.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

إن وظيفة تصميم وتحليل العمل تخدم وظيفة تقويم الأداء كونها:

A- توضح مواصفات الموارد البشرية المطلوبة.

B- تساعد في تحديد عبئ العمل بدقة.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

إن وظيفة تصميم وتحليل العمل تخدم وظيفة الاستقطاب كونها:

A- تساعد في تحديد عبئ العمل بدقة.

B- تحدد المعايير التي يتم على أساسها المفاضلة والاختيار.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

تتمثل المعايير التي تتم على أساسها عملية المفاضلة والاختيار والتعيين في:

A- المحددات الشخصية للوظيفة.

B- المحددات الوظيفية للوظيفة.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

يتم الاستناد في إعداد مكونات البرنامج التدريبي على وظيفة:

A- الاستقطاب.

B- الاختيار والتعيين.

C- تصميم وتحليل العمل.

D- كل ما سبق.

يمكن زيادة فاعلية وظيفة التدريب من خلال زيادة فاعلية وظيفة:

A- الاستقطاب.

B- الاختيار والتعيين.

C- التعويضات.

D- كل ما سبق.

تساعد وظيفة تقويم الأداء في الكشف عن مدى فاعلية وظيفة:

A- تخطيط الموارد البشرية.

B- الاستقطاب.

C- التدريب.

D- كل ما سبق.

تساعد وظيفة تقويم الوظائف في:

A- بناء هيكل موضوعي للرواتب والأجور.

B- زيادة فاعلية الاستقطاب.

C- زيادة فاعلية التدريب.

D- كل ما سبق.

جامعة حلب UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة الثانية

الكفاءة الإنتاجية

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن يتعرف على:

١- أهمية الكفاءة الإنتاجية

٢- تعريف الكفاءة الإنتاجية

٣- طرق قياس الكفاءة الإنتاجية

٤- العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية

٥- طرق قياس إنتاجية العامل

عناصر الوحدة:

١- أهمية الكفاءة الإنتاجية

٢- تعريف الكفاءة الإنتاجية

٣- طرق قياس الكفاءة الإنتاجية

٣-١- الإنتاجية الكلية

٣-٢- الإنتاجية النوعية

٤- العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية

٤-١- مجموعة العوامل الفنية

٤-٢- مجموعة العوامل الإنسانية

٥- طرق قياس إنتاجية العامل

٥-١- قياس إنتاجية العامل في الساعة

٥-٢- قسمة ناتج العامل في وحدة زمن مع تثبيت الأسعار

٥-٣- طريقة القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة الثانية
الكفاءة الإنتاجية

١- أهمية الكفاءة الإنتاجية:

يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من الأمور الهامة التي استرعت اهتمام دول العالم عامة، على اعتبار أنها مؤشر للربحية ولكفاءة الأداء في منظمات الأعمال. لقد استحوذ هذا الموضوع على اهتمام كبير من قبل الباحثين في الدول المتقدمة صناعياً، ومن قبل مديري المنظمات فيها أيضاً، وعلى الأخص في ظل التكنولوجيا الحديثة واعتمادها على العمالة الماهرة واستبعادها للعمالة اليدوية. ويعود السبب في ذلك إلى أن المعيار الأساسي في تقييم المنظمات ومديريها اليوم، يتم بواسطة الإنتاجية التي هي تعبير عن الربحية، فالإنتاجية المرتفعة عامل رئيسي في تقرير مستوى عال من الربحية.

ومما يزيد من أهمية موضوع الإنتاجية علاقتها المباشرة والوطيدة مع المستوى المعيشي للفرد وللمجتمع عامة. فالإنتاجية المرتفعة تعود بالنفع على المنظمة والعاملين فيها وعلى المجتمع وأبنائه ككل.

ونود التنويه في البداية إلى أننا خصصنا فصلاً مستقلاً لدراسة الكفاءة الإنتاجية، بسبب العلاقة المباشرة بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وبينها. باعتبارها هدفاً أساسياً تسعى إليه هذه الوظيفة، وحتى يكون لدى القارئ إلمام عام بموضوع الكفاءة الإنتاجية من حيث تعريفها، ومفهومها، والعوامل المؤثرة عليها، وطرق قياسها ... إلخ.

٢- تعريف الكفاءة الإنتاجية:

تعددت التعاريف التي تناولت الكفاءة الإنتاجية من قبل المختصين في هذا المجال، إلا أن معظمها كان يدور حول النقاط التالية:

- هي النسبة بين ما أنتج من ناحية، وما استخدم من موارد لتحقيق الناتج من ناحية أخرى.
- هي علاقة كمية.
- الكفاءة الإنتاجية تعبر عن كفاءة المنشأة الاقتصادية ككل أو كفاءة استخدامها لعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج.
- زيادتها دليل على تقديم المنشأة الاقتصادي والإداري.

بناءً على ما تقدم يمكن الآن وضع التعريف الآتي للكفاءة الإنتاجية:

الكفاءة الإنتاجية هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة آخرى، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد.

على ضوء التعريف السابق يمكننا إذاً أن نقيس إنتاجية الفرد الواحد، أو جماعة العمل الواحدة، أو المنظمة ككل. ونود التنويه في هذا المقام إلى أن هذا التعريف هو تعريف تقليدي لم يحاول أحد أن يغيره، أو أن يتوصل إلى تعريف جديد آخر، وذلك لمنطقية العلاقة القائمة ما بين المخرجات من جهة، والمدخلات من جهة ثانية في توضيح مستوى إنتاجية ما استخدم من موارد متنوعة في سبيل الوصول إلى رقم المخرجات الذي تم تحقيقه. وطالما نتحدث عن المخرجات والمدخلات، فإننا نجد من الأهمية بمكان أن نوضح ما هو المقصود بكل منهما. فالمدخلات تشمل على كافة الموارد التي استخدمت في الإنتاج، كالمواد الخام والمواد المصنعة، ورأس المال، والأرض، والخبرات ... إلخ. أما المخرجات فهي تشمل السلع المنتجة، أو الخدمات المقدمة.

والكفاءة الإنتاجية تتكون من شقين: الأول كمي، ويعني كمية الإنتاج النهائي، والثاني كيفي ويعني مدى الجودة المتوفرة في الشق الأول، ومن الضروري أخذ الشقين في

الاعتبار عند القياس، إذ ما فائدة إنتاج كبير ذي جودة منخفضة لا يلقى الطلب الكافي عليه في السوق؟.

ويمكن للمنشأة أن ترفع كفاءتها الإنتاجية وذلك بواسطة إحدى الطرق الآتية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وتخفيض الموارد المستخدمة.
- تخفيض قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.

٣- طرق قياس الكفاءة الإنتاجية:

عندما نود أن نتطرق إلى دراسة موضوع قياس الكفاءة الإنتاجية، لابد لنا في بداية الأمر أن نتعرف على أنواع الإنتاجية، التي يمكن تحديدها بنوعين أساسيين هما الإنتاجية الكلية والإنتاجية النوعية:

٣-١- الإنتاجية الكلية:

ويقصد بها العلاقة بين الناتج النهائي من جهة، وبين عناصر الإنتاج مجتمعة التي استخدمت في العملية الإنتاجية من جهة ثانية. وتهدف إلى الربط بين الناتج والوارد لتحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنشأة في استخدامها لعناصر الإنتاج المتاحة. ويمكن ترجمة ما تقدم بالمعادلة التالية:

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة المستلزمات (مواد + الأجور + رأس المال ... إلخ)}}$$

٣-٢- الإنتاجية النوعية:

ويقصد بها العلاقة بين المنتج النهائي من ناحية، وعنصر واحد من عناصر الإنتاج المستخدمة من ناحية أخرى، مثل: إنتاجية العمل، إنتاجية المواد، إنتاجية الآلات ...

إلخ. ويمتاز هذا النوع ببساطته وسهولة شرحه للعاملين عند محاسبتهم على مستوى أدائهم وإنتاجهم في العمل. وفيما يلي بعض المقاييس في قياس كفاءة عنصر الإنتاج وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

- الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام = قيمة الإنتاج / قيمة الخامات المستخدمة

- الكفاءة الإنتاجية للآلات = قيمة الإنتاج / عدد ساعات التشغيل

- الكفاءة الإنتاجية للعامل:

- إنتاجية ساعة العمل = قيمة الإنتاج / إجمالي عدد ساعات العمل

- إنتاجية العمل الكلية = قيمة الإنتاج / عدد العاملين

- إنتاجية الأجر لليرة سورية واحدة = قيمة الإنتاج / إجمالي الأجور

على ضوء ما تقدم يمكننا أن نستخدم الكفاءة الإنتاجية كمعيار أساسي ورئيسي في معرفة مدى النجاح في استخدام العناصر الداخلية في الإنتاج مجتمعة، أو لكل عنصر من هذه العناصر على حدة. وبناءً على ذلك يمكن القول إن قياس الكفاءة الإنتاجية يهدف أساساً إلى تحديد مدى نجاح المنشأة في استخدام مواردها المتاحة، حيث بمقارنة النسب المستخرجة مع النسب في المنشآت الأخرى المشابهة والناجحة، أو مع المنشأة ذاتها في سنوات سابقة، يمكن الوقوف على مدى الاستفادة من الموارد والطاقات الموجودة فيها.

٤- العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية:

على ضوء ما تقدم من شرح - وعلى الأخص هدف وظيفة إدارة الموارد البشرية- يمكننا حصر العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية في المنشأة الاقتصادية في مجموعتين رئيسيتين، كل منها تشمل عوامل متعددة سنأتي على توضيح أهمها فيما يلي:

٤-١- مجموعة العوامل الفنية، ومنها:

- حداثة الآلات والتقدم التكنولوجي المستخدم.
- مدى كفاءة الموارد المستخدمة في العمل.
- طرق وأساليب العمل المستخدمة.
- التصميم الداخلي لمكان العمل، الذي يراعي المبادئ الفنية في تخطيط مكان العمل، بحيث تعمل على استغلال المساحات المتاحة، وتسمح بحرية انتقال الأفراد بسهولة.

٤-٢- مجموعة العوامل الإنسانية وتتضمن:

أ- القدرة: وتشمل على عناصر متعددة أهمها:

- الخبرة.
- التعليم.
- التدريب.
- المعرفة.
- المهارة.
- القدرة الشخصية والتكوين النفسي.

ب- الرغبة: وتشمل على عناصر متعددة أهمها:

- ظروف ومناخ العمل المادي.
- المعاملة الطيبة للعاملين، ومعاملتهم معاملة إنسانية، ومساعدتهم على حل مشاكلهم.
- الحوافز

- حماية العاملين من أخطار ممارسة العمل والتعرض لإصاباته.

لاشك أن لكل من المجموعتين تأثيراً مباشراً على مستوى الكفاءة الإنتاجية في المنشأة، فحداثة الآلات، وجودة المواد، وتخطيط وبرمجة الإنتاج ... إلخ. كل هذه العوامل تحدث تأثيراً على إنتاجية العمل في المنشأة. وما يقال عن المجموعة الأولى يقال عن الثانية أيضاً، فبتوفر العوامل السابقة دون وجود عنصر بشري قادر وراغب في العمل لن نتمكن من تحقيق مستوى عال من الكفاءة، لذلك نجد أن عوامل كلتا المجموعتين تكمل بعضها البعض. ونحن في مؤلفنا هذا سنعمد إلى التركيز على المجموعة الثانية، على اعتبار أن مهمة إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية تنحصر في المجموعة الثانية التي تتعلق بالعنصر البشري في العمل، الذي هو محور عملها ونشاطها في المنشأة.

٥- طرق قياس إنتاجية العامل:

ما دام العنصر البشري هو محور عمل واهتمام إدارة الموارد البشرية، فإننا نجد أن من الأهمية بمكان التركيز على قياس إنتاجية العامل، إذ إن هناك طرقاً متعددة يمكن بواسطتها قياس هذه الإنتاجية، وقد استقر الرأي على أن توضع هذه الطرق أمام الراغبين في قياس إنتاجية العامل، لاختيار أحدها بما يتناسب مع ظروف العمل في المنشأة التي تقوم بعملية القياس. وفيما يلي استعراض لأهم هذه الطرق:

٥-١- قياس إنتاجية العامل في الساعة:

يتم القياس بموجب هذه الطريقة من خلال قسمة كمية الإنتاج التي تم تحقيقها خلال المدة المراد قياس الإنتاجية فيها، على عدد ساعات عمل العمال خلال نفس المدة:

$$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل}}$$

لنفرض أنه في أحد مناجم استخراج الفحم من باطن الأرض كانت لدينا البيانات الآتية:

- كمية الإنتاج خلال فترة القياس وهي سنة ٩٠٠,٠٠٠ طن.
- عدد أيام العمل الفعلية في السنة ٣٠٠ يوم.
- عدد ساعات العمل الفعلية في اليوم ٦ ساعات.
- عدد العمال ٢٠٠ عامل.

المطلوب: قياس إنتاجية العامل في الساعة في هذا المنجم.

$$\frac{٩٠٠٠٠٠}{٦ \times ٢٠٠ \times ٣٠٠} = ٢,٥ \text{ طن في الساعة.}$$

تتميز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة شرحها للعاملين عند محاسبتهم، غير أن استخدامها عليه ***بعض المآخذ***، أهمها ما يلي:

- يصلح استخدامها في المنشآت ذات الإنتاج النمطي، الذي له مواصفات واحدة ثابتة باستخدام آلات متساوية الكفاءة، وهذا ما يجعل نطاق استخدامها ضيقاً.
- قد يؤدي استخدام هذه الطريقة إلى دفع العاملين ـ في سبيل رفع كفاءتهم الإنتاجية ـ إلى تحميل الآلات فوق طاقتها، مما يؤثر على معدلات اهتلاكها، وبالتالي على القدرة الإنتاجية للمنشأة في الأجل الطويل.

٥-٢- قسمة ناتج العامل في وحدة زمن مع تثبيت الأسعار:

يتم قياس إنتاجية العامل بموجب هذه الطريقة عن طريق قسمة مجموع قيم المنتجات خلال فترة زمنية محددة على مجموع عدد ساعات العمل المستخدمة في إنتاج المنتجات.

لنفرض أن لدينا البيانات الآتية عن منشأة ما، والمطلوب حساب إنتاجية العامل بموجب هذه الطريقة.

المنتج س:

الصنف	سعر الوحدة بالليرات	الإنتاج بالوحدات	
		٢٠٠٤	٢٠٠٥
أ	٢٠٠	٥٠٠٠٠	٢٥٠٠٠
ب	٢٥٠	٤٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
جـ	١٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠

المنتج ص:

الصنف	السعر بالليرات السورية	الإنتاج بالوحدات	
		٢٠٠٤	٢٠٠٥
د	٣٠٠	٥٠٠٠٠	٦٠٠٠٠
هـ	٥٠٠	٣٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠

- عدد عمال المصنع ٥٠٠ عامل.
- عدد أيام العمل الفعلية في السنة ٣٠٠ يوم.
- عدد ساعات العمل الفعلية في اليوم ٧ ساعات.

$$\frac{(٥٠٠٠٠ \times ٢٠٠) + (٤٠٠٠٠ \times ٢٥٠) + (٢٥٠٠٠ \times ١٠٠٠) + (٥٠٠٠٠ \times ٣٠٠) + (٣٠٠٠٠ \times ٥٠٠)}{٧ \times ٣٠٠ \times ٥٠٠}$$

= ٧١,٤٣ ل.س إنتاجية العامل في عام ٢٠٠٤.

$$\frac{(٢٥٠٠٠ \times ٢٠٠) + (١٠٠٠٠٠ \times ٢٥٠) + (٢٥٠٠٠ \times ١٠٠٠) + (٦٠٠٠٠ \times ٣٠٠) + (٥٠٠٠٠ \times ٥٠٠)}{٧ \times ٣٠٠ \times ٥٠٠}$$

= ٩٣,٣٣ ل.س إنتاجية العامل في عام ٢٠٠٥.

يتضح مما تقدم أن إنتاجية العامل قد ارتفعت من ٧١,٤٣ ل.س سنة ٢٠٠٤ إلى ٩٣,٣٣ ل.س سنة ٢٠٠٥.

تتميز هذه الطريقة بالدقة وذلك في حالة كون الأسعار لم تتغير، أي بقيت ثابتة، أما إذا تغيرت، فإن الوضع سيختلف، فإذا ارتفعت الأسعار فسيحدث عندئذ ارتفاع الإنتاجية في عام ٢٠٠٥ إلى أكثر من (٩٣,٣٣)ل.س ، ولنفرض أن ارتفاع السعر كان تأثيره بمقدار (٦,٦٧)ل.س أي أن الإنتاجية في هذا العام ستبلغ (١٠٠)ل.س. في هذه الحالة لا يمكن أن نسمي الـ (٦,٦٧) ارتفاعاً في إنتاجية العامل، لأن السبب هو فروق الأسعار من عام ٢٠٠٤ إلى عام ٢٠٠٥ والتي تكون عادةً نتيجة التغيرات التي تحدث في ظروف السوق، أو في سياسة الدولة التسعيرية. لذلك وعند استخدام هذه الطريقة يجب أن يلغى تأثير الفروق السعرية، وذلك عن طريق حساب قيم المنتجات في جميع السنوات التي تحسب عنها الإنتاجية للعامل بأسعار ثابتة.

٥-٣- طريقة القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة:

تقاس إنتاجية العامل بموجب هذه الطريقة، عن طريق قسمة القيمة المضافة خلال فترة زمنية محددة على عدد ساعات العمل في الفترة المحددة. وتحسب القيمة المضافة عن طريق طرح قيمة المستلزمات التي استخدمت في الإنتاج خلال الفترة الزمنية المحددة، من قيمة المنتج الذي تحقق. ويدخل في قيمة المستلزمات عناصر متعددة أهمها:

- تكلفة المواد.
- تكلفة الأجزاء نصف المصنعة والمصنعة المشتراة.
- تكلفة كافة أنواع الخدمات مثل: الكهرباء، الوقود، فوائد رأس المال، الاهتلاكات ... إلخ.

ويدخل في قيمة المنتج العناصر الآتية:

- صافي المبيعات.
- الإيرادات من خدمات قدمت للغير من خلال العمل المصنعي.

- قيمة المنتجات التي تم تصنيعها في المنشأة وهي لازمة للعمل الإنتاجي، إذ إن الحكمة من إضافة هذا الرقم هي أن هذا الرقم ناتج من جهد العاملين في المنشأة وحصلت عليه وكان من المفروض أن تدفع في مقابله لو اشترته من السوق.

مثال:

لنفرض أنه لدينا البيانات الآتية من نشاط منشأة صناعية عن عامي ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥:

جدول رقم (١)

البيـــــــان	السنة	
	٢٠٠٤	٢٠٠٥
ـ إجمالي المبيعات.	٤,١٠٠,٠٠٠	٥,٢٠٠,٠٠٠
ـ مردودات مبيعات.	١٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠
ـ خدمات تم بيعها للمنشآت الأخرى.	٢٠٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠
ـ منتجات تم إنتاجها في المنشأة يستلزمها العمل الإنتاجي.	٣٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠
ـ مخلفات إنتاج.	١٠٠,٠٠٠	١٥٠,٠٠٠
ـ مواد أولية صنف (أ).	٧٠٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠
ـ مواد أولية صنف (ب).	٧٠٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠
ـ مصاريف بيع.	٥٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
ـ وقود.	٥٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
ـ أجور.	٤٠٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠
ـ اهتلاكات.	٢٥٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠
ـ فوائد قروض.	٢٠٠,٠٠٠	٣٥٠,٠٠٠
ـ مصاريف إدارية ونثرية متنوعة يتطلبها العمل الإنتاجي في المنشأة.	٢٥٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠

- عدد العاملين ٥٠ عاملاً.
- عدد أيام العمل الفعلية في السنة ٣٠٠ يوم عمل.
- عدد ساعات العمل الفعلية في اليوم ٧ ساعات.

المطلوب: حساب إنتاجية العامل في هذه الشركة باستخدام هذه الطريقة.

١- عام ٢٠٠٤:

صافي المبيعات = ٤,١٠٠,٠٠٠ ــ ١٠٠,٠٠٠ = ٤,٠٠٠,٠٠٠ ل.س

القيمة المضافة = ٤,٦٠٠,٠٠٠ ــ ٢,٦٠٠,٠٠٠ = ٢,٠٠٠,٠٠٠ ل.س

$$\text{الإنتاجية} = \frac{٢,٠٠٠,٠٠٠}{١٠٥,٠٠٠} = ١٩ \text{ ل.س}$$

٢- عام ٢٠٠٥:

صافي المبيعات = ٥,٢٠٠,٠٠٠ ــ ٢٠٠,٠٠٠ = ٥,٠٠٠,٠٠٠ ل.س

القيمة المضافة = ٥,٦٠٠,٠٠٠ ــ ٣,١٧٠,٠٠٠ = ٢,٤٣٠,٠٠٠ ل.س

$$\text{الإنتاجية} = \frac{٢,٣٤٠,٠٠٠}{١٠٥,٠٠٠} = ٢٣,١٤ \text{ ل.س}$$

واضح من طريقة حساب الإنتاجية السابقة أن إنتاجية العامل قد ارتفعت من عام ٢٠٠٤ إلى عام ٢٠٠٥ بمقدار (٤,١٤)ل.س.

تتميز هذه الطريقة بدقة نتائجها من جهة، وإعطائها صورة واضحة وفعلية عن الإنتاجية من جهة ثانية، ذلك لأنها تعتمد على بيانات محاسبية تصور العمليات المالية ـ من إيراد وإنفاق ـ التي تمت خلال الفترة التي يجري عنها القياس. إلا أن هذه الميزة مرتبطة بمدى توفر ودقة البيانات المحاسبية.

ويتضح مما تقدم أن قياس إنتاجية العامل تتم بعملية حسابية بسيطة، وذلك بقسمة رقم الإنتاج على عدد الساعات التي استنفذت في تحقيق هذا الإنتاج خلال مدة

محددة. إن هذه البساطة الظاهرية يكمن وراءها جهود وصعوبات تتمثل في الوصول إلى رقم الإنتاج، وعدد ساعات العمل التي استنفدها، ***وسنعرض للقارئ بعضاً من هذه الصعوبات للإيضاح:***

- صعوبة حساب رقم الناتج في مجال الأعمال ذات الإنتاجية غير الملموسة كأعمال الخدمات، والأعمال الإشرافية.
- صعوبة تحديد مستوى الجودة وتماثله في كافة الوحدات المنتجة، فقد أشرنا فيما سبق إلى أن الإنتاجية تتكون من شقين كمي، وكيفي. وتبرز هذه الصعوبة بشكل كبير عند قيام المنشأة بإنتاج أكثر من صنف بمواصفات مختلفة وتباع أيضاً بأسعار مختلفة.
- صعوبة تحديد عدد ساعات العمل، فهل تدخل ساعات العمل المباشرة فقط، أم غير المباشرة أيضاً؟ وهل يمكن تحديد مقدار الجهد الذي استنفده الإنتاج بدقة؟ .
- هناك تأثير للآلات والمعدات وكفاءتها في الاستخدام على مستوى أداء الأفراد، وبالتالي هناك صعوبة في تحديد مدى مساهمة الآلة في مستوى أدائهم.
- وما يقال عن الآلات والمعدات يقال أيضاً عن مهارة الإدارة في أداء وظائفها الأساسية واتخاذها للقرارات المناسبة، إذ إن لها تأثيراً على الإنتاجية ويصعب تحديد مدى مساهمتها في رفع إنتاجية الفرد.
- أيضاً للظروف المناخية تأثير على إنتاجية الفرد، وبالتالي صعوبة تحديد مدى مساهمتها في إنتاجيته.

يتضح مما تقدم أن بساطة وسهولة قياس إنتاجية العامل سهولة ظاهرية، إذ يحتاج قياسها إلى جهود متنوعة مسبقة تحضيرية، لتتم عملية القياس بالشكل المطلوب الذي شرحناه سابقاً.

أسئلة للمناقشة

س١: ابحث في مفهوم الكفاءة الإنتاجية موضحاً أهميتها؟

س٢: وضح مستعيناً بالأمثلة المناسبة الفرق بين الإنتاجية الكلية والإنتاجية النوعية؟

س٣: ناقش بالتفصيل أهم العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية؟

س٤: ابحث باختصار في طرق قياس إنتاجية العامل، موضحاً مزايا وعيوب كل منها؟

س٥: ناقش أهم الصعوبات المرتبطة بقياس إنتاجية العامل؟

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة الخيارات المتعددة

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

إن أفضل وسيلة لرفع مستوى الأداء تتم من خلال زيادة:

A- المقدرة.

B- الرغبة.

C- الفاعلية.

D- A+B.

إن نسبة مدخلات العملية الإنتاجية إلى مخرجاتها تشير إلى مفهوم:

A- الكفاءة الإنتاجية.

B- الفاعلية الإنتاجية.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

إن العلاقة بين المخرجات كافة إلى ساعات العمل تشير إلى مفهوم:

A- الإنتاجية الكلية.

B- الإنتاجية النوعية.

C- الفاعلية الإنتاجية.

D- لا شيء مما سبق.

يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال:

A- زيادة المدخلات وخفض المخرجات.

B- ثبات المخرجات وزيادة المدخلات.

C- خفض المدخلات مع خفض المخرجات بنسبة أكبر.

D- لا شيء مما سبق.

UNIVERSITY OF ALEPPO

من العوامل الفنية المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية:

A- حداثة الآلات.

B- التصميم الداخلي لمكان العمل.

C- التدريب.

D- A+B.

إن نسبة كمية الإنتاج / إجمالي ساعات العمل تدعى بطريقة:

A- قياس إنتاجية العامل في الساعة.

B- قياس الإنتاجية الكلية.

C- قياس إنتاجية العامل مع تثبيت الأسعار.

D- لا شيء مما سبق.

إن البساطة وسهولة الشرح للعاملين هي بعض مزايا طريقة:

A. قياس إنتاجية العامل في الساعة.

B. قياس إنتاجية العامل مع تثبيت الأسعار.

C. القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة.

D. لا شيء مما سبق.

إذا علمت أن قيمة الإنتاج ١٠٠٠ ل.س، وقيمة المواد ١٥٠ ل.س، ومقدار الأجور ٢٠٠ ل.س، وعدد ساعات تشغيل الآلات ١٠ ساعات، فإن إنتاجية المواد الخام هي:

E- ٦,٦٦ ل.س.

F- ٢,٨٥ ل.س.

G- ٤ ل.س.

H- لا شيء مما سبق.

يقصد بالإنتاجية النوعية:

E- العلاقة بين نوع واحد من المخرجات ونوع واحد من المدخلات.

F- العلاقة بين نوع واحد من المخرجات وكافة المدخلات.

G- لا شيء مما سبق.

H- A+B.

من العوامل الفنية المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية:

E- المهارة.

F- التدريب.

G- التعليم.

H- لا شيء مما سبق.

من طرق قياس إنتاجية العامل:

E- المبيعات بالليرة السورية.

F- كمية الإنتاج إلى إجمالي ساعات العمل.

G- لا شيء مما سبق.

H- A+B.

إن البساطة وسهولة الشرح للعاملين هي بعض مزايا طريقة:

a. قياس إنتاجية العامل مع تثبيت الأسعار.

b. القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة.

c. لا شيء مما سبق.

d. A+B.

إن نسبة مخرجات العملية الإنتاجية إلى مدخلاتها تشير إلى مفهوم:

A- الكفاءة الإنتاجية.

B- الفاعلية الإنتاجية.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

الوحدة الثالثة

تصميم وتحليل العمل

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن يتعرف على:

١- مفهوم تصميم وتحليل العمل والعلاقة بينهما.

٢- علاقة تصميم وتحليل العمل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية.

٣- أهداف وأهمية تصميم وتحليل العمل.

٤- تصميم العمل.

٥- تحليل العمل.

عناصر الوحدة:

١- تعريف وتصميم وتحليل العمل والعلاقة بينهما

٢- علاقة تصميم وتحليل العمل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية

٣- أهداف وأهمية تصميم وتحليل العمل

٤- تصميم العمل

٤-١- العوامل المؤثرة على نجاح تصميم العمل

٤-٢- مداخل تصميم العمل

٤-٣- إعادة تصميم الأعمال

٥- تحليل العمل

٥-١- خطوات تحليل العمل

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة الثالثة
تصميم وتحليل العمل

١- تعريف وتصميم وتحليل العمل والعلاقة بينهما:

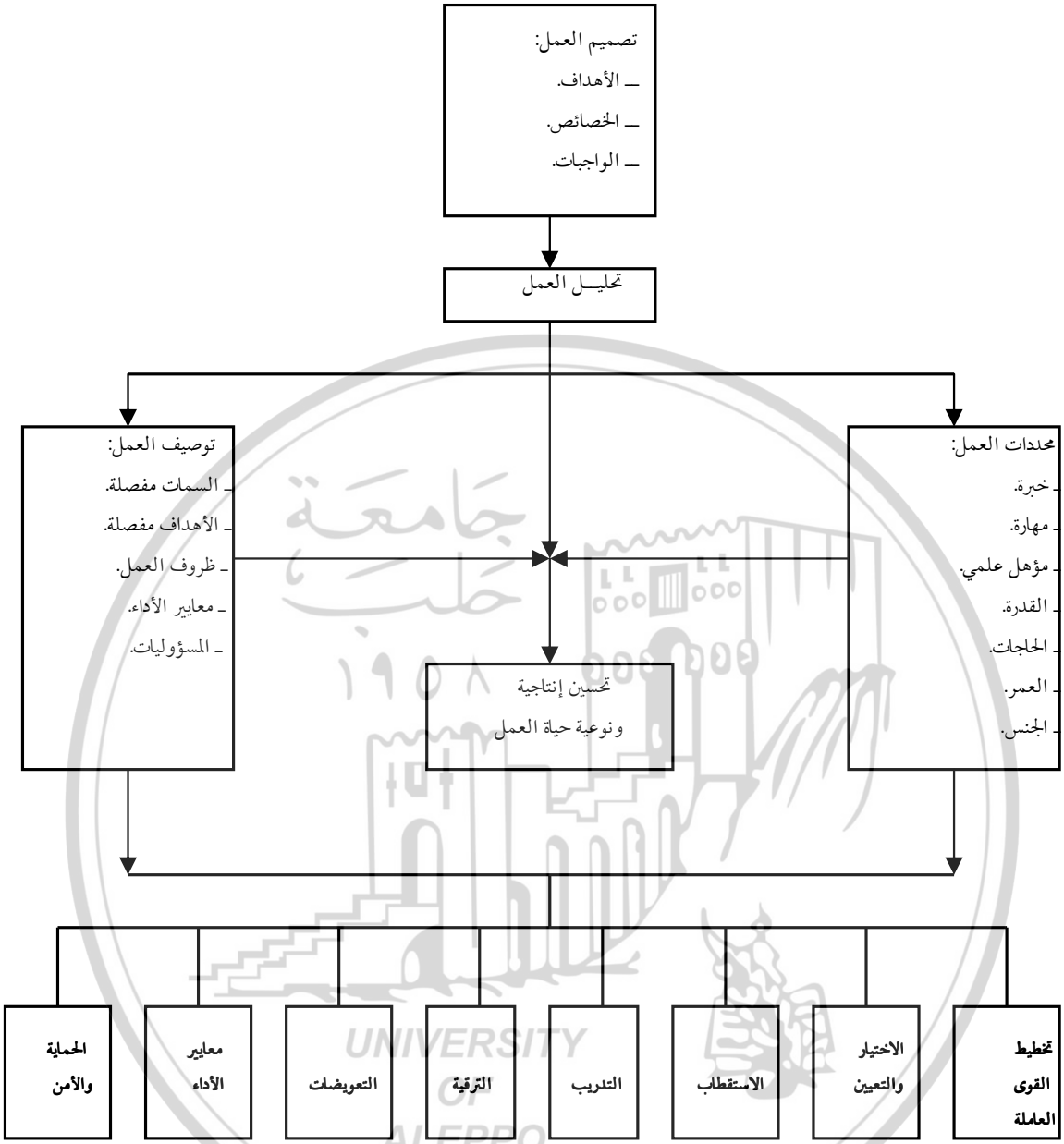
لابد لنا في بداية استعراضنا لموضوعي تصميم وتحليل العمل، من أن نعرف كلاً منهما على انفراد، وذلك تسهيلاً لعملية الإلمام بمفهوم كل منهما، حيث يساعد هذا الإلمام إلى حد كبير في معرفة التداخل والعلاقة المباشرة القائمة بينهما. لذلك سنعمد أولاً إلى تعريف تصميم العمل وتوضيح معناه، ثم تعريف وتوضيح تحليل العمل، 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؟.

أما تحليل العمل: فيعرف بأنه نشاط تقوم إدارة الموارد البشرية من خلاله بتعريف ووصف تفصيلي تسجيلي 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 تؤدى 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؟

يتضح من التعريفين السابقين بأن كلا من تصميم وتحليل العمل 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، بحيث تسمح بقيام علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد. كما يتضح من التعريف أيضاً أن تحليل العمل ما هو في الواقع إلا عبارة عن مرآة عاكسة، مترجمة ومفسرة ـ بشكل تفصيلي ـ لأهداف وخصائص وواجبات وظائف المنظمة ككل. وبالتالي فتصميم وتحليل العمل يعطيان كلاهما صورة متكاملة عما تقوم به المنظمة من أعمال، وما هي أهداف هذه الأعمال، والمواصفات المتوافرة في الأفراد الذين يقومون بأدائها. إذاً فتصميم وتحليل العمل ما هما إلا نشاطان من أنشطة إدارة الموارد البشرية، يكون من الأنسب دمجهما في وظيفة واحدة تنفذ على مرحلتين، في الأولى ينفذ التصميم، وفي الثانية التحليل. وفيما يلي شكل يوضح العلاقة القائمة بين تصميم وتحليل العمل، والهدف الرئيسي الذي يسعيان إلى تحقيقه، وعلاقتهما بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، والتي سنأتي على شرحها بعد عرض الشكل مباشرة:



شـكل رقم (٢٠)

٢- علاقة تصميم وتحليل العمل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية:

بشكل موجز يمكن القول إن تصميم وتحليل العمل كوظيفة أو كنشاط متكامـل، إنما يسعى إلى تقديم خدمة ذات قيمة كبيرة لعدد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيـث على ضوء النتائج التي يتوصل إليها، تباشر الأنشطة الأخرى مهامهـا. ونـورد فيمـا يلـي 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.

٢-١- 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 والمواصفات، وهذا بالتالي يساعدها على التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد في المدى القصير والبعيد.

٢-٢- 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.

٢-٣- 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 للتوظف من هذه المواصفات. وبالتالي يمكن القول إن نتائج التصميم والتحليل ما هي في الواقع إلا عبارة عن معيار يتم على أساسه اختيار أفضل المتقدمين للعمل. لتعيينهم في الوظائف المناسبة لهم في المنظمة، الأمر الذي يجعلهم قادرين على أداء مهام وواجبات وظائفهم بشكل ناجح.

٢-٤- 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 ـ ومن خلال إدارة الموارد البشرية ـ على تصميم برامج الحماية والأمن التي تهدف إلى حماية العاملين من أخطار الأعمال التي يزاولونها، وتوفير عنصر الأمن والطمأنينة لهم أثناء أدائهم لواجباتهم ومسؤولياتهم.

٢-٥- التدريب:

قد يكون التدريب بهدف التعريف بالعمل أو تطوراته، 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.

٢-٦- 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.

٢-٧- 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.

٢-٨- تحديد الأجور:

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.

٣- أهداف وأهمية تصميم وتحليل العمل:

من خلال الاستعراض السابق للعلاقة القائمة بين تصميم وتحليل العمل من جهة وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى وما تقدمه نتائجهما 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، وبدونهما لا يكون العمل قائماً على أسس صحيحة وسليمة. وبوجه عام يمكن تحديد هدف تصميم وتحليل العمل بأنه مساهمة فعالة في وضع الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته و ميوله، بشكل يساعده على إشباع حاجاته ورغباته. ويتم ذلك ـ حسب ما نوهنا إليه سابقاً ـ من خلال ما يقومان به من تحديد للأهداف وللخصائص العامة والتفصيلية للوظائف، ومتطلبات تحقيق هذه الأهداف من مهام وواجبات، وكذلك تحديد المواصفات المطلوب توافرها في الأفراد. وهذا كله من أجل إيجاد التناسب والتوافق ما بين الوظيفة وشاغلها.

إن تحقيق هذه الغاية المشار إليها آنفاً، له انعكاسات إيجابية على المنظمة، تبرز مدى أهمية نشاط التصميم والتحليل. ويمكن أن نوجز هذه الانعكاسات الإيجابية في النقاط التالية:

- المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد من حيث الكم والنوع. ويكون ذلك من خلال حبه لعمله، والمنظمة التي يعمل فيها، على اعتبار أن المنظمة قد وفرت له العمل المناسب الذي يشبع من خلاله حاجاته ورغباته.
- إن حب الفرد للعمل وللمنظمة يسهم إلى حد كبير في تخفيض معدل الدوران والغياب عن العمل، كما يسهم في تخفيض نسبة الحوادث والإصابات التي تحدث في مكان العمل، وهذا بلا شك له تأثير إيجابي على إنتاجية المنشأة ككل من خلال تخفيض تكلفة العمل.
- المساهمة في تحديد السلوك المطلوب من الأفراد والمرغوب به من قبل المنظمة، والذي يعمل على تحقيق الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. فنتائج التصميم والتحليل تبين لنا أهداف كل عمل أو وظيفة وخصائصها، وما هو المطلوب من الأفراد لأدائها، وما هي الأشياء المهمة التي يجب توجيه جهودهم إليها لتحقيق هذه الأهداف.
- 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.
- تعكس نتائج تصميم وتحليل العمل الشروط المناخية التي تؤدى في ظلها الأعمال والأخطار المصاحبة لها. وعلى ضوء هذه النتائج تبنى دراسات تخطيط مكان العمل وتصميمه، وتعد برامج الأمن والسلامة التي تحمي الأفراد من أخطار العمل، وتبعث الطمأنينة في نفوسهم، مما يقوي روحهم المعنوية.
- تبين نتائج تصميم وتحليل العمل أهمية كل وظيفة والأسباب الداعية لوجودها، وذلك من خلال الاطلاع على أهدافها وخصائصها وواجباتها.

- تعمل نتائج تصميم العمل على تحسين نوعية حياة العمل داخل المنظمة، وذلك من خلال إسهامها في تحسين الإنتاجية، ووضع الفرد في العمل الذي يناسبه ويشبع حاجاته ورغباته.

بعد أن استعرضنا في الصفحات السابقة تعريف ومفهوم وأهمية تصميم وتحليل العمل، وكيف أنهما نشاطان متكاملان من أنشطة إدارة الموارد البشرية الفعالة، سنعمد الآن وفي الصفحات القادمة إلى استعراض بعض المواضيع المتعلقة بكل منهما على حدة، وذلك من أجل تعميق فهمنا لكل منهما.

٤- تصميم العمل:

نوهنا في السابق إلى أن تصميم العمل هو نتيجة لنشاط يقوم بتحديد أهداف، وخصائص، وواجبات كل وظيفة أو عمل من الأعمال التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة. وبالتالي فتصميم العمل يقوم بتحديد 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، لابد له من أن يراعي بعض الأمور الهامة التي تساعده في أداء مهمته هذه وتحقيق غايته التي يسعى إليها، وهذه الأمور هي التي سنأتي على شرحها الآن.

٤-١- العوامل المؤثرة على نجاح تصميم العمل:

٤-١-١- 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، والمواصفات 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. ويكون ذلك عن طريق جعله مسؤولاً عن إنتاج وحدة عمل كاملة، أو جزئية كاملة من العمل، وجعل إنتاجيته ملموسة إن سمحت طبيعة العمل بذلك.

٤-١-٢- 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. وبوجه عام يمكن القول إن تحديد واجبات الوظيفة يجب أن يعمل على توضيح ما هو المطلوب أداؤه من الفرد شاغل العمل أو الوظيفة في سبيل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

٤-١-٣- فيما يتعلق بالأهداف:

إن تحديد وصياغة أهداف الوظيفة أو العمل شيء في غاية الأهمية، ذلك لأن على ضوء الهدف تتحدد الوجبات، والهدف بدوره يعطي للفرد شاغل الوظيفة رؤيا 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.

٤-٢- مداخل تصميم العمل:

بوجه عام يمكن القول إن 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. ويعود سبب التمييز في هذا المجال - كما سنرى لاحقاً - إلى أن البعض من هذه المداخل لا يناسب بعض الأنواع من الوظائف أو الأعمال. وبوجه عام هناك معايير عدة تحكم اختيار مدخل دون آخر سنأتي على شرحها فيما بعد. وفيما يلي شرح لأهم هذه المداخل.

٤-٢-١- 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.

والمعروف أن حركة أو مدرسة الإدارة العلمية بزعامة رائدها «فريدريك تايلور»، هي أول من نادى وطبق هذا المدخل بمفهومه العلمي، حيث أرادت هذه الدراسات تحديد أهداف كل عمل على شكل معايير أداء مطلوب تحقيقها، والتي على أساسها تحتسب الأجور والحوافز. وقد هدفت دراسات الحركة والزمن إلى تخفيض تكلفة العمل ورفع الإنتاجية لما فيه خير ومصلحة الطرفين، المنظمة والأفراد.

لقد انتقد 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 المنوط 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 مرتفعان 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 مسؤولية كاملة عن عمل من بدايته وحتى نهايته، فهناك آخرون يشاركونه.

نود الإشارة في نهاية استعراضنا الموجز للمدخل العلمي في تصميم العمل، إلى عدم ملاءمة 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.

٤-٢-٢- 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 نتائجه السلبية إلى حد ما كتخفيف الملل، والنظرة الجزئية، والشعور بعدم الأهمية ... الخ.

٤-٢-٣- مدخل إغناء أو إثراء العمل:

يعمد 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 ومتنوعة للعمل تسمح للفرد باستخدام مهارات وقدرات متعددة ومتنوعة، وبشكل يجعل العمل وحدة متكاملة ومتجانسة قدر الإمكان، لتحقيق الشعور بالأهمية والاستقلالية والإنجاز لدى الفرد، وأنه يعمل كإنسان له حاجات مادية إلى جانب حاجات معنوية يسعى إلى إشباعها. ومثال على التوسيع العمودي هو إعطاء الفرد قدراً من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية.

٤-٢-٤- 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. إذاً يمكن القول إن هذا المدخل يحدد لفريق العمل هدفاً كلياً مكوناً من أهداف جزئية، يقوم الفريق بأفراده بمهام متعددة ومتنوعة ـ ضمن خصائص عمل متنوعة ـ في سبيل تحقيق هدف العمل الكلي المطلوب إنجازه من قبل الفريق. يتضح من ذلك أن تصميم العمل بموجب هذا المدخل يسمح للفرد بأداء مهام متنوعة متعاوناً مع زملائه في الفريق في سبيل تحقيق الهدف

المطلوب، وبالتالي فهذا المدخل يسعى إلى تصميم العمل الكلي على مراحل، كل مرحلة يقوم بإنجازها فريق عمل محدد. فعلى سبيل المثال يمكن تصميم العمل في خطوط تجميع السيارات على شكل مراحل، كل فريق ينهي مرحلة معينة ويسلمها لفريق آخر ليجري عليها عمليات مصنعية لاحقة وهكذا. هذا النوع من التصميم يتيح للفرد داخل فريق العمل أن يزاول عدة واجبات، ويكتسب ويمارس عدة مهارات. ولا شك أن هذا يشعره بالأهمية والإنجاز، ويقوي من الروابط الاجتماعية والتعاون بين الأفراد. وقد عمدت شركة إنتاج سيارات فولفو إلى استخدام هذا المدخل، وقد حققت نتائج طيبة. ونود الإشارة هنا إلى أن تحقيق النجاح في استخدام هذا المدخل يعتمد إلى حد كبير على أمرين اثنين. الأول وهو ضرورة إشراك جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة به. والثاني استخدام أسلوب المشاركة في الأرباح، أي أن ما يحققه الفريق من إنتاجية وأرباح، توزع على كافة أعضائه، وذلك من أجل تدعيم روح التعاون والفريق بين الأعضاء.

٤-٢-٥- مدخل ملاءمة العمل لخصائص الفرد:

يقوم هذا المدخل بتصميم الأعمال أو الوظائف بشكل تتلاءم مع القدرات الفسيولوجية وخصائص الأفراد، وذلك لتمكينهم من أدائها بشكل جيد، وليكون عملهم محبباً إلى نفوسهم، مما يتاح معه الاستخدام والاستفادة من القوة العاملة في المنظمة أحسن استخدام، وتحقيق إنتاجية جيدة. فعلى سبيل المثال تصمم الأعمال التي تزاولها النساء بشكل تتلاءم مع قدراتهن الفسيولوجية وخصائصهن وطبيعتهن. 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 هو نسبي، بمعنى أنه يجب بذل الجهد كله لملاءمة 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. فعندما تكون المنظمة حديثة تكون جميع أعمالها في هذه الحالة جديدة، مما يصعب الأمر معه استخدام المدخل العلمي ميدانياً. في حين تتيح المنظمة القائمة الفرصة لاستخدام هذا المدخل ميدانياً ـ ملاحظة أداء الأعمال أثناء تنفيذها في الواقع الفعلي من قبل الأفراد ـ وهذا بسبب أن أعمالها هناك من يمارسها ويقوم بأداء واجباتها، وهناك إمكانية لملاحظتها وقياسها.

طبيعة الأعمال والوظائف، وذلك فيما إذا كانت تعتمد على القدرات الذهنية والفكرية، أم حركية تعتمد أساساً على القدرات الفسيولوجية. فالأعمال الحركية مثلاً تتيح الفرصة لاستخدام المدخل العملي ـ كما نوهنا بذلك سابقاً ـ في حين لا تسمح الأعمال ذات الطبيعة الذهنية استخدام هذا المدخل.

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 جيداً لدى الأفراد ليكونوا قادرين على القيام بواجبات ومسؤوليات أعمالهم بشكل جيد. كذلك لا يتيح انخفاض مستوى القدرة على المشاركة، وحب المسؤولية، والعمل الجماعي، والقدرة على التعامل مع الآخرين، استخدام مدخل فريق العمل. إذ كما وضحنا سابقاً، يتطلب استخدام هذا المدخل أن يكون مستوى هذه الأمور ـ المشاركة والعمل الجماعي ـ مرتفعاً، حتى يتحقق النفع من استخدام هذا المدخل.

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.

٤-٣- 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 لابد 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. فقد يكون لدى البعض منهم إدراك وإحساس بأن عملهم بسيط ومتكرر وممل لا يسمح لهم باستخدام كامل طاقاتهم وإمكانياتهم، وبالتالي يحسون بعدم أهميتهم لافتقار إحساسهم بالإنجاز. في حين أن البعض الآخر يشعر بأن عبء عمله كبير ومسؤولياته جسيمة، وبالتالي يحس بضغط العمل عليه وبالتعب والإرهاق، وبالتالي يطالبون بإعادة تصميم أعمالهم لتخفيف هذا الضغط عنهم، ولا شك أن إعادة التصميم في كلتا الحالتين يرفع من معنوياتهم وإنتاجيتهم وحبهم للعمل.

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 منفذيها، وبالتالي يستوجب الأمر إعادة تصميمها ثانيةً، لتوفير الأمن والحماية والراحة النفسية للأفراد.

ج- مواءمة 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، بحيث يمكن أن يكون ذلك تعويضاً لبعض النوعيات من الأفراد التي تسعى للحصول على ترقية لإشباع مثل هذه الحاجات لديهم.

يتضح مما تقدم أن إعادة تصميم العمل مرهون بظروف أو أمور معينة تستدعي القيام به. ونود التنويه إلى أن القيام بإعادة تصميم العمل يستوجب بالضرورة القيام بتحليل جديد للعمل، ذلك لتغير المعطيات التي قام عليها أساساً. ويسمى التحليل في هذه الحالة بإعادة تحليل العمل.

٥- تحليل العمل:

نوهنا في بداية هذا الفصل إلى أن تحليل العمل مرحلة مكملة لتصميم العمل، حيث يبدأ من النقطة التي ينتهي إليها التصميم، وبالتالي فنتائج التصميم هي بمثابة الأساس الذي يقوم عليه تحليل العمل. كما نوهنا أيضاً إلى أن التحليل نشاط تسعى إدارة الموارد البشرية من خلاله القيام بعملين: الأول هو تفصيل الأهداف والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل عمل أو وظيفة وتسجيلها، ثم تحديد الظروف المناخية المادية التي يؤدى فيها العمل، والأخطار المصاحبة لهذا الأداء. ويطلق على هذا العمل تسمية «توصيف الوظائف أو الأعمال» الذي ينصرف إلى الوظيفة أو العمل نفسه وليس إلى شاغل الوظيفة، فالمهم هنا هو أن نوضح أهداف وخصائص وواجبات العمل. أما العمل

الثاني فيتم بموجبه تحديد المواصفات والشروط المطلوب توافرها في الأفراد الذين سيشغلون الوظائف، وذلك على ضوء الشروط المطلوب توافرها ويطلق على العمل الثاني تسمية « محددات الأعمال أو الوظائف ». ونود الإشارة إلى أن كلا العملين يسعيان إلى تحقيق هدف واحد هو إحداث مواءمة وتوافق ما بين متطلبات العمل من جهة وشاغله من جهة أخرى، ليؤدي الفرد عمله بكفاءة. وبشكل يشبع حاجاته من خلاله. هذا وسوف نأتي على بحث كل من هذين العملين اللذين يتكون منهما تحليل العمل بشيء من التفصيل فيما يلي:

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 أداؤه 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؟.

محددات العمل أو الوظيفة: لا يمكن تحديد مواصفات شاغلي الوظائف أو الأعمال إلا بعد أن ينتهي التوصيف، الذي يقدم لنا النتائج الكاملة التي على ضوئها 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 المنوط 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.

٥-١- خطوات تحليل العمل:

يمر 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 تشتمل على أنواع متعددة من الأعمال (إدارية، مكتبية، فنية ... الخ). فهل سيشمل التحليل جميع هذه الأعمال، أم يقتصر على قسم منها دون الآخر. هنا نوضح أنه إذا كانت المنظمة جديدة فالتحليل عادة يشمل جميع أعمالها، وهذا يدلنا على أن أية وظيفة جيدة تحدث في منظمة قائمة تعمل، تحتاج إلى تحليل. كما نوضح أن تحليل العمل في منظمة قائمة وليست جديدة يعني أن التحليل ـ من المفروض ـ أن يتم لثاني مرة أو أكثر، ويسمى في هذه الحالة بإعادة التحليل، الذي يستوجب معه أيضاً تحديد الأعمال التي سيجري تحليلها. وبعد تحديد الأعمال التي سيتم تحليلها، يحدد القائمون على عملية التحليل أي القطاعات أو الوحدات الإدارية التي سيبدأ العمل فيها أولاً، وذلك وفق ترتيب وتسلسل معينين.

ب- تحديد أسلوب الدراسة:

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

١- النشرات التخصصية والمراجع العلمية: يعتمد هذا الأسلوب على ما تصدره جهات متخصصة من نشرات تتضمن تعريفاً وتوصيفاً لأنواع مختلفة من الوظائف مثل: المختزل، المحاسب، أمين مخزن ... الخ، إذ يمكن الاستفادة من هذه النشرات في تحليل الوظائف المطلوبة المشابهة لها في المنشأة. يؤخذ على هذا الأسلوب، أن هذه النشرات مهما بلغت من العمومية لا يمكن أن تشمل جميع الوظائف في المنشأة، لكنه بنفس الوقت أسلوب سهل وبسيط ولا يكلف المنشأة مالاً أو جهداً أو وقتاً.

٢- الاعتماد على الخبرة: يعتمد هذا الأسلوب على قيام مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال تحليل الأعمال، بوضع تحليل كامل لمختلف أنواع الوظائف المنشأة، وذلك من واقع خبرتهم، وتصوراتهم للمهام التي يجب أن تستند لكل وظيفة من الوظائف، والمسؤوليات التي تقع على عاتقها، والأدوات أو المعدات التي تستخدم في أدائها ... الخ. يؤخذ على هذا الأسلوب أنه لا يمثل الواقع بشكل دقيق، لكنه بنفس الوقت أسلوب سهل وبسيط.

٣- الاعتماد على تحليل الشركات الأخرى المشابهة: يعتمد هذا الأسلوب على ما تم من عمليات تحليل للوظائف في المنشآت المشابهة من حيث طبيعة العمل وظروفه، وذلك سواء تم التحليل داخل البلد أو خارجها. ويمكن القول في هذا الأسلوب إنه غير دقيق، إذ مهما بلغت درجة التشابه بين منشأتين، فسيبقى هناك بعض الظروف الخاصة بكل منشأة تختلف فيها عن المنشآت الأخرى.

٤- الدراسة الميدانية: يعتمد أسلوب الدراسة الميدانية في تحليل الأعمال أو الوظائف على جمع كافة المعلومات المتعلقة بمهامها ومسؤولياتها وظروف تأديتها ... الخ من الواقع العملي، ليصار إلى تصنيف وتحليل هذه المعلومات، وبالتالي إعداد التحليل الخاص بكل وظيفة بشكله النهائي. ويتم جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالوظائف بموجب استمارة تصمم وتعد لهذا الغرض. وأهم المعلومات التي تشتمل عليها الاستمارة في العادة ما يلي:

- اسم الوظيفة.
- التبعية الإدارية.
- أهداف الوظيفة أو ما هو مطلوب منها.
- ملخص عن العمل يتضمن خصائص الوظيفة العامة كدرجة الاستقلالية في العمل مثلاً.
- الأعمال المتكررة يومياً والوقت المستنفد في سبيل إنجازها.
- الأعمال غير المتكررة والتي تعتمد على الطاقة الذهنية كالتخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات ... الخ.
- طريقة أداء العمل (واقفاً – جالساً ... الخ).
- الأدوات المستخدمة في تنفيذ العمل (آلة كاتبة، آلة اختزال، ... الخ).
- الظروف المادية التي يؤدى فيها العمل.
- الأخطار المحتمل حدوثها خلال تنفيذ العمل (حروق، الجروح ... الخ).
- المسؤوليات المترتبة على تنفيذ العمل.
- نوعية الإشراف الواقع على الوظيفة.
- أنواع الارتباطات والاتصالات والتنسيق مع الوظائف الأخرى، مع العملاء، مع الجمهور ... الخ.
- الاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

ولابد أن يكون واضحاً في هذا المجال، أن عملية إعداد الاستمارة هامة ودقيقة، ويتوقف نجاحها على صياغة الأسئلة بشكل واضح ودقيق، بحيث لا تثير في ذهن القارئ أكثر من معنى واحد. كما يجب أن تكون الأسئلة مختصرة لا تثير الملل في نفس القارئ. ولابد أن نأخذ في اعتبارنا أهمية شكل الاستمارة ومظهرها الخارجي، وذلك ليجذب

اهتمام المستقصي منه. وقبل البدء في استخدامها علينا أن نقوم باختيارها وذلك بتجريبها على عدد محدود من الموظفين، إذ قد يكون هناك بعض الثغرات في تصميمها لا تكتشف إلا بالاستخدام الفعلي لها. وفيما يلي نموذج استمارة وصف وظيفة إرشادي يوضح لنا عملية التصميم.

نموذج رقم (١)

« قائمة تحليل وظائف »

اسم الوظيفة: .....

التبعية الإدارية: .....

الرئيس المشرف: .....

تاريخ ملء الاستمارة: ...../...../..... .

أولاً:

نرجو من حضرات السادة المحترمين قراءة جميع الأسئلة في هذه القائمة بدقة، ثم العمل على كتابة الإجابة عن كل سؤال فيها بدقة ووضوح وبالتفصيل

ثانياً : اذكر الأعمال الأساسية المكل بها:

١- .....

٢- .....

٣- .....

٤- .....

ثالثاً : اذكر الأعمال الثانوية المكلف بها:

١- .....

٢- .....

٣- .....

٤- .....

رابعاً : اذكر الأعمال التي تنفذها يومياً:

١- .....

٢- .....

٣- .....

خامساً : اذكر الأعمال التي لا يتكرر تنفيذها يومياً:

١- .....

٢- .....

٣- .....

٤- .....

سادساً : حدد الأشخاص الذي تحتم طبيعة عملك الاتصال بهم في المنشأة:

الأشخاص	سبب الاتصال
.....	.....
.....	.....
.....	.....

سابعاً : من هم الأشخاص من خارج المنشأة الذي تحتم طبيعة عملك الاتصال بهم:

الأشخاص	الجهـــة	سبب الاتصال
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

ثامناً : ما هي المسؤوليات الملقاة على عاتقك:

١- هل أنت مسؤول عن أعمال يقوم بها أشخاص آخرون؟ في حال الإجابة بنعم اذكر عددهم وأسماءهم ونوع الوظائف التي يؤدونها.

.....

.....

٢- هل تقتضي طبيعة عمل وظيفتك أن تكون مسؤولاً عن أموال، أو أدوات، أو معدات ... إلخ؟ وضح ذلك، واذكر ما إذا كانت هذه المسؤولية يشترك في حملها أشخاص آخرون معك اذكر أسماءهم.

.....

.....

٣- هل تستلزم طبيعة عملك أن تظهر معين أمام الجمهور؟

نعم : □

لا : □

في حال الإجابة بنعم بين ذلك.

.....

تاسعاً : اذكر الظروف التي تؤدي فيها عملك:

١- اذكر الآلات والأدوات والمواد التي تستخدمها في تنفيذ عملك، وحدد ما إذا كانت تستخدمها بصفة مستمرة وطوال وقت عملك الرئيسي، أم لفترة مؤقتة. وإذا كانت طبيعة عملك لا تتطلب استخدام آلات ومعدات ... إلخ. فلا داعي للإجابة عن هذا السؤال.

الآلـــة	المـــواد	بصفة مستمرة	بصفة مؤقتة
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

٢- حدد عدد الساعات الفعلية التي تعملها يومياً أو أسبوعياً.

.....

٣- هل تعمل عملاً إضافياً؟ نعم ..... ، لا ..... وهل تتقاضى أجراً عن العمل الإضافي؟ نعم ..... ، لا ..... .

٤- هل تؤدي عملك في أكثر من مكان واحد؟ وضح ذلك.

.....

٥- ما هي الوضعية التي تؤدي بها عملك:

جالساً : □

واقفاً : □

مستلقياً : □

٦- هل تتعرض لأخطار خلال تأديتك لعملك؟ وضح ذلك.

.....

٧- هل تؤدي عملك في ظروف عمل غير عادية من حيث الحرارة، الرطوبة، الإضاءة ... إلخ؟ وضح ذلك.

.....

.....

UNIVERSITY OF ALEPPO

عاشراً : المؤهل والخبرة التي تتطلبها وظيفتك.

١- ما هو المؤهل العلمي الذي تعتقد أن وظيفتك بحاجة إليه.

.....

٢- هل تعتقد أن وظيفتك تحتاج إلى الإلمام بلغة أجنبية؟ نعم ..... ، لا .....

اذكر هذه اللغات ومستوى إجادتها.

متوسط □ جيد □ ممتاز □

٣- هل تعتقد أن عملك يحتاج إلى خبرة عملية سابقاً؟ نعم ..... ، لا .....

حدد هذه الخبرة ومدتها.

.....

٤- هل تعتقد أن عملك يحتاج إلى تدريب قبل الالتحاق به؟ نعم .....،

لا ..... .

أحد عشر : إذا أخذت في الاعتبار الخبرة التي اكتسبتها أثناء أدائك لعملك الحالي والوظائف التي شغلتها في الماضي، فما هي الوظيفة التي تتوقف أن ترقى إليها وتناسبك؟

وظيفة ..... أو ..... أو .....

ولماذا .....

استخدم هذه المساحة في إضافة أية بيانات ترى أنها ضرورية لاستكمال وظيفتك:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الاسم: ..... التوقيع: .....

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:

١- احتمال وجود عاملين غير ملمين بالقراءة والكتابة بشكل جيد.

٢- احتمال عدم فهم بعض العبارات من قبل العاملين.

٣- من الصعب تصميم استمارة بشكل يمكننا من الحصول على جميع البيانات المطلوبة.

٤- عدم إعطاء الفرد الاهتمام والوقت الكافي لاستيفاء البيانات المطلوبة.

٥- تعطيل العمل.

٦- احتمال وجود تحيز.

والواقع أن المأخذ الأخير هو أخطرها، 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 منفذي عملية التحليل. ميزة هذا الأسلوب أنه يحقق الواقعية في التحليل، أضف إلى ذلك أن الرئيس لديه قدر كبير من المعلومات عن الوظائف التي يشرف عليها نتيجة احتكاكه المستمر بها. إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب احتمال تحيز الرئيس لبعض مرؤوسيه سواء من الناحية الإيجابية أم السلبية.

- ***ملء القائمة من قبل أحد منفذي عملية التحليل*** من خلال الملاحظة: يعتمد هذا الأسلوب على ملاحظة أداء الموظف لعمله من قبل المنفذ، وتسجل كافة المعلومات المتعلقة بأدائه. يتميز هذا الأسلوب بدقته، وصحة النتائج التي يتوصل إليها، لكنه بنفس

الوقت أسلوب يكلف وقتاً وجهداً ومالاً، وبالتالي فهو يصلح لتحليل الأعمال البسيطة التي تتصف بالتكرار. وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى ضرورة عدم تدخل الشخص المكلف بالملاحظة وجمع المعلومات في عمل الموظف، إلا في حالة واحدة هي الاستفسار عن بعض النقاط التي لم يتمكن من فهمها.

ونود التنويه إلى أنه قد أصبح شائعاً استخدام الأساليب جميعها معاً، لتكون النتائج أكثر دقة وموضوعية.

وبشكل عام يمكن القول أن نجاح أسلوب الدراسة الميدانية يعتمد على نقطة هامة يجدر بنا الإشارة إليها وهي: شرح أهداف الدراسة للعاملين. فبعد الانتهاء من تحديد أسلوب الدراسة، وإعداد استمارة جمع المعلومات واختيار الأسلوب المناسب لعملية الجمع، ومن الضروري وقبل بدء التنفيذ لابد من القيام بشرح أهداف الدراسة للعاملين، وإطلاعهم على محتوياتها، وكيف سيتم تنفيذها ... الخ، وذلك لكسب تأييدهم لها، وتعاونهم في إنجاحها ويتم شرح الدراسة للعاملين، إما عن طريق اجتماعات معهم في كل وحدة إدارية على حدة، أو بإعداد كراس يوزع على العاملين قبل البدء بالدراسة، يتضمن كافة المعلومات التي يريد القائمون على التحليل إيصالها لهم، أو شرح الدراسة لممثلين عن العاملين كالنقابيين مثلاً، وهؤلاء بدورهم يتولون شرحها لهم بعد ذلك. ويمكن تلخيص فوائد شرح الدراسة للعاملين بما يلي:

١- إن شرح أبعاد الدراسة، وبيان نتائجها لن تضر بمصالح العاملين، سيبعد الشك والريبة التي قد تكون لدى بعضهم تجاهها. مثال ذلك: أن يكون لدى بعضهم اعتقاد أن نتائج الدراسة ستستخدم في تحديد أجورهم، على ضوء مهام وأعباء كل وظيفة.

٢- إن شرح أبعاد الدراسة، وأسلوب تنفيذها، يزيل الشك لدى بعضهم في أن يكون للعلاقات الشخصية دور في تحليل بعض الأعمال. إن شرح أسلوب جمع المعلومات من مصادر وبطرق متعددة، ومن قبل جهة محايدة، كل ذلك كفيل بالقضاء على هذا

الشك. ومما لا شك فيه أن كل ذلك يساعد على تعاون العاملين وتأييدهم للدراسة، وبالتالي إنجاحها.

ج- اختيار منفذي الدراسة:

الاختيار هو الخطوة الثالثة من خطوات تنفيذ عملية التحليل. إذ إن العنصر الذي يصلح للقيام بعملية التحليل، وجمع المعلومات والبيانات، لابد من أن تتوفر فيه شروط أساسية أهمها:

١- أن تكون لديه خلفية عن ماهية النشاط الذي تزاوله المنشأة، سواء أكان نشاطاً إنتاجياً، أم خدمات، إذ تسهل عليه هذه الخلفية عملية التعرف على مكونات ومراحل العمل، وطبيعته، وظروفه ... الخ، وبالتالي نكون قد ضمنا الحصول على المعلومات الكافية الوافية لعملية التوصيف.

٢- أن تكون لديه خلفية عن تصميم الوظيفة التي سيقوم بجمع المعلومات عنها، أو تحليلها، فمن المفضل أن تضم مجموعة منفذي الدراسة عناصر من تخصصات متنوعة، تكفل تغطية كافة أنواع الأعمال.

٣- أن تكون لديه خبرة ومعرفة نظرية وعملية في مجال تحليل وتوصيف الأعمال، وعلى الأخص في مجال جمع المعلومات في أسلوب الدراسة الميدانية. ومن الأفضل بعد اختيارنا لفريق العمل، أن نخضعهم لدورة تدريبية قصيرة، يطلعون فيها على النواحي الهامة التي يجب التقيد بها، وكيفية التنفيذ السليم للدراسة.

د- مراجعة وتصنيف المعلومات والبيانات:

وبعد أن يتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التحليل، من الضروري جداً أن تراجع هذه البيانات وذلك لاستيفاء بعض النواقص فيها قبل إعداد كشوف التوصيف النهائية التي سنأتي على شرحها لاحقاً. وبعد أن تنتهي المراجعة تصنف كل فئة من الوظائف على حدة، فمثلاً نشاط الحسابات، توضع جميع الوظائف التي تدخل

ضمن هذا النشاط مع بعض. حيث يندرج تحته ـ على سبيل المثال لا الحصر ـ وظائف قيد المستندات، ووظائف فحص ومراجعة المستندات، ووظائف إصدار فواتير التحصيل ... الخ. ولا ننسى أن نشير إلى الغاية من هذه الخطوة، وهي تسهيل عملية تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها، تمهيداً لإعداد كشوف التوصيف.

هـ- تحليل المعلومات والبيانات:

عملية تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها هامة جداً، إذ بموجبها يتم تقدير وتحديد ما يلي:

١- مقدار الجهد الذي يجب بذله من قبل شاغل الوظيفة، لإنجاز الأعمال الملقاة على عاتق الوظيفة.

٢- حجم المسؤوليات المترتبة عن تنفيذ مهام الوظيفة.

٣- الظروف المادية التي يؤدى من خلالها العمل.

٤- الأخطار المهنية المصاحبة لتنفيذ الأعمال المطلوبة.

٥- مدى الإرهاق والتعب المصاحب للعمل.

٦- ... الخ من معلومات ذكرت في البداية.

وبعد الانتهاء من عملية التحليل، تلخص النتائج وتصنف وترتب تمهيداً لإعداد كشف التوصيف الخاص بكل وظيفة.

و- إعداد كشوف التحليل والتوصيف:

إن إعداد كشف التوصيف الخاص بكل عمل على حدة، هي الخطوة السادسة والأخيرة من خطوات تنفيذ تحليل الأعمال، وأياً كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في عملية التحليل، لابد من إعداد كشف التوصيف النهائي. وبطاقة أو كشف الوصف هذا يتضمن كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة مرتبة ومنسقة في شكل يعطي دلالة

ومعنى واضحاً لطبيعة الوظيفة ومكوناتها، والعوامل المحيطة بها، وظروف تأدية المهام المنوطة بها، وشروط شغلها ... الخ.

ولابد من التذكير أخيراً بأن تنفيذ تحليل العمل وتحقيق غايته لا يتم إلا في ضوء نتائج تصميم العمل التي سبق أن أشرنا إليها في بداية هذا الفصل. فاختيار أي أسلوب من أساليب التحليل المنوه عنها سابقاً، لابد له من أن يعتمد على نتائج التصميم التي توضح الخطوات العامة التي سيسير وفقها التحليل، ذلك لأن التحليل ما هو إلا تسجيل تفصيلي لأهداف وخصائص وواجبات الوظائف، وسواء أتم ذلك بواسطة الخبرة، أم الدراسة الميدانية أم أي أسلوب آخر.

ونعرض فيما يلي نموذجاً لكشف تحليل وتوصيف الأعمال:

نموذج (٢)

« كشف تحليل وتوصيف وظيفة »

- المسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة: .....

.....

- الأعمال الواجب أن تؤدى:

أ – أعمال روتينية: .....

ء – أعمال تؤدى بشكل غير منتظم: .....

.....

- درجة الاتصال بالجمهور وأسبابه: .....
- درجة الاتصال بأشخاص آخرين بالشركات الأخرى والهيئات: .....

.....

- المسؤولية عن موظفين آخرين وعن الأعمال التي تؤدى بواسطة الوظائف الأخرى:

.....

أ – عدد الموظفين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة: .....

ب – درجة المسؤولية عن أعمال الآخرين: .....

- الآلات والمعدات المستخدمة (إذا تطلب طبيعة العمل ذلك): .....

.....

- الظروف العادية المحيطة بالعمل: .....

.....

- الأخطار المصاحبة للقيام بمهام الوظيفة (إن وجدت): .....

حددت المواصفات بواســـطة: ..... التاريخ: .....

روجعت المواصفات بواسطة: ..... التاريخ: .....

اعتمدت بواسطة : ..... التاريخ: .....

تعليمات: .....

- الاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة:

أ – التعـــليم: .....

ب – الخبرة: .....

ج – اللغات: .....

د – الخبرة السابقة: .....

هـ – اللياقة البدنيـة: .....

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة للمناقشة

س١: ابحث في مفهوم تصميم وتحليل العمل موضحاً العلاقة بينهما ؟

س٢: وضح علاقة تصميم وتحليل العمل مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية ؟

س٣: ناقش باختصار أهداف وأهمية تصميم وتحليل العمل؟

س٤: ابحث باختصار في أهم العوامل المؤثرة على نجاح تصميم العمل ؟

س٥: ابحث بالتفصيل في أهم مداخل تصميم العمل ؟

س٦: وضح أهم الأسباب التي تدفع المنظمة لإعادة تصميم الأعمال ؟

س٧: ابحث باختصار في خطوات تحليل العمل؟

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة الخيارات المتعددة

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

إن إعداد قوائم الوصف الوظيفي يمثل الخطوة الأخيرة لوظيفة:

A- تصميم العمل.

B- تحليل العمل.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

إن وضع المحددات الشخصية والوظيفية يتم من خلال وظيفة:

A- تصميم العمل.

B- الاستقطاب.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

إن إعداد الهيكل التنظيمي هو خلاصة وظيفة:

A- تصميم العمل.

B- تحليل العمل.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

من أهداف وظيفة تصميم وتحليل العمل:

A- زيادة حب الفرد لعمله.

B- تحديد السلوك المطلوب.

C- تحسين نوعية حياة العمل.

D- كل ما سبق.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

تعمل وظيفة تصميم وتحليل العمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال:

A- زيادة حب الفرد لعمله.

B- تحديد عبء العمل بدقة.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

من العوامل المؤثرة على نجاح تصميم العمل فيما يتعلق بخصائص الوظيفة:

A- الدقة.

B- الوضوح.

C- تجنب الازدواجية.

D- لا شيء مما سبق.

إن تحميل الفرد بأعباء ومسؤوليات خارج نطاق مستواه الإداري يشير إلى.

A- مدخل توسيع العمل أفقياً.

B- المدخل العلمي.

C- مدخل فريق العمل.

D- لا شيء مما سبق.

من العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار مدخل تصميم العمل:

A- حجم المنظمة.

B- رأسمال المنظمة.

C- عدد العاملين في المنظمة.

D- لا شيء مما سبق.

من مداخل تصميم العمل التي توفر للفرد الشعور بالأهمية والمسؤولية:

A- المدخل العلمي.

B- مدخل توسيع العمل أفقياً.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

جامعة حلب UNIVERSITY OF ALEPPO

من أهم مصادر المعلومات التي تستند إليها وظيفة تحليل العمل:

A- القوانين والأنظمة الحكومية.

B- الأعراف التنظيمية.

C- المنظمات المشابهة.

D- لا شيء مما سبق.

تعتبر مخرجات وظيفة تصميم وتحليل العمل بمثابة مدخلات لوظيفة:

A- تخطيط القوى العاملة.

B- الاختيار والتعيين.

C- التدريب.

D- كل ما سبق.

من أهداف وظيفة تصميم العمل وتحليل العمل:

A- توزيع عبء العمل بشكل متوازن.

B- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

C- A+B.

D- لا شيء مما سبق.

من العوامل المؤثرة في نجاح تصميم العمل فيما يتعلق بواجبات العمل:

A- الشعور بالأهمية.

B- الشعور بالمسؤولية.

C- عدم الازدواجية.

D- كل ما سبق.

إن تحديد أهداف وخصائص وواجبات جميع الوظائف داخل الهيكل التنظيمي يشير إلى وظيفة:

E- تخطيط الموارد البشرية.

F- الاختيار والتعيين.

G- التفويض.

إن تحديد أهمية كل وظيفة والأسباب الداعية لها من اختصاص وظيفة:

E- الاختيار والتعيين.

F- الاستقطاب.

G- التعويضات.

H- لا شيء مما سبق.

من مداخل تصميم العمل التي تؤدي للشعور بالأهمية والاستقلالية والإنجاز:

E- المدخل العلمي.

F- مدخل توسيع العمل أفقياً.

G- مدخل فريق العمل.

H- لا شيء مما سبق.

من الأسباب التي تدعو لإعادة تصميم العمل:

E- زيادة إصابات العمل.

F- شراء أجهزة وآلات متطورة.

G- شعور العاملين بالإرهاق والملل.

H- جميع ما سبق.

من خطوات تصميم العمل:

E- تحديد أسلوب الدراسة.

F- اختيار منفذي الدراسة.

G- لا شيء مما سبق.

H- A+B.

من الأساليب التي يمكن اللجوء إليها لجمع المعلومات عند تصميم العمل :

E- تحليل الشركات المشابهة.

F- الخبراء.

G- لا شيء مما سبق.

H- A+B.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

من العوامل المؤثرة على نجاح تصميم العمل فيما يتعلق بأهداف الوظيفة:

A. الدقة.

B. الوضوح.

C. بيان أهمية الوظيفة.

D. لا شيء مما سبق.

إن دمج وظيفتين متشابهتين بوظيفة يؤديها موظف واحد يشير لمبدأ:

A- إثراء العمل.

B- تبادل الأعمال.

C- المدخل العلمي.

D- لا شيء مما سبق.

إن إتاحة الفرصة أمام المرؤوس للمشاركة في التخطيط يشير لمبدأ:

A- توسيع العمل.

B- تبادل الأعمال.

C- فريق العمل.

D- لا شيء مما سبق.

جامعة حلب
UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة الرابعة

تخطيط الموارد البشرية في المنشأة

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن يتعرف على:

١- مفهوم تخطيط الموارد البشرية.

٢- أهمية تخطيط الموارد البشرية.

٣- أهداف تخطيط الموارد البشرية

٤- فوائد تخطيط الموارد البشرية

٥- علاقة تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة الموارد البشرية.

٦- مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.

٧- مراحل تخطيط الموارد البشرية.

٨- المشاكل التي يواجهها مخططو الموارد البشرية

عناصر الوحدة:

١- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

٢- أهمية تخطيط الموارد البشرية

٣- أهداف تخطيط الموارد البشرية

٤- فوائد تخطيط الموارد البشرية

٥- علاقة تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة إدارة الأفراد:

٦- مسؤولية تخطيط الموارد البشرية

٧- مراحل تخطيط الموارد البشرية

٧-١- التنبؤ باتجاهات العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

٧-٢- تقدير حجم ونوعية الطلب على الموارد البشرية مستقبلاً

٧-٣- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الموارد البشرية

٧-٤- معالجة نتائج تخطيط الموارد البشرية

٨- المشاكل التى يواجهها مخططو الموارد البشرية

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة الرابعة
تخطيط الموارد البشرية في المنشأة

١- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه ذلك النشاط الذي تمارسه إدارة الأفراد في المنظمة. والذي بموجبه تعمل على تحديد احتياجاتها من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، والسعي إلى ضمان توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب. وهي في سبيل ذلك، تقوم بوضع استراتيجية مستقبلية، تقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل الحالي والمرتقب، ومقارنته مع قوة إمكانيات العمالة الحالية في المنظمة، لتحديد الحاجة أو الفائض من العمالة، مع الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية المؤثرة ـ سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أم بالبيئة المحيطة ـ في تحديد عدد ونوعية اليد العاملة التي يجري التخطيط لها. ومن هذه العوامل: الأهداف السياسية التنظيمية، التكنولوجيا، السياسة التعليمة في الدولة، الأنظمة والقوانين، العرض والطلب في سوق العمل ... الخ. إذ تلعب هذه العوامل مجتمعةً دوراً، مؤثراً وكبيراً في وضع خطة الموارد البشرية في المنظمة.

من التعريف السابق يمكن لنا أن نستنتج بعض النقاط الهامة التي تعطي مزيداً من الإيضاح لمفهوم تخطيط الموارد البشرية. وفيما يلي هذه النقاط:

- تخطيط الموارد البشرية عملية تخطيطية كأي عمل تخطيطي آخر في أي مجال من مجالات الأعمال الأخرى، إذ يحتاج إلى قيام بعملية تنبؤ لتحديد التوقعات الخاصة باحتياجات المنشأة من العمالة عن الفترة المقبلة. والتنبؤ يحتاج إلى جمع معلومات وبيانات كافية ودقيقة عن الماضي والحاضر والمستقبل، إذ يعد ذلك منهج العمل التخطيطي. ولا يكتفي بالجمع فقط، بل يتطلب الأمر القيام بتحليل البيانات

والمعلومات التي تم جمعها للوصول إلى نتائج محددة يبنى على أساسها تخطيط الحاجة من العمالة. ولاشك أن هذا العمل المشار إليه أعلاه يتطلب خبرة ومعرفة لدى القائمين عليه، كما يتطلب وجود متابعة ورقابة مستمرة في تنفيذ، وتقويم الإنجاز أولاً بأول، للوقوف على الثغرات في التنفيذ، والعمل على تلافيها بأسرع ما يمكن.

- تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل للمنشأة، فهو يبنى على ضوء ظروفها وإمكانياتها.
- تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمقابلة الظروف المتغيرة التي تمر بها المنشأة، وتخطيطها الشامل، وبالتالي هناك علاقة مباشرة بين التخطيط والبيئة.
- ليس من المحتم أن يتبع تخطيط الموارد البشرية زيادة في عدد ونوعية العمالة الحالية، إذ قد يتضح نتيجة الدراسة والتحليل أن هناك عمالة زائدة عن حاجة المنشأة، وبالتالي يجب إيجاد الوسيلة الإنسانية المقبولة التي يمكن بواسطتها الاستغناء عنها، أو تحويلها إلى مجالات عمل أخرى تحتاج إليها.

٢- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

لاشك أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية، من الأنشطة الهامة التي تؤثر على نجاح المنظمة، وتعد حيوية بالنسبة لها، حيث يسهم فيها جميع المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية، إلى جانب مدير الأفراد. ويعود سبب أهمية وحيوية هذا النشاط بالنسبة للمنظمة، في أنه يساعدها على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع قبل وقت كاف، وبالتالي فهو يكشف لها فيما إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة من اليد العاملة في الفترة المقبلة التي يجري التخطيط لها، وبالتالي يجعلها مستعدة قبل وقت كاف لتصحيح عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في الموارد البشرية، ومنع وصوله إلى حالة عدم إمكانية إدارته والتحكم به. ولاشك أن كلتا الحالتين اللتين يمثلهما

عدم التوازن هذا له تكلفة. والنتيجة التي نصل إليها هي: أن تخطيط الموارد البشرية الفعال يساعد على تخفيض التكلفة، ورفع الإنتاجية.

إضافةً إلى ما تقدم يعد تخطيط الموارد البشرية الوسيلة الفعالة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تلعب دوراً مؤثراً في تغيير طبيعة العرض والطلب على الموارد البشرية في سوق العمل، من حيث الكم والنوع، وهذه المتغيرات يكون لها في العادة انعكاسات على استراتيجية الموارد البشرية في هذه المنظمات. فالتطور التكنولوجي على سبيل المثال في ميدان الأعمال، أصبح يتطلب عمالة ماهرة تمتلك قدرات وإمكانات معينة، إذ لم تعد هناك حاجة للعمالة التي تتميز بقدرات فسيولوجية. كما أصبح يتطلب أعداداً أقل من العمالة، بسبب التوسع في استخدام الآلية في العمل. يتضح من ذلك أن التطور التكنولوجي قد أحدث تغييراً في طبيعة الطلب على الموارد البشرية في أسواق الأعمال، ولم يقتصر التغيير على الطلب فقط، بل شمل العرض أيضاً. فتغير طبيعة الطلب أجبر الجامعات والمعاهد... الخ على تغيير برامجها وسياساتها التعليمية بما ينسجم مع نوعية الطلب على الموارد البشرية في سوق العمل. ولاشك أن مواجهة هذه المتغيرات، يتم عن طريق تخطيط سليم وفعال للقوى العاملة، يتعامل معها بفاعلية ورشد بما يحقق للمنظمات النفع، وهذا ما يبرز مدى أهمية ودور تخطيط الموارد البشرية عموماً.

ومن الأمور التي تبرز مدى أهمية تخطيط الموارد البشرية هو أن إعداد خطة الموارد البشرية عن فترة زمنية مقبلة، يساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها. فخطة العمالة الموضوعة عن فترة زمنية مقبلة، تفيد في معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت ... الخ الخاصة بالعمالة التي ستتواجد في المنشأة مستقبلاً. ومما لاشك فيه أن تحديد رقم الرواتب والأجور على ضوء نتائج تخطيط العمالة، قد تضطر المنشأة في بعض الأحيان، إلى إعادة

النظر في تقدير حجم العمالة، في حالة وجود اعتمادات مالية غير كافية لمواجهة التزاماتها.

ولابد من الإشارة في نهاية استعراضنا لموضوع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى نقطة هامة، وهي أن تخطيط الموارد البشرية يساعد في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحدتها الإدارية. كما أن إعداد خطة العمالة يضطر القائمون عليها أن يدرسوا الأعمال الملقاة على عاتق الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنشأة. ونتيجة هذه الدراسة قد يتضح أن لدى بعض الوحدات الإدارية ضغط عمل أكثر من باقي الوحدات الأخرى، بينما هناك وحدات لديها فائض في العمالة. وفي هذه الحالة لا تكون المنشأة بحاجة إلى استخدام عمالة جديدة في الوحدات التي لديها ضغط، إذ يمكن الاستعانة بالوحدات التي لديها فائض في العمالة لمواجهة هذا الضغط.

٣- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يمكن من خلال تعريف تخطيط الموارد البشرية السابق أن نحدد أهداف تخطيط الموارد البشرية كما يأتي:

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

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

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

٤. 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 .

٥. 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 مثلا.

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

٤- فوائد تخطيط الموارد البشرية:

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

١. 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 ؟

ت- وبأي المعايير سيتم إنجازه ؟

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

٢. 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 وفاعليتها.

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

٤. إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم.

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

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

٥- علاقة تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة إدارة الأفراد:

تعد معرفة علاقة نشاط تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة إدارة الأفراد الأخرى شيئاً ضرورياً لاستكمال عملية الإلمام بماهية هذا النشاط الفعال من أنشطة إدارة الأفراد، حيث يأتي فحص طبيعة هذه العلاقة ليلقي المزيد من الضوء على مدى أهميته بالنسبة للمنظمة. وبوجه عام يمكن القول إن تخطيط الموارد البشرية له علاقة مباشرة مع بعض أنشطة إدارة الأفراد كاستقطاب، واختيار وتعيين، وتدريب، وتخطيط برامج مسارات العمل الوظيفي للأفراد. إلى جانب هذه العلاقة المباشرة، هناك علاقة غير مباشرة مع جميع أنشطة إدارة الأفراد الأخرى، على اعتبار أن تخطيط الموارد البشرية هو الوسيلة التي بموجبها يتم تحديد ومعرفة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، والتي تعتبر محور عمل هذه الأنشطة. هذا وسوف نعمد فيما يلي إلى استعراض علاقات تخطيط الموارد البشرية المباشرة فيما يلي:

٥-١- العلاقة مع الاستقطاب:

يمكن النظر إلى نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تحديد لحاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، على أنها مدخلات رئيسية لعملية الاستقطاب. فهي تساعده في وضع الخطة التي على أساسها سيقوم بعملية تحديد مصادر

الموارد البشرية المناسبة التي يتوفر لديها حاجة المنظمة من العمالة من حيث الكمية والنوعية المطلوبتين، والعمل على استقطابها.

٥-٢- العلاقة مع الاختيار والتعيين:

ما أشرنا إليه بصدد العلاقة مع الاستقطاب نشير إليه في مجال العلاقة مع اختيار وتعيين الأفراد. فنتائج التخطيط الفعال هي مدخلات أيضاً لنشاطي الاختيار والتعيين، فهي تحدد لهما العدد المطلوب اختياره وتعينه، والتخصصات المطلوب توافرها في هذا العدد، ليقوما بعملية الانتقاء لأفضل المتقدمين للعمل، والسعي لتعيينهم في الأعمال المناسبة لها.

٥-٣- العلاقة مع التدريب:

تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب، في أنها توضح له أعداد وتخصصات الأفراد الذين سيجري العمل على توفيرهم في المستقبل ـ في حالة إظهار التخطيط نقصاً في الموارد البشرية ـ واحتياجاتهم التدريبية، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد. ومما لاشك فيه أن هذا يساعد نشاط التدريب في معرفة ما هو المطلوب منه مستقبلاً من أعمال تدريبية، يستوجب الأمر معها القيام بوضع الخطط التدريبية المناسبة وتخطيط البرامج اللازمة، من أجل تأهيل وإعداد حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً ـ التي سيعمل على توفيرها ـ لتكون مؤهلة لممارسة مهامها المكلفة بها على الوجه الأكمل.

٥-٤- العلاقة مع برامج المسار الوظيفي للأفراد:

يقصد بالمسارات الوظيفية أن المنظمة تعمل عادةً على تحديد حركة تنقلات العاملين لديها ـ سواء عن طريق الترقية أو النقل ـ منذ بداية تعينهم وحتى نهاية خدمتهم لديها. حيث يكون من المعروف بالنسبة لكل فرد يعمل في المنظمة إذا بدأ بوظيفة كذا، فسيكون بالإمكان أن ينتهي إلى وظيفة كذا. وعليه يمكن القول إن برامج

المسارات الوظيفية في المنظمة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للأعمال فيها، بحيث يكون لكل عمل أو وظيفة مسار ـ إما متخصص أو غير متخصص ـ خاص بها، يتدرج من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى. وبالتالي تعمل هذه البرامج المشار إليها على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم، والزمن الذي يجب خلاله توفير هذه الاحتياجات التي إما أن يتم توفيرها من داخل المنظمة أو من خارجها. وأياً كان مصدر توفير الحاجة، فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزءاً أساسياً من خطة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك لأنها تبين احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلاً من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب خطة الموارد البشرية الموضوعة.

٦- مسؤولية تخطيط الموارد البشرية:

تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة في الواقع على أكثر من شخص واحد، فالإدارة العليا، ومدير الأفراد، وكافة المديرين في المستويين الأوسط والمباشر مسؤولون عن هذا التخطيط، هذا مع العلم أن كل واحد من هؤلاء يلعب دوراً مختلفاً عن الآخر في هذه العملية التخطيطية. فأعضاء الإدارة العليا يكونون مسؤولين على تشجيع التخطيط، وتقديم الدعم والمساندة اللازمين من أجل إنجازه، وبالتأكيد على أهمية استخدامه. ومن جهة ثانية يكون مدير الأفراد مسؤولاً عن وضع الخطة، فهو يقوم ـ من خلال إدارته ـ بجمع المعلومات الضرورية، وإيجاد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية داخل المنظمة، وجعله متاحاً للاستخدام. كما يقوم بعمل أو إجراء التنسيق اللازم بين تخطيط الموارد البشرية وأنشطة إدارة الأفراد الأخرى، ويسعى إلى تقديم فاعلية التخطيط، للوقوف على مدى النجاح الذي تم تحقيقه. وفيما يخص باقي المديرين والمشرفين، فهم يكونون مسؤولين عن توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها تخطيط الموارد البشرية، ويعملون جنباً إلى جنب مع مدير الأفراد من أجل وضع خطة العمالة، التي تسعى إلى توفير احتياجات إداراتهم من الموارد البشرية في الوقت المناسب.

٧- مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يمر تخطيط الموارد البشرية في المنظمة أياً كان مجال عملها بمراحل ثلاث، إذ إن نتائج كل مرحلة يبنى على أساس تنفيذ المرحلة الثانية. وسنقوم فيما يلي باستعراض هذه المراحل الثلاث، التي بموجبها يتم التوصل إلى وضع خطة الموارد البشرية في المنظمة.

٧-١- المرحلة الأولى: التنبؤ باتجاهات العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

تتطلب عملية تقدير الطلب على الموارد البشرية في المنظمة من القائمين عليها وذلك عن المدة الزمنية التي يجري التخطيط لها، أن يقوموا في البداية بعمليات تنبؤ لاتجاهات مجموعة من العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية، وذلك لدراسة مدى تأثيرها وانعكاساتها على تقدير حجم الطلب على الموارد البشرية ونوعيته مستقبلاً. فقد أصبح معروفاً أن التخطيط والتنبؤ توءمان لا ينفصلان، وبمعنى آخر لا تخطيط دون تنبؤ، ذلك لأن الأخير يساعد على تخفيف حدة عنصر المفاجأة في المستقبل، والعمل على مواجهة أحداثه قبل وقوعها قدر الإمكان. وبما أننا قد نوهنا في بداية هذا الفصل بأن تخطيط الموارد البشرية عمل تخطيطي كأي عمل تخطيط آخر، نجد من الضروري أن نتعرض بالشرح إلى موضوع التنبؤ في مجال تخطيط الموارد البشرية، الذي يعد ركناً أساسياً في المرحلة الأولى من العمل التخطيطي في هذا المجال. وعند حديثنا عن موضوع التنبؤ والعوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية ـ التي تعتبر مجالات له ـ لتقدير حجم الطلب على الموارد البشرية مستقبلاً، يتبادر إلى أذهاننا سؤلان اثنان هما:

أ- عن أي شيء سوف نتنبأ به في مجال تخطيط الموارد البشرية؟ وبعبارة أوضح ما هي المتغيرات أو العوامل ذات التأثير على تخطيط الموارد البشرية، التي نحن بحاجة إلى أن نتنبأ باتجاهاتها المستقبلية لتقدير حجم الطلب؟.

ب- ما هي الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ؟.

إن الإجابة عن هذين السؤالين، تعطينا رؤية واضحة عما سنقوم به من عمل في المرحلة الأولى من مراحل تخطيط الموارد البشرية، وهذا ما سوف نقوم به الآن.

إن الإجابة عن التساؤل الأول يستوجب منا أن نقوم بعملية حصر للمتغيرات أو العوامل ـ مجالات التنبؤ ـ التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية أولاً، ثم بعد ذلك نقوم بعمليات التنبؤ والتحليل لاتجاهاتها المستقبلية، من أجل الوصول إلى خطة قوى عاملة واقعية. وبوجه عام يمكن تقسيم المتغيرات أو العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية إلى قسمين اثنين. الأول ويضم المتغيرات الخارجية التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، والثاني يضم المتغيرات الداخلية التي تحدث داخل المنظمة نفسها. وأياً كان المتغير ـ سواء أكان خارجياً أم داخلياً ـ لاشك أن له تأثيراً واضحاً على تخطيط الموارد البشرية، يستوجب الأمر التنبؤ باتجاهاته المستقبلية، والعمل على تحليلها ودراستها، لمعرفة أثرها المتوقع على تخطيط العمالة في المنظمة. وسنعمد فيما يلي لاستعراض هذه المتغيرات بنوعيها مع الشرح:

٧-١-١- المتغيرات الخارجية:

لاشك أن هناك أحداثاً تقع في المجتمعات عموماً يكون لها تأثير كبير على المنظمات على اختلاف أنواعها بشكل عام، وعلى الموارد البشرية فيها بشكل خاص، وهذا يستوجب منا أن نتعرض لها بالمناقشة، لنعرف مدى تأثيرها على موضوع التخطيط الذي نحن بصدد شرحه الآن. ونود التنويه في هذا المقام، بأنه على اعتبار إدارة الأفراد هي الجهة المعنية بكافة أمور العنصر البشري في المنظمة، فإن عليها ومن خلال نشاط تخطيط الموارد البشرية أن تدرك وبشكل مستمر كل ما يحدث في البيئة الخارجية وكل ما له تأثير على الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها واهتمامها في الحاضر والمستقبل. وسنعمد فيما يلي إلى استعراض أهم متغيرات البيئة الخارجية، ـ التي اعتبرناها مجالات لعملية التنبؤ ـ ذات العلاقة بنشاط تخطيط الموارد البشرية:

أ- الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة:

تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي، دوراً مؤثراً في تخطيط الموارد البشرية. ففي فترات الرواج يكون الطلب على السلع والخدمات كبيراً، وتسعى المنظمات إلى زيادة إنتاجها، كي تلبي هذه الزيادة المتوقعة، ولاشك أن هذا الوضع يتطلب من المنظمات التوسع في استخدام الموارد البشرية. فالمنظمة التي تتنبأ بأن الوضع الاقتصادي سائر نحو فترة رواج، عليها أن تتوسع في عملية التوظيف والاستخدام، وأن تتوقع وجود طلب كبير على الموارد البشرية في سوق العمل. ويحدث العكس في حالة التنبؤ بفترة انكماش اقتصادي، فالطلب على السلع سيقل، وبالتالي ستعمل المنظمات على تقليص إنتاجها، وسيؤدي ذلك إلى وجود فائق في العمالة لديها، إلى جانب وجود عرض كبير للموارد البشرية في سوق العمل، في حين أن الطلب عليها يكون قليلاً. ويلعب التضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً كذلك في تخطيط الموارد البشرية. فزيادة نسبة التضخم الاقتصادي، سيجبر المنظمات على زيادة الرواتب والأجور التي تدفعها للعاملين لديها، لتتناسب قدر الإمكان مع تزايد نسب التضخم، وهذا يجعل أسعار منتجاتها المطروحة في السوق مرتفعة. ولتلافي ذلك تعمد المنظمات إلى زيادة إنتاجها باستخدام نفس المدخلات أو أقل، واستخدام أساليب وطرق عمل جديد تعتمد على التكنولوجيا، التي لا تحتاج إلى عمالة، سعياً منها إلى تقليل تكلفة العمل، وبالتالي عرض إنتاجها بأسعار تنافسية. والنتيجة في هذه الحالة التي نريد الوصول إليها، هي أن المنظمات لا تلجأ إلى توظيف موارد بشرية جديدة، وقد تلجأ في بعض الحالات ـ كما هو الحال في الدول الرأسمالية ـ إلى الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية التي هي فائضة عن حاجتها. يتضح مما تقدم مدى تأثير الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة على تخطيط الموارد البشرية، التي تتطلب من المخطط الجيد أن يتنبأ باتجاهاتها، ويأخذ في الحسبان عند وضعه لخطة الموارد البشرية في المنظمة التي يعمل فيها.

ب- التطور التكنولوجي:

إن التقدم التكنولوجي في مختلف المجالات، له تأثير كبير على حجم ونوعية المواد البشرية المستخدمة في المنظمات على اختلاف أنواعها، وبصفة خاصة الاختراعات في مجال الإنسان الآلي، الذي أصبح يحل تدريجياً محل العنصر البشري في العمل. فالعالم الصناعي يسوده اليوم سباق في مجال التصنيع الآلي، الذي يعتمد على الآلية الكاملة في أداء الأعمال، وذلك كوسيلة لتخفيض حجم الموارد البشرية المستخدمة في العمل، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض تكلفة العمل. وبوجه عام يمكن تلخيص تأثير التطور التكنولوجي والآلية الكاملة على الموارد البشرية في نقاط أساسية ثلاث:

١- تخفيض حجم الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات بشكل عام، على اعتبار أن إنجاز العمل يتم بشكل آلي، دون الحاجة إلى العنصر البشري.

٢- الاتجاه إلى توظيف موارد بشرية ماهرة تنسجم مع طبيعة العمل الآلي، إذ لم تعد هناك حاجة للقوة العضلية لتشغيل الآلات، ففرص العمل المتاحة اليوم هي للخبرات والمهارات الفنية المؤهلة والمدربة، التي تتوافق مع طبيعة العمل الآلي.

٣- التغير في حجم ونوعية العرض والطلب في سوق العمل. فالطلب الآن يتجه إلى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية الماهرة، والابتعاد عن العمالة اليدوية. أما العرض فقد اتجهت المؤسسات التعليمية والتدريبية ـ باعتبارها الممول الرئيسي لسوق العمل بالموارد البشرية ـ إلى تعديل برامجها بما ينسجم مع التطور التكنولوجي وطبيعة احتياجاته في المنظمات. فقد أصبحت تسعى إلى توفير عمالة ماهرة فنياً قادرة على العمل الآلي. لذلك يمكننا القول أنه من الضروري جداً القيام بعمليات تنبؤ، لرصد اتجاهات التطور التكنولوجي الحالي والمستقبلي، لمعرفة انعكاساته على عملية تخطيط الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية.

ج- السكان وخصائص الموارد البشرية:

أحد المتغيرات الهامة التي يجب التنبؤ باتجاهاتها الحالية والمستقبلية، ودراسة مدى تأثيرها على تخطيط الموارد البشرية في البيئة الخارجية هي السكان. فالمنظمات بحاجة لمعرفة الخصائص السكانية في المجتمع بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، وذلك من حيث: تركيب هيكل فئات العمر في المجتمع، والنمو السكاني، ونسبة الذكور إلى الإناث، ونسبة الولادات، ونسبة الوفيات ... الخ. فجميع هذه المظاهر السكانية تؤثر على تخطيط الموارد البشرية في المنظمات وتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية في المستقبل. فانخفاض معدل الوفيات عموماً على سبيل المثال، سيؤدي إلى وجود شريحة سكانية كبيرة في السن نسبياً مازالت قائمة على رأس عملها وتعمل. وكذلك تقليص استخدام أو توظيف فئة العمر ما بين الـ ١٦ ـ ٢٢ سنة مثلاً، سيؤدي إلى حدوث نقطة اختناق في المستقبل لإيجاد العمالة اللازمة في الأعوام القادمة، وقد يدفع المنظمات إلى مد السن التقاعدية، واستخدام فئات عمر كبيرة نسبياً، وذلك من أجل تغطية هذا النوع من الاختناق. لذلك نجد من الضروري دراسة الخصائص السكانية في البيئة والعمل على مواجهتها في مجال تخطيط الموارد البشرية.

د- أفضليات العمل:

يسود المجتمعات تقليد معروف هو أن هناك أعمالاً تناسب النساء، وأعمالاً تناسب الرجال، فقد أصبح معروفاً ـ وبشكل خاص في الدول النامية ـ أن الأعمال الكتابية، والسكرتارية، والآلة الكاتبة، والتمريض على سبيل المثال وليس الحصر، تناسب النساء أكثر من الرجال. في حين أصبح معروفاً أيضاً بأن أعمالاً كالإطفاء، والبناء، والمناجم ... الخ تناسب الذكور أكثر من الإناث. وعندما يعمل أحد الجنسين في أعمال الجنس الآخر، يعتبر ذلك إلى حد ما غير مقبول لدى بعض الفئات من الناس في المجتمعات التي تحتفظ بفكرة تقليدية كهذه. لذلك على مخطط الموارد البشرية أن يدرس اتجاهات أفضلية الاستخدام السائدة في المجتمع، ويأخذها في حسبانه عند إعداد خطة

توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل. فحالة كون تمسك المجتمع بمثل هذه الفكرة التقليدية سيؤدي إلى وجود طلب زائد في سوق العمل على أحد الجنسين للأعمال التي تناسبه، وهذا يدعو للاستعداد له مسبقاً.

هـ- القيم الاجتماعية تجاه التقاعد:

مع تزايد نسب التضخم الاقتصادي في العالم، أصبح لدى الموارد البشرية اليوم، ميل للعمل أطول مدة زمنية ممكنة خلال حياتها، ولو أمكنها مد السن القانونية المحددة للإحالة على التقاعد لفعلت ذلك. ويعود السبب في هذا إلى ارتفاع تكلفة المعيشة التي يسببها التضخم الاقتصادي، والتي لن يتمكن المتقاعدون من تغطيتها عن طريق رواتبهم التقاعدية. ولاشك أن هذا التغيير في القيمة الاجتماعية تجاه الإحالة على التقاعد، ومد أمد الحياة العملية أكثر ما يمكن، والابتعاد عن التقاعد في سن مبكرة، هو عكس القيم التي كانت سائدة في الماضي، حيث كان أفراد الموارد البشرية يميلون بوجه عام إلى التقاعد عند سن مبكرة من أجل الراحة. لقد أحدث هذا التغيير نقاط اختناق في وجه استخدام أفراد الموارد البشرية الشابة، وأمام مسارات ترقيتهم الوظيفية ممن يعمل منهم. إن هذا الوضع أوجد مشكلة أمام مخطط الموارد البشرية في المنظمات عليهم مواجهتها، بأن يمارس دوراً ذكياً في التوفيق بين الظروف الخاصة بالموارد البشرية الكبيرة في السن، وبنفس الوقت بين استقطاب وتوظيف الموارد البشرية الشابة.

و- القوانين والأنظمة الحكومية:

إذا عدنا بالزمن إلى الوراء، ومن ثم نظرنا إلى الحاضر، فسوف نجد أن هناك تزايداً للتدخل الحكومي في مجال الأعمال، وعلى الأخص فيما يتعلق بموضوع شؤون الأفراد والعاملين. فأسلوب وطبيعة العمل في إدارة الأفراد في المنظمة الحديثة ـ سواء في الدول الاشتراكية أم الرأسمالية ـ قد جرى تغييره بما يتوافق وينسجم مع القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص. ومن المتوقع أن هذا التدخل وهذا التأثير سيزدادان مستقبلاً. فعلى سبيل المثال يعمد المشرع

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

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

بالنسبة لسياسة التعليم: مما لاشك فيه أن المورد الرئيسي لسوق العمل من الموارد البشرية هي الجامعات، والمعاهد، والمدارس التي تشرف الدولة على وضع سياستها التعليمية. وعليه يمكننا القول إن الدولة في رسمها للسياسة التعليمية في البلد، تلعب دوراً مؤثراً ومباشراً في حجم ونوعية ما هو معروض من موارد بشرية في سوق العمل، والتي ستعتمد عليها المنظمات في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية منها. لذلك بات من الضروري متابعة سياسة الدولة في مجال التعليم والإلمام بها، وأخذها في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية.

بالنسبة لسياسة التوظيف: في كثير من البلدان وعلى الأخص الدول التي تأخذ بالنهج المخطط، تضع الدولة على عاتقها مسؤولية إيجاد فرص عمل لكافة خريجي الجامعات، والمعاهد، والمدارس المهنية، وهذا يضطر أحياناً إلى توظيف عمالة في بعض المنظمات لا حاجة لها، مما يحدث تأثيرات مباشرة على عملية تخطيط الموارد البشرية من اللازم الإلمام بها.

بالنسبة لسياسة الهجرة: تفتح بعض الدول باب الهجرة لمواطنيها لإيجاد فرص عمل وحياة أفضل خارج حدودها. ولاشك أن هذه السياسة ستؤدي إلى حدوث حالات لترك العمل في المنظمات، وإلى وجود نقص في الموارد البشرية في سوق العمل. وهذا يستوجب من مخطط قوى العاملة أن يلم باتجاهات سياسة الدولة في مجال الهجرة، والعمل على مواجهتها قبل مدة، كي لا يفاجأ في أي نقص في الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل، ويجد صعوبة في توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية سواء من حيث الكمية أو النوعية.

٧-١-٢- المتغيرات الداخلية:

كما أن هناك أحداثاً تقع في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لها تأثير على تخطيط الموارد البشرية يجب التنبؤ باتجاهاتها، وهناك أحداث أيضاً تقع داخل المنظمة لها تأثير كذلك على عملية التخطيط، يستوجب الأمر من المخطط أن يسعى إلى التنبؤ باتجاهاتها، ويأخذها في حسابه عند القيام بعمله التخطيطي هذا. وفيما يلي مجموعة من هذه المتغيرات أو الأحداث:

أ- أهداف وخطط المنظمة:

لاشك أن خطة الموارد البشرية في المنظمة تتأثر إلى حد كبير بأهداف وخطط المنظمة المستقبلية، حيث على ضوئها تبنى تقديرات الحاجة من الموارد البشرية بما يفي بمتطلبات إنجاز هذه الأهداف والخطط. فإذا كانت الخطط تتجه إلى توسيع النشاط، فهذه بمثابة إشارة لأن نتنبأ بأن المنظمة بحاجة إلى موارد إضافية، والعكس من ذلك صحيح بلا شك.

ب- التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة:

تؤدي إضافة بعض الأنشطة الجديدة أو استبعاد بعضها إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنظمة، ولاشك أن عملية الإضافة والإلغاء عملية مستمرة ولازمة في حالات كثيرة. فقد تقرر المنظمة مثلاً وضع وتنفيذ برنامج لمراقبة الجودة، وهذا بالتالي يستلزم بالضرورة إنشاء مجموعة من الوظائف لم تكن موجودة من قبل. وقد يحدث العكس فتقرر المنظمة إلغاء أحد الأنشطة (أو حتى بعض الفروع التابعة أحياناً) القائمة، وعلى ذلك يصبح وجود الوظائف الحالية والمسؤولة عن النشاط الملغى أمراً غير ضروري ويحتم إلغاءها، وبالطبع وفي كلتا الحالتين تتأثر خطة الموارد البشرية. ففي حالة الإضافة يعني ذلك أن هناك حاجة لعمالة إضافية سواء من حيث العدد أو النوع. وفي الحالة الثانية يعني ذلك بأنه سيكون لدى المنظمة فائض في اليد العاملة عليها مواجهته بشكل موضوعي ورشيد.

ج- مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة:

إن لبعض مبادئ التنظيم المعروفة أثراً على عدد ونوع الوظائف المطلوبة، إذ تؤثر على تصميم العمل وتكوينه، وسنوضح تأثير ثلاثة مبادئ على سبيل المثال هي: المركزية واللامركزية الإدارية، والتخصص، والتنسيق.

١. ينص مبدأ المركزية على تركيز الأعمال والسلطة في أجهزة مركزية، أو في وحدات إدارية معينة، أما اللامركزية فتنص على توزيع الأعمال والسلطة على أكثر من وحدة إدارية، وإحداث وحدات جديدة يناط بها تنفيذ بعض الأعمال التي كانت تنفذ مركزياً، كما هو الحال في إحداث فرع في المناطق الجغرافية البعيدة. ولاشك أن استخدام اللامركزية سيؤثر على عدد الوظائف المطلوبة في المنشأة وعلى حجم ونوعية اليد العاملة التي يناط بها مهام وأعباء هذه الوظائف أو الأعمال.

٢. أما بالنسبة للتخصص فهو يعني أن يقتصر مضمون الوظيفة على مجموعة محددة من المهام المتماثلة، بحيث تسمح بتخصيص جهد الفرد ومهارته في اتجاه محدد. وبالتالي يظهر التأثير على تصميم أو تكوين الوظيفة لأننا سنجزئ المهام ونسند كل جزء لشخص واحد، وبالتالي سنحتاج إلى عدد أكبر من الوظائف والأفراد وبنوعيات مختلفة.

٣. أما بالنسبة لمدى التنسيق المطلوب بين الأنشطة داخل المنشأة، فله تأثير أيضاً على عدد ونوع الأعمال والأفراد. فنحن نعرف أن التنسيق يحتاج إلى جهود كبيرة، وقد يحتاج في بعض الأحيان إلى إحداث وظائف متخصصة مهمتها التنسيق بين الأعمال، أضف إلى ذلك أن للتنسيق أنواعاً، إذ طبيعة كل نوع من الأعمال تتطلب تنسيقاً من نوع معين. وهذا كله يستدعي توظيف عناصر جديدة تناط بها عمليات التنسيق هذه.

د- كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها عليها:

إن مستوى كفاءة العاملين له تأثير كبير على حجم العمالة فعندما يكون رقم الإنتاج ثابتاً، وتتحسن كفاءة الفرد في العمل بالساعة الواحدة (أي زادت إنتاجيته) فلابد أن يؤدي ذلك إلى وجود فائق في العمالة، لأن رقم الإنتاج يمكن تحقيقه بعدد أقل من الأفراد الحاليين، والعكس من ذلك صحيح. وعملية التنبؤ هنا يمكن أن تتم بواسطة الاطلاع على برامج التدريب المزمع تنفيذها، سواء داخل أم خارج المنشأة.

هـ- معدل دوران العمل:

يعد التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة ركناً أساسياً في مجال تخطيط الموارد البشرية. فارتفاعه يعتبر مؤشراً إلى الحاجة لموارد بشرية تغطي معدل الخسارة البشرية، التي تحدث نتيجة عوامل متعددة أهمها الاستقالات، وعدد إصابات العجز، والوفاة وعدد حالات الفصل والتسريح من العمل، ويمكن أن نضيف إليها عدد أيام وساعات الغياب عن العمل باعتبارها تمثل جهداً بشرياً ضائعاً يجب تعويضه. وهذه المتغيرات يمكن التنبؤ باتجاهاتها من واقع سجلات إدارة الأفراد في الماضي. ويمكن القول بأن التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة، يعد مؤشراً يوضح العدد المرتقب في العمالة الذي تحتاجه المنشأة مستقبلاً لتغطية الخسارة البشرية المتوقعة، والتي تسمى بعمليات الإحلال البشرية.

و- الترقيات المتوقعة:

لاشك أن الترقية من مستوى إداري لمستوى إداري أعلى على ضوء وجود شاغر وظيفي، تعد خسارة للمستوى الإداري الذي حدثت فيه الترقية، وإضافة بشرية للمستوى الذي تمت إليه الترقية. فصحيح أن الترقية هي عملية نقل وظيفي داخلي، إلا أنها في النهاية تمثل نقصاً في الموارد البشرية بالنسبة للمستوى الإداري الذي حدثت فيه الترقية، الأمر الذي يستوجب معه تغطية هذا النقص بأفراد يحلون محل الأفراد الذين تمت ترقيتهم. ونود الإشارة إلى أنه ليس في جميع الأحوال تتم التغطية من خارج المنظمة، فقد ينتهي الأمر بتلبية النقص بعنصر أو أكثر من إدارة في المستوى الأدنى يكون لديها

فائض في العمالة. ونود التنويه بأن المنظمة الجيدة هي التي تقوم بإعداد جدول (يطلق عليه تسمية خريطة الإحلالات الإدارية) يوضح فيه الترقيات المتوقع حدوثها في كل مستوى إداري، والأشخاص المؤهلين من كل مستوى الذين يمكن ترقيتهم. فمن خلال الاطلاع على هذا الجدول أو الخريطة، يمكن أن نكشف النقص من الموارد البشرية الذي لن تتم تغطيته مستقبلاً عن طريق عمليات الترقية من المستويات الأدنى، والذي يجب العمل على توفيره من خارج المنظمة.

ز- إحالات التقاعد:

لاشك أن الأفراد المحالين للتقاعد عند بلوغهم السن القانونية يمثلون خسارة يستوجب الأمر تعويضها وأخذها في الحسبان عند تخطيط الموارد البشرية. فالتنبؤ بعدد إحالات التقاعد ليس بالأمر الصعب، إذ من خلال الاطلاع على سجلات خدمة العاملين في المنظمة، يمكن معرفة عدد ونوعية الأفراد الذين سيحالون إلى التقاعد خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، وذلك على ضوء تاريخ تعيين الأفراد في المنظمة. ونود التنويه بهذا الصدد إلى أنه إلى جانب حالات التقاعد عند بلوغ السن القانونية، قد يكون هناك طلبات إحالة للتقاعد من قبل بعض العاملين قبل بلوغهم السن القانونية، وتسمى هذه الطلبات بطلبات الإحالة للتقاعد المبكرة. هذه الطلبات يتطلب الأمر التنبؤ بها، وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية استقصائية بين صفوف العاملين في المنظمة، لتحديد عدد هذه الإحالات، والتاريخ المتوقع تقديمها من قبل أصحابها.

بعد أن قمنا بالإجابة عن التساؤل الأول من ضمن التساؤلين اللذين أثرناهما في بداية عرضنا للمرحلة الأولى من مراحل تخطيط الموارد البشرية والتي كانت بعنوان «تقدير حجم ونوعية الطلب على الموارد البشرية مستقبلاً»، سنأتي الآن إلى الإجابة عن التساؤل الثاني وهو « ما هي الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في عمليات التنبؤ في مجال تخطيط الموارد البشرية». وسوف نعمد فيما يلي إلى استعراض أهم هذه الأساليب وذلك، بشيء من الإيجاز:

أ- أسلوب المقارنة التاريخية:

يقوم هذا الأسلوب على أساس أن الحاضر ما هو إلا امتداد للماضي، وبالتالي يعتمد هذا الأسلوب في التنبؤ على جمع معلومات عما حدث في الماضي فيما يخص المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية، ومقارنتها بما يحدث في الحاضر، حيث على أساس ذلك يتم التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً. وبوجه عام يعتمد نجاح هذا الأسلوب على مدى وفرة المعلومات الرسمية والدقيقة عن أحداث الماضي، التي قد يكون من الصعب أحياناً الحصول عليها، وخاصةً إذا كانت هذه المعلومات متعلقة بأحداث البيئة الخارجية.

ب- أسلوب تقديرات الخبرة:

يميل هذا الأسلوب لأن يكون أقل استخداماً للجانب الكمي في التنبؤ، حيث يعتمد على الخبرة النظرية والعملية الموجودة لدى مجموعة الخبراء القائمين على عملية التنبؤ والتخطيط. وهنا نشير إلى أسلوب شائع في الاستخدام هو أسلوب «دلفي» الذي بموجبه يقوم عدد من الخبراء بإجراء تنبؤاتهم، وبعدها تمرر هذه التنبؤات من خبير لآخر، ليقوم كل منهم بإجراء التنقيحات اللازمة من واقع خبرته. وتستمر هذه العملية حتى تصل مجموعة الخبراء القائمة على العمل إلى التنبؤ النهائي.

ج- أسلوب تحليل درجة الارتباط بين المتغيرات:

بموجب هذا الأسلوب يجري التنبؤ على ضوء معرفة مدى الارتباط القائم بين المتغير الأساسي وهو تخطيط الموارد البشرية، ومتغير واحد أو أكثر من المتغيرات التي تؤثر على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. وعند ربط المتغير الأساسي بمتغير واحد ذي علاقة كالمبيعات مثلاً يسمى ذلك بأسلوب الارتداد الخطي البسيط. أما عند ربطه بأكثر من متغير ذي علاقة كالمبيعات، والتكنولوجيا، وسوق العمل ... الخ فيسمى في هذه الحالة بأسلوب «الارتداد الخطي المتعدد». ويمكن القول إن النتائج التي يتم التوصل إليها بموجب هذا الأسلوب تكون أكثر دقة من الأساليب السابقة.

د- أسلوب بناء النماذج الرياضية:

يعتمد هذا الأسلوب على بناء الموديلات الرياضية وطرق المحاكاة باستخدام الحاسب الآلي، حيث يحتاج استخدامها إلى خبرة رياضية وإحصائية متطورة، مما يجعل استخدامها محصوراً إلى حد ما في المنظمات الكبيرة التي يتوفر لديها مثل هذه الخبرة والإمكانيات.

٧-٢- المرحلة الثانية: تقدير حجم ونوعية الطلب على الموارد البشرية مستقبلاً:

ويتم ذلك بإتباع ما يلي:

٧-٢-١- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة:

لعله من الأهمية بمكان وقبل أن نتعرض لكيفية حصر عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة المطلوبة في المنظمة، أن نوضح نقطة في غاية الأهمية في هذا الصدد مفادها: أن عملية الحصر التي نقصدها هنا تختص بالعمل أو النشاط وليس بالأفراد. فقد يحتاج نشاط ما إلى عمل معين يندرج تحته أنواع كثيرة من العاملين والوظائف. فالتخزين كنشاط أو عمل رئيسي يندرج تحته عدة أعمال مثل الاستلام، والتفريغ والمناولة، وأمانة المخزن، ومحاسبة المخزن (بطاقات الصنف الصادر والوارد) ... الخ. وبوجه عام تتم عملية الحصر التي نحن في صددها على النحو التالي:

يعمد المخطط في البداية إلى تحديد عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة الرئيسية، وذلك من واقع أهداف وخطط المنظمة. فالمتعارف عليه أن تحقيق أي هدف يتطلب نشاط معين يجب القيام به. بعد ذلك يسعى المخطط إلى الاطلاع ومعرفة الأنشطة أو الأعمال الفرعية ضمن كل نشاط أو عمل رئيسي. فالنشاط المالي على سبيل المثال هو نشاط رئيسي في المنظمة، يتضمن أنشطة أو أعمالاً فرعية تسهم في تحقيق هدفه هي: الحسابات، الجرد، الميزانية، الموازنات التقديرية، التكاليف ... الخ. وبعد أن يعرف المخطط عدد وأنواع الأنشطة أو الأعمال الرئيسية والفرعية، يعمد بعد ذلك إلى تحديد عدد ونوعية

الوظائف التي يحتاج إليها كل نشاط فرعي وبالتالي النشاط الرئيسي (كتحصيل حاصل). فعلى سبيل المثال نقول إن النشاط المالي يحتاج إلى وظيفة مدير مالي يرأس ويدير هذا النشاط الرئيسي في المنظمة، ويحتاج إلى وظيفة رئيس دائرة الحسابات، ووظيفة رئيس دائرة الميزانية، ووظيفة رئيس دائرة التكاليف ... الخ. إن الحصر هنا انصرف إلى الوظائف الإدارية الرئيسية فقط، لكن الحصر لا يكتفي بذلك، بل يسعى إلى حصر الوظائف غير الإدارية التي تحتاجها الأنشطة الرئيسية والفرعية. ففي مثالنا هنا، نحتاج مثلاً إلى وظيفة محاسب، ووظيفة مختزل، ووظيفة كاتب، ووظيفة ماسك سجلات، ووظيفة ضارب على الآلة الكاتبة لإعداد البيانات والقوائم المالية ... الخ. وبالطبع فإن هذا الأمر ينطبق على كافة الأنشطة أو الأعمال الرئيسية التي يقع ضمن نطاقها أكثر من فرد واحد. فلا نعني عندما نقول أننا بحاجة إلى وظيفة محاسب أننا بحاجة إلى محاسب واحد فقط، إذ من الممكن أن طبيعة العمل تحتاج ضمن هذه الوظيفة إلى أكثر من محاسب واحد. كذلك عندما نقول إننا بحاجة إلى وظيفة ضارب آلة كاتبة أو مختزل، فهذا لا يعني أننا بحاجة إلى ضارب ومختزل واحد، بل قد نحتاج إلى أكثر من ذلك بكثير.

٧-٢-٢- تقدير حجم ونوعية الموارد البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة:

بعد الانتهاء من تحديد احتياجات الأنشطة الرئيسية والفرعية من الوظائف، يعمد المخطط إلى تقدير حاجة كل وظيفة من الوظائف التي جرى تحديدها من الأفراد من حيث العدد والتخصص. فمجموع الأفراد يمثل حاجة أنشطة المنظمة من الموارد البشرية اللازمة للقيام بمهامها وأعبائها، وبالتالي تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. وعملية التقدير هنا تتم بواسطة عمل أساسي يدعى تحليل عبء العمل الذي سنشرحه تفصيلاً فيما يلي:

تحليل عبء العمل:

عبء العمل هو حجم أو كمية العمل المطلوب إنجازها من كل وظيفة في الفترة الحالية والفترة المقبلة التي يخطط لها. ويتم التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة عن

طريق التنبؤ بحجم المبيعات أو الخدمات في الفترة المقبلة. إذ يعتبر التنبؤ الأساس الذي تقوم عليه عملية تحديد حجم العمالة اللازمة للمنشأة، فبدون وضع تقدير لرقم المبيعات أو الخدمات عن الفترة المقبلة التي يتم التخطيط عنها، يصعب جداً وضع جداول صحيحة للإنتاج، وبالتالي يصبح من المتعذر جداً معرفة حجم العمالة التي تحتاج إليها المنشأة.

ويمكن الحصول على المعلومات اللازمة لوضع تقدير سليم لأرقام المبيعات أو الخدمات، عن طريق دراسة أرقام المبيعات أو الخدمات في الماضي، على أساس أن التقلبات تتكرر بنسب متقاربة إلى حد ما من سنة لأخرى، كما يمكن الاعتماد على دراسة الاتجاه العام للمستهلكين، والظروف المحيطة بالصناعة عامة ، وبالصناعة المعنية خاصة، إذ يمكن عن طريق ذلك التوصل إلى اتجاه المبيعات فيما إذا كان في حالة صعود أو هبوط.

بعد تحديد رقم المبيعات وجدول السلع التي سوف تنتج أو الخدمات التي ستقدم يجب أن تقوم كل وحدة إدارية في المنشأة بوضع خطتها على ضوء أرقام التنبؤ، والخطة يجب أن تترجم إلى وحدات عمل يمكن قياسها مثل: عدد الفواتير، حصص البيع، عدد شهادات الميلاد، عدد المستندات المحاسبية التي يتم تسجيلها ... الخ. ويتم تحديد هذه الوحدات حسب طبيعة عمل كل وظيفة.

مما تقدم يمكننا القول أنه عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات المرتقب للسلع أو الخدمات يمكن تحديد كمية أو حجم أو عبء العمل، وهذا يعني أن الاحتياجات تبنى أساساً على ضوء المستقبل، آخذين بعين الاعتبار الوضع الراهن، انطلاقاً من أن الهدف الأساسي لتخطيط الموارد البشرية، هو معرفة حجم العمالة التي ستحتاجها المنشأة في المستقبل.

بعد أن يتم تحديد ومعرفة كمية العمل، يمكن تحديد حجم العمالة المطلوب بشكل مبدئي، ويسمى هذا الحجم بالحجم النظري، إذ لا يمكن الوصول إلى الرقم الفعلي إلا بعد حساب قوة العمل الحالية وأخذها في الاعتبار. وعلى أية حالة وللوصول إلى حجم العمالة النظري، يلزمنا معرفة المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ عبء العمل، وهذا لا يمكن معرفته إلا بواسطة تحديد معدلات أداء زمنية لتنفيذ كل وحدة عمل. وتحديد معدلات الأداء إما أن يتم عن طريق الخبرة السابقة، أو عن طريق دراسة الحركة والزمن، ولا شك أن الأسلوب الثاني هو الأدق، ومن الأفضل الاعتماد عليه. وتجدر الإشارة إلى أن هناك صعوبة في وضع معدلات بالنسبة للوظائف ذات الطابع الذهني والفكري، وذلك عكس الأعمال التي تكون روتينية مكررة، إذ يمكن دراستها ووضع معدلات أداء لها، لأن إنتاجيتها ملموسة.

ويمكن معرفة العدد اللازم لتنفيذ حجم عبء العمل، وذلك عن طريق ضرب معدل الأداء بكمية العمل مقسوماً على عدد ساعات العمل الشهرية للموظف أو العامل. وفيما يلي مثال توضيحي عن ذلك:

- نوع العمل: إعداد شهادة ميلاد.
- حجم العمل الشهري: ٢٤٠٠٠ شهادة.
- المدة الزمنية اللازمة لإعداد الشهادة : دقيقتان.
- ساعات العمل الشهرية ٢٠٠ ساعة عمل لكل موظف بما في ذلك التأخيرات والتعطيلات والتوقف.

عدد الساعات اللازمة لإنجاز كمية العمل في الشهر

= ٢٤٠٠٠ × ٢ = ٤٨٠٠٠ دقيقة.

= ٤٨٠٠٠ ÷ ٦٠ = ٨٠٠ ساعة.

العدد اللازم = ٨٠٠ ÷ ٢٠٠ = ٤ موظفين.

بهذا نكون قد توصلنا إلى العدد النظري اللازم لتنفيذ كمية العمل المطلوبة.

ومادمنا لا نخطط للحاضر فقط بل للمستقبل أيضاً، لذلك يجب أن ندخله في عملية الحساب. فبافتراض أن زيادة عبء العمل المتوقع خلال الفترة المقبلة والتي نخطط لها هي ٦٠٠٠ شهادة بالإضافة لعبء العمل الحالي فتكون عملية الحساب على النحو التالي:

عبء العمل = ٢٤٠٠٠ + ٦٠٠٠ = ٣٠٠٠٠ شهادة.

عدد ساعات العمل اللازمة لإنجاز عبء العمل = $\frac{٢ \times ٣٠٠٠٠}{٦٠}$ = ١٠٠٠ ساعة عمل.

العدد اللازم نظرياً = $\frac{١٠٠٠}{٢٠٠}$ = ٥ موظفين.

ونود الإشارة إلى أن عملية تقدير الحاجة من الموارد البشرية على النحو المذكور أعلاه، تتم في ظل النتائج التي تتوصل إليها عملية التنبؤ لاتجاهات المتغيرات المؤثرة على الموارد البشرية، التي سبق أن وضحناها في البداية.

٧-٣- المرحلة الثالثة: تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الموارد البشرية:

إذا عدنا لمثالنا السابق الذي أوضح أننا بحاجة إلى (٥) موظفين، فإذا كان العدد الموجود لدينا (٥) لا يعني ذلك أن هذا العدد يفي بالغرض ويمكنه تنفيذ كمية العمل المطلوبة، لأننا لا نضمن أن يكون هؤلاء متاحين للعمل كل يوم خلال الشهر، لذلك يجب علينا تحديد الوقت المتاح ولهذا فلابد من تحديد ما يلي:

- عدد ساعات الغياب والتأخير عن العمل.
- عدد ساعات الإجازة.

فالغياب عن العمل هو اصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل، برغم أن اسمه مدرج في كشوف الدوام. أما التأخير فيعني أن الفرد حضر للعمل ولكن ليس في الوقت المحدد. وتحسب عدد ساعات الغياب والتأخير عن العمل عن طريق كشوف وسجلات الدوام، إذ يستخرج متوسط الغياب والتأخير بالساعات. أما بالنسبة للأجازات فتحسب عن طريق قسمة مدة إجازة الفرد في السنة على عدد الأشهر لمعرفة ما يخص كل شهر من أيام الإجازة التي يجب تحويلها إلى ساعات. فبجمع عدد ساعات الغياب والتأخير والأجازات في الشهر وطرحها من الوقت النظري، نحصل على الوقت المتاح فعلياً.

وفي مثالنا السابق سيكون عدد ساعات العمل الشهرية أقل من (٢٠٠) ساعة، لذلك فعملية الوصول إلى الوقت الفعل أو المتاح تساعدنا أن نعدل الرقم الذي توصلنا إليه نتيجة تحليل عبء العمل وهو (٥) موظفين. وبمقارنة الرقم الجديد الذي توصلنا إليه ـ على ضوء الوقت المتاح ـ مع العدد المتوفر حالياً، نحصل على الفرق الذي يمثل حجم العمالة الذي يجب توفيره إضافةً للعدد الموجود حالياً عن الفترة الزمنية المقبلة.

فإذا كان الوقت المتاح في مثالنا السابق (١٧٠) ساعة عمل فعلية، تكون عندئذ حاجتنا من الموظفين لإنجاز كمية العمل المطلوبة ما يلي:

$$\frac{١٠٠٠}{١٧٠} = ٦ \text{ موظفين تقريباً.}$$

وبالتالي تكون حاجتنا إلى موظف واحد بالإضافة إلى عدد الموظفين الحاليين. وعددهم خمسة.

يجب التنويه في هذا المجال إلى نقطة هامة يجب أن نأخذها في اعتبارنا عند تحديد حجم العمالة اللازم للمنشأة، وهي حساب معدل الخسارة المتوقعة في الموارد البشرية في المنشأة عن الفترة التي يخطط لها، ويدخل في حساب معدل الخسارة ما يلي:

- الاستقالة.
- الفصل من العمل.
- العجز.
- الوفاة.
- الإحالة إلى التقاعد.

فإذا تم حساب حاجة المنشأة من العمالة عن الفترة التي يخطط لها بـ (٦٠٠) فرد، وكان العدد الموجود حالياً (٥٤٠) فرداً، ومعدل الخسارة (٢٠) فتكون حاجة المنشأة عندئذ ما يلي:

٦٠٠ – ٥٤٠ = ٦٠ فرد.

٦٠ + ٢٠ = ٨٠ فرد.

ومن الضروري بالطبع أن تكون عملية حساب الحاجة من العمالة مفصلة حسب فئات العاملين واختصاصاتهم، وذلك لتكون عملية التحديد شاملة الكم والنوع والاختصاص بآن واحد، لأن التحديد الإجمالي كما هو مشار إليه أعلاه، لا يعطي فكرة واضحة عن الحاجة. وكما قلنا فإن تخطيط الموارد البشرية يحدد حاجة المنشأة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع معاً.

إلى جانب حساب معدل الخسارة البشرية الذي يجب أخذه في الحسبان عند تحليل قوة العمل، هناك أمران آخران يجب أن يضعهما مخطط الموارد البشرية في اعتباره وهما عمليات الإحلال الإدارية التي تتم بموجب حركة الترقيات بين المستويات التنظيمية داخل المنظمة، وكفاءة الموارد البشرية الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها عليها، وقد سبق لنا وأن نوهنا إلى هذين الأمرين، لكن نعيد التأكيد عليهما، على اعتبار أنهما يمثلان تخفيضاً لحجم ونوعية العمالة المطلوبة في المنظمة.

وبإتمام الأبعاد السابقة يمكن للمخطط أن يحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وذلك بدءاً من قاعدة الهرم التنظيمي، مروراً بالمستويات التنظيمية، حتى الوصول إلى قمة هذا الهرم، بتطبيق المعادلة البسيطة التالية:

(الاحتياجات المحسوبة من واقع تحليل عبء وقوة العمل + معدل الخسارة + عدد الأفراد المتوقع ترقيتهم للمستوى الأعلى) ــ (عدد الأفراد المتوقع ترقيتهم للمستوى الذي تحسب حاجته من الموارد البشرية).

ونود التنويه إلى أن عملية طرح عدد الأفراد المتوقع ترقيتهم للمستوى الذي تحسب حاجته، لا تتم سوى بالنسبة للوظائف الإدارية ، على اعتبار أن الوظائف أو الأعمال في قاعدة الهرم التنظيمي تشغل في العادة بموجب عمليات توظيف من خارج المنظمة، وأحياناً عن طريق عمليات النقل من وحدات إدارية لديها فائض في الموارد البشرية من داخل المنظمة ومن نفس المستوى.

كما نود التنويه إلى أن خريطة الإحلالات الإدارية بالنسبة لوظائف الإشراف أو المديرين، لا تتم إلا عن طريق عمليات حصر القدرات الإدارية الصالحة للترقية في كافة المستويات الإدارية ضمن قاعدة الهرم التنظيمي. وتتم عملية الحصر من خلال تقويم أداء العاملين، فعن طريق دراسة تقارير الأداء لكافة العاملين، يمكن معرفة تحديد الأفراد الذين يصلحون لشغل الوظائف الإدارية الأعلى. وتعمل المنظمات عادة على إعداد بطاقة معلومات لكل فرد من أفراد القوة العاملة لديها، تتضمن هذه البطاقة عادةً معلومات عن الأعمال السابقة التي كلف بها في المنظمة، وخبراته السابقة قبل انضمامه للمنظمة، ومستوى تعليمه، والدورات التدريبية التي خضع لها، ونتائج تقييم أدائه في السنوات الماضية، والوظائف التي يمكن أن يرقى إليها، واحتياجاته المستقبلية من التدريب ... الخ، حيث تساعد هذه البطاقة في معرفة الأشخاص المؤهلين للترقية والإحلالات الإدارية مستقبلاً.

وبالنسبة لخريطة الإحلالات الإدارية فهي تتضمن المعلومات التالية وذلك بالنسبة لجميع الوظائف التي تقع على مسار الترقية الواحد من القاعدة وحتى قمة الهرم التنظيمي:

- اسم الوظيفة.
- القسم أو الإدارة.
- اسم شاغل الوظيفة الحالية، وعمره، ومدة عمله في الوظيفة.
- الوظيفة التي يمكن أن يرقى إليها شاغل الوظيفة الحالية، وتاريخ الترقية المتوقع له.
- اسم الفرد البديل للموظف شاغل الوظيفة الحالية، وعمره، ومدة خدمته في وظيفته الحالية، واسم الوظيفة التي يشغلها حالياً، وتاريخ ترقيته المتوقع.

٧-٤- المرحلة الرابعة: معالجة نتائج تخطيط الموارد البشرية:

أشرنا في مطلع هذا الفصل إلى أن نتائج تخطيط الموارد البشرية، إما أن تشير إلى وجود حاجة لموارد بشرية إضافية، أو أن هناك فائضاً فيها، أو أن الموارد الحالية تكفي متطلبات العمل في المنظمة. وهنا سنعمد إلى شرح معالجة كل حالة أو احتمال على انفراد على النحو التالي:

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

ب- بالنسبة لوجود حالة فائض في الموارد البشرية في المنظمة: هناك وسائل أيضاً يمكن أن تلجأ إليها المنظمة في معالجة الفائض، حيث يتوقف اختيار الوسيلة

المناسبة على ضوء ظروف المنظمة من جهة، وعلى ظروف البيئة التي تعمل في ظلها والمتواجدة فيها من جهة أخرى، ومن هذه الوسائل: التسريح، الإحالة للتقاعد قبل بلوغ السن القانونية، تخفيض ساعات العمل، التسريح المؤقت لفترة زمنية معينة وذلك كوسيلة لعدم خسارة المنظمة للموارد البشرية لديها، حيث يمكن إعادة استخدامها عندما تكون بحاجة إليها مجدداً.

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

٨- المشاكل التي يواجهها مخططو الموارد البشرية:

هناك عدة مشاكل يواجهها مخططو الموارد البشرية في المنشأة منها :

١. عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية بالتفصيل والشمول اللازمين، وبالحداثة المعبرة تماما عن الوضع القائم . أي عدم توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة .

٢. وجود نقص واضح في أخصائيي تخطيط الموارد البشرية القادرين على المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابكة لهذه العملية بالمستوى المناسب.

٣. 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.

٤. 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.

٥. صعوبة التوفيق بين مصالح المنشأة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية

المنظمة للعمل .

٦. غالباً ما تكون مستويات الإنتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للعاملين الجدد، ويصعب التنبؤ مسبقا بهذه الفترة وحدود الانخفاض في الأداء ومستوياتهم المتوقعة بعدها.

٧. صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الإحلال المؤقت لها.

٨. صعوبة التنسيق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية.

UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة للمناقشة

س١: ابحث في مفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية موضحاً أهميتها ؟

س٢: وضح أهم أهداف وظيفة تخطيط الموارد البشرية وفوائدها ؟

س٣: ابحث في علاقة وظيفة تخطيط الموارد البشرية مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية؟

س٤: ابحث باختصار في مراحل تخطيط الموارد البشرية ؟

س٥: ناقش أهم المشكلات التي يواجهها مخططو الموارد البشرية ؟

UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة الخيارات المتعددة

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

إن تحديد العدد المطلوب من العاملين لكل وظيفة هو من اختصاص:

A- وظيفة تصميم العمل.

B- وظيفة تحليل العمل.

C- تخطيط الموارد البشرية.

D- لا شيء مما سبق.

تساعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية على زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال:

A- زيادة حب الفرد لعمله.

B- تحديد عبء العمل بدقة.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

من العوامل التي تزيد من أهمية تخطيط الموارد البشرية أنه يعمل على:

E- زيادة حب الفرد لعمله.

F- زيادة عدد المتقدمين للعمل.

G- إعداد الموازنة التقديرية للأصول الثابتة.

H- لا شيء مما سبق.

يؤدي تطبيق مبدأ اللامركزية في التنظيم إلى:

E- زيادة الحاجة للموارد البشرية.

F- نقص الحاجة للموارد البشرية.

G- زيادة الحاجة للعمالة المؤهلة فنياً.

H- لا شيء مما سبق.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

يؤدي إدخال التطور التكنولوجي في المنظمة إلى:

A- زيادة الحاجة للموارد البشرية عموماً.

B- الاتجاه لتوظيف العمالة المؤهلة.

C- خفض الحاجة للموارد البشرية عموماً.

D- B+C.

يؤدي تضييق نطاق الإشراف إلى:

A- زيادة الحاجة للموارد البشرية.

B- نقص الحاجة للموارد البشرية.

C- الاتجاه لتوظيف العمالة المؤهلة.

D- لا شيء مما سبق.

من العوامل الداخلية التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية :

A- معدل دوران العمل.

B- القوانين الحكومية.

C- التطور التكنولوجي.

D- A+C

إن مرور الاقتصاد بحالة من الرواج يؤدي بالنسبة لمصنع لإنتاج المكيفات إلى:

A- زيادة الحاجة للموارد البشرية.

B- نقص الحاجة للموارد البشرية.

C- الاتجاه لتوظيف العمالة المؤهلة.

D- لا شيء مما سبق.

تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال الدور الذي تلعبه في:

A- مواجهة التغيرات البيئية.

B- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

C- A+B.

D- لا شيء مما سبق.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

من الوظائف التي تعتمد على مخرجات وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

A- وظيفة الاستقطاب.

B- وظيفة الاختيار والتعيين.

C- وظيفة التدريب.

D- كل ما سبق.

إن حساب عبء العمل في قسم إدارة الأعمال لفصل دراسي ما يتطلب توافر معلومات حول:

A- عدد مقررات القسم وعدد الشعب وعدد الأساتذة والنصاب ألتدريسي.

B- عدد الطلاب.

C- A+B.

D- لا شيء مما سبق.

إن مرور الاقتصاد بحالة من الكساد يؤدي بالنسبة لمصنع لإنتاج المكيفات إلى:

E- زيادة الحاجة للعمالة.

F- نقص الحاجة للعمالة.

G- عدم وجود أي تأثير .

H- زيادة الحاجة للإداريين فقط.

يؤدي تطبيق مبدأ مركزية التنظيم إلى:

E- زيادة الحاجة للموارد البشرية.

F- نقص الحاجة للموارد البشرية.

G- زيادة الحاجة للعمالة المؤهلة فنياً.

H- ليس له أي تأثير.

من وظائف الموارد البشرية التي تكافئ وظيفة التنظيم:

E- تحليل العمل.

F- تخطيط الموارد البشرية.

G- الاختيار والتعيين.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

من وظائف الموارد البشرية التي تساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور:

E- وظيفة التعويضات.

F- وظيفة الاستقطاب.

G- وظيفة الاختيار والتعيين.

H- لا شيء مما سبق.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

الوحدة الخامسة

استقطاب الموارد البشرية في المنشأة

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن يتعرف على:

١- مفهوم استقطاب الموارد البشرية وأهميته.

٢- مصادر الحصول على الموارد البشرية.

٣- أساليب الاستقطاب الخارجية.

٤- خصائص الاستقطاب الفعال للموارد البشرية.

عناصر الوحدة:

١- تعريف الاستقطاب

٢- أهداف وأهمية الاستقطاب

٣- مصادر الموارد البشرية

٣-١- المصدر الداخلي

٣-٢- المصدر الخارجي

٤- أساليب الاستقطاب الخارجية

٥- فاعلية الاستقطاب

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة الخامسة

استقطاب الموارد البشرية في المنشأة

١- تعريف الاستقطاب :

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

٢- أهداف وأهمية الاستقطاب :

يمكننا القول أن نشاط الاستقطاب يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

أ- القيام بتحديد الأفراد الذين سيتم استقطابهم في الوقت الحاضر والمستقبل ، وذلك على ضوء ما يظهره نشاط تخطيط الموارد البشرية وتصميم وتحليل العمل من نتائج .

ب- العمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة إلى أقصى حد ، وبأقل تكلفة ممكنة . فبزيادة العدد يجعل بدائل المفاضلة والاختيار أمام المنظمة أكثر ، وهذا يمكنها من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية حسب العدد والنوعية التي تريدها .

ت- مساعدة نشاط اختيار الموارد البشرية وذلك عن طريق استبعاد الأفراد المتقدمين للعمل والذين مؤهلاتهم ومواصفاتهم أقل أو أعلى من المؤهلات والمواصفات

المطلوبة للاختيار والتعيين ، ومنعهم من الدخول في إجراءات الاختيار ، وبالتالي هذا يسهم في تسهيل عملية الاختيار ، وتخفيض تكلفتها .

ث- المساهمة في تخفيض احتمال ترك الأفراد الذين تم استقطابهم واختيارهم للعمل في المنظمة بعد فترة قصيرة من الزمن ، وذلك بترغيبهم بالبقاء فيها .

في ضوء الأهداف المبينة أعلاه ، يمكننا الآن أن نرسم أو أن نحدد الأعمال الأساسية التي تكون مناطة عادة بنشاط الاستقطاب ، من أجل تحقيق أهدافه.

أ- تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة ، وذلك في المدى القصير والبعيد ، وفي مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة .

ب- وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل ، وذلك بالتنسيق مع أنشطة إدارة الأفراد الأخرى ، وعلى الأخص نشاط الحوافز .

ت- تحديد مصادر الموارد البشرية التي يمكن للمنظمة أن تلبي احتياجاتها منها ، والبقاء على اتصال مستمر بها ، لتزويدها بمعلومات وافية عن أعداد ونوعية الموارد البشرية المتوفرة والتي ستتوفر لديها مستقبلاً كالجامعات والمعاهد مثلاً .

ث- الحصول على عدد وافر من الموارد البشرية المؤهلة للعمل ، وتوفيره أمام نشاط الاختيار .

ج- البقاء على اتصال مستمر ومباشر مع ظروف سوق العمل .

ح- التنسيق والاتصال المستمر مع نشاطي تخطيط الموارد البشرية والاختيار .

٣- مصادر الموارد البشرية :

يمكن تصنيف مصادر الموارد البشرية في مصدرين رئيسيين اثنين هما :

٣-١- المصدر الداخلي :

يعتبر العاملون الحاليون في المنظمة مصدراً للقوى العاملة تفضله العديد من المنظمات اليوم من أجل تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية ، حيث يتم توفير هذه الاحتياجات عن طريق هذا المصدر من خلال ما يلي :

أ- الترقية :

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

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

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

ت- يرفع من الروح المعنوية للعاملين الحاليين ، نتيجة شعورهم بأن المنظمة التي يعملون فيها ، تقدر جهودهم ، وتعتمد عليهم في ملء الشواغر الوظيفية لديها ، وذلك نتيجة ثقتها بهم.

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

ج- المحافظة على العمالة الحالية ومنعها من التسرب وترك المنظمة ، أملاً منها في إيجاد منظمة أخرى توفر لها فرص التقدم والترقية الوظيفية .

في مقابل هذه المزايا ، هناك مآخذ على الترقية باعتبارها مصدراً داخلياً من مصادر الموارد البشرية وأهم هذه المآخذ ما يلي :

أ- يؤدي الاعتماد على الترقية إلى نقص التنويع في الاهتمامات ، والمعارف ، والثقافات الجديدة التي تحملها معها الموارد البشرية الخارجية ، وهذا ما يطلق عليه بالدم الجديد الذي يجب إدخاله للمنظمة بشكل مستمر .

ب- هيمنة وسيطرة الموارد البشرية الحالية على وظائف المنظمة ، وهذا قد ينتج عنه وجود صراعات بين أفرادها ، وإمكانية حدوث احباطات نفسية لدى الأفراد الذين لم يتمكنوا من الحصول على ترقية .

ب- النقل :

يقصد بالنقل هنا بالعملية التي يتم بموجبها نقل العاملين من إدارة أو قسم إلى قسم آخر دون ترقيتهم ، وغالباً ما يكون النقل هنا أفقياً أي بنفس المستوى الإداري أو الوظيفي . ولابد من الإشارة في هذا المقام إلى أن عمليات النقل قد لا تلقى القبول من بعض الأفراد ، وهذا يعود لأسباب متعددة لعل أهمها هو تغيير الفرد للبيئة الاجتماعية التي اعتاد عليها مع زملائه في القسم أو الإدارة التي يعمل فيها ، هذا إلى جانب احتمال وجود تغيير في حجم وطبيعة المهام والمسؤوليات المناطة بالعمل الجديد عن العمل القديم . وحتى يمكن الاعتماد على النقل كمصدر داخلي من مصادر الموارد البشرية ، تعمد المنظمات إلى الاعتماد على النقل كمصدر داخلي من مصادر الموارد البشرية ، تعمد المنظمات إلى أسلوب الإعلان البارز لكافة العاملين في المنظمة ، يبين فيه وجود وظائف خالية لديها ، مطلوب مرشحين للتقدم إليها وشغلها من داخل المنظمة . هذا الأسلوب لاشك في أنه يحقق فوائد متعددة أهمها ، أنه يحقق المساواة بين كافة العاملين في المنظمة ، إلى جانب أنه يوفر الفرصة أمام العاملين لاختيار الأعمال أو الوظائف التي تناسبهم أكثر .

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

٣-٢- المصدر الخارجي :

بوجه عام يمكن القول أن الاستقطاب من خارج المنظمة له عدة فوائد يمكن تحديد أهمها بما يلي :

أ- جذب أفراد جدد يحملون أفكاراً حديثة وجديدة ، إلى جانب تصورات متطورة ، وهذا ما يطلق عليه بإدخال دم جديد للمنظمة .

ب- إن توظيف شخص مهني مدرب وجاهز للعمل ، أو موظف ، أو عامل ماهر من خارج المنظمة ، يكون في الغالب أقل تكلفة من تدريب وتأهيل فرد يراد تعيينه من داخل المنظمة من أجل شغل العمل أو الوظيفة الخالية .

ت- يستطيع المصدر الخارجي أن يزود المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية المؤقتة ، التي يمكن الاستغناء عنها عند انتهاء الحاجة إليها . وهذا يوفر للمنظمة ميزة المرونة ، وتقليل تكلفة العمل .

وبالرغم من هذه الفوائد التي يتسم بها الاستقطاب الخارجي ، إلا أن عليه مآخذ يمكن إيجازها بما يلي :

أ- احتمال استقطاب أفراد ممن لا تتوفر فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة .

ب- يؤثر الاستقطاب الخارجي سلباً على الروح المعنوية للعاملين الحاليين ، بسبب تفضيل المنظمة للقوى العاملة الخارجية عنهم ، وهذا بلا شك يؤدي إلى ضعف إنتاجيتهم ، وإلى احتمال تركهم للعمل ، بحاً عن ظروف أفضل في منظمات أخرى .

وسنستعرض فيما يلي أهم مصادر الموارد البشرية الخارجية المعروفة :

أ- أجهزة ومكاتب العمل:

ويطلق عليها أيضاً مكاتب الاستخدام أو التوظف، ومهمتها الوساطة بين المنشآت ذات الحاجة للعمالة من جهة، والأفراد الراغبين في العمل من جهة ثانية، إذ تحتفظ لديها بكافة المعلومات المتعلقة بالمنشآت (صاحبة الحاجة) والخاصة بعناوينها والوظائف الشاغرة فيها. وأيضاً بعناوين طالبي العمل وكافة المعلومات المتعلقة بهم. إذاً دور هذه المكاتب هو الاتصال بين الجهتين ليتم اللقاء بينهما والتفاوض ثم التعيين. بعد خضوع الأفراد لإجراءات معينة سنأتي على شرحها لاحقاً. وهذه المكاتب نوعان، منها ما هو خاص يؤدي هذه الخدمة لقاء أجر معين نتقاضاه، ومنها ما هو عام تابع للدولة تقدم خدماتها دون مقابل للأجهزة الحكومية.

ب- أجهزة الاستخدام المؤقتة:

إن عمل هذه الأجهزة يشبه تماماً عمل مكاتب الاستخدام السابقة، إلا أن الاختلاف بينهما هو أن الأولى تحصر اهتمامها بإيجاد فرص عمل دائمة، في حين أن الثانية تحصر اهتمامها في إيجاد فرص عمل مؤقتة. أضف إلى ذلك أن ملكيتها في الغالب تكون ملكية خاصة، في حين أن الأولى تكون ملكيتها إما عامة أو خاصة. وتنظم هذه الأجهزة المؤقتة عملها عن طريق تسجيل أسماء العمال العاطلين عن العمل لديها وكافة المعلومات المتعلقة بهم، ثم تبدأ بالبحث عن فرص عمل مؤقتة لهم في المنظمات التي تتعامل معها، حيث تلبي حاجاتها في شغل الوظائف الشاغرة لديها مؤقتاً، من هذه الأسماء المسجلة لديها. يتضح من ذلك أن القوى العاملة في هذه الحالة ليس لها الخيار ـ في الغالب ـ في انتقاء العمل الذي تفضله، لأن التفضيل يحكمه حاجة المنظمات المتعاملة مع أجهزة الاستخدام هذه. وفي الواقع تعتمد المنظمات ـ وخاصة في الدول الرأسمالية ـ كثيراً على هذه الأجهزة، وذلك بسبب أنها قد تحتاج إلى قوى عاملة مؤقتة عدة مرات في

السنة، وبالتالي هذا الوضع لا يسمح لها بأن تـنظم عمليـات اسـتقطاب متعـددة، فهـذا يتطلب وقتاً طويلاً، وتكاليف مرتفعة، وبالتالي تلجأ المنظمـات إلى مثـل هـذه الأجهـزة لتلبية احتياجاتها المؤقتة من القوى العاملة.

ج- النقابات:

من مصادر العمالة الخارجية أيضاً النقابات العمالية، التي تقوم في بعض البلدان بدور الوسيط بين المنشآت وبين طالبي العمل أيضاً، وقـد يكـون لهـا دور كـبير في مجـال التوظيف كما هو الحـال في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة، إذ تـشترط بعـض النقابـات العمالية فيها على المنشآت عدم توظيف أو استخدام أي فرد قبل الرجوع إليهـا، حيـث يقتصر التوظيف بموجب هذه الحالة على الأفراد المسجلين لديها والمنتسبين إليها.

د- الجمعيات التجارية والمهنية:

تعد هذه الجمعيات مصدراً هاماً من المصادر التي يمكن الاعتماد عليهـا في عمليـة الاستقطاب وتلبية احتياجات المنظمات من أفراد القوى العاملة. فهذه الجمعيـات يكـون لديها في الغالب وسائل اختيارية ـ كالمجلات ـ واجتماعات سنوية يمكن الاسـتفادة منهـا كوسيلة للإعلان عن فرص عمل متاحة أو وظائف خالية مطلوب شغلها. فالاجتماعـات السنوية التي تعقدها هذه الجمعيات. فرصة لأن يتقابل مديرو المنظمات مع بعض الأفراد المؤهلين للعمل. وترغيبهم في التقـدم وطلـب العمـل في منظمـاتهم وبخاصـة بالنـسبة لبعض التخصصات النادرة. إن هذه اللقاءات مفيدة إلى حد ما، وذلك بسبب قصر وقت هذه اللقاءات، إلا أنه يمكن استخدامها كخطوة أولية في عملية الاستقطاب، بحيث تكون عن فرصة للتعارف بين الطرفين، يتبعها خطوات أخرى، يجري العمـل علـى اسـتقطاب الأفراد الذين وقع الاختيار عليهم، بشكل جدي.

هـ- المؤسسات التعليمية:

التطور التكنولوجي، والتقدم في أساليب العمل في حياتنا الحديثة التي نعيشها اليوم، أصبحت المنشآت ـ وعلى الأخص الصناعية منها ـ بحاجة إلى عمالة مؤهلة ومدربة مهنياً، لتتمكن من مسايرة هذا التطور. ومصدر الحصول على هذه العمالة هو الكليات والمعاهد المتوسطة والمدارس المهنية. لذلك على إدارة الأفراد أن تحتفظ بسجل خاص لديها يحتوي على أسماء وعناوين هذه الجهات، وأنواع هذه التخصصات التي تخرجها، وإعدادها سنوياً بشكل تقريبي، وأسماء وعناوين الخريجين وتخصصاتهم أيضاً لتسهل عملية الاتصال بهم واستقطابهم وترغيبهم بالعمل لديها.

و- أقارب وأصدقاء العاملين في المنظمة:

يعد هذا المصدر من المصادر المألوفة التي يمكن للمنشأة أن تعتمد عليها في توفير احتياجاتها من العمالة، وعلى الأخص في حالة الندرة في اليد العاملة بشكل عام، أو بالنسبة لبعض التخصصات أو المهارات بشكل خاص. وفائدة الاعتماد على هذا المصدر تكمن في الحصول على أفراد من مستوى اجتماعي مقارب لمستوى العاملين فيها، هذا فضلاً عن نمو روح الألفة والتعاون بين صفوف العاملين بسبب تجمع عدد من الأصدقاء والمعارف.

وتلجأ المنظمة في العادة عند اعتمادها على هذا المصدر إلى إعداد برنامج يدعى "ببرنامج الاستفسار عن الموظف أو العامل"، يتم بموجبه سؤال العاملين في المنظمة إما شفهياً، أو عن طريق إعلان داخل المنظمة، يشير إلى تخصيص مكافآت للفرد الذي يتقدم بمعلومات صحيحة ومفيدة يعرفها عن أفراد لديهم مهارات جيدة ومعينة، من أجل ترشيحهم لشغل بعض الوظائف أو الأعمال الشاغرة في المنظمة. لقد أثبت هذا الأسلوب بأنه يمكن أن يكون طريقة ذات تكلفة منخفضة في استقطاب القوى العاملة، على اعتبار أنه لا حاجة لقدوم طالب العمل للمنظمة للاستفسار منه عن المعلومات

التي تريدها، إذ يمكن للمنظمة أن تحصل على هذه المعلومات عن طريق الاستفسار الداخلي من العاملين الحاليين الذين يعملون في المنظمة.

ز- إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

تتلقى إدارة الموارد البشرية في المنشأة بين الآونة والأخرى طلبات يتقدم بها أفراد من خارجها، يرغبون ويطلبون العمل أو التوظف فيها، دون أن تكون قد اتصلت بهم مسبقاً. ويكون هؤلاء من نوعيات مختلفة من حيث المؤهل العلمي، والخبرة، لذلك يجب ألا نقلل من أهمية هذا المصدر للحصول على حاجة المنشأة من الأفراد، وخاصة إذا أخذنا في اعتبارنا، أن هؤلاء المتقدمين يطلبون العمل في المنشأة بمحض رغبتهم وإرادتهم، مما يدل على اهتمامهم بها وحبهم في التوظف فيها.

ح- الموارد البشرية الأجنبية:

تواجه بعض المنظمات في العديد من الدول النامية ـ كدول الخليج العربي ـ مشكلة في تلبية احتياجاتها من أفراد القوى العاملة من السوق الداخلية، لذلك نجدها تلجأ لدول أخرى لديها وفرة في القوى العاملة، وتجري عمليات استقطاب وترغيب فيها، لجذب القوى العاملة منها، وبالتالي تلبية حاجتها من الموارد البشرية. ولا يقتصر الأمر على الدول النامية فقط، بل يتعداه للدول الصناعية أيضاً.

ونود التنويه أخيراً ونحن بصدد شرح مصادر الموارد البشرية، إلى أن المنظمات تعتمد عادة على المصدر الداخلي والخارجي معاً في توفير حاجتها من الموارد البشرية، وذلك للاستفادة من مزايا المصدرين بآن واحد.

٤- أساليب الاستقطاب الخارجية :

تلجأ معظم المنظمات إلى استخدام وسيلتين أساسيتين في عملية استقطاب الموارد البشرية الخارجية هما: الإعلان في إحدى وسائل الإعلان ذات الانتشار الواسع ، والمقابلة مع أفراد الموارد البشرية في أماكن أو مصادر تواجدهم .

أ- الإعلان :

فيما يلي نتعرض بالشرح بشيء من الإيجاز لأهم وسائل الإعلان المعروفة ، التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب ، والتي هي ما يلي :

- **الراديو والتلفزيون :** هما من أكثر وسائل الاتصال شيوعاً وأكرها انتشاراً في دول العالم . حيث تضمن المنظمة وصوله لأعداد كبيرة جداً من أفراد الموارد البشرية الراغبة في العمل . إلا أنه من ناحية أخرى يعتبر الإعلان فيهما ذو تكلفة مرتفعة جداً .
- **الصحف :** وهي وسيلة سريعة لإيصال إعلان المنظمة ألاستقطابي لعدد كبير من أفراد الموارد البشرية الذين تحتاجهم ، وبنفس الوقت تعد وسيلة ذات تكلفة منخفضة نسبياً . وتتميز الصحف بأنها وسيلة استقطاب واسعة الانتشار ، وتصلح لاستقطاب أنواع متعددة من الموارد البشرية ، سواء بالنسبة للعمال المهرة ، أو العمال غير المهرة .
- **المجلات التجارية :** تتميز هذه الوسيلة بأنها تمكن المنظمات من توجيه جهودها الاستقطابية نحو فئة معينة من الموارد البشرية التي تحتاجها ، وبشكل عام تعتبر المجلات التجارية وسيلة راقية للاستقطاب ، وتناسب ترغيب الأفراد من ذوي التأهيل العلمي والخبرة العالية . إلا أنه يؤخذ عليها بأنها وسيلة بطيئة نوعاً ما في عملية الاتصال .

ب- المقابلة :

يقصد بالمقابلة هنا قيام لجنة بإجراء زيارات ميدانية لأفراد الموارد البشرية المتوقعة في مصادرها المتواجدة فيها . وتكون هذه الزيارات في الغالب للكليات ، والمعاهد ، والمدارس المهنية ، حيث يتم خلالها مقابلة طلبتها عموماً ، وذلك لإعطائهم نظرة حقيقية

واقعية عن العمل في المنظمة بشكل عام والوظائف الشاغرة لديها بشكل خاص ، كي يتم توظيفهم مستقبلاً.

٥- فاعلية الاستقطاب :

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

أ- توفير تصميم تنظيمي حديث :

يقصد بالتصميم التنظيمي عموماً بالوصف الذي يوضح ما هي المنظمة ، وما هي القيم التي تؤمن بها والسائدة فيها ، وكيف تعامل موظفيها وعمالها ، وما هي نوعية أعمالها هل هي بسيطة وروتينية ، أم أنها متنوعة ومتغيرة . وما هي كمية ونوعية الرقابة التي تمارسها على العاملين لديها ، وما هو مقدار ثقتها بهم ، وكيف تحفزهم على العمل . وبوجه عام يمكن القول بأن هناك نوعين من التصميم التنظيمي. الأول ويطلق عليه التصميم التنظيمي التقليدي، والثاني التصميم التنظيمي المعاصر. فبالنسبة للنوع الأول فهو يتسم بصفات أو خصائص معينة هي ما يلي:

- معاملة العنصر البشري معاملة آلية دون النظر إليه على أنه بشر خلق من دم ولحم.
- ضعف الأمان في العمل والتهديد بالتسريح أو الفصل منه.
- إشراف لصيق على العاملين، وسيطرة ورقابة تامة من قبل الرئيس المباشر على الأفراد.
- تميل الأعمال لأن تكون تكرارية روتينية ذات أهمية قليلة، وخصائصها محدودة يمكن تعلمها بسرعة، وهي تبعث الملل والسأم في نفوس العاملين، ولا توسع من دائرة معرفتهم وخبرتهم في العمل.

- الإنتاجية هي محور الاهتمام.
- استخدام طرق إدارية تقليدية في إدارة العنصر البشري.
- حوافز اقتصادية.

أما النوع الثاني وهو التصميم الحديث فهو يتصف أيضاً بخصائص أهمها ما يلي:

- معاملة إنسانية يحترم بموجبها العنصر البشري في العمل وتسعى إلى تحقيق طموحاته .
- إشراف غير لصيق يمارس العاملون من خلاله رقابة ذاتية .
- مشاركة في اتخاذ القرارات .
- حرية في التعبير عن الرأي .
- تميل الأعمال لأن تكون متنوعة ، وذات أهمية ، تثير اهتمام الأفراد ، وتعمل على تنمية وتوسيع دائرة معرفتهم وخبرتهم في العمل .
- السعي من أجل إشباع الحاجات المادية والمعنوية لدى العاملين ، وتوفير فرص النمو والتقدم أمامهم .
- ضمان استمرارية العمل للعاملين وعدم تهديدهم بالفصل والتسريح .
- محور الاهتمام الإنتاجية والعنصر البشري بآن واحد ، وهما متساويان من حيث الأهمية .

بعد الاستعراض السابق لخصائص كل من التصميم التقليدي والمعاصر، نوضح بأن المنظمات التي تريد أن تصبح حيوية ومنتجة، ومكاناً مرغوباً للعمل فيه يجذب إليه أفراد القوى العاملة، يجب أن تغير من تصاميمها التنظيمية لتصبح معاصرة تساعد عملية الاستقطاب في أن تكون فعالة تحقق أهدافها. إن خصائص النموذج أو التصميم

التنظيمي التقليدي، لم تعد تتماشى مع التطورات الحديثة في مجالات الأعمال، ولم تعد مقبولة في يومنا هذا. وبوجه عام يجب أن يكون النموذج التنظيمي المعاصر مرناً قابلاً للتعديل والتكيف كلما حدثت تطورات في البيئة، وذلك لجعل العاملين الحاليين أكثر إنتاجية ورضا عن العمل، وجعل المنظمة أكثر جاذبية للعمل فيها، ومكاناً محبباً للعمل فيه والانتماء إليه.

ب- النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل :

تعني النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه ـ يطلق عليه أحياناً المرشح للعمل ـ فكرة واقعية عن طبيعة وماهية العمل في المنظمة بوجه عام، والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص. فإعطاء هذه النظرة المسبقة توعي الفرد، وتزيد من ثقته بالمنظمة، وتزيد من فاعلية عملية الاستقطاب عموماً. لذلك يمكن القول أن إعطاء المرشح هذه النظرة الواقعية المسبقة أحد جوانب عملية الاستقطاب وعامل أساسي في نجاحها، حيث تكون فرص الاستقطاب أكبر بواسطتها.

ت- توسيع مسارات الترقية :

تستطيع المنظمات تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين والمحافظة على الموارد البشرية التي تعمل لديها حالياً بنفس الوقت ، عن طريق توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددة أمام العاملين لديها ، ولمن سوف تقوم باستقطابه. ويمكن لها أن تستعين في هذا المجال بأساليب متعددة أهمها: التخفيف من درجة التخصص في العمل، كسر قاعدة أن هناك أعمالاً تناسب الرجال وأخرى تناسب النساء فتح المجال لعمليات النقل الوظيفي. إن توسيع المسارات الوظيفية عن طريق الترقية، جانب مهم يزيد من فاعلية الاستقطاب للأفراد الذين لديهم طموحات يريدون تحقيقها من خلال العمل في المنظمة، وهذا ينطبق بشكل خاص على الوظائف الإدارية.

ث- توفير نظام جيد للحوافز :

إن إعداد واستخدام نظام جيد وسليم للحوافز ، لمن العوامل الهامة التي تؤثر على مدى جاذبية المنظمة كمكان عمل مرغوب العمل فيه من قبل أفراد الموارد البشرية الحالية والمراد استقطابها . فالفرد يهمه كثيراً مدى قدرة المنظمة وسياستها في توفير الفرصة والوسائل التي يمكنه بواسطتها أن يشبع حاجاته ورغباته، ذلك لأن العمل بالنسبة لمعظم أفراد الموارد البشرية هو الوسيلة الأولى التي عن طريقها يتمكنوا من تحقيق آمالهم وتطلعاتهم. ومن أبرز الحوافز والمميزات الوظيفية التي ينظر إليها هي التعويضات عموماً، والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها كالعلاج الطبي، والخدمات الثقافية، والترفيهية.....الخ، هذا وسوف نتطرق إلى موضوع الحوافز بشكل مفصل في فصل لاحق.

ج- مساعدات الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان العمل :

من المعروف أن عملية الاستقطاب لا يقتصر اهتمامها على استقطاب الأفراد في المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها فحسب، بل يتسع ليشمل استقطاب أفراد من مناطق جغرافية أخرى. وفي كثير من الأحيان يقف البعد الجغرافي لمكان إقامة المستقطب والانتقال لمكان عمل المنظمة، عائقاً أمام رغبته للانضمام إليها والعمل لديها، وبالتالي أمام استقطابه. ولإزالة هذه المشكلة، ورفع فاعلية استقطاب الموارد البشرية من الأماكن الجغرافية المختلفة، تقوم المنظمات ـ وعلى الأخص بالنسبة للكفاءات النادرة ـ بتقديم مساعدات متنوعة لأفراد الموارد البشرية المراد استقطابها، لتخفف بها عنهم مشاكل الانتقال وتغيير مكان الإقامة. ومن هذه المساعدات دفع مبلغ من المال لهم يساعدهم على تغطية تكلفة الانتقال وتغيير مكان الإقامة ، وخاصة بالنسبة للمتزوجين . ومن المساعدات أيضاً إيجاد فرص عمل للزوجة أو الزوج سواء داخل المنظمة أو خارجها . ونظراً لوجود أزمة سكن ، فقد عمدت بعض المنظمات إلى بناء أو شراء أو استئجار وحدات سكنية تؤجرها للعاملين لديها ، وعلى الأخص للذين ليسوا من نفس المنطقة

الجغرافية . وفي الواقع تعد هذه المساعدة عاملاً ذا تأثير كبير على زيادة جاذبية المنظمة ورغبة أفراد الموارد البشرية في العمل لديها .

ح- توفير ترتيبات عمل بديلة :

يقصد بترتيبات العمل البديلة ، قيام المنظمة بتنظيم وقت العمل الرسمي فيها على أساس توفير المرونة فيه ، وهذا يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد لأن يختار وقت عمله في المنظمة بما يتناسب مع أوقات فراغه ، وظروفه العائلية والاجتماعية. إن وقت العمل الرسمي في المطارات الجوية والموانئ البحرية، وفي بعض المصانع كالحديد والصلب مثلاً، مستمر طوال / ٢٤ / ساعة ومقسوماً على ورديات. في مثل هذه الحالة تسعى المنظمات إلى توفير حرية نسبية للفرد في أن يختار وقت عمله بما يتماشى مع ظروفه، كأن يبدأ عمله بعد أن تنتهي زوجته من عملها وعودتها إلى المنزل أو العكس. إن توفير مثل هذه الترتيبات يساعد في جعل المنظمة مكاناً مرغوباً للعمل فيه، ويزيد من فاعلية عملية الاستقطاب والترغيب بشكل عام.

UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة للمناقشة

س١: ابحث في مفهوم وظيفة استقطاب الموارد البشرية موضحاً أهميتها ؟

س٢: ابحث في مفهوم الترقية كأحد المصادر الداخلية للموارد البشرية موضحاً مزاياها وعيوبها ؟

س٣: ابحث في مفهوم النقل كأحد المصادر الداخلية للموارد البشرية موضحاً مزاياه وعيوبه ؟

س٤: ناقش أبرز مزايا وعيوب الاعتماد على المصادر الخارجية في الاستقطاب ؟

س٥: ابحث باختصار في خصائص الاستقطاب الفعال ؟

جامعة حلب
UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة الخيارات المتعددة

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

يمكن زيادة فاعلية وظيفة الاستقطاب من خلال وظيفة:

I- التعويضات.

J- التدريب.

K- الأمن الصناعي.

L- جميع ما سبق.

إن وظيفة تصميم وتحليل العمل تخدم وظيفة الاستقطاب كونها:

I- تساعد في تحديد عبئ العمل بدقة.

J- تحدد المعايير التي يتم على أساسها المفاضلة والاختيار.

K- لا شيء مما سبق.

L- A+B.

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى:

A- جذب وترغيب أكبر عدد من العمالة للعمل في المنظمة.

B- المحافظة على العمالة الحالية من التسرب.

C- التحليل الدقيق لعبء العمل.

D- A+B.

من المصادر الخارجية للاستقطاب:

A- النقل.

B- تبادل الأعمال.

C- الترقية.

D- لا شيء مما سبق.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

من مزايا الترقية:

A- تقلل من حدوث الصراعات التنظيمية.

B- التنويع في المعارف والخبرات.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

من العوامل التي تزيد من فاعلية الاستقطاب:

A- فتح مسارات الترقية.

B- منح تعويض انتقال.

C- مرونة وقت العمل.

D- كل ما سبق.

من عيوب الاستقطاب من المصادر الخارجية:

A- هيمنة العمالة الحالية على وظائف المنظمة.

B- تأثيره سلباً على الروح المعنوية للعمالة الداخلية.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

من أبرز المصادر الخارجية التي يمكن من خلالها الحصول على الموارد البشرية:

A- أجهزة ومكاتب التوظيف.

B- إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

C- الترقية.

D- A+B.

من أساليب الاستقطاب الخارجي:

A- الصحف.

B- المقابلة.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

من أهداف الاستقطاب:

A- زيادة عدد المتقدمين للعمل لأقصى حد ممكن.

B- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

C- تخصيص احتمال ترك العمل للأفراد المستقطبين.

D- A+C.

من مزايا الاعتماد على الترقية كأحد المصادر الداخلية للموارد البشرية أنها تعمل على تخفيض تكاليف:

A- الاختيار.

B- تخطيط الموارد البشرية.

C- A+B.

D- لا شيء مما سبق.

من مزايا الاعتماد على المصدر الخارجي كأحد مصادر الاستقطاب، تخفيض تكاليف:

A- الاستقطاب.

B- التدريب.

C- A+B.

D- لا شيء مما سبق.

يقصد بترتيبات العمل البديلة كأحد مصادر فاعلية الاستقطاب:

A- تغطية تكاليف النقل والإقامة الخاصة بالعاملين.

B- مرونة ساعات العمل.

C- إيجاد فرصة عمل للزوج أو الزوجة.

D- كل ما سبق.

تعتبر الترقية حافزاً للعمل إذا ما تم ربطها:

E- بالأقدمية فقط.

F- بالكفاءة فقط.

G- بالكفاءة والأقدمية معاً.

H- لا شيء مما سبق.

جامعة حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة السادسة

الاختيار والتعيين

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن يتعرف على:

١- ماهية الاختيار والتعيين.

٢- أهمية الاختيار والتعيين.

٣- علاقة الاختيار والتعيين بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.

٤- إجراءات الاختيار والتعيين.

٥- أساليب الاختبارات.

٦- معايير تقييم إجراءات الاختيار والتعيين.

عناصر الوحدة:

١- ماهية الاختيار والتعيين

٢- أهمية الاختيار والتعيين

٣- علاقة الاختيار والتعيين بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى

٤- إجراءات الاختيار والتعيين

٥- أساليب الاختبارات

٥-١- أسلوب التنبؤ المفرد

٥-٢- أسلوب التنبؤ المتعدد

٥-٣- أسلوب الحواجز المتعددة

٥-٤- أسلوب التعريض

٥-٥- أسلوب الجمع بين الحواجز المتعددة وأسلوب التعويض

٦- معايير تقييم إجراءات الاختيار والتعيين

جامعة حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة السادسة
الاختيار والتعيين

١- ماهية الاختيار والتعيين:

تعد عملية اختيار وتعيين العاملين امتداداً طبيعياً لأنشطة تصميم وتحليل العمل، وتخطيط القوى العاملة، والاستقطاب، حيث تبدأ حين تنتهي هذه الأنشطة من أداء مهامها. فقد وجدنا في الفصول السابقة كيف أنه يمكننا عن طريق تصميم وتحليل العمل تحديد ومعرفة مواصفات المرشحين للاختيار والتعيين. وكيف عن طريق تخطيط القوى العاملة أمكننا معرفة عدد ونوعية الأفراد الذين ستحتاجهم المنظمة في المستقبل، وكيف عن طريق الاستقطاب تتوفر الأعداد المناسبة من القوى العاملة، لنجري عملية الاختيار والمفاضلة بينها، لانتقاء أفضلها للتعيين. إذاً وبوجه عام يمكن القول إن نشاط الاختيار والتعيين ركن أساسي في عملية أو نشاط متكامل يدعى تكوين وتنمية القوى وهو العامل الذي يسعى إلى توفير العمالة للمنظمة للوفاء بالتزاماتها وتحقيق أهدافها. في ضوء ما تقدم يمكن تعريف نشاط الاختيار والتعيين كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية الفعالة بما يلي:

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظف في المنظمة، لشغل وظائف خالية فيها، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية هي: تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام.

يتضح مما تقدم ومن التعريف الآنف الذكر بشكل خاص، أن نشاط الاختيار والتعيين يسعى إلى تحقيق الهدف التالي:

مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتي تمثل شريانها الحيوي. فعن طريق الاختيار والتعيين السليمين، تتمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد، والنوعية، والمواصفات المطلوبة، والمكان والزمان المناسبين، بما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح. وعملية الاختيار والتعيين في سبيل تحقيق هدفها هذا، تسعى إلى تحقيق التكامل والتوافق ما بين متطلبات وواجبات الأعمال أو الوظائف من جهة، وبين مؤهلات ومواصفات الفرد المتقدم للتعيين فيها من جهة ثانية، انطلاقاً من قاعدة أساسية هي وضع الفرد المناسب في العمل الذي يناسبه.

٢- أهمية الاختيار والتعيين:

تنبع أهمية وظيفة الاختيار من أنها توفر العمالة الصالحة ذات الكفاءة الجيدة التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنشأة، على اعتبار أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج. فالتنظيمات المثالية، وطرق وأساليب العمل الجيدة، والتجهيزات الممتازة، لا يمكن عن طريقها تحقق الأهداف الإنتاجية، دون وجود عنصر العمالة الجيد الكفء، القادر على الأداء والعطاء. إن الأهداف الاقتصادية لا تتحقق بالمال والمعدات، إنما باليد العاملة القادرة على تشغيل هذه المعدات، واستثمار الأموال، وتحريكها بالشكل الصحيح.

وتبرز أهمية عملية الاختيار، وذلك من خلال اطلاعنا على أهم المشاكل الناجمة عن سوء الاختيار والتعيين والتي أهمها ما يلي:

من المؤكد أن أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية في المنشأة، هو سوء الاختيار الذي لا يراعي فيه النواحي والأسس العلمية. فالاختيار غير السليم لا يعاقب فيه الإنتاج ومستوى الأداء فحسب، بل الفرد نفسه أيضاً، إذ لا يشعر بانسجام مع العمل الذي يؤديه ولا براحة نفسية، ولا يشبع ميوله الخاص. ومن هنا يأتي الملل إلى نفسه، وعدم الرغبة في العمل، والتبرم منه، ومثل

هذا الفرد الذي يعمل بهذه النفسية، سيكون عاملاً من عوامل إشاعة الفوضى في صوف الأفراد الذين يعمل معهم، وسيكون مسبباً للمتاعب والمشاكل للعمل وللمنشأة، وبالتالي نجد أن الخسارة ستتفاقم مع مرور الزمن.

بالإضافة لما تقدم ينتج عن الاختيار غير السليم ارتفاع في تكلفة العمل، وذلك من خلال زيادة إنتاجية الفرد الصالح للعمل عن الفرد غير الصالح، مع العلم أنه من المحتمل جداً أن يتقاضى الاثنان مرتباً واحداً. هذا من جهة، ومن جهة ثانية الفرد غير الصالح للعمل قد يعطل الآلة التي يعمل عليها سواء عن قصد أو غير قصد، ولا شك أن لهذا التعطيل أثراً على تكلفة العمل. وهناك تكلفة أخرى تتمثل بارتفاع معدل دوران العمل في المنشأة، لأن الفرد غير المنسجم مع عمله سيبحث عن عمل آخر إما خارج المنشأة، أو بالانتقال لعمل آخر ضمن المنشأة ذاتها، وفي كلتا الحالتين سينجم عن ذلك خسارة وتكلفة تتحملها المنشأة.

على هذا الأساس يجب على المنشأة ممثلة بإدارة الموارد البشرية أن تبذل الجهد الكافي في وضع الأسس والقواعد التي تكفل سلامة عملية اختيار الأفراد، وذلك لصالح المنشأة ولصالح العاملين فيها. فالاختيار السليم هو الذي يضع نصب عينيه تعيين الفرد في العمل الذي يستطيع أداءه وينسجم معه، ويجد الرغبة والميل في نفسه، ويتفق مع ميوله الشخصية، انطلاقاً من القاعدة المعروفة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٣- علاقة الاختيار والتعيين بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى:

يعتمد نجاح إجراءات الاختيار والتعيين على عدد من أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، فعملية الاختيار لا تتم إلا بعد تنفيذ هذه الإدارة لعدد من الأنشطة، التي تعتبر بمثابة مراحل تمهيدية لها، حيث تبدأ هذه المراحل بتصميم وتحليل العمل الذي يوفر للاختيار المواصفات التي على أساسها سيتم انتقاء أفضل المتقدمين للعمل من أجل

التعيين. ثم تأتي المرحلة التالية وهي تخطيط القوى العاملة الذي يوضح أعداد هذه القوى التي تحتاجها المنظمة ونوعياتها. بعد ذلك تأتي المرحلة الأخيرة وهي الاستقطاب الذي يوفر لعملية الاختيار والتعيين الأعداد الكافية، التي تمكنها من المفاضلة بينها، وانتقاء أفضلها للتعيين. يتضح مما تقدم بأن هذه الأنشطة متكاملة مع بعضها البعض،حيث تتمثل نتيجتها بتوفير القوى العاملة الجيدة للمنظمة، التي تكون قادرة على الأداء الكفء، والقابلة لعمليات التطوير والتأهيل. وإلى جانب هذه العلاقة التكاملية السابقة الذكر، هناك علاقة أخرى قائمة بين نشاط الاختيار والتعيين وبعض أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، وهذه العلاقة هي علاقة الاختيار والتعيين بنشاطي التدريب وقياس الأداء، حيث تبرز أو تظهر هذه العلاقة بعد تنفيذ الاختيار.

٣-١- العلاقة مع تصميم وتحليل العمل:

يوفر تصميم وتحليل العمل لعملية الاختيار والتعيين المعايير الأساسية والموضوعية التي على أساسها تتم المفاضلة بين المتقدمين طالبي العمل لانتقاء أفضلهم للتعيين. فبدون هذه المعايير التي يوفرها تحليل العمل بالذات ـ كما مر معنا سابقاً ـ لن يتمكن الاختيار من أداء مهمته، فنجاحه يعتمد أساساً على موضوعية ودقة المعايير التي يوفرها التحليل، التي أسميناها بوصف أو متطلبات العمل، والتي توضح ما هو المطلوب توافره في الفرد من مواصفات وشروط لشغل عمل أوظيفة معينة، ليتمكن من أداء واجباتها على الوجه الأكمل، وهذه المواصفات يجري تحديدها على ضوء احتياجات أو متطلبات العمل أو الوظيفة نفسها، إذن يمكن القول إن علاقة الاختيار والتعيين بتصميم وتحليل العمل علاقة مباشرة، ولا يمكن تنفيذ النشاط الأول، إلا بعد تنفيذ النشاط الثاني، وبالتالي كلما كان تصميم وتحليل العمل فعالاً، أدى ذلك إلى نجاح نشاط الاختيار في أداء مهمته على الوجه الأكمل.

٣-٢- العلاقة مع تخطيط القوى العاملة:

تبرز العلاقة ما بين الاختيار والتعيين وتخطيط القوى العاملة، في أن النشاط الأخير يمد النشاط الأول بمعلومات كافية عن نوعيات أفراد القوى العاملة وتخصصاتها التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً على ضوء حجم وعبء العمل الحالي والمستقبلي. ولا يكتفي بذلك فقط، بل يقوم بمده بمعلومات عن الأعداد اللازمة من هذه النوعيات والتخصصات، ليعمل نشاط الاختيار على انتقاء هذا العدد ممن تقدم وطلب العمل في المنظمة وتعيينه فيها.

٣-٣- العلاقة مع الاستقطاب:

لاشك أن نجاح نشاط الاختيار والتعيين يعتمد إلى حد كبير على مدى فاعلية نشاط الاستقطاب، التي تتمثل بمدى وفرة الأعداد المؤهلة المتقدمة لطلب العمل في المنظمة. فوفرة هذه الأعداد تجعل بدائل المفاضلة والاختيار الأنسب والأفضل منها أكثر احتمالاً، ذلك لأن قلة هذه البدائل تجعل إمكانية المنظمة في توفير احتياجاتها من القوى العاملة وفق المواصفات التي تريدها محدودة.

٣-٤- العلاقة مع قياس الأداء:

تعد نتائج قياس أداء أو كفاءة الفرد بعد اختياره وتعيينه بمدة زمنية، معياراً في الحكم على مدى سلامة عملية اختياره. فإذا كانت النتائج إيجابية دل ذلك على سلامة عملية الاختيار والتعيين، وإذا كانت سلبية دل ذلك على العكس. لذا يمكن القول إنه إذا نفذ قياس الأداء بشكل غير سليم وغير موضوعي، فستنعكس آثاره بشكل سلبي على عملية الاختيار والتعيين، ولن نتمكن من الحكم على مدى سلامتها وكفاءتها بشكل جيد وسليم.

٣-٥- العلاقة مع التدريب:

تتضح علاقة الاختيار بنشاط التدريب من خلال معلومة أساسية عن التدريب مفادها: أن التدريب ما هو إلا عبارة عن وسيلة لصقل وتحسين القدرات والمواصفات

والمهارات الموجودة لدى الفرد. فالتدريب لا يخلق الفرد الجيد، بل يطوره وينميه عن طريق تحسين قدراته ومهاراته، وتوسيع نطاق أو دائرة معرفته بعمله. فالفرد الذي يتم اختياره وتعيينه بشكل غير سليم، لن يتمكن من جعله إنساناً جيداً صالحاً للعمل، حيث يمكن تشبيهه في هذه الحالة بالمادة الخام التي كلما كانت جيدة، كان الإنتاج جيداً وسليماً، والعكس من ذلك صحيح. لذلك نقول إن فاعلية التدريب تعتمد أساساً على مدى فاعلية الاختيار في توفيره الأفراد (المادة الخام) المؤهلين الصالحين للعمل، القابلين لعملية التدريب التي تعمل على تطويرهم وصقل قدراتهم ومهاراتهم، وجعلهم قوى عاملة صالحة للعمل، وذات كفاءة جيدة.

٤- إجراءات الاختيار والتعيين:

قبل القيام بعرض وشرح إجراءات (أو مراحل) عملية الاختيار والتعيين نجد من الأهمية بمكان أن نتعرض لبعض النقاط الأساسية التي تلقي الضوء على مفهوم هذه الإجراءات ومضمونها، بحيث يسهل للقارئ استيعابها وفهمها بيسر، وفيما يلي هذه النقاط:

- إن عملية الاختيار والتعيين ما هي في الواقع إلا عبارة عن مراحل أو حواجز على طالب العمل أن يجتازها بنجاح، حيث يعتبر نجاحه في كل مرحلة بمثابة تصريح لدخوله المرحلة التالية. وعليه فهذه المراحل هي حواجز عليه تخطيها جميعها دون أن يتعثر في أحدها.
- على ضوء النقطة السابقة يمكننا تشبيه عملية الاختيار وإجراءاتها بالغربال، حيث تمثل كل مرحلة أو حاجز عملية غربلة لطالبي العمل، يكون في نتيجتها استبعاد بعضهم ممن لم ينجح في تخطي المرحلة أو الحاجز، وعليه فعملية الاختيار بمراحلها ما هي في الحقيقة إلا عبارة عن مجموعة من عمليات الغربلة، تنتهي إلى انتقاء أفضل طالبي العمل وتعيينهم في الأعمال المناسبة لهم.

- تسعى إجراءات الاختيار والتعيين إلى توفير معلومات عن متطلبات الأعمال أو الوظائف، و التي تعبر عن المواصفات الواجب توافرها في طالبي العمل ليجرى اختيارهم وتعيينهم. وبالتالي فهذه المواصفات ما هي في الواقع إلا عبارة عن معايير اختيار مطلوب التأكد من وجودها لدى طالبي العمل للحكم على أهليتهم للتعيين، وهذه المعايير يوفرها لنا نشاط تصميم وتحليل الأعمال. كما تسعى إجراءات الاختيار إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن طالب العمل والتأكد من صحتها بواسطة استخدام أدوات معينة.
- يتم التأكد من مدى توفر معايير الاختيار لدى طالبي العمل، عن طريق مقارنة المعايير بالمعلومات التي تم جمعها عنهم وذلك بواسطة استخدام مجموعة من الاختبارات والأدوات، حيث تنتهي عملية المقارنة والتأكد، إلى الحكم على مدى أهلية الفرد للتعيين أم لا. لذلك نؤكد على مدى أهمية موضوعية معايير الاختيار ودقتها، ومدى صحة المعلومات التي تجمع عن طالبي العمل.
- إن انتقاء طالب العمل واختياره وتعيينه يعد مؤشراً للتنبؤ بنجاحه في العمل الذي جرى تعيينه فيه، ولا يعد الاختيار نهائياً، إلا بعد مضي فترة زمنية على تسلمه لعمله، حيث بعد مضي الفترة الزمنية هذه يجري تقييم أدائه ومدى نجاحه في عمله. فعلى ضوء نتائج التقييم، إما أن يثبت في عمله وهنا تكون عملية اختياره ناجحة، أو لا يثبت بسبب عدم نجاحه في العمل وهنا يكون اختياره غير ناجح، ويتطلب الأمر إعادة النظر في عملية الاختيار وإجراءاتها لمعرفة السبب.

بعد استعراض هذه النقاط الأساسية، سنعمد فيما يلي إلى شرح إجراءات عملية الاختيار والتعيين التي عبرنا عنها بالحواجز، التي على طالبي العمل اجتيازها بنجاح، ليجري في الأخير اختيارهم وتعيينهم. وفيما يلي هذه الإجراءات أو المراحل (الحواجز) كما عبرنا عنها سابقاً:

٤-١- استقبال طالبي العمل:

في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بتخصيص بعض عناصرها لاستقبال المتقدمين للعمل، وتزويدهم بكافة المعلومات التفصيلية التي اطلعوا على ملخص عنها في إعلان المنظمة عن وجود وظائف شاغرة لديها. وفائدة الاستقبال أنه يعطى الأشخاص فكرة واضحة عن المنشأة، وطبيعة العمل فيها، وبذلك يمكن تصفية عدد من المتقدمين الذين ربما لا يميلون للعمل في المنشأة، بعد تكوينهم فكرة عنها وعن عملها، وبالتالي ستزداد فرص اختيار أصلح الأفراد، والإقلال من نفقات الاختيار.

٤-٢- المقابلة المبدئية:

مدة هذه المقابلة قصيرة وتجرى مع التقدم للعمل، يسأل فيها عن سبب اختياره للعمل في المنشأة، وعن معلوماته العامة، وعن تحصيله العلمي، ويكتفي عادةً بآخر سنوات دراسته. وفائدة هذه المقابلة تتمثل في أنه يمكن من خلالها الاستغناء عن بعض المتقدمين الذي يثبت عدم صلاحيتهم للعمل في المنشأة لعدم توفر الشروط العامة المطلوبة فيهم، وبالتالي تخفيض تكلفة الاختيار عن طريق عدم خضوعهم لباقي الإجراءات.

٤-٣- ملء طلب الاستخدام أو التوظيف:

بعد اقتناع طالب العمل بالتوظيف في المنشأة من خلال زيارته لها وحصوله على المعلومات الكافية عنها، إذا وجد أن ظروف العمل فيها تلائمه، وبعد اجتيازه للمقابلة المبدئية بنجاح، يزود باستمارة تسمى بطلب الاستخدام تتضمن معلومات وبيانات عليه استيفاؤها، إذ من خلال تحليل وتقويم هذه المعلومات يمكن معرفة مدى صلاحيته للدخول في الاختبارات التي سنأتي على شرحها لاحقاً.

إذاً يمكن القول إن طلب الاستخدام هو في الحقيقة دعوة توجهها المنشأة إلى المتقدم للعمل، لإعطاء كافة المعلومات المتعلقة بشخصه، وتقسم هذه المعلومات في هذا

الشأن إلى: معلومات متعلقة بشخص المتقدم كالاسم، والعنوان، ومكان وتاريخ الميلاد، والجنس والجنسية. ومعلومات متعلقة بالحالة العائلية متزوج أو أعزب أو أرمل، عدد الأولاد. ومعلومات متعلقة بالحالة الصحية والجسمانية كالطول والوزن. ومعلومات متعلقة بالناحية الثقافية كدرجة التعليم، والشهادات وجهة الحصول عليها، والمواد التي درسها. ومعلومات متعلقة بالخبرة المتوفرة لديه والمنشآت التي عمل فيها. ومعلومات عن الأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتأكد من صحة البيانات التي أدلى بها. وأخيراً معلومات عن الاهتمامات والميول العامة لديه.

ويجب عند إعداد وتصميم الطلب، أن يراعى الوضوح والتسلسل في التفكير وعدم الانتقال من موضوع لآخر، ثم الرجوع فجأة إلى موضوع سابق. وأن تكون الأسئلة مبسطة وسهلة، ولا تشجع المتقدم على الإدلاء ببيانات غير صحيحة كسؤاله عن سبب تركه لعمله السابق. وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المنشأة لأكثر من نموذج، بحيث يكون لكل فئة نموذج خاص بها، إذ لا يعقل أن تكون الأسئلة الموجهة والمعلومات المطلوبة هي نفسها لكافة أنواع الوظائف.

ويفيد طلب الاستخدام بما يلي:

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

- يمكن عن طريق المعلومات الواردة والتي أدلى بها المتقدم للعمل، معرفة مقدرته على الكتابة والصياغة الصحيحة، وعلى درجة تعبيره عن نفسه، وطريقة ترتيب أفكاره.

أخيراً لابد لنا من الإشارة إلى ضرورة التأكد من صحة البيانات التي أدلى بها المتقدم للعمل في طلب الاستخدام. ويمكن أن يتم التأكد بواسطة الأساليب الآتية:

١- الاختبارات وعلى الأخص النفسية منها، والمقابلات.

٢- المنشآت أو المنشأة التي كان يعمل فيها سابقاً.

٣- المدرسة أو المعهد، أو الكلية التي حصل منها على شهادته، وذلك من خلال آراء الأساتذة الذين لهم مكانة محترمة في الهيئة الاجتماعية، وعلى جانب كبير من الأمانة وعدم التحيز.

٤- النقابات العمالية.

ويتم الاستفسار والتأكد بوسائل متعددة منها: المراسلة، وذلك عن طريق استمارة تتضمن معلومات محددة يطلب من الجهة استيفاؤها، أو تترك الحرية لها في إبداء الرأي. ووسيلة أخرى هي الاتصال الهاتفي، والوسيلة الأخيرة هي الزيارة الميدانية. ولاشك أن أفضل وسيلة هي المراسلة، نظراً لأنها عملية وتكلفتها قليلة، ولا تتطلب وقتاً وجهداً، ويمكن الحصول على معلومات كافية من خلالها.

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن عملية الحصول على معلومات عن طالب العمل من المنشأة التي كان يعمل لديها سابقاً، أو التأكد من صحة المعلومات التي أدلى لها في طلب الاستخدام، ليست دائماً سهلة كما يظن البعض. فالعديد من المنشآت قد لا تعطي مثل هذه المعلومات، على اعتبار أنها معلومات شخصية تتعلق بالفرد، وعملية الإدلاء بها قد تعرض المنشأة إلى مسؤولية قانونية تجاه صاحبها. لذلك تعد هذه المسألة مسألة محرجة بالنسبة للمنشأة صاحبة العلاقة. ولتخفيف هذه المشكلة ينصح بطلب

معلومات لا يكون لها طابع السرية، وأن تتم العملية بمعرفة طالب العمل صاحب العلاقة وبعلمه، حتى لا تتعرض المنشآت التي يطلب منها المعلومات، أو التأكد من صحة المعلومات إلى مسؤولية قانونية.

٤-٤- الكشف الطبي:

لابد قبل تعيين شخص ما التأكد من لياقته للعمل، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الكشف الطبي الذي يجريه طبيب، أو لجنة من الأطباء، يكون لديهم معلومات عن الاشتراطات الصحية اللازمة لكل نوع من الوظائف الموجودة في الشركة. ويفيد الكشف الصحي في معرفة مدى ملاءمة طالب العمل للوظيفة التي سيشغلها. إذ من المحتمل أن يظهر الكشف الطبي عدم ملاءمة المرشح صحياً لشغل الوظيفة. كما يفيد الكشف الطبي في حماية العاملين الموجودين بالمنشأة من تعيين أحد المرشحين الذي يحمل مرضاً سارياً.

ولنجاح عملية الكشف الطبي، يجب أن تحلل المعلومات الموجودة عن كل وظيفة، كي تحدد الاشتراطات الصحية التي تمليها طبيعة المهام المكلفة بها الوظيفة، وذلك على نموذج خاص يعطي للطبيب ليدون عليه ملاحظاته بعد الكشف على المتقدم، ثم يرسله إلى إدارة الموارد البشرية لمطابقة هذه الملاحظات على الاشتراطات المحددة في النموذج.

٤-٥- مقابلة الاختيار:

بعد اجتياز طالب العمل مرحلة الكشف الطبي، يخضع لمقابلة ثانية ـ غير المقابلة المبدئية الأولى التي نوهنا عنها ـ الغاية منها جمع معلومات إضافية وأعمق عنه، والتأكد من صحة المعلومات التي أدلى بها في طلب الاستخدام. وإلى جانب ذلك كله، يمكن من خلال هذه المقابلة تقييم قابلية طالب العمل واستعداده للعمل، وقدرته على الإنجاز، واهتماماته الشخصية، وتفضيلاته للعمل. لذلك تعد هذه المقابلة في غاية الأهمية، ويعتبرها البعض نوعاً من أنواع الاختبارات، لكنها اختبار شفهي وليس تحريرياً، يمكن بنتيجتها استبعاد بعض طالبي العمل فيما إذا تبين للجنة المقابلة عدم أهليتهم للتعيين.

إذاً يمكن القول إن مقابلة الاختيار والتعيين هي إحدى الوسائل الأساسية من أجل جمع والحصول على معلومات واقعية وفعلية عن طالب العمل، لتكوين خلفية مناسبة عنه. وهي في نفس الوقت وسيلة للتأكد من صحة المعلومات التي يقدمها طالب العمل عن نفسه، وكذلك هي اختبار شفهي. لكن تجدر الإشارة في هذا المجال إلى أنه إذا اعتبرنا مقابلة الاختيار والتعيين اختباراً شفهياً، فيجب ألا تكون نتيجة تقييمها بمثابة الحكم النهائي على مدى أهلية طالب العمل للتعيين، وذلك لسبب وجيه هو: اعتمادها الكبير على الرأي الشخصي للجنة المقابلة في التقييم والحكم، وهذا ما يظهر احتمال وجود نوع من التحيز واللاموضوعية في التقييم. لذلك ننوه في هذا الصدد إلى اعتبار أن مقابلة الاختيار والتعيين هي الإجراء الأساسي في عملية تقييم واختيار أفراد القوى العاملة، خطأ تقع فيه الكثير من المنظمات، وخاصةً في الدول النامية، فهذه المقابلة ما هي إلا مرحلة أو إجراء من ضمن مجموعة من الإجراءات التي تشتمل عليها عملية الاختيار والتعيين، التي تهدف إلى انتقاء أفضل المتقدمين طالبي العمل، من أجل تعيينهم في المنظمة.

وإذا أردنا أن نعرّف المقابلة فيمكن أن نعرفها بالتعريف البسيط التالي: هي لقاء يجري خلاله محادثة بين شخصين أو أكثر، لتبادل الرأي والمعلومات بشأن موضوع معين، وهي تستخدم لأغراض لا حصر لها، ومن ضمنها اختيار العاملين الذي هو مجال بحثنا ودراستنا. والمقابلة أنواع سنعمد إلى شرحها فيما يلي:

٤-٥-١- المقابلة المخططة:

ويطلق عليها البعض تسمية المقابلة النمطية، أو «النموذجية» وبموجبها يتم وضع الأسئلة التي يراد طرحها على طالب العمل بشكل مسبق، وتكون مطبوعة، وتنحصر مهمة منفذ المقابلة في تسجيل الإجابات فقط. في الفراغات الموجودة بين سطور الأسئلة. إذاً يأخذ هذا النوع من المقابلات شكل قائمة استقصاء تتضمن أسئلة شفهية مطلوب من طالب العمل الإجابة عنها. تتميز هذه المقابلة بالسهولة حيث يمكن لأي فرد أن

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

٤-٥-٢- المقابلة الموجهة:

يتم تنفيذ هذا النوع من المقابلات، بأن توضع أسئلة إرشادية تتضمن النقاط الأساسية التي يجب على منفذ المقابلة أن يتقيد بها كمرشد أو كدليل مساعد له في تنفيذ المقابلة، وماعداها يكون بإمكانه أن يضيف عليها أسئلة جديدة أو يوسع بعضها حسب ما يراه ضرورياً، وذلك من أجل الكشف عن خلفية طالب العمل ومواصفاته بشكل معمق. إذاً تعتبر الأسئلة الموضوعة بمثابة نقطة انطلاق وكموجه ومرشد في تنفيذ هذه المقابلة. يتميز هذا النوع بأنه يوفر مرونة في تنفيذ المقابلة. بحيث يتيح لمنفذها بأن يتصرف حسب ما يراه مناسباً مع سير المقابلة والمناقشة التي تجري فيها، وهي تتطلب قدراً من المهارة والخبرة لدى منفذها. وتضمن الحصول على معلومات جيدة عن طالب العمل.

٤-٥-٣- المقابلة غير المخططة:

ويطلق عليها البعض تسمية «المقابلة الحرة» وبموجبها تحدد لمنفذ المقابلة الموضوعات العامة التي عليه أن يسأل فيها فقط، دون تحديد هيكل الأسئلة التي سيطرحها على طالب العمل، وذلك ليكون لدى المنفذ الحرية الكاملة في طرح الأسئلة التي يريدها، وأن يتوسع فيها كما يشاء. يتميز هذا النوع من المقابلة أنه يوفر لمنفذها قدراً كبيراً من المرونة، وتتيح له الحصول على معلومات متنوعة عن طالب العمل إلا أنه يؤخذ عليها

بأنها غير دقيقة أحياناً، نتيجة الارتجالية التي تسود تنفيذها، هذا إلى جانب أنها تحتاج لمهارة وخبرة عاليتين من قبل منفذيها. ليتمكنوا من تنفيذها بنجاح، وتحقيق الغاية المرجوة منها.

وبغض النظر عن نوع وشكل المقابلة المستخدمة في الاختيار والتعيين هناك عدد من المشاكل التي لها طابع العمومية تؤثر على نجاحها، وإدراك هذه المشاكل ومعرفتها يساعدان إلى حد كبير في التقليل من احتمال حدوثها. وهنا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً في هذا المجال، وهو أن تقوم بتوضيح هذه المشكلات (أو الأخطاء التي يقع فيها منفذ المقابلة) للقائمين على تنفيذ المقابلات، كي يعرفوها ويدركوها، ويتدربوا على كيفية تجنبها، وذلك من أجل زيادة مقدرتهم على تنفيذ المقابلة وتحقيق الغاية المرجوة منها. ***وسنعمد فيما يلي إلى عرض هذه المشاكل بشيء من الإيجاز، مع توضيح أهم الإرشادات التي إذا اتبعها منفذ المقابلة، ستساعده كثيراً في أداء مهمته على أكمل وجه:***

- إصدار حكم سريع وأولي على طالب العمل. إن وقوع منفذ المقابلة في مثل هذا الخطأ وفي وقت مبكر من تنفيذها، يؤدي إلى وضع عقبة أمامه في سبيل حصوله على معلومات مفيدة من طالب العمل. فالحكم السريع يوحي للمنفذ ويقنعه أحياناً بأن المعلومات الأولية التي حصل عليها كافية لإعطائه فكرة تمكنه من تقييم طالب العمل. لذلك من الضروري عدم تقييم طالب العمل والحكم على مدى أهليته ومتابعته لإجراءات الاختيار، إلا في نهاية المقابلة، وذلك بعد الحصول على معلومات كافية من طالب العمل، ومراجعتها بشكل دقيق.
- عدم قراءة منفذ المقابلة لمعايير الاختيار بشكل جيد التي توضح له ماهو المطلوب توفره في طالب العمل من أجل تعيينه والتي على أساسها سيتم جمع المعلومات عنه بشكل جيد ودقيق. إن عدم القراءة الجيدة لمعايير الاختيار، سيؤدي بلا شك إلى عدم إلمام منفذ المقابلة بمتطلبات العمل، وبالتالي ستتأثر دقة وصحة المعلومات التي يجمعها. لذلك ينصح المنفذ بأن يقرأ معايير الاختيار جيداً

ويفهمها، لأن فهمه لها سيساعده كثيراً في جمع معلومات مناسبة عن طالب العمل، والحكم علي أهليته للتعيين.

- أن يطغى تقييم منفذ المقابلة لصفة معينة لدى طالب العمل على تقييمه لباقي الصفات الأخرى الموجودة لديه، بحيث يأتي تقييمه لطالب العمل متأثراً بهذه الصفة، ويسمى هذا الخطأ التأثر بالهالة. ومن الصفات التي قد يتأثر بها منفذ المقابلة لدى طالب العمل المرح، جاذبية الحديث، حسن المظهر ... إلخ. ولاشك أن التأثر بالهالة سيؤدي في النهاية إلى تقييم ضعيف ومتحيز، ويؤثر على موضوعية عملية الاختيار.لذلك ينصح المنفذ بأن ينظر إلى صفات المتقدم للعمل نظرة واحدة، وعدم التأثر بصفة معينة لديه.
- ينفذ المقابلة عادةً أكثر من شخص واحد، وفي هذه الحالة قد يحدث تداخل وتكرار في طرح الأسئلة على طالب العمل، وهذا ما يجهده ويضيع من الوقت. لذلك ينصح أن يجتمع منفذو المقابلة قبل تنفيذها لينسقوا عملية طرح الأسئلة فيما بينهم، تجنباً لهذه المشكلة.
- هناك خطأ معروف باسم تأثير التباين يقع فيه العديد من منفذي المقابلات. ومضمون هذا الخطأ هو أن بعض المنفذين يضعون تقييمهم عن طالب العمل على أساس مقارنة صفاته مع صفات الآخرين من المتقدمين لطلب العمل، فقد يكون طالب العمل ذا مستوى متوسط، وباقي طالبي العمل مستواهم ضعيف. ونتيجة المقارنة بهم يظهر طالب العمل ذو المستوى المتوسط على أنه جيد، وبالتالي يكون الحكم في هذه الحالة على أهلية طالب العمل غير صحيح. لذلك ينصح منفذ المقابلة بأن يعتبر أساس الاختيار هو المعايير الموضوعية التي توضح ما هي المواصفات المطلوب توافرها لدى طالب العمل لتحديد صلاحيته للتعيين.

- الابتعاد عن تأثير مؤشرات (دلائل) الاتصال غير اللفظي التي قد تصدر عن طالب العمل. ومن هذه المؤشرات غير اللفظية: المظهر الفسيولوجي، المظهر الخارجي، حركات في الجسم تصدر عن طالب العمل كطقطقة الأصابع وتحريك الرأس أو الرقبة ... إلخ. فمثل هذه الدلائل قد تصرف انتباه منفذ المقابلة عن المعلومات الشفهية التي يدلي بها طالب العمل. لذلك يجب على المنفذ ألا يعير اهتماماً لمثل هذه الدلائل، فهمه وهدفه الأول والأخير في المقابلة هو الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن طالب العمل، والحكم على مدى أهليته للتعيين.
- على منفذ المقابلة أن يأخذ في اعتباره أن الأسئلة التي يطرحها في المقابلة، يجب أن تكون منسقة ومترابطة. وهدفها الأساسي الوصول إلى معلومات قيمة تساعد في تكوين خلفية جيدة عن طالب العمل حول صلاحيته للتعيين.
- أن يسعى المقابل لأن يجعل جو المقابلة جواً ودياً، يبعد فيه القلق والتوتر الذي يكون مصاحباً عادة لطالب العمل، نتيجة رهبته من المقابلة. فالجو الودي يساعد كثيراً في أن يدلي طالب العمل بما لديه من معلومات دون انفعال. وينصح في العادة في هذا المجال أن تبدأ المقابلة بطرح أسئلة عامة عن الطقس مثلاً، لتخفيف حدة الانفعال لدى طالب العمل. كما ينصح في هذا المقام أن يسجل المنفذ ملاحظاته بشكل لا يحدث قلقاً لدى طالب العمل.
- على منفذ المقابلة الابتعاد عن الأسئلة الجارحة التي قد لا يكون هناك لزوم لها. وفي حالة قناعته بضرورة طرح بعض الأسئلة ذات الطابع الشخصي نظراً للحاجة إليها، عليه في هذه الحالة أن يصيغها بشكل يخفف من تأثيرها السلبي على طالب العمل. وإن امتنع الأخير عن الإجابة، على المنفذ عدم الإلحاح عليه بالحصول على إجابة عنها، فالإحراج والانفعال يؤثران كثيراً على عملية

الحصول على المعلومات المطلوبة عن طالب العمل، وبالتالي الحكم على صلاحيته للتعيين.

- على المقابل أن يكسب ثقة طالب العمل، وذلك من خلال إظهار الاهتمام به وبأجوبته، وإتاحة الفرصة له لأن يتكلم بصراحة، على ألا يسهب في الحديث وخاصةً عن نفسه.
- ألا يخرج منفذ المقابلة عن الموضوعات التي يقوم بجمع المعلومات عنها من طالب العمل، وذلك منعاً لتشتيت أفكاره وإضاعة الوقت.
- عدم توجيه أكثر من سؤال واحد في وقت واحد، كي لا يربك طالب العمل في الإجابة، ويشتت أفكاره.
- على منفذ المقابلة تجنب الكلام الكثير، فمهمته الأولى والأساسية هي طرح السؤال والاستماع باهتمام ودقة، وتحليل الإجابة.

بالإضافة إلى ما تقدم هناك بعض العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند الإعداد للمقابلة وأهمها مايلي:

- أن يخصص الوقت الكافي لإجراء المقابلة.
- أن تجري المقابلة في مكان هادئ بعيد عن الضوضاء.
- أن يحدد وقت إجراء المقابلة بشكل مناسب، ومن المستحسن عدم التأخر عن موعدها، كي لا ترهق أعصاب طالب العمل.
- أن يعد للمقابلة مسبقاً، بحيث تجري بشكل منتظم ومحدد يؤدي إلى الغاية المنشودة.

٤-٦- الاختبارات:

بعد أن يتم تحديد الصلاحية العامة لطالبي العمل من خلال إجراءات الاختيار السابقة، يأتي الإجراء التالي، وهو اختبارهم لتحديد مدى صلاحيتهم بشكل دقيق

لشغل الوظائف الشاغرة. وبوجه عام يمكن القول إن الاختبارات وسيلة لجمع المعلومات من طالبي العمل، وتقييمها على ضوء متطلبات العمل (معايير الاختيار)، من أجل معرفة استعدادهم، وخبراتهم، ودوافعهم، وبالتالي مقدرتهم على أداء الأعمال المتقدمين لشغلها. واختبارات الاستخدام إما تكون تحريرية، أو عملية يطلب فيها من الأفراد أداء عمل معين، يقاس هذا الأداء باستخدام معايير محددة للحكم على النجاح والفشل، وسنعمل فيما يلي على شرح أهم أنواع الاختبارات المستخدمة في عمليات الاختيار والتعيين:

٤-٦-١- اختبار الذكاء:

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى تحديد مستوى درجة ذكاء الفرد، ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب لأداء الوظيفة، بغية تحديد ومعرفة ما إذا كان مستوى ذكاء الفرد يناسب الوظيفة التي سيعين فيها أم لا. ولا شك أن هناك اختلافاً كبيراً في مستوى الذكاء بين الأفراد، وبالطبع كل وظيفة تتطلب درجة معينة من الذكاء، إذ كلما ارتفع مستوى الوظيفة التنظيمي، كبرت درجة الذكاء المطلوبة والعكس صحيح.

هذا ولقد تعددت تعاريف الذكاء من قبل المختصين في مجال علم النفس، فمنهم من عرفه بأنه المقدرة على الحكم على الأشياء، ومنهم من عرفه أيضاً بأن المقدرة على تكييف الفرد لنفسه ليتلاءم مع ظروف غير عادية أو جديدة ... إلخ. من التعاريف الكثيرة. يتضح إذاً أن هؤلاء المختصين لم يتفقوا على تعريف واحد للذكاء وبالتالي عدم اتفاقهم أيضاً على اختبارات معينة لقياس درجته. وتجدر الإشارة إلى أن وضع اختبارات لقياس درجة الذكاء ليس بالأمر السهل، إذ يحتاج الأمر إلى خبرات متعددة من قبل المختصين، للكشف عن مقدرة الفرد الذهنية.

ونود التنويه إلى أنه قد أجريت بحوث كثيرة حول تحديد درجات الذكاء المطلوبة لكل نوع من الوظائف، ووضعت جداول تحدد الحد الأدنى من الذكاء الذي يجب توفره في الفرد ليتمكن من أداء عمله، وقد أطلق عليه تسمية «المدى المقبول» أو الحد الأدنى

للقبول، إذ أثبتت التجارب أن هناك قدراً من الذكاء يسمح بتعلم مهام الوظيفة وأعبائها بزمن معقول. وفائدة هذه الدراسات أنها وضحت أن الفرد ذا المستوى المرتفع من الذكاء يجب أن يعين في وظيفة تحتاج هذا المستوى، والعكس صحيح. لذلك لا يصح أن يكون مستوى الذكاء لدى الفرد أعلى بكثير مما هو مطلوب للوظيفة.

٤-٦-٢- اختبار الأداء:

يطلق على هذا النوع من الاختبارات أيضاً اختبار الإنجاز. وبموجبه يطلب من المتقدم للعمل، أداء نفس الأعمال التي سيكلف بها في حالة تعيينه في المنظمة، وبالتالي يهدف الاختبار هنا إلى التنبؤ بأداء الفرد مستقبلاً، ومدى إمكانية نجاحه في عمله في حالة تعيينه. إن استخدام اختبار الأداء يتطلب وضع معايير لقياس وتقييم مدى نجاح أو فشل طالب العمل في أدائه للأعمال التي سيكلف بها، ولا شك أن وضع معايير أداء بالنسبة للأعمال ذات الإنتاجية الملموسة يكون أسهل بكثير من وضع معايير أداء للوظائف الإشرافية والأعمال ذات الطابع الذهني والإنتاجية غير الملموسة. وبوجه عام تعد اختبارات الأداء في الوقت الحاضر شائعة الاستخدام ولجميع أنواع الوظائف حتى الإشرافية منها، وهي تقوم على فكرة أساسية مفادها ما يلي: « إن الإلمام النظري الجيد بمجال عمل معين لا يعني النجاح الأكيد في أدائه». لنأخذ المثال التالي ليعطنا وضوحاً أكثر عن هذه الفكرة. بافتراض أنه لدينا شخص ما لديه إلمام كبير في مجال لعبة رياضية ولتكن كرة القدم، حيث قرأ عنها الكثير، وشاهد عشرات المباريات المحلية الدولية. فإذا طرحنا على هذا الشخص بعض الاستفسارات والأسئلة عن قوانين هذه اللعبة وأصول ممارستها فماذا ستكون النتيجة؟ لا شك أن الإجابات التي سيعطيها لنا ستكون إجابات جيدة نتيجة خلفيته النظرية الممتازة عن هذه اللعبة. لنتساءل الآن إذا جعلنا هذا الشخص يلعب مباراة مع فريق ما، هل سينجح كما نجح في الإجابة عن الأسئلة التي طرحناها عليه عن هذه اللعبة؟ بالطبع الإجابة ستكون بالنفي فالإلمام النظري باللعبة لا يعني النجاح في ممارستها. وعلى ضوء ما تقدم فاختبارات الأداء أو الإنجاز تستبعد كل

طالب عمل ليس لديه حد أدنى من المهارة اللازمة لأداء عمل معين تقدم للتعيين فيه. وعليه يمكن القول إن الأفراد الذين لديهم خبرة عملية في مجال الأعمال المطلوبة شغلها في المنظمة، ستكون فرصتهم في النجاح أكثر من نظرائهم الذي لا يمتلكون هذه الخبرة.

وينفذ طالب العمل اختبار الأداء عادةً على نماذج عمل، التي إما أن تكون مصطنعة ومماثلة لنماذج العمل الفعلية ولظروف أدائها في الواقع، أو أن تكون نماذج عمل فعلية ينفذها في موقع العمل ذاته. ويسمى أسلوب النماذج المصطنعة بأسلوب «المحاكاة» (التمثيل أو التقليد)، أما أسلوب النماذج الفعلية فيسمى بأسلوب «عينة العمل الفعلية»، كأن يطلب من ضارب آلة كاتبة أن يكتب مذكرة من مذكرات العمل على آلة كاتبة في موقع العمل ذاته، وفي نفس ظروفه الفعلية التي سيعمل فيها في حالة نجاحه وتعيينه كضارب آلة كاتبة في المنظمة المتقدم للعمل فيها.

لقد طور المختصون في مجال اختبارات الأداء أو الإنجاز أسلوباً من أجل الوظائف الإدارية أو وظائف المديرين أسموه «في السلة». بموجب هذا الأسلوب يتم إيجاد ظروف عمل مطابقة تماماً لظروف العمل الفعلية، حيث يتم إشعار الفرد المتقدم لشغل وظيفة مدير أو مشرف بأنه الآن يشغل وظيفة إدارية، ومطلوب منه أداء أعبائها وتحمل مسؤولياتها. إن الظروف والمشكلات المصاحبة للوظيفة تكون عادةً مكتوبة ومحضرة بشكل مسبق وتقدم إليه على شكل بريد يومي، يطلب منه دراستها، واتخاذ الإجراءات والتوجيهات اللازمة حيالها إما كتابياً أو شفهياً. وتكون الظروف والمشكلات التي تقدم للفرد ذات علاقة بمجموعات مختلفة من الناس سواء أكانت داخل المنظمة أم خارجها. ويعطى طالب العمل الذي يتم اختباره مدة زمنية محددة ليؤدي فيها الاختبار، وخلال هذه المدة تمارس عليه ضغوط مصطنعة ليكون جو الاختبار مماثلاً تماماً لجو العمل الفعلي. ومن هذه الضغوط مقاطعة عمله بمكالمات هاتفية، أو أن يطلب منه البت في بعض الأمور المستعجلة أو الطارئة ... إلخ. بعد انتهاء مدة الاختبار، يقيم أداء طالب العمل

بموجب معايير محددة مسبقاً، وعلى أساس نتائج التقييم يتم الحكم على نجاحه أو فشله، وبالتالي على مدى أهليته للتعيين.

٤-٦-٣- اختبار القدرات:

الغرض من استخدام هذا النوع من الاختبارات هو محاولة للتنبؤ بالنجاح في مجالات عمل معينة. فعن طريق البحوث المستمرة من جانب المهتمين بالاختبارات أمكن التوصل إلى فصل الكثير من القدرات وقياسها بحيث يمكن بعد ذلك الربط بين هذه القدرات وبين النجاح أو الفشل في مجالات مختلفة من الأعمال. وتتحدد القدرات تبعاً لنوع وطبيعة الأعمال، وعلى ذلك فهناك قدرات ذات أهمية للأعمال الإدارية، وأخرى للأعمال الفنية، وثالثة للأعمال المكتبية وهكذا، ومن الطبيعي أن تكون هناك قدرات مشتركة. ومن الأمثلة على القدرات: القدرة على التذكر، والقدرة على التعبير والقدرة على الابتكار، والقدرة على استعمال الأصابع في الأعمال الدقيقة ... إلخ. وهناك اختبارات تقيس كل قدرة على حدة، أو بعضها معاً. نظراً لارتباطها بالنسبة لمجال عمل معين.

٤-٦-٤- اختبار الشخصية:

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

ويعد هذا الاختبار من الاختبارات الصعبة، نظراً لأنه يسعى لقياس بعض الصفات الشخصية لدى الفرد كالأمانة، والإخلاص، والتحكم في الأعصاب، وهذه الجوانب غير ملموسة. فمعرفتنا لهذه المميزات تقريبية ولم يتوصل بعد إلى تعريف المقصود منها بدقة بطريقة عملية. لذلك فبدون تعريف دقيق لهذه المميزات لا يمكن وضع مقاييس كاملة ودقيقة. واختبارات الشخصية نوعان هما:

- اختبار قائمة الشخصية: وهو عبارة عن قائمة تتضمن أسئلة عديدة ومتنوعة، قد تبلغ في بعض الحالات (٥٠٠) سؤال أو أكثر أو أقل، إذ من خلال إجابات الفرد عن هذه الأسئلة يتم الحكم على مكونات شخصيته على ضوء بعض المعايير.
- اختبار الإسقاط: وهو أسلوب حديث نسبياً، وفيه يعرض على الفرد صوراً وأشكالاً مختلفة غير محددة المعالم، ويطلب منه أن يصف ما يراه من خلالها، وفي بعض الأحيان يطلب منه أن يؤلف قصة عما يراه.

٤-٦-٥- اختبار الميول أو الاهتمامات:

يهدف هذا الاختبار إلى معرفة:

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

وقد تم تصنيف المهن حسب الميول في قائمة أعدها «كودر» المتخصص في هذا المجال. وفيما يلي ترجمة لهذه القائمة.

جدول رقم (٢)

الميـــول	المهنة المناسبة
خلوية	مزارع، بستاني، صياد، نباتي.
ميكانيكية	ساعاتي، ميكانيكي، مهندس.
حسابية	صراف، محاسب، إحصائي.
علمية	طبيب، كيميائي، صيدلي، مهندس، باحث.
اجتماعية	دبلوماسي، ممثل، مذيع، واعظ، بائع، تاجر.
فنية	مصور، ممثل، رسام، نحات، مصمم أزياء.
أدبية	روائي، صحفي، مؤلف، شاعر، ناقد، مدرس.
موسيقية	مغني، ناقد موسيقي، عازف، مؤلف موسيقي.
خدمة اجتماعية	ممرضة، مدرس، أخصائي اجتماعي، واعظ، موجه.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المهن المدرجة في الجدول السابق على سبيل المثال وليس الحصر.

وبوجه عام يمكن القول إن اختبار الاهتمام أو الميول إنما هو اختبار لدافعية طالب العمل نحو أنواع معينة من الأعمال، وذلك من أجل رغبته ودافعيته للعمل في مجالها، فالرغبة تمثل الشق الأول من معادلة مستوى الأداء كما نوهنا إلى ذلك سابقاً. أضف إلى ذلك أن اختبار الميول يساعد الفرد طالب العمل في أن يعرف العمل أو الأعمال التي تساعده في تحقيق احتياجاته ورغباته. إذاً يمكننا القول بأن اختبار الاهتمامات يخدم عملية الاختيار في أنه يحدد العمل المناسب للفرد وفق الاهتمامات والميول الموجودة لديه، وذلك من خلال مقارنة ميوله واهتماماته الشخصية مع المزايا التي توفرها الأعمال المحددة في الجدول السابق. إلا أن هذا النوع من الاختبارات لا يساعد في التنبؤ عما سيكون عليه أداء طالب العمل بعد التعيين، ذلك لأن اكتشاف الرغبة وتحديد وجودها لديه، لايعد مؤشراً على نجاحه في العمل الذي يرغبه، فالرغبة لا تكفي، إذ يتطلب الأمر، أن يكون لدى طالب الرغبة في العمل والمقدرة على أدائه أيضاً، حسب ما تنص عليه معادلة مستوى الأداء.

٤-٦-٦- اختبار التفضيل:

يسعى هذا الاختبار إلى معرفة الخصائص أو الصفات التي يفضل طالب العمل توفرها في العمل أو الوظيفة التي سيشغلها، فمعرفة ذلك يساعد على حد كبير في تحديد العمل أو الأعمال المناسبة له ـ من خلال أو على ضوء تفضيلاته التي أوضحها ـ التي من خلالها يمكنه إشباع حاجاته ورغباته، ذلك على اعتبار أن العمل هو وسيلة الإشباع الأساسية. ولمعرفة الخصائص التي يريد أو يفضل طالب العمل وجودها في عمله أو وظيفته التي سيشغلها، ويستخدم قائمة تدعى بقائمة التفضيل، تتضمن مجموعة من الخصائص والصفات، تعرض عليه ليقوم بتحديد الخصائص التي يفضلها، ودرجة تفضيله لكل منها على حدة، وذلك على اعتبار أن الخصائص المطلوب توافرها في

العمل من قبل طالبيه تكون بدرجات متفاوتة. فقد يفضل أحدهم أن تتوفر خاصية التحدي في عمله بدرجة كبيرة، في حين أن فرداً آخر يفضل توفرها بدرجة متوسطة، وهكذا بالنسبة لبقية الخصائص التي تشتمل عليها القائمة.

٤-٦-٧- اختبار كشف الكذب:

يسعى هذا النوع من الاختبارات إلى قياس درجة الأمانة والثقة لدى طالبي العمل، وذلك للحكم على مدى أهليتهم لشغل بعض الوظائف التي تتطلب توفر درجة كبيرة من الأمانة لدى شاغليها. ومن هذه الوظائف، وظائف الأمن، والجيش، والبنوك والأعمال المالية كأمانة الصندوق، والأعمال الصيدلانية، وبوجه عام جميع الأعمال التي تتعامل مع أشياء دقيقة لا يدركها المستهلك ولا المنظمة. ويتم تنفيذ هذا الاختبار عن طريق إعداد قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة العاكسة، يطلب من الفرد الإجابة عنها، حيث تعطي الإجابات دلالة عن مدى صدق أو كذب طالب العمل، وبالتالي درجة الأمانة المتوفرة لديه. ومع التطور التكنولوجي أصبح الآن تستخدم أدوات ذات تقنية عالية لكشف الكذب، إلا أن استخدامها في مجالات الأعمال مازال محدوداً بسبب ارتفاع تكلفتها من جهة، وحاجتها لخبرة ومهارة في استخدامها من جهة ثانية. لذلك نجد أن أسلوب قائمة الأسئلة والإجابة عنها كتابياً، هو الأكثر شيوعاً في الاستخدام في الواقع العملي.

في نهاية عرضنا لموضوع اختبارات الاختيار والتعيين، نجد من الأهمية بمكان أن *نوضح أهم العوامل التي يجب أن تراعى عند استخدامها، والتي يطلق عليها البعض تسمية (مبادئ الاختبارات)*، التي تلعب دوراً أساسياً في نجاحها وتحقيق الغاية المرجوة منها. وفيما يلي هذه العوامل:

- أن يتناسب مضمون الاختبار مع مضمون الوظيفة، وبمعنى أوضح أن يكون الاختبار مرتبطاً مع الأداء، بحيث يكشف عن مدى أهلية الفرد لشغل الوظيفة.

- توفير الخبرات المتخصصة القادرة على تنفيذ الاختبارات بشكل سليم.
- الاختبارات وسيلة للتعرف على إمكانيات الفرد لشغل الوظيفة، وبالتالي فليست هي الحكم الأول والنهائي على أهليته للتعيين، وأكبر دليل على ذلك أنه لو كررنا نفس الاختبار على نفس الفرد لما حصلنا على نفس النتائج. إذاً فالاختبارات هي وسيلة جوهرية ومكملة لإجراءات الاختيار الأخرى.
- مراعاة التنميط في تطبيق الاختبارات قدر الإمكان، وذلك للحصول على نتائج واحدة غير متباينة. فيما إذا طبقت في ظروف متنوعة.
- وضع معايير على ضوئها يتم تحديد أهلية الفرد للتوظيف مع مراعاة الدقة فيها.
- ألا تكون الاختبارات سهلة ولا صعبة، بل معقولة.
- تحديد إجراءات تطبيق أو تنفيذ الاختبار بشكل واضح، وتحديد كيفية حساب النتائج.

ولنتساءل الآن ما هو أفضل نوع من هذه الاختبارات؟ في الواقع لا يمكننا القول إن اختباراً أفضل من اختبار، لأن هذا يحكمه مدى ملاءمته لطبيعة العمل أو الوظيفة، والإمكانيات سواء المادية أم الفنية المتوفرة لدى المنشأة. ونود الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن تستخدم كافة الاختبارات في الحكم على أهلية المتقدم للعمل، فقد نحتاج لاختبار واحد، أو اثنين، أو أكثر فهذا ما يحكمه طبيعة الوظيفة وإمكانيات المنشأة.

٤-٧- المفاضلة بين الناجحين في الاختبارات:

بعد الانتهاء من الإجراءات أو المراحل السابقة من عملية الاختيار، ومعرفة الأفراد الصالحين والمؤهلين للتعيين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة بشكل دقيق، يأتي الإجراء التالي وهو المفاضلة بين طالبي العمل الذي نجحوا في اجتياز جميع مراحل الاختيار التي شرحناها سابقاً. والمفاضلة هذه هدفها اختيار أفضلهم من أجل التعيين، وتتبع في حالة كون عدد الناجحين أكبر من عدد الوظائف الشاغرة ويستخدم عادة في

المفاضلة مجموعة من المعايير الموضوعة مسبقاً، هذه المعايير من الضروري أن تكون متنوعة، وحسب نوعية وطبيعة كل عمل، ومن أمثلة هذه المعايير ما يلي:

صغار السن أم كبارهم.

ذكور أم إناث.

متزوج أم أعزب.

درجة التخرج من الكلية أو المعهد.

نتائج الاختبارات.

..... إلخ.

٤-٨- التعيين تحت الاختبار:

تنص معظم القوانين في الدول ومنشآتها أن يعين الفرد تحت الاختبار لفترة زمنية محددة، فإذا ثبتت صلاحيته ونجاحه في العمل خلال فترة الاختبار، ثبت في الوظيفة التي عين فيها، أو نقل لوظيفة أخرى تلائم مؤهلاته وصفاته وقدراته بشكل أكثر، أو الاستغناء عنه في حالة ثبوت عدم أهليته للتعيين لسبب ما رئيسي وحيوي.

إن التعيين تحت الاختبار، أو ما يسمى «بتجربة الأداء»، هو في الحقيقة جزء مكمل لعملية الاختيار، وهو الاختبار النهائي لمدى توافق الفرد مع الوظيفة التي عين فيها. لذلك تعتبر فترة الاختبار معياراً يمكن بواسطته الحكم على مدى سلامة عملية الاختيار، إذ إن المقارنة بين الدرجات التي حصل عليها الفرد في الاختبارات، والتقديرات التي حصل عليها خلال فترة الاختبار بمعرفة رئيسه المباشر، تدل على مدى كفاءة عملية اختياره.

٤-٩- تقديم طلب العمل لرئيسه:

بعد صدور قرار تعيين الناجح تحت الاختبار، من الضروري أن يقوم مندوب إدارة الموارد البشرية بتقديمه إلى رئيسه المباشر، الذي يقدمه بدوره إلى زملائه، أو مرؤوسيه في

حالة وجودهم. ومن الضروري أن يشرح له رئيسه كافة التعليمات الخاصة بعمله، وكيفية إنجازه على خير وجه، كما يتعهده بالعناية والإرشاد من وقت لآخر، ويوضح له أخطاءه وكيفية تصحيحها. ومن الضروري أيضاً تزويد الفرد بكافة المعلومات عن نشاط المنشأة وسياساتها، وقوانين ولوائح العمل.

لا شك أن لهذه الخطوة أهمية كبيرة على نفسية الناجح، ذلك لأنه يكون في هذه الفترة متخوفاً من العمل، ولا يعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته، ويخشى الفشل. لذلك من الضروري جداً تعريف الناجح بالعمل بالمحيط الجديد الذي سيعمل فيه.

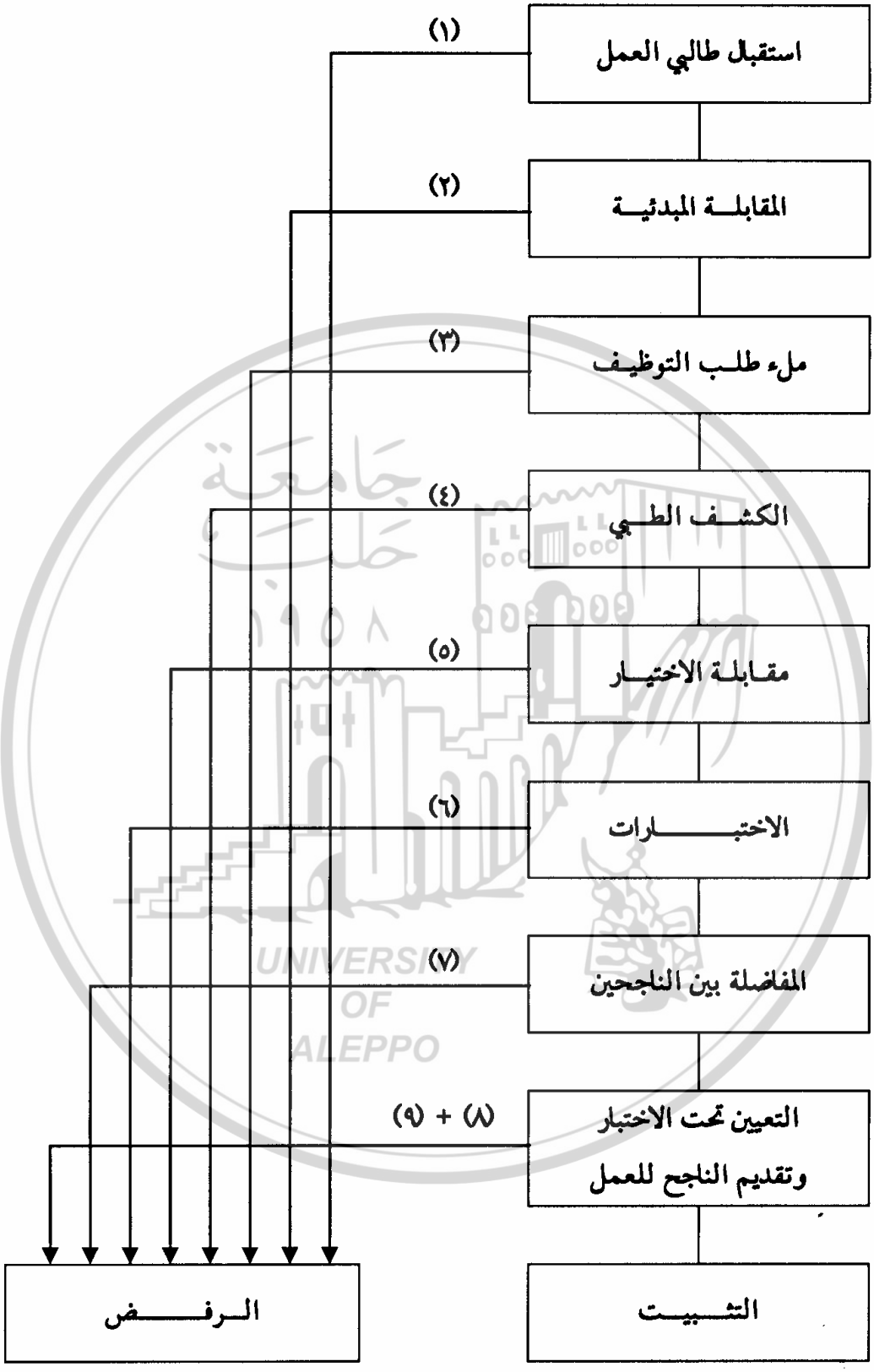
٤-١٠- التثبيت:

التثبيت هو الإجراء الأخير في عملية الاختيار والتعيين، إذ بعد ثبوت أهلية ومقدرة الفرد على أداء مهام الوظيفة التي عين فيها مؤقتاً وتحت الاختبار، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت في الوظيفة، ورفعه للمدير العام للموافقة عليه.

وفي نهاية شرحنا لعملية الاختيار والتعيين لابد لنا من التنويه إلى ناحية مهمة وهي: أن الإجراءات أو المراحل التي سبق أن شرحناها، تطبق على الأفراد المتقدمين للعمل من خارج المنشأة، أما بالنسبة للمتقدمين من داخلها، فإن بعضاً من هذه المراحل يحتاج إلى تعديل، إذ إن وجود طالب العمل في المنشأة يجعل بعض الإجراءات غير ضرورية مثل: استقبال طالبي العمل، والكشف الطبي، إلا إذا كان العمل أو الوظيفة الجديدة تتطلب توافر شروط صحية خاصة، وفيما يلي مراحل اختيار طالبي التوظيف من داخل المنشأة:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- ملء طلب الاستخدام.
- الكشف الطبي في حالة ضرورته كما أوضحنا.
- الاختبارات.
- قرار النقل أو الترقية من وظيفة لوظيفة أخرى.

أخيراً نعرض شكلاً بيانياً يوضح لنا إجراءات أو مراحل عملية اختيار العاملين، وذلك وفق التسلسل الذي شرحناه سابقاً.


استقبال طالبي العمل
(١)
المقابلة المبدئية
(٢)
ملء طلب التوظيف
(٣)
الكشف الطبي
(٤)
مقابلة الاختيار
(٥)
الاختبارات
(٦)
المفاضلة بين الناجحين
(٧)
التعيين تحت الاختبار
وتقديم الناجح للعمل
(٨) + (٩)
التثبيت
الرفض

شكل رقم (٢١)

٥- أساليب الاختبارات:

بعد شرحنا للإجراءات التي تتم بموجبها عملية الاختيار والتعيين، نأتي الآن إلى شرح الكيفية أو الأسلوب الذي تنفذ بموجبه الاختبارات، حيث هناك عدة أساليب معروفة تستخدم في هذا المجال، سنعمد إلى شرحها فيما يلي:

٥-١- أسلوب التنبؤ المفرد:

من المعروف أن كل عمل أو وظيفة يعتمد النجاح في أداء مهامها وتحمل مسؤولياتها على مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي سيشغلها، وهذه الصفات أسميناها بمطالب العمل أو معايير الاختيار التي يوفرها لنا كل من تصميم وتحليل العمل، حيث تسعى إجراءات الاختيار (وبشكل خاص الاختبارات) إلى الكشف عن مدى توافرها لدى طالبي العمل، للتنبؤ بمدى أهليتهم للتعيين والنجاح في العمل مستقبلاً. والوظائف بشكل عام أنواع، منها ما يعتمد النجاح فيه على خاصية أساسية مطلوب توافرها في الفرد الذي سيشغلها، ومنها ما يعتمد على أكثر من خاصية. فعندما يكون لدينا وظائف من النوع الأول تصمم عملية الاختبار بشكل تسعى فيه إلى الكشف عن مدى توفر الخاصية الأساسية لدى طالب العمل، ويستخدم عادة نوع واحد من الاختبارات، وفي هذه الحالة نكون قد اعتمدنا على أسلوب التنبؤ المفرد من أجل التنبؤ بمدى أهلية وصلاحية طالب العمل للتعيين. فعلى سبيل المثال تعد وظيفة الضرب على الآلة الكاتبة من الوظائف التي تعتمد على خاصية أساسية في أدائها، وهي الخبرة والمعرفة في الضرب على الآلة الكاتبة، فغياب هذه الخاصية أو الصفة (المعيار) لدى طالب العمل يجعله غير مؤهل للتعيين في هذه الوظيفة، ذلك لأن معرفة الضرب على الآلة الكاتبة شرط أساسي للتعيين في هذه الوظيفة.

٥-٢- أسلوب التنبؤ المتعدد:

نوهنا أنفا أن هناك من الوظائف التي يعتمد أداء مهامها ومسؤولياتها، على أكثر من خاصية أو معيار واحد، وبالتالي فالشخص الذي يتقدم لشغل وظيفة من هذه

الوظائف، يتطلب الأمر معه معرفة والتأكد من مدى توفر هذه الصفات أو الخصائص لديه. لذلك فأسلوب التنبؤ المتعدد الذي نحن بصدده الآن يسعى إلى تصميم عملية الاختيار بشكل عام والاختبار بشكل خاص للكشف عن مدى توفر أكثر من خاصية أو معيار اختيار لدى طالب العمل، وهذا يستدعي في الغالب استخدام أكثر من اختبار واحد للوصول إلى حكم نهائي، على ضوئه، يتم التنبؤ بمدى أهلية طالب العمل للتعيين.

٥-٣- أسلوب الحواجز المتعددة:

يستخدم هذا الأسلوب في تصميم عملية الاختيار بشكل عام والاختبارات بشكل خاص، من أجل الكشف عن مدى توفر مجموعة من الصفات الأساسية لدى طالب العمل، حيث يعد توفرها جميعاً لديه شرطاً أساسياً من أجل تعيينه، على اعتبار أن هذه الصفات مجتمعة، تشكل معياراً أساسياً للتنبؤ بمدى صلاحيته للعمل. بناءً عليه يحتاج الأمر هنا إلى استخدام عدة اختبارات من أجل الكشف عن الصفات المطلوبة من أجل التعيين، وبالتالي تصمم عملية الاختبارات بموجب هذا الأسلوب على شكل سلسلة من الحواجز، كل حاجز يمثل اختباراً معيناً مطلوب من طالب العمل أن ينجح فيه، لأن النجاح يعني أنه قد تخطى حاجزاً، والإخفاق في اختبار واحد، يعرض طالب العمل إلى استبعاده من عملية الاختيار، وعدم دخوله الاختبارات التالية، لأن الإخفاق يعني افتقار طالب العمل لخاصية أساسية مطلوبة لأداء الوظيفة والنجاح فيها، ولأن نجاحه في اختبار لاحق لا يعوض إخفاقه في اختبار سابق. وعليه فهذا الأسلوب قد يستثني العديد من المتقدمين لطلب العمل، على اعتبار أن الإخفاق في اختبار واحد يعني عدم توفر صفة أساسية لأداء العمل لدى الفرد، وهذا يعني أو يؤدي إلى استبعاده نهائياً من عملية الاختيار، والحكم على عدم صلاحيته للتعيين.

٥-٤- أسلوب التعريض:

تتميز بعض الوظائف في المنظمات بسمة معينة، وهي أن الصفات المطلوب توافرها في الأفراد الذين سيشغلونها ذات صفة تكاملية فيما بينها، وبمعنى أوضح أن افتقار طالب العمل لصفة ما أو ضعف مستواها لديه، يمكن له أن يعوضها بتوفر الصفات الأخرى المطلوبة لديه، وذلك نتيجة التكامل الموجود بين الصفات المطلوبة لأداء العمل، فوظيفة سكرتير على سبيل المثال، يحتاج النجاح في أداء مهامها وتحمل أعبائها، إلى مجموعة من الصفات مطلوب توافرها لدى شاغلها، كاللياقة، والدقة، والذكاء، والإلمام بالكتابة على الآلة الكاتبة ... إلخ. فإذا كان مستوى إلمامه بالضرب على الآلة الكتابة متوسطاً، ومستوى توفر الصفات الأخرى ممتازاً، يمكن في هذه الحالة التغاضي عن المستوى المتوسط لخبرته في مجال الآلة الكاتبة.

٥-٥- أسلوب الجمع بين الحواجز المتعددة وأسلوب التعويض:

توجد بعض الأعمال أو الوظائف التي تكون متطلبات أدائها أو الصفات المطلوب توافرها في شاغليها قسمين: القسم الأول ويضم مجموعة من الصفات التي لاغنى عنها، أي أن غياب أحدها لدى طالب العمل، لا يؤهله لاستكمال إجراءات الاختيار. والقسم الثاني ويضم مجموعة من الصفات ذات صفة تكاملية ـ كما أوضحنا في أسلوب التعويض ـ أي أن غياب أو ضعف مستوى صفة لدى طالب العمل، يمكن تعويضه بالصفات الأخرى. في هذه الحالة يخضع طالب العمل إلى مجموعتين من الاختبارات الأولى وتأخذ شكل اجتياز حواجز، والثانية شكل التعويض، وهذا الشيء يشير إلى المثال القائل: »عليك بدخول الباب أولاً، ثم ينظر في أمرك بعد ذلك«.

٦- معايير تقييم إجراءات الاختيار والتعيين:

يعد تقييم عملية الاختيار والتعيين لمعرفة مدى سلامة وموضوعية النتائج التي توصلت إليها، ذا أهمية كبيرة. فالتقييم يوضح لنا عدة أمور لعل أهمها ما يلي: هل

نجحت إجراءات الاختيار والتعيين (وعلى الأخص الاختبارات) في أن تنتقي أفضل المتقدمين لطلب العمل؟ وهل استطاعت أن تتأكد بأن مطالب العمل اللازمة للنجاح فيه متوفرة لديهم؟ وهل روعيت الدقة والعدالة في عملية اختيارهم؟ وهل التكلفة التي أنفقت في سبيل اختيارهم لم تذهب سدى؟ يتضح من خلال التساؤلات التي تجيب عنها عملية التقييم، مدى أهميته في مجال الاختيار والتعيين. وبشكل عام هناك مجموعة من المعايير (الأساليب) المعروفة والشائعة، التي يمكن استخدامها في التقييم، وسوف نعمد في الصفحات التالية على شرح أهمها:

٦-١- الصلاحية:

يقوم هذا المعيار على فكرة أساسية مفادها ما يلي: هناك ارتباط أو علاقة ما بين متغيرين اثنين في عملية الاختيار هما: الأول وهو النتائج التي حصل عليها طالب العمل خلال عملية اختياره، والثاني هو مدى نجاحه في أداء العمل الذي عين فيه بعد الاختيار. فإذا كانت درجة الارتباط عالية بين المتغيرين، دل ذلك على صلاحية عالية. وبالتالي أمكن الحكم على إجراءات الاختيار والتعيين بأنها كانت ناجحة. أما إذا كانت درجة الارتباط ضعيفة، فذلك يدل على نتيجة عكسية، وبالتالي نحكم على الإجراءات بأنها كانت فاشلة. فعلى سبيل المثال إذا تم اختيار عامل لحام أوكسجين، وعين في هذا العمل، وأثبت جدارة فيه بعد التعيين، قلنا في هذه الحالة، بأن هذا العامل صالح لعمل لحام أوكسجين، وأن عملية اختياره بالتالي ذات صلاحية، والعكس صحيح.

٦-٢- الاعتمادية:

يطلق البعض على هذا المعيار تسمية »الثبات« وهو يقوم أيضاً على فكرة مفادها: أنه إذا تم إعادة عملية اختيار طالب العمل الذي ثبتت أهليته للتعيين مرة أخرى، لكانت النتيجة نفسها، وإذا كررت لأكثر من مرة لأعطت نفس النتائج تقريباً، فثبات النتائج في عملية تكرار إجراءات الاختيار بوجه عام، والاختبارات بشكل خاص، دليل يشير إلى موضوعية وصحة عملية الاختيار والتعيين، والعكس من ذلك صحيح. ولتطبيق هذا

المعيار يتطلب الأمر أن تكون ظروف عملية الاختيار والاختبارات واحدة وثابتة، فأي تغيير فيها، سيؤدي إلى حدوث اختلاف في نتائج تكرار عملية الاختيار. إذاً فثبات النتائج يشير إلى درجة اعتمادية جيدة، وعندها يمكن القول أن عملية الاختيار والتعيين قد حققت الغاية المطلوبة منها.

٦-٣- رضا الفرد في العمل:

من المعايير المستخدمة في الحكم على جدوى إجراءات الاختيار والتعيين، هو قياس مدى رضا الأفراد الذين تم اختيارهم عن الأعمال التي عينوا فيها، والمدى الذي من خلاله يشعرون بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها في العمل. وأن احتياجاتهم تشبع بوساطته، وأنهم يحسون بالانسجام والاندماج في العمل داخل القسم الذي عينوا فيه، وداخل المنظمة بشكل عام. وطالما أن هذه النواحي يمكن أن تتغير، فبالتالي يجب على المسؤولين عن نشاط الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية، أن يراقبوها بشكل منتظم عن طريق دراسات ميدانية دورية.

٦-٤- احتمالات قرارات الاختيار والتعيين:

تنتهي إجراءات الاختيار والتعيين بأحد الاحتمالات الأربعة التالية:

- قرارات اختيار سلبية خادعة: وتعبر عن قرارات اختيار انتهت إلى رفض الاستخدام، لكن هذه القرارات غير صحيحة وبمعنى أوضح أن من تم رفضه كان صالحاً للعمل، وبالتالي فهذا يعني أن عملية الاختيار قد فشلت في تحديد أهليته أو صلاحيته للتعيين. ويطلق على هذه القرارات مصطلح أجنبي هو False Negative أو الحرفان (FN).
- قرارات إيجابية خادعة: وتعبر عن قرارات اختيار انتهت إلى صلاحية طالب العمل للتعيين، لكن هذه الصلاحية غير سليمة، وبمعنى أوضح أن من تم اختياره لا يتمتع بالأهلية للتعيين، وهذا مؤشر على فشل إجراءات الاختيار

والتعيين في اختيار الفرد المناسب، ويطلق على هذه القرارات مصطلح أجنبي هو False Positive أو الحرفان (FP).

- قرارات اختيار صحيحة إيجابية: وتعني أن طالبي العمل الذين تم انتقاؤهم للتعيين مؤهلين وصالحين فعلاً للتعيين، وهذا يعني أن إجراءات الاختيار كانت ناجحة في أداء مهمتها. ويطلق على هذه القرارات مصطلح أجنبي هو True Positive أو الحرفان (TP).
- قرارات اختيار صحيحة سلبية: وتعني أن طالبي العمل الذين تم رفضهم واستبعادهم خلال إجراءات الاختيار والتعيين لعدم صلاحيتهم كانت صحيحة، وهذا يشير إلى نجاح عملية الاختيار والتعيين في أداء مهمتها، ويطلق على هذه القرارات مصطلح أجنبي هو True Negative أو الحرفان (TN).

على ضوء ما تقدم نجد أن إجراءات الاختيار والتعيين تسعى جاهدة إلى اتخاذ نوعين من القرارات هما: قرارات الاختيار الإيجابية والسلبية الصحيحة، حيث كلما كانت نسبة هذين النوعين من القرارات مرتفعة كان ذلك مؤشراً على نجاح إجراءات الاختيار والتعيين في أداء مهامها وتمكنها من تحقيق الغاية المرجوة منها. أما ارتفاع نسبة قرارات النوعين الآخرين، فهذا يدل على فشل عملية الاختيار في أداء ما هو موكول إليها، وإلى ارتفاع تكلفة هذه العملية التي تتمثل أهم بنودها بما يلي:

- تكاليف الاستقطاب.
- تكاليف توظيف شخص غير صالح، والتي تتمثل في التلفيات التي يحدثها في المواد والتجهيزات، أو فقدان زبائن تتعامل معهم المنظمة ... إلخ.
- تكاليف مصاحبة لرفض طالب عمل سيكون أداؤه وسلوكه ناجحين في العمل فيما لو كان تم اختياره وتعيينه.

أسئلة للمناقشة

س١: ابحث في مفهوم وظيفة الاختيار والتعيين موضحاً أهميتها ؟

س٢: ابحث في علاقة وظيفة الاختيار والتعيين بباقي وظائف إدارة المـوارد البـشرية الأخرى ؟

س٣: ابحث باختصار في خطوات وظيفة الاختيار والتعيين؟

س٤: ناقش مع شرح مفصل أساليب الاختبارات ؟

س٥: ابحث في معايير تقييم إجراءات الاختيار والتعيين ؟

UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة الخيارات المتعددة

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

تهدف مرحلة استقبال طالبي العمل كأحد مراحل الاختيار والتعيين إلى:

A- جمع معلومات تفصيلية عن طالب العمل.

B- الإطلاع على شخصية طالب العمل.

C- تزويد طالب العمل بمعلومات تفصيلية حول شروط التوظيف.

D- كل ما سبق.

تهدف مقابلة الاختيار كأحد مراحل الاختيار والتعيين إلى:

A- تحديد مدى ملائمة الفرد للوظيفة من الناحية الصحية.

B- التعرف على سبب رغبة الفرد للتوظف في المنظمة.

C- الحصول على معلومات تفصيلية أكثر عمقاً عن طالب العمل.

D- لا شيء مما سبق.

من مزايا المقابلة المخططة كأحد أشكال مقابلة الاختيار:

A- المرونة.

B- إمكانية طرح أسئلة إضافية.

C- عدم إغفال الجوانب الهامة أثناء المقابلة.

D- B+C

من أشكال المقابلة المبدئية كأحد مراحل الاختيار والتعيين :

A- المقابلة المخططة.

B- المقابلة الموجهة.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

UNIVERSITY OF ALEPPO

من الأخطاء التي يمكن أن يقع بها القائم بمقابلة الاختيار:

A- الهالة.

B- مركزية النزعة.

C- التأثر بالأداء الحديث.

D- A+C

إن الحكم الكلي على الفرد اعتماداً على صفة واحدة تشير إلى خطأ:

A- الهالة.

B- التباين.

C- مركزية النزعة.

D- التساهل.

يهدف اختبار التفضيل كأحد أشكال الاختبارات إلى معرفة:

A- مدى حب الفرد لعمله.

B- مدى انسجامه مع عمله.

C- مدى انسجامه مع زملاء عمله

D- لا شيء مما سبق.

إن وجود ارتباط بين نتائج الاختيار والتعيين ونتائج تقويم الأداء يشير إلى:

A- صلاحية (صدق) الاختيار والتعيين.

B- ثبات (اعتمادية) الاختيار والتعيين.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

إن انتهاء عملية الاختيار إلى تعيين أفراد غير صالحين للعمل تشير إلى:

A- قرارات اختيار سلبية خادعة.

B- قرارات اختيار إيجابية خادعة.

C- قرارات اختيار إيجابية صحيحة.

D- قرارات اختيار سلبية صحيحة.

من أساليب الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين:

A- أسلوب التعويض.

B- أسلوب تبادل الأعمال.

C- أسلوب توسيع العمل أفقياً.

D- لا شيء مما سبق.

إن تصميم الاختبارات على شكل سلسلة من الحواجز المتتالية يشير إلى:

A- أسلوب التنبؤ المفرد.

B- أسلوب التنبؤ المتعدد.

C- أسلوب التعويض.

D- لا شيء مما سبق.

يتم وضع معايير الاختيار والتعيين في ضوء وظيفة:

A- تصميم العمل.

B- تحليل العمل.

C- التعويضات.

D- كل ما سبق.

من مزايا المقابلة غير المخططة كأحد أشكال مقابلة الاختيار:

A- السهولة.

B- لا تحتاج وقتاً طويلاً.

C- المرونة.

D- A+B.

يهدف اختبار كشف الكذب لمعرفة مدى:

A- قدرة الفرد على العمل.

B- رغبة الفرد في العمل.

C- A+B.

D- لا شيء مما سبق.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

إن معرفة الخصائص أو الصفات التي يفضلها طالب العمل تتم من خلال اختبار :

E- الميول .

F- قياس الإنتاجية الكلية.

G- قياس إنتاجية العامل مع تثبيت الأسعار.

H- لا شيء مما سبق.

إن رفض تعيين الموظف نتيجة لفقدانه أحد الصفات الأساسية يشير إلى:

E- أسلوب التنبؤ المفرد.

F- أسلوب التنبؤ المتعدد.

G- أسلوب الحواجز المتعددة.

H- لا شيء مما سبق.

من عيوب المقابلة المخططة في تقويم الأداء:

E- مكلفة.

F- تحتاج لوقت طويل.

G- تحتاج لجهد كبير.

H- لا شيء مما سبق.

- إن مقارنة صفات الفرد مع الآخرين في مقابلة الاختيار يعرف بـ:

E- الهالة.

F- مركزية النزعة.

G- التعميم.

H- لا شيء مما سبق.

إن اختبار الإسقاط هو نوع من أنواع اختبارات:

E- القدرات.

F- الميول.

G- الاهتمامات.

H- لا شيء مما سبق.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

إن الاختبار المسمى (في السلة) يهدف لاختبار كفاءة أداء:

E- العمالة الفنية.

F- العمالة الإدارية.

G- لا شيء مما سبق.

H- A+B.

يهدف اختبار الميول كأحد أشكال الاختبارات إلى معرفة:

A. مدى حب الفرد لعمله.

B. مدى انسجامه مع زملاء عمله

C. لا شيء مما سبق.

D. A+B.

من الأخطاء التي يمكن أن يقع بها القائم بمقابلة الاختيار:

A. الهالة.

B. التباين.

C. التأثر بالأداء الحديث.

D. A+B.

من أشكال مقابلة الاختيار :

A. المقابلة المخططة.

B. المقابلة الموجهة.

C. لا شيء مما سبق.

D. A+B.

إن انتهاء عملية الاختيار إلى رفض أفراد غير صالحين للعمل تشير إلى:

A. قرارات اختيار سلبية خادعة.

B. قرارات اختيار إيجابية خادعة.

C. قرارات اختيار إيجابية صحيحة.

D. قرارات اختيار سلبية صحيحة.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

من أساليب الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين:

A. أسلوب التعويض.

B. أسلوب تبادل الأعمال.

C. أسلوب التنبؤ المفرد.

D. A+C.

جامعة حلب ١٩٥٨
UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة السابعة

أجور وتعويضات الموارد البشرية

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن يتعرف على:

١- أنظمة دفع الأجور

٢- طرق تحديد الأجر حسب الإنتاج

٣- شروط نجاح نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي

٤- أنظمة الحوافز

٥- أنظمة تعويضات الموارد البشرية

٦- تقويم الأعمال أساس موضوعي لتحديد الرواتب والأجور الأساسية

عناصر الوحدة:

١- أنظمة دفع الأجور

١-١- نظام الأجر الزمني

١-٢- نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي

٢- طرق تحديد الأجر حسب الإنتاج

٢-١- طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي

٢-٢- طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي

٣- شروط نجاح نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي

٤- أنظمة الحوافز

٥- أنظمة تعويضات الموارد البشرية

٦- تقويم الأعمال أساس موضوعي لتحديد الرواتب والأجور الأساسية

٦-١- تعريف تقويم الأعمال

٦-٢- إجراءات تقويم الأعمال

٦-٣- جدوى تقويم الأعمال

٦-٤- طرق تقويم الأعمال

جامعة حلب UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة السابعة
أجور وتعويضات الموارد البشرية

مقدمة:

يعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المنشأة، من المواضيع الهامة التي لاقت وما زالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجالي الاقتصاد والإدارة، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص ويعود 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 إن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعيناً. لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة، إذ إن 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.

قد يتساءل متسائل عن الفرق بين مدلول كل من مصطلح الراتب ومصطلح الأجر. ولتوضيح ذلك يمكن القول أنه من حيث المضمون فكلاهما 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 اصطلاح " أصحاب الياقات الزرقاء"، ونسميهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن ، أو الاثنين معاً 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 إن كثيراً منها قد تحولت إلى دفع رواتب إلى جميع العاملين فيها بمن فيهم عمال الإنتاج الذين كان يدفع لهم أجر محسوب على أساس ساعة العمل. ومن هذه الشركات الصناعية التي تحولت إلى دفع رواتب بدلاً من أجور إلى جميع العاملين فيها شركة مصانع إنتاج ماكينات الحلاقة نوع جيليت وذلك في سنة ١٩٥٥، وشركة آلات ومعدات الأعمال العالمية وذلك في سنة ١٩٥٨ ، وشركة كنون للأدوات الكهربائية وذلك لاثنين من مصانعها في سنة ١٩٥٩. وهي من الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية.

١- أنظمة دفع الأجور:

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

١-١- 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 شيوعا في معظم المنشآت.

وبشكل عام يصلح استخدام هذا النظام في الحالات التالية:

١- يصلح الأجر الزمني بالنسبة للأعمال التي يصعب تحديد مستوى قياسي لها، كذلك

يصعب تقدير إنتاجها بوحدات كمية يمكن قياسها كوظائف الإدارة، والوظائف الكتابية والمحاسبية والهندسية وغيرها.

٢- 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.

٣- ويصلح هذا النظام أيضا 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 متماثل، أو في حالات ضعف نظام الرقابة على الإنتاج أو ضعف نظام مناولة المواد.

٤- كما يصلح هذا النظام في الحالات التي لا تتضح فيها العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول.

٥- ويصلح هذا النظام كذلك في الأحوال التي يكون فيها الإشراف دقيقاً بما يمكن معه ضبط الإنتاج.

مزايا نظام الأجر الزمني:

١. هذا النظام سهل التطبيق حيث لا يتطلب عمليات حسابية كثيرة ومعقدة، مما يسهل معه إعداد قوائم الأجور.

٢. هذا النظام أكثر قبولا 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 الأجور التشجيعية التي تميل إلى تقوية روح العمل الفردي وإضعاف الروح الجماعية حيث يكون هناك تنافس على زيادة إنتاجية كل فرد لزيادة دخله.

٣. ضمان دخل ثابت للعاملين

عيوب نظام الأجر الزمني

يمكن إيجاز عيوب هذا النظام فيما يأتي :

١- إن نظام الأجر الزمني لا يشجع روح الابتكار والمبادأة، ولا يوفر حافزاً كافياً أمام أفراد القوى العاملة لرفع كفايتهم الإنتاجية، وتحسين إنتاجهم كماً ونوعاً ما داموا يعلمون أنهم سيحصلون على أجر زمني ثابت ولن يكافؤوا على أي إنتاج إضافي .

٢- 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.

٣- في ظل هذا النظام يصعب التنبؤ مقدما 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.

٤- إن العامل النشيط والمتفوق في إنتاجه يحاول أن يحمي زميله البطيء أمام الإدارة وذلك بتباطئه في العمل ما دام أن ذلك لن يؤثر على أجره ما دام ثابتا.

١-٢- 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 حاليا في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة. على أن مدى ارتباط الأجر بإنتاجية الفرد يختلف باختلاف طريقة احتساب الأجر.

وبشكل عام يصلح استخدام هذا النظام في الحالات التالية:

١. 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 زوجا من الأحذية أنتج العامل.

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

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

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

مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج :

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

١. يوفر هذا النظام حافزا مباشرا للعاملين على زيادة الإنتاج. إذ كلما زاد إنتاج العامل، كلما زاد الأجر الذي يتقاضاه، كما يؤدي هذا النظام إلى تخفيض تكلفة الوحدة.

٢. يمكن في ظل هذا النظام تقدير تكلفة العمل مقدما لكل وحدة منتجة.

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

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

عيوب نظام الأجر حسب الإنتاج

يوجد لنظام الأجر حسب الإنتاج عدة عيوب من أهمها :

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

٢. يناسب هذا النظام العاملين الأكفاء فقط، إذ من المحتمل أن تكون هناك فئة من العاملين لديها رغبة في العمل وسلوكها جيد، لكن طاقاتها وإمكانياتها لا تساعدها على زيادة إنتاجها عن مستوى معين، ونتيجة ذلك سوف يتولد لدى بعض العاملين غيرة وحسد من الفئة ذات الكفاءة المرتفعة والتي بالتالي تحصل على أجور مرتفعة.

٣. إذا كانت الجودة لها اعتبار هام في إنتاج السلعة، فإن هذا النظام قد يؤدي إلى خفض مستوى الجودة نظرا لرغبة العامل في إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات، والذي قد يضحى بالجودة في سبيل ذلك.

٤. هذا النظام لا يعطي اهتماما 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.

٥. 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.

٢- 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.

٢-١- 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 :

٢-١-١- 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 شيوعا بين أساليب الدفع حسب الإنتاج وبصفة خاصة في حال الإنتاج المستمر ويأخذ أجر القطعة الموحد إحدى صورتين هما :

أ - **أجر القطعة** : يحدد مبلغ معين يتقاضاه الفرد عن كل وحدة ينتجها، فإذا كان أجر القطعة الواحدة هو (١٠٠) ق.س، وكان مجموع الوحدات التي أنتجها العامل خلال ساعات عمله اليومي (١٠) وحدات، فيكون الأجر الذي يتقاضاه هو :

١٠٠ × ١٠ = ١٠٠٠ ق.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 محسوبا 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 (١٥) دقيقة، وأنتج العامل (٤٠) قطعة خلال (٨) ساعات عمل فيحسب أجره على النحو الآتي :

$$\frac{\text{١٥ × ٤٠}}{\text{٦٠ دقيقة}} = \frac{\text{٦٠٠}}{\text{٦٠}} = \text{١٠ ساعات}$$

أي يمنح العامل أجر (١٠) ساعات رغم أنه اشتغل فعلا (٨) ساعات، بمعنى أنه حصل على كسب إضافي وهو الوقت الذي وفره ومقداره (٢) ساعة عمل. وغالبا ما يضمن هذا الأسلوب حدا أدنى لأجر الفرد وهو أجر الوقت المستنفذ في العمل .

٢-١-٢-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 ٢٠٠ ق.س حتى ٤٩ قطعة .

ب – يكون أجر القطعة المنتجة ٢٥٠ ق.س من ٥٠قطعة وما فوق .

لا شك أن هذا الأسلوب يتميز في أنه يوفر حافزا قويا لزيادة الإنتاج، ويفيد المنشآت التي يكون رقم التكاليف الثابتة فيها مرتفعا، إذ يمكن تخفيضه عن طريق زيادة كمية الإنتاج، وبالتالي توزع التكلفة الثابتة على عدد اكبر من الوحدات المنتجة . والعديد من طرق دفع الأجور الشائعة (على هذا الأساس الفردي) تقوم على توفير حافز مباشر للعامل على زيادة إنتاجه، وذلك بمنحه علاوة تشجيعية إضافية تبعا لزيادة إنتاجه. وقبل أن نقوم باستعراض هذه الطرق لا بد من الإشارة إلى أن نجاح تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على التحديد الدقيق للمستويات المعيارية للإنتاج. إذ أن المغالاة في هذه المستويات مما يستحيل معه الوصول إليها وتحقيقها قد يشجع كثيرا من العاملين على ترك المنشأة. كما أن انخفاض المعايير (المستويات) بحيث يستطيع أن يحققها كافة العاملين بصرف النظر عن كفاءتهم يشكل عبئا على تكلفة العمل .

أما هذه الطرق (طرق تحديد الأجر على أساس فردي) فهي :

أ – طريقة فردريك تايلور :

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج على أساس من دراسة الحركة والزمن. وقبل وصول العامل إلى هذا المستوى المعياري للإنتاج يمنح أجرا معينا عن كل وحدة منتجة. إذا بلغ العامل هذا المستوى القياسي أو تجاوزه تقاضى أجرا أعلى عن كل وحدة منتجة مثال ذلك :

حددت المعايير القياسية للإنتاج على أساس (٥٠) وحدة إنتاجية في اليوم، ويكون أجر الوحدة المنتجة خمسون ق.س لمن يبلغ هذه المعايير أو يتجاوزها، في حين تكون أجرة الوحدة المنتجة ثلاثون ق.س لمن يخفق في بلوغها. وعليه يكون لدى العامل حافز تشجيعي قوي لبلوغ المستويات القياسية للإنتاج. إذ في حال بلوغه هذه المستويات فإن الأجر الذي سيحصل عليه هو٥٠ وحدة × ٥٠ ق.س للوحدة = ٢٥٠٠ ق.س. في حين إذا لم

يبلغ هذا المستوى، وعلى سبيل المثال لو كان إنتاجه (٤٥) وحدة فقط في اليوم، فإن الأجر الذي يحصل عليه هو ٤٥ وحدة × ٣٠ ق.س للوحدة = ١٣٥٠ ق.س .

إن هذه الطريقة لا تضمن للعامل حدا أدنى من الأجر إذا لم يبلغ أداؤه المستويات المقررة. ولذلك فإن هذه الطريقة بهذه الصورة تجتذب العمال المهرة فقط والذين يكونون قادرين على تحقيق المستويات القياسية أو تجاوزها في حين أن هذه الطريقة تحث العاملين الأقل مهارة وبطيئي الإنتاج على تحسين إنتاجيتهم. ومع ذلك فإن هذه الطريقة غير شائعة الاستخدام بسبب العقوبة القاسية التي تفرضها على العاملين منخفضي الإنتاجية.

ب- طريقة هالسي

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين. ويتقاضى العامل أجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافا إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره، وبناء على هذه الطريقة يتم حساب أجر العامل كما يلي :

الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد، ٥٠٪ مثلا).

على أن هذه النسبة من الوقت المقتصد تزيد أو تنقص حسب مدى تأكد الإدارة من دقة المعايير القياسية المحددة، فترفع النسبة إذا زادت درجة ثقة الإدارة من هذه المعايير، وتخفض إذا قلت درجة الثقة فيها.

مثال : إذا كان الزمن المعياري المحدد لعمل ما هو (٨) ساعات، وقد تمكن العامل من إنجاز العمل خلال (٦) ساعات، مع العلم أن أجرة العامل في الساعة الواحدة (٥٠٠) ق.س، وكانت النسبة المئوية من الوقت المقتصد المتخذ أساسا لحساب الأجر = ٥٠٪ فما هو الأجر الذي يستحقه هذا العامل.

الأجر = ٥٠٠ × ٦ = ٣٠٠٠ ق.س

المكافأة = ٥٠٠ × ٢ × $\frac{٥٠}{١٠٠}$ =٥٠٠ ق.س (على افتراض أن النسبة هي ٥٠٪)

إذن الأجر المستحق = ٣٠٠٠ + ٥٠٠ = ٣٥٠٠ ق.س.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تجمع بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة. وهي تحفز العامل على الاقتصاد في الوقت حيث يزداد أجره تبعا لذلك. كما أن هذه الطريقة تضمن للعامل حدا أدنى من الأجر هو أجر الوقت الذي قضاه فعلا في العمل. كما يمكن القول أن العامل يستفيد أيضا من الوقت الذي يوفره في العمل، وذلك على شكل عمل أو جهد إضافي يقدمه للمنشأة ويتقاضى عليه أجرا، يضاف إلى مبلغ الأجر الذي أستحقه نتيجة إنجازه العمل كما هو مبين في المثال السابق. كما أن هذه الطريقة تحد من أثر الأخطاء في تحديد المستويات القياسية للإنتاج.

إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة مشاركة رب العمل للعامل في جهده عن طريق الاستفادة بنسبة مئوية من أجرة الوقت الذي وفره العامل، ولذلك تعارض النقابات العمالية في الدول الصناعية المتقدمة هذه الطريقة. ومن جهة أخرى فإنه يصعب على إدارة المنشأة تقدير تكلفة العمل مقدما بشكل دقيق.

ج – طريقة روان

حدد روان زمنا معياريا لإنهاء العمل، فإذا لم ينجز العامل عمله في الوقت المحدد، فإنه يستحق أجره العادي دون أي حسم. أما في حال إنهائه العمل في وقت أقل من الوقت العادي فإنه يستحق علاوة إضافية وهي جزء من أجر الوقت المقتصد بالإضافة إلى أجر الوقت المستنفذ في العمل، مما يعني أن هذه الطريقة تشابه طريقة هالسي السابقة في جمعها بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة. ويحسب أجر العامل في هذه الطريقة على أساس المعادلة آلاتية التي وضعها روان :

الأجر المستحق =

$$\text{أجر الساعة} \times \text{الوقت المستنفذ} + \frac{\text{الوقت المحدد} - \text{الوقت المستنفذ}}{\text{الوقت المحدد للعمل}} \times \text{أجرة الوقت المستحق} \%$$

وفيما يأتي مثال توضيحي :

لنفرض أن أجر عامل في الساعة (٥٠٠) ق.س، والوقت المعياري لإنجاز العمل هو (٨) ساعات، وقد أنجز العامل عمله في (٦) ساعات فما هو الأجر الذي يستحقه ؟

$$\text{الأجر} = ٥٠٠ \times ٦ + \frac{٨ - ٦}{٨} \% (٦ \times ٥٠٠)$$

$$= ٣٠٠٠ + \frac{٢}{٨} \% (٣٠٠٠)$$

$$= ٣٠٠٠ + \frac{٢٥}{١٠٠} \times ٣٠٠٠$$

$$= ٣٠٠٠ + ٧٥٠$$

$$= ٣٧٥٠ \text{ ق.س .}$$

وبفرض أن العامل أنهى العمل في (٤) ساعات فتكون النسبة ٥٠ ٪ بدلا من ٢٥٪ ...وهكذا .

تمتاز هذه الطريقة في أنها تعطي العامل فرصة الاستفادة من الوقت المقتصد. كما تضمن له أيضا حدا أدنى للأجر هو أجر الوقت المستنفد في العمل.

إلا أنه يعاب عليها نفس عيوب طريقة هالسي السابقة. بالإضافة إلى تعقيدها وصعوبة فهم العمال لها، كما أنها تكلف الإدارة كثيرا من الوقت والجهد لحساب الأجور التي يستحقها العاملون.

د – طريقة ميريك

حدد ميريك مستويين للإنتاج ومن ثم مستويين للأجور وهذين المستويين هما :

- المستوى القياسي ويمثل نسبة ١٠٠٪ للإنتاج، والعامل الذي يحققه يستحق علاوة إضافية زيادة على العلاوة المحددة التي يستحقها العامل الذي يحقق المستوى الثاني للإنتاج.
- المستوى الذي يمثل نسبة ٨٣ ٪ من المستوى القياسي، والفرد الذي يحقق هذا المستوى من الإنتاج يستحق علاوة محددة.

هـ – طريقة جانت

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد زمن قياسي لإنتاج حجم معين من الوحدات، فإذا نجح العامل في بلوغ هذه المستويات القياسية منح أجره المعتاد عن الوقت المستنفذ في العمل بالإضافة إلى علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من أجر الوقت المقتصد في الإنتاج، وإذا تجاوز إنتاجه المستوى القياسي تقاضى أجرا أعلى عن كل قطعة منتجة. لكن إذا أخفق العامل في بلوغ المعايير القياسية فإنه يستحق فقط أجره المعتاد عن الوقت الذي قضاه قي العمل دون معاقبته عن عدم بلوغ المستويات القياسية.

ومن ميزات هذه الطريقة أن مشرف العمال يمنح علاوة إضافية أيضا إذا حقق عاملوه المستوى القياسي للكفاءة، وبذلك فإن هذه الطريقة تمنع أي احتكاك أو صدام بين المشرف وعماله. كما أن هذه الطريقة تعتبر من طرق دفع الأجر التي تجمع بين الأجر الزمني والأجر حسب الإنتاج.

إلا أنه يؤخذ عليها أنه لا يوجد فيها نسبة متدرجة للعلاوة التي يتم منحها، وإنما يستحق العامل هذه العلاوة الإضافية إذا حقق مستوى الكفاءة المعيارية.

و – طريقة إمرسون

بموجب هذه الطريقة فإنه يحدد للعامل وقت قياسي لإنجاز عمله فإذا أنجز العامل عمله خلال هذا الوقت فإنه يعتبر بموجب هذه الطريقة، ذا كفاية كاملة مائة بالمائة،

وعندها يمنح علاوة إضافية بنسبة مئوية معينة أما في حالة ما إذا استغرق العامل وقتا أطول من الوقت القياسي المحدد، فإنه يستحق علاوة إضافية أقل طبقا لمقياس العلاوات التدريجي الذي يكون محددا لتطبيقه على الحالات المختلفة. وفي حال ما إذا استغرق العامل وقتا إضافيا لإنجاز عمله يزيد عن ٥٠ ٪ من الوقت القياسي، فلا تدفع له علاوة إضافية في هذه الحالة، وإنما يستحق أجره اليومي المعتاد.

وتحدد الكفاية الإنتاجية للعامل وبالتالي نسبة العلاوة الإضافية التي يستحقها بقسمة الوقت المقرر لإنهاء العملية الإنتاجية على الوقت الذي استغرقه العامل فعلا لإنهاء العملية.

ومثال ذلك إذ ا كانت الساعات المعيارية لأداء العمل (١٨) ساعة، وأنجزه العامل في (٢٠) ساعة، فإن :

$$\text{معدل الكفاية لهذا العامل} = \frac{١٨}{٢٠} \times ١٠٠٪ = ٩٠٪$$

تشابه هذه الطريقة إلى حد كبير طريقة "جانت" السابقة. إلا أن المستوى القياسي للإنتاج في طريقة إمرسون لا يكون عاليا، بل يحدد على أساس العامل متوسط الكفاءة. وتبعا لذلك تكون العلاوات في هذه الطريقة أقل منها في طريقة "جانت" وتزداد كلما زادت الكفاية الإنتاجية للعامل.

٢-٢- 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 معا وبذلك فإن الاختلاف الرئيسي عندها يصبح عندما يتم تطبيقها على مجموعات بدلا 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 (٨٥) قطعة أو سلعة في اليوم، ومعدل أجر القطعة أو السلعة هو (٥٠٠) ق.س كما كان الأجر الأساسي عن الساعة للعمال الخمسة على التوالي ٥٠٠، ٦٠٠، ٧٠٠، ٨٠٠، ١٠٠٠ ق.س فإذا افترضنا أن المجموعة أنتجت خلال اليوم (٨ ساعات عمل) (١٠٠) قطعة. فما هو مقدار المكافأة والأجر الذي سيحصل عليهما كل عامل ؟

أجرة المجموعة نتيجة إنتاجهم (١٠٠) قطعة =

١٠٠ × ٥٠٠ = ٥٠,٠٠٠ ق.س = ٥٠ ل.س.

أجر العمال الخمسة في اليوم (٨ ساعات عمل)

= ٨ × ١٠٠٠ + ٨ × ٨٠٠ + ٨ × ٧٠٠ + ٨ × ٦٠٠ + ٨ × ٥٠٠

٤٠٠٠ + ٤٨٠٠ + ٥٦٠٠ + ٦٤٠٠ + ٨٠٠٠ = ٢٨٨٠٠ ق.س = ٢٨,٨ ل.س.

إذن المكافأة الجماعية عبارة عن ٥٠ – ٢٨,٨ = ٢١,٢ 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.

٣- شروط نجاح نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي

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

١. الوضوح والبساطة، حتى تتمكن كافة الجهات المعنية من فهمها.
٢. أن تضمن حدا معينا من الأجر لا يقل عن الأجر الذي يتقاضاه الفرد قبل تطبيق الخطة الجديدة.
٣. مشاركة العاملين في وضع خطة الأجور التشجيعية هذه.
٤. أن يتناسب فيها مقدار الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الإنتاج التي يقدمها تناسبا طرديا، وبذلك يجب أن يزداد مقدار الأجر كلما استطاع العامل أن يحقق إنتاجا أكبر وبالعكس.
٥. أن يستفيد منها أكبر عدد من العاملين.
٦. أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا حتى يشعر الفرد أنه حافز كاف لزيادة مجهوده ورفع إنتاجه.
٧. استقرارها قدر الإمكان، وذلك لضمان دخل ثابت للعاملين الأكفاء.

٤- 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 لتثير 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 فارقا 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.

ولا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق. أما الحوافز بالمعنى الواسع فهي كالتعريفين السابقين. أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط غالبا بكلمة نظام فنقول نظام الحوافز أو أنظمة الحوافز والتي نعني بها خطط دفع الأجور التي تربط دفع الأجور مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة، وقد تشمل هذه الخطط خططا فردية مثل خطة دفع الأجور حسب القطعة أو السلعة لعامل واحد، أو خططا جماعية تطبق على مجموعة من الأفراد (كما سبق أن بينا ذلك عند بحث طريقة دفع الأجور حسب الإنتاج في هذه الوحدة)، أو خطط مشاركة العاملين في الأرباح.

٤-١- أنواع الحوافز

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

٤-١-١- الحوافز الايجابية

للحوافز الايجابية أنوا ع رئيسة ثلاثة هي :

٤-١-١-١- 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،

وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني، إذ أن الأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدودا، وأن حاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والمسكن والملبس.

وهناك أنوا ع متعددة للحوافز النقدية نذكر منها ما يأتي :

أ- **الأجر** : تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس، والسياحة، وشراء كل ما تشتهيه نفسه. كما ويكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.

إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا. إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز، فإن جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى والأهم . إنما المعاملة الحسنة للعاملين ، ودراسة مشاكلهم، والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر. وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تنبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد، وارتباطه بالإنتاج مباشرة.

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 إذ ا 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 متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفرا 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 تحددها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة، إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية. وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج، من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح، وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها.

٤-١-١-٢- 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، تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية. أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية، فإن الترقية قي هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز، بسبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي. هذا ويمكن الإشارة في هذا المقام إلى أن بعض الباحثين يقوم بتصنيف الترقية ضمن الحوافز النقدية السابقة، لأن الموظف الذي يتم ترقيته غالبا ما يزداد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة والتي غالبا ما تكون ذات مسؤوليات اكبر من مسؤوليات وظيفته السابقة.

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. كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنشأة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة، مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم، وما حققوه من إنجازات للمنشأة.

ت- **إشراك العاملين في الإدارة** : يقصد بإشراك العاملين في الإدارة، أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة، يساهمون بآرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها، واتخاذ قراراتها. والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

ث- **ضمان واستقرار العمل :** إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا 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 وبهذا الشكل تكون إدارة المنشأة قد أخرجت هذا المحاسب من نطاق تخصصه الضيق إلى تخصص أوسع ولكنه قريب لاختصاصه الأصلي وهو تنظيم الحسابات ، مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية وبذلك يعتبر إغناء العمل حافزا معنويا مهما تلجأ المنشآت إلى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني للعمل.

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.

وبشكل عام يمكن القول أنه يمكن تحقيق عدة فوائد من وراء تحسين ظروف العمل المادية مثل زيادة إنتاجية الفرد، حماية العاملين، ورفع الروح المعنوية لهم من خلال شعورهم بأن إدارة المنشأة تسعى جاهدة لتوفير أفضل الظروف للقيام بأعمالهم فيها. كما أن نفسية الفرد تكون مرتاحة في مكان عمل مريح ونظيف، تتوفر فيه كافة الوسائل المادية التي تساعده على الأداء الجيد. وبذلك يعتبر تحسين ظروف ومناخ العمل حافزا معنويا للأفراد لزيادة انتمائهم وولائهم للمنشأة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

٤-١-١-٣- حوافز الخدمات الاجتماعية :

يطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي غير مرتبط تقديمها 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 ترعى 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 كافتيريا 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 أخيرا 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.

٤-١-٢- 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، ويسميها البعض بالحوافز السلبية إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكا معيبا 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 أيا 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 تأدبي (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 هدفا بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمور. لذلك يجب على المنشآت المختلفة أن تستخدم الحوافز السلبية بمنطق وبحكمة، لأن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، وهذا يؤثر سلبيا 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 مثلا 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 هـذا 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 تأجيـل موعـد استحقاقها أو الفصل من المنشأة. ويلاحـظ أن بعـض الجـزاءات الأدبيـة هـذه تتضمن أمورا مالية، إلا أن تأثيرها الأهـم هـو علـى الناحيـة الأدبيـة المتعلقـة بالمركز أو بالسمعة.

والوقف عن العمل لمدة محـددة يعـني حرمـان المخـالف مـن الأجـر أو الراتـب المستحق عن أيام الوقف. إلا أنه يجوز صرف جزء من هذا الأجر أو الراتـب طيلـة مـدة الوقف. ونظرا لخطورة الجزاءات التأديبية السابقة، وبشكل خاص عقوبـة الفـصل مـن العمل، فإن معظم المنشآت في الدول المختلفة، تأخذ بقاعدة أو مبدأ عدم فرض، مثل هذه العقوبة إلا باعتباره الملجأ الوحيد والأخير، وبعـد اسـتنفاذ كافـة الوسـائل والأسـاليب لتقويم سلوك العامل.

ومما تجدر ملاحظته أن توقيع الجزاءات التأديبية على العامـل لا يمنـع حـق 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 طبقا للقوانين المعمـول بها في الدولة.

بعد أن عرضنا نظامي الحوافز الإيجابي والسلبي فإن المشكلة الأساسية تظل هـي تلك المتعلقة بمدى الأخذ بأي من النظامين الايجابي أو السلبي. فالمدير الذي يعتمد بصفة أساسية على أسلوب التخويف والعقاب يعرف بأنه قائد سلبي، أما المدير الـذي يعتمـد كلية على نظام أو أسلوب التقدير والتشجيع والمكافأة والثناء والمدح يعـرف بأنـه قائـد إيجابي. إلا أن الأمور لا تسير بمثل هذه الطريقة في التطبيق العملي، إذ ليس هناك مـدير لا يستخدم مطلقا أسلوب العقاب والردع (الحوافز السلبية) .

والاختيار الأساسي إذن للتحفيز الفعال إنما يتأكد بالنتائج العملية لأسلوب التحفيز الإيجابي أو السلبي.

ولقد دلت التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال عن 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 روحا معنوية أعلى وإنتاجية أقل في المدى القصير، إلا أن الإنتاجية على المدى الطويل تزيد بدرجة كبيرة، وهذا يرجح 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 .

٥- أنظمة تعويضات الموارد البشرية

٥-١- مفهوم التعويضات :

يعتبر موضوع التعويضات التي يتم دفعها للعاملين في المنشأة، من المواضيع الهامة التي لاقت وما زالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والدارسين في مجالي الاقتصاد والإدارة، وسواء أكان ذلك في القطاع العام (الحكومي) أو القطاع الخاص (مؤسسات الأعمال). ويعود سبب هذا الاهتمام لما للتعويض من أثر مباشر على

المستوى المعيشي للعاملين باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب الأعمال من جهة ثانية وذلك لكون هذه التعويضات تشكل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنشآت وعلى اختلاف أنواعها.

من أجل الإلمام بالمضمون أو المفهوم العام للتعويضات، فإن ذلك يتطلب أن نقوم بتوضيح مدلول أو معنى بعض المصطلحات التي يشتمل عليها مصطلح التعويضات والتي يعبر عنها في كثير من الأحوال بأنظمة التعويضات. وفيما يأتي نشير بإيجاز كبير إلى هذه الأنظمة أو المفاهيم :

١. **نظام التعويض النقدي** : ويمثل مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المنشأة للفرد الذي يعمل لديها، وذلك لقاء ما يقوم به من أعمال حسب مستويات الأداء المحددة، وضمن قواعد السلوك المطلوبة، باذلا في ذلك كل نشاطه وإمكانياته. وهو نوع من أنوا ع الحوافز النقدية التي مر ذكرها.

٢. **نظام التعويض غير النقدي** : ويمثل مجموع العوائد والامتيازات المادية غير النقدية التي تقدمها المنشأة للعاملين لديها، والتي يحصلون عليها من خلال كونهم أعضاء فيها ويعملون لديها، وذلك مثل الإسكان الذي تقدمه المنشأة للعاملين فيها، وخدمات المواصلات، والخدمات الصحية، والثقافية، وظروف العمل المناسبة ... وغيرها. وهي تلك التي سبق أن ذكرناها ضمن حوافز الخدمات الاجتماعية أو الحوافز غير المباشرة.

٣. **نظام التعويض المباشر** : ويمثل هذا النظام المبالغ النقدية التي تدفعها المنشأة للعاملين لديها، مقابل الأعمال التي يقومون بها، وقد سمي بالمباشر لأن دفع هذه المبالغ يكون مرتبطا بشكل مباشر بمستوى الأداء والجهد، والنشاط المبذول في العمل. ويشمل التعويض المباشر ما يأتي :

أ- **الأجر أو الراتب الأساسي** : ويمثل الجزء الأكبر من التعويض الذي يتقاضاه العاملون في المنشأة، ويكون لقاء كمية وجودة الإنتاج أو الأداء الذي يقدمه الفرد للمنشأة خلال عمله لديها. ويتم دفع الأجر أو الراتب الأساسي، إما على أساس الزمن الذي يقضيه الفرد في العمل ويسمى بالدفع على أساس الزمن، أو أن يدفع على أساس عدد ونوعية وحدات العمل المنتجة، ويسمى عندئذ بالأجر على أساس الوحدات المنتجة أو الأجر التشجيعي، وذلك كما سبق أن ذكرنا عند شرح أنظمة دفع الأجور في بداية هذه الوحدة، كما يمكن أن يتم دفع الأجر أو الراتب الأساسي على أساس الزمن، وكمية الإنتاج ونوعيته بآن واحد.

ب- **الزيادات أو العلاوات الدورية** : وتمثل مبالغ نقدية تدفع للعاملين كل فترة زمنية إضافة لرواتبهم الأساسية، وذلك لقاء أقدميتهم وكفاءتهم في العمل. ويتم ذلك في نظام أو خطة الأجور القائمة على الأساس الزمني، إذ يحدد لكل فئة في جدول الأجور مدى معينا من الأجر له بداية ونهاية أو ما يسمى بأدنى وأعلى مربوط الفئة أو الدرجة. ويصل الموظف من الحد الأدنى للأجر إلى حده الأقصى متدرجا عن طريق منحه زيادات دورية تعرف بالعلاوات أو الزيادات. فالعلاوة إذن هي مبلغ نقدي معين يضاف إلى الأجر الأساسي للموظف كل فترة زمنية تكون عادة سنة، وبذلك تعرف بالزيادة السنوية.

ويتم منح العلاوة أو الزيادة في ضوء الأساسين التاليين :

١. زيادة كفاءة الموظف أو العامل في أداء أعباء وظيفته، وذلك في ضوء نظام تقدير الكفاءة وهذا يقتضي منحه زيادة في الأجر. وبهذا الشكل تعتبر العلاوة حافزا يدفع الشخص لبذل جهد وكفاءة أكبر في أداء عمله.

٢. زيادة مدة خبرة الموظف في وظيفته مما يجعله مؤهلا لممارسة أعباء على مستوى

أعلى داخل حدود فئته أو درجته.

ت- **التعويضات الإضافية المباشرة:** وهي مبالغ نقدية تدفع للعاملين إضافة لرواتبهم وأجورهم الأساسية، وتشمل الأجر الإضافي في حالة تكليف العامل بعمل إضافي يؤديه قي غير أوقات العمل الرسمية. كما قد تتقرر لشاغل الوظيفة بدلات خاصة مقابل مقتضيات خاصة تحتم تميز هذه الوظيفة بأجر أعلى دون أن يتعلق ذلك بالضرورة بمستوى صعوبة ومسؤولية هذه الوظيفة أو ذاك العمل. وذلك مثل منح الموظف بدلا مقابل بعد مكان العمل عن المناطق العمرانية كالعمل في مناطق صحراوية مثلا، أو بسبب ظروف العمل القاسية مثل المناخ القاسي الذي يعمل فيه الفرد، أو الظروف الصحية السيئة أو احتمال تعرضه لعدوى أو خطر أو غير ذلك. وقد يقرر البدل لأسباب تقتضيها طبيعة عمل الوظيفة مثل الظهور بمظهر معين أو كثرة التنقلات مما يقتضي صرف بدل تنقلات، أو في حال تكبد الفرد مصاريف معينة مثل استقبال وتكريم زائريه، وبذلك يخصص له بدل ضيافة. كما قد يمنح البدل لأصحاب مهن معينة يعملون في المنشأة كالأطباء والصيادلة، ويكون هذا البدل مقابل تفرغهم لأعمالهم وعدم ممارسة مهنتهم خارج المنشأة، وعندها يسمى بدل تفرغ.

٤. **نظام التعويض غير المباشر :** ويقصد به كافة المزايا والعوائد المادية النقدية وغير النقدية التي تقدم للعاملين من قبل المنشأة التي يعملون فيها، وذلك لكونهم أعضاء فيها، وبالتالي فتقديمها لهم غير مرتبط بالأداء والنشاط مباشرة، ولذلك أطلق عليها اسم التعويضات غير المباشرة، كما أطلق عليها البعض أيضا تسمية الحوافز غير المباشرة وذلك كما مر معنا عندما تكلمنا عن حوافز الخدمات الاجتماعية. وتأخذ التعويضات غير المباشرة شكل خدمات متنوعة تقدمها المنشأة للعاملين فيها ودون مقابل عادة أو مقابل أجر زهيد. كما تأخذ شكل الأجازات الإدارية مدفوعة الأجر، إذ تنص معظم، إن لم يكن كل، قوانين وأنظمة الخدمة والعمل في جميع دول العالم،

على ضرورة منح العاملين فترة زمنية للراحة والاستجمام لتجديد نشاطهم، بالإضافة إلى أنوا ع الأجازات الأخرى التي قد يحصل عليها الفرد وهي مدفوعة الأجر.

٥. **نظام التعويض الإجمالي :** ويمثل هذا النوع من التعويض كافة العوائد أو التعويضات التي تدفعها المنشأة للعاملين فيها، سواء أكانت هذه العوائد نقدية أو غير نقدية، مباشرة أو غير مباشرة، وذلك لكونهم أعضاء يعملون لديها، ولقاء المساهمات التي يقدمونها لها.

٦- تقويم الأعمال أساس موضوعي لتحديد الرواتب والأجور الأساسية:

٦-١- تعريف تقويم الأعمال:

تقويم الأعمال، هو ذلك العمل المتخصص الذي يتم بموجبه مقارنة محتوى ومضمون الوظائف والأعمال التي تشتمل عليها المنظمة بعضها مع بعض، وفي ظل واجبات ومسؤوليات كل منها، وباستخدام طرق وإجراءات رسمية، وذلك من أجل تقرير قيمة وأهمية كل منها، بحيث ينتهي الأمر بأن يدفع أجراً أو راتباً عالياً للأعمال أو الوظائف التي تحصل على تقويم عال، وأجراً أقل للأعمال التي تحصل على تقويم أقل، انطلاقاً من الغاية الأساسية التي نسعى إلى تحقيقها من وراء استخدامنا لتقويم الأعمال، ألا وهي تحقيق العدالة والموضوعية في دفع الرواتب والأجور الأساسية التي تمثل النسبة الكبرى من التعويض المباشر الذي يدفع للعاملين في المنظمة.

وتقويم الأعمال ليس عملية تسعير لها، بل هو عملية مسبقة وتمهيدية للتسعير، وبمعنى أوضح أنه على ضوء نتائج التقويم تتم عملية التسعير لكل عمل، وذلك على ضوء معايير محددة باستخدام طرق معينة سنأتي على شرحها لاحقاً، والتقويم ينصب على العمل وليس على الفرد شاغل العمل، ويقصد بالعمل هنا مجموع الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة التي على شاغلها التقيد بها وتحملها، إذ على

أساسها يتم التقويم وتحديد أهميتها النسبية، وبالتالي تحديد الأجر أو الراتب المناسب والعادل لها.

على ضوء ما تقدم يمكن القول أن الهدف الأول والأساسي الذي يسعى إليه تقويم الأعمال هو التحليل لكافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأعمال، للوصول إلى قيم لها، وليتم بعد ذلك تحديد أجور عادلة للعاملين والإدارة معاً.

٦-٢- إجراءات تقويم الأعمال:

يمر تنفيذ تقويم الأعمال بخطوات متعددة متلاحقة، تسعى جميعها إلى تحقيق غايته الأساسية وهي إيجاد الأساس الموضوعي والعادل من أجل دفع رواتب وأجور العاملين الأساسية. وهذه الخطوات ما يلي:

في الخطوة الأولى: يتم دراسة وتحليل النتائج التي توصل إليها نشاط تحليل العمل التي توفر لنا معلومات مفيدة عن واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وعمل، والمتطلبات الواجب توفرها في الفرد الذي سيشغلها، وذلك من أجل النجاح في أداء المهام الموكلة إليه. **أما الخطوة الثانية**، ففيها يتم تقرير ما هو الشيء الذي ستدفع المنظمة على أساسه الراتب أو الأجر، وهذا يعني تقرير العوامل التي ستستخدم في تقييم الأعمال والوظائف، فعوامل التقييم هي بمثابة معايير على ضوئها يتم تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة وهي التي لا يمكن تحديدها إلا بعد الاطلاع والتحليل الجيد لنتائج تحليل الأعمال. وطالما أن هذه العوامل هي الأساس في تقرير ما يدفع من تعويض مباشر على شكل راتب أو أجر أساسي، فيطلق عليها تسمية "العوامل التعويضية". وعوامل التقييم هذه المستخدمة من قبل المنظمات تكون في العادة مختلفة ومتنوعة، إلا أن جميعها من المفترض أن تعمل على إظهار المساهمات التي يقدمها شاغل الوظيفة للمنظمة. وبوجه عام يجب أن يتوفر في عوامل التقييم أو العوامل التعويضية هذه، مجموعة من الصفات التي أهمها ما يلي:

- أن تكون عامة، بمعنى أن تكون متوفرة وموجودة في كافة الأعمال والوظائف.
- ألا تكون متداخلة في معانيها.
- أن تكون مهمة لأداء العمل أو الوظيفة، أي يعتمد نجاح الأداء عليها.
- يمكن تحديد وجودها في العمل وتقييمها بسهولة ومن قبل أكثر من مقيم واحد.
- أن يكون لكل منها قيمة تمثل أهميتها النسبية بالنسبة لباقي عوامل التقييم.

أما الخطوة الثالثة ففيها يتم اختيار طريقة التقييم التي سوف تستخدم في سبيل الوصول إلى تحديد قيم وأهمية الوظائف والأعمال التي يتم تقييمها، ويتم اختيار الطريقة وفق ظروف وإمكانيات المنظمة، وطبيعة الأعمال التي يتم تقييمها، هذا وسوف نعمد إلى شرح طرق تقييم الأعمال بشكل مفصل لاحقاً. وأخيراً وفي الخطوة الرابعة يتم اختيار منفذي التقييم، أي الأشخاص الذين سيستخدمون طريقة التقييم، وهؤلاء يجب أن يكونوا على خبرة ومعرفة بموضوع التقييم بشكل عام، وعلى دراية وإلمام بكيفية استخدام طريقة التقييم وفهم معاييره بشكل خاص.

٦-٣- جدوى تقويم الأعمال:

يعد تقييم الأعمال من المواضيع التي تتسم بطابع الحساسية، نظراً لعلاقته المباشرة بتقرير ما يدفع للعاملين من رواتب وأجور أساسية. لقد اختلفت الآراء حول جدواه أو نفعه، فالبعض يقول: أن الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي للأعمال، وتحديد الأجر أو الراتب العادل لها، أمر مشكوك فيه، فعملية الوصول إلى قيمة كل عمل أمر ليس بالسهل في ظل عوامل تقييم يخضع تحديدها وتقييمها في الأعمال ـ وإلى حد كبير ـ إلى الرأي والحكم الشخصي للمقيم، الذي من المحتمل في بعض الأحيان ألا يكون صحيحاً أو صائباً، وبالتالي تكون النتيجة غير موضوعية، ويكون الأجر أو الراتب المحدد غير عادل. إذاً مادام الأمر هكذا فهل نستغني عن تقويم الأعمال؟ إن الإجابة عن هذا التساؤل هي بالنفي، فالتقييم مهما كان وضعه فهو خير من عدم وجوده، وبمزيد من

التدريب لمنفذيه، والتوعية والإرشاد يمكننا تلافي قسماً كبيراً من أخطاء المقيمين التي من المحتمل أن يقعوا فيها أثناء تقييمهم للأعمال، والتي تؤثر على دقة وموضوعية النتائج التي يتوصلوا إليها. وبوجه عام يمكن القول أن تقويم الأعمال الجيد يمكننا من الحصول على الفوائد التالية:

- المساعدة في وضع هيكل عادل لرواتب وأجور جميع الوظائف داخل المنشأة، إذ يمكن القضاء على عدم تساوي الأجور والرواتب للأعمال المتماثلة سواء في نفس الإدارة الواحدة، أو في إدارات مختلفة ضمن المنشأة، كما يساعد في إعطاء كل عمل حقه من الرواتب أو الأجر على ضوء واجباته ومسؤولياته.
- المساعدة في تنميط الوظائف وطريقة تقويمها، وهذا يمكننا من تقدير قيم الوظائف التي تنشأ مستقبلاً على هذا الأساس.

٦-٤- طرق تقويم الأعمال:

الآن وبعد عرضنا لمفهوم تقويم الأعمال وإجراءاته وجدواه، نأتي إلى شرح طريقة تحديد الأهمية النسبية وقيمة كافة أنواع الأعمال في المنظمة، تمهيداً لتحديد الرواتب أو الأجر الأساسي المناسب لها والذي تستحقه. وفي الحقيقة هناك طرقاً متعددة شائعة الاستخدام في هذا المجال ومتعارف عليها، منها ما هو كمي، ومنها ما هو غير كمي، هذا وسوف نعمد الآن في الصفحات القادمة إلى شرح هذه الطرق الشائعة في مجال تقويم الأعمال:

٦-٤-١- طريقة الترتيب:

تعد طريقة الترتيب أولى الطرق المستخدمة إبان شيوع تقويم الأعمال، وتتم عملية التقويم بموجب هذه الطريقة، بأن يطلب من المقوم أن يرتب الأعمال الموجودة بالمنشأة من أكبر وظيفة لأصغرها، حسب درجة صعوبتها ومسؤولياتها، وعلى أساس

الحكم العام الإجمالي على كل عمل باعتباره وحدة عمل متكاملة، وذلك إما تصاعدياً من الأسهل للأصعب أو تنازلياً من الأهم والأصعب إلى الأقل أهمية وصعوبة. ولتكون عملية التقويم دقيقة، توضع بعض المعايير الإرشادية للمقوم، ـ وذلك من واقع ما يقدمه تحليل العمل من معلومات ـ يستعين بها في عملية تقويمه للأعمال مثل: التعليم، الخبرة، ظروف العمل ... إلخ. وتنفذ عملية التقويم بموجب هذه الطريقة بواسطة أسلوبين، الأسلوب الأول وهو التقويم الإفرادي، حيث يقوم مقيم واحد بالعمل التقييمي، اعتماداً على مقدرته وخبرته، ويستخدم هذا الأسلوب في الواقع في حالة كون عدد الأعمال أو الوظائف المراد تقييمها قليل من جهة، وكون المقيم على معرفة وإلمام بمضمون هذه الوظائف من جهة ثانية، بحيث تكون معروفة ومألوفة بالنسبة إليه. أما الأسلوب الثاني فهو الأسلوب الجماعي، ويتم التقييم بموجبه من قبل لجنة، ويستخدم في حالة عدد الأعمال المراد تقويمها كبيراً، حيث يكون احتمال وجود مقيم واحد يلم بمضمونها جميعها ضعيفاً. ويتم التقييم عن طريق اللجنة على النحو التالي:

توزع على أعضاء لجنة التقويم بطاقات تتضمن وصفاً محدداً لكل عمل مطلوب تقويمه، ويطلب منهم دراسة وصفه، ثم مقارنته مع وصف الأعمال الأخرى، واختيار أعلى أو أدنى عملين كحدين يتم ترتيب الوظائف بينهما إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب درجة صعوبتها ومسؤولياتها. ولضمان الدقة والسلامة في التقدير، تكرر عملية التقويم مرة أو مرتين يتخللهما فاصل زمني، وفي الأغلب أسبوع، وذلك ليتسنى لعضو اللجنة أن يقارن تقويمه، والوقوف على ما قد يكون هناك من اختلاف بينها. وبعد الانتهاء من عمليات التقويم، تدرس لجنة التقويم قوائم الترتيب، وتناقش الاختلافات بينها، وتقوم بحساب متوسط التقديرات لجميع أعضاء اللجنة. وفيما يلي نموذج لجدول التقويم لكل عضو في اللجنة:

جدول رقم (٣)

الوظيفة	الترتيب الأول	الترتيب الثاني	الترتيب الثالث	المتوسط التقريبي	الترتيب النهائي
أ	٢	١	١	١ر٣٣	١
ب	١	٢	٢	١ر٦٦	٢
ج	٣	٣	٣	٣ ـ ر	٣
د	٤	٤	٤	٤ ـ ر	٤

تتميز هذه الطريقة ببساطتها، وسرعة ظهور نتائجها، وسهولة تطبيقها وفهمها من قبل القائمين عليها، ومن قبل العاملين. كما تتميز بانخفاض تكلفتها، لذلك فهي تناسب الشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات الفنية والمالية لاستخدام طرق أكثر تعقيداً.

أما من حيث نقاط الضعف في هذه الطريقة فيمكن إيجازها فيما يلي:

- صعوبة توفير العدد الكافي (أعضاء اللجنة) الذين لديهم الخبرة والمعرفة الكاملة بجميع وظائف المنشأة.
- عدم دقة النتائج التي تتوصل إليها، وذلك لاعتمادها بشكل كلي على الحكم والرأي الشخصي للمقيم.
- قد ينشأ بعض التحيز فيما إذا كان شاغلي بعض الوظائف معروفين لدى بعض أعضاء اللجنة.
- لا تحدد درجة التفاوت في قيم الوظائف، إذ أنها تبين فقط أن الوظيفة (آ) ذات صعوبة ومسؤولية وأهمية أكبر من الوظيفة (ب)، وبالتالي فمستواها أعلى، وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف.
- يجبر أسلوب الترتيب المقيمين على التمييز بين أهمية الأعمال وإن كانت متشابهة من حيث القيمة أو الصعوبة، لذلك يمكن القول أن هذا الأسلوب

وهو الترتيب، يصعب استخدامه في حالة كون الأعمال في المنظمة متشابهة ومتقاربة من حيث قيمها، وأهميتها، وصعوبتها. والحل الوحيد لهذه المشكلة هو استخدام مراتب أو درجات تضم الأعمال المتشابهة في قيمها، لتعامل معاملة واحدة تقريباً.

٦-٤-٢- طريقة التصنيف أو الدرجات:

يتم التقويم بموجب هذه الطريقة على النحو التالي:

أ- يحدد عدد معين من الدرجات، كل درجة تحتوي على مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث صعوبتها ومسؤولياتها، وإن اختلفت في نوع العمل. ولا يوجد عدد نمطي للدرجات، إذ يتوقف ذلك على طبيعة العمل في المنشأة، وتعدد وتنوع الأعمال فيها. وفيما يلي عدد من الدرجات وما تشتمل عليه من وظائف على سبيل المثال وليس الحصر:

- الدرجة الأولى: وتشتمل الوظائف التي تتولى رسم السياسات والتخطيط.
- الدرجة الثانية: وتشمل رؤساء الشعب.
- الدرجة الرابعة وتشمل الوظائف ذات الطابع الفني، كالمهندسين والكيميائيين مثلاً.
- الدرجة الخامسة: وتشمل الوظائف الكتابية.
- الدرجة السادسة: وتشمل وظائف الخدمات الفنية.
- الدرجة السابعة: وتشمل وظائف الخدمة العامة.

ب- بعد التقسيم يوضع تعريفاً وتوصيفاً لكل درجة، وتوضع معايير شاغليها مثل: التعليم، الخبرة، وتحديد مسؤولياتها وواجباتها.

ت- بعد ذلك يقوم المقوم بمقارنة توصيف كل عمل بوصف كل درجة ويصنفه في الدرجة التي يتشابه وصفها مع وصفه، وفي النهاية نكون قد وزعنا أعمال المنشأة على الدرجات التي تم تحديدها، وبالتالي تعامل كل الوظائف التي تشملها

الدرجة معاملة واحدة. وتتم عملية التوزيع على أساس الحكم والرأي الشخصي للمقوم.

وتنتهي عملية التوزيع على الدرجات إلى ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها النسبة ومستواها الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن بعد الانتهاء من توزيع الوظائف على الدرجات، أن ترتب الوظائف ضمن كل درجة أيضاً حسب أهميتها النسبية، وذلك باستخدام الطريقة الأولى "الترتيب". ويستخدم هذا الوضع في حالة وجود بعض الفروق في الأهمية النسبية ضمن وظائف الدرجة الواحدة.

يتضح من هذه الطريقة أنها غير كمية كسابقتها، إذ إلا تفتت العمل إلى مكوناته للحكم عليه، بل تكتفي بالحكم والتقدير الشخصي العام للمقوم. ومن ناحية ***مزايا هذه الطريقة***، فهي تتميز بنفس مزايا الطريقة السابقة، نظراً لدرجة التشابه الكبيرة بينهما، أضف إليها أنها تناسب طبيعة العمل الحكومي، نظراً لتعدد الوظائف الذي تخفف حدته عملية التقسيم إلى درجات. أما من ***حيث المآخذ على*** هذه الطريقة فيمكن إيجازها بما يلي:

- صعوبة الوصول إلى أوصاف عامة لكل درجة، بحيث تشمل جميع الوظائف.
- يخضع تحديد الأهمية النسبية للوظائف بموجب هذه الطريقة إلى الحكم الشخصي والإجمالي.
- لا تعطي تقويماً يتميز بالدقة الكافية، فهي تكتفي ببيان أن العمل (س) أهم وأصعب من العمل (ص) وبالتالي يستحق أجراً أعلى.

٦-٤-٣- طريقة النقط:

يتم التقويم بموجب هذه الطريقة باتباع الخطوات الآتية:

أ- تقسم الأعمال المراد تقويمها إلى مجموعات وظيفية متشابهة ومتجانسة مع بعضها، مثل وظائف الإشراف، الوظائف الفنية، الوظائف الكتابية ... إلخ.

ب- تحدد المعايير أو العوامل التي على أساسها ستتم عملية التقويم. وتختلف أهمية هذه المعايير باختلاف طبيعة كل نوع من الأعمال (صناعية – كتابية – إشرافية .. إلخ). فعامل المسؤولية عن أداء المرؤوسين بالنسبة للمشرف مهم أكثر بالنسبة للموظف الضارب على الآلة الكاتبة الذي تنحصر مسؤوليته في نسخ ما يسند إليه بسرعة وإتقان. لهذا السبب أصبح من الشائع أن يتم تقويم كل نوع من الأعمال ذات الطبيعة الواحدة أو المتشابهة على حدة. وبشكل عام هناك شبه اتفاق على وجود عوامل عامة مشتركة تدخل في تقويم معظم الأعمال، لكن أهميتها بالنسبة لكل وظيفة تتفاوت من واحدة لأخرى. وهذه العوامل ما يلي:

- المهارة. – المجهود الزهني.
- المجهود العضلي. – الخبرة.
- المسؤولية – ظروف وأحوال العمل.
- القيادة

ت- بعد اختيار عوامل التقويم، يعرف كل عامل منها بشكل واضح ودقيق. وللتعريف أهميته لأنه سيستخدم باستمرار في الخطوات التالية من عملية التقويم، لذلك يجب أن يكون التعريف بالصياغة التي تعطي المعنى نفسه لكل من يقرأه.

ث- الخطوة التالية هي إعطاء قيمة رقمية لكل عامل حسب أهميته لكل وظيفة ومدى مساهمته في تحديد مقوماتها وأبعادها. ففي الوظائف الصناعية مثلاً، نجد أن عامل المهارة والمران مهم جداً بالنسبة لها، وذلك عكس وظائف الإشراف، الذي يعتبر عامل المسؤولية مهما جداً لها. وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد في بعض الأحيان اختلاف في الأهمية النسبية لعوامل التقويم لوظائف متشابهة، وذلك من منشأة لأخرى تبعاً للظروف الخاصة بكل منها. وفيما يلي جدول توضيحي

على إعطاء قيم رقمية تمثل الأهمية النسبية لعوامل تقويم مجموعة من الوظائف:

جدول رقم (٤)

عوامل التقييم	عدد النقط	الأهمية النسبية
المسؤولية	١٥٠	١٥ ٪
المهارة	١٠٠	١٠ ٪
المجهود الزهني	٢٠٠	٢٠ ٪
المجهود الجسماني	٧٥	٧,٥ ٪
ظروف وأحوال العمل	١٠٠	١٠ ٪
الخبرة والمران	١٧٥	١٧,٥ ٪
القيادة	٢٠٠	٢٠ ٪
المجموع العام	١٠٠٠	١٠٠ ٪

ج- بعد تحديد الأهمية النسبية لعوامل التقويم بالنسبة لكل مجموعة من الأعمال ذات الطبيعة المتشابهة، يقسم كل عامل وأهميته النسبية إلى جزيئات وذلك على النحو التالي:

المهارة:

- التعليم والمعرفة بالعمل ٤٠ نقطة
- الخبرة والتدريب ٢٠ نقطة
- المبادأة ٢٠ نقطة
- القدرة على التجديد والابتكار ٢٠ نقطة

١٠٠ نقطة

المسؤولية:

- عن المعدات	٥٠ نقطة
ـ عن المواد أو السلعة	٤٠ نقطة
ـ عن سلامة الآخرين	٣٠ نقطة
ـ عن سلامة الآخرين	٣٠ نقطة
	١٥٠ نقطة

ظروف وأحوال العمل:

ـ التعرض للأتربة	٢٥ نقطة
ـ التعرض للضوضاء	٢٥ نقطة
ـ التعرض للغازات	٢٥ نقطة
ـ التعرض للحروق	٢٥ نقطة
	١٠٠ نقطة

وهكذا يتم التفريع لكافة العوامل الداخلة في التقويم.

ح- وبعد الانتهاء من خطوة تقسيم عوامل التقويم إلى جزئيات، تأتي الخطوة الأخيرة وهي تقدير درجة توافر هذه العوامل في كل وظيفة، ومدى أهمية كل منها وذلك بالإطلاع على كشوف توصيف الوظائف، التي تعطينا فكرة واضحة عن مهام ومسؤوليات كل عمل، وبالتالي مدى أهمية كل من هذه العوامل بالنسبة لها، ثم تجمع نتيجة التقويم في جدول خاص وذلك على الوجه التالي:

جدول رقم (٥)

الوظيفة	الخبرة	المسؤولية	المهارة	المجهود الذهني	المجهود الجسماني	ظروف وأحوال العمل	القيادة	المجموع
كاتب أرشيف	١٠٠	١٠٠	٢٥	٢٥	٥٠	٢٥	٢٠	٣٤٥
سكرتير	١٠٠	٥٠	٥٠	٧٥	٧٠	٢٥	٥٠	٤٢٠
—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—

تتميز هذه الطريقة بأنها تحقق:

- عنصر الموضوعية أكثر من الطرق السابقة، وذلك عن طريق الإقلال من الاعتبارات والحكم الشخصي العام لوجود عوامل تقويم لها قيم وأهمية نسبية لكل عمل وهذا يؤدي إلى التقليل من الأخطاء المحتمل حدوثها في التقييم.
- نتيجة لموضوعية هذه الطريقة ـ بالمقارنة مع الطريقتين السابقتين ـ فإن نتائجها توحي بالثقة للعاملين ، ولها القدرة على إقناعهم بموضوعيتها.
- تعطي تقويماً كمياً ودقيقاً لمدى التفاوت في درجة أهمية وصعوبة كل عمل، وهذا ما يسمح بتحويل قيم النقاط التي تحصل عليها الأعمال إلى أجر بسهولة.

أما من حيث المآخذ على هذه الطريقة فيمكن إيجازها بما يلي:

- يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً.
- صعوبة تحديد الوزن المناسب لكل عامل من عوامل التقويم بالنسبة لكل عمل.
- صعوبة إيجاد العوامل المشتركة التي تدخل في تقويم كافة أنواع الأعمال. ويمكن الحد من هذه الصعوبة بأن تخصص لكل مجموعة أعمال متشابهة عوامل خاصة بها، لكن هذا الحل يلقي عبئاً إضافياً على عمل التقويم.

- صحيح أن طريقة النقط هي من الطرق الأكثر موضوعية في تقييم الأعمال، إلا أنها هي الأخرى كجميع طرق التقييم تخضع لقدر من اللاموضوعية، وذلك من خلال اختيار عوامل التقييم، وتحديد أوزان أو قيم كل منها بالنسبة لكل عمل أو وظيفة.

٦-٤-٤- طريقة مقارنة العوامل:

يتم التقويم بموجب هذه الطريقة وفق الخطوات الآتية :

أ- اختيار مجموعة عوامل التقويم . وفي العادة يعتمد على العوامل الخمسة التالية :

- المسؤولية .
- الخبرة .
- المجهود الذهني .
- المجهود العضلي .
- ظروف العمل .

ب- تعريف كل عامل من العوامل السابقة بشكل واضح ودقيق .

ت- اختيار مجموعة الأعمال "النموذجية الدالة" أو "القياسية" والتي على أساسها ستقارن بها الأعمال عند تقويمها . ويشترط أن تكون الأعمال الدالة ممثلة لأكبر عدد ممكن من وظائف المنشأة ومن مختلف المستويات الإدارية .

ث- ترتيب الأعمال الدالة بالنسبة لكل عامل من عوامل التقويم . حسب مدى أهميته لها . وذلك على ضوء تحليل وتوصيف الأعمال .

ج- الخطوة التالية ويتم فيها تحديد قيمة إما على شكل نقاط أو وحدات نقدية يستحقها كل عمل من أعمال المجموعة الدالة حسب أهميته . وهذه القيمة توزع على عوامل التقويم بشكل يتناسب مع أهمية كل عامل بالنسبة لكل عمل . وفيما يلي جدول توضيحي لتوزيع القيم على عوامل المقارنة لمجموعة الأعمال الدالة حسب أهمية كل عامل لكل عمل .

جدول رقم (٦)

الوظيفة الدالة	الأجر	المسؤولية		الخبرة		الجهد الذهني		الجهد العضلي	
		الترتيب	الأجر	الترتيب	الأجر	الترتيب	الأجر	الترتيب	الأجر
أ	١٠٠٠٠	١	٤٠٠٠	٣	٢٠٠٠	٢	٢٥٠٠	٤	١٥٠٠
ب	٨٠٠٠	٢	٢٥٠٠	١	٣٠٠٠	٣	١٥٠٠	٤	١٠٠٠
ج	٦٠٠٠	٤	٥٠٠	٢	٢٠٠٠	٣	١٠٠٠	١	٢٥٠٠

وبعد أن يتم توزيع الأجر أو القيمة . يمكن الآن تقويم أي وظيفة من وظائف المنشأة . وذلك بمقارنتها مع مجموعة الوظائف الدالة . وذلك على النحو التالي :

لنفرض أنه لدينا الوظيفة (س) ونتيجة مقارنة توصيفها مع الوظائف الدالة وجد أنها : تعادل الوظيفة أ من حيث المسؤولية والوظيفة ب من حيث الخبرة والجهد الذهني والوظيفة ج من حيث المجهود العضلي فيكون أجر تلك الوظيفة كما يلي:

٤٠٠٠ + ٣٠٠٠+١٥٠٠+٢٥٠٠=١٠٥٠٠ ل.س

٦-٤-٥- طريقة هيٌ :

تستخدم هذه الطريقة في تقييم الأعمال والوظائف الإدارية ذات الصبغة الرئاسية الإشرافية، وهي واسعة الانتشار والاستخدام على اختلاف أنواعها. وتعتمد هذه الطريقة (هيٌ) في عملية تقييمها للوظائف على ثلاثة عوامل تعويضية رئيسية لها صفة وطابع العمومية، حيث الغالبية العظمى من الوظائف الإدارية يتوقف النجاح في أدائها على وجود هذه العوامل فيها. وهذه الطريقة كسابقتيها النقط ومقارنة العوامل، تعتمد على إعطاء قيم رقمية على شكل نقاط، توضح مدى أهمية كل معيار بالنسبة للوظائف التي يجري تقييمها. إن عوامل التقييم الثلاثية الرئيسية التي يجري التقييم على أساسها، لايتم تقييمها لدى كل وظيفة بشكل إجمالي، بل تقيّم بشكل مجزئ ، وبعبارة أوضح يجزئ كل عامل تقييم إلى عوامل فرعية يعطى كل منها قيمة رقمية توضح أهميته ضمن العامل الرئيسي الذي يتبع له. وبالتالي فالقيمة التي تحدد العامل الرئيسي وتبين

مدى أهميته، توزع على عوامل التقييم الفرعية التي يشتمل عليها. وفيما يلي عوامل التقييم الرئيسية الثلاثة وعواملها الفرعية:

آ- النشاط الذهني (حل المشكلة):

ويقصد به القد ر المطلوب من التفكير الذهني الذاتي من شاغل الوظيفة من أجل تقييم المشاكل، والابتكار، والاستنتاج، والوصول إلى نتائج وحلول جيدة.

ب- المعرفة (يعرف كيف):

ويقصد بهذا العامل الكمية الإجمالية من المعرفة، والمهارات المطلوبة من شاغل الوظيفة ليؤدي عمله بنجاح. ويشمل هذا العامل على جوانب متعددة هي: المعرفة الفنية، المعرفة العملية أو التطبيقية، سعة الأفق الإداري (المقدرة على جعل عدة أنشطة تعمل مع بعضها البعض بشكل متجانس وبكفاءة عالية). كما يشمل العامل على المهارة في تحضير وقيادة الآخرين وتحقيق الرغبة في العمل المنتج.

ج- المساءلة:

ويقصد بهذا العامل، حجم المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة، وتشمل المسؤولية هنا مسؤولية الأموال والأفراد. كما يشمل هذا العامل مدى تأثير الوظيفة على رقم أعمال المنظمة النهائي، ومدى مساهمتها فيه وتحقيقها لأهدافها.

إن مجموع النقاط التي تحصل عليها الوظيفة من خلال عوامل التقييم الثلاثة السابقة وعواملها الفرعية، إنما يمثل قيمة وأهمية الوظيفة التي يجري تقييمها، والتي على أساسها يجري تسعيرها.

٦-٤-٦- طريقة التقييم على أساس المهارة:

تعتمد هذه الطريقة في تقييمها للأعمال على عامل تقييم رئيسي وأساسي هو المهارة المطلوبة لأداء العمل، التي يجب أن تكون متوفرة حكماً لدى الفرد الذي سيشغله، وبالتالي تقوم هذه الطريقة (وبناءً على نتائج تحليل الأعمال) بإعطاء قيمة للمهارة التي

يتطلبها أداء كل عمل أو وظيفة في المنظمة، هذه القيمة تسعر فيما بعد، بحيث يكـون في نتيجتها تحديد الراتب أو الأجر الذي يتقاضاه شاغل العمل أو الوظيفة. بناءً عليـه يبـدأ جميع العاملين الجدد في المنظمة براتب معين، وكلما تعلموا أو اكتسبوا مهارة جديـدة في العمل تؤهلهم لأداء عمل جديد، يرتفع هذا الراتب أو الأجر. يتضح مما تقـدم أن هـذه الطريقة تتميز بخاصية جيدة وهي أنها تحفـز العـاملين علـى تعلـم واكتـساب المهـارات الجديدة، وتطوير أدائهم للأفضل. كما تتميز هـذه الطريقـة بـسهولتها وبـساطتها وقلـة تكلفتها من حيث الجهد والوقت. إن تطبيق هذه الطريقـة يكـون عـادةً مقرونـاً بإعـداد وتنظيم دورات تدريبية لمساعدة العاملين على اكتساب مهارات جديدة، من أجل الحصول على راتب أو أجر مرتفع، على اعتبار أن الأجر أو الراتب الـذي يتقاضـاه الفـرد يمثـل مجموع قيم المهارات التي تعلمها أو اكتسبها خلال حياته الوظيفية.

يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تأخذ في اعتبارها سـوى عامـل تعويـضي واحـد فقط، علماً بأن هناك عوامل أخرى لها أهمية ومـن الـضروري أخـذها في الحـسبان عنـد التقييم.

UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة للمناقشة

س١: يقال أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة أو العكس. ناقش ذلك.

س٢: اعط شرحا موجزا وواضحا للمقصود بنظام الأجر الزمني موضحاً مزاياه وعيوبه.

س٣: اشرح بإيجاز مفهوم الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي موضحاً مزاياه وعيوبه.

س٤: هناك عدة طرق لاحتساب أجر القطعة المتغير . اشرح بإيجاز كلا منها.

س٥: اذكر الخطوات الأساسية التي يمكن إتباعها عند استخدام طريقة التصنيف (أو التدرج) في تقييم الوظائف .

س٦: اشرح بإيجاز مراحل (خطوات) تنفيذ طريقة مقارنة العوامل في تقييم الوظائف.

س٧: هناك خمسة معايير أو أسس تعتمد عليها المنشأة في تحديد معدل الأجور التي سوف يتضمنها هيكل الأجور بعد بنائه . اذكر هذه المعايير .

س٨: اذكر مع شرح موجز أنواح الحوافز الايجابية.

س٩: اذكر أنواع الحوافز النقدية مع شرح موجز لكل منها.

س١٠: اذكر أهم أنواع الحوافز المعنوية (غير النقدية) مع شرح موجز لكل منها .

أسئلة الخيارات المتعددة

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

ينصح باستخدام نظام الأجر الزمني عندما تكون:

A- الأعمال ذات صبغة إدارية.

B- الجودة أقل أهمية من الكمية.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

من مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج:

A- ضمان دخل ثابت للعاملين.

B- العدالة.

C- يحفز على زيادة الإنتاجية.

D- B+C

من شروط نجاح نظام الأجر التشجيعي:

A- البساطة.

B- المرونة.

C- الموثوقية.

D- كل ما سبق.

يقصد بالحوافز:

A- مؤثرات خارجية تدفع الفرد للقيام بعمل ما.

B- مؤثرات داخلية تدفع الفرد للقيام بعمل ما.

C- مؤثرات نفسية تدفع الفرد للقيام بعمل ما.

D- B+C

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

تعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز بالنسبة:

A- للعاملين في الإدارة العليا.

B- للعاملين في الإدارة الدنيا.

C- للعاملين في كافة الإدارات.

D- A+B

من أنواع الحوافز النقدية:

A- المكافآت.

B- الزيادات الدورية.

C- إثراء العمل.

D- A+B.

يقصد بالزيادات (العلاوات) الدورية:

A- مبلغ من المال يعطى للفرد مقابل قيامه بعمل مميز.

B- نسبة مئوية من الأرباح توزعها المنظمة على العاملين دورياً.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

يقصد بمبدأ إثراء (إغناء) العمل:

A- تكليف الفرد بمهام جديدة في نطاق اختصاصه.

B- إجراء تنقلات منتظمة بين مختلف الوظائف.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

من أشكال حوافز الخدمات الاجتماعية:

A- تحسين ظروف العمل.

B- المشاركة في الإدارة.

C- إثراء العمل.

D- لا شيء مما سبق.

من أشكال الجزاءات المعنوية التي يمكن أن توجه للعاملين:

A- اقتطاع جزء من المرتب.

B- الوقف عن العمل لمدة محددة.

C- الإنذار الشفهي.

D- A+C

يعرف تقويم الوظائف على أنه:

A- تحديداً لأهميتها النسبية.

B- تسعيراً لها.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

يفضل استخدام طريقة الترتيب لتقويم الوظائف في المنظمات:

A- كبيرة الحجم.

B- صغيرة الحجم.

C- المنظمات التجارية.

D- كل ما سبق.

من عيوب طريقة الترتيب كأحد طرق تقويم الوظائف :

A- صعوبة تطبيقها.

B- ارتفاع تكلفتها.

C- عدم دقة نتائجها.

D- لا شيء مما سبق.

يفضل استخدام طريقة التصنيف كأحد طرق تقويم الوظائف في المنظمات:

A- كبيرة الحجم.

B- صغيرة الحجم.

C- المنظمات الصناعية.

D- كل ما سبق.

جامعة حلب UNIVERSITY OF ALEPPO

تعتبر طريقة النقاط من الطرق الموضوعية في تقويم الوظائف لأنها:

A- تعتمد على عوامل تقويم واضحة ومحددة.

B- تحدد أوزان رقمية لكل عامل من عوامل التقويم.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

من أكثر الطرق موضوعية في تقويم الوظائف:

A- طريقة الترتيب.

B- طريقة التصنيف.

C- طريقة النقاط.

D- A+B.

يفضل استخدام طريقة هي لتقويم الوظائف ذات الطابع:

A- الفني.

B- الإداري.

C- الصناعي.

D- التجاري.

من أهم عيوب طريقة التقويم على أساس المهارة كأحد طرق تقويم الوظائف:

A- تتطلب دراسة عدد كبير من العوامل التعويضية.

B- مكلفة جداً.

C- صعبة جداً.

D- لا شيء مما سبق.

تساعد وظيفة التعويضات في زيادة فاعلية وظيفة:

A- الاستقطاب.

B- تحليل العمل.

C- التدريب.

D- A+C.

من أهداف وظيفة التعويضات:

A- زيادة حب الفرد لعمله.

B- تحديد السلوك المطلوب.

C- تحسين نوعية حياة العمل.

D- لا شيء مما سبق.

من مزايا الأجر الزمني:

A- يحفز على زيادة الإنتاج.

B- يوفر عدالة المعاملة.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

إن (الوضوح ، الاستقرار، التعقيد) هي من خصائص نظام .

A- الأجر التشجيعي.

B- تقويم الأداء.

C- الأمن الصناعي.

D- لا شيء مما سبق.

إذا علمت أن الوقت المعياري لإنتاج القطعة ١٥ دقيقة، وأنتج العامل ٤٠ قطعة خلال ٨ ساعات، فإنه وباستخدام طريقة أجر القطعة يستحق مبلغاً قدره:

A- ٣٢٠ ل.س.

B- ٢٠٠ ل.س.

C- ١٥٠ ل.س.

D- لا شيء مما سبق.

إذا استخدمت المنظمة في المثال السابق طريقة زمن القطعة فإن العامل يمنح أجر:

A- ٩ ساعات.

B- ٦ ساعات.

C- ٤ ساعات

D- لا شيء مما سبق.

إذا استخدمت المنظمة في المثال السابق طريقة هالسي فإن العامل يمنح أجراً قدره:

A- ٣٩٨ ل.س.

B- ٤٠٠ ل.س.

C- ٣٥٠ل.س.

D- لا شيء مما سبق.

إن تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة يتم من خلال وظيفة:

A- تقويم الأداء.

B- تخطيط الموارد البشرية.

C- الأمن الصناعي.

D- لا شيء مما سبق.

ينصح باستخدام نظام الأجر التشجيعي عندما تكون:

A. الأعمال ذات صبغة إدارية.

B. الجودة أقل أهمية من الكمية.

C. لا شيء مما سبق.

D. A+B.

من عيوب طريقة التصنيف أو الدرجات كإحدى طرق تقويم الأعمال:

A- تجبر المقيمين على التمييز بين الأعمال المتشابهة.

B- لا تعطي تقويماً يتميز بالدقة الكافية.

C- عدم الموضوعية.

D- B+C .

من مزايا دفع الأجر أو الراتب على أساس الزمن:

A- معرفة التكلفة الحقيقية للعمل.

B- سهل التطبيق.

C- العدالة.

D- كل ما سبق.

جامعة حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة الثامنة

تقويم أداء الموارد البشرية

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن يتعرف على:

١- مفهوم تقويم أداء العاملين وتعريفه

٢- الأهمية الاستراتيجية لتقويم الأداء

٣- أهداف تقويم الأداء

٤- تكامل نظام تقويم أداء العاملين مع نظم الموارد البشرية الأخرى

٥- مزايا تقويم الأداء ومحدداته

٦- العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقويم الأداء

٧- خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء

٨- طرق تقويم أداء العاملين

٩- عناصر تقويم أداء العاملين

١٠-النماذج المستخدمة في تقويم الأداء

١١- دورية تقويم الأداء

١٢- القائمون بعملية تقويم الأداء

١٣- مصادر البيانات اللازمة لتقويم الأداء

١٤- مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء

١٥- السرية والعلنية في نتائج تقويم الأداء

١٦- مناقشة نتائج التقويم(مقابلة تقويم الأداء)

١٧- التظلم من نتائج التقويم

١٨- تقويم الأداء غير الرسمي

١٩- تدريب المقومين

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة الثامنة
تقويم أداء الموارد البشرية

مقدمة:

تستخدم المنظمات عادة تسميات مختلفة للتعبير عن عملية تقويم الأداء ، ولعل من أبرز هذه التسميات ، مراجعة الأداء performance review ، التقويم السنوي annual appraisal ، تقويم الأداء performance appraisal ، تقويم العامل employee evaluation. وعلى الرغم من أن كل هذه التسميات تؤدي معنا واحدا في النهاية،إلا أن أكثر هذه التسميات شيوعا واستخداما لدى كتاب الإدارة عموما هو تسمية تقويم الأداء performance appraisal.[1]

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين الكتاب حول استخدام كلمة تقويم أو تقييم ، وفي هذا الصدد لابد 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 نظرا لكثرة استخدام كلمة تقييم في اللغة العربية في الآونة الأخيرة ، فقد أجاز مجمع اللغة العربية استخدامها باعتبارها خطأ شائعا.

---

[1] **Michael r.carrell and others, *human resource management*, prentice-hall,inc,a Simon and schuster Company, U.S.A,1995, pp. 348.**

وبالتالي يتضح من المناقشة السابقة أن تسمية تقـويم الأداء هـي الأصـح،لذلك سوف يستخدم الباحث هذه التسمية على مدار البحث.

١- مفهوم تقويم أداء العاملين وتعريفه:

لقـد أخـذ مفهـوم تقـويم الأداء أبعـادا جديـدة إضـافة إلى المفهـوم التقليـدي المعروف،فالمفهوم التقليدي يرى تقويم الأداء مجـرد عمليـة قيـاس لمـستوى أداء الموظـف وسلوكياته خلال فترة زمنية معينة ، أما الأبعاد الجديدة فقد كان من أهمها اعتبار تقويم الأداء وثيقة رسمية سنوية يستند إليها قانونـا لإثبـات العدالـة في قـرارات التوظيـف 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 الآخـر والجديـد في تقـويم الأداء ، فهـو اسـتخدام تقـويم الأداء غـير الرسمي،وهو يمثل تقويما مستمرا لا يحدد بزمن معين ، فقد يكون يوميا أو أسبوعيا أو عند الحاجة ، ويتمثل هذا التقويم في إعطـاء الموظـف معلومـات مرتـدة عـن مـستوى أدائـه وسلوكياته ومدى تحقيقه للمعايير الموضوعة بطريقة غير رسمية ، ويـساعد هـذا التقـويم غير الرسمي في تحديد أهداف معينة للموظف بناء على المعلومات التي يحصل عليها مـن رئيسه المباشر وتساهم في إرشاده وتوجيهه بشكل مباشر.

وقد تعددت تعاريف تقويم الأداء واختلفت مـن كاتـب لآخر،وفيمـا يلـي يـورد الباحث بعضا من هذه التعاريف.

" تقويم الأداء هو عملية قياس ووصف لسلوك العامـل وإنجازاتـه خـلال فـترة محددة بهدف تحسين أداء العمل " [٢]

[٢] **Betty roper riks and others, *contemporary supervision*, 2th Ed, mc graw-hill, inc., U.S.A, 1995, pp. 250.**

" 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 " [٣]

" تقويم الأداء يشير إلى مراجعة وتقويم دوري لأداء كل فرد خلال فترة محددة ، ثلاثة أشهر ، ستة أشهر ، سنة ، أو عدد محدد من ساعات العمل " [٤]

" تقويم الأداء هو عملية متطورة باستمرار لتقويم وإدارة كل من السلوك والنتائج في مكان العمل " [٥]

بعد استعراض التعاريف السابقة ، يمكن لنا أن نضع تعريفا لتقويم الأداء أكثر شمولية وذلك على النحو التالي:

" إن تقويم 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 "

من خلال التعريف السابق يمكن استخلاص العناصر التالية:

- إن تقويم الأداء هو نشاط شامل إذ أنه يشمل جميع وظائف المنظمة وأنشطتها كما يشمل جميع العاملين فيها ، فضلا عن شموله جميع جوانب السلوك الوظيفي المتبعة في تأدية المهام والواجبات.
- إن تقويم الأداء هو نشاط مستمر ، إذ أنه يبدأ مع بداية نشاط المنظمة ويستمر باستمرارها،وغالبا ما يتم تنفيذه بصورة دورية ، سنوية أو نصف سنوية أو حسب طبيعة العمل في المنظمة.

---

[٣] **Cynthia D. Fisher and others, *human resource management*, 3th Ed, Houghton Mifflin Company, U.S.A, 1996, pp.450.**

[٤] **Jack wilder and others, *supervision in the hospitality industry*, 2th Ed, library of congress, U.S.A, 1992, pp.266.**

[٥] **Michael R. carrel and others, OP.Cit, pp.348.**

- إن تقويم الأداء هو نشاط منظم ، إذ أنه لا يتم بصورة عشوائية وإنما يتم تنفيذه وفقا لقوانين المنظمة ولوائحها النابعة من فلسفتها واستراتيجيتها.
- إن تقويم الأداء هو نشاط هادف ، يرمي إلى تقويم الأداء الحالي للفرد لتحديد مدى صلاحيته ونجاحه في عمله الحالي من جهة ، ومن جهة أخرى تحديد إمكانياته المتوقعة في النمو والتقدم في العمل.

٢- الأهمية الاستراتيجية لتقويم الأداء:

لقد أظهرت الكتابات الحديثة ذات المنهج الموقفي بأنه لا توجد طريقة صحيحة واحدة لإجراء التقويمات تناسب كل الظروف ، فكل منظمة بحاجة إلى فحص ودراسة الموقف الخاص بها ، لتكتشف بالضبط أكثر الأنظمة ملائمة لها ، وكما أظهر (Wexly ,klimoski,1984) ، فان هذا الأمر يستغرق وقتا طويلا ، ويتطلب جهدا وقدرا من الخبرة غالبا ما تكون غير متوفرة.

وفي الواقع فان هناك عددا من العوامل التي تؤدي بالمنظمة إلى انتهاج استراتيجيات تقويم غير ملائمة وغير مناسبة لأغراضها ، ويرجع هذا إلى أن أنظمة تقويم الأداء ليست حيادية في أثارها ، وإنما تؤثر على هيكل المنظمة وعلى العلاقات بين المديرين والموظفين ، وعلى استراتيجيات التسويق ، وحتى على كيفية اختيار التقنية والاستفادة منها (Henderson,1984) ، ومن أجل أن تكون أنظمة تقويم الأداء فاعلة ، ينبغي أن تكون مصممة وفقا للأهداف الخاصة بالمنظمة وكجزء من استراتيجيتها الشاملة ، ويجب أن تكون هذه الأنظمة منبثقة من استراتيجية المنظمة ، وأن تكون مصممة لتحقيق أهداف استراتيجية ، ولا ينبغي أن تكون استجابة مباشرة لضغوط من الخارج ، وكمثال على هذه الضغوط ، فانه يجب على المديرين الحذر من انتهاج نظام لتقويم الأداء لمجرد أن هذا النظام مطلوب من الموظفين أنفسهم ، وكما يرى(Wexley and Klemoski,1984) فان الموظفين يحتاجون في غالب الأمر إلى

أنظمة صارمة ومنظمة في تقويم الأداء ، وذلك لحمايتهم مما يعتبرونه تصرفات تعسفية من جانب رؤسائهم ، ومهما يكن الأمر فمثل هذه الأنظمة غالبا ما تؤدي إلى أثار سلبية في المنظمة ، فعلى سبيل المثال فالنظام الرسمي المحض يمكن أن يحط من قدر روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين ويجبرهم على الإفراط في الاهتمام بمواجهة المعايير الموجودة ، تلك التي تشكل الأساس الذي يرتكز عليه نظام التقويم المتبع في المنظمة بدلا من ابتكار طرق جديدة ومتنوعة في أداء واجباتهم الوظيفية ، طرق قد تكون ضرورية لجعل المنظمة أكثر مرونة في الاستجابة لبيئتها (Cummings and Schqab 1978)، ومن الناحية الأخرى ، هناك دائما احتمال مفاده أن مطالب الموظفين تعكس رغباتهم في الحصول على نطاق أوسع من المسؤولية في الوقت الذي يكون فيه المطلوب هو نظاما لتقويم الأداء يكون كضرورة استراتيجية بحاجة إلى تصميم محكم وإدارة واعية ، مع التركيز على أهداف محددة تنظيميا بدلا من التركيز على الأهداف الخاصة بالأفراد الذين ينظرون إلى الأشياء من منظورهم الخاص (Stonich 1984 ,Todd 1977).

ونتيجة لذلك يمكن القول أن أنظمة تقويم الأداء ليست مجرد أسلوب من أساليب شؤون الموظفين،له أثار ضعيفة أو محايدة على المنظمة،بل هي على العكس من ذلك،أساليب للتدخل،وباستطاعتها التأثير على هيكل المنظمة وعلى اتجاهات الموظفين،وعلى العلاقات بين المديرين والموظفين،وبالتالي فانه من غير المستغرب أن نجد عددا متزايدا من الباحثين يدركون أن أنظمة تقويم الأداء تستطيع أن تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية،بل ويدركون في نفس الوقت،أن هذه الأنظمة عندما تكون مناسبة،يمكنها بالفعل تحسين القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وكمثال على ذلك،فلو كانت الاستراتيجية الأساسية للمنظمة هي المحافظة على الوضع الراهن لأن البيئة ساكنة إلى حد ما ولأن المنظمة تؤدي عملها بشكل جيد،عندئذ يجب أن يبدأ تصميم نظام تقويم الأداء بتحليل للوظائف والعلاقات الحالية،وهناك احتمالات قوية بأن تكون النتيجة النهائية مجرد إدخال تعديلات طفيفة مع إبقاء الهيكل

الحالي للسلطة كما هو عليه،ومن الناحية الأخرى لو كانت المنظمة موجودة في بيئة تتطلب إحداث تغييرات رئيسية فمن الضروري أن يتم التركيز على الأدوار والمهارات والمعايير المستقبلية،والتي قد تكون مختلفة تماما عن تلك الموجودة حاليا،والهدف هو ابتكار نظام لتقويم الأداء يكون مناسبا للمنظمة في المستقبل،وليس استمرارا للممارسات والإجراءات والاتجاهات السابقة،ويجب أن تكون نقطة الانطلاق منصبة على المستقبل،وليس على الكيفية التي يتم بها أداء الأشياء حاليا أو في الماضي، وبما أن أنظمة تقويم الأداء تمثل استجابات لمثل هذه الضغوط المختلفة،فهي تميل إلى التفاوت بصورة كبيرة ليس فقط في تعقيدها،ولكن أيضا في أنواعها وتصميمها(Wexley and Klimoski,1984)، ويكمن خلف هذه التباينات عدد من الأدوار التي تؤديها أنظمة تقويم الأداء،وبدرجات متفاوتة نوعا ما ، وبقصد ودون قصد ، بالإضافة إلى مهام الموظفين التي تخدمها،فهي أولا وبطبيعتها المحضة توفر سجلا للموظفين الذين يتم تقويمهم،وتساعد في تحديد الموظفين المتفوقين في أدائهم،والذين يشكلون مجموعة ذات قدرات عالية يمكن منها اختيار قادة المنظمة في المستقبل،وبالطبع فان أنظمة تقويم الأداء توضح تلقائيا من هم الذين كان أدائهم ضعيفا ضمن قوة العمل وبالتالي ينبغي الاستغناء عن خدماتهم،وهي ثانيا وباستخدام خطة المنظمة للقوى العاملة كأساس لما هو ضروري،تستطيع أن تكشف عن الفجوات أو نقاط الضعف الموجودة في سجل الموظفين،وربما يكون هناك عدد قليل جدا من الموظفين ذوي الأداء الضعيف في الوقت الذي تحتاج فيه المنظمة إلى تخفيض عدد موظفيها،أو ربما يكون هناك عدد غير كافي من العمال العاديين للقيام بأعباء الأعمال البسيطة والروتينية التي ينبغي تنفيذها بشكل منتظم(Miles,1984)،وقد تقرر المنظمة استنادا إلى ما تكشف عنه مطابقة سجل الموظفين مع الاحتياجات،أن هناك عدد قليل جدا من الأفراد لتحمل أعباء الوظائف المهمة التي لابد من أدائها وهنا قد يكون من الضروري وضع نظام للمكافآت والترقيات

لتشجيع مثل هؤلاء الأشخاص على البروز والأداء بأقصى قدراتهم،وإذا لم ينجح ذلك فقد يكون من الضروري توظيف مواهب جديدة من خارج المنظمة.

أما الدور الآخر الذي يرتبط بمعظم أنظمة تقويم الأداء والذي يتم تجاهله غالبا هو تغيير موقف القوة في المنظمة،وبغض النظر عن نوع نظام تقويم الأداء المستخدم فهو يغير العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جراء تغيير إسهاماتهم النسبية في عملية التقويم (Beer,1981)،إذ أنه في أي نظام لتقويم الأداء يقوم بعض الأعضاء بتقويم أداء الآخرين،وإذا توفرت للمقومين حرية أكثر في استخدام اجتهاداتهم ، وتوفرت لهم مكافآت وعقوبات أكثر بموجب نظام تقويم الأداء الجديد فستزداد سلطتهم على الأشخاص الذين يخضعون للتقويم ، وعلى العكس من ذلك ، ستتعزز سلطة الخاضعين للتقويم إذا كان نظام تقويم الأداء يعطيهم قدرا أكثر من المدخلات في القرارات التي يتوصل إليها الرؤساء،ومن الأرجح أن تتحقق هذه النتيجة إذا تم استبدال نظام تقويم الأداء التقليدي بنظام يعطي دورا أكثر أهمية لآراء ووجهات نظر شاغلي الوظائف أنفسهم،ومثال على ذلك النظام الذي ينتهج أسلوب الإدارة بالأهداف (Beer 1981, Todd 1977).

والدور الآخر الذي تلعبه أنظمة التقويم،ومع أنه دور غير مباشر،يتمثل في أنها أداة لتشكيل ونقل ثقافة المنظمة،فكل منظمة تقوم بتطوير طرقها الخاصة والمقبولة في أداء أعمالها،كما أنها تطور قيمها وتقاليدها الخاصة التي تميزها عن المنظمات الأخرى في نفس مجال العمل(Schein, 1985)،وتنعكس هذه القيم والتقاليد المشتركة بعدة طرق،ومن أبرزها هي كيفية قيام الآخرين بالحكم على الأفراد في المنظمة،وما هي المعايير المستخدمة في ذلك،ومن هم الأشخاص الذين يسمح لهم بتقويم الآخرين،ويتم ذلك بوسائل متنوعة تشكل الجوانب الأساسية لأنظمة تقويم الأداء،وتوفر مؤشرات عن الثقافة الأساسية للمنظمة.

مثال ذلك نظام تقويم الأداء الذي يعتمد كثيرا على حكم الرؤساء مع درجة متدنية أو معدومة من المشاركة من جانب الموظفين،وحيث تكون المكافآت والعقوبات مرتبطة ارتباطا وثيقا بهذه الأحكام أو الاجتهادات،وحيث تعتمد معايير التقويم على المخرجات فقط،فان هذا النظام ينقل للموظفين مفاهيم ثقافة تسلطية،وينحو الموظفون من خلال هذا النظام إلى الشعور بأنهم يعملون لدى منشأة تمتلك هذا النوع من الثقافة التسلطية.

وباختصار يمكن القول أن الهدف الأساسي لنظام تقويم الأداء هو العمل كوسيلة استراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد المنظمة على التكيف مع بيئتها بصورة أكثر ملاءمة ، ومن الخطورة النظر لأنظمة تقويم الأداء من زاوية ضيقة أو اعتبارها مجرد وسيلة لتقدير الأداء دون أثار تذكر على المنظمة،والمشكلة هي أن مديري شؤون الموظفين يحصرون رؤيتهم لأنظمة تقويم الأداء بالنسبة لاستخداماتها في شؤون الموظفين في تقدير الأداء،وتحسين النمو الشخصي للموظفين،وتحديد قادة المستقبل،وهم بذلك يفقدون رؤية الحقيقة التي مفادها أن نظام تقويم الأداء يرمي بشكل حاسم إلى إعطاء صورة عن الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتعزيزها.[٦]

٣- أهداف تقويم الأداء:

إن المنظمات وكما هو الحال بالنسبة للأفراد تسعى إلى تحقيق أهداف أو أغراض معينة كنتيجة لتقويم الأداء،في بعض الحالات تكون هذه الأهداف متوافقة مع بعضها،ولكن في حالات أخرى تكون متصارعة.

١-١- أهداف المنظمات:

إن تقويم الأداء يعتبر عنصرا مهما للمعلومات والرقابة في معظم المنظمات المعقدة،حيث يحتاج نظام الرقابة لمعلومات حول ما يحدث كما يحتاج لطريقة لتصحيح الأداء عندما تظهر المؤشرات أن هناك حاجة للتغيير.

---

[٦] **كر ستوفر أوربن،الدور الاستراتيجي لتقويم الأداء في الإدارة العامة،*مجلة الإدارة العامة*،الرياض،ع ٦٠،ديسمبر ١٩٨٨،ص ٧٩.**

في معظم المنظمات يتم تصميم نظم تقويم الأداء لتسهيل تبادل المعلومات من جهة وكذلك للتأثير على الأداء من جهة أخرى،حيث يتم تصميم نظام تقويم الأداء لتزويد الأفراد والمنظمات بمعلومات حول ما يحدث في الواقع العملي،كما يتم تصميمه ليكون وسيلة للمنظمات التي تحاول التأثير على سلوك الأفراد،والجدول التالي يظهر الوظائف التي يخدمها تقويم الأداء في ٥١٠ منظمة،حيث يلاحظ أنه يخدم أغراضا متعددة،بعضها على علاقة جوهرية بالمعلومات المجموعة والتي تسهل عملية تخطيط العمالة،مثل دوره في تحديد الترقيات المتوقعة للأفراد،في حين أن البعض الآخر صمم ليؤثر على الأداء بشكل مباشر وفوري،مثل تحديد المكافآت أو وضع الأهداف.

جدول رقم(٧)يوضح أهداف تقويم الأداء في بعض الشركات

الهدف	الإجمالي
تحديد أحقية العلاوات	٤٥٩
توفير التغذية العكسية عن أداء العاملين	٤٤٢
تخطيط أهداف أداء الوظيفة مع العاملين	٤٠١
تحديد احتياجات التدريب والتطوير	٣٥٢
تحديد الترقيات المتوقعة	٣٤٦
تحديد الأفراد ذوي القدرات الخاصة	٢٣٦

إن المنظمات تماما كما تفعل بالنسبة لمواردها الاقتصادية،فان لديها خطة وبرنامج لتطوير مواردها البشرية،فبعض الأفراد في المنظمة قد تتوفر لديهم القدرة على شغل الكثير من الوظائف الخالية المتوقعة وغير المتوقعة والتي تظهر على الدوام في المنظمات،فإذا لم يتم أخذ ذلك في الاعتبار ولم يتم تجهيزهم لشغل تلك الوظائف،فان هذا الفراغ يمكن أن يكون مكلفا للمنظمة تماما كنقص الأموال اللازمة لتوسيع حجم

المنظمة،هـذه الحقيقـة تـشرح المعلومـات في الجـدول الـسابق،والذي يظهـر بـأن تحديـد احتياجات التطوير وتحديد الترقيات المرتقبة هي الأهداف المألوفة والمتكررة للتقويم.

لاتخاذ قرارات حكيمة للتطوير فان المنظمات تحتاج لمعرفة من يحتاج للتطوير ومـا هو نوع التطوير المطلوب،وهذا النوع من المعلومات عادة غير متاح بسرعة،إن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تقويم الأداء يمكن أن تساعد في تحديد المرشح المناسب للتطوير وما هو نوع التطوير المناسب،وبذلك يمكن للمنظمة أن تخطط، تنـسق، تـدرب، وتطور البرامج.

ومن جهة أخرى،فان قدرة المنظمة على التأثير في دافعيه أعـضائها تعتـبر أسـاس التوظيف الفعال في أي منظمة وهنا فان تقويم الأداء عادة ما يـستخدم كطريقـة للتـأثير على دافعيه العمل،حيث يلاحظ أن جوهر معظم نظريات الدافعيه يتمثل في أن الدافعيه هي دالة في درجة إشباع المكافأة التي يحصل عليها الفرد لحاجته اعتمادا علـى أدائـه،وكما هو مبين في الجدول السابق فان بعض المكافآت كالترقية والعلاوات عادة تمثل الظـروف الطبيعية لنتائج تقويم الأداء.

ومن ناحية أخرى عادة ما يتم تزويد الأفراد بتغذية مرتدة حول أدائهم خلال فترة إجراء التقويم كما يطلب منهم وضع أهداف الأداء المستقبلي،وتحت ظروف التأكد فـان ذلك يمكن أن يقود إلى دافعيه ذاتية أو داخلية،وذلك لأنها تكرس فكرة التقويم الـذاتي لتحقيق الأهداف التنظيمية، فعندما تكون الدافعيه الذاتية موجودة فان الأفـراد يحفـزون أنفسهم لتحقيق أهداف الأداء الخاصة بهم، في حين أن الدافعيه الخارجية بالمقابل تتوقف على المكافآت القّيمة التي تقدمها المنظمة.

إن كلا من وظيفة التطوير والدافعيه التي يقوم بها تقويم الأداء ضـرورية لمعظـم المنظمات،لهذا السبب يلاحظ بان معظم المنظمـات لـديها أنظمـة خاصـة لتقـويم الأداء والتي تركز بصورة خاصة علـى هـاتين الوظيفتان،وهنـا لابـد مـن الإشـارة بـأن هـاتين

الوظيفتين لا يمكن أن تكونا مطلقا في صراع مع بعضهما البعض،ذلك أن التقويم بغرض الدافعيه يتطلب التركيز على التقويم الموضوعي (الحيادي)للأداء،وبذلك فان المكافآت تكون متناسبة مع الأداء،كما أنه يحتاج إلى التركيز على الماضي (مع أخذ الأداء الحالي بعين الاعتبار) وكذلك التركيز على إنجازات الفرد،وبالتالي فعندما تكون ميزانية المكافآت محدودة فان تقويم الأداء سيكون نسبيا،بمعنى أن الأداء الأفضل هو الذي سيحصل على المكافأة،في حين أن التقويم بغرض التطوير يتطلب التركيز على معايير الوظيفة إضافة للأداء الماضي للأفراد وبذلك يمكن قياس التقدم،كما أنه يحتاج أيضا للتركيز على نقاط الضعف والقوة وذلك من حيث كيف يمكن تحسين الأداء الإجمالي،وبذلك فان التقويم بغرض التطوير يركز على كيفية تطوير الأشياء.[٧]

١-٢- أهداف الأفراد:

إن المنظمات لديها أهدافا تسعى إلى تحقيقها من خلال تقويم الأداء،وكذلك هو الحال بالنسبة للأفراد(Beer,1981)،حيث أن هناك عددا من نظريات علم النفس الاجتماعي أظهرت بأن الأفراد يرغبون في الحصول على تغذية مرتدة حول أدائهم حيث أنها تساعدهم في معرفة المزيد عن أنفسهم،وهنا فان تقويم الأداء يعتبر فرصة للحصول على تغذية مرتدة كهذه،وبذلك فان الأفراد لديهم عادة هدف الحصول على المعلومات والتي ستساعدهم في تقويم أدائهم وتخبرهم بمدى تقدمهم،فإذا كان أداؤهم جيدا مقارنة بأداء الآخرين فان ذلك سيشعرهم بإشباع حاجاتهم للشعور بالكفاءة،فإذا لم يتحقق ذلك فإنهم سيشعرون بالفشل،وهنا يكون عادة من الصعب تقبل تلك التغذية العكسية وذلك خاصة في حال وجود صراعات داخلية والتي تتطلب الحاجة للمعرفة.

إن كل فرد يقوم بتطوير شعور بالذات خاص به والذي يتضمن مجموعة من الاعتقادات حول الكفاءة والقدرات التي يملكها وغالبا ما تكون هذه الاعتقادات مبالغ

---

[٧]-**Michael j.driver and others,** ***designing performance appraisal systems*****, library of congress cataloging in publication data, U.S.A , 1990, pp.5-8.**

فيها،وبالتالي فان التغذية المرتدة التي تكون مؤيدة لهذه المعتقدات يتم تقبلها بسهولة،أما إذا لم تكن كذلك فغالبا مالا يتم تقبلها،وكنتيجة لذلك فان الأفراد يعملون عادة على تجنب استقبال المعلومات السلبية وعندما يحصلون عليها فانهم يرفضونها،هذا الرفض يأخذ أشكالا كثيرة بما فيها تكذيب المصدر(المقوّم)،وتشويه المعلومات لجعلها أكثر تطابقا مع المعتقدات القائمة،وبذلك يلاحظ بأن الأفراد عادة لديهم أهداف متصارعة من تقويم الأداء،فهم من جهة يرغبون في تعظيم التحفيز الخارجي،ومن جهة أخرى يرغبون في الحصول على تغذية عكسية دقيقة ونافعة عن أدائهم.[٨]

١-٣- الصراعات التنظيمية الفردية:

يتضح مما سبق أن الأفراد وكذلك المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة من تقويم الأداء، وهذه الأهداف أحيانا تكون متصارعة مع بعضها البعض، ويمكن توضيح هذا الصراع من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٢١) يوضح الصراعات الملازمة لتقويم الأداء

[٨]-**Michael j.driver and others, OP.Cit, pp.9.**

يلاحظ من خلال الشكل السابق بان هناك صراع بين الأهداف على المستوى الفردي،ولكن ذلك ليس الصراع الأساسي في تقويم الأداء،وانما الصراع الأساسي هو المشار إليه باسهم والتي تصل بين الهدف الفردي (أو هدف الأفراد)في الحصول على المكافأة(التحفيز الخارجي)مع هدفي المنظمة من التقويم،وسبب هذه الصراعات هو ببساطة لتحقيق الأهداف،فالمنظمة تحتاج إلى معلومات كاملة وصحيحة حول طبيعة مهارات الأفراد وأدائهم،ولكن ذلك عادة ليس في مصلحة الأفراد،فالصراع إذا هو أكثر من مجرد تبادل المعلومات الصحيحة طالما أن الأفراد يرون بان التقويم له تأثير كبير على المكافآت.

أما في حالة الأداء الجيد فان هذا الصراع يتقلص،لأن الأفراد في هذه الحالة يرغبون في تقديم معلومات صحيحة،بينما في حالة الأداء الضعيف فان هذا الصراع يكون جوهريا. ببيان هذه الصراعات الملازمة لتقويم الأداء فليس من المستغرب أن يشعر المشرفون وكذلك المرؤوسين بضرورة المشاركة في التقويم.

فمن وجهة نظر المشرفين،لكي تكون في موقع تقويم أداء شخص ما وإعطاء تغذية مرتدة سلبية عن الأداء فكثير من المشرفين يشعرون أن ذلك يجعلهم يمثلون دور الإله،كما أن معظمهم غير مدربين للتعامل مع المشكلات التي تحدث عندما يتم تقويم الأداء،وكنتيجة لذلك،خاصة عندما تكون التغذية العكسية سلبية،فان ذلك يؤدي لتطور ردود فعل غير سارة من قبل الأفراد الذين يتم تقويم أدائهم والتي لا يستطيع المشرفين التعامل معها،وبالطبع فان المشرفين يعترفون بأهمية تقويم الأداء،حيث يشعرون بأنه من الضروري تزويد الأفراد بتغذية مرتدة حول أدائهم،كما أنهم يعترفون بأن ذلك يعتبر أحد الطرق للتأثير على سلوك الأفراد،وبذلك يميل المشرفون للشعور بضرورة إجراء تقويم الأداء ولكنهم في نفس الوقت يخشون مواجهة النتائج السلبية التي قد تترتب على ذلك خاصة عندما تشير نتائج التقويم بان الأداء كان سلبيا.

ومن جهة أخرى فان الأفراد الذين يرغبون في الحصول على تغذية مرتدة حول نتائج التقويم ربما يكونوا متخوفين جدا من استقبالها خاصة عندما يشعرون بأنها من الممكن أن تكون سلبية،هناك عدد من الدراسات مثل دراسة(Meyer, 1980)أظهرت بأنه حوالي ٨٠٪من الأفراد الذين شملهم التقويم يعتقدون بأن أدائهم كان فوق المتوسط،هذا الاعتقاد يتوافق مع النموذج العام للمعتقدات الإيجابية التي يكونها الأفراد حول أنفسهم،ولكنه يتعارض مع الحقيقة الإحصائية،إذ يستحيل بأن يكون أداء أكثر من ٥٠٪من الأفراد فوق المتوسط،كذلك فان هذه المعتقدات متعارضة أيضا مع طرق التقويم والتي تتطلب من المقوم تحديد عدد معين من الأفراد الذين يكون أداؤهم دون المتوسط.

وبالتالي فان الأفراد يعانون من الضغوط بسبب رغباتهم المتصارعة في الحصول على معلومات صحيحة عن أدائهم وكذلك الحصول على التحفيز الخارجي،وبذلك فان كلا من المشرفين والمرؤوسين لديهم اتجاهات متعارضة حول تقويم الأداء،وهذه الظاهرة تدعى بظاهرة "تلاشي تقويم الأداء" والتي تحدث في كثير من المنظمات.[٩]

٤- تكامل نظام تقويم أداء العاملين مع نظم الموارد البشرية الأخرى:

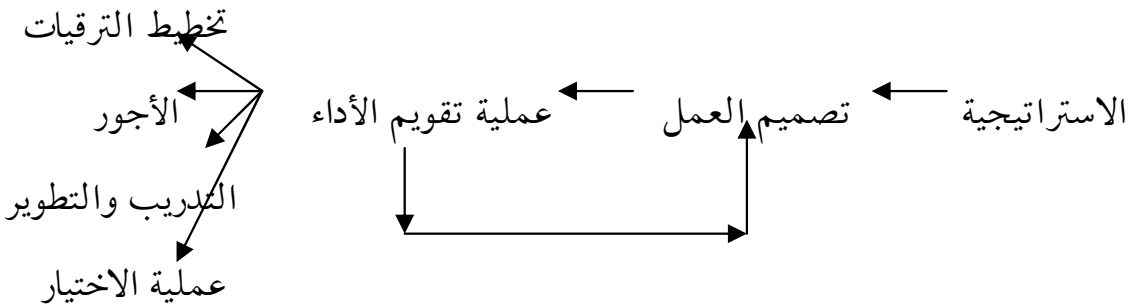
إن المنظمات لديها أنظمة متعددة لإدارة الموارد البشرية فيها،ونظام تقويم الأداء يمثل إحدى هذه النظم الهامة نظرا لتأثيره المرتقب على الأنظمة الأخرى في المنظمة،وهنا لابد من الإشارة بأنه ليس هناك نموذج واحد صحيح حول كيفية ارتباط نظام تقويم الأداء مع الأنظمة الأخرى في المنظمة،حيث أن نوع العلاقات التي سيتم تطويرها يجب أن تعتمد على خصائص المنظمة وأن تتناسب مع المواقف الخاصة التي تم تطويرها فيها.

وقد قام كل من(Broussean, Von glinow, 1983)وآخرون بوضع نموذج مبسط وشامل للارتباط يمكن توضيحه بالشكل التالي:[١٠]

---

[٩]-**Michael j.driver and others, OP.Cit , pp.9-11.**

[١٠]-**Michael j. driver and others, OP.Cit, pp: 204.**



شكل رقم (٢٢) نموذج مبسط لارتباط نظام تقويم الأداء مع نظم الموارد البشرية الأخرى

إن نموذج الارتباط السابق يفترض بأن المنظمة لديها المكونات التالية في أنظمتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

- نظام الأجور.
- نظام تقويم الأداء والذي يتضمن نموذج أو أكثر للتقويم.
- عملية الاختيار والتي تحدد من الذي سيتم توظيفه في المنظمة.
- برامج التدريب لتحسين مهارات الأفراد.
- خطة الترقية.

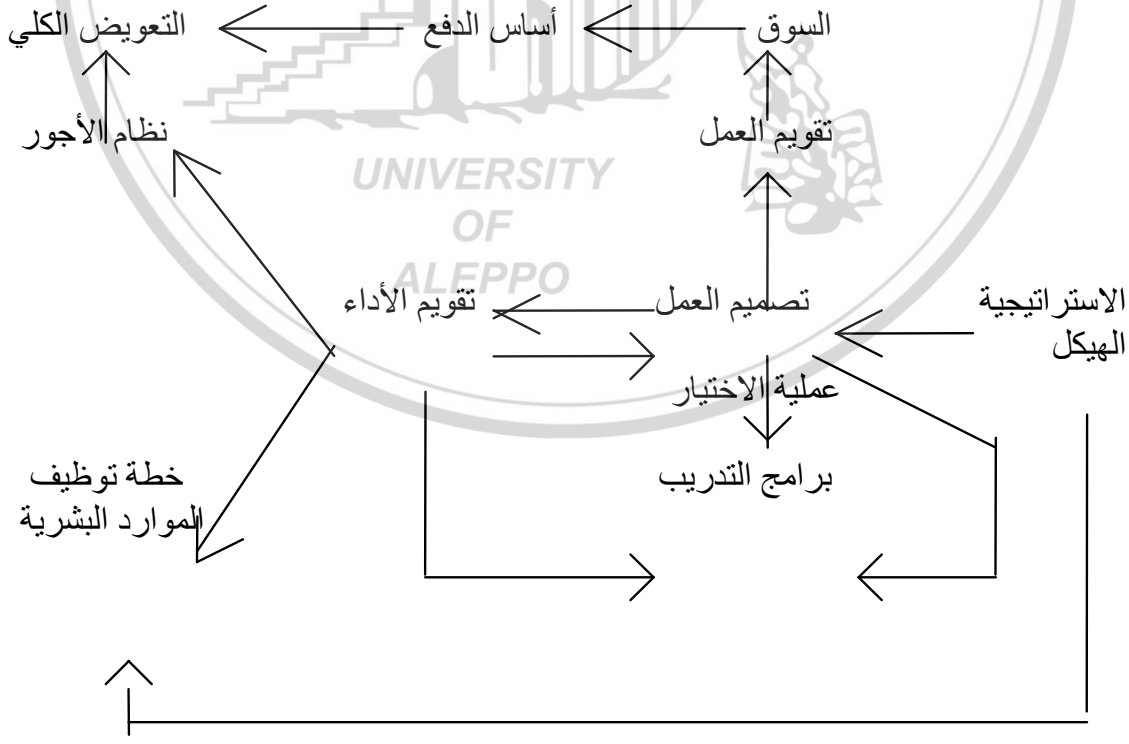
يظهر النموذج بأن عملية التصميم الكلية تبدأ بالهيكل التنظيمي،والذي يجب أن يقود إلى تصميم الأعمال والتي على أساسها يتم وضع نماذج تقويم الأداء،كما يبين النموذج بأن عملية التقويم يجب أن تقدم بعض التغذية المرتدة إلى تصميم العمل،وهذا يمكن أن يفيد عندما تكون الأعمال صعبة أو مستحيلة الإنجاز أو القياس وبالتالي في هذه الحالة يمكن أن يعاد تصميمها.

إن السمة الأساسية للنموذج السابق هي الارتباط بين عملية تقويم الأداء وبين الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية،حيث أن نتائج التقويم يمكن أن تكون مدخلات هامة لأنظمة الموارد البشرية الأخرى،فمثلا من الصعب توفير نظام لدفع الأجور على أساس الكفاءة دون توفر مدخلات من نظام تقويم الأداء،وبشكل مشابه فانه لا يمكن للتدريب أن يستجيب لاحتياجات الأفراد بدون أن يتم تقويم أدائهم والذي يساعد

بدوره في الكشف عن الاحتياجات التدريبية،كذلك فان عملية الاختيار كي تكون صحيحة لابد أن ترتكز على المعلومات حول الأفراد الذين يؤدون عملهم بشكل جيد.

إن الارتباطات التي تظهر في النموذج لا تعني بأن حدث واحد لتقويم الأداء أو شكل واحد يمكن أن يكون ضروريا لاستخدامه كمدخلات لجميع أنظمة الموارد البشرية الأخرى في المنظمة،إذ أن أي منظمة ربما تحتاج لأن يكون لديها مقاييس مختلفة لتقويم الأداء وذلك للأغراض المختلفة، فمثلا إن التحقق من صلاحية نظام الاختيار قد يتطلب نوعا خاصا من معلومات الأداء، وبشكل مشابه فان التقويم بغرض التدريب، التطوير،التخطيط، ربما يتطلب أنواعا من التقويم مختلفة جدا عن ما يتطلبه التقويم بغرض تحديد المكافآت مثلا.

لاعتبارات كثيرة فان النموذج السابق يعتبر بسيط جدا،حيث فشل في إظهار الارتباط التام المطلوب توفره بين أنظمة إدارة الموارد البشرية،لذلك فإننا نرى ضرورة تعديل نموذج الارتباط السابق،بحيث يصبح كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم(٢٣) نموذج لارتباط نظام تقويم الأداء مع نظم الموارد البشرية الأخرى

حيث يوضح هذا الشكل الدور المركزي الذي يجب أن يلعبه تقويم الأداء بالنسبة لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، ومن خلال هذا النموذج يمكن استخلاص الحقائق التالية:

١. إن نظام إدارة الموارد البشرية كي يعمل بشكل جيد فلابد من توفير معلومات صحيحة ودقيقة عن الأداء، وفي حالة غياب هذه المعلومات سيكون من الصعب بالنسبة للأنظمة الأخرى في المنظمة أن تعمل بشكل فعال.

٢. إن أي نظام لتقويم الأداء كي يكون نافعا ويعمل بفاعلية فانه يحتاج لعلاقات قوية مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

أخيرا لابد من الإشارة إلى أن هذا النموذج يظهر الحد الأدنى من مقدار الارتباط الذي يجب أن يكون موجودا في أي منظمة معقدة ، ففي حال غياب أيا من هذه الارتباطات فانه يصعب على الأجزاء المختلفة لنظام إدارة الموارد البشرية العمل بفاعلية تامة.

٥- مزايا تقويم الأداء ومحدداته:

إن تقويم الأداء على الرغم من ضرورته وأهميته بالنسبة لأي منظمة،إلا أنه قد يكون عاملا سلبيا ومخربا في المنظمة إذا لم يحسن استخدامه،وفيما يلي شرح لكل من الحالتين:

٥-١- تقويم الأداء كعامل مساعد للمنظمة:

إن تقويمات الأداء يمكنها مساعدة المنظمة بطرق مختلفة ولعل من أبرزها:

٥-١-١- زيادة جودة القرارات التنظيمية:

غالبا ما يكون الأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والمكافآت،مهام الوظيفة ، فرص التدريب معتمدا على عدد من العوامل والتي من بينها أداء

الوظيفة،ذلك أن النظام الجيد لتقويم الأداء يوفر الإمكانية لدعم نطاق عريض من القرارات التنظيمية(Milkovich,Gerhart 1992)،كذلك فان تقويم الأداء يمكن أن يقدم أساسا لتقويم مدى جودة القرارات التنظيمية،فمثلا إن تقويمات الأداء عادة تقدم مقاييس معيارية للمصادقة على أنظمة اختيار الأفراد،أو تقدير تأثير البرامج التدريبية.

وعلى الرغم من أن تقويم الأداء يمكن أن يسهم في زيادة جودة القرارات الإدارية، إلا أن هناك عوامل عديدة ربما تحد من ذلك ولعل من أبرزها:

- إن أنظمة تقويم الأداء تخدم وظائف عديدة(وأحيانا بشكل غير مباشر) فضلا عن قياس أداء العمل وبالتالي فإذا كان قرار المنظمة يتطلب تقويما دقيقا للأداء،فان فشل أنظمة تقويم الأداء في توفير قياسات كهذه سوف يمثل المحدد الرئيسي.
- إن اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والمكافآت على أساس الأداء فقط رغم أنها تبدو منطقية ظاهريا إلا أنها تتجاهل العديد من العوامل والتي لها علاقة وثيقة بالأجر مثل:الطلب على العمل،مستوى مهارات العاملين،المحددات الموقفية،أداء المنظمة، العوامل السوقية(Lawler 1992)
- إن أنظمة التقويم التي تربط الأجر بالأداء كثيرا ما تدفع المقوّمين لإعطاء تقديرات مشوهة(مرتفعة)،(Murphy,Cleveland,1992).
- إن قرارات الترقية المعتمدة على الأداء ربما تؤدي لترقية الأفراد لمستوى لا يصلحون له،فمثلا إن ترقية أفضل المهندسين لمنصب إداري يمكن أن يكلف المنظمة فقدانها لأفضل مهندسيها في الوقت الذي يقدم لها مديرا ضعيفا،فإذا كانت متطلبات وحقوق وظيفتين تختلف بشكل جوهري،فان ترقية أفضل مؤدي في الوظيفة أ إلى الوظيفة ب ربما لا تكون السياسة الأكثر فاعلية.

ولكن على الرغم من جميع المحددات المذكورة،فانه لا يجب علينا أن نقلل من الأهمية والقيمة الكبيرة لارتباط المعلومات الدقيقة والصحيحة المتعلقة بالأداء مع

القرارات التنظيمية،ذلك أن الهدف الأساسي لقسم أو وظيفة الموارد البشرية في أي منظمة هو تعظيم مساهمات العاملين في أهداف المنظمة،وهنا فان تقويم أدائهم يمكن أن يلعب دورا رئيسيا في إنجاز هذه المهمة.[١١]

٥-١-٢- زيادة جودة القرارات الفردية:

إن العاملين يجب أن يتخذوا عددا من القرارات حول دورهم الحالي والمستقبلي في أي منظمة،بالنسبة للحاضر يجب عليهم أن يقرروا كيف يخصصون وقتهم،مقدرتهم،جهودهم،في إنجازهم لأعمالهم،وبالنسبة للمستقبل عليهم أن يقرروا كيف يطورون قدراتهم المستقبلية وما هي أهداف المسار الوظيفي التي يجب أن يكافحوا من أجلها،إن أنظمة تقويم الأداء التي تقدم تغذية مرتدة دقيقة وفي الوقت المناسب يمكن أن تسهم بشكل جوهري في زيادة جودة قرارات كهذه.

فعلى الرغم من جميع المشاكل والصراعات التي يمكن مواجهتها في إعطاء وتقديم التغذية المرتدة عن الأداء،فان هناك إجماع واضح بأن التغذية المرتدة ذات الجودة المرتفعة يمكن أن تكون ذات نفع كبير لكل من المنظمة والأفراد.

هناك العديد من الدراسات التي أظهرت بأن التغذية المرتدة الدقيقة عن الأداء تعتبر عنصرا مهما لنجاح التدريب(Goldstein,1986)،كما أنها تقدم مدخلات مهمة تساعد في إجراء التقويمات الذاتية على أسس واقعية(Ashford,1989)،كما أنها تعتبر مهمة للحفاظ على المستويات المرتفعة من الدافعية في العمل(Lathan,Locke,1990).

كذلك فان التغذية المرتدة عن الأداء تعتبر عنصرا مهما في التطوير الذاتي من ناحيتين،فهي من جهة تساعد على تحديد نقاط الضعف والقوة،ومن جهة أخرى تدفع للتطور المستقبلي(Bandura,1986)،ولكن تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من

---

[١١]-**Kevin R. Murphy and Jeanette N. Cleveland, *understanding performance appraisal*, social, organizational and goal-based perspectives, library of congress cataloging in publication data, U.S.A ,1995,pp: 324.**

العوامل التي قد تحد من قيمة التغذية المرتدة وتجعلها متحيزة وغير كاملة وغير دقيقة،ومن أبرز هذه العوامل:

- إن المقوم أو المشرف الذي يقدم التغذية المرتدة عن الأداء ربما لا يكون لديه فكرة حول ماهية الأداء الجيد للأفراد،أو ما هي القيود التي أعاقت أدائهم،فمثلا إذا كان الأفراد يعملون في تركيبة تتميز بأن:الأدوات،المعلومات،أو الموارد الضرورية لأداء العمل غير متاحة،ففي هذه الحالة ليس من المنطقي تزويدهم بتغذية مرتدة سلبية عن أدائهم.
- إن التغذية المرتدة عن الأداء غالبا ما تميل للتركيز على الفرد وتتجاهل متغيرات النظام التي تؤثر على الأداء،فإذا كان إنتاج العاملين قليلا لأن خط الإنتاج يتحرك ببطء شديد،فان التغذية المرتدة حول المستوى المنخفض من مخرجاتهم لن تكون دقيقة أو متكاملة.
- إن هناك ضغوطا قوية لإعطاء تقويمات مرتفعة وتغذية مرتدة إيجابية حتى في المنظمات التي لا يؤدي فيها العاملون أعمالهم بشكل جيد.

ولكن على الرغم من جميع المحددات السابقة،إلا أن ذلك لا ينفي دور وأهمية التغذية المرتدة عن الأداء في دعم القرارات الإدارية سواء الفردية منها أو التنظيمية.[١٢]

٥-١-٣- تعزيز الروابط بين المنظمة وأعضائها:

إن نمط التغذية المرتدة عن الأداء التي يستقبلها المقيّمون وتكرارها ومدى جودتها تؤثر إلى حد كبير في تقويمها لنظام تقويم أدائهم (Depontbraind,Dipboye,1981) .

وعادة فان التغذية المرتدة عن الأداء التي يستقبلها المقيّمون يمكن أن تؤثر في رؤيتهم وفهمهم للمنظمة. العديد من الباحثين قام بفحص العوامل التي تؤدي إلى الإحساس بالعدالة أو عدم العدالة في عملية التقويم وتأثير هذه العوامل على نظرة

[١٢]-Kevin R. Murphy and Cleveland, OP.Cit, pp: 327.

العاملين للمنظمة (Folger,1992)، حيث اتضح بأن جودة التغذية المرتدة عن تقويم الأداء تلعب دورا في الإحساس بالعدالة،الشرعية،المنطقية لمجال عريض من التطبيقات التنظيمية، فعندما تكون التغذية العكسية عن الأداء ضئيلة،غير دقيقة،غير كاملة،فان ذلك ينعكس سلبا على أنظمة الموارد البشرية الأخرى،كذلك فان الإجراءات المتعلقة بالأجور،الترقيات، المكافآت تكون في موضع شك وريبة،وبالتالي فان العاملين الذين يعتقدون بأن قرارات المنظمة غير عقلانية،أو غير عادلة،فمن غير المحتمل أن يكون لديهم التزام قوي تجاه تلك المنظمة،وهذا الالتزام المنخفض يقود بالمقابل إلى سلوكيات الانسحاب مثل التغيب،التنقلات،عدم الرضا (Mobley,1982).

إن الأفراد الذين يتم تقويمهم غالبا ما يربطون بين عدالة النتائج وعدالة الإجراءات المستخدمة،إذ اتضح أنه عندما تكون الإجراءات مناسبة وتتسم بالعدالة فانه من السهل تقبل النتائج السلبية،فمثلا إذا كانت التغذية المرتدة عن الأداء تبدو دقيقة وملائمة فان الأفراد الذين حصلوا على علاوات،ترقيات صغيرة،أو الذين تم تخطيهم منها ربما تقبلوا هذه النتائج بسهولة،ومن جهة أخرى فإذا كان تقويم الأداء وأنظمة التغذية المرتدة تبدو غير كاملة وغير دقيقة،فان الأفراد الذين فشلوا في الحصول على مكافآت قيّمة فمن المحتمل أن يكون رد فعلهم سلبيا تماما.ذلك أن الأفراد الذين يتم تقويمهم ربما لا يكونون مطلعين على تدريب المقوّم أو عمليات تطوير المقاييس،أو ربما لا يكون لديهم معلومات جيدة حول الطرق المختلفة التي تستخدمها المنظمة في التقويم،حيث أن احتكاكهم الرئيسي مع عملية التقويم قد لا يتمثل سوى في تقويمهم الفردي والتغذية المرتدة لمقابلة التقويم،ونتيجة لذلك فعندما تكون التغذية المرتدة ذات جودة منخفضة،فان المقيّمون من المحتمل أن يستنتجوا بأن النظام الكلي لتقويم الأداء ذو جودة منخفضة أيضا،وبالتالي فان القرارات التي يتم اتخاذها على أساس نظام كهذا ستكون موضع شك وريبة وما لذلك من تأثير سلبي على الروابط بين المنظمة وأعضائها.[١٣]

[١٣]-**Murphy and Cleveland, OP.Cit, pp:329-332.**

٥-١-٤- يقدم أساسا للتحليل والتغيير التنظيمي:

إن تقويم الأداء يمكن أن يقدم معلومات مفيدة لتحليل مستوى عمل المنظمة واقتراح أساليب التغيير،وهناك إجماع متزايد بأن مفتاح نجاح التطور التنظيمي OD هو التغيير في سلوكيات العمل الفردي لأعضاء المنظمة(Robertson,Parras,1992)،وفي هذا المجال فان صلاحية ودقة المعلومات حول أداء الفرد والمجموعة يقدم أداة تحليلية لجهود التغيير المخطط،حيث أن المعلومات حول أداء العمل يمكن استخدامها في كل من تعريف المناطق التي هي بحاجة للتغيير،وكذلك لتقويم تأثير التغيير.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أنه على الرغم من أن التغيرات التنظيمية يتم استيعابها وتطبيقها على مستوى النظام الرئيسي،إلا أن النقطة الأساسية للتطوير التنظيمي هي تغيير سلوك الأفراد فيما يتعلق بالطرق التي سوف يسهمون بها في زيادة فعالية المنظمة،وبالتالي فان تقويمات الأداء يمكن أن يكون لها دور في توجيه جهود التطوير التنظيمي وإمدادها بمعلومات مفيدة،ومن جهة أخرى فان وجود نظام سيئ لتقويم الأداء يمكن أن يعطي معلومات مضللة حول أين تكون الحاجة لجهود التغيير التنظيمي أو حول نجاحها،كذلك فان وجود نظام سيئ لتقويم الأداء يمكن أن يكون بحد ذاته محرض للتطوير التنظيمي،كذلك فان تقويم الأداء بحد ذاته يمكن أن يكون أحد نماذج أنشطة التطوير التنظيمي،خاصة فيما إذا تم إدخال أنظمة جديدة للتقويم.

أخيراً لابد من الإشارة إلى أن معلومات الأداء هي النوع الوحيد من أنواع المعلومات التحليلية والتي ربما تؤخذ في الاعتبار عند تصميم وتقويم جهود التطوير التنظيمي،كذلك فان العيوب النموذجية لأنظمة تقويم الأداء يمكن بحد ذاتها أن تقدم معلومات نافعة لتصميم وتطبيق جهود التطوير التنظيمي،فمثلا إذا كانت المشكلة في التقويم هي تضخم التقويمات،فان إحدى الاستراتيجيات الممكنة للتطوير التنظيمي هي تعديل الثقافة التي تساند وتصادق على سلوك كهذا في التقويم[١٤]

[١٤]-**Murphy and Cleveland, OP.Cit, PP: 332.**

٥-٢- تقويم الأداء كعامل مضر للمنظمة:

هناك العديد من الطرق والتي يمكن من خلالها لنظام تقويم الأداء أن يعوق المنظمة،ولعل من أبرزها:

٥-٢-١- المغالاة في تأكيد التقويمات على الأفراد وانخفاض التأكيد على الفريق أو النظام:

أوضح(Joiner,1994)،بأن التقويم الفردي يمثل خللا وظيفيا لأنه يتعارض مع عمل الفريق،يشجع القدرات المتوسطة،يركز على النتائج قصيرة الأجل،يغالي في التأكيد على الاختلافات الفردية في الأداء،كما أوضحت دراسة(Nagy,1993)،بأن جميع الاختلافات الجوهرية في الأداء تقريبا ناتجة عن خصائص النظام أكثر منها عن خصائص الأفراد،وعلى هذا الأساس اقترح Dimming أن تقويم الأداء الفردي لا يجب أن يتم،كذلك فان الدراسات التي أجراها(Carson and Candy,1992)،دعّمت بعض الأفكار السابقة حيث أوضحت بأنه من الصعب فصل تذبذب الأداء الناتج عن الفرد عن ذلك الناتج عن النظام،ففي بعض التركيبات،مثل خطوط التجميع التقليدية،هناك تذبذبات فردية صغيرة في الأداء وهي في حدها الأدنى مقارنة مع تذبذبات الأداء الناتجة عن نظام الإنتاج، وبالتالي فان محاولة تطبيق استراتيجيات تقويم الأداء الفردي في هذه التركيبات سيقود غالباً إلى العديد من النتائج السلبية.

ومن جهة أخرى فان أداء العمل في مجال الخدمات، كالمستشفيات مثلا،ربما يعتمد بشكل كبير على خصائص وأعمال الأفراد كذلك فان هناك تذبذبات مرتفعة نوعا ما في مجال الأداء الفردي،لذلك في تركيبات كهذه قد يكون من الضروري إجراء تقويم الأداء الفردي واستخدام هذه التقويمات لقيادة عدد كبير من الأنشطة الإدارية والتطويرية مثل العلاوات،الترقيات،التدريب.

ومن ناحية أخرى فان التركيز على الأنظمة وتجاهل الجانب الفردي يمكن أن يؤدي إلى العديد من المشاكل المتوقعة والتي يمكن توضيحها من خلال فحص تجارب

المنظمات التي تستخدم سياسة المخزون صفر في صناعتها،حيث أن سياسة المخزون صفر تتطلب عمل الفريق،وكذلك التكامل بين الفرق،الالتزام،المرونة،مستويات مرتفعة من المهارة،التركيز على الجودة،كما أنها تركز بشكل أساسي على الإشراف واسع النطاق، لذلك فان هذه الأنظمة تكون ذات ردود فعل قاسية جدا تجاه الأفراد المنحرفين عن مبادئ هذه النظم وما لذلك من تأثير سلبي على المنظمة ككل.

وخلاصة لما سبق يمكن القول بأنه ليس من الحكمة تجاهل أيا من الفرد أو النظام كي يتم تقويم وفهم الأداء بشكل جيد،ذلك أن التركيز على الفرد وتجاهل الموقف أو نظام الإنتاج الكلي سوف يطور صورة مشوهة حول لماذا يؤدي الناس بشكل جيد أو بشكل ضعيف،فمثلا إذا كان أداء شخص ما ضعيف،فان وجهة النظر التي تركز على الفرد ربما تقترح بأنه يجب على مشرفه أن يتدخل لزيادة دافعيته وتحسين أدائه،من خلال المكافآت أو العقوبات مثلا،ولكن إذا كان السبب الحقيقي لضعف الأداء هو المحددات الموقفية للأداء،أو تلك التي يجعلها النظام من الصعب أدائها بشكل جيد،فان الاستراتيجيات التي تركز على الفرد سيكون لها فرصة ضعيفة للنجاح.[١٥]

٥-٢-٢- أنظمة التقويم ترسل رسائل مزدوجة:[١٦]

هناك عدد من المجالات والتي يمكن أن تكون محلا للرسائل المزدوجة التي ترسلها المنظمة فيما يتعلق بتقويم الأداء،ومن أبرز هذه المجالات ما يلي:

- إن المنظمة يمكن أن ترسل رسائل مزدوجة حول الهدف من تقويم الأداء،فمثلا قام(Bjerke,1987)،بوصف نظام تقويم الأداء المستخدم بواسطة القوات البحرية الأمريكية لتقويم أداء قادة الوحدات،حيث تضمن نموذج التقويم تقويمات عددية،ملخصات قصصية عن الأداء،وبشكل نظري فان هذا النظام استخدم لدعم نطاق عريض من القرارات التنظيمية والفردية،وفي الواقع فان الثقافة التي تم

[١٥]-Murphy and Cleveland, OP.Cit, pp:332-334.
[١٦]-Murphy and Cleveland, OP.Cit, pp:336-338.

تطويرها في هذه المنظمة كان هدفها من نظام التقويم يتمثل في وظيفة واحدة وهي تحديد أيا من القواد سيتم ترقيتهم،إن قرار الترقية هذا هو أيضا قرار حول ما ا ذا كان الفرد يجب أن يبقى في المنظمة أم لا،وقد وجد Bjerke أن المقيّمون قاموا بتطوير مجموعة معقدة من القواعد الضمنية لبثها في المنظمة والتي تحدد من يجب ترقيته ومن لا يجب ترقيته،وقد ظهرت هذه القواعد وكأنها الهدف الحقيقي من التقويم،إن هذا المثال يشير إلى الرسائل المزدوجة التي قد تبثها المنظمة فيما يتعلق بالهدف من التقويم.

- إن المنظمات أيضا قد ترسل رسائل مزدوجة للمشرفين فيما يتعلق بتقويم الأداء،ذلك أن المنظمات تدعي بأن تقويم الأداء يمثل جزء مهم جدا من وظيفة المشرف،ولكنها في الواقع الفعلي من النادر أن تكافئ المشرفين الذين أحسنوا في تقويمات الأداء،أو تعاقب المشرفين الذين لم يهتموا بتقويم أداء مرؤ وسيهم (Murphy,1992).
- إن المنظمات ترسل رسائل مزدوجة حول أي الجوانب في أداء العمل تعتبر هامة أو غير هامة،ذلك أن نموذج تقويم الأداء يجب أن يعكس الجوانب الأكثر أهمية في أداء العمل،ولكن في الواقع الفعلي فان الجوانب التي يتم تقويمها ربما تقتصر فقط على بعض الجوانب الهامة في أداء العمل،أو ربما تكون عامة وغامضة بحيث لا تشير إلى العمل بحد ذاته،وهذا يمكن ملاحظته خصوصا في المنظمات التي تستخدم نموذج تقويم واحد يغطي جميع الأعمال.
- أخيرا فان المنظمات ترسل رسائل مزدوجة فيما يتعلق بأهمية تقويم الأداء بالنسبة للأفراد الذين يتم تقويمهم،ففي أغلب المنظمات يلاحظ بأن الارتباطات بين تقويم الأداء والقرارات التنظيمية غامضة وغير متماسكة والسبب الأساسي في ذلك هو لأن المنظمة عادة ليس لديها خطة واضحة ومتماسكة تصف كيفية استخدام نتائج تقويم الأداء بشكل فعلي في اتخاذ القرارات الهامة،وهنا يمكن القول بأن هذه الرسائل المزدوجة التي ترسلها المنظمة فيما يتعلق بأهمية تقويم الأداء بالنسبة

للمقوّم تمثل الثمن الذي يدفع مقابل مرونة وقابلية التكيف للمنظمات غير البيروقراطية.

أخيرا لابد من الإشارة إلى أن هناك عددا من الأسباب والتي تجعل تقويم الأداء مصدرا لعدم الرضا والشكاوى في المنظمات ومن أبرزها:

- إن أنظمة تقويم الأداء عادة تجبر المقوّمين على إجراء التمييزات بين الأفراد والتي قد لاتكون حقيقية أو وظيفية،مثل أسلوب التوزيع الإجباري،أسلوب الترتيب.[١٧]
- أشار(Meyer,1965)،إلى أن أنظمة تقويم الأداء تضع المقيمون في دور غير مرغوب فيه،فهم يمثلون دور كل من القاضي والناصح،إذ يجب عليهم تقويم مرؤوسيهم وتزويدهم بالدعم والتغذية المرتدة وكذلك توجيههم للتطوير المستقبلي،إن المقيمون عادة غير مرتاحين لهذه الأدوار،خاصة فيما يتعلق بتزويد المقوّمين بالتغذية المرتدة (Latham,1986).١٨
- إن تقويمات الأداء تبدو عادة منتهكة للحاجة إلى تحقيق العدالة في الإجراءات،ذلك أن تقويمات الأداء تعتبر ذاتية(غير موضوعية) غالبا،وأنظمة التقويم الذاتية يمكن أن نؤدي للتحيز وعدم العدالة.
- أخيرا فان الشهرة الضعيفة عموما لتقويم الأداء يمكن أن تكون بحد ذاتها كمصدر لعدم الرضا،فمثلا يعتقد الكثير من المشرفين أن تقويم الأداء سوف يأخذ الكثير من وقتهم وجهدهم،دون أن تعود عليهم أية منافع من ذلك،وذلك لأن غالبية المنظمات لا تكافئ المشرفين الذين يحسنون التقويم ولا تعاقب المشرفين الذين يسيئونه.

---

[١٧]-**Eugene Mlkenna and Nicbeech, *the essence of human resource management*, prentice hall international, LTD, Great Britain, 1995, pp: 126.**

[١٨]-**David A. Decenzo and Stephen Probbins, *human resource management*,4th.ed, Mc.Graw-hill,Canada,1994, pp: 492.**

٦- العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقويم الأداء:

هناك العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق فعالية تقـويم الأداء،ومـن أبـرز هذه العوائق:

٦-١- عدم ملائمة معايير التقويم:

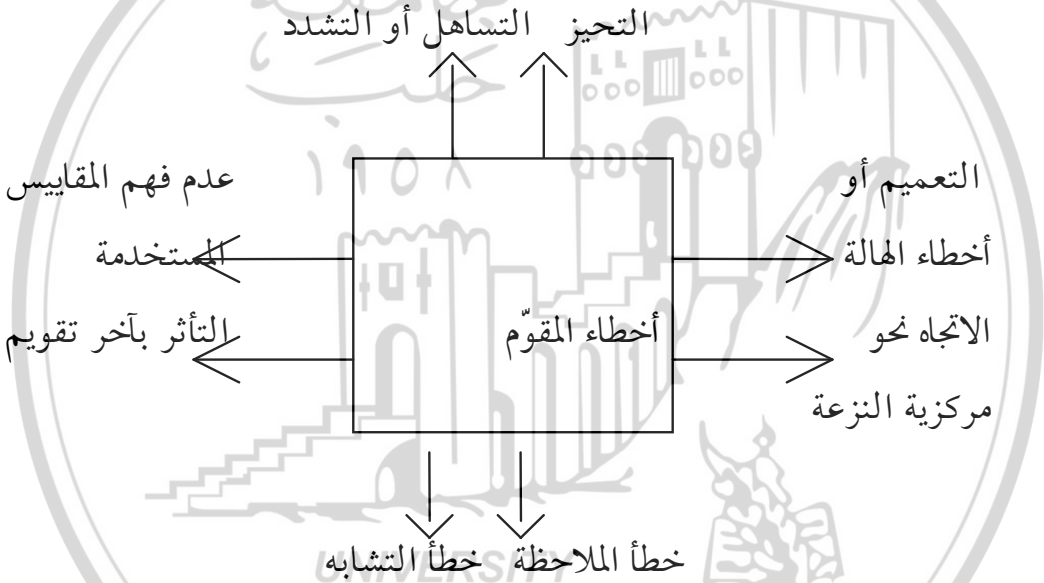
لتحقيق أفضل النتائج فان أنظمة التقويم يجب أن تتضمن مقاييس للأداء(مثلا سرعة الطباعة بالنسبة لضارب الآلـة الكاتبـة)،أو معـايير لـلأداء(٦٠ كلمـة في الدقيقـة مثلا)،والتي يجب أن تكون وثيقـة الـصلة بالعمـل وأن تعرفـه بـشكل قاطع،فالمـشرفون يحتاجون إلى مقاييس واضحة للأداء للارتكاز عليهـا في تقـويمهم لـلأداء وكـذلك لكـي يستطيعوا تبرير التقويمـات الـتي وضـعوها،كذلك فـان المرؤوسـين لايمكـن أن يكونـوا مسؤولين عن تحقيق توقعات للأداء لم يطلعوا عليها.

فالمكافآت التنظيمية كي يكون لها قيمـة دافعيـه،فان العـاملين يجـب أن يكونـوا واثقين بأنه يتم توزيع المكافآت على أساس تقديرات دقيقة لأدائهـم لعملـهم،ولكن في الواقع الفعلي غالبا ما يطلب مـن المـشرفين تقـويم أو ترتيـب المرؤوسـين دون وجـود مقاييس أو معايير واضحة لتقويم الأداء،ولكن تجدر الإشارة إلى أن هناك صعوبة كبيرة في تعريـف وتحديـد معـايير أو مقـاييس دقيقـة لـلأداء ولعـل هـذا مـا دفـع W.Edwars Demming إلى إطلاق فكرة التخلـي عـن أنظمـة تقـويم الأداء التقليديـة،حيث تركـز هجوم Demming على تقويمات الأداء السنوية وقياس الأداء الفردي وتوزيع المكافـآت على هذا الأساس،حيث أن المقياس الوحيد للأداء الذي يمكن إثباته أو التحقق منه طبقا لرأي Demming هو بعض الأنواع من التقديرات قصيرة الأجل،مثـل درجـات اختبـار الطالب كمؤشر لقياس إنتاجية المدرسين،ومع ذلك يرى Demming بأن مقاييس كهـذه لا تكفي لوحدها،لأن إنتاجية العمل عادة تتأثر بعوامل خارج نطاق تحكـم الفـرد والـتي تشمل جهود أناس آخرين،وكذلك النظام الذي يعمل فيه الفرد،وانطلاقا من ذلك يـرى

Demming بأن مراجعة الأداء التقليدية تؤدي إلى خلق الحقد،تقوض عمل الفريق،تصرف الانتباه عن الأسباب الحقيقية لضعف المنتج أو جودة الخدمة.[١٩]

٦-٢- أخطاء المقوّم:

إن تقويمات الأداء غالبا ما تكون ذاتية(غير موضوعية)،وكنتيجة لذلك فان التقويمات تتأثر عادة بالعديد من الأخطاء والتي قد تقوض مصداقية عملية التقويم بالكامل وبالتالي تشكل عائقا أمام فعالية تقويم الأداء،ويمكن توضيح أبرز هذه الأخطاء من خلال الشكل التالي:[٢٠]



شكل رقم (٢٤) يوضح أخطاء المقوم

وفيما يلي شرحاً لأبرز هذه الأخطاء:

---

[١٩]-**Jonathan Tompkins, *human resource management in goverment*, Harper Collinis College Publishers, university of Montana, 1995, pp:245-246.**

[٢٠] **ــ للمزيد من التفصيل راجع:**

- **علي عبد الوهاب وآخرون،*إدارة الموارد البشرية*،كلية التجارة،جامعة عين شمس،١٩٩٦ ،ص: ٦٠ــ٣٦٦.**
- **عادل رمضان الزيادي، *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*،مكتبة عين شمس،القاهرة ،١٩٩٢، ص: ٢٦٨ــ٢٧٠.**
- **عبد الغفار حنفي،*السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد*،كلية التجارة،جامعة الإسكندرية، ١٩٩٣،ص : ٢٩٠ــ٢٩٧.**

ـ تأثير تقييم صفة على تقييم باقي الصفات:

وهذا يعني تأثر المقوم بصفة معينة غالبة في الفرد، بحيث تطغى على تقديره للصفات الأخرى، وتكون نتيجة القيام العام للموظف عبارة عن الانطباع العام عنه على ضوء الصفة الغالبة، مثل تأثر المقوم بمظهر الموظف، أو حديثه ولباقته في المعاملة، وهذا يؤدي إلى إعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا الموظف للإدارة. لذا يجب توجيه انتباه الرؤساء إلى أن قياسهم يجب أن يقوم على الأداء والسلوك الفعلي للفرد، وليس على الصفات الشخصية التي يتحلى بها مثل اللباقة، والحديث الجذاب، وأن الأداء الفعلي هو هدف القياس والمحور الرئيسي فيه.

ـ الميل لإعطاء تقديرات متوسطة:

يعتبر هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعاً في قياس الأداء، إذ أن كثيراً من الرؤساء يعطون مرؤوسيهم تقديرات متوسطة، بحيث لا تكون عالية أو منخفضة، بل أغلبها حول معدل متوسط، وذلك تهرباً أو تخوفاً من انتقادات مرؤوسيهم. لذلك يجب توعية الرؤساء بأن يتحرروا من هذه الفكرة، لأن المرؤوس ضعيف الكفاءة سرعان مايعرف أن تقدير رئيسه له بهذه الدرجة المنخفضة لا يهدف من ورائه أي شيء، لأن الهدف الحقيقي لقياس الأداء هو تقديم الفكرة الصحيحة عن أداء الموظف، حتى يمكن تحديد نقاط الضعف، والقيام بمعالجتها من خلال مناقشة بين الرئيس والمرؤوس في جو يسوده التفاهم الكامل، لوضح الحلول والمقترحات لتلافي نواحي القصور والضعف في أدائه.

ـ التساهل:

وهذا يعني ميل الرؤساء لإعطاء تقديرات مرتفعة لمرؤوسيهم، وذلك عطفاً عليهم لاعتقادهم بأن الإدارة ستقوم بفرض عقوبات عليهم في حالة حصولهم على تقديرات ضعيفة. وهنا يجب تنبيه الرؤساء إلى أن إعطاء تقديرات مرتفعة لمرؤوسيهم خوفاً من معاقبة الإدارة لهم سوف يضر بمصلحتهم، ومصلحة التنظيم بشكل عام، إذ أن هذه التقديرات سوف تعطي فكرة غير صحيحة للإدارة عن كفاءة العاملين، لأنها سوف

تعتقد بأن مستوى الكفاءة مرتفع، وليس هناك حاجة لوضع الخطط والبرامج التدريبية لرفع الكفاءة، مما يؤدي إلى بقاء العاملين ذوي الكفاءات المنخفضة دون تطوير وعلاج لنواحي الضعف في أدائهم، ويتسبب عن ذلك انخفاض كفاءة العمل في المنشأة.

ـ التأثر بالأداء الحديث:

إن قياس الأداء يتم غالباً في نهاية فترات محددة، كنهاية كل سنة، أو ستة أشهر مثلاً، وأغلب الرؤساء عند قياس أداء مرؤوسيهم إنما يعتمدون بشكل رئيس على ذاكرتهم في تذكر الأداء خلال الفترة التي يوضع عنها قياس الأداء، وذاكرتهم لن تساعدهم على تذكر الأداء القديم، الأمر الذي يجعلهم يعتمدون على الأداء الحديث الذي تم في نهاية فترة القياس، وهذا لا يعطي فكرة واضحة ودقيقة عن حقيقة الأداء، والتطور الذي حصل خلال تلك الفترة.

لذلك يجب تدريبهم على استخدام سجلات خاصة، بهدف تسجيل الملاحظات خلال فترة القياس، لتساعدهم على تذكر الأداء القديم، ولتتيح لهم تقدير كفاءة مرؤوسيهم على أساس صحيح ودقيق، ولتعطي النتائج فكرة واضحة عن كفاءة كل فرد خلال فترة القياس.

ـ التأثر بالمنصب الإداري:

إن الهدف من قياس الأداء هو قياس أداء الفرد لوظيفة معينة، لكن هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض الموظفين الذي يشغلون منصباً إدارياً مهماً تقديراً مرتفعاً عن غيره لا لشيء إلا احتراماً للمنصب الذي يشغله، وأهمية العمل الذي يقوم بتأديته. لذلك يجب توجيه انتباه كل رئيس إلى أن قياس الأداء إنما يقوم على قياس الأداء الفعلي للفرد دون أي اعتبارات أخرى، ومهمة المقوم هي تنفيذ القياس كما هو موضوع ومقرر، وإن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوعاً من أنواع التحيز، يجب على كل مقوم الابتعاد عنه بشكل دائم.

٦-٣- عدم كفاية الالتزام التنظيمي:

إن تحسين أداء العمل وتطوير قدرات العاملين يتطلب إضافة إلى الجهد والوقت الكافي التزاما حقيقيا من جميع المعنيين،ولكن لسوء الحظ فان أنظمة تقويم الأداء غالبا 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 تقويم الأداء هو مهمة سطحية وعمل روتيني مرهق وشاق أكثر من كونه مسؤولية مهمة من مسؤوليات الإدارة،ولاشك بأن تقويم الأداء بهذا الشكل الأجوف سيصبح مثالا آخر لانتصار الوسيلة على الهدف،لذلك ولكي تستطيع الإدارة أن تلفت الانتباه إلى أهمية تقويم الأداء باعتبارها مسؤولية مهمة من مسؤوليات الإدارة يجب عليها أن تكون واضحة حول أهداف نظام تقويم الأداء،كما يجب أن تقوم بنشر هذه الأهداف في جميع أنحاء المنظمة،كما يجب الحصول على موافقة المديرين والمشرفين على تحقيقها،إن إحدى الطرق لتحقيق ذلك هو تقويم المشرفين والمديرين على أساس مدى التزامهم بعملية تقويم الأداء ومكافأتهم طبقا لذلك،ومن جهة أخرى فانه يمكن زيادة التزام العاملين من خلال مشاركتهم في تصميم وتطبيق نظام التقويم،أخيرا فان الالتزام يمكن أن يزداد من خلال تشجيع المشرف على العمل كمساعد أو استشاري بدلا من إتباع أسلوب القوة والإجبار.[٢١]

٦-٤- عدم كفاية التغذية المرتدة للعاملين:

إن المنظمات التي تهتم بتطوير مواردها البشرية وزيادة دافعية عامليها ليكونوا أكثر إنتاجية عليها تصميم أنظمة لتقويم الأداء والتي تسمح بمناقشة نتائج تقويم الأداء مع العاملين وتزويدهم بتغذية مرتدة عن الأداء،وطبقا لرأي Latham فان وضع

[٢١]-**Arthur W. Sherman and George W. Bohlander, *managing human resources,* South-Western Publishing CO, Ohio, U.S.A , 1992 , pp: 280.**

الأهداف والتغذية المرتدة يمثل العناصر الرئيسية لمعظم نظريات الدافعية،وعليه يقترح أنه لا يكفي إجراء تقويم للعامل وإرسال هذا التقويم لشؤون الموظفين،وانما يجب إجراء مقابلات تقويم مجدولة بحيث يمكن للمشرف والمرؤوس التناقش في نقاط الضعف والقوة ووضع أهداف لتحسين الأداء.أخيرا لتوفير تغذية مرتدة مفيدة يجب على المشرفين تطوير مهاراتهم التعليمية الإرشادية وكذلك تخصيص الوقت والجهد اللازم لهذه المهمة،حيث أن فشلهم في تحقيق ذلك يمثل العائق الرئيسي أمام فعالية تقويم الأداء.[٢٢]

٦-٥- عدم التوافق بين خصائص المنظمة ونظام التقويم:

إن تقويم الأداء يعتبر جزء من العلاقة القائمة بين الأفراد والمنظمة،لذلك من المستحيل أن يتجاهل نظام التقويم لخصائص الأفراد والمنظمة،فمثلا إن طريقة تصميم الوظائف يمكن أن تؤثر في اختيار طرق التقويم،كذلك فان نمط الإدارة في المنظمة يمكن أن يؤثر أيضا في عملية تقويم الأداء،فمثلا من الصعوبة بمكان المشاركة في التقويم في المنظمات التي تتبع الأسلوب الإداري الأوتوقراطي.

٧- خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء:

إن أي نظام لتقويم أداء العاملين كي يتسم بالفعالية والجودة،يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية:[٢٣]

٧-١- الشرعية(الصحة):

إن مقياس الأداء الجيد يجب أن يقيس الخصائص المهمة للعمل(وثيقة الصلة بالعمل)، كما يجب أن يكون خاليا من المؤثرات المفسدة أو غير الجوهرية،كذلك يجب أن يكون شاملا لكامل الوظيفة(أن لا يكون ناقصا).

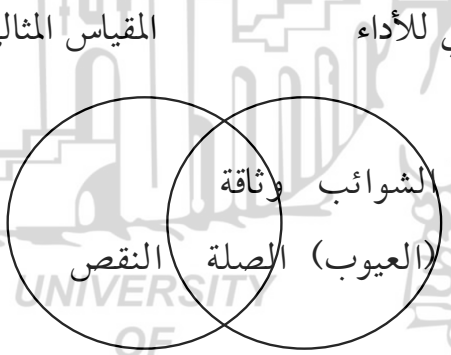
---

[٢٢]-**Raphael R.Kvanaugh and Jack D.Ninemeier, *supervision in the hospitality industry*, 2th.ed, the educational institute of American hotel and motel association, U.S.A ,1991, pp: 138.**

[٢٣]-**Cynthia D.Fisher and others, OP.Cit, pp: 458- 467.**

حيث أن العلاقة بين المفاهيم الثلاثة السابقة : وثاقة الصلة،الشوائب (العيوب)، النقص،واضح تماما،ذلك أن المقياس وثيق الصلة يقيس جوانب الأداء والتي تكون مهمة بشكل فعلي في تحديد فعالية العمل،فمثلا إن المقياس وثيق الصلة لتقويم أداء أستاذ الجامعة سوف يتضمن الأداء التعليمي،إن المقياس لا يكون ناقصا إذا قاس جميع الجوانب الهامة في الأداء،وفي حالة أستاذ الجامعة فان مقياس الأداء سيكون ناقصا ما لم يقيس بعض الجوانب مثل الأبحاث،المنشورات،فضلا عن الأداء التعليمي.

أخيرا فان المقياس يكون خاليا من الشوائب(العيوب) إذا تجنب تقويم الجوانب التي لا علاقة لها بالأداء،فمثلا إذا تضمن تقويم أداء أستاذ الجامعة مدى صقله لحذائه،فان المقياس في هذه الحالة سيتسم بالشوائب(العيوب) وذلك لاعتماده على هذه القرينة التي لا علاقة لها بالموضوع. إن العلاقة بين وثاقة الصلة،النقص،الشوائب،يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل رقم(٢٥) يوضح العلاقة بين وثاقة الصلة،الشوائب(العيوب)،النقص.

- وثاقة الصلة: التداخل بين المقياس المثالي للأداء والمقياس الواقعي.
- النقص: الجوانب المهمة في المقياس المثالي والتي لا يتضمنها المقياس الواقعي للأداء.
- الشوائب: الجوانب التي لا علاقة لها بالأداء والتي أحيانا يتضمنها المقياس الواقعي للأداء.

٧-٢- الموثوقية:

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

إن الاعتماد على المقوّمين في تحديد موثوقية النظام يكون جيدا تماما عندما يكون المقوّمين في نفس المستوى في المنظمة،كأن يكون الاثنين مشرفين أو الاثنين مرؤوسين،أما عندما يكون المقوّمين من مستويات مختلفة فإنهم ربما يرون الأداء الوظيفي لنفس الفرد بشكل مختلف تماما،ففي دراسة تمت على ١٠٠٠ عامل من ٧٩ منظمة وجد R.Rothstein بأن الموثوقية بين المقومين والتي تتمثل في الارتباط بين ملاحظة اثنين من المقومين لأداء نفس العامل تتراوح بين ٠,٦٥ إلى ٠,٧٣ وقد وجد بأن هذا المستوى يعد مرتفعا بما فيه الكفاية ليضفي الثقة على الاستقرار في عملية التقويم.

إن الموثوقية الذاتية والموثوقية طوال الوقت ليست ذات أهمية كبيرة في تقويم الأداء وذلك لأن الأداء بحد ذاته ربما لا يكون ثابتا ذاتيا أو مستقرا طوال الوقت،حيث أن الفرد ربما يكون جيدا جدا في جوانب محددة من الوظيفة ولكنه ضعيفا تماما في جوانب أخرى،وبالتالي فان المقياس الذي سيقيس بدقة هذه الجوانب المختلفة من الأداء سوف لن يظهر ثباتا ذاتيا عاليا،وبشكل مشابه فان الأداء يمكن أن يتحسن من خلال الخبرة أو التدريب أو من خلال بذل المزيد من الجهود،لذلك فان الاستقرار القوي طوال الوقت ليس بالضرورة توقعه.

ولتحقيق المزيد من الموضوعية في مقاييس الأداء،فان هناك جانبا آخر من جوانب الموثوقية يعتبر مهما،افترض أن التغيب عن العمل قد تم استخدامه كأساس لقياس أداء أي فرد،فإذا سجل المشرف في بعض الأحيان تأخر العامل ولم يسجله في أحيان أخرى،عندها فان هذا المقياس للأداء سوف يكون غير موثوق،لذلك فعند تقويم موثوقية

تقويمات الأداء فانه من المهم جدا أن نعرف بالضبط ما هو نمط المقياس المستخدم،وفي حالة التقويمات الذاتية للأداء،معرفة من الذي أجرى التقويمات.

٧-٣- الحساسية:

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

إن التركيز الأساسي هنا سيكون على الهدف من التقويم،فقد وجدت إحدى الدراسات بأن المقيمون يقومون بعمل مجموعات متطابقة من معلومات تقويم الأداء تختلف اعتمادا على ما إذا سيتم استخدامها في المكافآت،أو كتوجيهات للتطورات المستقبلية،أو لاستبقاء الأفراد الذين هم تحت الاختبار،هذه النتائج ألقت الضوء على الصراع بين التقويمات التي يتم عملها للأغراض الإدارية وتلك التي يتم عملها بغرض تطوير الأفراد،حيث أن نظام تقويم الأداء الذي صمم للأغراض الإدارية يتطلب معلومات أداء حول الاختلافات بين الأفراد في حين أن نظام التقويم المصمم لأغراض تطوير الأفراد يتطلب معلومات حول الاختلافات داخل الأفراد أنفسهم ،حيث أن هذين النوعين من المعلومات لا يمكن لأي منهما أن يحل مكان الأخر في ضوء الأهداف،كذلك فانه يصعب تصميم نظم إدارة الأداء لمقابلة كلا الهدفين لأنها في هذه الحالة ستكون مكلفة ومعقدة جدا،وفي الواقع العملي يتم عادة جمع نوع واحد من هذه المعلومات ويتم استخدامها لبعض الأغراض الإدارية،أخيرا لابد من القول بأن تقويم الأداء لا يجب أن يكون لعبة ذات مجموع صفري،ولكن لسوء الحظ،فان هذا ما يحدث غالبا.[٢٤]

[٢٤]-Wayne F.Casico, OP.Cit, pp: 312-313.

٧-٤- المقبولية:

في الواقع الفعلي،فان المقبولية تمثل المطلب الأكثر أهمية للجميع،فلكي تكون برامج الموارد البشرية صحيحة فإنها يجب أن تلقى دعما من أولئك الذين سوف يستخدمونها وإلا فإنها سوف تواجه بمقاومتهم،ولكن لسوء الحظ فان كثيرا من المنظمات لم تبذل المزيد من الجهود كي تكسب دعما وتأييدا بمشاركة هؤلاء الذين سيستخدمون نظام التقويم،حيث أن التركيز الأكبر يكون على العمق الفني بدلا من التركيز على الجوانب الخاصة بالأفراد في برامج تقويم الأداء.

ومن جهة أخرى،فان مسؤولية الإدارة هي أن تعّرف بشكل واضح نمط ومستوى السلوك الوظيفي المطلوب من الأفراد،في حين نجد أن هناك ثلاثة أنواع من السلوك التي ربما يبديها المديرين في الواقع الفعلي:

- ربما لا يعرف المديرون ماذا يريدون،وربما يجدون بأنه من المزعج للغاية حتى مناقشة القضية معهم.
- ربما يخشى المديرون من أنه عندما يعرف العاملون ماذا يريدون،فانهم ربما لا يرغبون به.
- يشعر بعض المديرون بأنهم ربما يفقدون المرونة بتصريحهم عن أهدافهم.(إذا أخبرتهم ماذا أريد منهم،عندها سيقومون بعمل هذه الأشياء فقط)،وقد يلجأ بعض المديرين إلى الإدارة والتقويم بأسلوب رد الفعل(سوف أرى ماذا يفعلون،عندها اخبرهم فيما رغبت ذلك أم لا).

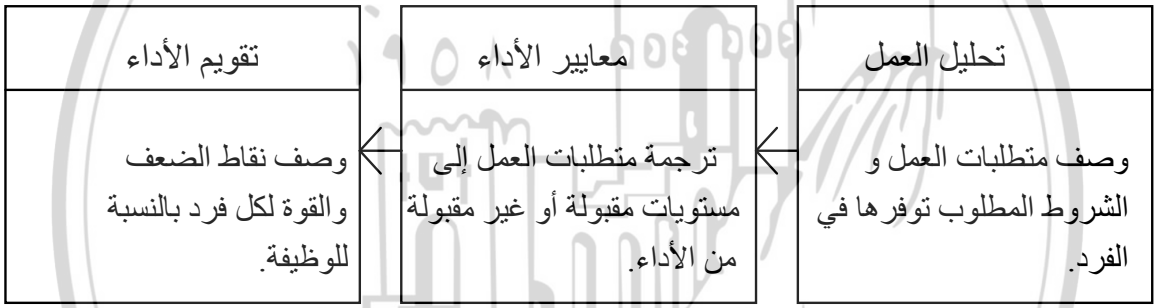
من الواضح بأن الاتجاهات السابقة تأتى على نحو معاكس لما توصلت أليه الأبحاث في تقويم الأداء،وتحت هذه الظروف نكون قد لعبنا مع الأفراد لعبة القوة وقوضنا الاعتمادية والمقبولية لنظام التقويم بالكامل.

٧-٥- العلائقية:

ويتمثل هذا المبدأ بأن يكون هناك:

- ارتباطات واضحة بين معايير الأداء الخاصة بالوظيفة وأهداف المنظمة.
- ارتباطات واضحة بين العناصر الأساسية للوظيفة التي تم تعريفها من خلال تحليل العمل وبين الأبعاد التي يتم تقويمها والواردة في نموذج التقويم.

إن معايير الأداء تترجم متطلبات الوظيفة إلى مستويات مقبولة أو غير مقبولة من أداء الفرد،فهي تلعب دورا مهما في الربط بين تقويم الأداء وتحليل الوظيفة،كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (٢٦) يوضح العلاقة بين تحليل العمل،معايير الأداء،تقويم الأداء.

أخيراً تجدر الإشارة إلى أن العلائقية تتطلب تحديثا وصيانة دورية لكل من تحليل الوظائف،معايير الأداء،نظم التقويم.

٧-٦- العملية:

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

٨- طرق تقويم أداء العاملين:

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

٨-١- 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:

٨-١-١- 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، ولكن لابد من الإشارة هنا إلى أن هذه المقاييس تكون مناسبة ويمكن استخدامها عندما ينتج الفرد منتجا ماديا قابلا للقياس، وبالتالي فان هذه المقاييس ربما لا يكون بالإمكان استخدامها لكثير من الوظائف في المنظمة، كذلك فان هذه المقاييس ربما تتأثر بعوامل خارجة عن تحكم الفرد، فمثلا إذا كان العامل أ معتاد على التأخر في إعداد المواد الأولية للعامل ب ، فان تقويم أداء العامل ب باستخدام مقاييس الإنتاج يمكن أن يكون منخفضا، لذلك فان مقاييس الإنتاج لكي تتسم بالمصداقية في قياس الأداء يجب أن تتحقق ثلاثة شروط وهي:

- يجب أن يكون الإنتاج قائما على أسس متكررة.

ـ كمية الإنتاج يجب أن تكون قابلة للقياس.

ـ أن يكون الفرد مسؤولا مسؤولية كاملة عن الكمية التي تم إنتاجها.

٨-١-٢- المبيعات بالليرة السورية:

إن أداء المبيعات يقاس عادة بقيمة المبيعات بالليرات خلال فترة محددة من الزمن، حيث أن الوضع السائد هنا هو تحديد المستويات المقبولة من المبيعات، وبذلك فان الأداء الزائد عن هذه الحصة المقررة يتم مكافأته، وبالتالي يلاحظ بأن مقاييس المبيعات تعتمد أيضا على النتائج وتعاني من نفس العيوب التي تعاني منها مقاييس الإنتاج، فمثلا إن رجل المبيعات الذي يتم تعيينه في منطقة ريفية ربما ينفق الكثير من الساعات في التنقل من مقاطعة لأخرى، بينما رجل المبيعات الذي يتم تعيينه في مدينة كبيرة يستطيع أن يخصص المزيد من الوقت للاتصال مع العملاء الفعليين، وبالتالي فان رجل المبيعات الذي تم تعيينه في المدينة من المحتمل أن تكون مبيعاته أكبر من ذلك الذي تم تعيينه في المنطقة الريفية حتى ولو كان الاثنان قد عملوا بنفس الجدية ولديهم مهارات متساوية، وبالتالي يلاحظ بأن مقياس المبيعات يشوبه تلك الاختلافات في مناطق البيع والتي تخلق عدم التكافؤ في الفرص، لذلك يمكن استخدام هذا المقياس كمؤشر للأداء فقط عندما يكون لدى الأفراد تحكم تام في أدائهم، أو عندما يكون بالإمكان ضبط أو تنظيم الشوائب، مثل الاختلافات في مناطق البيع.

٨-١-٣- المعلومات الفردية:

إن المعلومات التي يتم الحصول عليها من الملف الشخصي للفرد تستخدم أحيانا في تقويم 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.

ولكن هناك العديد من المشكلات التي تظهر باستخدام المعلومات الفردية كأساس للتقويم، فمثلا إذا تغيب أي فرد عن العمل بسبب المرض أو تأخر عن العمل بسبب تعطل السيارة، فهل هذا يعني بأن هذا الفرد ضعيف الأداء، ومن جهة أخرى فإذا كان الفرد معتاد على التأخر عن العمل ولكنه دائما ينتج منتجات ذات جودة أكبر وأكثر من زملائه، فهل يمكن اعتباره ضعيف الأداء، كذلك فان المقاييس الفردية قد تكون أيضا غير موثوقة لاسيما وأن بعض المشرفين يسجلون المعلومات الفردية عن الأداء بعناية أكبر مما يفعله الآخرون، وبالتالي فان المعلومات الفردية يمكن استخدامها كمقياس للأداء فقط عندما يكون بالإمكان عمل ربط واضح بين المقياس(وليكن التأخر مثلا) والفعالية الفعلية للوظيفة(مثل التأخر في بدء العمل كنتيجة لتأخر أحد العاملين).

٨-١-٤- اختبارات الأداء:

وتتمثل في عمل اختبارات تحت ظروف معيارية معينة، فمثلا إن عمال التليفون ربما يستقبلون جميعا نفس المجموعة من المكالمات، حيث يتم تقويمهم 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، نظرا لأنها تكشف فقط عن بعض جوانب العمل.

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

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

٨- ٢- المقاييس الشخصية(الذاتية):

وقد سميت بالمقاييس الشخصية أو الذاتية نظرا لاعتمادها على الرأي الشخصي للمقوّم واجتهاده، وهذا ما يجعلها عرضة لأخطاء القياس والتحيز من جانب المقوّم، ومع ذلك فان معظم أنظمة الأداء تؤكد بشكل كبير على هذا النوع من مقاييس الأداء. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من طرق التقويم الشخصية، ويمكن تصنيفها عموما في مجموعتين هما:

٨-٢-١- الأساليب المقارنة:

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

٨-٢-١- ١- 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(١)، 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 للأول في المستوى رقم(٢)، والأقل ضعفا من الأخير يعطى الرقم قبل الأخير وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الموظفين لديه، ويتم الترتيب عادة بشكل إجمالي وعلى أساس الأداء الشامل، غير أنه يمكن تدعيم هذا الأسلوب ببعض العناصر أو المعايير بحيث يتم مقارنة مجموعة الموظفين وترتيبهم بالنسبة لكل عنصر، ويتحدد الترتيب النهائي على أساس مجموع المراتب المختلفة التي حصل عليها كل منهم، على أنه يلاحظ بأن أفضل الموظفين هو الحاصل على أقل مجموع ويوضح الجدول التالي هذا الأسلوب.

جدول رقم (٨) يوضح طريقة الترتيب

عناصر التقويم	الموظفون الخاضعون للتقويم				
	أ	ب	ج	د	هـ
كمية الإنتاج	١	٣	٤	٥	٢
جودة الإنتاج	٣	٢	١	٤	٥
تحمل المسؤولية	٢	١	٣	٤	٥
المواظبة	٥	٣	٤	٢	١
العلاقة مع الرؤساء	٥	٢	٣	٤	١
العلاقة مع الزملاء	٢	٣	٥	٤	١
المجموع	١٨	١٤	٢٠	٢٣	١٥
الترتيب	الثالث	الأول	الرابع	الخامس	الثاني

٨-٢-١- ٢- 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 (٩) يوضح طريقة المقارنة المزدوجة

الموظفون	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج	الموظف د
الموظف أ		-	-	-
الموظف ب	+		-	-
الموظف ج	+	+		-
الموظف د	+	+	+	
المجموع	٣+	٢+	١+	٣-
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث	الرابع

٨-٢-١- ٣- التوزيع الإجباري:

تقضي هذه الطريقة بأن يكلف الرئيس بتوزيع مرؤوسيه على مجموعات التقدير أو مستويات الأداء المرتبة وفقا لجدول توزيع محدد مسبقا، ويتضمن في العادة وضع نسبة مئوية من المجموعة في كل فئة حددت استنادا 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 تأسيسا 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.

وقد استحدثت هذه الطريقة للحد من إمكان منح جميع المرؤوسين أعلى التقديرات وبرغم هذه الفائدة فانه يؤخذ عليها أنها طريقة تحكمية، إذ تفترض مسبقا توزيعا معينا لتقديرات الموظفين، في حين أن الواقع قد يكشف عن حقائق تخالف النسب المقررة سلفا.

٨-٢-٢- الأساليب غير المقارنة:

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

٨-٢-٢- ١- الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على إخفاء بعد الأداء المقصود تقويمه، فيقدم للرئيس عدد من مجموعات لأمثلة 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 وأيا منها التي تميز بين الأداء المرتفع والأداء المنخفض، فإذا أراد أن يعطي أحد الموظفين تقويما إيجابيا لا يتمكن من ذلك نظرا لأن قيمة ووزن كل عبارة ومدى إيجابيتها أو سلبيتها يبقى سرا لدى الإدارة.

أهم ما يوجه لهذا الأسلوب من نقد هو أن المقومين يفضلون أن يعلموا نتيجة التقويم الذي يعطونه لمرؤوسيهم، نظرا لأنهم مكلفون بتزويدهم بالمعلومات المرتدة عن أدائهم، إذ أنه من المفيد أن يشرح الرئيس لمرؤوسيه نتيجة التقويم التي حصل عليها كل منهم، وأن يناقش معهم نقاط الضعف والقوة، فضلا على أنه يخشى أن يعطي من غير قصد تقديرا جيدا لموظف ضعيف أو تقديرا ضعيفا لموظف جيد، كذلك يعيب على هذا النوع من النماذج صعوبة تصميمه والمحافظة على سرية أوزان وقيم العبارات والصفات.

٨-٢-٢- ٢- 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 وفقا للعناصر المحددة مسبقا، وعلى أساس ما يسجل من سلوكيات وأفعال كل مرؤوس يتحدد مستوى كفاءة المرءوسين، 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 بدلا من التركيز على الصفات غير المحددة بدقة، كذلك فان هذه الطريقة توفر

للأفراد الخاضعين للتقويم معلومات مرتدة ذات معنى تفيدهم في تغيير سلوكهم الوظيفي نحو الأفضل.

وبالتالي يلاحظ واقعية هذه الطريقة واعتمادها على أحداث فعلية في تحديد مستوى كفاءة المرؤوسين، غير أنه برغم ما تتميز به من واقعية فهي تتطلب أن يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة، والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث، علاوة على ذلك يخشى أن تؤدي المتابعة المباشرة والمستمرة للسلوكيات والأفعال الوظيفية إلى ضجر المرؤوسين، وقد يدفعهم ذلك إلى التمسك بحرفية قواعد العمل ونظمه، كما قد يؤدي إلى انعدام روح المبادأة والابتكار لديهم.

٨-٢-٢- ٣- قائمة العبارات الموزونة:

يحتوي هذا النوع من التقويم على قائمة كبيرة من العبارات السلبية والإيجابية التي تم جمعها من المشرفين والإداريين والتي يمكن أن يقوم بها أي موظف، وبعدها يقوم خبراء التقويم الذين قاموا من قبل بملاحظة سلوك ومهام كل وظيفة بتصنيف وترتيب هذه العبارات إلى مجموعات متدرجة من ممتاز إلى غير مرضي، ولكن لن يعلم بهذا التصنيف والترتيب سواهم، ولن يعرف المشرف وزن أية عبارة مستخدمة في التقويم، وعلى هذا فانه عندما يقوم بالتقويم فانه لا يمكنه التحيز ولا التردد في وضع إشارة أمام العبارة التي تعتقد بأنها تلائم الموظف الذي يتم تقويمه.

٨-٢-٢- ٤- طريقة المقال الوصفي:

وفيها يقوم المشرف بوصف أداء الموظف وصفا دقيقا 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 تعلقا مباشرا دون أي تحيز، كان هذا النوع من التقويم جيدا، غير أن هذا التقويم لا يلقى رواجا بين الرؤساء والإداريين، إذ أنه يحتاج إلى جهد كبير لكتابته بدقة وتفسيره تفسيرا سليما.

٨-٢-٢- ٥- المقياس المتدرج(موازين التقويم):

يعتبر هذا النوع من القياس 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 القياس أنه يتسم كثيرا بالذاتية لا الموضوعية الأمر الذي لا ينبغي معه الاعتماد على نتائجه ولا اتخاذ أي قرار إداري بناء عليه.

٨-٢-٢- ٦- الإدارة بالأهداف:

وهي طريقة شائعة لتقويم أداء المديرين والفنيين، وتتم عملية الإدارة بالأهداف من خلال الخطوات التالية:

- يجتمع المرؤوس مع مشرفه ويتفقان على مجموعة من الأهداف لتحقيقها خلال فترة محددة من الزمن، وهذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس ومقبولة لكلا الطرفين، فمثلا عند إتباع هذا الأسلوب يتم استبدال الهدف الغامض المتمثل في تحسين رضا العميل بهدف آخر والذي يتمثل في تخفيض مرتجعات العميل بحيث لا تتجاوز ٣٪ 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.

تجدر الإشارة إلى أن استخدام الإدارة بالأهداف يحقق العديد من المزايا، فهي يمكن أن تشجع على الابتكار والإبداع وذلك على اعتبار أنه يترك للمرؤوس الحرية في كيفية

تحقيق أهدافه، كذلك فان إتباع هذا الأسلوب يحقق ميزة التنسيق، حيث أن مديري الإدارة العليا يضعون الأهداف مع أولئك الذين يتلونهم مباشرة في الهرم الإداري، والذين بدورهم يضعون الأهداف مع مرؤوسيهم وهكذا، حيث أن هذه السلسلة المنظمة يمكن أن تساعد في تنسيق الأنشطة على مستوى المنظمة ككل.

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 نظرا لسهولتها.

أخيرا وبعد استعراض الطرق المستخدمة في التقويم، فان السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو، هل هناك طريقة معينة تعتبر هي الأفضل دائما ؟

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

جدول رقم (١٠)

المعايير	المقياس المتدرج	الاختيار الإجباري	الإدارة بالأهداف	التقويم بالمقال	الأحداث الجوهرية	قوائم العبارات الموزونة	طريقة الترتيب	المقارنة المزدوجة	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	ليس بسهولة	نعم
مفيد في تطوير العمالة	متوسط	متوسط	نعم	نعم	نعم	متوسط	لا	لا	لا

٩- عناصر تقويم أداء العاملين:

تتمثل عناصر تقويم أداء العاملين إما في معايير الأداء، أو الصفات الشخصية للمقوّم، أو الأهداف التي ينبغي على المقّوم 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، وفيما يلي شرح لكل من تلك العناصر:

٩-١- 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 تقويم الأداء فان تحديد المعايير المنظمة للأداء والتي تعتبر جزء 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 التقويم والمقوّم.

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

أ ـ أن تساعد على التمييز بين النتائج المقبولة وغير المقبولة.

ب ـ أن تكون بمثابة باعثا على التحدي ومن ثم إظهار قدرات العاملين.

ج ـ أن تكون واقعية ويمكن استخدامها بسهولة.

د ـ أن تكون محددة وتساعد على قياس مسئوليات الوظيفة.

ه ـ أن تحدد الوقت الذي يحتاجه إتمام وتنفيذ مهام العمل.

و ـ أن تكون وسيلة لقياس الأداء الفعلي.

كذلك فان معايير الأداء يجب أن تعبر عن واحد أو أكثر من الجوانب التالية:

- كمية مخرجات العمل.
- جودة المخرجات.
- توقيت المخرجات.
- الرشادة والفعالية في استخدام الموارد.
- إظهار الجهد المبذول.
- شكل وطبيعة الأداء.
- الطرق المستخدمة في ممارسة الأداء.

وعلى الرغم من المشقة والصعوبة البالغة في تحديد معايير الأداء، إلا أن هناك فوائد كثيرة من جراء هذا التحديد يمكن إيجازها على مستويين:

المستوى الأول: وهو إدارة الموارد البشرية: ويتجلى في:

- تحسين طرق اختيار العاملين.
- التعرف على اتجاهات العاملين.
- إحكام مراقبة ومراجعة أداء العاملين خلال فترة الاختبار.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وتصميم برامج التدريب بكفاءة.
- التعرف على وتحديد الأداء الممتاز.
- التعرف على مخاطر العمل.

المستوى الثاني: وهو التخطيط الوظيفي: ويتجلى في:

- المساعدة في عملية تبسيط العمل.
- المساعدة في عملية التخطيط على مستوى الوحدة.
- تحديد الاحتياجات المطلوبة بدقة.

- التعرف على التغييرات المطلوبة في مهام الوظيفة.
- المساعدة في ترشيد التكاليف.
- اختبار مدى صدق مقاييس الأداء.

ولكن كيف يتم وضع معايير الأداء؟

يمكن توضيح كيفية وضع وبناء معايير الأداء من خلال الشكل رقم (٢٧)[٢٥].

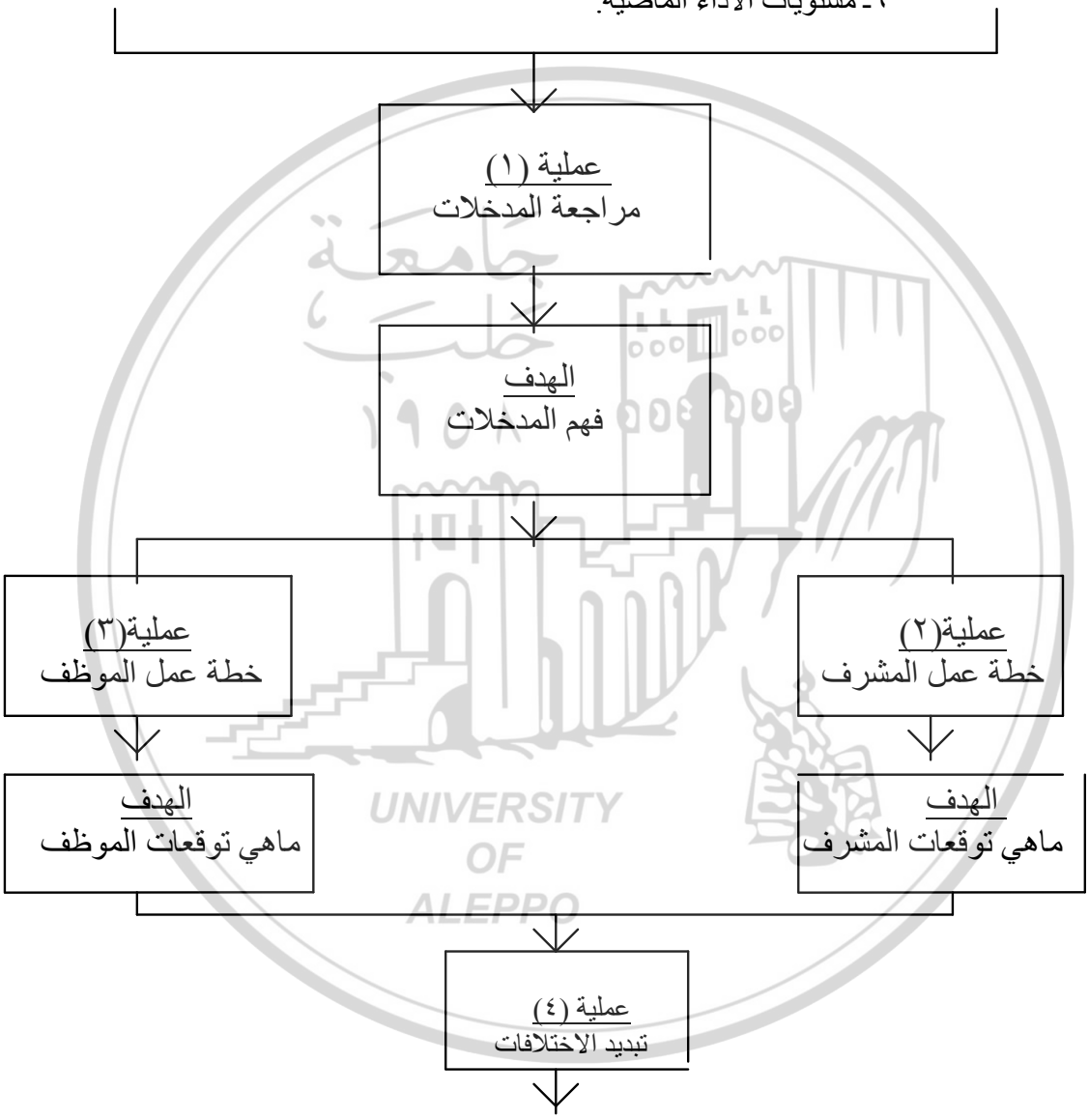
ففي العملية رقم(١)من الشكل يتبادل كل من المشرف والمرؤوس وجهات النظر حول فهمهم لمدخلات نظام التقويم، حيث تمثل المدخلات مصادر المعلومات اللازمة لتأسيس معايير الأداء، إن هدف هذه المرحلة هو تطوير فهم متبادل للتعرف على تفسير كل طرف لهذه المدخلات، وفي المرحلة(٢)و(٣)يقوم كلا من المشرف والمرؤوس كلا على حدى، بوضع معايير أداء مؤقتة اعتمادا على فهمهم لمدخلات نظام التقويم، فإذا اتضح أن هناك قصورا في الفهم أو اختلاف في الآراء تستمر المناقشات حتى تتبدد الخلافات والتوصل لمعايير يتفق عليها الطرفان.

UNIVERSITY OF ALEPPO

[٢٥]-**Joe Baker, *causes of failure in performance appraisal and supervision*, library of congress cataloging-publishing data, U.S.A , 1988 , pp: 27-28.**

المدخلات

١ـ الفلسفة، السياسات، الإجراءات، القواعد.
٢ـ متطلبات العمل(سلطات، مسؤوليات، واجبات).
٣ـ توقعات المشرفين والآخرين.
٤ـ قدرات العاملين، رغباتهم، احتياجاتهم.
٥ـ طرق ونماذج التقويم.
٦ـ مستويات الأداء الماضية.



الأهداف
معايير للأداء
فهم متبادل للمعايير ، تطابق دور وتوقعات الموظف

شكل رقم (٢٧) يوضح كيفية بناء معايير الأداء

٩-٢- الصفات الشخصية:

يمكن الاعتماد أيضا على الصفات الشخصية كعناصر لتقويم 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 لتقويم أداء العاملين يواجه بعض الصعوبات، مثل عدم القدرة على حصر كافة الصفات التي يمكن الاعتماد عليها في التقويم، فضلا عن صعوبة قياس هذه الصفات كمياً، لذلك ولزيادة فعالية هذا الأسلوب ينبغي توفر الشروط التالية في الصفات التي سيتم الاعتماد عليها في التقويم:

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 جانبا معبرا عن إبداعية الموظف وقدرته على الابتكار.

ث- إن تحديد هذه الصفات يجب أن يكون نابعا أساسا من كشف توصيف الوظيفة التي يشغلها الفرد.

٩-٣- الأهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها:

يمكن أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من الفرد محورا 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.

١٠-النماذج المستخدمة في تقويم الأداء:

تختلف النماذج المستخدمة في تقويم أداء العاملين من منظمة لأخرى وذلك من حيث تعدد هذه النماذج، والأسلوب الذي تعتمده في التقويم، والبيانات التي يتضمنها نموذج التقويم، فبعض المنظمات تستخدم نموذجا واحدا لتقويم أداء جميع العاملين فيها بجميع فئاتهم الوظيفية، في حين نجد أن منظمات أخرى تستخدم نماذجا متعددة في تقويم الأداء، بحيث تستخدم نموذجا خاصا بكل فئة وظيفية لديها، ومن جهة أخرى نجد أن بعض المنظمات تصمم نماذج التقويم اعتمادا على الأسلوب الكمي، في حين أن منظمات أخرى تصمم نماذج التقويم اعتمادا على الأسلوب الوصفي أو الدمج بين الأسلوبين، وعموما فانه يفضل تضمين نموذج تقويم الأداء أربعة أجزاء رئيسية وهي:

الجزء الأول: يظهر معلومات شخصية عن الموظف، مثل اسمه ووظيفته الحالية، والفترة الزمنية التي قضاها في هذه الوظيفة، والإدارة أو القسم الذي يعمل به، وتاريخ التحاقه بالمنظمة، وغير ذلك من معلومات خاصة بالموظف.

الجزء الثاني: يخصص لوصف مختصر للوظيفة محددا واجباتها ومسؤولياتها الرئيسية، ويملأ هذا الجزء بمعرفة الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية في المنظمة من واقع بطاقة وصف الوظيفة، ويوضح هذا الجزء للقائم بالتقويم أبعاد العمل المسند إلى الموظف باعتبار أن التقويم يتناول مدى كفاءة الموظف في النهوض بأعباء العمل ومسؤولياته.

الجزء الثالث: وهو الجزء الرئيسي في النموذج حيث يخصص لتقويم أداء الموظف، ويتم ذلك تحت عدد من عناصر التقويم، ويدرج بهذا الجزء تعليق الرئيس المباشر موضحا سبب إعطاء الموظف تقديرا معينا لمستوى أدائه، ويلخص واضع التقدير كل آرائه في تقدير عام بالإضافة إلى عرض بعض جوانب شخصية الموظف وموقفه واتجاهه

الذهني نحو العمل ونحو المنظمة، ومدى صلاحيته للترقية، ومستوى العمل الذي يصلح له، والوقت المناسب للترقية، كذلك يجب أن يوضح واضع التقدير في هذا الجزء جوانب الضعف في أداء الموظف وما يوصى باتخاذه لتقوية هذه الجوانب، وفي النهاية يوقع المشرف على النموذج ويرفعه إلى الرئيس الأعلى لاعتماده وإبداء أية ملاحظات إضافية أو إجراء أية تعديلات على التقدير.

الجزء الرابع: ويتضمن الملاحظات عن متابعة تنفيذ التوصيات التي أبداها المقيّمون نحو العاملين الذين يتم تقويمهم، مثال ذلك ملاحظاتهم بشأن توفير برنامج تدريبي معين للموظف لتطوير أدائه أو نقله لوظيفة أخرى، أو غير ذلك من توصيات.

١١- دورية تقويم الأداء:

إن تقويم الأداء الرسمي يحدث عادة مرة في السنة، وفي أحسن الأحوال يحدث مرتين سنويا، وقد أشارت الأبحاث خلال العشرين سنة الماضية بأن إجراء تقويم الأداء مرة أو مرتين في السنة لا يعتبر تصرفا مثاليا، حيث أن هناك الكثير من الصعوبات الجوهرية التي تواجه المقوّم عندما يطلب منه تذكر تصرفات العاملين خلال الستة أشهر أو السنة الماضية، حيث أن الأبحاث حول هذه النقطة بالذات أشارت إلى أن تحيز التقويمات ربما يكون نتيجة مباشرة لهذه الظروف خاصة إذا اعتمد المقوّم في استرجاع هذه المعلومات على ذاكرته، ففي إحدى الدراسات الشهيرة طلب من مجموعة من الطلاب تذكر بعض الصور بعد عرضها عليهم لفترة قصيرة جدا، إحدى هذه الصور تظهر رجلا أبيض يلوّح بالسكين مهددا، ورجلا أسود يرتدي قبعة، حيث أوضحت الدراسة بان الغالبية العظمى من الطلاب وصفوا الرجل الأسود بأنه يحمل السكين والرجل الأبيض بأنه يرتدي القبعة.

يشير المثال السابق إلى أن الناس عادة ينسون تفاصيل ما شاهدوه، ويقومون بإعادة تنظيم التفاصيل وفقا لمجموعات متجانسة في تفكيرهم قد تكون بعيدة كل البعد عن

الواقع، نفس الأمر يمكن أن يحدث مع المقوّم الذي يعتمد على ذاكرته في تقويم أداء مرؤوسيه.

ومن جهة أخرى أوضحت إحدى الدراسات بأن الغالبية العظمى من العاملين كانوا غير راضين عن استخدام معلومات الأداء التي تجمع مرة أو مرتين في السنة كأساس لاتخاذ أية قرارات هامة خاصة بالأفراد، إن التوصيات التقليدية في حالة كهذه هي إجراء تقويمات الأداء بعيد إتمام المشروع مباشرة أو بعيد إنجاز مرحلة هامة من مراحل العمل، حيث أن هذا الأسلوب يتميز بالكفاءة وذلك لأن تقويمات كهذه يمكنها أن تقدم مدخلات أكثر دقة للقرارات الفردية فضلا على أن لها ميزة إضافية أخرى وهي إرسال رسائل واضحة للعاملين توضح لهم مركزهم بأعين الإدارة، إذ لا يجب بأي حال من الأحوال أن يكون هناك مفاجأة في التقويمات وأحد الطرق لتحقيق ذلك هو جعلها أكثر تكرارا.[٢٦]

ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أن إتباع الأسلوب السابق في التقويم لا يمكن أن يتم في كافة الأحوال وفي كافة المنظمات، لذلك فان هناك بعض الشروط التي يجب توفرها والتي يمكن الاسترشاد بها عند اتخاذ القرار المتعلق بدورية التقويم، وهذه الشروط هي:

أ- أن تضفي شعورا لدى الموظفين بوجود المتابعة والتقويم المستمر لأدائهم وتصرفاتهم لتكون حافزا لهم لبذل المزيد من الجهد في أداء واجبهم 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 بدلا من كونها أسلوب إصلاح وتطوير.

ت- أن لا تكون مدة التقويم متقاربة بحيث تشكل عبئا على القائم بعملية التقويم

---

[٢٦]-**Wayne F. Casico, *managing human resources*, MC Graw-Hill, inc., U.S.A, 1989, pp: 321-322.**

وعلى الإدارة فتصبح عملية مملة وتؤدي إلى عدم الالتزام بالدقة في التقديرات وتأخذ طابعا روتينيا.

١٢- القائمون بعملية تقويم الأداء:

في معظم المنظمات يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بتقويم أداء مرؤوسيه وذلك باعتباره أكثر الناس قدرة على ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم، نظرا لصلته المباشرة بهم واحتكاكه المستمر معهم، إضافة إلى المشرف المباشر هناك عدة أطراف يمكنها تقويم أداء العاملين ومن أبرزها:[٢٧]

١٢-١- التقويم الذاتي:

يقصد به إعطاء الفرصة للمرؤوسين وخاصة المديرين لتقويم أنفسهم، ويفضل الاعتماد على التقويم الذاتي عند استخدام تقويم الأداء كوسيلة لتطوير الأفراد وليس كوسيلة لاتخاذ القرارات الإدارية على أساسها، كما أنه مفيدا كونه تقدم مدخلا مهما لتقويم وتطوير النظام الإشرافي وذلك لأن التقويم الذاتي لأداء أي فرد يمكن أن يقدم معلومات هامة تكشف عن نواحي هامة لم يطّلع عليها الإشراف وبذلك يمكن للمشرف أن يأخذ تلك النواحي في اعتباره عند تقويمه لأداء مرؤوسيه.

١٢-٢- التقويم عن طريق الزملاء:

مقارنة مع التقويمات الإشرافية فان التقويم عن طريق الزملاء يعتبر أكثر استقرارا مع مرور الوقت، يمكنه قياس أبعادا أكثر للأداء، لديه قدرة أكبر على التمييز بين الأداء والجهد، إن تقويم الزملاء يكون مفيدا خاصة عندما لا يكون لدى المشرفين الفرصة لملاحظة أداء الفرد في حين يلاحظه الزملاء.

ولكن تجدر الإشارة إلى أن الزملاء أحيانا يقاومون تقويم بعضهم البعض، فقد لا يرغب البعض في إعطاء زملائه تقويمات مناسبة بسبب الخوف من الظهور بعدم الكفاءة

[٢٧]-Cynthia D. Fisher and others, OP.Cit, pp: 486-488.

أثناء المقارنة، ومن جهة أخرى فقد لا يرغب البعض في إساءة علاقات العمل والصداقة مع الآخرين بإعطائهم تقديرات غير مناسبة، ولا شك بان ذلك قد يقود الفرد إلى إعطاء أصدقائه تقديرات مرتفعة مقارنة مع الآخرين وما يترتب على ذلك من تحيز التقويمات وعدم دقتها، لذلك يفضل استخدام هذا الأسلوب كوسيلة لتطوير الأفراد وليس لاتخاذ قرارات إدارية على أساسه.

١٢-٣-التقويم 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.

١٢-٤-التقويم عن طريق العملاء:

حيث تعتبر المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء مصدرا هاما لتقويم أداء العاملين وتتضح هذه الأهمية خصوصا في صناعة الخدمات كالمستشفيات حيث يكون الاتصال مباشرا 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.

١٢-٥- تقويمات ٣٦٠ درجة:

كثير من المنظمات قامت بتطبيق تقويمات ٣٦٠ درجة، حيث تجمع تقويمات الأداء بنفس الوقت بين المرؤوسين، الزملاء، المشرفين، تقويم الذات، ويستخدم هذا الأسلوب لأغراض التطوير والتغذية العكسية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يعتبر اكثر نجاحا في المنظمات التي تقدم مناخا يتسم بالانفتاح والمشاركة، مترافق مع نظم فعالة لتطوير المسار الوظيفي.

إن المشرفين، الزملاء، المرؤوسين، يختلفون في قدراتهم على تقويم الأبعاد المتنوعة للأداء حيث أنهم كمقيمين يلاحظون سلوكيات مختلفة وربما يفسرونها وفقا لمعايير مختلفة، وبذلك فان كل مصدر يعتبر مدخل لمعلومات متميزة عن الأداء، وبالتالي فان الاعتماد على تعدد مصادر التقويم يمكّن من الحصول على حجم أكبر من المعلومات عن الأداء والحد من التحيز الذي يمكن أن يحدث عند الاعتماد على مصدر واحد في التقويم، أخيرا فان التقويم متعدد المصادر يمكن استخدامه بغض النظر عن أيا من طرق التقويم الشخصية سيتم إتباعها.

١٣- 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: وهي وسيلة لتتبع أداء الموظف كما ونوعا، وقد تكون هذه الكشوفات يومية، أسبوعية، شهرية، وهي تبين الأعمال الموكلة للموظف والإجراءات التي اتخذها من أجل تنفيذها وتاريخ تنفيذها وأسباب التأخير إن وجدت. كذلك يمكن للرئيس المباشر أن يحتفظ بسجلات خاصة يبين فيها أولا بأول أداء وسلوك الموظف وكافة البيانات المتعلقة بعناصر التقويم وما يقع من أحداث وتصرفات إيجابية وسلبية تتعلق بها ليسترشد بها في عملية التقويم.

ب- تقارير هيئات التفتيش: حيث تكشف مثل هذه التقارير عن أوجه التقصير والسلبيات خاصة إذا صدرت هذه التقارير من هيئات متخصصة وذات خبرة في مجال العمل.

ت- الشكاوى والتحقيقات: حيث تعتبر مثل هذه الشكاوى التي تقدم ضد الموظف والتي يثبت جديتها مؤشرا على تصرفاته وسلوكه وتبين الانحرافات التي وقع فيها وبالتالي يمكن الاعتماد عليها عند وضع التقدير.

أخيرا تجدر الإشارة إلى أن هناك مصادر أخرى تكشف عن بعض نواحي كفاءة الأداء كسجلات الحضور والانصراف والإجازات وكذلك عن طريق إجراء المقابلات مع المرؤوس وكلما اعتمد تقويم الأداء على مصادر موضوعية وثابتة كلما ازدادت الثقة في نتائجه وأمكن الاعتماد عليها.

١٤- 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 ، وهذا الحق منطقه أن هذه الزيادات في الأجور تمثل عبء إضافي على تكاليف العمل يجب أن لا تتحمله المنظمة إلا إذا حصلت على مقابل له ، وهو الزيادة في أداء العامل ، وفي غياب هذا المنطق ستزيد تكاليف الإنتاج زيادة غير عادية نتيجة الزيادة في الأجور.

ب- الترقية والنقل: يكشف تقويم الأداء عن هؤلاء الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط الترقية لشغل المناصب الأعلى ، كما يكشف أيضا عن احتمالات النجاح الوظيفي في مناصب أخرى على نفس المستوى والتي يمكن للفرد أن ينتقل إليها.

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.

١٥- السرية والعلنية في نتائج تقويم الأداء:

من أهم أهداف تقويم الأداء هو تعريف الأفراد بأوجه قصورهم كي يعملوا على تلافيها وبالتالي فان إخطار الأفراد بالتقديرات التي حصلوا عليها يدفعهم لبذل المزيد من المجهود واكتساب المهارة والقدرات المطلوبة ليحصلوا على تقديرات أفضل.

كذلك فان العلانية في نتائج التقويم وخصوصا بالنسبة للمتفوقين تبين تقدير الإدارة لمجهودهم، وهذا بحد ذاته يعتبر نوعا هاما من الحوافز المعنوية.

ولكن من جهة أخرى هناك اعتراضات على العلنية في نتائج التقويم، وهذه الاعتراضات مبنية على أساس أن الإعلان عن تلك النتائج قد يؤدي إلى سوء العلاقة بين المقوّم والمقوم، كذلك قد تؤدي لإحباط المرؤوس، وذلك في حال تقدير الرئيس للمرؤوس ولعمله بما يدفعه للتكاسل في العمل، كما قد يؤدي إلى تكاسل المتفوقين في أعمالهم إذا ما تساوت تقديرات الإدارة لجميع المرؤوسين .

كذلك فان العلنية لا تتيح للرئيس الحرية التي تتيحها له السرية في تقويم عمل مرؤوسيه دون أن يخشى عواقب الإعلان عن نتائج التقويم، كذلك فان العلنية تزيد من الشكاوى والتظلمات من قرارات الرؤساء وبالتالي تؤثر على حسن سير العمل.

وحول المفاضلة بين السرية والعلنية، يرى البعض أن السرية غير عملية لأن الهدف من التقويم اكتشاف وتحديد نقاط الضعف في أداء الموظف للسعي إلى معالجتها وتطوير الأداء، فإذا لم يطلع الموظف على هذه التقويمات فكيف يتسنى له الوقوف على حقيقة أدائه، وبذلك تفقد السرية نظام تقويم الأداء أهم فائدة له.

وتقليلا لمستوى العلنية المطلقة لنتائج التقويم، يرى البعض إتباع مبدأ العلنية النسبية، وبموجبها يتم إعلان نتائج التقويم بالنسبة لضعاف الكفاءة ليتسنى لهم رفع كفاءتهم ومستوى أدائهم وذلك دون إعلان النتيجة أمام زملائهم حفاظا على شعورهم، كما يجب أن يتم إعلان نتائج التقويم لذوي الكفاءة الممتازة أمام باقي الموظفين، أو

منحهم علاوة استثنائية لتشجيعهم على الاستمرار في العمل الجدي وتحفيزا لغيرهم ليحسنوا أدائهم في المستقبل[٢٨]

١٦- مناقشة نتائج التقويم(مقابلة تقويم الأداء):

إذا كان الانفراد بالسلطة والاستئثار باتخاذ القرار أمر غير جائز في مختلف شؤون العمل، فانه غير مقبول على الإطلاق فيما يخص أمور العاملين، فمقابلة الفرد واشراكه في معرفة وتحليل أدائه يساعده في التعرف على مواطن الضعف في أدائه لبذل جهوده لتصحيحها، كذلك فان هذه المقابلة تتيح الفرصة للتعرف على اتجاهات المرؤوس ومشاعره وبالتالي تحسين الاتصال بين الطرفين، وهذا يمكن أن يؤدي لزيادة التآلف والتعاون بين الطرفين، وعند إجراء مقابلة التقويم، يفضل إتباع الخطوات التالية:

أ- **التمهيد للمقابلة:** يجب بدء المقابلة بالحديث في موضوعات عامة قبل الدخول الفعلي في تحليل أداء الفرد، وذلك بغرض إيجاد مناخ من الألفة والود يساهم في نجاح المقابلة، ومن المفيد أن يبين المشرف للفرد أولا جوانب تفوقه ويثني عليه فيما يتعلق بهذه الجوانب، ويلي ذلك توضيح المشكلة، أي بيان أوجه القصور في أداء الفرد مع التركيز على الجوانب الرئيسية فقط، لأن إثارة عدد كبير من أوجه القصور في أداء الفرد يؤدي لشعوره بالإحباط وعدم استجابته لاستكمال المقابلة.

ب- **سماع وجهة نظر الفرد:** ينبغي أن يعطى الفرد الفرصة لبيان وجهة نظره ويتوقف مجرى هذه المقابلة على موافقة أو عدم موافقة الفرد على وجود مشكلة في أدائه، فإذا وافق على وجود قصور في أدائه، يمكن الانتقال عندها إلى الخطوة التالية وهي البحث عن حل، وإذا لم يوافق فانه قد يقدم أسبابا أو حجج تبرر وضعه أو انخفاض أدائه، وهنا يجب أن يفرق المشرف بين الأسباب أو الأعذار الاجتماعية وبين الأسباب الحقيقية، فإذا لم يبد الفرد أسبابا حقيقية لانخفاض أدائه فإننا نعتبر ذلك

[٢٨] **قطب شعيب مذكور، تقييم أداء القوى البشرية، *مجلة الإدارة*، مجلد ١٩، عدد ٢، أكتوبر، ١٩٨٦، ص**

من الناحية العملية موافقة ضمنية منه، ونبدأ في مناقشة إمكانية الحل، أما إذا قدم أسبابا أو حججا مقنعة، يجب على المشرف إنهاء المقابلة بطريقة لبقة مبينا أنه سيقوم بدراسة ما قدمه من أسباب وأنه سيقابله بعد ذلك.

ت- **التشاور بالنسبة لطريقة العلاج:** يتم في هذه الخطوة بحث إمكان تصحيح جوانب القصور في أداء الفرد، ويجب أن لا يبدأ المشرف بتقديم أي اقتراح إلا بعد إعطاء الفرد الفرصة لتقديم مقترحاته أولا، فإذا قدم الفرد مقترحات مفيدة وعملية تسهم في تصحيح أدائه، يجب أن يبدي المشرف موافقته عليها، ويعتبر ذلك وضعا مثاليا، إذ أن الحل الذي ينبع من الفرد هو أكثر الحلول فرصة في التطبيق أما إذا قدم الفرد مقترحات غير عملية أو لم يكن لديه مقترحات لتقديمها، ففي الحالة الأولى على المشرف أن يبين الأسباب التي تجعل تطبيقها غير ممكن ويحاول تشجيعه على تقديم مقترحات أفضل، وفي الحالة الثانية يعرض المشرف عدة مقترحات ويترك له حرية الاختيار من بينها.

١٧- التظلم من نتائج التقويم:

يعتبر الإقرار بمبدأ التظلم من نتائج التقويم من أهم الضمانات التي تعمل على تحقيق الموضوعية والعدالة في التقويم ، فهو من جهة يشعر المرؤوسين بعدالة نظام تقويم الأداء طالما أنه يسمح لهم برفع تظلماتهم من تقويم الأداء لمستويات أعلى كي يتم مناقشتها والتحقق منها ، كما أنه من جهة أخرى يجعل المشرفين أكثر جدية وموضوعية عند تقويم أداء مرؤوسيهم باعتبارهم سيكونون موضع مساءلة عن النتائج التي قدموها للإدارة.

١٨- تقويم الأداء غير الرسمي:

يعتقد كثير من المشرفين أن عملية تقويم الأداء هي مجرد عملية سنوية أو نصف سنوية بمعنى أن تقويم الأداء لا يتم من وجهة نظرهم إلا عندما تبلغهم إدارة الموارد

البشرية بأن الموعد السنوي للتقويم قد اقترب ويجب إجراء التقويمات ، ولكن في الواقع فان عملية تقويم الأداء لا يجب أن تقتصر على وجهة النظر التقليدية تلك ، وانما يجب أن تشمل عملية التقويم على تقويمات غير رسمية للأداء يجربها المشرفون ، هذه التقويمات يجب أن تكون تقويمات مستمرة غير محدودة بزمن معين ، وبذلك فقد تكون يومية أو أسبوعية أو عند الحاجة ، وتتمثل هذه التقويمات في إعطاء الموظف معلومات مرتدة عن مستوى أدائه وسلوكياته ومدى تحقيقه للمعايير الموضوعة بطريقة غير رسمية ، وبالتالي يساعد هذا التقويم في تحديد أهداف معينة للموظف مبنية على المعلومات التي يحصل عليها من رئيسه وتساهم في إرشاده وتوجيهه بشكل مباشر ، كذلك فان تقويم الأداء غير الرسمي يعتبر وسيلة مهمة وفعالة لتعزيز المستويات المرتفعة من دافعية العاملين[٢٩]

١٩- تدريب المقومين:

تم تطوير العديد من البرامج التدريبية والتي تهدف لمساعدة المقومين في إجراء تقويمات دقيقة و موثوقة للأداء ، وعموما يمكن تصنيف هذه البرامج إلى ثلاثة أصناف وهي:[٣٠]

أ- **التدريب على أخطاء المقوّم**: يمكن تدريب المقوّمين بغرض تخفيض الأخطاء مثل خطأ التساهل ، النزعة المركزية ، الهالة ، في هذا النوع من التدريب يتم تعريف المقوّمين بالأخطاء الشائعة في تقويم الأداء و إعطائهم أمثلة عنها وكذلك إعطائهم مقترحات عن كيفية تجنبها ، وقد تبين بأن هذا النوع من البرامج التدريبية يعتبر فعالا في تخفيض الأخطاء الشائعة للتقويم ، ولكن هناك من انتقد هذا الأسلوب في التدريب حيث أشاروا بأن التأكيد على تخفيض الخطأ قد يؤثر على دقة التقويمات ، فمثلا إذا كان لدى المشرف العديد من المرؤوسين ذوي الأداء المرتفع وجميعهم يجب أن تكون تقويمات أدائهم مرتفعة وذلك اعتمادا على أدائهم ، فإذا قرر المشرف

---

[٢٩] **Michael Rcarrell and others, OP.Cit, pp:13.**

[٣٠] **-Cynthia D. Fisher and others , OP.Cit , pp: 312-314.**

(خوفا من الظهور بمظهر المتساهل)، تخفيض تقويمات أداء بعض المرؤوسين ، فان تقويمات الأداء في حالة كهذه لن تكون دقيقة ، ولكن الباحث لا يؤيد هذا الانتقاد لأنه غير واقعي وغير منطقي وذلك لأن تدريب المقوّمين على تجنب أخطاء التقويم يعتبر ضرورة ملحة لضمان سلامة و موضوعية تقويم الأداء.

ب- **التدريب على إطار مرجعي معين:** لقد تم إجراء العديد من المحاولات لتخفيض الأخطاء عن طريق تطوير إطار عام يعتبر كمرجع(إطار مرجعي) بين المقومين لتقويم الأداء ، مثال ذلك استخدام سلوك أحد العاملين في المنظمة والاعتماد عليه لتطوير معايير للأداء الجيد والأداء الضعيف وبالتالي تدريب المقوّمين على ملاحظة هذه السلوكيات واستخدامها كمعيار للحكم على أداء العاملين.

ت- **مناهج معالجة المعلومات:** بعض الجهود التدريبية ركزت على كيفية قيام المقوّم بملاحظة وتخزين واسترداد واستخدام المعلومات ، ففي دراسة أجريت عام ١٩٨٠ ، عندما تم تدريب المقوّمين على تجنب ثمانية من أخطاء الملاحظة فان دقتهم في ملاحظة وتذكر السلوك قد تحسنت ، ولكن لم يكن هناك مقاييس لقياس دقة التقويمات. دراسة أكثر حداثة قدمت طريقتين لتدريب المقوّم وفق هذا المنهج والتي من شأنها أن تزيد من دقة المقوّم:

الأولى: التدريب على الملاحظة: وهي تشبه المنهج المستخدم في الدراسة السابقة ، حيث ركزت هذه الطريقة على مساعدة المقوّمين في تحسين طريقة ملاحظتهم لسلوك العاملين وتحديد وتعريف الأنشطة المهمة في الأداء.

الثانية: التدريب على اتخاذ القرار: حيث قدمت هذه الطريقة للمقومين استراتيجية جيدة لاستخدامها في اتخاذ القرار ومساعدتهم في التعرف على الأخطاء التي يقع فيها المقيّمون عن طريق الاستدلال ، مثلا بإعطاء أجزاء متعددة من المعلومات الدقيقة ، فان المقوّم ربما يتوصل لاستنتاج غير مناسب حول هذه الأجزاء من المعلومات وعلاقتها ببعضها البعض ويتخذ على هذا الأساس قرارا خاطئا ، ولاشك بأن ذلك يعتبر مصدرا مهما للتدريب والتعلم.

أسئلة للمناقشة

س١: ابحث في مفهوم تقويم أداء العاملين موضحاً أهميته؟

س٢: وضح أهم أهداف وظيفة تقويم الأداء؟

س٣: ابحث في مزايا تقويم الأداء ومحدداته؟

س٤: ناقش أهم العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقويم الأداء؟

س٥: ابحث في خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء؟

س٦: عدد مع شرح موجز طرق تقويم أداء العاملين؟

س٧ ناقش أهم العناصر المستخدمة في تقويم أداء العاملين؟

س٨: وضح مع شرح موجز أهم الأطراف التي يمكن أن تقوّم الأداء؟

س٩: ابحث في أهم مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء؟

UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة الخيارات المتعددة

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

من خصائص تقويم الأداء أنه نشاط:

A- شامل.

B- مستمر.

C- منتظم.

D- كل ما سبق.

من أشكال الصراعات بين الأهداف على المستوى الفردي في تقويم الأداء:

A- رغبة الفرد في التحفيز الخارجي ورغبة المنظمة بمعلومات تخطيطية.

B- رغبة الفرد في التحفيز الخارجي ورغبة المنظمة بمعلومات تستخدم كأساس لمنح المكافآت.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

من أخطاء المقوم في تقويم الأداء:

A- مركزية النزعة.

B- طرح أكثر من سؤال في نفس الوقت.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

إن قدرة نظام تقويم الأداء على التمييز بين المؤدي الجيد والضعيف تدعى:

A- الشرعية.

B- الموثوقية.

C- العملية.

D- لا شيء مما سبق.

جامعة حلب UNIVERSITY OF ALEPPO

من الطرق الموضوعية في تقويم أداء العاملين:

A- قائمة العبارات الموزونة.

B- اختبارات الأداء.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

من شروط نجاح مقياس المبيعات بالليرة السورية في تقويم الأداء:

A- أن يكون الإنتاج قابل للقياس كماً.

B- التكافؤ في المناطق البيعية.

C- أن يكون الفرد مسؤولاً بشكل كامل عن عمله.

D- كل ما سبق.

تعتمد طريقة المعلومات الفردية في تقويم الأداء على:

A- حساب كمية الإنتاج التي أنتجها الفرد.

B- حساب جودة إنتاج الفرد.

C- عدد مرات الغياب والتأخير.

D- كل ما سبق.

من عيوب الاختبارات في تقويم الأداء:

A- لا تغطي كافة جوانب الأداء.

B- لا تحقق تكافؤ الفرص.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

من الأساليب المقارنة في تقويم أداء العاملين:

A- الاختيار الإجباري.

B- الترتيب.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

من أهم الخصائص الواجب توفرها في معايير الأداء أن تكون:

A- واقعية تراعي القدرات المتوسطة.

B- أن تكون مرتبطة بالمحددات الشخصية للوظيفة.

C- تساعد على التمييز بين النتائج المقبولة وغير المقبولة.

D- A+C.

تستخدم نتائج تقويم الأداء الذي يتم بواسطة الرئيس المباشر في:

A- التعويضات.

B- التدريب.

C- الحركة.

D- كل ما سبق.

تستخدم نتائج تقويم الأداء الذي يتم بواسطة المرؤوس في:

A- التعويضات.

B- الترقية.

C- التدريب والتطوير.

D- B+C.

من مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء:

A- تحديد العلاوات والتعويضات.

B- الترقية والنقل.

C- كشف الخلل في أي من وظائف الموارد البشرية.

D- كل ما سبق.

تستخدم وظيفة تقويم الأداء للكشف عن مدى فاعلية وظيفة:

A- الاستقطاب.

B- الاختيار والتعيين.

C- التدريب.

D- كل ما سبق.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

يتم وضع معايير الأداء في ضوء وظيفة:

A- التعويضات.

B- تحليل العمل.

C- الاختيار والتعيين.

D- B+C.

من خصائص نظام تقويم الأداء:

A- عملية مستمرة طوال الحياة الوظيفية للفرد.

B- عملية شاملة لكافة العاملين في المنظمة.

C- عدم الموضوعية.

D- كل ما سبق.

يمكن العمل على زيادة موضوعية تقويم الأداء من خلال:

A- مراجعة النتائج من قبل المستويات الإدارية الأعلى.

B- الدقة في تحديد عناصر ومعدلات الأداء.

C- تقصير فترة التقويم لأقل ما يمكن.

D- A+B .

هناك صعوبة في التأكد من صحة نتائج قياس وتقويم الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية بسبب:

A- صعوبة وضع معدلات كمية لقياس أدائها.

B- صعوبة وضع عناصر تقويم خاصة بها.

C- A+B.

D- لا شيء مما سبق.

من الشروط الواجب توافرها في عناصر تقويم الأداء ما يلي:

A- العمومية.

B- إمكانية الملاحظة.

C- المرونة.

تعتبر طريقة الترتيب إحدى الطرق المستخدمة في:

A- تقويم أداء العاملين.

B- تقويم الوظائف.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

إن اتفاق اثنين من المقومين في تقويمهم لأداء الشخص ذاته يشير إلى:

A- حساسية نظام تقويم الأداء.

B- شرعية وصحة نظام تقويم الأداء.

C- صدق نظام تقويم الأداء.

D- لا شيء مما سبق.

إن ضرورة أن تكون أدوات تقويم الأداء سهلة ومفهومة يشير لمبدأ:

A- المقبولية.

B- العلائقية.

C- الشرعية (الصحة).

D- لا شيء مما سبق.

من مزايا طريقة الترتيب في تقويم الوظائف أنها :

A- أكثر الطرق موضوعية.

B- توحي للعاملين بالثقة.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

إن الطريقة التي تستند إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي في تقويم الأداء هي:

A- الاختيار الاجباري.

B- الأحداث الحرجة.

C- الترتيب.

D- لا شيء مما سبق.

جامعة حلب UNIVERSITY OF ALEPPO

إن تحديد أحقية العلاوة والترقية هو من اختصاص وظيفة:

A- تخطيط الموارد البشرية.

B- التعويضات.

C- تحليل العمل.

D- لا شيء مما سبق.

إعطاء الفرصة للفرد لبيان وجهة نظره يعتبر إحدى خطوات:

A- عملية الاختيار والتعيين.

B- مقابلة الاختيار التمهيدية.

C- مقابلة الاختيار النهائية.

D- لا شيء مما سبق.

إن طريقة النقاط تعتبر إحدى الطرق المستخدمة في:

A- تقويم الأداء.

B- تحليل العمل.

C- تخطيط الموارد البشرية.

D- لا شيء مما سبق.

إن قيام المقوم بترتيب الوظائف من أكبرها لأصغرها يشير لوظيفة:

A- تحليل العمل.

B- تقويم الأداء.

C- تصميم العمل.

D- لا شيء مما سبق.

إن وجود ارتباط بين نتائج الاختيار والتعيين ونتائج تقويم الأداء يشير إلى:

A- صلاحية (صدق) الاختيار والتعيين.

B- ثبات (اعتمادية) الاختيار والتعيين.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

من خصائص أسلوب الاختيار الإجباري كأحد أساليب تقويم الأداء:

A- يجبر المقوم على دراسة أداء الفرد بشكل دقيقاً.

B- يحتاج لمهارة عالية لدى القائمين على التقويم.

C- الموضوعية والعدالة إلى حد كبير.

D- كل ما سبق.

تستخدم نتائج تقويم الأداء الذي يتم بواسطة المرؤوسين كأساس في رسم سياسات :

A- النقل الوظيفي.

B- تطوير المقدرة الإشرافية.

C- التعويضات.

D- A+B.

من الشروط الواجب توافرها في عناصر تقويم الأداء ما يلي:

A- العمومية.

B- إمكانية الملاحظة.

C- المرونة.

D- A+B.

تؤدي الأساليب المقارنة في تقويم الأداء للوقوع في خطأ:

A- التباين.

B- الهالة.

C- التساهل.

D- كل ما سبق.

من مزايا اعتماد مبدأ العلانية في نتائج تقويم الأداء:

A- إطلاع الموظف على نواحي الضعف والقصور في أدائه.

B- توفير العدالة.

C- يعطي حرية أكبر للرئيس في تقويم عمل مرؤوسيه.

D- A+B.

جامعة حلب UNIVERSITY OF ALEPPO

الوحدة التاسعة

تدريب الموارد البشرية

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن يتعرف على:

١- ماهية التدريب

٢- المبادئ العامة للتدريب الفعال

٣- مقومات نجاح نظام التدريب

٤- تحديد الاحتياجات التدريبية

٥- علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية

٦- أساليب التدريب

٧- تخطيط وتقييم برامج التدريب

عناصر الوحدة:

١- ماهية التدريب

١-١- تعريف التدريب

١-٢- أهداف التدريب

١-٣- أهمية التدريب

١-٤- المبادئ الأساسية في التدريب

٢- الخصائص العامة للتدريب الفعال

٣- مقومات نجاح نظام التدريب

٤- تحديد الاحتياجات التدريبية

٥- علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية

٦- أساليب التدريب

٦-١- أساليب التدريب والتنمية في مكان العمل

٦-٢- أساليب التدريب والتنمية خارج مكان العمل

٧- تخطيط وتقييم برامج التدريب

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة التاسعة
تدريب الموارد البشرية

مقدمة :

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 اهتماما 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 ١٩٤٥ 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 وتنميتهم بشكل ملائم. ولقد كان من نتائج هذا الإحساس بأهمية الأفراد، وما يمكن أن يسهموا به في خدمة أهداف منشآتهم، أن ظهرت فكرة ضرورة معاملة نفقات التدريب والتنمية الإدارية من الناحية المحاسبية على أنها نفقات استثمارية أو رأسمالية طويلة الأجل.

ولذلك نجد أن إدارات الموارد البشرية في الدول الغنية والنامية تنفق أموالاً كثيرة على تدريب القوى العاملة فيها، على أمل أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين فيها، وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة.

ومن جهة أخرى نجد أن العالم بشكل عام يشهد الآن ما يمكن تسميته " ثورة تدريبية"، بمعنى أن ثمة برامج تدريبية عديدة تنظمها المنشآت المختلفة، تخصص لها موازنات كبيرة، كذلك نجد أن الدول المختلفة قد أنشأت معاهد ومراكز تدريبية كثيرة، تقوم بتدريب القوى العاملة، هذا بالإضافة إلى ما تقوم به إدارات الأفراد في المنشآت نفسها.

ولا بد من الإشارة وبوضوح إلى أن التدريب، سواء في قطاعات الصناعة أو في قطاعات الخدمات، ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة . فالتدريب وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن، بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، على مستوى المجتمع ، أو على مستوى المنشأة.

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.

١- ماهية التدريب:

١-١- تعريف التدريب:

يمكن تعريف التدريب على أنه "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها.

وقد يخلط البعض بين التدريب وبعض المفاهيم الأخرى كالتعليم والتنمية والتطوير والإصلاح وغيرها من المفاهيم التي تتشابه مع التدريب في نواح، وتختلف عنه في نواح أخرى، وذلك على المستويين النظري والتطبيقي.

وحتى لا يحدث هذا اللبس نرى أنه حتى يمكننا إلقاء مزيداً من الضوء حول مفهوم التدريب، يفضل إجراء مقارنة بين التدريب والمفاهيم الأخرى ذات الصلة الوثيقة على النحو التالي:

التـدريب والتعلـيم:

يرجع سبب الخلط بين مفهومي التدريب والتعليم على المستوى النظري إلى أن فلسفة كل منهما تدور حول محور رئيسي واحد هو الفرد.

أما من حيث التطبيق فنجد أن فلسفة كل منهما تدور حول تطبيق المناهج العامة ولكن هناك اختلافاً جوهرياً بين المفهومين، فمثلاً: نجد أن تطبيق المناهج العامة يساعد التعليم على تحقيق رسالته، في حين أنه يعوق التدريب عن تحقيق رسالته وتكون وسيلة تحقيق الأهداف التدريبية احتساب العائد على الاستثمار وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

وعليه نجد أن مقياس النجاح في العملية التعليمية هو التحصيل العلمي للفرد، بينما المقياس في نجاح العملية التدريبية تحقيق عائد تدريبي وإنتاجية عالية إلى جانب القدرة على تطبيق ما تم التدرب عليه من معلومات وخبرات ومهارات مكتسبة، وتقتصر طرق وأساليب تقييم العملية التعليمية على إجراء الاختبارات لقياس مدى التحصيل العلمي، بينما تتعدد وتتنوع طرق تقييم العملية التدريبية بين التقارير، وحل المشكلات والأبحاث العلمية ويكون التقييم مستمراً طوال حياة البرنامج التدريبي.

ومما يزيد من اتساع الفروق بين المفهومين أنه حتى بالنسبة لزاوية التشابه بينهما وهي محور الاهتمام فإن الفرد يكون هدف مباشر في العملية التعليمية ويكون هدف ووسيلة لتحقيق هدف زيادة الإنتاجية في العملية التدريبية، بالإضافة إلى أن الهدف من

العملية التعليمية تنشئة الأفراد الجدد في المجتمع، فهو عملية تستهدف تنمية الفرد ثقافياً، في حين يرمي التدريب لتحقيق هدف آخر وظيفياً لغرض التأقلم مع العمل، ويركز على إمكانية التطبيق العملي أكثر من تركيزه على تطبيق المناهج.

ويضاف إلى تلك الفروق الجوهرية بين التدريب والتعليم الاختلاف في المفهوم فيقصد بالتعليم إكساب الفرد المعرفة والمهارة اللازمة لتطوير عاداته واتجاهاته، في حين يقصد بالتدريب أنه نوع من التعليم وشكل من أشكاله، وهذا يوضح العلاقة بين المفهومين، إلا أن التدريب يهدف لزيادة المهارة التخصصية للفرد.

ومن هنا يمكن القول أن التدريب لا يمكن أن يكون بديلاً للتعليم، ولايمكن الاستغناء عنه بحجة وجود مؤسسات تعليمية، بل أن التدريب يعتبر من بين الحلول المطروحة لحل المشكلات الحضارية الحديثة.

التدريب والتنمية:

يمكن التفرقة بين التدريب والتنمية الإدارية على أساس التعريف أو المفهوم الخاص بكل منهما. ومن هذا المنطق فالتدريب هو:

" تلك العملية التعليمية القصيرة الأجل التي تستخدم منهجاً مخططاً ومنظماً عند محاولة إكساب العمالة غير الإدارية (الفنية) معلومات ومهارات فنية لازمة للنجاح في أداء مهام الوظيفة الحالية ".

على العكس من ذلك فإن التنمية الإدارية هي:

" تلك العملية التعليمية طويلة الأجل التي تستخدم منهجاً مخططاً ومنظماً عند محاولة إكساب العمالة الإدارية معلومات ومفاهيم نظرية لازمة لرفع القدرات الإدارية لهذه العمالة بصفة عامة ".

من هنا يتضح لنا أن التدريب يختلف عن التنمية الإدارية من زوايا أربع هي:

١- المتلقي للتعليم: يكون العمالة غير الإدارية في حالة التدريب والعمالة الإشرافية والإدارة في حالة التنمية.

٢- محتوى التعليم: يكون معلومات ومهارات فنية في حالة التدريب ومعلومات ومفاهيم نظرية في حالة التنمية.

٣- هدف التعليم: يكون النجاح في أداء مهام الوظيفة الحالية في التدريب وتطوير القدرات والمهارات اللازمة لتحمل مسئوليات أكبر في وظائف مستقبلية في حالة التنمية.

٤- توقع ظهور العائد: يظهر عائد التدريب في الأجل القصير بينما يظهر عائد التنمية في الأجل الطويل.

ويمكن النظر للتنمية الإدارية على أنها عملية تعديل الممارسات الإدارية لشاغلي المناصب الإدارية [العليا ـ الوسطى ـ الإشرافية] بما يمكنهم من اكتساب مهارات إدارية وتخصصية وسلوكية تدعم الأنماط الإدارية الإيجابية. وإلى تنمية الموارد البشرية على أنها: كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشرية من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة. هذا ويستخدم البعض لفظ التنمية الإدارية وتنمية المديرين بنفس المعنى.

ونحن نرى أنه ليس هناك فرق بين التدريب والتنمية الإدارية من حيث جوهر المفهوم، ولكن من حيث التسمية فقط فقد جرى العرف على تسمية البرامج التدريبية التي تقدم لمستوى الإدارة العليا على أنها برامج تنمية إدارية.

ويمكن توضيح العلاقة بين المفهومين على أنها علاقة الجزء بالكل، فالتدريب يمثل أحد المحاور الرئيسية للتنمية الإدارية بالإضافة إلى البحوث والاستشارات التي تتعلق بتنمية الكفايات الإدارية فيما يتعلق بحل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات.

كما أن علاقة التدريب بالتنمية كعلاقة التنمية الإدارية بالتنمية الشاملة، فالتنمية الإدارية أحد مداخل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كذلك التدريب يمثل أحد مداخل التنمية الإدارية.

التدريب والتطوير:

كثيراً ما يقترن مفهوم التدريب بمفهوم التطوير التنظيمي وذلك لكثرة أوجه الشبه والاتفاق بين المفهومين، وإن كان هذا لا يمنع من وجود اختلاف بينهما نوضح كل منهما على النحو التالي:

يتمثل معنى التطوير التنظيمي في أنه عملية كلية تتصدى لأجزاء النظام أو المتغيرات التنظيمية مثل ظروف العمل والظروف البيئية والتكنولوجيا والقيادة العليا.

وعلى ذلك فالتطوير التنظيمي يقصد به إجراء تطوير شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات. ويمكن إجمال نواحي الشبه بين كل من التدريب والتطوير التنظيمي فيما يلي:

١- كلاهما يمثل مدخلاً لتنمية القوى البشرية: فالتدريب يسعى لتنمية الأفراد داخل المنظمة، والتطوير يسعى لتطوير المنظمات، فمصدر التنمية في الحالتين هو الأفراد.

٢- كلاهما يتسم بالطابع الاستمراري: فالتدريب نشاط استثماري مستمر يسعى لمواكبة التطويرات التنظيمية، وكذلك التطوير نشاط مستمر يعتمد كل مرحلة من مراحله على المراحل السابقة عليها.

٣- كلاهما نظام متكامل يتكون من عناصر تتفاعل مع بعضها للخروج بنتائج لمصلحة الفرد والمنظمة في إطار من العوامل البيئة الداخلية والخارجية.

٤- كلاهما يعهد بمسئولية تنفيذه إلى أخصائي تدريب أو تطوير داخل المنظمة أو خارجها. فإن لم يتوفر أخصائيون داخل المنظمة يعتمد على خبراء التغيير من خارجها.

٥- كلاهما نشاط مخطط يتم وفق خطة منظمة مسبقاً ولا يتم عشوائياً، كما أن كلاهما نشاط طويل الأجل يمتد إلى شهور وأحياناً سنوات.

٦- كلاهما يتوقف نجاحه على وجود جهاز مسؤول عن إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها وتقييم درجة فعالية النشاط.

٧- كلاهما يعتمد على منطق التغيير والتعديل تحقيقاً لهدف استراتيجي هو تغيير أنماط السلوك السائد اعتماداً على مبادئ العلوم السلوكية.

٨- كلاهما يعتبر وظيفة إدارية تتناسق وتتكامل مع الوظائف الإدارية الأخرى بالمنظمة وتشتمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق.

٩- كلاهما جهد مخطط لإحداث نوع من التغيير لمواجهة مشكلات ومواقف إدارية لصالح الأفراد والمنظمة.

١٠- كلاهما يرتكز على الدوافع وأسلوب تنميتها، والاتصالات ومعوقاتها وعنصر الإدارك وأثره على المفاهيم والاتجاهات السائدة، والقيم الثقافية والاجتماعية والحضارية السائدة، والعلاقات الإنسانية ودرجة التفاعل والانفتاح على البيئة، فكلاهما نظام مفتوح.

ونعود فنقول أنه على الرغم من أوجه التشابه السابقة بين كل من التدريب والتطوير، إلا أن هناك اختلافاً بين المفهومين يميز نشاط كل منهما نوضحه على النحو التالي:

١- يسعى التدريب لاتباع وسائل علمية وعملية لغرض تنمية قدرات العاملين وصقل مهاراتهم وزيادة معلوماتهم والتأثير على سلوكهم واتجاهاتهم، بينما يسعى التطوير لتنمية قدرة المنظمات على حل مشكلاتها وتحقيق التكيف مع الظروف البيئية.

٢- يعتبر التدريب أحد مداخل تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، في حين يعتبر التطوير أحد مداخل تنمية المنظمات.

٣- يهدف التدريب لرفع كفاءة الأفراد وزيادة فعاليتهم من خلال صقل مواهبهم وقدراتهم، أما التطوير فيهدف لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة المواقف حتى تكتسب القدرة على التجديد الذاتي.

٤- التدريب وظيفة إدارية تختص بمهامها إدارة التدريب أو إدارة شؤون العاملين أو لجنة مشتركة منهما، أما التطوير فهو وظيفة إدارية تختص بها الإدارة العليا.

٥- يقتصر نشاط التدريب على إدارة أو قسم من أقسام المنظمة، بينما يمتد التطوير ليشمل المنظمة كلها، ومن الممكن أحياناً أن يقتصر على إدارة أو قسم بعينه.

٦- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس نواحي عجز أو قصور معينة في أداء العاملين أو على أساس الفرق بين الأداء الفعلي والمستهدف، أما الحاجة إلى التطوير فتنشأ نتيجة لتحسن الظروف كما في حالات التوسع في النشاط.

٧- يستهدف التدريب تنمية قدرات الفرد لتتناسب مع ظروف عمله الحالي والمستقبلي، بينما تنصرف جهود التطوير إلى المستقبل بالدرجة الأولى.

٨- يتركز محور اهتمام التدريب حول الفرد ومستويات أدائه وإنتاجيته، بينما يتمثل محور اهتمام التطوير في الفريق المتكامل وجماعة العمل ورئيس ومرؤوس.

٩- يسعى التدريب للتأثير على سلوك واتجاهات الفرد وتعديلها بما يتناسب مع ظروف وظيفته، أما التطوير فلا يقتصر على مجرد تغيير الشكل التنظيمي بل يمتد لتغيير مفاهيم وأسس و محتوى العمل الإداري.

١٠- يتمثل الهدف الاستراتيجي للتدريب في تغيير أنماط السلوك الفردي، لذا تتوقف فعالية النشاط على أسلوب العمل الفردي وفعالية الأفراد – ويتمثل الهدف الاستراتيجي للتطوير في تغيير أنماط السلوك الجماعي، لذا تتوقف شروط فعالية النشاط على أسلوب العمل الجماعي وفعالية المنظمة.

بالإضافة إلى أوجه الاختلاف التي أشرنا إليها نلاحظ أن التطوير التنظيمي يختلف عن التدريب من زاوية أخرى هي طبيعة المواقف التي تستوجب الالتجاء إلى أسلوب التطوير فنجدها أشمل وأعم من تلك التي تبرر إتباع أسلوب تدريبي، فمن أمثلة المواقف والظروف التي تلجأ فيها المنظمة إلى إتباع أسلوب التطوير الحاجة إلى:

١- تغيير الاستراتيجية الشاملة للإدارة كالتحول من نظام المنافسة إلى الاحتكار أو من السوق المحلي إلى السوق الخارجي.

٢- تغيير المناخ العام للتنظيم وتطويره ليتناسب مع مبدأ الانفتاح البيئي.

٣- تقليل احتمالات الصراعات بين أجزاء التنظيم.

٤- تغيير الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

٥- التكيف مع مناخ جديد كالانتقال من مجتمع للعمل إلى مجتمع آخر.

بالإضافة إلى ذلك يعتبر التطوير التنظيمي الأسلوب الوحيد أمام الإدارة الحديثة لمجابهة المشكلات المترتبة على التطور التكنولوجي والتكيف مع الظروف المستخدمة كاستخدام الحاسبات الالكترونية. كما أنه الأسلوب الأمثل لتطوير إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق اتجاهاته الحديثة مثل:

١- تطبيق المدخل السلوكي وبناء فريق العمل لتغيير الاتجاهات والقيم والمفاهيم وأساليب العمل.

٢- التحول من مجتمع الأفراد إلى مجتمع المنظمات والتركيز على المنظمة أكثر من الفرد.

٣- تشجيع ذاتية الإدارة والاعتماد عليها في إحداث التغيير .

٤- التحول إلى استراتيجيات مجتمع المنظمات والعمل الجماعي.

١-٢- أهداف التدريب:

إن التدريب يحقق مزايا عديدة للفرد والمنظمة، نذكر منها:

أ- تكوين وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

ب- تذكير العاملين بقواعد وأساليب الأداء وتعريفهم بما يستحدث من أدوات وأجهزة.

ت- تكوين صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء والحلول محل القيادات.

ث- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات باستخدام مزيج من المداخل التقليدية للتدريب ومدخل التطوير التنظيمي.

ج- زيادة الإنتاجية بتقليل الفاقد في الموارد والخامات وساعات العمل نتيجة ارتقاء كفاءة الأداء وتحسن أنماط السلوك.

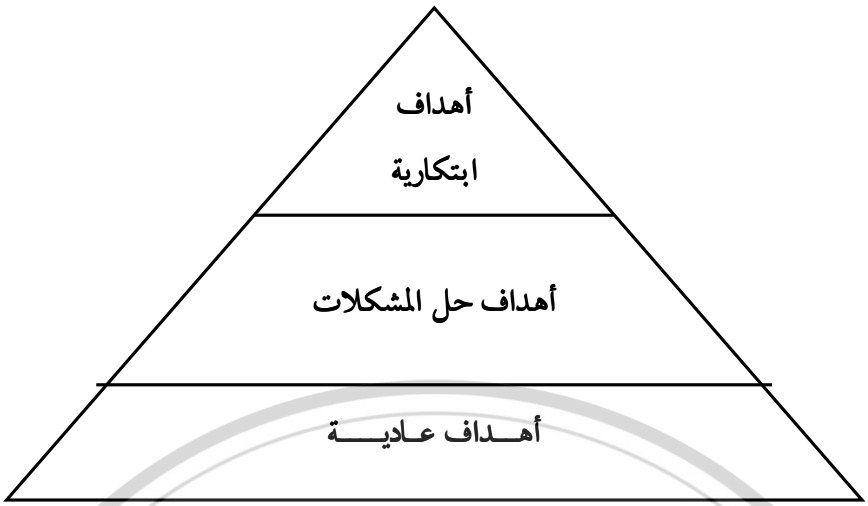
ح- المساهمة في إعادة التوازن النوعي والكمي لهيكل العمالة من خلال التدريب التحويلي.

خ- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات.

١-٢-١- مستويات الأهداف التدريبية وتكاملها:

تشتق الأهداف التدريبية من الاحتياجات التدريبية، وكلما كانت الاحتياجات محددة بدقة وتعكس الواقع العملي، كانت الأهداف التدريبية واضحة وممكنة التحقيق.

وحتى يكون التدريب فعالاً يجب ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف متناسقة وغير متعارضة، وأن يكون الهدف مشتقاً من أهداف الوظيفة والمنظمة، أما إذا تعارضت الأهداف أصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال، بل يمكن أن يكون مصدراً لإحباط المتدرب والمدرب والإدارة. وقد صنف جورج أوديون الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات كما في الشكل التالي:



شكل (٢٨)

الترتيب الهيراركي للأهداف التدريبية

ومن الشكل يتضح أن مجموعات الأهداف الثلاث مرتبة ترتيباً هيراركياً حسب أهميتها، وذلك في إطار متكامل يوجد في قاعدته الأهداف العادية، ويقصد بها الأهداف التي تساعد التنظيم على الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة. وتشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتسعى للمحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها، وتعلو هذه المجموعة أهداف حل المشكلات، ويقصد بها تلك الأهداف التي تضمن للمنظمة الاستمرار والبقاء بالإضافة إلى التغلب على الصعوبات والمشكلات التي تقابلها، ويكون التركيز على كشف مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل تلك المشكلات، ومن ثم تصميم العملية التدريبية بقصد توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات التي تعوق الأداء.

وتأتي الأهداف الابتكارية في قمة الهرم، ويقصد بها الانطلاق بمعدلات الكفاءة إلى آفاق أعلى وتحقيق نتائج مبتكرة غير عادية ترتفع بمستوى أداء التنظيم إلى مجالات لم يسبق التوصل إليها. وبذلك تحقق المنظمة تميزاً ملحوظاً بين المنظمات الأخرى المماثلة أو المنافسة. وتتعلق هذه الأهداف بالتطوير والتجديد والإبداع.

يلاحظ وجود نوع من التكامل بين مجموعات الأهداف التدريبية الثلاث فنجدها تعمل معاً في تناسق وانسجام في إطار متكامل، فالأهداف العادية تحقق التوازن بين الوظيفة والوظائف الأخرى، وتعمل أهداف حل المشكلات على تحقيق استمرارية المنظمة وبقائها، ثم تساعد الأهداف الابتكارية على التجديد والتطوير.

وتسهم الأهداف الثلاثة مجتمعة على تحقيق كفاءة وفعالية الأفراد والمنظمات، وكل هدف عندما يتحقق يساعد على تحقيق الأهداف الأخرى، فنجد الابتكار ينعكس على حل المشكلات، وهذا بدوره يساعد على كفاءة الأداء كما تساعد تنمية الأفراد وتطويرهم ذاتياً على مزيد من الابتكار، وهكذا تتكامل المجموعات الأربع في حلقة مستمرة لتحقيق الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة. وتولي الإدارة الحديثة مزيداً من الاهتمام للأهداف الابتكارية لما لها من دور فعال في التأثير على فعالية التدريب، وبالتالي فعالية الأفراد والمنظمات.

١-٣- أهمية التدريب:

يستمد التدريب أهميته من أهمية الدور الذي يقوم به تجاه أطراف العملية التدريبية وما يحقق من مزايا وفوائد تساعدهم على القيام بدورهم على الوجه الأكمل. ولا يقتصر دور التدريب وأهميته على الفرد وحده باعتباره المستفيد الأول والوحيد من العملية التدريبية، ولكن يمتد ليشمل فرق العمل والمنظمة باعتبار التدريب أداة للتغيير وتحقيق التطوير التنظيمي والفعالية الكلية للمنظمة.

وقد اقترح جون آدير John Adair في نموذجه " قيادة مركزية الأعمال" أهدافاً ثلاثة يخدمها التدريب هي " الوظائف والفريق والفرد.".

١-٣-١- بالنسبة للمهام (الوظائف) Tasks:

معظم الأعمال تحتاج إلى أفراد ذوي مهارات في جوانب متعددة، ويمكن للتدريب أن يفيد الأعمال في نواحي متعددة أهمها:

أ- **التغيير:** بالإضافة إلى البقاء والاستمرار يعتبر التدريب وسيلة ضرورية لمساعدة الأفراد على التغيير، فالتغيير نفسه ضروري للبقاء والاستمرار.

ب- **زيادة الإنتاجية:** لكي تستمر المنظمات في عالم المنافسة تعتبر زيادة الإنتاجية أمراً ضرورياً وحيوياً من خلال تدريب العاملين على تطبيق نظم جديدة.

ج- **اكتساب الخبرة في العمل:** يمكن أن يساعد التدريب كأداة لمدخل الجودة من خلال ارتقاء المناقشات والاتجاهات العامة للبحث عن الجودة ومساعدة العاملين على تحسين خبراتهم.

د- **تخفيض الأخطاء:** يترتب على وقوع الأخطاء تكلفة تصحيح الخطأ، وتكلفة تردي سمعة المنظمة، وتكلفة تعويض من أصابه ضرر بسببها، ويمكن أن يساعد التدريب في خفض نسبة وقوع الأخطاء، وبالطبع خفض تكلفة الأخطاء إذا اتخذت الأعمال الصحيحة مبكراً.

هـ- **وضع مقاييس ومعايير العمل:** الفائدة الأخيرة التي يمكن أن تجنيها المنظمات من خلال التدريب هي قياس العمل أو تحديد معايير له، فالبرامج التدريبية تساعد على تقييم جميع العاملين بنفس طريقة المعايير، ويمكن للتدريب أن يساهم في استمرارية تحقيق معايير العمل المطلوبة، وهذه الفائدة لا تتحقق فقط من محاضرات التدريب، ولكن بالتدريب العملي.

١-٣-٢- بالنسبة لجماعة العمل:

تتمثل فوائد التدريب في عدة جوانب أهمها:

أ- **التنشيط:** قبل أن يتم تكوين فريق العمل يجب تنشيط العاملين الجدد من خلال حضورهم لدورات تنشيطية لتجديد معلوماتهم.

ب- **المبادلة:** يتيح التدريب الفرصة أمام العاملين لكي يتبادلوا وجهات النظر والمعلومات، مما يساعد على رقي التعارف وتقوية الروابط الاجتماعية في المنظمة.

ج- **توليد الأفكار:** تعيش المنظمات الحديثة على أساس أن التغيير يحتاج إلى توليد أفكار جديدة. والمنظمات المتوازنة هي التي تستخدم التدريب والتنمية من أجل تكوين صف ثان مدرب ومجهز يعمل كأحد طرق توليد الأفكار.

١-٣-٣- بالنسبة للفرد:

هناك ثلاثة مجالات رئيسية يجب الوقوف عندها لأن لها تأثير مباشر على الأفراد في برامج التدريب والتنمية هي:

أ- **الحوافز:** يؤدي التدريب لارتفاع مستوى الأداء والتالي الحصول على حوافز إضافية.

ب- **اكتساب المعرفة والمعلومات:** يجني الفرد فائدة أخرى من وراء برامج التدريب والتنمية وهي زيادة المعلومات، ويمد التدريب الأفراد بالمعرفة والمعلومات قبل أن يحتاجوا إليها، وهذا هو التعلم الوقائي، ومن مزاياه أن العاملين يصبحون أكثر قدرةً على معالجة المشكلات الجديدة لأنهم يملكون المعلومات التي يحتاجونها للتحكم في الموقف والسيطرة عليه.

١-٤- 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 والعامة في التدريب. إن هذه المبادئ هي عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولاً واسعا في المنشآت المختلفة. وفيما يأتي سنذكر بإيجاز هذه المبادئ.

١-٤-١- الفروق الفردية:

أي لا بد من القائمين بالتدريب إن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين. إذ أن 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.

١-٤-٢- علاقة التدريب بتحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشيرا 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 أيضا أن يركزا الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية، والتي يمكن للبرامج التدريبية تزويد المتدربين بها. وعلى ذلك يمكن أن يحددا نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التدريبية.

١-٤-٣-الدافعية:

إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم، كما يمكن أن تساعدهم 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 تعقيدا من دفع وحفز تلاميذ المدارس. بالنسبة لبعض العاملين، فإن الرغبة في الحصول على وظائف ذات أجور أو رواتب أفضل، يعتبر حافزا كافيا لبذل الجهد للدراسة والتعلم. ولذلك فإن اعتراف المسؤولين بإنجازات المتدربين يمكن أن يكون مفيدا ودافعا. 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 دافعا وحافزا لهم للإقبال على التدريب والمشاركة فيه.

١-٤-٤-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 .

١-٤-٥- اختيار المتدربين :

على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، إلا أن عددا من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، والذين تكون لهم ميول لمثل هذا التدريب. إن حقيقة أن أفرادا معينين يتم اختيارهم للتدريب يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعا وحافزا لهم للتدريب.

١-٤-٦- اختيار المدربين:

إن فعالية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المدربين. على الرغم من أن هناك أسبابا 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 جوا يصبح فيه عمل الآخرين غير فعال.

١-٤-٧- 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 دائما صحيحا. فمثلا قد يكون هناك ميكانيكي ممتاز، ولكنه لا يستطيع تدريب غيره على الأعمال

الميكانيكية. فإذا أردنا أن يصبح هذا الشخص مدربا لهده الحرفة فلا بد من القيام بتدريبه وإعداده جيدا ليصبح بالتالي مدربا ناجحا.

١-٤-٨-أساليب التدريب:

إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم. إن أسلوب المحاضرة يمكن أن يكون ممتازا في تعليم أو تدريب الشباب حديثي التخرج من الجامعات، لكنها ستكون غير فعالة في تدريب المشرفين على كيفية معالجتهم لشكاوى وتظلمات مرؤوسيهم. إن أساليب المناقشة، والمؤتمرات، وتمثيل ا لأدوار، 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.

١-٤-٩- مبادئ التعلم :

إن كثيرا من مبادئ التعلم التي كان قد تم تطويرها في التعليم العام والخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التدريب في المصانع. ومن هذه المبادئ التي يجب أخذها في الاعتبار مثلا أهمية الانتباه أثناء التدريب ومنع الانشغال بأي شيء آخر.كذلك فإن التدريب يجب أن يخطط له ليبدأ من السهل إلى الصعب، ومن المعلوم إلى المجهول. كما أن هناك بعض العمليات التي من الأفضل أن يتم التدريب عليها كأجزاء وعلى مراحل وأخيرا يتم دمجها، في حين أن عمليات أخرى يتم تعلمها والتدريب عليها بشكل إجمالي. إن التدريب على الأعمال الميكانيكية يجب أن يركز فيه على الإتقان وليس على السرعة. إن التكرار يكون فعالا من أجل تثبيت فكرة أو إجراء في ذهن المتدرب.

٢- الخصائص العامة للتدريب الفعال:

حتى يمكن للتدريب أن يحقق رسالته ويؤدي الدور المتوقع منه في تنمية وتطوير الأفراد والمنظمات والمجتمع، وحتى يؤتي الاستثمار في التدريب ثماره ويحقق الهدف المرجو منه ويصبح تدريباً فعالاً، لابد أن تبنى خططه على أساس مجموعة من الخصائص أهمها:

أ- التدريب نشاط رئيسي ومستمر:

بمعنى أنه أمراً ضرورياً وليس أمراً كمالياً يمكن أن تأخذ به المنشأة أحياناً وتستغني عنه أحياناً أخرى، وبجانب كونه نشاط رئيسي يشمل جميع المستويات الوظيفية كما أنه نشاط مستمر باستمرار حياة المنظمة.

ب- التدريب نظام متكامل:

كما أشرنا فهو ليس نشاطاً عشوائياً ينبع من فراغ ويتجه إلى فراغ، بل يستند إلى تخطيط مسبق ويسير في نظام متكامل له عناصر النظام الرئيسية: مدخلات وعمليات و مخرجات وبينها علاقة تفاعل في محيط بيئي معين ويعتمد على التغذية العكسية بين مدخلاته ومخرجاته.

ج- التدريب نشاط إداري وفني:

يعتبر التدريب نشاطاً إدارياً تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفء من وضوح الأهداف، وواقعية السياسات، وتوازن الخطط والبرامج والرقابة والتوجيه المستمرين. إلى جانب أنه نشاط فني يستلزم توافر خبرات وتخصصات محددة، وتتمثل الجوانب الفنية لنشاط التدريب في تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج، وإعداد المواد العلمية، واختيار الأسلوب التدريبي، بينما تتمثل الجوانب الإدارية في وضع الخطط وتدبير الموارد وتحديد الاختصاصات والمسئوليات بجانب الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة.

د- التدريب نشاط مركب:

يتكون التدريب من شقين أولهما: نظري والثاني عملي، ويتمثل الجانب النظري في عملية استيعاب معلومات ومعارف وثقافات متعلقة بحسن سير العمل. أما الجانب العملي فيتمثل في إجراء دراسة ميدانية وعمل أبحاث مستمدة من الواقع العملي لنشاطات الإدارة، ويراعى في التدريب الفعال تحقيق التوازن بين الجانبين.

هـ- التدريب نشاط إيجابي:

يعتبر التدريب نشاطاً إيجابياً متبادلاً لأنه عملية مشتركة يتم فيها تبادل التفاعل بين كل من المدرب والمتدرب. فيجب توفر عنصر الرغبة ووجود الدافع لدى المتدرب للتعلم، ويجب أن يكون لدى المدرب الاستعداد والقدرة على توصيل المعلومات وإفادة المتدرب. لذا يتوقف نجاح التدريب على قدرة كل من الطرفين على الإفادة والاستفادة.

و- التدريب نشاط متجدد:

يتعامل التدريب مع مجموعة متغيرات، فالفرد دائم التغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير تبعاً للظروف التي تمر بها المنظمة، وأيضاً نظم وسياسات واستراتيجيات المنظمات فتتغير وتتعدل خططها وأهدافها لذلك فالتدريب دائم التغير ولا يمكن أن يجمد في قوالب.

ز- التدريب نشاط تراكمي:

يرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً بمبدأ التدرج في التعلم وتوالي الخبرات حيث يتدرج في تقديم المادة التدريبية مبتدئاً بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم يتدرج منها إلى المشاكل الأكثر تعقيداً، ويسير التنفيذ بطريقة منطقية متراكمة حيث تبنى مختلف الموضوعات على سابقتها.

ح- التدريب نشاط واقعي متطور:

حتى يكون التدريب فعالاً لابد أن يكون واقعياً من ناحية المادة والأسلوب وملبياً للاحتياجات الفعلية للمتدربين ومتفاعلاً مع مشكلات المنظمة، وأن يكون متطوراً يمد كل متدرب بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.

٣- مقومات نجاح نظام التدريب:

يستند النظام التدريبي إلى دعائم ومقومات تضمن نجاحه في تحقيق أهدافه من أهمها:

أ- إتباع الأسلوب العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- تخطيط البرامج التدريبية بواقعية وموضوعية لمقابلة تلك الاحتياجات.

ت- اختيار الأسلوب التدريبي المناسب.

ث- اختيار الهيئة الفنية القادرة على تغيير المفاهيم وأنماط السلوك.

ج- ضرورة احتساب عائد استثمار التدريب وتحديد معايير سليمة لقياس نتائجه.

ح- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب عن طريق ربط حركة الترقيات والتنقلات داخل الهيكل الوظيفي بالتدريب بحيث تنعكس نتائج تقييم التدريب على حركة المناصب الإدارية وبصفة عامة يتوقف نجاح التدريب على درجة التعاون بين الأطراف المشتركة في العملية التدريبية، فإذا قام كل من الإدارة المدرب والمتدرب بدوره الإيجابي المحدد فسوف ينجح التدريب في تحقيق أهدافه.

٤- تحديد الاحتياجات التدريبية:

انطلاقا من اعتبار النشاط التدريبي نشاطاً إدارياً وفنياً. كما أشرنا فإنه يتكون من عناصر النشاط الإداري من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق، ودائماً يكون لعنصر التخطيط الأولوية بين عناصر الإدارة الأخرى لما له من أهمية بالغة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها ووسائل بلوغ تلك الأهداف.

وتعتبر الاحتياجات التدريبية حجر الزاوية في النشاط التدريبي لأنها تعني مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها لغرض تحقيق التوازن بين أداء الفرد ووظيفته وأهداف منظمته، كما أنه لا معنى لأي نشاط تدريبي ما لم يكن هناك احتياج حقيقي إليه.

٤-١- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تتعدد الآراء التي تتناول مفهوم الاحتياجات وتدور حول:

- المجالات التي يشملها التدريب لسد العجز في القوى العاملة بالمنظمة أو لرفع كفاءتها.

- المشكلات التي ترغب المنظمة في حلها عن طريق التدريب.
- جملة التغييرات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين للتغلب على مشكلات العمل.
- نواحي الضعف والقصور الواقعية والمحتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم.
- الأهداف التدريبية التي تسعى المنظمة لتحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها بمعايير سلوكية واقتصادية. وهذا المفهوم يمثل مدخل النظم الذي يؤكد ضرورة ربط الاحتياجات التدريبية بالهدف العام للمنظمة.
- المعلومات أو الاتجاهات أو القدرات الفنية أو السلوكية المراد تغييرها أو تعديلها أو تنميتها إما بسبب تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب ترقيات أو تنقلات لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة أو حل مشكلات متوقعة إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعداداً ملائماً لمواجهتها.
- مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه السلوكي واتجاهاته لجعله قادراً على القيام بمهام وظيفته بكفاءة أعلى.

وهكذا نرى مفهوم الاحتياجات لا يخرج عن كونه الفرق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون عليه المستوى الوظيفي للفرد حتى يكون قادراً على المساهمة في حل مشكلات منظمته في الحاضر والمستقبل.

٤-٢- أبعاد الاحتياجات التدريبية:

يتضح من الجوانب المتعددة التي تدور حولها الآراء فيما يتعلق بمفهوم الاحتياجات التدريبية أن مفهومها يرتبط ببعدين زمنيين هما:

البعد الأول: يتعلق بمعالجة نواحي العجز والقصور في مستويات الأداء في الوقت الحاضر.

البعد الثاني: يتعلق بتنمية وتطوير مستويات الأداء في المستقبل.

ويعكس البعد الأول تحقيق أهداف تدريبية قصيرة الأجل تتمثل في سد العجز في قدرات الأفراد المعرفية والمهارية وتكوين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة وتعديل سلوكهم الوظيفي. أما البعد الثاني فيعكس الهدف الاستراتيجي للتدريب ويتعلق بحل مشكلات الفرد والمنظمة في المستقبل. وذلك من خلال صقل مهارات الفرد وقدراته وتعديل سلوكه واتجاهاته لتأهيله لشغل مناصب أعلى. أما بالنسبة للمنظمة فيتمثل الهدف الاستراتيجي الذي يعكسه البعد الثاني في مواكبة التطورات والتغييرات والظروف المحتملة في المستقبل سواء أكانت تنظيمية مثل إنشاء قسم أو إدارة أو فروع جديدة والتوسع في مجالات النشاط والدخول في منافسات مع منظمات أخرى. أو كانت تلك الظروف تكنولوجية كما في حالة استحداث طرق وأساليب عمل فنية جديدة.

٤-٣- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك ثلاث مجموعات من التحليلات تعطي صورة حقيقة عن الاحتياج التدريبي على النحو التالي:

أ- تحليل التنظيم:

تسعى هذه الطريقة لدراسة الأهداف والموارد وبيئة العمل بالمنظمة حيث تسعى المنظمة إلى بلوغ أهداف اقتصادية واجتماعية وتحشد لها موارد بشرية ومادية وتكنولوجية وتعمل في محيط بيئة اقتصادية وتشريعية وسياسية، لذا فإن دراسة وتحليل هذه العناصر يلقي الضوء على المساهمة التي يمكن أن يقدمها التدريب في توظيف الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المطلوبة في ظل الظروف المحيطة.

ويغطي تحليل التنظيم عدة جوانب تساعد على تحديد الاحتياجات الفعلية من أهمها: تحليل أهداف المنظمة، تحليل الهيكل التنظيمي، تحليل معدلات الكفاءة، دراسة

تركيب القوى العاملة، تحليل المناخ التنظيمي، تحليل التغييرات المتوقعة في نشاط المنظمة، ودراسة الإمكانيات المادية الحالية والمستقبلية.

ب- تحليل العمل:

إذا كان تحليل التنظيم يجيب عن سؤال هام هو: أين تقع الحاجة للتدريب بين أقسام المنظمة، فإن تحليل العمل يجيب عن سؤال هام آخر هو ما نوع التدريب المطلوب تقديمه لهذا القسم أو تلك الإدارة. ويسفر تحليل العمل عن تحديد المتطلبات الجارية لما سيحتاجه العاملون لكي يكونوا فعالين في الوظائف الخاصة بهم. ويتم تطبيق هذه الطريقة في خطوتين:

الأولى: عمل قائمة بالمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة.

الثانية: عمل قائمة بالخطوات التي يؤديها العاملون لكي يتموا كل مهمة.

ج- تحليل الفرد:

تجيب هذه الطريقة عن سؤال هام ثالث هو: **من الذي يحتاج إلى تدريب؟**

ويهدف هذا النوع من التحليل إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، ويتضمن تحليل الفرد جميع جوانب الشخصية مثل:

- المواصفات الشخصية (المؤهل، الخبرة ، التطور الوظيفي، التدريب السابق ...).
- الخصائص السلوكية (السلوك - العلاقات مع المدير ـ المواظبة ـ الانتظام).
- الخصائص الشخصية (الدوافع، الاتجاهات، الشعور، المعتقدات، المستوى الفكري).

٤-٤- خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعبر مصطلح تحديد الاحتياجات عن التناقص بين الأداء الفعلي (الحالي) والأداء المرغوب (المستهدف)، ويتم التحليل السليم على خطوات ثلاث على التوالي:

أ- **التعرف على مشكلات الأداء:** وفيها يسعى المحلل نحو تحديد المشكلات التدريبية أو مشكلات العمل التي لا تحل إلا عن طريق التدريب على أساس أن التدريب لا يمكن أن يكون حلاً لجميع المشكلات.

ب- **تحديد النتائج المرغوب فيها:** وتنصرف هذه الخطوة إلى تحديد ما ينبغي أن يكون عليه الأداء بعد التعرف على المشكلات في الخطوة السابقة، فيقوم المحلل بتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية والسلوك الوظيفي المرغوب لأداء الوظيفة بنجاح.

ج- **التعرف على الوضع السائد:** في هذه الخطوة يسعى المحلل إلى تحديد ما هو كائن بالفعل، فيتعرف على معارف ومهارات واتجاهات العاملين ويهتم بجمع بيانات تساعده على تحديد الطريقة التي يجب أن تكون عليها الأمور من خلال الإطلاع على تقارير كاملة عن أداء كل فرد.

٤-٥- مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتلخص مداخل تحديد الاحتياجات في الواقع العملي في أربعة مداخل هي:

أ- مدخل الخبرة:

وفيه يتم تحديد الاحتياجات اعتماداً على الخبرة السابقة لمسؤولي التدريب في ممارسة مهامهم التدريبية.

ب- مدخل التقليد:

وهنا يتم ممارسة النشاط التدريبي لمجرد مسايرة وتقليد المنشآت الأخرى وتمشياً مع ما يحدث في المجتمع أو كهدف إعلامي لتحسين صورة المنظمة في السوق.

ج- المدخل العلمي:

وفي يتم الاعتماد على الأسلوب العلمي في تحليل نتائج الأعمال وحصر نواحي القصور والضعف واقتراح وسائل وأساليب تدريب وتطوير مناسبة.

د- المدخل المتكامل:

ويجمع بين أسلوبي البحث العلمي والعملي لتحديد الاحتياجات باستخدام أساليب الملاحظة والاستقصاء والاختبارات وتقييم الأداء وتحليل العمل وغيرها من طرق وأساليب تحديد الاحتياجات.

٥- علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية:

التدريب والتنمية باعتبارهما أحد الأنشطة الرئيسية والأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، له علاقات متعددة مع أنشطتها، سوف نوضحها فيما يلي:

٥-١- العلاقة مع تخطيط الموارد البشرية:

يعتمد تقرير احتياجات المنظمة من التدريب والتنمية بشكل مبدئي، على متطلبات أو نتائج تخطيط الموارد البشرية، التي تحدد عادة في ظل أهداف وخطط المنظمة الحالية والمستقبلية. وكما عرفنا سابقاً يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى حصر وتحديد احتياجات المنظمة من أفراد القوى العاملة من حيث العدد، والمهارة، والتخصص. إن هذه الموارد البشرية التي جرى تحديدها ويراد استقطابها وتعيينها في المنظمة، لا شك أنها تحتاج إلى تدريب وتأهيل لتتسلم أعمالها وتقوم بها بنجاح. يتضح إذاً أن أهداف خطط التدريب المستقبلية للعمالة الجديدة التي يراد استخدامها، يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة، وبالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاطي التدريب والتنمية من جهة، وتخطيط الموارد البشرية من جهة ثانية، وعلى الأخص عندما تجد المنظمة صعوبة في إيجاد أفراد قوى عاملة ماهرة، أو مؤهلة لا تحتاج إلى تدريب وتنمية بشكل كبير.

٥-٢- العلاقة مع قياس وتقييم الأداء:

تتقرر احتياجات تدريب وتنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المنظمة عادة ولجميع المستويات الإدارية، على ضوء النتائج التي يتوصل إليها قياس وتقييم أداء العاملين. فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية عن مستوى أداء وسلوك الأفراد خلال فترة

القياس، مبينةً لنا نقاط الضعف، وأسباب انخفاض مستويات الأداء والسلوك عن المعايير المطلوبة منهم، وهل هذه المشكلة تتطلب تدريب وتنمية، أم تتطلب تحفيز، أم أن سببها عائد لأمور تنظيمية داخل المنظمة. إذاً فقياس وتقييم الأداء يحدد لنا فيما إذا كان الفرد بحاجة لتدريب وتنمية لعلاج نواحي الضعف في أدائه وتطويره مستقبلاً أم لا يحتاج، وبالتالي نجد أن العلاقة بين نشاطي التدريب والتنمية وقياس الأداء علاقة مباشرة أيضاً.

٥-٣- العلاقة مع الاستقطاب:

من الواضح أنه كلما تمكن نشاط الاستقطاب من جذب وترغيب عمالة ماهرة ومؤهلة للعمل في المنظمة، قلت الجهود التدريبية، فاستقطاب مواد بشرية غير مؤهلة جداً، لاشك أن هذا سيتطلب من نشاط التدريب والتنمية أن يبذل جهوداً كبيرة من أجل تأهيل وتدريب هذه الموارد، وبالتالي فنجاح نشاط الاستقطاب في أداء مهمته على الوجه الأكمل، سينعكس أثره إيجاباً على نشاط التدريب والتنمية والعكس من ذلك صحيح.

٥-٤- العلاقة مع التعويض:

إنه لمن المهم أن تكون المكافآت مربوطة بمستوى الأداء والسلوك في العمل، لأن هذا يعد حافزاً للأفراد ليهتموا بتحسين أدائهم وتطويره، وخلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التدريب بالنسبة لهم وإن استخدام الحوافز في مجال التدريب والتنمية ليس مهماً فقط من أجل جعل العاملين يقدمون على الدخول في برامج التدريب والتنمية عن قناعة، بل أيضاً من أجل الحفاظ على التأثير الحافزي لهذه البرامج فالعاملون سيرجعون إلى مستوى أدائهم القديم إذا لم تتم مكافأتهم.

٦- أساليب التدريب:

نود الإشارة قبل استعراضنا لأساليب التدريب والتنمية الشائعة في الاستخدام، إلى أنه ليس هناك أسلوباً يصلح استخدامه بصفة عامة لكافة أنواع العاملين، ـ على

الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تنطبق على كافة فئات العاملين ـ في مختلف مستوياتهم، وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة. فأساليب تدريب رجال الإدارة (الرؤساء) لا تصلح للفنيين، وهذه بدورها لا تصلح لفئة المنفذين أو للعمال الصناعيين. إذاً يختلف نوع التدريب وبالتالي الأسلوب المستخدم حسب نوع فئة العاملين المراد تدريبها. وبوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب والتنمية ضمن مجموعتين اثنتين هما: أساليب تنفذ في مكان العمل ذاته، وأساليب تنفذ خارج مكان العمل. وسوف نعمد في الصفحات القادمة إلى شرح أساليب التدريب والتنمية الشائعة الاستخدام، والتي تشتمل عليها كل مجموعة، وموضحين مزايا ومآخذ كل منها، ومدى ملاءمته لكل فئة من فئات العاملين.

٦-١- أساليب التدريب والتنمية في مكان العمل:

تقوم أساليب التدريب والتنمية التي تشتمل عليها هذه المجموعة بتدريب العاملين في مكان العمل نفسه، وتشرف المنظمة مباشرةً على تنفيذ البرنامج التدريبي. ويتميز التدريب في مكان العمل في أنه يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي. كما أنه يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه، هذا إلى جانب أن التدريب في مكان العمل لا يتطلب مساحات (أمكنة) مخصصة ليتم فيها التدريب. ومن حيث المآخذ، فيؤخذ على التدريب في مكان العمل في أن هناك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات يحدثها المتدرب أثناء تدريبه، هذا بالإضافة إلى تكلفة الأخطاء التي يقع فيها. وسنعمد فيما يلي إلى شرح أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مكان العمل.

٦-١-١- أسلوب تعليمات العمل:

يتم تنفيذ هذا الأسلوب عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل، من أجل إكسابه المهارة المطلوبة. وتكون مهمة المدرب بموجب هذا الأسلوب، شرح التعليمات

والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب، ومتابعة تطبيقه لها، والعمل على تصحيح أخطائه أولاً بأول من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب، يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية، وإعطائه التوجيهات اللازمة لتلافي الأخطاء التي وقع فيها. يناسب هذا الأسلوب التدريبي العمال الصناعيين، والموظفين الكتبة، والعمال الفنيين.

٦-١-٢- أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله، وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطاءه أولاً بأول. وعلى ذلك يتم التدريب بموجب هذا الأسلوب في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، والرئيس المباشر هو ذاته المدرب. وقد يتم في بعض الحالات إعداد أماكن خاصة للتدريب يدرب فيها العاملون، ويراعى أن تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية، فتحاول الإدارة تزويدها بنفس الآلات، ويكون لها نفس التصميم. وتستخدم هذه الحالة عندما يوجد أعداد كبيرة من الأفراد المراد تدريبهم دفعةً واحدة وبسرعة كبيرة. يتضح مما تقدم أن هذا الأسلوب يشبه السابق إلى حد ما باستثناء أن المدرب هنا هو الرئيس المباشر في حين أن المدرب في الأسلوب السابق يمكن أن يكون غير الرئيس المباشر، هذا بالإضافة إلى أن المادة التدريبية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة في حين أنها تكون غير مكتوبة في الأسلوب الثاني. ***يتميز هذا الأسلوب بما يلي:***

- يرتبط هذا الأسلوب في التدريب بالعمل الفعلي للمتدرب، مما يكسبه مهارة عملية في مجال العمل.
- يعطي هذا الأسلوب فرصة للرئيس المباشر بالإطلاع على تقدم المتدرب أولاً بأول.

ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه:

- مادامت الخبرة والإرشاد والتوجيه محصورة في يد الرئيس المباشر، فإذا لم يستشعر الأخير محبة مرؤوسيه، أو شعر بأنه سيكون خطراً عليه في المستقبل عن طريق المنافسة، فلن يعطيه الاهتمام والمعلومات الكافية التي تؤهله ليكون فرداً صالحاً للعمل.
- ربما لا يكون لدى الرئيس الوقت الكافي لإعطائه للجهود التدريبية، وذلك بسبب كثرة مشاغله ومسؤولياته.
- قد تكون الطرق ووسائل العمل التي توصل إليها الرئيس المباشر خلال سنوات عمله غير جيدة، وبالتالي تكون غير مناسبة لتعليمها للغير.

وبشكل عام يتناسب هذا الأسلوب مع فئة العمال وفئة المنفذين، بينما لا يتناسب مع فئة رجال الإدارة الذين تتسم طبيعة عملهم بطابع التوجيه واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٦-١-٣- أسلوب دورية العمل (تبادل الأعمال):

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، وبهذا يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد. ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد، حتى تتسنى التنقلات بينهم. ولابد لنجاحه أن يكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب، وخاصةً خلال الفترة الأولى من التدريب وهي فترة استلامه للوظيفة، وأن يكون هناك تقويم مستمر لأدائه وشرح توضيح للأخطاء التي يقع فيها.

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- يعطى للمتدرب فكرة واضحة وشاملة عن طبيعة وظروف العمل في المنشأة.

- النقل بين الوظائف يمكن بواسطته معرفة الأشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم في شغل بعض الوظائف الشاغرة لسبب من الأسباب، وذلك على ضوء مدى نجاح الفرد في أداء المهام الوظيفية في الوظائف التي تدرب فيها.
- تنمية اتجاه تعاوني بين العاملين، نتيجة تعرض كل منهم للمشكلات التي تواجه عمل الآخرين، ووجهات نظرهم في معالجتها.
- سهل التطبيق، ولا يتطلب جهوداً كبيرة في تنفيذه.

ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه:

- يعاني العمل داخل المنشأة من جراء استخدام هذا الأسلوب من ارتباك ناتج عن التغيرات المتكررة في شغل الوظائف، لأن الشخص الذي يحل محل غيره في العمل لا يستطيع أن يقوم بمهام الوظيفة في وقت قصير كشاغلها الأصلي، كما لا يستطيع اتخاذ بعض القرارات الهامة، لخوفه في الوقوع ببعض الأخطاء التي تؤثر على العمل.
- هناك حدود للمهارات التي يمكن أن يكتسبها المتدرب خلال فترة زمنية قصيرة من الوقت، وهي توليه المنصب الوظيفي الجديد، ذلك لعدم وجود الوقت الكافي لدراسة وتحليل مشكلات العمل.

وبشكل عام، يناسب هذا الأسلوب بشكل أكثر تدريب فئة رجال الإدارة، نظراً لوجود مناصب إدارية محددة لها مهام ومسؤوليات يمكن تنفيذ عمليات الانتقال بينها بشكل سهل.

٦-١-٤- أسلوب الإدارة المتعددة:

يتضح من عنوان هذا الأسلوب، بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط. وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة في الإدارة العليا. وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط والمباشر. فمن خلال

التشاور وإشراك الرؤساء في تخطيط وإدارة العمل واتخاذ قراراته تتوفر الفرصة للمستوى الأوسط والمباشر في أن ينمي ويطور أداءه للأفضل والأحسن. كما يوفر هذا الأسلوب فرصة للإدارة العليا من أجل أن تحدد وتختار مرشحين من أجل عمليات الترقية. إذاً تصبح الإدارة المتعددة بموجب هذا الأسلوب عملية تدريب وتقييم في مكان العمل نفسه، وخطوة مهمة في مجال مسار الفرد في حياته الوظيفية ومستقبله في العمل.

٦-٢- أساليب التدريب والتنمية خارج مكان العمل:

تتضمن هذه المجموعة الأساليب التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب، حيث يتم تدريبه وتنميته في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي، وسواء أكان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها، أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة. وسوف نعمد فيما يلي إلى شرح الأساليب التي تشتمل عليها هذه المجموعة:

٦-٢-١- المهمات الفردية:

يوجه هذا الأسلوب إلى عضو برنامج التدريب باعتباره فرداً في موقف التعلم والتدريب، ويتوقع منه أن يعمل منفرداً في مهمة تسند له دون أن يتعاون مع أحد زملائه. وقد تكون المهمة عملاً ينجزه، أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة محددة، أو بحثاً يقوم بإعداده، أو إعداد تقرير عن حادثة لاحظها في مكان العمل ... إلخ. وتترك حرية معالجتها وإعدادها للفرد كيفما يشاء. ثم بعد إنجاز المهمة تقيم النتيجة التي توصل إليها، وتشرح أخطاؤه، ويدرب على كيفية تلافيها مستقبلاً فيما إذا تعرض لمثل هذه المهام.

يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته وعدم تكلفته، وإمكانية استخدامه في تدريب كافة أنواع فئات العاملين. ***لكن يؤخذ عليه*** أنه من الصعوبة تحديد أنواع متعددة من المهمات، وتحديد مضمونها بدقة، وتحديد معايير النجاح في أداء المهمة.

٦-٢-٢- المحاضرة:

المحاضرة هي الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعى المحاضر تتوفر لديه صفات معينة، وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة، تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة، أمام عدد كبير أو صغير من الأفراد، يكونون بمثابة المستمعين المستفيدين من المعلومات التي يلقيها. ولنجاح المحاضرة هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان وأهمها ما يلي:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومسلسلة بشكل منطقي.
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار عن النقاط غير الواضحة لهم.
- أن تكون إجابة المحاضر عن الاستفسارات مختصرة وواضحة، وأن تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط.

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- أسلوب سهل وبسيط ولا يكلف مالاً ولا وقتاً.
- أسلوب مباشر في نقل المعلومات، إذ يكون المدرب (المحاضر) والمتدرب (المستمع) وجهاً لوجه.
- المرونة، إذ يمكن تغيير المحاضر أو موضوع المحاضرة كيفما يشاء المشرفون على برنامج التدريب.

ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يلي:

- مشاركة المتدرب لا تتعدى الاستماع للمحاضرة، وتدوين الملاحظات وإلقاء الأسئلة، وبالتالي لا يسمح هذا الأسلوب بممارسة موضوع التدريب بشكل عملي بل نظري فقط.

- لا يتيح أسلوب المحاضرة التعرف سوى على رأي المحاضر حول الموضوع.
- توحي للمتدربين بأن المحاضر يعرف كل ما يدور حول الموضوع، وما عليهم إلا أن يتقبلوا كل ما يعرضه عليهم من معلومات. وبهذا يتعطل النشاط الفكري لديهم، والنظرة إلى الموضوع من زوايا مختلفة.
- أسلوب ممل إذا لم يدخل المحاضر على المحاضرة عنصر الإثارة.

وتجدر الإشارة إلى إمكانية استخدام هذا الأسلوب في تدريب كافة أنواع فئات العاملين، على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين، بغية اطلاعهم عليها، وتوسيع معرفتهم لبعض المواضيع.

٦-٢-٣- المؤتمـر:

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة. ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمرون على ضوء معرفتهم وخبرتهم. إذاً يعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر، إذ من خلال المناقشة تتاح الفرصة لكل عضو التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين، لذلك وجب أن يكون لدى المؤتمرين خبرات وتجارب عديدة حول المواضيع التي يناقشها ويدرسها المؤتمر. وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة، بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها.

وأسلوب المؤتمر كأسلوب تدريبي، يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، ذلك أن القيمة التدريبية له لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- أسلوب جيد للتفكير الجماعي يتيح الفرصة لتبادل المعلومات والأفكار.
- يشجع المتدرب على المناقشة والإدلاء بآرائه وإمداده بالمعرفة العملية لتحليل المواقف نتيجة المناقشات وتبادل الآراء.
- يسمح باستعراض وجهات النظر المختلفة بشأن المسألة الواحدة، ودراستها من كافة جوانبها.
- أسلوب سهل وقليل التكاليف نسبياً.
- إمكانية استيعابه لعدد كبير من الأفراد.

وأخيراً يناسب هذا الأسلوب تدريب فئة المشرفين بمختلف مستوياتهم الإدارية.

٦-٢-٤- النـــدوة:

بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين، لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد، الذين يسمح لهم في مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة.

يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته، وقلة تكاليفه، بالإضافة إلى أنه يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد. ويصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب مختلف مستويات المشرفين في المنشأة.

٦-٢-٥- التطبيق العملي:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أما مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكن يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار. يشبه هذا الأسلوب ـ إلى حد ما ـ أسلوب المحاضرة ، لكن هنا يقترن بالتطبيق العملي. ويتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكاليفه، وقدرته على استيعاب مجموعة كبيرة من المتدربين، وبالإضافة لذلك فهو يتميز

بأنه يثبت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية. وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب العمال الحرفيين الصناعيين الذين يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأدوات.

٦-٢-٦- دراسة الحالة:

بموجب هذا الأسلوب يتم إشراك المتدربين في التدريب إشراكاً فعالاً، إذ تقدم لهم مشكلة أو فكرة، ويطلب من المتدربين دراستها وتحليلها والوصول إلى حلها. وقد تضاف بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع، وذلك بهدف اختبار قدرة المتدربين على الكشف عن المعلومات المفيدة.

والهدف الأساسي من أسلوب دراسة الحالة هو: زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، عن طريق التحليل والتفكير المنظم، ودراسة المشكلة من كافة جوانبها، ووضع الحلول البديلة واختيار أنسبها وذلك بالاعتماد على معلومات وخبرات المتدرب.

ويتم عرضه بأشكال متعددة، فقد يكون في صورة عبارات وردت في أحاديث بعض الأشخاص، أو قد تكون على هيئة ملفات تتضمن وقائع الحالة وكافة البيانات المتعلقة بها، أو قد تكون في صورة تقرير أو شريط سينمائي، أو عرض مسرحي لمواقف معينة. ويجب عند عرض الحالة أن تكون البيانات المعروضة مركزة وواضحة ومفهومة، وأن يتم عرض الأحداث بشكل متسلسل ومنطقي، ولابد من أن يقترن العرض بتحليل مبسط وموجز. وبعد أن يتم عرض المشكلة، يكون قد تجمع لدى المتدربين معلومات وبيانات كافية ويطلب منهم بعد ذلك تلخيص الحالة وتحديد المشكلات والبدائل تمهيداً لمناقشتها، ويسمح لهم بالاستفسار عن بعض النقاط الغامضة بالنسبة لهم. ويجب خلال مناقشة الحالة أن يتم توجيهها باستمرار عن طريق المتابعة، كي لا تجنح المناقشة عن الهدف والغرض المحدد لها. لذلك من المفضل أن يكون حجم مجموعة المتدربين صغيرة، ليتمكن أعضاؤها من الاستفادة من المناقشات، والمشاركة فيها. ومن الضروري أن تترك الحرية لكل متدرب في إبداء آرائه وأفكاره، ومناقشتها مع باقي أعضاء مجموعة المتدربين.

وفي النهاية يجري تقويم الآراء والحلول وتوضيح الثغرات فيها وأسلوب تلافيها مستقبلاً. وبوجه عام يتوقف نجاح هذا الأسلوب على مجموعة من العوامل أهمها ما يلي:

- توفير عنصر التشويق في عرض الحالة.
- أن تشمل الحالة موضوعاً تختلف الآراء فيه، بغية إثارة النقاش حوله.
- محاولة عرض حقائق مادية وملموسة وليست نظرية بحتة.
- أن يكون عرض الحالة مختصراً دون الإخلال بالمحتوى.
- أن تكون النتائج التي سيتم التوصل إليها قابلة للتنفيذ على ضوء الظروف العادية، بمعنى أن تكون الحالة قريبة من الواقع.

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- يتيح الفرصة لتوسيع معرفة وخبرة وأفق الفرد عن طريق الاحتكاك مع الآخرين، ومن خلال مناقشة الآراء.
- ينمي القدرة على الدراسة والتحليل للمشكلات لدى الفرد، وتجعله ينظر إلى الموضوعات والمشكلات من كافة جوانبها.
- لا يشجع على الاعتقاد بوجود حل واحد للحالة، بل هناك حلول كثيرة يجب المفاضلة بينها لاختيار أنسبها.

ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يلي:

- لا يستوعب عدداً كبيراً من المتدربين.
- أن شعور المتدربين بأن القرارات التي سيتوصلون إليها ليس لها تأثير، يدفعهم إلى عدم الجدية كما لو كانت القرارات ستنفذ مثلاً، وسيقع على القرار مسؤولية.
- يخرج النقاش دائماً عن النطاق المحدد، وقد يشمل موضوعات فرعية، مما يضيع الوقت.

- كاتب الحالة بالرغم من مهارته، فإن استيعابه وإدراكه للحقائق لن يماثل الحقائق نفسها تماماً، فنقل البيانات والمعلومات لا يخلو أبداً من درجة التحيز في التقدير الشخصي.

وأخيراً يصلح هذا الأسلوب لتدريب رجال الإدارة العليا والوسطى، لأن طبيعة عملهم تعتمد بشكل أساسي على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٦-٢-٧- تمثيل أو تقمص الدور:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد، ومن خلال تقمصه للدور يبرز آراءه واتجاهاته قبل الموضوع موضع النقاش. كأن يطلب من أحد المتدربين القيام بدور رجل بيع في إحدى صالات البيع، ويطلب من فرد آخر أن ينفذ دور مواطن يرغب في الشراء، حيث تعطى له معلومات معينة على ضوئها ستصرف مع رجل البيع. وبعد أن يتم تمثيل رجل البيع، تتم مناقشة التمثيلية وسلوك رجل البيع بين المدرب والمتدربين، يتم فيها توضيح الثغرات، وما هو التصرف السليم الذي كان يجب أن يتبع. ومن أبرز المجالات التي استخدم فيها هذا الأسلوب هو مجال العلاقات الإنسانية والإشراف السليم. ويمكن تسجيل التمثيلية وإعادتها فيما إذا كانت هناك ضرورة لذلك.

يتميز هذا الأسلوب ما يلي:

- يجسم الأوضاع أو المواقف العملية شخصياً عن طريق التمثيل.
- يساعد أعضاء مجموعة التدريب على كيفية معالجة المواضيع أو المواقف العملية.
- يضع المتدرب في موقف يتيح له أن يسقط شخصيته واتجاهاته وأرائه في شخصية أخرى، أي يعبر عنها على لسان شخص آخر، وبالتالي لا يجد حرجاً في إبداء آرائه التي لا يقبلها الآخرون.

UNIVERSITY OF ALEPPO

- يساعد مساعدة فعلية في إحداث التغيير في الاتجاهات الفكرية ومظاهر السلوك لأعضاء الجماعة، عن طريق تقويم ونقد التصرف في التمثيلية.
- سهل التنفيذ، وقليل التكاليف، إذ لا يتطلب سوى مدرب ماهر وقاعة تدريب.

ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يلي:

- ليس من الممكن خلق الجو الحقيقي للموقف العملي الذي يظهر فيه طابع الجدية لمعالجة الموقف.
- من الصعوبة الفصل بين الواقع والخيال أثناء تمثيل الدور.
- قد يختلف التمثيل كليةً عن واقع العمل والتصرف العملي لواقع المشكلة، إذ لا يظهر المتدرب حقيقة سلوكه ورأيه أثناء التمثيل.

وأخيراً يناسب هذا الأسلوب تدريب كافة مستويات المشرفين، والبعض من الوظائف التي لها تعامل مع الجمهور.

٦-٢-٨- المباراة:

بموجب هذا الأسلوب تقسم مجموعة المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، ولكن غالباً تقسم إلى مجموعين فقط، على أن يتراوح عدد كل مجموعة ما بين ٥ – ٧ متدربين، تمثل كل منهما إدارة (كأن يكون للشركة إدارتان) شركة ما. تعطي لأعضاء المجموعة بيانات ومعلومات مجددة ومعدة مسبقاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

وتقسم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء البيانات المعطاة لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات مفاجئة غير متوقعة. وتحسب نتيجة كل قرار بناءً على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة هيئة التدريب، ولا يعلم المتدربون عنه شيئاً. وتبلغ كل مجموعة نتائج

القرارات التي اتخذتها، إذ تقوم كل مجموعة على ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف، واتخاذ قرارات جديدة. وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات، وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة، وتعلن نتيجة الفائز. ويتم بعد ذلك تقويم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلاً في الحياة العملية.

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- يتيح إدخال تغيرات مفاجئة على سير المباراة، بحيث تكسب المتدربين خبرة في اتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجئة أو الطارئة.
- يساعد على توسيع مدارك المشرفين المرشحين لاستلام مناصب إدارية عليا، بحيث يتعلمون كيف يدققون في كل الأمور المتعلقة بالمشكلات، ويتعرفون على وجود الأفعال المتوقعة حيال ما يصدرونه من قرارات.
- على ضوء تقويم قرارات كل مجموعة يمكن تحديد الثغرات فيها، واقتراح الحلول لتلافيها مستقبلاً ببرامج تدريبية أخرى تركز على معالجة هذه الثغرات.
- يتيح إجراء تجارب في مواقف يتعذر التجريب فيها في الحياة العملية.

ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يلي:

- هناك صعوبة في التأكد من صدق تمثيل نموذج المباراة للواقع.
- تكاليف هذا الأسلوب مرتفعة، لأن استخدامه قد يحتاج في بعض الحالات إلى أجهزة ألكترونية، وهيئة تدريب متخصصة.
- يحتاج إلى خبرات على مستوى عال، وخاصةً في إعداد محتوى المباراة وحساب نتائج القرارات التي تتخذها كل مجموعة.

وأخيراً يمكن القول أن هذا الأسلوب يناسب تدريب الإدارة العليا والوسطى اللتين محور عملهما اتخاذ القرارات، ودراسة المشاكل وتحليلها.

٦-٢-٩- تدريب الحساسية:

بموجب هذا الأسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة، ويتم التقويم نتيجة احتكاك المتدربين بعضهم ببعض خلال الفترة الزمنية المحددة. لذلك نجد أنه ليس هناك مادة تدريبية محددة تدرس، أو يدرب عليها المتدربون، بترك الحرية كاملة للمتدربين في المادة التدريبية من خلال التفاعل الذي يحدث بينهم، ومناقشاتهم الحرة. بمعنى أن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك، لذلك يستخدم في التدريب على العلاقات الإنسانية، وزيادة حساسية الفرد تجاه سلوك الآخرين وردة فعل تصرفاته بالنسبة لهم، ومن خلال اللقاءات المتكررة يقوم المتدربون بتقويم سلوك بعضهم بصراحة. والهدف الأساسي من ذلك إقناع المتدربين بتعديل سلوكهم فيما إذا كان غير سليم، لأن النفس البشرية، تعتقد أنها في معظم الأحيان على صواب، لذلك يأتي تقويم الآخرين لسلوكها ليوضح لها هذا الاعتقاد الخاطئ وضرورة تعديل السلوك.

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

ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- يساعد على زيادة قدرة المتدرب على فهم حقيقة سلوكه واتجاهاته، ومدى تأثير سلوكه على الآخرين، وتأثر سلوكه بسلوكهم.
- يساعد المتدرب على زيادة تقبله للآخرين بسلوكهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم، لوجودهم معه في مكان إقامة واحدة ولفترة زمنية محددة.

- يعمل على زيادة انفتاح الفرد على الآخرين، ويجعله يدرس سلوكهم واتجاهاتهم وآرائهم، ليقومهم تقويماً صحيحاً.
- يساعد المتدرب على تصحيح سلوكه تجاه الآخرين، والبحث عن السلوك المناسب للإشراف والتعامل مع الغير.

ويؤخذ على هذا الأسلوب، صعوبة تقويم النتائج من وراء تنفيذه، بالإضافة لذلك هناك كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم. وعلى العموم مادام هذا الأسلوب صمم بشكل رئيسي للتدريب على العلاقات الإنسانية، ومادامت العلاقات الإنسانية إحدى الوظائف الأساسية للمشرف في أي مستوى إداري، لذلك يناسب هذا الأسلوب تدريب كافة أنواع المشرفين في المنشأة.

٧- تخطيط وتقييم برامج التدريب:

تمر عملية تخطيط وتقييم برامج التدريب والتنمية بمراحل متعددة يمكن توضيحها بما يلي:

٧-١- تحديد أهداف البرنامج:

الأهداف هي الغايات التي يرجى 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، وعلى ضوئها يتم وضع المادة التدريبية. والسؤال الذي يثار هنا: ما هو الأساس الذي توضع عليه أهداف البرنامج التدريبي؟

يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي على ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبق وتعرضنا إليها.

٧-٢- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء ما جاء في تحديد أهداف البرنامج التدريبي، يأتي تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة أو المناسبة لهذه الاحتياجات، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين. ومن أجل السهولة في معرفة أنواع المهارات، فقد عمدنا إلى تصنيفها في أربع فئات رئيسية على النحو التالي:

- المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة. هذه المهارات لا شك أن النسبة الغالبة من العاملين في المنظمة يحتاجون إليها، وعلى الأخص بالنسبة للأعمال المكتبية.
- المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة، تصنيف الملفات، قيادة سيارة، إعداد وجدولة الميزانية، فتح الحسابات، تشغيل حاسب آلي ... إلخ.
- مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين، الاتصالات، والقيادة الإدارية، وخلق التعاون والثقة ... إلخ. ولاشك أن جميع رجال الإدارة وفي مختلف المستويات الإدارية بحاجة لمثل هذه المهارات، ولكن بشكل خاص رجال المستوى الإشرافي الأول.
- المهارات الفكرية، مثل التخطيط، والتنظيم وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات، والتكيف مع الظروف ... إلخ، وهذه المهارات يحتاج إليها كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية، وبشكل خاص المستويات العليا منها.

٧-٣- وضع المنهاج التدريبي:

يقصد بالمنهاج التدريبي، المادة التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها على ضوء الاحتياجات التدريبية. وحتى يكون المنهاج التدريبي جيداً يحقق الأهداف المطلوبة، يجب أن يأخذ في الاعتبار النقاط الآتية:

- أن يكون المنهاج نابعاً من البيئة الواقعية، وليس دخيلاً أو مستورداً، وألا يكون مثالياً لا يتسم بطابع المعقولية.
- يجب ألا تكون المعلومات قديمة ومكررة، بل جديدة وحديثة.
- أن تأخذ المناهج في حسابها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

٧-٤- اختيار أسلوب التدريب والتنمية:

سبق لنا أن شرحنا الأساليب المستخدمة في التدريب ولابد لنا هنا من توضيح العوامل التي تحكم تحديد واختيار الأسلوب المناسب. من المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقاً مع الموقف الذي يتطلبه، وليس الأمر ـ كما يفعل البعض ـ مجرد إقحام أسلوب معين يقال عنه حديث أو أثبت نجاحاً. إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، وأكبر عائد. وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار الأسلوب أهمها ما يلي:

- عدد الأفراد المتدربين، فأسلوب المحاضرة كما لاحظنا سابقاً يمكن أن يستوعب عدداً كبيراً، عكس أسلوب المهمات الفردية، أو المباراة الإدارية مثلاً.
- المدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
- المادة التدريبية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أن تتطلب استخدام أسلوب معين مثل تدريب الحساسية.
- نوعية المتدربين، فالأساليب التي تناسب العمال مثلاً لا تناسب المشرفين، وقد وضحنا عند عرضنا لأساليب التدريب كيف أن كل أسلوب يناسب تدريب فئة معينة من العاملين.

ومما تجدر الإشارة إليه بخصوص أساليب التدريب هذه، هو أنه بالإمكان استخدام أكثر من أسلوب واحد وبآن واحد في عملية التدريب والتنمية.

٧-٥- اختيار المدربين:

المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم، وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهمتهم، في إطار برنامج محدد، وبواسطة أساليب تدريبية محددة أيضاً. لذلك يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التدريب، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات. وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلابد أن تكون النتائج غير مناسبة. لذلك يجب الاهتمام بذلك الجانب لتوفير المدرب الكفء الذي يستطيع استثارة المتدربين ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح.

وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يلي:

- أسلوب التدريب المراد استخدامه.
- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.
- نوعية المتدربين.

وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين.

أ- المدرب الحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.

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

ت- المدرب التطبيقي: ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية. وهذا النوع من المدربين يكون قادراً على تدريب مجموعة المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالة، والمناقشات.

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

٧-٦- تحديد مكان إقامة برنامج التدريب والتنمية:

يكون قرار تحديد مكان إقامة برنامج التدريب والتنمية عادةً ضمن ثلاث اختيارات هي:

- في مكان الوظيفة أو العمل نفسه.
- في غرفة مخصصة للتدريب داخل المنشأة.
- في مكان خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب متخصص أو في فندق، أو في الطبيعة.

وبوجه عام يحكم عملية تقرير واختيار مكان إقامة البرنامج التدريبي اعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنشأة المالية والمادية، وفيما إذا كان البرنامج مقيماً أو غير مقيم، والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية، والمهارات التي يراد تدريب الأفراد عليها. فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان وما 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. ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن التدريب في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء، في حين أن التدريب اللغوي مثلاً لإتقان المهارات اللغوية يتم في غرف مخصصة داخل المنشأة أو خارجها. أما بالنسبة لمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية، فيتم التدريب عليها عادةً خارج مكان المنظمة، وأحياناً في داخلها، فيما إذا توفرت لديها الإمكانيات المادية والمالية معاً.

٧-٧- تحديد فترة برنامج التدريب والتنمية:

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها مايلي:

- المنهاج التدريبي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب.
- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى، كما مر معنا سابقاً.
- الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنشأة للمتدربين، أو عدم إمكانية المنشأة من تفريغ المتدربين للتدريب أكثر من مدة معينة.

٧-٨- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

أهم هذه المستلزمات ما يلي:

- توفير قاعات مناسبة وملائمة تخدم أغراض التدريب، يتوفر بداخلها كافة الاحتياجات، كالمقاعد، سبورة، إضاءة، تهوية، نظافة، هدوء، ترتيب، إذ تعتبر هذه الأشياء أدوات مساعدة للمدرب على العطاء، والمتدربين على الاستيعاب.
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة والمساعدة على الشرح مثل الخرائط، والصور والأفلام، وأدوات التصوير، والراديو، وأجهزة التسجيل ...الخ.
- توفير جهاز سكرتارية يقوم بتقديم خدمات الطباعة والنسخ والتصوير.
- توفير مكتبة فيها مراجع وكتب ليطلع عليها المتدربون خلال فترة تدريبهم.
- توفير كافتيريا مناسبة للاستراحة.
- تعيين مدير إداري للإشراف على سير تنفيذ البرنامج، وليعالج ما يظهر من مشكلات. ونود الإشارة إلى أن التدريب الذي يتم في مكان العمل نفسه، لا يحتاج عادةً إلى عدد كبير من هذه المستلزمات المنوه عنها أعلاه.

٧-٩- تقييم برنامج التدريب:

تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي لتحقيق الأهداف التالية:

أ- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه ومعرفة أسبابها، للعمل على تلافيها مستقبلاً.

ب- المدربون ومدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية للمتدربين.

ت- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

وفيما يلي الأساليب التي يمكن بواسطتها تقويم المدربين وتقويم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي (أي تقويم أ و ب):

الاستقصاء: وبموجبه توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة وأجوبة يجيبون عنها، معبرين بذلك عن رأيهم بالمدربين، وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه ... إلخ. إذ على أساس الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف. وقد توزع الاستمارة فارغة، وتترك الحرية للمتدرب بإدلاء رأيه كما يشاء بالبرنامج.

الملاحظة المباشرة: يمكن تقويم البرنامج والمدربين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج (المدربون، الهيئة المشرفة على التدريب ... إلخ)، وذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم، أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم للهيئة المشرفة على تنفيذ البرنامج.

وهناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره المتدربون، ومن خلال الاجتماع أو الحفل يتم سؤال المتدربين عن رأيهم بالبرنامج، يؤخذ على هذا الأسلوب أنه غير موضوعي وغير دقيق، وذلك بسبب أن المتدربين لايعرضون رأيهم صراحة أمام المدربين، وأعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على التنفيذ، وذلك بمجاملة لهم.

أما من حيث تقويم مدى استفادة المتدربين من التدريب الذي خضعوا له (أي تقويم ج)، فهناك معايير متعددة يمكن بواسطتها الحكم على مدى الاستفادة، بشرط أن لا يكون هناك عوامل أخرى غير التدريب. وتجدر الإشارة إلى أن تقويم مدى الاستفادة من التدريب لا يمكن أن يتم إلا بعد مضي فترة زمنية بعد انتهاء التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم وممارستهم لها، حتى يمكن الوقوف على مدى التغيرات التي تحدث. وأهم هذه المعايير ما يلي:

- دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون، وذلك بعد عودتهم من البرنامج التدريبي، واستلام عملهم، مثل استخدام طرق وأساليب عمل جديدة تدربوا عليها زادت من إنتاجية العمل وحسنت مستواه وخفضت التكلفة.
- قياس التغيرات في الأداء وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة في السابق.
- الاختبارات، إذ يمكن بوساطتها الكشف عن مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- الترقية، وذلك عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات نتيجة كفاءتهم في العمل، إذ يعتبر ذلك مؤشراً على نجاح البرنامج التدريبي في تحسين الأداء ورفع الكفاءة. يؤخذ على هذا المعيار أن استخدامه لا يمكن أن يتم إلا بعد مضي فترة زمنية ليست بالقصيرة.

أسئلة للمناقشة

س١: ابحث في مفهوم وظيفة التدريب موضحاً أهدافها وأهميتها ؟

س٢: ناقش باختصار أهم الخصائص العامة للتدريب الفعال ؟

س٣: ابحث بالتفصيل في مقومات نجاح النظام التدريبي؟

س٤: ابحث باختصار في علاقة التدريب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى ؟

س٥: وضح مع شرح مناسب أهم أساليب التدريب والتنمية في مكان العمل ؟

س٦: وضح مع شرح مناسب أهم أساليب التدريب والتنمية خارج مكان العمل ؟

س٧: ابحث في خطوات عملية تخطيط وتقييم برامج التدريب؟

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة الخيارات المتعددة

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

يتم الاستناد في إعداد مكونات البرنامج التدريبي على وظيفة:

A- الاستقطاب.

B- الاختيار والتعيين.

C- تصميم وتحليل العمل.

D- كل ما سبق.

يمكن زيادة فاعلية وظيفة التدريب من خلال زيادة فاعلية وظيفة:

A- الاستقطاب.

B- الاختيار والتعيين.

C- التعويضات.

D- كل ما سبق.

من أهداف التدريب:

A- إعداد صف ثان من الكوادر الإدارية.

B- التحليل الدقيق لقوة العمل.

C- تحليل عبء العمل.

D- A+C

من أساليب التدريب في مكان العمل:

A- تعليمات العمل.

B- التطبيق العملي.

C- الندوة.

D- A+B

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

من خصائص أساليب التدريب والتنمية في مكان العمل:

A- يعطل العمل أثناء التدريب.

B- تلقي الخبرة بشكل مباشر من واقع العمل.

C- يتطلب تخصيص مساحات معينة للتدريب

D- A+B

إن التدريب بواسطة المشرف المباشر يدعى:

A- أسلوب تعليمات العمل.

B- الإدارة المتعددة.

C- المحاضرة.

D- لا شيء مما سبق.

من خصائص أسلوب المؤتمر في التدريب:

A- مرتفع التكاليف.

B- يلاءم الأعداد الصغيرة من العاملين.

C- استعراض وجهات نظر مختلفة.

D- A+C

من خصائص دراسة الحالة كأحد أساليب التدريب:

A- يصلح لتدريب رجال الإدارة العليا والوسطى.

B- لا يستوعب أعداداً كبيرة من المتدربين.

C- تكاليفه مرتفعة.

D- كل ما سبق.

من خصائص أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل كأحد أساليب التدريب:

A- وجود مدرب متخصص.

B- وجود مادة تدريبية مكتوبة.

C- وجود أعداد كبيرة من المتدربين.

D- كل ما سبق.

من خصائص أسلوب تبادل الأعمال كأحد أساليب التدريب:

A- سهولة التطبيق.

B- يؤدي لارتباك العمل داخل المنظمة.

C- يناسب التدريب كافة العاملين في المنظمة.

D- A+B.

من خصائص أسلوب المهمات الفردية كأحد أساليب التدريب:

A- السهولة والبساطة.

B- انخفاض التكلفة.

C- إمكانية استخدامه لتدريب كافة فئات العاملين.

D- كل ما سبق.

من خصائص أسلوب المحاضرة كأحد أساليب التدريب:

A- مصدر أحادي لتقديم المعرفة.

B- غير مكلف غير مكلف.

C- المرونة.

D- كل ما سبق.

من خصائص أسلوب المؤتمر كأحد أساليب التدريب:

A- ارتفاع تكاليفه.

B- يناسب لأعداد كبيرة.

C- يناسب تدريب كافة العاملين في المنظمة.

D- لا شيء مما سبق.

من خصائص التطبيق العملي كأحد أساليب التدريب:

A- المشاركة العملية للمتدربين في أداء العمل.

B- قلة تكاليفه.

C- استيعابه للأعداد الكبيرة.

D- B+C .

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

من خصائص أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب التدريب:

E- استيعابه للأعداد الكبيرة.

F- انخفاض تكاليفه.

G- صلاحيته لتدريب كافة المستويات الإدارية.

H- لا شيء مما سبق.

من خصائص أسلوب تمثيل الدور كأحد أساليب التدريب:

E- سهولة تنفيذه.

F- انخفاض تكاليفه.

G- يناسب الوظائف الخدمية.

H- كل ما سبق.

من خصائص أسلوب المباراة كأحد أساليب التدريب:

E- إدخال تغييرات مفاجئة على سير المباراة.

F- انخفاض تكاليفه.

G- حاجته إلى خبرات عالية لتنفيذه.

H- A+C.

من خصائص تدريب الحساسية كأحد أساليب التدريب:

E- عدم وجود مدرب.

F- عدم وجود مادة تدريبيه.

G- يهدف لتعديل السلوك غير المرغوب.

H- كل ما سبق.

من الأساليب التي يمكن استخدامها في تقويم المدربين وتقويم مدى نجاح إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي:

E- الاختبارات.

F- تقويم الأداء.

G- الترقية.

إن القيام بتأهيل وتنمية المديرين يشير لوظيفة:

A- التدريب.

B- التطوير.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

طريقة التدريب التي تنمي الاتجاهات التعاونية بين العاملين هي طريقة:

A- المهام الفردية.

B- الندوة.

C- المحاضرة.

D- لا شيء مما سبق.

من أساليب التدريب المستخدمة في تدريب كافة فئات العاملين:

A- دراسة الحالة.

B- المباريات الإدارية.

C- التطبيق العملي.

D- لا شيء مما سبق.

من أساليب التدريب التي تستوعب أعداداً كبيرة من المتدربين:

A- تمثيل الدور.

B- دراسة الحالة.

C- المهام الفردية.

D- لا شيء مما سبق.

من خصائص أساليب التدريب والتنمية في مكان العمل:

A- توفير التعلم والخبرة بشكل مباشر.

B- إمكانية المتابعة المستمرة للمتدرب.

C- يعطل العمل أثناء التدريب.

D- A+B.

جامعة حلب UNIVERSITY OF ALEPPO

من الوظائف التي تعمل على زيادة مقدرة الفرد على العمل:

A- التدريب.

B- تنفيذ برامج جيدة للأمن الصناعي.

C- A+B.

D- لا شيء مما سبق.

من الوظائف التي تعتمد على مخرجات وظيفة تخطيط القوى العاملة:

E- وظيفة الاستقطاب.

F- وظيفة الاختيار والتعيين.

G- وظيفة التدريب.

H- كل ما سبق.

من الأساليب التي يمكن استخدامها في تقويم المدربين:

A- الاختبارات.

B- الاستقصاء.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

جامعة حلب ١٩٥٨
UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة العاشرة

حركة الأفراد العاملين

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن يتعرف على مفهوم:

١- الترقية

٢- سياسة التنقلات

٣- انفصال الأفراد عن المنظمة

عناصر الوحدة:

١- الترقية

١- ١- مفهوم الترقية والترفيع

١- ٢- أسس الترقية

١- ٣- المشاكل المرتبطة بأساس الأقدمية

١- ٤- مسؤوليات الترقيات

٢- سياسة التنقلات

٢-١- أشكال التنقلات

٢-٣- عناصر سياسة التنقلات

٣- انفصال الأفراد عن المنظمة

٣-١- التقاعد

٣-٢- الإقالة

٣-٣- الفصل عن العمل

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة العاشرة
حركة الأفراد العاملين

مقدمة:

إن الأفراد العاملين في المنظمة في حركية مستمرة داخل وخارج المنظمة، حيث تتغير مواقع الأفراد العاملين وفقا لدرجات تطورهم 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 فتمثل عملية نقل أو انتقال الأفراد العاملين. وانفصال الأفراد نهائيا عن المنظمة يكون إما بتقاعد الأفراد أو عزلهم والاستغناء عن خدماتهم نهائيا. وفي هذا الفصل سيتم التركيز على الجوانب الثلاثة من حركية الأفراد العاملين.

١- الترقية

تتحدد ترقية الأفراد العاملين بعوامل أساسية، هي الكفاءة أو القدرة والمهارات الممتلكة 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.

١- ١- مفهوم الترقية والترفيع

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، بدلا 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 عاليا جدا لا يتوفر في المنظمة.

١- ٢- 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 الإعتماد على أساس الأقدمية حيث ينظر إلى الخبرة المتأتية في طول فترة الخدمة كأساس ومصدر لمعرفة الأفراد العاملين بأعمالهم.

إن اتجاه الخبرة وفقا لعدد السنوات التي يقضيها الفرد العامل يثير تساؤلات عديدة منها :

١- هل الأفراد العاملين ذوي الخدمة الطويلة هم أكثر كفاءة من الأفراد ذوي الخدمة الأقصر ؟

٢- ما هو تأثير هذه السياسة في الترقية على العاملين الجدد؟ هل سيكون هناك دافع للأداء الأفضل لدى هؤلاء ؟

٣- 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 غالبا ما تكون سلبية، حيث ستقل دوافعهم للأداء الأفضل والإبداع في العمل، لا سيما عندما يشعروا بأنه لابد وأن يأتي الوقت الذي يحصلوا فيه على عمل أفضل بغض النظر عن كفاءتهم، وهذه السياسة تؤدي إلى ركود المنظمة، وعدم أخذها ومسايرتها للتطورات التكنولوجية والعلمية. ولذلك فإن الاعتماد على أساس الأقدمية لوحدها، يؤدي إلى عدم التفرقة بين الفرد العامل الكفء وغير الكفء. وتأكيدا على ذلك لابد من الأخذ بمبدأ الكفاءة، ليتم اتخاذ القرار العادل في الترقية، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب وفقا لقدراته ومهارته في العمل المناسب،حيث أن العوائد بمختلف أشكالها ومن ضمنها الترقية يجب أن تعمم بهدف تشجيع الأفراد العاملين،الذين يبذلون جهودا أكثر من غيرهم،ويمتلكون مهارات ومعارف أعلى تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية بوتائر أعلى من غيرهم.

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.

١- ٣- المشاكل المرتبطة بأساس الأقدمية:

إذا أخذت الأقدمية بنظر الاعتبار في الترقية، وأعطي لها وزنا معنيا، فلابد 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 ووضوحا لغرض الترقية، وبصورة خاصة عندما تكون هناك علاقة وظيفية بين عملين، فإذا كان أمام اختيار الترقية عدة أفراد ، الأول لديه سنتين في عمل معين، ولديه (١٥) سنة في المنظمة، مع عامل آخر لديه (١٠) سنوات في نفس عمل معين، ولديه (١٥) سنة في المنظمة، مع عامل آخر لديه (١٠) سنوات في نفس العمل، و(١٢) سنة في المنظمة، في هذه الحالة، ولغرض الوصول إلى تطبيق المنطق والعدالة في الترقية فإن الفرد العمل الثاني الذي لديه (١٠) 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 قياسا بالأقدمية، فإن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً كبيراً في الترقية، هذه العوامل هي :

١- 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 مسبقا الأعمال التي تتطلب مهارات خارجية، بسبب عدم توفر المهارات المطلوبة في الداخل.

٢- تشجيع الأفراد الأكفاء على ترك المنظمة إن لم تتوفر لهم فرصة ترقية في الداخل، في حين أن هناك فرص أخرى في الخارج مهيأة لهم. لتجنب حصول عدم الرضى والشعور بالغبن من جراء عدم الترقية.

٣- 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.

٤- تحديد وتعيين الأعمال المرشحة لأجل الترقية، حيث تسعى بعض المنظمات إلى تحديد الأعمال الشاغرة، والإعلان عنها خلال وقت محدد غالبا ما يكون لأيام معدودة يتم خلالها استقبال الأفراد المتقدمين وبالتالي فقد يتم اختيار الأفراد الذين ليس بالضرورة أن يكون أكفأ من الآخرين نظراً لقصر فترة التقديم.

٥- الاحتياط لشغل الوظائف العليا من خلال برامج التدريب، وهذه الطريقة مهمة جداً في إعداد وتهيئة الكوادر المتطورة وفقا للتطورات العلمية والتكنولوجية.

٦- الترقية مسؤولية تنفيذية مع ضرورة الأخذ بوجهات نظر إدارة الأفراد فيما يتعلق بقدرات الأفراد العاملين وذلك لتحقيق العدالة في الترقيات.

٧- 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 دورا في ترقية الأفراد العاملين داخل المنظمة.

١- ٤- 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، لابد 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 :

١- الدراسة الشاملة لسجلات الأفراد العاملين وكفاءتهم وأدائهم في العمل.

٢- 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.

٣- توضيح وتفسير كافة العوامل والأسس التي يتم الاعتماد عليها في ترقية الأفراد العاملين.

٤- توضيح وتفسير كافة التغيرات التي سوف تحصل في كافة الوحدات التنظيمية من جراء عملية الترقيات.

٥- 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.

٦- 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.

٢- 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 غالبا ما تستخدم لوضع الأفراد العاملين في الأعمال التي تحقق لهم رضاء أعلى وتجعلهم يسهمون 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 إنجاح عملية التنقلات لابد من الإعداد المسبق لهذه السياسة، وذلك بالاعتماد على الوصف الدقيق للأعمال في المنظمة، لتحديد إمكانية وقنوات التنقلات.

٢-١- أشكال التنقلات

تختلف التنقلات وفقا لبعض العوامل منها :

١. التنقلات وفقا للوحدات الإدارية التي يعمل فيها الأفراد العاملين.

٢. الهدف من التنقلات.

فيما يتعلق بالنوع الأول، التنقلات وفقا 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 كليا من المنظمة إلى منظمة أخرى.

من الملاحظ أن التنقلات الداخلية بين الوحدات الإدارية المتشابهة في بعض الأعمال والمتطلبات والمهارات يكون أكثر سهولة وأقل عبئا على المنظمة، من النقل إلى أعمال تتطلب برنامجا تدريبيا يكلفها الكثير.

أما التنقلات وفقا للهدف الثاني، فيمكن أن يكون هناك خمسة أنواع من هذه التنقلات هي :

أ. 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 كفء.

إن هذا النوع من التنقلات يجنب المنظمة إنهاء خدمات بعض الأفراد العاملين، الذين يزيدون عن حاجة العمل حيث يتم توجيههم والاستفادة منهم في أعمال أخرى قد تحتاج إليهم.

تستخدم هذه السياسة في الغالب في الأعمال ذات المتطلبات المنخفضة من المهارة، وعند استخدام التكنولوجيا العالية.

ب. 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 متشابه.

إن هذه السياسة في النقل تستخدم عندما يكون هناك إعادة تصميم للأعمال وتقليص إجراءات العمل.

ت. 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 غالبا 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).

ث. 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 غالبا ما يستخدم لتهيئة الأفراد العاملين للتنقلات الإنتاجية والإحلال، كما وأنه ضروري في المنظمات الصغيرة التي لا تستوجب تشغيل العديد من الأفراد المتخصصين، نظرا لقلة أعمالها وللوصول إلى الكفاءة في الوقت المستثمر من قبل الأفراد العاملين.

ج. التنقلات العلاجية :

هذا النوع من التنقلات يحصل لأسباب تتعلق بالأفراد العاملين منها :

١. 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.

٢. عدم التوافق والتلاؤم بين الفرد العامل والمشرف المباشر، أو العاملين الآخرين في القسم.

٣. بعض المتغيرات والعوامل الشخصية التي يعاني منها الفرد في عمله كالعمر والحالة الصحية، والتي لا تتناسب مع العمل.

٤. عدم ملائمة ظروف العمل لقدرات وتحمل الفرد العامل.

٥. عندما يكون روتينيا يؤدي إلى الإجهاد النفسي للفرد العامل.

إن التنقلات العلاجية تعتبر فرصة جيدة للإدارة لتحديد رغبات أفرادها ووضع السياسات الخاصة بهم، ضمن الإطار العام لسياسة التنقلات، حيث من الحكمة الكشف عن دوافعهم، ووضعهم، ووضع سياسة خاصة بالدافعية، أو الكشف عن قدراتهم الكامنة ووضع سياسة خاصة لتطويرهم في العمل.

٢-٣- عناصر سياسة التنقلات:

إن السياسة المبرمجة للتنقلات تلعب دوراً كبيراً في استقرار المنظمة وتحقيق الكفاءة المطلوبة ، ولغرض صياغة وإعداد هذه السياسة لابد من مراعاة ما يلي:

١. الظروف المحيطة بالمنظمة والمؤدية إلى تسهيل عملية التنقلات، 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.

٢. تحديد مسؤولية التنقلات، 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.

٣. 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.

٤. تحديد المواقع أو الوحدات الإدارية التي يمكن النقل إليها، وذلك بدراسة وتحليل أعباء العمل في كل وحدة، وطبيعة العمل فيها، والمهارات المطلوبة للعمل.

٥. تحديد أسس التنقلات. 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 مثلا، تعتبر من العوامل أو الأسس الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها في هذا النوع من التنقلات.

٦. تحديد الأجور أو الرواتب المدفوعة للفرد في العمل المنقول إليه، أي لابد 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.

٣- 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 وفقا 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.

٣-١- 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 تتبعيه لـ (٢٠٠٠) 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 يشعروا بأنهم أصبحوا دون دور في العمل، والمجتمع، وهذا الشعور يؤثر سلبياً على صحتهم النفسية والجسمية.

من كل ذلك يتضح بأن التقاعد يمثل حدثا مهما 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 موضوع 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.

٣-١-١- التقاعد الإجباري والاختياري:

من المواضيع الأساسية التي لازالت موضع نقاش ومجادلات فكرية هي هل بالإمكان ترك الأفراد العاملين يتخذون قرارات التقاعد بمحض إرادتهم ومتى يشعروا بضرورة ذلك أم لابد من أن يكون القرار متخذاً من قبل الإدارة ؟ لمناقشة والإجابة عن هذا التساؤل الكبير لابد من تقديم وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لكلا الاتجاهين والفلسفة الفكرية وراء ذلك.

إن العمر التقاعدي في أغلب المنظمات ولمعظم دول العالم حدد بسن (٦٥) سنة، ويرجع تحديد هذا السن إلى رئيس الوزراء الألماني أوتوفون في سنة ١٨٨٠م حيث وضع هذا السن بشكل احتياطي عندما أراد تحديد الضمان الاجتماعي للأفراد العاملين، وتحديد السن القانونية لاستحقاق الفرد له.

من الملاحظ آنذاك، أي في عام ١٨٨٠م، بأن العمر الزمني لحياة الفرد هو أقل بكثير من العمر الزمني في الوقت الحاضر، حيث كان العمر الزمني في تلك الفترة (٤٥) سنة، ارتفع إلى (٧٢) سنة في عام ١٩٧٤، وخاصة في البلدان المتقدمة، وهذا مؤشر على وجود عوامل مختلفة ومتغيرات عديدة تمليها التطورات المختلفة لابد من أخذها بعين الاعتبار في احتساب سن التقاعد وتحديده.

وأيا كان سن التقاعد لابد لنا أن نجيب على التساؤل السابق : هل أن التقاعد الإجباري في سن معينة أفضل أم ترك الخيار للأفراد العاملين لتحديد هذه السن ؟!.

هناك وجهات نظر تؤيد التقاعد الإجباري في سن معينة وهذه الآراء تضع أمامنا المبررات التالية :

١. سهولة إدارة سياسات التقاعد، وإبعاد التعقيدات والملابسات حول إمكانية أو عدم إمكانية الفرد في أداء عمله.

٢. فسح المجال أمام الأفراد العاملين الشباب للدخول إلى العمل وتطوير كفاءتهم واستثمار طاقاتهم وهذا يؤدي إلى تطوير العمل والمنظمة وفقا للتطورات المختلفة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية.....الخ.

٣. مساعدة الإدارة في التخطيط للموارد البشرية لديها، بحيث تعرف مسبقا عرض العمل الداخلي.

٤. التقاعد الإجباري أسلوب لائق وفعال للتخلص من الأفراد العاملين من ذوي الإنتاجية المنخفضة بسبب عامل العمر.

٥. مساعدة الأفراد العاملين أنفسهم في التخطيط لحياتهم المستقبلية مسبقا.

وبالمقابل فمن هناك من يعارض سياسة التقاعد الإجباري، ويقدم بدوره الأدلة على عدم فاعلية هذه السياسة، ومن ضمن هذه الأدلة ما يلي :

١. تؤدي هذه السياسة إلى فقدان المواهب والكفاءات، والإبداعات التي يتمتع بها الأفراد الفعالين، ذوي الخبرة من العلماء والقادة الكبار.

٢. لا تأخذ هذه السياسة اختلاف الأفراد من حيث الكفاءة والمقدرة على الاستمرار في العطاء وتحمل المسؤوليات، حيث أن الأفراد مختلفون في إمكانية العطاء وفقا لعامل العمر، فهناك من يستطيع الاستمرار في العطاء وبكفاءة عالية، بعد سن الـ (٧٠) سنة، والبعض الآخر لا يستطيع الاستمرار في نفس الإمكانيات بعد سن الـ (٦٠) سنة.

٣. 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.

٣-١-٢- برامج التقاعد:

يقصد ببرامج التقاعد تلك البرامج التي تتكفل بالأفراد العاملين المهيئين للتقاعد والأفراد المتقاعدين، ويساعدهم في حياتهم الجديدة بعد سن التقاعد.

إن تصميم وتحديد برنامج التقاعد يعتبر مهما للفرد العامل والمنظمة وتتمثل أهميته في الجوانب التالية :

١. تعريف الأفراد العاملين بأسس وضوابط التقاعد مما يؤدي إلى إزالة الغموض والقلق اللذان يكتنفا الفرد إزاء ذلك.

٢. يؤدي برنامج التقاعد إلى استمرارية العلاقة النفسية بين الفرد المتقاعد ومنظمته، فهو يشعر بالفخر بمنظمته حتى بعد التقاعد.

٣. 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. هذه المعلومات لابد وأن تتضمن جوانب متعددة ذات أهمية للأفراد العاملين منها :

أ- المعلومات المالية أي معلومات حول الراتب التقاعدي والمكافأة التقاعدية، والخدمات التي من الممكن استمراريتها للأفراد بعد سن التقاعد وغيرها من المواضيع المهمة للأفراد.

ب- المعلومات المتعلقة بسكن الأفراد بعد التقاعد، ما هي إمكانيات الفرد الحالية، والمستقبلية، وهل أنه سيغير سكنه، وكيفية إيجاد الحلول اللازمة لمشكلة الإسكان.

ت- كيفية استخدام أوقات الفراغ والراحة، حيث يعطي الفرد المعلومات اللازمة حول كيفية الحصول أو الانضمام إلى النوادي والجمعيات الاجتماعية. أو الحصول على عمل لفترة محددة، أو توفير نوادي خاصة للمتعاقدين....الخ.

ث- الخدمات الصحية المتاحة والتي من الممكن إتاحتها للأفراد بعد سن التقاعد، سواء كانت هذه الخدمات لمواجهة المشاكل الجسمية أو النفسية والانفعالية التي قد تصيب الأفراد في هذه السن.

إن المعلومات أعلاه تؤدي إلى تسهيل التخطيط الذاتي من قبل المتقاعد وتساعد في تقليل التوتر والقلق الذي غالبا ما يصاحب دوره الجديد بعد تركه للعمل.

٣-١-٣- تطبيق برنامج التقاعد:

لغرض تنفيذ برنامج التقاعد المعد من قبل المنظمة لابد من إتباع الإجراءات التالية :

١. **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 الاستنارة بآراء الأطباء وعلماء النفس في توضيح المشاكل الصحية للمتقدمين في العمل وكيفية الوقاية منها أو علاجها.

كما وأنه من الممكن تقديم العون والمساعدة، لبعض الأفراد الراغبين في عمل وقتي، أو جزء من وقتهم في عمل بعد سن التقاعد، حيث أن إدارة الأفراد من الممكن أن تقدم لهم المعونة، من خلال اتصالاتها وعلاقاتها بالمنظمات الأخرى في المجتمع.

هذه اللقاءات الجماعية والتي تتم بوجود كافة الأفراد العاملين والمهيأين للتقاعد، أو المتقاعدين فعليا، تؤدي إلى تمتين العلاقة بين المنظمة وأفرادها حتى بعد خروجهم منها وتؤكد الجوانب السلوكية الإيجابية في حياة الأفراد.

٢. توفير مكتبة خاصة بالمتقاعدين يجهز فيها كافة الكتب والمنشورات المناسبة للأفراد المتقاعدين، كما وتحتوي على المنشورات المتعلقة بكيفية التخطيط للتقاعد.

٣. تهيئة استشاريين متخصصين للأفراد، الذين هم في مرحلة التقاعد، للعمل معهم وتهيأتهم نفسيا للتكيف مع الحياة الجديدة، وهذا الأسلوب أو الإجراء يتم الاعتماد عليه من قبل المنظمات الكبيرة، حيث أنه يكلف كثيرا.

٤. 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.

٣-٢- الإقالة:

يقصد بالإقالة الاستغناء عن خدمات بعض الأفراد العاملين الكفوئين والذين لديهم رغبة واستعداد في الاستمرار في العمل للمنظمة. وغالبا ما تحصل إقالة الأفراد في المنظمات العاملة ضمن القطاع الخاص، والأسباب ترتبط بالظروف الاقتصادية التي تمر بها المنظمة، أو يمر بها الاقتصاد عموما، وقد تحصل إقالة الأفراد في القطاع العام بسبب إعادة تصميم الأعمال والمنظمة لرفع الكفاءة الإنتاجية لها، لاسيما إذا كان عدد العاملين في هذا القطاع أو المنظمات التابعة له كبيرا ولا يتناسب مع الأعمال الموجودة، كما وأن

نسبة الاستغناء تزداد عندما تحل أو تلغى بعض الوحدات أو التشكيلات الإدارية بسبب عوامل اقتصادية أو تكنولوجية أو سياسية.

إن إقالة الأفراد العاملين سواء مؤقتا أم دائما، يمثل أحد المشاكل المعقدة، التي تنعكس وطأتها ليس على الفرد ذاته، وإنما على المنظمة والمجتمع ككل، ولذلك ولغرض التخفيف من حدة هذه المشكلة عن كل الأطراف، لابد من سياسة سليمة مبرمجة مسبقا، 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:

١. 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 لابد من تكريمهم بإبقائهم في ظل الظروف المختلفة.
٢. معيار الكفاءة، وفقا 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 تنعكس 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.

٣-٣- الفصل عن 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 رضاء 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، ونظرا لصعوبة ووطأة قرار الفصل، غالبا 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، ففي تحليل لـ (٣٩١) حالة فصل تبين أنه قد تمت إعادة النظر في معظمها والتحقق منها للأسباب التالية :

١. رغبة الإدارة في منح فرصة أخرى للفرد العامل، على اعتبار أن ما ارتكبه كان استثنائياً.
٢. عدم الدقة في تطبيق القواعد والأحكام الإدارية من قبل الإدارة ذاتها.
٣. كانت عقوبة الفصل كبيرة حيث لا تتناسب مع الممارسات السابقة للمنظمة.
٤. كان للإدارة دور واضح في الخطأ الذي ارتكبه الفرد العامل.

يلاحظ من نتائج الدراسة السابقة بأن معظم قرارات الفصل غير عادلة لذلك فإن هذه الدراسة تستدعي من كافة المعنيين، منظمات وإدارات ولجان التأكد بدرجة كبيرة من كافة المتغيرات والأبعاد المساهمة في الخلل والخطأ من قبل الفرد العامل، ودراسة مدى تأثير عقوبة الفصل على العمل، إضافة إلى تأكد الإدارة من كافة الإجراءات والقواعد وضوابط العمل، وفيما إذا كانت موضحة بدقة للأفراد العاملين وبدون استثناء إضافة إلى ضرورة التأكد من أن الإدارة اعتمدت على التسلسل المنطقي في فرض العقوبات، حيث اعتمدت على إجراءات سليمة في الإرشاد والتوجيه للفرد العامل، ومن الضروري دراسة سجل الفرد العامل، قبل إصدار هذه العقوبة التي لها تأثيرها الكبير على الفرد والمنظمة.

أسئلة للمناقشة

س١: ابحث في مفهوم الترقية موضحاً أسسها وأهم مشكلاتها؟

س٢: ابحث في سياسة التنقلات موضحاً أنواعها وعناصرها؟

س٣: ابحث بشكل موجز أهم أشكال انفصال الأفراد عن المنظمة؟

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة الخيارات المتعددة

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

إن التنقلات التي تتم بهدف عدم إنهاء خدمات بعض الأفراد هي:

A- تنقلات إنتاجية.

B- إحلالية.

C- تنقلات ورديات العمل.

D- A+B

من أشكال التنقلات الدائمة التي تتم داخل المنظمة:

A- ورديات العمل.

B- الاستخدامات المتعددة.

C- لا شيء مما سبق.

D- A+B.

من الأسباب التي تدفع للقيام بالتنقلات العلاجية:

A- تجنب إنهاء خدمة الفرد.

B- عدم ملائمة ظروف العمل لقدرات الفرد.

C- الحالة الصحية للفرد.

D- B+C.

يترتب على النقل الأفقي تغيير:

E- المكان أو الوحدة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد.

F- السلطات.

G- A+B.

H- لا شيء مما سبق.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

عدم تناسب العمل مع قدرات الفرد يتطلب إجراء التنقلات:

E- الاحلالية.

F- الاستخدامات المتعددة.

G- ورديات العمل

H- لا شيء مما سبق.

إن استخدام أساس الأقدمية فقط في الترقية يصلح بالنسبة للعاملين في:

A- مستويات الإدارة العليا.

B- مستويات الإدارة الوسطى.

C- مستويات الإدارة الدنيا.

D- A+B.

من مزايا الاعتماد على الترقية كأحد المصادر الداخلية للموارد البشرية أنها تعمل على تخفيض تكاليف:

E- الاختيار.

F- تخطيط الموارد البشرية.

G- A+B.

H- لا شيء مما سبق.

من أسباب التنقلات الأفقية الدائمة ما يلي:

A- إحلال فرد مكان آخر لأسباب مرضية.

B- عدم التوافق مع مجموعة العمل.

C- التدريب.

D- كل ما سبق.

جامعة حلب UNIVERSITY OF ALEPPO

الوحدة الحادية عشرة

الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن يتعرف على:

١- مفهوم وأهمية الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية.

٢- أهداف البرامج الصحية والأمن الصناعي

٣- مصادر حوادث وإصابات وأمراض الأعمال المهنية.

٤- علاقات الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية.

٥- برنامج الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية.

٦- عناصر برنامج الأمن الصناعي

٧- معدلات الأمن والصحة والسلامة المهنية.

عناصر الوحدة:

١- مفهوم وأهمية والأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية

٢- أهداف البرامج الصحية والأمن الصناعي

٣- مصادر حوادث وإصابات وأمراض والأعمال المهنية

٣-١- ظروف ومناخ العمل المادي

٣-٢- بيئة العمل النفسية والاجتماعية

٤- علاقات الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية

٥- برنامج الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية

٥-١- تجزئة العمل

٥-٢- تحديد مصدر الخطر

٥-٣- تصنيف المخاطر المهنية ومنع والحد من حدوثها

٥-٤- تدريب العاملين

٥-٥- المتابعة والتفتيش

٥-٦- سجلات حوادث وإصابات وأمراض العمل

٦- عناصر برنامج الأمن الصناعي

UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الوحدة الحادية عشرة

الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية

١- مفهوم وأهمية والأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية:

يقصد بالأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية، حماية العاملين على اختلاف نوعياتهم وطبيعة أعمالهم التي يزاولونها، من أخطار مهنهم التي تؤدي إليها ظروف أعمالهم الفسيولوجية المادية، والنفسية، وذلك عن طريق وضع وتنفيذ ومتابعة برنامج أمن وحماية، يمكن بواسطته تقليل عدد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل في مكان العمل، أو منع حدوثها في أثناء تأديتهم لأعمالهم. ويتم وضع برنامج الحماية عن طريق دراسة كل عمل وتحليله، لمعرفة المخاطر أو الإصابات التي قد يتعرض لها الفرد، وتوفير الوسائل التي يمكن بوساطتها أن تحميه من الإصابة، فعامل اللحام على سبيل المثال قد يتعرض للحروق، أو تطاير الشرار على عينيه فيؤذيه، لذلك يجب أن يزود بقفازات ليحمي بها يديه من الحروق، وقناع خاص يوضع على وجهه يحمي به عينيه. وهكذا بالنسبة لباقي الأعمال في المنشأة، إذ يجب دراستها وتحليلها وتحديد مخاطرها، بغية توفير وسائل الحماية من هذه المخاطر.

ويعد موضوع توفير الأمن والحماية للعاملين في مكان العمل من المواضيع الهامة التي استرعت اهتمام جميع الدول الصناعية، لما له من تأثير كبير ومباشر على معنويات الأفراد وإنتاجيتهم من جهة، وعلى تكلفة العمل ومعدل دورانه من جهة ثانية. فالفرد الذي يشعر بأن إدارة المنظمة التي يعمل فيها تهمها حياته وسلامته، وتسعى جاهدةً لحمايته من أخطار مهنته التي يزاولها لديها، لاشك بأن روحه المعنوية ستكون عالية، ويحب المنظمة والعمل فيها، وسوف لا يفكر في البحث عن منظمة أخرى ليعمل فيها، وهذه الأمور جميعها لها تأثير مباشر على معدل دوران العمل وإنتاجية المنظمة عموماً.

ومن حيث تأثير الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية على تكلفة العمل، فيمكن القول أن المنظمة التي تحسن تخطيط وتنفيذ البرامج الضرورية بهذا الشأن، يمكنها أن توفر على نفسها تكلفة مرتفعة جداً تؤثر على ربحيتها إيجاباً. وتتمثل هذه التكلفة بنواحي متعددة أهمها: تكلفة عدد أيام العمل الضائعة الناتجة عن الغياب، وتكلفة النفقات الطبية، وتكلفة الوفاة وما يصاحبها من خسارة للعنصر البشري ودفع تعويضات، وتكلفة إصابات العجز عن العمل (أي يقال عنها ما قيل عن تكلفة الوفاة)، وتكلفة ترك العمل في المنشأة وخسارة أفراد مدربين مؤهلين، وتكلفة إعادة اختيار عاملين جدد بدلاً عن الأفراد الذين خسرتهم المنظمة بسبب الوفاة والعجز والاستقالة. وفي إحصائية أمريكية عن تكلفة حوادث وإصابات العمل في المنظمات الأمريكية تبين أن تكلفة انخفاض الإنتاجية وتكاليف التأمين والطبابة على هذه الحوادث والإصابات هي /٢٠/بليون دولار أمريكي في سنة ١٩٨٠. وقد بلغ متوسط عدد الوفيات السنوي بسبب حوادث العمل /١٠٠٠٠/ وفاة.

لقد أصبح موضوع الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية ذي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات والدول، وذلك لما له من تأثير على ناتج الدخل القومي، كما أصبح شيئاً مقدساً بالنسبة للنقابات العمالية التي تسعى باستمرار إلى متابعته مع إدارات المنظمات الصناعية وغير الصناعية، ذلك على اعتبار أن الأخطار المهنية لا تصاحب الأعمال الصناعية فحسب، بل تكون مصاحبة أيضاً للأعمال ذات الصبغة الإدارية والمكتبية، وتكون في بعض الأحيان ذات خطورة أكبر من مخاطر الأعمال الصناعية. فضغوط العمل والإرهاق والتعب الذهني قد تؤدي في بعض الأحيان إلى أزمات قلبية، وارتفاع ضغط الدم، وآلام الظهر، وضعف البصر، والصداع النصفي.

وبوجه عام إذا أردنا أن نلخص فوائد الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية فيمكن تلخيصها بما يلي:

- ارتفاع في الروح المعنوية من خلال الشعور بالأمان والطمأنينة.

- اندماج وانسجام الأفراد في العمل وحبهم له.
- ارتفاع في إنتاجية الفرد.
- المحافظة على أفراد القوى العاملة وعد تركها العمل.
- انخفاض في تكلفة العمل.

٢- أهداف البرامج الصحية والأمن الصناعي:

من الأهداف الرئيسية لبرامج الخدمات الصحية والأمن الصناعي ما يلي :

١. تهيئة أفراد ذوي قدرات صحية وجسمية تتناسب مع متطلبات التطوير الاقتصادية والاجتماعية.
٢. تهيئة وتوفير الخدمات الصحية اللازمة لبناء الأفراد بما يتوافق مع متطلبات وأعباء العمل.
٣. التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن إصابة الأفراد بالأمراض والحوادث أثناء العمل والتي تؤثر على أدائهم والأداء التنظيمي.
٤. الاهتمام والتركيز على الفرد العامل باعتباره عنصرا أساسيا في العمل ومن العناصر النادرة حيث لا تتحدد قيمته بشكل مادي وإنما بجوانب نفسية متعددة.
٥. التقليل من عدم الاستقرار النفسي للأفراد نظراً لارتباط الظروف المادية المحيطة بالفرد العامل في العمل بالظواهر النفسية كالقلق والتوتر وعدم الرضاء عن العمل.
٦. تمتين وتطوير العلاقة بين الأفراد العاملين والإدارة من خلال شعور الأفراد بأنهم موضع اهتمام من قبل الإدارة.
٧. التقليل من التكاليف التي تتحملها المنظمة من جراء الأمراض والحوادث في العمل.

٣- مصادر حوادث وإصابات وأمراض والأعمال المهنية:

عندما نفكر بموضوع الوقاية من حوادث وإصابات والأمراض المصاحبة للعمل من أجل توفير السلامة والصحة المهنية للأفراد، لابد من أن يتجه تفكيرنا بشكل مباشر إلى تحديد المصادر التي ينجم عنها الحوادث والإصابات والأمراض. وبوجه عام يمكن أن نصنف هذه المصادر بمصدرين رئيسيين هما: بيئة العمل المادية، وبيئة العمل النفسية والاجتماعية التي يطلق عليها البعض تسمية المناخ التنظيمي وضغوط العمل. فمن خلال دراسة مكونات هذين المصدرين، يمكننا أن نضع أيدينا على أسباب متنوعة تؤدي إلى وقوع حوادث وإصابات وأمراض العمل. هذا وسوف نعمد فيما يلي إلى شرح كل من هذين المصدرين بشيء من التفصيل على النحو التالي:

٣-١- ظروف ومناخ العمل المادي:

دلت نتائج الدراسات على مدى عشرات السنين السابقة، على أن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل المادية كالإضاءة، والتهوية، والضوضاء ...إلخ. تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وعلى سلامته وصحته، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن، وقلت نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية التي تصاحب النوعيات المختلفة من الأعمال. وأهم ظروف ومناخ العمل المادي التي هي بحاجة إلى تحسين ما يلي:

٣-١-١- الإضاءة:

توفير الإضاءة الجيدة يتطلب تصميم نظام سليم للإضاءة يقوم به خبراء مختصون يدرسون مقدار الإضاءة اللازمة لكل نوع من الأعمال. فهناك أعمال تحتاج إلى إضاءة شديدة ومركزة على مساحات معينة كالأعمال الدقيقة، بينما أعمال أخرى لا تحتاج إلى هذا المقدار من الإضاءة. وعند تصميم نظام الإضاءة لابد أن يدرس توزيع الضوء بشكل متناسب على مكان العمل، بحيث لا تكون هناك مساحات لا يصلها الضوء بشكل جيد،

بينما مساحات أخرى يصلها الضوء بشدة، إذ أن كلتا الحالتين تؤديان إلى تعب وإرهاق العين، وإضعاف القدرة على العمل. وبوجه عام يمكن القول أن نظام الإضاءة الجيدة يزيد من المقدرة على العمل والإنتاج، ويحمي العينين من الإرهاق والضعف.

٣-١-٢- الضوضاء:

مما لاشك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيراً مباشراً على المقدرة على العمل والإنتاج، وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتيت الذهن، وعدم تركيزه، وإلى الإجهاد العصبي. وفي بعض الأعمال التي ينجم عنها ضجيج مرتفع جداً قد يؤدي ذلك بالتدريج إلى ضعف السمع. لذلك يجب توفير الوسائل الكفيلة لتخفيف حدة الأصوات المرتفعة في هذه الأعمال حفاظاً على سمع العاملين فيها. ويمكن القول أن هناك وسائل متعدد تستخدم لتخفيف حدة الضوضاء أهمها ما يلي:

- عزل الآلات التي يصدر عنها أصوات عالية في أماكن خاصة.
- استخدام مواد ماصة وعازلة للصوت تغلف بها الجدران والسقوف.
- تركيب أجزاء ميكانيكية على الآلات التي تصدر أصواتاً مزعجة، للتخفيف من حدتها.
- تصميم المباني، فالمبنى المؤلف من طابق واحد يساعد على انتشار الصوت، ويخفف من الضوضاء، عكس البناء المكون من عدة طوابق، حيث ينتقل الصوت من خلال الذبذبات عبر الجدران والسقوف، مما ينتج عنه صدى واهتزاز مزعج.

٣-١-٣- الحرارة:

درجة الحرارة المناسبة في مكان العمل ـ سواء في الصيف أو الشتاء ـ عامل له تأثير على أداء العاملين. فالبرد في الشتاء، والحرارة في الصيف لا تساعد الفرد على

الأداء بشكل جيد، فهناك على سبيل المثال أعمال ينجم عنها حرارة شديدة، فإذا لم يتوفر لها التبريد المناسب، من المؤكد أن المقدرة على العمل والإنتاج ستضعف. هذا إلى جانب أن البرودة المصاحبة لبعض الأعمال كعمال المناجم مثلاً قد تعرض الأفراد إلى الإصابة بأمراض روماتيزمية، والانفلوانزا ... إلخ من الأمراض التي تنجم عن التعرض للبرد. والحرارة المرتفعة المصاحبة لبعض الأعمال كصناعة الزجاج والحديد والصلب، هي أيضاً قد تعرض من يزاولها إلى الإصابة بأمراض تنفسية وقلبية. لذلك يجب العمل على تخفيف حدة البرودة والحرارة من أجل حماية الأفراد.

٣-١-٤- ترتيب ونظافة مكان العمل:

عندما يكون مكان العمل نظيفاً وخالياً من الأوساخ أو من مخلفات العمليات الإنتاجية، وتوجد مساحات جيدة تسمح بحرية الحركة، والجدران مطلية بألوان زاهية، والمكاتب مريحة ومرتبة، كل ذلك يجعل نفسية الفرد منفتحة للعمل، ومرتاحة فيه، مما يؤثر في النهاية على زيادة المقدرة على العمل، والرغبة فيه، وتحميه بنفس الوقت من الإصابة ببعض الأمراض التي تنتج عن مخلفات الإنتاج، ومن حوادث العمل كالحروق والجروح ... إلخ التي تنتج أيضاً عن ضيق المكان وعدم ترتيبه.

٣-١-٥- السأم والملل:

تتسم الأعمال الروتينية المتكررة بالرتابة، لأنها تنفذ على وتيرة واحدة دون تغيير، بحيث تحدث مللاً للقائمين على تنفيذها، وبالتالي سيتأثر أداءهم للعمل بشكل سلبي. وللقضاء على هذه المظاهر وجد أنه من الضروري أن يكون الأفراد الذين يتم اختيارهم للعمل في مثل هذه الوظائف من متوسطي الذكاء لأنه ثبت أن الفرد الذكي لايمكنه القيام بالأعمال الروتينية وسوف يشعر بالملل بسرعة. كما اقترح إدخال الموسيقى لمكان العمل كوسيلة منشطة تخفف من السأم والملل من العمل، وزيادة عدد فترات الراحة بالنسبة لهذه الأعمال. وقد ثبت أن الأعمال الرتيبة تصيب من يمارسها بشرود ذهني،

وهذا الشرود يرافقه احتمال كبير في تعريض الفرد إلى حادثة أو إصابة قد تودي بحياته في بعض الحالات، فيما إذا كان يعمل على آلة خطرة مثلاً.

٣-١-٦- تنظيم ساعات العمل اليومية:

مما لاشك فيه أن كل إنسان يعمل ومهما كانت نوعية وطبيعة العمل الذي يمارسه ـ سواء أكان ذهنياً أم عضلياً ـ فهو بحاجة إلى فترات توقف عن العمل خلال ساعات العمل الرسمية، ليرتاح وليجدد نشاطه، فالإرهاق والتعب في العمل يعرضان الفرد لحوادث وإصابات عمل. فقد ثبت طبياً أن الإرهاق الذهني والعصبي نتيجة ضغوط العمل المستمرة، تؤدي إلى الإصابة بذبحات صدرية يذهب ضحيتها العديد من المديرين في الدول المتقدمة. وما يقال عن الأعمال الذهنية يقال أيضاً عن الأعمال العضلية. فالإجهاد العضلي يعرض صاحبه إلى أضرار فسيولوجية متعددة مثل: آلام الظهر، دوالي الأرجل، احتمالات السقوط على الأرض وما يرفقها من كسور ورضوض. لذلك كله ينصح أن تدرس طبيعة الأعمال في المنظمة، ويحدد عدد فترات الراحة اللازمة ومدتها الزمنية، من أجل حماية العاملين وتوفير عنصر السلامة لهم.

٣-١-٧- العوامل الفنية:

يقصد بالعوامل الفنية كفاءة أو جودة المستلزمات المادية المستخدمة في العمل، حيث انخفاض مستوى جودتها يعرض الأفراد إلى احتمالات الإصابة بالأمراض وحوادث العمل، ومن أهم هذه المستلزمات ما يلي:

- عدم كفاءة أعمال الصيانة.
- عدم كفاءة وسائط النقل والتفريغ والمناولة.
- عدم كفاءة الآلات المستخدمة نتيجة وجود أخطاء فنية فيها، أو قدمها.
- عدم كفاءة نشاط ووسائل التدريب، فضعف المهارة في العمل يرفع من احتمال تعرض الأفراد لإصابات وحوادث العمل.

٣-١-٨- سرعة العمل:

تعد سرعة العمل عامل ضغط فسيولوجي هام يتعب الأفراد ويرهقهم خلال تأديتهم لأعمالهم. فالعمل المتسارع الذي تقوم به الآلة مثلاً ، يتطلب من الفرد أن تكون رقابته لها مستمرة وطوال الوقت، وهذا بلاشك يحدث تأثيراًت قاسية عليه. ولقد ثبت من خلال التجربة أن الأفراد الذين يمارسون اعمالاً تتسم بطابع السرعة، يصابون بالإجهاد والإعياء في نهاية فترة عملهم، ويكونوا غير قادرين على الاسترخاء والراحة بسبب تزايد مادة الادرينالين وهي مادة تفرزها الغدة الكظرية فتنبه القلب والأعصاب. لذلك ينصح بالنسبة للأعمال التي تتطلب السرعة، أن يكون عدد ساعات العمل أقل من غيرها، أو أن تكون عدد فترات الراحة ومددها الزمنية أكثر.

٣-١- ٩- عبء العمل:

يمثل ضغط عبء العمل الكبير خطورة كبيرة جداً على الأفراد، وقد يودي بحياتهم في بعض الأحيان نتيجة الإرهاق والتعب الفسيولوجي أو الذهني، فالفرد الذي يعمل فوق طاقته وإمكاناته، يكون معرضاً لمخاطر وحوادث العمل. لذلك ينصح بإجراء دراسات دقيقة في مجال تخطيط القوة العاملة، وذلك من أجل دراسة عبء قوة العمل، وتحديد حجم العمالة المناسبة بما يتناسب مع عبء العمل.

٣-١-١٠- تلوث الهواء الداخلي:

يحدث تلوث الهواء الداخلي في مكان العمل من أسباب متعددة يمكن أن نحصرها في مصدرين اثنين: الأول طبيعة العمل نفسه كالأبخرة والدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية، والثاني الفرد وذلك من خلال عملية تنفسه وتدخينه للسجائر. ولاشك أن هذا التلوث يؤثر كثيراً على صحة العاملين ويهدد سلامتهم، لذلك ينصح دائماً بتجديد الهواء الداخلي في مكان العمل، وتركيب أجهزة لتنقية الهواء الداخلي، أو استخدام كمامات واقية.

٣-٢- بيئة العمل النفسية والاجتماعية:

يقصد ببيئة العمل النفسية والاجتماعية نوعية حياة العمل والمناخ التنظيمي السائد الذي في ظلهما يمارس الأفراد أعمالهم. وقد ثبت من خلال التجربة والممارسة أن ظروف البيئة النفسية والاجتماعية السيئة تمارس ضغوطاً على الأفراد يفوق خطرها في بعض الأحيان خطر ظروف البيئة المادية للعمل. ومن أهم هذه الأخطار: عدم الرضا، الفتور، الخمول، اللامبالاة، عدم الثقة، الاكتئاب النفسي، العصبية وعدم التوازن النفسي، الشرود الذهني، وهذه جميعها وبلا شك تهيء الفرصة لوقوع إصابات وحوادث وأمراض العمل، قد تكون نتائجها خطيرة. وبوجه عام يمكن القول أن أهم ظروف وعناصر بيئة العمل النفسية والاجتماعية هي ما يلي:

- مدى الإحساس بالأهمية والمكانة والدور الذي يقوم به الأفراد.
- مدى توفر عنصر التحدي في العمل، الذي يثر اهتمام ودافعية الأفراد للعمل.
- مدى شعور الأفراد بالعدالة والإنصاف في المعاملة.
- مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.
- السياسات التنظيمية وإجراءات العمل التي تنظم سيره وممارسته.
- مدى الشعور بالحرية في العمل.
- مدى الشعور بالاستقلالية في ممارسة الأعمال.
- مدى توفر عنصر الطمأنينة في العمل، وعدم الخوف من الفصل أو التسريح.
- طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الحوافز بأنواعها.
- التغييرات التنظيمية المتكررة، وذلك بسبب أنه يصاحبها ظروف تتسم بطابع عدم التأكد، وتغييرات لأشياء تكون غير مألوفة للعاملين كالنقل من عمل لآخر، أو تطبيق سياسات وطرق عمل جديدة ... إلخ، حيث جميعها تشكل توتراً وقلقاً نفسياً لديهم.

تلك كانت أهم الظروف والعناصر التي تشكل منها نوعية حياة العمل والمناخ التنظيمي، والتي تكون في العادة ناتجة عن الخصائص التنظيمية التي تتصف بها المنظمة. لذلك ننوه في هذا المقام وكجزء من توفير الصحة والسلامة المهنية، أن تسعى المنظمات جاهدة إلى تطوير بيئة العمل النفسية والاجتماعية بداخلها وذلك من خلال المشاركة والسماح للأفراد بالتعبير عن آرائهم فيما يخص الأمور التي تهمهم كتصميم مضمون أعمالهم، وتحديد أهدافها ومهامها ومسؤولياتها، وكذلك رواتبهم وأجورهم، ومعدلات أدائهم، والظروف المناخية التي يؤدون في ظلها أعمالهم. وتشمل المشاركة أيضاً عمليات التغيير التنظيمي، وتقديم المقترحات المناسبة من أجل تحسين وتطوير العمل بروح تعاونية تخلق مناخاً تنظيمياً مناسباً. ونود الإشارة في هذا الصدد إلى ضرورة قيام المنظمة بإجراء دراسة ميدانية استكشافية في صفوف العاملين قبل القيام بعمليات التحسين والتطوير، وذلك من أجل معرفة آرائهم واتجاهاتهم، فمعرفتها يسهل عليها كثيراً عملية التحسين، وتجعلها قائمة على أساس واقعي وفعلي.

٤- علاقات الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية:

يمكن توضيح هذه العلاقات في المجالات التالية:

٤-١- العلاقة مع الاستقطاب:

يمكن القول وإلى حد ما، أن المنظمة التي تستطيع توفير بيئة عمل مادية ونفسية واجتماعية مناسبة، تكون أماكن عمل محببة، وتكون أيضاً قادرة على استقطاب احتياجاتها من القوى العاملة بفاعلية أكثر من المنظمة التي تكون غير قادرة على ذلك. فمن الواضح أن المنظمات التي تكون معدلات الإصابات والحوادث فيها مرتفعة، تكون في الغالب أماكن عمل غير مفضلة لأفراد القوى العاملة، وهذه المنظمات تحتاج إلى مزيد من الجهود الاستقطابية من أجل توفير حاجتها من الموارد البشرية للازمة لها.

٤-٢- العلاقة مع دوران العمل:

من المعروف أن حوادث العمل التي تؤدي إلى الوفاة والإصابة بالعجز، تمثل خسارة بشرية بالنسبة للمنظمة عليها تعويضها. إن كثرة هذه الحوادث ترفع بلا شك من معدل دوران العمل، ليس فقط بسبب الوفاة والعجز، بل أيضاً بسبب هروب القوى العاملة منها للمنظمات الأخرى، نتيجة ضعف عنصر الحماية والسلامة فيها. ولا شك أن ارتفاع معدل دوران العمل له تكلفة معروفة غنية عن التعريف بها.

٤-٣- العلاقة مع التطوير التنظيمي:

تهدف عمليات التطوير التنظيمي في العادة إلى إصلاح وتنمية المنظمة وخلق جو مناسب للعمل فيها. وقد نوهنا آنفاً عن العلاقة المباشرة القائمة ما بين نوعية حياة العمل النفسية والاجتماعية وبين تحسين الخصائص التنظيمية، التي تضفي على المنظمة جواً يسوده الراحة النفسية والإنتاجية المرتفعة.

٤-٤- العلاقة مع التدريب والتنمية:

تعد عمليات التدريب والتنمية وتعلم تطبيق إجراءات وقواعد الأمن والحماية في مكان العمل، جزءاً لا يتجزأ من برامج الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية، إذ يعد الوعي بها وإدراكها جانباً مهماً في عملية الوقاية من حوادث وإصابات وأمراض العمل، ذلك لأن الفرد يلعب دوراً بارزاً في نجاح برامج الأمن والحماية. إذاً يمكن القول أنه كلما كان تدريب الأفراد فعالاً، كان وعي وإدراك الفرد بإجراءات الأمن والحماية جيداً، وهذا يقلل من نسبة حوادث وإصابات وأمرض العمل.

٤-٥- العلاقة مع الحوافز:

تشير البحوث في مجال دافعية العمل إلى العلاقة المباشرة القائمة بين الروح المعنوية ودافعية الفرد للعمل من جهة والأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية من

جهة ثانية، حيث اعتبر الأخير أحد الحوافز المعنوية التي تؤثر على دافعية العاملين للعمل، وحبهم له، واندماجهم فيه.

٤-٦- العلاقة مع الإنتاجية:

تبرز علاقة الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية مع الإنتاجية وفق ما قدمناه من شرح سابق، من جانبين اثنين هما : التكلفة، والروح المعنوية وعلاقتهما الطردية مع إنتاجية الفرد. فوجود برامج أمن وحماية سليمين يساعدان على تخفيض تكلفة العمل (التي تعتبر جزءاً يدخل في حساب الكفاءة الإنتاجية) من جهة، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من جهة ثانية، وكلاهما بلا شك يؤثران على مستوى الإنتاجية الفردية والكلية للمنظمة ككل.

٤-٧- العلاقة مع التشريعات القانونية:

تنص معظم قوانين وتشريعات العمل في دول العالم اليوم، على ضرورة قيام المنظمات وعلى مختلف أنواعها، بوضع وتنفيذ برامج أمن صناعي وصحة وسلامة مهنية فيها. وقد راحت بعض الدول الصناعية كأمريكا والدول الاسكندنافية على سبيل المثال إلى إحداث أجهزة مركزية مهمتها وضع قواعد إرشادية وإلزامية للمنظمات، من أجل قيامها بوضع وتنفيذ برامج الأمن والصحة والسلامة المهنية فيها، ومراقبة تنفيذها لها. وبالتالي يمكن القول أن موضوع الأمن والحماية اليوم هو جزء من تشريعات العمل في معظم دول العالم.

٥- برنامج الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية:

لتحسين الصحة والسلامة المهنية يستوجب الأمر تخطيط وتنفيذ برنامجاً سليماً يخدم هذا الغرض. ويتم ذلك باتباع خطوات متعددة يكون في نتيجتها الوصول إلى برنامج سليم في هذا المجال، يحمي أفراد القوى العاملة أثناء تأديتهم لأعمالهم في المنظمات التي يعملون فيها وعلى اختلاف نوعياتها. وفيما يلي عرض توضيحي لهذه الخطوات:

٥-١- تجزئة العمل:

يقصد بتجزأة العمل هنا، دراسة وتحليل كل عمل على حدة ومنذ بدايته وحتى نهايته وبكامل جزئياته، فعملية التفتيت (التجزئة) والتحليل تساعدنا إلى حد كبير في معرفة الكيفية التي تؤدى بها كل جزئية، والخطورة المصاحبة لأداء كل منها، فالكثير من حوادث وإصابات العمل تقع بسبب الكيفية المحددة من أجل تنفيذ جزيئات العمل. ويمكن الاستعانة في هذا المجال بدراسات قياس العمل والحركة والزمن التي سبق أن أشرنا إليها في ثنايا الفصول السابقة. ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن تجزئة العمل كما هو موضح أعلاه في مجال الأعمال الذهنية لمعرفة الكيفية التي يؤدى بها واكتشاف الثغرات لا يمكن، وذلك بسبب طبيعتها غير الملموسة. لذلك يكتفي بالنسبة لها دراستها وتحليل الكيفية التي تؤدي بها ككل وليس كأجزاء كما هو الحال بالنسبة للأعمال الصناعية.

٥-٢- تحديد مصدر الخطر:

بعد تجزئة العمل وتحليله، وعلى ضوء نتائجه، وفي ظل ما ناقشناه في موضوع مصادر حوادث وإصابات العمل، يمكننا تحديد ومعرفة مواطن أو مصادر الخطر، التي إما أن يكون مصدرها بيئة العمل المادية وظروفها، أو بيئة العمل النفسية والاجتماعية، أو يكون مصدرها الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته، أو ضعف تدريبه، أو سوء الطريقة التي يؤدي بها العمل، أو ضعف إلمامه بقواعد الأمن الصناعي والحماية والسلامة المهنية ... إلخ. وأياً كان مصدر الخطر، فعملية اكتشافه تساعد كثيراً في وضع السبل الكفيلة من أجل منع حدوثه أو التخفيف منه، وذلك في حالة استحالة منع الخطر نهائياً، كالعمل في المناجم على سبيل المثال وليس الحصر.

٥-٣- تصنيف المخاطر المهنية ومنع والحد من حدوثها:

على ضوء ما تقدم من شرح سابق في موضوع مصادر وحوادث وإصابات وأمراض الأعمال المهنية، يمكننا هنا أن نصنف المخاطر المهنية ضمن فئتين على النحو التالي:

الفئة الأولى: وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم، كالجروح بأنواعها، وفقدان أحد أطراف الجسم، والحروق، وإصابات العين والأذن، والوفاة. هذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادةً ظروف ومناخ العمل المادي وطبيعة العمل نفسه. وبوجه عام يمكن منع وإقلال حدوثها بوسائل متعددة أهمها ما يلي:

- تزويد الأفراد بأدوات واقية كالنظارات، والقفازات، والقبعات الواقية وألبسة خاصة.
- تغيير كلي لطريقة العمل التي يؤدي بها، أو تغيير بعض جزئياته التي تشكل خطورة على الفرد.
- وضع أجهزة إنذار في مكان العمل، وتزويد الآلات بها.
- استخدام وسائل ضبط الكترونية ذاتية، بحيث تتوقف الآلة من تلقاء نفسها عندما يقع الفرد في خطأ عند أدائه للعمل.
- استخدام وسائل فنية لتخفيف حدة الضجيج في مكان العمل ككاتمات الصوت والمواد العازلة على سبيل المثال.
- توفير الإضاءة الجيدة والتهوية، والحرارة المناسبتين في مكان العمل.
- مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل.

يتضح مما تقدم أن جميع الأدوات ووسائل الحماية قد صممت للمساعدة في منع والإقلال من حدوث إصابات العمل، وأن جزءاً لا بأس منها تعتمد فاعليته على قبول واستخدام الأفراد لها. فعلى سبيل المثال يتوقف عدد إصابات العين والحروق على استخدام العاملين للنظارات والقفازات الواقية.

الفئة الثانية: وتضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد نتيجة الأعمال التي يمارسونها، وهذه الأمراض تقسم إلى قسمين: أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين

والعاملون في المخابر على اختلاف أنواعها، وأمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية. ونعرض فيما يلي جدول نوضح فيه بعض الأمراض المهنية ومسبباتها، وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

جدول رقم (١١)

أسباب الأمراض	أنواع الأمراض	الفرد المعرض للمرض أو نوع العمل الممارس
الزرنيخ	سرطان الرئة والغدد اللمفاوية	الكيميائي المستنشق، عمال تكرير النفظ، مصنعو المبيدات الحشرية
البنزين	آنيميا وفقر الدم	عمال تكرير النفط، عمال البتروكيميا، مستخدمو الأصبغة عمال الأحذية، عمال الدهان
الحرير الصخري وهو معدن لا يحترق ولا يوصل الحرارة	مرض الرئة البيضاء، سرطان الرئتين، سرطانات الأعضاء الفسيولوجية الأخرى.	عمال المناجم، عمال صك المعادن وتسويتها، عمال المواد العازلة، عمال ساحات شحن السفن
غاز الفحم	مرض الرئة السوداء	عمال مناجم الفحم
دخان الأفران	سرطان الرئة ـ مرض الكليتين	عمال الأفران
غبار القطن	مرض الرئة البني، انتفاخ الرئة	عمال الغزل والنسيج، عمال حلج الأقطان
الرصاص	أمراض الكلية، الانيميا، تخريب النظام المركزي للأعصاب، العقم.	عمال طحن الرصاص، أطباء الأسنان، عمال تخزين البطاريات
الإشعاع	سرطان الغدة الدرقية، سرطان الرئتين ، سرطان العظام، فقر الدم	الفنيون الطبيون، عمال مناجم اليورانيوم، العاملون في مجال الطاقة الذرية
كلوريد الفينيل	سرطان الكبد، سرطان الدماغ	عمال الصناعات البلاستيكية
الإرهاق والتعب الذهني	أمراض قلبية، ذبحات صدرية ارتفاع ضغط الدم، الاكتئاب النفسي، التوتر العصبي	المديرون
الجلوس الطويل	أمراض العمود الفقري أمراض الرقبة، ضعف النظر	المديرون، الموظفون الكتبة
الملل والسأم	اكتئاب نفسي	وظائف الأرشيف

في الحقيقة إن هذه الأمراض المنوه عنها أعلاه في الجدول السابق والتي هي على سبيل المثال وليس الحصر، لا يمكن القضاء عليها نهائياً، وذلك بسبب أنها ناتجة عن طبيعة العمل نفسه، إلا أنه يمكن الإقلال منها وتخفيفها باستخدام أجهزة وأدوات واقية كالألبسة الواقية ضد الإشعاعات، واستخدام الكمامات، وإلزام المديرين بأخذ إجازات للراحة والاستجمام، وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة، واستخدام الموسيقا في مكان العمل ... إلخ.

٥-٤- تدريب العاملين:

كثير من حوادث وإصابات وأمراض الأعمال المهنية تكون بسبب ضعف وعي وتدريب الأفراد. والتدريب الذي نقصده هنا مكون من أربعة أقسام هي: الأول ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل، على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل، واحتمال تعرضه لحوادث وإصابات وأمراض العمل. أما الثاني فهو يختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله، واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن التي زودته بها المنشأة. أما القسم الثالث فهو يختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم هم أو زملاءهم لإصابة دون أن يفقدوا اتزانهم. القسم الأخير من التدريب يختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلافيها. وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى نقطة مفيدة وهي: أنه بعد انتهاء عملية التدريب والتوعية يوزع على العاملين كراس مطبوع فيه إرشادات متعلقة بقواعد الأمن والحماية. وهناك العديد من المنشآت تقوم بوضع ملصقات في أماكن العمل الفعلية والأماكن العامة فيها، توضح إرشادات الأمن والحماية كتذكير للعاملين بها.

٥-٥- المتابعة والتفتيش:

إن التدريب والتوعية في مجال الأمن والحماية لا يكفيان، بل يجب أن تكون هناك متابعة ورقابة مستمرة من قبل إدارة الأفراد ـ باعتبارها الجهة المختصة في هذا المجال ـ للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمان بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ

عنها، وإجراء التحقيق فيها. ومن الضروري في هذا المجال فرض عقوبات بحق أصحاب المخالفات. وعند حدوث إصابة يجب العمل على دراستها من جميع زواياها للوصول إلى أسبابها وتحليلها، والعمل على تلافيها مستقبلاً. ونود الإشارة هنا إلى أن عملية المتابعة والتفتيش المستمرة تساعد على التمسك بقواعد وإجراءات الأمن والحماية، وعدم التراخي في استخدامها والاستهتار بها من جانب الأفراد العاملين.

٥-٦- سجلات حوادث وإصابات وأمراض العمل:

برنامج الأمن والحماية الفعال هو الذي يعمل على تنظيم سجلات يسجل فيها كافة حوادث وإصابات وأمراض العمل التي يصاب بها الأفراد. والتسجيل هنا يكون تفصيلياً يشمل كافة المعلومات عن الحادثة، وأسبابها والمتضررين منها، والإجراءات التي اتخذت حيالها ... إلخ، فائدة هذه السجلات أنها تساعد المنظمة على تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبعها في مكان العمل. كما تساعدها في إدراك المخاطر والظروف التي تسببها، وهذا كله يمكنها من تطوير برامج الأمن والحماية بشكل مستمر نحو الأفضل.

في نهاية عرضنا لموضوع برامج الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية، نود الإشارة إلى جانب هام يتعلق بهذا الموضوع، ألا وهو المشاركة في وضع هذه البرامج من قبل الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم ونوعياته. وتتم المشاركة في الحقيقة عن طريق ممثلين عن العاملين، الذين غالباً ما يكونوا نقابيين ترشهم النقابة للمساهمة مع إدارة الأفراد في وضع هذه البرامج. وتتجلى فائدة المشاركة التي هي مدار حديثنا هنا، بالقناعة التي تحدثها لدى العاملين بجدوى وأهمية إجراءات ووسائل الأمن والحماية التي تتضمنها البرامج المعدة من أجل هذا الغرض. كما تتجلى بالاستخدام الصحيح لها، فالقناعة تسهم إلى حد كبير في خلق الدافعية المناسبة لفهمها جيداً، واستخدامها استخداماً صحيحاً. وينصح في هذا المجال ألا تكون المشاركة مقتصرة على وضع البرامج فحسب، بل تكون أيضاً في مجال المتابعة من أجل التأكد من التطبيق والاستخدام

الصحيحين لها، وتأخذ المتابعة عادة شكل لجان مشاركة من قبل إدارة الأفراد العاملين، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية.

٦- عناصر برنامج الأمن الصناعي:

إن أي برنامج للأمن الصناعي لابد وأن يتضمن العناصر الأساسية التالية :

٦-١- الدعم من قبل الإدارة العليا :

لكي يكون برنامج الأمن الصناعي فاعلا لابد وأن يدعم ويقدم له العون من قبل الإدارة العليا. حيث أن البرنامج الذي لا تقتنع به الإدارة ولا تقدم له الدعم اللازم غالبا ما يكون غير فاعل وبالتالي يؤدي إلى استمرارية حوادث العمل وزيادتها بدلا من نقصانها.

ويتمثل الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا في الجوانب التالية :

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.

٦-٢- 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.

٦-٣- 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.

٦-٤- التعليم والتدريب :

يعتبر عنصر التدريب والتعليم من العناصر الأساسية التي لابد من توفرها للأفراد العاملين للتقليل والحد من الحوادث أثناء العمل. حيث أن التدريب والتعليم يركز على الإجراءات الصحيحة في العمل وإرشاد الأفراد وتوجيههم فيما يتعلق بالتعليمات والضوابط الخاصة بالصيانة والأمن الصناعي، وللمشرف المباشر دور كبير في توجيه الأفراد العاملين وبصورة خاصة الأفراد الجدد حول طبيعة العمل ودرجة المخاطرة فيه وكيفية الوقاية من الحوادث الصناعية في المنظمة لتنمية وعي الأفراد العاملين حول المخاطر المهنية ومن هذه الوسائل الدوريات التي تصدرها المنظمة والتي لابد وأن تتضمن الإجراءات الوقائية والتحذير والتنبيه عن مواقع الخطر، كما وأن الخرائط والملصقات الجدارية وكافة الوسائل السمعية والبصرية من الممكن أن تساهم في توعية الأفراد العاملين لتجنب مخاطر العمل والحوادث الصناعية.

٦-٥- توثيق الحوادث :

من الضروري الاحتفاظ بسجلات خاصة حول الحوادث الصناعية في كل منظمة، هذه السجلات توضح عدد ونوع الحوادث والأمراض الصناعية وكذلك الخسائر الناجمة عن حصول هذه الحوادث كالأيام المفقودة من العمل والإصابات والأمراض الناجمة عن

حوادث العمل. ومن الممكن أن تنظم السجلات وفقا لدرجة خطورة الحادث إلى الفقرات التالية :

١. حوادث مؤدية إلى الوفاة.

٢. حوادث مؤدية إلى فقدان أيام العمل.

٣. حوادث مؤدية إلى أضرار طفيفة تم السيطرة عليها واستخدمت الإسعافات الأولية في حينها.

كما وأنه من الممكن أن يكون السجل أكثر تفصيلا بتوضيح الحوادث التي أدت إلى عجز جزئي أو كلي أو توقف العمل لساعات محددة.

إن تسجيل الحوادث ذا أهمية في تحديد وقياس معدلات الحوادث كمعدل تكرار الحوادث ومعدل شدة الحادث.

إن معدل تكرار الحوادث عبارة عن عدد الحوادث خلال فترة معينة قياسا بعدد ساعات العمل الفعلية خلال نفس الفترة مضروباً في ١,٠٠٠,٠٠٠.

أما شدة أو فداحة الحادث فهو مقياس لمدى تأثير الحادث على العمل وهذا التأثير يتوضح من خلال أيام العمل المفقودة من جراء الحادث.

٦-٦- تحليل الحوادث :

من الضروري تحليل الحوادث الصناعية وفقا لمعايير معينة منها كلفة الحوادث وأسبابها. إن الهدف الأساسي من تحليل الحوادث هو لتعريف الأفراد العاملين بالتكاليف الحقيقية المتسببة جراء الحوادث كما وأن تحليل أسباب الحوادث يؤدي إلى تشخيص الحوادث التي تنجم عن الأفراد العاملين وكذلك الحوادث التي يكون سببها ميكانيكي، حيث أن الحوادث المتسببة من قبل الأفراد العاملين لابد وأن تلقى اهتماما كبيرا من قبل الإدارة نظرا لتداخل عوامل عديدة فيها.

إن تحليل كلف الحوادث الصناعية يستوجب تحديد التكاليف التالية التي تنجم عن الحوادث :

١. كلف تعطيل المكائن والمعدات والمباني وتلفها.
٢. كلف الأجور المدفوعة عن الوقت الضائع بسبب الحادث.
٣. كلف الأجور المدفوعة عن الوقت الضائع للأفراد المصابين بسبب الحادث.
٤. كلف علاج الأفراد العاملين المصابين.
٥. كلف الفحص وتسجيل الحوادث الحاصلة.
٦. 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 وأثنائه وأي فرد لا يراعي هذا الشرط يعاقب فعليا.

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.

٧- معدلات الأمن والصحة والسلامة المهنية:

قبل استعراض وشرح معدلات الأمن والصحة والسلامة المهنية، نود الإشارة إلى أن حساب هذه المعدلات لا يمكن أن يتم دون وجود سجلات يدون فيها الحوادث والأمراض والإصابات التي تقع بسبب ظروف العمل الناجمة عن بيئته المادية أو النفسية، فالسجلات توفر لنا البيانات والمعلومات المطلوبة التي على أساسها تحسب المعدلات. ويفي حساب معدلات الأمن والصحة والسلامة المهنية، في أنها مؤشرات تدل على مدى فاعلية إجراءات ووسائل الأمن والحماية المتبعة في المنشأة، حيث ارتفاعها يشير إلى ضعف فاعليتها، في حين أن انخفاضها يعطي مدلولاً عكسياً لذلك. إذاً يمكن أن حساب المعدلات هو عمل تقييمي لمدى فاعلية الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية في المنظمات، يسهم في توجيه جهود العاملين في هذا المجال إلى نقاط الضعف الموجودة في برامج الأمن والحماية لتلافيها. ومن أبرز المعايير المستخدمة في هذا المجال المعايير التالية: معدل وقوع الحوادث والأمراض، ومعدل ساعات العمل المفقودة، ومعدل تكرار الحوادث. ونود التأكيد في هذا المقام وقبل قيامنا بشرح كيفية حساب هذه المعدلات، إلى أن عملية الحساب هذه لا تأخذ في اعتبارها سوى الحوادث والإصابات والأمراض الناجمة عن العمل فقط، وتستبعد التي تحدث بسبب غير العمل. وفيما يلي شرح لكيفية حساب هذه المعدلات:

أ- معدل وقوع الحوادث والأمراض:

يتم حساب هنا المعدل على النحو التالي:

$$\frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل والتي نتج عنها أمراض أو أضرار} \times \text{مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

ويمكن حساب عدد ساعات العمل المتاحة عن طريق ضرب عدد العاملين بعدد ساعات العمل الأسبوعية ثم بعد ساعات العمل في السنة، إذا كان حساب المعدل يجري

حسابه لسنة واحدة. فإذا كان عدد العاملين /٥٠٠/ وعدد ساعات العمل الأسبوعية /٤٠/ ساعة عمل، وعدد أسابيع العمل في السنة /٥٠/ أسبوعاً فيكون عدد ساعات العمل المتاحة في هذه الحالة عندئذٍ: ٥٠٠ × ٥٠ × ٤٠ = ١٠٠٠٠٠٠ ساعة عمل.

ب- معدل ساعات العمل المفقودة:

تعكس تسمية هذا المعدل حساب ساعات العمل الفعلية المفقودة بسبب الإصابات والأمراض، وهو يأخذ في اعتباره أن الإصابات والأمراض ليست متساوية من حيث خطورتها وضررها، فهناك حوادث ينتج عنها توقف طويل عن العمل، في حين أن إصابات وأمراض أخرى ينتج عنها توقف أقصر، وإصابات أخرى أيضاً ينتج عنها توقف نهائي عن العمل كالوفيات وحالات العجز الكلي عن أداء العمل. ويجري في العادة تصنيف الأضرار والأمراض ضمن أربع فئات هي: الموت، عدم مقدرة كلية دائمة على العمل (عجز دائم)، عدم مقدرة جزئية دائمة على العمل (إعاقة جزئية دائمة لكن تمكن الفرد من العمل)، عدم مقدرة مؤقتة على العمل. ويجري حساب ساعات العمل المفقودة عن طريق ما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي ساعات العمل المفقودة} \times ١ \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

ونصل إلى عدد ساعات العمل المفقودة من خلال كشوف الحضور للعمل، أما عدد ساعات العمل الفعلية فيمكن الوصول إليها بطرح ساعات الإجازات والعطلات الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة. ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن ساعات العمل المفقودة لا توضح لنا مدى خطورتها على المنشأة. فقد تتساوى ساعات العمل المفقودة بين منشأتين، إلا أن الساعات في المنشأة الأولى قد يكون معظمها ناتج عن إصابات مؤقتة، في حين أن الثانية قد تكون النسبة الأكبر من هذه الساعات ناتجة عن حوادث وأمراض مقدرة كلية أو وفاة، لذلك عند اتخاذ هذا المعدل كمعيار للتحليل والتقييم يجب

أن ينظر إلى المعدلات الجزئية التي يتكون منها، وهنا تأتي ضرورة حساب معدلات فئات تصنيف الحوادث والأمراض كل على حدة كما أشرنا سابقاً، فعملية الحساب الجزئية تعطينا رؤيا ووضوحاً أكثر في عملية التقييم ومعرفة مدى الخطورة.

ج- معدل التكرار:

يستخدم هذا المعدل من أجل معرفة معدل تكرار وقوع وحدوث كل حادثة ومرض على حدة، وهذا يتطلب بالتالي ضرورة تصنيف الحوادث والأمراض من أجل حساب معدل تكرار كل منها على حدة، مع الإشارة إلى احتمال وجود حوادث وأمراض نادرة قد لا يتكرر حدوثها أو الإصابة بها. ويتم حساب معدل التكرار على النحو التالي:

$$\frac{\text{عدد مرات حدوث الإصابة أو المرض اللذين ينتج عنهما ضرر} \times ١ \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة للمناقشة

س١: ابحث في مفهوم وأهمية وظيفة الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية موضحاً أهدافها ؟

س٢: ابحث باختصار في مصادر حوادث وإصابات العمل ؟

س٣: ناقش أهم الخطوات الواجب إتباعها عند إعداد برنامج الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية؟

س٤: ناقش أعم العناصر الواجب أن يتضمنها برنامج الأمن الصناعي؟

جامعة حلب
UNIVERSITY OF ALEPPO

أسئلة الخيارات المتعددة

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

من فوائد برنامج الأمن الصناعي في المنظمة:

A- زيادة الإنتاجية.

B- رفع الروح المعنوية.

C- خفض تكلفة العمل.

D- كل ما سبق.

يمكن معالجة الملل والسأم كأحد الظروف المادية لإصابات العمل من خلال:

A- وظيفة تصميم العمل.

B- وظيفة تحليل العمل.

C- وظيفة الأمن الصناعي.

D- وظيفة تقويم الأداء.

يمكن معالجة مشكلة عبء العمل كأحد الظروف المادية لإصابات العمل من خلال:

A- وظيفة تصميم العمل.

B- وظيفة تحليل العمل.

C- وظيفة الأمن الصناعي.

D- لا شيء مما سبق.

من وظائف الموارد البشرية التي يمكن أن تعمل على زيادة فعالية برنامج الأمن الصناعي:

E- وظيفة التعويضات.

F- وظيفة تقويم الأداء.

G- وظيفة التدريب.

H- كل ما سبق.

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

يتم الاعتماد في تصميم برنامج الأمن الصناعي وتحديد مكوناته على وظيفة:

A- الاستقطاب.

B- تحليل العمل.

C- A+B.

D- لا شيء مما سبق.

من فوائد برنامج الأمن الصناعي:

A- تحسين نوعية حياة العمل.

B- زيادة الإنتاجية.

C- رفع الروح المعنوية.

D- B+C .

- من ظروف بيئة العمل النفسية والاجتماعية كأحد مصادر حوادث وإصابات العمل:

E- شعور الفرد بالأهمية.

F- توفير الحوافز.

G- تخفيض عبء العمل.

H- A+B

جامعة حلب
UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الفصل الثاني عشر

انضباط الأفراد العاملين

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن يتعرف على:

١- مفهوم انضباط الأفراد العاملين

٢- إدارة الانضباط

٣- تصميم نظام الانضباط

عناصر الوحدة:

١- مفهوم انضباط الأفراد العاملين

٢- إدارة الانضباط

٣- تصميم نظام الانضباط

٣- ١- مسؤولية الانضباط

٣- ٢- مدى ملائمة الإجراءات التصحيحية

٣- ٣- الإجراءات التصحيحية

٣- ٤- العوامل المساهمة في تحديد الإجراءات الانضباطية

٣- ٥- أنواع المشاكل الانضباطية

٣- ٦- أنواع الجزاءات (العقوبات)

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

جامعة
حلب
١٩٥٨
UNIVERSITY
OF
ALEPPO

الفصل الثاني عشر
انضباط الأفراد العاملين

مقدمة:

في كل منظمة ومهما تماسكت هذه المنظمة من حيث التعاون والانسجام بين الإدارة والأفراد العاملين، ومن حيث تهيئة الظروف البيئية المادية المناسبة لأفرادها لابد وأن يكون هناك بعض الأفراد العاملين الذين تنجم وتبرز عنهم سلوكيات غير متطابقة مع ضوابط العمل والمنظمة. هذه السلوكيات والمشاكل معظمها يتمثل بالتأخر عن العمل والغياب المتكرر ومشاكل عدم الاتفاق بين الأفراد العاملين أو رفض إطاعة الأنظمة والتعليمات الإدارية إضافة إلى ذلك عدم الالتزام بضوابط وقواعد الأمن الخاص بالعمل.

إن هذه المشاكل وغيرها تستلزم وضع وإعداد نظام خاص من قبل الإدارة الهدف الأساسي منه تعديل السلوك غير المتطابق مع ضوابط العمل، وهذا النظام يدعى بنظام الانضباط أو التأديب.

١- مفهوم انضباط الأفراد العاملين:

يقصد بالانضباط توافق سلوك الأفراد العاملين مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد من قبل الإدارة إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل.

يشير المفهوم الوارد أعلاه إلى حقيقة مهمة وهي المحاولات المستمرة للأفراد العاملين في تكييف سلوكهم ليتوافق مع السلوك المحدد من قبل الإدارة بحيث تتكون لديهم مشاعر مسبقة مبنية على أساس أن هذا السلوك المتوافق هو الأسلوب الصحيح والمقبول وهذا ما يسمى بالانضباط الذاتي. ومع كل ذلك فإنه قد يظهر بعض الأفراد الذين لا تتكون لديهم مثل هذه المشاعر الذاتية مما يستوجب معه اتخاذ الإجراءات

اللازمة لتعديل سلوكهم وفقا لأسس معينة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة إتباع الأسس السلوكية الدافعية بشكل مسبق للإجراءات العقابية.

ولذلك لابد لنظام الانضباط من أسس وقواعد لإدارته مع التأكيد وإبراز الجانب الإيجابي في نظام الانضباط (ضبط السلوك بدون عقوبة). حيث أشارت الكثير من الدراسات في هذا المجال إلى أن نظام الانضباط السلبي يسبب المقاومة واللامبالاة وعدم الرغبة في المساهمة لتطوير المنظمة. وهناك من الباحثين من يوضح بأن العقوبات بالدرجة الأساس ليست أسلوبا لوضع نهاية لتصرف وسلوك سلبي وإنما هي رغبة من الرؤوساء في فرض سيطرتهم وإعلام المرؤوسين عن مدى قوتهم وقدرتهم.

إن كل ما تقدم يدعونا للقول بأن الأفراد الذين يواجهون العقوبات بسبب سلوكهم غير المنسجم مع ضوابط العمل يشعرون بأن هناك عدم عدالة في النظام بسبب احتواء هذه العقوبات على عناصر الضرر الذي يلحق بهم علما أن هذا الضرر من الممكن أن يتخذ من قبل الإدارة كمرحلة نهائية وليس كخطوة أولية.

٢- إدارة الانضباط:

يمكن الاعتماد على بعض الأسس الجوهرية في توجيه وإدارة السلوكيات السلبية للأفراد العاملين، هذه الأسس هي :

١. الاعتماد على الإجراءات التصحيحية بدلاً من الإجراءات الفعلية : كما سبق وأن أوضحنا أن نظام الانضباط يهدف إلى تصحيح السلوك غير المرغوب فيه، ولذلك لابد وأن يضع مدراء الأفراد نصب أعينهم عند تصميم هذا النظام حقيقة أساسية وهي أن العقاب هو الوسيلة الأخيرة لضبط السلوك غير السوي وليس هو الهدف.

٢. أن تأخذ الإجراءات التأديبية خطوات متدرجة : المقصود بالتدريج في إجراءات الانضباط هو البدء بأقل الجزاءات وأخفها كالتنبيه الشفوي الذي يعقبه التنبيه التحريري ومن ثم الإنذار، وبالتالي ففي حالة استمرارية السلوك غير السوي من

قبل الأفراد العاملين والمؤثر على سير العمل بدرجة كبيرة يتم اللجوء إلى الإجراءات الأشد كالنقل والعزل ...الخ. إن أساس الخطوات المتدرجة أو التدريجية يمكن إتباعه في كافة المواقف الحاصلة من قبل الأفراد العاملين على الرغم من أن العقوبة الانضباطية تتناسب مع شدة الموقف.

٣. إتباع مبدأ الردع المباشر لكل مخالفة : يقصد بهذا المبدأ عدم ترك المخالفة دون توجيه من قبل الإدارة في السرعة الممكنة وفي وقت حصولها. أي أن على الإدارة أن تشعر الأفراد المخالفين بمخالفتهم فورا ، هذا المبدأ في نظام الانضباط يكون مشابها لعملية لمس الفرن الساخن حيث أنه بمجرد اللمس تكون هناك استجابة مباشرة من قبل اليد لتجنب الإصابة بالحرق مما يستلزم معه سحب اليد وعدم تعريضها مرة ثانية إلى الفرن الساخن. ومثلما يحصل مع الفرن الساخن يمكن أن نعتمد على ذلك فيما يتعلق بالمخالفات أو السلوك غير السوي في العمل حيث أنه من الضروري عدم ترك المخالفات أياً كان مصدرها وبغض النظر عن الفرد المتسبب فيها، حيث كلما كانت الإجراءات اللازمة للحد منها سريعة وفورية أدى ذلك إلى ارتباط العقوبة بالمخالفة وليس بشخص المدير الذي أنزلها.

٤. إتباع أساس الثبات والتوافق في الجزاءات : هذا الأساس يتطلب ضرورة توضيح السلوك المرغوب والمسموح فيه من قبل الأفراد العاملين وكذلك السلوكيات غير المرغوب فيها ولجميع الأفراد العاملين دون استثناء، ولذلك فإن أي خلل أو تصرف من قبل أي فرد في المنظمة مهما كان مستواه أو موقعه الإداري لابد وأن يكون مقابلته والحد منه من قبل الإدارة بأسلوب واحد لا يختلف باختلاف العوامل المرتبطة بالأفراد وبصورة خاصة العوامل غير الموضوعية.

٣- تصميم نظام الانضباط

لتصميم نظام انضباط الأفراد العاملين في المنظمة لابد من تحديد بعض الأسس الرئيسية التي تشكل هذا النظام وتساهم في نجاحه وزيادة فاعليته في تحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل بالحد من الظواهر السلوكية السلبية في العمل وإحداث توافق بين السلوك التنظيمي المطلوب وسلوك الأفراد العاملين.

من هذه الأسس ما يلي :

١. من المسؤول عن تطبيق الانضباط ؟
٢. مدى ملائمة الإجراءات التصحيحية.
٣. تطبيق الإجراءات التصحيحية.
٤. تحديد العوامل المساهمة في تحديد الإجراءات الانضباطية.
٥. تحديد أنواع المشاكل.
٦. تحديد أنواع الجزاءات أو العقوبات.

٣- ١- مسؤولية الانضباط:

كما سبق وأن تمت الإشارة إليه في الفقرات السابقة بأن أفضل طريقة في الانضباط تكون من قبل الفرد نفسه (الانضباط الذاتي) حيث يكون الفرد العامل نفسه الأساس الرئيسي في نجاح الانضباط وتحقيقه وفقا لمتطلبات المنظمة، وهناك اتجاه آخر يبرز الحاجة إليه في حالة عجز الأفراد العاملين في توجيه أنفسهم وسلوكياتهم وفقا للضوابط التنظيمية، هذا الاتجاه هو التأثير الخارجي من قبل المشرف المباشر الذي يعتبر المسؤول الأول عن سلوك الأفراد العاملين. فهو أكثر معرفة وإدراكا بمستوى الأداء المطلوب. إن الانتقادات الموجهة من قبل المشرف المباشر الذي يكون أو يفترض أن تكون علاقته جيدة بالأفراد العاملين ويكون موضع تقدير من قبلهم بحيث يؤثر فيهم من خلال توجيهاته وانتقاداته، كما وأن هناك اتجاه لدى بعض المنظمات في الاعتماد على مرشدين خارجيين يتم الاستعانة بهم في متابعة الأفراد العاملين.

٣- ٢- مدى ملائمة الإجراءات التصحيحية

يعتقد بعض المدراء بأنه من الضروري البدء بإجراءات التعديل للسلوك حالما يرتكب الفرد العامل أي خطأ، في حين يذهب البعض الآخر إلى ضرورة تأجيل اتخاذ أي إجراء إلى حين تكرار الخطأ. ولابد لنا أن نعرف الوقت المناسب الذي لابد فيه من تطبيق واستخدام إجراءات معينة لضبط السلوك المنحرف. إن نظام الانضباط الإيجابي يتطلب أولاً الاعتماد على الإجراءات التصحيحية حالما يحصل الخطأ من قبل الفرد العامل وذلك بعد التأكد من كافة الظروف والمتغيرات المسببة، فأي إجراء انضباطي لا يمكن اتخاذه ما لم يتم جمع الحقائق حوله لتجنيب الإدارة من الوقوع في خطأ آخر نتيجة عدم احاطتها بالأسباب والمسؤولين الفعليين عن هذا الخطأ مما يؤدي بالتالي إلى الكثير من التأثيرات السلبية على الفرد وعلى المنظمة.

٣- ٣- الإجراءات التصحيحية:

بعد تحديد وتشخيص الخطأ من حيث مسبباته ومصدره والتأكد من أن بعض الأفراد العاملين في حاجة إلى مساعدة الإدارة من خلال التوجيه والانتقادات البناءة، لابد هنا أن يأخذ المدير على عاتقه القيام بهذه العملية ويتم ذلك بمقابلة الأفراد العاملين ومناقشتهم في كافة الظروف المحيطة بالمشكلة لتحديد الوسائل الفاعلة لتعديل أدائهم، ولكي تكون هذه المقابلة فعالة وتقلل من الجوانب السلبية لابد من مراعاة ما يلي :

١. سرية المقابلة : من الضروري أن تكون المقابلة بين الفرد العامل والمدير في سرية تامة بهدف إزالة التهديد الذي يصاحب الفرد في أن سلوكه غير منضبط قياسا بسلوك الأفراد العاملين معه وبالتالي فإن سمعته وعلاقته مع زملائه سوف تتأثر سلبيا إزاء ذلك، إضافة إلى ذلك فإن المقابلة السرية لابد وأن تحمل في طياتها الثقة والموضوعية الكاملة في التصرف والتوجيه من قبل المدير.

إن سرية المقابلة بهدف توضيح الإنحرفات أو الخطأ في سلوك الفرد العامل أثبتت فاعليتها قياسا بالعلنية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن الأفراد العاملين يميلون للاستجابة للانتقادات البناءة الموجهة إليهم بصورة مباشرة بدرجة أكبر من استجابتهم لنفس الانتقادات لكن أمام الرأي العام.

٢. فهم الأفراد لأدوارهم وأعبائهم ومسؤولياتهم في العمل. قبل توجيه عملية الانتقادات والإجراءات التصحيحية اللازمة لابد من التأكد من أن الفرد يفهم دوره وأعباءه ومسؤولياته بشكل واضح، حيث أن الأهداف غير الواضحة والأدوار غير المفهومة لابد أن تتخذ الإجراءات اللازمة بصددها من قبل الإدارة قبل توجيه الانتقادات من قبل المشرف المباشر.

٣. من الضروري أن تكون الانتقادات موجهة للسلوك وليست مركزة على الشخص نفسه بتوجيه الاتهامات له، فالفرد العامل الذي يقصر في أدائه لعمله لا نصفه بأنه لا يريد أن يعمل بشكل صحيح وإنما لابد من الإشارة إلى ذلك بتحديد جوانب الصعوبات في عمله كأن تقول له يبدو أن هناك صعوبات تواجهك في عملك، ماذا يمكن عمله لتصحيح ذلك ؟

٤. من الضروري إشراك الفرد العامل إيجابيا في الإجراءات التصحيحية المناسبة، وذلك من خلال الاعتماد على آرائه ومقترحاته قدر الإمكان وتطبيق هذه المقترحات كحلول للمشكلة المؤدية إلى الخطأ.

٥. تقويم سلوك الأفراد العاملين بعد تطبيق الإجراء التصحيحي وذلك بمتابعة السلوك للكشف عن مدى تعديله وفقا لما هو محدد ومطلوب ومحاولة تحفيز الأفراد العاملين الذين يساهموا بشكل إيجابي في تصحيح أخطائهم بعد تطبيق الإجراءات التصحيحية.

٦. تطبيق الجزاءات والعقوبات على السلوكيات غير المرغوب فيها بشكل موضوعي مع توضيح الظروف التي أدت إلى استخدام وتطبيق العقوبات، إضافة إلى ذلك لابد من توضيح الأساليب والإجراءات اللازمة إتباعها من قبل الأفراد لتجنب هذه العقوبات مستقبلا.

٣- ٤- العوامل المساهمة في تحديد الإجراءات الانضباطية

لضرورة ترصين القرار المتخذ من قبل الإدارة فيما يتعلق بالإجراء الانضباطي المناسب، هناك بعض العوامل أو المتغيرات التي تعتبر كمرشد أو موجه للإدارة في هذا المجال وهذه العوامل هي:

أ- جدية المشكلة :

هذا يعني فداحة وشدة المشكلة من حيث تأثيرها على العمل والمنظمة. فمشكلة عدم الأمانة والسرقة في العمل أكثر في تأثيرها من مشكلة التأخير لعدة دقائق عن العمل.

ب- مدة بقاء واستمرارية المشكلة :

المشكلة التي تستغرق وقتا طويلا لإزالتها من خلال دراسة المتغيرات العديدة المساهمة فيها أكثر وطأة على المنظمة من تلك التي يمكن إزالتها وإيجاد الحلول اللازمة لها بسرعة ووقت قصير.

ت- مدى تكرار المشكلة :

إذا ما تكررت المشكلة ذاتها لأكثر من مرة ومن قبل نفس الفرد أو الأفراد العاملين فلابد من إعادة النظر بإجراءات الانضباط والقرارات الانضباطية السابقة.

ث- خلفية الفرد العامل المسبب للخطأ :

لابد من معرفة وتحديد مستوى أداء الفرد العامل مرتكب الخطأ ومدة خدمته في المنظمة وخبرته في العمل، حيث أن الفرد العامل الجديد من الممكن أن تصدر عنه

سلوكيات تدل على عدم توافقه وانسجامه مع بيئة العمل والمنظمة مما يتطلب معه إجراءات مختلفة عن الفرد العامل ذي الخبرة الطويلة إذا ارتكب نفس الخطأ.

ج- مدى وجود عوامل مخففة للمشكلة :

فمثلاً إن العامل الذي لا يصل إلى الأداء المطلوب في العمل بسبب قلة خبرته ومهارته يكون مستوى خطئه أقل من الفرد العامل الذي يهمل عمله بصورة عمدية من خلال قضاء وقت العمل في الزيارات الخصوصية.

ح- تطبيقات نظام الانضباط في المنظمة :

لابد من دراسة الإجراءات الانضباطية السابقة التي سارت عليها المنظمة ولكافة أقسامها بغرض تحقيق العدالة ومحاولة تشخيص أي خلل حصل في الماضي ومحاولة علاجه وتجنبه في الإجراءات الانضباطية الحالية والمستقبلية.

خ- التأثيرات من جراء تطبيق النظام على الأفراد العاملين الآخرين :

لابد من دراسة وتحليل مدى تأثير تطبيق الإجراءات الانضباطية المختلفة على الأفراد الآخرين في المنظمة إضافة إلى الفرد العامل صاحب المشكلة.فالجزاء الذي يؤدي إلى ظهور أو احتمال ظهور تأثيرات سلبية على الأفراد العاملين في الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة في المنظمة يؤدي إلى إضافة مشاكل أخرى للإدارة هي في غنى عنها مما يتطلب معه ضرورة التحري والكشف عن مدى حصول مثل هذه التأثيرات وتجنبها في القرارات الخاصة بالانضباط.

د- توفر المستندات المدعمة للإدارة :

من الضروري توفير كافة الأدلة والمستندات التي تدعم القرار المتخذ من قبل الإدارة في الحد من السلوك المنحرف للأفراد العاملين بحيث يمكن إبراز هذه المستندات عند الضرورة وبصورة خاصة عندما يتظلم الفرد من القرار الانضباطي.

إن القرار الانضباطي لا يكون له وزن إن لم يستند ويدعم بمعلومات وافية ودالة على المشكلة الحاصلة.

٣- ٥- أنواع المشاكل الانضباطية:

من المعروف بأنه في أية منظمة سواء كانت كبيرة أم صغيرة ممتلكة من قبل الدولة أم من قبل القطاع الخاص وسواء كانت منظمة إنتاجية أم خدمية لابد وأن تواجه بالمشاكل التالية :

أ- مشاكل الانتظام في العمل :

هذه المشاكل تمثل أكثر المشاكل وضوحا وانتشارا في كافة المنظمات، ففي دراسة ٢٠٠ منظمة كان ٦٠٪ منها تستخدم أكثر من ١٠٠٠ فرد عامل وجد بأن الغيابات والتأخيرات وسوء استخدام الأجازات المرضية وجوانب أخرى من الانتظام في العمل والدوام كانت تشكل مشكلة رئيسية لحوالي ٧٩٪ من هذه المنظمات.

إن هناك أسباب عديدة تؤدي إلى ظهور، وتفاقم هذه المشكلة في المنظمات المختلفة منها :

أ- عدم اهتمام المنظمة بحاجات ورغبات الأفراد العاملين وإنما التركيز على تحقيق أهدافها التنظيمية.

ب- انعدام أو ضعف تكيف الفرد للعمل والمنظمة وبصورة خاصة العاملين الجدد.

ت- قلة الخبرة والمعرفة بالعمل وما يترتب عليه من ظهور عدم الرضاء عن العمل وارتفاع معدلات الغياب والتأخر.

ث- انعدام أو ضعف الحوافز المرتبطة بالانتظام في العمل وبصورة خاصة فيما يتعلق بالأجازات المرضية حيث يتساوى الأفراد العاملين الذين يتمتعوا بهذه الخدمة والأفراد الذين لا يتمتعون بها.

ب- مشاكل سلوك الأفراد في العمل :

تضم هذه المشاكل كافة المخالفات التي يرتكبها الأفراد العاملين في المنظمة والتي تتنافي مع ضوابط العمل كعدم التعاون والمشاحنات وعدم استخدام الأجهزة والأدوات الواقية في الأعمال التي تتطلب ذلك والإهمال والتقصير إضافة إلى عدم إطاعة أوامر الرؤساء. أن جميع المشاكل من هذا النوع تمثل خرقا واضحا لقواعد وضوابط المنظمة وبالنظر إلى أن أغلب هذه المشاكل من الممكن معرفتها وتشخيصها بسهولة كالأجازات المرضية (غير الضرورية) أو المشاحنات أو الصرعات غير الظاهرية. مثل هذه المشاكل تستوجب التروي والحذر عند اتخاذ قرار معين حول الإجراء الانضباطي اللازم ما لم يتم الإحاطة بكافة العوامل والمتغيرات المحيطة بالأفراد العاملين ومن ثم إتباع الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

ج- عدم الأمانة

إن مشاكل عدم الأمانة في العمل من المشاكل غير المنتشرة بدرجة كبيرة في المنظمات، ومن المشاكل المرتبطة بعدم الأمانة : السرقات في العمل وإعطاء معلومات غير دقيقة عن حياة الأفراد العاملين وإفشاء الفرد العامل للمعلومات السرية الخاصة بالعمل والمنظمة.

إن هذا النوع من المشاكل يتطلب الإجراءات الانضباطية الشديدة نظراً لتأثيره الكبير على قيم وضوابط العمل.

٣- ٦- أنواع الجزاءات (العقوبات):

تأخذ إجراءات الانضباط بصورة عامة خطوات متعاقبة، تمثل كل خطوة منها شكل من أشكال العقوبات أو نوعا منها. ومن هذه العقوبات وبالتعاقب : التنبيه الشفوي، التنبيه التحريري والإيقاف الوقتي عن العمل، ومن ثم تنزيل الدرجة وقطع الراتب وأخيرا الفصل أو العزل عن العمل.

التحذير الشفوي

تعتبر هذه العقوبة من أخف أنواع التأديب وتكون فاعلية هذه العقوبة كبيرة إذا تمت بشكل غير رسمي يبعد عن الفرد أية إساءة لسمعته بين زملائه. حيث يفضل استدعاء الفرد العامل صاحب المشكلة من قبل المدير أو المشرف المباشر وتنبيهه عن الخطأ الذي ارتكبه وتكون المناقشة بسماع وجهة نظر الفرد العامل حول الحلول الممكنة لمشكلته ومساعدته في حلها لمنع تكرارها مرة ثانية. مثال على المشاكل التي من الممكن أن يتبع هذا الأسلوب بصددها، مشاكل التأخير عن العمل.

إذا كان الإجراء (التنبيه الشفوي) ذا فائدة فسوف يتم تصحيح الموقف الذي يمثل مشكلة أما إذا لم تحل المشكلة فيتم اللجوء إلى إجراء آخر أكثر شدة وهو التحذير المكتوب.

التحذير أو التنبيه التحريري

يمثل الخطوة الثانية من التدرج في الانضباط وهو في واقع الحال وفي أكثر الأنظمة الخطوة الرسمية الأولى من إجراءات الانضباط بسبب كونه يصدر رسمياً. إن هذا النوع من الجزاءات يتم ليس فقط بالتحذير التحريري للموظف وإنما بإرسال نسخة من هذا التحذير إلى إدارة الأفراد لوضعه في ملف الفرد العامل، وغالبا ما يتم تحديد المشكلة التي ارتكبها الفرد العامل ووضع الإجراءات اللازمة لتصحيحها وتحديد ما سيتم عمله من قبل الإدارة إذا حصل تكرار للمشكلة ذاتها من قبل نفس الفرد العامل.

الإيقاف عن العمل وقتياً

هذا النوع من الجزاءات يمثل الخطوة التالية من الانضباط وهو في العادة يلي الخطوتين السابقتين عدا الحالات التي تكون المخالفة شديدة وأساسية مما يتطلب معها اللجوء إلى هذا الإجراء دون المرور بالخطوات السابقة.

إن التوقف عن العمل ربما يكون ليوم واحد أو عدة ساعات أو عدة أسابيع لا تتجاوز الشهر الواحد.

إن الكثير من المنظمات لا تلجأ إلى هذا الإجراء بسبب التأثيرات النفسية على الفرد العامل وعلى الإنتاجية لاسيما إذا كان الفرد العامل الذي اتخذ الإجراء بحقه يملك المهارات والقدرات المتخصصة التي تسهم مساهمة كبيرة في الأداء.

تنزيل الدرجة

قد يكون التوقف الوقتي عن العمل في مواقف معينة غير فاعل ولا يتم الاعتماد عليه كثيرا، ولذلك يتم الاعتماد على إجراء آخر وهو تنزيل درجة الفرد العامل أي وضع الموظف في عمل أقل مستوى أو درجة من العمل الذي هو فيه حاليا.

إن هذا الإجراء يعتبر بمثابة عقوبة رادعة وغالبا ما تؤثر على دفع وتحفيز الأفراد إلى عدم المخالفة، فهي بمثابة رسالة شديدة للفرد المخالف لتشكيل وتنظيم سلوكه من جديد حيث إذا أراد أن يعود إلى ما كان عليه من درجة وظيفية فإنه سيحاول إثبات ذلك من خلال عمله الجديد.

قطع الراتب

تلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى قطع الراتب لأيام معينة ويعتبر هذا الإجراء بمثابة عقوبة أخف من عقوبة إنهاء خدمات الفرد العامل على الرغم من التأثيرات الكبيرة التي تتركها هذه العقوبة على معنوية الأفراد العاملين.

إنهاء الخدمات العقدية

العقوبة الأخيرة المتبعة من قبل الإدارة اتجاه الأفراد المخالفين هي إنهاء الخدمة، حيث غالبا ما تفرض هذه العقوبة على المخالفات الكبيرة والمؤثرة بدرجة أساسية على العمل والمنظمة.

إن إجراء إنهاء الخدمة لابد وأن يأخذ اهتماما وتركيزا كبيرين من قبل الإدارة قبل اتخاذ قرار يصدره، حيث أن الآثار المعنوية والمادية التي يتركها هذا الإجراء على الأفراد العاملين كبيرة جدا وبصورة خاصة بالنسبة للأفراد العاملين الذين أمضوا سنوات عديدة

في المنظمة حيث قدموا الكثير للمنظمة واكتسبوا خبرة في العمل تستفيد منها المنظمة، كما أنه لابد من ملاحظة حقيقة مهمة وهي أن إنهاء خدمات مثل هؤلاء الأفراد يعتبر علامة سلبية عليهم إذا ما رغبوا العمل ومرة ثانية في منظمة أخرى وقد يصعب عليهم الحصول على عمل آخر لضمان حياتهم.

أسئلة الخيارات المتعددة

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

من خصائص النظام التأديبي الناجح:

A- وضوح القواعد.

B- سرعة التطبيق.

C- إتاحة الفرصة للتظلم.

D- كل ما سبق.

من الوظائف التي تعمل على زيادة مقدرة الفرد على العمل:

E- التدريب.

F- ينفذ برامج جيدة للأمن الصناعي.

G- A+B.

H- لا شيء مما سبق.

جامعة حلب ١٩٥٨
UNIVERSITY OF ALEPPO

المراجع العربية

١. د. الدوري، حسين، إعداد وتدريب القوى البشرية، دراسة تحليلية لأهم الأصول العامة في التنمية الإدارية، ط٢، مطبعة الجامعة، بغداد، ١٩٨٥.

٢. د. حسن، عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٤.

٣. د. خورشيد، كامل شريف، متابعة وتقييم التدريب، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قطاع التدريب الإداري، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٧٢.

٤. د. الشرقاوي، أنور محمد، التعلم، نظريات وتطبيقات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٨.

٥. د. عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٥.

٦. د. عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٧٨.

٧. د. العمري، إبراهيم، فطين، إلهام، تدريب الحساسية، قطاع التدريب الإداري الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مايس، ١٩٧٢.

٨. د. هاشم، زكي محمود، توصيف وتقييم الوظائف بين النظرية والتطبيق، الكويت، ١٩٧٩.

٩. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ١٩٩٦.

المراجع الأجنبية

Burack, **Elmer** H. and **Mathys**, **Nicholes** - career Ladders, Pathing and Planning, Some Neglected Basics, Human Resource Management (Summer 1977).

Burack, **Elmer** H. and **Smith**, **Robert** O. Personal Management, A Human Resource system Approach, New York, John-Wiley and Sons Inc. 1982.

Apple White, **Philip** B. Organizational Behavior, Englewood cliffs, New Jersey, prentice - Hall, Inc 1985.

Benefits From Flexible Work Scheduales: Legal Limitations Remain, Washington: General Accounting Office, 1977.

Bernardin, H.J. & **Smith**. D. C., A clarification of Some Issues Regarding the Development and use of Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) Journal of Applied psychology, 66, (1981).

Cox. T. H and **Blake**. S. Managing culture diversity: Implications for organizational competitiveness, The Executive 5 (1991) 5456.

Feldom. **Daniel** C. and **Arnold**. **Hugh** J. Managing Individual and Group Behavior In Organizations . New York, Mc Graw - Hill, Inc. 1983.

Landy. F.J., **Barness**. **Ferrel** J. and **Cleveland** J. Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Fellow up. Journal of Applied psychology. 65, 1980.

Howell. W. Human factors in the Work place in Hand book of Industrial and organizational psychology, 2nd ed. Dunnette, M and Hough. L. C Chicago: Rand - McNally, 1991) 2: 186 - 198.

Ivancerich. M. A Longitudinal Study of Behavioral Expectation Scales, Attitudes and performance . Journal of applied psychology 65, (1980).

Jacobs. **Kafry** R. and **Zedeck**. S. Expectation of Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) personal psychology . 38 (1980) .

Noe. **Raymond** A, **Hollenbeck**. **John** R. **Gerhart Barry**, and **Wright**, patric K.M. Human Resource Management. Gaining A Competitive Advantages. Irwin Inc. U.S.A 1994.

Robbins. **Stephen** P. Personal, The Management of Human Resources, 2nd, New York, Prentice - Hall Inc. 1982.

Rowland. **Kendrith** M, **London Manuel**, **Gerald** R and **Sherman**. **Tay** L. Current Issues In personal Management, Allyn and Bacon Inc. Boston - Mass, 1980.

Schuler Randall S. Maneging Human Resources 5 th ed west publishing co, New York 1995. PP 36 - 37.

Murphy. K and **Cleveland**. J. **Performance Appraisal**: An Organizational perspective (Boston, Allyn and Bacon, 1991).

Norris. D. R. and **Niebur**. R. E. Organizational Tenure as a Moderator of the Job satisfaction job Performance Relationship, Journal Of Vocational Behavior, 24 (2), 1984.

Wether. **William** B. and **Davis Keith** . Personal Management and Human Resources, New York, Mc Graw - Hill, Inc. 1982.

قائمة المصطلحات

A

Ability to Work	القدرة على العمل
Accident	حادثة
Accident and Diseases Records	سجلات الحوادث والأمراض
Accrued Leave	الإجازة المستحقة
Achievement Need	الحاجة للإنجاز
Achievement Test	اختيار الأداء (الإنجاز)
Activities	أنشطة
Adomination	تحذير إنذار
Affiation Need	الحاجة إلى الانتماء
Allouance	بدل على الراتب أو الأجر، لقاء ميزة معينة في الوظيفة أو العمل
Alternative Ranking	الترتيب البديل
Announcement	إعلام إخطار
Anthropy	التشويش على الاتصال
Apeal	يتظلم
Apeal	تظلم
Apointment	تعيين
Applicant	طالب العمل (المتقدم للعمل)
Application Blank	طلب عمل ـ طلب استخدام
Apptitud Test	اختبار الاستعداد (القدرات)

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

Attituds	اتجاهات
Authority	سلطة
Authority Power	القوة المستمدة من السلطة
Autocratic Leadership	قيادة اوتوقراطية
Automation	الآلية الكاملة
Autonomy	استقلالية
Autonomy Need	الحاجة للاستقلال
Available	متاح

B

Barriers of Communication	معوقات الاتصال
Behavior	سلوك
Behavior Modification Theory	نظرية تعدل السلوك
Benchmark Jobs	مجموعة الأعمال (الوظائف) الدالة أو القياسية
Blue Collar Workers	العمال أصحاب الياقة الزرقاء
Bonus	منحة
By – Law	النظام الداخلي الذي يتضمن قواعد العمل
By – Law	النظام الداخلي للمنشأة

C

Cabability	مقدرة
Candidate	المرشح للعمل ويكون عادة تحت الاختبار

Career	مسار الحياة (المستقبل) الوظيفة أو العملية
Case Study	حالة للدراسة
Case Study or Discussion Method	أسلوب دراسة (أو مناقشة) الحالة
Cash Reward	المكافأة النقدية
Causal Leave	إجازة عارضة
Central Tendency Error	خطأ الميل لإعطاء درجات متوسطة
Class of Position	الفئة الوظيفية
Clossed Questions	أسئلة مغلفة
Coast of Living	تكلفة المعيشة
Collective Bargaining	المفاوضات الجماعية
Communication	اتصال
Communication Effectiviness	فاعلية الاتصال
Communication Media	وسيلة الاتصال
Communication Network	شبكة الاتصال
Communication Process	عملية الاتصال
Comparative Aproach	مدخل المقارنة
Compensable Factors	عوامل التقييم التعويضية
Compensation	تعويض
Compensatory Method	أسلوب التعويض
Competent	كفء

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

Complainant	متظلم
Computer	الحاسب الآلي
Concept	مفهوم
Concept	مفهوم
Conceptual Power	القوة المستمدة من المهارة الفكرية
Conceptual Skill	المهارة الفكرية
Concern for People	الاهتمام بالأفراد
Concern for Production	الاهتمام بالإنتاج
Conference Method	أسلوب المؤتمر
Confict	صراع
Coordination	تنسيق
Correlation Analysis Method	أسلوب تحليل درجة الارتباط بين المتغيرات
Craft	حرفة، صنعة
Critical Incidents Method	أسلوب الوقائع (الأحداث) الحرجة
Curriculum	المنهاج التدريبي

D

Daily Hours Organzing	تنظيم ساعات العمل اليومية
Daily Working Hours	ساعات العمل اليومية الرسمية
Dangerous Sourcess	مصادر الخطر
Demand for Manpower	الطلب على القوى العاملة

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

Democratic Leadership	قيادة ديمقراطية
Demotion	تنزيل الدرجة الوظيفية
Description Questionaire	استمارة تحليل وتوصيف العمل
Desirability	رغبـــة
Determine Training and Development Needs	تقرير (تحديد) احتياجات التدريب والتنمية
Development	تطوير
Development	تنميـــة
Diagonal Communication	اتصال قطري
Dirction	التوجيه
Direct Compensation	تعويض مباشر
Direct Incentives	حوافز مباشرة
Directed Interview	المقابلة الموجهة
Discharge	الصرف (التسريح) من العمل
Discipline	النظام التأديبي
Discipline Procedures	الإجراءات التأديبية
Diseas	مرض
Downward Communication	اتصال هابط (من أعلى للأسفل)
Dysfunction	الأداء الوظيفي غير السليم

E

Economical Trends	اتجاهات اقتصادية

Education	التعليم
Education Test	اختبار التحصيل العلمي
Effective Training	التدريب الفعال
Ego	الذاتية الأنا
Elegible	طالب العمل الصالح للتعيين بعد اختياره (المرشح للتعيين)
Employee	موظف
Employer	(صاحب العمل) مستخدم
Employment	استخدام، توظيف
Employment Agencies	أجهزة الاستخدام أو التوظف
Employment Agencies	أجهزة الاستخدام (العمل) أو التوظف
Employment Tests	اختبارات الاستخدام
Enterprise	مؤسسة
Environment	بيئة
Equity Model	نموذج العدالة أو المساواة
Ergonomics Approach	مدخل ملاءمة العمل لخصائص الفرد
Esteem and Self Respect Needs	حاجات تقدير واحترام الذات
Needs Manpower Estimating	تقدير الاحتياجات من القوى العاملة
Evaluating Training and Development Program	تقييم برنامج التدريب والتنمية
Evluation	تقييم
Expanding Career opportunities	توسيع مسار المستقبل الوظيفي (الترقية)

UNIVERSITY OF ALEPPO

Expectance	توقع
Expectancy Theory	نظرية التوقع
Expert Estimate Method	أسلوب الخبرة في التنبؤ
Expert Power	القوة المستمدة من المهارة الفنية والخبرة
External Enviromental Factors	عوامل بيئية خارجية
External Source	المصدر الخارجي
Extrinsic Motivation	دافعية خارجية

F

Factor Comparison Method	طريقة مقارنة العوامل
Factory	مصنع
Failing	فشل طالب العمل في اجتياز حواجز أو مراحل عملية الاختيار
False Negative Selection Decisions	قرارات اختيار سلبية خادعة
False Positive Selection Decisions	قرارات اختيار إيجابية خادعة
Favoritism	التحيز في القياس والتقييم
Feedback Information	تغذية عكسية أو مرتدة
Fire	الفصل (الطرد) من العمل
Flexibletime	المرونة في تنظيم وقت العمل الرسمي
Follow – up	المتابعة
Forcasting	تنبؤ

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

Forced Choice Method	أسلوب الانتقاء أو الاختيار الإلزامي
Forced Distribution Method	أسلوب التوزيع الإجباري
Foreman	الملاحظ المباشر
Fringe Benfits	ميزات إضافية على التعويض (تعـويض غـير مباشر
Frustration	إحباط
Full – Time Jobs	الأعمال المتفرغة (طوال وقت العمل الرسمي)
Function	وظيفة
Functional Authority	سلطة وظيفة
Functional Grade	درجة وظيفة

G

Garaphic Rating Scale Mthod	أسلوب المقياس البياني
Goal Setting Theory	نظرية وضع الأهداف
Goals	أهداف الأداء والإنجاز
Goals	أهداف
Governement Legization	التشريعات الحكومية
Governmental Legislation and Regulation	القوانين والتشريعات الحكومية
Grading Method	طريقة الدرجات الوظيفية
Great Man Theory	نظرية الرجل العظيم

H

Habit	عادة

Halo Effect	التأثر الهالة
Halo Effect Error	خطأ التأثير بالهالة (صفة غالبة لدى المقيم)
Hay Plan	خطة (طريقة) هيْ
Heat	حرارة
Hierarchy Need	سلم أو تدرج الحاجات
Historical Comparison Mehtod	أسلوب المقارنة التاريخية
Historical Performance Records	سجلات الأداء التاريخية
Horizontal Job Enlargement Approach	مدخل توسيع العمل أفقياً
Horizontal Transfering	النقل الأفقي
Human Factor	العنصر البشري، العامل البشري
Human Factors	عوامل إنسانية
Human Force	القوة العاملة، القوة البشرية
Human Neesd	حاجات إنسانية
Human Relations	العلاقات الإنسانية
Human Relations	العلاقات الإنسانية
Human Relations Field	مجال العلاقات الإنسانية
Human Resources Management	إدارة الموارد البشرية
Human Resourcess	الموارد البشرية
Human's Degnity	كرامة الإنسان
Humanity Power	القوة المستمدة من المهارة الإنسانية

UNIVERSITY OF ALEPPO

I

In – Service Training	التدريب أثناء الخدمة
In – The Basket test	اختبار في السلة
Incentive	حافز
Incentive Pay Plan	خطة الأجور التشجيعية
Incentives Effectiveness	فاعلية الحوافز
Incom	دخل
Incompetent	غير كفء
Increment	عـلاوة
Indirect compensation	تعويض غير مباشر
Indirect Incentive	حوافز غير مباشرة
Individual Assignement Method	أسلوب المهمات الفردية
Individual Differences	الفروقات الفردية
Industrial	الصناعـة
Industrial Relations	العلاقات الصناعية
Industrial Revolution	الثورة الصناعية
Industrial Security and Professional Safty and Health	الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية
Initial interview	المقابلة الأولية أو المبدئية
Input	مدخلات
Inspection and Follow – up	التفتيش والمتابعة

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

Instinct	غريزة
Internal Inviromental Factors	عوامل بيئية داخلية
Internal Source	المصدر الداخلي
International Union	الاتحاد العام للنقابات العمالية الدولي
Interpersonnel Skill	مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين
Intersty Test	اختبار الاهتمام (الميول)
Interview	مقابلة
Interviewer	منقذ المقابلة
Intrinsic Motivation	دافعية داخلية
Issues in Wages and Salaries Administration	نقاط هامة في مجال إدارة الرواتب والأجور
Itegrated Concept of Human Relations	المفهوم المتكامل للعلاقات الإنسانية

J

Job	عمل أو وظيفة
Job Analysis	تحليل العمل
Job Applicant Qualities	مواصفات طالب العمل
Job Characteristics	خصائص العمل
Job Classification Method	طريقة تصنيف الأعمال
Job Description	توصيف العمل
Job Design	تصميم العمل
Job Design Approaches	مداخل تصميم العمل

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

Job Duties	واجبات العمل
Job Enrichment Approach	مدخل إغناء أو إثراء العمل
Job Enviroment	بيئة العمل
Job Evaluation	تقييم الأعمال
Job Families	مجموعات (درجات)، فئات، الوظائف المتشابهة
Job Fedback Information	معلومات العمل المرتدة
Job Instruction Training Method	أسلوب تدريب تعليمات العمل
Job Posting	الإعلان الداخلي عن فرص للعمل
Job Purposes	أهداف العمل
Job Qualities	مواصفات العمل
Job Redesign	إعادة تصميم العمل
Job Rotation Method	أسلوب دوران العمل أو تبادل الأعمال
Job Satisfaction	الرضا عن العمل
Job Specification	محددات العمل
Job Specification	محددات العمل

K

Knowledge	المعرفـة

L

Labor Characteristics	خصائص العمل
Labor Market	سوق العمل

Labor Relations	علاقات عمل
Labor Relations	علاقات العمل
Laboratory Training Method	التدريب المخبري أو التطبيقي
Laissez Leadership	القيادة الحرة
Lateral Communication	اتصال أفقي
Lay Off	الاستغناء
Layoff	التسريح من العمل
Leadership	القيادة
Leadership	نظريات القيادة
Lecture Method	أسلوب المحاضرة
Legitimate Power	القوة الشرعية أو المستمدة من القانون
Leniency Error	خطأ التساهل
Lie Detector Test	اختبار كشف الكذب
Light	ضوء
Line Authority	سلطة تنفيذية
Listening	الإصغاء

M

Maintenance of Hygiene Factors	عوامل مانعة أو صحية
Management by Objectives	الإدارة بالأهداف
Management Development	تنمية إدارية

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

Management Game Method	أسلوب المباراة الإدارية
Managirial Grid Theory	نظرية الشبكة الإدارية
Managirial Substitutional Charts	خرائط الإحلالات الإدارية
Manpower	اليد العاملة
Manpower Characteristics	خصائص القوى العاملة
Manpower Maintenance	صيانة اليد العاملة
Manpower Planning	تخطيط القوى العاملة
Manpower Planning at the Micro Level	تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي
Manpower Planning Processes	مراحل تخطيط القوى العاملة
Manpower Planning Relations	علاقات تخطيط القوى العاملة
Manpower Planning Resbonsibility	مسؤولية تخطيط القوى العاملة
Merit	كفاءة، جدارة
Merit	كفاءة
Merit Pay Plan	خطة دفع الأجور التشجيعية
Merit Reports	تقارير الكفاءة
Modeling Method	أسلوب النماذج الرياضية في التنبؤ
Moral	الروح المعنوية
Motivation	دافعية
Motivation Reinforcement Theory	نظرية تعزيز أو تقوية السلوك
Motivational Factors	عوامل دافعة أو حافزة

UNIVERSITY OF ALEPPO

Motive	دافع
Multiple Hardels	أسلوب الحواجز المتعددة
Multiple Linar Regression Method	أسلوب الارتداد الخطي المتعدد في التنبؤ
Multiple Management Method	أسلوب الإدارة المتعددة
Multiple Predictor Method	أسلوب التنبؤ المتعدد

N

National Union	الاتحاد العامل للنقابات على المستوى القومي
Nepotism	محاباة الأصدقاء في التقييم
Nois	ضوضاء
Non Resident Training	تدريب غير مقيم
Nonverbal Communication	اتصال غير لفظي
Nonverbal Cue	دلائل (معاني) غير اللفظية

O

Objective Test	اختبار موضوعي
Observation Method	أسلوب الملاحظة
Off – The – Job Training	التدريب خارج مكان العمل
On – The – Job Training	التدريب في مكان العمل
Opened Questions	أسئلة مفتوحة
Oral Communication	اتصال شفهي
Organization	منظمة

UNIVERSITY OF ALEPPO

Organization Principles	مبادئ التنظيم
Organizational Chart	خريطة تنظيمية
Organizational Climet	المناخ التنظيمي
Organizational Development	التطوير التنظيمي
Organizational Level	مستوى تنظيمي
Organizational Qualities	الخصائص التنظيمية
Organizational Structure	هيكل تنظيمي
Output	مخرجات
Overtime	أجر إضافي

P

Paired Comparison Method	أسلوب المقارنة المزدوجة
Part – Time Jobs	الأعمال غير المتفرغة (العمل لمدة محددة من وقت العمل الرسمي)
Participation Policy	سياسة المشاركة
Passing	اجتياز طالب العمل لحاجز أو مرحلة الاختيار بنجاح
Pay Equity	المساواة في التعويض
Pay Roll	قائمة الرواتب والأجور
Pay Secrecy	سرية الرواتب
Performance Appraisal and Evaluation	قياس وتقييم الأداء
Performance Appraisal and	دورية قياس وتقييم الأداء

Evaluation Duration	
Performance Criteria	معايير تقييم الأداء
Performance Standards	عناصر ومعد لمحيط الأداء
Personality Power	القوة المستمدة من الشخصية
Personality Test	اختبار الشخصية
Personnel Function	وظيفة الأفراد
Personnel Management	إدارة الأفراد
Personnel Manager	مدير الأفراد
Personnel Policies	سياسات الأفراد
Physical Work Enviroment and conditions	بيئة العمل المادية وظروفها
Physiological Needs	حاجات فسيولوجية
Piece Work Pay Plan	خطة دفع الأجر على أساس القطعة
Placement	التعيين
Planing	تخطيط
Point Rating Method	طريقة قياس النقط
Population Characteristics	خصائص سكانية
Position	منصب وظيفي
Power Need	الحاجة للنفوذ أو القوة
Preferences Test	اختبار التفضيل
Probationary Period	فترة الاختبار (تحت التمرين) قبل التثبيت
Procedure	إجراء

UNIVERSITY OF ALEPPO

Productivity	إنتاجية
Profit Sharing	المشاركة في الأرباح
Profitability	ربحية
Promotion	ترقية
Promotion Baised on Merit	الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة
Promotion Baised on Seniority	الترقية على أساس الأقدمية في العمل
Promotion Baises	أسس منح الترقية
Promotion Pathes	مسارات الترقية
Public Union	النقابة العامة
Punshment	عقوبة.

Q

Quality of Work Life	نوعية حياة العمل
Questionair Method	أسلوب الاستقصاء

R

Ranking Method	أسلوب الترتيب
Realistic Job Review	النظرة الواقعية المسبقة عن العمل
Recency of Events Error	خطأ التأثير بالأداء الحديث
Recevier	مستلم الرسالة
Recruitment	الاستقطاب
Reflected Questions	أسئلة عاكسة
Reliability	الاعتمادية (الثبات)

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

Relocation Assistance	مساعدة الانتقال والإقامة لمكان العمل
Resident Training	تدريب مقيم
Resignation	استقالة
Rest Periods	فترات راحة
Resumy	ملخص سيرة حياة طالب العمل الذي يقدمـه عن نفسه للمنشأة
Retirement	تقاعد
Robort	الإنسان الآلي
Role	دور
Role Playing Method	التدريب الأولي أو المبدئي

S

Safty	السلامة
Safty and Health Rates	معدلات السلامة والصحة
Safty and Security Needs	حاجات الاجتماعية
Salary	راتب
Satisfaction With Pay	الرضا عن التعويض
Scientific Approach	المدخل العلمي في تصميم العمل
Scientific Management	الإدارة العلمية
Security	الأمن
Selection	الاختيار
Selection and Placement	قرارات الاختيار والتعيين

Decisions	
Selection and Placement Evaluation Criterias	معايير تقييم إجراءات الاختيار والتعيين
Selection and Placement Procedures	إجراءات الاختيار والتعيين
Self	النفس، الذات
Self Actualization	حاجات تحقيق الذات
Self Evaluation	التقييم الذاتي
Seniority	الأقدمية
Sensation	شعور أو إحساس
Sill Based Evaluation	طريقة تقييم الأعمال على أساس المهارة
Simple linear Regression Method	أسلوب الارتداد الخطي البسيط
Simulation	أسلوب المحاكاة
Simulation Test	اختبار (المحاكاة) التمثيل
Single Predictor Method	أسلوب التنبؤ المفرد
Situational Theory of Leadership	النظرية الظرفية أو الموقفية في مجال القيادة
Skill Approach to Better Listening	مدخل تحسين مهارة الإصغاء
Skill Development	تنمية المهارة
Skill Variety	تنوع المهارات
Social Culture Enviroment	البيئة الاجتماعية
Social Needs	حاجات اجتماعية
Social Science	علم الاجتماع

UNIVERSITY OF ALEPPO

Social Values	قيم اجتماعية
Socio and Psychological Enviroment and Conditions	البيئة النفسية والاجتماعية وظروفها
Source	مصدر الاتصال
Sources of Obtaining job Applications	مصادر الحصول على طلبات للعمل
Sources of Power	المصادر التي يستمد منها القائد قوة التأثير
Speaking	التحدث
Staff Authority	سلطة استشارية
Staffing	تكوين وتهيئة القوى العاملة
Staffing	توفير وتهيئة القوى العاملة
Standard Hour Pay Plan	خطة دفع الأجر على أساس ساعة الزمن
Standard of Living	مستوى المعيشة
Statestic Science	عمل الإحصاء
Stop Watch	ساعة إيقاف الوقت
Straight Ranking	الترتيب المستقيم
Stress Interview	المقابلة الضاغطة
Styles of Leadership	أنماط القيادة
Subordinate	المرؤوس (الفرد الخاضع للقياس والتقييم)
Subordinates Needs Theory	نظرية حاجات التابعين
Supervision	الإشراف
Supervisor	الرئيس المشرف

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

Supervisor	المشرف
Supervisory Assistance Method	أسلوب المساعدة الإشرافية

T

Take Home Pay	صافي الراتب أو الأجر
Team Contemporary Approach	مدخل فريق العمل المتزامن
Technical Factors	عوامل فنية
Technical Skill	المهارة الفنية
Technology	التكنولوجيا
Temporary Employment Agencies	أجهزة الاستخدام (العمل) المؤقتة
Time and Motion Study	دراسة الحركة والزمن
Time Pay Rate	الراتب أو الأجر المدفوع على أساس الزمن
Trade Associations	الجمعيات التجارية
Traditional Concept of Human Relations	المفهوم التقليدي للعلاقات الإنسانية
Trainee	متدرب
Trainer	مدرب
Trainer Selecting	اختيار المتدرب
Training and Development	أسلوب تدريب الحساسية
Training and Development Program	برنامج التدريب والتنمية
Training and Development Program Planning	تخطيط برنامج التدريب والتنمية
Training Goals	أهدف التدريب

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO

Traits Theory	نظرية الخصائص أو السمات
Transtering	النقل
True Negative Selection Decisions Validity	قرارات اختيارية سلبية صحيحة الصلاحية
True Positive Selection Decisions	قرارات اختيار إيجابية صحيحة
Turnover Rate	معدل دوران العمل

U

Union Assignement	مهمة النقابة
Union Commettee	اللجنة النقابية
Union Organization	التنظيم النقابي
Union Organizational Structure	هيكل التنظيم النقابي
Unionization of Emloyees and Workers	تنظيم العاملين في النقابة
Upward Communication	اتصال صاعد (من الأدنى للأسفل)

V

Valenc	قيمة النجاح
Value	قيمة
Variables	متغيرات

W

Wage	أجـر
Wage and Salary Surveys	دراسات الراتب والأجر الاستكشافية
Wage Rates	معدلات الأجور

Wants	رغبات
Weighted Checklist Method	أسلوب قائمة المراجعة ذات الأوزان
White Collar Employees	الموظفون ذوي الياقة البيضاء
Work Burden	عبء العمل
Work Conditions	ظروف وأحوال العمل
Work Division	تقسيم العمل
Work Hours	ساعات العمل
Work Hours Reduction	تخفيض ساعات العمل
Work Measurement	قياس العمل
Work Place Clean	نظافة مكان العمل
Work Rules	قواعد العمل
Work Speed	سرعة العمل
Work Turnover	معدل دوران العمل
Worker	عامل
Working Force	قوة عاملة
Written Communication	اتصال كتابي

جامعة حلب ١٩٥٨ UNIVERSITY OF ALEPPO