جمهورية العراق
وزارة التربية
المديرية العامة للتعليم المهني

إدارة الموارد البشــرية

التجاري / الإدارة

الثالث

تأليف

د. جاسم مشتت دواي
سناء عبد الحسين عبدالهادي
عبد الرسول كاظم جاسم
صفاء جميل طعمة

الطبعة التاسعة
1446هـ - 2024 م

مقدمة

تواجه بيئة منظمات الأعمال تحديات معاصرة، متمثلة بالتطور العلمي والفني والتكنولوجي المتسارع والاداري في المجالات كافة وقد اصبح لزاماً على إدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات أن تُلَّم بالنشاطات الحديثة المتعقلة باستخدام الموارد البشرية كافة على أحسن وجه، لعل في مقدمتها جذب واستقطاب نوعية جديدة من هذه الموارد تتميز بدراية ومعرفة ومهارة عالية تجعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاية أعلى في سوق المنافسة المعاصر.

تأسيسا على ماتقدم حرصنا على ان نُقدّم للطالب كتاباَ يمتاز بالحداثة والبساطة والوضوح والتسلسل المنطقي لنشاطات إدارة الموارد البشرية وبشكل يوَّلِد لديه التراكم المعرفي ويُبَصِرَهُ بالمضامين الفكرية لهذه الأنشطة من خلال:

1 – تعريفه بمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها، ومراحل تطورها ودورها الجديد في الألفية الثالثة.

2 – تبصيره بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وانعكاساتها على نشاطات إدارة الموارد البشرية ومتطلبات مواجهتها والتكيُّف معها.

3 – تعريفه بمفهوم وأهمية وأساليب تحليل وتوصيف الوظائف، ومايحققه من فوائد لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص وللعاملين والمنظمة عموماً.

4 – تمكينه من فهم معنى تخطيط الموارد البشرية وأهميتها على مستوى المنظمة، وعلاقته باستقطاب واختيار تلك الموارد وتعيينها.

5 – تبصيره بمفهوم وأهداف تقويم الأداء، وبالطرق التي يمكن لادارة الموارد البشرية إتباعها لتنفيذ هذا التقويم بشكل يحقق الغايات المتوخاة منه.

6 – إكسابه معارف عن طبيعة التخطيط المهني وفوائده، والمتطلبات التي يجب مراعاتها بالنسبة للفرد الذي يريد البدء بأعداد خطة مساره الوظيفي في مراحل عمره المختلفة.

7 – تعريفه بمفهوم تدريب الافراد العاملين، وأهميته وطرائقه والمعايير التي يمكن إستخدامها لتقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي.

8– تعريفه بمعنى كل من دوافع العمل وحوافزه، وتبصيره بأهمية الإجور والرواتب وطرق احتسابها ودفعها للأفراد العاملين في المنظمة.

9 – تبصيره بالحقوق التي يتمتع بها الافراد العاملين، والإجراءات المتعلقة برفاهيتهم وسلامتهم أو تلك التي يمكن ان تتخذ بحقهم عند مخالفتهم لقواعد الانضباط والسلوك الوظيفي.

10 – توسيع معرفته بنظام معلومات الموارد البشرية، وبما يحققه من مزايا للمنظمة، وبالقواعد الأخلاقية والأمنية لاستخدامه، وبأهم أنشطة إدارة الموارد البشرية التي يمكن تطبيق هذا النظام فيها.

الفصل الأول
مفهوم أدارة الموارد البشرية
Management of Human Resources

أهداف الفصل

من المؤمل ان الطالب بعد دراسته لهذا الفصل، واستيعاب مضامينه العلمية، أن يصبح قادراً على:

1 – توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية، وتبيان أهميتها، ودورها في نجاح المنظمة.
2 – استعراض نشأة إدارة الموارد البشرية وتتبع المراحل التاريخية لتطورها.
3 – تشخيص أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ومسؤوليتها.

تمهيد

تُعَّد إدارة الموارد البشرية (Management of Human Resources) جزءاً أساسياً في العمل الإداري، وتخدم الهدف نفسه الذي تخدمه إدارة المنظمة بوجه عام، فهي تهتم بالحصول على الأفراد وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، الى جانب تنظيم وإدامة العلاقات الانسانية والوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها، وبالشكل الذي يحقق التكامل والتوزان بين اهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، ويسهم في تحقيق تلك الأهداف.

أولا- مصطلح إدارة الموارد البشرية وتعريفها:

1 – مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عبارة عن مصطلح مركب (فالإدارة) بشكل عام تعني كيفية العمل في بيئة معينة مع أفراد آخرين وبوساطتهم، مستخدمين مجموعة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف أي منظمة ضمن مدة محددة. فالمحور الأساس في تنظيم العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين تهدف الى تحقيق أهدافها معاً.

أما (الموارد البشرية) فهي تشكل الجزء المكمل للمصطلح، وهي في الحقيقة تمثل جوهر العمل الاداري. فمن جهة تمثل هذه الموارد الغاية التي تعمل المنظمات جاهدة على اشباع حاجاتهم (عبر إنتاج السلع والخدمات) وهي من جهة أخرى (الوسيلة) اذ بوساطتها تضمن تلك المنظمات إستخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها.

ضمن هذا المفهوم تصبح الموارد البشرية، غاية عمل الادارة ووسيلتها الفاعلة في عموم المنظمات على اختلاف انواعها ونشاطاتها.

2 – تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت وتنوعت التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث صياغتها، إلاَّ انها تتحد في مضمون رسالتها. ومن هذه التعريفات:

أ- هي عملية الاهتمام بكل مايتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والاشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة وتحقيق استراتيجيها في البيئة.

ب- هي الإدارة المختصة في المنظمة، للقيام بأنشطة وعمليات الحصول على الافراد وإبقائهم متحمسين دائماً لأداء مختلف الأعمال عبر حسن اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتعويضهم بالاجر المناسب وتوعيتهم بحقوقهم والتزاماتهم ورعايتهم واحترام اهدافهم الشخصية وتحفيزهم دوماً لبذل أقصى طاقاتهم لتحقيق اهداف المنظمة والمجتمع بأعلى كفاية وفاعلية.

في ضوء ما تقدم تُعَد إدارة الموارد البشرية تلك الوظيفة التي لايمكن الاستغناء عنها. وبشكل عام فهي:

وظيفة إدارية أساسية في المنظمة، شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الاخرى كوظيفة الانتاج ووظيفة التسويق.

1. تتعامل إدارة الموارد البشرية مع البشر (الموظفين) على أساس انهم موجودات استثمارية يفترض إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاية، إذا أرادت المنظمة تحقيق مردود جيد في الامد البعيد ممثلاً بزيادة الانتاجية وتحسين الاداء.

2. ينبغي أن تصمم إدارة الموارد البشرية البرامج، وتعد السياسات الخاصة بالعمل بشكل يتوافق واحتياجات العاملين المادية والاجتماعية والنفسية.

3. أنْ تُهيء إدارة الموارد البشرية المناخ التنظيمي بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى ما لديهم من طاقات وقابليات في العمل.

4. قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم أهدافها وسياساتها ونشاطاتها بشكل يحقق التناغم والتناسق والتكامل بين بعضها البعض من جهة، وبينها وبين بقية أهداف وسياسات وأنشطة الادارات الاخرى في المنظمة من جهة أخرى.

ثانياً – أهمية إدارة الموارد البشرية:

مما لاشك فيه ان خلف نجاح كل منظمة فاعلة تقف إدارة موارد بشرية كفوءة، فهناك ارتباط قوي بين نجاح المنظمة وبين برامج الموارد البشرية سواء أكانت هذه البرامج في إطار اختيار الافراد أم تدريبهم أم تقويم أدائهم والاحتفاظ بهم، او من خلال اعداد برامج جيدة للمكافآت والحوافز التشجيعية.

وعلى الرغم من صعوبة القياس الفوري للعوائد المنتظرة من برامج جيدة للموارد البشرية، إلا أن وجود مثل هذه البرامج يحقق اهمية اقتصادية سواء عن طريق الاضافة الى العوائد المالية التي تحصل عليها المنظمة أم عن طريق تخفيض الكلف التي تتحملها. ومن أبرز ما يؤطر أهمية إدارة الموارد البشرية على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي:

1 – إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب افضل الافراد لشغل الوظائف يزيد بالتأكيد من انتاجية المنظمة، ويعزز من مركزها الاقتصادي وارباحها في الامد البعيد.

2 – ان قدرة إدارة الموارد البشرية في تبني برامج تعمل على توفير مناخ تنظيمي بين المنظمات الاخرى صالح للعمل يسهم في تحفيز الافراد ويدفعهم لبذل المزيد من قابلياتهم، الذي سينعكس بلا شك على رضاهم الوظيفي، الذي بدوره يزيد من انتاجيتهم، ومن ثم زيادة فاعلية المنظمة ككل.

3 – ان المعالجة الصحيحة والعادلة لمشكلة محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقويم الاداء والتدريب والترقيات يوفر كلف محتملة ناتجة عن زيادة معدل دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، وانخفاض الإنتاجية.

4 – توفر إدارة الموارد البشرية على المنظمات كلف باهضة في قضايا قانونية، قد يلجأ اليها الافراد لاسيما في حالات الفصل او عدم منح العلاوات او التجاوز في الترقيات وما الى غير ذلك.

ثالثا – نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها:

عند الحديث عن تاريخ نشأة ادارة الموارد البشرية وتطورها، قد يتبادرفي الذهن الى السؤال الآتي: هل ظهرت ادارة الموارد البشرية بشكلها الحالي فجأة أم أنها مرت بمراحل من التطور الى ان وصلت الى ماهي عليه الآن؟ وللاجابة عن هذا السؤال يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية لها ماضٍ قديم، أي انها فن ممارسة موجودة منذ القدم. إلا انها بصيغتها المكتوبة ومضمونها الحالي، قد تكون ذات تاريخ حديث نسبياً. ولذلك يمكن القول انها مرت بتطورات عديدة عبر الزمن، وان الصورة التي وصلت اليها الآن كإدارة للموارد البشرية، هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية

وتكنولوجية وادارية وثقافية عديدة ومتشابكة، وفيما يأتي توضيح للمراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية وتطورت من خلالها:

1. مرحلة الثورة الصناعية (النصف الثاني من القرن الثامن عشر) ما بعد 1750.
2. حركة الادارة العلمية (رائدها فردريك تايلور 1856 – 1915).
3. مدرسة العلاقات الانسانية (تجارب التون مايو وزملائه اعتباراً من 1924).
4. التحول من إدارة الافراد إلى إدارة الموارد البشرية.
5. تطور إدارة الموارد البشرية خلال القرن الحادي والعشرين.

1 – مرحلة الثورة الصناعية:

بدأ الاهتمام بالانسان كمورد بشري عن تطور الحرف والصناعات الصغيرة. وكان ذلك الاهتمام بالاساس لتهيئة مساعدين وخِلَف ولتنظيم شؤون الحرفة ومساعدة افرادها، ولم تكن هناك حاجة في هذه المرحلة لأنظمة عمل وأجور وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات او لكونها حرف ذات ملكية فردية أو أُسرَية، لكن العاملين فيها كانوا بحاجة إلى مايأتي:

أ – برامج تأمين لتوفير تعويضات مناسبة لهم عند الشيخوخة والإصابة بالحوادث.

ب – قواعد لتحديد دور (المعلم) في تأهيل المساعد لمنع الاستغلال في صنعته.

هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالمورد البشري. وحيث بدأت أشكال الانتاج الصناعي تتطور بحكم الحاجة ظهرت لأول مرة فكرة التخصص في الاعمال الصناعية. وبدأ الاتجاه لتكوين مايسمى ''بالطوائف الحرفية'' وهي تجمع ذوي الحرف المتماثلة سعياً لاحتكار سر تلك الحرفة وممارستها حسب المناطق التي وجدت فيها. وهكذا دفعت طبيعة الظروف والحاجة الى ادارة شؤون الطائفة الحرفية وتنظيمها لإحكام العلاقات بين ممارسيها والمتعاملين معها، فظهر نظام ''التلمذة الصناعية'' (Apprenticeship) وتطور كنظام لتعليم وتأهيل حرفيين جدد فوضعت شروطا للتلمذة تشمل واجبات وحقوق كل من المدرِّب والتلميذ،وغالباً ما كان التلميذ يعمل بدون مقابل خاصة في مراحل التلمذة الاولى بوصفه يعمل لتعلم الحرفة، ثم يحصل على نوع من الشهادة يعترف له فيها مدربه بامتلاكه المؤهلات المطلوبة لممارسة الحرفة.

وأما بالنسبة للتغير الكبير الذي احدثته الثورة الصناعية فكان بعد اكتشاف طاقة البخار(steam power) عام (1794)، إذ بدأت الدول تهتم بالتصنيع وبدأ اقتصادها يضم اعداداً كبيرة من منظمات تستخدم مكائن تعمل بالطاقة البخارية، وتحقق انتاجاً كبيراً، وتحتاج لاعداد كبيرة من العاملين الذين يعملون بانتظام. وكان ذلك مدخلاً لبروز حاجة اكبر لتطوير مهمات الادارة عموماً، وإدارة شؤون الأفراد بالذات لتتولى مسؤوليات تنظيم وتدريب هذه الأعداد الكبيرة ومراقبتها وهي تعمل لتحقيق الأهداف المخططة.

لقد رافق قيام الثورة الصناعية تغيرات سياسية (كالثورة الفرنسية) وتغيُّرات إجتماعية وعلمية أسهمت في زيادة الاهتمام بالافراد وبدأت أعداد كبيرة من العمال المدربين الواثقين من أنفسهم وأهميتهم للعمل يتمركزون في المدن الصناعية ويطالبون بشروط استخدام عادلة، وظهرت نقابات توظيف او عمل تتكلم باسمهم وتطالب بحقوقهم وتفرض شروطها على أرباب العمل. كل ذلك دفع أرباب العمل والمستثمرين لزيادة الاهتمام باختيار العاملين وتدريبهم على المكائن والمعدات المعقدة وتحديد إجورهم وساعات عملهم وغيرها من قضايا هي من صميم مهمات إدارة الموارد البشرية سعياً لضمان إستمرار عمليات الانتاج وعدم توقف الآلات في ظل الطلب المتزايد على المنتجات الصناعية في الاسواق آنذاك.

2 – حركة الادارة العلمية (1856 – 1915):

لعل من أبرز الامور التي اسهمت بتطوير إدارة الموارد البشرية في القرن العشرين، هي حركة الادارة العلمية ورائدها فردريك تايلور Frederick Taylor وزملائه ومعاصريه الذين ركزوا إهتمامهم على النواحي الفنية وتطوير انتاجية الفرد العامل، ونجحوا بتبديل التقاليد والاحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الادارة بضوابط علمية تنصب على دراسة الوقت والحركة للعمليات التي يؤديها العاملون لاكتشاف أفضل طريقة يستطيعون بوساطتها من إنجاز اعمالهم. ومن هنا جاءت تسميتها (بالادارة العلمية)، مستخدمين الحوافز المادية والاجور التشجيعية لدفع الأفراد لتحسين أدائهم. وعلى الرغم من الزيادة التي قد تحصل في الاجور، فان كلفة انتاج الوحدة الواحدة ستنخفض (حسب هذا الاتجاه) بسبب زيادة حجم الإنتاج الكلي.

وكان الأفراد يخضعون لرقابة مباشرة ودقيقة من أجل الالتزام بهذه المعايير المحددة سلفاً من قبل الادارة، ويترتب على من لايفي بتلك المعايير الطرد من العمل، ومن يتفوق في انجازها منهم يحصل على مكافآت تشجيعية. ونتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة، ولكن من منطلق تحقيق أعلى أنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عما إذا تحققت أهدافه الشخصية أم لا، ومع ذلك حاولت أدارة المنظمة في تلك المرحلة ان تقدم بعض الخدمات الانسانية للعاملين كالاجازات والقروض والتأمين كخدمات تطوعية من الادارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.

3 – مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن أهم حدث أدى لبروز بدايات المدرسة الانسانية ووضوحها ضمن هذا الاتجاه، هي التجارب التي أُجريَّت في مصانع هاوثورن الامريكية Hawthorne plants التابعة لشركة Western Electric في شيكاغو اعتباراً من سنة (1924)، واستمرت لسنوات بالاعتماد على خبرة (التون مايو) Elton Mayo وزملائه الذين أجروا مجموعة من المقابلات والمشاهدات وتوصلوا إلى نتائج مهمة أظهرت التأثير العظيم للعلاقات الانسانية في العمل والروح المعنوية والسمات الشخصية للعاملين في تحديد مستويات الإنتاج.

لقد بدأ تأثير هذه المدرسة، والتجارب التي أجرتها والنتائج التي توصلت اليها يأخذ مداه في تطوير ادارة الموارد البشرية، لانها قدمت مؤشرات جديدة للاسلوب الذي يجب أن تمارسه الادارة مع العاملين، ذلك ان إنتاجية العامل وكفاية أدائه لاتتقرر فقط في ضوء الطريقة التي تقيّم بها العمل، أو على إسلوب الأجر الذي تقرره الادارة، ولكن أيضاً هناك مؤثرات نفسية واجتماعية تسهم في ذلك.

وينطلق منهج العلاقات الانسانية من توجهها نحو الافراد العاملين على انهم مورد ثمين يمتلكون العديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف والأحاسيس والانتماء الاجتماعي، لذا لابد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الانسانية، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضى الوظيفي وزيادة انتاجية العمل. الا ان نتائج هذه الفلسفة الانسانية كانت محدودة في الحياة العملية لان إشباع حاجات جميع العاملين غاية لا تدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة.

لم تدرك مدرسة العلاقات الانسانية أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط. فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أُمور عديدة فضلاً عما سبق ذكره كطرق تقويم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين إحتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

ونتيجة لهذه المآخذ، لم تعد فلسفة العلاقات الانسانية مهيمنة على التفكير الاداري منذ بداية (1970)، ولم تعد الملجأ الذي تلجأ اليه الادارة لتزيد من الانتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. ولكن هذا لايعني ان الادارة يجب ان تهمل العلاقات الانسانية في موقع العمل، وانما لابد لها ان تطور الكثير من الانظمة الخاصة بطرق العمل واساليب تقويم الأداء واساليب الاختيار وتقويم الوظائف إذا كان الهدف هو الوصول الى التميز في عالم الإعمال.

4 – التحول من ادارة الافراد إلى إدارة الموارد البشرية:

في سبعينيات القرن العشرين ظهرَ مفهوم جديد لادارة الافراد هو مفهوم '' إدارة الموارد البشرية '' وكان ذلك توافقاً مع التطورات المتواصلة للفكر الاداري المعاصر والمتمثلة في الابداع والابتكار وابراز قابليات ومواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية. فضلاً على ظهور عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية أسهمت في صناعة هذا المفهوم الجديد ونشره وفيما يلي توضيح موجز لتأثير هذه العوامل:

أ – العوامل الاقتصادية: واجهت المنظمات ضغوطاً عدة من أجل رفع مستوى الكفاية الانتاجية للعاملين ، وذلك بسبب تزايد كلف المورد البشري. وفي تخفيض كلف الانتاج والعمالة وتحسين نوعية المنتجات وتنويع الاسواق محلياً ودولياً.

ب – العوامل الاجتماعية: واجهت المنظمات قضايا أُخرى كتنوع مصادر العمالة، وارتفاع مستواها الثقافي وتزايد احتياجات الأفراد وتغير توقعاتهم، إلى جانب عوامل اجتماعية عدة خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.

جـ – العوامل التكنولوجية: واجهت المنظمات تغيرات تكنولوجية متسارعة سواء في مجال تقنية الانتاج أو نوعية وكلفة الآلات والمعدات، وتطور شبكة الاتصالات وأنظمة المعلومات الادارية MIS، وهي بدورها أثرت في تطوير مفهوم المورد البشري.

د – العوامل الإدارية: فرضت التطورات الإدارية النظرية والعملية والاستخدام الواسع للحاسب الآلي قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في كيفية تناول قضايا الأفراد، فعلى سبيل المثال أسهمت نظريات القيادة، الحوافز، والادارة بالاهداف وغيرها في وضع مناهج جديدة لادارة العمل والفرد العامل معاً.

لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الافراد أو إدارة شؤون العاملين أو ذاتية الموظفين في اغلب الجامعات الاجنبية والعربية والشركات والمؤسسات في مختلف الدول المتقدمة، وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تعتمد هذه التسمية. ومما لاشك فيه ان فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها ما يأتي:

1– يمثل الافراد أهم عنصر إستراتيجي في المنظمة بوصفهم بشر كرمهم الله على سائر المخلوقات، ولايمكن مساواتهم مع بقية الموارد الموجودة في المنظمة.

2 – تعد إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

3 – لايمكن تحقيق أهداف المنظمة الا بوساطة افراد مؤهلين يتمتعون بروح معنوية عالية ودرجة ولاء مرتفعة للمنظمة.

4 – أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض، وهي ليست متناقضة او متعارضة.

ومن هنا يتطلب إعطاء إدارة الموارد البشرية أولوية عالية واعادة نظر جديدة في مفاهيمها حول الإدارة وفي استثمارها للإنسان، وهنا يتوجب على إدارتها أن تتعلم بسرعة وبصورة متواصلة قضايا الابتكار وإعادة هندسة الاعمال وكذلك كيفية وضع صيغ عمل إستراتيجية مجدية وان تكون لديها القدرة على إتخاذ القرارات السريعة والذكاء في اختيار الأساليب الحديثة في العمل. فعلى سبيل المثال اصبحت المعرفة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر او غير المباشر في المنظمات التي تتعامل بالافكار والعلاقات والاتصالات أو التي تحاول أن تُميّز نفسها في أساليب خدمة الزبائن، فمن التحديات القادمة التي ستواجهها هذه المنظمات، مدى قدرتها على إيجاد رأس المال البشري والفكري (الموارد البشرية من ذوي الموهبة والمهارات المتنوعة القادرة على العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد وتنتهز الفرص في مجال التكنولوجيا). وبناء تلك الموارد واستثمارها والمحافظة عليها، وكذلك قدرتها على إنشاء جسور المحبة بين العاملين والقضاء على المسافات البعيدة التي تفصلهم عن بعضهم البعض لجعلهم يعملون بجماعات عمل متعاونة أكثر من كونهم عدد من الأفراد يعملون سوية سعياً الى تحقيق أهدافها. فالتحديات المذكورة آنفاً وغيرها تساهم مساهمة فعالة في تعريض المنظمة لمخاطرة الانحدار ثم الموت المؤكد إذا لم تتمكن من تكييف نفسها مع البيئة ومواكبة التغيُّر المستمر فيها والإفادة من الفرص التي تتاح لها، والسلاح الوحيد الذي يبقى هنا هو عملية التنظيم الملائم لإدارة الموارد البشرية.

رابعاً – وظائف إدارة الموارد البشرية ومسؤولياتها:

ان الكتاب والباحثين في هذا المجال، لم يتوصلوا إلى اتفاق تام حول الوظائف والمسؤوليات التي يجب ان تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إلا انه بالامكان تصنيف هذه الوظائف والمسؤوليات في ثلاث مجموعات مشتقة أساساً من الاهداف التي تروم هذه الادارة بلوغها وعلى النحو الآتي:

أ – **مجموعة الوظائف الإدارية**: فإدارة الموارد البشرية شأنها في ذلك شأن الادارات الأخرى في المنظمة تمارس مجموعة من الوظائف الادارية تتمثل بـ (التخطيط، التنظيم، التحفيز، الرقابة). إذ لابد لكل إدارة أو وحدة إدارية ان تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أُنشأت من أجلها، وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من تحقيق تلك الخطط وأن تقود وتوجه وتحفز العاملين نحو تحقيق الأهداف وأن تقوم بعملية الرقابة وذلك بالتأكد من أن الأعمال تتم وفق الخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة، ثم تصحح الانحرافات التي تحدث في اثناء أو بعد تنفيذ الاعمال التي تمارسها.

ب – **مجموعة الوظائف التخصصية:** وهي الوظائف التي تختص بها إدارة الموارد البشرية دون غيرها من الادارات الموجودة في المنظمة، وتشمل كل ما يتعلق بشؤون الموارد البشرية العاملة في عموم الوحدات التنظيمية. ويمكن تلخيص هذه الوظائف بما يأتي:

1. تحليل الوظائف وتوصيفها.
2. تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ككل.
3. استقطاب واختيار الموارد البشرية وتعيينها.
4. تقويم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز.
5. إعداد وإدارة برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية العاملة وتنفيذها.
6. تقويم أداء العاملين واصدار أوامر النقل والترقية والعقوبات الانضباطية وغير ذلك.
7. الحفاظ على سلامة الموارد البشرية من الحوادث والأمراض.
8. إدامة العلاقات الانسانية ورعاية وتحسين المناخ التنظيمي سعيا لتحقيق الاهداف المخططة.
9. إعـداد وتنفيذ برامج تحسين حياة الموارد البشريـــة العاملة وزيادة الإنتاجية.
10. الاحتفاظ بنظام معلومات الموارد البشريـة وإدامته فـي عموم المنظمة سواءاً كان ذلك بأسلوب يدوي أو باستخدام الحاسوب.

ج – **مجموعـة الوظائف الاستشارية:** وهي تلك الوظائف المتضمنة تقديم النصح والمشورة وإعداد البحـوث والدراسات لمساعدة بقية الإدارات فيما يخص إدارة شؤون الأفراد العاملين.

الخلاصة

لقد تضمن هذا الفصل التعريف بإدارة الموارد البشرية وبأهميتها للمنظمة والعاملين معا وبوظائفها ومسؤولياتها واستعرض مراحل نشوئها وتطورها منذ قيام الثورة الصناعية في ما بعد عام 1750 النصف الثاني من القرن الثامن عشر وحتى القرن الحادي والعشرين وشخص العوامل التي استدعت تحول هذه الإدارة من مفهومها القديم كإدارة للأفراد الى مفهومها الجديد كإدارة للموارد البشرية توافقا مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري.

أسئلة الفصل الأول

س1: وضح معنى مصطلح أدارة الموارد البشرية.

س2: عرف إدارة الموارد البشرية مبينا التعاريف التي تعمل هذه الإدارة الإستراتيجية ضمن إطارها

س3: ما هي المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية.

س4: اذكر بشكل متسلسل مراحل تطور أدارة الموارد البشرية واشرح مرحلة واحدة منه بشكل مفصل.

س5: إن التحول من إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية جاء استجابة لتأثير مجموعة من العوامل اذكرها باختصار.

س6: الى كم صنف تصنف وظائف إدارة الموارد البشرية ؟ عددها موضحاً بإيجاز مضمون كل صنف منها.

س7: ما هي أهم الوظائف التخصصية (الفنية) لإدارة الموارد البشرية؟

نصت المادة 23 من الاعلان العالمي لحقوق الانسان/ الامم المتحدة على :

1. لكل شخص حق العمل وفي حرية اختيار عمله وفي شروط عمل عادلة ومرضية وفي الحماية من البطالة.
2. لجميع الافراد دون أي تمييز الحق في أجر متساو على العمل المتساوي.

الفصل الثاني
بيئة إدارة الموارد البشرية
Environment of human resources management

أهداف الفصل

من المؤمل ان الطالب بعد دراسته لهذا الفصل واستيعاب مضامينه العلمية، أن يصبح قادراً على:-

1 - توصيف وتصنيف بيئة إدارة الموارد البشرية.

2- توضيح كيفية تأثير ابعاد البيئة في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

تمهيد

توصف البيئة التي تعمل فيها المنظمات في الوقت الحاضر، بأنها سريعة التغيير في كل شيء تقريباً. فالعوامل البيئية الداخلية (البشرية، المادية، المعلوماتية) والعوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية) في تغير متواصل، الامر الذي فرض على المنظمات ان تعدل من إستراتيجيتها الحالية، أو تتبنى إستراتيجيات جديدة من أجل المحافظة على مميزاتها التنافسية في البيئة الخارجية.

ولذلك يمكن القول، أنه عندما تمارس إدارة الموارد البشرية عملها، فانها تحتاج أن تراعي مجموعة من العوامل المهمة بعضها يقع خارج سلطتها على إعتبار أن مصدرها المجتمع الخارجي للمنظمة نفسها، ما يعرف بالبيئة الخارجية من ذلك (حالة العمالة والاقتصاد والقوانين المتعلقة بالعمل) وغيرها من العوامل. إذ يتوجب على إدارة الموارد البشرية معرفة هذه العوامل ومراعاتها في تنفيذها لمهامها. ولكونها تتعلق بالمجتمع الاوسع، فهي تمثل البيئة الخارجية للمنظمة وأما القسم الآخر من هذه العوامل فتتعلق بالمنظمة نفسها التي تخدمها إدارة الموارد البشرية، من ذلك أهداف المنظمة، فاعلية التخطيط، خصائص الادارة العليا، الاجواء والعلاقات الداخلية ، وغيرها فهذه العوامل لابد لادارة الموارد البشرية ان تراعيها اذا ارادت ان تكون مقترحاتها ونشاطاتها سليمة. وتشكل هذه المجموعة من العوامل مايُعرَف "بالبيئة الداخلية للمنظمة".

هنالك مجموعة ثالثة من العوامل تؤثر في عمل ادارة الموارد البشرية والتي تتعلق بحالة تخصص إدارة الموارد البشرية والمعارف العلمية المتاحة عالميا ومحلياً فممارسات إدارة الموارد البشرية تتأثر بحالة التخصص ومنظماته العلمية والنقابية، وحالة المعرفة العلمية ومدى إنتماء المتخصصين الى

جمعية علمية تنظم شؤون التخصص.. ونشير الى هذه البيئة (ببيئة تخصص إدارة الموارد البشرية) وأما عن انواع البيئة، فهي كما يأتي:

أولا – البيئة الخارجية External Environment :

ونعني بها كل ظروف وخصائص المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة وتؤثر فيها، فتشكل عوامل عليها أن تراعيها في عملها. تمر عوامل هذه البيئة كما يحصل حالياً بتغيرات جذرية مهمة تستدعي تغيرات جذرية في كل تصاميم ومفاهيم إدارة الأعمال وتشكل تحديات حقيقية يتوقف بقاء أية منظمة على مدى تكيُّفها مع تلك المتغيرات.

وتتميز عوامل البيئة الخارجية بكونها متداخلة فيما بينها، فعلى سبيل المثال تتأثر حالة الاقتصاد بحالة السكان ومستوى التعليم ودرجة الوعي. كما تؤثر حالة التكنولوجيا في البيئة الاقتصادية، وسوق العمل بشكل مباشر. ومع تحقق العالمية أصبح التأثير المتبادل لتلك العوامل يتعدى حدود الدولة التي تعمل فيها المنظمة ليشمل دولاً أخرى. فمن المحتمل أن يضُم سوق العمل لدولة ما موارد بشرية من دول أُخرى. وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية الانتباه الى هذا التداخل ومراعاته فيما يتعلق بالحصول على العاملين ومؤهلاتهم وشروط عملهم او توظيفهم.

وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية فإن العوامل الاكثر تأثيراً التي تهتم بها في هذا المجال هي:

1 – حالة القوى العاملة في المجتمع (Work Forces): تمثل القوى العاملة سوق العمل الذي تختار منه المنظمة مواردها البشرية، لذا تحتاج إدارة هذه الموارد أن تعرف الكثير عن خصائص هذه السوق والتي تنعكس آثارها على العديد من أنشطتها وأنظمتها، كأنشطة اختيار العاملين ووضع الاجور وتطوير الاداء وغيرها.

وفي هذا المجال تحتاج ادارة الموارد البشرية ان تهتم بجملة قضايا نذكر منها:

- مدى توافر الموارد البشرية التي تحتاجها كماً وبالتخصصات المطلوبة في سوق العمل.
- معدلات الاشتغال (Employment Rates) ومعدلات البطالة (Unemployment's) لمن هم بسن العمل وراغبين فيه.
- مستوى ونوع التأهيل للموارد البشرية المتاحة للعمل.
- طبيعة تركيبة الموارد البشرية المتاحة للعمل والتغيُّر فيها، كجنسياتها ودوافعها للعمل ودرجة وعيها.. وغير ذلك.

فالناس في الكثير من الدول ''لاسيما المتقدمة صناعياً'' أصبحوا ينظرون الى العمل باعتباره وسيلة للحياة وأخذوا يبحثون عن مرونة وشروط تسمح لهم باجازات مطولة لرعاية أطفالهم وإكمال دراستهم. وهذا الوضع جعل مهام إدارة الموارد البشرية أكثر تعقيداً، إذ لابد لها أن تجد صيغ مناسبة لمواكبة هذه المتغيرات.

2 – البيئة الاقتصادية(Economic E nviroment): تشكل هذه البيئة عاملاً مهما لايمكن لأي منظمة أعمال أن تهمله لأنه يؤثر في نشاطات عديدة فيها كالانتاج والتسويق والشؤون المالية، فضلاً عما يتعلق بالموارد البشرية فهي تحتاج الى الاهتمام بعدد من القضايا المرتبطة بالاقتصاد مثل:

- حالة الاقتصاد عموما: فهي تؤثر في سوق العمل بأكثر من طريقة، فحالة الرخاء مثلاً تؤدي الى توسع نشاط المنظمات وتزايد الطلب على الموارد البشرية العاملة وبعكسه يؤدي الكساد الى تقليص النشاط الاقتصادي وبالتالي تقليص فرص العمل وزيادة عدد العاطلين وهكذا.

- دور الدولة في الاقتصاد: فالدولة تؤدي عدة أدوار مهمة يمكن أن تؤثر في إدارة الموارد البشرية باعتبارها المشّغل والمستخدّم الأهم لنسبة كبيرة من السكان الذين سيوظَّفون في الجهاز الحكومي أو المؤسسات العامة التي تمتلكها الدولة، وهذا سينعكس على سوق العمل بأكثر من طريقة ، كتضييق حجم قوى العمل المتاحة للقطاع الخاص، وقوانين وأنظمة العمل كتلك المتعلقة بشروط التوظيف والترقية والاجازات ومعدلات الاجور والرواتب وساعات العمل وغيرها. كل هذه الامور تمثل ضغوطا على المنظمات تدفعها الى الاهتمام بتطوير سريع لانظمة إدارة الموارد البشرية الخاصة بالعمل والتشغيل لكي تتمكن تلك المنظمات من الاستمرار والتطور.

3 – البيئة والبشرية والثقافية الاجتماعي (social Environment) : تلك الأبعاد المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي عموماً. أما البيئة البشرية أو الانسانية (HumanEnvironment) فيقصد بها حالة الانسان من حيث وضعه الصحي والتعليمي ودرجة وعيه بحقوقه ومدى تمسكه بها. وأما البيئة الثقافية (Cultural Environment) فتعني تلك الخصائص المتعلقة بأفراد المجتمع عموماً كقيمهم واتجاهاتهم التي يتم تناقلها عبر الاجيال والتي تميزهم كثقافة وحضارة.

هذه البيئة (بأبعادها المتداخلة) مهمة جداً في تأثيرها في عمل إدارة الموارد البشرية. فلنتصور مثلاً وضع شركة أجنبية تخطط لاقامة مشروع كبير في واحدة من الدول العربية أو العكس، فواحدة من القضايا التي لابد ان تهتم بها إدارة الموارد البشرية التي ستختار وتعين الافراد العاملين هي أن تَتَعَّرفُ الكثير من الامور التي تتعلق بعلاقاتهم الاجتماعية وباوضاعهم الصحية والتعليمية وبقيمهم واتجاهاتهم وأن ترصد التغيرات التي تحصل في المجتمع الذي ستستثمر فيه المشروع لكي تتخذ الاجراءات المناسبة بصددها ولكي تستطيع أن تتكيَّف معها.

4 – البيئـة القانونيـة (Legal Environment): ويقصـد بهـا التشـريعات والأجهـزة القانونيـة أي "المحـاكم والشـرطة" للتأكد من الالتزام بتلك التشـريعات. وهذه البيئـة مهمـة جداً لأن قوانين العمل والتغيرات فيها تشكل بعدا مهما في العمل اليومي لأية إدارة للموارد البشرية ومن أمثلة هـــذه القوانين والأجهـزة القانونيـة المكلفـة بتنفيـذها:- قـوانين العمـل (Labor Laws) التـي تنظـــم شـروط العمـل وحقـوق العـــاملين، وقـوانين الضمـــان الاجتماعـــي (Social Security Laws) التـي تـوفر ضمانات للعامل في حالـة الإصـابة أو إنهـاء الخدمـة والقوانين الخاصـة بالمسـاواة في فرص التوظيف Equal Employment وكذلك أجهزة تنفيذ التشريعات كالمحـاكم والشرطة والمنظمـات واللجـان الدولية المهتمة بنضوج أنظمة العمل وتشريعاته..فكلما كانت هذه الأجهزة والمنظمات ناضجة ونشطة دفع ذلك إلى الالتزام بتلك القوانين وتنفيذها وساهم في جعل بيئات العمل تتسم بالإنسانية والعدالة.

5 – البيئـة السياسية (Political Environment): ويقصـد بهـا الوضـع السياسـي، ويشـمل طبيعـة النظـام السياسـي السـائد، الاسـتقرار السياسـي، الـوعي والنضـج السياسـي للمـواطنين، آليـات الضـغط الخـارجي علـى المنظمـة.... وغيـر ذلـك فهـذه البيئـة يمكـن ان تـؤثر بـأكثر مـن طريقـة فـي عمـل إدارة الموارد البشرية.

6- البيئـة العلميـة والتكنولوجيـة (Scientific And Technological Environment): يقصـد بهذه البيئة كل العوامل الخاصـة بحالة العلم والتكنولوجيـا فـي المجتمـع بمـا فـي ذلـك الجهـات التـي تـوفر المعـارف والأجهـزة والمعـدات العلميـة والتكنولوجيـة.مثل المؤسسـات التـي ترفـد المنظمـة بـالموظفين والمتخصصين الذين يساعدونها في معالجة مشاكل العمل وكذلك المؤسسـات الفنيـة والخدميـة الخاصـة بالصـيانة والتصـليح والمؤسسـات التجاريـة والصـناعية التـي تـوفر الأجهـزة والمعـدات وقطـع الغيـار للمنظمـة إضـافة للمنظمـات الأُخـرى التـي تسـتخدم التكنولوجيـا والمعـارف نفسـها إذ تمثـل حالـة العلـم والتكنولوجيا في المجتمع مسألة مهمة جدا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وتؤثر في الكثير من مهامها وأنشطتها، فهي تحتاج أولاً أن تحدد قائمة بالتكنولوجيا العلمية والأجهزة الأساسية التـي ستتعامل معها المنظمـة ثـم عليهـا أن تحـدد خصـائص البيئـة الخارجيـة للمنظمـة ومـدى نضـجها ودرجـة انتشـار هـذه التكنولوجيـا والأجهـزة فيهـا فـإذا مـا وجـدت إدارة المـوارد البشـرية بـان البيئـة الخارجيـة غيـر ناضـجة بالنسبة لمعارف وأنشطة تعتمد تطورات علمية وأجهزة حديثـة فـان ذلـك سيقتضـي منهـا الاعتمـاد علـى بيئات أجنبية..... وهكذا.

ثانيا- البيئة الداخلية Internal Environment:

يقصد بالبيئة الداخلية: تلك الخصائص المهمة للمنظمة والتي تؤثر في عمل ادارة الموارد البشرية.ويختلف تأثير هذه البيئة عن تأثير البيئة الخارجية في عمل ادارة الموارد البشرية في نقطتين:-

الأولى: انه بإمكان أدارة الموارد البشرية أن تؤثر في بعض عناصر البيئة الداخلية من خلال الادارة العليا للمنظمة، في حين أن قدرتها في التأثير في الاقتصاد أو سوق العمل أو غيرها من عناصر البيئة الخارجية اقل بكثير، بل تكاد تكون معدومة.

الثانية: هي أن سرعة تغير عناصر البيئة الداخلية تزيد عن سرعة تغير عناصر البيئة الخارجية ولهذا فان متطلبات التكيف معها تكون أكبر، ولهذا تحتاج إدارة الموارد البشرية الى رصد التغيرات الداخلية والتعامل معها كجزء من مهامها اليومية.

وتعتبر العناصر أدناه من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة:-

1- رسالة المنظمة وأهدافها ونشاطها التخطيطي.

2- قيادة المنظمة والنمط القيادي الأساسي فيها.

3- الثقافة التنظيمية من حيث القوة والمضمون.

4- قوة العمل وخصائصها ودوافعها.

5- النقابة والجمعيات المهنية ونشاطها.

6- التنظيمات غير الرسمية.

وفيما يلي توضيح موجز حول كيفية تأثير بعض هذه العوامل في عمل أدارة الموارد البشرية.

فعمل إدارة الموارد البشرية يتأثر بدرجة دقة تحديد أهداف المنظمة وبنضج نشاطها التخطيطي الذي سينعكس على رسالتها وسياساتها لأن هذه الأهداف والسياسات ستصبح محددات لمختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتعيين ومستوى الأجور والتدريب وتقويم الأداء وغيرها فإذا لم تكن تلك الأهداف والسياسات واضحة ومنسجمة مع بعضها بشكل كاف فان هذا سيجعل أدارة الموارد البشرية تجتهد في الكثير من الأمور وقد يكون اجتهادها خاطئ مما يجعلها تعود إلى الإدارة العليا كلما احتاجت للقيام بنشاط معين.

كما يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بخصائص القيادة، ليس فقط في تركيبتها وعلاقاتها وأولوياتها واهتماماتها وإنما خصائص أُخرى تشمل نمطها القيادي عموما. مثلا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن

تهتم بمدى استعداد القيادة للتجديد والمخاطرة. فالقيادة المحافظة التي تعطي الأولية لكفاية الأداء لن تقبل مقترحات تنطوي على الكثير من التجديد والتغيير على عكس القيادة المغامرة والمتحمسة لقبول مقترحات جريئة وجديدة حتى لو انطوت على تكاليف غير مضمونة النتائج.

وتشكل خصائص قوة العمل محدد مهم آخر لإدارة الموارد البشرية، لأن واحدة من وظائفها الرئيسة هي وضع وإدارة الأنظمة المختلفة التي تتعلق بالعاملين، تقوم إدارة الموارد البشرية بهذا الدور بشكل سليم تحتاج أن تراعي خصائص قوة العمل الحالية من حيث مستوى الخبرة والتعليم،ودوافعها للعمل في المنظمة..... وغير ذلك .

أما بالنسبة لثقافة المنظمة (Organization Culture) والمتمثلة بالقيم والتقاليد والأعراف التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين وسلوكهم فهي تعتبر محدد آخر لإدارة الموارد البشرية، لأنها تحتاج الى معرفة هذه الثقافة ومراعاتها في أنظمتها المختلفة ومنها على سبيل المثال "سياسات التعيين" فإذا كانت ثقافة المنظمة تؤكد على التماسك والعمل ضمن فرق، تحتاج إدارة الموارد البشرية الى انتقاء أفراد قادرين على الانسجام مع هذه الثقافة تثمن التنافس، فستحتاج لانتقاء موظفين يملكون نزعة عالية للتنافس.

وأخيراً لابد من الإشارة إلى تأثير"جماعات العمل" التي يرتبط أعضاؤها بعلاقات قوية تنشأ نتيجة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ويطلق عليها "التنظيم غير الرسمي" (Informal Organization) فهذه الجماعات غالبا مـــا تؤدي دورا مفيدا للعاملين وحتى للمنظمـــة ولكـــــن يمكـــن أن ينقلب دورهـا إلـــــى دور ضار ومضاد "للتنظيم الرسمي"(Formal Organization) أذا ما شعروا بأن التغييرات التي تخطط لها الإدارة ستهدد مصالحهم لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تنتبه الى هذه التنظيمات وخصائصها وقوتها وأهدافها باعتبارها بعدا داخليا عليها مراعاته.مثلا اذا اقترحت هذه الإدارة نظاما جديدا، يمكن لهذه التنظيمات أن تكون سندا للمقترحات الجديدة أو قد تصبح مصدر مقاومة لها.

الخلاصة

تضمن الفصل عوامل البيئتين الخارجية والداخلية التي تحتاج إدارة الموارد البشرية الى مراعاتها عند وضع أنظمتها المختلفة واتضح لنا تباين مقدرة هذه الإدارة على التأثير في عدد من تلك العوامل لأنها في حالة تغير مستمر يصعب التنبؤ بها والسيطرة عليها.....وهذا يقتضي أن تنضج إدارة الموارد البشرية وأن تتطور أساليبها وممارساتها لكي تستطيع أن تتكيف مع هذه المتغيرات.

أسئلة الفصل الثاني

س1: يتأثر عمل أدارة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل البيئية.إلى كم قسم تقسم هذه العوامل؟

س2: ماذا نعني بالبيئة الخارجية للمنظمة ؟ وما هي الإبعاد الأهم في هذه البيئة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؟

س3: كيف تؤثر كل من البيئة الاقتصادية والبيئة القانونية في عمل إدارة الموارد البشرية؟

س4: كيف، وبماذا يختلف تأثير كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة في عمل إدارة الموارد البشرية؟

س5: ما المقصود بالبيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية؟

الفصل الثالث
تحليل الوظائف
Job Analysis

أهداف الفصل

1- توضيح مفهوم تحليل الوظائف وتبيان أهميته.
من المؤمل ان الطالب بعد دراسته لهذا الفصل واستيعاب مضامينه العلمية، أن يصبح قادراً على:-

2- تشخيص الأساليب المعتمدة في تحليل الوظائف، وشرح مضامينها.
3- تتبع الخطوات التي تمر بها عملية تحليل الوظائف.

تمهيد

تحتاج المنظمة بين الحين والأخر الى إعادة النظر بنوع ومحتوى الوظائف الموجودة في هيكلها التنظيمي وإعـــــادة النظر هذه تقع تحت نشاط يسمـــــــى بتحليل الوظائف (Job Analysis) ويحتل هذا النشاط موقعا متقدما ، كونه يساعد على فهم وتكامل الوظائف ويحقق الانسجام والتناسق بين المجهودات البشرية للأفراد العاملين في مختلف الوحدات من جهة. ومن جهة أخرى فهو يمكن إدارة الموارد البشرية من تأمين الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة بالكم وبالمؤهلات المناسبة وبالتوقيت الصحيح لتحقيق الأهداف المخططة.

أولا- تعريف تحليل الوظائف:

تتناول عملية تحليل الوظائف (Job Analysis) دراسة وتحليل محتوى الوظائف التي يشغلها العاملون في المنظمة، من حيث المهمات التي يؤديها كل منهم، مؤهلاته، مسؤولياته، ظروف عمله.. وغير ذلك، لغرض إعداد قائمة جديدة بالوظائف، وتوصيف كل منهم بأسلوب علمي مفيد. فعلى سبيل المثال قد تقرر منظمة ما ان تعيد النظر في قائمة توصيف الوظائف بأسلوب علمي، وقد يكون لديها "ستة أقسام" مختلفة في كل قسم سكرتير واحد، لكل منهم مؤهلات قد تختلف عن الأخر، فقد يحمل البعض شهادة البكالوريوس وآخرين شهادة الإعدادية، بعضهم يتقن لغتين أجنبية واستخدام الحاسوب،وغيرهم لايتقن لغة أجنبية، ولكنه يملك مهارات في العلاقات العامة، بعضهم يملك عشر سنوات خبرة وظيفية وآخرون يملكون اقل من سنة...وغيرها، إذا راقبنا عملهم اليومي، قد نجد اختلافات في المهام أيضا، فقد يتولى البعض أعمال الطبع والحفظ وتنظيم المواعيد وإعداد جداول العمل، في حين يقوم آخرون بأعداد محاضر الاجتماعات وتسجيل غياب العاملين، كما قد يقوم بعضهم بأعداد القهوة للمسؤولين أو شراء مستلزمات الضيافة وغيرها، كما قد يرتبط البعض بالمدير الأعلى فقط، في حين يرتبط غيرهم بمجموع العاملين في الوحدة..... وغير ذلك.

فإذا أرادت إدارة الموارد البشرية إعداد وصف جديد ورسمي لوظيفة سكرتير، يمكنها أن تفعل ذلك بجمع المعلومات عن تأهيل ومهام مسؤولية وظروف عمل كل هؤلاء الستة ودراستها وتحليلها، لتحديد ما يبدو ضروري وما هو غير ضروري، ثم تستخدم النتائج لاقتراح توظيف يتضمن وصفاً موحداً ومناسباً لطبيعة عمل المنظمة.

وإذا أرادت أعداد الوصف لوظيفة "مهندس كهرباء" لمنظمة فيها (20 موظف) بعنوان "مهندس كهرباء"، فأفضل طريقة هي أن تفضل الشيء ذاته للمهندسين الحاليين، فتدرس وتحلل الوضع الحالي لاقتراح وصف جديد.وإذا أرادت ان تنضج صيغ العمل في المنظمة عليها أن تقوم بذلك لكافة الوظائف، نسمي هذه العملية بـ"تحليل الوظائف"، وهو الأجراء الذي تكتشف عن طريقه الحقائق الخاصة بكل وظيفة أو عمل، ويمكن تعريفه بأنه "العملية التي تتضمن حصر الوظائف المشمولة ودراسة مكوناتها من حيث الموقع والارتباط الإشرافي لكل وظيفة، وكيف يجب ان تؤدى، ومن يؤديها والمواصفات المطلوبة فيمن يشغلها ومسؤولياته وحدود سلطاته" بحيث تؤول هذه العملية الى استكمال المعلومات اللازمة لاتخاذ أي من القرارات المرتبطة بأغراض التحليل وغاياته المثبتة لدى أدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ثانيا- أهمية تحليل الوظائف:

توفر عملية التحليل الوظيفي معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم، وتتمثل هذه الأهمية بالاتي:-

1- تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة و متطلباتها من المهارات والقابليات.
2- تستند عملية اختيار الموارد البشرية، وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف الوظائف المختلفة.
3- تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ إن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.
4- تعد عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور، الرواتب، وكذلك الحوافز التشجيعية، إذ أن لكل وظيفة قيمة تختلف عن الوظائف الأُخرى، هذه القيمة تحدد من خلال معرفة جانبي وصف مواصفات الوظيفة
5- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي، إذ أن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها.
6- تساعد عملية التحليل في أعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين (الموهوبين) أو المعاقين (جسميا أو ذهنيا).
7- تسهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

ثالثا- أساليب تحليل الوظائف:

تعتمد المنظمات على العديد من أساليب التحليل الوظيفي، ومن بين الأساليب الشائعة الاستخدام ما يأتي:

1- أسلوب تحليل مخزون المهام (Tasks Inventory Analysis)
2 - أسلوب الحوادث الحرجة (Critical Incidents Method)
3 - التحليل النشاطي (Functional Job Analysis)
4- أسلوب تحليل المراكز الوظيفية (Positions Analysis uestionnaire)

1- أسلوب تحليل مخزون المهام:

يجري تحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح، ولذلك فان التحليل يتضمن ثلاث مراحل هي:1 - المقابلة 2 – المسح 3- تهيئة مصفوفة المهام. ويتم التركيز في المقابلة على المهام التي يؤديها العاملون، وتؤخذ المعلومات من المشرف المباشر وكذلك من الفرد العامل. وبعد جمع المعلومات يتم تحديد أهمية كل مهمة ضمن الوظيفة،ومعدل التكرار للمهام،والوقت المستنفذ لأداء كل مهمة، وأخيراً يتم تصميم مصفوفة المهام التي تتضمن ترتيبات للعناصر المتعلقة بـ : المعرفة ،المهارة ،القابليات المطلوبة في كل مهمة ضمن الوظيفة.

ويعد هذا الأسلوب ذا أهمية في تحديد المتطلبات المعرفية والمهارية للوظائف الموجودة في المنظمة بدقة.

2- أسلوب الحوادث الحرجة:

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الخصائص السلوكية المطلوبة للوظيفة والمتمثلة بمكونات الأداء.مثل كيفية التعامل مع الزبون أو إعداد الطلبية أو الموازنة النقدية، وهي الأبعاد الأساسية لوظيفة بائع التجزئة، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى. وبعد تحديد المكونات يتم تحديد المعايير لكل مكون أو عنصر، فالتفاعل مع الزبون مثلا يحدد له مستوى بين حد أعلى وحد متوسط وحد أدنى. ويكون تحديد المستويات بحسب المواقف أو السلوكيات المتكررة،فعندما يشكو الزبائن الى الموظف المختص بأنهم لم يجدوا البضاعة التي يرغبون بها في المكان المختص ويتذمر الموظف من هذه الشكوى ولا يعير اهتماما فان الأداء على وفق مكون التفاعل مع الزبون سيكون منخفضا أي أن قيمة هذا المكون ضمن الوظيفة تكون منخفضة وتعطي مؤشرا إلى مؤهلات الموظف.

والعكس يكون في حالة عدم ورود شكوى أو في حالات نادرة تحصل شكوى بهذا الشكل ويكون هناك رد فعل إيجابي من قبل الموظف المسؤول وذلك بالبحث عن البضاعة المطلوبة وإحضارها إلى مكان البيع.

أن أسلوب الحوادث الحرجة لا يركز على المهام بدرجة أساسية وإنما يركز على مؤهلات العاملين الذين يؤدون تلك المهام وهذا يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في سلوك الفرد تجاه تلك الحوادث. ألا أن من عيوبه انه يستغرق وقتا طويلا للحصول على النتائج كما إنه يتطلب من المشرف ملازمة العاملين باستمرار مما قد يولد لديهم الملل والتصور بان المشرف يحصي أخطاءهم أو يتربص بهم.

3- التحليل النشاطي:

يستخدم هذا الأسلوب غالبا في مؤسسات القطاع الحكومي، نظراً لاعتماده على أُسس عامة وشمولية مستقرة نسبيا يمكن بموجبها تحليل جميع الوظائف الموجودة في المنظمة ويتم بموجب هذا الأسلوب جمع المعلومات الآتية:

أ- المهام التي يمارسها شاغل الوظيفة،وتصنف الى ثلاثة عناصر أو أبعاد رئيسية هي: الأشخاص ، البيانات ، الأشياء.

ب- الأساليب المستخدمة في الأداء الوظيفي.

ج- المكائن والمعدات المستخدمة في الأداء.

د- السلع والخدمات المنتجة.

كما يتم وصف النشاطات التي يقوم بها العامل والأفراد الذين يتفاعل معهم خلال عمله، وماهية البيانات المستخدمة في أداء الوظيفة.فعلى سبيل المثال يتم تحديد ترميز لأكثر من (30000) عنوان وظيفي أدرجت في قاموس العناوين المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية، والشكل الأتي (1) يوضح نموذجا لهذه الأبعاد أو العناصر الثلاثة.

البيانات	الأشخاص	الأشياء
0-تجميع وتركيب	0- يرشد	0-الأعداد والتهيئة
1-تنسيق	1-يفاوض	1-تدقيق
2-تحليل	2-يوجه	2-تشغيل وسيطرة
3-تصنيف	3-يشرف	3-تدريب
4-حسابات	4-يخول	4-توجيه للعمل
5-استنساخ (تصوير)	5-يقنع	5-تحميل مسؤولية
6-مقارنة	6- يتكلم	6- تغذية وإطعام
	7-يقدم خدمة	
	8 يتسلم توجيهات	

شكل (1) يوضح الأبعاد (العناصر) المتعلقة بالمهام التي يمارسها شاغل الوظيفة والتي يتم جمعها بموجب أسلوب التحليل النشاطي

من الملاحظ أن الأرقام الواردة ضمن كل بعد مرتبة حسب أهمية ذلك البعد من الأعلى الى الأدنى .فالوظيفة التي تحمل رقم (000) على جميع الأبعاد هي أعلى الوظائف، فإذا كان لدينا وظيفة كاتب أوراق مثلا في دائرة حكومية فمن الممكن أن تتضمن هذه الوظيفة الأبعاد الآتية:

1- البيانات/ استنساخ (تصوير) (5)

2- أشخاص/ يتكلم (6)

3- الأشياء/ تغذية وإطعام(6)

ولذلك يكون رقم الوظيفة (5)، (6)، (6)

وإذا ما أخذنا مثالا لوظيفة أعلى، و لتكن أدارة الموارد البشرية، فمن الممكن أن تكون كالآتي:

1- البيانات/ التحليل رقم (2)

2- الأشخاص/ يفاوض رقم (1)

3- الأشياء/ الأعداد والتهيئة رقم (0)

وبذلك يكون رقم الوظيفة (2)، (1)، (0)

أن التحليل الوظيفي وفق هذا الأسلوب يتيح الفرصة للمديرين لتجميع الوظائف والعوائل الوظيفية التي تتطلب مهارات متماثلة.

4- أسلوب تحليل المراكز الوظيفية:

جرى تطوير هذا الأسلوب من قبل باحثين في جامعة (بوردو) الأمريكية ، وهو يتضمن استبانة تحتوي على معلومات حول متطلبات الوظيفة، وهذه الاستبانة تضع (194) عنصراً أو فقرة تجمع في ستة أبعاد أو تصنيفات.وتلك الأبعاد يوضحها الشكل (2) .

	الأبعاد الوظيفية	عدد عناصر الوظيفة
1	المدخلات من المعلومات : كيفية الحصول على معلومات ومصادرها (لأداء العمل)	35
2	العمليات الذهنية: المجهودات الذهنية التي تتطلبها الوظيفة	14
3	مخرجات العمل: النشاطات البدنية والعدد المستخدمة في الأداء	49
4	العلاقات مع الآخرين: التفاعلات والاتصالات المطلوبة لأداء الوظيفة	36
5	بيئة الوظيفة: وهي البيئة المادية والاجتماعية التي يتم فيها العمل	19
6	خصائص أخرى: أي خصائص أخرى استثنائية أو نشاطات تتضمنها بعض الوظائف	41

شكل (2) يوضح الأبعاد الوظيفية المحددة في أسلوب تحليل المركز الوظيفي

أما طريقة الاستقصاء فتتطلب إعداد استمارة تتضمن أسئلة عن القضايا التي يحتاج المحللون معرفتها، يجيب عنها شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر كتابة ثم تجرى مراجعة لهذه الإجابات من قبل فريق المحللين. وتتميز هذه الطريقة بسرعة التنفيذ وانخفاض التكاليف، لذلك فهي تصلح للمنظمات الكبيرة التي يكثر فيها عدد العاملين. ألا أنها تتطلب إعداد استمارة شاملة لاتهمل معلومة مهمة، كما تتطلب فهم موحد من قبل العاملين للأسئلة نظراً لتباين مستوياتهم الثقافية وكذلك إجاباتهم عنها بدقة لكي تكون نتائج التحليل دقيقة.

وتقوم فكرة المقابلات الشخصية على أساس قيام عدد من المقابلين المدربين (محللي الوظائف) بمقابلة الفرد شاغل الوظيفة وتوجيه الأسئلة له والطلب اليه أن يتكلم عن وظيفته ومسؤولياته وظروف عمله. كما تجرى مقابلة رئيسه المباشر للتأكد من دقة البيانات التي قدمها شاغل الوظيفة.

ويتميز هذا الأسلوب بكونه يزيد من احتمال الحصول على بيانات قد تكون خافية على المحللين فيهملون وضع أسئلة عنها في استمارة، خاصة بالنسبة للوظائف التي تتطلب مهارة خاصة، كإجادة لغة أجنبية محددة أو استخدام جهاز معين. أما أهم عيوبه فهي كلفته العالية، والوقت الطويل لإكماله لذلك يصعب تطبيقه في المنظمات الكبيرة التي يكثر فيها عدد العاملين وأخيراً فإن هناك طريقة (خبراء التحكيم) والتي تشابه طريقة المقابلة الشخصية ما عدا وجود أكثر من مقابل أو خبير ممن لهم صلة أو دراية بنوع الوظائف محل المقابلة، ونظراً للتكلفة العالية لهذه الطريقة فأنها غالباً ما تستخدم لتحليل الوظائف النادرة المفردة والمعقدة فقط كوظيفة خبير فني أو مستشار .....وغير ذلك.

رابعاً - مرحلة التحليل:

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات والمعلومات تأتي مرحلة تحليلها بهدف مقارنتها وإزالة ما فيها من تضارب، ثم تصنيفها وفقا لعدد من العوامل تسمى بـ"عوامل التحليل" Analysis factors التي يمكن قياسها موضوعيا لغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف ومستوى صعوبتها والمسؤوليات التي يتحملها شاغلها والمؤهلات اللازم توافرها فيه..ويمكن إجمال هذه العوامل بالآتي:

1- طبيعة العمل: يُظهِر هذا العامل طبيعة العمل ونوعه الذي يؤديه الموظف واختصاصه والمهن والحرف التي ينتمي إليها هذا العمل.

2- الرقابة الإشرافية: يوضح هذا العامل حدود الإشراف والرقابة الواقعة على الوظيفة مثل: ممن يتلقى شاغل الوظيفة التعليمات الصادرة إليه، وكذلك نوع ووسيلة المراقبة المفروضة على عمل الموظف.

3- إشراف الوظيفة على أعمال الغير: يوضح هذا العامل طبيعة ومدى الإشراف الذي يزاوله شاغل الوظيفة على أعمال موظفين آخرين مبينا أنواع المسؤوليات الإشرافية وحدود كل منها.

4- المبادأة والتصرف والابتكار: يظهر هذا العامل مدى تقيد الفرد العامل بالتعليمات والإرشادات والقواعد والنظم التي تحكم أعمال الوظيفة.

5- طبيعة القرارات ونطاقها: يحدد هذا العامل طبيعة القرارات ونطاقها، التي يتخذها شاغل الوظيفة من حيث تأثيرها في العمليات أو الخطط أو البرامج أو السياسات ودرجة نهائية هذه القرارات وكذلك المسؤولية عن خطئها.

6- شروط شغل الوظيفة: يظهر هذا العامل نوع ومقدار القدرات والخبرات والمعارف والتعليم وغيرها من الاشتراطات والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.

الخلاصة

تضمن هذا الفصل التعريف بمصطلح (تحليل الوظائف) ، وبين أهمية هذا التحليل لكل من إدارة الموارد البشرية وللمنظمة سواء في التخطيط للحصول على تلك الموارد أو في اختيارها وتدريبها وتقويم أدائها، أو في وضع نظام عادل للأجور وفي إعادة تصميم الوظائف فضلا عن تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي. واستعراض الأساليب التي تعتمدها المنظمات في التحليل الوظيفي والعوامل التي يتم في ضوئها إجراء هذا التحليل بهدف الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة ومستوى صعوبتها والمسؤوليات التي تتضمنها والمؤهلات اللازم توافرها في شاغلها.

أسئلة الفصل الثالث

س1: أعط معاني المصطلحات الآتية:

(تحليل الوظائف- تحليل مخزون المهام).

س2 : اكمل الفراغات الآتية بما يناسبها:

1. من الأساليب الشائعة التي تستخدمها المنظمات في تحليل الوظائف 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

2 هناك أربعة طرق رئيسة لتجميع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف ميدانيا من شاغلي الوظائف ورؤسائهم وهي 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

3. تمر عملية تحليل الوظائف بثلاث خطوات رئيسة هي 1. _____ 2. _____ 3. _____ .

س3: وضح أهمية القيام بتحليل الوظائف لكل من المنظمة ولإدارة الموارد البشرية وللعاملين.

س4: أشرح أسلوب الحوادث الحرجة في تحليل الوظائف مبينا الغاية الاساسية من استخدامه واهم مزاياه وعيوبه.

س5: ما هي أهم العوامل التي تستند إليها عملية تحليل الوظائف؟

الفصل الرابع
وصف الوظيفة
Job description

أهداف الفصل

نأمل من الطالب بعد دراسته لمفردات هذا الفصل، واستيعاب مضامينه العلمية، أن يكون قادراً على:

1- توضيح مفهوم كل من وصف الوظيفة وتقويمها.
2- استعراض الخطوات التي تمر بها عمليتا التوصيف والتقويم.
3- تشخيص الصعوبات التي تعترض عملية التوصيف وتوضيح أساليب تذليلها.

تمهيد

من خلال الأساليب الأربعة المستخدمة في تحليل الوظيفة (التي تم توضيحها في الفصل الثالث) سيتم الحصول على قائمتين، الأولى قائمة الوصف الوظيفي (Job Description)، والثانية هي قائمة مواصفات الوظيفة (Job Specifications)، والتي تحدد مؤهلات الأفراد الذين يؤدون الوظيفة. وفي الفقرات التالية نحاول تحديد مكونات كل قائمة:

أولا: قائمة الوصف الوظيفي (Job Description):

وهي قائمة تتضمن معلومات أساسية ومختصرة بشأن الوظيفة من حيثُ مهامها وأعباؤها ومسؤولياتها وظروفها، وهناك قائمتان للوصف الوظيفي، الأولى قائمة الوصف العام للوظيفة والأخرى هي قائمة الوصف المحدد والتفصيلي.

1- الوصف الوظيفي العام: ترتبط هذه القائمة بإستراتيجيات المنظمة التي تركز على الإبداع والمرونة، ولذلك فأنها تتطابق مع الهيكل التنظيمي العضوي وعمل الفريق. ويتم إعداد الوصف الوظيفي العام من خلال تحديد الأعباء والمسؤوليات العامة في ظل تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمل.
2- الوصف الوظيفي المحدد: يتضمن قائمة تفصيلية بمهام الوظيفة وأعبائها، ويرتبط هذا الوصف بإستراتيجية المنظمة التي تركز على الكفاية والرقابة، ولذلك فأنها تتطابق مع الهيكل التنظيمي الهرمي، الذي يؤكد أهمية النظام المباشر وتركز السلطة في أعلى القيادة.

ثانيا: قائمة مواصفات الوظيفة (Job Specifications):

توضح قوائم مواصفات الوظيفة الحدود الدنيا من مؤهلات وخصائص الأفراد العاملين المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح. وهذه الخصائص بمثابة معايير للأداء. وفي الوقت نفسه يمكن أن تكون وسائل مساعدة للعاملين الجدد المتقدمين لشغل الوظائف لمعرفة ما مطلوب منهم من مهارات ومعارف وقابليات (KAS)، إن الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لابد أن تحدد بدقة لتجنب التحيز بين الأفراد المتقدمين للعمل.

ثالثا: استمارة الوصف الوظيفي:

هذه الاستمارة عبارة عن "صورة كاملة مرتبة ومنمطة عن أبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها وشروط شغلها". ويتضمن الشكل (3) أنموذجا للمعلومات التي يجب أن يتضمنها الوصف الوظيفي الجيد وهذه المعلومات هي: الدائرة التي تتبع لها الوظيفة المراد وصفها، عنوان الوظيفة، المهمة الرئيسية لمن يشغل هذه الوظيفة، ومسؤولياته، ظروف بيئة العمل، الشروط والمؤهلات العلمية والعملية التي يجب ان يتمتع بها شاغل الوظيفة، ومعلومات أُخرى ذات صلة بالوظيفة.

<table>
<tr><td colspan="2">المديرية:</td><td>العنوان الوظيفي:</td></tr>
<tr><td colspan="2">القسم:</td><td>الشعبة:</td></tr>
<tr><td colspan="3">1- المهمة الرئيسية:</td></tr>
<tr><td colspan="3">2- المسؤوليات:</td></tr>
<tr><td colspan="3">3- اتصالات العمل:</td></tr>
<tr><td colspan="3">4- استقلالية العمل (مسؤولية الإشرافية على الوظيفة):</td></tr>
<tr><td colspan="3">5- أشراف الوظيفة على أعمال الغير:</td></tr>
<tr><td colspan="2">6- الجهد الجسدي والفكري والبصري:</td><td>7- بيئة العمل:</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">8- مؤهلات شاغل الوظيفة:
السن:
الشهادة:
الخبرة والمهارات:</td><td>التحضير من قبل:
التاريخ:</td></tr>
<tr><td>الموافقة من قبل: التاريخ:</td></tr>
</table>

شكل (3) استمارة الوصف الوظيفي

رابعا: دليل الوصف الوظيفي:

إذا ما أعدت إدارة الموارد البشرية وصفا لكل وظيفة في قائمة الوظائف الموجودة في المنظمة، يمكنها عندئذ جمعها في كراس واحد. الاسم الشائع لهذا الكراس هو (دليل الوظائف) أو (دليل الوصف الوظيفي)، تخصص فيه صفحة لكل وظيفة مع مقدمة تعريفية تبين متى وكيف اعد تحليل الوظائف والتوصيف الذي نتج عنه، ويمكن لهذا الدليل أن يكون وسيلة مساعدة لمن يحتاج الى معلومات عن هذه الوظائف وعن مواصفات من يشغلها.

خامسا: فوائد توصيف الوظائف:

يمثل الوصف الوظيفي السليم الحجر الأساس لكل عمل إدارة الموارد البشرية، وبالرغم من أن عملية (التحليل والتوصيف) عملية معقدة ومُكلفة إلا إنهُ يُمثل استثمارا مهما بسبب فوائده العديدة لكافة أنظمة إدارة الموارد البشرية، إذ يساعد في تصميمها وفق أسس علمية سليمة، فهو يساعد فيما يلي:

1. إنضاج عمليات الاختيار والتعيين: يساعد الوصف الوظيفي في تحديد عدد الوظائف المطلوب إشغالها وكذلك في تحديد المؤهلات المطلوب توافرها في كل شخص سيتم إختياره وتعيينه في تلك الوظائف.
2. تسهيل عملية تهيئة العاملين للعمل: يساعد الوصف الوظيفي في تعريف العاملين الجدد بالمهام المطلوبة منهم ومتطلباتها، وبالقضايا التي يسألون عنها.
3. إعداد أنظمة الأجور والمكافآت: فالوصف يمثل الأساس لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة ومهمة في المنظمة، وبالتالي فهو يساعد في وضع نظامي الأجور والحوافز بشكل علمي في ضوء القيم الأساسية لتلك الوظائف.
4. إعداد برامج التدريب: هدف التدريب هو تهيئة الأفراد والتأكد من امتلاكهم المؤهلات التي تتطلبها وظائفهم التي يشغلونها أو وظائف أُخرى سيشغلونها، لذلك ولأجل أن تَعَّد إدارة الموارد البشرية هذه البرامج بشكل ناجح، فأنها تحتاج الرجوع إلى الوصف الوظيفي ومقارنة متطلبات كل وظيفة مع مؤهلات من يشغلها ثم تحديد نوع التدريب الذي يحتاجونه.
5. أعداد نظام تقويم أداء العاملين: نظام تقويم الأداء هو نظام تقدير أداء كل موظف، للتأكد من أنه يؤدي واجباته بشكل سليم، لذا عندما يتم وضع هذا النظام لابد من الرجوع الى وصف الوظائف لتحديد المهام والمسؤوليات التي ستدخل كمعايير في عملية التقويم.
6. إعداد أنظمة الترقية والترفيع والنقل والانضباط: هذه التغيرات تتم في ضوء وصف الوظائف المختلفة، إذ يجب أن تتضمن الوظيفة الأعلى، التي ستتم الترقية اليها مسؤوليات أكبر، كما تتطلب مؤهلات يجب توافرها فيمن ستتم ترقيته، كما تتم محاسبة الموظف على التقصير إذا قام بإهمال إي مسؤولية مثبتة في وصف الوظيفة.

7. تبسيط إجراءات العمل: يزود التوصيف إدارة المنظمة بصورة واضحة عن كل وظيفة وخطوات إنجازها والترتيب والوقت والأسلوب الذي تنجز فيه هذه الخطوات. وبذلك يكون من السهل تبسيط الإجراءات عن طريق حذف الخطوات غير المثمرة أو بإدماج بعض الخطوات أو إعادة ترتيبها مما يؤدي إلى سرعة الانجاز وخفض التكاليف.
8. إعداد أنظمة السلامة المهنية والامن الصناعي: إن أية منظمة تمارس أنشطة قد تعرض الأفراد العاملين للمخاطر ويساعد الجزء الخاص بـ (ظروف العمل) من الوصف بتحديد الوظائف التي يمكن أن تعرض أصحابها للمخاطر، وهذا سيسهل على إدارة الموارد البشرية وضع الأنظمة والقواعد الخاصة بالسلامة المهنية مما يقلل من نسبة وقوع الحوادث والأخطار.

سادسا: الصعوبات التي تعترض عملية تحليل وتوصيف الوظائف:

قد تواجه عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعض الصعوبات حين يراد تنفيذها ومن بين هذه الصعوبات ما يأتي:-

1. ضعف الوعي لدى بعض إدارات المنظمات (خصوصا في الدول النامية) بأهمية القيام بالتحليل والتوصيف والجدوى منه، فضلا عن المنافع في استخدام نتائجه.

2. في بعض الدول (لاسيما النامية منها) يظهر غياب الأدلة الخاصة بالمسميات والمضامين العامة للوظائف، التي تساعد في وضع مقاييس عامة للتحليل والتوصيف مما يؤدي في التطبيق الى ظهور أوصاف لوظائف تتشابه في العناوين إلا أنها تختلف في المضمون أو العكس.

3. التحيُّز الشخصي لبعض الأشخاص القائمين بالتوصيف حين يقومون بتضخيم مضامين بعض الوظائف أو اختلاق مهام أضافية لها طمعا بتحقيق منافع ذاتية.

4. قد تلجأ بعض المنظمات الى استخدام وسائل لجمع وتحليل البيانات والمعلومات من مصادرها تكون محدودة وضعيفة لكون الوسائل الأكثر موضوعية ذات تكاليف باهضة أو أنها تتطلب مجهودات وخبرات فنية تفوق قدراتها مما يؤثر سلبا في دقة النتائج المتوخاة من عملية التحليل والتوصيف.

5. عدم توافر أعداد كافية من الأفراد المتخصصين والمدربين على إجراء عملية التحليل والتوصيف بشكل علمي ودقيق يحقق الأهداف المتوخاة من إجرائها.

سابعا: أساليب تذليل صعوبات عملية التحليل والتوصيف:

1- الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة موثوق بها وذلك باستخدام أساليب وأُسس علمية في جمعها وفي تحليلها وتبويبها لكي تكون النتائج المتحصل عليها من عملية التوصيف دقيقة وتحقق الأهداف المتوخاة منها.

2- أن يكون التوصيف بعبارات واضحة ومفهومة لأي شخص يحاول الإفادة منها والابتعاد قدر الإمكان عن العبارات الغامضة أو القابلة للتأويل والاجتهاد.

3- أن تكون عملية التحليل والتوصيف شاملة لجميع بنود الوظيفة وإجراءاتها والظروف المحيطة بها والأدوات المستخدمة في انجاز مهامها ومواصفات شاغلها ومؤهلاته العلمية والعملية.

4- المراجعة المستمرة لعملية تحليل وتوصيف الوظائف للتعرف على المسؤوليات والأعباء الجديدة للوظيفة واتخاذ الإجراءات المناسبة يصددها.

5- تكليف أفراد متخصصين ومدربين على إجراء عملية التحليل والتوصيف لضمان اعطائها البعد العلمي والدقة المطلوبة قدر الأمكان.

الخلاصة

يتضمن هذا الفصل بحثه في توضيح مفهوم كل من قائمة الوصف الوظيفي وقائمة مواصفات الوظيفة ودليل الوصف الوظيفي وناقش أهمية هذا التوصيف في إنضاج عمليات الاختيار والتعيين وتسهيل عملية تهيئة العاملين للعمل وغيرها من الفوائد التي اشرنا اليها في أهمية تحليل الوظائف باعتبار أن الخطوتين (تحليل الوظائف وتوصيفها) إحداهما تكمل الاخرى، كما عرض الفصل الصعوبات التي يمكن أن تواجهها عملية تحليل وتوصيف الوظائف والاساليب التي يمكن اعتمادها لتذليل تلك الصعوبات للحصول على النتائج المتوخاة من إجراء هذا التحليل والتوصيف .

اسئلة الفصل الرابع

س1: أعط معاني المصطلحات الآتية:

(وصف الوظيفة، مواصفات الوظيفة، استمارة الوصف الوظيفي، دليل الوصف الوظيفي، الوصف الوظيفي المحدد)

س2:عدد أهم فوائد واستخدامات نتائج توصيف الوظائف واشرح اثنتين منها.

س3: ما هي أهم الصعوبات التي تعترض عملية تحليل الوظائف وتوصيفها ؟

س4: اذكر أهم الأساليب التي يمكن أن تسهم في تذليل صعوبات عملية التحليل والتوصيف.

عرف البنك الدولي للنقد الفساد على أنه:

الفساد: هو شكل من اشكال خيانة الأمانة أو الجريمة التي يرتكبها شخص أو منظمة يُعهد إليها بمركز سلطة، وذلك من أجل الحصول على مزايا غير مشروعة أو أساءة استخدام تلك السلطة لصالح الفرد ، ويمكن للفساد أن يشتمل على العديد من الانشطة التي تتضمن الرشوة أو الاختلاس.

الفصل الخامس
تخطيط الموارد البشرية
Human resources planning

أهداف الفصل

من المؤمل بعد دراسة الطالب لمفردات هذا الفصل واستيعاب مضامينه العلمية وفهمها، أن يكون بمقدوره:

1- توضيح مفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية وتبيان أهميتها وأهدافها.

2- تتبع الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية.

3- شرح العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل .

تمهيد

تُعَّد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة، إذ ترتكز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، كالاختيار والتعيين والتدريب والمحافظة على الموارد البشرية، بل إن بعض الكتاب عدها حجر الزاوية والنشاط الحاسم في زيادة فاعلية أي منظمة من خلال دورها في توفير ما تحتاجه المنظمة من هذه الموارد مستقبلا بالكم والنوع الملائمين والتوقيت المناسب، سعيا لضمان استمرارها بعملها وتحقيقها لأهدافها.

أولا: تعريف تخطيط الموارد البشرية وأهميته:
Definition and Importance of Human Resources Planning

1. تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تعددت وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم التخطيط فيها. ويُفسَّر سبب هذا التعدد إلى الزاوية التي ينظرون منها إلى هذا النشاط ، أو أهميته ضمن انشطة إدارة الموارد البشرية. ويستخدم بعض الكتاب مصطلح (تخطيط الموارد البشرية) (Human Resources Planning) للإشارة إلى هذا النشاط ويُعَّرِفونه بأنه "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات" .

ويعتمد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد من الحاجة الى الموارد البشرية، كما تؤثر التكنولوجيا المستخدمة تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية، إذ تقل الحاجة اليها في

الأعمال المباشرة في ظل التكنلوجيا الكثيفة، في حين تزداد الحاجة الى هذه الموارد في الاعمال غير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالجهد البشري .

ونظراً لتعدُد وتنوع المتغيرات المؤثرة في الحاجة الى الموارد البشرية، وكذلك ارتفاع الكلف التي تتحملها المنظمة من جراء الفشل في التخطيط المناسب، الذي يتوافق مع إستراتيجية المنظمة، فان أغلب المنظمات الكبيرة منها، والمتوسطة بصورة خاصة تسعى الى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤ في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة.

2- فوائد تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية نشاط يتوجب أن تمارسه المنظمات جميعا الا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة ، نظراً لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل بما يأتي:

أ- الحصول على أحسن القدرات البشرية سواء من سوق العمل، أم مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

ب- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية، بالشكل الذي يحقق إنتاج أكثر بكلف أقل.

ج - يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الادارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.

د- يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تخفيض الكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد.

هـ - يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية، وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

و- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية ، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لايعمل بمعزل عن تخطيط التدريب أو الاجور أو الاستقطاب والاختيار ... وغير ذلك ولو أصبح كل نشاط يؤدى بمعزل عن الانشطة الاخرى لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها وفقدت القرارات فاعليتها .

ثانيا: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بما يأتي:

أ. ضمان توفير العدد اللازم والنوع المناسب من الافراد في الوقت والمكان الملائمين لمختلف الوظائف في المنظمة .

ب. مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها " انتاجية اكبر بكلفة اقل " من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.

ج. المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم الصميمي للمنظمة وإخلاصهم لها.

د. إعداد موازنة للموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أم التدريب أو إنهاء الخدمات.

هـ . تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

ثالثا : خطوات تخطيط الموارد البشرية: Steps of Human Resources Planning

تتعدد وتتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية على وفق شمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها. وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات ، الإ أنهم يتفقون على أن خطة الموارد البشرية يجب أن تربط باستراتيجية المنظمة، وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها والتوقعات المستقبلية لحجم التأثيرات البيئية ونوعها في مسارها الاستراتيجي .

اعتماداً على ما تقدم فهناك من يصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية وهي :

1- التنبؤ (Forecasting):

وتتضمن تلك الخطوة أربعة خطوات فرعية وهي:

أ. التحليل: ويركز على تحليل خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم التوظيف والعمل، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوئها الاجور وعدد الوظائف...وغيرها، كما يشتمل التحليل على تحديد مستويات الانتاجية الحالية والمستقبلية، وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

ب . التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تم تحديدها.

ج . وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.

د. التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبيه الداخلي والخارجي، حيث تلجأ بعض المنظمات الى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تحويل أرصدتها من الموارد البشرية، بينما تلجأ المنظمات الاخرى الى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها على الموارد البشرية وهنا تجرى الموازنة بين الكلفة والعائد المتحقق من كل اتجاه (داخلي وخارجي) وعلى المنظمة أن تكون رشيدة في قراراتها في هذا المجال .

2- وضع الأهداف Setting the Objectives:

تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط ، التي يشترط أن توضع في ضوء أهداف إدارة الموارد البشرية وسياساتها فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي، فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي (المهاري،المعرفي) الخبراتي لقوة العمل في المنظمة.

3- تنفيذ الخطة Implementing the Plan:

تشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

4- الرقابة والتقويم Controlling and Evaluation:

تنصب الجهود في هذه الخطوة على تحديد قيمة الموارد البشرية، وذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن الموجودات البشرية في المنظمة هي الموجودات الأكثر أهمية، وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها. وتمتد الى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في التقويم واحداً أو أكثر من المعايير الآتية:

أ. حجم التوظيف الحقيقي أزاء متطلبات التوظيف المحددة.

ب . مستويات الإنتاجية المتحققة أزاء المخطط فيها.

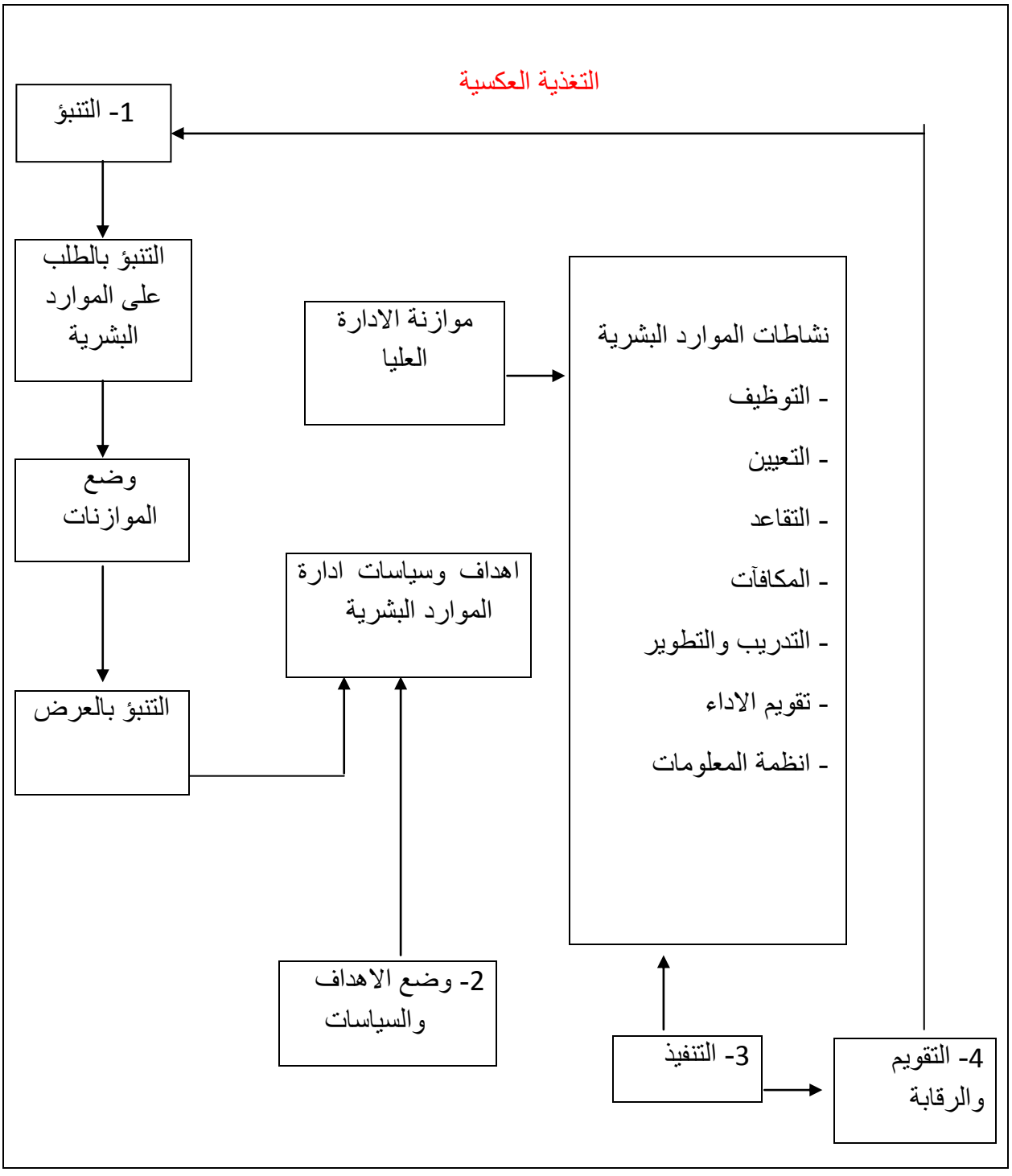
ج. المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية أزاء المعدلات المرغوب فيها.

د. نتائج البرامج أزاء النتائج المتوقعة (تحسين نسبة الإحلال مثلا).

هـ . كلفة العمل والبرامج أزاء الموازنات.

وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والشكل (4) يظهر خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.

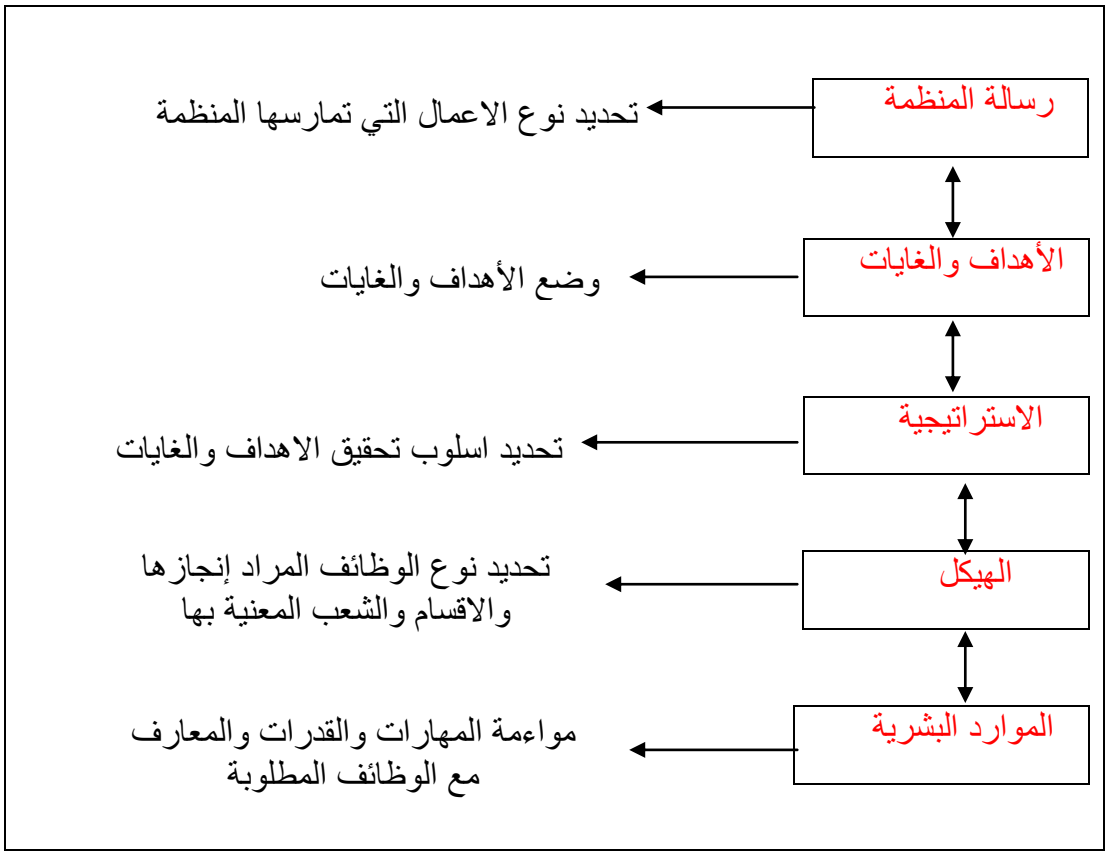
البيئة الخارجية



شكل (4) خطوات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة

رابعا:علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة:

لتأمين توفر الموارد البشرية لمقابلة متطلبات العمل وتحقيق الأهداف المخططة، يشترك المديرون في عمليات تخطيط الموارد البشرية. ويتمثل الغرض من هذا التخطيط بتحديد المتطلبات من الموارد البشرية في ضوء الطلب والعرض الحالي والمستقبلي، فإذا أرادت المنظمة مثلا مضاعفة نشاطات أعمالها للسنوات الخمسة القادمة، فإن مثل هذا التوجه يحتاج الى تحديد نوع الاعمال والموارد البشرية المطلوبة لانجازها، عليه فإن حركة إدارة الموارد البشرية يجب أن تواكب حركة المنظمة العامة، وأن تخطيط الموارد البشرية يعتمد على استراتيجية المنظمة، مثل هذه العلاقة تظهر كما يعرضها الشكل (5).



شكل (5) علاقة الاستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية *

يشير الشكل إلى أن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع خطة المنظمة وأهدافها المستقبلية، حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المنظمة وإسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة، التي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على إدارة الموارد البشرية توفيرها.

***(الشكل من اعداد المؤلفين)**

الخلاصة

قدم الفصل تفسيرا لأسباب تباين وجهات نظر كتاب الإدارة حول تعريف (تخطيط الموارد البشرية)، وعرض عدداً من هذه التعاريف. وبين أن الهدف الأساسي من هذا التخطيط هو "ضمان توفير العدد اللازم والنوع المناسب من القدرات البشرية في المكان والوقت الملائمين لمختلف الوظائف في المنظمة"، وتتبع الفصل الخطوات والمراحل التي يمر بها تخطيط الموارد البشرية بدءا من التنبؤ ثم وضع الأهداف وبعدها تنفيذ الخطة وأخيراً الرقابة والتقويم، كما بين الفصل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

أسئلة الفصل الخامس

س1: عرف تخطيط الموارد البشرية. ولماذا تُعَّد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية؟

س2: كيف تؤثر المتغيرات التنظيمية والتكنلوجية في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة؟

س3: ما هي أهم الأهداف التي تسعى وظيفة تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيقها؟

س4: التنبؤ اول مراحل تخطيط الموارد البشرية. وضح أهم الخطوات التي تتضمنها تلك المرحلة.

س5: كيف تتحدد علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمة ؟ وضح التأثير المتبادل لكل منهما في الآخر.

س6: لماذا تعد مرحلة الرقابة والتقويم من المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية ؟

س7: ماهي اهم المعايير المستخدمة في عملية التقويم؟

الفصل السادس
أساليب تقدير الاحتياجات البشرية
Methods of human resources estimation

أهداف الفصل

من المؤمل بعد دراسة الطالب لمفردات هذا الفصل واستيعاب مضامينه العلمية وفهمها، أن يكون بمقدوره:

- الوصول إلى تقدير صحيح لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وذلك باستخدام الاساليب النوعية (الوصفية) والرياضية (الكمية) في تقدير تلك الاحتياجات.
- تحديد صافي الحاجة الفعلية من العاملين وكيفية معالجة الفائض والعجز الذي تظهره نتائج عملية تحديد الاحتياجات.

تمهيد

بعد ان تعرفنا على مفهوم وأهمية واهداف تخطيط الموارد البشرية وطبيعة العلاقة بين هذا التخطيط وبين إستراتيجية المنظمة وأهدافها المستقبلية.سنحاول في هذا الفصل التعرف على أهم الاساليب الخاصة بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى المنظمة. وعلى الرغم من تعدد الأساليب المستخدمة في تقدير تلك الاحتياجات وتنوعها إلا أننا سنتناولها في مجموعتين، وكما يأتي:

اولا: الاساليب النوعية أو الوصفية:

يعتمد هذا النوع من الأساليب في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على التنبؤات التي يضعها الخبراء (Expert Forecasting)، إذ من الممكن الاعتماد على مجموعة من الخبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم، ومن هذه الأساليب:

1- أسلوب دلفي Delphi Technique: يعد هذا الأسلوب من ابسط الأساليب النوعية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، إذ يَستخدِم فيه الخبراء والمديرون حدسهم الشخصي لتحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة على مستوى المنظمة ككل ، ثم على مستوى كل قسم من الأقسام. ويعتمد أسلوب دلفي على إجراءات محددة من أهمها توزيع إستبانة على الخبراء للحصول على بيانات يمكن الاستعانة بها في الوصول الى التنبؤات النهائية، وتكون آراء الخبراء مستقلة الواحد عن الآخر لتشجيع التفكير وتنويره ولاستبعاد أي تأثير في الرأي حول الحاجة للموارد البشرية من قبل أي خبير على الآخر، وفي الغالب تكون هناك سلسلة من الاستبانات التي تجمع من قبل وسيط يقوم بإعداد خلاصة بالنتائج وتحديد متوسط

إجابات الخبراء في كل مرة ويقوم بإرسال الاستبانة طالبا اعطاء تخمينات اخرى في ضوء عوامل ومتغيرات يحددها في كل مرة الى ان يصل الى المتوسط المعياري الذي سيشير إلى التطابق في الإجابات.

2 - طريقة جرد المهارات Human Resource Inventory: تستخدم طريقة جرد المهارات في تقدير عرض الموارد البشرية الحالية، إذ تُعتَمد بموجبها 1- قائمة بأسماء الموظفين الحاليين ومعلومات تفصيلية عن كل منهم. وتوجد في بعض المنظمات 2- قائمة خاصة بالمديرين تسمى قائمة الجرد الاداري (Managerial Inventory Chart).

وتحقق كلتا القائمتين هدفـــا واحدا وهـو تحديـد ماهية الخصائص والقابليات والخبرات التي يمتلكها العاملون، ومن خلال متابعة هذه الجوانب يمكن تحديـد مدى توافر أو عـدم توافر مهارات معينة عندما تكون هناك حاجة إليها، لذلك فان قائمة جرد المهارات. لابد أن تركز ذوي المهارات والمؤهلات العالية نظراً لقدرتهم وحاجة المنظمة اليهم باستمرار .

3 - طريقة خارطة الإحلال Replacement Charts: تعتمد هذه الطريقة لتشخيص المرشحين للترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى ضمن الوحدة التنظيمية أو المجال الوظيفي وتوضح مدى توافر هذه الشواغر المحتملة، إذ تتضمن هذه الخرائط أو القوائم التي تحتوي على أسماء العاملين ورمز كل منهم، معلومات وافية حول العاملين المؤهلين للترقية من حيث موقعهم الوظيفي الحالي والموقع الوظيفي المتوقع شغله من قبلهم عند انتهاء مدة شغلها من قبل القائمين عليها حاليا، وذلك في ضوء درجة استعداد كل منهم لشغلها وأدائه وعمره وقدراته ومهاراته.

ثانيا :الاساليب الرياضية أو الكمية:

تعتمد هذه الأساليب في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على مؤشرات تنبؤية ترتبط بنشاطات المنظمة، مثل مستويات المبيعات المتوقعة وتأثيرها في الحاجة الى الموارد البشرية وكذلك مستويات الأرباح ومعدلات الإنتاج وغيرها. ومن الأساليب الكمية الشائعة الاستخدام في هذا المجال ما يأتي:

1- طريقة تحليل عبء العمل :(Work Load Analysis)

يقصد بتحليل عبء العمل "العملية التي تهدف الى تحديد عدد الافراد اللازمين لأداء عمل ما ضمن زمن معين" .

وتبدأ هذه الطريقة بـ:

أ- تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال المدة القادمة، والذي يعبَّرعنه بكمية السلع والخدمات التي ستنتجها المنظمة.

ب- تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية التي تحتاجها المنظمة وذلك بتحويل رقم المبيعات المتوقع الى برنامج عمل إنتاجي، أي الى وحدات عمل محددة في شكل سلعة أو خدمة يمكن إنتاجها أو تقديمها بساعات عمل محددة، ثم تحديد عدد الأفراد اللازمين لتأدية هذه الأعمال.

مثال:

تهدف شركة الصناعات الالكترونية في بغداد إلى إنتاج (10000) جهاز تسجيل في العام القادم، ويحتاج كل جهاز تسجيل إلى:

1- عمل هندسي بواقع ساعتين للجهاز الواحد.

2- عمل فني بواقع خمس ساعات للجهاز الواحد.

3- عمل غير فني بواقع عشر ساعات للجهاز الواحد.

4- عمل إداري بواقع ساعتين للجهاز الواحد.

فإذا علمت ان متوسط عدد ساعات العمل السنوي في الشركة المذكورة هو (2500) ساعة فالمطلوب تحديد حجم قوة العمل المطلوبة للعام القادم.

الحل:

- مجموع الساعات المتوقعة للعام القادم من كل تخصص = حجم الانتاج المطلوب في العام القادم × عدد الساعات اللازمة لإنتاج الوحدة.

1..... 10000×2 = 20000 ساعة عمل هندسي

2.....10000×5= 50000 ساعة عمل ماهر

3..... 10000×10= 100000 ساعة عمل ماهر

4..... 10000×2= 20000 ساعة عمل ماهر

قوة العمل المطلوب من كل تخصص = عدد ساعات العمل المتوقعة للعام القادم من التخصص /متوسط ساعات العمل السنوي للعامل.

1 – العمل الهندسي: 20000 ÷ 2500 = 8مهندسين

2 – العمل الماهر: 50000 ÷ 2500 = 20 عاملا ماهراً

3 – غير الماهرين: 100000÷ 2500 = 40عاملا غير ماهر

4 – الاداريون: 20000 ÷ 2500 = 8اداريين

قوة العمل المطلوبة للعام القادم = 8 مهندسين + 20 عامل ماهر+ 40 عامل غير ماهر+ 8 اداريين = 76المجموع وكما موضح في الشكل (6) .

(1) حجم الانتاج المطلوب للعام القادم	(2) عدد الساعات لإنتاج الجهاز الواحد	(3) عدد الساعات المتوقعة للعام القادم (1×2)	(4) متوسط عدد ساعات العمل السنوي للعامل	(5) قوة العمل المطلوبة (3÷4)
10000	عمل هندسي 2	20000	2500	8
10000	عمل ماهر 5	50000	2500	20
10000	عمل غير ماهر 10	100000	2500	40
10000	عمل اداري 2	20000	2500	8
	مجموع قوة العمل المطلوبة			76

شكل (6) يوضح نتائج تحليل عبء العمل في شركة الصناعات الالكترونية والتي تبين حجم قوة العمل المطلوبة للعام القادم

2- تحليل قوة العمل :Work Force Analysis

إن الأرقام التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عبء العمل، التي تمثل حاجة المنظمة المستقبلية من الأفراد العاملين لتنفيذ خطة الإنتاج والمبيعات، لابد من مقارنتها وطرحها من العدد الإجمالي المتاح لدى المنظمة حاليا من العاملين لتحديد العجز أو الفائض المتوقع بالنسبة لكل تخصص. وبالعودة الى المثال السابق عن شركة الصناعات الالكترونية، وإذا علمنا أن ما ستؤول اليه قوة العمل نهاية العام الحالي هي كما يأتي:

(5 مهندسين ،15 عاملاً ماهراً ،8 عمال غير ماهرين ، 12 إدارياً) فستصبح عملية تحديد العجز والفائض المتوقع بالنسبة لكل تخصص من قوة العمل كما يأتي:

صافي الحاجة = قوة العمل الحالية (من كل تخصص) – قوة العمل المطلوبة (عبء العمل) من نفس التخصص

صافي الحاجة من المهندسين 5- 8= - 3 عجز

صافي الحاجة من العمال المهرة 15- 20= - 5 عجز

صافي الحاجة من العمال غير المهرة 8- 40= -32 عجز

صافي الحاجة من الاداريين 12- 8= 4 فائض

من هنا فان تحليل قوة العمل يركز على قوة العمل الموجودة حاليا في المنظمة بالإضافة إلى حركة العاملين المتوقعة من وإلى المنظمة (معدل دوران العمل) وانعكاس ذلك على حاجتها من الموارد البشرية مستقبلا .

3- طريقة تحليل النسب Ratio Analysis:

تعتمد هذه الطريقة على ربط حجم قوة العمل المطلوبة بحجم الإنتاج في المنظمات الصناعية وحجم المبيعات في المنظمات التجارية، حيث يتم خفض عدد العاملين في المنظمة بحسب نسبة الزيادة المتحققة في الإنتاجية وزيادة عددهم بحسب نسبة الانخفاض الحاصلة في الإنتاجية.

مثال:

بلغ عدد العاملين في إحدى المنظمات الصناعية عام (2006) 800 فرد، وكانت نسبة الزيادة المتحققة في الإنتاجية خلال العام (4%)فما هو عدد الافراد العاملين الذين تحتاجهم الشركة للعام المذكور ولعامي (2007) و (2008) إذا كانت نسبة الزيادة في الانتاجية (3%) و (5%) للعامين على التوالي وذلك على وفق طريقة تحليل النسب.

الحل:

أ- عام (2006) يتم تخفيض عدد العاملين بقدر نسبة الزيادة المتحققة في الإنتاجية .

العدد المطلوب تخفيضه 800×4/100= 32 عاملاً

عدد العاملين الذين تحتاجهم الشركة لعام (2006) = 800-32 = 768 عاملاً

ب- عام 2007

768×3/100= 23.4 = 23 عاملاً تقريباً

768-23 = 745عاملاً تحتاجه الشركة لعام 2007

ج - عام (2008)

745 ×5/100= 37.25 = 37 عاملاً تقريباً

745-37=708عاملاً تحتاجه الشركة لعام 2008

ثالثا : كيفية التصرف مع الفائض أو العجز في نتائج تحديد الاحتياجات من الأفراد العاملين:

تشكل الموازنة بين ما هو متاح وما هو مطلوب من الأفراد العاملين محور عملية تخطيط الموارد البشرية "فبعد المقارنة بين العمالة المتاحة والعمالة المطلوبة للعمل" يتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب إتباعها لعلاجه والوصول الى حالة التوازن المطلوب
وقد يلاحظ بنتيجة المقارنة:

أ- زيادة الطلب على العرض (وجود عجز)

ب- زيادة العرض على الطلب (وجود فائض)

ج - زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أُخرى .

ويمكن للمنظمة في الحالة الاولى (حالة العجز) ، اللجوء الى واحد أو أكثر من البدائل الآتية :

1- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.

2- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.

3- استخدام العمالة المؤقتة.

4- زيادة فترة الخدمة (إطالة سن التقاعد).

5- زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام.

6- تحسين برنامج الأجور والحوافز وربطه بزيادة إنتاجية الفرد.

7- التدريب وإعادة التدريب.

8- تكبير الوظائف (إحلال التكنلوجيا محل العمال).

وفي الحالة الثانية (حالة الفائض) ، قد تلجأ المنظمة الى واحد أو أكثر من البدائل الآتية :

1- تخفيض ساعات العمل.

2- تشجيع التقاعد المبكر.

3- تخفيض عمليات التوظيف.

4- اللجوء إلى سياسة إنهاء الخدمة.

اما في الحالة الثالثة فيمكن للمنظمة إعادة تأهيل الأعداد الفائضة وذلك باستخدام تدريب خاص بهدف إكسابهم معارف ومهارات حديثة تؤهلهم لتولي وظائف جديدة توجد حاجة لها في المنظمة بدلا من إنهاء خدماتهم وتوظيف أشخاص جدد "مثلا إعادة تأهيل عامل فني ميكانيك لكي يصبح سمكري أو براد، وإعادة تأهيل معاون ملاحظ استعلامات ليصبح معاون ملاحظ مخازن وهكذا".

الخلاصة

تناول هذا الفصل الاساليب التي يمكن استخدامها في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية وهي على نوعين :

أساليب نوعية (وصفية) وأُخرى رياضية (كمية) معززة بعدد من المسائل الرياضية للوصول الى صافي الحاجة من الأفراد العاملين في المنظمة وناقش مجالات التصرف مع الفائض والعجز الذي تظهره نتائج تحديد هذه الموارد.

أسئلة الفصل السادس

س1 : عدد أهم الأساليب النوعية (الوصفية) المستخدمة في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة . وأشرح واحدا منها بشكل مفصل .

س2: **أولا-** تحتاج شركة الفرات الصناعية الى الاعمال المدرجة في أدناه لإنتاج (6000) حاسوب للسنة القادمة.

أعمال مهندس كهرباء (4) ساعات لكل حاسوب،أعمال مهندس الكترون (5) ساعات لكل حاسوب،أعمال (عامل ماهر) (8) ساعات لكل حاسوب،أعمال عامل نصف ماهر (10) ساعات لكل حاسوب،أعمال إداري (2) ساعتين لكل حاسوب .

ثانيا- سيكون حجم قوة العمل في الشركة نهاية السنة الحالية كما يلي:مهندس كهرباء عدد (14) مهندس إلكترون عدد (12)، عامل ماهر عدد (20)، عامل نصف ماهر عدد(26)، إداري عدد (6).

المطلوب:

1- احتساب عبء العمل (عدد الافراد) المطلوبين من كل تخصص للسنة القادمة علما بأن ساعات العمل السنوي في الشركة هي (2000) ساعة؟

2- تحديد صافي الحاجة الفعلية من الأفراد العاملين وإظهار الفائض والعجز إن وجد.

س3: بلغت قوة العمل في شركة الوطن الصناعية عام 2008 (1400) فرد، وقد تحققت زيادة في الإنتاجية بنسبة (4%). فما هو عدد الافراد العاملين الذين تحتاجهم الشركة للعام المذكور، وكذلك لعام 2009؟ علما بأن الانتاجية قد انخفضت خلال هذا العام بنسبة (2%).

س4 : ما هي المجالات المتاحة أمام أدارة الموارد البشرية لمعالجة الفائض والعجز الحاصل في التخصصات الوظيفية والعمالية الموجودة لدى المنظمة؟

المصطلحات العلمية

ت	المصطلح العربي	المصطلح الانكليزي
1	إدارة الموارد البشرية	Human Management Resources
2	التلمذة الصناعية	App renticeship
3	البيئة الخارجية	External Environment
4	البيئة الاجتماعية	Social Environment
5	البيئة الثقافية	Cultural Environment
6	البيئة السياسية	Political Environment
7	البيئة العلمية والتكنولوجية	Scientific And Technological Environment
8	البيئة القانونية	Legal Environment
9	قوانين العمل	Labor Laws
10	قوانين الضمان الاجتماعي	Social Security Laws
11	البيئة الداخلية	Internal Environment
12	التخطيط	ningplan
13	ألاهداف بعيدة الأمد	Long Range Goals
14	ثقافة المنظمة	Organization Culture
15	أعادة تصميم العمل	Work Redesign
16	أسلوب تحليل مخزون المهام	Tasks Inventory Analysis
17	أسلوب الأحداث الحرجة	Critical Incidents Method
18	أسلوب التحليل النشاطي	Functional Job Analysis
19	أسلوب استبانة تحليل المركز الوظيفي	Position Analysis Questionnaire
20	تخطيط الموارد البشرية	Human Resources Planning

21	تنبؤ	Forecasting
22	تنفيذ الخطة	
23	علاقة	Relationship
24	الرقابة والتقويم	Evaluation And Control
25	التخطيط على مستوى المنظمة	Organizational Planning
26	القوى العاملة	labor Forces
27	معدلات البطالة	Unemployment Rates
28	معدلات الاشتغال	Employment Rates
29	تحليل عبء العمل	Work Load Analysis
30	تحليل قوة العمل	Work Force Analysis
31	تحليل النسب	Ratio Analysis

الفصل السابع
استقطاب الموارد البشرية
Human Resources Attracting

أهداف الفصل

نأمل من القارئ بعد دراسته لمفردات هذا الفصل، واستيعاب مضامينه العلمية، أن يكون قادراً على:

1- توضيح مفهوم التوظيف والأنشطة التي تتكامل مع عملية التوظيف بإنجازها.
2- تعريف الاستقطاب، وتبيان أهميته ومصادره والعوامل المؤثرة فيه.

مقدمة

تعتمد عملية جذب (Recruitment) الموارد البشرية الكفوءة واستقطابها سواء من داخل المنظمة أم خارجها على إستراتيجية الموارد البشرية. فبعد الانتهاء من إعداد الوصف الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، فإن الخطوة اللاحقة هي البحث عن أفراد مؤهلين وجذبهم والحصول عليهم بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لملء الشواغر القائمة لضمان استمرار انشطة المنظمة .

وتتحدد قدرة المنظمة في الحصول على تلك الموارد بعدد من العوامل تتمثل في 1- فاعلية الانشطة التي تستخدمها لهذا الغرض 2- حجم المنظمة 3- ظروف العمل فيها 4- توقعات نموها وتطورها.أما بالنسبة لعملية التوظيف (Staffing) فإنها تمثل الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط والوسيلة الاساسية التي يمكن من خلالها استخدام الافراد بعد اجراء المفاضلة بينهم على وفق توظيف المعايير العلمية والتعرف على من تتوافر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية أولها استقطاب الموارد البشرية.

أولا: التوظيف:

تعد عملية التوظيف (Staffing) إحدى أهم الوظائف التي ينبغي ان تنجزها ادارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاية وفاعلية عالية. فعلى اساس النجاح في إنجازها سيتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة كالنشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية خاصة في المنظمة التي تحتل فيها إدارة الموارد البشرية موقعاً واضحاً في هياكلها التنظيمية، وتستند إليها مهمة تزويد المنظمة بأهم الموارد فيها ألا وهو المورد البشري. فعملية التوظيف تتكامل بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل بالاستقطاب (Recruitment)، والاختيار (Selection) والتعيين (Placement). وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير وتقويم الأداء، والاهتمام والمتابعة، والمحافظة على الموارد البشرية وغيرها. وعند إعداد خطة الموارد البشرية التي يمثلها تخطيط الموارد البشرية، تتضح الشواغر الوظيفية بمستوياتها كافة، مما يتطلب الأمر استقطاب أفراد من داخل المنظمة أو خارجها واتباع إجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم ومن ثم وضعهم في المكان المناسب.
لذا فمن السهل القول بأن نتائج عملية التوظيف يجب أن تكون تطبيقا لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب

وتتعدى انعكاسات عملية التوظيف السلبية والايجابية حدود البيئة الداخلية للمنظمة الى البيئة الخارجية. فسلامة عملية التوظيف تحدد مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها ومسؤولياتها القانونية والاجتماعية تجاه بيئتها الخارجية ومدى نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال.

ثانيا: تعريف الاستقطاب:

وهو جذب الافراد بالعدد والوقت والمؤهلات لطلب التعيين في المنظمة كما يعرف على انه البحث عن الافراد المناسبين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الافضل منهم بعد ذلك للعمل او هو استمالة وجذب مجموعة كافية من الافراد يكونون القاعدة التي يمكن منها انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة.

ثالثا: أهمية الاستقطاب:

تمتد وظيفة الاستقطاب لتشمل ليس فقط السعي الى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين، وإنما ايضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف كما تعرف المنظمات بمواصفات العاملين فيها، فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أُناساً مبدعين. وعليه إن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي، هو أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاية العاملين فيها تكون كفايتها وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد الآتية:

أ. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة امام المنظمة، وكلما أزداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة من اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

ب. تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها الى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل، ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

ج. أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة ألاولى في بناء الموارد البشرية الفعالة والمنتجة.

رابعا: العوامل المؤثرة في عملية الإستقطاب:

تواجه المنظمة وادارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات المؤثرة في سياسات استقطاب الموارد البشرية وجذبها وتحديد أي من المصادر يمكنها التركيز عليها حاليا أو مستقبلا. وهناك بعض العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب وهي:-

1- إستراتيجية المنظمة: فالمنظمات التي تركـز على إستراتيجية الكلفة الأَدنى، هـي التي تحاول السيطرة على الكلف وتقليلها الى الحد ألادنى للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاية في عملياتها وتسعى هذه المنظمات إلى تهيئة الموارد البشرية والحصول عليها من داخل المنظمة وهذه ألإستراتيجية تسمى بإستراتيجيـة الاستقطاب الداخلي (Internal Recruitment Strategy)، ويكون لمدير الموارد البشرية فيها صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الافراد العاملين للترقية الى الوظائف الأعلى.
وأما إذا كانت المنظمة تتبنى استراتيجية التمايز التي تعتمد في عملياتها على التنويع في المنتجات أو الاسواق او كليهما، فهي تنهج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها فهي تتجه نحو استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاية من خارج المنظمة، وهذه الستراتيجية تعرف بـ ستراتيجية الاستقطاب الخارجي(External Recruitment strategy)

2 - الخصائص البيئية: تتمثل البيئة التنظيمية للمنظمة بالمتغيرات المحيطة بها كافة سواء ضمن مايسمى بالبيئة العامة (General Environment) المتمثلة بالمتغيرات ألاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وغيرها، أم البيئة الخاصـة التي تسمى ببيئة المهمة او الخاصة(Task Environment) ، والتي تمثل

ألأطراف المتعاملة مع المنظمة مباشرة مثل العاملين والمالكين والزبائن والمنافسين والمجهزين والممولين.....وغيرهم.

تؤثر جميع هذه المتغيرات بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إستراتيجيات جذب الموارد البشرية واختيار المصادر الخاصة بها ففي ظل البيئة المستقرة والبسيطة نسبياً، التي يمكن معرفة مكوناتها أو اتجاهاتها الى حد ما، فأن المنظمة تركز على المصادر الداخلية في الحصول على الموارد البشرية من خلال سياسة الترقية لغرض تنمية قدرات العاملين وإشباع دوافعهم الذاتية وزيادة اندماجهم بالمنظمة والسعي الى تدعيم علاقتها بالكفاءات في الداخل لزيادة ألاستقرار في علاقات العمل .

وأفضل مثال على البيئة المستقرة هو الاستقرار في مستويات الأجور والرواتب المدفوعة، وعدم التغيير في القوانين والتشريعات الخاصة بالموارد البشرية وغيرها، وأما في حالة عدم الاستقرار البيئي والتعقيد، فانه لابد من اجراء التغييرات في الموارد البشرية الموجودة في المنظمة والسعي للحصول على موارد بشرية من الخارج بهدف توفير مهارات مختلفة عما هو متوافر في المنظمة لمواكبة التطور الحاصل في التكنلوجيا ووسائل الإنتاج. كما إن بعض القوانين قد تفرض على المنظمة استقطاب أفراد من الخارج وعدم الاكتفاء بما لديها.

3- خصائص الوظائف المتوافرة في المنظمة:

تسعى المنظمة في الغالب للحصول على موارد بشرية للوظائف العليا، التي تتطلب مؤهلات ومهارات عالية من خارج المنظمة، وأما الوظائف الروتينية، التي لا تتطلب مهارات عالية فيتم توفير الموارد البشرية لها من داخل المنظمة من خلال التنقلات أو الترقية أو المناوبة الوظيفية.

خامسا: معايير المفاضلة بين المصدرين الداخلي والخارجي في الحصول على الموارد البشرية:

يعتمد اختيار المصدر الأفضل للحصول على الموارد البشرية على معايير محددة من أهمها:

1- المعيار الخاص بدرجة استقرار العاملين في المنظمة:

من الملاحظ أنه كلما زادت مدة بقاء الفرد في المنظمة أثر ذلك على اتجاهاته الايجابية نحو منظمته، وتعمق شعوره الوجداني في صلته واندماجه معها. وعلى وفق هذا المعيار يمكن القول إن المصدر الداخلي يتمتع بأفضلية المنافسة قياسا بالمصدر الخارجي.

2- كلفة استقطاب الموارد البشرية:

تسعى المنظمات في العادة الى اختيار المصدر الذي يحقق لها أفضل فاعلية في الكلف المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية.فإذا اعتمد على المصدر الخارجي، لابد من حساب جميع الكلف بدءاً من كلف البحث والاستقصاء ثم كلف الاجور المدفوعة وكلف الاختيار...وغيرها.

سادسا: خطوات عملية استقطاب العاملين:

تجري عملية استقطاب موارد بشرية جديدة للعمل في المنظمة بعدد من المراحل هي:

أ. **حصول طلب (حاجة):** فالعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين، وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم.

ب. **تحديد أسلوب تلبية الطلب:** حيث تحتاج إدارة الموارد البشريــة أن تحدد كيف ستتم تلبية هـذه الحاجة التي قد تكون بوسائل غير التعيين، كالاعتماد على الدوام الإضافي أوالاستعانــة بعمالة وقتية.....وغير ذلك.

ج. تحديد مصدر الحصول على العاملين: وهنا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة عـن طريق النقل أو الترقية أو غيرها أو أنها ستوفرهم مـن خارج المنظمة.

د. تحديد الفئة التي تتوجه اليها: التي قد تكون من العاطلين عن العمل، أو أشخاص يعملون في منظمات منافسة، أوأنهم طلبة يقتربون من موعد التخرج، فتسعى اليهم للتعاقد معهم ليعملوا فيها حال تخرجهم.

هـ. تحديد وسيلة التوجه: قد تكون بالإعلان المباشر أو عن طريق الاستعانة بمكاتب التوظيف أو باستخدام وسائل أُخرى حديثة.

سابعا: أهداف وظيفة الاستقطاب:

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يأتي:

1- حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية.

2 - توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل كلفة ممكنة.

3 - الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب وجذب الأفراد المناسبين الذين تجرى المفاضلة بينهم، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

4- الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة، وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاية عالية.

ثامنا: التعرف على طبيعة سوق العمل ومصادر الإستقطاب:

ان سوق العمل هو المكان الذي يتضمن المصادر المختلفة التي تحصل منها المنظمات على احتياجاتها من العاملين، ويشتمل سوق العمل على قوة العمل المتاحة من اولئك الذين يملكون المهارات والقدرات، والاستعداد للعمل سواء أكانوا يعملون فعلا ويتطلعون لفرص أفضل، أم متعطلين عن العمل ويبحثون عنه.

تاسعا: مصادر الإستقطاب:

هناك مصدران أساسيان لاستقطاب العمالة هما:

- المصادر الداخلية.
- المصادر الخارجية.

1- المصادر الداخلية للاستقطاب (Internal Source of Recruitment):

تعني اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي، وذلك عن طريق الترقية لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، أو إعتماد الاعلان والتنافس داخل المنظمة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عملية الاختيار، أو أن تلجأ المنظمة الى اعادة تعيين المتقاعدين منها بعد تأهيلهم أو إعادة تأهيلهم، أو نقل بعض الأفراد من وظائفهم الحالية لوظائف أُخرى حسب حاجة العمل. إن لجوء المنظمة أولا الى هذه الكفايات الداخلية في شغل الوظائف الشاغرة بها يحقق لها ولموظفيها مزايا عديدة، كارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتقليص كلف الاستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب قياسا بالمعينين من الخارج. يضاف الى ذلك توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة عن الموظف الى جانب سرعة تكيُّف الموظف على وظيفته الجديدة لمعرفته المسبقة بالمنظمة وطبيعة العمل فيها.

لكن لسياسة الاستقطاب من الداخل عيوبها أيضا، وذلك لأن إقفال الأبواب أمام التعيينات الخارجية يحرم المنظمة من الدماء الجديدة ذات الافكار التطويرية، ويجعلها تدور في فلك واحد معتقدة إنها الأفضل. كما ان هذا الاسلوب قد يسمح بتغلغل الاعتبارات الشخصية في عملية الاختيار مثل المحاباة وعدم المساواة بين العاملين، وقد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين وقد يوهم بأنه من (رجال الإدارة) أو المتحلقين حولها.

ومن أجل زيادة فاعلية الاستقطاب الداخلي يفضل الإعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحة الاعلانات في الشركة او الافادة من جرد المهارات إن وجد أو توصيات المشرفين والرؤساء المباشرين أو نشرها في رسائل النشر الداخلية حتى لا تتهم الادارة بالتحيز في عملية الترقية او التعيين، ويجب أن تحرص الادارة أيضا على أن تشرك في إختيار الشخص المطلوب مندوبا من الإدارة التي سيعمل فيها.

ومهما كان نوع المصدر الداخلي، فإن المنظمة ستلجأ في الاخير الى اعتماد المصدر الخارجي للاستقطاب ، حيث أن ترقية شخص من موقع لآخر سيجعل الموقع الاول (الادنى) شاغراً، مما يستلزم البحث عن شخص بديل لإشغاله.

2- المصادر الخارجية للاستقطاب:

تلجأ المنظمة الى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من الأفراد المطلوبين للعمل، وعندما ترغب بإضافة وتنويع الكفايات فيها، وتتيح هذه المصادر فرصا أكثر للاختيار نظراً لتعددها وتنوعها، وبالتالي إمكانية الوصول الى قطاع عريض من المرشحين واختيار أفضلهم كما تتيح الفرصة لدخول دماء جديدة .

الأمر الذي يساعد على تطويرها وحث موظفيها على الاهتمام بعملهم وحفزهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة لوجود منافسة من المصادر الخارجية. كما يساعدها على إقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وامكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة سائدة في المنظمة .

وللمصدر الخارجي سلبياته أيضا تتمثل بتحمل المنظمة كُلف إضافية، واحتمال نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين،وخفض درجة ولائهم للمنظمة وزيادة فترة التكيف والانسجام بين الفرد الجديد والمنظمة.

وسائل ومصادر الاستقطاب الخارجية للعاملين الجدد:

هناك العديد من الوسائل والمصادر الخارجية التي يمكن أن تلجأ اليها المنظمة لاستقطاب أفراد جدد للعمل فيها. بعض هذه الوسائل تقليدية ومعروفة، وبعضها حديث اخذ ينتشر في الدول المتقدمة.

وفيما يلي أبرز هذه الوسائل والمصادر:

أ- الإعلان العادي (Advertising):

ويمثل المصدر الشائع لجذب العاملين خاصة من بين العاطلين عن العمل، أو الذين يرغبون بتغيير وظائفهم الحالية، ويتميز بالوصول إلى أعداد كبيرة بشكل سريع وبكلفة بسيطة مقارنة بالمصادر الأخرى على أن يراعى عند استخدامه الدقة سواء في صياغته أو في مكان عرضه، إضافة للجوانب الفنية كشكل الاعلان وحجمه ومدته لضمان وصوله واجتذابه لأكبر عدد من المؤهلين والراغبين بالتعيين .

ب- الإعلان على شبكة الإنترنيت:

يعد الإعلان على شبكة الإنترنيت من الأساليب الحديثة التي بدأت بالانتشار بفضل التطور العلمي والتكنلوجي كوسيلة لاستقطاب الراغبين بالعمل. ويتميز هذا الإعلان بقلة كلفه وبإمكانية وصوله لأعداد كبيرة جداً من الأشخاص في كافة أنحاء العالم.

على إن أهم مشاكله كون ما يظهر على الشبكة لايخضع لاية ضوابط أو تنظيم، ولهذا فقد تكون الاعلانات خادعة ووسيلة لحصول جهات لا تكشف عن هويتها على معلومات شخصية تسيء استخدامها.لذا لابد من الحذر عند التعامل مع هذا المصدر كوسيلة للاستقطاب.

ج - وكالات التوظيف :

المصدر الآخر للاستقطاب هو وكالات التشغيل (Employment Agencies) أو وكالات التوظيف، التي ينحصر عملها بالتوسط بين الباحثين عن عاملين وبين الراغبين بالعمل سواء من العاطلين أم من ذوي المؤهلات النادرة.

وهذه الوكالات على انواع ولكل وكالة منها مزاياه وعيوبه وأهم هذه الانواع هي :

- وكالات التشغيل الحكومية.
- وكالات التشغيل الخاصة.

د - وكالات متخصصة (Specialized Agencies):

والنوع الأخير بدأ يظهر في الدول المتقدمة ومنها ما يسمى بمراكز التقويم (Assessment Centers) وهي مراكز استشارات إدارية تتخصص بمساعدة المنظمات في تطوير العاملين، خاصة القيادات العليا الادارية والفنية المهمة ، كما تتولى مهمات المساعدة في اختيار هذه الإدارات العليا والوسطى.

هـ - الكليات والمعاهد والمدارس المهنية:

وهو من اكثر المصادر غزارة واقدرها على اعداد وتوفير مختلف التخصصات من الخريجين الجدد لشغل الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم. لكن يعاب على هذا المصدر تركيزه على اعطاء المعارف والعلوم في جوانبها النظرية، حيث تضطر المنظمات الى ادخال القادمين منه بدورات تدريبية داخل اروقتها لكي يكتسبوا المهارات التي تكمل معارفهم وتعليمهم.

و- النقابات والجمعيات المهنية:

تمثل نقابات العمل (Labor Unions) مصدراً مهما لترشيح أعضاء بتصنيف معين تحتاجه المنظمة، وهي تقوم بذلك خدمة لأعضائها، وكذلك للاحتفاظ بقوتها، لذلك تسعى النقابات القوية أن تفرض على المنظمات عدم تعيين من هم غير نقابيين وكذلك عدم التعيين بدون موافقتها لكي تحرم الإدارة من فرصة إضعاف دور النقابة.

كما بدأت عدد من الجمعيات العلمية في الدول المتقدمة بتقديم هذه الخدمات لأعضائها بشكل منظم عن طريق تثبيت عناوين الباحثين عن عمل لدى النقابة وتحِث أصحاب العمل للاتصال بها عند حاجتهم للموظفين.

ز- طلبات التوظيف الشخصية من قبل المتقدمين:

يحدث في عمل أي منظمة أو ادارة موارد بشرية أن يطرق بابها أفراد يبحثون عن عمل لوظائف مختلفة في أوقات لاتتوافر فيها شواغر، حيث تطلب منهم تقديم طلب تعيين وترك عنوانهم لتتصل بهم عندما تحصل الحاجة لمؤهلاتهم، وهي تحتفظ بطلبات التعيين هذه في ملف خاص لذلك. ويعد الرجوع الى هذا الملف وسيلة مهمة للبحث عن المرشحين الجدد خاصة للشواغر المفاجئة التي تقتضي التعيين الدائم أو الوقتي السريع.

ط - توصيات الأفراد العاملين حاليا في المنظمة:

وهي من المصادر التي قد تحبذها بعض المنظمات لتغطية احتياجاتها من بين أقارب ومعارف العاملين الحاليين، وذلك لضمان الحصول على أفراد موثوق بهم، لاسيما بالنسبة للمنظمات التي ترغب بالمحافظة على سرية طرق الانتاج حين لاتكفي مصادرها الداخلية لتغطية كل احتياجاتها.

فضلا على المصادر المذكورة أعلاه، هناك مصادر خارجية أُخرى يمكن للمنظمة الاستعانة بها للحصول على احتياجاتها من العاملين نكتفي بالإشارة الى بعضها تجنبا للإطالة ومنها :

- المشاركة بالمؤتمرات والمهرجانات والمناسبات الخاصة .

- التدريب على العمل .

- نظم معلومات وقواعد بيانات للبحث عن المرشحين .

- الاستعانة بموظفين أو مختصين مؤقتين للاستقطاب .

- أساليب أخرى حديثة .

عاشراً: تقويم عملية الاستقطاب:

إن عملية الاستقطاب مهمة لأنها تنعكس على كل العمليات الأُخرى، فإذا لم تستقطب المنظمة العدد الكافي من المرشحين المناسبين، فلن تستطيع عند ذلك اختيار وتعيين الموظفين المناسبين ولذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية الى إجراء التقويم والمراجعة الدورية لعملية الاستقطاب، فكيف تقوم بالتقويم؟ وما هي المؤشرات التي تستخدمها في ذلك؟ هنالك ثلاثة مؤشرات مهمة يجب استخدامها لتقويم العملية تشمل: عدد المتقدمين بطلب التعيين، ونوعيتهم، وكلف العملية.

أ- عدد المتقدمين للعمل: وهذا يجب أن يكون متوازنا، فلا يكون كبير لحد تصبح عملية حصرهم مكلفة، ولا قليل بحيث لايسمح باختيار أفضل المؤهلين لإشغال الوظائف. ويمكن تقويم ذلك بتحديد عدد المتقدمين لكل طلب تعيين خلال مدة محددة ومقارنته بعدد المطلوب تعيينهم، فإذا احتاجت منظمة ما الى (5) محاسبين فاستقطاب (6 أو 60) يعد غير مناسب، في حين يمكن اعتبار (9 - 10) عدداً مناسباً.

ب- نوعية المتقدمين للعمل: يجب أن يتم استقطاب مرشحين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة فعلا، وبغير ذلك ستضطر المنظمة إلى اختيار اشخاص غير مؤهلين، وفي هذه الحالة أما انها ستقبل بادأء دون المطلوب، أوستتحمل كلف تدريبهم، كما يمكن أن تستقطب أفرادا بمؤهلات تفوق الحاجة فتعيين أشخاصا سرعان ما يجدون بانهم غير راضين عن ظروف عملهم .

ج- الكلفة والوقت: وهذه يجب أن تقارن مع المزايا المتحققة من الجهد، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن توازن بين الكلف والعوائد، فهي يمكن أن تتكبد مصاريف كثيرة ووقتا طويلا لإيجاد مرشح لوظيفة بسيطة ليست ذات تأثير مهم في عمل المنظمة، ويمكن ان تجري عملية التقويم بتحديد مسبق لمعيار الوقت والكلفة الذي تعتبره مناسبا لتعيين كل وجبة من الموظفين .

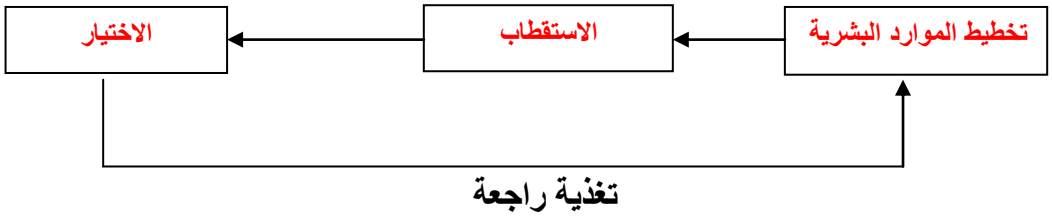
مما تقدم نخلص الى القول أن الاستقطاب يركز على النشاطات التالية :

أ- البحث عن وجذب مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، لذا فإن عملية البحث والجذب (Searching And Attract) يفترض أن تبدأ بعد إطلاع القائـم بها على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة باختيارهم وتعيينهم .

ب- تحديد سوق العمل المستهدف (Targeted Labor Market) يعـد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب وخاصة في الصناعات والخدمات التي تتميز بعرض عال للموارد البشرية إذ إن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة كلف مالية فضلاً على كلف وقت وقـد تؤدي الى ضياع فرصة الاستقطاب وتعرقل نشاطات المنظمة الإنتاجية والتسويقية .

ج- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة مدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في العملية أن تستهدف تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلا .

في ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أن الاستقطاب يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار وكما يعرضها الشكل (7) .



شكل (7) يوضح موقع الاستقطاب كحلقة وصل بين كل من تخطيط الموارد البشرية والاختيار

الخلاصة

بين الفصل أهمية عملية التوظيف باعتبار أن نجاحها أو فشلها هو الذي سيحدد نجاح أو فشل مسار النشاطات الوظيفية فـي المنظمة كالنشاطات الإنتاجية والتسويقية والمالية والبحثية، وتم تعريف عملية الاستقطاب وشرح أهميتها وخطواتها والعوامل المؤثرة فيها، وحدد الفصل المصادر الداخلية والخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على الموارد البشريـة وأوضح أفضلية كل مصدر مـن هذه المصادر، وأشار إلى أن عملية الاستقطاب تعد حلقة وصل بين كل مـن تخطيط الموارد البشريـة واختيار تلك الموارد .

أسئلة الفصل السابع

س1 : أكمل الفراغات الآتية بما يناسبها:

أ- تتحدد قدرة المنظمة في الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها بعدد من العوامل مثل: ..... ، ..... و..... .

ب- هناك بعض العوامل تؤثر في عملية الاستقطاب ، وهي ..... و..... ، .....

ج - تعتمد عملية المفاضلة بين المصدرين الداخلي والخارجي في الحصول على العاملين على عدد من المعايير أهمها ..... ، ..... و..... .

د- المؤشرات المهمة التي يجب استخدامها لتقويم عملية الاستقطاب هي .....، .....، ..... و ..... .

س2: ماهي الخطوات الأساسية التي يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها بعد الانتهاء من عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ؟

س3: لعملية الاستقطاب الجيد للموارد البشرية عدد من الأهداف، كما أنها تحقق للمنظمة جملة من الفوائد بين أهداف وفوائد عملية الاستقطاب الجيد.

س4: كيف تؤثر الخصائص فـي عملية اختيار المصادر الخاصة بالحصول على الموارد البشرية؟

س5: تتبع بشكل متسلسل الخطوات التي تمر بها عملية استقطاب الموارد البشرية للعمل في المنظمة.

س6: ماهي أهم المصادر الداخلية للحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف في المنظمة ؟ وضحها بشكل مقتضب.

س7: وضح أهم المؤشرات المستخدمة في تقويم عملية ألاستقطاب.

س8: لماذا تحبذ بعض المنظمات الاعتماد على توصيات الأفراد العاملين فيها حاليا لتغطية احتياجاتها من العاملين الجدد ؟

الفصل الثامن

اختيار الموارد البشرية وتعيينها

أهداف الفصل

نأمل من القارئ بعد دراسته لمفردات هذا الفصل، واستيعاب مضامينه العلمية، أن يكون قادراً على:

- توضيح مفهوم اختيار الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.
- إدراك أهمية الاختيار السليم للموارد البشرية وانعكاساتها الايجابية على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
- تتبع الإجراءات المعتمدة في الاختيار والتعيين وصولا الى تثبيت الموظف وتمكينه من أداء مسؤولياته.

مقدمة

يُعَّد الاختيار الركن الثاني من الاركان الثلاثة لعملية التوظيف، إذ يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئتها في الداخل. إي انه الوسيلة التي بوساطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي اليها ويحقق مساره الوظيفي فيها. كما أنه الوسيلة التي من خلالها تحدد المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها. لذا فإنها وسيلة اختيار الفرد لعمله من بين أفضل البدائل المتاحة له فيما اذا كانت أمامه عدة فرص للتوظيف. في الوقت ذاته يعد الاختيار فرصة اختبار لقدرة المنظمة على اجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف فيها، وبالتالي تحديد من منهم الأكثر تأهيلا من حيث المهارات والقدرات والمعارف.

اعتماداً على ذلك يستخدم بعض الكتاب مصطلح إستراتيجية التوظيف كمركب لثلاث سياسات هي الاستقطاب والاختيار والتعيين، فكيفية اختيار الموارد البشرية في المنظمة يعد المحور الأساسي الذي تدور حوله عملية الاختيار، فالمنظمات النموذجية وإجراءات وأساليب العمل الدقيقة تفشل في تحقيق أهدافها، إذا لم تتوافر أساليب اختيار تتمكن من خلالها المنظمة تصفية مرشحيها وإنتقاء الاكفأ منهم.

لذلك إن عملية اختيار الموارد البشرية توضح الآليات والإجراءات التي يتم بموجبها تحديد نوعية الموارد البشرية لعموم المنظمة، وهي تضع الدعائم المتينة لفاعلية المنظمة إذا ما تمت وفق الأُسس العلمية،كما أن اختيار العاملين المناسبين ووضعهم في المكان المناسب يحقق للمنظمة أهدافها المتمثلة بالكفاية الإنتاجية والربحية.

فإذا ما هيأت أدارة الموارد البشرية مجموعة من المرشحين لإشغال أي وظيفة شاغرة، فالخطوة التالية هي الاختيار من بينهم ثم تعيين من يتم اختياره في الوظيفة التي سيشغلها.

أولا: الاختيار:

1- مفهوم عملية الاختيار:

ينظر إلى الاختيار بأنه المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة وإختيار أفضلهم وقد ينظر اليه على إنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة وإختيار أكثرها ملائمة.

والفرق بين المفهومين كبير، فالإدارة طبقا للمفهوم الاول تنتظر تقدم بعض الاشخاص لشغل الوظيفة الشاغرة وليس هناك ما يضمن أن الذين تقدموا للعمل هم أفضل وأنسب العناصر للمفاضلة بينهم.وبالتالي إن المفهوم العلمي لعملية الاختيار ينطوي على قدر أكبر من الإيجابية من جانب الادارة وبذلك فإنها تزيد من فرص حصولها على العناصر الأكثر كفاية.

يأتي الاختيار والتعيين لتحقيق التوازن بين العرض والطلب في عملية تخطيط الموارد البشرية، وبالتالي إن الواجب الاول لإدارة الموارد البشرية في المنظمة هو تأمين الموارد البشرية المناسبة من خلال القيام بسلسلة متكاملة ومتتابعة من العمليات. وعليه يعد الاختيار والتعيين من اهم وظائف هذه الادارة لما يترتب عليهما من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية لعمل المنظمة ككل. فكلفة اختيار العاملين تمثل عنصراً مهما من عناصر الكلفة التي تتحملها المنظمات وتستطيع هذه المنظمات إذا ما اتبعت الأُسس والإجراءات العلمية للاختيار والتعيين أن تخفض من هذه الكلفة الناجمة عن قرار الاختيار الخطأ. وفي عصر التكنلوجيا وعصر المنظمات كبيرة الحجم، أصبح وضع الشخص المناسب في مكانه الصحيح يتطلب من القائمين على عملية الاختيار والتعيين مهارات خاصة، لذا تُعَّد اجراءات هاتين العمليتين اختباراً لقدرات القائمين بها، ومن بينها قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار.

فقرار الاختيار قرار احتمالي، ولهذا يعد من قرارات المخاطرة التي تتضمن أخطاء محتملة تتمثل بالاتي:

أ- قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة.

ب- رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة.

فلهذه الحساسية يقترح على المنظمات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات، ومتسلسلة في إتباع الخطوات، وشاملة في جمع المعلومات، وموضوعية في إنجاز قرار الإختيار للوصول إلى النتائج المرجوة.

ثانيا: تعريف عملية الاختيار:

يمكن **تعريف الاختيار** بأنه (عملية انتقاء الافراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة، في المنظمة) أو انه العملية التي بمقتضاها يتم فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة وشروطها، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر.

وتهتم المنظمات الناجحة أو التي تريد النجاح بشكل متواصل بعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها وفي حياة الفرد وتطوره أيضاً.

ثالثا: أهمية عملية الاختيار:

تهتم المنظمات الناجحة بتطوير أساليب الكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل، وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا الطرفين (المنظمة والفرد) انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر، ويجب أن لا ينصرف الذهن الى أن التركيز الاساس لهذه العملية ينصب على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي الى فشل الفرد وظيفيا إذ أن الاتجاه العلمي الحديث يركز مباشرة على الجوانب المشرقة أو الإيجابية في الفرد، التي يمكن استثمارها مستقبلا بتعبير آخر ليس الهدف هو فقط تحديد مدى مناسبة ذلك الفرد للعمل الحالي في المنظمة وإنما أيضا مدى إمكانية الإفادة منه ومن قدراته في المنظمة مستقبلا.

وترجع أهمية عملية الاختيار إلى ما يأتي :

أ- تدفع عملية الاختيار باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة الملائمة، وليس خافياً على أحد أن الشخص الذي يشعر أنه عين في وظيفة لاتتناسب مع خبراته وقدراته ومعارفه ومؤهلاته سيكون دائما في حالة من القلق وعدم الاستقرار.

ب- إن فاعلية نظام الإختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الادنى على الاقل من حاجاتهم الإنسانية فيوفر لهم هذا النظام أجورا عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم الى جانب الاستقرار الوظيفي.

ج- من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية، عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق بها منه يكون ولاؤه للشخص الذي حاباه في هذه الوظيفة لا للمنظمة التي يعمل فيها.

**د - ** إن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن تحقيق إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلاً.

رابعا: أهداف عملية الاختيار:

تهدف **هذه العملية** إلى ما يأتي:

أ- تحقيق المواءمة بين واجبات ومسؤوليات الوظيفة وبين مؤهلات وخبرات المتقدم لإشغالها حتى أذا ما روعي ذلك، تحقق الشعور بالرضا لدى الفرد، وتحقق أداء جيد للمنظمة، وتحقق بالتالي انخفاض في كلفة الأداء.

ب- إن اختيار الأفـراد الذين تتوافق مهاراتهـم وقابلياتهم مع متطلبات الوظائف التي سيشغلونها مستقبلا، سيسهم في تقليل الأخطاء وفي تحقيق المزايا التنافسية Competitive advantages للمنظمة مـن خلال رفع كفاية الأداء.

خامسا: إجراءات عملية الاختيار: تمر عملية الاختيار بعدد من الخطوات هي:

أ- **استقبال طلبات العمل:** تتم هذه الخطوة بعد ملء استمارة التقديم (شكل 8) وعـن طريقها يتم تعَّرف المنظمة على الفرد وتعريف الفـرد بالمنظمة، وتأتي هذه الخطوة بعد إجراء عمليات الاستقطاب بشكل نهائي في ضوء معلومات تحليل الوظيفة وفي ضوء بيانات هذه الاستمارة يتم استبعاد المتقدمين الذين لاتتوافر فيهم الشروط المطلوبة للتعيين.

هناك العديد من اشكال الفساد الإداري منها :

الرشوة ، الاختلاس والسرقة والاحتيال، الكسب غير المشروع، الابتزاز، استغلال النفوذ، سوء استخدام السلطة ، المحاباة والمحسوبية.....

www.ar.wikipedia.org

الشركة العامة للصناعات .....

طلب توظيف

صورة شخصية

تعليمات:

أملأ الطلب بخط واضح وكن دقيقا وأمينا في أجابتك :

أولا / بيانات عامة:

ألاسم: ..... محل وتاريخ الولادة ..... الجنس .....

العنوان الحالي: .....

تلفون المنزل : ..... تلفون المكتب : .....

الحالة الاجتماعية: .....عدد من تعولهم : .....

الجنسية: .....

ثانيا / المؤهلات والخبرة والتدريب :

المؤهل العلمي: ..... التخصص: .....

البرامج التدريبية التي التحقت بها : .....

الخبرة في مجال العمل: .....

شكل (8) أنموذج طلب توظيف

ثالثا / بيانات في العمل :

ألإعمال التي سبق وإن مارستها :. .....

أسباب تركك لآخر عمل : .....

أسم وعنوان صاحب العمل الأخير : .....

نوع العمل الذي تفضله : .....

أذكر أسماء وعناوين ثلاثة أفراد يمكن الاتصال بهم كمرجع لك :

.....

.....

.....

التاريخ / / **التوقيع:**

ب- المقابلة الأولية: وفيها تحاول المنظمة التعرف بشكل أدق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم، وقد يتم التركيز فيها على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر العام وسلوك المتقدم في أثناء المقابلة وأسلوب إجابته عن الأسئلة.... وغير ذلك.

ج- الاختبار: تستهدف هذه الخطوة التعرف تحريريا على مؤهلات وخبرات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة وتأخُذ الاختبارات أشكالا مختلفة تدعم في نتائجها بعضها البعض ومن هذه الأشكال:

أ- اختبارات القابليات والمهارات (Skills And Abilities Tests): والتي تركز على قياس قابليات ومهارات المرشح ودرجة ذكائه وقدراته المتخصصة.

ب- اختبارات الأداء performance: وتستهدف تحديد مستوى أداء المرشح لعمل معين ويمكن إجراؤها تحريريا أو شفهيا أو عمليا عن طريق وضع الشخص في موقع وظيفي معين ومعرفة طريقة تصرفه.

ج - اختبارات ألاهتمامات المهنية professional interests: وتستخدم لبعض المهن أو الوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص كالخبراء والمستشارين.

د - الاختبارات الشخصية personal tests: وتستهدف التعرف على الاهتمامات الشخصية للمرشح، وهي تشتمل على الاختبارات السلوكية.

ومهما كان نوع أو عدد الاختبارات التي يؤديها الأفراد يشترط فيها أن تتميز بالصدق (Validity) أي القدرة على قياس ما يفترض قياسه وكذلك الثبات (Reliability) أي أن تعطي الاختبارات (المقاييس) نتائج مستقرة وغير قابلة للتغيير عند استخدامها لمجموعة أُخرى من المتقدمين بالخصائص نفسها.

فالصدق والثبات شرطان متلازمان يجب تحقيقهما في الاختبار لضمان سلامته وسلامة موقف المنظمة من ناحية المسؤولية القانونية والاجتماعية.

هـ - الفحص الطبي: ويركز على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية، كالسمع والبصر وسلامة الأطراف وقدرة التحمل والسلامة من الأمراض السارية والمعدية وبعض الأمراض المستديمة كالقلب وغيرها.. حيث تحتاج بعض الوظائف الى سلامة الحواس ودقة الانتباه والسرعة في الانتقال من مكان لآخر.

و ـ المقابلة النهائية: وهي تمثل الخطوة الأعلى وزنا من بين خطوات الاختيار لتحديد من يحصل على العمل، وتعد نوعا من أنواع الاختبارات الشفهية التي يجري بوساطتها التركيز بشكل دقيق على جوانب متعددة وعميقة من شخصية المتقدم، مثل تكوينه الجسماني والتعبيرات والسلوك والصوت وكذلك خبراته السابقة ومهاراته المكتسبة وقدراته الذهنية ونتائج اختباراته.... وغير ذلك وعلى هذا الأساس يشترط في هذه المقابلة أن تكون معدة بشكل دقيق من حيث محتواها (Content) والقائم بها (Interviewer)، إذ يتطلب الأمر إجراءها من قبل أفراد متخصصين يتمتعون بسعة الأُفق وقوة التمييز والدقة في إصدار الأحكام،حتى لايقعوا في أخطاء الحكم والاستنتاجات غير الصحيحة عن المتقدمين لشغل الوظائف والشكل (9) يتضمن نموذج تقويم للمقابلة.

- **معلومات عامة:**

- ألاسم:.....
- الحالة ألاسرية :.....
- العمر:.....
- مكان الإقامة:.....

- **ألانشطة والاهتمامات الشخصية :**

	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
- الأنشطة					
- الهوايات					

- **القـــــــدرة علـــــــى التعبير في أثناء المقابلة:**

- **السلوك العام في أثناء المقابلة :**
-

(القدرة على اتخاذ القرار، المبادرة، الإصغاء)

- **المظهر الشخصي:**

التحصيل الدراسي:

(الراتب أو الأجر ، فرص الترقي ، فرص التدريب ، المناخ التنظيمي)

	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف

- القدرات التنظيمية:

- كتابة طالب الاستخدام

- مدى اشتمال طلب الاستخدام على المعلومات المطلوبة

اللغات:

ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف

- العربية

- الانجليزية

- الفرنسية

- أُخرى (أذكرها)

ملاحظات:

- .....
- .....
- .....

مناسب لشغل وظيفة

- روتينية
- تحليلية

- إبداعية
- فكرية

غير مناسب لشغل أية وظيفة

شكل رقم (9) نموذج تقويم مقابلة

- التعيين:

وهو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي بدأت بالاستقطاب ثم الاختيار وأخيراً التعيين، الذي يتضمن أربعة إجراءات أساسية هي: إصدار قرار التعيين، التهيئة الأولية، التقويم في أثناء فترة التجربة، وأخيراً التمكين (التثبيت) بعد مرور مدة التجربة وثبات صلاحية الموظف، وفيما يلي توضيح موجز لكل إجراء:

1- إصدار قرار التعيين: تتولى الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار، والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأُخرى التي سيحصل عليها وعادة يوضع الأفراد المعينون الجدد تحت التجربة سنة واحدة أوأقل ويجوز تمديدها فترة أُخرى أذا لم يثبت الموظف كفايته في عمله.

2- التهيئة الأولية: المقصود بالتهيئة الأولية (Orientation) تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويتم ذلك من خلال تعريفه بمسؤوليات وسلطات الوظيفة التي يشغلها وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسة وعلاقة عمله بها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.

ومن أجل أن تحقق عملية الإعداد والتوجيه نتائجها الإيجابية والأهداف المتوخاة منها يجب الابتعاد عن المغالاة فيها، ومـن المفضل عند تصميم برنامج توجيه الموظف مراعـاة الأمـور والخطوات الآتية:

أ- استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسه المباشر وإعطاؤه فكرة عن العمل الذي سيقوم به والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها.

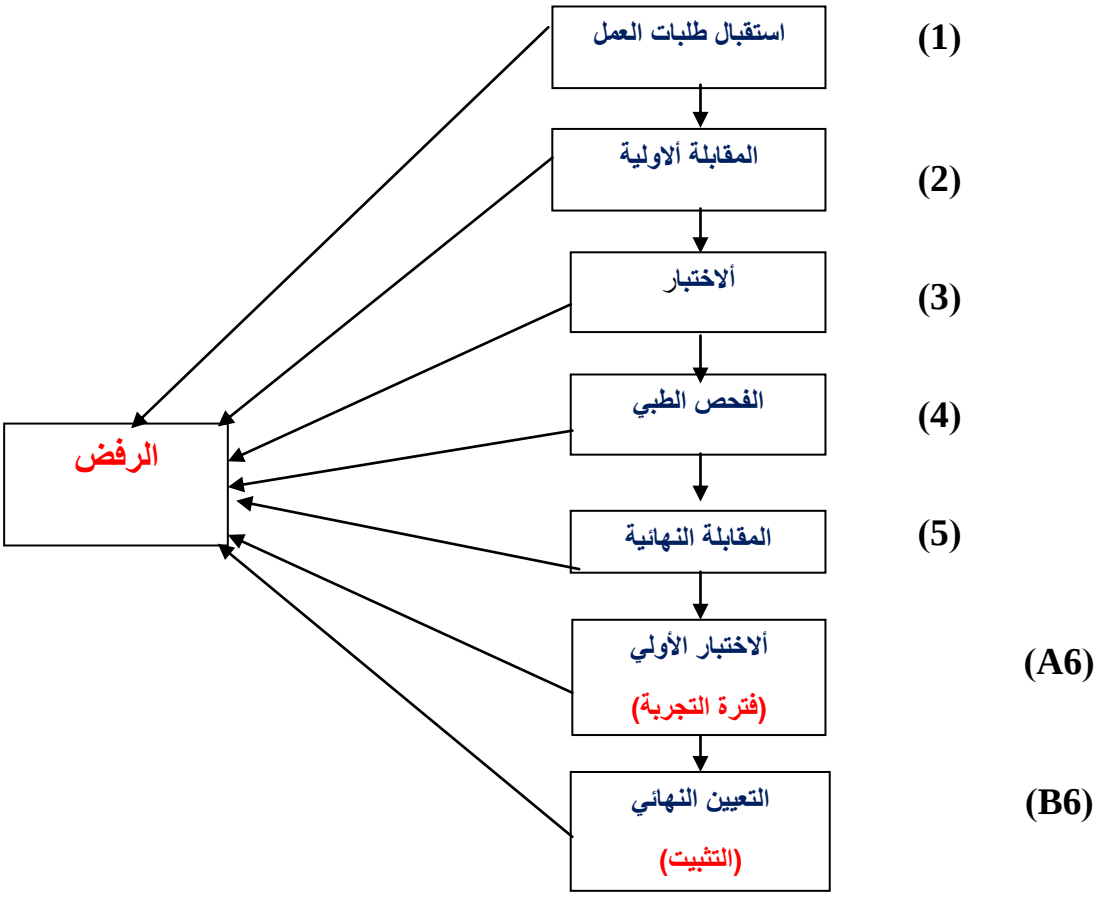
ب- تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له وكيفية تزويده بها.

ج- تقديم الموظف الجديد الى زملائه في العمل من أجل التعارف.

د - تقويم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد مدة مناسبة وقد تتم هذه العملية عن طريق إجراء مقابلة بينه وبين رئيسه المباشر وممثل من إدارة الموارد البشرية ويجب ان تكون المقابلات موضوعية وبعيدة عن التحيز الشخصي.

3- متابعة الفرد خلال مرحلة التجربـة وتقويمه: قلنا سابقا عند إصدار قـرار التعيين أن الفرد يوضع تحت التجربة لمدة قد تصل الى السنة، يبقى خلالها تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية المدة يعد الرئيس تقريراً نهائيا يحدد فيه مدى كفاية الموظف الجديد ويضع فيه توصيته بشأن تثبيته في وظيفته الحالية أو فصله أو تحويله لوظيفة أُخرى.

4- تثبيت الموظف وتمكينه: بعد أن يجتاز الموظف الجديد المدة التجريبية المحددة له بنجاح ويثبت كفايته وجدارته فـي عمله حسب تقرير رئيسه المباشر، تنتهي مدة الاختبار ويصدر القرار بتثبيته فـي وظيفته بصـورة نهائية. وهنا يجب تمكين الفـرد مـن أداء العمل المنوط بـه مـن خلال تخويلـه الصلاحيات الكافيـة ، وتهيئة الظروف الماديـة والمعنويـة اللازمـة لتنفيذ العمل فعملية التثبيت فـي الوظيفة دون التمكين (Empowerment) من أدائها لا تكفي، لأن التمكين يُعَّد مبدءاً أساسياً من مبـادئ التوظيف، وإن حُسُن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين، وعلى قدرات الفـرد وأمانته بل أيضا على مدى منحه الصلاحيات الكافية للتصرف بالأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل. والشكل (10) يوضح خطوات عملية الاختيار والتعيين.



شكل (10) خطوات عملية الاختيار والتعيين

الخلاصة

عَّرف الفصل عملية الاختيار وعدها الركن الثاني لعملية التوظيف بعد الاستقطاب وبين أهمية وأهداف هـذه العملية وإجراءاتها حسب تسلسلها وهـي (استقبال طلبات العمل، المقابـلة ألأولية، الاختبار، الفحص الطبي والمقابلة النهائية).

وأخيراً ناقش الفصل الركن الثالث لعملية التوظيف ألا وهو التعيين وشرح إجراءات هذا الركن ابتداء من إصدار أمر التعيين فالتهيئة الأولية فمتابعة المعين وتقويمه ثم تثبيته وتمكينه مـن أداء عمله وعزز الفصل هذا الشرح بمخطط توضيحي لخطوات عملية الاختيار والتعيين.

أسئلة الفصل الثامن

س1: عرف الاختيار ثم وضح أهمية عملية الاختيار.

س2: تمر عملية الاختيار بسلسلة من الخطوات. اذكرها بشكل متسلسل.

س3 : ماهي أهم أنواع الاختبارات التي تجرى للمتقدمين لشغل الوظائف وما الغاية من أجرائها.

س4: ما المقصود بالمقابلة النهائية؟ وما الغاية من إجرائها؟ وما هي الشروط الواجب توافرها فيمن يقوم بهذه المقابلة؟

س5: متى يتم تثبيت الموظف الجديد؟ وكيف يتم تمكينه من أداء العمل المنوط به؟

س6: أرسم مخططا يبين بشكل متسلسل خطوات عملية الاختيار والتعيين.

الفصل التاسع
تقويم أداء العاملين
Employees' performance evaluation

أهداف الفصل

من المؤمل بعد دراسة الطالب هذا الفصل واستيعاب مضامينه الفكرية أن تصبح لديه القابلية على:

- توضيح مفهوم تقويم أداء العاملين، وتبيان أهم الأهداف والغايات التي يمكن لهذا التقويم تحقيقها.
- تحديد الخطوات العملية لتقويم الأداء، وكيفية تنفيذ كل خطوة منها بفاعلية.
- شرح المجالات التي يمكن أن تستخدم فيها نتائج تقويم الأداء على مستوى المنظمة.

تمهيد

تُعَّد عملية تقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعن طريق القياس والتقويم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء أكانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أم برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية، إذا ما أجادت المنظمة في إنجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية من ذوي التركيب النوعي الجيد للمنظمة، وقد تعكس عملية تقويم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعد عملية القياس والتقويم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان للفرد العامل على نتائج تقويم أدائه من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

إن هذه العملية تعد مهمة بجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها فيجب أن يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الإطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج.

ولذلك تسعى المنظمات الى تحقيق المزايا التنافسية من خلال التشديد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين هذه النشاطات والمخرجات هي في الوقت نفسه تتحدد وفقا لإستراتيجية المنظمة.

يتضمن نظام تقويم أداء العاملين ثلاثة أوجه رئيسة وهي:

أ. مكونات الأعمال ومتطلباتها من المهارات والقابليات.

ب . قياس وتحديد درجة الجودة في أداء العاملين.

ج . دور أدارة المنظمة في تحديد الوسائل المستخدمة من قبل المدير لضمان التوافق بين المخرجات والأهداف التنظيمية.

ولذلك فالفصل الحالي سيركز على هذه الأوجه.

أولا: مفهوم تقويم أداء العاملين:

تعددت المصطلحات المستخدمة للدلالة على هذه العملية فيسمى هذا التقويم أحياناً بـ (تقويم الأداء) ويسمى أحيانا أُخرى بـ (تخمين وتقدير الأداء) لأنه يهتم بمراجعة أداء كل فرد خلال مدة معينة للحكم على "جودة الأداء"كما تسمى الإجراءات المستمرة لإجراء التقويم (بنظام تقويم الأداء) وهناك من يسميه أيضاً بـ (تقويم وتقدير الكفاية) أو (قياس الكفاية).

ويشيع في العربية حاليا مصطلح تقويم الأداء، وليس تخمينه أو تقديره، وأما في الإنكليزية فالمصطلح الشائع حاليا هو التخمين والتقدير (Appraisal) وليس التقويم، ومثلما تعددت المصطلحات تعددت أيضا المفاهيم التي أُعطيت لوصفها، فقد وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون هذه العملية والهدف من استخدامها .

فقد عدها البعض "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا".

ووصفها آخرون بكونها "نظام رسمي لقياس وتقويم والتأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار الأداء والسلوك نفسيهما في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".

ويذهب البعض الآخر إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من سمات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، أو فكرية، أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى، ومعالجة الثانية كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل".

ويميل أحد الكتاب إلى اختصار مضمون العملية بوصفها "نشاطا مهما من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل".

وبمراجعة التعاريف الواردة نجد أن أغلب الكتاب يتفقون على أن عملية قياس وتقويم أداء العاملين تستهدف الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ماهو مستوى أداء الفرد وتصرفاته في العمل؟

2- هل أن هذا الأداء والتصرف يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد؟

3ـ ما هو احتمال تكرار الأداء والتصرف نفسيهما في المستقبل؟

4ـ ما هي انعكاسات ذلك الأداء والتصرف في فاعلية المنظمة؟

اعتمادا على ما سبق فأن العملية تمثل إحدى أهم الأنشطة الرئيسة لأداء الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة لذا فان العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة أهداف منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب التي تعد من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

ثانيا: أهداف تقويم الأداء:

بناء على ما تقدم فإن عملية تقويم الأداء تستهدف تحقيق عدد من الأهداف تقع على ثلاثة مستويات هي:

(المنظمة والمديرون والأفراد العاملون) وتتمثل تلك الغايات بالآتي:

1. على مستوى المنظمة تتمثل بالآتي:

أ. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

ب . رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم، وبما يساعدهم على التقدم والتطور في الوظيفة.

ج . تقويم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم مؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

د . مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2. على مستوى المديرين:

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل والحكم على أدائه لاتعد عملية سهلة، وإنما تعد عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب اليهم للتعرف على مشكلاتهم وصعوباتهم.

3. على مستوى الأفراد العاملين:

فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة بما يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليحصلوا على احترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافأتهم ماليا.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فأنها تُعطى اهتمام خاص من قبل إدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم وتخصص لها الأموال والجهود والوقت لكي تتوصل المنظمة من خلالها الى جني المزايا المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة، علاوة على اعتماد العملية كأداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، وإنما على أداء المديرين والمشرفين في مستويات إدارية مختلفة ومن قبل الإدارة العليا ولهذه الأهمية تستخدم العملية لتحقيق غايات ثلاث أساسية:

أ. الجذب (Attraction) للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة إذ تستخدم العملية وتشبه بالخصائص النوعية للمنتج في إدارة الإنتاج / العمليات أو بأسلوب الدعاية والترويج لإدارة التسويق.

ب. التحفيز (Motivation) للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي.

ج. ألاحتفاظ (Retaining) بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها .

ثالثا: خطوات عملية تقويم الأداء:

إن عملية تقويم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها عوامل عديدة، ويتوخى من ورائها تحقيق أهداف عديدة على درجة كبيرة من الأهمية، الأمر الذي يتطلب من القائمين عليها التخطيط جيداً وإتباع خطوات منطقية متسلسلة لكي تحقق الأهداف المنشودة، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقويم أداء العاملين من مؤسسة إلى أُخرى لكنه يمكن وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو الآتي:

1- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه:

تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الخطوة بتحديد المهارات والنتائج و الإنجازات المراد تقويمها وقياسها، ويمكن استخلاص هذه العناصر من نموذج "وصف الوظيفة"ومن نموذج مخصص لقياس متطلبات معينة من الموظف وقد تتدرج هذه المتطلبات في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء، وفي بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقويم وفقا لكل مجموعة من الوظائف أو مجموعة من الموظفين يقومون بأعمال متشابهة، ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأُخرى أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية ما هي العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة، وما هو الهدف من عملية التقويم.

2- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقويم أداء العاملين، إلا إن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، وليس بمستغرب أن يكون لدينا عدة نماذج وطرق للتقويم في إطار المنظمة الواحدة، فقد يكون لدينا نموذج تقويم أداء رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقويم أداء رجال المبيعات أو الموظفين الإداريين.

3- تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقويم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقويم مع مرؤوسيهم، ذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جداً سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظراً لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت، العلاوات أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا.

4- مناقشة طرق التقويم مع العاملين:

قبل تنفيذ عملية التقويم يجب أن يناقِش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقويم، وأهداف هذا التقويم، وماهية العناصر التي سيركز عليها التقويم والفوائد المتوقع الحصول عليها، وانعكاساته على مستقبل الموظف .

5- وضع معايير للمقارنة:

الهدف من تقويم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا يعني إن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية، أو نوعية، أو زمنية، وقياس سلوك العامل وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس .

6- مناقشة نتائج التقويم مع العاملين:

لازال الكثير من المديرين في الوطن العربي يتردد في مناقشة نتائج التقويم مع العاملين وهذا شيء يجب أن لايحدث فمن حق الموظف أن يعرف نتائج التقويم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل، وما هو متوقع منه من قبل الإدارة وعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق أُخرى لإشباع فضوله في هذا المجال، وقد يتوصل الى نتائج غير دقيقة، الأمر الذي ينعكس على أدائه بشكل مباشر.

7- اتخاذ القرارات الإدارية:

وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل النقل أو أعادة التكليف الوظيفي، أو الترقية أو تنزيل الدرجة ، أو الفصل.... وغير ذلك

8- وضع خطط تطوير الأداء المستقبلي:

وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لاتصل فيها النتائج العملية مع ما مخطط لها مسبقا، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

- الجانب الفني
- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء
- رفع كفاية الاتصالات
- رفع كفاية اتخاذ القرارات

رابعا: مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء:

Implication Performance Appraisal of Results

وتتمثل أهم استخدامات نتائج التقويم بالآتي:

1- تحديد صلاحية الموظف الجديد:

لما كانت أساليب الاختبار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاية الفرد العامل بدقة، فإن نتائج تقويم الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث أنها تبين درجة صلاحيته من خلال كفاية قيامه الفعلي بواجبات الوظيفة مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء آخر.

1- الاسترشاد بها عند النقل والترقية:

فبعد تحديد درجة كفاية الفرد العامل تجرى عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة أو قد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أُخرى في المستوى نفسه أو مستوى أدنى، أو يكون بترقيته الى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقويم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية، وهذا ما تستخدمه أغلب المنظمات بعد إجراء عملية تقويم الأداء لكافة عامليها حيث يفترض أن تستند عليها في اتخاذ قرارات كهذه فالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة تقويم أداء عالية يكون هو المفضل والأولى بقرار النقل لمستوى أعلى أو الترقية والترفيع.

3- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية:

إن نتيجة التقويم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف، وتستطيع الإدارة والعامل أن يعملا معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوتــه إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحسينه لمستوى أفضل
وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب حيث تأتي على أساس من الحاجة الحقيقية لها، ويتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم التقويم وفقا لها على درجة كافية من التفضيل وبما يسمح لتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة.

4- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية:

يتم منح العامل علاوة كمكافأة له مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة، وبذلك توجد المنافسة بين العاملين، ولسلامة الربط بين نتائج تقويم الكفاية ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لايحصل عليها إلا من يستحقها فعلا وتكون حافزاً حقيقيا للعاملين وبالرغم من أن الرؤساء يميلون الى المغالاة في تقديرهم لكفاية العاملين في حالة الربط بينها وبين المكافآت التشجيعية فإنه يمكن الحد من ذلك بتدريبهم على الأسس السليمة للتقويم وبيان أهمية الموضوعية وما يترتب على الإهمال فيه من أضرار.

5- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين:

إذا كانــت نتيجــة التقــويم تبــين مســتوى أداء العامــل، فإنهــا تعكــس كــذلك مقــدرة الــرئيس علــى الأشــراف والتوجيــه والحكــم الســليم إذا خضــعت نتيجــة تقــويم الــرئيس للمراجعــة مــن مســتوى أعلــى

مما يدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة، ولاشك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقويم فيوفر ثقة العاملين فيها ويطمئن الى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

6- النهوض بمستوى أداء الوظيفة:

يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي تقوم كفايته وفقا له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقويم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها، وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون الى القيام بأعمال معتقدين أنها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك هذا فضلا عن تلقي العامل تقريرا دوريا برأي رئيسه في درجة كفايته ومسلكه ومنافسته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين .

7 - تقويم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:

تتطلب عملية تقويم الكفاية من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم كفايته حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا لايتعرض للنقد ومن ناحية المرؤوس فانه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه، وتلافيها وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل ولكي تكون نتائج تقويم الكفاية ذات فاعلية اكبر في هذا المجال فان الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحصر وتسجيل أداء الفرد العامل وتصرفاته ومناقشته على فترات اقصر من تلك التي يعد عنها التقويم النهائي لكي يتسنى له تحسين أدائه خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الكفاية في نهاية العام.

8- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين:

تفيد نتائج التقويم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان الملائم، ولكي يكون لنتائج التقويم قيمة اكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقويم شهريا بالنسبة للعاملين تحت الاختبار، كما يكون من المفيد في هذا المجال تحديد نسبة من يثبتون في نهاية العام الى من يتم تعيينهم في السنة نفسها والاسترشاد بهذه النسبة في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار.

الخلاصة

تضمن الفصل توضيح مفهوم تقويم الأداء وبين أهداف عملية التقويم لكل من المنظمة والمديرين والأفراد العاملين،كما تتبع خطوات التقويم ابتداء من تحديد متطلباته وأهدافه،فاختيار الطريقة المناسبة للتقويم ثم اختيار وتدريب المشرفين،فمناقشة طرق التقويم مروراً بوضع معاييره واتخاذ القرارات الإدارية المترتبة على نتائجه مثل النقل والترقية ومنح المكافآت..وغير ذلك وانتهاء بوضع خطط تطوير الأداء المستقبلي.

أسئلة الفصل التاسع

س1: أكمل الفراغات الآتية بما يناسبها:

1- يتضمن نظام تقويم أداء العاملين ثلاثة أوجه رئيسة هي : 1.....

2..... 3 ..... .

2- تستهدف عملية تقويم الأداء تحقيق عدد من الغايات تقع في ثلاثة مستويات هي
1.....2..... 3..... .

س2 : وضح الأهداف أو (الغايات) التي تسعى عملية تقويم الأداء الى تحقيقها سواء على مستوى المنظمة، أم على مستوى المديرين والأفراد العاملين.

س3 : تنفذ عملية تقويم الأداء بسلسلة مترابطة من الخطوات المهمة، عدد هذه الخطوات بالتتابع، ثم أشرح مضمون الخطوة الأخيرة منها بشكل مفصل.

س4 : وضح كيف يمكن الإفادة من نتائج تقويم الأداء في كل من المجالات الآتية :-

- عند تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية.

- عند منح المكافآت التشجيعية.

- في زيادة فاعلية الإشراف والرقابة.

- في الحكم على مدى سلامة إجراءات الاختيار والتعيين.

الفصل العاشر
طرق تقويم أداء العاملين Employees' performance Evaluation methods

أهداف الفصل

من المؤمل بعد دراسة الطالب لمفردات هذا الفصل وأستيعاب مضامينه الفكرية أن يصبح قادراً على:

- توضيح أهم الطرق والمعايير المستخدمة في تقويم اداء العاملين.
- بيان مزايا وعيوب كل طريقة مستخدمة في التقويم.
- تحديد أهم المعايير المعتمدة في تقويم اداء العاملين لضمان نجاح عملية التقويم.

تمهيد

تعد طرق تقويم اداء العاملين من الامور المهمة التي تعتمد عليها المنظمات، لغرض تقييم اداء العاملين فيها لكي تتمكن المنظمة من أكسابهم المهارات والقدرات اللازمة، وذلك نتيجة معرفتها بمستوى أداء الافراد العاملين فيها.

أولا: طرق تقويم أداء العاملين:

هناك طرق عدة شائعة الاستعمال في تقويم الأداء، ومن أهم هذه الطرق:

1. طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale)
2. طريقة الترتيب (Ranking Scale)
3. طريقة الحوادث الحرجة (Critical Incident Method)
4. طريقة قائمة الفحص أو الاختبار (Check list Method)
5. طريقة المقالة (Essay Method)
6. طريقة التدرج البياني السلوكي Behavioral Anchored Rating Scales (BARS)
7. طريقة تقويم الأداء الشامل، التغذية الراجعة (العكسية) 360 درجة
8. طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objective

وفي أدناه شرحاً مقتضباً لكل طريقة من الطرق المذكورة آنفا:

1. طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale) :

تعد هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويتم قياس أداء الموظف هنا وفـق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، والتعاون وغير ذلك، وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقـم (1) أقل درجــة للتقويـم و (5) أو (3) أعلى درجة ويصور الشكل (11) أنموذج لهذه الطريقة.

استمارة تقويم أداء الموظفين

أسم الموظف عنوان الموظف التأريخ

القسم ..... **القائم بالقسم .....**

العناصر	درجات التقويم				
	ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	جيد جدا (4)	متميز (5)
نوعية الأداء (الدقة / الموضوعية)					
كمية الأداء					
الحاجة للإشراف والتوجيه					
الانتظام في الدوام					
القدرة على الإبداع					
التعاون مع الزملاء والرؤساء					
إتباع التعليمات والأنظمة					

رئيس القسم **التأريخ / /** **التوقيع.....**

مسؤول إدارة الموارد البشرية **التوقيع .....**

مصادقة الرئيس الأعلى

شكل (11) نموذج لتقويم أداء الموظف على طريقة التدرج البياني

وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة وانخفاض كلف أجرائها ألا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة في التقويم خاضعة للجدل وليست دقيقة، الى جانب احتمال تَحيُّز المشرف القائم بعملية التقويم وأخيرا قد لاترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

ج. طريقة الترتيب (Ranking Scale) :

وهي أيضا طريقة سهلة وقديمة في تقويم أداء العاملين، حيث يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتمادا على أحسنهم كفاية واقلهم، وذلك بإعطاء رقم (1) مثلا للأحسن، ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ.

وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص أنفسهم، وليس استنادا إلى معايير الوظيفة، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل رئيس القسم في عملية الترتيب، لذا يفضل اشتراك أكثر من شخص في عملية الترتيب إلى جانب الرئيس شريطة إلمامهم فعلا بأداء الموظفين الذين سيتم تقويم أدائهم.

مثال ذلك:

فيما يلي أسماء عدد من الأفراد العاملين في أحد الأقسام (سلمان ، افتخار، بسام ، إيمان ، سعيد).

والمطلوب:

تقويم أدائهم باستخدام أسلوب الترتيب، واستنادا إلى تقدير وقناعة رئيس القسم المسؤول عن التقويم قام بترتيبهم تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ كما يلي:

1- بسام أحسن الأفراد العاملين
2- سلمان
3- إيمان
4- افتخار
5- سعيد أسوأ الأفراد العاملين

د. طريقة الحوادث الحرجة (Critical Incident Method) :

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أُسس شخصية بحتة، ويتم تقويم الأداء بموجبها استنادا إلى سلوكيات الموظف في أثناء العمل، حيث يقوم المشرف أو الرئيس المباشر للموظف بتسجيل المواقف الايجابية والسلبية لسلوك الفرد في الأحداث والظروف الحرجة (كأن يطلب منه القيام بعمل إضافي تتطلبه ظروف العمل)، وينظر المشرف كيف يواجه الموظف هذا الطلب هل ينجزه بإيجابية وكفاية، أم يتذمر ويضطرب ويتلكأ في إنجازه، وفي ضوء ذلك يتم تسجيل موقف الفرد في سجل مخصص لهذا الغرض هل كان إيجابيا أم سلبيا، وعند عملية التقويم يقوم الرئيس أو المشرف بمراجعة هذا السجل تمهيداً لإصدار حكمه على الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي، وإن عملية التقويم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة مدة التقويم، إلا أنها تتطلب نوع من الرقابة المباشرة والمستمرة على العاملين مما قد يولد لديهم الملل والتصور بان المشرف يتربص بهم ويحصي أخطاءهم، فضلاً على احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل المواقف السلبية وتقليل شأن الإنجازات الإيجابية.

هـ . طريقة قائمة الفحص أو الاختبار (Check list Method) :

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بالإجابة عن هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقويم) وفقا لأهمية كل عبارة أو سؤال.

ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وابتعادها عن التحيز وإمكانية تحويرها لتناسب كل مجموعة من الوظائف، إلا أن من أهم عيوبها عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل سؤال واضطراره لاختبار إجابات قد لايوافق عليها جميعا.

ويمثل الشكل (12) نموذجا لهذه الطريقة.

شكل (12) أنموذج لقائمة الاختبار في تقويم أداء العاملين

التعليمات:ضـــع علامـــة صـــح (✓) أمـــام الفقـــرة التـــي تمثـــل مســـتوى أداء الموظف .

أســـــــم الموظـــــــف ..... القســـــــم .....

أسم القائم بالتقويم ..... التاريخ / /

وزن الأهمية للسؤال	العبارات أو الأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب	
		نعم	لا
( )	1. يقـوم بأعمـال خـارج أوقـات الدوام إذا طلب منه ذلك.	☐	☐
( )	2. حـريص علـى تنظـيم مكـان العمل ونظافته.	☐	☐
( )	3. يسـاعد زمـلاءه فـي العمـل عند الحاجة.	☐	☐
( )	4. يخطط لعمله مسبقا.	☐	☐
( )	5. يتبـع القواعـد والتعليمـات الإدارية.	☐	☐
( )	6. لديـه القـدرة علـى المبـادأة والابتكار.	☐	☐
( )	مجموع الدرجة المعطاة		

5- طريقة المقالة (Essay Method):

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها فضلا على ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف، وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يتمتع به المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابة، لكن هذه الطريقة لاتمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل المقالة وما هي مكوناتها، ومدى طولها، فضلاً على إن هذه المقالة تعتمد على مهارة القائم بإعدادها ولعل هذه الأسباب تفقد المقالة عنصر المقارنة مع المقالات الأُخرى التي يعدها مشرفين مختلفين.

6 - طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS):

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشكلات التي امتازت بها طريقة التدرج البياني التي تطرقنا اليها في البداية، ولكن بإدخال العامل السلوكي في التقويم.

وعليه فإن هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل (مثلا مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن، ومدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله.....).

ويتم التقدير بشكل متدرج من (1) كأقل قيمة في التقدير الى (5) أو (7) أو (10) كحد أقصى، وتتمثل الإجراءات المطلوبة لهذا التقويم فيما يأتي :-

أ. تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون الوظيفة باتخاذ قرار بشأن جانبين هما:

1- تحديد أبعاد الوظيفة المختلفة مثل تحديد الأهداف وإنجازها، وتطوير قدرات المرؤوسين ..... وغير ذلك

2. توضيح وتحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من الأبعاد والمسؤوليات السابقة.

ب. تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقويم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين هما :-

1. ربط نماذج السلوك المختلفة بأبعاد ومسؤوليات الوظيفة المراد تقويمها (كل مسؤولية على حدة) .
2. إعطاء درجة تقدير لكل أنموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فاعليته أو عدم فاعليته، في إنجاز المسؤولية المقررة .

ج - تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء استنادا على أعمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير ما إذا كانت مرتبطة فعلاً بمسؤوليات الوظيفة موضوع الدراسة، وفي ضوء ذلك يتم الاحتفاظ بمجموعة السلوكيات التي يتم الاتفاق عليها والتجاوز عن السلوكيات التي لايتم الاتفاق بشأنها. ويوضح الشكل (13) أنموذجا لهذه الطريقة كوظيفة مبرمج حاسب آلي ومن السلوك الوظيفي (مسؤولية إنجاز المهام) .

وتتميز طريقة التدرج البياني السلوكي بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقويم أداء الموظف، وإن مقاييس التقويم واضحة ومتعددة وكذلك نماذج سلوكيات الأداء أُعدَّت بدقة وبالإمكان ربط هذه السلوكيات بمقاييس معروفة (ممتاز، جيد جدا، لغاية ضعيف) غير إن لهذه الطريقة بعض العيوب لعل أبرزها إن ما يعتبر سلوك متميز خلال مرحلة معينة قد لايكون كذلك في مرحلة أُخرى فضلا على إنها طريقة معقدة وتحتاج الى مجهود كبير في عملية التصميم والتنفيذ الى جانب أنها تتطلب عدة نماذج للتصميم ووفقا لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.

شكل (13) أنموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي في تقويم أداء مبرمج حاسب الي

(مسؤولية استخدام المهارات الفنية والانجاز)

أسم الموظف ..... **القسم .....**

أسم القائم بالتقويم ..... **التاريخ / /**

التعليمات:أقرأ مجموعة السلوكيات التالية لعمل الموظف ثم ضع علامة صح (✓) أمام الحالة التي تنطبق عليه أكثر من غيرها .

درجات القياس		
ممتاز	10 - 9	- يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية،وينجز كل المهام بطريقة رائعة .
جيد جدا	8 - 7	- يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية،وينجز معظم المهام بطريقة جيدة .
جيد	6 - 5	- المبرمج قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام .
متوسط	4 - 3	- يواجه المبرمج صعوبة في استخدام المهارات الفنية،وينجز معظم المهام متأخراً .
ضعيف	2 - 1	- يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات،وينجز المهام متأخراً بسبب هذه الصعوبات .

7- طريقة تقويم الأداء الشامل،التغذية الراجعة (العكسية) 360 درجة:

إن عملية التغذية الراجعة (العكسية) 360 درجة تتضمن تجميع أفكار ومعلومات عن سلوك العاملين وأثر هذا السلوك في رؤسائهم وزملائهم وأقرانهم في مجموعة العمل، وجمهورهُ الداخلي والخارجي، وكذلك الذين يتعاملون معهم.

هناك مُسَّميات أُخرى لهذا المصطلح منها: إرجاع الأثر متعدد الحالات، وإرجاع الأثر متعدد المصادر، والتقويم مكتمل الحلقات ، وعرض الأداء الجماعي.

وعليه فأن مصطلح إرجاع الأثر (360درجة) أصبح مرادفا لإرجاع الأثر متعدد المصادر حتى لو لم يتم جمع البيانات من كل مصدر ممكن وهناك ثلاث نتائج أساسية جذبت الأفراد للتركيز على قيمة إرجاع الأثر (360 درجة) وهي :

- ❖ النتيجة الأولى: إن إرجاع الأثر يُعَّد عنصراً مهماً في تنمية الفرد من الناحية الشخصية والعملية (360 درجة).
- ❖ النتيجة الثانية: إن غالبية القادة والمديرين الأكفاء كانوا في البداية دارسين وإنهم حولوا كل شيء حولهم الى تجربة تعليمية.
- ❖ النتيجة الثالثة: إن كثيراً من الأفراد الذين يعملون في تطبيق نظام إرجاع الأثر داخل المنشآت يعملون في بيئات فقيرة.

أما المعلومات التي يتم جمعها فإن نظام إرجاع الأثر يُستخدم في جمع معلومات عن المهارات الفردية والمعرفة الشخصية، وكذلك نمط شخصية الفرد نفسه ويمكن إيضاح هذه المعاني إلى الآتي:

- المهارة: الكفاية في إنجاز المهام، درجة التمرس ، الإتقان فمثلاً (القدرة على التفكير الإستراتيجي، تفويض العمل، التأثير، الاتصال المكتوب) .
- المعرفة: التوافق والتناغم مع موضوع أو نظام، فمثلا (معرفة صناعة أو عمل).
- النمط: النموذج أو مجموعة الصفات والطرق التي تحدد طبيعة الاستجابة للبيئة الخارجية مثلاً (الثقة بالنفس، مستوى الطاقة، الاستقرار العاطفي، الثبات الانفعالي) ويعتمد قرار اختيار نوع المعلومات على عدة عناصر منها: مشكلات العمل والقيادة وفرص مناقشتها، دور ومستوى العامل الذي يتلقى إرجاع الأثر، ثقافة المنظمة وغيرها.

والهدف من إرجاع الأثر الحصول على خصائص سلوكية محددة وليس على أحكام عامة فضلا على تكوين صورة واضحة عن السلوكيات المراد تغييرها أو السلوكيات المراد استمرارها بدرجة الجهد أكبر أو أقل والسلوكيات التي تعتبر هامة وحاسمة إذا ما حانت الفرصة لأعداد خطة للتنمية.

وتستخدم الاستقصاءات والمقابلات الشخصية في جميع بيانات إرجاع الأثر. وتستخدم الطرق النظرية (الورقة والقلم) والاستقصاءات الالكترونية (الحاسب الالكتروني) والتي أصبحت شائعة في الوقت الحاضر.

أين يستخدم نظام إرجاع الأثر (360 درجة)؟ يستخدم نظام إرجاع الأثر (360) درجة على جميع المستويات ،إلا إنه أكثر استخداما في الأماكن التي تضم عدداً من القيادات خاصة مستويات الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية.

كيف يتم استخدام نظام إرجاع الأثر (360 درجة)؟ فيما يأتي أهم تطبيقات نظام إرجاع الأثر (360 درجة) .

1. يتم استخدامه في تنمية الإدارة والتطوير التنظيمي .
2. تقويم الأداء الشامل.

كما يستخدم بفعالية في تحقيق الأهداف الآتية:

أ- انجاز إستراتيجيات العمل وتغيير الثقافات : إذا ما انتهت المنظمة من تحديد اتجاهاتها الإستراتيجية وأهداف العمل بها، فإن عملية إرجاع الأثر (360 درجة) يمكن أن يكون عنصراً هاماً رئيساً في إعادة التركيز على طاقة العمل وذلك لتطوير الأهداف التنظيمية من خلال تغيير السلوكيات، ويمكن إحداث التغيير الحقيقي في الثقافات فقط إذا ما جعلت الأشخاص على جميع المستويات داخل المنظمة يتصرفون بطريقة تدعم هذا التغيير .

ويحتاج القادة الإداريون أمرين: **الأول** هو تبني سلوكيات جديدة **والثاني** تشجيع أنواع مختلفة من السلوكيات داخل الآخرين، وبالنسبة للأشخاص فهم يحتاجون إلى أن يعرفوا ليس فقط ماذا ينتظر منهم في المستقبل، ولكن أن يعرفوا الى أي مدى توجد فجوة بين ما هم عليه ألآن وما يتوقع أن يكون عليه مستقبلاً.

دعم فاعلية الفريق: إن السلوكيات التي تعمل على زيادة فاعلية الفرد بوصفه عضواً في فريـق عمل تختلف كل الاختلاف عن السلوكيات المطلوبة في وظائف أو علاقات عمل نمطية وتقليدية.

إن نظام إرجـــاع الأثر 360درجـــة يركز على اكتساب المهارات المطلوبـة لفريـق العمل الفعال والبيانات التي يجمعونها فهي تحدد السلوكيات الأكثر أهمية وفائدة، وكذلك تساعد الأفراد على معرفة ما الذي يجب عليهم عمله وفهمه لتحسين فعالية الفريق.

ب- يستخدم كجزء من نظام إدارة الموارد البشرية، لضمان تطوير السلوكيات المرتبطة بالعمل وتقويمها والإثابة عليها.

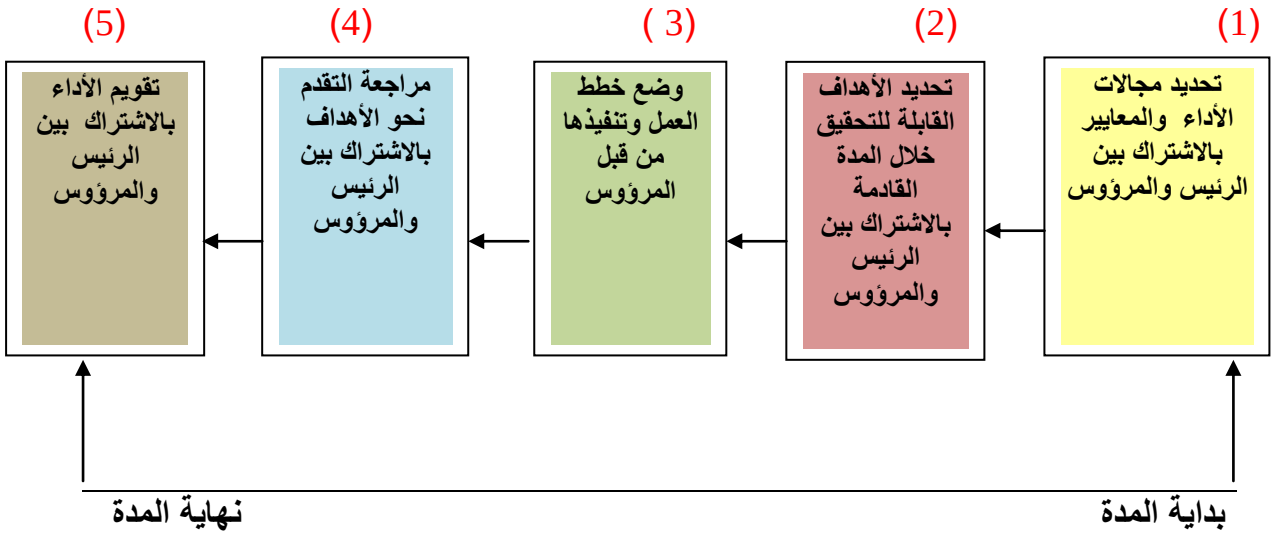
وكما يقوم الأفراد باستخدام نظام إرجاع الأثر (360) درجة في تحديد احتياجات تنميتهم، يمكن للمنظمات أيضا استخدام التقارير المجمعة الشاملة لتكوين صورة عن احتياجات ومتطلبات التنمية داخلها، هذه الصورة تجعل من الممكن وضع خطط وأفكار فعالة، خطط تدريبية، مهام ونصائح... وغيرها لتطوير أداء العاملين أو لمساعدتهم في توفيق سلوكياتهم مع الأهداف والقيم التنظيمية.

وهناك اتجاهات حديثة توضح تزايد استخدام نظام إرجاع الأثر متعدد المصادر في أغراض الإدارة، فقد تم تطوير نظم تقويم الأداء بحيث أصبحت تتضمن معلومات من الزملاء والمرؤوسين.

8- طريقة الإدارة بالأهداف (Management by Objectives):

تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعـــة افتراضات أساسية خلاصتها إن العاملين في المنظمة يميلون الى معرفـة النواحـي المتوقع منهم القيام بها وفهمها وراغبين فـي المشاركـــة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقـوف على مستويـات أدائهم باستمرار ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأُخرى التي ناقشناها سابقا على التقويم بعد الأداء.

وبالإمكان النظر أو التعامل مع طريقة الإدارة بالأهداف على أساس إنها عملية مكافئة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل (14).



شكل (14) خطوات الإدارة بألاهداف

يتبين من هذا الشكل أن تقويم الأداء (الخطوة الخامسة) هو عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق الموظف الأهداف التي سبق أن أشترك رئيسه في تحديدها والأصل ان يقوم المرؤوس بنفسه بتوضيح ما أنجزه من أعمال للوصول الى الأهداف المتفق على إنجازها ضمن مدة محددة مسبقا ومعززاً موقفه بحقائق رقمية وقد يُقَّدِم ذلك في تقرير الى رئيسه المباشر لمناقشته معاً ويحددان سُبل تحسين الأداء ويستعرضان ما قد يكون هناك من مشاكل من أجل تفاديها ثم يتفقان على أهداف أُخرى وهكذا...

ومن الضروري أن يراجع الرئيس أداء الفرد وتقويم الرئيس المباشر له من أجل زيادة الموضوعية وإعطاء الرئيس الأعلى صورة متكاملة عن قدرات مرؤوسيه المباشرين وغير المباشرين .

وكما ترى فإن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة تميزها عن الطرق السابقة وفيما يلي شكل (15) يمثل جدول مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى.

شكل (15) جدول مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأُخرى المستخدمة في تقويم أداء العاملين

عناصر المقارنة	طرق تقويم أداء العاملين	
	طريقة الإدارة بالأهداف	الطرق الأخرى
التركيز	الأداء السابق والمستقبلي	الأداء السابق فقط
الهدف	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	محاسبة الفرد
المعايير المستخدمة	خاصة بعمل أو وظيفة معينة	عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف
درجة رضا الفرد عنها	عالية	منخفضة
دور الرئيس	المساعدة والنصح والإرشاد	إصدار الحكم والتقييم
دور المرؤوس	المشاركة في التقويم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس
معرفة المرؤوس بنتيجة التقويم	يعرفها مسبقا	يعرفها لاحقا
المساهمة في تطوير الرئيس والمرؤوس	عالية	منخفضة
التماسك بين الرئيس والمرؤوس	قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	ضعيف

ولكن على الرغم من هذه المزايا التي تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف، لكنها تعاني من بعض المشكلات من بينها، مثلا أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، بمعنى أنها تعجز عن إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أُخرى مستقبلا، كما أن هذه الطريقة لاتصلح لجميع الوظائف بل يفضل استخدامها فقط في الأعمال التي تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي وقد يكون عدم المقدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي سببا مباشراً في فشلها في التطبيق، إن هذه الطريقة تفترض إن الرئيس أو المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيداً، كما يعرف الحدود التي تحيط بتلك السلطات والواجبات وأخيراً فان هذه الطريقة يصعب تطبيقها في الأنشطة المتداخلة لاسيما عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة.

ثانيا:معايير أداء العاملين:

المطلوب من أدارة الموارد البشرية عند وضعها نظاما لتقويم أداء العاملين أن تجيب عن السؤال التالي بموضوعية عالية:

- **ما هي الجوانب التي نقوم بتقويمها في أداء العاملين؟**

إن تحديد هذه الجوانب هو الذي يسمى بتحديد معايير تقويم الأداء، وإن تحديد هذه المعايير يُعَّد أمراً ضرورياً لنجاح نظام تقويم الأداء، لأنها تشكل المركز الأساس الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة، ولاسيما العاملون ورؤساؤهم وفائدة هذه المعايير أنها تسهم في تعريف الفرد بما هو مطلوب منه بخصوص الأهداف، كما إنها توجه المدير أو المشرف الى النقاط التي يجب أن يأخذها بصدد تطوير الأداء ولذلك نقول يجب عدم صياغة هذه المعايير بأساليب غامضة، ولابد من مشاركة العاملين في وضعها لما لذلك من انعكاس إيجابي في رفع درجة التزامهم وولائهم للعمل والمنظمة.

لقد أختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها، ففيهم من لجأ الى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري، ومنهم من قدَّم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية، ومن الأمثلة على هذه المعايير:

معرفة العمل، القيادة، المبادأة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات، الاتجاهات نحو العمل، وتفويض السلطات.

ومهما يكن من تَعدُد هذه المعايير، فلابد لها أن تتناول أو تؤكد على جانبين أساسيين:

الأول/ الموضوعي: ويُعبِّر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، المهارة ومدى ما حققه الفرد من أهداف، استثمار وقت العمل.

الثاني/ ذاتي أو سلوكي : ويكشف عن سمات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعليم، الإفادة من التدريب، والقدرة الإشرافية ومدى التقبل للنقد، وإمكانية الاعتماد عليه، والتعاون، وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين.

ولابد من تكامل هذين العاملين في عملية تقويم الأداء للعاملين مع وجوب قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير وتعريفها للعاملين ومدى ارتباطها بتقدمهم وتقدم المنظمة.

أن عملية التقويم يشترط أن يتوافر فيها أمران:

1- موثوقية التقويم أو ثباته (Reliability).

2- صدق التقويم وسلامة إجراءاته (Validity).

والمقصود بموثوقية التقويم، مدى ثبات النتائج المترتبة على تقويم أداء الفرد، إذا ما أُعيد تقويم أدائه مرات عديدة من قبل أشخاص عديدين، وتشير الدراسات إلى أن مناقشته أسلوب التقويم أو طريقته مع العاملين ونتائجه تساعد كثيراً على تحقيق هذه الصلاحية:

أما صدق تقويم الأداء ودقة إجراءاته، فتشير إلى ضرورة ارتكاز التقويم على معدلات أداء محددة، ومقارنتها بالأداء الفعلي للفرد ويتطلب ذلك أن يتم التوصل إلى معايير أداء موضوعية ومحددة بحيث تجنب إدخال الأحكام الشخصية، وما يرافق ذلك من تحيز.

ومن الواضح أنه لكي يتوافر عنصري الثبات والصدق أو السلامة في تقويم أداء العاملين، يجب أن تتوافر خمسة عوامل هي:

- وصف مكتوب لكل وظيفة.
- وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع اليها.
- مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين.
- تحديد درجات السماح، فإذا لم يصل الفرد إلى مستوى الأداء المحدد مسبقا (العامل 2) فعليه أن يذكر أسباب ذلك.
- التأني في اختيار الشخص الذي يقوم بعملية تقويم أداء الفرد، من أجل ترصين الموضوعية والابتعاد عن التحيز والمحاباة في هذه العملية.

الخلاصة

استعرض الفصل أهم الطرق المستخدمة في تقويم الأداء وذكر مزايا وعيوب كل طريقة، وحدد المعايير التي تعتمد عليها عملية التقويم سواء ما يتعلق منها بالجانب الموضوعي (العمل) ككمية الإنتاج ، وجودته والكلفة والوقت...وغيرها، أما ما يتعلق بالجانب الذاتي (السلوكي) كسرعة التعلم، القدرة الإشرافية، تحمل المسؤولية، علاقته برؤسائه ومرؤوسيه..... وغير ذلك. وأكدَّ الفصل على أهمية أن يتوافر شرطان أساسيان في عملية التقويم هما موثوقية التقويم أو ثباته وصدق التقويم وسلامة إجراءاته وذلك للوصول إلى تقويم موضوعي يحقق الأهداف المتوخاة من إجرائه.

أسئلة الفصل العاشر

س1: أكمل الفراغات الآتية بما يناسبها:

1- بالرغم من تعدد المعايير المستخدمة في تقويم أداء العاملين ألا أنها يجب أن تتناول أو تؤكد على جانبين مهمين هما 1..... 2..... .

2- لكي تحقق عملية تقويم الاداء الأهداف أو الغايات التي وجدت من اجلها يشترط أن يتوافر فيها أمران مهمان هما 1..... 2..... .

س2 : أشرح بالتفصيل كل طريقة من الطرق الآتية المستخدمة في عملية تقويم الأداء، ذاكرا المزايا والعيوب، ومعززاً إجابتك بمثال .

- طريقة الحوادث الحرجة
- طريقة المقال
- طريقة تقويم الأداء الشامل (التغذية الراجعة) 360.
- طريقة الإدارة بالأهداف

س3 : نظم جدول مقارنة بين كل من طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأُخرى المستخدمة في تقويم أداء العاملين.

س4 : لكي يتحقق عنصرا الموثوقية والصدق في تقويم أداء العاملين،يجب توافر خمسة عوامل مهمة أذكر هذه العوامل.

الفصل الحادي عشر
التخطيط المهني
Career planning

أهداف الفصل

نأمل من الطالب بعد دراسته لمحتويات هذا الفصل، واستيعاب مضامينه العلمية ، أن يكون قادراً على:

1- توضيح معنى المهنة وتشخيص متطلباتها.
2- معرفة مفهوم التخطيط المهني، وتبيان أهميته، وفوائده، وتحديد ومتطلبات إعداد الخطة المهنية.
3- تحديد الجهات التي تقع عليها مسؤولية التخطيط المهني ودور كل جهة في هذا التخطيط.

مقدمة

أزداد التركيز من قبل المنظمات على إدارة المهن لتنمية الدوافع المهنية لدى العاملين، من خلال زيادة قدراتهم واستعدادهم للتكيُّف مع المشكلات المؤثرة في وظائفهم ومستويات أدائهم لها وعلى تطورهم المستقبلي.

لقد أسهمت التطورات التكنولوجية، وما تبعها من تغيُّرات في الوظائف وفي متطلباتها من مستويات الجودة في التركيز على الوسائل والأساليب المناسبة للتخطيط والتدريب المهني، والذي يُعَّد مسؤولية ونشاطاً يجب أن تمارسه إدارات الموارد البشرية في مختلف المنظمات.

ويختلف التطوير عن التدريب، في ان التطوير **يركز على** توسيع مؤهلات الأفراد لشغل وظائف أعلى في حين أن التدريب يركز على منحهم معارف ومهارات لتحسين أدائهم لوظائفهم الحالية.

لقد كانت المنظمات في السابق وما زالت (في الدول النامية) تهتم فقط بتدريب العاملين لتحسين أدائهم في الوظائف التي يشغلونها، ولكن ذلك لم يعد كافياً بالنسبة للمنظمات المعاصرة التي تحتاج الى التطوير المستمر للعاملين.

يضاف الى ذلك أنه أصبح التخطيط المهني (أي التخطيط لتقدم الأفراد، في مجال مهنهم) (حاجة ماسة حتى لذوي التأهيل العالي) حتى لايؤدي إنشغالهم بمهامهم اليومية الى إهمالهم لمسألة تقدمهم في مجال

تخصصهم ومن هذه المنطلقات أصبحت إدارة الموارد البشرية بحاجة ماسة للاهتمام بالتطوير والتدريب والتخطيط المهني ووضع برامج خاصة لكل منها وادارتها.

لغرض الإحاطة بمفهوم التخطيط المهني، لابد أولاً من توضيح مفهوم المهنة.

أولا: معنى المهنة:

نستخدم كلمة"المهنة" هنا بمعنى خاص يشمل كل من (المهنة بالمعنى الحِرَفي) وكذلك (الحِرَفة) فأصحاب المهن والحرف يختلفون عن الأشخاص الذين يعملون كأجراء وموظفين إعتياديين و"المهنة" في اللغة العربية هي ترجمة لمصطلحين في الانكليزية مختلفين نوعا ما وهما (Profession) و (Career) وفيما يلي توضيح لكل من المصطلحين والعلاقة بينهما.

وأما المهنة كترجمة لـ (Profession): هي عمل يتطلب تخصص علمي عالي وتأهيل لسنوات يُلّزِم صاحبها بأن يؤديه بمستوى أداء عالي، فالطب والهندسة والصيدلة والمحاماة..وغير ذلك، هي مهن بهذا المعنى الدقيق، والانسان المهني (Professional) هو متخصص مطالب بأن يؤدي عمله بمستوى عال، ومن دون أن يطلب منه ذلك من يستعين بخدماته.

ثانيا: خصائص المهنة:

تتطلب المهنة بمعنى (Profession) ما يأتي:

أ- دراسة لاتقل عن البكالوريوس: لأنها تستند على معرفة علمية عالية، كما تتطلب تدريب (ممارسة عملية) فالمهندس والطبيب والمحاسب وغيرهم كلهم أصحاب مهن.

ب- هناك درجات مختلفة من التخصص بين أعضاء كل مهنة، ولكي يرتقي المتخصص في تدرجه يحتاج لمتابعة تقدمه العلمي في مجال تخصصه.

ج- غالبا ما يبقى التخصص لمدى الحياة، فالمهندس مثلا لايغير مهنته بعد سنوات الى المحاماة، لأن ذلك يتطلب منه البدء بدراسة جديدة وإضاعة فرص التقدم في مجال تخصصه الأول.

د- يخضع تنظيم المهنة الى نقابة أو جمعية علمية تضم أعضاء المهنة، وتكون هي الحكم على أدائهم وإجازتهم ممارسة المهنة، وتحديد تدرجهم فيها، كنقابات الأطباء والمهندسين والاقتصاديين والمحاسبين.

هـ - يخضع الممتهن لضوابط وإشراف طرفين هما نقابته والمنظمة التي يعمل فيها.

و- يكون المهني مطالبا بتقديم "أداء عال المستوى" فعندما تستعلم جهة ما بمهندس مثلا فلا تحتاج أن تحدد له تفاصيل عمله وكيف يؤديه.

ثالثا: الفارق بين "المهنة" و "الحرفة":

تختلف "المهنة" عن "الحرفة" (Craft) فقط بكون ممارسة الحرفة لاتستند الى قاعدة علمية كبيرة ولذلك لاتتطلب دراسة علمية طويلة بل مجرد تدريب وتلمذة على يد متخصص فالصائغ والنجار والموسيقي والخياط وغيرهم هم أصحاب حرف، ولكي يتقنون حرفهم يحتاجون لسنوات من التدريب، وحتى عندما يحصل "حِرَفي" معين على شهادة علمية عالية، فذلك لتوسيع آفاقه وليس لإتقان حرفته لأن تميزه في اداء حرفته يخضع للموهبة والتفرد وليس لتطبيق قوانين علمية.

وبعكس ذلك "الحرفة" تشابه "المهنة" بكونها تنظم من قبل نقابة أو جمعية للحرفيين يحددون مستويات الأداء وينضمون شؤون حرفتهم.

رابعا: مكانة العمل في حياة المهني والحرفي:

المهنة أو الحرفة تكون مهمة جدا في حياة المهني أوالحرفي، فلأنها تتطلب سنوات طويلة من التأهيل والممارسة والتدرج وتعلم مهارات ومعايير سلوك معقدة لذلك تصبح مهمة بالنسبة للفرد ومحور حياته، وليس فقط مصدراً للحصول على الدخل، كما تتطلب الإنتماء إلى جماعة المهنة، التي تحدد له هويته وإرتباطاته المهنية، فهذا ينطبق على الطبيب والمهندس والمحاسب والاستاذ الجامعي، مثلما ينطبق عمن يختار أن يكون مصمم أزياء أو مخرج إذاعي بكون عمل هؤلاء شيء مهم في حياتهم.

وأما المهنة بمعنى وظيفة ومجال عمل (Career): هي أي مجال يختاره الفرد ليكون عمله على مدى حياته العملية، ويكون مصدر دخله الذي يعتمد عليه في إشباع حاجاته الإنسانية والإجتماعية المتعددة أي إن مصطلح (Career) يشمل كل المهن والحرف، فضلاً على اي مجال يعتبره الفرد مجال تخصصه على مدى حياته، فهو بذلك يركز على أهمية مجال تخصص الفرد وعلى كونه مجال عمله لمدى حياته، في حين يركز مصطلحا المهنة (Profession) والحرفة (Craft) على خصائص المهنة والحرفة وشروط الانتماء اليهما.

خامسا: مفهوم التخطيط المهني (Career Planning):

هو عملية تحديد المهني لأهدافه الشخصية في مجال تخصصه المهني وتحديد النشاطات التي يحتاجها لتحقيق هذه الأهداف، وهو أيضا العملية التي يجري من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد لميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم.

إن تمكين العاملين من الإطلاع على المعلومات المتوافرة حول طبيعة الوظائف والمواقع في المنظمة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، ويعتبر إهتمام علماء الإدارة والمختصين بموضوع التخطيط المهني حديث نسبيا بعد أن أدركوا أهميته وعلاقته بنشاطات التطوير وبأداء الفرد، فأداء الفرد الذي يخطط لتطوره المهني يكون أفضل وأكثر توجيها، أما في الدول النامية فيكاد هذا النشاط أن يكون مهملا كليا على الرغم من أهميته للإفادة من المختصين في هذا المجال.

سادسا: فوائد التخطيط المهني:

يحقق التخطيط المهني الفوائد العديدة لكل من المنظمة والأفراد العاملين، ومن أهم هذه الفوائد ما يأتي:

أ- يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.

ب- يسهم في رفع درجة رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة أمامهم لشغل الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.

ج- يساعد المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية، بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.

د- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي، أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات دوران العمل والتقاعد والاستقالة..... وغير ذلك.

هـ - يساعد الإدارة في تشخيص العاملين ذوي المواهب والقابليات المتعددة.

و- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية ووضع الخطط للوصول الى تلك الأهداف، وبما يحقق تقدمهم في مجال مهنهم.

ز- يحقق التوافق والانسجام بين الأهداف الخاصة للأفراد العاملين واهداف المنظمة، وهذا يسهم بالتالي في وضع وتنفيذ برامج تدريب وتطوير فاعلة.

سابعا: الخطة المهنية ومتطلبات اعدادها:

التخطيط المهني هو التخطيط لمجال العمل بالمعنى الاوسع، والذي يشمل كل من المهنة والحرفة، وكذلك أي مجال عمل آخر يختاره الفرد ليكون مجال تخصص ويتطلب ممارسة طويلة كما يخضع للتدرج.

ووضع الخطة المهنية عملية معقدة، وتتطلب أن يحدد الفرد المهني عدة أُمور منها:

أ- قيمة القضايا التي يفضلها وطبيعتها.

ب- نقاط قوته وضعفه.

ج- العوامل المهمة لتقدمه المهني.

د- متطلبات نجاحه المهني.

هـ - المسار أو المسارات الممكنة لتحقيق أهدافه.

و- المعلومات التي يحتاجها عن متطلبات كل مرحلة في تقدمه.

ز- البدء بالحصول على المساعدة والتأهيل الضروري لتحقيق أهدافه.

يتطلب وضع الخطة المهنية ما يأتي:

أ- **اجراء تقويـــم للذات يكون الأساس فـــي تحديـــد الأهداف المهنية:** يقصد بتقويـــم الذات تشخيص ومعرفة الميول والإتجاهات المهنية والسلوكية وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية.

وتسهم الاختبارات السلوكية، كاختبارات الميول المهنية، وإختبارات التَكيُّف مع المواقف، وغيرها من الإختبارات في تقويم وتحديد الذات، وذلك إن التخطيط المهني يبدأ بفهم الذات، ثم تحديد الأهداف المهنية بحيث تكون واقعية ومهمة فعلا للفرد، وهذا يتطلب أن يقوم الفرد بالآتي:

* إعداد موازنة لنقاط القوة والضعف: فقد يملك الفرد نقطة ضعف معينة، كأن يكون عصبياً، متوتراً، لايستطيع المجاملة، ولكنه جدي ودقيق في عمله... فإذا ما حدد مثل هذه السمات يمكنه أن يحدد أهدافه بدقة أكبر بحيث يستثمر هذه الخصائص بأفضل طريقة كأن يختار العمل الذي يتطلب الدقة والجهد، ويتجنب العمل الذي يتطلب التعامل المستمر مع الآخرين .

*إعداد مسح للتفضيلات (ما يحب ومايكره): على الفرد أن يراجع ذاته ليحدد ما يحب بوعي وصراحة، وبحيث يراعي هذه التفضيلات عند التخطيط لمستقبله المهني، فقد يدرك بعد إجراء هكذا مسح ومراجعة أنه يحب السفر ويكره لبس الملابس الرسمية، ويحب أن يكون آمر نفسه ويكره العمل مع جماعات كبيرة العدد....وغير ذلك،هذه المعلومات مفيدة لوضع خطة تضمن له الابتعاد عن أهداف تتطلب القيام بما يكره، فمن المفروض ان يساعد تقويم الذات في تحديد الأهداف المهنية بشكل مدروس ومتعمق وليس بطريقة سطحية.

ب- **تحديد الأهداف المرحلية في ضوء العوامل المهمة والمؤثرة:** يجب أن تراعي الخطة المهنية خصائص الفرد وظروفه الخاصة فخطط الشخص المسؤول عن عائلة كبيرة تختلف عمن ليس لديه هكذا مسؤولية، والشخص الثري الذي يملك موارد مالية خططه تختلف عمن يعاني من العوز، ومن حصل على شهادة الدكتوراه غير من لم يحصل إلا على البكالوريوس.... وغير ذلك.

كل هذه العوامل تنعكس على الأهداف المرحلية في خطة الفرد لمهنته وعمله.فضلا عن ذلك عليه أن يحـدد أهدافـاً لكل مرحلة مـن عمره ، لأن كل مرحلة عمريـة لها متطلباتها

فمتطلبات مرحلة الشباب تختلف عن متطلبات مرحلة الأربعينات أو الستينات... وهكذا.

فيما يأتي بعض متطلبات المراحل العمرية المختلفة، خاصة لشخص يبدأ بإعداد خطته المهنية في مرحلة الشباب:

1. العمر أقل من عشرين سنة (تثبيت الهوية المهنية): ففي هذه المرحلة يحتاج الفرد إلى أن يثبت هويته بشكل عام، ومنها هويته المهنية، فهي مرحلة الاختيار الدقيق والواعي للمهنة ومجال العمل الذي يساعده في تثبيت تلك الهوية ويتطلب تحديد المهنة ان يتم بصيغة توفر للفرد المرونة الكافية لتغييرها إذا ما وجد بأن إختياره لها لم يكن موفقا.

2. العمر من 20-40 سنة (النمو وتثبيت المكانة المهنية): هذه المرحلة هي مرحلة النمو وتثبيت المكانة في مجال العمل والمهنة، ففيها يجب أن يكون الفرد قد قرر مجال تخصصه والمسارات التي سيعتمدها، وأن يُرَّكِز على مواصلة تقدمه المهني وأن يحقق لنفسه مكانة في مجال تخصصه يعترف بها زملاء المهنة والآخرون، وهذا يتطلب منه بذل مجهود كبير في عمله، على إن هذه المرحلة هي أيضا مرحلة تكوين أُسرة وتلبية متطلباتها، لذلك غالبا ما يعاني الفرد فيها من صراع بين متطلبات العمل ومتطلبات الاسرة، وقد يخسر احد الاثنين، اذا لم يكن تخطيطه واعيا بل مُعَّد بالاشتراك مع أُسرته لتدعمه وتسانده في تحقيق أهدافه.

3. العمر من40- 60(صيانة المكاسب المهنية): ويجب أن تراعي الخطة المهنية بأنه عندما يصل الفرد الى هذه المرحلة من عمره سينحصر إهتمامه بصيانة **المكاسب** والمكانة التي حققها في المرحلة السابقة، فهو يركز على الإهتمام، بأن يبقى في موقع متقدم فلا يتراجع موقعه بسبب تقادم معارفه ومهاراته.

4. العمر بعد الـ 60 سنة (التكيف مع متطلبات الحياة): في هذه المرحلة ينحصر إهتمام الفرد بالتكُّيف مع متطلبات الحياة والمحافظة على الصحة وحسب ظروفه الخاصة.

ج . تحديد دعامة التقدم المهني ومتطلباته: ليتمكن أي فرد من تحقيق أهدافه المهنية فهو يحتاج الى مستلزمات معينة لذلك فإن العنصر الآخر في التخطيط المهني هو أن يحدد الفرد العامل المُستلزَم الأساسي والضروري لتقدمه مهنيا، وهو ما يمكن أن نسميه (بالدعامة) لكونه يمثل دعامة أساسية ضرورية للتقدم تأكيدا على أهميتها.

وفيما يأتي بعض الأهداف المهنية الممكنة ومتطلبات التقدم ودعامته لكل منها:

1. التقدم إدارياً ومتطلبه خصائص شخصية محددة: إن الشرط الأساسي لتحقيق الهدف المهني لفرد يشغل موقعا إداريا هو أن يمتلك خصائص ومهارات ضرورية، فالدعامة الاساسية لتقدمه في هذا المجال هو أن ينمي ويزيد مهاراته وقدراته في التعامل والتفاعل مع الاخرين وفي التحليل وفي التحكم باتصالاته.

2. التقدم فنياً وتقنياً ومتطلبه إمتلاك المعارف الأوسع والأحدث في مجال التخصص:

إذا ما كان هدف الفرد أن يصبح خبيراً ومَرْجعا في مجال تخصصه.فالدعامة الأساسية لتحقيق مثل هذا الهدف هو (مواصلة تنمية معارفه ومهاراته في مجال تخصصه) فأمثال هؤلاء لايسعون لإشغال مواقع إدارية بل أن يصبحوا "خبراء" يرجع اليهم من يحتاج لخبرتهم.

3. إشغال وظيفة مضمونة، ومتطلبها خدمة أهداف الوظيفة عندما يختار فرد معين هدف الحصول على وظيفة مضمونة ومستقرة ومريحة، ففي هذه الحالة تكون الدعامة الأساسية لتحقيق هذا الهدف هي (خلق الإستقرار في موقعه الوظيفي)، أي أنه يقوم في مثل هذه الوظيفة بما تريده منه الإدارة، فيهتم بخدمة مصالح المنظمة التي يعمل فيها لتحقيق متطلبات إدارتها بحيث أنها تتمسك به فيضمن بذلك الاستقرار الذي يهمه.

4. الإبداع في مجال تخصصه، ومستلزمات إيجاد راعٍ له: قد يختار الفرد هدف الإبداع في مجال عمله، كأن يقرر المحاسب أو المهندس أو مصمم الأزياء أن يتفرغ للبحث العلمي والإبداع، فالدعامة الأساسية لهكذا شخص هي (أن يجد من يرعاه) فيوفرله الفرص ليقوم بنشاطه الابداعي بدون أن يكون مكبلا بمتطلبات الحياة.

5. الاستقلال الشخصي ومتطلبه موارد مالية ومهارات إدارية: أذا ما اختار الفرد هدف العمل لحسابه الشخصي وليس كموظف لدى الآخرين، كأن يقيم شركة خاصة تقدم خدمات فنية أو إستشارية في مجال تخصصه لرغبته بأن يبقى حراً ومستقلاً عن أية قيود منظمية، ففي هذه الحالة تكون الدعامة الرئيسة والشرط الاساسي لتحقيق هذا الهدف المهني هو (أن يوفر لنفسه الموارد المالية ثم المهارات والمعارف الفنية والإدارية الضرورية) لإقامة منظمة خاصة يمكنه أن يديرها بنجاح وكما يرغب.

د. **تحديد المسار المهني:** يتطلب التخطيط المهني حاليا أن يحدد الفرد مساره المهني الذي يستطيع أن يحقق فيه تقدما مهنيا (Career Path) ، وهذا مطلوب لأن هناك بدائل عدة عليه الاختيار من بينها، وفيما يأتي أهم هذه البدائل:

1. المسار التقليدي: وهو التقدم في السُلَّم الوظيفي فالمحاسب مثلا يبدأ من أسفل السُلَّم (ككاتب حسابات) ثم يترقى تدريجيا حتى يصبح في مراحل متقدمة من عمله بمستوى (مدير حسابات أو مدير تنفيذي لشؤون الحسابات) ونسمي هذا المسار (بالمسار التقليدي) لانه كان مسار التقدم الوحيد تقريبا على مدى القرن العشرين، إلا أن التغيرات التي طرأت في العمل والمهن والانسان جعلت هذا المسار محفوف بالمخاطر وتبين بأن ضمان التقدم في الوظيفة يستدعي التخطيط له بطريقة مغايرة.

2. تحديد شبكة مسارات: عند اعتماد شبكة مسارات (Network of Path) ، يخطط الفرد لأن يتحرك ويتقدم أُفقياً وعمودياً عبر شبكة من المواقع المختلفة حتى يصبح مرجعا في مجال تخصصه، كأن يتقدم عموديا في مجال تخصصه ولكن ينتقل أُفقيا في مواقع مختلفة، فمثلاً قد يقرر محاسب (يخطط لأن يصبح مرجع في القضايا المحاسبية) أن يبدأ العمل ككاتب حسابات في شركة صناعية، ثم يسعى للانتقال الى محاسب في شركة خدمية، ثم الى مدير حسابات في شركة تجارية أو حكومية وقد يسعى للتحرك بين أعمال محلية ثم دولية، أي أنه يعمل أولاً في سوق محلية ثم يسعى للانتقال الى شركة إستيراد وتصدير دولية أو شركة متعددة الجنسيات... وهكذا بمرور الزمن فتتوافر له بذلك خبرة واسعة جدا في مجال العمل المحاسبي.

3. مسار ثنائي المهنة (امتلاك مهنتين ومسارين للتقدم) :هذه الحالة أخذت تصبح شائعة، لاسيما بالنسبة لذوي المهن الخدمية التي هناك طلب واسع عليها، كما إنها أصبحت ممكنة لأن الكثير من المنظمات ماعادت تلزم الفرد بأن لا يعمل في مجال آخر غير وظيفته فيها، ففي الإدارة التقليدية كانت المنظمات تصر على شرط عدم ممارسة الموظف لأي عمل آخر غير الذي عندها بحيث يبقى الفرد ملكا لها، حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية.

إن احتفاظ الفرد بمهنتين وتنميتهما يعطيه المرونة ونوعاً من التداوب بمعنى أنه يستطيع ان يحقق شيئا اضافيا بسبب هذا المزيج، إذ أنه يجعل التقدم في إحدى المهنتين مفيدا لأداء المهنة الثانية.

ج. جمع المعلومات عن متطلبات المراحل المختلفة للمهنة:

إذا اختار الفرد مهنته (كوظيفة في منظمة ما)، عليه التعرف على سُلَّم الدرجات الوظيفية لتلك المهنة وتوصيف كل وظيفة فيها، فاذا كانت مهنة الفرد وتخصصه هو المحاسبة مثلا، وكان هدفه أن يترقى ليصبح مدير حسابات في المستقبل، وجب عليه أن يدرس الدرجات الوظيفية المحاسبية في المنظمة التي

يعمل فيها (أو التي يطمح أن ينتقل اليها) وتوصيف كل منها والذي يتضمن المؤهلات والشروط المطلوبة في شاغلها، وذلك ليبدأ بتهيئة نفسه للترقي.

د. تحديد الوسائل التي يحتاجها للتطور مهنيا:

يحتاج الفرد أن يحدد كيف يقوم بتطوير ذاته، وقد يكون ذلك بالإفادة من برامج المنظمة لتطوير العاملين أو بنشاطات أُخرى إضافية وفيما يأتي نماذج لأنشطة يمكن الإفادة منها في هذا المجال :

1. الحصول على إرشاد مهني: تتوافر في الدول المتقدمة حاليا مؤسسات خدمية مهمتها تقديم إرشاد مهني (Career Counseling) لمن يطلبه، ويقوم بذلك مختصون يقدمون هذه الخدمات لقاء إجور معينة، فيحصل الفرد على الإستشارة المهنية تماما كما يحصل على إستشارة قانونية من مكتب محاماة .

2. الإفادة من برامج تطويرية تقدمها المنظمة: وهذا ممكن إذا كان للمنظمة برامج تطوير وتدريب، فحتى إذا لم يشترك في برنامج تطويري معين، فيمكن للفرد الإفادة من المواد التي توفرها المنظمة ليطور ذاته.

تمثل العناصر المذكورة فيما تقدَّم الركن الأهم في التخطيط المهني، الذي يحتاجه الفرد ليكون تقدمه المهني منضبطا، وليس خاضعا لعوامل عشوائية مثلما تحتاجه المنظمات لأن بإمكانه ان يساعدها في تحقيق أهدافها التطويرية.

ثامنا: مسؤولية التخطيط المهني:

تتوزع مسؤولية التخطيط المهني على كل من الأفراد العاملين ومديريهم والمنظمات التي يعملون فيها:

1- دور الأفراد العاملين: يتمثل دور الأفراد العاملين في عملية التخطيط المهني في سعيهم لإثراء قيمتهم في المنظمة، فزيادة قيمة الفرد تؤدي الى زيادة فرص العمل المتاحة أمامه، لاسيما في ظل التغيرات التكنلوجية التي تؤثر في التَغَيُّر في توصيف الوظائف وأنواعها.

إن تَحُّمل المسؤوليات الكبيرة وزيادة التفاعل البناء بين الأفراد العاملين في المواقع الوظيفية المختلفة من جهة وتفاعلهم مع الأفراد الإخرين في المنظمات المنافسة يسهم بدرجة واضحة في زيادة فرص العمل وكذلك فرص التطوير المهني.

2- دور الإدارة: يؤدي المدير دوراً حيويا في عملية التخطيط المهني، إذ يتوقع معظم العاملين من مديريهم توجيههم وإرشادهم من خلال عملية تقويم الإداء التي تبنى عليها الكثير من القرارات كتلك المتعلقة بالترقية والنقل والتدريب والتطوير.... وغيرها ولذلك إن المدير يتحمل المسؤولية الكبرى بمساعدة العاملين في التخطيط المهني من خلال الأدوار الآتية:

أ- الدور التوجيهي: إن توجيه جهود المرؤوسين يكون من خلال دعمهم وإرشادهم وتوضيح الأهداف المطلوب منهم إنجازها.

ب- الدور التقويمي: ويتمثل بتحديد معايير التقويم ومناقشتها مع الأفراد العاملين ومن ثم تحديد إجراءات التنفيذ الملائمة.

ج - الدور الاستشاري: عن طريق تقديم النصح والمشورة للافراد العاملين ومساعدتهم في حل المشكلات التي تعترض أداءهم وتهيئة التسهيلات المناسبة لتطوير الاداء في المواقع الوظيفية المختلفة في المنظمة.

3- دور المنظمة: تتحمل المنظمة المسؤولية الكبرى في توفير الوسائل والمصادر المساعدة في التخطيط المهني،هذه الموارد تتضمن ما يأتي:

أ- الوِرَش المهنية : مثل الحلقات الدراسية حول المتطلبات والمعلومات ذات الأهمية في نجاح التخطيط المهني.

ب - أنظمة المعلومات: التي تهيئ معلومات حول الوظائف الشاغرة وبرامج التدريب والتطوير المناسبة.

ج- إصدارات حول التخطيط المهني في المنظمة.

د- ألاستشارات المهنية: من خلال استشاريين مدربين ومتخصصين في العمل مع العاملين الذين يحتاجون الى مساعدة ومشورة في الجوانب الوظيفية.

هـ - المسارات الوظيفية: أي التخطيط للتدرج الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة للتقدم في الوظيفة أو عند تغيير المسارات الوظيفية، والأنتقال من الوظائف الإدارية الى الفنية وبالعكس.

الخلاصة

تضمن الفصل تعريفاً للمهنة وحدد خصائصها وبين الفارق بينها وبين الحرفة ووضح أهمية العمل ومكانته في حياة المهني والحرفي، كما تطرق الفصل إلى مفهوم التخطيط المهني وفوائده وحدد بوضوح خطوات وضع الخطة المهنية، كإجراء تقويم للذات، وتحديد الأهداف، والمتطلبات الواجب مراعاتها لمن يريد البدء بالأعداد لخطته المهنية في مراحل عمره المختلفة، ثم استعرض الأدوار المختلفة التي تضطلع بها الجهات التي تقع على عاتقها مسؤولية التخطيط المهني كدور الإدارة (التوجيهي والتقويمي والاستشاري) ودور المنظمة (في توفير الوسائل والمصادر المساعدة في التخطيط المهني كالورش، أنظمة المعلومات، المسارات الوظيفية....وغير ذلك)

أسئلة الفصل الحادي عشر

س1: عرف كل مما يأتي:

(المهنة، الحرفة، التخطيط المهني، التنشئة الاجتماعية)

س2: أكمل الفراغات بما يناسبها:

أ- إن قيام الفرد بإجراء تقويم للذات يكون الأساس في تحديد أهدافه المهنية يتطلب منه :

1. ..... 2. ..... .

ب- يحتاج الفرد الذي يريد تطوير ذاته مهنياً إلى الاستعانة بعدد من الوسائل أو الأنشطة منها :

1. ..... 2. ..... .

ج- يستطيع المدير مساعدة الأفراد العاملين في عملية التخطيط المهني من خلال قيامه بالأدوار الآتية:

1. ..... 2. .....3. ..... .

س3: ما هي أهم الفوائد التي يحققها التخطيط المهني لكل من المنظمة والأفراد العاملين؟

س4: أذكر بعض الأهداف المهنية التي يمكن أن يحددها الفرد كأساس لتقدمه المهني مع توضيح المستلزمات الأساسية (الدعامة) الواجب توافرها لتحقيق كل من تلك الأهداف.

الفصل الثاني عشر

التدريب Training

أهداف الفصل

نأمل من الطالب بعد دراسته لمفردات هذا الفصل واستيعابها أن يصبح قادراً على:

1- التمييز بين مفهومي التدريب والتطوير

2- توضيح أهمية كل من التدريب والتطوير وفوائده.

3- أستعراض أهم الطرق التي يمكن أتباعها في تدريب وتطوير الموارد البشرية.

4- أستخدام المعايير المناسبة لتقويم برامج التدريب وتحديد درجة نجاح تلك البرامج في تحقيق أهدافها.

مقدمة

يُعَّد التدريب نشاط تعليم من نوع خاص تمارسه إدارة الموارد البشرية بهدف تنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين، بالشكل الذي يمكنهم من تحسين أدائهم في الوظائف التي يشغلونها ويمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها وتلبية إحتياجاتها لمواكبة التطور العلمي والتكنلوجي ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، لذا يُعَّد التدريب واحداً من أهم وسائل تطوير العاملين بل قد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمدها المنظمة لتطوير العاملين فيها اذا لم يكن لديها برامج أُخرى للتطوير، وفي هذه الحالة غالبا ما يتوسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة.

لذلك يُعَّد التدريب سمة حضارية لايمكن لأي منظمة مهما كان نوعها أن تستغني عنه وفي المنظمات الكبيرة نجد اليوم أقسام أو دوائر مرتبطة بإدارة الموارد البشرية متفرغة لممارسة هذا النشاط الحيوي وبدرجات مختلفة من السعة والأهمية حسب طبيعة نشاط التدريب الذي تقوم به المنظمة وأبعاده.

أولا: مفهوم التدريب واختلافه عن التطوير:

قد لايميز بعض الباحثين والمختصين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية بين مفهومي كل من التدريب والتطوير، بينما يرى البعض الآخر أن هناك فرقا بين المفهومين، فالتدريب برأيهم هو إكساب الأفراد العاملين، المعرفة والفنون النظرية والمهارات العملية المؤثرة في سلوكياتهم المستقبلية، ولذلك إن التدريب على وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم الحالية) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم لتلك الوظائف.

وأما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا وعلى وفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنلوجية، ولذلك إن عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية لاترتبط فقط بالموقف الحالي او الاحتياجات الآنية، ولا تتوقف على اكساب مهارات للوظائف الحالية فقط وأنما لابد من الإعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا، ولابد من النظر الى المنظمة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنويع في المهارات والإمكانيات.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الاختلافات بين التدريب والتطوير في الشكل التالي (16):

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	بعيد الأمد
الأهداف	النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

شكل (16) جدول مقارنة بين التدريب والتطوير

وعلى الرغم من هذه الاختلافات، فإنه لايمكن نكران الصلة الوثيقة بين مفهومي التدريب والتطوير على إعتبار أنهما يهدفان الى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم الحالية والمستقبلية، بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة عموما وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة ومع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ثانيا: تعريف التدريب:

تتعدد تعريفات التدريب وتتنوع في صياغتها، لكنها تلتقي في الهدف والمضمون، ومن بينها:

- انه العملية المنظمة التي من خلالها يتم تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

وهو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله إكتساب مهارة إو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف مجددة.

وهو أحد الوسائل التي تستخدمها الادارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها، ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

مما تقدم يتضح أن التدريب يُركِّز على إكساب معارف ومهارات جديدة وتغيير إتجاهات من أجل إحداث التغيير المطلوب في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل.

ثالثا: أهمية التدريب:

تتضح أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات من عدة جوانب أهمها:

أ- أنه سمة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون موارد بشرية مطورة وقادرة على إستيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

ب- حيث إن التدريب يُحَّسِن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، فانه بذلك يساهم مباشرة في تحسين المستوى الإقتصادي والإجتماعي للفرد، ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

ج - إن كل العاملين (تقريباً) في المنظمة يحتاجون للتدريب، فالموظف الجديد يحتاجه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، مثلما يحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.

رابعا: فوائد التدريب للمنظمة:

يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها ما يلي:

أ. المساهمة في تخفيض كلف العمل وتحسين ربحية المنظمة.

ب. رفع معنويات العاملين وتخفيض معدلات ترك العمل.

ج. تحسين نوعية الانتاج وزيادة كميته.

د. توفير مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.

هـ . تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

و. تقليل الحاجة للاشراف وكلفه وإتاحة المجال أمام المشرفين لأداء مهام اخرى مهمة، بدلا من الانشغال بتعليم العاملين وتوجيههم.

خامسا: طرق تدريب العاملين:

تتعدد طرق تدريب العاملين ومدده بتعدد الاهداف المتوخاة من عملية التدريب، فقد يكون التدريب لمدة لا تتجاوز الإسبوع، وقد يمتد لتتجاوز الشهر، وقد يتطلب الامر إعتبار التدريب مستمراً أو مؤقتا وذلك إعتمادا على طبيعة الأهداف المراد تحقيقها منه.

ويمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما:

1- التدريب في موقع العمل.

2- التدريب خارج موقع العمل.

وفيما يأتي توضيح لمكونات كل من المجموعتين:

1- التدريب في موقع العمل (On-The-Job training):

يُعّد التدريب في موقع العمل أو في أثناءه من أقدم أساليب التدريب وأكثرها إنتشاراً حتى يومنا هذا لاسيما في المجال الصناعي.وسبب ذلك أن الصناعة تتصف بسهولة تعلمها في مدة قصيرة.ومن مميزات هذا الاسلوب إن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العامل،الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب.كما إن هذا التركيز يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة برنامج التدريب.ويضاف لذلك،إن مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي،الأمُر الذي يربط الفرد ماديا ونفسيا بجو العمل بعكس الحال عندما يجري تدريبه خارج موقع العمل.

ومن بين اكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب،هي:

أ- التلمذة الصناعية.

ب- التدوير الوظيفي.

ج- التدريب الوظيفي المبرمج.

د ـ التوسيع الوظيفي.

أ- التلمذة الصناعية (Apprenticeship):

تهدف هذه الطريقة الى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً لمدة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع ويُعَرف هذا النوع من التدريب (بالتدريب المهني) أيضا، وقد أصبح خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية في الكثير من الدول، وذلك لمنع الإستغلال الذي قد يمارسه صاحب العمل للأحداث فنظمت الإجور وساعات العمل كما حددت الأعمال التي يشملها التدريب.

ب- التدوير الوظيفي (Job Rotation):

على أساس هذا الإسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين أقسام المنظمة والغرض من هذا التنقل هو أن يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة، أو التي يكمل بعضها بعضا من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله وقد يكون الانتقال بين هذه الوظائف خلال يوم واحد، أو خلال أسابيع أو أكثر وفقا للحاجة، كما قد يطلب من الموظف التدريب على كيفية تشغيل آلة معينة أو إعداد تقرير أو إدخال برنامج للحاسوب، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم في ضوء إجادة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

ج- التدريب الوظيفي المبرمج (Job Instruction Training):

تحتاج بعض الوظائف الى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات وفي هذه الطريقة من التدريب يقوم المشرف بممارسة هذه الخطوات أمام الموظف المتدرب، ثم يطلب منه بعد ذلك أداءها ويتم تصحيح الأخطاء فوريا حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة من أحد.

د- التوسيع الوظيفي (Job Enlargement) :

من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله، فقد تسند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في إتخاذ القرارات، وغالبا ما يتم إستخدام هذه الطريقة مع المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين .

2- التدريب خارج العمل (off –The -Job Training) :

قد تقوم المنظمة بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الاعمال مستويات عالية من المهارة لايمكن توفيرها عن طريق ملاكها المتقدم، أما لضيق الوقت، أو لعدم توافر الجهاز التدريبي الكفوء لديها. ومن مزايا هذا الاسلوب إن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الانتاج في المنظمة، ولكن يعاب عليه إنه باهض التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاية كما يحتاج الى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان .

ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل، ما يتبع في تدريب وتنمية المديرين وتهيأتهم لأعمال ومواقف مستقبلية .

ويمكن تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق :

أ – المحاضرات	د- تمثيل الدور
ب- الندوات والمؤتمرات	هـ - المباريات الإدارية
ج- دراسة الحالة	و- الوسائل السمعية والبصرية

أ. **المحاضرات (Lectures) :** وهي من أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً ومن أقدم الطرق، ويمكن القول بأن هذه الطريقة مفيدة وناجحة عندما يتطلب الموضوع دراسة بعض النواحي الفلسفية وتحليلها والأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها

فالمحاضرات أسلوب فَعال في الحقول الإدارية والفنية العديدة إلا أن أهم نقد يوجه اليها، هو أنها لا تمنح الدارس فرصة للتعبير عن رأيه أو إجراء المناقشة وتقديم المقترحات في بعض جوانب المحاضرة لكن بالإمكان تجاوز هذه الحالة بإفساح المجال أمام المتدربين للمناقشة المفتوحة، ويمكن أن تزداد فاعلية المحاضرات كإسلوب تدريبي إذا كانت جزءاً من طريقة تدريبية أخرى .

ب . الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية (Seminar& Conference & Symposium):
تسمح هذه الطريقة في التدريب بالحركة والتفاعل وتبادل الآراء ووجهات النظر سواء بين المدرب والمتدربين أو بين المتدربين أنفسهم. لذا فهي وسيلة متعدِدة الإتصالات، وغالبا ما تُطرح في هذه اللقاءات موضوعات تتعلق بالمشكلات التنظيمية والسياسات الإدارية والعلاقات العامة أو أية موضوعات اخرى لها صلة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية .

ويتوجب على مدير الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة والمعرفة والدراية بالمواضيع المطروحة لضمان تحقيق النجاح الجيد والهدف المرسوم لهذه اللقاءات.

ج . دراسة الحالة (Case Study) : تستخدم هذه الطريقة لتدريب القيادات العليا والوسطى، فمن مزاياها إنها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي والقدرة على التفكير والتحليل والإستنتاج المنطقي وحل المشكلات. كما أنها توضح له تعدد الإتجاهات والآراء حول حل المشكلة المطروحة من بقية المتدربين .

ومثال ذلك: ما يقوم به الأُستاذ في الجامعة أو المدرسة، إذ إنه يشرح بعض المباديء أو القوانين أو النظريات الرياضية أو المحاسبية، ثم يعطي الطالب تمارين تطبيقية للوقوف على مدى فهمه لتلك المواضيع.

د. تمثيل الدور (Role Play): تقوم هذه الطريقة في التدريب على استحداث موقف معين
تقوم هذه الطريقة في التدريب على إستحداث موقف معين، أو حالة أو مشكلة من المشكلات الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دوراً معينا في المشكلة المطروحة، ويطلب منه تمثيل ذلك الدور واتخاذ كل القرارات المتعلقة به وفي الوقت نفسه يعطي لمتدرب ثانٍ دوراً آخر تتطلب المشكلة وجوده كأن يمثل المتدرب الاول دور المشرف الذي ضبط موظفا لا يطبق تعليمات الإدارة في عمله اليومي، فيما يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف، ومن خلال النقاش تبرز سلوكيات واتجاهات متعددة يُعِّلق عليها المدرب والمتدربون .

هـ . المباريات الإدارية (Managerial Games): وتعتمد هذه الطريقة على استخدام موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون، ويقوم كل متدرب بدور معين في ذلك الموقف كأن ينقسم المشتركون بالدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما قسما معينا، تختار كل مجموعة مديراً لها يمثل مدير القسم كما تحدد مراكز بقية الأعضاء وتحدد المجموعتان المشكلة المراد مناقشتها ثم تتنافسان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة نقاش مفتوح وحوار وجدل بالشكل الذي يؤدي إلى إتخاذ قرارات معينة، وبعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل لكل ما

جرى في المباراة بما في ذلك كفاية وفاعلية القرارات التي أصدرتها كل مجموعة لتحديد من كان صاحب الأداء الأفضل .

و . الوسائل السمعية والبصرية (Audio-Visual) : تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفديو والدوائر التلفزيونية المغلقة وكذلك الوسائل التقليدية مثل السبورة والأفلام وآلات عرض الشرائح.. وغيرها.

ويتأكد نجاح هذا الاسلوب التدريبي عند إستخدامه جنبا إلى جنب مع طرق التدريب الأُخرى كالمحاضرات والندوات وغيرها.

سادسا: تقويم التدريب (Training Evaluation):

التدريب كأي وظيفة من الوظائف الأُخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من تقويمه ومتابعته لتحديد مدى فاعليته، ذلك لأن وجود الملاك التدريبي أو مجموعة من المحاضرات لا يضمن حدوث التعلمُ لدى المتدرب، وعليه إن مسؤولية هذه الإدارة لا تنحصر في تحديد من يحتاج إلى التدريب ونوعه، بل تمتد لتثبت بأساليب علمية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي.

ـ تعريف تقويم التدريب:

ألإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاية البرنامج التدريبي، ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه، وقياس كفاية المتدربين، ودرجة التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وقياس كفاية المدربين الذين قاموا بتنفيذ برنامج التدريب .

- أسباب تقويم التدريب: هناك أسباب عديدة للقيام بعملية التقويم من أبرزها مايلي:

أ- التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفقاً للأهداف الموضوعة له .

ب- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين فيه .

ج ـ معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات المادية لبيئة العمل .

د ـ تحديد مدى فاعلية وملائمة أساليب التدريب ومواده المعتمدة والمستخدمة (محاضرات، تمثيل الدور، وسائل سمعية وبصرية..... وغير ذلك).

- معايير تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي:

هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي ومن أهمها:

أ. ردود أفعال المتدربين : ويقصد به مدى رضاهم عن البرنامج، ويمكن قياس ذلك بواسطة استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة، مثل مدى شعور المتدرب بالإفادة من البرنامج، وأي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة من غيرها وأيها أكثر صعوبة أو سهولة وهكذا، وميزة هذا المعيار سهولة قياسه، إلا أن صدق البيانات التي يوفرها يعتمد على تصور المشاركين وإدراكهم للآثار التي تركها البرنامج التدريبي فيهم وليس على الآثار الفعلية لذلك البرنامج في معلوماتهم ومهاراتهم في العمل .

ب. التعلم الذي أكتسبه المتدرب : وهي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة اشتراكه في البرنامج التدريبي، ويمكن قياسها بواسطة الاختبارات، ورغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق لأنه يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى المتدرب لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه في العمل .

ج. **سلوك المتدرب في العمل:** أي قياس مدى التغيُّر الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة اشتراكه بالبرنامج التدريبي مقارنة مع سلوكه قبل اشتراكه بالبرنامج، كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف الأخطاء التي يرتكبها المتدرب أو غياباته أو علاقاته مع زملائه ورؤسائه..... وهكذا .

د. **النتائج على مستوى المنظمة :** أي تقاس آثار التدريب وفوائده في المنظمة ككل، كأن تلاحظ الكُلف، كمية الإنتاج، مستوى الجودة، المبيعات والربحية، معدل دوران العمل، شكاوى الزبائن.... وغير ذلك وهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب، لكنه يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي برنامج تدريبي، نظراً لتدخل العوامل الخارجية العديدة التي قد يفشل كل من المتدرب وإدارة التدريب من التحكم فيها .

الخلاصة

أوضح الفصل مفهوم كل من التدريب والتطوير وتطرق إلى أهمية التدريب وطرقه سواء في موقع العمل أم خارجه كما عَرَّف مفهوم تقويم التدريب وأسباب القيام به والمعايير التي يمكن استخدامها من قبل إدارة المنظمة لقياس مدى كفاية البرنامج التدريبي وفاعليته كقياس ردود أفعال المتدربين، قياس التعلم، قياس سلوك المتدرب، وقياس النتائج على مستوى المنظمة.

أسئلة الفصل الثاني عشر

س1 : عرف كل مما يأتي :

(التدريب ، تقويم التدريب)

س2: بين الفرق بين مفهوم كل من التدريب والتطوير .

س3: تتضح أهمية التدريب وفوائده بالنسبة للمنظمات من عدة جوانب. أذكرها بشكل مفصل.

س4: ما هي أهم الطرق المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية لتدريب الأفراد في موقع العمل؟ عددها واشرح واحدة منها فقط .

س5: فيما يلي بعض الطرق التي تتبعها إدارة الموارد البشرية فـــي تدريب الأفراد خارج موقع العمل، وضح بإيجاز مضمون ومزايا كل طريقة منها وعيوبها مع الأمثلة إن توافرت

(المحاضرات، دراسة الحالة، تمثيل الدور)

س6: ما هي الأسباب الداعية إلى تقويم برنامج التدريب ؟

س7: هناك أربعة معايير شائعة لتقويم فاعلية برامج التدريب.اذكرها مع توضيح موجز لأُسس كل معيار منها .

المصطلحات العلمية

ت	المصطلح العربي	المصطلح الانكليزي
1	التوظيف	Staffing
2	الاختيار	Selection
3	التعيين	Placement
4	بيئة المهمة	Task Environment
5	إستراتيجية الاستقطاب الداخلي	Internal Recruitment Strategy
6	البيئة العامة	General Environment
7	المصادر الداخلية للاستقطاب	Internal Source of Recruitment
8	مخزون المهارات	Skills Inventory
9	الإعلان التقليدي (الاعتيادي)	Classical Advertising
10	وكالات التشغيل	Employment Agencies
11	مراكز التقويم	Assessment Centers
12	نقابات العمل	Labour Unions
13	البحث والجذب	Searching And Attraction
14	سوق العمل المستهدف	Targeted Labor Market
15	اختبارات القدرات والمهارات	Skills And Abilities Tests
16	الصدق والثبات	Validity And Reliability
17	التهيئة الأولية	Orientation
18	القائم بالمقابلة	Interviewer
19	تمكين	Empowerment

ت	المصطلح العربي	المصطلح الانكليزي
20	تقويم أداء العاملين	Employees Performance Evaluation
21	تقدير	Appraisal
22	جذب	Attraction
23	دافعية أو تحفيز	Motivation
24	احتفاظ	Retaining
25	تدرج بياني	Graphic Rating
26	طريقة التدرج	Ranking Scale
28	حوادث حرجة	Critical Incident
29	قائمة فحص أو اختبار	Check List
30	طريقة المقالة	Essay Method
31	الإدارة بالأهداف	Management By Objectives
32	مهنة	Career , Profession
33	حرفة	Craft
34	تخطيط مهني	Career Planning
35	إرشاد مهني	Career Counseling
36	تطوير مهني	Career Development
37	ة اجتماعية	Socialization
38	تدريب	Training
39	تدريب في موقع العمل	On-The-Job Training
40	تلمذة صناعية	Apprentice Ship
41	تدريب وظيفي مبرمج	Job instruction Training
42	تدريب خارج العمل	Off-The-Job Training
43	محاضرات	Lectures
44	مباريات إدارية	Managerial Games
45	تقويم التدريب	Training Evaluati

الفصل الثالث عشر
دوافع العاملين
Employees' motives

أهداف الفصل

من المؤمل أن الطالب، بعد دراسته لهذا الفصل واستيعاب مضامينه الفكرية أن يكون باستطاعته:

- توضيح مفهوم كل من دوافع العمل وحوافزه.
- استعراض النظريات التي تناولت بالبحث دوافع العاملين وسبل أشباع تلك الدوافع.
- بيان أهم أنواع الحوافز التي يمكن أن تقدمها المنظمة للعاملين فيها.
- تحديد المبادئ التي يمكن لإدارة الموارد البشرية بوساطتها أدارة نظام للحوافز بفاعلية.

تمهيد

إذا كانت إدارة الموارد البشرية، قد أنجزت نشاطاتها الخاصة بتحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية واختيار الأفراد المناسبين وتعيينهم بأساليب علمية وموضوعية. فإنه لايزال أمامها وأمام إدارات المنظمة عموما مسؤولية الاحتفاظ بالعاملين متحفزين وراغبين بالعمل وجعلهم يؤدون المهام والواجبات المكلفين بها بمهارات عالية.

ومن الواضح إن هاتين المسؤوليتين مرتبطتين بشكل مباشر بالدوافع والحوافز (Motives and Incentives) لذا فإن المديرين على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم بحاجة ماسة إلى إطار نظري وعملي يستطيعون بوساطته تفهم سلوكيات العاملين من خلال فهم حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وتحقيقها بالأسلوب الذي يحرك قدراتهم ويحفزهم للمشاركة بحماس عال في تحقيق أهداف المنظمة.

أولا: الدوافع (Motives) :

1. مفهوم الدافعية وخصائصها:

يمثل تفسير الدافعية عند العاملين أكبر تحد للإدارة لأن ما يثير أحد العاملين في وقت معين وتحت ظروف معينة، قد لا يكفي لإثارة عامل آخر في الوقت نفسه والظروف ذاتها ولذلك لا يمكن القول بوجود طريقة واحدة تصلح لتوجيه جميع العاملين ومما يزيد الأمر صعوبة إن الدافعية لا يمكن قياس أثرها بطريقة مباشرة بسبب صعوبة ملاحظتها، وكل ما يمكن فعله هو ملاحظة أثرها في سلوك العاملين.

لذا إن دراسة الدوافع في جوهرها (هي دراسة للحاجات الإنسانية من حيث نشوئها واتجاهها ودورها وآثارها).

يُعرَّف الدافع بشكل عام بأنه: حالة داخلية جسمية أو نفسية تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى تنتهي إلى غاية معينة.ويُعَّرف أيضا بأنه: حالة داخلية لدى الفرد تُولِّد عنده الطاقة والحركة وتوجه سلوكه نحو الهدف .

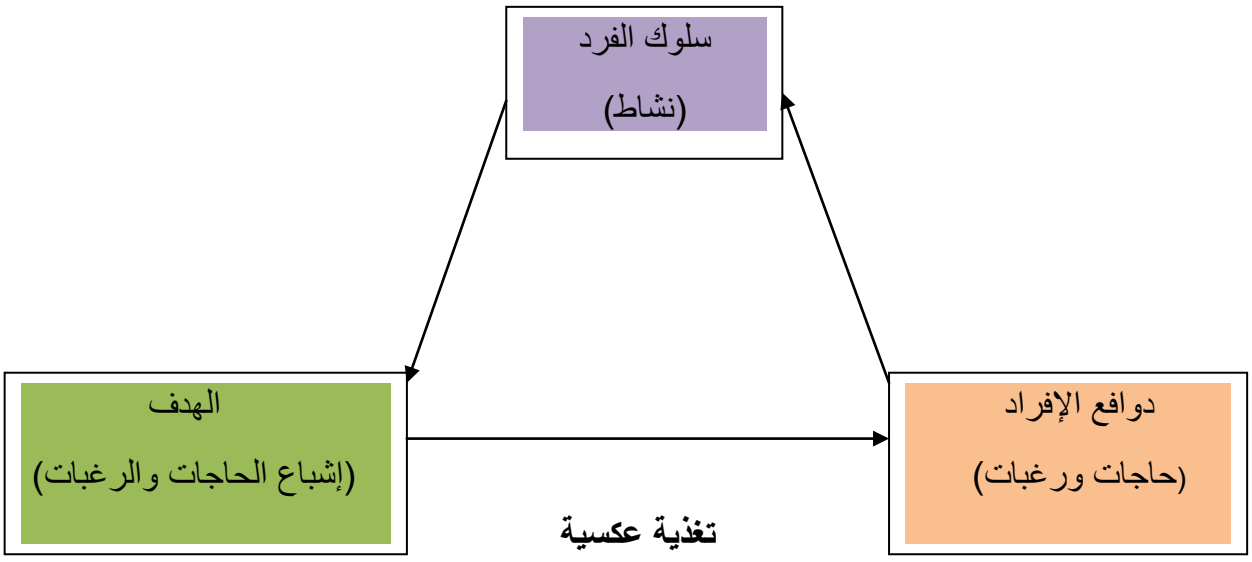
وهناك تعاريف أُخــرى كثيرة تلتقي جميعها فــي المعنى، على إن ما يهم هنا هــو تعريف (دوافع العمل)، أي الرغبة بالعمل والاستمرار فيه، وعند الأخذ بالمفهوم العملي لدوافع العمل، يلاحظ إن دراستها وتحليلها يستند إلى عاملين هما:

أ- يتمثل في الوسائل العلمية والفنية التي تمكِّن المنظمة من ترغيب واختيار الأفراد الأكفاء للالتحاق بالمنظمة.

ب- هو الحوافز المادية والمعنوية التي تستطيع الإدارة تطبيقها للإبقاء على العاملين فيها وكسب ولائهم وترغيبهم بتحقيق أهداف المنظمة بكفاية عالية.

ولكي تدرك دوافع العاملين بشكل جيد لابد من تفهم الطريقة التي تؤثر فيها تلك الدوافع في سلوكهم أو مانسميه (بالعملية الدافعية عند العاملين) وخلاصة القول أن هناك علاقة وثيقة بين دوافع العاملين وبين إشباع حاجاتهم أو رغباتهم. فالدوافع هي التي تدفعهم إلى سلوك معين يتجسد بنشاط أو أداء عمل معين، الأمر الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم أو رغباتهم وأهدافهم وكما موضح في المخطط الآتي : شكل (17)

شكل (17) يوضح العملية الدافعية الأساسية للأفراد العاملين في المنظمة



وبإمكاننا إعطاء مثال يوضح عملية الدافعية للموظف في المنظمة: "فقد يلاحظ أن أحد الموظفين تسيطر عليه رغبة قوية، لكي يصبح رئيسا للقسم الذي يعمل فيه حاليا (حاجة) ولذلك نراه يعمل بهمة ونشاط عاليين (نشاط) رغبة منه في جذب انتباه الادارة بهدف ترشيحه لرئاسة القسم (الهدف) فإذا عززت الإدارة هذا السلوك عن طريق المكافأة وزيادة الراتب أو إشراكه في عملية اتخاذ القرارات المهمة داخل القسم، فإن ذلك بمثابة (تغذية عكسية) أو ضوء أخضر له بأن تصرفه مقبول من قبل الإدارة". غير أن عملية الدافعية ليست بهذه البساطة في واقع الحياة فلكل إنسان حاجات ورغبات متعددة تتغير باستمرار، وقد تتضارب ببعضها أحيانا. كما يلاحظ أن الأفراد يشبعون حاجاتهم بطرق مختلفة وأن سلوكهم لإشباع حاجاتهم لا يتحدد بدوافعهم الذاتية فقط، بل هناك عوامل بيئية أُخرى تسهم في ذلك السلوك، الأمر الذي يصعب أو يعقِّد من إمكانية الوقوف على دوافعهم الحقيقية. ومن هنا أن رأينا موظفا يبذل جهداً متميزاً في عمله، فليس شرطاً أنه يحب ذلك العمل كثيراً أو أنه يسعى ليكون رئيسا للقسم (المثال السابق) ، بل قد تكون وراء ذلك أسباب أُخرى كرغبته في الهروب من مشاكل عائلية، أو رغبته في إنجاز العمل قبل الموعد المحدد لكي يحصل على مكافأة نقدية. ولكي يترك مكان العمل قبل نهاية الدوام الرسمي وهكذا. على إن ذلك لا يعني أننا عاجزون عن دراسة دوافع العاملين تماما، إذ بالملاحظة المباشرة والدراسة العلمية لسلوك الفرد في موقف معين أو مجموعة مواقف يمكن التنبؤ بدوافعه وسلوكه المستقبلي.

2- نظريات الدوافع (Motivation Theories) :

تشير أغلب الأبحاث والدراسات حول دوافع العاملين إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال نظريات الدوافع، التي تأخذ اتجاهين:

الاتجاه الأول: يركز على محتوى الدافع (Content)، أي العوامل المؤثرة في السلوك سواء أكانت هذه العوامل ذاتية أم خارجية.

الاتجاه الثاني: يركز على عملية الدافع (Process)، أي أنها تحاول تحديد المتغيرات الرئيسة التي تفسر السلوك وتوضحه.

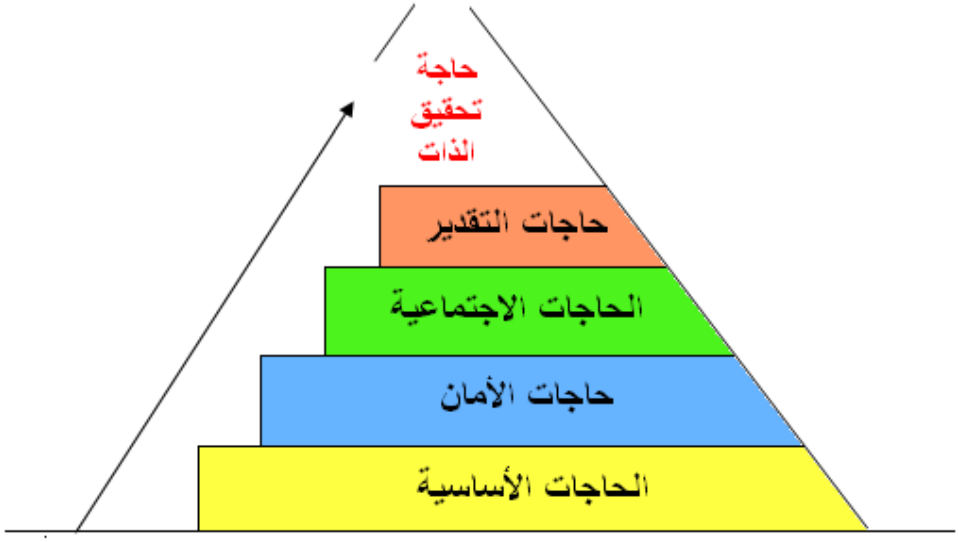
أ- نظريات المحتوى (Content):

تُعَّد نظرية (ماسلو) للحاجات إلى جانب نظريات الدلفر، وهوزبرج، وماكيلاند للانجاز، من أهم نظريات المحتوى، وفيما يلي توضيح موجز لنظرية (ماسلو) كأنموذج لهذا النوع من النظريات.

- **نظرية ماسلو (Maslow's Theory):**

طوَّر ماسلو نظريته في سُلَّم الحاجات في بداية (1935)، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تتدرج تصاعديا من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية (الجوع ،العطش، النوم...وغيره) الى الحاجات المتعلقة بالأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، وبعدها حاجات التقدير، وفي القمة الحاجة لتأكيد الذات (التطور والنمو) والشكل التالي (18) يوضح سُلَّم ماسلو للحاجات.

شكل (18) سلم ماسلو للحاجات



إن الافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أن الدوافع المحركة للسلوك الإنساني مصدرها الحاجات غير المشبعة، وعلى أساس هذا الافتراض تستطيع الإدارة تفسير دوافع السلوك للأفراد العاملين من ناحية، ومن ناحية أُخرى يمكنها توقع سلوكهم المستقبلي، بل وحتى في إيجاد ما يحفز ربط السلوك المرغوب من قبلها بأنواع الإشباع الممكن أن تحققه لحاجاتهم الإنسانية من خلال استجابتها لتلك الحاجات بالأساليب المبينة بالشكل الآتي (19).

نوع الحاجة	الوسائل التحفيزية
الفسيولوجية او الاساسية	- أنظمة الدفع والرواتب والأجور - برامج التغذية والطعام (إفطار،غداء) - برامج وخدمات الإسكان
ألامان	- خطط الفوائد والمزايا العينية - الرواتب التقاعدية - برامج العناية بالأطفال - البرامج الصحية
الاجتماعية	- فترات الاستراحة - الفرق الرياضية - ألسفرات العائلية - فرق العمل
الاحترام والتقدير	- ألاستقلالية - المسؤولية - الدفع كرمز للموقع - نوعية المكتب وتأثيثه
تحقيق الذات	- الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية) - المواقع القيادية - الصلاحيات والاستقلالية

شكل (19) أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو

ب- نظريات العملية (Process Theories):

تُعَّد نظرية العدالة لآدمز، ونظرية التوقع لفروم من أبرز النظريات في هذا المجال وفيما يلي توضيح موجز لنظرية العدالة:

❖ **نظرية العدالة لآدمز (Adam's Theory):**

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يتسلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يتسلمه مع الحافز الذي هم يتسلموه، فإذا وجد أن هناك عدالة في منح الحوافز سيرتفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته نحوه، والعكس عادة عندما يشعر بالغبن وبعدم العدالة، إذ سيتبنى سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله، أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو الانسحاب من المنظمة إلى مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا.

إن نظرية العدالة توجه الإدارة بضرورة وضع أنظمة عادلة للرواتب والأجور والحوافز والتعويضات الأُخرى لتحقيق وتائر عالية من الدوافع ومستويات الأداء، ولتحقيق ذلك لابد للمدير من الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي مساهمات أو مدخلات كل فرد؟
- ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟
- ما هي الفوائد التي حصل عليها الفرد وتفضيلاته لهذه الفوائد؟
- ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟
- ما هي نسبة المخرجات المتحققة الى المدخلات؟

ثانيا: حوافز العمل (Work Incentives):

1- مفهوم حوافز العمل:

إن أحد الأسئلة المهمة التي يجب إثارتها هو:

كيف يمكن تحفيز العاملين وتنشيطهم وزيادة دافعيتهم للعمل وتحسين إنتاجيتهم في المنظمة؟ وقبل الإجابة عن هذا السؤال لابد من توضيح مفهوم حافز العمل، الذي يعني: مجموعة العوامل أو القوى التي تثير دوافع الفرد العامل وتحركه نحو ممارسة سلوك معين أو هو الوسيلة التي تستطيع الإدارة بوساطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة أفضل.

وعلى الرغم من الصلة الوثيقة بين الحافز والدافع على اعتبار أن الأول يحرك وينشط الثاني ويوجهه للحصول على السلوك المطلوب من قبل العاملين مقابل إشباع حاجاتهم الأساسية، إلا أنه مع ذلك تختلف حوافز العمل عن دوافع العمل التي تحدثنا عنها سابقا بما يأتي: دوافع العمل هي القوى النابعة من داخل الفرد، وتثير فيه الرغبة في العمل. بينما حوافز العمل هي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد، التي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة، أي أنها كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل جيد.

2- أنواع حوافز العمل:

يقسِّم بعض الباحثين الحوافز (العوائد) التي يمكن أن تقدمها المنظمات المتطورة إلى العاملين فيها كما يأتي:

أ- حوافز مادية : وتقسم بدورها الى:

1. حوافز نقدية مثل زيادة في الراتب، توزيع أسهم على العاملين، المشاركة في الأرباح، المكافآت الخاصة في المناسبات، مخصصات عن المناوبات الليلية والعمل الإضافي.... وغيره.

2. مزايا وفوائد إضافية مثل التأمين الصحي والتأمين على الحياة، تخصيص سيارة للتنقل، سكن مجاني، إجازات طويلة براتب، رحلات خارجية مدفوعة الأجر،عضوية نوادي اجتماعية، نظام الادخار ومساعدات التعليم للأبناء، الحقوق التقاعدية... وغيرها.

3. رموز المكتب مثل موقع المكتب، تخصيص سكرتارية، توفير الخدمات الضرورية داخل المكتب.... وغير ذلك.

ب- **حوافز أجتماعية ومعنوية:** مثل توجيه كتب الشكر والتقدير، توجيه الدعوات لحضور المؤتمرات والحفلات، طلب اقتراحات من العاملين، تزويد العاملين بالمجلات والجرائد....وغير ذلك.

ج - **حوافز تنبع من العمل نفسه:** مثل إحساس الموظف بقيمة الانجاز، نقل الموظف إلى وظيفة ذات مسؤوليات أكبر، التدوير بين الوظائف... وغيره.

والحوافز قد تكون فردية مثل تقديم مكافأة لأفضل موظف أو تكون جماعية كمنح جائزة لأفضل إدارة أو قسم، كما أنها قد تكون حوافز إيجابية مثل المكافآت والتقديرات أو تكون سلبية كخصم نسبة من الراتب، والمنظمة مثلما تحتاج للحوافز الايجابية لدفع العاملين للإنتاج، فأنها تحتاج أيضا للحوافز السلبية لردعهم أو تحفيزهم على عدم تكرار الأخطاء والسلوك غير المرغوب فيه.

3- فاعلية نظام الحوافز:

إن وضع نظام للحوافز بشكل فعّال وإدارته ليس بالأمر الهين أو اليسير لأسباب عدة، فما تراه الإدارة حافزاً قد لايكون كذلك بالنسبة لمن يقدم له الحافز. كما إن كمية أو مقدار الحافز الذي تنوي الإدارة تقديمه قد تراه كثيراً بينما يراه الطرف المقابل قليلاً، والوقت الذي تراه هي مناسباً لتقديم الحافز قد لا يناسب من ترغب بتكريمه...وهكذا.

مما تقدم يخلص القول الى إن وضع نظام لحوافز العمل وإدارته في المنظمة موضوع حساس يحتاج الى درجة عالية من الحدس والمهارة ليحقق الأهداف التي وضع من أجلها، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية الأخذ ببعض المبادئ الأساسية لكي تنجح في إدارتها للحوافز بفاعلية، وأهم هذه المبادئ ما يأتي :

أ- أن تتكامل سياسة الحوافز مع السياسات الأُخرى لإدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وغيرها .

ب ـ التعرف بشكل جيد على دوافع العاملين وتحديد أولوياتها من وجهة نظرهم .

ج ـ اختيار نوع الحوافز التي تتوافق مع دوافع العاملين .

د ـ تحديد المعايير والشروط التي يدفع فيها الحافز وإعلانها بين العاملين، على أن ترتكز على أُسس ومستويات واضحة ومناسبة لكسب ثقة العاملين .

هـ ـ مراعاة سرعة تقديم الحافز حال استحقاقه.

و- مراعاة العدالة في تطبيق نظام الحوافز والابتعاد عن التحيز والمحاباة والاعتبارات الشخصية.

ز ـ متابعة نظام الحوافز وضمان استمراره وتعديله تبعا لتغيُّر حاجات العاملين ودوافعهم والتطورات الحاصلة في العمل.

الخلاصة

اشتمل هذا الفصل على توضيح لمفهوم الدافعية وخصائصها باعتبارها المحرك الرئيس لسلوك الأفراد العاملين في المنظمة، وناقش بعض نظريات الدوافع التي تأخذ اتجاهين الأول يركز على محتوى الدافع (أي العوامل الذاتية او الخارجية التي تؤثر في السلوك) والثاني يركز على عملية الدافع (أي المتغيرات الرئيسة التي تفسر السلوك وتوضحه).

كما تضمن الفصل توضيحا لمفهوم حوافز العمل وبين أنواعها (مادية، اجتماعية، نابعة من العمل نفسه)، (فردية، جماعية)، (إيجابية، سلبية)،وحدد المبادئ الأساسية لوضع نظام فعال للحوافز.

أسئلة الفصل الثالث عشر

س1: وضح مفهوم كل من دوافع، وحوافز العمل، ثم بين الفرق بينهما.

س2: لماذا يقال: أن هناك حوافز ايجابية وأُخرى سلبية؟ ولماذا تحتاج المنظمة إلى كلا النوعين المذكورين من الحوافز؟

س3: أشرح مضمون نظرية ماسلو للحاجات مبينا كيفية استفادة الإدارة منها في تفسير سلوك العاملين.

س4 :الى كم قسم يمكن تقسيم الحوافز التي يمكن تقديمها للعاملين؟ عددها مع شرح موجز لكل منها.

س5: ماهي أهم المبادئ التي يجب على إدارة الموارد البشرية الأخذ بها عند وضع نظام لحوافز العمل وإدارته في المنظمة، ليكون فعالا ويحقق الأهداف التي وضع من أجلها؟

الفصل الرابع عشر
أجور ورواتب العاملين
Employees' salary and wages

أهداف الفصل

من المؤمل أن الطالب بعد دراسته لهذا الفصل واستيعاب مضامينه، يصبح قادراً على:

- بيان مفهوم الأجر وأهميته، والأُسس والعوامل التي يجب مراعاتها عند وضع هيكل نظام الأجور.
- توضيح مفهوم تقويم الوظائف واستعراض المزايا التي يحققها هذا التقويم لكل من المنظمة والعاملين.
- تطبيق أهم الطرق التي يمكن إتباعها في حساب الرواتب والأجور ودفعها للعاملين في المنظمات الخاصة.

تمهيد

تمثل أجور ورواتب العاملين داخل المنظمة أهم العناصر التي تجذب الافراد للعمل في منظمة دون غيرها حيث تمثل عامل إستقطاب مهم للفرد العامل، وتتضح أهمية الاجور والرواتب إضافة الى المكافأت التي يحصل عليها الفرد كونها قوة شرائية أساسية للافراد ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق الى تناول موضوع الاجور والرواتب للفرد

أولا: مفهوم الأجر أو الراتب:

الأجر والراتب (Wage and Salary) بمفهومه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للفرد العامل العامل..

إلا أن الاستعمال الشائع لمفهوم الأجر هو أنه المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع للفرد مقابل ساعة عمل. وأما الراتب فيتميز عن الأجر بكونه يدفع للموظف نظير قيامه بعمل لا يحسب بالساعات، وإنما على أساس الأسبوع أو الشهر أو السنة. وعند توحيد المصطلحين (الأجر والراتب) بحيث تستخدم الكلمة بشكل مترادف وبمعناها الواسع يكون بالإمكان تعريف الأجر بأنه "الثمن الذي يحصل عليه الفرد العامل نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل".

ويعَّرف أيضا بأنه التعويض المادي المباشر وغير المباشر الذي تحصل عليه الموارد البشرية العاملة لقاء ماتبذله من مجهودات عقلية وذهنية وبصرية في أداء عمل تقدر انه مفيد اقتصادياً واجتماعياً خلال مدة محددة من الزمن.

وهناك تعاريف أُخرى وإن اختلفت في صياغتها إلا أنها تتفق في مضمونها الذي أوضحناه.

ثانيا: أهمية الاجور والرواتب:

تـؤدي الأجـور والرواتـب دوراً مهمـاً وبـارزاً سـواء بالنسـبة للمـوارد البشـرية العاملـة، أم بالنسـبة للمنظمات خاصة أم للاقتصاد والمجتمع عموما.

1- أهمية الأجور والرواتب بالنسبة للموارد البشرية العاملة:

تتضح أهمية الأجور والرواتب في حياة العاملين كونها تمثل القوة الشرائية التي تمكنهم من توفير ضروريات معيشتهم وإشباع احتياجاتهم المتزايدة لهم ولعوائلهم. كما أنها ترتبط برغبة العاملين وسعيهم الدائم نحو رفع مستوى كفاية أدائهم بهدف زيادة حجم تعويضاتهم المالية بما يسهم في تحسين مركزهم ورفاهيتهم الاقتصادية والاجتماعية .

2- أهمية الأجور والرواتب بالنسبة للمنظمات:

تُعَّد الأجور والرواتب الى جانب تعويضات العمل الأُخرى وسيلة مهمة تستخدمها المنظمات لاستقطاب وجذب الموارد البشرية الجيدة وذات الكفاية للعمل فيها. وإن الأثر الايجابي لكفاية هذه التعويضات سوف ينعكس على درجة رضا العاملين واهتمامهم بعملهم ورغبتهم المستمرة بزيادة الإنتاج وتحسين نوعه بما يسهم في نمو المنظمة وتطورها.

وعلى الرغم من أن الأجور والرواتب تمثل واحداً من بين أهم عناصر كلف الإنتاج التي تؤثر في تحديد أسعار السلع والخدمات التي تتعامل بها المنظمة، وتؤثر بدورها في حجم المبيعات والأرباح التي تحققها. إلا أنه من جهة أُخرى يمكن لهذه التعويضات أن تسهم في خفض معدل الكلفة إذا ماجرى ترشيدها وتوجيهها نحو الارتقاء بمستوى كفاية الأداء وزيادة الإنتاجية والإنتاج للعاملين وللمنظمة.

3- أهمية الأجور والرواتب بالنسبة للاقتصاد والمجتمع:

مما لاشك فيه أن تباين مستويات الأجور والرواتب بين قطاع اقتصادي معين وقطاع اقتصادي آخر، يؤدي دوراً بارزاً في توزيع قوة العمل وانتقالها بين القطاعات على الرغم من صعوبة العمل أو خطورته في قسم منها (صناعية، زراعية، خدمية...وغيرها) وإن ارتفاع معدلات الأجور والرواتب سيسهم في

زيادة القوة الشرائية للمواطنين، ويزيد من حجم إنفاقهم الكلي على شراء السلع والخدمات، الذي يعد المحدد الرئيس لمستوى الإنتاج والدخل القوميين كما أنه سيرفع من معدلات الادخار والتراكم الرأسمالي الذي يمثل الركيزة الأساسية للاستثمار وتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية للبلد .

على هذا الأساس، تحرص الدول الأكثر تقدما على ضمان أجور لمواطنيها تكون في حدودها الدنيا كافية لسد احتياجاتهم الضرورية، وتقلل من احتمالات تفشي بعض الظواهر الاجتماعية الخطيرة كالرشوة والاختلاس واستغلال المناصب لإغراض غير مشروعة إلى غير ذلك .

ثالثا: الأُسس والعوامل المؤثرة في تحديد هيكل نظام الأجور والرواتب:

إن لعامل الأجور والرواتب تأثيراً كبيراً في محيط علاقات العمل قد لايوازيه أي عامل آخر، فالارتجال في تحديد معدلات الأجور والرواتب وعدم كفايتها أو عدم عدالتها قد يكون سبباً رئيساً لانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وإثارة تذمرهم وزيادة نسب غياباتهم وارتفاع معدلات دوران العمل بينهم وتدهور الإنتاجية لذا أصبح من الضروري التركيز على اهتمام وحرص المنظمات على اختلاف أنواعها بوضع أنظمة للأجور والرواتب لمواردها البشرية العاملة تكون مبنية على أُسس سليمة تحقق العدالة في منحها وتضمن لهم حياة كريمة ومستوى لائق من المعيشة وتجعلهم متحمسين دائما لأداء مهامهم بكل كفاية وفاعلية.

وفيما يأتي أهم الأُسس والعوامل التي تؤثر في إعداد هيكل نظام الأجور والرواتب في المنظمات المختلفة:

أ- ضرورة الامتثال للتشريع القائم والقوانين النافذة: فالعديد منها يفرض على أرباب العمل حدود دنيا للأجور وينظم الخدمات والمزايا الواجب تقديمها للعاملين.

ب- إجراء مسح شامل للأجور والرواتب وفوائد الخدمة الممنوحة للعاملين في المنظمات المماثلة لتحقيق القدرة على المنافسة في استقطاب العاملين من سوق العمل.

ج ـ ربط مستويات الأجور والرواتب بمستوى الإنتاجية للعاملين وبالقيمة النسبية لكل وظيفة أوعمل كما حددها نظام تقييم الوظائف والأعمال في المنظمة.

د ـ الالتزام الأخلاقي بوضع حدود للأجور والرواتب تحقق للعاملين حداً أدنى مقبول من العيش الكريم وتشبع حاجاتهم الإنسانية والنفسية والاجتماعية.

هـ ـ مراعاة الاعتبارات المهنية والمسارات الوظيفية في تحديد معدلات الأجور والمرتبات، على أن تؤسس تلك المعدلات على المستوى الإجمالي للأجر أو الراتب بما في ذلك المخصصات والعلاوات الممنوحة.

و ـ منح أجور تشجيعية ومكافآت وحوافز للانجازات الإبداعية والتميز في الأداء.

رابعا: تقييم الوظائف لتحديد هيكل الاجور والمرتبات:

1- مفهوم تقييم الوظائف (Jobs Evaluation):

يقصد بتقييم الوظائف: تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأُخرى الموجودة في المنظمة بطريقة ثابتة ومنهجية. كما يعرف أنه العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها بالبعض الآخر في ضوء عدة اعتبارات من أجل تحديد الراتب والأجر العادل لكل وظيفة أو عمل.

وعلى هذا الأساس، فإن **المقصود بالتقييم** هنا هو (دراسة الوظائف ووضع مستويات مادية لها، وليس تحديد واجباتها ومسؤولياتها. كما إن عملية التقييم تهدف إلى تحديد قيمة الوظائف، مقارنة ببعضها البعض، وليس تحديد القيمة المطلقة لكل وظيفة أو عمل منها.).

2- أهمية تقييم الوظائف أو المزايا التي يحققها للعاملين والمنظمة:

إن الغاية الأساسية من تقييم الوظائف هي:

الوصول إلى معدلات للرواتب والأجور تكون عادلة ومرضية سواء بالنسبة لإدارة المنظمة أم للعاملين فما دامت الوظائف داخل المنظمة الواحدة ليست متساوية من حيث الأهمية ودرجة الصعوبة والمتطلبات، فليس من الإنصاف أيضا أن تتساوى في الأُجور والعوائد الأخرى الممنوحة لشاغليها. فالفرد يهمه الحصول على أجر يتفق مع كفايته وخبرته ومؤهلاته ويوازي الأجر أو الراتب الممنوح لأقرانه الذين يزاولون عملا مماثلا لعمله وبمستوى كفايته نفسها سواء في المنظمة التي يعمل فيها أم في المنظمات الأُخرى. كما أن إدارة المنظمة يهمها تحقيق الاستقرار الداخلي ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة حماسهم واندفاعهم للعمل بما يسهم في زيادة الإنتاج وتقدم المنظمة.

وفي أدناه أهم المزايا التي يمكن أن تحققها عملية تقييم الوظائف سواء بالنسبة للعاملين أم للمنظمة:

أ- تحقيق مبدأ العدالة في منح الرواتب والأجور من خلال منح كل وظيفة أو عمل راتب أو أجر يتناسب مع أهميتها والمتطلبات الواجب توافرها في شاغليها.

ب- القضاء على ظاهرة عدم المساواة في الأجر أو الراتب بين الوظائف والأعمال المتماثلة داخل المنظمة الواحدة.

ج - تسهم في رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للعاملين لشعورهم بالرضى الوظيفي مما يجعلهم يندفعون للعمل بحماسة عالية وإقبال شديد.

د - تساعد على سد الثغرة الحاصلة بين صعوبة العمل وخطورته في بعض الوظائف والأعمال وبين رغبة الأفراد في التقدم لأشغالها أملا بالحصول على رواتب وأجور أعلى من تلك الممنوحة لأقرانهم في وظائف أقل منها في درجة الصعوبة والخطورة.

هـ - تصبح نتائج التقييم بعد إعلانها حافزاً للأفراد للوصول إلى وظائف، ذات مستوى أعلى أملاً بتحسين وضعهم الاقتصادي والاجتماعي.

3- الطرق المتبعة في تقييم الوظائف:

أ- طريقة الترتيب البسيط (Simple Ranking): تناسب هذه الطريقة في التقييم المنظمات الصغيرة التي لاتمتلك إمكانيات كبيره (فنية أو مالية) لاستخدام أحدى طرق التقييم الأكثر تعقيداً. وهي تعتمد على مقارنة كل عمل أو وظيفة ككل (وليس مقارنة عوامل أو صفات معينة)، مع كل عمل أو وظيفة أُخرى موجودة في المنظمة لتحديد أيهما أكثر قيمة وعلى أساس هذه المقارنة يتم ترتيب الأعمال والوظائف من أعلاها قيمة الى أدناها قيمة أو العكس.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة وسرعة وقلة كلف إجرائها إلا إن من عيوبها لاتوجد معايير ثابتة ومحددة يتم بموجبها الحكم على الوظائف، مما قد يعرض عملية التقييم للتحيز الشخصي من قبل القائمين بها بالنسبة للوظائف والأعمال التي يشغلونها هم ومعارفهم، وهذا سيؤثر تأثيراً سيئاً في نتائج التقييم.

ب- طريقة التصنيف أو الدرجات (Grading method) : تحاول هذه الطريقة تلافي القصور الموجود في طريقة الترتيب البسيط في عدم وجود معايير ثابتة ومحددة للتقييم، وذلك عن طريق إنشاء عدد من الدرجات ووصفها وصفاً دقيقاً ثم توزع الوظائف الموجودة في المنظمة على تلك الدرجات من خلال مقارنة وصف كل وظيفة أو عمل مع الوصف الموضوع لكل درجة. ثم يُعطى راتبا أو أجراً متساوياً لمجموعة الوظائف المندرجة تحت درجة واحدة.

والمشكلة الأساسية التي تواجهها هذه الطريقة هي ضرورة استخدام أوصاف عامة للدرجات، الأمر الذي قد يسبب خلافا بين القائمين بالتقييم حول كيفية توزيع الوظائف على الدرجات الموصوفة.

ج ـ طريقة النقط (Points method)، تتلخص هذه الطريقة بالخطوات آلاتية:

تحديد الوظائف المشمولة بالتقييم وتصنيفها لفئات متجانسة، مثلا (وظائف أشرافية، وظائف كتابية، وظائف فنية.... وغيرها).

اختيار عوامل التقييم المناسبة لكل فئة من فئات الوظائف المحددة، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف.

تعريف عوامل التقييم المختارة بشكل دقيق، ثم تقدير قيمة كل عامل من العوامل على شكل عدد من النقاط حسب أهميته بالنسبة لفئات الوظائف، مثلا:

عامل التقييم	عدد النقاط	النسبة المئوية
المهارة والخبرة	250	%50
المسؤولية	100	%25
الجهد المبذول	80	%15
ظروف العمل	70	%10

ـ إجراء عملية التقييم، وذلك بقراءة وصف كل وظيفة ومقارنته بالتعريف المعطى لكل عامل من عوامل التقييم لتقدير مدى توافره في هذه الوظيفة، ثم تجمع درجات العوامل المتوافرة بالنسبة لكل وظيفة وتحدد قيمتها على هذا الأساس.

مثال:

أسم الوظيفة	عامل المهارة والخبرة	عامل المسؤولية	عامل المجهودات العضلية + الذهنية	عامل ظروف العمل	المجموع
مشرف	150 +	100 +	(50 + 20) +	20	= 340

د- طريقة مقارنة العوامل (Factors Comparison): تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة كل وظيفة بوظيفة أُخرى، وذلك بالقياس إلى عدد من العوامل المشتركة بينها، وبعد تحديد هذه العوامل يتم الاتفاق على تعريفات محددة لها لكي لا يحدث اختلاف في معانيها بين القائمين بعملية التقييم.

بعد ذلك يجري اختيار عدد من الوظائف الرئيسة بالمنظمة، التي يتقاضى شاغلوها رواتب تعد بشكل عام عادلة ومجزية. وتُعَّد هذه الوظائف بمثابة معايير تقاس بها باقي الوظائف المراد تقييمها، ثم يؤخذ الراتب المدفوع لكل وظيفة رئيسة، ويوزع بين العوامل المشار اليها أعلاه بحسب أهمية كل عامل منها في تكوين الوظيفة .

مثلاً: لو كان الراتب المدفوع لوظيفة مبرمج الحاسب الآلي هو (500) ألف دينار شهرياً، فبالإمكان تصور كيفية توزيعه بين عوامل التقييم كالآتي:

أسم عامل التقييم	الأجر المحسوب
المتطلبات الذهنية	175 ألف دينار
المهارات	150 ألف دينار
المسؤولية	75 ألف دينار
المتطلبات الجسمية	60 ألف دينار
ظروف العمل	40 ألف دينار
المجموع	(500) ألف دينار

وتتكرر هذه العملية بالنسبة للوظائف الرئيسة كافة، ويستخرج جدول مقارنة بالنتائج. وبعد ذلك يجري تقييم باقي الوظائف في المنظمة، بالاستناد إلى هذا الجدول فأن الأجر المعطى لكل عامل فيها يوضع بحسب مستواه.

ومما تجدر الإشارة اليه، إن الاتجاه قد صار مؤخراً إلى الاستعانة بالحاسب الآلي في إجراء عمليات تقييم الوظائف، حيث يتم تزويد الحاسب بالمعلومات التفصيلية عن الوظائف والأعمال المطلوب تقييمها ليتولى إجراءات التحليل والتوصيف والمقارنة على وفق الضوابط والأُسس المعتمدة من قبل لجنة التقييم، مما يزيد من درجة الدقة والموضوعية في النتائج التي يمكن الحصول عليها الكترونيا وبشكل سريع.

4 - العوامل المعتمدة في عملية تقييم الوظائف:

تعتمد عملية تقييم الوظائف (كما أوضحنا سابقا) على تحليل ومقارنة عدد من العوامل التعويضية التي تساعد في تحديد أهمية كل وظيفة أو مهنة وقيمتها النسبية قياسا بالوظائف والمهن الأُخرى داخل المنظمة.

وأهم هذه العوامل:

1- عامل المهارة: ويتضمن (التعليم، التدريب، الخبرة)

2- عامل المسؤولية: ويتضمن (مسؤولية الأشراف واتخاذ القرارات والمسؤولية عن الأنشطة والموارد المالية والفنية والإدارية والبشرية).

3- عامل المجهودات: ويتضمن (المجهودات والمتطلبات الجسدية والذهنية).

4- عامل بيئة العمل: ويتضمن (درجة الخطورة، الظروف المحيطة بالعمل كالتهوية والإنارة والهدوء.... وغير ذلك).

خامسا: طرق حساب الأجور والرواتب ودفعها للعاملين:

تختلف الطرق المتبعة في حساب الأجور والرواتب من دولة لأُخرى باختلاف فلسفتها وطبيعة نظامها الاقتصادي والسياسي، مثلما تختلف من منظمة لأخرى باختلاف نوعها وطبيعة نشاطها.

لذا سيقتصر بحثنا على الطرق المتبعة في حساب ودفع الأجور والرواتب في منظمات القطاع الخاص.

لاتزال منظمات القطاع الخاص تتبع طرق عديدة في حساب الأجور ودفعها للعاملين تتلاءم مع طبيعة مهنها وأنشطتها ، ومن هذه الطرق:

أ- طريقة حساب الأجر ودفعه على أساس الزمن (الأجر القياسي - Standard Time Wage).

ب- طريقة حساب الأجر ودفعه على أساس الإنتاج (عدد القطع أو الوحدات المنتجة Piece Rate Wage).

ج - حساب الأجر ودفعه على أساس المهارة أو الجدارة (skill-based pay).

وفيما يلي توضيح لكل طريقة من الطرق المذكورة أعلاه:

أ- طريقة حساب الأجر ودفعه على أساس الزمن:

تعتمد هذه الطريقة في حساب الأجر المدفوع على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل أي تحديد فئة الأجر عن وحدة زمنية معينة، كأن تكون ساعة، يوم، شهر.. وغيره، وذلك وفقا للقانون الآتي:

الأجر الزمني = فئة الأجر × عدد الوحدات الزمنية المقضية في العمل

مثال: لو فرضنا أن شركة العراق الجديد لإنتاج المنظفات تقوم بحساب الأجور ودفعها للعاملين فيها على أساس عدد الساعات التي يقضيها الفرد في العمل وبفئة أجر قدرها (1500) ألف وخمسمائة دينار للساعة الواحدة.

فإذا كان السيد فريد سلمان أحد العاملين في هذه الشركة يعمل بمعدل (8) ساعات يوميا، ولمدة (6) أيام في الأسبوع.

المطلوب/ حساب الأجر الشهري للعامل المذكور، علماً إن الشهر يساوي (4) أسابيع .

الحل:-

الأجر اليومي = فئة الأجر للساعة الواحدة × عدد ساعات العمل اليومي

1500×8= 12000 أثنا عشر ألف دينار

الأجر الأسبوعي = الأجر اليومي × عدد أيام العمل الأسبوعي

12000×6 = 72000 اثنان وسبعون ألف دينار

وبما أن الشهر يساوي (4) أسابيع.

72000×4= 288000 مائتان وثمانية وثمانون ألف دينار

مزايا طريقة الأجر الزمني وعيوبها:

- المزايا:

1- سهولة حساب الأجر سواء بالنسبة للمنظمة أم للفرد العامل.

2- يمكن للفرد العامل معرفة أجره وترتيب أوضاعه الاقتصادية مسبقا.

3- تحقق نوعا من الاستقرار النفسي لدى العاملين نتيجة تماثل أجورهم.

4- تتيح المجال للأخذ بمبدأ الاقدمية عند منح الترقيات وفي ذلك نوع من الأنصاف للأفراد الذين قضوا مدة طويلة في خدمة المنظمة.

- العيوب:

1- قد تسبب انخفاض كمية الإنتاج نتيجة تباطؤ العاملين ماداموا يتلقون أجورهم كاملة بصرف النظر عن الكمية التي ينتجونها.

2- تؤدي إلى زيادة كلف الإنتاج نتيجة زيادة كلف الرقابة والأشراف على العاملين.

3- قد تسبب هروب العاملين المهرة لمنظمات أُخرى لعدم منحهم الأجور التي تتناسب مع كفاياتهم.

أما الحالات التي يفضل فيها استخدام هذه الطريقة في حساب الأجر وذلك عندما:

1. يتعذر قياس الكميات المنتجة، كما في أعمال الصيانة.
2. تكون كمية الإنتاج محكومة بسرعة الآلة، وليس بتحكم الفرد العادي.
3. ينصب اهتمام الإدارة على (مستوى الجودة) أكثر من الكمية المنتجة.
4. يكون العمل غير منتظم أو معرضا لتوقفات متكررة لا دخل للعامل فيها.
5. يمكن وضع العاملين تحت الرقابة المباشرة والأشراف الدقيق لتلافي تباطئهم في العمل.
6. يمكن وضع نظام لمكافأة العامل ذي الإنتاجية الأعلى وتمييزه عن العامل ذي الإنتاجية المنخفضة.

ب - طريقة حساب الأجر ودفعه على أساس كمية الإنتاج:

تعتمد هذه الطريقة في حساب الأجر ودفعه على أساس كمية الإنتاج (عدد الوحدات المنتجة)، حيث يحصل العامل على أجر محدد متفق عليه عن كل وحدة (قطعة) يقوم بإنتاجها وعليه أن زيادة إنتاجه يتبعها زيادة أجره والعكس بالعكس.

ويتم ذلك باستخدام القانون الآتي:

الأجر= عدد الوحدات (القطع) المنتجة × مقدار الأجر المحسوب للوحدة الواحدة

مثال: معمل الرافدين لإنتاج السيراميك يمنح العاملين فيه أجراً محسوباً على أساس عدد الوحدات التي يقومون بإنتاجها وبمعدل دفع قدره (750) ديناراً للوحدة الواحدة وإن السيد زياد أمين الذي باشر العمل في قسم صناعة المزهريات، قد وصل معدل إنتاجه اليومي خلال أيام العمل لشهر نيسان (30) مزهرية .

المطلوب : حساب الأجر الشهري للعامل المذكور، إذا علمت أن أيام العمل الفعلية خلال شهر نيسان كانت (24) يوما.

الحل:

الأجر اليومي= عدد القطع (الوحدات) المنتجة في اليوم × معدل الدفع للقطعة الواحدة

750×30= 22500 دينار أُجرة اليوم الواحد

- وبما إن أيام العمل الفعلية لشهر نيسان هي (24) يوماً.

- يكون الأجر المحسوب للسيد زياد أمين عن الشهر المذكور هو:

22500×24 = 540000 خمسمائة وأربعون ألف دينار

مزايا طريقة الأجر على أساس كمية الإنتاج وعيوبها:

- المزايا:

1- إنها تحفز العاملين على زيادة إنتاجهم مقارنة بالأجر الزمني.

2- تخفض نفقات الرقابة والأشراف لأن الأجر مرتبط بحجم الإنتاج.

3- تسهم في خفض الكلف الثابتة من خلال زيادة كمية الإنتاج، إذ يتم توزيع هذه الكلف على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، فتنخفض بذلك كلفة الوحدة الواحدة، وتتحسن ظروف المنظمة التنافسية.

- العيوب :

1- قد تكون زيادة الإنتاج على حساب مستوى الجودة أو كثرة التلف في المواد أو عدم الاهتمام بوسائل الإنتاج.

2- قد يؤدي انصباب اهتمام العامل بزيادة إنتاجه إلى عدم مبالاته في تنفيذ التعليمات الوقائية فتزداد حوادث العمل .

3- إن تفاوت الطاقة الإنتاجية بين العاملين يؤدي إلى تفاوت مستوى الأجور المدفوعة لهم، مما قد يولد الكره والتذمر بينهم أو بينهم وبين الإدارة .

4- قد يكون انخفاض حجم الإنتاج ناجم عن ظروف خارجية لا دخل للعاملين فيها، مما يزيد من معارضتهم لتطبيق هذا النظام.

الحالات التي يفضل فيها حساب الأجر على أساس كمية الإنتاج وذلك عندما:

1- يكون بالإمكان قياس عدد الوحدات المنتجة.

2- يكون هناك ارتباط مباشر بين مجهود العامل وكمية الإنتاج.

3- لاتوجد معوقات تحول دون رغبة الفرد العامل بزيادة مجهوداته لزيادة إنتاجه.

4- يكون ارتفاع حجم الإنتاج مرغوبا فيه وبالإمكان التحكم بمستوى الجودة بدرجة كبيرة.

5- ترغب الإدارة بتقليل الاعتماد على الأشراف والرقابة.

3 - الدفع على أساس المهارة أو الجدارة (Skill - Based Pay):

وهو من الاتجاهات الحديثة في تعويض الموظفين، ففي ظل هذا النظام يحصل الفرد العامل على معدل الأجر الذي يتوافق مع ما يتوافر لديه من مهارات وقدرات ومعارف تمكنه من أداء واجبات الوظيفة التي يشغلها بكفاية ونجاح.

وهناك العديد من الفروقات بين الدفع على أساس المهارة والجدارة، والدفع على أساس نتائج تقييم الوظائف، يمكن إجمالها كما يأتي:

1- من حيث القدرة على أختبار الكفاية: ففي ظل الدفع على أساس نتائج تقييم الوظائف يتم الحصول على الأجر المحدد للوظيفة بغض النظر عما يقدمه الفرد من إسهامات لأداء مهام وظيفته، أما في ظل هذا النظام فإن أجر الفرد لا يرتبط بالوظيفة، وإنما بما يملكه من مهارات.

2- أثر تغير الوظيفة في الأجر: ففي ظل نظام الدفع على أساس تقييم الوظائف، نجد بأن الأجر يتغير تلقائيا بمجرد تغيير الفرد لوظيفته، أما في ظل هذا النظام فليس من الضروري أن يحدث ذلك.

3- تأثير الأقدمية في الأجر: يتأثر الأجر في ظل نظام تقييم الوظائف بالمدة التي يقضيها الموظف في درجته الوظيفية، أما في ظل هذا النظام فيتوقف مقدار أجره على أساس مهارته وليس أقدميته.

4- من حيث فرص الترقية: تزداد فرص الترقية أمام الفرد في ظل نظام الدفع على أساس المهارة عنها في ظل نظام الدفع على أساس نتائج تقييم الوظائف لأن المنظمات تركز بدرجة أساسية على بناء المهارات، وبالتالي ترقية من يمتلكونها لوظائف أعلى.

الخلاصة

أوضح الفصل مفهوم الأجر أو الراتب واستعرض أهمية الأجور والرواتب لكل من الموارد البشرية العاملة وللمنظمات وللاقتصاد والمجتمع وتطرق إلى الأُسس والعوامل المؤثرة في تحديد هيكل نظام الأجور والرواتب، ثم بين مفهوم تقييم الوظائف وأهميته والمزايا التي يحققها للعاملين والمنظمة وفي مقدمتها (الوصول إلى معدلات للأجور والرواتب تكون عادلة ومرضية لكل من العاملين وللإدارة)، وناقش بشكل مفصل أهم الطرق المتبعة في تقييم الوظائف والعوامل التي تعتمد عليها عملية التقييم، كما ناقش أهم الطرق المتبعة في حساب الأجور ودفعها للعاملين في منظمات القطاع الخاص كطريقة حساب الأجر على أساس الزمن أو على أساس كمية الإنتاج أوعلى أساس المهارة أو الجدارة مع بيان مزايا وعيوب كل طريقة منها.

أسئلة الفصل الرابع عشر

س1: عرف الأجر، ثم وضح بالتفصيل أهميته للفرد العامل والمنظمة.

س2: ما هي أهم الأُسس والعوامل التي يمكن أن تؤثر في وضع هيكل نظام الأجور والرواتب؟

س3: ما المقصود بتقييم الوظائف؟ بين أهمية هذا التقييم والمزايا التي يمكن أن يحققها للعاملين والمنظمة؟

س4: عدد أهم الطرق المتبعة في تقييم الوظائف وأشرح واحدة منها بشكل مفصل.

س5: أحسب الأجر الشهري للسيد علاء محمود الذي يعمل لدى شركة التحرير لصناعة الألمنيوم بمعدل (8) ساعات يوميا،ولمدة (7) أيام في الأسبوع، ويتقاضى أجراً قدره (1250) دينار للساعة الواحدة عدا أيام الجمع، فتكون أُجرة الساعة الواحدة (1750) ديناراً،علماً إن الشهر يساوي (4) أسابيع.

س6 : شركة الهدى للدائن تدفع الأجور على أساس عدد الوحدات المنتجة، وبمعدل دفع قدره (400) دينار لكل وحدة.

وفيما يلي بيانات عن العاملين فيها:

أسم العامل	عدد الوحدات المنتجة يوميا	عدد الوحدات المعابة من الإنتاج
علي عبد القادر	60	8
أحمد خضير	80	6
سعيد عبد الله	50	7

المطلوب/ حساب الأجر اليومي لكل عامل،علما بان الشركة لا تدفع أجرا عن الوحدات المعابة.

س7 : وضح بجدول مقارنة مزايا وعيوب كل من طريقة الأجر على أساس الزمن والأجر على أساس عدد الوحدات المنتجة.

الفصل الخامس عشر

حقوق العاملين والسلامة العامة

Employees' Rights and Safety

أهداف الفصل

من المؤمل أن يسهم هذا الفصل بعد انتهاء الطالب من دراسته واستيعاب مضامينه الفكرية في زيادة وتحسين معرفته وخبراته بالأمور الآتية:

- أنواع الحقوق التي يتمتع بها الأفراد كمواطنين وكعاملين في المنظمات المختلفة .
- مفهوم الصحة والسلامة العامة والرفاهية .
- أنواع خدمات الصحة والسلامة العامة التي يمكن أن توفرها المنظمات للعاملين ومتطلبات نجاح برامج الصحة والسلامة العامة والرفاهية في صيانة الموارد البشرية

تمهيد

يتمتع العاملون في المنظمات جميعها بالحقوق التي تضمنها لهم القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل وكذلك التعليمات والسياسات الصادرة عن إدارة المنظمة فضلا عن الأعراف والسياقات التنظيمية السائدة فيها. وبالمقابل فان للمنظمة حقوقا تمثل التزامات العاملين تجاه إدارتها، وإن تحقيق التوازن بين حقوق العاملين والتزاماتهم من المسؤوليات المهمة التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة لأن أي تعارض أو اختلال يحدث في هذا التوازن يمثل انحرافا خطيراً يهدد عمل المنظمة ومستقبلها، الأمر الذي يستوجب اتخاذ إجراءات سريعة ومناسبة لتصحيحه بما يضمن للمنظمة استمرارها ونموها وتحقيق أهدافها .

إن حقوق العاملين وأمنهم وسلامتهم سيتم مناقشتها ضمن هذا الفصل.

أولا: حقوق العاملين:

من الممكن تصنيف حقوق العاملين إلى ثلاثة أصناف، لابد أن تراعيها إدارة المنظمة، وهي:

1- الحقوق الدستورية (القانونية): Statutory Rights

2- الحقوق التعاقدية: Contractual Rights

3- الحقوق الإنسانية: Humanities Rights

1. الحقوق الدستورية (Statutory Rights) :

بما إن العاملين هم في الأصل مواطنون، لذا فأنهم يتمتعون بالحقوق العديدة (المدنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية) التي تكفلها لهم دساتير الدول التي ينتمون اليها، وبشكل متساو دون تمييز بسبب الجنس أو العرق أو القومية أو اللون أو الدين أو العمر أو غيرها من العوامل.

وفي هذا المجال، لابد من الإشارة إلى إن الدستور العراقي (على سبيل المثال لاالحصر) قد نص على إن العراقيين جميعهم دون تمييز متساوون أمام القانون ومنحهم الحق في الحياة والأمن والحرية وتكافؤ الفرص والخصوصية الشخصية بما لايتنافى مع حقوق الآخرين والآداب العامة. كما أكد في مواده من (22-36) على حق كل فرد منهم بالعمل بما يضمن لهم حياة كريمة ومنحهم حرية التملك في أي مكان في العراق وشجعهم على الاستثمار في القطاعات المختلفة وإعفاء ذوي الدخول المنخفضة من الضرائب وكفل للفرد والأسرة وبخاصة الطفل والمرأة والشيخ الضمان الاجتماعي والصحي وتعهد باهتمام الدولة بالصحة العامة وبتوفير وسائل العلاج والمستشفيات والمؤسسات الصحية وبرعاية المعاقين وذوي الحاجات الخاصة بغية تأهيلهم ودمجهم في المجتمع، وأكد على حق كل فرد عراقي بالعيش في ظروف بيئية سليمة، وبالتعليم المجاني في مختلف مراحله وأن ترعى الدولة النشاطات والمؤسسات الثقافية، بما يتناسب مع تاريخ العراق الحضاري والثقافي إلى جانب رعايتها وتشجيعها للأنشطة الرياضية ولممارسيها.

أما في مجال الحريات العامة، فقد نصت المواد من (37-46) على إن حرية الإنسان العراقي مصانة وله كامل الحق في التعبير عن رأيه وفي تأسيس الجمعيات والأحزاب السياسية أو الانضمام اليها ومنحته حرية الفكر والعقيدة وأتباع الدين والمذهب وممارسة الشعائر الدينية والتنقل والسفر والسكن داخل العراق وخارجه هذا فضلا عن حقوق أُخرى لايتسع المجال لذكرها.

ومن جانب آخر فان للعاملين حقوقا وضمانات دستورية في العمل تحددها في الغالب قوانين الخدمة المدنية وقوانين العمل، إذ أن هذه القوانين تؤكد المساواة بينهم في الأجور والرواتب والمعاملة وعلى

حماية صحتهم وسلامتهم وأمنهم من خلال توفير الظروف المناسبة لهم وعدم تشغيلهم في أعمال لاتناسب أعمارهم أو ظروفهم وطبيعتهم.

2- الحقوق التعاقدية (Contractual Rights):

أن مصدر هذا النوع من الحقوق هي قوانين ونظم التعاقد بين إدارة المنظمة والعاملين، التي تمثل التزاما قانونيا بين طرفي العقد، إذ أنها تحدد بوضوح التزامات كل طرف تجاه الطرف الآخر ولايجوز لأي منهما الإخلال بها .

وغالبا ما تحدد هذه العقود مقدار الأجر الذي يجب أن تدفعه الإدارة للعامل، وكيفية دفعه، وكذلك ساعات العمل الرسمية وظروفه وأجور الساعات الإضافية وأية امتيازات أو التزامات أُخرى يتفق عليها في العقد خلال المدة المحددة للتعاقد .

3 -الحقوق الإنسانية (Humanities Rights):

تشكل الحقوق الإنسانية أهمية كبيرة قياسا بالحقوق الأخرى الممنوحة للعاملين، إذ أنها تتعلق بالجوانب الإنسانية والقيمية للفرد والمجتمع. ومع أهمية هذه الحقوق ورغبة العاملين فيها، إلا أنها تختلف عن المجموعتين الأولى والثانية من الحقوق المشار اليها آنفاً في أنها ليس لها السند القانوني الذي يدعم وجهة نظر العاملين عندما يشعرون بأن حقوقهم الإنسانية غير مصانة من قبل الإدارة.

ومن أهم أنواع الحقوق الإنسانية ما يأتي:

أ- حق المعاملة الأخلاقية: اذ يتوقع العاملون أن يعاملوا من قبل الإدارة معاملة لائقة لاتخرق قواعد الأخلاق والقيم والمبادئ التي يؤمنون بها.

ب- حق الحفاظ على الخصوصية: ويتمثل هذا الحق بالجوانب السلوكية التي يُقُرها الفرد والمجتمع، التي تشير الى القضايا الشخصية، مثل الحفاظ على سرية المعلومات الموجودة في الملفات الشخصية للعامل، وكذلك نتائج تقويم أداء العامل السنوي والعقوبات أو المشاكل السابقة له، اذ لابد من الحفاظ على هذه المعلومات بمنأى عن العاملين الآخرين، وإذا ما أرادت الإدارة تحديث بعض المعلومات الشخصية، فلابد أن يتم ذلك من قبل العامل نفسه.

وفي حالة وجود نظام لمعلومات الموارد البشرية في المنظمة، فلا بد من أن تخضع الملفات الشخصية للسرية والسيطرة من خلال توفير نظام خاص لحماية حقوق العاملين.

ج ـ حق حرية الكلام (Free Speech Right): يشير هذا الحق إلى منح العاملين حرية طرح آرائهم أو اعتراضاتهم الخاصة بالعمل دون تدخل الإدارة في ذلك بألحاق الضرر بالعامل كمعاقبته أو رفضه من العمل. فمثلا إذا شعر العامل بان تقويم أدائه غير سليم فبإمكانه التحدث مع مشرفه مباشرة ومناقشته في ذلك، وإذا ما رأى بان بعض الممارسات في المنظمة غير سليمة، وقد تؤدي إلى تدهور المنظمة (كممارسة عمليات الرشوة من قبل بعض المسؤولين) فبإمكانه الإفصاح عن رفضه لهذه الممارسات، مع ملاحظة عدم الإشهار والإعلان بشكل عام، وإنما لابد من مراعاة الحفاظ على سمعة المنظمة وعدم ألحاق الضرر بها، إذ أن هذا الحق يجب أن يمارس بشكل نظامي لئلا يتعرض العامل الى عقوبة تأديبية بسبب إساءته الى سمعة المنظمة.

ثانيا: الصحة،السلامة العامة والرفاهية: Health, Safety and Welfare

مما لاشك فيه أن هناك ارتباط وثيق بين مستوى إنتاجية الفرد العامل، وبين صحته وسلامته وأمنه ورفاهيته. فالموظف أو العامل الصحيح البنية الصافي الذهن المطمئن، الذي يحظى باهتمام إدارة المنظمة بظروف عمله يكون أكثر تحمساً وعطاءاً من زميله المريض أو المعرض لمخاطر الإصابة بحوادث العمل أو الذي لايحظى بالاهتمام والرعاية الكافية.

من هنا جاء اهتمام المنظمات بالرعاية الصحية للعاملين وبأمنهم وسلامتهم ورفاههم

بوصفها عملية أخلاقية واقتصادية في آن واحد، لاسيما بعد ظهور الشركات الكبرى التي يعمل فيها مئات الآلاف من العاملين وتعددت أنشطتها وتعقدت عملياتها نتيجة للتطور التكنولوجي والصناعي، مما زاد من مخاطر تعرض العاملين للإصابة والأمراض المهنية فاستوجب ذلك تدخل الإدارات العليا التي قامت باتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية القوى العاملة من تلك الإصابات والحد من آثارها السلبية إلى الحد الأدنى.

1 ـ تعريف الصحة والسلامة العامة والرفاهية:

Definitions of Safety and Welfare ،Health

تعَّرِف أغلب المعاجم الرفاهية (Welfare) على إنها سعادة (Well-being) ، وهكذا إن الصحة والسلامة العامة تُعَّد بشكل محدد من جوانب رفاه الموظف. كما يشير (Fox) إلى إن تعريف الرفاه لايشمل فقط الاهتمام المبكر بظروف العمل المادية مثل (الصحة، المطاعم، ساعات العمل، فترات الراحة) لكنه شمل ايضاً فكر (مدرسة العلاقات الإنسانية، والاهتمام بالرضى الوظيفي للعاملين). كما وينظر اليه على إنه وسيلة لتحقيق إنتاجية أعلى.

ويشير مفهوم السلامة العامة إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة بهدف حماية جميع عناصر الإنتاج في المنظمة من الضرر والحوادث، ويأتي في مقدمة هذه العناصر (المورد البشري)، الذي تعمل الإدارة على حمايته من إصابات العمل وأمراض المهنة.

وتجدر الإشارة الى أن هناك مجالين أساسيين للمنفعة التي تعود على الفرد من جراء توفير تسهيلات الرفاهية،هما:

أ- المنافع الجسدية: التي تنبع بشكل أساسي من الإجراءات المتخذة لتحسين الصحة الجسمية (Physical Health) والسلامة العامة، ومن تقديم إجازات مدفوعة الأجر وتخفيض ساعات العمل.... وغير ذلك.

ب - المنافع النفسية: التي تنبع بشكل أساسي من أي احتياطات وضعت لتحسين الصحة النفسية (Mental Health) والعقلية للعاملين مثل (الاستشارة، تحسين الاتصالات، أي شيء يتضمن حاجات العلاقات الإنسانية للأفراد في العمل).

وهناك اتجاه آخر يؤكد فضلا عما سبق ذكره أن أصحاب العمل يقدمون للعاملين:

- الرفاهية المادية (المالية): ويشمل نفقات المستشفى (التأمين الصحي) والرواتب التقاعدية .

- الرفاهية العقلية (الفكرية): تأتي على شكل توفير مناخ عمل مُرضي وتطوير وتدريب العاملين بشكل ملائم.

2- إدارة الصحة والسلامة العامة والرفاه:

The Management of Health, Safety and Welfare

هناك عدَّة طرق تجعل الإدارة تتحمل مسؤولياتها في تنفيذ ألسياسة الخاصة بالصحة والسلامة والرفاه وضمان تطبيق متطلباتها وقواعدها القانونية، وهذه الطرق هي:

أ- جعل العمل آمناً (Making the Work Safe):

يكون ذلك بتوفير شروط الصحة والسلامة العامة والرفاه لجميع العاملين بالتأكد من أن الأجهزة والآلات المستعملة قد عُدَلت بشكل مناسب لجعلها آمنة، إلى جانب توفير مستلزمات السلامة المهنية كالنظارات الواقية والكفوف وحاميات الرأس والأذن وغير ذلك.

ب- تمكين العمال مـن العمل بأمـان:

(Enabling Employees to Work Safety)

تين في مجال وضع برامج الصحة والسلامة والرفاه وتنفيذها سواء الى الإدارة العليا أم إلى مديري الإدارات أو المشرفين وكذلك للعاملين من خلال تنبيههم للأخطار وتعريفهم بهذه البرامج وإلزامهم بتنفيذها وحتى في فرض العقوبات عليهم عند تجاهلهم للقواعد الخاصة بها . في حين أن جعل العمل آمنا يعتبر من مسؤولية الإدارة إلا أن الموظف أو العامل قد يساهم في جعل العمل غير آمن بسبب إهماله الذاتي. لذلك تُعتَبر مهمة ألإدارة مضاعفة تتمثل أولاً في إخبار الموظف أو العامل ماذا يعمل (What to do) ، وثانياً بالتأكُّد من أن المعرفة التي حصل عليها الموظف أو العامل والمتعلقة بإجراءات العمل الآمنة ألتي خططت لها ووضعت موضع التنفيذ مطبقة من قبله بكل دقة.

3- مسؤوليات الصحة والسلامة والرفاه:

تقع مسؤولية تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية والرفاه على كافة العاملين في المنظمة كلٌ حسب موقعه وكما يلي:

أ. ألادارة العليا: تعتبر هي الجهة المسؤولة عن توفير وسائل الصحة والسلامة المهنية والرفاه الخاصة بموظفي وعمال المنظمة، ووضع اللوائح والتعليمات التي تنظم استخدام تلك الوسائل. كما تعتبر مسؤولة عن توفير الأفراد ألمناط بهم تصميم برامج الصحة والسلامة والرفاه والعمل على تنفيذها. وتشير الدراسات إلى أهمية إشراك العاملين أنفسهم في تصميم تلك البرامج لأن ذلك يمكن أن يكون عنصراً فعالاً في تحقيق منافعها المرجوة لاسيما إذا تم تدعيمها ببعض الحوافز لتشجيع العاملين على تطبيقها.

ب . العاملون: تقع عليهم جميعاً مسؤولية الالتزام بتأدية مهامهم في تحمل أمن المنظمة وأن يكونوا على معرفة ودراية بنظم وقواعد السلامة العامة والرفاه وأن يبذلوا أقصى الانتباه فيما يتعلق بتطبيق لوائح وتعليمات السلامة العامة بعد معرفتهم بها.

ج . مديرو الإدارات والمشرفون: تقع عليهم مسؤولية الحفاظ على السلامة الصحية والمهنية والرفاه الخاصة بموظفيهم، مثلا التأكد من أن ظروف العمل توفر السلامة ما أمكن وأن يدربوا موظفيهم على العمل باسلوب سليم، وعليهم تشجيع موظفيهم على الالتزام بقواعد السلامة العامة والتقيد بها وأن يكونوا قدوة لمرؤوسيهم في هذا المجال.

د. فريق (لجنة) الأمن والسلامة المهنية والصحية والرفاه من مسؤولية هذه المجموعة : تقديم المشورة المهنية والمساعدة اللازم

4. متطلبات نجاح برامج الصحة والسلامة العامة والرفاهية:

هناك عدة متطلبات يجب توافرها لضمان نجاح برامج الصحة والسلامة والرفاه في تحقق الأهداف التي صممت ونفذت من أجلها نذكر منها ما يأتي:

1) أيمان الإدارة العليا واعترافها بأهمية برامج الصحة والسلامة العامة والرفاهية بالنسبة للموارد البشرية الموجودة في المنظمة ودعمها لها.

2) رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية والسلامة العامة والرفاهية للعاملين وتعريفهم بها.

3) توفير الإمكانيات البشرية والمادية والفنية اللازمة لوضع تلك البرامج وتنفيذها بشكل دقيق وكفوء.

4) الحرص على تعاون جميع العاملين في المنظمة على تنفيذ إجراءات الصحة والسلامة العامة والرفاه وإنجاحها.

5) إجراء الصيانة الدورية للمكائن والآلات والمعدات الموجودة في المنظمة وتدريب العاملين بصورة مستمرة على كيفية استعمالها لتلافي وقوع الحوادث.

6) توفير ظروف العمل الملائمة وخلق جو عمل مناسب يساعد العاملين على إنجاز أعمالهم بكل همة من أجل تحقيق الأهداف.

7) القيام بالكشف الطبي على العاملين بصفة دورية والتعاقد مع بعض المستشفيات والمراكز الطبية والنفسية لتقديم العلاج اللازم للعاملين ولعوائلهم عند الحاجة.

8) إنشاء مراكز طبية داخل المنظمة وتزويدها ببعض المعدات والمستلزمات الضرورية لتقديم الخدمات الطبية للعاملين في الحالات الطارئة.

الخلاصة

ناقش هذا الفصل الحقوق التي يتمتع بها العاملون التي يجب مراعاتها من قبل إدارة المنظمة سواء ما يتعلق منها بالحقوق الدستورية التي يكفلها لهم دستور الدولة التي ينتمون اليها أم الحقوق التعاقدية التي مصدرها قوانين ونظم التعاقد كما قدم الفصل تعريفا للصحة والسلامة العامة والرفاهية واستعرض المتطلبات الواجب توافرها لضمان نجاح برامج الصحة والسلامة والرفاه.

أسئلة الفصل الخامس عشر

س1: أكمل الفراغات الآتية بما يناسبها:

1- يمكن تصنيف حقوق العاملين التي لابد للمنظمة من مراعاتها إلى ثلاثة أصناف هي 1..... 2..... 3.....

2- من بين أهم الحقوق الإنسانية التي يتوقع العاملون أن يعاملوا بها من قبل الإدارة هي 1.....2.....3..... .

3- إن أغلب المعاجم تُعرِّف الرفاهية على أنها ..... وهكذا فان كل من ..... و..... تعد بشكل محدد جانباً لرفاهية الموظف.

4- هناك نوعان من المنافع التي تعود على الفرد من جراء توفير تسهيلات الرفاه وهما: 1..... 2.....

س2: تكلم عن أهم أنواع الحقوق الدستورية للعاملين سواء تلك التي يكفلها لهم دستور الدولة باعتبارهم مواطنين أم ما تنص عليه قوانين العمل والخدمة المدنية مسترشدا في هذا المجال بالدستور العراقي.

س3: من بين الحقوق الإنسانية للعاملين حق (حرية الكلام) وضح المقصود بهذا الحق وكيفية استخدامه بشكل نظامي من قبل العاملين.

س4: تكلم عن أهم الطرق التي يمكن للإدارة بوساطتها أن تتحمل مسؤولياتها في تنفيذ برامج الصحة والسلامة والرفاهية.

س5: من هي الجهات التي يقع على عاتقها تطبيق برامج الصحة والسلامة والرفاهية في المنظمة؟

س6: أذكر أهم المتطلبات التي يجب توافرها لضمان نجاح برامج الصحة والسلامة والرفاهية في تحقيق أهدافها.

الفصل السادس عشر

إنضباط العاملين Staff discipline

أهداف الفصل

من المؤمل أن الطالب بعد دراسته واستيعابه لمفردات هذا الفصل أن يكون قادرا على:

- توضيح مفهوم إنضباط العاملين.
- أستعراض المداخل الأساسية لأنظمة انضباط العاملين في المنظمات.
- تبيان الإجراءات الوقائية في نظام الانضباط والتي يمكن أن توفر للمنظمة وللعاملين الكثير من الجهد والوقت.

تمهيد

تؤثر خصائص العاملين في مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على اعتبار أن المورد البشري، هو الذي يحدد الأهداف ويرسم الإستراتيجيات وينفذ الخطط. لكن هذه الخصائص، قد لا تكون متطابقة تماما مع ماتريده وتتمناه إدارة المنظمة. ففي ميدان العمل أشكال عديدة من السلوكيات السلبية او غير المرغوب فيها كالعدوانية وكثرة الغياب، وسوء الأداء والسـرقة، وإفشاء أسرار المنظمة، واستخدام أموالها وممتلكاتها للأغراض الشخصية إلى غير ذلك.

ومثلما تضع المنظمة حوافز لتعزيز السلوك الايجابي المرغوب فيه تضع أيضا مجموعة من القواعد والإجراءات لمعالجة السلوك السلبي غير المرغوب فيه يطلق عليها "نظام انضباط العاملين"، وهو ماسيتم توضيحه في هذا الفصل.

أولا: مفهوم إنضباط العاملين Concept of Employees Discipline:

يقصد به التزام العاملين بقواعد السلوك والعمل، أو ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة داخل بيئة العمل.

فإدارة المنظمة تضع عادة مجموعة من القواعد تهدف إلى توضيح الإطار العام للسلوك الذي يجب أن يلتزم به العاملون في المنظمة وما يترتب على مخالفة هذه القواعد والخروج عنها من عقوبات قانونية.

فانضباط العاملين إذن عبارة عن حوافز سلبية تلجأ اليها الإدارة لغرض تنبيه العاملين إلى أخطائهم ومحاسبتهم عليها وردعهم عن تكرارها أملا في تقوية دوافعهم نحو العمل وتشجيعهم على التمسك بالضوابط المحددة.

ثانيا: مداخل الانضباط (Discipline Approaches):

القواعد الانضباطية أو التأديبية، هي جزء من بيئة المنظمة ومناخها التنظيمي لذا فهي تخضع للتغيير والاختلاف من وقت لآخر ومن منظمة لأُخرى...وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى ثلاثة مداخل أساسية لأنظمة انضباط العاملين وهذه المداخل هي:

1- المدخل التصحيحي (Corrective Approach) :

وهو مدخل تأديبي يجسد أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة من حيث أن الفرد بطبيعته كسول لا يعمل بجد وإخلاص إلا تحت الضغط والتلويح بالعقاب. وعلى هذا الأساس يرى هذا المدخل أن القواعد الانضباطية أداة بيد الإدارة الرشيدة تستخدمها لتحسين سلوك العاملين المخالفين للمعايير التنظيمية ولثني الآخرين عن الإتيان بسلوك مماثل عن طريق بث الخوف فيهم. ومن أبرز العقوبات التي يتبناها هذا المدخل هي :

- الإنذار الشفوي عند ارتكاب العامل مخالفة بسيطة، والإنذار التحريري إذا كرر العامل المخالفة خلال الفترة المحددة لتجاوز المشكلة في الحالة الأولى .

- الخصم المؤقت من الراتب عند تكرار الخطأ عن قصد وتعمد .

- إيقاف العلاوة السنوية .

- تنزيل الدرجة الوظيفية .

أما إذا كانت المخالفات خطيرة كتدمير جزء من ممتلكات المنظمة بتعمد أو السرقة أو التزوير.... وغير ذلك، فهناك الإيقاف الوقتي عن العمل وهناك الإيقاف النهائي (الفصل) والمحاكم القضائية.

2- المدخل الوقائي (Preventive Approach) :

يستند هذا المدخل إلى فكرة أساسية خلاصتها إن أسلم الطرق في إدارة شؤون العاملين وتقليص مشكلاتهم هو بناء مناخ وقائي يقيهم من فرض الجزاءات عليهم من قبل إدارة المنظمة. ومن أنواع الممارسات الإدارية التي يمكن أن تساعد على إيجاد وتنمية هذا المناخ ما يأتي :

أ- إيجاد نوع من التلاؤم بين الموظف والوظيفة من خلال نظام فعال للاستقطاب والاختيار والتعيين.

ب- ألاهتمام بتوجيه العاملين وتدريبهم.

ت- التحديد الواضح للسلوك الوظيفي السليم ووضع القواعد الخاصة به ونشرها بين العاملين.

ت- بناء نظم اتصالات متبادلة تتيح للعاملين نقل آرائهم لرؤسائهم وطرح مشكلاتهم عليهم.

3- المدخل الايجابي (Positive Approach) :

لا تؤدي العقوبات في العديد من المواقف إلى تعديل وتغيير السلوكيات، غير المرغوب فيها، فضلا عن أن العقوبات قد تُعلِّم الأفراد الخوف من المشرفين وتشجعهم على خداعهم بدلاً من تصحيح السلوكيات.

لذا إن العديد من المنظمات استبدلت نظام العقوبات بنظام (الانضباط الايجابي) ففي هذا المدخل يتم تصحيح السلوك غير السليم للموظف أو العامل عن طريق قيام الإدارة بمساعدته على تحمل مسؤولية تصرفاته، ومنحه الفرصة لتصحيح سلوكه من خلال تبصيره بأخطائه السابقة ومناقشته في خطة التغيير الايجابي في سلوكه من خلال التعاون المشترك بينهما قبل لجوئها إلى اتخاذ عقوبات صارمة بحقه على اعتبار أن ذلك يسهم بشكل فاعل في خلق الولاء التنظيمي المتين لدى العاملين تجاه المنظمة كما سيساهم في صيانة الموارد البشرية وتطويرها في الأمد البعيد.

ولتبني هذا المدخل ينصح المختصون بإدارة الموارد البشرية بأتباع الخطوات الآتية:

أ- وضع القواعد التي تحدد معايير السلوك أو الأداء المطلوب التي يعُّد تجاوزها مخالفة تستحق توقيع الجزاء.

ب- توعية العاملين بهذه القواعد وإجراءاتها الرئيسة وما يطرأ عليها من تعديل.

ج- تحديد الجهة المسؤولة عن انضباط العاملين في المنظمة.

د- الحصول على معلومات دقيقة عن أداء العاملين من خلال وجود نظام دقيق لتقويم الأداء.

هـ - تطبيق العقوبات بشكل تدريجي يتصاعد مع تكرار المخالفة كأن يبدأ بالتنبيه ثم الإنذار الشفهي فالانذار المكتوب وهكذا.

و - الثبات في تطبيق النظام على العاملين جميعاً وبالمعايير نفسها والابتعاد عن الميول الشخصية إزاء الشخص المخالف.مراعاة الموضوعية في اتخاذ قرار العقوبة ضمانا لتوازن العقوبة مع الجرم، أو الخطأ الذي ارتكبه العامل.

ثالثا: الإجراءات الوقائية في نظام الإنضباط:

الوقاية بلا شك خير من العلاج، وهي صمام الأمان الذي يوفر للمنظمة والعاملين فيها الكثير من الجهد والوقت والأموال، وهي عوامل لاغنى عنها في مجال النمو والتقدم وتحقيق الأهداف المنشودة. وبهدف تجنب الانحرافات في سلوكيات العاملين، لابد من التركيز على الوظائف الآتية في إدارة الموارد البشرية:

1- اختيار العاملين على وفق معايير التوافق بين كل من الخصائص الوظيفية ومتطلبات المنظمة.

2- جمع المعلومات عن المتقدمين للوظائف من حيث خصائصهم واستعدادهم وقدراتهم وسلوكياتهم.

3- المقابلات المتعددة من قبل أشخاص ذوي خبرة ومعرفة في كيفية مقابلة المتقدمين لتقليل التحيز الذي يقود إلى قرارات غير سليمة في الاختيار.

4- ألاعتماد على برامج الاتصالات والعلاقات والتدريب الموجهة للعاملين الجدد بغية إعدادهم وإرشادهم مسبقا لما هو مطلوب منهم وماهو متوقع أن تكون عليه سلوكياتهم.

5- تدريب المشرفين على أسلوب التعامل مع المواقف المختلفة لتقليص الفجوة بينهم وبين العاملين.

6- تصميم الوظائف بدرجة عالية من المرونة لاستيعاب أية متغيرات في حاجات العاملين وتمنحهم فرص النمو والتطور.

7- تحديد المعايير المقبولة في تقويم أداء العاملين ومحاولة مناقشة الجوانب السلبية من أدائهم من خلال الجلسات المشتركة بينهم وبين المشرفين للوصول إلى الحلول الممكنة لتجاوزها.

8- توثيق نتائج التقويم لكل عامل مع كافة الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لحماية الإدارة من أيه شكاوى أو إدعاءات مستقبلية من قبل العاملين على أن تُحَدد أساليب الاستئناف أو التمييز الذي قد يمارسه العاملون على القرارات التي يشعرون تجاهها بالغبن أو عدم العدالة.

9- توضيح أُسُس وإجراءات تحديد الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية للعاملين.

الخلاصة

إشار الفصل إلى وجود نظام لانضباط العاملين يهدف إلى معالجة السلوك غير المرغوب فيه من قبل الافراد العاملين وبين المداخل الأساسية لأنظمة الانضباط وهي (المدخل التصحيحي،المدخل الوقائي،المدخل الايجابي)، وأكَّد الفصل على أهمية الاجراءات الوقائية للحيلولة دون وقوع الانحرافات انطلاقاً من مبدأ (الوقاية خير من العلاج) وبما يوفر على المنظمة والعاملين الكثير من الجهد والوقت والأموال ويسهم في تحقيق الأهداف.

أسئلة الفصل السادس عشر

س1 وضح مفهوم إنضباط العاملين وعدد المداخل ألاساسية لانظمة أنضباط العاملين.

س2 إشرح بالتفصيل مضمون المدخل الوقائي لانضباط العاملين مستعرضا أهم الممارسات الادارية التي يمكن أن تساعد على تنمية هذا المدخل.

س3 ما هي أهم الخطوات التي ينصح بها متخصصون في إدارة الموارد البشرية باتباعها لتبني المدخل الايجابي لانضباط العاملين؟

الفصل السابع عشر
نظام معلومات الموارد البشرية وتطبيقاته
Human resources information system and its applications

أهداف الفصل

من المؤمل بعد دراسة الطالب لمفردات هذا الفصل واستيعاب مضامينه الفكرية ان يصبح قادراً على:

- توضيح مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته للمنظمة.
- التعرف على العناصر الأساسية المكونة لنظام معلومات الموارد البشرية، وخصوصية نظام معلومات الموارد البشرية والجوانب الأخلاقية والأمنية الواجب مراعاتها في استخدامه.
- توضيح المزايا التي تحققها تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في ادارة انشطة الموارد البشرية في المنظمة مثل (التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، ادارة الاداء، التدريب، التعويضات).

تمهيد

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تقوم بأنشطتها ومهامها بفاعلية وكفاية، إلى إتخاذ عدد كبير من القرارات التي تعتمد على معلومات يجب أن تكون دقيقة وبسيطة ويمكن الوصول اليها بسرعة واستخدامها بسهولة. وهذا بدوره يتطلب أن يتوافر لها نظام معلومات بشرية متطور يتلاءم مع طبيعة التطورات الجذرية الحاصلة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية، نظام قادر على مواجهة التحديات ومساعدة الادارة في اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بادارة الموارد البشرية، أم تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة ويساهم في تقليل التكاليف وتوفير الوقت. وفي هذا الفصل سنتناول نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته وخصوصيته. ويعد نظام المعلومات من التطبيقات الإدارية الحديثة التي تستخدم من قبل المنظمات المختلفة لغرض بناء قاعدة بيانات تستفاد منها المنظمة في أنجاز أعمالها المختلفة، ويعتمد نظام المعلومات على الانظمة الحاسوبية المتكاملة في بناء تلك القواعد، وفي مجال الموارد البشرية فأن نظام المعلومات يعتبر من الامور المهمة لغرض بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، وتستفاد المنظمة من النظام في مجال عملية الاستقطاب وتحديد أحتياجات المنظمة من القوى العاملة في المستقبل.

أولا: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية :

Concept of Human Resource Information System

- يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية:

- نظام آلي لجمع وتخزين المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وأستخراجها.

- النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة يمكن الافادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بتلك الموارد كالتدريب والتحفيز والترقية والتنقلات وغير ذلك.

- نظام ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب .

- نظام مصمَمَ للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفاعلية وكفاية إستخدام المورد البشري ورفع مستوى ادائه في تحقيق اهداف المنظمة .

يلاحظ من التعاريف المذكورة آنفا بأن المحصلة النهائية لنظام معلومات الموارد البشرية هي "توفير المعلومات عن هذه الموارد وإعادة إستخدامها من قبل المديرين" وإن الأساس في توفير هذه المعلومات هو بناء قاعدة بيانات (Data Base)، تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج.

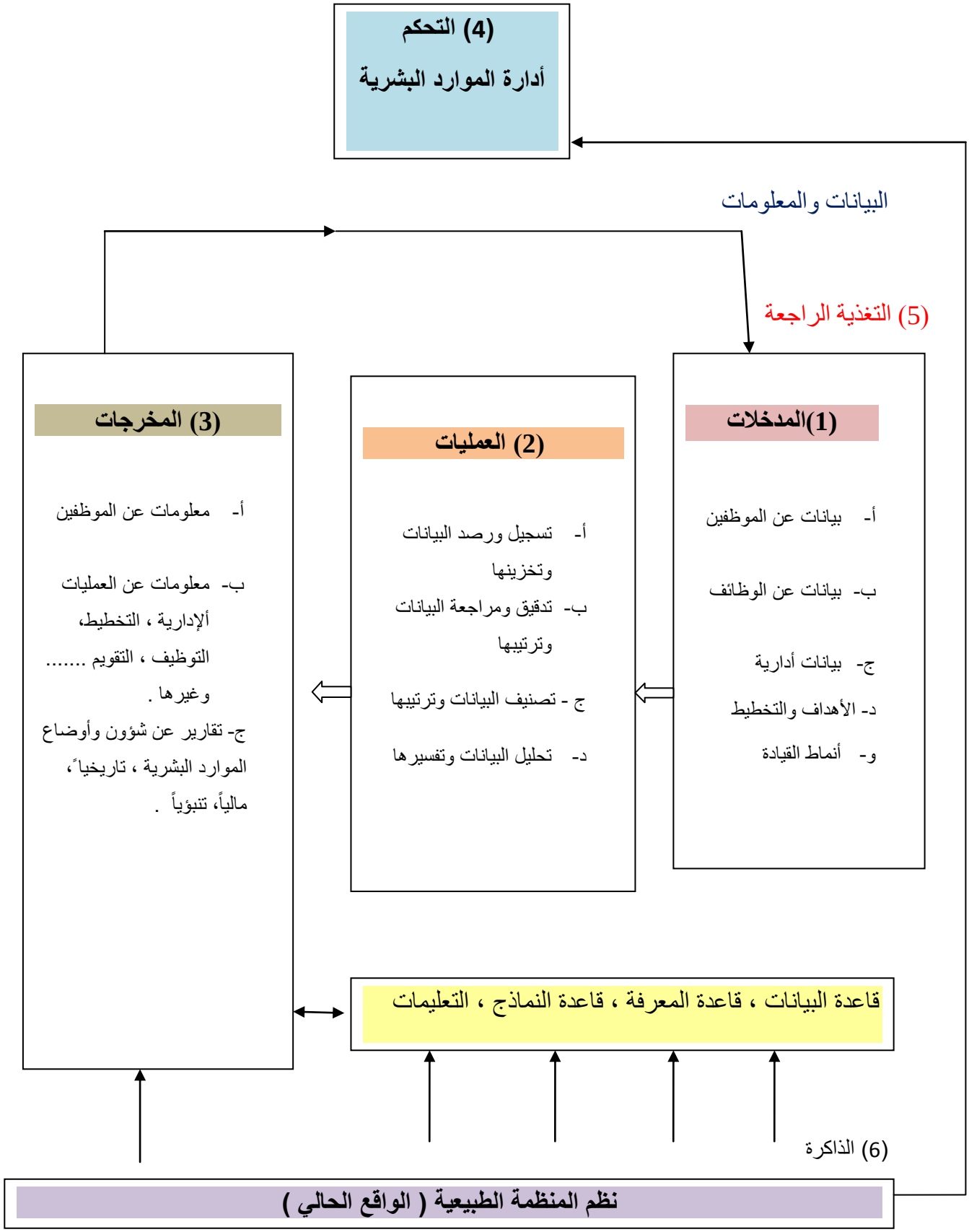
ثانيا: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

Compenents of Human Resource Information System

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية، من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر رئيسة هي:

المدخلات، العمليات، المخرجات، التحكم، التغذية العكسية والذاكرة. ويمكن توضيح محتوى كل عنصرمن تلك العناصر في الشكل (20) .

شكل (20) مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



ثالثا: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

Importance of Human Resource information System

تحقق نظم معلومات الموارد البشرية للمنظمات مزايا عديدة من أهمها:

1- خزن واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.

2- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.

3- السرعة في إنجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية إلى سرعة عملية إتخاذ القرارات ودقتها.

4- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الادارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة ومن اهمها المعلومات المتعلقة بتقويم الأداء.

5- الكشف عن أي تَغيُرات للموارد البشرية في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وبذلك تمكن الادارة من الاعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاية.

6- تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية وبين الادارات الأُخرى في المنظمة.

7- تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية من رأس المال البشري والفكري واستثماره لزيادة الابداع والابتكار.

رابعا: خصوصية نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:

Privacy of Human Resource Information System

أسهمت الحواسيب الحديثة في جعل عمليات خزن وتكامل المعلومات الممكنة فنيا واقتصاديا وتبادلها واسترجاعها سريعة وسهلة. لكن لهذه الامكانيات الهائلة التي يمتلكها الحاسوب تأثير سلبي في "حق الخصوصية الفردية" Individual Privacy Right فالمعلومات الشخصية للموظفين التي تخزن في قاعدة البيانات المركزية قد تكون عرضة للكشف وللسرقة ولسوء الاستخدام مما يعني إعتداء غير قانوني على حرمة الأفراد والاساءة إلى سمعتهم، وقد ازداد الدخول إلى خصوصيات الموظفين مع انتشار إستعمال الانترنت وشبكات العمل (Net Works).

ويجب على إدارة الموارد البشرية الأخذ بنظر الاعتبار موضوع المحافظة على خصوصية الأفراد العاملين وعدم التفريط بها انسجاما مع الاعتبارات القانونية والاخلاقية في إستخدامات نظم معلومات الموارد البشرية. ومن أجل أن تكون تلك النظم فعالة، يجب أن تحدد إدارة المنظمة القضايا ذات الخصوصية وتَعِّد سياسة واضحة في هذا المجال لجعل هذا النظام عاملاً ايجابياً في تعزيز العلاقات بين الموظفين بدلاً من حالة عدم الثقة الناجمة عن حساسية المعلومات الشخصية. ومن أجل ذلك لابد ان تُعْهَد

إدارة أنظمة معلومات الموارد البشرية وأن تُحَرَرَ البيانات الموَّثَقة فيها إلى الاشخاص المخولين والموثوق فيهم، وأن تُوَفَر المنظمة السيطرة الكافية على امنية المعلومات وأن تراعي الآتي:

1- **إعتبارات إدارية:** مثل من هو المفوض باستخدام الحاسب الشخصي، والتدقيق لمعرفة من يدخل النظام ومتى.

2- **أمن مادي:** مثل تصريحات الدخول إلى أماكن الحواسيب.

3- **أمن معلومات:** كاغلاق الأقراص الصلبة (Hard Disk) ، والملاحق المعدنية ، وتدابير وقائية لأمن شبكة المعلومات.

خامساً: تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

Applications of Human Resource Information System

توجد تطبيقات عديدة لنظم معلومات الموارد البشرية واهمها الآتي:

1 - تطبيقات التخطيط للموارد البشرية:

Human Resource Planning Applications

هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما: تخطيط الاحلال (التعاقب)، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (كماً ونوعاً).

وتخطيط الاحلال (التعاقب) يتعلق بالبدلاء الذين تعدهم ادارة الموارد البشرية لشغل المواقع الوظيفية الشاغرة بسبب التقاعد والترقية والتنقلات وترك الخدمة والوفاة والتوسع في النشاطات وغيرها. لذلك لابد ان تكون هناك ملفات عديدة منها:

ملف بالعاملين مصنفين حسب الوظائف والدرجات الوظيفية والجنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة والتدريب، وملف خاص بتحليل قوة العمل الحالية وحركتها ومعدلات الدوران وغيرها .

إن الملفات الخاصة بالعاملين وحركتهم توفر المعلومات الآتية:

1- عدد العاملين الذين ستفقدهم المنظمة مستقبلا لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والاستقالة والنقل.... وغيرها.

2- عدد التعيينات الجديدة وكذلك الترقيات والتنقلات بين إدارات المنظمة وأقسامها.

3- عدد العاملين وتخصصاتهم الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.

لذلك فان نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بفاعلية سواء أكانت هذه القرارات لملء الشواغر الموجودة في المنظمة أو لاعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يوجد فيها فائض الى الوظائف التي تعاني من وجود عجز او نقص في الموظفين.

2 - تطبيقات التوظيف Staff Application:

تتضمن هذه التطبيقات كل من عملية إستقطاب الأفراد، والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة لهم من خلال ضغط المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية وكما يأتي:

1- استرجاع المعلومات الخاصة بإسم المتقدم للوظيفة وعمره ومؤهله الدراسي وحالته الأُسرية وأية مؤشرات أُخرى عنه.

2- توثيق الاجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب والإختيارمثل (الاعلانات،المقابلات،الاختبارات...وغيرها) وتوفير المعلومات الأساسية للقائمين بها.

3- توثيق البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوافرة وأوصافها والشروط المطلوب توافرها في من سيشغلها.

4- توفير المعلومات عن نتائج المقابلات والاختبارات التي أُجريت للمتقدمين وترشيح الذين يملكون أعلى المهارات لسد الشواغر بهم.

5- توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الاستقطاب وتحديد تكاليف الاعلانات عن الوظائف الشاغرة.

6- زيادة معايير الاختبار سواء أكانت موضوعية مرتبطة بالعمل أم ذاتية تتعلق بالسمات الشخصية للمتقدمين.

7- مساعدة المديرين في تحديد مصادر الاستقطاب التي تُهيء أكثر العاملين نجاحا عند ظهور حاجة جديدة لهم في المستقبل.

3 - تطبيقات أدارة الأداء:

Performance Management APPlications

من الممكن خزن معلومات عن معايير تقويم أداء العاملين ونتائجه في قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأداء، وهذه التطبيقات تساعد الادارة في ربط أنظمة التقويم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل الناجمة عن الفروقات في مستوى الاداء الفعلي قياسا بالمعايير المحددة ليتسنى لإدارة الموارد البشرية تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض مستوى الأداء.

4- تطبيقات التدريب Training Applications:

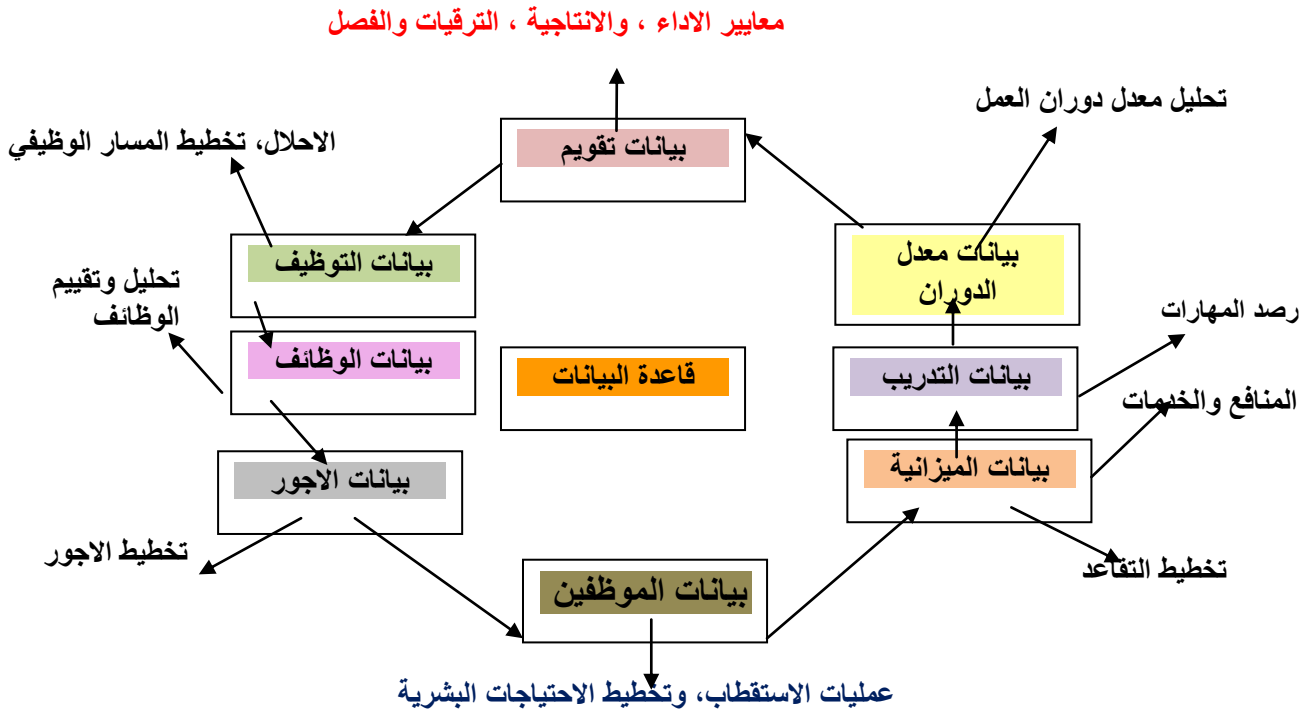
تستخدم تطبيقات التدريب بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة بادارة التدريب والمتضمنة، عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى البرنامج التدريبي، كلف التدريب، مهارات المشاركين والنشاطات التدريبية الضرورية لهم...وغيرها. فضلا على ذلك تتضمن هذه التطبيقات بيانات حول البحوث والمجالات العلمية والمصادر المعرفية لمساعدة المتدربين في تعلمهم وإطلاعهم على أحدث المستجدات العلمية، وكذلك

بيانات عن نتائج ومعايير تقويم برامج التدريب للافادة منها في الخطط التدريبية المستقبلية ومعرفة الجدوى الاقتصادية من الاستمرار فيها.

5 - تطبيقات التعويضات Compensation Applications:

تتضمن التطبيقات الخاصة بالتعويضات نتائج تقويم الوظائف وتحديد الاجور والرواتب المناسبة لكل وظيفة فضلاً على تحديد الحوافز والفوائد والامتيازات المستحقة. وبذلك توفر هذه التطبيقات للادارة معلومات حول حدود الرواتب وتغيرها من مدة لاخرى وكذلك معدلات الدفع وإجمالي الرواتب المدفوعة (شهرياً أو سنوياً) ، ولذلك فهي مهمة للتخطيط المستقبلي سواء للزيادات في معدلات الدفع أم لتقليل الكلف والتخلص من المدفوعات غير الضرورية، كما أنها تساعد الادارة في تحديد الوظائف التي تكون رواتبها أعلى أو أقل من الرواتب المدفوعة للوظائف المماثلة في المنظمات المنافسة .

ويوضح الشكل (21) كيف يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية أن يساعد في الوصول إلى المعلومات التي تسهل إتخاذ القرارات وحل المشكلات في التطبيقات المختلفة لانشطة الموارد البشرية.



شكل (21) قاعدة بيانات الموارد البشرية وتطبيقاتها في إدارة أنشطة الموارد البشرية في المنظمة

الخلاصة

نظراً لأهمية الوقت من حيث كونه ثروة لايمكن التفريط فيها، وبما إن التطبيقات الحاسوبية ونظم المعلومات واحدة من الأساليب المساهمة في صيانة وقت المديرين من خلال إنجاز العمليات بالسرعة والدقة التي تساعدهم في صناعة القرارات، فان هذا الفصل ذو أهمية في التعريف بنظم معلومات الموارد البشرية التي أصبحت من بين الوسائل الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق المزايا التنافسية فقد تمت مناقشة الموضوع من خلال عرض المفاهيم الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية وأهميته ومكوناته وخصوصية إستخدامه، كما تضمن الفصل أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في نشاطات التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، أدارة الاداء فضلا عن تحديد الرواتب والاجور والحوافز وغيرها من التعويضات المدفوعة للافراد العاملين .

أسئلة الفصل السابع عشر

س1: أوضح مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته للمنظمة.

س2:ما هي العناصر الرئيسة التي يتكون منها نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمله؟ إعط بعض الأمثلة لمحتوى كل عنصر منها.

س3: تكلم بايجاز عن خصوصية نظام معلومات إدارة الموارد البشرية والجوانب الاخلاقية والأمنية التي يجب مراعاتها في استخدامه.

س4: ماهي المعلومات التي يمكن أن توفرها تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التخطيط للموارد البشرية؟

س5: وضح مساهمات نظام معلومات الموارد البشرية في أستقطاب الموارد البشرية وتعيينها في الوظائف المناسبة لمؤهلاتها.

س6: ماهي المزايا التي يحققها تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال تدريب الموارد البشرية؟

س7: كيف يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في احتساب ومنح التعويضات المناسبة للافراد العاملي.

المصطلحات العلمية

ت	المصطلح العربي	المصطلح الانكليزي
1	دوافع	Motives
2	حوافز	Incentives
3	حوافز العمل	Work Incentives
4	تقييم الوظيفة	Job Evaluation
5	الترتيب البسيط	Simple Ranking
6	طريقة التصنيف	Grading System
7	طريقة النقاط	Points System
8	مقارنة العوامل	Factors Comparison
9	الأجر على أساس الزمن	Time Wage
10	الأجر حسب الوحدات المنتجة	Piece Rate Wage
11	الدفع على أساس المهارة	Skill-Based Pay
12	حقوق العاملين	Empoyees' Rights
13	نظام الانضباط	Discipline System
14	سلامة	Safety
15	حقوق دستورية	Statutory Rights
16	حقوق تعاقدية	Contractual Rights
17	حقوق إنسانية	Humanities Rights
18	حرية الكلام	Free Speech
19	الصحة،السلامة والرفاهية	Health, Safety and Welfare
20	صحة جسدية	Physical Health
21	صحة ذهنية	Mental Health
22	مداخل	Approaches
23	تصحيحي	Corrective
24	وقائي	Preventive
25	إيجابي	Positive
26	نظام معلومات الموارد البشرية	Human Resource Information System
27	أهمية	Importance
28	خصوصية	Privacy
29	تطبيقات التخطيط	Planning Application
30	تطبيقات التوظيف	Staff Applications
31	إدارة الأداء	Performance Management
32	تطبيقات التدريب	Training Applications
33	تطبيقات التعويضات	Compensation Applications

المحتــويات

ت	الفقرة	رقم الصفحة
1	المقدمة	3
2	الفصل الاول /مقدمة عامة في إدارة الموارد البشرية	4
3	اسئلة الفصل الاول	13
4	الفصل الثاني /بيئة إدارة الموارد البشرية	14
5	اسئلة الفصل الثاني	20
6	الفصل الثالث /تحليل الوظائف وخصائصها وأساليبها وخطواتها	21
7	اسئلة الفصل الثالث	28
8	الفصل الرابع / وصف الوظيفة	29
9	اسئلة الفصل الرابع	34
10	الفصل الخامس / تخطيط الموارد البشرية	35
11	اسئلة الفصل الخامس	42
12	الفصل السادس / اساليب تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية	43
13	اسئلة الفصل السادس	50
14	المصطلحات العلمية	51
15	الفصل السابع /استقطاب الموارد البشرية	53
16	اسئلة الفصل السابع	62
17	الفصل الثامن/ اختيار الموارد البشرية	63
18	اسئلة الفصل الثامن	73
19	الفصل التاسع / تقويم اداء العاملين	74
20	اسئلة الفصل التاسع	81
21	الفصل العاشر / طرق تقويم اداء العاملين	82

22	اسئلة الفصل العاشر	96
23	الفصل الحادي عشر/ طبيعة التخطيط المهني	97
24	اسئلة الفصل الحادي عشر	107
25	الفصل الثاني عشر / التدريب	108
26	اسئلة الفصل الثاني عشر	117
27	المصطلحات العلمية	118
28	الفصل الثالث عشر/ دوافع العاملين وتحفيزهم	120
29	اسئلة الفصل الثالث عشر	129
30	الفصل الرابع عشر/ اجور ورواتب العاملين	130
31	اسئلة الفصل الرابع عشر	143
32	الفصل الخامس عشر/ حقوق العاملين والسلامة العامة	144
33	اسئلة الفصل الخامس عشر	151
34	الفصل السادس عشر/ انضباط العاملين	152
35	اسئلة الفصل السادس عشر	156
36	الفصل السابع عشر / نظام معلومات الموارد البشرية وتطبيقاته	157
37	اسئلة الفصل السابع عشر	165
38	المصطلحات العلمية	166
39	المحتويات	167