

إدارة الموارد البشرية

تأليف

د. فيصل حسونة

دار أسامة للنشر والتوزيع

عمان - الأردن

الناشر

دار أسامة للنشر والتوزيع

الأردن - عمان

• هاتف: 5658252-5658253.

• فاكس: 5658254

• ص. ب : 141781

• Email: darosama@wanadoo.jo

حقوق الطبع محفوظة للناشر

الطبعة الأولى

2008

المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ولا عجب عندما نسع أن ارتفاع أرباح شركة ما ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك، فالموارد البشرية يسكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم الناسي.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل، والتنظيم، والمنافسة الشرسة التي أفرزتها اتفاقيات الجات والتكتلات الإقليمية والشركات متعددة الجنسيات، تمثل هذه التطورات ميزات مقدرة للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبوقة للإدارة العربية في قطاع الأعمال والقطاع العام على حد سواء، ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أن من بين عوامل النجاح الأساسية، يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع، ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً، وتتبع أهمية هذا الكتاب من سعيه لتمكين القيادات العربية من النظر إلى رأسمالها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر

إدارة الموارد البشرية

من المردود من معارف وقدرات وإبداعات ما صار يعرف برأس المال الفكري (Intellectual Capital)، واستغلال كل هذه القدرات لصالح المنشأة والفرد.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

(Human Resources Management)

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر:

أولاً - وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانياً - وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وشملت أنشطة رئيسية من أهمها:

- توصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

إدارة الموارد البشرية

ويمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب:

أورد العلاق في معجمه تعريفاً لإدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم، وأورد الخزاسي تعريفاً لها بأنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة، أما نيجرو Nigro فيرى أنها (فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والمطاء)، وذكر حنفي بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور.

أما التعريفات التي أوردها الكتاب الأجنبي فهي:

فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالمشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتمويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

CHRUDEN & SHERMAN: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مروضيهم بفعالية أكثر.

SMITH .G&GRANT.J: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تستل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت. وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتفوييم والحوافز المالية والمعنوية.

الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

- توصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور.
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الصحية للعاملين.
- الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
- تدقيق الموارد البشرية.
- تقييم الأداء للعاملين بالمنظمة أو التشكيل الإداري.

التكامل في إدارة الموارد البشرية:

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنشأة، فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعدها على تديير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء.

هناك أيضاً تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءة.

إدارة سياسات الموارد البشرية:

- الهدف:** بناء القدرات ورفع مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي في القطاع العام وتمكين الوزارات من تأهيل الكفاءات اللازمة وتطويرها من خلال:
- إعداد وتنفيذ سياسات جديدة للموارد البشرية تتسم بالشمولية والفعالية، تنفيذ إجراءات عمل حديثة.
 - تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات.
 - وضع خطط وبرامج لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
 - تقديم الدعم والمشورة الفنية في مجال إدارة الموارد البشرية لبناء القدرات في الوزارات والمؤسسات الحكومية.
 - بناء أنظمة معلومات للموارد البشرية.
 - إعداد وتنفيذ سياسات جديدة للموارد البشرية تتسم بالشمولية والفعالية، تنفيذ إجراءات عمل حديثة.
 - تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات.
 - وضع خطط وبرامج لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
 - تقديم الدعم والمشورة الفنية في مجال إدارة الموارد البشرية لبناء القدرات في الوزارات والمؤسسات الحكومية.
 - بناء أنظمة معلومات للموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية

- ضمان وجود العدد اللازم من الموظفين ذوي القدرات والمهارات المطلوبة في الوظائف المناسبة في الجهاز الحكومي يؤدون مهامهم بأداء عالي المستوى من خلال:
 - إعداد السياسات العامة لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
 - وضع وتطوير أنظمة وبرامج وإجراءات عمل حديثة وموثقة.
- نشر الوعي حول أفضل السياسات والبرامج المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في القطاع العام.
- وضع وتنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بحجم ونوعية الجهاز الحكومي وأسس الاستخدام الأمثل للقوى البشرية في الوظائف العامة.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- 1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
- 2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين وهنا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

- 3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
 - 4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
- وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

المرحلة الأولى - تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية:

- قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:
- 1- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
 - 2- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية - ظهور حركة الإدارة العلمية:

- من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:
- 1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة.. يتم اختيارهم.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور إن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج نون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة - نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة - بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطُبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب

والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويسئل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة - ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوتورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة - ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

- في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.
- ساءت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن نوافع السلوك الإنساني للعاملين واثار العوامل على هذه

السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

- لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في السكينة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

- 1- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- 2- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- 3- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- 4- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- 5- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- 6- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- 7- السعي إلى تحقيق معاملة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة، حيث أن زيادة المقدره يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز .

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات).

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- 1- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
 - 2- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التفافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
 - 3- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:
- 1- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
 - 2- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين
 - 3- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مخيلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تمتفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنها نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج، ومن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل:

- 1- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
- 2- إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
- 3- بيئة العمل لا بد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تسمية واستغلال مهاراتهم.
- 4- برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
- 5- ونرى أن هناك عنصر خاسن وهو التغييرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRO والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم بل وتبني تنظيمات تجمعية مثل إتحاد العمال Labour Union والذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف، لذا نرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه.

وأورد الضحيان أن نائب وزير الإصلاح الإداري الكندي السيد شارليو (أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتباراً من 1990-2000 وسميت مشروع تطوير أداء الخدمة لعام 2000 وذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة وتخصصاً وحيادية وأن يعترف بها كأصل من أصول الإنتاجية في عملية

التنمية)، ولا عجب أن نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود في الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية، هذه الأربعة بنود هي المزايا والتمويضات ثم التدريب والتطوير ثم التوظيف بعد ذلك تكيف العاملين مع بيئة العمل.

بعد استعراض ما تقدم يتضح لنا أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج وفعال إنا ما أحسن استغلاله وتدريبه وهذا ما ساعد على تقدم الدول الكبار لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل وقامت بوضع الخطط الإستراتيجية لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية كما هو الحال في دولة كندا.

وبفضل اهتمام ماليزيا بالفرد انتقلت من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالمياً بين الدول المصدرة للتقنية العالية، وذلك بمعدل نمو سنوي يناهز الثمانية بالمائة وهو أحد أعلى المعدلات في العالم، كما بلغ الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد حوالي 3400 دولار أمريكي في عام 2003 مع توقعات تم تحديدها بـ 6000 دولار وفقاً للخطة الإستراتيجية الماليزية رؤية أفاق 2020.

لقد انطلقت السياسة التنموية الماليزية من اهتمامها بالإنسان الفرد من خلال الخطة الإستراتيجية رؤية أفاق 2020، والعمل على تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها، وتعميق الحرص الذاتي في كل فرد على تطوير الدولة مما يشعره بأنه عنصر فاعل وحقيقي في تجربة بلاده التنموية، فالهدف المركزي الرابع من برنامج الاستشراف المستقبلي الماليزي (رؤية 2020) هو تأسيس مجتمع قيمي كامل، يكون المواطنون فيه على درجة من التدين القوي والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة.

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

- 1- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- 2- عدد العاملين في المنظمة.
- 3- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة:

إن مضمون إدارة الموارد البشرية واحد في كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة وإن الفرق في الشكل وليس في الجوهر والمضمون. إننا يمكن القول أنه لا يوجد فرق في إدارة الموارد البشرية سواء كانت في إدارة الأعمال أو في الإدارة العامة حيث أن أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية واحد في كلا المجالين.

تخطيط المسار الوظيفي:

اختصاصات إدارة المسار الوظيفي:

- 1- وضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لمسميات ووظائف العاملين تتضمن صيغ التمكين والتدريب المطلوبة لهم.
- 2- متابعة الخدمة الوظيفية للعاملين وإعداد بطاقات المسار الوظيفي لهم.
- 3- إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسار الوظيفي وسعواتها واقتراح الحلول والمعالجات التطويرية لها.
- 4- تطوير أساليب وتقنيات العمل وتعميم النظم الإلكترونية فيها والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز.

مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة السليمة لتحقيقها. أو هو تلك العملية التي تؤدها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية. ومن هنا فإن أهداف تخطيط المسار الوظيفي هي: تحقيق توافق بين الفرد والوظيفة.

فوائد تخطيط المسار الوظيفي:

- تحقيق الفرص الملائمة للعمل.
- توفير فرص الترقية والتقدم.
- فتح آفاق وظيفية (رأسية وأفقية) يتحرك فيها الأفراد.
- استئثاره حماس الأفراد وتكثيف رغبتهم في العمل.
- إشباع الحاجات- النفسية والعقلية والاجتماعية- لدى العاملين.
- تقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخير.
- تحريك نوافع الأفراد نحو التقدم والتطور والنمو.
- تعميق خبرات الأفراد وتنويع مهاراتهم ومعلوماتهم.
- توسيع إمكانية استفادة المنظمة من العاملين.

أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.
- تخفيف القيود على حركة العمالة.
- التقليل من تقادم العمالة.
- تقليل تكلفة العمالة.

الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف:

- 1- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن... وأن هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.
- 2- إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلاشك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.
- 3- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلاً.

- 4- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- 5- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
- 6- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتناسي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أساهم للتقدم كلما زاد ولاهم وإخلاصهم للمنظمة.
- 7- إن المنظمات التي لا تلتقي شأنًا للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلًا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل.
- 8- إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج⁽¹⁾.

من يقوم بهذه الوظيفة:

- إدارة تطوير المسار الوظيفي.
- الرئيس المباشر.
- الفرد نفسه.

أساليب تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة:

- تقييم الأداء.

(1) د. مني علافي: إدارة الموارد البشرية، ص 522-523.

- مختبرات المسار الوظيفي.
- مراكز التقييم.
- بحوث الرضا.

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

- التأهيل.
- التنوير.
- سهام ذات تحدى.
- النقل.
- تجنب النقل إلى أسفل.
- النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة.
- الترقية.
- التقاعد المبكر.
- المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة.

تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي:

- التبصر بالأمال المستقبلية.
- التعرف على القدرات والمهارات الحالية.
- تحديد الفرق بين الآمال والقدرات.
- معالجة الفرق ومعرفة الحلول.

مفهوم التوظيف Recruitment Concept:

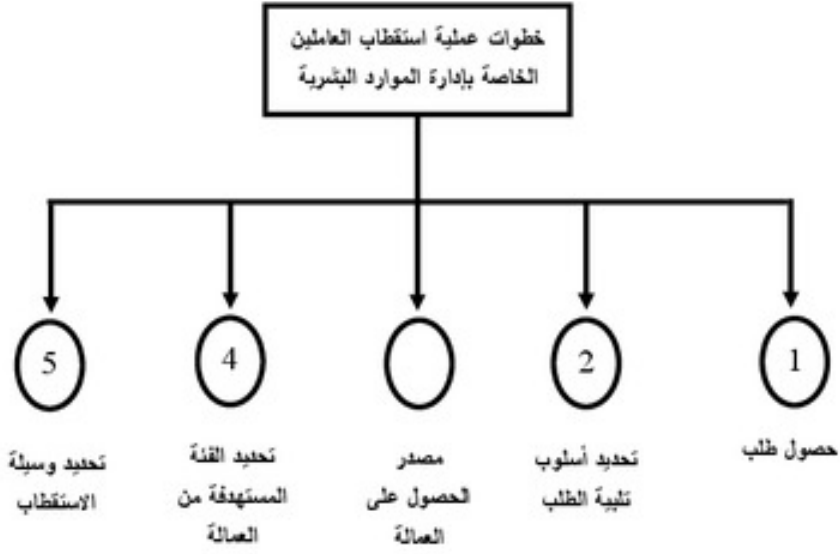
يعني التوظيف في ظل التنافسية التي تعمل في إطارها المؤسسات بشغل الوظائف بأفراد يتمتعون بمواهب ومهارات عالية.

وجميع سياسات وإجراءات التوظيف Recruitment Policy & Procedures

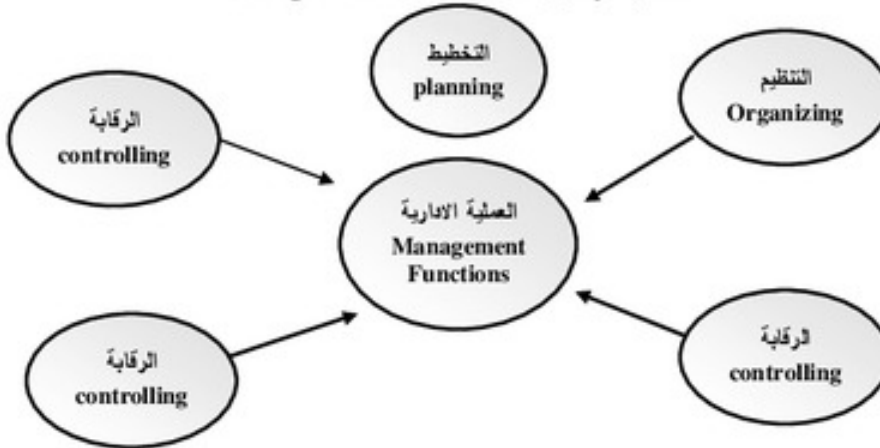
تصب في هدف واحد وهو:

إدارة الموارد البشرية

الحصول على الشخص المناسب للوظيفة لكي تحصل منه المؤسسة بصفة متواصلة وثابتة على معدلات عالية من الأداء والولاء.



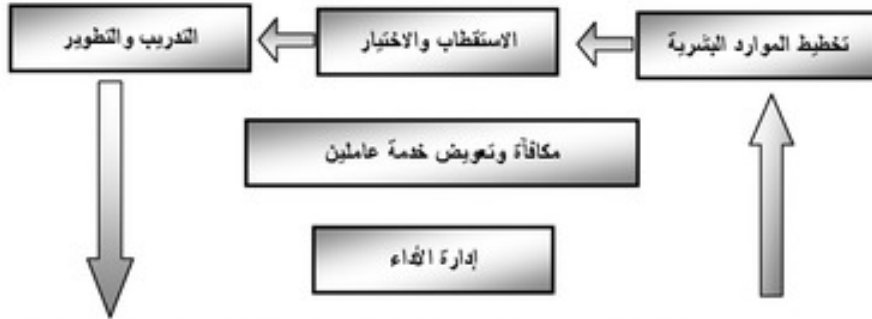
العملية الإدارية Management Functions



إدارة الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى: توفير القوى العاملة الملائمة كماً وكيفاً وتميئتها وتعويضها بما يحقق أهداف المنظمة. ولكي يتحقق هذا الهدف تمارس الموارد البشرية مجموعة من الوظائف المتكاملة:



وضع إستراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ومتماشية مع رؤيا Vision ورسالة Mission وأهداف Objectives المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشمل على القيام بالوظائف والمهام التالية:

التحليل الوظيفي	Job Analysis
الوصف الوظيفي	Job Description
نظام الاختيار والتعيين	Recruitment and Selection
نظام تقييم الأداء	Performance Appraisal
نظام التعويض والمكافأة	Compensation and Benefits System
تطوير الموارد البشرية	Human Resources Development
نظام تحفيز الموظفين	Motivation and Incentives
تخطيط الموارد البشرية	Human Resources Planning

إدارة الموارد البشرية

Authorities and Responsibilities	وضع الصلاحيات والمسؤوليات
Organization Structure	وضع وتحديث الهياكل التنظيمية
Health and Safety	وضع أنظمة السلامة
Employee Problem Solving	دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها

تخطيط الموارد البشرية HR Planning:

ويعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة.

الاستقطاب Recruitment:

عملية اجتذاب وإجراء العمالة المرغوبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة.

الاختيار Selection:

النشاط الخاص بالكشف عن أفضل المتقدمين عن طريق تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات ومقابلات التوظيف.

التدريب وتطوير المسار الوظيفي Training & Career Development:

عملية مستمرة ومخططة لإكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الايجابية، وتأهيلهم لمستقبل وظيفي أرقى.

التعويضات والمكافآت والخدمات Compensation:

النشاط الخاص بتعويض العاملين عما يقدمونه للمؤسسات في صورة أجر أساسي ومزايا عينية وتأمين اجتماعي وطبي... الخ.

إدارة الأداء Performance Management:

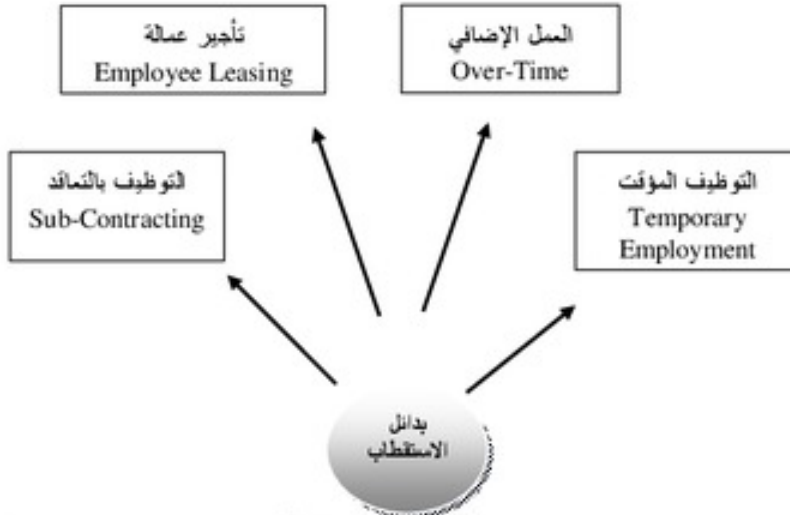
عملية إدارة وقياس أداء العاملين وتحديد إسهامهم للمنظمة وكذلك تحسين وتطوير أداء العاملين في المستقبل.

تعريف عملية الاستقطاب:

أولاً- الاستقطاب:

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للاندخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب الإعلان بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد المقابلات والاختبارات.

بدائل الاستقطاب (بدون التعيين)



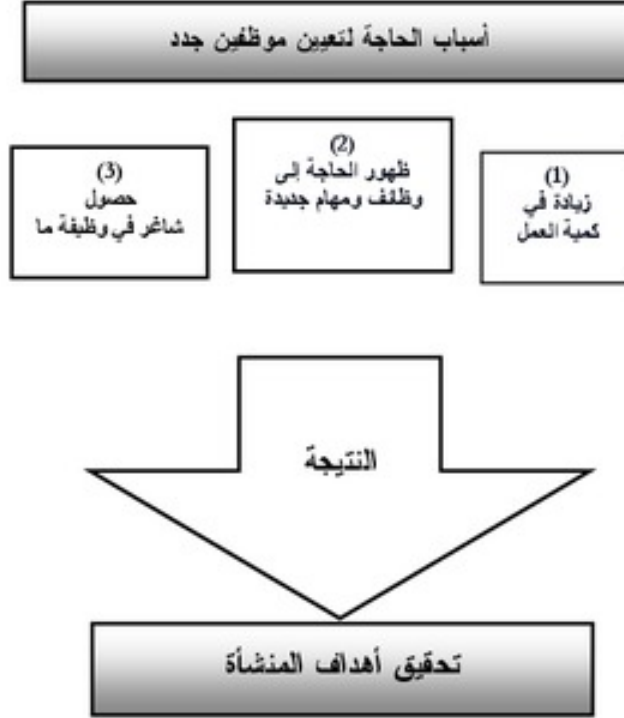
وتختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي: التوظيف وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة، هذه الخطوات تتضمن:

- توصيف الوظائف.

- تخطيط الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية

- توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين.



التحليل الوظيفي (الأعمال) Job Analysis:

تعريف التحليل الوظيفي:

يقصد بالتحليل الوظيفي (الأعمال) هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

خطوات عمل التحليل الوظيفي:

1- فحص الشركة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في الشركة.

- 2- تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي.
- 3- شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.
- 4- تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها.
- 5- اختيار الوظائف لعمل التحليل.
- 6- جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة.
- 7- تحضير الوصف الوظيفي Job Description.
- 8- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification.

أهمية (استخدامات) التحليل الوظيفي:

- يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية ومن أهم تلك الاستخدامات ما يلي:
- 1- تخطيط الموارد البشرية.
 - 2- التخطيط الوظيفي.
 - 3- التوظيف والاختيار.
 - 4- التطوير والتدريب.
 - 5- التعمير والمكافأة.
 - 6- تقييم الأداء والمتابعة الدورية لذلك.

طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي:

- 1- عن طريق المقابلة.
- 2- عن طريق الاستبيانات.
- 3- عن طريق الملاحظة.
- 4- عن طريق سجلات الأداء.
- 5- عن طريق تحليل وظائف بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة.

أبعاد تحليل الوظائف:

يتوفر لدينا بعد عملية التحليل بعدان أساسيان وهما:

- الوصف الوظيفي Job Description.
- المواصفات الوظيفية Job Specifications.

الوصف الوظيفي Job Description:

يعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة.

مفهوم توصيف الوظائف:

هو بيان مكتوب وفقاً لإطار أو نموذج معين يتناول تعريف تفصيلي بوظيفة محددة بغرض تقديم معلومات عن هذه الوظيفة من حيث التمييز والمسمى والمهام والواجبات والمدخلات والمخرجات وسطالبا شغلها وعلاقتها وسلطاتها وذلك وفقاً لما يحب أن يكون.

يعرف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها".

والوصف الوظيفي هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة وكذلك لمن يرفع تقاريره ويتضمن:

1- قسم خاص بطبيعة العمل Job Description: يتم تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وطبيعة العمل.

2- قسم خاص بمواصفات الوظيفة (شاغل الوظيفة) Job Specification: وهذا القسم يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

ويجب أن يتميز توصيف الوظائف بالدقة والخصوصية فكل وظيفة من الوظائف لها مقوماتها واحتياجاتها قد تختلف عن وظيفة أخرى في التفاصيل.

إن توصيف الوظائف ما هو إلا مرحلة ثانية بعد إعداد هيكل يناسب المنظمة وبعد ذلك يكون أهمية لوزن الوظائف ومن هنا يكون فاعلية الوصف المبني على ميزان دقيق للوظائف وموضوع في هيكل يناسب الشركة وهذا يؤدي إلى وجود إستراتيجية موارد بشرية قوية.

أهمية الوصف الوظيفي:

- 1- يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند عملية التوظيف.
- 2- يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند تقييم أداء الموظف.
- 3- يتم الرجوع للوصف الوظيفي في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع الموظفين.

استخدامات الوصف الوظيفي:

- أساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد.
 - المساهمة الدقيقة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
 - يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية.
- ويعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة، ويعرف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسئوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها"، ويستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية.

هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً، إن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

تصميم الوظيفة Job Design:

بعد الانتهاء من التحليل الوظيفي والانتهاء من وضع وصف وظيفي ومواصفات وظيفية دقيقة وبنوعية مميزة من الممكن أن تقوم المنظمة بالاستفادة من هذه المعلومات بحيث يتم إعادة تشكيل الوظائف، يستفاد من هذه المعلومات بشكل فعال في هيكلة عناصر الوظيفة والواجبات والسهام بشكل يتم تحقيق أداء مميز ورضا عالي جداً وبالتالي فإن تصميم الوظيفة يزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي يعمل على تخفيض التكلفة.

تعريف تصميم الوظيفة:

هي عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وتنتهي.

تصنيف الوظائف Job classification:

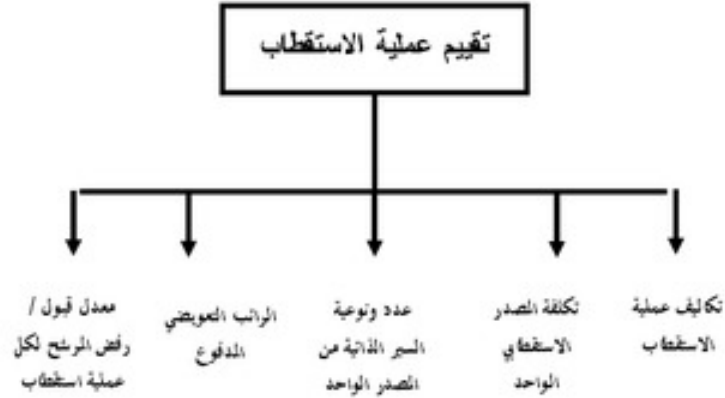
ينتج عن عملية التحليل الوظيفي اكتشاف تشابه بين كل من الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لبعض الوظائف مما يتطلب جمعها ووضعها في (فئة) واحدة على أساس التشابه في واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة بحيث تضم كل فئة مجموعة من الوظائف وعلى سبيل المثال هناك فئة الوظائف الإدارية والمالية والهندسية... الخ.

ويمكن استخدام تصنيف الوظائف في عدة مجالات ومن هذه الاستخدامات (تقييم الوظائف) أي تحديد قيمتها المالية ووضع هيكل الأجور والرواتب للوظائف في الفئة الواحدة.

معاملة قوى العمل كسوق عمل داخلي:

- الموارد البشرية الداخلية:

- 1- اعتماد سياسة واضحة بالامتناع عن التعيين من الخارج.
- 2- السماح لأي شخص بترشيح نفسه لإشغال أي شاغر يحدث.
- 3- الإعلان عن شروط إشغال كل وظيفة بشكل واضح.
- 4- الإعلان عن الشاغر بشكل كاف.
- 5- الالتزام بمنح الوظيفة للمتنافس الذي تتوفر فيه الشروط.
- 6- البحث من الخارج لا يبدأ إلا في حالة عدم وجود مؤهلين من الداخل.



التوظيف:

هو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لـ:

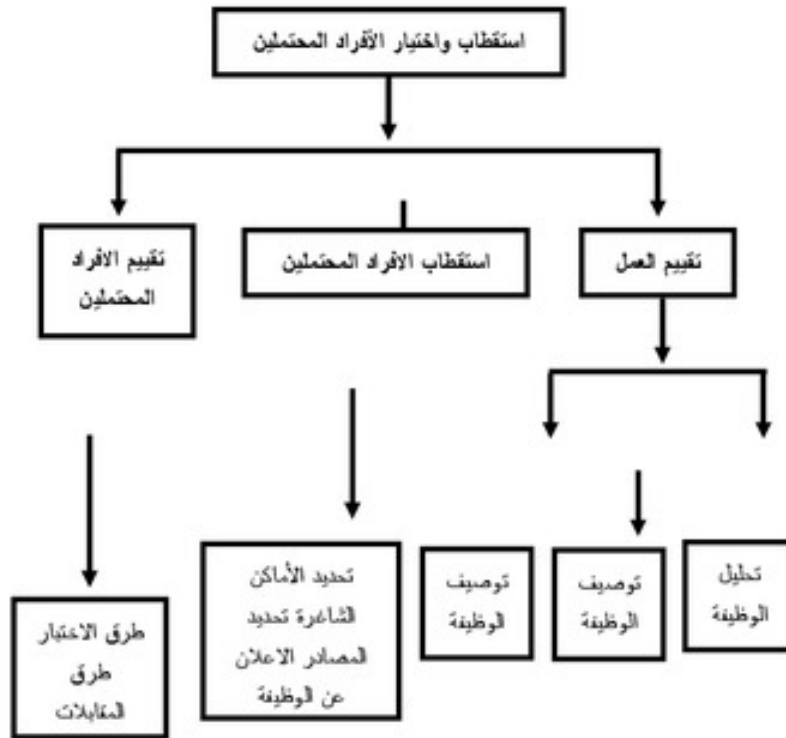
- 1- تزويد المنظمة بالأفراد المناسبين.
- 2- للوظائف المناسبة.

هذه الخطوات تتضمن:

- 1- توصيف الوظائف
- 2- تخطيط الموارد البشرية

توفير الموظفين من خلال:

- 1- الاستقطاب.
- 2- ثم الاختيار.
- 3- ثم التعيين.



من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد، أما توفير الموظفين فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها.

وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، أو مواقع الويب المختصة والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب مستلو المنظمة إلى نوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة، بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي "اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها"، يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو السهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين من ينجح وتتطابق عليه المتطلبات، إن التعيين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي.

من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة، حيث أن ما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساواة، وتعتبر تقليدية وغير فعالة أو مرنة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبة بدلاً من معايير أداء دقيقة، كذلك يتبين لنا أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يضعف فرص المنظمة في النجاح ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

التدريب والتطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة، التدريب هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، فالتدريب والتطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوانث العمل وتعميق المعرفة

المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم، والتدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي.

وهناك عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى، ويؤثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب وتظهر أهمية التدريب في كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً مالياً يضاف لقائمة الأرباح وليس عبئاً على ميزانية المنظمة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية.

فالتدريب يصبح أكثر جدوى وفعالية عندما يكون مبنياً على أساس التتابع والاستمرارية من خلال تبني إستراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء، وأورد الركابي عن أهمية تخطيط تدريب الموارد البشرية: "على أن ما يلزم دراسته والتحسب التخطيطي له هو ظاهرة لم تحدث من قبل لا في تاريخ العمالة، ولا في التاريخ البشري كله ظاهرة إن الجدارة العالية للتكنولوجيا المتقدمة تسببت في تفاقم البطالة عن طريق إعادة الهيكلة، والتخلص من الروتين، وتقليص فرص العمل، وتسريح الأيدي العاملة.

ويمكن شرح الفقرة الأنفة بأنه يستحيل إيقاف الترقى المستمر في التكنولوجيا وكفاءتها المذهلة في الإنتاج، وهذا الاستمرار في الترقى سيؤدي إلى الاستغناء عن جواهر كثيفة جداً من العمالة البشرية يكفي كمثال ما يتحقق في مجال الطباعة من تقدم تقني استغني به عن العمال، فماذا فعلت الحكومات والشركات تجاه هذه المعضلة الحادة؟ هل أخضعت هذه الأزمة الحقيقة للدراسة المعمقة المستقبلية الجادة؟ وهل انتهت هذه الدراسة إلى حلول عملية منها على سبيل المثال: إعادة تأهيل العمالة من خلال تطوير مهاراتها بسرعة وجودة عالية ورسم استراتيجيات مستقبلية للتعامل الاستثماري النوعي الجديد مع الطاقة البشرية الفائضة عن سوق العمل، ومن مميزات التدريب هي أن التدريب يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدربة، وقد أوضحت دراسة الرفاعي إلى أن 95% من العينة وافقوا على أن التدريب قد حسن من أداؤهم الوظيفي،

وأن كفاءة المتكرب وحيه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية وبالتالي صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بالمنظمة وصقل خبرته، وأشارت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود أسس واضحة يتم بناءً عليها اختيار المتدربين بل هناك عوامل كالمحسوية والواسطة في محيط العمل.

وتعقيباً على دراسة الرفاعي يتضح أنه فيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير، المنظمات لا تعتمد على الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل، ولا توجد لدى غالبية الوزارات والمؤسسات الحكومية خطط تدريب سنوية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية، كما لا توجد آليات فعالة لنقل المعرفة أو لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة، كذلك يتضح لنا أن غالبية الشركات التدريبية لا تلتفت إلا بعقد البرامج في فنادق خسة نجوم مع توفير الأكل والغداء وما إلى ذلك من أمور لا تمت بصلة إلى المتطلبات الفعلية، لكن التدريب الفعال يساهم في تحقيق التوازن وسد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم، لذا نرى أنه إذا ما تم إنشاء تسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية، فإن نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يوماً بعد يوم.

التقييم وهو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم مطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية، إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه، فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين.

إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد تلك الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها، وقد يستخدم التقييم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة، وهناك عدة طرق للتقييم منها:

- وضع الأهداف.
- التقييم المقالي.
- متدخل معايير العمل.
- قائمة المراجعة.
- الترتيب البسيط.

وكان ليوسف رأي نير في دراسته حول العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية وهو 'ولابد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقويم الأداء هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وأما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ونقية وعادلة، ومدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة ونزاهة'⁽¹⁾، أيضاً ثبت صحة فرضية دراسة يوسف القائلة بوجود علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي، وهذا أمر منطقي كما أشار يوسف حيث إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد.

وقد أوضح العقدة⁽²⁾ (أن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتقويم مثل الاختيار والتدريب والتوظيف)، ويساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف

(¹) يوسف، درويش عبد الرحمن: العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية- المجلة العربية للعلوم الإدارية- المجلد 6 الممدد 2 مايو 1999.

(²) العقدة، لحد عبد المجيد: تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية- الإداري- السنة 20 الممدد 72 مارس 1998.

المنظمة ويساعد على وضوح الرؤية، وقد أظهرت دراسة العدة عدة عيوب في عمليات التقييم منها: أن بعض نماذج التقييم تتضمن عناصر لا تنطبق مع طبيعة عمل الموظف مما يؤثر على نتيجة تقييمه، أيضاً النماذج المطبقة طويلة نسبياً لاحتوائها العديد من العناصر المكررة، بالإضافة إلى عدم كفاية الوقت المخصص للمديرين لكتابة تقارير التقييم، إضافة إلى ذلك اعتماد نموذج أوحدهم للتقييم لا يحتوي على أسلوب مرنة عند تعبئة النماذج ولا يترك الحرية للمقيّم لترك بعض العناصر بلا إجابة دون أن يؤثر ذلك على التقييم، وأيضاً عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفاً تمثل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء الموظف، وأخيراً عدم اعتماد دورات تدريبية في كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء للمديرين أو القائمين على عملية التقييم.

بعد استعراض ما تقدم يتبين لنا أهمية تفعيل وظيفة التقييم ويجب ربطها ليس فقط في الحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة وتخطيط الأهداف المستقبلية، أيضاً ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم واجتثاث الروتين منها حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير لتتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية، فعلى التقييم إننا طبقت بناءً على معايير صحيحة ومواكبة للتقدم العالمي، فإن ذلك يساعد على تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

نقطة أخرى مهمة وهي اتجاه أغلب الدول إلى تشجيع الاستثمار لديها وأي قارئ لقوانين وبنود الهيئة العامة للاستثمار يرى أنها تعامل المستثمر الأجنبي مثل معاملة المستثمر الوطني في جميع بنودها تماماً، أما علاقة هذه النقطة بالتقييم فهي أنه متى ما كان هناك تقييم حقيقي للعنصر البشري على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي فإن ذلك مؤداه إلى التطوير وتفاذي جميع سلبيات المنظمات الحكومية والأهلية، لكن إن ترك التقييم شكلي كما هو ويعاني في أغلب الأحيان من التحيز والمبالغة ولا يوجد به تغذية راجعة فإن ذلك يعني تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم الجهاز الوظيفي وعدم القدرة على البقاء في ظل التنافس العالمي مع المنافس الأجنبي.

الأجور والحوافز: عرّفت حسن الأجور بأنها "هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قياسه بالعمل، وتشارك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز، وتعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجر عادل

يتناسب مع أعباء وظائفهم، ويجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم، ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرأ من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع، لذا كان لزاماً وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع.

وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر، وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها نظام جانت ونظام المشاركة في المكاسب ونظام هالسي ونظام راون، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة.

إن من أهم طرق تحفيز الموظفين إِمَاجهم في الأعمال المهمة، كأن تشاركهم المنظمة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم، لكن دراسة الشريف أوضحت أن الحوافز تكمن مشكلتها في الممارسة والتطبيق فهناك اللاموضوعية والمصوبية والعلاقات في المنظمات مما يؤثر على قيمة الحوافز لدى العاملين، أيضاً العوامل المؤثرة في أداء العمل "الحوافز المعنوية تلعب دوراً أساسياً وفاعلاً مؤثراً في أداء العمل، فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل وينمكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية"⁽¹⁾.

إلا أن أهم بند في الحوافز والمكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم في المنظمة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم وهذه المعايير وبالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة، وأثبتت نتائج دراسة هيجان⁽²⁾ "أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالسملكة أقل من المتوسط بسبب عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية، حيث أن الغالبية العظمى من الأجهزة الحكومية لا تقدم مكافآت مادية

(1) الشريف، طلال مسلط: العوامل المؤثرة في أداء العمل- مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 5، 1992.

(2) هيجان، عبد الرحمن احمد: معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، الإدارة العامة، المجلد 39 العدد 1 أبريل 1999.

لأفكار الإبداعية، فضلاً عن أن الترقية لا ترتبط أساساً بالكفاءة، وإن تأكيد المديرين السعوديين على وجود معوق عدم التشجيع من المنظمة يشير إلى افتقارهم إلى التغذية المرتدة الايجابية التي تتضمن الثناء والتقدير على الجهود التي يقومون بها، بالإضافة إلى عدم وجود الحوافز المادية الكافية وبخاصة الترقيات حيث يعتبر التجمد الوظيفي إحدى المشكلات التي يعاني منها الموظف السعودي في جميع المستويات الإدارية.

وتعقيباً على دراسة هيجان يتضح لنا الدور الهام الذي تلعبه الحوافز فهي قد تكون عاملاً مشجعاً على الإبداع وقد تكون العكس تماماً حينما يرى العاملون أن الحوافز لا تستند إلى الكفاءة بتاتاَ مما يقتل الإبداع والإتقان في داخلهم وبالتالي التقليل من قيمة الحوافز في أعينهم.

استعمال الحاسوب في إدارة الموارد البشرية (HRIS) الحاجة إلى الحاسوب:

يتميز الحاسوب بالقدرة على اختزان المعلومات واستخراجها وتحليلها بسرعة هائلة ويساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بتزويدها بمعلومات:

- وثيقة.
- دقيقة.
- حديثة.

كما يمكن للحاسوب أن يساعد على:

- توفير في التكاليف الكتابية.
- التخلص من الازدواجية في السجلات.
- تسهيل التدقيق عن طريق وسائل المراجعة الذاتية الداخلية.

مجالات استعمال الحاسوب في الموارد البشرية (HRIS):

هناك أربعة مجالات واسعة لاستخدام الحاسوب في الموارد البشرية:

- 1- سجلات وإدارة شؤون الموظفين.
- 2- إدارة الرواتب.
- 3- التوظيف.
- 4- إحصاء المهارات.

مجال استخدام الحاسوب في التوظيف:

- أ- السرعة في اتخاذ قرارات التوظيف وذلك عن طريق إعطاء معلومات مقارنة عن المتقدمين للعمل وذلك عن طريق:
 - الحذف التلقائي للمتقدمين الغير مناسبين سجلات وإدارة شئون الموظفين.
 - سرعة تخزين واستخراج المعلومات عن طالبي العمل.
- ب- السرعة والدقة في احتساب تكاليف التوظيف.

الموارد البشرية لشركة سابك:

ورد في مقال سابك الرائدة بين أكبر شركات البتروكيمياويات في العالم أن شركة سابك أولت منذ نشأتها أقصى درجات العناية لاستقطاب وتدريب وتأهيل العناصر الوطنية، حيث تعمل سابك لتهيئة مناخ العمل الخصب للعاملين، عطاءاتهم الإنتاجية والإبداعية، كما تنظم لهم برامج للتعليم المستمر. أيضاً تلتزم إدارة التدريب والتطوير في سابك بتطوير كل موظف يعمل لدى سابك من خلال برامج التدريب، وتعتقد سابك أن التعليم المستمر ضروري لزيادة الكفاءة الفردية والتنظيمية، لذا توفر سابك وشركاتها الفرص المناسبة لموظفيها السعوديين لمواصلة التعليم العالي والتخصص في مجالات عملهم. وطورت سابك سياسة شاملة للنقل والإعارة فيما بين شركاتها ومكاتبها وفروعها على نحو يسهم في تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية، وتتكفل شركات سابك عادة بتزويد موظفيها بدورات التدريب المصممة لتطوير تعليمهم وتخصصهم، وقد توجت سابك عنايتها بموظفيها بتكوين اللجنة العليا للتطوير الوظيفي، لتتحمل مسؤولية تطوير وتفعيل سياسات الموارد البشرية، بما يعزز مشاعر الانتماء والولاء، والرضا الوظيفي بين مجموع العاملين، وتخطيط ومتابعة البرامج التطويرية لهم، وإعداد جيل مؤهل للعمل في الشركة.

الخلاصة:

إن أي جهاز إداري لا يألو جهداً على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز، فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة

الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد وبالتالي نجاح المنظمة، فالمنظمات لدينا تعاني كما أوضحت الدراسات من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم والحوافز، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النسي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها، حيث أن رفع كفاءة الأداء الجيد أمر لا يُحل عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها، وإنما يحتاج إلى فهم الظروف السائدة في داخل الأجهزة الإدارية والبيئة التي تعمل في إطارها، فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية مثل ظروف منظمات العالم النسي والتراسات الاقتصادية والإدارية التي تشكل أرضاً لانتشار الفساد الإداري وينعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة.

أيضاً أثبتت بعض الدراسات وجود الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد إلا أن الثقافة التنظيمية لا تزال عاجزة أو قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم، لأنها منظمات لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤية لأهدافها.

من خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجسها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي، فعلى الرغم من الخطوات الواسعة التي تخطوها الدول العربية في مجالات الإصلاح الاقتصادي والسياسي، إلا أن الإصلاح في مجال الموارد البشرية بقي محدوداً ولم يجرِ مجالات الإصلاح الأخرى، فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً ما زالت دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال.

الفصل الثاني

التميز في إدارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها. ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه (العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة).

وتخطيط الموارد البشرية يمثل العملية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتأمين حصولها على الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد لتعيينهم في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة، والذين يكونون قادرين على انجاز مهام وواجبات الوظائف التي تسكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

والتخطيط المتميز للموارد البشرية يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وبأهدافها وبرامجها، وبدونه قد تجد المؤسسة نفسها وجهاً لوجه أمام مشكلة نقص في الكفاءات اللازمة أو مشكلة فائض في أعداد بعض الموظفين أو عدم انسجام بين مؤهلاتهم والتخصصات المطلوبة لانجاز أعمال المؤسسة.

وتأتي بعد هذه المرحلة مرحلة الجذب أو الاستقطاب، ثم مرحلة الاختيار والتعيين، ويفترض أن يتم فيها تعيين أشخاص أكفاء في الوظائف المناسبة وعلى أسس موضوعية يراعى فيها مبدأ الجدارة والكفاءة لأن الهدف هو اختيار أفضل الأفراد لشغل الوظيفة، ويتطلب ذلك الحياد والموضوعية في تقييم المرشحين لشغل الوظائف

إدارة الموارد البشرية

الشاغرة، وإعطاء فرص متكافئة للجميع، ولذلك تجري عدة اختبارات للمرشحين ليتم على أساسها اختيار الأكفأ، كما يتم تشكيل لجنة للتقييم والاختيار لضمان الموضوعية والحياد في قرار التعيين.

ويتضمن التخطيط المتميز للموارد البشرية عدة عوامل، أهمها ما يلي:

- تحديد الاحتياجات والكفاءات الوظيفية للمؤسسة.
- تقدير أعداد وأنواع الوظائف لمختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة.
- وضع الخطط لتوفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز مهام ومشاريع المؤسسة والوحدات المختلفة فيها.
- التخطيط لتطوير العاملين في المؤسسة، ورسم مسارهم الوظيفي، لضمان تقدمهم الوظيفي والمهني.
- ترجمة احتياجات المؤسسة وأولوياتها إلى خطط وأنظمة عمل تتعلق بالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والحوافز والرواتب وما شابه.
- المحافظة على مستويات أداء فعال وإنتاجية عالية.

تحفيز الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تحفيز الموارد البشرية في أنها أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء المتميز، كما يتضح من معادلة الأداء الوظيفي التي وضعها بعض خبراء الإدارة، وهي:

- ▶ الأداء = القدرة × الدافع × التكنولوجيا × تصميم المهام × قواعد السلوك الجماعي × الأقسام الأخرى.
- ▶ القدرة: وتتمثل في معلومات ومهارات الموظف المتعلقة بالعمل، وما تلقاه من تعليم وتدريب وخبرة عملية تمكنه من أداء عمله على النحو المطلوب.
- ▶ الدافع: ويعني رغبة الموظف في القيام بالعمل، وحماسه لإنجاز ما هو متوقع منه.
- ▶ التكنولوجيا: ويقصد بها الأدوات والمعدات التي يستخدمها الموظف في أداء عمله، وتشمل حداثة التكنولوجيا وملاءمتها للعمل وتدريب الموظف على استخدامها.

- ▶ **تصميم المهام:** ويعني طريقة تقسيم العمل والمهام المكلف بها الموظف، وصلاحياته، وإجراءات العمل، والقواعد والتعليمات التي تحكم سير العمل.
 - ▶ **قواعد السلوك الجماعي:** فالفرد يعمل ضمن جماعة لها أعراف ومعايير أداء محددة، وعلى الفرد التقيد بها، وإلا فإنه يتعرض لضغط الجماعة ونبذها له.
 - ▶ **الأقسام الأخرى:** إذا كانت الأقسام الأخرى غير متعاونة، فإن ذلك سيعيق الأداء، لأن التنظيم عبارة عن شبكة من الوحدات والأقسام المترابطة.
- ويمثل دور المدير الإداري المتميز في هذه المعادلة في تدريب الموظف وتسمية مهاراته (القدرة في المعادلة)، وكذلك في تشجيعه وتقدير أدائه وتحفيزه (الدافعية في المعادلة) وفي (تصميم المهام) إلى حد ما، وذلك عن طريق توزيع الأعمال وتفويض الصلاحيات.

ويتضمن التحفيز المتميز للعاملين في المؤسسات ما يلي:

- وجود أنظمة مواتنة ومطبقة لتحفيز العاملين وتشجيعهم على تقديم المزيد من الجهود والعطاء، وتبين بوضوح شروط عملهم وما لهم من حقوق وما عليهم من التزامات.
- إتباع سياسة مكافآت وحوافز تتسم بالعدالة والموضوعية والشفافية.
- وضع سلم رواتب وأجور ومكافآت ومزايا أخرى بما يتماشى مع العاملين.
- تبني استراتيجيات مناسبة لتعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم.
- تبني سياسات وإجراءات عادلة وموضوعية فيما يتعلق بتقييم الأداء والترقيات.
- تقدير جهود الموظفين الأكثر تميزاً، ومراعاة الفروق الفردية والتنوع الثقافي والاجتماعي للعاملين.
- توفير ظروف عمل صحية وملائمة تساعد الموظف على الأداء المتميز والمبدع.
- تبني وتعميم أنظمة وتعليمات واضحة ومفصلة بشأن تظلمات الموظفين وشكاواهم، وتسميها على جميع العاملين.

- تبني برامج لرعاية الموظفين وتحقيق الرفاهة لهم والمحافظة عليهم كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي وسكافأة نهاية الخدمة وغيرها من المنافع الإضافية.
- لقياس مدى رضا العاملين وتحديد ما يواجهونه من مشكلات، والاستفادة منها في تحسين مستويات رضا العاملين.

تقييم أداء الموارد البشرية:

تقييم الأداء هو عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي معياراً فرعياً من معايير إدارة الموارد البشرية التي تتضمنها جوائز الأداء المتميز. وتتمثل أهداف تقييم الأداء الوظيفي المتميز وأهميته في التالي:

- مساعدة القرارات الإدارية المتعلقة بشؤون الموظفين كالترقية أو منح المكافآت أو النقل أو الفصل من الخدمة.
- توفير التوثيق اللازم لسلامة وملاءمة القرارات الإدارية والذي يتمثل في تقارير الأداء الوظيفي.
- توفير أساس سليم لاتخاذ قرارات إدارية صائبة وعادلة، وذلك بدلاً من الاعتماد على الحكم الشخصي.
- إرشاد ونصح العاملين، وتوفير معلومات مرتدة أو تغذية عكسية للموظف فيما يتعلق بأدائه وذلك لكي يتعرف على مواطن القوة في أداءه لتعزيزها، وأوجه القصور لتلافيها.
- وضع خطط لتحسين الأداء وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على ضوء تقارير الأداء الوظيفي، وتوفير التدريب اللازم لتلبيتها.
- التنبؤ بقدرات العامل في المستقبل لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- إشعار الموظف باهتمام رئيسه به ومتابعته لأدائه، وذلك من خلال التغذية العكسية التي يزوده بها.
 - ويتضمن تقييم الأداء الوظيفي المتميز في المؤسسات ما يلي:
 - وجود أنظمة موثقة تطبقها المؤسسة لتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي وعادل، ويُظهر نقاط القوة والضعف في أدائهم.
 - وجود نظام دقيق ومحدد لقياس أداء الموظفين، بحيث يتسم بالشفافية والوضوح، وأن يكون معلناً لجميع الموظفين.
 - أن تكون فلسفة النظام قائمة على أساس أن الهدف من تقييم الأداء هو هدف إيجابي من خلال تحسين أداء الموظف وتلافي القصور.
 - توفر معايير تقويم أداء تستند إلى تحقيق النتائج، اعتماداً على طريقة (الإدارة بالأهداف والنتائج).
 - أن تكون معايير التقييم وثيقة الصلة بأداء العاملين.
 - أن تكون نتائج تقويم الأداء علنية بحيث يحق للموظف المعني الاطلاع على تقرير أدائه الوظيفي ومناقشته مع رئيسه إذا رغب.
 - أن يشمل تقييم أداء الموظف فترة التقييم كلها، وأن لا يتأثر بالحادثة أي بسلوك الموظف في آخر شهر أو شهرين مثلاً.
 - أن يتضمن نظام تقييم الأداء نصوصاً واضحة ومعلنة تحمي حق الموظف في التظلم، والرجوع إلى جهة أعلى لرفع تظلمه إليها.
- وخلاصة القول:**

إن إدارة الموارد البشرية من الوظائف الإدارية الهامة في منظماتنا اليوم، حيث أصبحت الموارد البشرية قوة تنافسية في كثير من المؤسسات ومن خلالها يتم تفعيل الطاقات الكامنة لدى العاملين.

ولذلك فإن المدير الناجح والذي يبحث عن النجاح لابد أن يهتم بتوفير نوعاً من الآلية المنظمة لإدارة وتطوير الموارد البشرية في مؤسسته لتساهم هذه الآلية بكل فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها ورؤيتها الإستراتيجية وتقنمها في هذا العالم المتغير وهذه التحديات التي تواجهها، بل هذه التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية على وجه الخصوص.

ويجب على الدولة أن تصب جل اهتمامها على تطوير الموارد البشرية باعتبار أنها من أهم الموارد التي يعول عليها في تأسيس وتنمية كل العمليات الإنتاجية بمختلف مجالاتها ومستوياتها ذلك لأن الاستثمار فيه مضمون العوائد ومحمود النتائج، ولا يمكن تحقيق التنمية الحقيقية للموارد البشرية وتوفير العمالة الوطنية الماهرة إلا من خلال وجود مدراء للموارد البشرية يتميزون بالكفاءة العالية فهؤلاء هم الأداة المثلى لتطوير الكوادر الوطنية وهم الأساس في نجاح عملية الإحلال بما يمكن أن يخدم واقع التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية الحقيقية.

لقد بات من الضروري إنشاء قاعدة من الكفاءات التي من خلالها سيتم تدريب وتطوير أجيال أخرى من الكفاءات والمؤهلات الصاعدة ليتبعوا مراكز قيادية في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية.

وعلى الرغم مما حققته بعض الدول العربية من انجازات تشهد بها التنظيمات الإقليمية والنولية في مجال تنمية الموارد البشرية إلا أنها ورغم هذه الانجازات لا زالت تواجه تحديات جسام لا سيما في ظل الانفتاح العالمي والعولمة السياسية والاقتصادية لذلك ينبغي عليها أن تعتمد إلى التخطيط المسنهج واستشراف الآفاق المستقبلية لتنمية الموارد البشرية، وأن تشدد على ضرورة التسلح بالوعي والتدريب اللازمين لمواجهة ما يعترض مسيرة التقدم من عقبات وتحديات.. فالقضية الأهم التي تحدد مدى التقدم في هذا العالم المعصري باتت تعتمد على مدى تطوير الموارد البشرية وإعداد الصفوف الثانية بما يرقى بها لمستوى القيادة مستقبلاً.

وقد أثبتت نتائج الدراسات التي أجريت بهذا الموضوع في أن الشركات الكبرى التي تعتمد على وجود مدراء أكفاء لتنمية الموارد البشرية ينعم موظفوها بالأمان الوظيفي والتطور المهني وذلك لوجود أنشطة وخطط وسياسات للتطوير.. كما أن غياب إستراتيجية مدروسة لتنمية الموارد البشرية والتي للأسف وجدت في غالبية المؤسسات الصغيرة لا يدعم تطور المؤسسة ذاتها.

وتمثلت التوصيات التي خرجت بها الدراسات والخاصة بمديري الموارد البشرية فهي أن يبحثوا عن مؤهلات خبيرة في مجال تنمية الموارد البشرية والاستفادة من الكفاءات والخبرات المحلية في تنمية الموارد البشرية.

وتنادي التوصيات بتطوير برامج تدريب متخصصة لممارسي العمل في إدارات تنمية الموارد البشرية وموظفي التدريب.. والاهم من كل ذلك إنشاء مؤهل في تنمية الموارد البشرية للمحافظة على معايير محددة لممارسة العمل في تنمية الموارد البشرية. وكذلك أن تقوم وزارة العمل كجهة مرشدة لصانعي القرار في الشركات المختلفة لتشجيع موظفي إدارة تنمية الموارد البشرية بالالتحاق في برامج أكاديمية عليا في مجال المهنة.. وكذلك ضرورة تشجيع الإناث للانضمام للعمل في مجال الموارد البشرية من خلال التحاقهم ببنوات، ومؤتمرات وبرامج الاستشارات المهنية في هذا الحقل.

إن المعايير الدولية لممارسة تنمية الموارد البشرية في الشركات تتمثل في القابلية لبناء علاقات عمل جيدة وفعالة مع مختلف الشرائح البشرية وأن يكون المدراء العاملون بهذه الإدارة من صناع القرار ولديهم حسن تحليلي وأن يتسوا بالمرونة والتنظيم الجيد والمحافظة على هدوء أعصابهم تحت الظروف الصعبة والضغط وأن يكونوا متحدثين جيدين ولبقيين، وهناك الكثير من المحاور التي تصب في المعايير الدولية إلى جانب المقومات الشخصية للفرد مثل التخصص وتوجه الشركة والإدارة.

إدارة الموارد البشرية

ومن الضروري بناء قاعدة مؤهلة ومن ذوي الخبرة والكفاءة حتى يكونوا جسراً للأجيال القادمة من المتخصصين في هذا المجال ليعبروا إلى عالم أكثر تطوراً حيث أن دول العالم المتقدمة تصب جل اهتماماتها على تنمية الموارد البشرية ومسألة التدريب لأنه الأندر على تطويع وصقل المهارات الشابة.

الفصل الثالث

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة.

فإن كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (التخلص منهم)، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.

ماهية تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة، التصرف فيهم (التخلص منهم)، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.

وتخطيط الموارد البشرية (عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة).

أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

- 1- يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
- 2- يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
- 3- يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- 4- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالترتيب والتطوير.
- 5- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد.

أهم بنود تخطيط الموارد البشرية:

- تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة).
- الأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.
- من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد، أما توفير الموظفين فيتم عن طريق:
- الاستقطاب: الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها.
- اختبار المرشحين: الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها:

- ملء بعض الاستمارات.
 - المقابلات.
 - الاختبارات التحريرية أو السهاراتية.
- **التعيين:** بعد ذلك يتم تعيين من ينجح وتتطابق عليه المتطلبات.
ولا بد أن يتم التعيين بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع أو الارتباك الناتج عن ترك موظف لعمله فجأة (module Succession planning).
- 2- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
- 3- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه (module training).
- 4- يساعد تحليل قوى العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل (Termination analysis module).
- 5- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد المعجز.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

- هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما:
- المؤثرات الداخلية.
 - المؤثرات الخارجية.

- المؤثرات الداخلية:

هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهم تلك العوامل:

1- أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

2- الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز... الخ.

3- التغييرات التنظيمية: تعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع

الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

4- حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:

1- عوامل اقتصادية:

تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

2- سياسة العمالة في الدولة:

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عالية أو وضع حد أدنى من الأجور... الخ.

3- عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

4- أوضاع سوق العمل:

ويتمثل هنا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5- عوامل تنافسية:

ويتمثل هنا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

6- العوامل الاجتماعية السكانية:

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثار ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

التنبؤ باحتياجات المنظمة:

الهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو توفر الأعداد والنوعية المطلوبة من العاملين، من هنا تظهر أهمية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمنظمة ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة تحليل عبء العمل:

تعتمد هذه الطريقة على أن يتم تحديد الأهداف وترجمتها إلى أرقام خاصة بعدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين، بحيث يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محدودة، ونصل إلى الزمن الفعلي المطلوب بعد طرح عدد الساعات الضائعة أثناء العمل (مثل استراحات... الخ).

2- طريقة تحليل قوة العمل:

تركز عملية تحليل قوة العمل على العدد الموجود من الأيدي العاملة مقارنة مع العدد المطلوب من الأيدي العاملة حسب تحليل عبء العمل، ويمكن لنا أن نتوصل إلى تحليل قوة العمل من خلال وسيلة أساسية في التحليل ألا وهي معدل دوران العمل.

معدل دوران العمل:

معدل دوران العمل هو "معدل تغير العمل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو الخروج بأشكاله المختلفة، وهو يقيس مدى استقرار الموظفين ورضاهم الوظيفي.

3- خرائط الإحلال:

تشتمل خرائط الإحلال على معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل خاصة فيما يتعلق بخبرات وإمكانيات هؤلاء الأفراد، وتشتمل على معلومات عن الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى معلومات عن الشخص البديل وإمكانياته.

4- تحليل مخزون الموارد البشرية:

يتعلق تحليل مخزون الموارد البشرية بدراسة ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية من الناحيتين الكمية والنوعية عن طريق المسح الإحصائي، ويتضمن المسح المعلومات الشخصية والتعليم والخبرة والإنجاز والأهداف المستقبلية لكل موظف، ويساعد تحليل مخزون الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن مناطق الخطر في المنظمة كدوران العمل وكذلك معرفة المراكز الإدارية التي يتوقع أن تكون شاغرة مستقبلاً.

5- أسواق العمالة الخارجية:

في حالة عدم مقدرة المنظمة على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية اعتماداً على مصادرها الداخلية عليها التوجه للأسواق الخارجية لإشباع حاجاتها المستقبلية، وهذا يتطلب دراسة أسواق العمالة الخارجية، ويتطلب ذلك معرفة أعداد

إدارة الموارد البشرية

خريجي الجامعات والمعاهد ونوعية العمالة المتوفرة في السوق وكذلك معرفة الوضع الاقتصادي ومستوى الأجور وسلم الرواتب.

نجاح تخطيط الموارد البشرية:

لضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فإنه لابد من توفر أسباب عديدة من أهمها:

1- دقة أهداف المنظمة:

إن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها (أهداف مثل زيادة حصة الشركة في السوق... الخ).

2- توفر المعلومات والبيانات الدقيقة:

تعتبر المعلومات والإحصائيات الخاصة بتلك القوى ودقتها يؤدي إلى الوصول بالمخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج ونفس الشيء يقال عن أهمية البيانات والمعلومات الإنتاجية.

3- دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط:

لا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح دون دعم الإدارة العليا لها خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغييرات جوهرية في وظائف وأعمال المنظمة.

4- ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:

بالإضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية، فقد يتطلب الأمر إلى تغيير في سياسات الأجور أو تغيير في سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.

من يخطط للموارد البشرية؟

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية)، أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

أهمية وجود نظام متميز لتنظيم عمل قسم الموارد البشرية:
تحتاج إدارة الموارد البشرية نظام متميز للقيام بالمهام الرئيسية المطلوبة من قسم الموارد البشرية human resources لأي شركة.
تحتاج أي شركة إلى مجموعة من الموارد البشرية لكي تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به على أكمل وجه، وعليه يجب أن تقوم الشركة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات الموارد البشرية.
ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة من خلال تخطيط القوى العاملة Manpower module.
ويساعد وجود نظام متميز للموارد البشرية على:

- 1- تحديد الوظائف المطلوبة: على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن تجميع بعض الوظائف معاً؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟ وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.
- 2- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:
 - دراسات العمل والأساليب.
 - المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.
 - دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.
 - دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.
- 3- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها من خلال وجود وصف وظيفي لكل وظيفة (job description).

4- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي للشركة hierarchy يأتي على الشركة فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.

الحصول على الموارد البشرية:

يمكن القول بأن الوظيفة الأساسية الأولى من وظائف إدارة الأفراد هي الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدارة المنظمات والهيئات، وهو ما يمكن أن يتم عن طريق ثلاث وظائف نوعية هي:

- تصنيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

أ- تصنيف الوظائف:

ويراد بالتصنيف ترتيب الأشياء في مجموعات أو فئات، على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأشياء المتشابهة، مثل القوى العاملة في شركة مقاولات يمكن تقسيمها إلى مجموعة المديرين، المهندسين، المشرفين، رؤساء العمال، العمال. مع ملاحظة وجوب وصف كل فئة وتحديد درجاتها، وكذلك وجوب أن تدخل كل وظيفة في الفئة والدرجة المناسبة لها، وأن تتضمن مواصفات كل فئة عنوانها وواجباتها ومسئولياتها النموذجية، مع تضمين هذه المواصفات كذلك لأعمال كل فئة وخطوط ترقياتها وتدرج مراتبها.

ويختلف أسلوب التصنيف من دولة لأخرى تبعاً للظروف والعوامل البيئية: الحضارية، والاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، في كل دولة، ويمكن تقسيم طرق تصنيف الوظائف عموماً إلى طريقتين أساسيتين:

أولاً - الطريقة الموضوعية:

ترتكز هذه الطريقة على أن الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات بصرف النظر عن شاغل الوظيفة وما يحصل من مؤهلات دراسية أو أكاديمية في الخدمة

أو غير ذلك من الظروف الشخصية ويتأتى ذلك عن طريق الدراسة التحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلبه ومراحله ودرجة صعوبته وعلاقته بأعمال الآخرين. وتطبيق هذه الطريقة يقتضي أن تقرر مواصفات كل وظيفة على أساس غير شخصي، وأن تحدد مرتبة كل وظيفة على أسس معينة مثل:

- مستوى المسؤولية كما هو محدد في توصيف العمل.
- المشاق والصعوبات الموجودة في العمل.
- المؤهلات الدراسية والمهارات والخبرات والصفات الشخصية التي يحتاجها من يقوم بالعمل، وعلاقة العمل بباقي السلم الوظيفي.

إن فالمبدأ الجوهرى لنظام التصنيف الموضوعي، هو التعامل مع الوظيفة مجردة ثم البحث بعد ذلك عن شاغلها، إذ يتم تحديد المواصفات لكل وظيفة من الوظائف على حدة، ثم تحدد بعد ذلك المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.

خطوات التصنيف الموضوعي للوظائف:

1- جمع البيانات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة:

ونلك لتحديد الأهمية أو القيمة النسبية لكل منها بالنسبة إلى غيرها، وكذلك الوقوف على مستوى الصعوبة، وتحديد المسؤولية على أساس واجباتها ومسؤولياتها.

2- تحليل الوظائف:

ويقصد به تفتيتها إلى مكوناتها الأساسية وإبراز جميع العناصر التي تتصل بواجباتها ومسؤولياتها، وتقدير أثر كل عنصر من العناصر على درجة الصعوبة ومستوى المسؤولية فيها.

3- تقويم الوظائف:

وهو تحديد أهميتها النسبية فيما بينها في ضوء عناصر ومقومات هذه الوظائف من الواجبات والمسؤوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها، وينتهي تقويم الوظائف في ضوء هذه الأسس الموضوعية إلى ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها ومستواها.

ثانياً - الطريقة الشخصية:

تقوم هذه الطريقة على مبدأ الرتبة الشخصية، وتعتمد على شخص الموظف أو أقدميته ومركزه في السلم الإداري بالنسبة للموظفين الآخرين، فالفرد وأقدميته ومؤهلاته واسم الوظيفة وحقوقه هي العوامل المهمة في تحديد درجته وراتبه وسلطانه. أما ما هي الوظيفة ونوع الأعمال التي يقوم بها فتأتي في مرتبة ثانوية، وهذه هي الطريقة السائدة في الأنظمة العسكرية.

وتركز هذه الطريقة على الفرد شاغل الوظيفة أكثر مما تركز على الوظيفة نفسها، فالمهم هو الشخص وما يملك من مؤهلات وخبرات وقدرات، أما العمل فيمكن أن يتغير حسب احتياجات الجهاز الذي يعمل به، ووفقاً لتغير برامج العمل التي تتبناها المنظمة التابع لها.

المقارنة بين مبدأ الرتبة الشخصية ومبدأ الوظيفة:

يرى البعض أن مبدأ الرتبة الشخصية يؤدي إلى حالة من الاضطراب في الوظيفة، إذ لا ضابط لها إلا عدد الموظفين الموجودين بالإدارة، وما يقتضيه عامل التفرقة الشخصية من تمييز كل منهم باسم ومنصب ورتبة خاصة. وكان إتباع هذه الطريقة في كثير من الدول النامية سبباً في تضخم عدد الموظفين وزيادة مرتباتهم بشكل غير مناسب مع الزيادة في إنتاجيتهم. أما الطريقة الموضوعية:

فهي أنسب إلى المفهوم الحديث لإدارة الأفراد (سبدأ الجدارة والكفاءة) حيث يكون تصميم الوظيفة على أحدث النظم، وحيث ينظر إلى وظائف الموظفين وأعمالهم على أنها أجزاء من نظام لتحقيق الأغراض النهائية التي من أجلها أنشئت الإدارة أو المصلحة، وأن هذه الأعمال مقسمة إلى أجزاء متكاملة ومتناسقة يعتبر كل منها وظيفة تتكون من مجموعة الواجبات والأعمال التي توكل إلى موظف واحد. وهذه الطريقة تساعد على وضوح الأنوار وتبسيط الأعمال ومنع التكرار وتضارب الأسماء والمسميات ومن ثم فإنها تساعد على وضع أساس سليم لسائر

إدارة الموارد البشرية

عمليات وظائف شؤون العاملين التي تلي هذه الوظيفة، فهي تساعد على حسن تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والتميين والترقية وتحديد الأجور وتحديد المؤهلات، بل إن تحديد مواصفات الوظيفة تساعد على تحديد الأسس التي تقوم عليها عملية تقويم الأداء والترقية ووضع نظام العمل.

ب- تخطيط الموارد البشرية:

يمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ينحصر في:

- 1- عملية التنبؤ بحجم القوى العاملة المحتاج إليها في المستقبل وكيفية توفير ذلك من السوق.
- 2- تخطيط هذه القوى الموجودة أو المستهدفة بوضع برامج للأفراد (خاصة في التعليم والتدريب)، وما ينفق ونتائج التنبؤ وحاجات المنظمة.

ج- الاستقطاب والاختبار والتميين:

الاستقطاب: تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب النوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد استجابتها.

مبادئ الاستقطاب:

1- حتمية المركزية في الاستقطاب:

ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.

2- معرفة طبيعة سوق العمل:

ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرشحين، أو نظرتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال:

- حدود سوق العمل:

لاشك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

- المهارات المتاحة:

أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق ويحتاج العمل.

- الظروف الاقتصادية:

لاشك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المنظمات، وأيضاً ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

3- حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:

ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كمياً ووصفاً، حيث قد تتيح بعض المصادر عدداً أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذات نجاح أقل.

الاختيار:

بعد أن يتم الاستقطاب على الوجه الأكمل، المفروض أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن أن نختار من بينهم من سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً، والاختيار يتم وفق ما يسمى مبدأ الجدارة.

ويعتمد مبدأ الجدارة على حقيقتين رئيسيتين:

- أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير، وبالتالي فلا بد أن نبدأ بتحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها.

- أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتعقد بينهم المسابقة أو الاختيار، ويتم الاختيار بناء على النتائج فقط (نون تدخل للاختبارات الشخصية) وبذلك يتم اختيار الأفضل لشغل الوظيفة.

تحليل المطلوب من العمالة:

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث:

- العدد.
- النوعية.
- الكفاءة.

أولاً - العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:

1- تحديد الوظائف المطلوبة:

على المديرين التفتينيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟

وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.

2- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة:

- وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:
- دراسات العمل والأساليب.
 - المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.
 - دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.
 - دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

3- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين.

وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحياناً إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

4- تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج:

يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

5- تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج:

هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

6- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي:

يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.

7- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:

تسمى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتوقعة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات، وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والنافسين، والمستهلكين، وتشرح أيضاً أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحول التكنولوجية.

ثانياً: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة:

1- تقدير الخبراء والمديرين:

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع. وبناءً على ذلك يستخدمون حدهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حدة.

2- نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات:

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

3- التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.

4- تحليل عبء العمل في المستقبل:

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة، ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة، وفق المعادلة التالية:
عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد.

الاختبارات وأهميتها في عملية الاختيار:

تلجأ المنظمات الإدارية إلى استخدام الاختبارات التنافسية المفضلة بين المتقدمين ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من سجل الخدمة السابقة.

- استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين يبدون اتخاذ قرارات التعيين.

- إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختبار والتعيين وإبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقييم المتقدمين للوظيفة.

التعيين:

تقوم إدارة شؤون الأفراد بتنفيذ معظم خطوات الاختبار ويشترك مديرو الإدارات في عملية الاختبار، أما سلطة التعيين فتكمن عادة في جهة مركزية، وبالنسبة للتعين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها.

الفصل الرابع

Recruitment and Selection الاختيار والتوظيف

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من نوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جداً، فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة. وتقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ونقيحة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.

تعريف التوظيف:

يسكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من العمليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

مصادر استقطاب الموارد البشرية:

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

مصادر داخلية: المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها:

- الترقية.
- النقل الوظيفي.
- الإعلان الداخلي.
- المعارف والأصدقاء.

من مزايا هذا النوع من التوظيف:

- 1- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.
- 2- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهنا بدوره يقلل تكاليف التدريب.
- 3- المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.
- 4- المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.
- 5- تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية.

عيوب ومحاذير هذا النوع من أنواع التوظيف:

- 1- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج.
- 2- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.
- 3- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود وقليل نسبياً.
- 4- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

مصادر خارجية: من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في

التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل بما يلي:

1- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة:

حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني.

2- عن طريق الإعلان:

الإعلان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك في المجلات.

3- مكاتب توظيف (استشارات):

وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.

4- المؤسسات التعليمية:

تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة.

5- النقابات العمالية:

حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة.

ضوابط عملية الاختيار والتعيين:

الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة، ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.

خطوات عملية الاختيار:

- 1- الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة.
- 2- تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- 3- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
- 4- إجراء مقابلات مبدئية.
- 5- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.
- 6- إجراء المقابلات الرسمية.
- 7- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.

- 8- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة.
- 9- إعداد العاملین (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء).
- 10- تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

الاختبارات وأهميتها في عملية الاختيار:

تلجأ المنشأة إلى استخدام الاختبارات التنافسية للمفاضلة بين المتقدمين ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من سجل الخدمة السابقة.
- 2- استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين يبدون اتخاذ قرارات التعيين.
- 3- إقناع المتقدمين للتوظيف بسلامة إجراءات الاختبار والتعيين وإعادة العنصر الشخصي من التدخل في تقييم المتقدمين للتوظيف.

اختبارات التوظيف:

أصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف حيث أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأدائه في المستقبل، ويجب أن لا يعتمد على هذه الاختبارات بالكلية (سفردها) في عملية التوظيف بل تكون مساعدة في عملية الاختيار والتوظيف ويمكن استخدام هذه الاختبارات في عملية التوظيف الداخلي (ترقية الموظفين) والتوظيف الخارجي.

أنواع اختبارات التوظيف:

1- اختبارات القدرة على الإنجاز:

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

2- اختبارات الشخصية:

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، ومن المعلوم أنه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق... الخ.

فقد توجه إليك أسئلة عن معتقداتك، مشاعرك، وسلوكك في حالات معينة، وعادة لا يوجد الكثير من أسئلة نعم ولا في هذا النوع من المقابلات، لكن النتيجة النهائية هي وضع تقدير شخصي لمعرفة ما إذا كان الشخص يناسب العمل المعلن أم لا.

3- اختبارات ميول الشخص وتوجهاته:

يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة انماجه مع ذلك العمل، ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم.

وقد صممت هذه الاختبارات لقياس مستوى معرفتك، أو فهمك لهذا العمل، كاختبارات الطباعة، السوافة، اللياقة،... الخ، حاول أن تعرف عما سيكون الاختبار وحاول سارسته قبل المقابلة.

4- اختبار الذكاء (القدرات الذهنية):

تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة.

5- اختبار القدرات:

يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.

وقد صممت هذه الاختبارات للتنبؤ عن مدى جودة قيامك بمهام معينة، حيث يتم اختبار براعتك في أسور مثل التفكير في الكلمات، الأرقام، الأشكال البيانية، حل المشكلات، وإتباع التعليمات، عادة ما تكون هذه المقابلات في شكل اختبار تحريري عليك إنهاءه في فترة زمنية محددة.

خصائص الاختبار الجيد:

- 1- استبعاد العبارات الغامضة وأن يكون سهل الفهم.
- 2- أن يكون الاختبار قادر على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع.
- 3- أن يكون الاختبار أميناً في قياس مقدرة الفرد وأن يكون معتدل.
- 4- أن يتميز الاختبار بالثبات.
- 5- أن يكون الاختبار صالحاً لقياس ما صمم من أجله.
- 6- أن يتميز الاختبار بالموضوعية.

مقابلات الاختيار والتوظيف:

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار، وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن أخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا.

أنواع المقابلات:

المقابلة التمهيدية:

يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.

المقابلة النموذجية:

تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع.

المقابلة الفردية:

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وغالباً ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.

المقابلة الجماعية:

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية:

- متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف المنظمة (مستئين للمنظمة).
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة.
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف المنظمة.

المقابلة الانفعالية:

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل.

المقابلة الموجهة:

حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (مستل المنظمة) وعلى المتقدم الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة.

المقابلة الغير موجهة:

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقييد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها، وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة.

المقابلة الشخصية (نصائح للمتقدمين):

1- قبل المغادرة لإجراء المقابلة:

- أعط نفسك متسع من الوقت للوصول.
- تأكد من اصطحاب جميع الأوراق المطلوبة.
- إذا تأخرت بشكل خارج عن إرادتك، اتصل بأصحاب العمل لشرح الظروف والاعتذار ومحاولة تحديد موعد آخر.

2- عند الوصول:

- احرص على الوصول قبل المقابلة بمشر دقائق.
- أعط اسمك لموظفي الاستقبال أو الشخص الموجود لاستقبالك.
- حاول أن تبقى هادئاً.
- تحدث مع موظفي الاستقبال أو الشخص الذي استقبلك قبل الدخول للمقابلة، هذا سيساعدك على أن تبقى هادئاً.

3- هذه نصائح عامة قد تساعدك:

افعل:

- قم بصافحتهم، وعرفهم بنفسك.
- ادخل الغرفة بثقة.
- كن مهذباً وودوداً، انظر مباشرة لعيون من يجري معك المقابلة بمجرد دخولك الغرفة.
- ابدو مهتماً، كما أن عليك الإجابة على أسئلتهم، بإمكانك طرح الأسئلة عليهم.
- أجب على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الشمول، تجنب إجابات نعم ولا.
- استخدم أمثلة لتبين إنجازاتك.
- اخبرهم بالحقيقة.
- استفسر إن لم تفهم أي سؤال.
- تكلم بوضوح.
- سوق نفسك، اعرض نقاطك الجيدة ومزاياك، وكن إيجابياً.
- حاول أن تبسم بود، لكن لا تصطنع الابتسامة.

هذه نصائح عامة قد تساعدك:

لا تفعل:

- تجلس حتى يقوسوا بدعوتك.
- تترهل وتتململ على الكرسي.
- تدخن.
- تحلف.

- انتقاد أصحاب العمل السابق.

- مقاطعة كلاسهم.

- تلفت انتباههم لنقاط ضعفك.

تذكر أن معظم أصحاب العمل يحبون:

- الأشخاص الذين ينصتون.

- الأشخاص الذين يدعون إجاباتهم بأسئلة.

- الأشخاص الذين يوجزون ما يجب إيجازه.

- الأشخاص الذين يأتون للمقابلة مستعدين.

- الأشخاص الذين يبدون واثقين.

كيف تتصرف أثناء المقابلات:

أثناء مقابلات اللجان:

تتكون اللجنة عادة من عضوين أو أكثر، على سبيل المثال: رئيس التوظيف، ورئيس القسم الذي ستعمل به.

حاول أن لا تتناكب الرهبة من هنا الوضع، انظر للشخص الذي يطرح الأسئلة، وانظر للشخص الآخر أحياناً وأنت تجيب على الأسئلة، تذكر أن القرار سيتخذ من قبل أكثر من شخص، وهذا قد يزيد من فرصتك على النجاح.

أثناء مقابلات اكتشاف الكفاءة:

هذه المقابلات صممت لتتيح لك الفرصة لمرض مستوى كفاءتك في المهام الأساسية للعمل المطلوب، ربما يطلب منك مناقشة أمثلة من عملك السابق وإنجازتك، الأمثلة يجب أن تكون مختلفة عن تلك التي ذكرتها في طلبك لشغل الوظيفة، قبل المقابلة عليك أن تعمل قائمة بالكفاءات المطلوبة لهذا العمل وفكر بأمر قمت بها متعلقة بكل أمر من هذه الأمور.

أثناء مقابلة المجموعة:

قد تدعى لمقابلة بكونك جزء من مجموعة، وهذا لاختبار كيف ستتصرف إن كنت جزء من فريق، كن مستعداً لأخذ جزء فعلي من المناقشة - المهام وضع أفكارك أساسهم، كن جازماً لكن غير متصلب.

أسئلة المقابلة الشخصية:

- ما هي السواد التي أحببتها كثيراً ؟ وتلك التي أحببتها قليلاً ؟ ولماذا ؟
 - ما نوع الوظيفة التي شغلت ؟ لماذا تركت ؟
 - ما هي نسبة تكاليف دراستك التي وفرتها شخصياً وكيف ؟
 - لماذا أخرجت هذا النوع من العمل ؟
 - هل تفضل العمل في مكان جغرافي محدد ولماذا ؟
 - ما هو السبلغ الذي تطمح الحصول عليه في عمر الثلاثين ؟ في عمر الخمسة وثلاثين؟
 - هل تعتبر أن الوقت الإضافي الذي أمضيته أثناء وجودك في الجامعة والمخصص لنشاطات غير دراسية يستحق العناء ولماذا ؟
 - ما الذي برأيك يحدد تقدم الموظف أثناء عمله في مؤسسة جيدة ؟
 - ما هي الميزات الشخصية الناجحة التي تشعر بضرورة توفرها، لكي تتجح في المجال الوظيفي الذي اخترت أو تريد الاختيار ؟
 - لماذا تفضل العمل في هذا النوع من الوظائف ؟
 - هل تفضل العمل مع الآخرين أو مع نفسك ؟
- وهذه بعض الأسئلة التي يمكن أن تطرح من قبل صاحب العمل:
- أرو لنا قصة !
 - هل أنهيت خدمتك العسكرية وما هي المهام التي أدتها ؟
 - متى اخترت اختصاصك الجامعي ؟ هل غيرت هذا الاختصاص ولماذا؟
 - هل تشعر بأنك أنجزت أفضل أعمال الدراسة التي بإمكانك إنجازها؟
 - هل واجهت صعوبات في التكيف مع زملائك في الدراسة ؟ مع أساتذتك ؟ مع رفاق عملك ؟ مع رؤسائك المباشرين ؟
 - ما السنة الجامعية التي واجهتها الأكثر صعوبة ؟
 - هل تفضل العمل مع مؤسسة صغيرة الحجم أو مع مؤسسة كبيرة الحجم ولماذا ؟
 - ماذا تقول عن كيفية عمل هذا القطاع الصناعي في هذه الأيام ؟

- هل تحب السفر ؟
 - ما هو شعورك حيال العمل الإضافي ؟
 - ما هي سيئات اختيارك للاختصاص الذي درسته ؟
 - هل أنت مع أخذ العلامات بعين الاعتبار من قبل عارض الوظيفة ؟ نعم، لا، ولماذا ؟
 - ما لذي فعلته (أو تنوي فعله) لكي تثبت مبادرتك واستعدادك للعمل؟
- وهذه بعض الأسئلة التي يمكن أن يطرحها المتقدم للوظيفة:
- ما هي أبرز المسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة ؟
 - ما هي الخصال النوعية المطلوبة من الشخص الذي يمكن أن يشغل هذه الوظيفة ؟
 - هل تريد معرفة المزيد عن تدريبي والنواحي الأخرى المتعلقة به ؟
 - ما هي بالتحديد المشكلة الأولى التي تتطلب انتباه الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة ؟
 - هل لي أن أعرف عن مكان قوي مؤسستك ؟ هل من مكان ضعيف؟
 - من هم المنافسين الرئيسيين لمؤسستك ؟ وما هي أبرز مكان قواهم وأبرز مكان ضعفهم ؟
 - ما الذي يميز مؤسستك عن باقي المؤسسات العاملة في نفس القطاع الصناعي ؟
 - ما هي الأسواق الرئيسية لمؤسستك ؟
 - هل من مشاريع لمنتجات أو سلع جديدة لديكم ؟ هل من مشاريع شراكة أو انماج ؟
 - هل تخبرني عن الشخص الذي سوف أعود إليه أثناء عملي معكم ؟
 - كيف تعرّف فلسفة مؤسستك ؟
 - هل لديكم برامج تدريب معينة يتزود بها المنضمون الجدد إلى المؤسسة ؟
 - هل تعطون موظفيكم فرص متابعة تحصيلهم العلمي ؟ وهل من دعم معين تقدمونه لهم ؟
 - هل تطلبون الانتقال إلى وظيفة أخرى سواء حاضراً أو مستقبلاً ؟
 - لماذا شغرت هذه الوظيفة الآن ؟

نهاية المقابلة:

- بعد المقابلة:

بعد خروجك من المقابلة، وقبل أن تنسى ما دار فيها، فكر في طريقة سيرها:

- ما الأمور التي سارت بشكل حسن؟
- ما الأمور التي سارت بشكل سيئ؟
- هل أحسست بصعوبة سؤال ما؟ لماذا؟

- تقييم المقابلة:

قائمة التقييم التالية قد تساعدك على تحديد المناطق التي بحاجة لتطوير:

اسأل نفسك - هل:

- وصلت في الوقت المحدد؟
- لبست بشكل ملائم؟
- حييت الذي يجري المقابلة بأنياب؟
- جلست بشكل جيد وتحاشيت التسلل؟
- أجبت الأسئلة بشمولية؟
- سوّقت لنفسك - بيّنت لهم لم ترى نفسك أفضل شخص لشغل الوظيفة؟
- وصفت مهامك السابقة بشكل جيد؟
- نظرت لمن يجري المقابلة وتبيّنت أحياناً؟
- شكرت من أجرى معك المقابلة لمنحك جزء من وقته لمقابلتك؟

قائمة التقييم التالية قد تساعدك على تحديد المناطق التي بحاجة لتطوير:

اسأل نفسك بعد المقابلة:

- اجلس واكتب رسالة شكر مختصرة للشخص الذي أجرى معك المقابلة، اشكرهم على وقتهم وكرّر رغبتك الشديدة في الحصول على الوظيفة.
- حاول أن تتعلم أكبر قدر ممكن من كل مقابلة.
- اسع لأن تكون أكثر استناداً واثقاً أكثر في المستقبل بالنظر للمناطق المحتاجة لتطوير وتنمية نقاط قوتك.

بهذه الطريقة ستزيد فرصتك في الحصول على الوظيفة!

الفصل الخامس

كيف تحفز الموظفين How to Motivate Employees

سيكولوجية العمل:

يختار الفرد مهنته أو يختار لها وفقاً بقدراته وسيولته واهتماماته أو لمؤهلاته العلمية الحاصل عليها، وبمرور الزمن يتدرج في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكتسبه من خبرة فيه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء أكان ذلك ضمن المؤسسة أو في خارجها، ويحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله في مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه كما يدفعه لهذا التقدم والنجاح وزيادة الإنتاج تلك التي يطبق عليها حوافز العمل وهي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي والذي يتسأل في النفود أو في شكل معنوي والذي يتسأل في التقدير أو هما سماً بهدف حفز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كماً ونوعاً لإشباع حاجاته.

ومن الناحية التاريخية كان هناك تياران سائدان بالنسبة لزيادة الحوافز في الشركات والمؤسسات الصناعية، تمثل التيار الأول في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والديرون المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل (كسلان بطبعه) وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجرة، وأنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس، وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل انه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد، والمقصود بذلك انه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية، ومعنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.

أما التيار الثاني الذي جاء بعد التيار السابق فقد نظر للعامل على أساس انه مخلوق اقتصادي وحددوا العلاقة بين الأجر والجهد المبذول، 'في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول' وكان على رأس المؤيدين لذلك آدم سميث وفي ذلك يقول: 'الأجر تشجيع للحافز على العمل الذي يقوم بنسبة التشجيع التي يتلقاها، ومن الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية، وأن علم النفس يتبع أسساً وأساليب تبدأ بأسلوب تحليل العمل أي المعرفة الدقيقة التفصيلية بخطوات العمل وظروفه والواجبات التي يقوم بها العامل حتى يتم أدائه لعسله ويهدف تحليل العمل من وراء المعرفة التفصيلية لخطوات العمل إلى:

- 1- تحديد القدرات العقلية- تفكير- تنكر- فهم- وللقدرات الإدراكية من تمييز للأطوال والأحجام وللألوان والقدرات الحركية والمهارات.
- 2- إعداد برامج تدريب العمال فمن خلال معرفة خطوات العمل والآلات ويمكن إعداد المواد والبرامج النظرية والعملية التي من شأنها رفع مستوى مهارة العامل.
- 3- تقييم الوظائف أي تحديد الأجر المناسب إذ انه من خلال تحليل العمل الذي يبدأ، يأتي من خلاله ملاحظة خطوات العمل وسعيها الباحث لظروف ومخاطر العمل.
- 4- الاهتمام بدراسة مشاكل العمال، إعدادات الغياب، التمارض، لمعرفة العوامل النفسية من نكاه وسامات شخصية تسهياً لعلاجها مع إدارة العمل.
- 5- كما يتركز على المشرف والمدير بتحديد الخصائص النفسية من نكاه شخصيته والتي يجب أن يتوافر فيها النجاح داخل البناء الاجتماعي لجماعة العمل.

الدوافع والحوافز Motivation and Incentives:

تكمن أهمية الدوافع والحوافز في أثرها بالسلوك الإنساني في كونها عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل، وسهما تماوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل.

تعريف الدوافع:

الدوافع هي عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، فهي كل ما يتشبط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.

تعريف الحوافز:

الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها.

وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

نظريات الدوافع:

هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير عملية الدافعية لدى الأفراد حيث تم تصنيف هذه النظريات إلى ثلاث مجموعات من النظريات وهي كما يلي:

- نظريات تركز على العامل المحرك للدوافع.
- نظريات الدوافع الموجهة للسلوك.
- نظريات الدوافع المحافظة على السلوك.

وسهما اختلفت هذه النظريات في تفسير الدوافع فهي جميعها تتفق في اعتبار الدوافع عملية تثير سلوك ما لأداء عمل معين لإشباع الحاجات ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



يوضح الشكل أن الدوافع تبدأ بشعور عدم توازن (حاجة) ثم بسلوك هادف يتلوه محاولة إشباع الحاجة أو الرغبة. سيتم شرح وتوضيح نظرية واحدة على كل نوع من هذه النظريات التي تم تصنيفها.

1- نظريات تحريك الدوافع:

من الأمثلة على هذا النوع من نظريات الدوافع:

نظرية سلم الحاجات:

يرى أبراهام ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة هرمياً بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تناوبي هرمي أي لابد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم.

تعريف الحاجة:

يرى ماسلو أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية.

قام ماسلو بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي كما هو موضح في الشكل التالي:



سلم الحاجات لدى ماسلو

الحاجات الفسيولوجية:

وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء والجنس، وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.

حلجة الأمان:

هو الشعور بالأمن الجسدي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات هرم ماسلو، مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول في الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.

حلجة الانتماء:

حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.

حلجة تقدير الذات:

حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدرته وتقدير الآخرين لذلك.

حلجة تحقيق الذات:

وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته وقدراته وأن يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية.

المفاهيم الأساسية لنظرية ماسلو:

- 1- وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا.
- 2- إذا أُنشِبت حاجة ما فهي لا تعود نافعا للسلوك.
- 3- هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد.
- 4- إن سبيل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.

تقديم نظرية سلم الحاجات (ماسلو):

تتسم هذه النظرية بالوضوح وعدم التعقيد فهي تعمل على الربط بين الحاجة وإشباعها، والحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه.

وهناك الكثير من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية من حيث وجود صعوبات منهجية وفكرية تحيط بتلك النظرية، ومن هذه الاعتراضات ما يلي:

- 1- ليس ثمة دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو.
- 2- إن إثبات حاجة ما قد يشبع حاجات أخرى.
- 3- لم تؤخذ الفروق الفردية بصدد الحاجات بعين الاعتبار في هذه لنظرية.

2- النظرية الموجهة للسلوك:

من الأمثلة على هذا النوع من النظريات الموجهة للسلوك:

نظرية التوقعات (فروم):

تستند نظرية التوقعات إلى أربعة مفاهيم أساسية وهي:

1- قوة الرغبة:

وهو اعتقاد الفرد وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب، وتتمثل هذه الرغبة في نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أداء عمل معين.

2- التوقع:

يتمثل التوقع باعتقاد الفرد بأن مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما يستحق مستوى معين من الأداء.

3- الوسيلة:

هي طريقة ما يمكن من خلالها تحقيق نتيجة أو مستوى محدد، فعلى سبيل المثال قد يضع الطالب برنامج "دراسة يومية لمدة ساعتين على الأقل" يمكنه من الحصول على نتيجة معينة (علامة 80 فما فوق).

4- النتائج:

وهي ما يحصل عليه الفرد من نتيجة جهد أو أداء ما.

3- نظريات المحافظة على السلوك:

من الأمثلة على نظريات المحافظة على السلوك:

نظرية التعزيز (سكنر):

تختلف هذه النظرية عن سابقتها حيث يرى سكنر في أن العوامل الخارجية البيئية هي المحددة للسلوك الإنساني وهنا يجعل دور العقل والتفكير أقل أهمية لدى المشتغلين بهذه النظرية من غيرهم. ومن هنا فإن المعززات حسب هذه النظرية هي التي تتحكم بالسلوك، ويتم التحكم بتشكيل السلوك الفردي عن طريق المعززات.

المعززات:

هي النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك وتأتي على شكل معززات إيجابية وسلبية.

المعززات الإيجابية:

القيام بتقديم المكافأة (التعزيز) في المرات والحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب.

المعززات السلبية:

معاقة السلوك أو عدم إعطاء المكافأة (التعزيز) أو تجاهل السلوك في الحالات التي لا يقدم الفرد السلوك المطلوب.

أشارت الكثير من الدراسات الميدانية إلى أن إستراتيجية إعطاء الحوافز الإيجابية أو سحبها يؤدي إلى نتائج أفضل من استخدام إستراتيجية إعطاء العقاب باعتباره حافز.

الأساليب التي تحكم عملية التعلم (أساليب إشراف إجرائية):

يمكن النظر إلى هذه الأساليب على أنها تحكم عملية تعلم السلوك أو نقل السلوك المكتسب وإستمراريته ومن هذه الأساليب:

1- التدعيم:

وهي تقديم حافز أو سحبه كلما قام الفرد بسلوك محدد.

2- التدرج التقريبي:

تجزئة السلوك إلى جزينات بحيث يتعلم الفرد الأسهل ثم الانتقال إلى الأكثر صعوبة مع تدعيم تلك بمعززات.

3- فورية التدعيم:

بحيث يكون التعزيز بعد السلوك المرغوب مباشرة لتقوية الربط بين الفرد والسلوك.

4- المعرفة بالنتائج:

توفر معلومات عن تقييم سلوك الفرد خاصة فيما يتعلق بالأنشطة المحددة.

دور الإدارة بالمشاركة في الحفز:

تلعب الإدارة دوراً أساسياً في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاجية، فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد وإيجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن توضيح دور الإدارة في تحفيز الموظفين من خلال الأساليب التالية.

1- أسلوب توسيع الوظيفة وإغناءها Job Enlargement:

هي عبارة عن توسيع الوظيفة التي يقوم بها الفرد عن طريق إضافة أنشطة جديدة أو تنويع المهام التي يؤديها الفرد بحيث تتمكن إيجابياً على رضا العاملين. فتوسيع الوظيفة هو أحد أساليب الإدارة التي تستخدمه في تحفيز وتنشيط ودفع أداء الموظفين نحو السلوك المرغوب، ويزود الفرد بمهارات جديدة ومنوعة ويزيد من فرص النمو والتقدم للعاملين.

2- الإدارة بالأهداف Management By Objective:

هي عبارة عن أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة والعاملين في تحديد الأهداف بشكل مشترك وكذلك في تحديد الإنجاز المتوقع ومعايير تقييم الأداء.

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة بوضع أهداف التنظيم أو جزء منها لتحقيق كفاءة أكبر من خلال تحفيز ودفع الموظفين.

تستند نظرية الإدارة بالأهداف إلى المنطلقات التالية:

- 1- الهدف محدد وموجه للسلوك الإنساني.
- 2- الأهداف تشكل معايير يمكن على ضوءها تقييم أداء الفرد.
- 3- الأهداف توصل الأنشطة والمسارات والموارد وتوجه الجهد الجماعي.
- 4- أهداف الفرد في المنظمة تعكس رغبات وتوقعات لديه.

أنواع الحوافز:

تم تصنيف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

الحوافز المادية:

تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو النوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز:

- 1- المكافآت والزيادة الدورية.
 - 2- المشاركة في الأرباح.
 - 3- أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.
- تعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعبر مجردة وزائلة.
- وبالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كمنشأ يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهيئ بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم.

ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكل ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى أن توفير كساليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير،

ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق:

- 1- الأجر باليومية: يوجه لهذه الطريقة عيب يتسئل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.
- إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعالم ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره.
- 2- الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.
- 3- الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عالياً ويمكن أن يكون السعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.
- 4- الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.
- وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشاراً إلا أن هناك أنواعاً أخرى نذكر بعضها على سبيل المثال:
- 1- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- 2- العلاوات الاستثنائية.
- 3- الاشتراك في الأرباح.
- 4- الأجر التشجيعية.
- 5- العمولات.
- 6- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

أسس تحديد نظام الحوافز المادية:

يرى البعض إن من الضروري عند تطبيق نظم الحوافز المادية وضع النواحي التالية في الحسبان:

قياس الأداء: أي بوضع كل مجموعة متشابهة معاً ليسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة سهية على حدة حتى يسكن معرفة عدد الوحدات التي يسكن انجازها في زمن معين وبطبيعة الحال فإن لكل عمل سواء كان العمل بسيطاً أو معقداً طريقة أحسن لأدائه يمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة والذي يؤدي إلى الحركات العامة وإلغاء الحركات الطائشة التي لا لزوم لها.

قياس النتائج ومعرفة استمرارها: يجب على المؤسسة التي تضع لنفسها هدفاً معيناً يستحق بعده العمال الأجور التشجيعية أن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك حتى يسكن للعمال معرفة نتائج جهودهم أولاً بأول وإجراء المقارنات بين كل الأقسام ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل.

الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية: تواجه الحوافز المادية الكثير من العقبات والصعوبات ومن أهمها:

- إن المؤسسة تحتاج إلى الكثير من المراقبين والمفتشين للتفتيش على إنتاج العمال كماً وكيفاً لتتسكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها ومن ناحية ثانية فإن المؤسسة تحتاج إلى هذا العدد من المراقبين والمفتشين ولوقف نسبة التدهور التي يؤول إليها الإنتاج من جراء استخدام هذه الحوافز.
- إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية فعندما يغطي جزءاً من العمل الذي يقوم به الفرد ويسد احتياجاته فإن إنتاجيته بعد ذلك تقل.
- يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية مثل عمال المحال التجارية الضخمة أو عمال مصانع السيارات الأمريكية فإنهم لا ينظرون كثيراً للترقية بل ينظرون أكثر للمال، أما ذوو المهن ورجال الإدارة فييونون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبياً.
- إن الحوافز المادية أو النقدية وخاصة الفردية تلغي دور الجماعة وتأثيرها الذي قد يصل إلى الطرد منها.

الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع نواحي الأفراد ورغباتهم.

تعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملّة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز:

- ضمان العمل واستقراره.
- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.
- المركز والمكانة.

يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل الواحد ولها تأثير ضئيل.

إن العمال لا يهتمون بالزيادة بالأجر بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها، وبناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات أخذ المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف أو إعطائهم الأوسمة والمكافآت وستتناول بعضاً من هذه الحوافز كما يلي:

- المدح والتأنيب:

حيث يقدم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة.

- تقديم الموسيقى:

يفضل العمال الصناعيون أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من الكفاءة والإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمل ألياً ومتكرراً في أدائه.

- التسهيل الاجتماعي:

ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل يكون لذلك أثر قوي وباعث على زيادة الأداء والإنتاج.

- التنافس:

ويوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد أو في مجموعات.

- المكافآت:

يقو 'باتون' في كتابه 'الناس والنقود والدوافع عام 1961' إن نظام المكافآت ضروري لاجتناب ودفع الأفراد نوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما أوتيس في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات في داخل الشركة عام 1959 فيرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى، وتتعدد صور المكافآت، ففي دراسة أجريت عام 1940 في شركة فلوريدا للكهرباء وجد أن المكافآت التي جاءت بعد تفريغ الاستبيان الذي اجري على عمال أحد الأقسام كما يلي:

- 1- إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر.
- 2- الحق في الحصول على الترقية.
- 3- إتاحة الفرصة للترقية.
- 4- توحيد الأجور للأعمال الواحدة.
- 5- الأجر تبعاً لتكاليف المعيشة في كل مدينة.
- 6- عدالة الأجور.
- 7- أوقات الفراغ.
- 8- تقدير جميع الخدمات.

9- ضمان الاستمرار في حالة حزن أدائه.

10- حالة الأمن بالقياس للشركات الأخرى.

- التنافس والمكافأة:

قارن "لويبا" في تجاربه أثر المنافسة وأثر المكافأة في أداء التلاميذ لعدد من المسائل الحسابية، فوجد بنهاية تجاربه أن زيادة الأداء بمقدار 42% عنه قبل وجود باعث، كما أن المنافسة وحدها رفعت مستوى الأداء بنسبة 66% وعلى هذا كانت المنافسة باعثاً أقوى من المكافأة.

- حافظ التعبنة وقت الحرب:

ففي أوقات الحرب يشتد حماس العاملين بالشركات ومؤسسات الإنتاج بهدف المعركة مع العدو ويضاف إلى الحوافز المعنوية السابقة الأوسمة التي يفوزون بها أصحاب الكفاءات الإنتاجية العالية، وتشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم بتحسين طرق العمل وتقديمهم ابتكارات واختراعات.

- دوافع العمل النفسية:

متى كان العامل مطمئناً على صحته وعمله ومستقبله وأولاده وبعبارة عن الخوف يكون بحالة أمن كلي وسحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة فالعدل أساس الأمن فيعكس ذلك إيجاباً، والشعور بالأمن شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس كل إصلاح اجتماعي، وقد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية وزيادة إنتاجه.

- دوافع العمل الاجتماعية:

أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام واعتبار من الآخرين وأن تكون له مكانته الاجتماعية وبسأى عن نبذ المجتمع، أي شعور الفرد بان له قيمة اجتماعية وأن وجوده وجهوده لازمان للآخرين، كذلك الثناء وحب الفرد للبروز، ذلك أن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن وهو من شروط الصحة النفسية.

- العمل والحاجة إلى التقدير:

يطلق عليها أيضاً حاجات "الانحياز" لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب، الرضا، القبول، الصحة، المكانة الاجتماعية.

- العمل والحاجة إلى تحقيق الذات:

من أجل حفظ وتكامل الأنا يدفع الفرد إلى تحقيق إمكاناته وطاقاته أي يضعها موضع الإنجاز والإكمال، وتحقيق مستوى الطموح الذي وصفه الشخص خلال مفهوم الذات الذي كونه لنفسه والمجهدات التي تشبع هذه الحاجة توجه نحو السمو والتحصيل، وهي الحاجة التي تدفع الفرد على التعبير عن ذاته وإثبات شخصيته وتحقيقها وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكول إليه.

دوافع الاستقرار والانجاز في ضوء نظرية "هيرزبرج":

يرى هيرزبرج أن الدوافع التي تحفز على العمل تنقسم إلى قسمين:

1- دوافع الاستقرار:

أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل والى أن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العالوة وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة الوقوع في حادثة أو في حالة الإصابة بأي مرض.

2- دوافع الانجاز:

وتتمثل بشعور العامل بأنه يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات أو اختراعات فيه أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف لوطنه.

أهم نقاط نقد نظرية "هيرزبرج":

قام "دون" بتوجيه نقد لنظرية هيرزبرج وقد تمثل نقده في نواح تتصل بالمهن المدروسة والأماكن التي جمعت منها البيانات واستخدام أداة واحدة لقياس الاتجاه وثبات وصدق البيانات، وفيما يلي نتناول كل هذه النواحي كما جاءت في هذه الدراسة:

أ- قلة الأعمال المدروسة:

فدراسة هيرزبرج اقتصرت على المهندسين والمحاسبين وهي تمثل عينة صغيرة فقط من الأعمال التي يجب أن تدرس.

ب- الأماكن التي جمعت منها البيانات:

وصل عددها تسعة أماكن فقط وبالإضافة لذلك فإن البيانات في هذه الأماكن اعتبرت مجموعة واحدة من إهمال تأثير الفروق في ذلك.

ج- التعميم من خلال التاريخ:

فقد حاول هيرزبرج ومعاونوه تعميم اكتشافاتهم بتتبع تاريخ العمل الإنساني وأوضحوا انه يمكن تفسير ظواهر تاريخية متعددة من خلال نظريتهم، ولا يعتبر هذا حكماً كافياً لتعميم النظرية.

د- استخدام مقياس واحد للاتجاه نحو العمل:

إذ استخدم هيرزبرج مقابلة شبه محددة لقياس الاتجاه نحو العمل وهذا يكون مقبولاً عندما يكون الباحث يصدر دراسة مكثفة هذا بالإضافة إلى انه كيف يمكن باستخدام طريقة واحدة أن ترتفع النتائج لمستوى النظرية.

خصائص نظام الحوافز الفعال:

- 1- زيادة الإنتاجية.
- 2- تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
- 3- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
- 4- حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.

شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز:

- 1- عدالة الحوافز وكفايته.
- 2- الاستمرارية في إعطائها.
- 3- ارتباطها المباشر بنوافع العاملين.
- 4- بعدها عن العلاقات الشخصية.
- 5- تكيفها مع توقعات العاملين.

6- أقمتها مع بيئة العمل.

7- ارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

كيف نحفز على العمل؟:

هل سبق لك أن تساءلت 'لماذا لا يبدو موظفوك مندفعون للعمل مثلك؟' لست الوحيد الذي يتساءل هكذا، فمسألة الموظفين غير المندفعين للعمل تعدّ مشكلة رئيسية في الشركات الأمريكية، تكلف أرباب الأعمال الملايين من الدولارات من عوائد كل سنة، إن المشكلة واسعة الانتشار جداً بحيث يرى بعض الخبراء أن 70 بالمائة من عمال اليوم أقل انفعالية مما كانوا عليه في السابق، لذا، ما الواجب عليك عمله لتحفيز موظفيك للقيام بأفضل ما لديهم؟ سنقدم هنا الفصل لتتعلم كيف تحفز موظفيك بفعالية.

هل تتوقع الكثير من موظفيك؟

يصل الموظفون لمكاتبهم في الوقت المحدد للبدء بالعمل، ومن ثم يقومون بأعمالهم بشكل جيد، وهم موجودون عند الحاجة لهم، فهل يعد طلب تقديم خدمات إضافية بسيطة للزبائن أمراً شاقاً عليهم؟! هل الابتسامة في وجه الزبون بدلاً من العبوس في وجهه والإقلال من التثمر أموراً صعبة؟! مع العلم بأن الشركة تقدم خطة تقاعد وضمان اجتماعي جيدة، بالإضافة لأربعة أسابيع إجازة سنوية على الأقل، فلماذا لا زلنا نحصل على أداء أقل من المطلوب من موظفينا!!؟

موظف عامل مقابل موظف متحمس للعمل:

المشكلة أن المزايا والعطلة والراتب هي مقابل لخدمة الموظف، وليست لتحفيزه، الشركة تقدم هذه المزايا لكي تجنب وتبقي العمال الموهوبين، ألق نظرة على أي شركة وستجد أن هذا النوع من المقابل لخدمة الموظف أصبح قياسياً في الوقت الحاضر. لذلك، فهي لا تحفز الموظفين، في الحقيقة، حوالي 50 بالمائة من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم، من الواضح، أن 'عمل ما يجب القيام به للنجاح فقط' ليس ما تريده من موظفيك، إنّا، إن كانت هذه المزايا وأيام العطلات السنوية من الشركة لموظفيها لا تحفزهم! فما العمل؟

موظفون بتحفيز غير محدود:

الفرص بالنسبة لمؤسستك، هي أن يكون لديك أناس جيّدون يعملون في مؤسستك، يريدون أن يدفع لهم بشكل عادل، ويعرفون ما تفكر به بخصوص عملهم، ويعرفون موقعهم الحالي وما يمكنهم عمله للتّرقى والوصول لمواقع أعلى، وما يهيك هو أن تراهم يعملون بأقصى ما يمكنهم، لكن قبل أن تتعلم كيف تقوم بهذا، عليك أولاً الإجابة على هذا السؤال: لكي تحفز موظفك، هل تغيّر الموظف أو تغيّر التنظيم الذي يعمل فيه؟

الجواب الصحيح هو: تغيير التنظيم هو ما يجب القيام به، لأن تغيير الأفراد يأخذ الكثير من الوقت والجهد ولا يفيد الموظفين الآخرين، في الواقع، إن تغيير الموظفين ليس الحل الأمثل لإحداث أي تأثيرات بعيدة مدى.

لذا، من المحتمل أن تتساءل "كيف أقوم بتغيير منظمتي بالكامل؟" لا تقلق، إنه ليس بالصعوبة التي تتوقعها.

هنا سوف تتعلم عدة استراتيجيات لتحفيز موظفك (بدون استعمال المال)، ذلك صحيح! يمكنك جعل موظفك يقدمون أكثر للشركة بدون تقديم وجبات طعام مجانية أو تقديم أيام عطلة إضافية.

حدد حوافز موظفك الطبيعية:

إن الموظفين الذين يعملون لشركتك يحفزون طبيعياً، قد يفاجئك هذا الأمر، لكنه حقيقي، كل ما عليك القيام به هو الاستفادة من قدرتهم الطبيعية، يمكنك ذلك من دون أن تنفق أي مبالغ تنكر، ذلك صحيح! بلا أسوال، في الحقيقة، الأموال قد تنقص حساس الموظف وأدائه.

- الخطوة الأولى في الاستفادة من قدرة موظفك الطبيعية هي إزالة المسارسات السلبية التي تقلل من التحفيز الطبيعي لموظفك.

- الخطوة الثانية على منظمتك أن توجد وتطور محفزات حقيقة يمكنها إثارة الموظفين وزيادة اندفاعهم.

بتقليل الممارسات السلبية وإضافة محفزات طبيعية، تكون قد وضعت نفسك على بداية طريق التحفيز الطبيعي للموظفين، التحفيز الطبيعي للموظفين يعتمد على أن كل الناس عندهم رغبات إنسانية للاثتساب، والإنجاز، والسيطرة والسلطة على عملهم، إضافة لذلك، عندهم الرغبات للملكية، والكفاءة، والاعتراف، وأن يكون لعملهم معنى.

أزل معوقات التحفيز:

فيما يلي قائمة بالممارسات التي تثبط من عزيمة الموظفين، هذه الأمور تشكل قوى مثبطة في العمل يجب تفاديها:

- ملء جو الشركة بالسياسات.
- تكون توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين.
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين إتباعها.
- تحديد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها.
- تشجيع المنافسة الداخلية بين الموظفين.
- حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم.
- تقديم النقد بدلاً من التعليقات البناءة.
- قبول مستوى الأداء المنخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا.
- معاملة الموظفين بشكل غير عادل.
- الاستفادة من الحد الأدنى من طاقة الموظفين.
- كم واحدة من هذه المثبطات موجودة بشركتك؟ وكم واحدة يمكنك إزالتها؟

تطبيق وسائل التحفيز الطبيعية:

فيما يلي أمثلة لبعض المحفزات التي ستساعد موظفك على تحفيز قدراتهم الطبيعية، تذكر، تطبيق هذه الحوافز يكون من دون إنفاق المال، بدلاً من أن التركيز على المال، ركز على كيفية عمل بعض التغييرات ضمن منظمتك.

- إذا كان عمل موظفك روتينياً، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين.
- أعط موظفك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم بها.

إدارة الموارد البشرية

- شجع تحصل المسؤولية وفرص القيادة ضمن شركتك.
- شجع التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق العمل بينهم.
- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنب النقد القاسي.
- طور الأهداف والتحديات لكل موظف.
- قدم الكثير من التشجيع.
- أظهر الإعجاب بأعمال موظفيك.
- طور مقياساً يظهر التقدم في الأداء.

توصل للدرجة الطبيعية للإنتاج عند موظفيك:

بإزالة مثبطات التحفيز وإضافة محفزات غير مكلفة تقوم بتحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في موظفيك لتقديم أقصى مستوى للأداء والإنتاجية لديهم.

وفيما يلي بعض الرغبات الطبيعية الموجودة في الإنسان:

- الرغبة في النشاط.
- الرغبة في الملكية.
- الرغبة في القوة.
- الرغبة في الانتساب.
- الرغبة في القدرة.
- الرغبة في الإنجاز.
- الرغبة في الاعتراف به.
- الرغبة في أن يكون لعمله معنى.

(حاول أن) و (احذر من) لتحفيز موظفيك:

لكي تنجح، على شركتك تقديم أعلى مستوى من الخدمة لكل زبون وموظف، كل عضو في الشركة يجب أن يعمل مع الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

حاول أن تقوم بهذه الأمور:

- ادفع أجور تنافسية:

من الصعب إيجاد الموظفين الموهوبين، على كافة المستويات الإدارية، وتكلفة تدريبهم واستبدالهم عالية، حاول معرفة المبلغ التي تدفعه الشركات الأخرى، وحاول جعل عروض رواتبك وتسهيلاتك في مستوى منافس للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، أي موظف يشعر أنه يحصل على راتب أقل من جهده من الممكن أن ينتقل لشركة أخرى.

- قيم الأداء بإنصاف:

- ضع وصفاً وظيفياً واضحاً ومعقولاً لكل موقع ومنصب في الشركة.
- استرشد بنموذج تقييم الموظفين عند المراجعة السنوي.
- تأكد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه.
- ولديه البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع، ويعرف الحقائق.
- وأنه أقام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق.
- طبق كل النتائج بشكل متساو على الجميع.
- قم بمراجعة أخرى إن لزم الأمر.
- وثق جميع النتائج، الإيجابية والسلبية.

- أصغ:

إن كان لدى العاملين مشاكل في العمل، ناقش هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني، واستمع لما يقوله الموظفون بعناية، وضع أهدافاً لتحسن مساهمة الموظفين.

- وضح توقعاتك:

من الممكن أن يؤدي الموظف عملاً مميزاً وبارزاً، لكنه لا يست بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته، تذكر، إنك تستأجر وتبقي الموظفين في العمل لإنجاز أنوار ومهام معينة، إنك لا تخلق أدواراً لموظفيك.

- قدر الأعمال المتميزة:

إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقعات للأفضل، وأدى عملاً سيزاً وبارزاً، دعه يعلم بأنك تقدر مساهمته.

- شجع الموظفين:

التدريب على ظهور الموظفين في الوقت المناسب له أثر ملحوظ على زيادة الإنتاجية، أشر لإنجازات الموظف، ليس فقط في وقت مراجعة الأداء، إنما حال حدوثها.

- احذر أن تقوم بهذه الأمور:

استعمال حيل قصيرة الأمد:

حيلة "موظف الشهر" قد تكون خطيرة، إن كان لديك 50 موظفاً، يمكنك أن تقدر كل واحد منهم بالترتيب لقياسه بعمل بارز، لكن بعد سنة أو نحوها، لن يهتم أحد بذلك، من الناحية الأخرى، إن كان لديك 50 موظفاً ونفس الأربعة أو الخمسة يتناوبون الفوز، سيكون لديك بلائك بعض المشاكل، منها اتهامك بالمصوبية.

البدء باجتماعات عديمة الفائدة:

استغل التقنية باستعمال الإنترنت أو المذكرات التوضيحية لتوزيع وإيصال المعلومات السهلة على موظفيك، بدلاً من مقاطعة إنتاجيتهم باجتماع آخر.

التسامح مع الأداء الأقل من متوسط:

إن كنت تتوقع من موظفيك تقديم أداءً معيناً، عليك أن تضع هذه الأهداف موضع التنفيذ من قبل الجميع، لا تسمح لموظفيك بتصيد أخطاء الآخرين، اجعل كل شخص مسؤولاً عن مهامه ومسؤولياته.

تحفيز موظفيك بهذه البساطة!

إنه كذلك! أنت الآن تعرف أسرار تحفيز موظفيك بفعالية، تذكر، لا تعمل على تغيير عادات أو مواقف الأفراد، اعمل على تغيير الهيكل التنظيمي لتقليل مثبطات التحفيز وزيادة قدرات الموظفين على تحفيز قدراتهم الطبيعية.

الحوافز:

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.

وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر (أو المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

الحوافز .. لماذا؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أسلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- 3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالسكينة.
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتساء.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

على أي أساس تمنح الحوافز؟

1- الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحى لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر.

ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

2- المجهود.

3- الأقدمية.

4- المهارة.

أهم أنواع نظم الحوافز:

أ- حوافز على مستوى الفرد:

أولاً - حوافز العمال:

1- الحوافز بالقطعة:

وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة.

2- حوافز الوقت:

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نسطي أو معياري) وكافاً على مقدار الوافر في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

ثانياً - حوافز المتخصصين والإداريين:

1- العولمة:

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

2- العلاوة:

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

- علاوة الكفاءة:

هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريباً، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

- علاوة الأقدمية:

هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.

- علاوة الاستثنائية:

تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي. وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

ب- حوافز على مستوى المنظمة ككل:

1- المشاركة في الأرباح:

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة (ولتكن 10%) من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد. ويتم التوزيع نقداً، مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة. ومزايا هذا النظام أنه ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع الحماس لأهدافها، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

2- خطط الاقتراحات:

ويطلق عليها أيضاً توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج. وأن الأوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساساً مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

3- ملكية العاملين لأسهم الشركة:

يسكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

مراحل تصميم نظام الحوافز:

1- تحديد هدف النظام:

تسمى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2- دراسة الأداء:

وتسمى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز:

وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والملاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

- التكاليف الإدارية:

وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج:

وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التمريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها).

رسائل المديح اللاصقة:

لكي تتأكد من أن مرؤوسيك يعلمون جيداً أنك تلاحظ أداؤهم عندما يكون على مستوى جيد ولكي تؤكد لهم بأن أداؤهم للعمل كان بالفعل على مستوى جيد، فإنه يجب عليك أن توجه له المدح والثناء بشكل موجز ولكن بصفة متكررة.

وبمعنى آخر فأنت بحاجة إلى أن تلتصق هذا المديح في أذهانهم، فلماذا لا تقوم باستخدام طريقة ما لتوجيه المديح تساعدك على إلصاق هذا المديح في أذهان مرؤوسيك؟

إن استخدام الأوراق اللاصقة تعد وسيلة جيدة تمكنك من تسجيل عبارات المديح السريعة التي تثني على أداء العاملين.

ونحن جميعاً يكون لدينا من بين أدوات المكتب تلك الأوراق اللاصقة التي لم يفكر أحد من قبل في استخدامها في توجيه المديح وعبارات الثناء.

وقد يكون من الأفضل أن تكون الأوراق اللاصقة التي تستخدمها في كتابة عبارات المديح ملونة بأحد الألوان التي لم يستخدمها أحد من قبل داخل المكتب.

واحرص على أن تضع بعض تلك الأوراق في مكتبك وفي حقيبتك أو في أي مكان آخر حيث يمكنك رؤيتها باستمرار طوال يوم العمل. وفي كل مرة ترى فيها تلك الأوراق الخاصة برسالات المديح يجب أن تسأل نفسك مَنْ مِنَ العاملين يستحق رسالة مديح سريعة. ويجب أن تحرص على أن تحتوي تلك الرسائل القصيرة على بعض المعلومات الإيجابية، إذ لا يجب أن تكون سلبية أو أن تقوم بإعطاء بعض التوجيهات إلى العاملين.

فإذا ما أردت أن تقول لأحد العاملين "محاولة جيدة ولكنك تحتاج إلى تحسن (أ) و (ب) و (ج)" فإنه يجب عليك في هذه الحالة أن تتحدث إلى هذا الشخص وجهاً لوجه. إذ لا يجب أن تحيد عن الأسلوب المتبع في تلك الرسائل الملونة اللاصقة وإلا فإنه سوف تتتاب مرووسيك مشاعر القلق والخوف في كل مرة يحصلون فيها على تلك الأوراق بدلاً من أن يشعروا بالغبطة السرور. ولكن يجب أن يكون محتوى رسائل المديح اللاصقة على النحو التالي "شكراً لك على تعاملك مع المشكلة بطريقة جيدة، أنا أقدر لك هذا" ويجب أن تقوم بوضع هذه الرسالة في مكان يسكن لهذا الشخص أن يراها بسهولة أثناء عمله. ولا يجب أن تبالغ في استخدام رسائل المديح اللاصقة كما لا يجب أن تغفل عن استخدامها أيضاً.

فإذا كان يتم إدارة العاملين بطريقة صحيحة وكانوا يحصلون على مستوى مناسب من التحدي، فإنه من المتوقع أن يقوم هؤلاء العاملون بأحد الأعمال الجيدة والرفيعة المستوى على الأقل مرة كل أسبوع. إن قيامك بكتابة رسائل المديح اللاصقة مرة كل يوم يعد أمراً جيداً ومقبولاً، ولكن إذا قمت بكتابة رسالة مديح لكل عامل في كل ساعة من ساعات النهار، فإن الأمر يعد مبالغاً فيه وقد ينظر إليه على أنه نوع من التحكم، وهذا سوف يؤدي إلى ضعف في مستوى الأداء وعدم الشعور بالالتزام، ولكن رسائل المديح اللاصقة تعد من أبسط وسائل إثارة الحماس.

عشر نصائح لرفع الحالة المعنوية لدى الموظفين:

1- كن بشوشاً:

فالروح المرححة للرئيس الإداري غالباً ما تكون مصدراً كبيراً لخلق وتدعيم العزيمة لدى المرؤوسين لأنها تحدث نفس الأثر عندهم فهي تخلق جواً ملائماً للفكر والتفويض، ومن المفاهيم الخاطئة أن ابتسامة الإداري تقلل من كرامته، ونحن لا نقصد هنا الابتسامة التظاهرية وإنما الابتسامة الحقيقية التي تظهر من قلب مرح.. إذا جاءك أحد موظفيك وأنت مشغول بعمل ولا يمكن أن تعطيه وقتك وطلبت منه أن يعود إليك بعد نصف ساعة فهل تطلب ذلك منه ببشاشة أم بشكل قاس وعلى وجهك عبوس وتقليب؟؟ (تبسك في وجه أخيك صدقة).

2- كن هادئاً:

كل منا يحب التعامل مع الشخص الهادئ لأننا نعرف أنه يستطيع الرقابة على نفسه في الأوقات العصيبة (ما كان الرفق في شيء إلا زانه وما نزع من شيء إلا شانه) .

3- كن ثابت المزاج:

إن الإداري الثابت المزاج لا يغير قراراته حسب أهوائه، فمن الخطر أن يكون الإداري متشائماً اليوم متفانلاً الغد... لأن ذلك يجعل المرؤوسين في حيرة من أمرهم ويشعرون هم أنفسهم بالتوتر والتقلب (اللهم إني أسألك الثبات في الأمر والعزيمة على الرشد).

4- لا تكن أنانياً:

إن الموظفين لا يتقون في الرئيس الإداري الأناني، خصوصاً إذا كان يسعى للحصول على مكاسب نتيجة اقتراحات أو أفكار تقدموا بها، إذا شعرت أن أحد موظفيك يستحق الوظيفة التي تشغلها أنت فهل تتخلى عنها؟؟ (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه).

5- كن صادقاً:

إن الصدق لدى الإداري يولد الصدق لدى الموظفين، فكل الحقائق سواء كانت مريرة أم سارة تكون على المتضدة (إن الله مع الصادقين).

6- كن ذا كرامة:

ليست الكرامة مجرد قناع يضعه الإداري على تصرفاته وإنما كرامة المنصب مستمدة من اتجاهات الإداري نحو وظيفته، واحترامه لمسؤوليتها وتقديره لأهمية عمله.

7- كن حسن التصرف:

ليس من حسن التصرف جرح شعور الموظف أو كرامته بأي شكل، لأن ذلك يخفض من الروح المعنوية له ولزملائه، ولا يقصد بحسن التصرف تجنب المسائل غير السارة في العلاقات مع الآخرين، وإنما القدرة على الاعتماد على المزاج الايجابي للفرد مثل الإخلاص والواجب والعدالة (إن فيك خصلتين يحبهما الله ورسوله: الحلم والأناة).

8- كن صبوراً:

إن الإداري الذي لا يتميز بالصبر يثير الانفعال في التنظيم فهو يطلب إتسام الأعمال بسرعة غير معقولة، وهذا غالباً ما يؤدي إلى الضياع والارتباك فقد قيل (إن أكبر جهل للطبقات المتعلمة هو جهلهم للجهل) فبعض الإداريين يتوقعون أكثر من طاقة وإمكانيات موظفيهم.

9- كن حازماً:

يجب على الإداري أن يكون حازماً في تصرفاته ولكن برفقة، والحزم يظهر في استعداد الإداري لتحمل مسؤولياته ومقابلة مشكلاته، ولا يقصد بالحزم عدم الإنصات للحقائق، فهنا عناد (فإننا عزمنا فتوكل على الله).

10- كن دقيقاً:

يجب على الإداري أن يتكلم بدقة وفي الموضوع دون لف أو دوران وإنما لم يكن هناك شيء يقال فانه من الضروري ألا يقول أي شيء حتى لا يقال انه (لا يستحق الإنصات) لا يتكلم أكثر من اللازم، وإنما تكلم فمن الضروري إعطاء فرصة للكلام لكي يفهم من الآخرين (لنتقل خيراً أو لتصمت).

الفصل السادس

الأجور والرواتب Compensation and benefits

نفس الوظيفة في نفس الشركة يتم دفع أجور مختلفة لشاغليها؟! كيف يتم اتخاذ هذه القرارات ومن المسؤول عن اتخاذها؟! ما الذي سيترتب وينعكس على كل من الموظف وصاحب العمل من جراء ذلك؟.

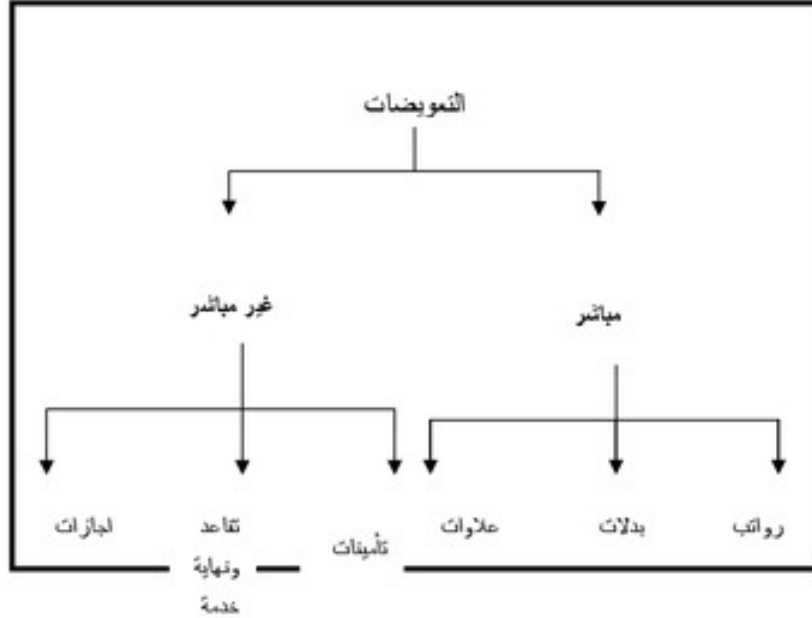
تعريف الأجور والرواتب (التعويض والمكافأة):

الأجور تشير إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج.

تلعب الأجور دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة، ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات.

من خلال ما تقدم تبرز أهمية وضع أنظمة أجور عادلة للموظفين، ومن الطرق الأساسية في تحديد معدل الأجر الذي يتناسب مع طبيعة العمل ومحدداته بناءً على الوصف والمواصفات الوظيفية وهو ما يسمى "بتقييم الوظائف" Job Evaluation والتي سنتطرق إليها لاحقاً.

ويمكن تقسيم الأجور والرواتب إلى تعويضات مباشرة (ترتبط مباشرة بالعمل) وغير مباشرة (لا ترتبط مباشرة بالعمل) كما هو موضح في الشكل أدناه.



أهمية الأجور والرواتب:

- 1- تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
- 2- تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
- 3- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والسكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.

هدف الأجور والرواتب:

- 1- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة.
- 2- الحفاظ على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المنظمة.
- 3- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.

العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر:

هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً أساسياً ومباشراً في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل:

1- الإنجاز:

المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقاً للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به، ويشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.

2- الجهد:

المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.

3- الأقدمية:

الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاءه من نفس المستوى الوظيفي.

4- المؤهل العلمي:

تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريوس لتسكن الشخص من القيام بعمله والبعض الأخرى يتطلب درجة الماجستير وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتسكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجور.

5- صعوبة العمل:

تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.

6- قدرة المنظمة المالية:

أن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها، كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى.

7- مستويات الأجور في سوق العمل:

أن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.

8- معدل التضخم السائد:

المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة، وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة، فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم.

نظرية عدالة الأجور Equity Theory:

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد تحركهم رغبتهم لأن يعاملوا بالعدل في علاقاتهم الوظيفية، وترى أيضاً أن الدافعية تفعل فعلها عندما يقارن الإنسان نسبة دخله إلى مخرجاته مع نسبة دخل الآخرين ومخرجاتهم ومقارنتهم بنفسه، وهناك أربعة مفاهيم لهذه النظرية:

الإنسان:

المقصود بذلك الفرد الذي تصيبه العدالة أو يسه الظلم.

المرجع المقارن:

وهنا يقوم الشخص بمقارنة نفسه بفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يقومون بنفس المهام التي يقوم بها وقد يكونوا جيرانه أو أصدقاءه أو زملاءه أو أن يقارن الشخص نفسه بالنظام والذي يشتمل على سياسات الأجور وسياسات الإدارة.

المدخلات:

المقصود بالمدخلات هي الخصائص التي يحملها الشخص إلى العمل مثل المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية والعمر... الخ.

المخرجات:

وهي العائدات التي يتلقاها الشخص من عمله مثل الراتب.

تقييم الوظائف Job Evaluation:

تعريف تقييم الوظائف:

هي الوسيلة العملية والموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة، حيث يتم الربط هنا بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.

مزايا تقييم الوظائف:

- 1- يضع الأسس لتحديد النسب المالية لجميع الوظائف في المنظمة وبالتالي تحديد القيمة الحالية لكل وظيفة على حدة.
- 2- يساهم في تفسير وتوضيح أسباب الاختلافات العادلة في الأجور والرواتب بين جميع الوظائف.
- 3- يساهم في إيجاد نظام متكامل يساعد على إيجاد وظائف جديدة بدون إحداث خلل في هيكل الأجور.
- 4- يساعد تقييم الوظائف على توفير المعلومات لتتخذ القرارات في التدريب والاختيار ويساعد كذلك على وضع سياسة طويلة المدى خاصة بالرواتب والأجور.

5- يساعد تقييم الوظائف على الاكتشاف المسبق لأي اختلاف أو تعارض في معدل الأجر أو في القيم النسبية للوظائف.

6- يساعد على تخفيف معدل دوران العمل وفي رفع الروح المعنوية لدى الموظفين.

7- يسهل إجراء مقارنة واقعية بين هيكل الأجر في المنظمة ومقارنتها مع الهياكل الأخرى في منظمات متشابهة.

مدى فعالية تقييم الوظائف:

هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ في الاعتبار حتى يتم استخدام تقييم الوظائف بشكل فعال ومن أهمها:

1- على الإدارة أن تشرك الموظف الذي سيتم تقييمه وظيفته التي يشغلها مما يساعد في تقبله واقتناعه بهذه العملية.

2- تقوم لجنة بتقييم الوظيفة تتكون من الإدارة والموظفين وإدارة

الموارد البشرية على أن يكون جميع الأعضاء عارفين بطبيعة الوظيفة بشكل جيد.

3- يتم تقييم الوظيفة من خلال الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، والتأكد من صحة ومصداقية الوصف الوظيفي المتوفر عن الوظيفة المراد تقييمها، هذا ويمكن تقسيم الوصف الوظيفي إلى عدة عناصر مثل الجانب الفني والإداري والكتابي والتطبيقي.

4- اختيار طريقة التقييم وتحديد العناصر التي سيتم تقييم الوظيفة عليها.

5- تحديد العناصر التي سيتم استخدامها في تقييم الوظيفة، ومن أكثر العناصر استخداماً:

- الدرجة العلمية.
- الخبرة العملية.
- المسؤولية.
- المعرفة بالوظيفة.
- مخاطر وظروف العمل.

طرق تقييم الوظائف:

بعد أن يتم تحديد عوامل (عناصر) التقييم التي سيتم استخدامها تبدأ مرحلة التقييم ويمكن تقسيم طرق تقييم الوظائف إلى قسمين رئيسيين هما:
أولاً- طرق غير كمية **Non Quantitative Methods**:

1- طريقة الترتيب Job Ranking:

يتم استخدام هذه الطريقة في الشركات الصغيرة والسهلة ويتم ترتيب الوظائف تصاعدياً أي من السهل إلى الأكثر صعوبة وأهمية، حيث لا يتم تجزئة الوظيفة إلى عناصرها بل يتم مقارنتها مع الوظائف الأخرى على هذا الأساس (الوظيفة ككل) وتستخدم هذه الطريقة بالمنظمات ذات الأعمال المحدودة.

يتم بهذه الطريقة جمع عدد من الوظائف تحت درجة (فئة) واحدة ثم يتم ترتيب هذه الوظائف حسب درجة الأهمية والصعوبة.

خطوات ترتيب الوظائف:

1- توفير معلومات تفصيلية من خلال تحليل الوظائف بحيث تعكس تلك المعلومات وصفاً ومواصفات تفصيلية لكل وظيفة.

2- تحديد المعايير التي سوف يتم على أساسها ترتيب الوظائف.

3- القيام بترتيب الوظائف حسب الأهمية وذلك من خلال مقارنتها ببعضها بعضاً، وهناك أسلوبان يمكن إتباعهما في الترتيب:

أ- طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking:

أساس هذه الطريقة هو وجود بطاقة لكل وظيفة حيث يدون فيها كافة المعلومات التفصيلية الخاصة بها ومن ثم يتم ترتيب كافة تلك البطاقات تصاعدياً (من أسفل إلى أعلى) حسب الأهمية، يتم إتباع هذا الأسلوب عندما تكون عدد الوظائف محدود ويتم استخدام الأسلوب الآخر في حالة ارتفاع عدد الوظائف.

ب- أسلوب المقارنة الزوجية Paired-comparison Method:

يقوم هذا الأسلوب على مقارنة الوظيفة الواحدة بكل وظيفة أخرى يراد تقييمها، وذلك بمقارنة كل وظيفتين معاً (على مرات متتالية وليس على مرة واحدة كما هو الحال في الترتيب البسيط) بحيث يتم مقارنة المعلومات التفصيلية الخاصة بوصف كل وظيفة ومواصفاتها مثل التعليم والخبرة والمهارة ومدى خطورة وظروف العمل، وبالتالي يستطیع المقيّم ترتيب هذه الوظائف حسب الأهمية والصعوبة.

ففي حالة وجود أربع وظائف (4) في منظمة ما نريد ترتيبها ومقارنتها بهذا تكون عدد المقارنات الزوجية هي ستة (6) وتكون الوظيفة التي حصلت على علامات أكثر هي أكثر الوظائف أهمية نتيجة مقارنتها مع الوظائف الأخرى ويمكن استخدام قانون التوافق الذي يمكن بواسطته الحصول على ناتج المقارنة وهو:

ن (ن - 1) حيث (ن) تعني عدد المرات.

2

حيث يتم مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى ومن ثم يتم تجميع هذه الجداول ووضعها بجدول واحد لجميع وظائف المنظمة.

طريقة الدرجات (التدرج): Grading System (Classification)

تقوم هذه الطريقة أساساً على تحديد الدرجات ووصفها وتحديد معايير انتماء الوظائف إليها، بحيث تمثل كل درجة منها مجموعة من الوظائف المتشابهة في الواجبات والمسؤوليات، وتسمى هذه الطريقة بطريقة التصنيف أحياناً والدرجة هنا تسمى الفئة الوظيفية.

العوامل التي يتم تحديد الدرجات على أساسها:

- 1- مدى التفاوت في القدرات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة.
- 2- حدود الأجر في الوظيفة الداخلة في الدرجة فكلما اتسعت هذه الحدود قل عدد الدرجات.
- 3- سياسة الترقية في المنظمة إلى أعلى حسب مستوى الأداء وعدد سنوات الخبرة.

الخطوات الأساسية لتقييم الوظائف بطريقة الدرجات (التدرج):

- 1- تحليل كافة الوظائف في المنظمة.
- 2- وضع مقياس لكل مجموعة من الفئات الوظيفية وأن لا يتم وضع مقياس واحد لجميع هذه الفئات، ومن ثم يتم تقسيم المقياس إلى درجات.
- 3- تحديد عدد الدرجات (المجموعات الوظيفية) ووضع وصف دقيق لكل درجة على أساس الواجبات والمسؤوليات والخبرة علماً أن عدد الدرجات يتفاوت من منظمة لأخرى.
- 4- وضع كل وظيفة في الدرجة التي تتفق مع وصفها استناداً إلى طبيعة العمل.
- 5- تحديد القيمة المالية لكل درجة من الوظائف ذات المستوى الواحد وقد يكون هناك مدى للأجر الذي يحدد لكل درجة.

الطرق الكمية Quantitative Methods:

1- طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison:

وهي عبارة عن مقارنة الوظائف في المنظمة من خلال تحديد عوامل أساسية في كل وظيفة بحيث تشكل تلك العوامل أسس وقواعد المقارنة، وتتم المقارنة بين الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حدة بالمقارنة مع عامل آخر في وظيفة أخرى، وتتصب المقارنة في الأساس على الوظائف الأساسية أو ما يسمى بالوظائف الدالة (Key Jobs) في كل مجموعة من الوظائف.

ويشترط في الوظيفة الدالة أن تمثل كافة أنواع الوظائف المراد تقسيمها وجميع المستويات الخاصة بكل نوع منها وأن تكون معالها معروفة وواضحة بحيث لا يكون هناك اختلاف في مستوى الواجبات والمسؤوليات الخاصة بها أو مستوى المهارة المطلوبة في شغلها.

ويتم تحديد أهمية العوامل في هذه الطريقة بقيم نقدية لا بعدد من النقاط على أساس أن أجر كل وظيفة يتحدد من منطلق مجموع القيم النقدية لكافة العوامل في الوظيفة.

مراحل تقييم الوظائف باستخدام مقارنة العوامل:

- 1- اختيار الوظائف الدالة (Key Jobs) والمتمثلة لمجموعات الوظائف المختلفة في المنظمة ويختلف هذا العدد من منظمة إلى أخرى حسب حجم ونوع النشاط.
- 2- اختيار العوامل التي تتوافر في الوظائف الدالة والتي ستكون بمثابة معايير للمقارنة مثل المتطلبات العقلية والجسدية ومتطلبات المهارة والمسؤولية وظروف العمل.
- 3- تحديد الأجر الذي يدفع في كل وظيفة من الوظائف الدالة في كل المجموعات وذلك من خلال تحديد نصيب كل عامل من العوامل الأساسية في الوظيفة والتي تشكل معايير القياس وبناءاً على ذلك يتم جمع هذه القيم ويتم بعد ذلك تحديد الأجر العادل للوظيفة.
- 4- يتم تحويل القيم السالفة إلى رتب وذلك بمقارنة القيم التي حصلت عليها الوظائف الدالة بالنسبة لكل عامل على حدة ومن ثم يتم جمع القيم الناتجة لكل وظيفة.
- 5- بعد تحديد الوظائف الدالة يتم إعداد المقياس الذي سوف يستخدم بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم والذي يسمى "مقياس مقارنة العوامل"، ويتكون هذا المقياس من وحدات نقدية يحدد عليها موضع الوظائف الدالة بما يخص كل عامل من عوامل التقييم، بعد الانتهاء من ذلك يتم تطبيق نفس الإجراءات على الوظائف الدالة الأخرى.

2- طريقة تقدير النقاط The Point System:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق موضوعية في تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً وتقتضي تفتيت الوظيفة إلى عناصرها (عواملها) الأساسية المكونة لها وتقدير قيمة لكل عنصر من تلك العناصر بعدد محدد من النقاط وجمع هذه النقاط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى

الموضوعية والعدالة في التقييم المستخدم بهذه الطريقة فأنها تأخذ بالاعتبار كل عامل على حدة وليست الوظيفة كوحدة واحدة.

يتم في هذه الطريقة تحديد وتعريف العناصر (العوامل) المحددة للوظيفة بشكل دقيق وتحديد أوزان هذه العناصر، ويجب أن تكون مصفوفة القياس تحتوي على جميع العناصر المشتركة في الوظائف التي يراد تقييمها.

مراحل استخدام طريقة النقاط:

- 1- تحليل الوظائف كما تم بيانه سابقاً.
- 2- تحديد العناصر (العوامل) التي تستخدم باعتبارها معايير للتقييم مع تحديد محتوياتها بالنسبة لمجموعات الوظائف الداخلة في التقييم.
- 3- تحديد درجات العوامل والنقاط لكل درجة، والمقصود بالدرجة هنا مدى توافر أي من عوامل القياس في الوظيفة، ثم يتم بعد ذلك تحديد عدد من النقاط لكل درجة.
- 4- وضع مصفوفة النقاط لتقييم الوظائف والتي من خلالها يتم تحديد النقاط لكل وظيفة وذلك عن طريق معرفة مدى توفر الدرجات لكل عامل من عوامل القياس وبالتالي تحديد عدد النقاط بناءً على ذلك.
- 5- يتم تقييم كل وظيفة من وظائف المنظمة باستخدام مصفوفة النقاط لتقييم الوظيفة (مصفوفة النقاط هي عبارة عدد من النقاط لكل درجة يتم تحديدها وعلى سبيل المثال كل درجة مساوية لـ (100) نقطة وهكذا.
- 6- يتم تجميع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة ثم يتم ترتيب كافة الوظائف حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة.

بناء هيكل الأجور والرواتب (Pay Scale Classification):

إن محصلة تقييم الوظائف هو بناء هيكل (سلم) الأجور، الذي سيتم تطبيقه في المنظمة ويتم بناء عليه دفع الأجور والرواتب للعاملين وهو الذي يعكس تجميع

الوظائف في مجموعات (درجات) مالية بحيث يحدد راتب كل وظيفة حسب المجموعة التي تنتمي إليها.

خطوات بناء هيكل الأجور:

- 1- تحديد عدد فئات الوظائف.
- 2- تحديد معدل الأجر المقابل لكل فئة من تلك الفئات.
- 3- تعديل هيكل الأجور في شكله النهائي ليتناسب مع سياسة المنظمة.

المزايا الإضافية:

1- المزايا الإجبارية:

وهي المزايا التي يجب أن تقدمها المنظمة للعاملين بسبب وجود نص أو تشريع قانوني يحدد تلك المزايا ونوعيتها وكيفية تقديمها للعاملين.

2- المزايا الاختيارية:

وهي المزايا التي تقدمها المنظمة على عاتقها وتحمل تكاليفها المالية رغبة منها في تشجيع وتحفيز الموظفين نحو الأداء المتميز مع عدم وجود أي نص قانوني ملزم لها بذلك.

الفصل السابع

الرقابة

هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بسقنضها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

أهداف الرقابة:

- 1- حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبراسجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- 2- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولية إلى التدخل السريع، لصاية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
- 3- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهنا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنوياً ومادياً.

عناصر الرقابة:

- أولاً: تحديد الأهداف ووضع المعايير.
 - ثانياً: مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.
 - ثالثاً: قياس الفروق والتعرف على أسبابها.
 - رابعاً: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.
- وهكذا، وبمراجعة الأداء وقياس النتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنتظم تكتمل عناصر العملية الرقابية، وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها.

أساسيات الرقابة:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ:

أولاً: اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
ثانياً: تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.

ثالثاً: الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

رابعاً: الوضوح وسهولة الفهم.

خامساً: إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

سادساً: توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.

سابعاً: وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

ثامناً: الاقتصاد والمرونة.

تاسعاً: استمرارية الرقابة.

عاشراً: دقة النتائج ووضوحها.

وسائل الرقابة:

أولاً: الموازنة التقديرية.

ثانياً: البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.

ثالثاً: السجلات.

رابعاً: الملاحظة الشخصية.

خامساً: التقارير الإدارية.

أنواع الرقابة:

أولاً- الرقابة حسب المعايير:

وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج.

1- الرقابة على أساس الإجراءات:

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

2- الرقابة على أساس النتائج:

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

ثانياً - الرقابة حسب موقعها من الأداء:

1- الرقابة السابقة:

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

2- الرقابة اللاحقة:

وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً، إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويسي أو تصحيحي.

ثالثاً - الرقابة وفقاً لمصدرها:

1- الرقابة الداخلية:

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

2- الرقابة الخارجية:

يعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية.

لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا، وهذا يعطيها مكانة مرسوقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يسكنها من حرية العمل وبُعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

معوقات نجاح النظم الرقابية:

تعماني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:

1- الرقابة الزائدة:

يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

2- التركيز في غير محله:

تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:

يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو منوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

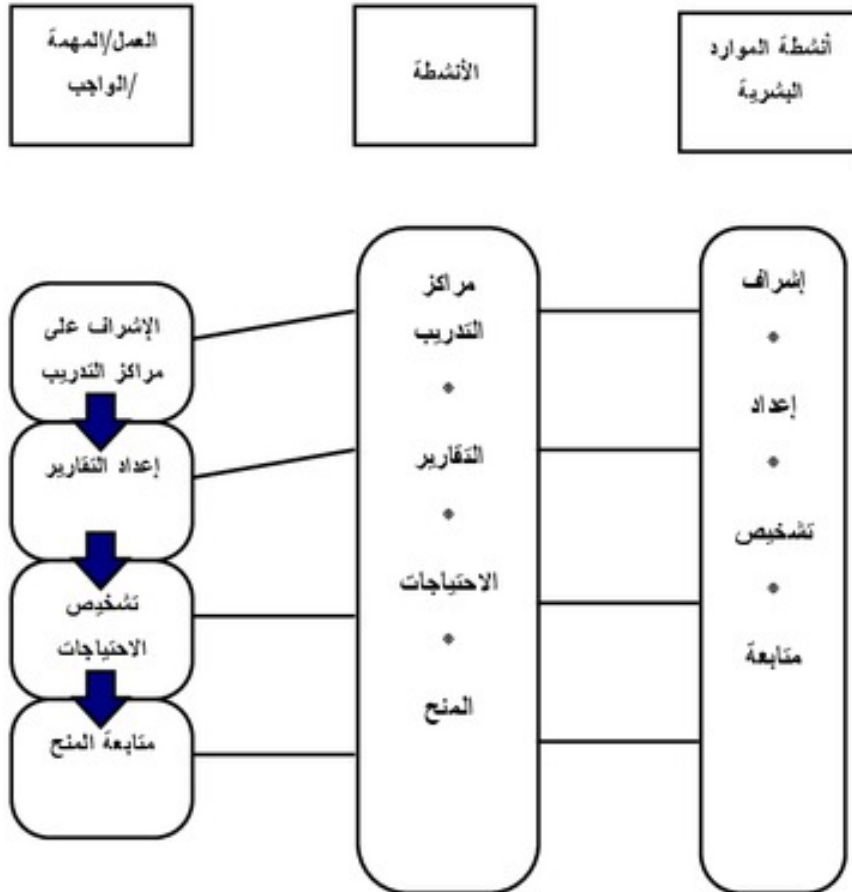
4- عدم التوازن بين العائد والتكاليف:

قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

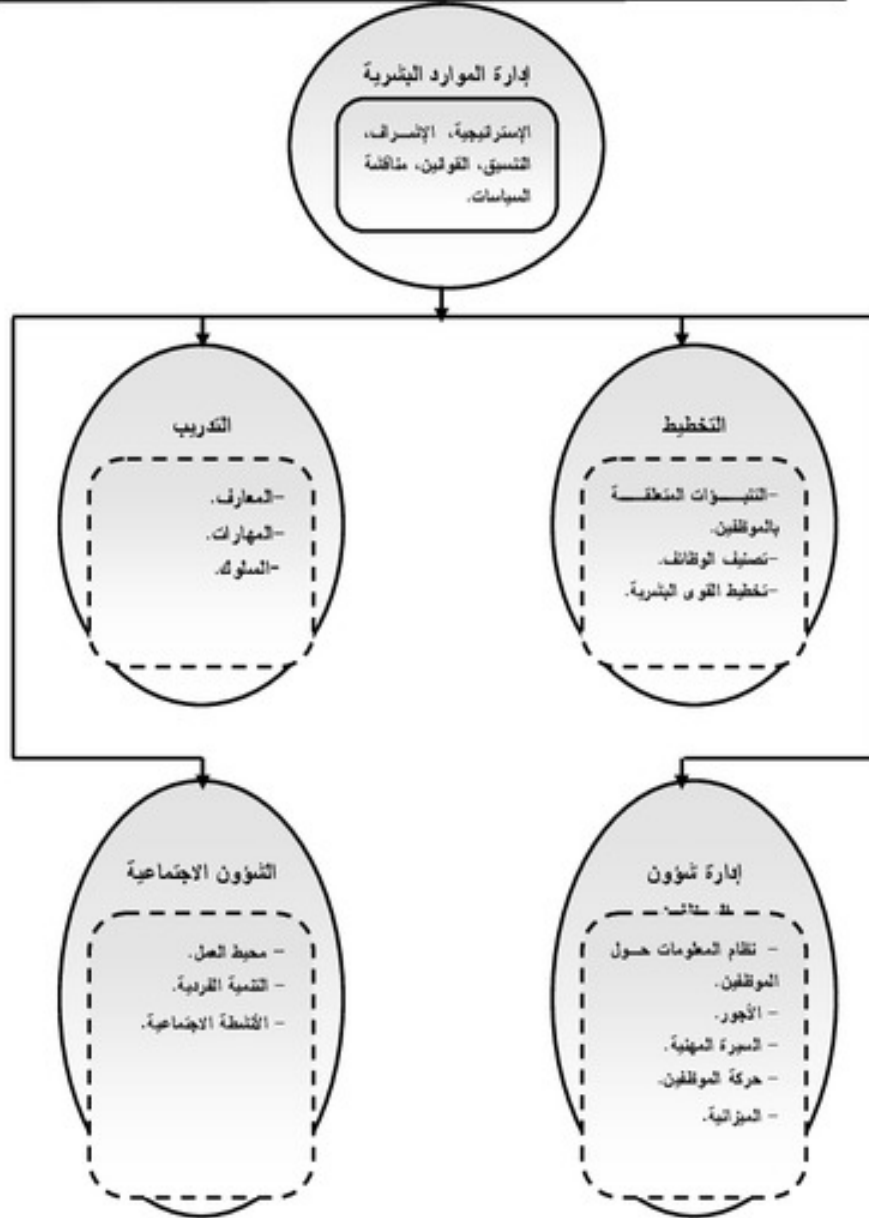
5- عدم الحيادية:

قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

النظرة التحليلية:



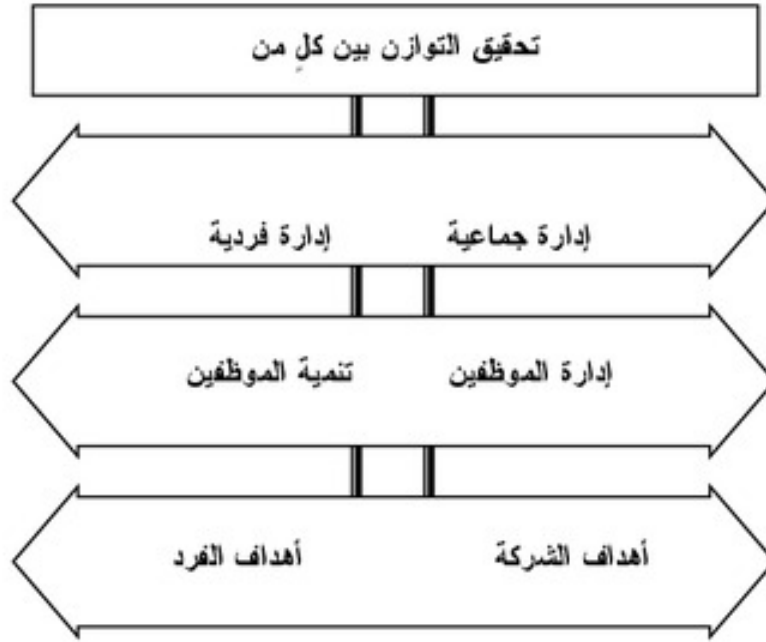
إدارة الموارد البشرية



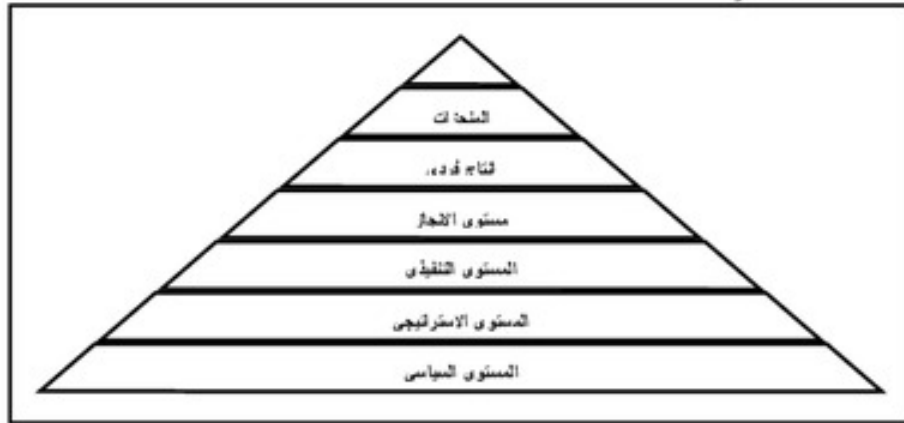
النظرة الهيكلية

إدارة الموارد البشرية

الهدف العام لإدارة للموارد البشرية:



المحيط الهرمي:



-المستوى السياسي يقدم مخططات إستراتيجية إلى

-المستوى الإستراتيجي يقدم مخططات تنفيذية إلى

-المستوى التنفيذي يقدم مخططات الإنجاز إلى

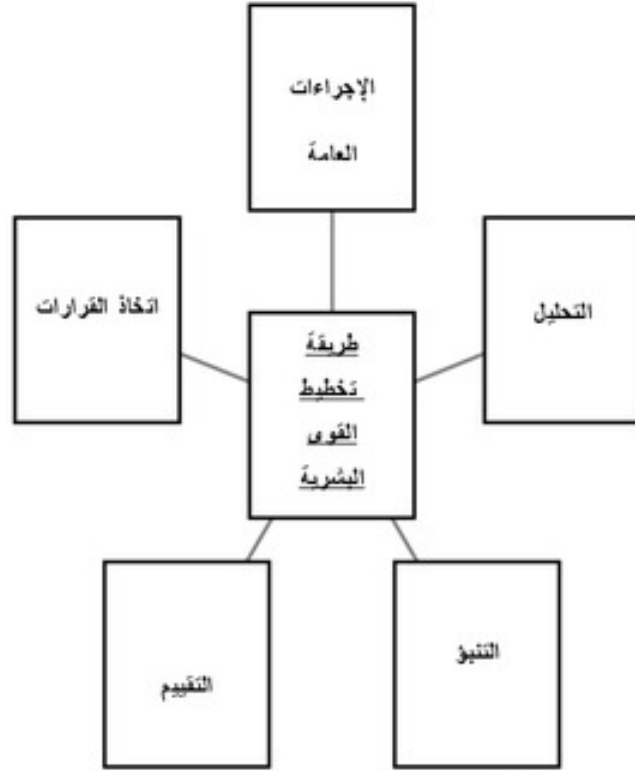
-مستوى الإنجاز يقدم مخططات فردية إلى

-العمال يقدمون إنتاجا فرديا

-المنجزات

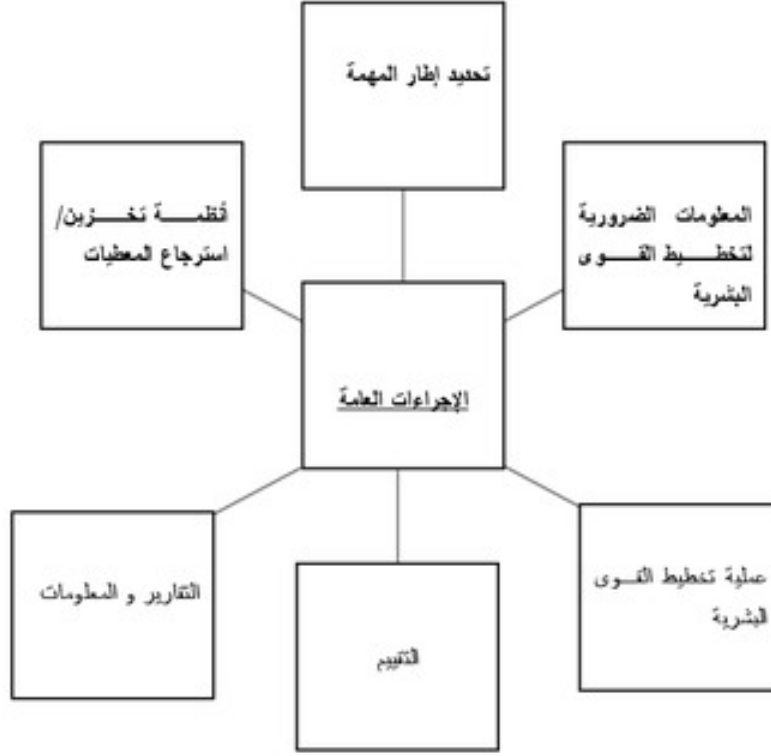
طريقة تخطيط القوى البشرية:

- الإجراءات العامة.
- التنبؤ.
- التحليل.
- اتخاذ القرارات.
- التقييم.



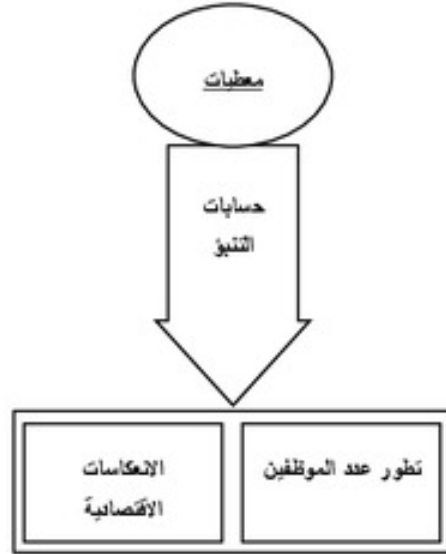
أ- الإجراءات العامة:

- تحديد إطار المهمة.
- المعلومات الضرورية لتخطيط القوى البشرية.
- أنظمة تخزين - استرجاع المعطيات.
- عملية تخطيط القوى البشرية.
- التقارير والمعلومات.
- التقييم.

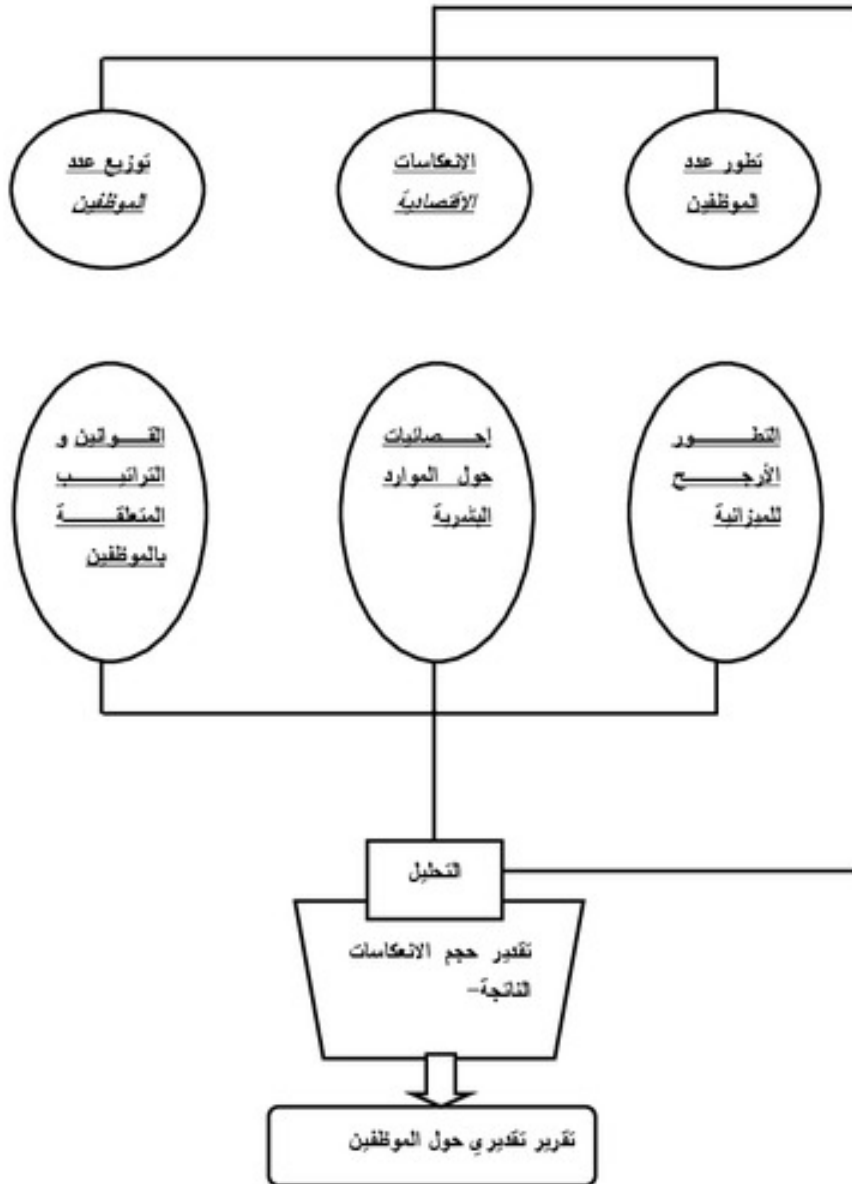


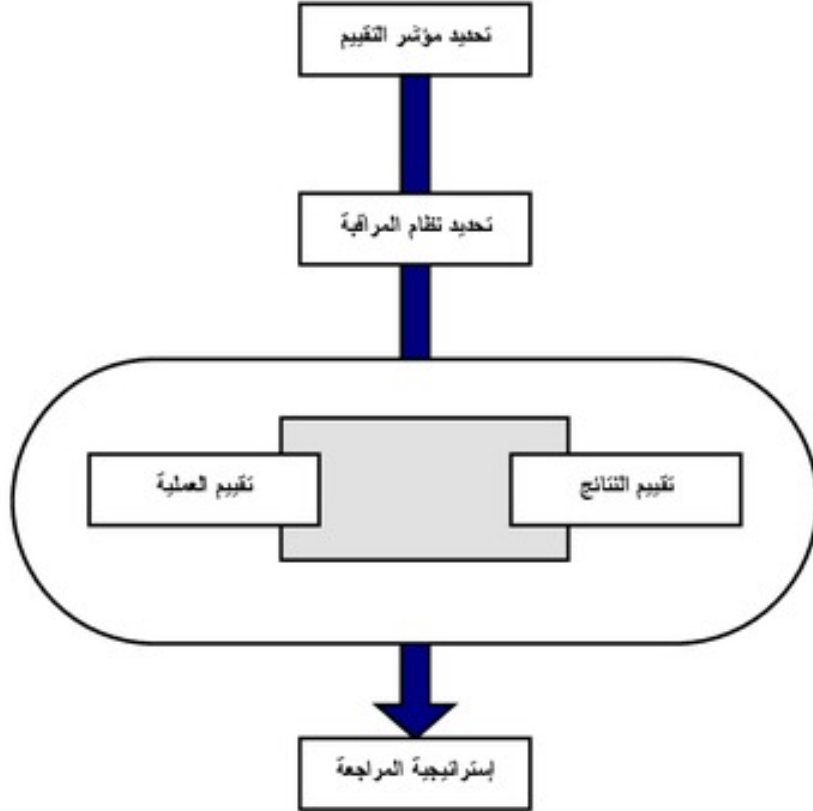
المعلومات الضرورية لتخطيط القوى البشرية:

- تحديد المعطيات - المحتوى والشكل.
- المصادر - المصلحة والأشخاص.
- تاريخ الاستعمال.
- وجه الاستعمال.

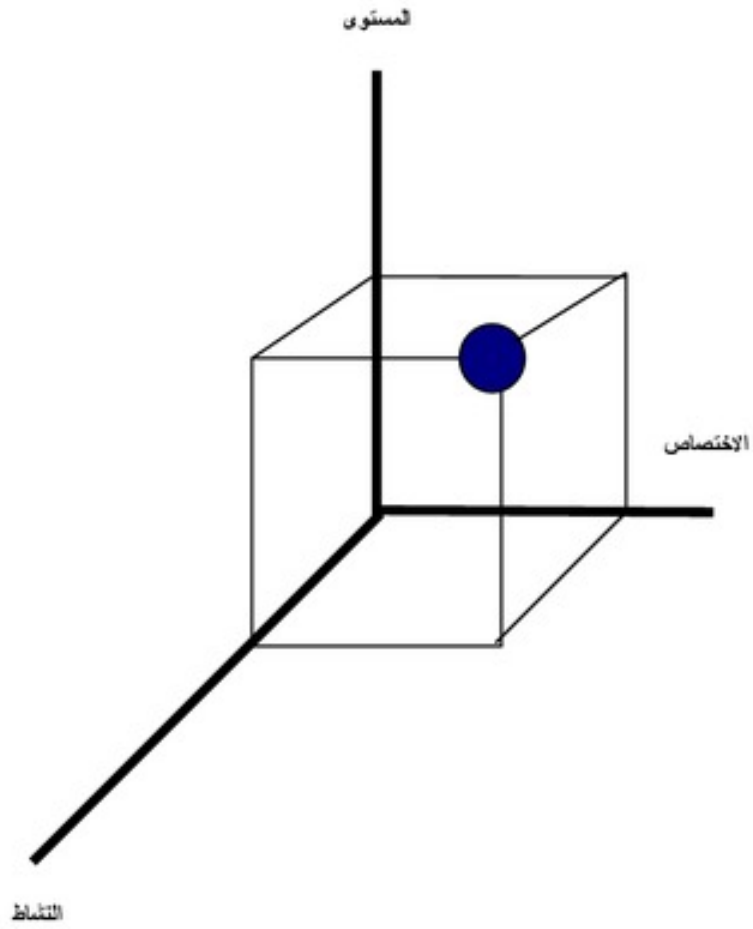


ج- التحليل:





التصنيف ثلاثي الأبعاد للوظائف والتدريب:



الفصل الثامن

تنمية الموارد البشرية

الجمعية العامة وتنمية الموارد البشرية:

196 / 52 تنمية الموارد البشرية لأغراض التنمية:

إن الجمعية العامة،

إذ تؤكد من جديد قراراتها (105 / 50) المؤرخ 20 كانون الأول/ ديسمبر (1995)، و 205 / 48 المؤرخ 21 كانون الأول/ ديسمبر 1993، و 143 / 46 المؤرخ 17 كانون الأول/ ديسمبر 1991، و 191 / 45 المؤرخ 21 كانون الأول/ ديسمبر 1990، فضلاً عن الفروع ذات الصلة من خطة للتنمية⁽¹⁾.

وإذ تدرك أن الناس هم محور الشواغل المتعلقة بالتنمية المستدامة، وأن تنمية الموارد البشرية تمثل عنصراً جوهرياً في تحقيق التنمية المستدامة، وتشدد على ضرورة أن تعزز التنمية الفعالة للموارد البشرية قدرات الناس وكفاءاتهم وتوسع نطاق الاختيارات المتاحة لهم في تطوير معيشتهم وتحقيق تطلعاتهم للوصول إلى التنمية البشرية التامة، وإذ تدرك أيضاً أن الحاجة تدعو إلى إدماج تنمية الموارد البشرية في استراتيجيات شاملة تجعل المنظور المتعلق بنوع الجنس في الصميم، مع مراعاة احتياجات جميع البشر، ولاسيما احتياجات المرأة والطفلة، وإذ تشدد على أن الحكومات تقع عليها المسؤولية الرئيسية عن تحديد وتنفيذ سياسات ملائمة لتنمية الموارد البشرية، وأن ثمة حاجة تدعو إلى قيام المجتمع الدولي بتقديم الدعم المتواصل لاستكمال جهود حكومات البلدان النامية الرامية إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية تنفيذاً لبرامجها وخططها واستراتيجياتها الوطنية الإنمائية.

(1) القرار 51 / 240.

وإذ تشدد أيضاً على ضرورة تهيئة بيئة اقتصادية وطنية ودولية داعمة ومواتية من شأنها أن تعزز تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية وتساعد على تحقيق النمو الاقتصادي المطرد والتنمية المستدامة، وفقاً للقرارات ذات الصلة التي اتخذتها الجمعية العامة وللمؤتمرات التي عقدتها الأمم المتحدة مؤخراً.

وإذ تدرك أن الإصلاحات الاقتصادية وبرامج التكيف الهيكلي ترمي إلى إفادة البلدان التي تضطلع بها، غير أن هذه البرامج يمكن أن تؤثر أيضاً على قدرة الحكومات على تنفيذ سياسات ملائمة تعزز تنمية الموارد البشرية، وأن ثمة حاجة، لدى وضع هذه البرامج، إلى مواصلة إدراج تدابير تخفف من ذلك الأثر، وإذ تدرك أيضاً الدور الحيوي الذي يؤديه التعاون فيما بين بلدان الجنوب في دعم الجهود الوطنية في مجال تنمية الموارد البشرية، وإذ تؤكد الحاجة المستمرة إلى تحقيق التنسيق والتكامل فيما بين أجهزة ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة في مجال مساعدة البلدان النامية، ولاسيما أقل هذه البلدان نمواً، على تعزيز تنمية مواردها البشرية، وخصوصاً الموارد البشرية للبلدان الأكثر ضعفاً، وإلى أن تواصل الأمم المتحدة منح الأولوية لتنمية الموارد البشرية في البلدان النامية، وإذ تدرك الأهمية التي تمنحها للمعاصر البشري في التنمية الإعلانات وبرامج العمل التي اعتمدت في جميع المؤتمرات الكبرى ومؤتمرات القمة التي عقدتها الأمم المتحدة منذ عام 1990:

1- تحيط علماً بمسكرة الأمين العام⁽¹⁾.

2- تؤكد على أنه ينبغي، في تنمية الموارد البشرية، اعتماد نهج شامل محكم الإعداد ومتكامل يجعل المنظور المتعلق بنوع الجنس في الصميم، ويراعي احتياجات الناس، رجالاً ونساءً، ويضم مجالات حيوية من قبيل السكان والصحة والتغذية والمياه والمرافق الصحية والإسكان والاتصالات والتعليم والتدريب والعلم والتكنولوجيا، ويأخذ في الاعتبار أيضاً الحاجة إلى توفير مزيد من فرص العمل، في إطار بيئة تكفل الحرية السياسية، والمشاركة الشعبية، واحترام حقوق الإنسان، والعدل والإنصاف، وهي جميعاً أمور أساسية لتعزيز القدرة البشرية على مواجهة تحديات التنمية.

- 3- تشجع جميع البلدان على تطبيق السياسات اللازمة لكفالة تنمية مواردها البشرية، عن طريق التعليم والتدريب، وبالمسعى، حيثما أمكن، إلى زيادة التقبل للابتكارات التكنولوجية، بما في ذلك الابتكارات في ميدان تكنولوجيا المعلومات.
- 4- تؤكد على ضرورة ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في وضع وتنفيذ السياسات الوطنية الرامية إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية.
- 5- تعترف بالجهود التي تبذلها البلدان النامية لتعزيز تنمية مواردها البشرية، وتؤكد في هذا الصدد ضرورة التعاون الدولي لدفع تنمية الموارد البشرية، وضرورة بذل جهود متضافرة لدعم جهود البلدان النامية، ولاسيما في أفريقيا، وأقل البلدان نمواً، لتنمية مواردها البشرية.
- 6- تشجع جميع البلدان على إعطاء الأولوية، ولاسيما في الميزانيات الوطنية، لتنمية الموارد البشرية في سياق اعتماد السياسات الاقتصادية والاجتماعية.
- 7- تؤكد إمكان تعزيز تنمية الموارد البشرية وبناء المؤسسات عن طريق التعاون فيما بين بلدان الجنوب، وتطلب إلى البلدان اتخاذ إجراءات في هذا الصدد.
- 8- تدعو المنظمات الدولية، بما فيها المؤسسات المالية الدولية، إلى مواصلة منح الأولوية لدعم أهداف تنمية الموارد البشرية وإلى نمجها في سياساتها وبرامجها وعملياتها.
- 9- تؤكد أنه ينبغي لبرامج التكيف الهيكلي أن تدعم أهداف التنمية الاجتماعية، ولاسيما القضاء على الفقر، وتشجيع العمالة الكاملة والمنتجة، وتعزيز الاندماج الاجتماعي، مع المراعاة الواجبة لتنفيذ سياسات اقتصادية سليمة.
- 10- تطلب إلى الأجهزة والمؤسسات والهيئات المختصة في منظومة الأمم المتحدة، أن تقوم، وفقاً لولاياتها وبرامج عملها وأولوياتها، بتنسيق أنشطتها بصورة فعالة لدعم العمل الوطني والإقليمي في مجال تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات، سواء فيما بينها أو مع شركاء آخرين في مجال التنمية، وأن تعزز أثر أنشطتها الإنمائية على تنمية الموارد البشرية.

11- تطلب إلى الأمين العام أن يدرج في تقريره الذي سيقدمه إلى الجمعية العامة في دورتها الرابعة والخمسين تقييماً لمدى فعالية مساهمة منظومة الأمم المتحدة في تعزيز تنمية الموارد البشرية عن طريق أنشطتها التنفيذية، وأن يقدم توصيات لزيادة تعزيز فعالية وكفاءة مساهمتها في تنمية الموارد البشرية، بما في ذلك تحديد النهج الجديدة الممكنة لتعزيز أثرها.

12- تقرر أن تدرج في جدول الأعمال المؤقت لدورتها الرابعة والخمسين البند الفرعي المعنون "تنمية الموارد البشرية" في إطار البند المعنون "التنمية المستدامة والتعاون الاقتصادي الدولي". الجلسة العامة 77 - 18 كانون الأول/ديسمبر 1997.

تنمية الموارد البشرية:

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

التدريب والتنمية الإدارية Training and Development :

يعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية. وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

مفهوم التدريب والتنمية (التطوير):

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة.

والتدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئاتها.

إن القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختبار للموظف، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف تؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضاً من توافر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة.

الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب:

- 1- اعتبار التدريب وسيلة إلى غاية وليس غاية بحد ذاته.
- 2- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المنظمة بحاجة إلى تدريب.
- 3- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
- 4- يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
- 5- تختلف طبيعة التدريب من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
- 6- التدريب نشاط مستمر ما دامت المنظمة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة في العمر.

أهمية وظيفة التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية:

من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفة (التدريب والتطوير) حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة وعليه يمكن القول أن تخطيط التدريب والتطوير وتنفيذه يتطلب وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية وتحت إشرافها وفي حالة وجود قسم التدريب مستقل عن إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون التنسيق على مستوى عالي جداً بين قسم التدريب وإدارة الموارد البشرية ومن أهم فوائد التدريب ما يلي:

- 1- يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- 2- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه.
- 3- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.
- 4- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- 5- التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.
- 6- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- 7- يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
- 8- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.

خطوات التدريب:

تتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، وتبدأ هذه المراحل بـ:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

2- تصميم برنامج التدريب:

والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنويات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأفلام ... الخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضاً تحديد ميزانية التدريب.

3- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:

والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

4- مرحلة تقييم برنامج التدريب:

وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

مراحل عملية التدريب:

العلمية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة.

ويمكن تقسيم العملية التدريبية إلى المراحل والعمليات الفرعية التالية:

1- تصميم البرنامج التدريبي:

المقصود بتصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي أن عملية التصميم تمر بخطوات متلاحقة ومن أهم هذه الخطوات ما يلي:

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ويجب عمل تحليل لاحتياجات التدريب عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب.

ب- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: من الأسئلة على المهارات التدريبية المطلوبة المهارات اللغوية والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية كالتهيئة وغيره.

ج- وضع المنهاج التدريبي: المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين ويتم تحديدها بناءً على الاحتياجات المطلوبة.

د- اختيار أسلوب التدريب والتطوير: هناك أساليب عدة للتدريب مثل المحاضرة وعن طريق تمثيل الدور وغير ذلك من الطرق.

هـ- اختيار المدربين: إن اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبي وذلك لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقه يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين.

و- تحديد مكان إقامة برنامج التدريب: يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية وطبيعة المادة التدريبية وكذلك على طبيعة العمل وظروفه.

ز- تحديد فترة البرنامج: تختلف مدة المادة التدريبية وذلك بناءً على طبيعة المادة وعلى الأسلوب المستخدم وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب.

ح- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات.

2- تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز التنفيذ ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج، وفي هذه المرحلة يتبين حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه بنجاح.

3- تقييم البرنامج التدريبي:

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التدريب وهناك عدة نماذج فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج (نموذج كير كباتريك) والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل - التعليم - السلوك - النتائج.

ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي:

- 1- مقارنة تقييم أداء المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي.
- 2- الاختبارات حيث يمكن قياس مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج.
- 3- الترقيات الناتجة عن كفاءة وسلوك المتدربين الجيد بعد البرنامج التدريبي.
- 4- ظهور تحسينات على الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.

أهداف عملية التقييم:

- 1- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفايدها في المستقبل.
- 2- معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية.
- 3- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.

أنواع التدريب:

1- التدريب حسب عدد المتدربين:

- التدريب الفردي.
- التدريب الجماعي.

2- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

- التدريب في موقع العمل.
- التدريب خارج موقع العمل.

3- التدريب حسب تاريخ التعيين في المنظمة:

- تدريب العاملين الجدد.
- تدريب العاملين القناسي.

4- التدريب حسب فئة العاملين المتدربة:

- التدريب الإداري.
- التدريب الصناعي.

5- التدريب حسب المدة التدريبية أو حسب المهارة المراد إكسابها للمتدرب:

- التدريب اللغوي.
- التدريب الفني.
- التدريب التخصصي.
- التدريب على اتخاذ القرار.

وتتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى آخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه، فهناك نوعان مهمان من التدريب، التدريب أثناء الخدمة (في مكان العمل) والتدريب خارج العمل.

أولاً - التدريب أثناء الخدمة:

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة- فكرة التلمذة المهنية- التي تعني أساساً أن تلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواءم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضاً خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته وسهائره واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعداً للترقية لأعمال ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية.

- ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:
- 1- قضاء فترة تسمى - فترة التجربة - تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.
 - 2- الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لثتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.
 - 3- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.
 - 4- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم، مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.
 - 5- توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.
 - 6- المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.
 - 7- الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرض الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.
- وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو

القُداسى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التسمية والتدريب المستمرين.

ثانياً - التدريب الرسمي خارج العمل:

ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع لمُنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.

ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجاسعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

- 1- مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية ولأفراد المتدربين.
- 2- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- 3- إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
- 4- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
- 5- مدى ملاءمة الوقت والسكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
- 6- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
- 7- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشاركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

وسائل تحقيق الفعالية في تدريب الموارد البشرية:

يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من أنواع التدريب لجعله فعالاً ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- 1- أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.

- 2- أن يكون التدريب قائماً على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
- 3- أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التدريب وأن يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- 4- إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
- 5- أن ينظر للتدريب على أنه نشاط مستمر.
- 6- متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى عملهم ليتمكنوا من تطبيق التدريب.
- 7- أن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وأن يتم دعم ذلك من الإدارة.
- 8- تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

أهمية تطوير المسار الوظيفي للأفراد في المنظمات:

لأن التدريب يعتني بتطوير قدرات المتدربين وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تنعكس إيجابياً عليهم وعلى المنظمات التي يعملون فيها، جاءت الفكرة نحو تنظيمه في المنظمات ضمن إطار مؤسسي يعرف بـ (المسار التدريبي للأفراد) والهدف هو:

- 1- ترسيخ أهمية وقيمة التدريب في حياة المنظمة لدى مراكز القرار من خلال وثيقة "المسار التدريبي للأفراد"، للاستفادة من الطاقات الكامنة لدى جميع أفراد المنظمة، للنهوض والارتقاء بالمنظمة وكادرها، ولذلك فإن التدريب موجه لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية وضمن الحد الأدنى المقبول.
- 2- ترسيخ أهمية وقيمة التدريب لدى العاملين في المنظمة بغض النظر عن تفاوت مستوى تأييد التدريب بينهم.

ملاحظة: في الأردن تم ربط الارتقاء في الوظيفة الحكومية بالتدريب لترسيخ أهمية وقيمة التدريب، فلا يمكن الترقية من درجة إلى أعلى منها إلا بعد المشاركة بعدد محدد من الساعات التدريبية محددة حسب الدرجة الوظيفية.

- 3- يلزم المسار التدريبي الموظفين - الأفراد المهملين CARELESS إلى المشاركة وعدم التهرب من التدريب، ويساعدهم التدريب على تغيير نمط تفكيرهم نحو الايجابية بدلاً من السلبية.
- 4- يساعد المسار التدريبي العامل - الموظف الخجول أن يشارك في التدريب لتطوير نفسه من نون أن يطلب.

- 5- يساعد المسار التدريبي الموظفين - الأفراد الذين ينسون أنفسهم في غمرة العمل على تجديد معلوماتهم وتنشيطها وتطوير أنفسهم.
- 6- ومن منافع المسار التدريبي، انه لكونه موجه نحو كافة أفراد المنظمة ومرتبطة بالمسميات الوظيفية لا بالأشخاص، فإنه يمنع المحاباة ويعزز قيم العدالة في التدريب، ويحقق درجة من الرضا الوظيفي تساعد على منع التقلية ضد القائمين على التدريب أو الإدارة في هذا الجانب.
- 7- العامل الوطني أو الإنساني: إن تطوير قدرات ومهارات ومعارف العامل/ الموظف من خلال التدريب له انعكاسات ايجابية على:
 - البيئة المحيطة به (الزوج/ة، الأبناء، الإخوة، الأصدقاء، الجيران...).
 - تعزيز مكانته الاجتماعية بالمهارات والمعارف والإمكانات التي استفادها من التدريب.

طرق إدارة الأفراد:

من أهم الطرق لإدارة الأفراد:

- 1- التحفيز على الابتكار وتدوين الملاحظات.
- 2- رفع الروح المعنوية وذلك باعتماد سلم وظيفي واضح المعالم وطرق الترقية المستقبلية.
- 3- إشعار الموظفين بالأمان وقدرات المدير على حل المشاكل بعد مناقشتها معهم.
- 4- عمل التقييم الشهرية ومناقشة السلبيات والايجابيات.
- 5- تقسيم الموظفين إلى ثلاث أقسام : ممتاز - متوسط - ضعيف.
- 6- العمل كفريق واحد.
- 7- مكافئة المجتهد ومعاقبة المقصر
- 8- استغلال قدرات كل فرد في مكانه الصحيح.
- 9- إيجاد طرق لعمل سهل ومتقن.

الفصل التاسع

تقييم الأداء Evaluation Assessment

تعريف تقييم الأداء ومفهومه:

هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ونورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.

فوائد تقييم الأداء:

- 1- تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- 2- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى سلامة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- 3- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وان عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- 4- تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.
- 5- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناءً على ذلك.

انتقادات حول عملية تقييم الأداء:

- 1- احتمال وجود تحيز سواء كان سلبي أو إيجابي.
- 2- صعوبة تقييم بعض الأعمال وخاصة غير الملموسة منها.
- 3- مقاومة العاملين للتقييم.
- 4- عدم توفر نماذج ومعايير التقييم المناسبة لمختلف الموظفين في كثير من الأحيان.

أهداف (استخدامات) تقييم الأداء:

1- في المجال الإداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والملاوات.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل.
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء.

2- في مجال تطوير المنظمة والفرد:

يسمى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في أن واحد بتطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين، ومن هذه الأهداف:

أ- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:

من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

ب- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:

تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة.

ج- الكشف عن الاحتياجات التدريبية:

من أهداف عملية التقييم الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.

مقاييس الأداء:

مقاييس الأداء هي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:

1- العناصر:

تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال.

وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة، ومن الأمثلة على العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن الأمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

2- المعدلات:

وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من حيث ثلاثة جوانب:

- **معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

- **معدلات نوعية:** وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

- **معدلات كمية ونوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

خصائص مقاييس الأداء:

1- الصدق Validity:

المقصود بالصدق هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.

2- الثبات Reliable:

هو الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.

3- القدرة على التمييز Discrimination:

نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها.

خطوات تقييم الأداء:

أولاً- خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

1- تحديد المقاييس:

يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

2- اختيار طريقة القياس:

هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

3- تحديد دورية التقييم:

المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

4- تحديد المقيم:

من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصنق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

5- تدريب المقيم:

التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

6- عناية نتائج التقييم:

مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

7- التظلم من نتائج التقييم:

هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطاءها أكثر أهمية.

8- تصميم استمارة التقييم:

المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

ثانياً - خطوات التقييم التنفيذية:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على ما يلي:

- 1- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- 2- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
- 3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- 4- اتخاذ القرارات الوظيفية بناءً على نتائج التقييم.

أدوات تقييم الأداء:

أولاً - الأدوات التقليدية لتقييم الأداء:

ومن أشهر هذه الأدوات ما يلي:

1- طريقة المقارنة وتشمل:

أ- الترتيب المستقيم Ranking:

يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستوى الكفاءة ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.

ب- أسلوب المقارنة الثنائية أو المزدوجة **Paired comparison**:

حيث يتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة زوجية- ثنائية) ليتم اختيار الأفضل وهكذا.

2- طريقة قائمة التدقيق أو الرصد:

عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف بناءً عليها دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية ليستل التقييم النهائي للموظف.

3- طريقة الاختيار الإجباري:

عبارة عن مجموعات من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات وبناءً عليها يتم تقييم الموظف.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي وسلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحني الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة المستأزين نسبة 10% من عدد الموظفين و20% لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و40% لمجموعة أدائهم متوسط وإعطاء 20% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيراً 10% لمجموعة أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة.

5- طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة:

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءً على ذلك.

6- طريقة التمثيل البياني:

يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتطلبها العمل والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف.

ثانياً - الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

1- الإدارة بالأهداف:

تسمى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة، بعد ذلك يتم عمل تقرير لأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم.

2- علانية التقييم:

إن ما يغلب في طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم ومن فوائد علانية التقييم: وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتغاديبها، ومن ميزات إعلان التقييم أيضاً زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم وكذلك فإن علانية التقييم يزيد من عدالة وموضوعية التقييم.

3- المقابلة التقييمية:

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم حيث يتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف ليتم وضع حلول مناسبة من قبل كل من الرئيس والسرؤوس لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.

4- الطريقة الثلاثية في التقييم:

يتم ضمن هذا النوع ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته (نفسه) وتقييم الزملاء له وكذلك تقييم الرئيس المباشر له.

5- القوائم السلوكية المتدرجة:

تكمل هذه الطريقة مدخل "الإدارة بالأهداف" لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء وتركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه ويمكن ملاحظته وقياسه وكذلك فإن هذه الطريقة تفرق بين السلوك والأداء والنتائج.

6- قوائم الملاحظة السلوكية:

المعنى المقصود هنا وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها.

أخطاء تقييم الأداء:

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- 1- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة.
- 2- يحصل هنا الخطأ في حالة محاول المقيم التهرب من انتقادات توجه إليه من مرؤوسيه.
- 3- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيسمح للموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.
- 4- خطأ التأثير بالهالة: وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى، فإذا كان أداء الموظف ممتاز في جانب واحد تم تقييم الموظف بمستوى ممتاز بجميع الجوانب متأثراً بجانب واحد، والعكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرضٍ تم تقييم الموظف بشكل عام غير مرضٍ وهكذا.
- 5- خطأ التأثير بالأداء الحديث: والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناءً على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.
- 6- خطأ الاختلاف بفهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
- 7- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى.

الفصل العاشر

مشاكل العاملين Employee Problems

مشكلات العاملين ودور إدارة الموارد البشرية:

الهدف الأساسي من معالجة مشاكل العاملين هو الإحساس بالرضا الوظيفي مما يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

مشكلات العاملين - نظرة عامة:

تتعامل المنظمة مع مجموعات مختلفة من القوى البشرية العاملة لديها والتي لها العديد من المشاعر والأحاسيس والرغبات والاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها، بما أن كل فرد يختلف عن الأفراد الآخرين في كثير من النواحي مما قد يؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل وفي العلاقات فمعظم المشاكل التي تحصل بسبب محاولة كل من الطرفين (الفرد والمنظمة) إشباع رغباتهم الخاصة.

نظرة تفصيلية:

هناك العديد من المشاكل التي تواجه العاملين في إدارة الموارد البشرية عند تعاملها مع الموظفين العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المشاكل:

1- الترفيع والترقية: يجب أن تتوفر سياسات عادلة وواضحة تمكن إدارة الموارد

البشرية من القيام بهذه المهمة بشكل سليم ومحفز للموظفين... الخ.

المقصود بالترفيع هو الزيادات أو العلاوات الدورية أو السنوية التي يحصل

عليها الموظف في فترات زمنية مختلفة.

والمقصود بالترقية هي الترقية الوظيفية التي يتم على أساسها ترقية الموظف

من وظيفة إلى أخرى أعلى في السلم الهرمي للوظائف والتي يصحبها زيادة في الأجر في أغلب الأحيان.

- 2- النقل: النقل هو الانتقال من وظيفة إلى أخرى دون الارتقاء في السلم الوظيفي وقد يكون النقل لسبب إيجابي أو سلبي كأن يكون وسيلة تأديب أو عقاب للموظف.
 - 3- تدني الإنتاجية: تدني الإنتاجية يعني تدني مستوى الأداء عند الموظف وعلى إدارة الموارد البشرية معرفة أسباب ذلك والعمل على حلها واتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى الإنتاج في المنظمة.
 - 4- ضعف الالتزام: المقصود بضعف الالتزام هنا هو عدم إحساس الفرد بالرغبة في تحمل المسؤولية والقيام بالمهام المناطة به وعدم استغلال كافة طاقاته لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
 - 5- ترك العمل: إن ترك العمل من قبل الموظفين من أصحاب الخبرة والمهارة يشكل مشكلة أساسية للمنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية العمل على استقطاب الكفاءات الممتازة والمحافظة عليها من التسرب ولا بد من معرفة أسباب تسرب الكفاءات من المنظمة وإيجاد الحل المناسب لذلك.
 - 6- فصل العاملين: تشكل عملية إنهاء خدمات الموظفين من المشاكل الصعبة لدى إدارة الموارد البشرية فيجب التأكد من أسباب الفصل وظروفه والتأكد من عدم حصول ظلم أو أسباب شخصية... الخ.
 - 7- التأديب: يجب أن يؤخذ في الاعتبار عملية التدرج في عمليات التأديب وأن لا تلجأ له إلا كعلاج أخير.
 - 8- الخلاف بين العاملين: قد تكون الخلافات رأسية (بين الرؤساء والمرؤوسين) أو أفقية (بين الزملاء والعاملين) وعلى إدارة الموارد البشرية العمل على حل هذه الخلافات في أي مكان أو في أي مستوى في المنظمة.
- الأساليب التقليدية في معالجة مشكلات العاملين:
- تعتمد الأساليب التقليدية في معالجة مشكلات العاملين على الانتظار لحين حصول المشكلة ومن ثم القيام بسحاولات لحلها ولا يتم العمل على منع حصولها، والطريقة التقليدية في حل المشاكل تلتزم بالأنظمة والقوانين الموجودة بحيث يتم العودة

إليها في حالة حصول المشاكل ولا يؤخذ تقدير المدير المباشر في الاعتبار أو العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبشكل عام فإن الطريقة التقليدية تقوم على منحى التهديد والعقاب وتخويف العاملين من ارتكاب أي أخطاء ولهذه الطريقة سلبيات كثيرة على سلوك وإنتاج الموظف.

الأساليب الحديثة في معالجة مشكلات العاملين:

تقوم الأساليب الحديثة في التعامل مع العاملين من خلال إدارة الموارد البشرية وعلى أساس أن الموارد البشرية الموجودة في المنظمة هي أغلا ما تملكه ولذلك فإن العمل على حل مشاكل العاملين أمر في غاية الأهمية وأن الحل أيضاً سبب في إنجاح المنظمة وتحقيق أهداف كل من الطرفين (الفرد والمنظمة)، وأن الاتجاهات الحديثة في حل مشاكل العاملين تقوم على التفاهم والتعاون المشترك بين الموظف والمنظمة، وكذلك فإن الاتجاهات الحديثة في حل مشاكل العاملين تتبنى منحى العلاقات الإيجابية وأن حصول المشكلات أمر طبيعي ولا بد من العمل على حلها.

ويجب إتباع الإرشادات التالية في حالة تبني هذه الأساليب (الحديثة):

- 1- تحديد أنماط السلوك ومستويات الأداء المتوقعة.
- 2- الانفتاح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 3- مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بهم.
- 4- حل المشاكل ومتابعة النصائح.
- 5- التعرف على رغبات العاملين ومحاولة إشباعها.
- 6- حماية حقوق العاملين والوصول إلى الرضا الوظيفي.
- 7- تحسين المناخ التنظيمي الذي يعمل في ظلّه الموظفون.

العلاقات العمالية:

يستخدم مفهوم العلاقات العمالية عندما تكون هناك نقابة عمالية تمثل العاملين في المنظمة وتتفاوض مع المنظمة بالنيابة عنهم وتدافع عن حقوقهم، ولكي يتحقق ذلك لا بد أن يصبح العاملون أعضاء في النقابة أو معظمهم وذلك باختيارهم الشخصي،

وبهذه الحالة تصبح النقابة المسئل الشرعي والمتحدث باسم الموظفين أمام المنظمة، ومن هنا يمكن القول أن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية يختلف من منظمة يكون للعاملين فيها نقابة عسالية عن منظمة لا يوجد بها نقابة عسالية.

أسباب انضمام العاملون إلى النقابات العمالية:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع الموظفين للانضمام إلى النقابات العمالية ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:

- رفع مستوى الأجور والرواتب.
- الحصول على المزيد من الامتيازات كما ونوعاً.
- زيادة الإحساس بالأمن الوظيفي.
- تحسين ظروف العمل وأوضاعه.
- وجود تعليمات عانلة بخصوص التأديب والترقية والشكاوي.
- الإحساس بالأهمية الذاتية وتحقيق المكاسب العسالية.
- المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم المهني.

مراحل حصول النقابة على حق تمثيل العاملين:

هناك ثلاث مراحل أساسية لحصول النقابات العمالية على حق تمثيل العاملين في المنظمات وهي كما يلي:

- 1- الاتصال المبدئي: الاتصال المبدئي بين النقابة والعاملين حيث تشرح لهم ما هي أهدافها ورسالتها وماذا تريد وسحاولة إقناع العاملين للانضمام للنقابة كما يوضح العاملون ما هي تطلعاتهم وتوقعاتهم من النقابة وكذلك يتم الاتفاق على مبلغ الرسوم السنوي الذي سيدفعه العاملون للانضمام للنقابة.
- 2- توفر العدد المطلوب (طبقاً للقانون) من العاملين: لا بد من توفر حد أدنى من العاملين للانضمام للنقابة كي يتسنى لها الحصول على حق تمثيل العاملين أمام المنظمة والدفاع عنهم والمحافظة على حقوقهم.
- 3- حصول النقابة على الموافقة الرسمية لتمثيل العاملين: بعد حصول النقابة على هذه الموافقة يتم تحديد أعضاء ممثلين عن النقابة ويتم القيام بانتخابات من العاملين من أجل ذلك.

الفصل الحادي عشر

إعداد موازنة قسم الموارد البشرية

لدى أغلب المنظمات نظاماً إما رسمياً أو شكلياً يطبق لإعداد موازنة تشغيل تقريبية (Operation Budget)، تتطلب الموازنة مراجعة منظمة ومدرسة للنفقات المحتملة ومصادر الدخل وتساعد المنظمة على أن تحدد الإنفاق خلال فترة زمنية محددة. تكمن مسؤولية ممارس الموارد البشرية في أن يوازي بين موازنة قسم الموارد البشرية والأهداف التنظيمية الإستراتيجية ضمن تعليمات وإجراءات المنظمة، هنا مهم بشكل خاص لضمان أن ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي قادر على تثبيت النفقات وربط نشاطات القسم ببرنامج العمل العام للمنظمة، وهو أيضاً مهماً لأنه غالباً ما ينظر إلى قسم الموارد البشرية على أنه مركز تكلفة (Cost Center) بدلاً من مصدر دخل ولذلك قد يكون المركز الأكثر تفحصاً بهدف إيجاد مناطق يسهل بها تخفيض المصاريف، إن موازنة الموارد البشرية المخطط لها بشكل جيد والموثوقة تأخذ بالاعتبار الإنفاق المرتبط مباشرة ببرامج ونشاطات المنظمة.

عملية إعداد موازنة الموارد البشرية:

يتضمن وضع الموازنة جمع منظم للمعلومات والبيانات بحيث يمكن حساب التموليات اللازمة لدعم أهداف المنظمة، تتبع المنظمات طرق معينة لعملية تجهيز الموازنة، والطريقتان الشائعتان هما:

- موازنة تزايدية (Incremental budgeting): باستعمال الميزانية الحالية حيث يتم تقدير الموازنة الجديدة وذلك بعمل تعديلات إلى أعلى أو إلى أسفل لكل بند مستندة على التوقعات.
- موازنة من الصفر (Zero-based budgeting): في هذه الطريقة يجب تبرير كل بند قبل ضمه إلى الموازنة، لذا تبدأ العملية بصفحة نظيفة من الصفر.

يتطلب عمل موازنة جسع العديد من أشكال البيانات، أما من منظور الموارد البشرية، فإن البيانات اللازمة لعمل موازنة جديدة تتضمن التالي:

- عدد الموظفين المتوقع للسنة القادمة.
- الزيادات أو تقديرات التكلفة لمزايا وبدلات الموظفين.
- نسبة دوران الموظفين المتوقعة.
- التكاليف الفعلية للسنة الجارية.
- أي تغييرات أخرى في السياسة أو الإستراتيجية أو العمل أو القوانين أو أنظمة قد تؤثر على التكلفة.
- دخل القسم، مثل استشارات أو توفير من البدلات والميزات، وتخفيض الدوران، وتكلفة التدريب.

قد تكون التقديرات بسيطة أو معقدة ومستندة على تكاليف فعلية أو تخمينات، وهذا يعتمد على طبيعة المصروفات والبيانات المتوفرة، على سبيل المثال، تقدير تكلفة إعلان قد يكون أسهل لشركة بها دوران موظفين منخفضة أو لشركة لديها سيل متواصل من مقنسي طلبات التوظيف، بينما قد يكون تقدير تكلفة إعلان أصعب كثيراً في شركة في حاجة دائمة لموظفين، من ناحية أخرى فإن تقدير التكلفة الكلية المتوقعة للتأمين الطبي قد تكون بسيطة جداً حيث يمكن للشركة أن تحصل على قيمة أقساط التأمين للسنة القادمة مسبقاً.

في حالة أن عملية وضع الموازنة تتم بشكل دوري سنوي، فإنه يمكن استعمال بيانات المصروفات الفعلية في السنوات السابقة، مثل نفقات التدريب أو جوائز شكر الموظفين أو تكلفة بدلات السكن للموظفين، لتطوير موازنة أكثر واقعية، على أي حال، إذا تغيرت التكلفة بمرور الوقت فمن المهم النظر إلى الأسباب التي أدت لهذا التغيير ومحاولة توقع القيم المحتملة للسنة التالية.

يجب التدقيق في كل المصروفات بعناية، بينما تسأل الأسئلة التالية:

- هل هذه المصروفات ثابتة، أي لن تتغير خلال السنة، أم متغيرة، مثلاً تعتمد على عدد الموظفين أو الاستخدام الفعلي؟

- إذا كانت مصروفات متغيرة، هل ستتغير بمستوى محدد، مثل: لا يمكن أن يتجاوز عدد الموظفين العدد الأقصى المعتمد، أم تتغير استناداً لحاجات العمل، مثل استعمال موظفين مؤقتين أثناء وجود مشاريع غير متوقعة؟
- ما هي أفضل وأسوأ الأحوال استناداً على البيانات المتوفرة؟
- ما هي مبررات المصروفات وما مدى التأثير العكسي إذا تم حذف بند معين؟
- هل توجد قوى خارجية يمكن أن تؤثر على هذه المصاريف، مثل: تقلص، اندماج، نمو غير متوقع؟

حيث أنه من المستحيل توقع كل السيناريوهات التي يمكن أن تؤثر على موازنة الموارد البشرية، ولكن الأسئلة أعلاه تقدم وسائل مدروسة لتقييم كل النفقات من وجهة نظر موضوعية.

عندما تُعرف تقديرات التكلفة السنوية، من المهم بذل بعض الجهد لتوزيع التكلفة على شهور السنة المالية أو على أرباعها، فهذا سوف يقدم أداة لمراقبة السيولة النقدية للقسم في كل شهر، وسوف يمكن أيضاً من عمل التعديلات حسب الحاجة إذا كانت ضغوط العمل تتطلب ذلك.

بعد اكتمال المسودة، يحين الوقت لإلقاء نظرة فاحصة على ما تتضمنه ومقارنته مع ما صرفه القسم في الماضي، يجب فحص وشرح الزيادات أو التناقصات الهامة في التكلفة، ويجب مراجعة المصاريف المتأثرة بعدد الموظفين وتبرير أي اختلافات.

تحديات عملية إعداد موازنة الموارد البشرية:

إحدى التحديات التي تؤثر على عملية إعداد الموازنة هي تقلبات النفقات الناتجة من استخدام الموظفين، على سبيل المثال قد ينتج عن إعادة هيكلة المنظمة زيادة استخدام خدمات خارجية بينما تجمد زيادات الرواتب والترقيات، أو أن تكلفة الخدمات والبدلات التي تقدمها المنظمة (مثل التأمين الطبي أو توفير سكن للموظفين أو هواتف) قد تزيد أو تنقص بسبب تأثيرات خارجية، إن التوثيق الجيد سيسكن مسار الموارد البشرية من الإجابة عن أي تساؤلات تتعلق بالانحرافات الهامة عن الموازنة.

ويمكن أيضاً لممارس الموارد البشرية أن يواجه نفقات غير متوقعة لبنود لم يتم تخصيصها بشكل محدد، فمثلاً قد تحتاج لخدمات استشارية غير محسوبة، أو عمل جديد قد يتطلب استعمال متزايد من إعلانات التوظيف أو الوكالات، أو دعاوى قضائية بسبب سوء تصرف الموظفين قد تتطلب مصاريف إضافية لخدمات التحقيق والتدريب، أي عدد من الأمور يمكن أن يحدث وقد يوقع ضرراً على الموازنة وإن صممت بعناية، إن التخطيط لحالات الطوارئ هذه قد يكون صعباً، لذا قد يكون من الملائم تصميم دخل متنوع لحالات الطوارئ المتعلقة بالعمل.

بنود موازنة قسم الموارد البشرية:

بينما يوجد هناك العديد من البنود التي قد تكون أو لا تكون متضمنة في موازنة قسم الموارد البشرية، يوجد أدناه قائمة لبعض من أكثر البنود شيوعاً، وبالرغم من أن هذه القائمة ليست شاملة، ولكن يمكنها أن تقدم قاعدة أساسية لأنواع البنود الموجودة بشكل نمونجي في موازنة الموارد البشرية.

- الاختيار والتنسيب.
- إعلانات التوظيف.
- أجور وكالات التوظيف.
- التوظيف المؤقت.
- اختبارات المهارات.
- الفحوصات الطبية.
- التحقق من الهويات.
- السفر المتعلق بالتوظيف.
- مصاريف الطباعة: مثل طلبات التوظيف وبرشورات الشركة.
- تطوير وصيانة مواقع الويب.
- تكلفة الأنظمة الإلكترونية الخاص بحفظ وصيانة طلبات التوظيف.
- التدريب والتطوير.
- برامج خارجية.

- أجور تسجيل.
- نفقات السفر.
- مصاريف امتحانات لشهادات.
- برامج داخلية.
- أجور استشارية.
- راتب السدريين.
- مواد البرامج.
- الطعام والشراب.
- تجهيزات للحاضرين.
- أجور آلات سمعية وبصرية.
- الأجور والبدلات والتمويضات.
- رواتب الموظفين.
- تكلفة إعداد الرواتب.
- الوقت الإضافي.
- الحوافز.
- التأمين الطبي.
- التأمين على الحياة.
- التأمينات الاجتماعية.
- نفقات الاتصالات.
- بدلات الموظفين مثل سكن، هواتف، تنقلات.
- علاقات الموظفين.
- جوائز الخدمة الطويلة.
- إدارة استطلاعات رأي الموظفين.
- برامج تقييم الأداء.
- حوافز الموظف المميز.

- أجور محاسبي والقضايا المعالية.
- الصحة والأمن والسلامة.
- برامج مساعدة موظف.
- التسهيلات والوسائل الرياضية والغذائية.
- تدريبات أمن وسلامة.

إدارة الشؤون الإدارية والمالية:

تعد إدارة الشؤون الإدارية والمالية من اللبنة الأساسية في أي تنظيم حكومي أو غير ذلك، وذلك نظراً لطبيعة الأعمال والواجبات المناطة لهذا التنظيم، وقد يختلف في بعض الأحيان التشكيل الهيكلي لهذا التنظيم تبعاً لنوع الخدمات التي تقدمها الوزارة أو المنظمة بشكل عام.

وقد تأخذ التسمية لهذا التنظيم طابع خاص في بعض الأحيان طبقاً لحجم المنظمة والخدمات التي تقدمها، ولذا فقد تلجأ بعض التنظيمات إلى عزل بعض المهام المناطة لهذا القطاع في تنظيم منفصل مثل فصل الشؤون المالية عن شؤون الموظفين، وهذا تبعاً لضخامة حجم التعاملات في مثل هذه المنظمات، وفي بعض المنظمات يتم نسج قسم الشؤون المالية وقسم التدريب وقسم شؤون الموظفين وقسم الخدمات العامة في إدارة واحدة تتلقى التعليمات والإشراف من قبل مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية، وذلك حسب التالي:

المهام والاختصاصات:

- تقييم المقترحات بخصوص تطوير وتوحيد السياسات والأنظمة والإجراءات التي تتناول الموظفين أو الخدمات الإدارية والمالية.
- تطبيق أنظمة وإجراءات الخدمة المدنية ومتابعة تنفيذ جميع إجراءات شؤون الموظفين مع المسؤولين بديوان الخدمة المدنية.
- تحضير خطط التطوير الإداري والمهني للموظفين في المنظمة ومتابعة تنفيذ برامج التدريب.

- تطبيق أنظمة وإجراءات الخدمات الإدارية العامة والمكتبية وتأمين احتياجات الإدارات.
- تقديم كافة الاستشارات الإدارية والمالية.
- متابعة الحركة المالية واستخدام الأموال في العمليات المعتمدة والقيام بكافة الاتصالات والمراسلات مع وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- التخطيط والرقابة المالية على جميع العمليات وتحضير التقارير الدورية ورفعها للإدارة العليا بالمنظمة.
- مراجعة الموازنات التقديرية السنوية للمنظمة وإعداد تقارير الرقابة عليها ووضع الملاحظات ومناقشتها مع الإدارة العليا ووزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- وضع خطط التنفق التقدي للمنظمة ومتابعتها دورياً.
- تنفيذ السياسات والأنظمة والإجراءات المالية والمحاسبية المعتمدة.
- التنسيق مع المدققين الخارجيين لتسهيل مهمتهم والإجابة عليها من قبل المنظمة ورفع الملاحظات بشأنها.
- تحضير ومراجعة العقود والاتفاقيات الخاصة بأعمال الصيانة والتنظيفات وخلافها المبرمة من قبل المنظمة مع الغير ورفع الملاحظات بشأنها.
- دراسة مقترحات الإدارات والأقسام بشأن تعديل الهياكل التنظيمية واحتياجات القوى العاملة.
- وضع نظام معلومات يتضمن الأوصاف الوظيفية والمهام الحديثة لجميع الوظائف والإدارات والأقسام بالمنظمة.
- توفير الخدمات الإدارية لإقامة وتنظيم المؤتمرات والندوات الداخلية.
- التحضير والتنسيق للبرامج التدريبية الخاصة بموظفي المنظمة، على الصعيد الداخلي والخارجي.
- تطوير وتحضير البرامج التدريبية المناسبة لموظفي المنظمة وتقييم أدائهم قبل وبعد حضور الدورات التدريبية.
- التنسيق مع ديوان الخدمة المدنية ووزارة المالية والاقتصاد الوطني لتسهيل إجراءات حضور مندوبي ووفود المنظمة للمؤتمرات والمهام الرسمية بالخارج.

قسم الشؤون المالية:

يختص قسم شؤون الموظفين التابع لإدارة الشؤون الإدارية والمالية بالمنظمة، بإجراء العمليات المحاسبية والتدقيقية على إيرادات ومصروفات المنظمة، وإتباع السياسات المالية الموحدة للدولة.

ويعد هذا القسم من اللبئات الأساسية في إدارة الشؤون الإدارية والمالية، حيث يتم من خلاله إنجاز العديد من المعاملات المالية الخاصة بجميع قطاعات المنظمة، وذلك بسوجب السهام والاختصاصات التالية:

مهام واختصاصات قسم الشؤون المالية:

- وضع الإطار والمنهجية الكفيلة بتطبيق ومتابعة وتقييم هذه السياسات المالية والموازنات لتحقيق الكفاءة والفعالية والرقابة اللصيقة بتغيرات الخطط والبرامج الفرعية من خلال التعاون والتنسيق مع الإدارات.
- تنسيق وإعداد الموازنات التخطيطية للمشاريع الإنتاجية والمشاريع الإنشائية بالمنظمة ووضع الأسس والنظم الرقابية التفصيلية والتنفيذية لهذه المشاريع، ومتابعة عمليات الصرف وتحصيل الإيرادات والتدفقات المالية.
- التنسيق مع الأقسام الأخرى بالمنظمة وتقديم المشورة المالية والمحاسبية.
- إعداد الموازنة السنوية للمنظمة على المستوى التفصيلي وفق أنظمة وإجراءات وأنظمة الدولة.
- التعاون مع الأقسام المختصة في وزارات الدولة المختلفة فيما يتعلق بتنفيذ النظم المالية والمحاسبية والتدفقات النقدية (المصروفات والإيرادات وتمويل المشاريع).
- الإشراف على الودائع المالية الخاصة بالمنظمة.
- الإشراف على التدقيق اليومي المباشر على المخرجات من رخص العمل وغيرها، ومطابقتها مع الإيرادات المحصلة واعتماد إيداعها بالبنوك ومتابعة إصدار البيانات والتقارير الخاصة بها.

- العمل على إدارة وتصريح كافة مستندات الصرف وأوامر الشراء ومتطلبات الالتزام المالي والدفع من خلال نظام إدارة المعلومات المالية.
- التأكد من تطبيق الشروط المالية الخاصة بالعقود وأوامر الشراء، بالإضافة إلى مراجعة وإعداد العقود والالتزامات والعمر الزمني لها وإيداء الملاحظات بشأنها.
- ترتيب الاحتياجات المالية اللازمة للتطوير والتوقعات الخاصة بالمصروفات والإيرادات وتسويل المشاريع بالمنظمة للسنوات القادمة.
- متابعة تقييم الإيرادات المحصلة ومقارنتها مع الموازنة المقدرة، ورفع التقارير والتوصيات لمتخذي القرار.
- إعداد الدراسات والتحليل المالية والمحاسبية للموضوعات التي تتطلب ذلك والخاصة بالموازنات، والتدفقات النقدية، المشاريع، والحسابات البنكية المختلفة.
- إعداد الحسابات الختامية للمنظمة والتأكد من إنجازها في الوقت المحدد وإطلاع مدير الشؤون الإدارية والمالية والإدارة العليا بالمنظمة عليها ومتابعة تدقيقها وتصديقها من قبل مدققي الحسابات.
- إجراء عمليات الجرد الدورية للموجودات الثابتة والأصناف المخزنة ومن سلامة الاحتياطات المتخذة لحماية أموال المنظمة.
- مراقبة عمليات القبض والصرف والتأكد من أنها تتم وفقاً للإجراءات المالية المقررة ومن أنها ضمن حدود الصلاحيات الإدارية والمالية المعتمدة.

قسم شؤون الموظفين:

إن وجود النظام في أي مجتمع أمر حتمي، إذ لا يمكن أن تسير الأمور بنون قواعد تحكم أوضاع، وترتب العلاقات بين أفرادها، وتبين ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات وفقاً لأنظمة الخدمة المدنية الصادرة من ديوان الخدمة المدنية، وقسم شؤون الموظفين هو السائل لديوان الخدمة المدنية في تطبيق هذه الأنظمة وتنفيذها لموظفي المنظمات.

المهام والاختصاصات لقسم شؤون الموظفين:

يختص هذا القسم بالمهام المتعلقة باختيار الموظفين واستكمال مسوغات تعيينهم واتخاذ الخطوات المناسبة لاندماجهم في أعمال وحداتهم وبحث مشكلات الأداء والسلوك والشكاوى والتظلمات ومتابعة إجراءات دفع رواتبهم والمزايا والمنافع التي يستحقونها ووضع الميزانية التقديرية للرواتب والأجور ووضع البرامج والأنشطة التي تحبب العمل إليهم والتأكد من إستفادتهم من مزايا الوظيفة بإعطائهم التحفيز المناسب وتنظيم البرامج الاجتماعية والترفيهية للموظفين وتطبيق مختلف أنظمة الخدمة المدنية على أساس من العدالة والمساواة وفيما يلي المهام التفصيلية:

- 1- وضع خطة سنوية للتوظيف وتحديد الأولويات فيها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى.
- 2- دراسة الاعتمادات المدرجة في الميزانية للوظائف ورفع التوصيات بشأنها.
- 3- وضع نظاماً لاختيار الموظفين يتوافق مع أنظمة الخدمة المدنية والأصول المتعارفة في الاختيار والتميين.
- 4- تنفيذ الإجراءات السابقة للتميين مع جهات الاختصاص في المنظمة وديوان الخدمة المدنية كلما دعت الحاجة لذلك.
- 5- وضع وتنفيذ برنامج تعريف الموظف الجديد بواجباته والتزاماته وحقوقه وفق أنظمة وقواعد الانضباط الوظيفي للخدمة المدنية التي تنطبق عليها.
- 6- متابعة التحاق الموظف بموقع عمله وتبليغه قرار اجتيازه فترة التجربة.
- 7- متابعة تطبيق نظم تسجيل سواعيد الدوام والحضور والتنسيق مع المسؤولين الإداريين عن الاستقطاعات والإجازات.
- 8- التأكد من تمتع الموظفين ببيئة عمل مناسبة تتوفر فيها التهوية والإضاءة المناسبين وأن لديهم الآلية والأجهزة الوقائية وأدوات العمل.
- 9- وضع المقترحات الخاصة ببنود الميزانية الخاصة بالرواتب والأجور ورفعها مع المبررات إلى مدير الإدارة.
- 10- دراسة شكاوى الموظفين ووضع المقترحات الخاصة بحلها.

- 11- متابعة تنفيذ نظام تقييم أداء الموظفين وتحليل النتائج وعرضها على الإدارة.
- 12- تنظيم العروض الخاصة بتعريف الموظفين بأنظمة الخدمة المدنية.
- 13- تنظيم سجلات الموظفين وملفاتهم والمحافظة على سرية معلوماتهم الشخصية.
- 14- تنفيذ أنظمة وقرارات الخدمة المدنية الأخرى كالتقاعد والقروض للموظفين.
- 15- إعداد الرواتب والأجور الشهرية ومتابعتها مع الجهات الأخرى لصرفها.
- 16- إعداد إجراءات إعاره وانتداب موظفي المنظمة.
- 17- تقديم الخدمات الخاصة بالاقتراض من البنوك ومن الهيئة العامة لصندوق التقاعد والضمان الاجتماعي.
- 18- تنسيق إجراءات إصابات العمل وتعويضاتها ومتابعة إجراءاتها مع اللجان الطبية والهيئة العامة لصندوق التقاعد وديوان الخدمة المدنية.
- 19- التنسيق مع إدارة اللجان الطبية لاعتماد الإجازات المرضية وطلب الاستشارة عن التقارير الطبية.
- 21- تنظيم الاحتفالات لتكريم قدامى موظفي المنظمة والموظفين المتميزين في العمل.

قسم شؤون الموظفين - الفوائد وخدمات الموظفين:

أولاً - نظام التعيين:

لأهمية التعيين واختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة على أساس الجدارة والأهلية، تشكل لجنة توظيف يرأسها مدير الشؤون الإدارية والمالية وأعضائها من مختلف الإدارات تعني بالتعيين من خلال المقابلات، وترفع توصياتها إلى الإدارة العليا بالمنظمة.

ثانياً - نظام الدرجات والرواتب:

تطبق معظم المنظمات ستة جداول من أصل ثمانية جداول مطبقة في الخدمة المدنية وهي:

1- الجدول الأول: درجات رواتب الوظائف العمومية (من الدرجة 1- 10).

- 2- الجدول الثاني: درجات رواتب الوظائف العمومية نظام النوبات (من الدرجة 1-10).
- 3- الجدول الثالث: درجات رواتب الوظائف التخصصية العمومية (من الدرجة 1-10).
- 4- الجدول الرابع: درجات رواتب الوظائف التخصصية نظام النوبات (من الدرجة 1-10).
- 5- الجدول الخامس: درجات رواتب الوظائف التنفيذية (من الدرجة 1-5).
- 6- الجدول السادس: درجات رواتب الوظائف التعليمية (من الدرجة 1-10).
- ويتم التعيين على الوظائف المصنفة على إحدى جداول الدرجات والرواتب حسب المعايير المحددة وطبيعة المهام المسندة للوظائف المراد التعيين عليها.

ثالثاً - نظام الترقيات:

عند ترقية الموظف لدرجة أعلى سواء في نفس خطة الرواتب أو لدرجة مناسبة في رواتب أخرى، فإنه يمنح مبلغاً إضافياً على رتبة الحالي يعادل رتبتين على الأقل من الدرجة المرقى إليها، أو يرفع رتبة إلى الحد الأدنى للدرجة المرقى إليها أيها أكبر.

رابعاً - نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية:

1- مكافأة نوعية العمل:

وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية والذي يجاوز الأداء المقرر للتوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل، والمعرفة الفنية، وتمنح بالإضافة إلى الزيادة السنوية، وتكون الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة 12 شهراً.

2- مكافأة العمل الخاص:

هي مبلغ نقدي مقطوع، تمنح لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين تقديراً للعمل الخاص أو الخدمة الخاصة غير الاعتيادية أو الإنجاز التخصصي سواء مرتبطاً بالعمل أو غير مرتبط به.

3- مكافأة موظف العام:

هي مبلغ نقدي مقطوع تمنح لموظف واحد في كل عام لتمييزه وإبداعه في العمل وله مساهمات بارزة في العمل، ومستوفياً لمعايير وشروط استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.

4- مكافأة الحوافز للانضباط في العمل:

هي مبلغ نقدي مقطوع يمنح لحدود خمسة موظفين في السنة بسعدل حصة واحدة لكل قطاع، ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية، وعدم الخروج على إجازة مرضية لمدة عام كامل.

5- مكافأة الاقتراحات:

هي مبلغ نقدي مقطوع، يمنح لموظف واحد أو مجموعة من الموظفين، ويهدف الاقتراح إلى ابتكار وتطوير في مجال العمل يؤدي إلى توفير الوقت وخفض التكاليف، ويحسن الإجراءات وظروف العمل.

6- رسائل التقدير والإطراء:

وتعرف رسالة التقدير بأنها تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين أو خدمة جديرة بالتقدير، وكذلك رسالة الإطراء تقدير كتابي عن عمل تجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية.

7- مكافأة مدة الخدمة:

وهي مكافأة تمنح للموظفين نوي الخدمات الطويلة وتشكل هذه المكافأة شهادة لخدمة عشر سنوات، وشهادة وميدالية لخدمة عشرون سنة، وشهادة وميدالية أكبر لخدمة ثلاثون سنة خدمة، وتمنح في حفل رسمي.

8- مكافأة انتهاء الخدمة:

وهي مكافأة تقديرية أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى السن القانونية للتقاعد (60 سنة، 55 سنة للتقاعد المبكر) أو لأسباب صحية الوفاة، ويتراوح مقدار المكافأة من 100 - 500 دينار حسب سنوات الخدمة.

خامساً - نظام ترقية الموظفين الذين وصلوا نهايةً مربوط الدرجة:

يرقى كل موظف وصل نهايةً مربوط درجته، ويعتبر أن مجال الوظيفة لا يسمح بالتقدمي شرط أساسي من شروط الحصول على هذه الترقية، ويشترط أن يقضي في آخر المربوط سنتين من الخدمة الفعلية وان لا تقل مدة الخدمة عن عشرين سنة.

سادساً - نظام العلاوة الاجتماعية:

- 1- تصرف هذه العلاوة طبقاً لبعده السكن عن مقر العمل.
- 2- يستحق الموظف والموظفة الأعرزين العلاوة الاجتماعية المخفضة.
- 3- يستحق الموظف المتزوج العلاوة الاجتماعية الكاملة.
- 4- تستحق الموظفة المتزوجة التي لا يعمل زوجها في الحكومة العلاوة المخفضة.
- 5- تستحق الموظفة الأرملة أو المطلقة العلاوة المخفضة، وإن كانت لديها أبناء تعيلهم فإنها تستحق العلاوة الكاملة.
- 6- لا تستحق الموظفة هذه العلاوة إذا كان زوجها يعمل في الحكومة.

سابعاً - نظام علاوة الانتقال:

تصرف علاوة الانتقال للموظفين الذين تتجاوز المسافة بين مقر سكنهم إلى مقر العمل كيلومترين، ويتم صرف العلاوة وفقاً لجدول معين حسب بعد الموقع ولا تصرف هذه العلاوة للموظفين الذين تصرف لهم علاوة سيارة.

ثامناً - علاوة السيارة:

- 1- تصرف علاوة السيارة للموظفين في الدرجات الخاصة فما فوق للذين يطلب منهم استخدام سياراتهم الخاصة لأداء واجبات العمل.
- 2- تصرف العلاوة الكاملة للذين يستخدمون سياراتهم لأداء واجبات العمل لمسافة تتراوح ما بين 350-600 كيلومتر في الشهر.
- 3- تصرف للموظفين الذين تتطلب ظروف عملهم استخدام سياراتهم لمسافة تزيد عن الحد الأقصى للعلاوة الكاملة مبلغ إضافي بمعدل 50 فلماً كيلومتر بما لا يجاوز 20 دينار في الشهر.

تاسعاً - نظام الإجازات السنوية:

- 1- الإجازات السنوية هي مدة الغياب عن العمل المصرح بها.
- 2- يستحق الموظف إجازة سنوية بمعدل 30 يوم عمل في السنة بمعدل 2.5 يوم في الشهر.
- 3- يتم التخطيط للخروج على الإجازات حسب جدول زمني لكل قسم يساعد على تنظيم خروج الموظفين بطريقة منظمة.
- 4- الحد الأقصى لرصيد الإجازات السنوية المسموح بترحيله للسنة التالية 75 يوم عمل.

عاشراً - نظام الإجازات المرضية:

- 1- تكون مدة الإجازة المرضية بمعدل 2 يوم عمل في الشهر وبمعدل 24 يوم عمل في السنة.
- 2- يجوز تجميع الإجازات المرضية بحيث لا تتجاوز مدتها 240 يوم عمل.
- 3- يجوز منح الموظف إجازة مرضية لمدة يوم عمل واحد نون شهادة طبية إذا كان الغياب بسبب المرض.
- 4- لا تعتمد الإجازة المرضية لفترة تزيد عن يوم عمل ونقل عن ستة أيام عمل إلا بموجب شهادة طبية.
- 5- الإجازة المرضية التي تزيد عن ستة أيام عمل لا تعتمد إلا بعد تصديقها من قبل اللجان الطبية.

إحدى عشر: نظام فترات الغياب المصرح بها والإجازات الخاصة:

- 1- إجازة الأمومة:
تستحق الموظفة بعد إتمام فترة التجربة إجازة أمومة لمدة 24 يوم عمل تبدأ من اليوم الأول للوضع.
- 2- إجازة زواج:
يستحق الموظف إجازة زواج لمدة 3 أيام عمل.

3- إجازة وفاة الأقارب:

يستحق الموظف الذي يتوفى أحد أقاربه حتى الدرجة الرابعة إجازة لمدة 3 أيام بشرط تقديم شهادة وفاة تبين درجة قرابة المتوفى.

4- إجازة ترميل:

تستحق الموظفة المسلمة التي يتوفى زوجها إجازة ترميل لمدة 30 يوم براتب وفترة إضافية 3 شهور و10 أيام إجازة سنوية أو بدون راتب في حالة عدم كفاية رصيد الإجازات السنوية.

5- إجازة مرافق مريض:

يستحق الموظف الذي يرافق مريضاً خارج البلد بتوصية من اللجان الطبية إجازة لفترة لا تزيد على 60 يوم.

6- إجازة حج:

يستحق الموظف المسلم إجازة حج براتب كامل لمدة 21 يوم ولمرة واحدة طوال مدة الخدمة، بشرط ألا تقل مدة خدمته عن 10 سنوات.

7- إجازة رضاعة:

تستحق الموظفة إجازة رضاعة لمدة ساعة واحدة كل يوم عمل لمدة 4 شهور تبدأ من تاريخ الوضع.

قسم شؤون الموظفين - التنظيم والتحليل الإداري:

على الإدارة العليا بالمنظمة أن تولي الاعتبارات نحو ضرورة استمرارية تطوير التنظيم الإداري، سعياً في تحقيق ما هو أفضل من الناحية الإدارية التي تساهم في خلق الانسجام الإداري والتطوير المستمر لجودة العمل المقدم من قبل الموظفين في قطاعات المنظمة المختلفة.

فكلما زادت معنويات الفرد ارتفعت إنتاجيته ووصل إلى ما هو مطلوب منه، فهو يشكل الجانب المهم في بناء الهيكل الإداري، يستدعي الاهتمام والتفكير الطويل في دراسة ما يساعد على النجاح المشر، فهناك أسور كثير ينبغي الاعتبار بها والبحث عنها والتي تأتي منها:

- 1- الاهتمام بالأفراد وذلك عن طريق تدريبهم وتأهيلهم للاندماج في سوق العمل.
- 2- وضع قانون إداري شامل في مجال الشؤون الاجتماعية والمادية تحسباً لمستجدات الظروف الحالية.
- 3- تطوير آلية اتخاذ القرارات وتحسين الإشراف وتوضيح حدود المستويات.

الهدف العام:

تختص مجموعة التنظيم والتحليل الإداري بإعداد الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمية ومراجعة الأوصاف الوظيفية ومعالجة مشاكل التنظيم وأساليب العمل ومسوحات القوى العاملة بالمنظمة.

المهام والاختصاصات:

- دراسة إستراتيجية العمل بالمنظمة وتقديم التصورات التنظيمية الخاصة بها.
- تقديم المشورة لأجهزة المنظمة فيما يخص الأسلوب الأمثل لمراجعة التنظيمات الإدارية والتعاون في إعداد المقترحات بشأنها.
- إعداد الأوصاف الوظيفية للوظائف الجديدة وتحليل الأوصاف المقترحة وإجراء التعديلات عليها.
- إعداد التقارير عن تطبيق معايير التصنيف وتقديم النصيحة فيما يخص ملائمة المقترحات وتمشيها مع أنظمة الخدمة المدنية في هذا المجال.
- إعداد دراسات العائد والكلفة عن مقترحات المنظمة والتشاور بشأنها مع الجهات المعنية.
- إعداد الدراسات الفنية المتعلقة بالخدمات وتقديم مقترحات بشأنها.
- دراسة المشاكل الإدارية المتعلقة بالإجراءات والتنسيق مع الجهات المعنية لإعداد التصورات بشأن تحسين الخدمة.
- إعداد التقارير التفصيلية والتوصيات الضرورية لتحسين مستوى الأداء.
- اقتراح الهياكل التنظيمية المناسبة لتسهيل سير العمل وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.

- تقديم الأساليب وطرق العمل المناسبة لتفادي التكاليف والجهود والوقت غير الضروري.
 - دراسة عقود الخدمات التي تحتوي على قوى عاملة واحتياجات العمل الإضافية لجميع الإدارات والتنسيق مع قسم الشؤون المالية بشأن الاعتمادات المالية.
- المفهوم العلمي والمهني لطبيعة عمل مجموعة التحليل والتنظيم الإداري:

أولاً - الدراسات التنظيمية:

بعد أن تقوم الإدارة بتصميم الهيكل الإداري على ضوء المبادئ العامة للمنظمة، يتم ملء ذلك الهيكل بالأفراد اللازمين لشغل الوظائف المختلفة فيه، وبالتالي القيام بالأعمال المرتبطة بتلك الوظائف وبهذا المفهوم يبدأ التنظيم بالتحرك إلى تحقيق بعض الأهداف فإن المجتمع الذي يعيش فيه له عدة أهداف ولا بد من أن تؤثر بدوره التنظيمي وفي الأغراض التي يتوخى تحقيقها وهنا يصبح التنظيم أكثر اتساعاً من الهيكل والأفراد إذا أنه يشمل الهيكل والأفراد والمجتمع.

ثانياً - التخطيط:

هو عملية حصر للأهداف والغايات التي تنشئها الإدارة وترجمة تلك الأهداف إلى خطط وبرامج، فالتخطيط أسراً يمثل النور المناط بهذه الإدارة حيث يشمل تطوير القوة العاملة وتسمية الموارد البشرية، كما تفنقر بعض الإدارات إلى مختص يقوم بهذه المهمة الدقيقة مما يستوجب توفير هذا المختص الذي تلخص مهمته في تطبيق هذه الأفكار عبر سلسلة من الخطوات والمراحل، تتخللها عمليات تقييم للأداء الجيد والقيام بعمليات تصحيح أو التعديل في الهيكل الإداري.

ثالثاً - التنسيق:

يتجه المسؤولون عن التخطيط إلى المرحلة الثانية، من تطبيق دورهم في إنماء إدارة هيكلهم التنظيمي إلى تطوير مؤسساتهم أو شركاتهم، فينبغي عليهم ربط التخطيط المكتوب على الأوراق وتنفيذه في شكل منسق بين أهمية دور التنسيق وإنماء الأوضاع

إدارة الموارد البشرية

الاجتماعية والناحية الاقتصادية وإدارة الموارد البشرية من أجل التطوير في تحقيق أهداف المؤسسة على الأصعدة المذكورة أعلى.

لذلك فإنه في بداية التنسيق ينبغي علينا مراعاة تحديد الأهداف التي من أجلها تم تأسيس هذه المؤسسة، وكيفية اعتماد هيكلها التنظيمي المنكور سالفاً.

رابعاً - الاتصالات:

أحد أهداف النجاح الإداري هو التوصل إلى طرق حديثة وفعالة لتسهيل عملية الاتصال بين الإدارات، واتخاذ الخطوات التي تخدم وتفرز أهداف هذه الفكرة، وفيما يلي بعض منها:

- وجود اتصال فعال بين مختلف إدارات وأقسام المؤسسة، لذلك يجب أن تكون الاتصالات والمراسلات بصورة أفقية بين هذه الإدارات والأقسام.
- تشجيع الموظفين على التغلب على المشاكل التي تواجههم أثناء تأديتهم للعمل.

خامساً - الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الوسيلة والأداة لتحقيق أهداف المنظمة، والإطار الذي يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات.

حيث يعرف الهيكل التنظيمي بأنه يوضح توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات التي يتبعها كل موظف، وأنوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها، وللهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد هي:

- 1- التعقيد: وتعني درجة تقسيم العمل والتخصص والمستويات الإدارية والانتشار الجغرافي للمنظمة.
- 2- الرسمية: وتعني مدى اعتماد المنظمة على الأنظمة والإجراءات والقواعد والمعايير في توجيه سلوك الفرد.
- 3- المركزية: وتشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة.

سادساً - تصميم الهياكل التنظيمية:

تعتبر عملية التصميم عملية معقدة وصعبة لما تتضمنه من أبعاد، ومكونات، ومتغيرات عديدة مع بعضها البعض، فالتنظيم عملية تتضمن عدة عوامل وفقاً لتسلسل منطقي للخطوات التالية:

- 1- تحديد أهداف المنظمة الواجب تحقيقها.
- 2- وضع الأهداف الفرعية والسياسات، والخطط وفقاً للأهداف والسياسات الرئيسية.
- 3- تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف والسياسات وتصنيف الأنشطة وتجزئتها.
- 4- تجميع الأعمال في وحدات أو مجموعات.
- 5- تفويض رئيس كل مجموعة أو وحدة بالسلطات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة.
- 6- ربط المجموعات والوحدات ببعضها أفقياً أو رأسياً عن طريق علاقات السلطة ونظم المعلومات.

سابعاً - تحديد الأنشطة وتجزئتها وتصميم العمل:

استناداً إلى الأهداف العامة للمنظمة وانطلاقاً من الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف فيجري تقسيم وتجزئة هذا النشاط إلى أنشطة ووظائف فرعية، ومن ثم إلى أنشطة ووظائف رئيسية، ويتم تقسيمها إلى أنشطة ووظائف فرعية، ومن ثم إلى أنشطة ووظائف ثانوية، وهكذا تستمر في عملية التقسيم والتجزئة حتى يتم تحديد أعباء ومهام ومسؤوليات وواجبات محددة، وتصبح أساساً لتكوين الأعمال (الوظائف) التي يمكن إسنادها للأفراد وللقيام بإنجازها.

ثامناً - تحليل العمل:

وتشمل جمع المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالعمل وتحليلها بهدف تكوين وصف موضوعي للعمل وظروفه. وهناك عدة مداخل وأساليب أو طرق منها:

- إستراتيجية تصميم العمل:

نتيجة إلى السلبيات والمشاكل التي تنجم عن تصميم العمل الآلي الذي ركز على الجانب الفني والتخصص في العمل فقط، الأمر الذي دفع المنظمات إلى البحث عن بدائل أخرى في تصميم العمل ومن هذه البدائل:

أ- التدوير الوظيفي **Rotation Job**:

ويتلخص في تنقل الموظف من عمل إلى عمل آخر بهدف تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرقابة، وزيادة إمكانات التحفيز والأداء من خلال زيادة تنوع الواجبات.

ب- تكبير العمل **Job Enlargement**:

وهو إضافة واجب أو أكثر مما له علاقة بالعمل لزيادة تنوع واجبات العمل، بهدف التغلب على مشاكل الإرهاق والمعنويات المتدنية واللامبالاة نتيجة التخصص المفرط.

ج- إثراء العمل **Enrichment Job**:

وينطلق من النظرية التحفيزية في العمل وهو أن العمل يشكل حافزاً للفرد كلما كان للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً فإن الفرد سيبدل مزيداً من الجهد والعطاء.

عوامل تحديد نطاق الإشراف:

- 1- طبيعة الأعمال التي يؤديها المرؤوسين من حيث التنوع والصعوبة ودرجة التعقيد والأهمية.
- 2- قدرات الرئيس وخصائصه الفنية والإدارية والسلوكية والتنظيمية.
- 3- قدرات المرؤوسين واتجاهاتهم ومدى التفاعل بين المرؤوسين ورئيسهم.
- 4- حجم الأعمال غير الإشرافية التي يتوجب على الرئيس القيام بها.
- 5- مدى تكرار حدوث المشكلات الجديدة في الوحدة.
- 6- مدى التوسع في تطبيق السياسات والتعليمات والإجراءات وحجم المنظمة.

تاسعاً - بعض المفاهيم والاعتبارات في تحديد السلطات والمسؤولية:

أولاً - تكافؤ السلطة والمسؤولية:

إن تعيين المسؤوليات لأي مدير تسيير جنباً إلى جنب مع تفويض السلطة الكافية للقيام بإنجاز العمال، كما يقول Dessler إذ يجب أن تكون السلطة والمسؤولية متكافئتين، أي أن السلطة بقدر المسؤولية، والمسؤولية مساوية للسلطة، فلا يصح منح سلطة أكبر ما تتطلبه المسؤوليات مما يؤدي إلى توسيع المدير لمسؤولياته على حساب مسؤوليات الآخرين أو يميل إلى الاستبداد والتعسف، ولو منح سلطة دون ما تتطلبه مسؤولياته فقد يصاب بالإحباط واليأس لمجزه عن أداء واجباته.

ثانياً - حدود السلطة Authority Limit of:

يمكن أن نتصور نظام السلطات في المنظمة وكأنه هرم معكوس من حيث مدى السلطة التي تتمتع بها المستويات الإدارية المختلفة، فنجد أن المستويات الإدارية الدنيا لا تملك إلا قليلاً من السلطة وحق التصرف واتخاذ القرارات، بينما تملك الإدارة الوسطى سلطة أكبر وتقل القيود المفروضة على حقها في التصرف، وتزداد أكثر سلطة الإدارة العليا حتى تصل إلى الرئيس العام في المنظمة الذي يتمتع بأكبر سلطة في المنظمة والذي يتمتع بأكبر سلطة في اتخاذ القرارات.

قيود ومحددات السلطة:

- أنظمة المنظمة وسياساتها المعلنة.
- القيم والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع.
- قدرات المرومين الذهنية والجسدية.

ثالثاً - تسلسل القيادة أو الأوامر:

يقوم مبدأ التسلسل في القيادة (الأوامر) على وجود لسلسلة أوامر إدارية في كل منظمة، انطلاقاً من افتراض وجود شخص (هيئة) في قمة السلم الهرمي هو المرجع النهائي في اتخاذ القرارات، ولكنه لا يستطيع القيام بجميع المهام والمسؤوليات، مما يضطره إلى تفويض سلطة أمامه مباشرة عن أداء هذه الواجبات وهؤلاء يفوضون

بنورهم سلطاتهم للمسؤولين الأدنى منهم مباشرة، وهكذا حتى ينشأ من ذلك تسلسل للسلطة يتدرج من أعلى سلطة في المنظمة وكذلك الاتصالات.

رابعاً - وحدة الأمر/القيادة:

إن أي مرؤوس في المنظمة يكون مسؤولاً إدارياً مباشراً أمام رئيس مباشر واحد، يخضع للتوجيه والإشراف من قبله، فلا يجوز لرئيس آخر إصدار أوامر وتوجيهات لهذه المرؤوس لتجنب تلقي تعليمات متناقضة ومتضاربة في حال تعدد الرؤساء.

خامساً: مستوى السلطة:

إن على كل رئيس في أي مستوى إداري أن يتخذ ما يستطيع من قرارات وإجراءات في ضوء سلطته المفوضة له، وأن يرجع إلى سلطة أعلى في الحالات والأمور التي تحول القيود المفروضة عليه دون أن يبت هو شخصياً فيها.

قسم التدريب والتطوير:

مهام القسم الرئيسية:

- 1- وضع سياسة التدريب.
- 2- إجراء دراسة الاحتياجات التدريبية في المنظمة وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج تدريبية.
- 3- مساعدة الإدارات المختلفة على اختيار البرامج التي تلبي الاحتياجات التدريبية لموظفيهم.
- 4- تقدير الميزانية السنوية للتدريب وتقسيم ميزانية التدريب المحلي وميزانية التدريب الخارجي على الإدارات المختلفة أخذين في الاعتبار توفر نوعية البرامج محلياً وتكلفتها وسكان انمقادها.
- 5- إعادة توزيع المبلغ المتبقي من ميزانية التدريب الخارجي وميزانية التدريب المحلي والغير مستفاد منها حتى سبتمبر من كل عام لتستفيد منها إدارات أخرى قبل نهاية العام.

- 6- دراسة أي ترشيح لبرنامج تدريبي أو دراسي محلي أو خارجي.
- 7- اعتماد ترشيحات الموظفين المعتمدة من قبل المنظمة، أو من ديوان الخدمة المدنية.
- 8- إعداد المخصصات المستحقة للموظفين المراد إرسالهم للتدريب أو الدراسة في الخارج.
- 9- إعداد المخصصات المستحقة للموظفين المشاركين في مهام رسمية ومؤتمرات خارجية.
- 10- متابعة سير تدريب - دراسة المرشح.
- 11- الإشراف على الاستفادة من المنح المقدمة من الدول الشقيقة والصديقة.
- 12- متابعة نفع الفواتير بعد اعتمادها من ديوان الخدمة المدنية.
- 13- الترتيب لدورات الحاسب الآلي التي تعقد بالمنظمة أو الوزارة واختيار المرشحين المناسبين لكل دورة.
- 14- إعداد تقارير دورية عن نشاطات التدريب كل 3 شهور وتعميمها على المسؤولين.
- 15- إعداد التقرير السنوي عن التدريب والذي يرسل للإدارة العليا ولديوان الخدمة المدنية.
- 16- دراسة تقارير تقييم الأداء الوظيفي السنوي لاستخلاص الاحتياجات لتدريب بعض الموظفين.
- 17- تدريب طلبة المعاهد والجامعة في مختلف الإدارات في الوزارة حسب التخصص.
- 18- العمل على إنشاء قاعدة لبيانات المتكربين ومتابعة إدخال بيانات تدريب كل موظف فيها.

قسم الخدمات العامة:

موظفي القسم:

يعمل بقسم الخدمات العامة مشرف أمن وسلامة، فني اتصالات، أمين سخن، مشغل آلات تصوير، أخصائي مشتريات، أخصائي صيانة مباني وسواق موزعين وفق الهيكل التنظيمي للقسم.

رئيس الخدمات العامة:

يقوم بتابعة وتنسيق أعمال الخدمات الإدارية والفنية المتعلقة بتسجيل وتوثيق مستلكات المنظمة، إبرام العقود، أعمال الصيانة والمواصلات مراقبة أعمال موظفي القسم وتوجيههم ودراسة التقارير وبيان الملاحظات عليها وتقديم الاقتراحات اللازمة لتحسين العمل بها، إلى جانب إعداد الخطة السنوية وبرنامج عمل القسم وغير ذلك من الاختصاصات والمهام المنوطة به.

مراقب الخدمات العامة:

يشارك في الإشراف على تقارير العاملين بالقسم وتنفيذ الأعمال الموكلة وفقاً للمهام والاختصاصات المنوطة به.

مشرف الأمن والسلامة:

يقوم بالإشراف على حرس المنظمة والمراكز التابعة لها والحفاظ على سلامة الموظفين ومستلكات المنظمة.

فني اتصالات:

توفير أجهزة الهاتف لمكاتب المنظمة حسب الطلبات الواردة ومتابعتها مع الشركات المتخصصة في هذا المجال.

أمين مخزن:

يتولى عملية تخزين وصرف الأنوات المكتبية والقرطاسية ومواد التنظيف لجميع إدارات أقسام المنظمة.

مشغل آلات تصوير:

يقوم بتصوير وسحب جميع الوثائق والمستندات والمعاملات التي ترد للقسم من مختلف إدارات وأقسام المنظمة وتجهيزها للاستلام.

أخصائي مشتريات:

يقوم بالإشراف والمتابعة على جميع المشتريات والعقود المبرمة من قبل المنظمة.

أخصائي صيانة مباني:

يتلقى الطلبات الخاصة بأجراء عمليات الصيانة في مباني المنظمة ويتابع تنفيذ الإصلاحات المطلوبة والمستعجلة.

مهام واختصاصات قسم الخدمات العامة:

يقع قسم الخدمات العامة بإدارة الشؤون الإدارية والمالية تحت مراقبة رئيس الخدمات العامة الذي يشرف على أعمال موظفي القسم وتوجيههم ودراسة التقارير الشهرية والفصلية والسنوية وبيان الملاحظات عليها وتقديم الاقتراحات اللازمة لتحسين العمل بها.

يختص قسم الخدمات العامة بالمهام التالية:

- 1- تنفيذ ومتابعة الخدمات الإدارية المتعلقة بتسجيل وتوثيق مستلكات المنظمة من المباني والأراضي ومتابعة تلك المعاملات مع الوزارات المعنية حتى إصدار وثائق الملكية وحفظها بالملفات الخاصة بها.
- 2- القيام بإبرام العقود الخاصة بصيانة المباني والأجهزة الخاصة وذلك بالاتفاق مع المتعهدين المحليين كما يقوم القسم بتجديد تلك العقود بصفة دورية في كل عام حسب نظام الدولة.
- 3- إعداد البيانات الإحصائية الخاصة بأعمال القسم وأنشطته.
- 4- متابعة توفير أجهزة الاتصالات الخاصة بالمنظمة.
- 5- المشاركة في تنفيذ المشروعات التي تقوم بها المنظمة وذلك باختيار المواقع المناسبة من الأراضي المخصصة للمنظمة في مختلف مناطق البلاد وذلك بأعداد الخطابات للجهات المعنية لعمل ما يلزم من تصاميم وخرائط لتلك المشروعات وإصدار شهادات المسح وتحديثها من الجهات المعنية في وزارات الدولة.

- 6- يساهم العاملون بالقسم بالمشاركة في فعاليات المنظمة كالمؤتمرات المحلية والمعارض والندوات وتوفير ما تحتاجه من المستلزمات وغيرها من خدمات.
- 7- متابعة سجلات الحضور والانصراف الخاصة بموظفي المنظمة ورفع التقارير اليومية والشهرية عن حالة كل موظف وفق التقارير الواردة عنه.
- 8- القيام بإعمال الصيانة المتنوعة والمبينة كالتالي:
 - الإشراف على الاحتياطات الكفيلة بتوفير السلامة والأمن لمبنى المنظمة وذلك بالتنسيق والتعاون مع الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية.
 - التحقق من صيانة أجهزة إطفاء الحريق من طفايات يدوية وغيرها بمبنى المنظمة والمراكز التابعة لها.
 - متابعة صيانة المكيفات المركزية في مبنى المنظمة مع المتعهدين المحليين.
 - متابعة أعمال التنظيفات في مبنى المنظمة.
 - تقديم خدمة نقل المكاتب والأثاث بين مكاتب المنظمة.
- 9- وضع برنامج لإبادة الحشرات الضارة والقوارض التي قد توجد بمبنى المنظمة.
- 10- تصميم التعديلات على أوضاع المكاتب والمباني وتنفيذها ومتابعة الإشراف عليها.
- 11- استخدام سيارات المنظمة لنقل البريد والطرود وغيرها.
- 12- صيانة السيارات والباصات أما مباشرة أو عن طريق المتعهد والجهة المختصة.
- 13- مراقبة المشتريات والتفاوض بشأن الأسعار واختيار الأجهزة ذات الجودة المناسبة.
- 14- القيام بعمل الحجوزات لسفر المستوردين والموظفين المبتعثين في مهام رسمية كالمؤتمرات والندوات والدورات التدريبية وغيرها وصرف تذاكر السفر لهم عن طريق متابعة صرف مخصصاتهم.
- 15- القيام بإصدار وتجديد الإقامات وإصدار التأشيرات للموظفين الأجانب والعاملين بالمنظمة.

- 16- القيام بإصدار تأشيرات دخول للدول العربية والأجنبية للمسؤولين والموظفين المبتعثين في مهام رسمية للخارج.
- 17- طبع ونشر جميع القرارات الإدارية.
- 18- استلام المكاتبات الواردة والصادرة التي ترد من مختلف إدارات وأقسام المنظمة وغيرها في السجلات الخاصة بذلك.
- 19- القيام بطبع مطبوعات المنظمة والقرطاسية بالتنسيق والمتابعة مع المطابع الأهلية.
- 20- صرف جميع مواد القرطاسية والمكتبية والمنظفات للإدارات والأقسام والمراكز وفق الطلبات المقدمة من مسؤولي هذه الإدارات والأقسام ويتم قيدها في بطاقات الجرد والمتابعة الخاصة بتلك المواد.
- 21- يقوم القسم بصرف الطوابع البريدية على الرسائل والطرود المطلوب إرسالها من وإلى خارج المنظمة من خلال آلة الطوابع البريدية بعد أن يتم فرز هذه الرسائل والطرود وتسجيل رسوم الطوابع ومتابعة تسليم واستلام هذه الرسائل مع مسؤول البريد.

الفرق بين إدارة الموارد البشرية وقسم شؤون الموظفين:

قد يقول قائل أن مهام الموارد البشرية تنحصر في وصف وتقييم الوظائف والموظفين وإعداد الموازنات والتوظيف والتعيينات والمقابلات والإعلانات وتحليل الرواتب وإعداد الهياكل اللازمة لها.

ولكن هل مهام شؤون الموظفين المحصورة في إعداد سيرات الرواتب والإجازات ومراقبة الدوام واحتساب نهاية الخدمة وتسوية الإجازات السنوية والأخرى منها والوثائق الحكومية والملفات والمخاطبات والإنذارات والمكافآت والمواصلات والتنقل وتظلمات الموظفين الخ... هل هذه المهام يوجد بها أجزاء من مهام الحسابات وجزء منها السكرتارية والأخر منها الخدمات الإدارية.

إن (مصطلح مسمى وظيفة الموارد البشرية) لم يكن بالسابق في السبعينات لها شهرة أو صدى حيث كانت كافة الأعمال الإدارية محصورة في إدارة شؤون الموظفين

إدارة الموارد البشرية

والرواتب وسهام الموارد البشرية تقوم عليها شؤون الموظفين والرواتب وفي الشركات الصغيرة قسم الحسابات... وبدأت تخصص بعض المراكز والمعاهد بإنشاء دورات لها في بدايات التسعينيات ولكن لا بد من موظف الموارد البشرية الحالي أن يكون ملم أيضاً بأعمال شؤون الموظفين والخدمات الإدارية وخاصة عندما يتعين ويعمل في شركات ومؤسسات متوسطة أو لديها موظفين قلة أو نون 100 موظف حيث لا يسكن أن يقوم صاحب العمل بإنشاء وتوفير وظيفتين وقسمين أو ثلاثة في إدارات سهاها وأنشطتها متجانسة في طبيعتها.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية أعم وأشمل ويتضمن إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين حيث أن إدارة شؤون الموظفين تركز على الإجراءات ولكن إدارة الموارد البشرية بجانب الإجراءات تركز على الاستراتيجيات وتنتظر إلى العاملين كموارد أساسية مثل الموارد الأخرى في المنشآت.

وفي الحقيقة أن إدارة الموارد البشرية هي نفسها إدارة شؤون الموظفين والتغيير الحاصل هو في المسمى فقط ويرجع السبب في ذلك لأن الشركات الكبرى وجدت أن إدارة شؤون الموظفين لها الدور الأكبر والأساسي في نجاح المنظمة وكذلك التطوير التقني في مجال الصناعة والخدمات أدى إلى الحاجة إلى الاستثمار الكبير في تدريب وتطوير وتنمية العمالة والكادر الإداري حتى تكون الشركات لديها القدرة على التطور ومواكبة هذا التطور التقني لذلك تم استبدالها باسم إدارة الموارد البشرية حتى يعطيها مسمى أوسع وسكانة داخل المنظمة.

والمهام التي نكرناها جميعاً تندرج تحت إدارة الموارد البشرية فإدارة الموارد البشرية يوجد تحتها أقسام وكل قسم له مهام وواجبات ومسؤوليات فمثلاً قسم شؤون الموظفين قسم التوظيف قسم التدريب قسم الرواتب والأجور قسم التطوير... وهكذا.

إن إدارة الموارد البشرية هو الصرح الذي ينضوي تحته شؤون الموظفين أو الأفراد وأيضاً أقسام التدريب والخدمات أي بمعنى آخر إن الموارد البشرية هي كلمة تشمل لكل ما يتعلق بالموارد البشرية من تخطيط وتنفيذ اللوائح وشروط خدمة العاملين

إدارة الموارد البشرية

وتدريب وتأهيل العاملين وهي المسؤولة عن ترقية الخدمات وتحسين بيئة العمل، وأيضاً هي التي تشرف وتتابع أعمال شؤون الأفراد والتدريب والخدمات.

المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية:

تختلف المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية من مؤسسة لأخرى ويرجع ذلك لأسباب عدة من بينها حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر السائد لدى الإدارة العليا وغيرها، فبعض المؤسسات تفصل بين الوظائف التالية (شؤون الأفراد، الشؤون الإدارية، التكوين)، حيث تجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تجمع فيما بينها تحت مسمى إدارة واحدة بينما في المؤسسات الكبيرة يتم تأسيس إدارة واحدة أو أكثر لكل وظيفة رئيسية بهدف التركيز في الأعمال المناطة بها وتقييم الأداء، ويمكن القول أنه يتعين على كل مؤسسة تقديم جميع الوظائف الرئيسية بما يتناسب معها، ويمكننا تلخيص مجمل الأعمال المناطة بكل وظيفة من الوظائف الأنفة الذكر على النحو التالي:

وظائف شؤون الموظفين:

1- تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية:

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وإعداد موازنة العمالة.

2- التعيين (التوظيف) ومزاولة العمل:

إجراءات تعيين/ توظيف الموظفين الدائمين والمؤقتين والمستعدين والمستعاريين، والالتحاق بالعمل، ومزاولة العمل، إجراءات الإقامة، وحفظ جوازات السفر.

3- صرف الرواتب والمستحقات:

صرف الرواتب حسب الدرجات والرواتب والمزايا النقدية، المزايا العينية والبدلات، والمزايا الأخرى.

- 4- التقدم الوظيفي:
تطوير وتقييم الأداء، الترقيّة وزيادة الرواتب والمكافآت، والنقل والانتداب والإعارة والتكليف بسهمه.
- 5- الدوام والأجازات:
أيام العمل والنوام، الأجازات السنوية، الأجازات المرضية، والأجازات الطارئة والأخرى.
- 6- الواجبات الوظيفية والإجراءات التأديبية:
الوصف الوظيفي والواجبات الوظيفية، شكاوى واقتراحات الموظفين، والإجراءات التأديبية.
- 7- انتهاء الخدمة:
انتهاء الخدمة، والتسوية النهائية.
- 8- خدمات أخرى:
إصدار شهادات للموظفين، طلبات القروض وغيرها من الخدمات.
- وظائف الشؤون الإدارية:
- 1- الخدمات المكتبية:
الطباعة والتصوير، القرطاسية والمطبوعات، الملفات، الاشتراكات بالصحف والمجلات، والمكتبة.
- 2- الاتصالات والنقل:
البريد والمراسلين، الهاتف، الفاكس والبريد الإلكتروني، النقل، السفر.
- 3- خدمات المرافق:
المكاتب والإسكان، التأمين على المستلكات، الأمن والسلامة، الصيانة والتنظيف، الكافتيريا.
- 4- الرقابة على العهد الشخصية بحوزة الموظفين:
تسليم واستلام العهد والجرد، وإخلاء الطرف.

5- خدمات المشتريات:

متابعة عملية الشراء، وتنفيذ الشراء، والإشراف على استلام وتسليم المشتريات إلى الجهة المعنية، والمطابقة.

وظائف التدريب:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين:

تخطيط الاحتياجات التدريبية، وإدارة التدريب.

2- تقييم المتدربين:

تقييم أداء المتدرب.

3- تقييم المدرب:

تقييم أداء المدرب.

4- تقييم البرنامج التدريبي:

تقييم أداء البرنامج التدريبي.

5- التنسيق مع مراكز التدريب:

متابعة الاتصال، طلب مادة الدورة والسيرة الذاتية للمتدربين، تفاصيل الدورة، التكلفة وغيرها.

الفصل الثاني عشر

تأثير التوظيف على المنظمة

ماذا يعني التوظيف؟

- 1- وضع الموظف المناسب في مكانه المناسب.
- 2- تحويل الموظف (العادي) إلى موظف (خارق).
- 3- إشعال الحساس الدائم.
- 4- اكتشاف واستغلال كل الطاقات الممكنة.

لماذا لا تستطيع توظيف الأفراد بفاعلية؟

- 1- لأن الانطباعات الأولى تنوم قلدنا يقين بأن الناجح ناجح من يومه والعكس صحيح.
- 2- لا نتقن فن تفويض السلطات.
- 3- لأننا نعامل العاملين لدينا على أنهم شخص واحد لا اختلاف بينهم.
- 4- لأننا لا نفرق بين نوع السهارة وطبيعة الوظيفة (المهمة)، حيث يقول وليام جيسن: المهمة الأولى لدارس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير في السلوك والمتغير الذي لا يغير شيئاً، وباختصار لأننا لا نعرف الأفراد ولا نجيد التعامل معهم.

أزل الفجوة بين الموظف الخارق والموظف العادي:

الموظف العادي	الموظف الخارق
1- يركز على المعوقات الإدارية ونقص الموارد.	1- يركز على قدرته على إنجاز الأعمال وأهمية جودة الأعمال.
2- يتحدث عن المشكلات ولا يريد الوصول إلى حلول.	2- يتحدث عن الابتكارات والحلول المختصرة.

إدارة الموارد البشرية

<p>3- يبني مواقف متضاربة تجاه الآخرين وينحو إلى السلبية.</p> <p>4- يلجأ إلى التسميمات وإطلاق الأحكام الجزافية بطريقة عشوائية.</p> <p>5- يسيل للأسطوانات القديمة (المشروخة أحياناً) روتيني.</p> <p>6- يتحدث عن ضرورة انصياع المرءوسين لأوامره.</p> <p>7- متردد غامض مرتبك لا يتق بنفسه.</p>	<p>3- يتبنى أفكاراً متعاطفة مع الآخرين ويتخذ مواقف إيجابية تجاههم.</p> <p>4- يستطيع تذكر التفاصيل ويتحدث بعمق بالموضوعات ويقدر الأمور.</p> <p>5- نبع الأفكار الجديدة المبتكرة مبائر يكسر الروتين.</p> <p>6- عند القيادة يتحدث عن روح الفريق والتعاون وتدعيم الأهداف والإنجاز.</p> <p>7- حنيته حماسي تلقائي نبع للطاقة والحافز الداخلي.</p>
--	--

بعض الأمراض التي قد تصيب المنظمة في حالة عدم توظيف الأفراد بشكل جيد:

- الورم الجلدي الكاذب:

وصف المرض:

يصيب هذا المرض أجزاء المنظمة نون الأخرى (الاهتمام بقسم نون الأخر) وتتفجر هذه الأجزاء الجلدية من كثرة الضغط على هذه المواضع في حين تعاني بعض الأجزاء الأخرى من حالة ترهل (كالتى تصيب بعض لاعبي حمل الأثقال الذين يهتمون بنسو بعض العضلات نون الأخرى).

النتيجة:

عدم التوازن بين وظائف المنظمة وبالتالي أزمات دائمة ثم انفجار متوقع.

السبب:

التحميل على بعض الأجزاء والأفراد نون الآخرين واعتقادنا بأنهم هم وحدهم الصالحين.

العلاج:

- تحفيز الأجزاء المرتخية.
- اكتشاف مواهبهم.
- تنمية مهاراتهم.
- التهاب الأطراف:

وصف المرض:

ويحدث حين تستبد الإدارة بسلطاتها وتقوم بخنق الرؤية لدى أفرادها حيث يعجز الأفراد عن معرفة كيف تساهم أعمالهم في خدمة رسالة المنظمة مما قد يؤدي إلى ترك بعض الأفراد المنظمة وتكوين جماعات غير رسمية.

النتيجة:

- إن ثقة الأفراد في الإدارة تتزعزع يوماً بعد يوم.
- أو إفراز جيل من العاملين ليس لديهم أعين أو أذان أو حتى أفواه.

السبب:

استسلام الأفراد والرضاء باستبدال الإدارة التي تمتنق نظرية X.

العلاج:

- انشر القصص الناجحة.
- غير أفراد الإدارة وإذ لم تستطع فغير مفاهيمها.
- اقبل مشاركات الأفراد.
- استمع للأراء ونم الأفكار.

- خضونة المفاصل:

وصف المرض:

تعاني المنظمة من خلل في الاتصالات بين أفرادها حيث لا تقوم الإدارة الوسطى بأداء مهمة رفع الواقع وقدرات العاملين بها بشكل صحيح أو تنقل الأوامر بشكل مبهم وبالتالي لا يتم ما هو مفروض.

النتيجة:

- اختناقات المعلومات داخل المنظمة.
- عدم قدرة أفراد المنظمة على تنفيذ الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد بالجودة العالية.

السبب:

وقد يرجع ذلك إلى إعداد الخطط الإستراتيجية في معزل عن تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية أو تحليل- التهديدات- والفرص الخارجية.

العلاج:

- ائثر المعلومات فيما لا يضر المصلحة العامة حتى لا تنمو الشائعات.
- اعمل على تأهيل الموظفين لديك.
- استخدم أسلوب العصف الذهني.
- اجمع المعلومات ونظمها وحللها واستخرج النتائج التي تساعد في اتخاذ القرار.

- قصر النظر:

وصف المرض:

تعاني المنظمة من خلل في نظرتها فيما يتعلق بالمهام المطلوب إنجازها فيكون لديهم توجه بإنجاز الأعمال وليس بالتوجه بالإنفراد.

النتيجة:

- إنجاز الأعمال دون الكفاءة المطلوبة.
- حالة من الضجر أو اللامبالاة بين الأفراد.

السبب:

- عدم التعرف على أهداف الأفراد وربطها بأهداف المنظمة.
- الاهتمام بإنجاز الأعمال دون غيره.

العلاج:

- استمع إلى مرعوسيك بعقلك وقلبك.
- ائثر حنانك واهتمامك بين رجالك.

إدارة الموارد البشرية

- اجعل العاسلين يستحونون على تفكيرك.
- ساعدهم وتفهم ظروفهم في السراء والضراء.
- شارك بنفسك في علاج مشكلة التوظيف بشركتك:
- ما هي مظاهر عدم توظيف الأفراد بشكل جيد؟

-1

-2

في رأيك ما هي الأسباب؟

-1

-2

اقترحاتك:

-1

-2

فيما يتعلق بي:

-1

-2

فيما يتعلق بالإدارة:

-1

-2

فيما يتعلق بالأفراد وغير الموظفين أنفسهم:

-1

-2

تفهم احتياجات الأفراد:

تذهب احتياجات الأفراد إلى ما أبعد من الأساسيات، مثل: ظروف العمل المواتية والأجر العادل، ولكنه من المستحيل تلبية احتياجات الأفراد العليا مثل: الزهو بالعمل والمشاركة في أهداف المؤسسة، بدون مراعاة الاحتياجات الأساسية.

إشباع الاحتياجات:

تتفاوت أنواع الاحتياجات لدى الأفراد، وتمثل احتياجات المستويات الدنيا في الراتب والأمن الوظيفي، وكذلك ظروف العمل المواتية، وعلينا أن نستوفي تلك الاحتياجات الأساسية، ولكن إشباعها لن يحقق الرضا التام، ولكن قد يؤدي الفشل في إشباع مثل هذه الاحتياجات الأساسية إلى شيوع عدم الرضا بين العاملين في أغلب الأحيان، بينما يتم تحقيق الرضا التام، من ناحية أخرى، عن طريق إشباع احتياجات المستويات العليا من الاحتياجات، مثل: الشعور بالمسؤولية، والتقدم وكذلك النمو الشخصي.

علينا التأكيد بأنه تم إشباع المستويات الدنيا لاحتياجات الأفراد.

أولوية الاحتياجات:

لقد وضَّح العالم النفسي أبراهام ماسلو Abraham Maslow خمس مراحل لتدرج الاحتياجات، بدءاً من الاحتياجات الأساسية مثل: المأكل والمأوى، بلوغاً إلى المستويات العليا مثل: احتياجات إدراك الذات وتحقيق الذات.

تشجيع الزهو:

يحتاج الأفراد إلى الشعور بأن إسهاماتهم قيمة ومتفردة، ويتخذ الإحساس بالفخر في العمل شكلين أحدهما: شكل فردي وآخر جماعي، لو كنا نعمل مثلاً في خط تجميعي، فإننا نسمد بأدائنا في تركيب باب سيارة، على سبيل المثال، ولكننا أيضاً نشعر بالفخر تجاه السيارة بأكملها والتي ساهمنا في إنتاجها، ويتطلب عملنا كمديرين أن نسعى إلى استغلال ذلك الشعور بالفخر لدى الآخرين، وأن نشعر نحن أيضاً بالزهو تجاه

إدارة الموارد البشرية

قدرتنا على معاملة الموظفين معاملة تؤدي إلى نتائج إيجابية، ويتحتم على الإدارة والعمال أن يشعروا بالزهو لانتمائهم إلى مؤسسة تحوز الإعجاب.

تحديد مصادر الإحساس بالرضا	
احتياجات المستويات العليا	احتياجات المستويات الدنيا
<p>الاهتمام الوظيفي: الرضا التابع من الوظيفة نفسها ومحتوياتها، والقيام بها: أحب نوع العمل الذي أقوم به.</p> <p>الإنجاز: وجود الدافع للوصول إلى الأهداف وأداء المهام بدرجة عالية من الفاعلية (عقلي يعطيني الإحساس بالإنجاز).</p> <p>الالتزام: المتعة من خلال الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والتعريف بها: (أشعر بالفخر عند قولتي إنني أعمل لدى تلك المؤسسة).</p> <p>المسؤولية: مطالب العمل التي تؤدي إلى تقديم كل ما لدى الأفراد، ولكن عن طريق العدل والمكافأة: (أنا أرحب بكم في العمل المتوقع متى أن أقوم به).</p> <p>التفرد الشخصي: فهم الأفراد لوضعهم في الخطة الشاملة (أستطيع أن أرى كيف يرتبط عملي بمخطط المؤسسة ككل).</p>	<p>ظروف العمل: ساعات عمل مناسبة، ومحيط عمل مريح: أوافق على ظروف العمل المادية.</p> <p>الإشراف: توفير المديرين المباشرين للتشجيع وتفويض السلطة: (أحب الطريقة التي أعمل بها ممن يتابعون أدائي).</p> <p>الأمن: الشعور بالثقة في وضعية المؤسسة والشعور بالانتماء: (أشعر بإحساس جيد تجاه مستقبل المؤسسة).</p> <p>الإمارة: فهم أساليب الإدارة: (أشعر بأن المؤسسة تقوم بالتغييرات اللازمة).</p> <p>الاتصال: الوعي لتمام مخطط المؤسسة والإسهام في التخطيط: (أستطيع أن أفهم مخطط (إستراتيجية) المؤسسة).</p>

مصفوفة تحديد الاحتياجات للعاملين في المنظمة:

تعليمات الاستعمال:

عندما تقوم بجمع معلومات تحديد الاحتياجات من أجل تنفيذ مشروع داخل منطمتك، فإنك تحتاج إلى الحصول على معلومات عن الأشخاص الذين سيستخدمون البرنامج وهم العاملون لدى المنظمة، وعن العمل الذي سيقوم به البرنامج أو الذي سينجزه ويسمى المهام، وعن المعلومات أو المنتجات التي سيتم التعامل معها أو إنتاجها وتسمى المحتوى.

وهناك ثلاث طرق أساسية لمعرفة المزيد عن العاملين، المهتمات والمحتوى التي تتعلق بالمشروع.

أ- تعتبر الملاحظة طريقة مباشرة لجمع معلومات تحديد الاحتياجات، إلا أنها قد يشوبها تدخل مشاعر وأحكام الملاحظة الذاتية.

ب- تعتبر المقابلات أسهل طريقة لجمع معلومات عن تحديد الاحتياجات، وقد تكون الاستمارات ومجموعات التركيز أيضاً أساليب فعالة ومؤثرة نسبياً، ولكن ما يقوله لك الناس وما يفعلونه حقاً مختلف، فمن المهم أن يتم التأكد من نتائج المقابلات بالإضافة إلى الملاحظات وتحليل الوثائق.

ج- مراجعة التوثيق، وهي من الطرق الموضوعية لتحديد الاحتياجات، كمراجعة سجلات الموظفين التي يمكن أن تقدم معلومات مفيدة عن تحديد الاحتياجات، وبالطبع ففي بعض الحالات قد يكون من الصعب أو حتى من المستحيل الحصول على الوثائق المطلوبة.

يجب مراجعة المصفوفة في الأسفل عند تقرير الإستراتيجية أو خليط الاستراتيجيات التي سوف تستخدمها لجمع معلومات تحديد الاحتياجات الخاصة بمشروعك:

مصادر المعلومات			
نوع المعلومات	الملاحظة	المقابلات	التوثيق
العاملون	الملاحظة في بيئة العمل	مقابلة العاملين	مراجعة ملفات الموظفين أو سجلاتهم
المهيات	مراقبة الأداء	مقابلة المدير أو مودين آخرين	مراجعة الوصف الوظيفي بيانات السياسة وتقارير المشاكل
المحتوى/المضمون	ملاحظة المخرجات	مقابلة صانعي القرار أو المدراء	مراجعة خطط العمل

الفصل الثالث عشر

منح الصلاحيات

ما هو منح الصلاحيات؟

منح الصلاحيات هو عملية إعطاء الأفراد قدرات أوسع أو (سلطة) لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم، وهذا يعني حمل الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة لصالح المؤسسة وعلائقها، والغرض من منح الصلاحيات هو تحرير شخص ما من التحكم الشديد للتوجيهات والأوامر ومنحه حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وأعماله وإطلاق العنان للموارد المختبئة والتي كانت ستظل محجوبة يصعب الوصول إليها.

وتوفر منح الصلاحيات "متسع" أكبر للأفراد لاستخدام قدراتهم من خلال تمكينهم وتشجيعهم على صنع القرارات بالقرب من مواقع التأثير.

الأسس: أساس الاعتقاد أن منح الصلاحيات هو التوجه الصحيح نحو تطوير فاعلية المؤسسة حيث أن الأفراد الأقرب إلى المشكلة هم الأقدر على التوصل إلى حل لها بشرط أن يكون لديهم إطار عمل يمكنهم من خلاله اتخاذ القرارات.

تولي السلطة في المؤسسة مانحة الصلاحيات:

الافتراضات التي تكمن وراء مفهوم المؤسسة مانحة الصلاحيات هي:

- **الكفاءة:** الاعتقاد بأنه من المتوقع أن يؤدي الموظفون عملهم في حدود كفاءتهم بأقل درجة من الإشراف.

- **الثقة:** من الضروري ألا تمتد فقط في كفاءة الأفراد، ولكن أيضاً تتق في كيفية مواصلتهم عملهم.

- **فريق العمل:** قليل من المشاكل التنظيمية يمكن حلها عن طريق شخص واحد يعمل بمفرده، وبمعنى المعدل الهابط للتغيير والاضطراب أنه كلما ظهرت تحديات ومشكلات جديدة يجب أن يتجمع الأفراد معاً بطريقة طبيعية في فرص مرنة دون حواجز تفرضها الصفات الاعتبارية أو الدرجات الإدارية لحل

المشكلة في إطار أهداف المؤسسة وقيمتها، وتتماسك المؤسسة من خلال هذه الأهداف المشتركة.

أسباب منح الصلاحيات:

- الإسراع من عمليات صنع القرار وتوقيت رد الفعل.
- إطلاق قدرات الإبداع والتجديد لدى الموظفين.
- توفر درجة أكبر من الرخاء الوظيفي والتحفيز والالتزام.
- منح الأفراد مزيداً من المسؤولية.
- تمكن الموظفين من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال حذف الخطوات الإدارية غير الضرورية، والتحكم في النوعية وفحص العمليات.

تغيير مفهوم المؤسسة القائدة:

المؤسسة القائدة واحدة من المناطق التي تتركز فيها صناعة القرار ويتم الاعتماد فيها على سلطة المديرين (لإنجاز المهام) وتمتدق الإدارة أنها دائماً ما تعرف الأفضل (مهما كانت بعيدة عن بيئة العمل أو الفئات المستفيدة) وتعتبر مساهمات فريق العمل أمر مسلم به أكثر منها محل ترحيب.

وعلى العكس تستخدم المؤسسة مانحة الصلاحيات قدرات وحساسة موظفيها على نحو أفضل بكثير، ولديها إمكانية للتطوير باستمرار من خلال سلسلة صغيرة وكبيرة من الخطوات يوم بعد يوم وعلى كافة المستويات، وتغذية التعلم من خبرتها لتحسن مستوى أدائها.

عملية منح الصلاحيات:

- يمكن لعملية منح الصلاحيات أن تتحقق من خلال:
- الوسائل الهيكلية: التنظيم والعمل في مجموعات.
- سلوك أو أسلوب المديرين الفردي.
- جدولة العون الذي يمكن أن يقدمه الموظفون في معالجة قضايا المؤسسة الحالية.
- كسب (قلوب وعقول) الأفراد.

منح الصلاحيات الهيكلية - التنظيمية:

من المحتمل أن يكون للمؤسسة مانحة الصلاحيات هيكل بسيط بأقل عدد من الدرجات الإدارية، ويعمل الهيكل متعدد الدرجات على تصفية المعلومات المتدفقة في اتجاهين كما يعرقل عملية صنع القرار من التعلغل داخل المؤسسة كما ينبغي.

منح الصلاحيات الهيكلية - مجموعة العمل:

منح الصلاحيات يمكن تحقيقه في مستوى مجموعة العمل من خلال تنفيذ المبادئ التالية:

- 1- يجب تنظيم العمل على أساس العمليات الرئيسية لتشغيل (المهام الكلية).
- 2- الوحدة التنظيمية الأساسية يجب أن تكون مجموعة العمل الرئيسية (من 4 إلى 20 فرد).
- 3- كل مجموعة عمل يجب أن تتضمن قائد مختار.
- 4- يجب هيكله الوظائف حتى يمكن لأعضاء مجموعة العمل بصورة شخصية تخطيط وتنفيذ وتقييم واحدة على الأقل من خطوات العملية.
- 5- يجب أن تكون كل مجموعة عمل قادرة بصورة كاملة على تقييم أدائها في ضوء معايير التميز المتفق عليها.
- 6- يجب أن تتاح لكل أعضاء مجموعة العمل الفرصة للمشاركة في عمليات التخطيط، وحل المشكلات، والتقييم الخاصة بالمجموعة.

أسلوب الإدارة:

يمنح المديرين صلاحيات لأعضاء فرقهم ليس بالتخلي عن السيطرة، ولكن بتغيير أسلوب ممارسة هذه السيطرة، ويجب عليهم أن يتعلموا التفويض بصورة أكبر والسماح للأفراد والفرق بمساحة أكبر من التخطيط والتصرف ومراقبة أدائهم.

الانغماس في القضايا:

يمكن منح الصلاحيات من خلال دفع الأفراد لتطوير حلول بأنفسهم لقضايا محددة، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال فرق مرتقبة لا تعمل فقط على اقتراح طرق بعينها

أو من خلال عقد الأسال على أن شخص آخر سيفعل شيء ما، ولكن بحل المشكلة فعلياً من خلال القطاع الخاص بهم في المؤسسة، وفي ضوء الموارد التي يمتلكونها، والظروف التي يعملون في إطارها.

القلوب والعقول:

يتعلق منح الصلاحيات بإشراك قلوب وعقول الأفراد معاً حتى يمكنهم انتهاز الفرص المتاحة أساسهم لزيادة مسؤولياتهم. وعلى مستوى الإدارة يتحقق ذلك من خلال الرؤية الإستراتيجية المشتركة والقيم المشتركة عبر المؤسسة، وتوفير الكفاءة والثقة اللتين من دونهما لا يمكن أن تعمل مؤسسة مانحة الصلاحيات.

عشر سبل لمنح الصلاحيات للأفراد:

- 1- التفويض بصورة أكبر.
- 2- إشراك الأفراد في وضع الأهداف، ومعايير الأداء، واتخاذ قرارات بشأن إجراءات الأداء.
- 3- السماح للأفراد والفرق بساحة أكبر من التخطيط والعمل، ومراقبة أدايمهم.
- 4- إشراك الأفراد في تطوير حلول للمشكلات بأنفسهم.
- 5- تشكيل فرق تدير نفسها بنفسها، وأخرى تضع أهدافها ومعاييرها، وتدير أدايمها بنفسها.
- 6- إعطاء الأفراد حرية في تقرير الاحتياجات التي يجب إشباعها.
- 7- مساعدة الأفراد على التعلم من أخطائهم.
- 8- تشجيع التنسية المستمرة حتى يمكن للأفراد أن ينسوا في أدوارهم وبأدوارهم في أن واحد.
- 9- شارك أفراد فريقك في رؤيتك وخططك.
- 10- امنح الثقة للأفراد وعاملهم كناضجين.

طرق إصدار الأوامر مع الموظفين:

عندما يفكر أي شخص بإصدار أمر ما، لابد أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

العامل الأول: الموقف.

العامل الثاني: الشخص.

ويسأل نفسه سؤالاً: هل الأمر موجه لشخص منتج أم لشخص متقاعد كسول؟ لأن كل شخص له نوع من الأوامر يجب أن يتخذها مصدر الأمر، وأنواع الأوامر هي:

الأمر الصريح المباشر:

وتضطر إلى استخدام هذا النوع مع المهملين والكسولين والعنيديين والذين تنقصهم القدرة على التركيز.

الأمر بصيغة طلب:

ويستخدم إذا كان العمل روتينياً، وكانت علاقة المدير بالموظف مبنية على الثقة المتبادلة، فمثلاً يمكن أن يصيغ المدير طلبه بدقة تجعله يطمئن أن الموظف سوف يدرك أن ما يطلبه منه هو أمر، وأنه لا يملك سوى التنفيذ.

الأمر التطوع:

يبرز الموظف التوافق للعمل والذي يسيل إلى التطوع والتميز بنفس الوقت، فعلى سبيل المثال، يطرح سؤال لأداء أي مهمة غير مريحة على الرغم من أهميتها، ولكن لا يود أحد القيام بأدائها، وهنا يأتي الذكاء في كيفية استثارة فضول المتطوع بطرح سؤال من يريد عمل كذا؟ هنا المتطوع يضع في اعتباره أن مبادرته الإيجابية ستؤتي ثمارها عندما يتذكره المدير في موسم الترقية، لكن الموظف الآخر إذا كلف بهذا الأمر سيشعر بأنه مستهدف.

الأمر بصيغة سؤال:

هذا النوع من أفضل طرق إصدار الأوامر ولكن عندما يلق على الموظفين المتحفزين والمجتهدين، يصبح جهداً جماعياً يشاركون في التخطيط فيه والتفكير والتنفيذ أيضاً، مثلاً "متى نفعل كذا؟ وهل من الضروري أن نفعل كذا؟"

ولكن ستلاحظ أن هناك بعض الصعوبات لأنك تتعامل مع فئات مختلفة من الموظفين، فمثلاً هناك فئة لتصيد الأخطاء وتساعد لتنفيذ التعليمات التي يتضمنها سؤال

فقط لسجرد رغبتهم في أن يقع المدير في خطأ! وهناك فئة أخرى تنتظر للأمر بصيغة سؤال على أنه علامة ضعف، فيتجاهلون تنفيذ المطلوب لأنه لم يوضع أساساً في صيغة أمر.

باختصار علينا أن نتقن فن إصدار الأوامر مع الموظفين، لعلنا نجد صيغة لتنفيذ أوامرنا أو حتى مطالبنا.

صقل المواهب:

يتميز التعرف على مواهب الأفراد واستخدامها أحد جوانب عمل المدير الأكثر إنتاجية، ولعل إيجاد الأفراد المتميزين ما هو إلا جزء من مهام مثل هذا المدير، وعلى الرغم من أن إدارة الأفراد السهويين قد تكون صعبة، إلا أن المجهودات التي تبذل في هذا الاتجاه سجونات مثمرة تستحق العناء.

علينا اعتبار فشل العاملين على أنها فرصة لتقديم عناصر تقوية وإثراء جديدة.

أسئلة علينا طرحها عن الآخرين:

- هل لديهم خبرات خاصة أو هل يمكن لهم تسميتها؟
- هل يمكنهم الجمع بين العديد من المواهب مثل: مواهب البحث ومواهب الإدارة.
- هل يظهرون دليلاً على قدراتهم التنظيمية؟
- هل هم موفقون في فتح مجالات جديدة للعمل في المؤسسة؟
- هل يظهرون قدرات على قيادة الآخرين؟

اكتشاف المواهب:

تعد المواهب الفردية في المؤسسات، وخاصة الكبيرة منها، في معظم الأحيان غير موفقة بالكامل، بل وغير ملحوظة أيضاً، وعلينا البحث عن الإرشادات التي تقدم عن قدرات غير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة تماماً وأن نجد طرقاً يمكن من خلالها للأفراد المعنيين المساهمة بشكل أكبر في تطوير مؤسساتهم، وقد يكون الأفراد الذين يعملون في أنشطة غير العمل، مثل: إدارة شركة أو نادي اجتماعي أو

إدارة الموارد البشرية

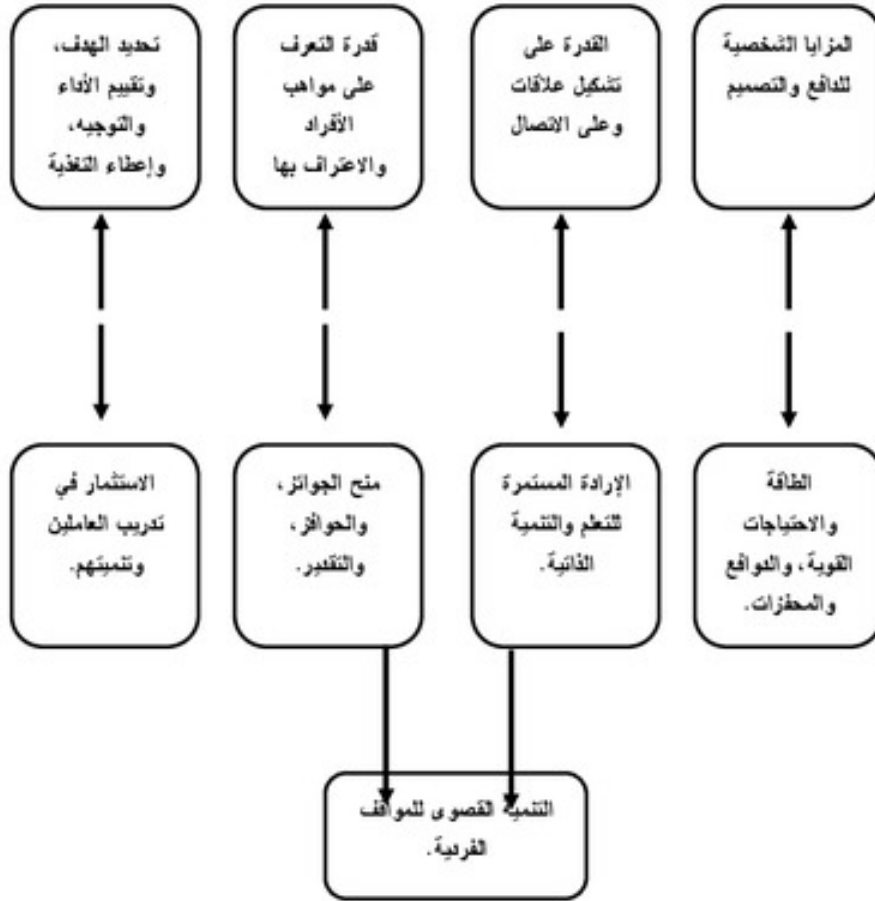
حتى إدارة أحد المناسبات، مصادر للمواهب غير المستغلة، ولا يؤدي اكتشاف مثل هذه المواهب المتقدمة إلى تطوير المستقبل المهني للفرد فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى تقوية قدرة المؤسسة على النجاح.

علينا ترقية جميع الأفراد الموهوبين إذا كانوا متميزين في وظائفهم الحالية

تخطيط التعاقب الوظيفي:

كلما كان هناك مرسوم ناجحون، كلما أكد ذلك أن المؤسسة سوف تتقدم دائماً، وعلينا الترحيب بدور الصديق والداعم الذي ساعدهم على تنمية مواهبهم وإظهارها، وعلى كل فسوف تتسبب ترقيتهم في إحداث فجوات، كذلك يجب أن تكون لدينا نائماً إجابة على السؤال: "ماذا يسكن فعله إذا ترك فلان العمل؟" وقد يتيح ذلك فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لا تضطر للقيام بعمليات الإحلال، وسوف نتسكن - في أغلب الأحيان - من مكافأة شخص بالترقية، تاركين بذلك فراغاً آخر، لذلك علينا الاحتفاظ بسلف التعاقب الوظيفي، وأن نقوم بتحديثه باستمرار، وعلينا أن نقوم بتسجيل التعاقب الوظيفي المحتمل لكل وظيفة أساسية لدينا.

إدارة الموارد البشرية



إسهام المؤسسة

إسهام الأفراد

التركيز على الإسهام والمشاركة:

ما هو شعورك تجاه أفراد يتصفون بالصعوبة، وكثرة المطالب، وعدم الاتفاق، وعدم الطاعة، وعدم السراحة، وعدم النظام، وكثرة المتاعب، وعدم الاحترام، وعدم التجانس؟.

إدارة الموارد البشرية

لعل الإجابة الواضحة هي التخلص من وجودهم حولنا؟ ولكن طبقاً للاستشاري الأمريكي، مايكل كاسي تعتبر تلك الصفات التسع السابقة هي ميزة "الخوريلات الموهوبة"، الذين قد يستلون أكثر العاملين لدينا إنتاجية، فعلينا قبل كل شيء أن نركز على إسهامات هؤلاء الأفراد لا على شخصياتهم.

موظف غير تقليدي:

قد يكون من الصعب إدارة العاملين غير المستقلين، ولكنهم قد يكونون أحياناً الأكثر إنتاجية من غيرهم.

بناء الثقة:

يعاني معظم الناس من الشعور بعدم الأمان في لحظة ما، ولعل كثرة أنواع التلق التي يؤثر على الأفراد في المؤسسات تساعد على زيادة الإحساس بعدم الأمان، ولعل العلاج هو بناء الثقة عن طريق منح التقدير، ورفع مستوى المهام، وكذلك توفير المعلومات الكاملة.

تجنب إعطاء الطمأنينة الزائفة وكن صريحاً إذا كانت الأخبار سيئة.

علينا إنفاذ الأفراد في الحال عندما تبدو لهم صعوبة المهام المكلفين بها.

تقليل الإحساس بعدم الأمان:

يستطيع بعض الأفراد إخفاء شعورهم بعدم الأمان بشكل أفضل من الآخرين، ولكن لا ينبغي أن نخدع، فكل واحد منا يحتاج لأن يسمع استصاناً لأدائه وأن الناس تكن له كل الاحترام، لما هو عليه وما أنجزه من أعمال، بالإضافة لما يقوم به من عمل، وبعد المدح طريقة فعالة جداً، بل واقتصادية جداً، لتحسين الشعور بالثقة، ولكن لا بد من أن نتأكد من أن ذلك المدح في محله، وعندئذ يمكننا تشكيل أسلوب المدح طبقاً للظروف.

الترحيب بالمدخلات:

يجب علينا إعلاء الشعور بالثقة لدى الجميع، وخاصة لدى الأفراد الأكثر تحفظاً، وذلك من خلال السماح للجميع بالكلام في الاجتماعات، كل في نوره.

تشجيع قدرات الأفراد:

لعل من أخطر ما يؤدي إليه عدم الثقة بالنفس، هو منع الأفراد من السعي للتصدي للتحديات الجديدة في العمل، بل وفي بعض الأحيان عدم تقبلها، وحتى الأفراد الذين يستمعون بقدر من الثقة بالنفس لا يعملون سوى بنسبة صغيرة من كامل جهودهم أو قدراتهم، ويجب علينا أن نقوم بتشجيع العاملين على الإيمان بقدراتهم من خلال إعطائهم مهام إضافية، فعلى سبيل المثال: يمكن إسناد المسؤولية لهم عن لجان تتناول موضوعات هامة، وفي هذه الحالة، لا يجب علينا قبول استجابة مثل: أنا لا أجيد تلك الأعمال، فهي عادة ما تكون كاسنة في اللاوعي لعدم المشاركة.

قراءة لغة الجسد:

إن المظهر الخارجي للفرد كثيراً ما يعطي بصيرة عن المشاعر، قد يكون الموظف الذي يستخدم لغة مؤشراً على الدفاعية والسلوك السلبي، كما يعبر عن شعور بعدم الأمان.

استبعاد الخوف:

يعاني الأفراد أنواعاً عديدة من الخوف، مثل: الخوف من الفشل الشخصي، والخوف من إخفاق المؤسسة أو تغيير إدارتها، أو الخوف من النتائج العكسية الممكنة عند التغيير، وتعد جميع تلك المخاوف عقلانية، فقد يسهل الارتياح منها بعض الشيء عن طريق الاتصال الكامل والصريح والمنفتح بين الأفراد والمجموعات، ولكنها لا تستبعد كلية، وقد يزيد من تفاقم تلك المخاوف بعض الإدارات السرية التي تستخدم الخوف كوسيلة للسيطرة على الأفراد، ولكن إذا استبعدنا الخوف فسوف نجد أن الثقة، والتعاون، والطيبة كلها تؤدي إلى فاعلية أكثر بكثير في مجال العمل.

يجب علينا أن نصمم على عمل الأفراد سوياً بحيث يكون الاتصال حراً ومنفتحاً بينهم جميعاً.

توفير المشاركة:

تنبع الثقة في موقع العمل من المشاركة الحقيقية، ويقتصر حدوث ذلك عندما يستطيع الموظفون - على المستوى الفردي أو من خلال مجموعات- المشاركة في المعلومات، وبالتالي يكون لهم تأثير حقيقي على مجريات الأمور، وتكون المزايا في هذه الحالة الديمقراطية، ومحفزة، وعملية، وقد أوضحت الدراسات أن الإنتاجية تكون أقل عندما تكون الوظائف موصفة بتدقيق كبير، مقارنة بالحالات التي يسمح فيها للأفراد المساهمة بطريقتهم الشخصية لإنجاز الأهداف.

نقاط علينا تذكرها:

- التحني للوراء والسماح للآخرين باتخاذ القيادة والمبادرة يساعدنا ويساعد موظفينا على الشعور بالثقة.
- إعلان الشعور بعدم الأمان ينتقل إلى الفريق كالوباء.
- يؤدي عدم الاستيقان والتأكد إلى انخفاض المعنويات دائماً.
- من المهم إبلاغ الأفراد بتطورات المؤسسة بسرعة وصدق.

الالتزام... كيف ندمعه:

الالتزام له خاصية الارتباط والولاء وله ثلاثة عناصر:

- 1- الانسجام مع المؤسسة- أهدافها وقيمتها.
- 2- الرغبة في الاستمرار مع المؤسسة.
- 3- الرغبة في التفاني في العمل لصالح المؤسسة.

أهمية الالتزام:

أكد الكاتب الأمريكي (روبرت والتون) في بداية الأمر على أهمية الالتزام، حيث يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم. وأشار إلى أنه يجب استبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية للالتزام.

وقال إن الأفراد يتفاعلون بسزيد من الفاعلية وبقدرة أكبر على الخلق والإبداع إذا منحوا مسؤوليات أكثر وإذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به.

ومن المحتمل ألا يحدث التفاعل الحقيقي على المدى الطويل إذا سيطرت الإدارة بشدة على الأفراد وإذا وضعتهم في أعمال محددة تحديداً دقيقاً وإذا عاملتهم على أنهم ضرورة غير مفيدة.

ويرى (روبرت والتون) أيضاً أن: (صممت الأعمال على أن تكون أكبر من ذي قبل، فهي تجمع بين التخطيط والتنفيذ وتتضمن جهوداً تطور مستوى الأداء في العمل ولا تجعله على المستوى العادي للأداء.

وكنكك يكون التسلسل الإداري ثابتاً نسبياً وتكون الفوارق في المناصب فوارق بسيطة وتعتمد السيطرة والتنسيق الأفقي على الأهداف المشتركة وتكون الخبرة وليس المنصب الرسمي هي المحدد للسلطة).

هذا وقد أضاف (توم بيتر) نقلاً لهذا الرأي بخصوص إستراتيجية الالتزام فكتب بالاتفاق مع رأي (روبرت ووترمان) (ثق بالأفراد وعاملهم كأفراد ناضجين وحسبهم بالقيادة النشطة والمبدعة ونمي في عقولهم فكرة تحقيق الجودة وولد بينهم الإحساس بأنهم يمتلكون العمل وستجد في النهاية أن القوة العاملة تتفاعل بكل الالتزام).

تدعيم الالتزام:

- الخطوات التي يسكنك اتخاذها لتدعيم الالتزام هي:
- شارك الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها واستمع إلى آرائهم البناءة وقم بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها.
 - تحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
 - وفر الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتتسي بينهم الإحساس أنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.

- اتخذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في قسمك أو لفريق العمل- أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
- ساعد الأفراد على تسمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- لا تمطي وعوداً بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من نكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.

أخيراً، تذكر أنك عندما تقوم بإرسال رسالة عن الثقة- على سبيل المثال- فإن الإطار الذي يرجع إليه من يتلقون رسالتك في تقييمها لا يكون بالضرورة متطابقاً مع الإطار الذي تقيم به رسالتك، فقد تقابل آراؤك بدلائل الشك الصريحة أو المتخفية والسخرية والعداء أيضاً، وكل ما عليك أن تجتهد لتوفير الثقة وهنا لا يتحقق إلا بأفعالك وليس بكلامك، إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام وهنا لا يتم إذا تم معاملة الأفراد على أنهم عوامل للإنتاج وبطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.

الإرشاد:

الإرشاد مهارة أساسية لكل مدير، الوقت الذي تمضيه في الإرشاد سيقود إلى تحسين الأداء إذا اتبعت المبادئ التالية:

- 1- المرشدون الجيدون يدرّبون الموظفين على أداء مهامهم بالطريقة الصحيحة باستمرار بالرغم من أن معظم الإرشاد يتم في النواحي الفنية للوظيفة، إلا أنه يمكنك إرشاد الموظفين لتطوير مهاراتهم الشخصية ومهارات فريقهم.
- 2- اجمع الناس يومياً، جماعة أو أفراداً، للتوصل إلى اتفاق حول ما هو متوقع منهم.

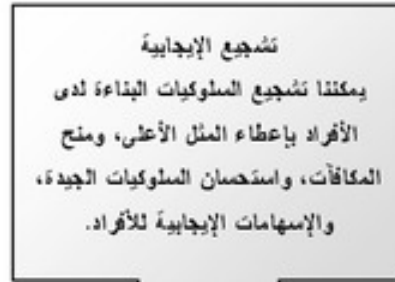
- 3- استعمل الوسائل التالية لمساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم:
 - **التعلم الوظيفي:** ضع الأطر للمهارات التي تتوقع من الآخرين استعمالها.
 - **النصح:** ساعد زملائك في إيجاد حلول عن طريق اكتشاف الذات خطوة بخطوة.
 - **التدريب:** ارفع من مهارات زملائك بتوضيح ما تريد منهم أن يفعلوه موضحاً لهم كيف يعملونه، واسمح لهم أن يحاولوا ذلك وأنت تراقبهم، ثم إعطائهم تغذية راجعة عن أدائهم.
 - **المجابهة:** دع زملائك يعملون متى يكون أدائهم أقل من التوقعات المتفق عليها.
- 4- إذا فشل زملائك في القيام بالعمل بالطريقة الصحيحة، فوضح لهم ذلك مرة ثانية، اسألهم ليؤكدوا لك فهمهم للمهمة، دعهم يبرهنون ذلك بتوضيح كيف يقومون بالأداء عملياً.
- 5- إذا لم يتطور الزملاء بعد عدة محاولات، فقرر إذا ما كان السبب هو احتياجهم إلى المزيد من القدرات أم عدسها، إذا كان السبب هو عدم القدرات، فانقل الشخص إلى وظيفة أخرى تناسب مهاراته، أما إذا كان السبب هو اتجاه الفرد، فحدد السبب والحل، إذا لم ينجح ذلك - وأقلية بسيطة لا تستجيب - فوقع عليها العقوبات، وربما الفصل.
- 6- أعط الناس تغذية راجعة باستمرار، وكلما سححت الظروف قم بقياس أدائهم حتى يكونوا على بينة إذا كان أدائهم في تحسن أم في تراجع.
- 7- مع تحسين مهاراتهم، شجهم لاكتشاف طرق جديدة وأفضل لأداء العمل، وأثن على أفكارهم الجديدة.
- 8- دعهم يبتكرون آراءهم وأفكارهم الجديدة حتى وإن لم تطابق طرقهم الجديدة تصورك عن الطريقة المثلى.
- 9- دائماً:
 - قم بتشخيص الأنوار التي تتوقعها من الآخرين.
 - شجع الآخرين ليعملوا بطريقة أفضل.

إدارة الموارد البشرية

- أخبرهم متى حققوا التوقعات ومتى تجاوزوها، أخبرهم بذلك في الحال وحدد ما شاهدته، اسألهم بماذا شعروا تجاه التطوير، وكيف يتوقعون له أن يستمر.
- أخبر الموظفين الذين لم يقوموا بعمل جيد:
 - في أقرب فرصة ممكنة.
 - في مكان بعيد عن مرأى الموظفين الآخرين.
 - بأن تكون محدداً بخصوص ما لم تكن راضياً عنه.
 - باكتشاف ما يشعر به الموظف.
 - بالتركيز على المشكلة وليس على الشخص، دائماً استعمل أنا وليست أنت في ملاحظتك.
 - بعدم استعمال ألفاظ نابية قط.
 - بإثراك الموظف في إيجاد حل.
 - بتلخيص التوقعات بوضوح.
 - بطريقة جازمة وليست اعتذارية.

تفهم سلوك العاملين:

يعتبر السلوك الطبيعي والغريزي غير مناسب في مكان العمل، وينبغي علينا بذل الجهود لكي نحقق نماذج من السلوك الذي يؤدي إلى العمل الجماعي الإنتاجي الفعال بين العاملين.



- السلوك الطبيعي:

يميل الأفراد في العمل بطبيعتهم إلى أن يكون لتصرفاتهم طابع غريزي يتسم بالدفاعية عن النفس أكثر منه ميلاً إلى الانفتاحية والتعاون، ويفسر لنا هذا أسباب اعتبار العواطف كقوة مؤثرة في مكان العمل، كما يفسر لنا أسباب رد فعل الإدارة الغاضب غالباً تجاه الانتقادات، وكيف تنحو الإدارة تجاه السيطرة تجنباً للدخول في أي مخاطر، كما ينحو الأفراد للقفز إلى استنتاجات غير موضوعية والانقسام إلى مجموعات صغيرة، قد تكون في كثير من الأحيان أيضاً مجموعات متحاربة وغير متعاونة.

- السلوك السليم:

يعتمد التصرف والسلوك الطبيعي على الاستجابات الشخصية، والتي عادة ما تقود إلى المشاعر السلبية (مثل الشعور بعدم الأمان)، بل وربما تؤدي أيضاً إلى الإدراك الخاطئ لنوايا باقي العاملين في المؤسسة، وتشجيع صفات التصرف البناء الإيجابي على التعاون، والانفتاح، والثقة بالنفس، وتتضمن بعض الصفات المرسوقة للأفراد الذين يتمتعون بمهارات التصرف المناسب، موهبة مؤكدة لسهولة الاتصال الإيجابي مع الزملاء، كما تتضمن الثقة على جميع المستويات، وكذلك التقدير المخلص والكرام لإنجازات الآخرين، والقدرة على التعلم من الأخطاء والفشل وتبني أسلوب عام يعتمد على التعاون مع الزملاء بدلاً من منافستهم.

- علينا تشجيع السلوك البناء الإيجابي ومكافأته.

- علينا أن نباشر التأثير في السلوك لا أن نعمل على تغيير الشخصية.

تنظيم عملية التعريف بالعمل للموظفين الجدد:

صممت هذه القائمة لتساعد الكثير من المدراء المسؤولين عن تعريف الموظفين الجدد بالعمل، وهي مفيدة أيضاً لتساعد الموظفين الجدد في الاندماج سريعاً بقدر المستطاع مع كل ما يحيط بهم، وليصبحوا ذوي كفاءة وفاعلية في عملهم، والفشل في تحقيق ذلك يمكن، على الأقل، أن يؤدي إلى تطور غير منتظم وتحمل تكاليف غير ظاهرة مثل إهدار الخامات، وقطع العملاء.

وسوف يتنوع شكل ومضمون برنامج التعريف طبقاً لحجم ونوع المؤسسة والمعلومات المتوافرة بها، وكذلك الخبرة والأقدسية بين الموظفين، ويجب إدراك، على الرغم من ذلك، أنه من المهم جداً تعليم الموظفين الجدد ثقافة، ولغة، ومستويات المؤسسة، بنفس أهمية تدريبهم على أداء وظيفة معينة.

لا يجب النظر إلى عملية التعريف بفردها، ولكن يجب معاملتها كاستعداد لعملية اختيار الموظفين، وبداية لاستكمال برنامج التطوير الوظيفي "لأفراد فريق العمل"، وتتألف غالباً هذه العملية المعروفة في الولايات المتحدة بالتوجيه من مرحلتين هما برنامج يتناول المؤسسة ككل، ودائماً ما يقوم بتنفيذه قسم الموارد البشرية، وبرنامج يتناول كل قسم على حدة، وهذه القائمة متركز على المرحلة الثانية.

أ- التعريف:

- الهدف من التعريف بالعمل هو ضمان أن الموظفين الجدد:
- ينسجون مع بيئة العمل بأقصى سرعة ممكنة.
- يتعلمون نواحي وأشباه وثيقة الصلة برسالة المؤسسة ومهمتها، وثقافتها، وسياساتها، وإجراءاتها، وأساليبها في العمل.
- يصبحون أكثر إنتاجاً ولديهم حوافز قوية للعمل.
- يصبحون على وعي بالمهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة.
- يدركون حدود مسؤولياتهم.

مزايا التعريف بالعمل:

- أن يندمج الموظفون الجدد بأقصى سرعة في المؤسسة، وأن يصبحوا أكثر إنتاجاً في مرحلة مبكرة.
- أنك تبدو وكأنك تقيّم الموظفين الجدد، وتشعرهم بأنك ترحب بهم، وتمنحهم بعض الانطباعات عن المؤسسة.
- تجعلك تنظر إلى تكاليف عملية اختيار الموظفين الجدد كنوع من الاستثمار.
- التعريف الناجح بالعمل يعد مرحلة أولية ضرورية بالنسبة لبرنامج التطوير الوظيفي.

قائمة العمل:

- 1- تعيين مستشار: فكر في تعيين شخص في نفس المرحلة العمرية والمرتبة الوظيفية للموظفين الجدد ليقوم بعلمه كصديق وناصح لهؤلاء الموظفين في الأسابيع القليلة الأولى، وسوف يكون ذلك مفيداً بشكل كبير، خاصة في المؤسسات المتشابكة أو في الإعانة على شرح تفاصيل كثيرة لا يلم بها الموظفون الجدد بشكل جيد في أي مكان آخر، راقب هذه العلاقة، وعليك بالتدخل إذا لم يفلح الأمر.
- 2- عليك بالتخطيط لعملية التعريف بالعمل وإشراك وإعلام الآخرين: ينبغي صياغة برنامج التعريف بالعمل الكامل ولكن بالطبع يجب إقراره والموافقة عليه من جانب مدير الموظف الجديد، ويجب أيضاً إشراك المستشار الذي نكرناه سلفاً في هذه العملية، وينبغي أيضاً إعلام أفراد فريق العمل الذين سيعملون مع الموظف الجديد ببرنامج التعريف سواء تم إشراكهم في الأمر أو لم يتم ذلك، وينبغي أن تحتوي خطة التعريف بالعمل على ثلاث مراحل، يجب أن يغطي أول يوم أو يومين الضروريات الأولية، ويجب أن تنطوي الأسابيع الثلاثة أو الأربعة الأولى على بعض من التعليم عن طريق مزيج من الأساليب، وينبغي أن تتم عملية التألف في الأشهر الثلاثة أو الستة الأولى بالتدرج بين الموظف الجديد وبين جميع الأقسام.
- 3- عليك بإعداد منطقة العمل: عليك بتوضيح وتنظيم منطقة العمل الخاصة بالموظف الجديد، وتأكد من أن جميع أدوات الكتابة اللازمة جاهزة للتسليم، وأن جميع المعدات سليمة وتعمل بحالة جيدة.
- 4- قدّم الموظف الجديد إلى المؤسسة وإلى القسم التابع له: نانماً ما يقوم قسم شؤون الأفراد في اليوم الأول بإعلام الموظف الجديد بالترتيبات اللازمة للمستلكات وتأمين التجهيزات والخدمات (مثل أماكن الحاسبات والكافيتيريا)، كما يقوم القسم بتغطية أنواع القضايا التي يحتوي عليها الكتيب اليدوي الخاص بفريق العمل (مثل الرواتب، والترتيبات اللازمة إذا ما ترك الموظف المنظمة،

ونظام الصرف في حالة المرض)، تأكد من أن الموظفين الجدد لديهم نسخ من أي وثائق ضرورية، مثل جدول المؤسسة والتوصيف الوظيفي، ومن الضروري أيضاً تقديم الموظفين الجدد إلى القسم والفريق الذي سيعملون معه. وعلى الرغم من أن الموظف الجديد سوف يتم تقديمه إلى الأشخاص الموجودين في المؤسسة، فإنه من الضروري أن يتبع ذلك نظرة مفصلة إلى جميع الأقسام الأخرى في المرحلة التالية من عملية التعريف بالعمل.

5- عليك بالتأكد على أهمية إجراءات وسياسات المؤسسة: يجب أن يكون الموظفون الجدد على وعي بالسياسات واللوائح القائمة على القانون، كما هو الحال بالنسبة للإجراءات الخاصة بالصحة والأمان والإجراءات الأخرى القائمة على المستويات القومية مثل شهادة الأيزو 9000 شهادة الجودة وكثير من النظم الأخرى، مثل التطوير الوظيفي أو تعيين بعض المستشارين، ويجب أن يكون الموظفون الجدد على وعي بكل ذلك في مرحلة مبكرة.

6- عليك بالتخطيط لمقدمة متوازنة للعمل: سواء تم التدريب عن طريق الجلوس مع أي موظف عادي أو من قبل مدربين محترفين، فمن المستحب أن يكون هناك مزيج من الشرح والملاحظة والتدريب والتغذية الاسترجاعية، وعليك أن تكون على وعي بعدم الإفراط في منح المعلومات، وينبغي أن يمنح الموظفون الجدد بعضاً من العمل الحقيقي ليقوموا به، لتجنب الشعور بالملل ولكي تعطيمهم فرصة مبكرة لتحقيق بعض الإنجازات.

7- وضع مستويات الأداء: وضع منذ البداية مستويات الأداء التي تريدها، فلا تتوقع من الموظفين أن يكونوا على وعي بالعمل طبقاً للمستويات التي تريدها المؤسسة من تلقاء أنفسهم دون العلم بها.

8- عليك أن تراجع بانتظام التقدم الذي يتم إحرازه: يجب القيام بذلك أثناء برنامج التوظيف، على سبيل المثال، على دورات أسبوعية، لضمان أن جميع الأهداف وكذلك احتياجات الموظفين الجدد يتم تحقيقها.. ومن الممكن تهيئة البرنامج للتكيف مع السرعة والمتطلبات التعليمية للأفراد، وسوف تحتوي هذه

المراجعات دائماً على المحادثات غير الرسمية وكذلك التقييم الرسمي الذي سيتم من خلاله المقابلة التي سيتم إجراؤها في نهاية البرنامج، خاصة إذا ما كان الموظفون في فترة اختبار، ويجب وضع وجهات نظر الموظفين الجدد الخاصة بعملية التوظيف ككل في الاعتبار خاصة عند وضع البرامج المستقبلية. الأوامر والنواهي المتعلقة بقيام المؤسسات بتنظيم عملية تعريف الموظفين الجدد بالعمل:

الأوامر:

- اضمن أن جميع أفراد فريق العمل الذين لهم صلة وثيقة بموضوع تعيين الموظفين الجدد يعلمون ويشتركون في عملية التعريف بالعمل.
- راجع التقدم الذي يحرزه الموظف الجديد تدريجياً، وكن على استعداد لكي تجعله ينسج الاحتياجات التي يعبر عنها في برنامج التعريف بالعمل.
- قيم أسلوب ومضمون البرنامج التعريفي، وقم بتعديله إذا تطلب الأمر، مع وضع وجهات نظر الموظفين في الاعتبار خاصة نوي الخبرة القليلة بهذا البرنامج.

النواهي:

- لا تنس أن الشروع في وظيفة جديدة، تجربة مليئة بالضغط لمعظم الناس.
- لا تخمن أي افتراضات عن تعلم واندماج الموظف الجديد.
- لا تنس أن التعريف بالعمل يستغرق أكثر من يوم أو حتى أسبوع.

توفير التغذية الاسترجاعية:

يحتاج الأفراد إلى أن يعرفوا إلى أي مدى يجيدون عملهم، بهدف الاستمرار فيه بفاعلية أو فهم ما يحتاجون عمله ليتحسن أداؤهم، فهم يتخذون إجراء ما ويتعلمون من خلال معلومات التغذية الاسترجاعية مدى فعالية هذا الإجراء ويستكملون حلقة التغذية الاسترجاعية بإجراء أي تصحيحات لسلوكهم على أساس المعلومات التي تلقوها. وبصورة نموذجية يجب إدماج التغذية الاسترجاعية في الوظيفة، ويجب أن يكون الأفراد قادرين على متابعة ما يفعلون حتى يمكنهم اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة، ولكن قد لا يكون من الممكن دائماً تنفيذ ذلك، وتقع مسؤولية توفير التغذية

الاسترجاعية على المدير، ويمكن بل ويجب عمل ذلك بطريقة منتظمة وخاصة بعد إنجاز مهمة معينة أو استكمال مشروع ما، ولكن يمكن أيضاً توفير التغذية الاسترجاعية في اجتماعات مراجعة الأداء الرسمية بصورة أكثر.

هدف التغذية الاسترجاعية:

هدف التغذية الاسترجاعية هو توفير معلومات للأفراد لتمكينهم من فهم مدى كفاءة عملهم ومدى فعالية سلوكهم، ويجب أن ترفع التغذية الاسترجاعية درجة هذا الفهم حتى يمكن اتخاذ الإجراء الملائم، ويمكن أن يكون ذلك إجراء تصحيحياً، حيث أشارت التغذية الاسترجاعية إلى أن شيئاً ما يتم بصورة خاطئة أو بصورة أكثر إيجابية فيمكن أن يتخذ إجراء لتحقيق أفضل استخدام ممكن للفرص التي تكشف عنها التغذية الاسترجاعية كتميزات، ويمكن للتغذية الاسترجاعية الإيجابية أن تكون محفزاً قوياً لأنها تقدم اعترافاً بالإيجاب.

تقديم التغذية الاسترجاعية:

يجب أن تعتمد التغذية الاسترجاعية على حقيقة وليس على حكم ذاتي، وفيما يلي بعض الخطوط العريضة لتوفير التغذية الاسترجاعية:

دمج التغذية الاسترجاعية في الوظيفة:

ولتكون فعالة يجب دمج التغذية الاسترجاعية في الوظيفة، حتى يتمكن الأفراد أو الفرق من اكتشافهم بسهولة ماذا فعلوا بمعلومات التحكم المتاحة لهم، وإذا لم يمكن نسجها في الوظيفة يجب توفيرها بسرعة قدر الإسكان بعد انتهاء النشاط وبصورة نمونجية خلال يوم أو اثنين.

توفير تغذية استرجاعية عن أحداث واقعية:

يجب توفير التغذية الاسترجاعية عن النتائج الواقعية أو السلوك محل الملاحظة وليس عن رأي ذاتي.

- صف ولا تقدم حكماً:

يجب تقديم التغذية الاسترجاعية كوصف لما حدث، ولا يجب أن تكون مصحوبة بحكم.

- الإشارة إلى السلوكيات المحددة:

يجب أن تكون التغذية الاسترجاعية على صلة بصورة محددة للسلوك، ولا يجب أن تنقل مشاعر أو انطباعات عامة.

- توجيه الأسئلة:

توجيه أسئلة أكثر من الإلقاء بتصريحات: لماذا تعتقد أن ذلك حدث؟ هل هناك أي طريقة أخرى تعتقد أنه يمكنك من خلالها معالجة الموقف؟ ما هي العوامل التي أثرت عليك في اتخاذ هذا القرار؟

- اجعل الأفراد يبتكرون الأشياء بأنفسهم:

تشجيع الأفراد على الوصول إلى استنتاجاتهم الخاصة عما يجب عليهم عمله أو كيف يجب أن يكون سلوكهم، وجه أسئلة مثل: كيف تعتقد أنه يمكنك التغلب على هذا النوع من المشكلات في المستقبل؟ كيف تشعر أنه يمكنك تجنب التعرض لهذا الموقف مرة أخرى؟

- اختر القضايا الرئيسية:

اختر القضايا الرئيسية واقصر التغذية الاسترجاعية عليها، وهناك حد لحجم الانتقادات التي يمكن أن يتحملها أي شخص، وإذا ما ازدادت الانتقادات عن حدها فستصبح المناقشات بلا هدف.

- التركيز:

التركيز على جوانب الأداء التي يستطيع الفرد تطويرها، والتركيز على مناطق التي يمكن أن يفعل فيها الفرد القليل أو لا شيء مضيعة للوقت.

- أظهر تفهماً:

إذا ما سارت الأمور بطريقة خاطئة، اكتشف ما إذا كان ذلك قد حدث بسبب الظروف الخارجة عن تحكم الفرد، وأوضح أن ذلك أمر مفهوم.

معالجة السلوك السلبي:

أحياناً يتعرض المديرون وقادة فرق العمل لسلوك سلبي من جانب أحد أعضاء فريقهم، وقد يأخذ هذا عدة أشكال منها: نقص الاهتمام بالعمل، وغياب الرغبة في التعاون معك أو مع الأعضاء الآخرين في الفريق، أو الشكوى من العمل، أو من الظروف المحيطة به، أو التبرم عندما يطلب منه تنفيذ مهمة معقولة بصورة متقنة أو الاعتراض بشدة على أن يطلب منه القيام بعمل إضافي (أو مجرد رفض القيام به) - (هذا ليس من واجبات عملي) أو في حالات نادرة الوقاحة، والأفراد الذين يُبدون السلوك السلبي قد يكونوا مصدر استياء بصورة تامة أكثر منهم مجرد مصدر تشويش وإزعاج، فهم يتصرفون بصورة سلبية ويهممون في المقاعد الخلفية للاجتماعات، ويفتقرون للحماس.

وأنت كمدير يمكنك أن تتسامح مع قدر معين من السلوك السلبي طالما أن الفرد يعمل بطريقة جيدة، ولا يزعج أعضاء الفريق الآخرين، ويجب عليك أن تحدث نفسك ببساطة قائلاً (إن الحياة مليئة بصنوف البشر المختلفة) وعليك في هذه الحالة أن تتحمل الموقف، وعلى الرغم من ذلك نقول خلال اجتماع متابعة (إنك تؤدي عملك بصورة جيدة ولكن...) وإذا ما أخذت هذا الاتجاه يجب عليك أن تكون محدداً وأن تستشهد بمثال محدد، فليس من الصحيح إطلاق اتهامات عامة، فإما أن يتم نفيها تماماً أو استئناسها من جانب المتلقي مما يجعله أو يجعلها أكثر استياءً.

وإذا ما كان السلوك السلبي يعني أن مساهمة الشخص ليست مقبولة أو مصدر للتشويش، فيجب عليك أن تتخذ إجراء، وعادة ما يتسم الأفراد السلبيون بالهدوء ولكنهم في العادة غاضبون من شيء ما، ويُعد سلوكهم السلبي طريقة سهلة للتعبير عن غضبهم، وللتعامل مع هذه المشكلة من الضروري أن نكتشف ما يغضب هؤلاء الأشخاص.

أسباب السلوك السلبي:

قد تعود الأسباب إلى واحد أو أكثر من النقاط التالية:

- إهانة حقيقية أو متخيلة منك أو من زميل.
- شعور بالضيق.

- اعتقاد بأن المساهمة التي يقدمها الشخص ليست محل تقدير، ولا تكافأ مادياً أو معنوياً بالترقية.
- استياء مما أدركه الشخص على أنه نقد جانر.
- غضب موجه إلى المؤسسة أو إليك لسبب ما أعتبر طلب معقول وتم رفضه وعلى سبيل المثال: طلب إذن بالغياب أو نقل.

التعامل مع المشكلة:

بسبب اختلاف الأسباب الحقيقية والمتخيلة للسلوك السلبي يعد التعامل معه أحد أصعب المهام التي يواجهها المدير، وإذا ما اتصف الإجراء الذي تتخذه بالإساءة أو الجسود فإن السلوك السلبي سترداد حدته، وقد ينتهي ذلك باللجوء إلى إجراء تأديبي وهو ما يجب أن يكون خيارك الأخير.

وبصورة ما فن الأيسر التعامل مع مثال فعلي للسلوك السلبي بحيث يمكن علاجه فوراً، وإذا ما كانت المشكلة نابعة من اتجاه عام أكثر منها أفعال محددة فإنه من الصعب التعامل معها، وعندما توجه اتهامات للأفراد مثل أنهم غير متحمسين بشكل عام أو غير متعاونين، ففي هذه الحالة يمكنهم ببساطة الإنكار واتهامك بالتحامل ومن المحتمل أن يتعزز سلوكهم السلبي.

وإذا ما كان يتعين عليك أن تتعامل مع هذا النوع من المشكلات، فن الأفضل أن تفعل ذلك بصورة غير رسمية سواءً عندما تظهر المشكلة أو في أي مرحلة منها خلال العام عندما تشعر بضرورة القيام بشيء ما حيالها.

ولن يكون الاجتماع السنوي الرسمي لتقويم الأداء الوقت المناسب خاصة إذا ما كان نا صلة بزيادة الأجور وإثارة القضية في هذه الساعة سيضع الأفراد في مواقف دفاعية وسيكون من المستحيل وقتها إجراء مناقشات بناءة.

وقد تجري المناقشات بصورة غير رسمية ولكن يجب أن تكون لها ثلاثة أهداف واضحة هي:

- مناقشة الموقف مع الأفراد: والهدف من ذلك إذا أمكن هو حمل الأفراد على أن يدركوا بأنفسهم بأنهم يسلكون سلوكاً سلبياً، وإذا لم يتحقق ذلك فإن الهدف سيكون لفت انتباه الأفراد على اعتقادك أن سلوكهم غير مقبول بطرق عديدة.

- تحديد أسباب السلوك السلبي للأفراد كلما كان ذلك ممكناً.
- مناقشة أي إجراءات يمكن للأفراد اتخاذها لیسلكوا بطريقة أكثر إيجابية والموافقة عليها، أو ما يمكنك أنت أو المؤسسة عمله لإزالة أسباب السلوك السلبي.

مناقشة المشكلة:

- ابدأ بتوجيه أسئلة عامة عن كيفية نظر الأفراد إلى عملهم وهي:
- هل لديهم أي مشكلات في تنفيذه؟
- وهل هم سعداء بالدعم الذي يتلقونه منك أو من زملائهم؟
- وهل يشعرون بالرضا عن أدائهم لعملهم بأفضل ما يستطيعون؟

وقد تجد أن هذه البداية العامة تتيح لك أساس للمرحلتين التاليتين، وهما تحديد الأسباب والعلاج، ومن الأفضل إذا ما أقر الأفراد بأنفسهم أن هناك مشكلة ولكن في كثير من الحالات إن لم يكن معظمها فمن غير المحتمل أن يحدث ذلك، لأنه من الصعب أن يقر الأفراد بأنهم يسلكون سلوكاً سلبياً أو أنهم لن يكونوا على استعداد للاعتراف بذلك.

وفي هذه الحالة عليك أن تلتفت انتباههم إلى المشكلة كما تراها، ويجب أن تشعرهم بصنق إلى أنك مهتم بها لأنه تبدو عليهم عدم السعادة وستتمنى أن تعرف ما إذا كانوا يشعرون أنك أنت أو المؤسسة تعاملهم بطريقة غير عادلة حتى يمكنك محاولة إعادة الأمور إلى نصابها، ويجب عليك أن تمنحهم وقتاً لأن يقولوا ما يشاعون ثم قدم تفسيراً معقولاً وتعامل مع شكاوى محددة، وإذا لم يرضوا عن تفسيرك يمكنك القول بأنهم سيمنحون الفرصة لمناقشة المشكلة وذلك يشير إلى أنك تفر بأن حكمك ليس نهائياً.

إذا لم تساعد هذه النقاط المبدئية التي حصلت عليها على إظهار المشكلة بالصورة التي تراها فإن عليك في ذلك الوقت أن تشرح كيف يعطي سلوك الأفراد انطباعاً سلبياً، وكن محدداً قدر المستطاع بالنسبة للسلوك، وقدم أمثلة محددة.

وعلى سبيل المثال: المناقشة التي يمكن أن تعتمد على الأسئلة التالية:

- (هل حضرت اجتماع الفريق أسن؟)
- (كيف سار الاجتماع في رأيك؟)
- (إلى أي مدى كنت متعاوناً في التعامل مع المشكلة؟)
- (هل تتذكر قول...؟)
- (إلى أي مدى تعتقد في جدوى هذه الملاحظة؟)
- (هل سيكون مفاجأة لك أن تعرف شعوري بأنك لم تكن متعاوناً بصورة خاصة في الوسائل التالية؟)

وإذا ما تم تبني هذا الاتجاه الحذر، فبالطبع ستكون هناك مناسبات سيرفض فيها الأفراد الاعتراف بأن هناك خطأ ما يعتري سلوكهم، وإذا ما وصلت إلى هذه المرحلة فلا بد من إمامك سوى أن تشرح لهم تصوراتك عن المواقف التي تعتقد أنهم تصرفوا فيها بطريقة خاطئة، ولكن افعل ذلك بطريقة إيجابية مثل: اعتقد أنه من الإنصاف أن أنبهكم إلى أن مساهماتكم (في الاجتماع) ستكون أكثر فاعلية إذا ما.....
تحديد الأسباب:

إذا ما كان وراء السلوك السلبي شكوى حقيقية أو متصورة منك أو من الزملاء أو المؤسسة فعليك أن تجعل الأفراد يشرحون ذلك بأكثر قدر ممكن من الدقة، وفي هذه المرحلة ستكون وظيفتك هي الاستماع وليس إصدار الأحكام، ويسكن أن يغضب الأفراد هنا من الإساءة الحقيقية أو المتخيلة على حد سواء، وعليك أن تكتشف كيفية فهمهم للمشكلة قبل أن تتعامل معها.

وقد يتضح خلال المناقشة أنه لا علاقة للمشكلة بك أو بالمؤسسة، فقد ترجع إلى مشاكل عائلية أو قلق على الصحة أو الدخل، وإذا ما كان الحال هكذا يمكنك أن تبدي تعاطفك، وقد تكون قادراً على اقتراح حل في صورة مشورة أو نصيحة مجربة من داخل أو خارج المؤسسة.

وإذا ما كانت المشكلة المدركة لها علاقة بك أو بزملائك أو بالمؤسسة فحاول أن تحددتها بدقة لتعرف ما إذا كنت في موقف يسمح لك باتخاذ إجراء علاجي أو بشرح الحقائق الأساسية للقضية.

اتخاذ إجراءات علاجية:

إذا ما كانت المشكلة تقع على عاتق الأفراد، فإن الهدف سيكون بالطبع هو حمل الأفراد على أن يدركوا بأنفسهم ضرورة الإجراء العلاجي وما يحتاجون عمله حيال ذلك، وبمساعذك كلما دعت الحاجة، وفي هذه الحالة قد يكون عليك أن تقدم المشورة أو أن توصي بمصدر آخر للحصول على النصيحة، ولكن كن حذراً فإنك لا تريد أن تشير ضمناً على أن هناك خطأ ما في هؤلاء الأفراد، ولا يجب أن تذهب أبعد من أن تقترح أن الأفراد قد يجدون في ذلك عاملاً مساعداً فهم لا يحتاجون ذلك ولكن يمكنهم الاستفادة منه، ويجب أن تكون حذراً في تقديم النصيحة وقد يجدي هذا الأسلوب أكثر باللجوء إلى المستشارين المحترفين، ولكن إذا شعرت فعلاً أنه من الملائم تقديم النصيحة فعليك أن توضح ضرورة الحصول على المشورة.

وإذا ما كان هناك شيء محدد يمكن للأطراف المتورطة في الموقف القيام به، فإن الاتجاه المتبع هو "أنا يمكننا التغلب على هذه المشكلة معاً" "هذا ما سأفعله" "هذا ما ستفعله المؤسسة" "مانا تعتقد أنه يتعين عليك عمله؟" وإذا لم تكن هناك إجابة على السؤال الأخير فيجب عليك أن تشرح الإجراء الذي تعتقد أنهم يحتاجون اتخاذه، وكن محدداً قدر الإمكان بأن تحاول التعبير عن رغباتك كاقتراحات وليست كأوامر، فإن الاتجاه الجماعي لحل المشكلات هو الأفضل دائماً.

اتجاهات إدارة السلوك السلبي:

- عرف نوع السلوك السلبي الذي تم التعبير عنه واستشهد بأمثلة.
- ناقش السلوك مع الأفراد في أسرع وقت ممكن مستهدفاً للتوصل إلى اتفاق حول نوعيته ومدى تأثيره.
- إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق، أعطي أمثلة فعلية للسلوك وشرح أسباب اعتقادك بأنه سلبي.

- ناقش وتوصل إلى اتفاق بأسرع وقت سكن حول أسباب السلوك السلبي كذلك التي ترجع للأفراد أو إليك أو للمؤسسة.
- ناقش وتوصل إلى اتفاق بشأن الحلول- أو الإجراءات التي يتعين على الأفراد وعليك وعلى المؤسسة اتخاذها.
- راقب الإجراءات التي تم اتخاذها والنتائج التي تحققت.
- إذا لم يحدث أي تحسن واستمر السلوك السلبي في التأثير بصورة ملحوظة على أداء الأفراد والفريق فعليك إذن اللجوء إلى الإجراءات التأديبية.
- ابدأ بتحذير شفهي وبيّن السبل التي يتعين على أساسها تحسين السلوك، وحدد إطاراً زمنياً واعرض المزيد من المساندة والمساعدة إذا ما دعت الضرورة.
- إذا لم يحدث التحسين، أصدر تحذيراً رسمياً، وحدد بدقة بقدر الإمكان ما يجب إنجازه وحدد مدة زمنية معينة ثم وضع الإجراءات التأديبية الذي يمكن أن تتخذه.
- إذا ما استمر السلوك السلبي في التأثير بصورة خطيرة على الأداء، اتخذ الإجراءات التأديبية وإذا لم يكن أمامك أي بديل سوى فصل شخص ما.

الفصل الرابع عشر

دور الموارد البشرية في التنمية الاقتصادية

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والسعد إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية. وما لا شك فيه أن الموارد البشرية تمثل شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة، فالدولة التي تعجز عن تنمية مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق أهدافها المرجوة، فقد ثبت أن العقل والجهد البشري هو الذي يؤدي إلى التطور والتقدم، فهو ضروري لتوفير رأس المال واستغلال الموارد الطبيعية وخلق الأسواق والقيام بعمليات التبادل التجاري... الخ، فهناك دول تمتلك موارد بسيطة ومع ذلك فهي دول متطورة، فبريطانيا مثلاً كانت أكبر قوة اقتصادية في العالم ولم تكن تمتلك أي مصادر طبيعية قبل اكتشاف بحر الشمال، وسويسرا لا تمتلك سوى الشلالات المائية Hydroelectric Power واليابان لا تمتلك سوى كميات متواضعة من الفحم ومع هذا فإن هذه الدول حققت تنمية كبيرة جعلتها في مصاف الدول المتقدمة وذلك بسبب اهتمامها بالعنصر البشري.

فثروة المجتمع الحقيقية تكمن أساساً في قدرات مواطنيه ومدى إدراكهم وقدراتهم العلمية والتكنولوجية، الأمر الذي يدفع المجتمع إلى وضع مسألة تنمية الموارد البشرية في مقدمة أولوياته في أثناء القيام بعملية التخطيط، وذلك باعتبارها من أهم العوامل التي تساهم في الإسراع بعملية التنمية الاقتصادية الشاملة، وستالاً على ذلك بعد أن أتت الحرب العالمية الثانية على الصرح الاقتصادي لمعظم دول أوروبا توقع العديد

من الاقتصاديين أن إعادة بناء هذه الدول سيأخذ وقتاً طويلاً، إلا أن دهشتهم كانت كبيرة عندما وجدوا أن الفترة الفعلية التي استغرقتها عملية البناء كانت أقل بكثير مما توقعوه، حيث أنهم أهملوا أهمية رأس المال البشري وركزوا على رأس المال المادي فقط.

إن الزيادة في رأس المال المادي لا توتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة الخبرات والمعرفة بنفس المعدل على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الاستثمار في الموارد البشرية، إذ أن الاستثمار الأمثل سيكون استثمار العقول والكفاءات البشرية خاصة في الدول النامية التي تحتاج بشدة إلى هذا النوع من الاستثمار حتى يسكنها استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاءة اقتصادية ممكنة، وتوفير الخبراء المحليين بدل الاستعانة بالخبراء الأجانب للمساعدة في تشغيل أحدث ما وصلت إليه اختراعات الدول المتقدمة.

فالغلبة في عصرنا الحالي للإنسان القوي نشأة وتعليماً وتأهيلاً وتدريباً، الإنسان الذي يستطيع من خلال قدرته وكفاءته التغلب على معوقات التنمية التي تواجهه، فالقارة الإفريقية مثلاً تتمتع بالوفرة النسبية في الموارد الطبيعية وأيضاً في الموارد البشرية- من حيث الكم- وندرته النسبية من حيث النوع، ولكي نلحق بركب الدول المتقدمة- والتي استفادت خير استفادة من العنصر البشري- يجب أن نقوم بالتخطيط والاستثمار الجيد في العنصر البشري حتى نحقق ما نصبوا إليه من التقدم والازدهار.

إن الدول الإفريقية عامة تعاني من ضعف في الإعداد البشري وانعدام المهارات والقدرات العلمية من مهندسين ومحاسبين وإداريين ومدراء وعمال مهرة في كافة المجالات والتخصصات والتي تعتبر أمور ضرورية لضمان نجاح برامج التنمية الاقتصادية وتحقيق المردود الاقتصادي والمالي المعقول لرؤوس الأموال المستثمرة في المشاريع الإنمائية والتي تم توفيرها والحصول عليها من طرف أغلب الدول بمجهودات شاقة وتضحيات كبرى، فالسياسات التي اتبعتها بعض الدول الإفريقية لتأهيل القوى العاملة للتعامل مع التطور العلمي والتكنولوجي ليست كافية لتأهيلها للولوج إلى مصاف الدول المتقدمة.

ولنفترض أن السياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية لم ترق بعد إلى المستوى الذي يحقق التنمية البشرية المطلوبة والتي يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة، فبعض الدول الأفريقية كمصر وليبيا تشترك في عدم التوفيق الكامل في إعداد الموارد البشرية مما نجم عنه وجود فائض في أعداد القوى العاملة مما نجم عنه وجود بطالة، هنا الأخذ بالاعتبار أن هناك فارق كبير في عدد السكان بين ليبيا ومصر وأيضاً تركيبة الاقتصاد المصري ومصادر الدخل القومي تختلف عنه في ليبيا.

واقع المرأة ومتطلبات التنمية البشرية في الوطن العربي:

لا نبالغ إذا قلنا بأن المرأة في وطننا العربي هي من أكثر الطاقات المهشمة في عملية التنمية، فلا زالت حتى اليوم لا تتمتع - في معظم المجتمعات العربية - بنفس الحقوق التي يتمتع بها الرجل، وظلت النظرة الأكثر انتشاراً هي تلك النظرة التي تنظر إلى المرأة بوصفها كائنات لا يصلح سوى لإنتاج الخام البشري.

لكن ما يدعو إلى التفاؤل أن هذه النظرة قد بدأت في التغيير شيئاً فشيئاً وسط ضغوط احتياجات العصر للمزيد من الموارد البشرية المدربة والمؤهلة للتصدي لجميع التحديات التي يحملها العصر بين ثأياه، ويظل وطننا العربي بوضعه الحالي أكثر حاجة لإشراك نساءه في خطط وعمليات التنمية وإدماجهن في مشاريعه الرامية إلى تحسين نوعية الحياة وتأسيس بيئة أفضل لنمو الجنس البشري بحيث يمتلك التعليم والتدريب والتأهيل الملائم لمجابهة تحديات العصر الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية وغيرها.

ولا يتم ذلك من دون التمكن العلمية والتخطيطية الشاملة والدائمة للموارد الإنسانية التي هي هدف من أهداف السياسة الإنمائية، لذا كان لا بد من التأكيد على أهمية الإفادة من جميع الموارد البشرية في جميع القطاعات.

فعملية التنمية تحتاج إلى تسخير كل الطاقات المادية والبشرية، ولعل أهم عملية استثمارية تقوم بها أي دولة نامية - على الأخص - هي تنمية مواردها البشرية، ولاشك أن المرأة في المجتمع - كما يقال عادة - تكون نصف الموارد البشرية التي

يعتمد عليها في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى دور المرأة في تكوين شخصية أطفال المجتمع، أو بمعنى آخر في تنمية الموارد البشرية الصغيرة، ويقتصد بالمشاركة التنموية تلك الجهود والإسهامات التي تبذلها المرأة سواء اتسمت بالطابع الاقتصادي أو الاجتماعي، والتي تؤدي إلى إحداث التغيير الاجتماعي، وتسهم في تحقيق درجة ما من التقدم الاجتماعي.

وتؤكد العديد من الدراسات على أن من بين مؤشرات تقدم المجتمع مساهمة نساءه في النشاط الاجتماعي والاقتصادي، بل أن هناك آراء ترى أن أي خطة تنموية لا بد أن تعتمد في جهودها على مشاركة المرأة بجانب الرجل بوصفها نصف القوى البشرية في المجتمع، لذلك فإن تخلف مجتمعنا العربي يعزى، بلاشك، إلى اقتصاره في مسيحاته التنموية على قوى الرجل مهشماً لنور المرأة وستعبداً لأهمية هذا الدور، فظلت المرأة في تخلفها ولم تتمكن المجتمعات من تجاوز أزماتها الاقتصادية والاجتماعية لحقبة طويلة من الزمان.

إن عملية التنمية عملية متكاملة تهدف للارتقاء بالعنصر البشري دون

تمييز بين فئاته، ولذلك ينبغي أن تستوعب في خططها كل فئات المجتمع، فمسق القيم من شأنه محو صورة المرأة السلبية المتخلفة ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، وإحلال محلها صورة المرأة المثقفة الذكية الواعية الايجابية المشاركة في الحركات التنموية المختلفة، كما أن بالمزيد من الوعي المجتمعي يتضح الإطار الاجتماعي للعمل والإنتاجية والدور الاجتماعي للفرد فيسهل بذلك تحقيق أهداف السياسات التنموية دون ما تفريق في توظيف القدرات البشرية لجميع فئات المجتمع، هكذا فعندما تكون المرأة- التي تمثل نصف المجتمع المؤثر - واعية بأدوارها ومسلحة بالقدر الملائم من المعرفة والثقافة والخبرات والقدرات والمهارات الفنية والحرفية وغيرها، فبذلك يقل خطر وسائل الإعلام في التأثير سلبياً على المحيط الاجتماعي الذي تتفاعل في داخله هذه المرأة وتعيش فيه عدداً من الصراعات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المختلفة.

لذا ينبغي العمل على تخليص المرأة من قيود العادات والتقاليد المتخلفة المضروبة حولها والسيقة لمشاركتها في تنمية مهاراتها وقدراتها ومن ثم تنمية

المجتمع ككل، ولعل جهود تنمية المرأة ينبغي أن تبدأ بالتعليم ثم تمتد لتشمل التدريب الفني والتأهيل والتثقيف الذي يتواكب ومستجدات العصر من علوم وتكنولوجيا ومعلومات.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن ضعف القاعدة البشرية يمثل بشكل أساسي في انتشار الأمية، وبخاصة بين الإناث، وضعف التعليم الجامعي، ونقص التدريب الفني، وتواضع مستوى التنمية البشرية، وبخاصة في البلدان العربية غير النفطية، وقد يؤدي ذلك إلى تدني دافعية الجماهير العربية وخصائصها الفنية، وقدرتها على المشاركة بفاعلية في جهود التنمية فينبغي لذلك الالتفات إلى هذه الناحية المهمة أولاً كخطوة أساسية للإقدام على أي برنامج يهدف إلى تحقيق التنمية البشرية العربية.

وقد درجت بعض القواميس الكلاسيكية على تعريف المرأة الأمية بأنها: المرأة التي لا تعرف القراءة والكتابة، أما تعريف اليونسكو الموسع نسبياً- في مطلع الخمسينات- فقد اعتبر غير الأمي الشخص القادر على قراءة وكتابة نص بسيط وقصير يدور حول الوقائع ذات العلاقة المباشرة بحياته اليومية، وفي ضوء تطور المجتمعات المعاصرة، بما تمليه من احتياجات متزايدة ومتجددة، تبنت هذه المنظمة الدولية تعريفاً جديداً يتناسب وطبيعة هذه التطورات وحجم الاحتياجات، حيث عرفت المرأة غير الأمية بأنها: المرأة التي تملك معرفة القراءة والكتابة والحساب بالقدر الذي يمكنها من تحسين نوعية حياتها اليومية وحياة أسرتها، ويسهل من مشاركتها بشكل كامل في تنمية الجماعة والمجتمع.

ويرى بعض الباحثين وجوب الجمع بين الأمية الأبجدية ومحو الأمية السياسية بالنسبة للمرأة الريفية، بمعنى مساعدتها على الربط بين حياتها اليومية والحياة السياسية العامة حتى يتضح مستواها الفكري ووعيها بحقوقها وحتى تتخلص من التخلف الذي تعيش في إطاره، كما يرون ضرورة التركيز في عملية التنشئة الاجتماعية في الأسرة والمؤسسات الأخرى على ضرورة إزالة التحيز الجامد بين الأدوار التي حددت تاريخياً واجتماعياً للرجل والمرأة.

ويعزو بعض الباحثين انخفاض مساهمة المرأة في بعض المجتمعات إلى عوامل تتعلق بعدم توفير الفرص للإعداد الكافي لها للمشاركة في الحياة العامة كالفرص التي أتاحت للرجل من حيث تأهيله لوظائف معينة كالوظائف القيادية مثلاً، ومن حيث وضع فروق بين الرجال والنساء في الأجور.

وربما يعكس ذلك مدى الظلم الذي تعاني منه المرأة داخل سوق العمل، فإذا كانت الدول النامية بشكل عام تعاني من القهر والاستغلال الخارجي في ظل نظام اقتصادي دولي غير متكافئ فإن المرأة تعاني من استغلال مزدوج وخاص، فهي فئة اجتماعية لها خصوصيتها وهي مقهورة، لا من النواحي الاقتصادية فقط وإنما في النواحي الأيديولوجية والفكرية، وإن كانت الأخيرة أكثر خطورة وأقل وضوحاً، فبالتمعن في اقتصاد العديد من الدول النامية يتبين أن المرأة تشغل أدنى المراتب في سوق العمل، أي أنها تعمل في قطاعات ضئيلة الأجرة سيئة التنظيم، (القطاع الهامشي على سبيل المثال، أو قطاعات خدمية غير منظمة) قليلة المرافق الخدمية والصحية والتأمينية.

وعلى الرغم من كثرة النصوص القانونية العديدة، في كثير من الدول النامية، التي تؤيد المرأة، إلا أنه بالنظر إلى المستوى الفعلي والتطبيقي نجد الكثير من هذه القوانين تعوق استقلال وتحرير المرأة، وأخطر من ذلك أن كثيراً من العادات والتقاليد والقيم تعوق المرأة بشكل واضح على المستوى المجتمعي والفردى أيضاً، فعلى سبيل المثال فإن اكتساب حق العمل قد لا يوصل المرأة إلى اكتساب السلطة أو الاستقلال داخل الأسرة، بل بالعكس أحياناً قد يزيد هذا الوضع من عبوديتها عندما يستحوذ ذكور الأسرة على ثمار جهدها وتزيد أعباؤها.

ولاشك أن كل ذلك يحد من دافعية المرأة للعمل ويزيد من حجم الاحباطات والمعوقات النفسية السيكولوجية التي تواجهها، فالمرأة تفتقد إلى الدافع الحقيقي لبذل المزيد من الجهود في سبيل تطوير قدراتها ومهاراتها الفنية والحرفية والإدارية وغيرها، فهي نادراً ما تحلم بأن تستولي على منصب قيادي في مجتمعات تستبعد عنها مثل هذه المهام التي تعتبر ملكاً للرجل دون منازع.

الفصل الخامس عشر

العولمة وتنمية الموارد البشرية

في حين يرى المحللين في العالم الثالث إن العولمة في جوهرها ليست سوى محاولة لإعادة صياغة اقتصاد العالم كله طبقاً للنموذج الأمريكي ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من إزالة الحواجز وتدفق البضائع ورؤوس الأموال ولا بد من تسليم قيادة الاقتصاد العالمي لصندوق النقد الدولي، ولا بد أن يصبح التخصيص هو المطلب الأول في كل مكان، ومن ناحية أخرى يرى الكثير من الكتاب الغربيين أن العولمة هي موجة الغد الكاسحة التي لا يمكن إن تقاوم، وحقيقة الأمر إن هذا الموجة مازالت بعيدة عن شواطئ عدد من الدول⁽¹⁾.

إنما فهل العولمة حركة موضوعية وبالتالي حتمية مفروضة علينا ولا خيار لنا فيها أم هي سياسات ذاتية من الممكن تجنبها ولنا مصلحة في تجنبها ؟ فالحقيقة المطروحة علينا كما هو الحال على المجتمعات الأخرى ليس بين الانخراط أو الصد، ولكن بين أخذ مصيرنا بيدينا داخل العولمة أو التسليم للقوى الاقتصادية والسياسية التي تتحكم بالمسير العالمية والاعتقاد إن مجرد القبول بالقوانين الجديدة ينقذنا من التهميش أو بالعكس إن مجرد الرفض والصد يقينا من عذاب الرفض وعواقبه المزعجة⁽²⁾.

مفهوم العولمة:

العولمة تعني تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل الكل، وهي مفهوم لنظام يشير إلى شكل من أشكال التوسع الاقتصادي والثقافي والسياسي، يعني سهولة حركة وانتشار النشاطات خارج الإطار الوطني ليشمل مشاركة العالم اجمع فيه اعتماداً على وسائل عديدة⁽³⁾.

(1) التصيبي، غازي (2002م): العولمة والهوية الوطنية، ص21

(2) أمين، سمير وعليون، برهان (2000م): ثقافة العولمة وعولمة الثقافة، ص30

(3) السلطان، فهد (2004م): التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ص23

الظواهر الأساسية للعولمة:

- 1- تحرير النشاطات التجارية من القيود والحواجز، وما يرافق ذلك من نمو التجارة الدولية.
- 2- تحرير النشاط الاستثمارية، ورفع القيود عن الاستثمار الأجنبي المباشر بل وتوفير الحوافز لجذب هذا الاستثمار.
- 3- نمو حركة رؤوس الأموال عبر الحدود وتيسيرها⁽¹⁾.

تحديات العولمة:

هناك العديد من التحديات التي تخلقها العولمة هناك من يلخصها بـ:

- 1- تأكيد مفهوم السيادة التقليدي.
- 2- تعدد اللاعبين على الساحة الدولية.
- 3- ثورة المعلومات والاتصالات والمواصلات.
- 4- تحدي التخصص⁽²⁾.

مقارنة بين عناصر حركة العولمة وعناصر تنمية الموارد البشرية:

يمكن عرض مقارنة بين عناصر حركة العولمة وعناصر تنمية الموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد على سبيل المثال:

البعد الأول - الاقتصادي:

من عناصر حركة العولمة:

- تحرير التجارة.
- تحرير الاستثمار.
- حراك رأس المال.
- اقتصادي السوق والخصخصة.

(1) المصري، منذر (2004م): العولمة وتنمية الموارد البشرية، ص22

(2) التصيبي، غازي (2002م): العولمة والهوية الوطنية، ص52

- التنافسية والإنتاجية.
- عناصر تنمية الموارد البشرية بالنسبة للبعد الاقتصادي:
- الأعداد الاقتصادي للمعرفة.
- إعداد رأس المال البشري والمعرفي.
- التمويل والاقتصاديات.
- المواعاة.
- المستويات والمعايير العالمية.
- البعد الثقافي - الاجتماعي والثقافي والتربوي:
- يمكن تلخيص عناصر حركة العولمة بالنسبة لهذا البعد في:
- الديمقراطية الاجتماعية.
- حقوق الإنسان.
- العدالة الاجتماعية.
- توزيع الثروة.
- عناصر تنمية الموارد البشرية:
- ديمقراطية التعليم.
- المشاركة المجتمعية.
- إبراز الهوية الثقافية.
- التعليم الذاتي والتعلم عن بعد.
- الحراك والتكيف.
- قدرات الاتصال.
- البعد الثالث - السياسة:
- عناصر حركة العولمة بالنسبة للسياسة:
- الديمقراطية السياسية.
- اللامركزية والتشاركية.
- الأطر التشريعية.

- تقليص السيادة الوطنية.

عناصر تنمية الموارد البشرية بالنسبة لبعدها السياسية:

- تعليم الديمقراطية.

- الحرية الأكاديمية.

- النقابات المهنية.

- الاتحادات الطلابية.

البعده الرابع - التقنية:

عناصر حركة العولمة:

- التطورات العلمية والتقنية.

- تقنيات المعلومات والاتصالات.

عناصر تنمية الموارد البشرية:

- التعليم العالي والدراسات العليا.

- البحث العلمي والتطوير.

- التعليم والتدريب المستمر.

- نوعية الموارد البشرية.

- تقنيات التعليم.

فالعولمة مثلها مثل أي شيء لها إيجابيات ولها سلبيات ويمكن عرض أبرز

تحديات العولمة في جانبين هما:

1- دور العولمة في زيادة نسبة البطالة:

ارتفاع نسبة البطالة في المجتمع ذلك إن العولمة بطبيعتها قد تنتج ثروة ولكنها لا تنتج بالضرورة ما يكفي من فرص العمل مقابل ذلك، فالتطورات التقنية التي رافقت العولمة تسبب في ظهور بطالة في القوى العاملة المتدنية المهارة⁽¹⁾، ويرى اقتصادي

(1) المصري، منذر (2004م): العولمة وتنمية الموارد البشرية، ص31

سعودي الدكتور محسون جلال إن القرن الجديد سيدخل التاريخ باعتباره قرن البطالة⁽¹⁾، فن التغييرات التي طرأت على تركيبة السكان في المملكة السعودية على سبيل المثال في زيادة نسبة الشباب بشكل ملحوظ حيث تشير الإحصاءات إلى أن 74% من سكان المملكة تحت عمر 30 سنة، وهناك مؤشرات ودلائل على أن نسبة الشباب سوف تبقى مرتفعة في التكوين الديموغرافي للمملكة خلال العقود الأولى من هذا القرن في عام 2010م⁽²⁾، ويقول أكويو ماريون (رئيس شركة سوني التنفيذي) تعليقاً على التوجهات الغربية في عالم العولمة: " إن الناس في الغرب يتحدثون طيلة الوقت عن حقوق الإنسان الآن انه بمجرد إن يطار ركود لا يترددون في التخلص من عمالهم، أما نحن فنعتقد انه إنا كنت رب عائلة فإنك لا تستطيع التخلص من بعض أفراد عائلتك لمجرد أن الأرباح قد انخفضت"⁽³⁾، ولذلك يجب على مستوى الأفراد العاديين إعادة النظر في مستوياتهم التعليمية وإلى مستويات أفراد عائلاتهم.

2- العولمة وتحديات البيئة:

يؤكد البعض على إن الاستمرار في استنزاف الثروات البيئية سوف يزداد مع التحول إلى عصر العولمة، ومع الانفتاح الاقتصادي فأغنى الدول التي تسئل 20% من دول العالم تستحوذ على 85% من الاستهلاك العالمي للخشب، 75% من الحديد والصلب و70% من الطاقة يعني لن يكون بوسع البقية الباقية 80% من سكان المعمورة التمتع بهذه الرفاهية المتحققة على حساب الطبيعة وذلك بسبب محدودية الموارد الطبيعية وسوف يتضاعف الاستهلاك العالمي للطاقة ضعف الاستهلاك الحاضر، وبالتالي سترتفع كمية الغازات الملوثة للبيئة بمقدار يتراوح بين 45% و90%، ومن المتوقع ارتفاع سطح البحر وانتهاء عصر المدن التي تضم أربعة أخماس

(1) القصيبي، غازي (2002م): العولمة والهوية الوطنية، ص26

(2) السلطان، فهد (2004م): التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ص60

(3) القصيبي، غازي (2002م): العولمة والهوية الوطنية، ص26

التجمعات السكانية في عام 2050م ومع تضاعف عدد السيارات عام 2020م ليصل إلى المليار يعني أننا مقبلون على كارثة بيئية فالصين على سبيل المثال لديها العديد من مصانع الألعاب التي تنتج غازات سامة تغطي مساحات تفوق بمشرات المرات التلوث الحالي الذي يغطي أجواء المدن الصينية⁽¹⁾.

ومن هنا يستلزم إجراء حلول جذرية وسريعة حول البيئة اتجاه سيارات الديزل وفرض ضرائب على من يقودها ورسوم جمركية على من يستوردها، مع تشجيع التوجهات التي تدعو إلى استهلاك الوقود الخالي من الرصاص ومحاولة تشجيع المناطق الخضراء للحد من ظاهرة التصحر.

(1) السلطان، فهد (2004م): التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ص34-35

الفصل السادس عشر

تحديات إدارة الموارد البشرية وتوقعاتها في الألفية الثالثة

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، ومواءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات التنمية.

وتواجه إدارة الموارد البشرية- شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى- تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه السريع نحو أفق العولمة الرحبة، ولنتعرف على طبيعة هذه التحديات، والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة الموارد البشرية. نستعرض في هذا الفصل أبرز التوقعات المبينة على الدراسات والكتب الصادرة حديثاً كما نستعرض أهم الاستشرافات المستقبلية لواقع إدارة الموارد البشرية.

تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية القادمة:

تبين دراسة أجراها فريق من شركة I.B.M والاستشاريون تاور بيرن وشارك فيها (3000) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (12) بلداً، وكذلك دراسات وكتب نشرت في أواخر التسعينيات، أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات في الألفية الثالثة عن:

- عولمة الأسواق المحلية والوطنية.
- عولمة تقنيات الاتصالات.
- عولمة المعلومات.
- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً.
- التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، وبتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما

- يعني تغييراً كبيراً في بروفایل العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل.
- التغييرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد ويرجح أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى.
- بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغيير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.
- مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام سايبيرنيتيكي يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.
- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل.
- اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية المطلوبة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.
- تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات والتنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.
- تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن نورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحصيل العاملين مسؤولية اكتسابها.

توقعات الخبراء:

على ضوء هذه التحديات المتعددة يكلف الخبراء والمختصون في مجال إدارة وتنمية الكوادر البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة والتوقعات المترتبة على مختلف أنماط التحديات المشار إليها أنفاً سواء أكانت ديموغرافية أو تنظيمية أو تدريبية، ويمكن في هذا المقام إيراد أهم التوقعات التي يستشرّفها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي:

- 1- لعل أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل بدور أكثر غموضاً وتاخلاً وتغيراً مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون، والتعلم من الآخرين قبل تعليمهم.
- 2- استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بها، بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من:
 - الثقافة التنظيمية للجهة ومناخها التنظيمي، وخططها واستراتيجياتها وسياساتها.
 - التركيز على الجودة والنوعية بدلاً من الشكل والكمية.
 - التركيز على سعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف، بدلاً من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية.
 - تمتع العاملين بمستوى عال من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة وقطاعاتها، وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الإنساني.
 - الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والتقييم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.
 - التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراق الأحداث والتخطيط للأفعال، بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.
- 3- اكتساب احترام وتقدير قيادة المنظمة وأعضاء إدارتها.
- 4- الانساج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المنظمة.
- 5- التركيز على إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه.

6- تدريب العاملين وتطويرهم بأساليب مؤسسة ومصممة لتحقيق التوافق السايبرنيكي بين الإنسان والتقنية.

7- ممارسة دور قيادي يتميز بالريادة والمبادرة والتجديد، والتواجد المرني الفعال.
8- أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً ولسموساً في تعديل السلوك الإيجابي في المنظمة وتحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فاعلية الاتصال.
9- أن يركز التدريب على استخدام التقنية في التدريب وابتداع أساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلية عالية تركز على التعلم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف.

10- أن تركز إدارة التدريب على دورها كوسيط لإحداث التغيير، وأن تلعب دوراً استشارياً وليس توجيهياً، وأنها إدارة خدمية لديها خدمات ومنتجات واضحة ومحددة، يجب أن تسوقها للمستفيدين منها في المنظمة.

11- التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي، باستخدام خطط مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة، وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين.

سبل مواجهة تحديات الألفية الثالثة:

الخطوات والإجراءات المطلوبة لتفعيل إدارة الموارد البشرية وضمان نجاحها في تحقيق الطموحات المستهدفة، يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية في مراعاة العوامل التالية:

أولاً- تكوين صورة قائمة على أساس التوجه نحو الإنجازات وتحقيق الأهداف وذلك عن طريق:

- أن تتحول إلى شريك كامل في وضع الخطط والإستراتيجية للمنظمة.
- أن تحدد لنفسها أهدافاً نكية تتميز بالتحديد والقياس، والواقعية، وأن تكون مقبولة لدى الآخرين باعتبارها تعكس اختصاصاتها الأساسية وأن يحدد لها مواعيد إنجاز واضحة.

- أن تركز على إدارة النتائج وخدمة العملاء وليس العمليات والإجراءات.
- أن تتصرف كإدارة قيادية.
- أن يستغل العاملون بها مهاراتهم الإدارية والسلوكية لترك انطباع مثالي وقوة حسنة لدى الآخرين.
- أن تتصرف كإدارة تسمى للتعلم وذلك عن طريق الاستماع لآراء الآخرين وتقبل النقد والعمل على تطور الذات، واستمرار التعلم، والانفتاح على التغيير واعتباره فرصة للوصول إلى الأفضل، والتعامل مع الآخرين بصدق ووضوح وصراحة، وتقدير واحترام متبادل.
- أن تبادر بتقديم برامج وخدمات وأنشطة تؤدي إلى تغيير إيجابي في السلوك والاتجاهات والأداء بما يعود بالنفع المحسوس على الموظف والمنظمة.
- تحديد المعوقات والمشكلات التي تحول دون الإنجازات والسعي لإيجاد حلول جماعية لها مع الآخرين.
- ثانياً - أن تكون قدرة على المساعدة في إدارة التغيير من خلال ما يلي:
- أن يهيئ العاملون في إدارة الموارد البشرية التغيير وإدارة التدريب أنفسهم لتقبل التغيير كنتيجة طبيعية ومتوقعة.
- أن يتدرب العاملون في إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب على مهارات إدارة التغيير.
- أن تقوم إدارة التدريب بتدريب مديري الإدارات ورؤساء وأعضاء فرق العمل على إدارة التغيير.
- أن تبادر إدارة الموارد البشرية بتقديم تصور استراتيجي للتغيرات المتوقعة وعرضها ومناقشتها مع الإدارات الأخرى، والعمل على تسويقها لهم.
- أن تتعود إدارة التدريب دائماً على التخطيط للفعل بدلاً من ممارسة الاستجابة للفعل.
- المساعدة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المنظمة.
- تشجيع الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة لها وساندتها، وحماية المبدعين.

- مساندة ثقافة القرارات الجماعية.
 - الاستناد إلى الأساليب التفاوضية والاستشارية بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات.
 - مشاركة الآخرين في النجاح والفوائد الناتجة عن التغييرات الإيجابية.
 - التأكد من إدخال التغيير المخطط والموجه وتنفيذه من منظور مؤسسي مؤثر.
 - التركيز على مهارات الاتصال الفعال للمستويات الإدارية كافة.
- ثالثاً - دعم التوجه نحو مسؤولية التعلم والتطوير الذاتي عن طريق:
- التدريب على المهارات السلوكية.
 - تدريب العاملين في مهارات التعلم والتطوير الذاتي.
 - التدريب على مهارة وضع الأهداف الذكية.
 - التدريب على المهارات الإبداعية في تحليل المشكلات وحلها.
 - التدريب على العمل في مجسوعات وفرق العمل.
 - التركيز على التدريب باستخدام نظم الوسائط المتعددة.
- رابعاً - تعلم قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم الخدمة للآخرين من خلال:
- الإحاطة الجيدة بفاهيم وبرامج وقياس وتطوير الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي وربطها ببرامج إدارة الجودة الشاملة والخدمة المتميزة وإدارة التغيير الشامل.
 - تعلم مهارة العمل مع الآخرين.
 - التقليل من أساليب الإشراف الإداري المباشر وتشجيع أساليب المساندة والتوجيه بدلاً من أساليب التحكم والتدبير المركزي.
 - تشجيع مركزية العمليات والإجراءات واللامركزية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - التركيز على مفهوم التكيف والمرونة المؤسسية.
 - التركيز على مفهوم القدرات الأمانية بدلاً من المهام الوظيفية كمدخل للتدريب والتنمية الإدارية.

- التركيز على تعلم اللغات الأجنبية وإدارة الثقافات خصوصاً في المنظمات المتعددة الجنسيات أو المجتمعات الأثنية.

الفصل السابع عشر

كيفية تأسيس قسم موارد بشرية في شركة صغيرة

أن توكل إليك مهام تأسيس قسم الموارد البشرية في شركة صغيرة يمكن أن يكون تحدي وأيضاً معضلة، أول ما يمكن أن تفكر فيه هو كيف تبدأ؟ كما هو الحال في أكثر الأثنياء، فإن المفتاح إلى النجاح هو أن تبدأ بالاستماع إلى، وملاحظة وتعلم كل ما يخص المنظمة، إنه من المهم للغاية معرفة التوقعات المطلوبة من عملك ومن وظيفة الموارد البشرية ككل.

- ما هو الغرض من إيجاد هذه الوظيفة أو القسم الجديد؟
 - فكرة من كانت؟
 - من يستطيع مساعدتك على فهم طرق العمل الداخلية للشركة؟
 - من هو صاحب القرارات التي تؤثر في عملك؟
 - ما هي ثقافة الشركة؟
 - كيف كانت أنشطة الموارد البشرية تدار قبل مجيئك ومن كان يديرها؟
- إن أفضل طريقة يمكن أن تكون لجمع أجوبة على هذه الأسئلة هي عمل تقييم احتياجات من خلال المقابلات الغير رسمية مع الموظفين والإدارات، بالإضافة لتقييمك الخاص بإجراءات وسياسات الموارد البشرية المطبقة حالياً، ولا تنسى مراجعة خطة عمل الشركة كجزء من عملية جمع المعلومات.

بعد ذلك خطواتك التالية تكون عمل خطة عملك، أشرك بها الإدارة العليا وذلك لكسب مساهمتهم، والأهم من ذلك كسب دعمهم، اعمل قائمة بما يتطلب عمله مستنداً على المعلومات التي حصلت عليها من تقييماتك، حدد إطار زمني للعمل، وأحسب تقديراتك للتكلفة المالية، اشرح أسباب المهام التي ستقوم بها وأهميتها للعمل، وما هي النتائج النهائية المتوقعة، وعندما يحين وقت تقديم خطتك للإدارة العليا كن مستعداً، اعمل عرضاً مختصراً، بدقة واحتراف، توقع أسئلة واعتراضات، تأكد بأنه لديك وقت

يكفي لتقديم عرضك، لا تسمى الخلاصة (زبدة الموضوع) كيف ستستفيد الشركة من وظيفة الموارد البشرية؟ مثلاً: زيادة الأرباح، أو رفع معدل الإنتاجية، أو زيادة رضا الموظفين، أو تخفيض مصاريف معينة.

أما الآن فبدأ العمل الحقيقي، ابدأ بمراجعة ملفات الموظفين، هل كل الوثائق الضرورية موجودة؟ هل هناك أي من الوثائق التي قد تسبب أي مسؤولية قانونية على الشركة؟ بعد ذلك إحتفظ الملفات في خزانات مغلقة وضد الحريق.

ماذا عن دليل الموظفين؟ هل هناك دليل؟ هل هو قنبلة موقوتة تنتظر أن تنفجر؟ راجع محتوياته بعناية ثم قرر ما إذا كان من الأفضل تحديث الدليل الحالي أم عمل دليل جديد، حاول أن تحصل على عينات من شركات مماثلة لشركتك، عندما تجهز المسودة أعرضها على المدراء ليراجعوها، ثم لتراجعها الإدارة العليا حيث تضمن بذلك أن ما جهزته يتوافق مع توقعاتهم، وأخيراً أعرضها على محاسي شركتك، أعط كل موظف نسخة، واجعله يوقع إشعاراً بالعلم، واحتفظ بهذا الإشعار في ملف الموظف.

ماذا عن الرواتب والبدلات؟ إذا كنت المسؤول عن كشوفات الرواتب، إبحث عن شركات لديها برامج إدارة الرواتب فهي تستطيع مساعدتك في هذه المهمة الهامة. ماذا عن نظام معلومات الموارد البشرية؟ يمكن لمعظم برامج الرواتب أن تساعدك في هذه المنطقة أيضاً، مستوى خبرة العاملين في قسمك سيساعدك على أن تقرر ما هو أفضل خيار لشركتك.

البدلات والمزايا هي أيضاً مناطق يمكنك أن تعدل فيها لتقديم خدمة أفضل للموظفين وتوفر في نفس الوقت أموالاً على الشركة، قيم السوردين الحاليين وابحث في السوق عن عروض أفضل للحصول على أفضل خدمة بينما تقلل التكاليف.

ماذا عن نظام الأجور؟ هل يعمل بفاعلية؟ هل تتم إدارته بثبات؟ قد يلزمك أن تضيي الكثير من الوقت لتضع نظام أجور يدعم جو العمل وثقافة شركتك الجديدة، ربما تحتاج لمساعدة خارجية من أخصائي أنظمة أجور.

سوف يبقى استقطاب والاحتفاظ بالموظفين التحدي الأكبر للشركات الصغيرة، يمكن أن يكون اختيار وتوظيف أناس مناسبين لحاجات شركة صغيرة صعباً في أي

سوق عمل، لقد ولت الأيام التي كان فيها "الشخص المناسب" ينتظر عند بابك لتفتح له، إن المواهب والمهارات التي تلزم لنجاح الشركات الصغيرة تبدأ بالاختيار الصحيح، هنا سهم جداً لك، وأيضاً فإن مشاركة المدراء سيكون مهماً لنجاحك، الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين هو من إحدى أنشطة الموارد البشرية القابل للقياس وإظهار نتائج عملك بسهولة.

ماذا عن السياسات والإجراءات (المكتوبة)؟ فهناك سياسات وإجراءات متعارف عليها وهي تمثل جزء من ثقافة الشركة وهناك سياسات وإجراءات رسمية (مكتوبة)، مرة أخرى يجب أن تهتم بقانونية ما تكتبه، تحتوي السياسات على التوظيف، وإدارة الرواتب، والإجازات والعطل، والتدريب، والنقل والتنقل، والبدلات والمزايا، والإجراءات الجزائية، وتقييم الأداء.

بعد ذلك ابدأ بالتفكير بشأن توجيه الموظفين الجدد، كيف سيتم تقديمه للشركة ولعمله ومن سيقوم بذلك؟ ماذا يجب أن يتضمنه برنامج التوجيه، وأين يجب أن يقام؟ من الأهمية أن تعلم ما هي المعلومات التي ستقدمها للموظفين الجدد لجعلهم يبدؤوا بداية جيدة؟ هذه الخطوة حيوية جداً لهم ولنجاح شركتك الجديدة في المستقبل.

التدريب: إن إحدى مفاتيح نجاح الشركات في سوق العمل اليوم هو

التدريب الجيد للموظفين، هنا يتضمن إعطائهم الأدوات التي يحتاجونها ليكونوا ناجحين في مواقعهم الحالية والمستقبلية، ومن المهم أيضاً أن توفر التدريب لمدراءك وذلك لمساعدتهم على تحفيز وتوجيه موظفيهم، سواء كان هذا التدريب رسمي أو شكلي، التدريب ضروري لمساعدتك على تأسيس والمحافظة على القوى العاملة المستازة مع القادة القادرين الأقوياء، يمكنك أن تقوم بالتدريب بشكل رسمي، أو اجتماعات موظفين، أو ورشات عمل صغيرة، أو مواد مكتوبة، أو خارج مواقع العمل الخ...، من المهم أن تقدم في خطتك للموارد البشرية أفكاراً لتنفيذ هذا التدريب والتطوير.

أخيراً وليس آخراً، التواصل، كيف سوف تبقى الموظفين والمدراء على دراية بما تقدمه؟ إحدى هذه الطرق قد يكون نشرة أخبار الشركة، جعلها مرحة وسريعة،

إدارة الموارد البشرية

ولكن متقنة، اشهرها بانتظام، ليس من الضروري أن تكون طويلة، إن النشرة الإخبارية قد تكون مصدراً رائعاً لتعريف الموظفين بشكل علني على الشركة التي يعملون فيها. والجزء الثاني لعملية التواصل هو التواصل مع الإدارة، هل الموارد البشرية تساهم بالقرارات المهمة؟ هل تؤثر بها؟ ارفع تقاريرك حول دوران الموظفين والاحتفاظ، وبيانات تحليل مقابلات الخروج، وتكاليف البدلات والمزايا، والغياب، والترقيات والتدريب تكلفته ونتائجه، إن دورنا كمحترفو موارد بشرية هو أن نساعد الآخرين كي يروا المساهمات الحساسة والقابلة للقياس التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثامن عشر

التسيب الإداري

التعريف بالمصطلحات:

هناك بعض المصطلحات التي سيتكرر استخدامها في هذا الفصل ومن المناسب أن نحدد ماذا يعني بكل مصطلح، حتى نستطيع الحصول على فكرة واضحة عن هذا الموضوع ونتائج وبالتالي إزالة أي غموض أو سوء فهم قد يحدث نتيجة عدم تحديد المفاهيم أو المصطلحات.

التسيب الإداري:

التسيب لغة هو كون الشيء يسير أو يأتي سلوك على غير هدى وبدون ضوابط أو محددات تحكم تصرفه أو حركته، ونحن نستخدم هذه الكلمة كثيراً في حياتنا العملية، بل أننا قد نستخدمها يومياً، وقد تطلق على الشخص الذي ليس له أسرة معروفة أو أهل محددين بحيث نشير إليه بالسائب (سائب) أو (مهمل) وقد أطلق العرب في الجاهلية مصطلح سائب على الناقة التي تزد عدد كبير من الحيران بحيث يتكونها حرة فلا يحلبونها أو ينحرونها بل تترك حرة في الصحراء حتى تنفق، وقد ورد في القرآن الكريم الإشارة إلى هذه العادة باعتبارها عادة جاهلية لا أساس لها من الصحة فقال تعالى: ﴿ مَا جَعَلَ اللَّهُ مِنْ بَحِيرَةٍ وَلَا سَائِبَةٍ وَلَا وَصِيلَةٍ وَلَا حَامٍ وَلَكِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا يَفْتَرُونَ عَلَى اللَّهِ الْكُذِبَ وَأَكْثَرُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ ﴾ (الأنعام: 105).

أما لو أضفنا إلى كلمة (تسيب) كلمة أخرى هي كلمة (إداري) فأنها تكون بصدد تعريف اصطلاحى لمفهوم التسيب يختلف قطعاً عن فكرتنا عن هذا المفهوم المستمد من المعنى اللغوي وأن كان لا يبتعد عنه كثيراً، فالتسيب الإداري يمكن تحديده بأنه: الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل.

ومنها نستخلص بأن المصلحة المتسببة إدارياً هي تلك المصلحة التي:

- لا يوجد لها تنظيم أداري محدد.
- عدم التدرج في الواجبات والمسؤوليات.
- لا سجلات وملفات منظمة.
- ليس لها نظام محدد لمنح الحوافز وفرض العقوبات.
- لا أساليب ثابتة للاختيار والتعيين والترقية.
- المستيب هو: ذلك الموظف الذي لا يحترم مواقيت الحضور والانصراف ويخرج من عمله متى شاء.
- لا تقيد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

مفهوم التسبب الإداري:

إن التخلف في كثير من دول العالم هو تخلف أداري قبل كل شيء سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية.

فالإدارة الجديدة تترك إنطباعات قوية في أعمال النولة ومدى نجاحها والتقدم الذي تحرزه في مختلف الأنشطة التي تمارسها ويمكن ملاحظة ذلك بالنظر إلى الدول المتقدمة كالولايات المتحدة وألمانيا وبريطانيا، والتطور الحاصل فيها يرجع إلى التقدم الإداري.

فالإدارة في هذه الدول تتميز بالدقة والمرونة التي تصاحب مختلف الأعمال والمعاملات التي تقدم إلى الموظفين فيها، وبالتالي فمن الضروري التركيز على هذه الناحية ألا وهي الناحية الإدارية في النول من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب الذي يأوله كل مواطن فأى إهمال في الإدارة يؤدي إلى التسبب الإداري.

وارتبط التسبب الإداري في الإدارة بمسألة الغياب والتأخير عن العمل ويشمل التسبب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي والإهمال الواضح في العلاقات العامة

بالإضافة إلى انعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الموظفين يقبلون على أعمالهم بجدية.

ويمكن تعريف التسبب الإداري بأنه: إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل.

وقد ساهم في ظاهرة التسبب الإداري وارتفاع معدلاتها ترك الأفراد لأسان العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي بسبب اضطرارهم للخروج إلى الأسواق ومراكز التوزيع لتلبية حاجاتهم الضرورية التي تلزم المواطن بالحصول عليها.

وكذلك عدم بقاء الأفراد ذوي المراكز في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات جدواهم وخبراتهم بحيث تسمح لهم بإنجاز الأعمال المناط بها إليهم وكذلك عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

مظاهر التسبب الإداري:

من أهم مظاهر التسبب الإداري هي:

أولاً- الغياب:

يمثل الغياب أهم مظهر من مظاهر التسبب وقد يتخذ أكثر من صورة ويتم لأكثر من سبب وما أكثر الأسباب التي تؤدي إلى غياب الموظف ومن صورته مثلاً: عدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله، أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المصلحة، وهناك العديد من الوظائف التي تتطلب وفق طبيعتها مغادرة المكتب إلى مكتب آخر وإلى مصلحة أخرى ذات علاقة بإنجاز العمل.

وفي جميع المواقف التي سبق الإشارة إليها نجد أن العمل المطلوب لا ينجز ويؤدي الغياب إلى تراكم الأعمال شيئاً فشيئاً ويترتب على ذلك العلاقة السيئة بين المواطن والمصلحة حيث يشعر المواطن بأن أحداً لا يهتم بتقديم الخدمة المناسبة له وتنب الكراهية بينه وبين الموظف ويبحث بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة

على الطريقة التي تؤدي إلى حصوله على الخدمة المطلوبة حتى ولو أدى إلى دفع الرشوة أو اللجوء إلى المعارف والأصدقاء وأخيراً الأجهزة المسؤولة ذات العلاقة.

ومن جهة أخرى يؤدي الغياب إلى مزيد من الغياب في حلقة مفرغة دائرية لانهاية لها ذلك أن المواطن الذي يتردد على مكتب ولا يجد الموظف المختص به قد يكون هو الآخر موظف هناك من يتردد على مكتبه في غيابه، وهكذا فإن كل موظف غائب يكون سبب في غياب موظف آخر في حلقة لانهاية لها.

أما أسباب الغياب فهي عديدة متنوعة لعل أهمها عدم توفر وسائل المواصلات في الزمان والمكان المحددين أو حدوث توقعك صحي للموظف أو أحد أفراد أسرته أو الغياب المفاجئ لأسباب تتعلق بحالات وفاة أحد الأصدقاء أو الأقارب، أو الحاجة للتردد على المؤسسات الرسمية كالمصالح الشعبية الرسمية والأسواق وفروع المنشآت الإنتاجية والمستشفيات والمدارس.. وغيرها من المؤسسات التي يرتبط نواصها بالدوام الرسمي للدولة ويضطر الموظف إلى مغادرة مكتبه إذا كانت له حاجة للتردد عليها.

لقد كان الغياب بأوجهه المتعددة موضع اهتمام مستمر من قبل الجهات المسؤولة في الدول العربية حيث صدرت العديد من المناشير عن الرقابة الإدارية تجتهد في التقليل من هذه المشكلة، كذلك عن طريق حملات الرقابة التي يقوم بها أعضاء الرقابة باستمرار على المصالح الإدارية المختلفة وتسجيل أسماء الموظفين المتغيبين واتخاذ إجراءات جزائية بشأنهم مثل الإنذار والخصم. ورغم كل المحاولات التي بذلت لمعالجه إلا أنها لم تأتِ بنتيجة، فالظاهرة مازالت متشعبة في هذا المجتمع.

ثانياً- تضخم العمالة بالجهاز الإداري:

يعتبر تزايد أعداد العاملين بقطاع الخدمات ومنها الإدارة العامة ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن النواتج الرسمية تستقطب المزيد من الكفاءات البشرية سنة بعد أخرى وينتج ذلك من التغيير الكبير في نور الدولة في المجتمع وأتساع نطاق تدخلها وزيادة الخدمات المطلوبة منها كما وكيفاً ولجميع فئات المجتمع بدون استثناء والنول العربية كأي نول أخرى معاصرة توجب على الإدارة العامة فيها أن تتحمل عبء التنمية

والتسيير على جميع المستويات وفي كل قطاعات المجتمع، وقد ترتب على ذلك تضخم الجهاز الإداري شيئاً فشيئاً رغم كل المحاولات للحد من هذا التضخم بكل الوسائل الممكنة والمتاحة.

ثالثاً- إهمال برامج التدريب:

إن الحديث عن التدريب لا بد وأن يتضمن الإشارة إلى إهماله يشكل سبباً للتسيب الإداري وهو أيضاً نتيجة من نتائج التسيب، وهو سبب من أسباب التسيب لأن الموظف غير المدرب والمؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفية كما ينبغي وبالتالي يصبح عامل من عوامل التسيب الإداري، إما أنه نتيجة من نتائج التسيب تلك أن هبوط مستوى الأداء الإداري ينصرف أيضاً على برامج التدريب التي يتم تنظيمها وتنفيذها بدون تخطيط ودراسة وتفقد أي أهمية لها في الرفع من مستوى الأداء.

أسباب التسيب الإداري والصعوبات التي تتعرض إليها المؤسسة:

أولاً- مشاكل إدارية:

هناك مشاكل إدارية تترض تطبيق الإدارة وتتحصر أهم هذه المشاكل في الأمور الآتية:

- 1- عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع.
- 2- عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام واضطراد وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.
- 3- انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.
- 4- انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية لممارسة الإدارة.
- 5- عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الجميع بشكل تعاوني.

6- عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة وفي غياب هذه العوامل ينتشر التسبب في كثير من جوانب أعمال الإدارة، الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدي إلى عدم تطور الإدارة إلى الأفضل.

ثانياً- مشاكل تنظيمية:

التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط ولا بد لقيام الإدارة وضع خطة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى البلدية وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدفاً عاماً أو هدفاً إستراتيجياً، ويتناول التخطيط وضع البرامج التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف.

أما المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذاً للأهداف المرسومة فمنها:

- 1- عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
- 2- التعارض أحياناً بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحياناً على كفاءة الأداء بسبب عدم التسميق.

ثالثاً- مشاكل اجتماعية:

إن أغلب الأفراد بالسواق المختلفة يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم وتسيير العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة التقليدية.

فالإتكالية والتكاسل والاعتماد على الغير من الأمور التي لا يمكن التخلص منها بسهولة، وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية:

- 1- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز أناري.
- 2- استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورناسية.
- 3- الاعتماد على الغير والاتكالية في كافة الأمور.
- 4- انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة تتمثل في الآتي:

- الوساطة.
- المحسوبة.
- الرشوة.
- الفساد الإداري.
- التسلط من قبل فرد أو فئة محدودة.

رابعاً- مشاكل قانونية:

تبين أن هناك مشاكل قانونية تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام يتمثل في الآتي:

- 1- عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة.
- 2- عدم التنسيق بين الإدارة وقوانين الخدمة العامة، تبين أيضاً من أن هناك الكثير من قواعد قانون الخدمة المنظم للوظيفة العامة التي لا تنسجم والإدارة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- من حيث الترتيب الحالي للوظائف.
- تقارير الكفاءة وعدم وجود حوافز.
- الجزاء التأديبي.

خامساً- مشاكل فنية:

هناك بعض المشاكل الفنية المترتبة فيما يلي:

- 1- عدم التدريب للرفع من الكادر الوظيفي.
 - 2- قلة الآلة (الميكنة الإدارية).
- وباختصار يمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي:
- 1- غياب الرقابة الذاتية.
 - 2- ضعف التدريب والتأهيل.
 - 3- عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام.
 - 4- عدم تناسب الراتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية.
 - 5- ضعف الرقابة الشعبية وانعاسها في بعض الأحيان.
 - 6- عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية.

- 7- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي وسنح التناظر والابتعاد عن الحساسية.
- 8- عدم تبسيط الإجراءات الإدارية.
- 9- ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين.
- 10- كثرة المنازعات بين العاملين في بعض الوحدات الإدارية.
- 11- سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون مبرر لها.

حالات التسبب الإداري:

نجد أن الأجهزة الإدارية قد تحولت في بعض الدول إلى أجهزة مكتبية ونتج عن ذلك ازدياد عدد أفرادها ون وجود مبرر اقتصادي لها الأمر الذي تسبب في عدم تحقيق القدرة الإنتاجية وزيادتها بالشكل المراد الوصول إليه وقد ازداد تدخل الدولة في جميع النشاطات الأمر الذي زاد من الأجهزة الإدارية مع عدم الحاجة إلى البعض منها مما ينتج عنه تكوين أجهزة إدارية بيروقراطية تنام على حساب الكفاءة الإدارية أدت إلى تخلخل معدلات الأداء في الوحدات الإدارية الخدمية والإنتاجية، وترتب عليها تدني مستهدفات الإنتاج وخلق نوعاً من الارتكاب والتقصير.

ويمكن أن نبين حالات التسبب الإداري في الآتي على سبيل المثال:

أولاً - عدم مراعاة الإنجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة:

وهو ما يعبر عنه بالتخلخل في مستويات الإدارة والتي تنشد من منطلقات خطط التحول والإنشاء وتجعل الجهاز الإداري لا يخدم المواطنين وهذا الأمر يتسبب في إحباط لدى المواطنين نتيجة عدم إنجاز معاملاتهم بالسرعة والجودة المطلوبة.

ثانياً - عدم تخصيص ساعات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال:

وهي إحدى مظاهر التسبب الإداري بحيث يكون الموظف بمكتبه ولكنه لا يقوم بإنجاز الأعمال المكلف بها ولكن يضيع الوقت في أعمال أخرى لا تتعلق بالعمل.

ثالثاً - الغياب وترك العمل أثناء الدوام الرسمي:

إن غياب الموظفين وتركهم لأعمالهم أثناء الدوام يشكل ظاهرة خطيرة أدت إلى التسيب في الوحدات الإدارية وبالتالي تأخر الأعمال عن مواعيدها المطلوبة وعدم الإنتاج بالكفاءة والكمية المطلوبة.

رابعاً - عدم مراعاة القوانين واللوائح والنظم السارية:

هناك بعض الموظفين في الوحدات الإدارية لا يراعون عند أدائهم لأعمالهم عدم وقوع مخالفة القوانين واللوائح والإسهال في تطبيق هذه القوانين بالصورة الصحيحة وهنا يؤدي إلى التسيب، وهذه بعض الحالات التي تعتبر الأساس الذي يشكل ظاهرة الإداري التي تفشت في معظم الأجهزة الإدارية مما تسبب في تعرقل الإنتاج وعدم كفاءته له وعدم تقديم الخدمات المطلوبة في الوقت المطلوب.

آثار التسيب الإداري:

الآثار التي يمكن أن تنجم عن وجود واستمرار التسيب الإداري، سواء على مستوى الإدارة العامة فقط، أم على مستوى الإدارة ككل بما في ذلك القطاع الاشتراكي، والمظاهر المختلفة للتسيب الإداري بشكل مجرد ومقطوع الصلة بكوناته المختلفة. فغياب الموظف عن أداء وظيفته أو سجالته صديق أو قريب في قضاء حاجته لن تؤدي إلى شيء هام في الأمر، لكن يبنو أن الأمر ليس بهذه البساطة والتجريد وأنا لو تتبعنا آثار التسيب الإداري فسنجد أن آثاراً كبيرة مؤثرة وفاعلة أكثر من أي عائق أخر من عوائق التقدم الاجتماعي فهناك بعض الآثار المترتبة فيما يلي:

أولاً- الآثار الاقتصادية:

هناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بها لعل أهمها ما يلي:

1- ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق موازنة الشركة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج، فتكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها

- الشركة للموظفين يكفي جزء منهم فقط للقيام بالخدمات المطلوبة وكذلك نتيجة الإسراف في القرطاسية والأنوات المكتبية والاستهلاك الغير عادي للأصول المختلفة مثل السيارات وآلات الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها.
- 2- إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة أو بقاءه ينتظر الساعات الطوال لحين مقابلة الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام ضاع هدرًا.
- 3- عدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط الشركة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن، فكثيراً ما تتمتع خطط الشركة لأسباب فنية ترجع إلى الإدارة.
- 4- يظهر تأثير التسبب الإداري بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي والإنتاجي والخدمي، ففي ظل هذا التسبب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية ولا يراعى في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق مستهدفات النمو والتقدم، وبسرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى والارتباك في جانب والتدخل في جانب آخر، وزيادة النشاطات الطفيلية المدرة للأرباح بدون أي إضافة للقيمة الحقيقية للثروة بالبلاد وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تتخذ في سبيلها كل الجهود والإمكانات.

ثانياً- الآثار الاجتماعية:

- من أبرز الآثار التي يمكن أن تنجم من استمرار التسبب الإداري بظواهره المختلفة ما يلي:
- 1- استمرار سيطرة الإنسان الاجتماعية التقليدية "النظم الاجتماعية" على الفرد والجماعة بالمجتمع، فإننا كان الموظف يحصل على وظيفته بالواسطة ونتيجة تنخل من قبل قريب له من بين أفراد قبيلته، بل وقد يكون استمراره في هذه الوظيفة والحصول على الترقيات والملاوات المقررة يتم بنفس الطريقة.
- فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له القبيلة كفرد من أفرادها وعضو فيها وبالتالي فهو يساير نفس الدور المطلوب منه، وبالتالي

مزيد من الترسخ لهذا الدور الرجعي والمؤثر على الأداء في الوظيفة العامة وبمرور الزمن تزداد الإنسانية التقليدية قوة واستمراراً ورسوخاً على حساب القوانين والنظم الرسمية.

2- عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحاً في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإنما لم يتم هذا التسبب وفق النظم المعتمدة والتي تعتمد على قدرة وخبرة الموظف، فإن خلافاً هاماً سيحدث في تحقيق مستهدفات الوظيفة.

وقياساً على هذه الحالة يمكن إيجاد العديد من المناسبات التي لا يتوفر فيها تكافؤ فرص بين جميع المواطنين مثل قروض المصارف لغرض البناء والحصول على بعثات تدريبية وغيرها من الحالات التي يتم فيها الانتقاء بدون إتباع الروتين الرسمي المحدد.

ثالثاً- الآثار الإدارية:

عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:

يرتبط هذا الأمر بمسألة الاختيار والتمين بالوظيفة العامة، فكما كانت إجراءات الاختيار والتمين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات والمهارات كلما أدى ذلك إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ويمكننا أن نلاحظ بخصوص هذه النقطة ما يلي:

- 1- ينص قانون الخدمة المدنية في معظم الدول على إجراء امتحان للموظف المراد تعيينه، ووضح في لوائح الطريقة التي يتم بها الإعلان عن الوظائف الشاغرة وطريقة إجراء الامتحان والأولوية في التعمين المترتب عليه وغيرها من الإجراءات التي قد تضمن الاختبار بناء على الجدارة.
- 2- نظراً لالتزام بعض الدول بتعيين خريجي الجامعات والمعاهد والمؤسسات التعليمية والمهنية بمجرد تخرجهم، ونظراً لزيادة الأعداد التي تتخرج كل عام، أصدرت هذه الدول قراراً بإيقاف التعمين بالامتحان، وأن يقتصر التعمين على الخريجين الذين يتم تعيينهم بدون امتحان وفق نص قانون الخدمة المدنية.

- نستنتج من كل ما ذكر أن إدارة شؤون العاملين يجب تتولى الاختصاصات التالية:
- 1- الإشراف على إعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الإدارة.
 - 2- العمل على تبسيط طرق وأساليب العمل بالإضافة إلى تسميق وتوزيع العمل بين كافة الأقسام.
 - 3- تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والإشراف على إعداد البحوث والدراسات الخاصة بالتنوعية الإدارية وتنمية القوى العاملة ووضع البرامج التدريبية.
 - 4- الإشراف على كافة الإجراءات المالية من رواتب وترقيات وغيرها.
 - 5- الإشراف على الأعمال الإدارية من بريد صادر ووارد وطباعة ومحفوظات وغيرها.

- 6- إعداد التقارير النورية الخاصة بالشؤون الإدارية والعاملين.
- 7- الإشراف على إجراءات التوريد والحركة والصيانة بالمؤسسة وتماثل هذه الإدارة وظائفها من خلال الأقسام التالية:

- 1- قسم شؤون العاملين والتدريب.
- 2- قسم العلاقات والشؤون العامة.
- 3- قسم المشتريات والمخازن.
- 4- القسم المالي.

ونخلص من ذلك أن الموظف يجب:

- 1- أن يؤدي العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يحافظ على مواعيد العمل الرسمية وأن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته.
- 2- أن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر وذلك في حدود القوانين واللوائح والنظم المعمول بها.
- 3- أن يتعاون مع زملائه وأن يحسن معاملة رؤسائه وزملائه ومرؤوسين وأفراد الجمهور.
- 4- أن يحول أثناء قيامه بوظيفته دون وقوع مخالفة للقوانين واللوائح والنظم السارية أو إهمال في تطبيقها.

الفصل التاسع عشر

إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات

يتناول هذا الفصل مفهوم مجتمع المعلومات وخصائصه، وملامح التغيير في النشاط الاقتصادي الذي قاد إليه التطور في تقنية المعلومات والاتصالات، وانعكاس ذلك على نوعية القوى العاملة التي يتطلبها سوق العمل والفعاليات الاقتصادية في المجتمع المعلوماتي، ويحدد الفصل خصائص القوى العاملة في القرن الحادي والعشرين، ونحاول هنا استعراض مشكلة التعليم ودور المؤسسات التربوية في إعداد الأفراد القادرين على إيجاد فرص عمل مجدية وفاعلة في الاقتصاد الجديد، وأخيراً الربط بين تقنيات الحاسب ومهارات المستقبل لإعداد الطلاب لعصر اقتصاد المعرفة.

إن الظاهرة التي تلوح الآن ونحن على أبواب القرن الحادي والعشرين الميلادي، هي أن المجتمعات في أنحاء العالم كله تتغير، ففي الدول المختلفة تلعب المعلومات دوراً مهماً ومتزايداً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وتحدث هذه الظاهرة بصرف النظر عن حجم الدولة أو حالة التنمية فيها، فالتغيرات التي تحدث في سنغافورة وتعدادها 2.5 مليون نسمة مشابهة لتلك التي تحدث في اليابان وتعداد سكانها 125 مليون نسمة⁽¹⁾، وهكذا فنحن نعيش في وقتنا الحاضر في عالم متغير، عالم يختلف كثيراً عما كان عليه من قبل، إنه عالم تقنية المعلومات المتقدمة والفاقة، العالم الذي يتجه نحو التكتلات المعلوماتية، ونحو شبكات الاتصال بعيدة المدى التي تقدم المعلومات وتتيح الاتصالات عبر سطح الكرة الأرضية كلها.

ونشهد ونحن على أعتاب القرن الجديد بعض أعظم التغيرات في التاريخ، والتي ستستمر بالظهور انعكاساً للتطور الهائل في تقنية المعلومات وتطبيقاتها المتعددة،

(1) عبد الهادي (1999): أسس مجتمع المعلومات وركائز الإستراتيجية العربية في ظل عالم

متغير، دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، ص 26.

والتي سيكون لها تأثير كبير في شتى المجالات، خاصة المجالات التربوية، ومجالات الأعمال والمهن، إذ يعتقد البعض أن العالم أصبح قرية صغيرة وأنه سيستمر بالتقلص بتأثير الإنترنت، التي سهلت إقامة الأعمال مع أي كان وأينما كان في أرجاء العالم، وأن تأثير العنصر المكاني في أداء الإنسان لعمله سيتضاءل، في حين يتزايد اعتماده على الاتصالات بشكل أكبر، وقد يكون هذا التأثير أكبر في المناطق الريفية والأماكن البعيدة عن مراكز المدن التجارية، بل يُعتقد أن ذلك سيؤدي إلى هجرة عكسية من المدن الكبيرة إلى الأرياف بعكس ما كان على مدى السنوات الطويلة الماضية، إن الحقيقة الوحيدة التي لن تتغير في القرن الحادي والعشرين هي التغير السريع والمستمر في شتى مناحي الحياة⁽¹⁾.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف ستبدأ المدارس بتغيير نفسها لتستطيع إعداد القوة العاملة في القرن الحادي والعشرين 21st Century workers؟ نأمل من خلال هذا الفصل أن نتعرض بشكل ميسر للمهارات التي يتوقع أن يحتاج إليها الجيل القادم ليحظى بوظائف جيدة، ولأن يصبح قادراً على الاستمرار في العمل وإن تغيرت طبيعته ومكانه من وقت لآخر.

مفهوم مجتمع المعلومات:

قبل الاسترسال في بيان خصائص اقتصاد القرن الحادي والعشرين الذي أفرزه مجتمع المعلومات وخصائص القوة العاملة فيه، سنحاول بيان المقصود بمجتمع المعلومات، وفي البداية لابد من الإشارة إلى أن هذا المفهوم ما زال غير واضح بشكل تام، وأن هناك العديد من التعريفات لمجتمع المعلومات، وقد أورد (عبد الهادي، 1999) بعض التعريفات لمجتمع المعلومات منها، إنه مفهوم يرى التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع حيث المعلومات- في أكثر أشكالها اتساعاً وتنوعاً- هي القوة الدافعة والمسيطر.

(1)Galbreath, Jeremy (1999). Preparing the 21st Century Worker: The Link Between Computer-Based Technology and Future Skill Sets

ومما أورده أيضاً (إنه المجتمع الذي ينشغل معظم أفرادَه بإنتاج المعلومات أو جمعها أو اختزانها أو معالجتها أو توزيعها).

ومن هذه التعريفات كذلك (أن مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصفة رئيسة على المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال، أي أنه يعتمد على التقنية الفكرية، تلك التي تضم سلماً وخدمات جديدة مع التزايد المستمر للقوة العاملة بالمعلومات التي تقوم بإنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتوزيع وتسويق هذه السلع والخدمات).

وأخيراً فإن مجتمع المعلومات هو (المجتمع الذي تستخدم فيه المعلومات بكثافة كوجه للحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، أو أنه المجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات الوفيرة كمورد استثماري، وكسلعة إستراتيجية، وكخدمة، وكصدر للنخل القومي، وكجال للقوى العاملة).

خصائص مجتمع المعلومات:

لمجتمع المعلومات مقومات عديدة منها أنه يتميز بما يلي:

1- أداة عدد القوى العاملة النشطة اقتصادياً في الأنشطة المعلوماتية، إذ يصل عددها في بعض الدول المتقدمة إلى أكثر من 50% من مجموع القوى العاملة، أي أكثر من مجموع القوة العاملة في المجالات الاقتصادية التقليدية وهي الزراعة والصناعة والخدمات، ويحتل قطاع التعليم موقع رأس الحربة في هذا المجتمع المعلوماتي، إلى جانب قطاعات البحوث والتنمية، والاتصالات والإعلام، والحاسبات والآلات، وخدمات المعلومات (أحمد بدر، 2000).

ومن خصائص مجتمع المعلومات أيضاً كما جاء في (عبد الهادي، 1999):

2- استخدام المعلومات كمورد اقتصادي، حيث تعمل المؤسسات والشركات على استخدام المعلومات والانفتاح بها في زيادة كفاءتها، وفي تنمية التجديد والابتكار، وفي زيادة فعاليتها ووضعها التنافسي من خلال تحسين نوعية البضائع والخدمات التي تقدمها، وهناك اتجاه نحو إنشاء شركات معلومات تضيف كميات من القيمة، ومن ثم تحسن الاقتصاد الكلي للدولة.

3- الاستخدام المتناسي للمعلومات بين الجمهور العام، فالناس يستخدمون المعلومات بشكل مكثف في أنشطتهم كمستهلكين، وهم يستخدمون المعلومات أيضاً كمواطنين لممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم، هذا فضلاً عن إنشاء نظم المعلومات التي تعمل على إتاحة التعليم والثقافة لكافة أفراد المجتمع.

4- ظهور قطاع المعلومات كقطاع مهم من قطاعات الاقتصاد، إذ يضيف علماء الاقتصاد من الستينيات إلى قطاعات الاقتصاد الثلاثة الزراعة والصناعة والخدمات، قطاعاً رابعاً هو قطاع المعلومات، حيث أصبح إنتاج المعلومات وتجهيزها وتوزيعها نشاطاً اقتصادياً رئيسياً في العديد من دول العالم.

ملامح التغيير في الاقتصاد، وفي نوعية القوة العاملة:

- إذا كان النظام التربوي مسؤولاً عن إعداد الطلاب ليكونوا أعضاء فاعلين في الاقتصاد العالمي، فيجب أن يؤخذ بالحسبان طبيعة الاقتصاد الذي سيتعايشون معه، ففي أكتوبر 1998 نشر الاتحاد العالمي لتقنية وخدمة المعلومات تقريراً بعنوان "الكوكب الرقمي، اقتصاد المعلومات العالمي" Digital Planet, the Global Information Technology، قدمت فيه نظرة واسعة للمستويات الحالية لإنفاق المستهلكين في مجال تقنية وخدمات المعلومات، ومن بعض نتائج الدراسة ما يلي: (Molebash, 1999)
- كانت تقنية وخدمات المعلومات مسؤولة عن 1.8 بليون دولار أمريكي في عام 1997.
 - كان نمو الإنفاق في تقنية وخدمات المعلومات عام 1997 أكبر بنسبة 40 % منه في عام 1992.
 - ينمو الإنفاق في مجال تقنية وخدمات المعلومات بنسبة 27% أسرع من كل الناتج القومي الإجمالي على مستوى العالم.
 - الإنفاق في تقنية وخدمات المعلومات هو المسرع والمحفز والمضاعف الأساسي لعدد كبير من المقاييس الاجتماعية والاقتصادية بما فيها نمو الشركات والوظائف.
 - أضيف ما معدله 7200 شركة دافعة للضرائب في مجال تقنية وخدمات المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية في كل سنة خلال الخمس سنوات الماضية.

- تم إضافة 380000 وظيفة في مجال الخدمات والبرمجيات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الخمس سنوات الماضية.

إن العامل الأساسي المحدد للقوة الاقتصادية لم يعد هو الأرض وامتلاكها كما كان الحال في الاقتصاد الزراعي، ولا صاحب رأس المال اللازم لإنتاج السلع كما هو الحال في الاقتصاد الصناعي، وإنما أصبح المحدد للقوة الاقتصادية في الاقتصاد المعلوماتي هو المعلومات والمعرفة المطلوبة لابتكار المستحدثات ولجعل الإنتاج أكثر فاعلية، وفي كل مجتمعات المعلومات تقريباً نجد أن قطاع المعلومات ينمو أسرع من نمو الاقتصاد الكلي، فقد قدر الاتحاد الدولي للاتصالات بعيدة المدى أن قطاع المعلومات قد نما على المستوى العالمي بمعدل أكثر من 5% بينما كان نمو الاقتصاد العالمي بصفة عامة بمعدل أقل من 3%، ولذلك فإن الملامح البارزة على المستوى الاقتصادي، التحول من اقتصاد الصناعات إلى اقتصاد المعلومات، والتحول من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي الشامل أو المتكامل، والتحول من البضائع والسلع إلى إنتاج المعلومات (عبد الهادي، 1999).

وقد انخفضت عائدات الاقتصاد الصناعي كجزء من إجمالي الناتج القومي الأمريكي بشكل مطرد خلال السنوات الماضية، ففي عام 1955 سجلت الصناعة 30% من مجمل الناتج الإجمالي، وفي عام 1985 انخفضت إلى 21%، ويتوقع أن تنخفض مع نهاية العام (2000) إلى أقل من 17%، وفي المقابل وحسب كل التقارير التنبؤية، فإن قطاع الخدمات (خدمات المعلومات) هو الأكثر نمواً الآن، والأكبر في فتح وظائف جديدة، ويعتقد أن ذلك سيستمر في القرن الحادي والعشرين (Galbreath, 1999).

ويشير (Galbreath, 1999) إلى أن الاقتصاد الذي سيسود في القرن الحادي والعشرين هو الاقتصاد المعرفي Knowledge Econmy، ويوضح أن العلاقة بين اقتصاد الخدمات الذي يشهد نمواً كبيراً، واقتصاد المعرفة تأتي من أن نوع العمل الذي يؤدي في القطاع الخدمي يُعدّ مخرجاً معرفياً، ولم يعد قطاع الخدمات يعتمد على وظائف ذات مهارات بسيطة وأجور متدنية، ذلك أن معظم الوظائف الجديدة ستعتمد على المهنيين الذين سيأتون من ميادين العلوم، والحاسبات، والهندسة، والإدارة،

إدارة الموارد البشرية

والاستشارات، والتعليم، والتسويق، والإعلام، والتسليّة، أما الأعمال الروتينية البسيطة (التي يقوم بها الآن العمال نوي الأجور والمهارات المتدنية، وكذلك أكثر الوظائف التقليدية)، فسوف تستبدل بالأمّنة التّقنية (الألات المفكرة)، وسوف يتحول النوع الجديد من الوظائف بشكل سريع من إعداد المنتجات المادية المحسوسة إلى ابتكار المعلومات وتحويلها إلى "معرفة" لحل المشكلات، وأن تقييم الفرد في المستقبل سيعتمد على مقدار ما يستطيع أن يتعلم، وليس على مقدار ما يعرف، وهذه ستكون السمة المميزة للقوة العاملة المعرفية Knowledge Worker.

وقد أشار (Tapscott) إلى أن 60% من العمالة الأمريكية- وقد يكون الرقم أقرب الآن إلى 70% تعمل في المجال المعرفي، وأن 80% من الوظائف الجديدة هي في القطاع المعلوماتي (Tapscott 1997)، بينما يصل عدد العاملين في القطاع الصناعي إلى حوالي 20% وفي قطاع الخدمات أقل من 30%، وسيكون لتسارع التغيير في المجال الاقتصادي- كغيره من المجالات- انعكاس واضح على مجالات عمل الأفراد، إذ أصبحت تقنية المعلومات Information Technology، ورأس المال الفكري Intellectual Capital هما القوة المحركة للاقتصاد، ففي حين تميز القرن العشرين بالتقدم الهائل في مجال التصنيع والتّقنية وخصوصاً تقنية المعلومات أو تقنية الحاسب، فإنه يبرز مع القرن الحادي والعشرين، وبحسب العديد من المؤشرات مفهوم جديد يدعى الاقتصاد المعرفي knowledge economic، ويبين الجدول التالي بعض ملامح هذا الاقتصاد.

المعلومات - المعرفة	الصناعة	الزراعة	التقنية المسيطرة
الحاسب	الألة	المحراث	علم السيطرة
الهندسة الحيوية	الهندسة الميكانيكية	الهندسة المدنية	علم
نمو شخصي	الثروة المادية	البقاء	الهدف
معلومات	بضائع	طعام	المخرج
المعرفة	رأس المال	الأرض	المصادر الإستراتيجية
الشبكات	المؤسسة	العائلة	شكل المنظمة
العمل	البترول	الحيوانات	مصدر الطاقة
رجل أعمال	عامل	مزارع	العمل
فردى (خاص بستهلك بعينه)	جماهيرى	ذاتى	طبيعة الإنتاج

جدول يبين خصائص التقدم الاقتصادي

لاشك أن اقتصاداً عالمياً يرتبط بشكل معقد بتقنيات المعلومات والاتصالات، سيجعل معظم المهن اليوم وفي المستقبل مرتبطة بشكل مباشر بهذه التقنيات، ويُقدّر مركز (Thorburg Center) أن من بين (54) مهنة تم تسجيلها كأكثر المهن نمواً (في الولايات المتحدة) من الآن وحتى عام 2005، هناك (46) مهنة تتطلب "طلاقة تقنية" (Thorburg, 1997) "Technology Fluency"، والطلاقة التقنية تعني أكثر من مجرد ثقافة تقنية Technology Literacy، إنها تعني أن يتعامل الفرد مع التقنية بأريحية لا تقل عنها عند قراءة صحيفة، ومشكلة قلة عدد القوة العاملة ذات الطلاقة التقنية مشكلة حقيقة وقائمة، وقد بينت الجمعية الأمريكية لتقنية المعلومات أن 10% من الوظائف التي تتطلب مهارات في تقنية المعلومات لا يتم شغلها، من الواضح نظامنا التربوي يفشل في إعداد عاملين ذوي طلاقة تقنية، ولذلك يجب أن نسأل ماذا تحتاج التربية للتعامل مع هذه المشكلة؟ (Molebash, 1999).

خصائص اقتصاد المعرفة:

إن الاقتصاد الجديد- اقتصاد المعرفة- سيميز على الأغلب بخصائص متعددة، وحسب مؤسسة البحث في سوق تقنية المعلومات Meta Group، ستكون المفاتيح المحركة لاقتصاد المعرفة على النحو الآتي (Calbreath, 1999):

العولمة Globalization:

يزداد وضوحاً أكثر من أي وقت مضى أن سوق العمل لم يعد محصوراً داخل بلد بعينه، فالنول الأوروبية على سبيل المثال أصبحت قوة اقتصادية هائلة عندما تجاوزت حدودها السياسية أو الجغرافية من خلال الاتحاد الاقتصادي الأوروبي، وأصبحت شريكاً فاعلاً في التجارة العالمية، ويتوقع أنهم سيتفوقون على بعض الاقتصاديات التقليدية مثل الولايات المتحدة، ونجد كذلك أن معظم الأمم الصناعية تتسابق للوصول إلى أسواق جديدة كالصين مثلاً، في حين نجد أن الصين من جهتها توسع مجال أعمالها بشكل سريع، لقد أوجدت الإنترنت اقتصاداً بلا حدود، وأصبحت الدول الناهضة للتو تتحدى العملاقة الصناعيين في الوصول إلى المستهلكين، والحصول على حصة من السوق في

كل مكان في العالم، ولم يقتصر التغيير على حدود السكان فقط، ولكن الزمان أيضاً، حيث أصبح إيقاع العمل مستمراً على مدار الساعة، وأصبح الحد الأدنى لساعات العمل أربعاً وعشرين ساعة في اليوم على مدار العام، وهذا يعني ضرورة وجود منحنى عمل عالمي لدى الشركات والمؤسسات حتى تستطيع المنافسة والبقاء.

التكيف الموسع لموافقة رغبات الزبائن Mass Customization:

لقد سادت في العصر الصناعي عقلية الإنتاج الجماهيري Mass Production، التي استمرت طيلة القرن الماضي تقريباً، ورأينا كميات كبيرة من المنتجات ذات المواصفات موحدة المقاييس تملأ الأرفف، أما في عصرنا المعرفي أو المعلوماتي الحالي فإن الأمور في تغير، أن الميزة التنافسية في الاقتصاد القائم على المعرفة لم تعد تعتمد على مفاهيم الإنتاج المكثف، والتسويق المكثف، والتوزيع المكثف، والسياسات الموحدة، وذلك لأن مفتاح النجاح في الأعمال أصبح يكمن في تحديد خصوصية كل مستهلك، وهذا ما يسمى Mass Customization، الذي يبحث عن إنتاج أشياء جيدة وخدمات مصممة خصيصاً لاحتياجات ورغبات خاصة لدى المستهلكين، ويعتقد الكثيرون أن هذا المبدأ سيصبح بشكل متزايد سكوناً حيوياً في مواكبة رغبات وحاجات المستهلك، وأنه سيكون المبدأ المنظم لقطاع العمل في القرن القادم، كما كان الإنتاج المكثف في هذا القرن.

نقص الكوادر) والمهارات Staff/Skill Shortage:

ما يثير الاهتمام في ضوء النمو الاقتصادي الحالي أن العديد من الوظائف لا تجد من يملؤها (على الأقل في الولايات المتحدة)، ولعل قطاع تقنية المعلومات هو القطاع الأكبر الذي يصارع لإيجاد المواهب والطاقات، وبالنظر إلى الطاقات التي يخرجها نظام التعليم في مجالات تقنية المعلومات، يُعتقد أن قطاع الأعمال سيعاني ليجد المجموعة الصحيحة من المهارات، ومن الطبيعي أن العديد من الأعمال التي لا تستطيع العثور على الأنواع المناسبة من الطاقات محلياً ستبحث عنها في البلاد الأخرى، وهذه من سمات سوق المستقبل، فإذا نقصت المهارات في بلد ما فيمكن إيجاد

الطلاقات المناسبة في أي مكان في العالم والاستفادة منها، وذلك من خلال الشبكات الإلكترونية والتعاون الافتراضي Virtual collaboration.

التركيز على خدمة المستهلك Customer Services Emphasis:

إن التنافس العالمي، والإنترنت، والشبكة العنكبوتية، وتحرير التجارة، وزيادة إمكانية الوصول للمعلومات، وتعدد الموزعين، كلها عوامل وضعت قوة كبيرة في أيدي المستهلكين، بعد أن كان قطاع الأعمال يضع قواعد اللعبة، أصبح المستهلكون أصحاب القرار والرأي، وأصبح قطاع الأعمال مطالباً بأكثر من مجرد ابتكار منتجات جديدة، أو إضافة ميزات جديدة لإرضاء الزبائن، وهذا يتطلب خبرات شاملة بالمستهلكين ورغباتهم، ولا بد من الأخذ في الحسبان أنه كما ميزت المستجندات الإنتاجية الشركات في القرن العشرين، فإن المستجندات في خدمة المستهلكين تتميز هذه الشركات في القرن الحادي والعشرين، وهذا سيتطلب معرفة دقيقة بكل مستهلك، وبكل أساليب الحفاظ على قيادة منافسة.

خدمة (الخدمة الذاتية) Self-Service "Service:

لا توجد تقنية تدفع نحو ثورة الخدمة الذاتية مثل الشبكة العنكبوتية، وكذلك تقنية الذكاء الاصطناعي التي توفر بيئة يستطيع فيها المستهلكون مساعدة أنفسهم بفاعلية أكبر دون التفاعل مع البشر، ومن وجهة نظر قطاع الأعمال، فإن تطبيقات الخدمة الذاتية تعد في كثير من الحالات وسيلة أكثر جدوى لخدمة الزبائن من دفع شخص للقيام بذلك، وسيتمزز هذا في المستقبل مع الارتفاع الكبير في تطبيقات الخدمة الذاتية من خلال الشبكة العنكبوتية، وأنظمة الاستجابات الصوتية الموجهة من قبل الذكاء الاصطناعي.

التجارة الإلكترونية Electronic Commerce:

كلما تزايد عدد مستخدمي الإنترنت أصبحت التجارة الإلكترونية أكثر رسوخاً، ويشمل ذلك التجارة الإلكترونية التي تتم بين الشركات نفسها أو بين الشركات والمستهلكين، ويتوقع المراقبون أن يصل حجم التجارة الإلكترونية إلى ترليون دولار

في الثلاث أو الخمس سنوات القادمة، والقضية في هذه الحالة أنه إذا بدأت الخدمات وعمليات البيع التقليدية تُستبدل بالتجارة الإلكترونية، فإن ذلك سيغير مجالات التوظيف من المواقع التقليدية إلى الوظائف التي تتطلب مهارات في تقنية المعلومات، وفي كثير من الحالات إلى المواقع التي تتطلب قدرات من مستويات عقلية عليا، ولذلك فإن التجارة الإلكترونية جزء من توجهات محلية ودولية تتطلب مهارات أكثر في مكان العمل. ويضيف (Gallbreath, 1999) إلى ما سبق:

انتهاء ظاهرة التوظيف مدى الحياة:

سيشهد القرن الحادي والعشرين انتهاء عهد استمرار الفرد في عمل واحد لدى شركة أو مؤسسة واحدة طيلة حياته العملية، بل سنجد أن الكثيرين سيضطرون لتغيير وظائفهم ومهنهم وأماكن عملهم بشكل مستمر كل ثلاث أو خمس سنوات.

الحاجة للتعلم مدى الحياة:

من المتوقع أن يزداد عدد المتعلمين الكبار أكثر من أي وقت مضى، ففي ظل عصر المعرفة، ستكون الحاجة للتربية والتعلم المستمرين متطلبات جوهرية للحفاظ على قدرة الفرد على البقاء في الوظيفة، ولا يعني هذا أن التعليم في المدارس الثانوية أو الجامعات سينتهي، ولكنه سيكون متطلباً أساسياً ومستمرًا أثناء حياة الإنسان العملية كلها.

المؤسسة في واحد Corporation of One:

هناك ارتفاع يفوق التصور في مجال التشغيل لفترات مؤقتة Temporary work، وتبين التقارير أن مجال التوظيف المؤقت نما إلى 100 بليون دولار في السنة، وسيظل ينمو بنسبة 15% سنوياً، وعلى افتراض أن العديد من الأعمال تأخذ في الحسبان ما يترتب على إيجاد المنظمات الافتراضية Virtual Organizations، فقد تتكون المنظمات المستقبلية من عدد قليل من الموظفين والإدارات الأساسية، وسيترك كل ما عدا ذلك لمزودين خارجيين، وفي بيئة مثل هذه فإن العديد من الأفراد سيكونون وبمعنى الكلمة "مؤسسة في واحد" أي أنهم سيعملون بشكل مستقل ويتعاونون مع العاملين الآخرين في تخصصات متنوعة، وقد أشار (عبد الهادي، 1999) أن من

مظاهر التغير في سوق أنماط العمل، وجود ما يسمى بمشاركة العمل Work Sharing الشائع في مجتمع المعلومات، والاعتماد على العمل عن بعد teleworking حيث تجرب بعض الشركات فكرة العاملين من منازلهم، من خلال الاتصال إلكترونياً بمكتب رئيس.

خصائص القوة العاملة في القرن الحادي والعشرين:

ما يمكن أن يتوقعه سوق العمل من القوة العاملة في عصر اقتصاد المعرفة هو بالطبع شيء يختلف بحسب كل شركة أو مجال عمل، ولكن يمكن استنتاج أن سوق العمل يتوقع الخصائص الأساسية التالية في الموظفين:

- 1- القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.
- 2- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وإتقان المهارات اللازمة لذلك.
- 3- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل.
- 4- القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، وإتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية.
- 5- إتقان مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت أنظمة الأتمتة تقوم بها.
- 6- إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية.
- 7- إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية.
- 8- القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين الأفراد أو المؤسسات والهيئات، فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع.
- 9- القدرة على التحرك بسرعة، والتغير بسرعة، والإحساس بضرورة الاستمرار في متابعة التغيرات وتلبية حاجات المستهلكين.

مشكلة التربية (التعليم):

إن النقلة المجتمعية التي ستحدثها تقنية المعلومات، ما هي في جوهرها إلا نقلة تربوية في المقام الأول، فعندما تتوارى أهمية المصادر الطبيعية والمادية تبرز المعرفة كأهم مصادر القوة، وتصبح عملية تنمية الموارد البشرية- التي تنتج المعرفة وتوظفها- هي العامل الحاسم في تحديد مستقبل المجتمع، وهكذا تتداخل التنمية والتربية إلى حد يصل إلى شبه الترادف، وأصبح الاستثمار في مجال التربية هو أكثر الاستثمارات عائداً، بعد أن تبوأ (صناعة البشر) قمة الهرم بصفتها أهم الصناعات في عصر المعلومات⁽¹⁾.

لقد تميز التعليم في العصر الصناعي بالتركيز على وسائل الانتقال، أي أن المتعلم يجب أن يأخذ في حسابه وسيلة الانتقال المادية للمصادر التعليمية الأساسية، ونظراً للتكاليف العالية للانتقال كان التعليم مقيداً بالمنطقة الجغرافية، أي أن الطلاب يحرصون على الالتحاق بمدرسة الحي الذي يعيشون فيه، وبالمقابل فإن التعليم في عصر المعلومات يركز على الاتصالات، فيمكن للمتعلم الوصول إلى مصادر التعلم المنتجة والمنتشرة وطنياً وعالمياً وأصبح الكتاب التقليدي متزامناً مع المقرر الافتراضي، وقاعة الدرس الافتراضية، والمدرسة الافتراضية، كما أن التعليم يعتمد في عصر المعلومات على رأس المال المعلوماتي، كمصادر التعلم بما في ذلك التعلم الذاتي، الذي يتحقق من خلال الإنترنت والطريق السريع للمعلومات والمليديا⁽²⁾.

والسؤال هو: هل تستطيع المؤسسات التربوية القائمة أن تُعد نوعاً من العاملين يستطيع أن ينخرط في الاقتصاد الجديد، وأن يقيم لنفسه مستقبلاً آمناً ونا معنى في القرن الحادي والعشرين؟

(1) نبيل علي (1994): العرب وعصر المعلومات، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ص 381.

(2) بدر، أحمد نور (2000)، تكنولوجيا المعلومات: دراسة تكامل المصادر الإلكترونية وحل المشكلات وتنمية الإبداع، مجلة المكتبات والمعلومات العربية ص 200.

تواجه مؤسسات التعليم العامة تحديات كبيرة من عدة اتجاهات، سببها منافسون جدد، وتقنيات حديثة، واتجاهات جديدة، ويتطلع رجال الأعمال إلى العوائد المالية الكبيرة في سوق التعليم، على سبيل المثال يساوي سوق التعليم في الولايات المتحدة 600 بليون دولار أمريكي (Galbreath, 1999)، وقد تأتي المنافسة أيضاً من شعور أصحاب العمل بعدم قدرة التعليم العام على تلبية متطلبات سوق العمل التي تتطور بشكل سريع، ومن عدم ملائمة البيئة التعليمية المقيدة بحدود الزمان والمكان لحاجات القوة العاملة التي تسعى للتطور المستمر للحفاظ على قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة، هذا كله يفترض صورتين للتعليم في المستقبل: الأولى تتمثل في التعليم المنزلي، والثانية: التعليم في مكان العمل، ويلاحظ في هذا المجال التزايد المستمر في الجاسعات التي تتيح الدراسة المنزلية.

وبغض النظر عن المكان الذي سيتعلم فيه طلاب المستقبل فعلى مؤسسات التعليم التي تقوم بإمداد سوق العمل بالطاقات البشرية، أن تحدد وتقيم بشكل دقيق أنواع المهارات المطلوبة لاستيعاب الاقتصاد الجديد والنجاح فيه، وأن تحدد استخدامات التقنية المعتمدة على الحاسب التي يحتاج الأفراد إلى إتقانها.

فهذه التحديات تتطلب مهنيين مؤهلين تأهيلاً عالياً ليس فقط من زاوية فهم واستيعاب المبادئ التي تحكم العمل المعلوماتي ولكن أيضاً من زاوية استلاك المهارات الفنية المطلوبة لاستغلال كافة إمكانيات التقنية، وهنا يأتي نور التعليم العام والتعليم والتدريب المهني والتعلم المستمر (عبد الهادي، 1999).

الربط بين التقنيات ومهارات المستقبل لإعداد طلاب لعصر اقتصاد المعرفة:

كما أن التقنيات المعتمدة على الحاسب Computer- Based Technologies أنوات في غاية الأهمية لتحسين التعليم، فإنها لا تقل أهمية من حيث كونها موضوعاً يتضمن الكثير من الخبرات والمهارات التي ينبغي أن يتسلها الطلاب، فكما أنهم يحتاجون هذه التقنيات ليتعلموا من خلالها، فإنهم يحتاجون أيضاً أن يتعلموا كيف

يستخدموا هذه التقنيات ويتعاملوا معها ليستطيعوا البقاء في عالم اقتصاد المعرفة على المستويين الشخصي والسهمي، ويحتاج الطلاب إلى أن يحسنوا التعامل مع التقنية بأريحية في حياتهم اليومية، بغض النظر عن المهنة التي يختارونها ولكن ما هو المنحى الذي يمكن أن تأخذ به مدارسنا لتحقيق هذا الرابط؟

في البداية لا بد من التأكيد على أن استخدام التقنيات الحديثة في التعليم حاجة أساسية لا يمكن تجاهلها، ويجب ألا نتوقف كثيراً عند الجدول التقليدي حول ما إذا كانت التقنيات المعتمدة على الحاسب تعلم أم لا، ففي عالم بهذا المستوى من التعميق التقني، تعد التقنية أساسية للبقاء في العمل، ولا تقل عن ذلك أهمية في البيت، وإنما تصنع خيراً بطلابنا إذا تركناهم يتعاملون مع التقنية في سنوات تعليمهم الرسمية ويستخدمونها، فهم في حاجة لتعلم التقنيات الحديثة المختلفة واستخدامها (Galbreath, 1999)، ويذهب (Kearsley, G., 1998) إلى أن انشغال المهتمين بتقنيات التعليم بدراسة تأثير التقنيات على تحسين التعلم، (ونائجها التي لا تدعم في الغالب وجود تأثير على تحسين التعلم)، قد صرفنا بدرجة كبيرة عن التعليم الفعال، ويضيف أنه من المرغوب فيه أن يتعلم الناس استخدام الحاسبات كأدوات، ولكن الأهم هو أن يتعلم الناس كيف يفكرون وكيف يحلون المشكلات ويتخذون القرارات باستخدام تلك الأدوات.

في عام 1996 أجرت الجمعية الأمريكية لمديري المدارس دراسة لاستطلاع مستقبل التربية وكان ملخص هذه النتائج (Molebash, 1999):

- يحتاج الطلاب لأن يتزودوا بمهارات الوصول لسدى واسع من المعلومات المتوفرة من خلال التقنية المتقدمة، وأن يكونوا قادرين على معالجة هذه المعلومات.
- يجب أن يعلم الطلاب كيف يستخدمون الحاسبات وأن يكونوا على ألفة بالأنواع المختلفة من التقنية.

- يجب أن تدمج المدرسة تقنيات السوق، وأن تتأكد من أن التقنيات التي تظهر حديثاً مدمجة في برنامج المدرسة.

وتقنية عصر المعلومات تشمل مدى واسعاً ومعقداً من التقنية خصوصاً تلك المتصلة (باليبرتكست) والوسائط المتعددة الرقمية التفاعلية، وهذه وتلك لها أهميتها بالنسبة لتطور العملية التعليمية والتعلم والإبداع وحل المشكلات، وليس مجرد اعتبارها أدوات مكملة للعملية التعليمية (أحمد بدر، 2000).

لقد أصبحت التقنية لغة عصر المعرفة، وهي تستلزم تعلم مهارات العمل في فريق ومهارات العمل التعاوني، حتى يكون الفرد قادراً على أداء عمله في عصر ينتشر فيه الموظفون في أنحاء العالم، كما تتطلب أيضاً اكتساب القدرة على التعلم، والتعامل مع العديد من التقنيات المعتمدة على الحاسب واستخدامها، وكذلك القدرة على العمل في بيئات متباينة، حقيقية وافتراضية، والقدرة على نقل المهارات والمعرفة إلى العديد من المناطق والمواقع المعنية.

كما يجب أن تركز البيئة التعليمية على تعليم مهارات وأساليب التعامل والنجاح في بيئات غير معروفة وغير مستقرة وغير متنبئ بها، فليس في عصر المعرفة شيء مستقر وثابت، وخصوصاً في مجال الأعمال، ويجب أن يتعلم الطلاب مهارات توظيف المستجدات في حل المشكلات الجديدة، وإذا كان متوقفاً من الطلاب أن يعملوا في فريق، فإننا نحتاج تركيزاً أكبر على مشاريع الفرق والمجموعات، وعلى المنحى ثنائي الاتجاهات في التعليم، من المعلم إلى الطالب ومن الطالب إلى المعلم ومن الطالب إلى الطالب، حيث أن هذا هو التعلم الذي سيسود في القرن الحادي والعشرين، وأخيراً فإن اتجاهات ومناحي جديدة في البيئة التعليمية سوف تقرر المهارات اللازمة للعامل في عصر المعرفة.

ويعطي عالم الأعمال اليوم اهتماماً كبيراً لرأس المال الفكري (القدرات غير المحسوسة لدى الموظفين من مثل المهارات، والمعرفة، والخبرة، وهي مكونات أساسية

إدارة الموارد البشرية

للنجاح في اقتصاد المعرفة)، حيث إن المنتجات المادية أصبحت أقل أهمية من حيث المزايا التنافسية، وأصبحت المعرفة الفردية والموسمية عند الموظفين أساسية للبقاء، وهذا هو سبب الارتفاع الكبير في اقتصاد الخدمات، ولكن القضية هي كيف يوتى برأس المال الفكري وكيف ينظم ويقاس؟ إن هذا الموضوع يعد تحدياً رئيساً للأعمال الناجحة في القرن الحادي والعشرين، ويحتاج الطلاب إلى تعلم كيف يعالجون هذا الموضوع.

الفصل العشرون

الانفجار المعرفي وخيار الموارد البشرية

تتسارع منتجات المعرفة يومياً، بل ويتحدث البعض علناً عن الغرق فيما يمكن تسميته (بالانفجار المعرفي وتطبيقاته)، فنحن نعيش في خصوصية حضارية وعلمية لم تشهد البشرية لها مثيلاً، ولكن ومع كل هذا التسارع الهائل في سرعة انتشار ثورة المعلومات عبر العالم، تبقى الأولوية لخيار الموارد البشرية وهي ثروة غير قابلة للنضوب، على خلاف النفط والمعادن والمعدن من السلع المنتجة، بل هي الثروة المتجددة دائماً، فالإنسان هو الذي يبني الثروة والقيمة والحضارة إن أحسن استثمار وتوجيه فكره وقدراته البشرية، وهو الذي ينبغي له أن يتمتع بهذه المعرفة باعتبارها ثروة إنسانية تهم البشرية كلها، كما له أن يوظفها في المجال الذي يمكنه من الإطلاع على القرارات وصنعها وتحسينها لصالحه، ولزيادة الرفاهية البشرية والتقدم المعرفي أكثر فأكثر.

إن زيادة مدارك وقدرات الموارد البشرية تحسّن بالتأكيد من دور الفرد في مجتمعه، وتحسن حياته، ونمط عمله، والتعامل مع المحيط الذي يعمل فيه، وتنعكس إيجاباً على التنمية البشرية، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي والتكوين الاقتصادي، ومن هنا تأتي (أهمية الاستثمار في العنصر البشري بشكل متكامل وشامل، ودعمه بصناعة تدريبية وتعليمية واسعة وديناميكية ومواكبة لأحدث العلوم والأساليب، معتمدة في مسارها في هذا الاتجاه على مفهوم التعليم والتدريب، وعلى الصقل المستمر بأساليب ومنهجيات تعليمية دائمة التحديث)⁽¹⁾.

(1) هاني شحادة الخوري، عرض كتاب (فن إدارة الموارد البشرية) تأليف الفرنسي مانفرد مالك، ترجمة د. محمد مرعي مرعي، في صحيفة (البعث) ملف الاثنين، 26/4/1999 ص 10 .

لقد بدأ التطور التقني بقيادة التحولات المتلاحقة في حياتنا العاسمة، وفيما كانت التكنولوجيا في السابق ترتكز على بناء سكك الحديد والمنتجات الكهربائية، أو على الكيمياء، ومكنت التطور التقني المتتالي فيما بعد من إزاحة سيطرة الزراعة على الاقتصاد⁽¹⁾، فإن قيادة التطور التكنولوجي الراهن تتبدى من خلال التطور المتلاحق في تقنيات المعلوماتية، وتغير الأشكال البيروقراطية المعتادة بشكل جذري، وهي الأشكال التي ظلت سائدة خلال حقبة طويلة من القرن العشرين الذي انقضى، وبدأت ظاهرة العمل الذي يقوم على الأتمتة شبه الكاملة تدخل تدريجياً منذ أكثر من عقد كامل بشكل لم يسبق له مثيل في عمليات الإنتاج، وهي ظاهرة تستبعد جزءاً من عمل الآلات التي تدار بالعمل الإنساني، ليحل مكانها الإنسان الآلي (روبوت)، الذي أصبح يؤدي جزءاً مهماً من العمل غير الإنساني بنفسه، كما يتاح بواسطة التقنيات الكومبيوترية ذات النهايات الاتصالية وعبر الشبكات العالمية للاتصالات شكلاً جديداً من العمل المعروف بالعمل عن بعد، حيث يتم من خلاله تبادل الاستشارات المعرفية وتقديم الكثير من الخدمات المختلفة مدفوعة الأجر.

ويبدو أن تقنية المعلوماتية والاتصالات هي التي ستتحكم بالتدرج في المستقبل لتحل مكان تقنيات الماضي التي عفا عنها الزمن، وتذكر مقالة نشرت في عام (1999) في إحدى المجلات العالمية المرموقة⁽²⁾ (Der Spiegel) يتساءل فيها كاتبها فيما إذا كان القرن الحالي سيقود إلى نهاية الطبقة العاسمة (البروليتاريا) بسفوها التقليدي الذي نعرفه، ويستند كاتب المقال إلى جملة معطيات تدلل على التغير المتوقع، فاعتماداً على تنبؤات المجلة، فإن المنظومة التقليدية لشكل العمل الذي نعرفه رهنأ ستتغير جذرياً، ويشير الكاتب إلى ظاهرة التغير الحاصل على نمط العمل التقليدي ويتساءل فيما إذا

(1) في بداية القرن العشرين فُتحت نسبة الذين يعملون في الزراعة بالولايات المتحدة الأمريكية، بحوالي 30% من قوة العمل، أما اليوم، فيعمل بالزراعة 2.5% فقط، وهم ينتجون أكثر من الثلاثين بالمائة بعدة أضعاف أي أن المزارع الذي كان ينتج من قبل ليطعم أربعة أشخاص، أصبح الآن ينتج ل 78 شخصاً حسب معطيات عام 1998.

(2) Der Spiegel, Heft: 52 von, 27.12.99, S: 116

كان نمط العمل الذي تعودنا عليه، يقترب من نهايته، وهو يعني: ذلك النمط من العمل الذي نعرفه من القرن الماضي والذي يحمل صفة اجتماعية حيث يسضي فيها العمال زمناً محدداً مع بعضهم البعض في المكاتب وصالات الإنتاج (ثمانية ساعات كاملة أو أقل). كما يتنبأ معد المقال (بناء على ما استجد على ساحة العمل)، بنهاية مقولات ترتبط بذلك النمط من العمل التقليدي، مثل فكرة الأجر الشهري والتنظيمات النقابية وفكرة العامل السعي للأسرة الخ... وحلول أنماط أخرى من العمل مكانها مثل: التوظيف في العمل المقلص (mini job)، أو العمل عن بعد أو العمل لنصف يوم ونصف أجر، أو الاعتماد على العمال الذين تتم استعارتهم فيما بين الشركات، وأنماط أخرى عديدة من العمل المستقل.

إن التطور يعجل في توالي الابتكارات التكنولوجية، وفي عمليات الترشيد على نحو غير معقول، وقد كان من نتيجة ذلك، أن الإنتاجية تنمو بوتائر أسرع من وتائر نمو الناتج الوطني الإجمالي، وقد خلخل هذا الحال، التوازن بين الرأسمال والعمل، وأدى إلى تراجع فرص العمل، وأصبح التقدم في التقانات يؤدي إلى عكس ما هو متوخى منه.

وهناك سيل من الدراسات والمقالات والكتب التي بدأت بتسليط الأضواء على التغييرات التي أخذت تطرأ على هيكل العمل في العالم، وجميع الأقلام التي تتناول هذا الموضوع تقدم أسئلة حية عما سيكون عليه نمط العمل في المستقبل، فشركة فورد الأمريكية للسيارات، وهي ثاني أكبر شركة في العالم في هذه الصناعة، يتجمع لديها في مدينة ديربورن (Dearborn) في ولاية ميتشيجان، عدد هائل من أفضل المهندسين الذين يجلسون وراء شاشات الكومبيوتر من أجل ابتكار أفضل التصميمات لهياكل عربات المستقبل، هذه الشاشات مربوطة بخمسة مراكز موزعة في قارات العالم بين ألمانيا واليابان والبرازيل وغيرها، متصلة كلها في مركز واحد، مصمم على شكل أستوديو مختص بتصميم السيارات في المدينة المذكورة، حيث يتبادلون الحديث مع بعضهم البعض وكأنهم يجلسون في صالة واحدة، فيدخل أحدهم من مدينة أمريكية تعديلاً هنا وآخر من اليابان يدخل تعديلاً هناك، أو قد يقول أحدهم من البرازيل أن هناك اقتراحاً أفضل الخ.. إلى أن يخرج التصميم الأخير للسيارة بسا يروق للزبائن.

وبعد أن كان الوضع قبل عام 1995 بطيئاً ومعقداً، أصبح الوضع يسمح مع استخدام التقنية الحديثة للمعلومات، لأن تتكامل فروع الشركة العالمية في كافة الأمور المتعلقة بالتطوير والمشتريات والتسويق، من خلال إنتاج (السيارة المعولمة)، التي شاركت في تصميمها مجموعات موزعة حول الكرة الأرضية، أما النتيجة فكانت تحقيق الشركة لربح يقدر بعدة مليارات من الدولارات، وفقدان عدة آلاف من الإدايين والمهندسين والباعة لوظائفهم، فالمصممون لدى شركة فورد الذين احتاجوا إلى شهرين وعشرين حلقة دولية حتى أمكنهم تصميم سيارتهم من طراز مونديو (MONDEO)، فإنهم لم يحتاجوا لأكثر من خمسة عشر يوماً وثلاثة اجتماعات تداول فقط لإنتاج طراز الشركة من نوع تورو (TAURU)، وقد تحقق هذا كله بفضل استخدام أحدث التقنيات في شبكة الربط الشمولية عبر القارات⁽¹⁾، وهو يعبر إلى حد بعيد عن أحد نماذج العمل الجديدة المعروفة بالعمل عن بعد، والأخذ بالتوسع في أيامنا هذه.

والواقع يؤكد حدوث ثورة حقيقية في عالم العمل في السنوات الأخيرة، وهي ليست سوى مقدمة لما سيحصل فيما بعد، وأضحى الأعمال التي كان يرى فيها المرء مهنة المستقبل وسيستمر فيها العمر كله، ليست إلا فرصة مؤقتة، ولم تعد مقولة مثلنا الشعبي "مهنة في اليد أسانة من الفقر" حكمة معصومة من الشك، فأفضل المهنة، يمكن أن تتحول بين ليلة وأخرى إلى لا شيء.

ففي ألمانيا تتهدد التقنيات الجديدة تسريح نصف مليون مستخدم في قطاع المصارف والتأمين بعد إدخال وسائل السحب الآلي، أو تسكين المودع في المصرف على مدار الساعة وبواسطة الهاتف، أو من حاسبه الشخصي، بإنجاز كل ما يحتاج إليه من خدمات مصرفية، لا بل بوسعه أيضاً أن يطلب منها إرسال المبلغ الذي يحتاجه نقداً إلى المنزل، وأصبح الكثير من المصارف الألمانية يعمل الآن كمصارف 24 ساعة بواسطة وسائل الاتصال الإلكترونية، وهذا كله سيعني أن الكثيرين سيفقدون وظائفهم إذ

(1) انظر كتاب المؤلفين الألمانين: هانس بيتر مارتين، وهارالد شومان، بعنوان "فخ المولمة" بترجمته العربية من قبل د. عنان عباس علي، في سلسلة عالم المعرفة، الرقم 238، صادر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أكتوبر (تشرين الأول) 1998 ص 181 وما بعدها، حيث قُدمت أمثلة عديدة بهذا الصدد.

لم تعد الحاجة تستدعي سوى إلى القليل منهم، وسيتحول عدد كبير منهم إلى جيوش العاطلين، الذين سيكونون على استعداد لقبول استغلالهم من أجل أن يحصلوا على العمل الذي يحتاجونه لإعالة أسرهم.

ومنذ عام 1995 تنازل عمال مصرف (DIREKT BANK) عن عقد العمل الجماعي القاضي بأن تكون أجرة ساعة العمل الواحدة من 23 إلى 30 ماركاً ألمانياً، وقبلوا الآن بـ 16 ماركاً ألمانياً فقط للساعة، بل وقضت شروط العمل الجديدة على العمال أن يكونوا مستعدين للعمل على مدار الساعة حتى في عطلة نهاية الأسبوع دون مكافأة إضافية، كما أن الاندماجات الاقتصادية بين الشركات والمؤسسات المالية الكبرى، أخذت تشكل بنورها فرصة جديدة للهجوم على مصالح قوى العمل، فقد أعلنت وسائل الإعلام الألمانية بتاريخ 2000/3/9 ما سمته أهم حدث اقتصادي في بداية القرن الحالي على صعيد القارة الأوروبية، وهم يقصدون اندماج أهم مصرفين كبيرين في ألمانيا، (دويتشه بنك ودرسدنر بنك DEUTSCHE BANK + DRESDNER BANK)، وللحال أعلن المعلقون، بأنه من المقدر شطب 16 ألف وظيفة عند إكمال عملية الاندماج، أي أن كل تاسع وظيفة سيتم شطبها بعد أن يتم إغلاق 800 فرع من أصل 2500 يملكانها، ويخططون مستقبلاً لإلغاء 200 ألف وظيفة من أصل 700 ألف وظيفة تقع تحت سلطة المصرفين على المدى الأطول⁽¹⁾.

(1) مجلة دير شبيغل الألمانية (Der Spiegel.Nr.11,13.3.2000,S.117) تاريخ 2000/3/13 وقد وصفت المجلة هذا الاندماج بأنه سيكون عملاقاً مالياً على المستوى الأوروبي برأس مال قدره 2.4 بليون مارك ألماني، وأن المصرف الجديد سيحمل اسم (دويتشه بنك) ولكنه سيحتفظ بلون وشعار (درسدنر بنك) الذي سيختل عن اسمه لقاء ذلك بحسب الاتفاق، والتوفير الذي سيحققانه معاً سيكون أولاً عبر إلغاء فروع الفروع، وثانياً عن طريق تفعيل طريقة الـ(Onlinebanking) الذي يمكن الزبائن من إدارة حساباتهم إما بالهاتف أو بواسطة الكمبيوتر الشخصي على مدى 24 ساعة يومياً، وهذا يعطي بنوره نموذجاً آخر لما سيكون عليه المستقبل غير البعيد الذي يتوجب الاستعداد له.

الدراسات التي نشرت في السنوات الخمس الأخيرة حول التبدلات الطارئة على هيكل العمل تتحدث عن تغير نوعي في أنماط العمل مثل:

- تبدل في العمل التقليدي وبروز ظاهرة العمل عن بعد.
- توجه الشركات لنظام (نصف يوم عمل) للمستخدمين في المكاتب مقابل نصف أجر بغية إنجاز قدر من العمل يقارب ما كان ينجز في يوم العمل الكامل (يلاحظ هنا التوجه الجديد لشكل إضافي آخر من الاستغلال بقصد توفير نصف الأجر غير المدفوع، إضافة إلى استغلال قوة العمل الموجودة أصلاً في عملية العمل).
- ابتداء شكل العمل المتقطع (أي التشغيل لفترة زمنية محددة، ثم تسريح العمال لفترة لاحقة، يتم بعدها إعادة التشغيل من جديد (يتم غالباً من عداد العمال المسرحين)⁽¹⁾.

ولعل أهم إنجاز ابتدعته تقانة المعلومات هو النمط الذي أشرنا له من قبل والمعروف بـ (العمل عن بعد)، ويتصف هذا النمط الجديد بما يلي:

- 1- البعد الجغرافي بين مكان العمل والإدارة المركزية للشركة.
- 2- عدم وجود دوام محدد للعمل.
- 3- استخدام الكمبيوتر والهاتف والفاكس وسعدات المعلوماتية الأخرى (شبكة الإنترنت.. الخ).
- 4- يمكن أن يكون العامل عن بعد موظفاً أو متعاقداً حراً.
- 5- يمكن أن يكون العامل عن بعد (Teleworker) في نفس بلد الشركة ويسمى في هذه الحالة عامل عن بعد وطني، أو قد يكون في بلد آخر، ويسمى عامل عن بعد دولي وهي بالفرنسية (Teletravail National)، و Teletravail

(1) يرسم أصحاب الأعمال لتحقيق غرضين في وقت واحد في هذه الحالة: الأول هو أنهم يعدون لتسريح عمالهم بغية التهرب من تحملهم للتزامات المتعلقة بدفع الرواتب، ومن المسؤوليات الاجتماعية الأخرى، والغرض الثاني إعادة التشغيل من جديد بغية تلقي الدعم الحكومي الذي يشجع أرباب العمل على استئصال العمالة.

(International)، ونموذجهم بعض المهندسين الهنود أو الباكستانيين أو مهندسين من أمريكا اللاتينية ممن كانوا يرسمون خرائط معمارية ويرسلونها إلى شركات المباني في الولايات المتحدة، ويقومون بتوصيل ناتج عملهم من خلال شبكة الإنترنت والـ (E-Mail) بما يعرف (Online Designer)، وقد درج المتعاملون بهذا النمط من العمل على تأسيس ما يمكن تسميته بـ (الشركات الشخصية للأفراد) التي يعملون بها أحياناً بمفردهم، وهم يمارسون عبر هذا النمط الجديد، مهناً لم تكن معروفة من قبل تمتد بالأساس على المعرفة العلمية المتفوقة لهؤلاء الأفراد من أجل إنجاز أغراض محددة: مثل مطوري (السوفت وير Software)، أو في إعداد برامج أو اقتراح حلول إنتاجية.. الخ، وسيكون الشعار الذي سيسود في القرن الراهن هو (اعمل مع من تريد وأين تريد وعندما تريد).

إن هذا النمط من العمل وأمثاله من السهولة المستجدة يعطي جملة من الانطباعات، أهمها:

- 1- أنه بالرغم من أن العمل عن بعد ما زال في بدايات انتشاره في البلدان الصناعية إلا أن ذلك يمثل عملية مستمرة ومتواصلة، بما يحمله من جوانب إيجابية، وما يمكن أن ينتج عنه من مضاعفات.
فهو من جهة يسمح بحل مشاكل اجتماعية عديدة مثل:
 - إتاحة فرصة عمل للزوجات وهن في منازلهن.
 - إتاحة العمل للمرضى ونوي الماهات وهم في بيوتهم.
 - التخفيف من تلوث البيئة عن طريق عدم استخدام العاملين لوسائل المواصلات يومياً.
 - المحافظة على التوازن الديموغرافي كمنع تفريغ الريف من أبنائه وتخفيف الضغط البشري عن العاصمة.
- 2- ولكن له جوانب أخرى قد يكون من المبكر اعتبارها سلبية، ولكنها ستثير في كل الأحوال جملة من المشاكل التي تقتضي الحل مثل:

- بعد الموظف عن زملائه.
- العزلة التي يعيشها العامل عن بعد، والتي ستحرسه من الروابط الاجتماعية إذ أن جانباً من هوية العامل تتبلور اجتماعياً في العمل الذي يعتبر في هذه الحالة من أهم عوامل الاندماج وتبادل مشاعر التضامن.
- لا يمكن اعتبار العمل عن بعد عنصراً مولداً للوظائف بشكل مباشر، إنما يمكنه أن يفعل ذلك عندما يتحقق شرط القبول به من الأطراف المعنية بذلك (أي العامل ورب العمل)، رب العمل يتوخى أن ينفذ العمل الذي يرغبه وفق الشكل المثمن الذي يتوقعه من جهة، وبأن العمل سيقدم له ربحية ملائمة، كما ينبغي أن يكون العامل وفق هذا النمط، حائزاً على ثقة الإدارة أيضاً لأنه سيعمل دون رقابة مباشرة⁽¹⁾.

تكنولوجيا الأسس وتكنولوجيا اليوم وظاهرة العولمة:

لقد زاد الاعتماد عن الصيغة النظرية للمنافسة والتي كانت سائدة حتى أواسط القرن التاسع عشر، بظهور الاحتكارات الكبيرة، وفي أواسط الثلاثينات من القرن

(1) انظر د. شادية العارف قارووط، صحيفة السفير، لبنان، بيروت، 14/4/1998 ص 19، وقد أوردت الكاتبة في مقالها جملة من الإحصاءات الهامة حول تطور هذا النمط في عدد كبير من الشركات الأمريكية المعروفة مثل (إي.بي.إم) التي توظف 20% من أصل عمالها في الولايات المتحدة وعددهم 104 آلاف و(نوبون) التي توظف 10% وفق هذا النمط من أصل 60 ألف عامل و(ديجيتال) التي توظف 10% من أصل عمالها البالغين 65 ألفاً، بل وحتى الإدارة الفيدرالية الأمريكية نفسها بدأت العمل بهذا النمط ولديها الآن ثلاثة آلاف من أصل مليوني موظف، ولهذا النمط امتداد إلى أوروبا حيث قدر من يعمل به في فرنسا بين 200-300 ألف عامل، أما في ألمانيا فهناك عدم اتفاق بين الحكومة والنقابات، وهم ينتظرون دراسة من الاتحاد الأوروبي (وإن كانت الصحافة الألمانية توحى بأنه معروف لديها ومنتشر أيضاً ص.ع)، وفي بريطانيا لا يوجد إحصاء محدد، ولكن الصحافة تنشر إعلانات للعمل بهذا النظام، وفي اليابان ما زالت الثقافة هناك رافضة له وهم يفضلون العمل معاً تحت سقف واحد.

العشرين كان واضحاً أن السائد في الأسواق هو المنافسة الاحتكارية، معتمدة على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا بغض النظر عما إذا كان السوق سيحقق العمالة الكاملة أم لا، وقد دق كينز ناقوس الخطر في حينه عندما أثبت عجز السوق عن تحقيق العمالة الكاملة وأكد على تأثير ذلك على ظهور الركود الاقتصادي الكبير، في الثلاثينات من القرن الماضي، ودعا لتدخل الدولة بشروعات تشغيل كبيرة ليزيد الطلب الكلي الفعال. إلا أن الشركات متعددة الجنسيات (أو متعددة الجنسية) تناست أحداث ثلاثينيات القرن الماضي، فهي لا تكف الآن عن تسجيل السوق والتدني بدور الدولة القومية بالرغم من تنبيه الكثيرين من رجال السياسة والاقتصاد بعقم الأساس النظري والأضرار الاجتماعية التي يمكن أن يتسبب بها هذا التوجه⁽¹⁾، كما أن خلق بيئة دولية مضطربة تستفحل فيها قوى العولمة بشكل كاسح يكاد ينمر (النولة ويحل محلها الشركات متعددة الجنسية، بحيث أصبحت مسألة مكافحة البطالة أو التخفيف منها، إلى جانب التطور في التقنية، مسألة عزيزة المنال)⁽²⁾، إلى أن جاءت مجريات حركة مقاومة الشوارع في سيائل لتوجه صحوة لهذا المنحى، وإن كنا لا نعلم إلى متى، لذلك نقول منذ البداية بضرورة عدم إغفال العلاقة بين منجزات عصر العولمة والمعلوماتية واصطدامها مع قوة العمل.

وقد كان لتقنية المعلومات تأثير واضح على انطلاقة العولمة وترسيخ نجاحاتها، التي تحققت لها حتى الآن، وذلك لتوفر عاملين تضافرا معاً على تحقيق ذلك النجاح: الأول: هو التطور التكنولوجي فائق التقدم (هاي تكنولوجي) الذي تحقق حتى الآن. والثاني: هو مجموع السياسات والقرارات التي تعمل الدول الصناعية المتقدمة وحكوماتها على فرضهما على العالم مثل سياسة الخصخصة، وقرارات إلغاء الدعم وقرارات فتح الأسواق⁽³⁾.

- (1) إسماعيل صبري عبد الله (بؤس الاقتصاد) في مجلة (الرباط)، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد 30، شهر يناير (كانون الثاني) لعام 2000.
- (2) انظر د. رمزي زكي، كتاب (الاقتصاد السياسي للبطالة)، سلسلة عالم المعرفة، الرقم 226، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أكتوبر (تشرين الأول) 1997، ص 487.
- (3) انظر أيضاً د. إبراهيم العيسوي، في مجلة (الرباط)، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية عدد يناير/ كانون الثاني لعام 2000.

والمشكلة أن سجيء العولمة، أي تعاظم حرية حركة رؤوس الأموال والسلع دون عوائق، وتعاظم سطوة الشركات متعددة الجنسية، وإخضاع مصالح الدول والمواطنين لمصلحة التنافس العالمي والأسواق المالية الدولية، جاءت لتزيد الأمور خطورة، فقد كانت انعكاساتها سلبية في مواضع عديدة أهمها:

- 1- إن العولمة قضت على إمكانية السيطرة على الأسواق المحلية، التي تشكل إحدى الدعائم الرئيسية للدولة كمؤسسة.
- 2- إن العولمة أبطلت إلى حد بعيد، من فاعلية أي سياسات وطنية يمكن أن تتخذها الدول لرعاية مصالحها المحلية، ومن بينها قدرتها على التشغيل ومكافحة البطالة.
- 3- نجم عن استخدام التكنولوجيا الجديدة المتقدمة، المرتكزة على كثافة المعلومات، إلى حد بعيد، لأن تصبح المنخرات تزيد كثيراً على الاستثمارات الفعلية على صعيد العالم كله، وبدلاً من إعادة توظيفها كما كان يحدث في السابق، في إيجاد مشاريع جديدة لتشغيل من أخرجتهم التقنيات الحديثة من وظائفهم، اتجهت فوائض المنخرات العالمية إلى عمليات المضاربة المحسومة التي تحدث الآن في أسواق الصرف الأجنبي والأسواق النقدية والمالية، وتفاقم ذلك على النحو الذي جعل هذه الأسواق أشبه بنوادي القمار التي أصبحت فيها تحركات الأسعار هبوطاً وصعوداً، تهز شركات علاقة، بل وتهز دول وسناطق جغرافية بكاملها⁽¹⁾.

لقد امتطت الشركات متعددة الجنسية حصان المعلوماتية واندفعت بواسطتها إلى ما أطلق عليه عولمة الاقتصاد، وبدأ المثلث العالمي منظمة التجارة العالمية، صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، يمطروننا صباح مساء بمئات الاجتماعات والندوات والمؤتمرات، بعيداً عن الكاميرات وأسامها بدعوة ملحة مفادها أن العولمة حتمية، وتحرير التجارة قدر لا فكاك منه، وأن الكل يجب أن يبيع مصانعه وشركاته

(1) د. رمزي زكي: كتاب (الاقتصاد السياسي للبطالة)، سلسلة عالم المعرفة، الرقم 226، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أكتوبر (تشرين الأول) 1997، ص

وبنوكه⁽¹⁾، وتتم الدعوة لذلك دون أي اعتبار لقوى العمل الذين وضعتهم العولمة الاقتصادية على قارعة الطريق.

والحقيقة أن العولمة وبضمنها المعلوماتية فيها فائزون طبعاً، وهم حتى الآن أصحاب الصوت العالي، لأنهم يمثلون 300 شركة متعددة الجنسية عابرة للقارات، ثلاثاً أمريكية، وفيها خاسرون أيضاً، فالعولمة بشكلها المتوحش المطروح أخيراً، خلفت ضحايا هم حتى الآن أربع أخماس كل البشر على كوكبنا⁽²⁾.

وبالرغم من أن تقنيات المعلوماتية كانت حصاناً للعولمة، وأظهرت في كثير من الأحوال وجهاً معادياً لمصالح قوى العمل، إلا أن المعلوماتية من جانب آخر كان لها وجهاً طيباً، إذ من بين المفارقات العديدة التي رافقت الأحداث التي قامت بها الجماعات المحتجة في سياتل، أن تلك الجماعات كانت قد توصلت إلى ترتيب تجمعاتها وترتيب برنامجها الاحتجاجي بواسطة الإنترنت، ويمكن الافتراض بالتالي أن هذه الشبكة يمكن أن تكون منبراً لتوصيل قضايا الجماعات والأفراد غير المقتدرين على توصيل ما يريدون توصيله بالوسائل التقليدية، وهذا مجال متاح بنفس القدر للجماعات والأفراد وحتى الحكومات والدول في بلدان العالم الثالث.

العمالة وتطور التقانة بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن:

من حيث المبدأ كان ينبغي بالأصل أن يصبح تطور التقنيات وتطبيقاتها في العملية الإنتاجية موظف لصالح الإنسان العامل والتخفيف عنه جسدياً وزيادة رفاهيته من خلال زيادة إنتاجية عمله، هذا إذا تم ذلك في شروط اجتماعية كالتى كانت تمدنا الاشتراكية بها في برامجها، أخذاً بعين الاعتبار مقولة أن الإنسان هو أئمن رأسمال في الوجود، وأن هدف أي تطور تقني هو التخفيف من العبء الجسماني ومن عبء وقت العمل وطوله، أما محصلة التقدم في زمن اقتصاد السوق، وغياب دولة الحماية الاجتماعية فقد انتهت لصالح الشركات الكبرى.

(1) محمد عوض، نائب رئيس تحرير "أخبار اليوم" القاهرية، نقلاً عن السفير، بيروت، تاريخ 1999/12/27 ص 7.

(2) محمد عوض، مرجع سابق.

والمفارقة الأخرى أن الأسية التي كانت شعر الحركة العمالية في مواجهة الرأسمالية، أصبحت الآن شعار الطرف الآخر، ففي الوقت الذي تقلص فيه نفوذ الطبقة العاملة ضمن حدودها الوطنية، فإن الرأسمالية تنظم نفسها على المستوى الدولي من خلال الشركات متعددة الجنسية، وازدادت عملية التضيق على حرية العمل أكثر فأكثر بقصد الاستغلال الأعظم عن طريق المراقبة التفاضلية عبر (شبكة المراقبة المغلقة) وابتداع بعض الشركات للبطاقة المشفرة التي على العامل حملها عبر الأبواب الإلكترونية، بغية تسجيل كافة المعلومات المتعلقة بتحديد حركة العامل في موقع العمل على مدار الساعة، ليتم تكليفه لاحقاً بالعمل الضائع في الأماكن التي قضاها خارج موقعه، ولينتهي الأمر لمراقبة الناس في الشوارع والأماكن العامة عبر الشبكات التفاضلية، كما اثبتت من ذلك إحدى محطات التلفزة الألمانية في معرض شكواها من افتقاد الأفراد لحياتهم وحياتهم الخاصة.

ولكن العنصر الأهم في هذا السياق هو التعارض بين هدف تحقيق العمالة الكاملة، وبين الأهداف الاقتصادية الناجمة عن استخدام تقانة المعلومات فائقة التقدم (هاي تكنولوجي) واختفاء فرص العمل لأولئك الذين حصلوا على تأهيل متواضع واختفاء شكل العمل التقليدي الذي عرفناه في القرن الماضي وبرز ظاهرة العمل الإلكتروني ومزاحمة (الروبوت) على مراكز العمل.

بين نمط العمل التقليدي ونمط العمل المعاصر:

إلا أن قوى العمل لا تنظر إلى كافة أنواع المكتشفات التكنولوجية بعين الحذر، والواقع أن هذه النظرة المشككة مرهونة بسوقف التوجه الاقتصادي السائد في مركز اتخاذ القرارات، ولا يسكن توقع سوقف يشوبه الحذر تجاه المكتشفات التقنية الجديدة إذا كان غرضها المحافظة على فرص العمل وتسهيل شروط الأداء والتخفيف عن عبء العمل من حيث الجهد والزمن اللازم لإنجاز السلع ضمن عملية الإنتاج، أو لإنجاز الخدمات في القطاعات المعنية بذلك.

وتميز قوى العمل في العادة بين نوعين من التطور التقني: إذ هناك أولاً نوع من تطور التقنية الذي يخلق منتجات جديدة واحتياجات جديدة ويعتبر مصدراً مهماً للتطور الاقتصادي ويسمح بإيجاد أعمال وسن جديدة ترتبط بهذا المنجز، مثل اختراع القطار والسيارة والجرار والهاتف والتلفزيون والطائرة وبعض التجهيزات الإنتاجية التي تخلق فرص عمل جديدة، وهناك ثانياً نوع آخر من تطور التقنية الذي يدخل أشكالاً من الأتمتة الجديدة التي تحل مكان العامل، وتكمن أصحاب رأس المال من تخفيض كلفة السلع الموجودة في السوق عن طريق تخفيض ساعات العمل الضروري لإنتاجها، وتعمل بالتالي على إخراج قوى العمل وإحلال التقنيات الجديدة مكانها، بأداء أفضل وبكلفة أقل.

النوع الثاني من التطور التقني، هو ما كان يعتبر مصدر قلق لليد العاملة لأنها كانت ترى فيه تهديداً لعمليها. وتحطيم العمال لآلات النسيج وتكسيروها مع بداية الثورة الصناعية معروفة⁽¹⁾ وإن لم يدركوا حينها أن تلك الآلات ليست سوى الموجة الأولى وأنه سيتبعها العديد من الموجات اللاحقة فيما بعد، وأن تأثيرات الأتمتة السلبية والإيجابية لم تظهر إلا في أواخر القرن العشرين وما بعده، وكما كان عمال الحرير في الماضي يخشون آلة الحياكة، كذلك يوجد اليوم العديد من يخشون العولمة وعصر المعلومات. ومع انتشار الثورة الإلكترونية وتطبيقاتها في مجال الأتمتة التي أدت إلى إحلال الرجل الآلي مكان الإنسان في المصانع، بدأت التساؤلات تعكس الخوف المجهول لدى العمال، فيما إذا كانت هذه التقنيات ستؤدي إلى تدمير العمل أم أنها ستؤدي على نقيض هذا الخوف، أي إلى فتح المجال لأشكال وأنماط جديدة من العمل فحسب؟

(1) د. شادية الماروف فارووط مرجع سبق ذكره (مثلاً في مدينة ليون الفرنسية قام عمال الحرير منذ مائتي عام برمي أول آلة حياكة في الماء خوفاً من أن تلغي أعمالهم وتأخذ مكانهم ولم يدركوا أن هذه الآلة ليست سوى الموجة الأولى وأنه سيتبعها العديد من الموجات وأن تأثيرات الأتمتة السلبية والإيجابية لن تظهر إلا في أواسط القرن العشرين وكما في الماضي كان عمال الحرير يخشون آلة الحياكة، كذلك يوجد اليوم العديد من يخشون حدانة التقنية.

كما أنه مع بروز ظاهرة العمل عن بعد، وهي الظاهرة الحديثة في الوقت الراهن، عاد التشكك من جديد كما كان عليه الشأن عند اكتشاف الآلة البخارية وتطبيقاتها الأولى في الصناعة، وعاد العمال إلى طرح السؤال ذاته على أنفسهم مرة أخرى، وهو: هل يمكن لهذه الظاهرة الجديدة أن تخلق ديناميكية اقتصادية تؤدي إلى خلق وظائف جديدة؟ وهل إن عصر المعلومات وعصر التقنية فائقة التطور ستكون وبالأعلى عليهم، أم ستكون سحراً فعلياً لتنشيط سوق العمل؟ وهل سيكون بمقدور هذا النمط من الأعمال المستجدة حل مشكلة البطالة وإيجاد فرص عمل جديدة لهم؟.

عصر المعلومات ومسألة التحسب من تهميش قوة العمل غير المدربة:

إلا أن العولمة وبضمنها التقنيات المعلوماتية المطبقة في العملية الإنتاجية لا تحصل في طياتها لقوى العمل، البشرى السارة التي يتوخونها طالما أن قانون السوق يعمل بالكيفية التي يعمل بها الآن، فما يجري في الوقت الراهن يمثل عملية غير متجانسة تأتي بأضدادها: إذ في الوقت الذي تسعى (العولمة) فيه إلى توحيد العالم، اقتصادياً على الأقل، نجدتها تفجر تناقضات مضادة أبرزها التهميش الذي هو نقيض العولمة⁽¹⁾.

والتهميش سيظل في هذه الحالة وعلى قدم المساواة البلدان قليلة التطور، والعمال قليلي المهارة، أينما كان وطنهم سواء في البلدان المتطورة صناعياً أو في البلدان المتخلفة، وبالطبع فإن عمال هذه البلدان الأخيرة سينالهم سوء بمقتالين أولاً لأنهم مواطنون فيها، وثانياً لأنهم في معظمهم يمثلون قوة العمل الأقل مهارة وتدريباً وتأهيلاً، باستثناء فئة محدودة جداً تتمتع بكفاءة فائقة، قد تتاح لهم فرصة من نمط العمل عن بعد، وهي حالة محدودة جداً على أي حال قد لا تجد فرصتها إلا بعامل الحظ والعلاقات العامة.

(1) عصام الزعيم، مقابلة صحفية، في (البعث الاقتصادي) عدد 90، تاريخ 2000/2/1 ص 10 وما بعدها.

وحتى فيما يتعلق بقوى العمل في البلدان الصناعية المتطورة، وفي ظروف بروز الأزمة الرأسمالية التي تفوق فيها قدرة المنتجين على الإنتاج، وقدرة المنتجين على الشراء، يصبح التساؤل مباحاً فيما إذا كانت هذه الأزمة ليست مهددة بالتفاهم بسبب احتمال تزايد البطالة، الذي يتهدد فيه عصر المعلومات لفئات من قوة العمل غير المدربة تدريباً عالياً يتوافق مع احتياجات عصر المعلوماتية، الأمر الذي سيؤدي بالمحصلة إلى عجز الطلب الكلي على استيعاب مجسوع السلع المنتجة، فتتخفف الأسعار والأرباح، ويتشائم المستثمرون ويقللون من حجم استثماراتهم فتزيد البطالة من جديد وتتنخفض الدخول ويعم الركود وهكذا⁽¹⁾.

فإذا أخذنا بعين الاعتبار أن حجم الطبقة العاملة هو الآن أكبر بكثير من أي وقت آخر بسبب التطور التقني الكبير والزيادة السكانية، وكذلك بسبب تآكل الطبقة الوسطى التي تنهافت باتجاه الأدنى، فإن ذلك كله يستدعي التفكير ملياً بمدى التأثير الذي يمكن أن يحدثه هذا الوضع على تأزم الإقبال على الطلب بسبب تزايد الإفقار، والذي ينتظر أن يقودنا إلى أزمة أكثر تفاهماً مما هو قائم الآن، إننا لم تأخذ المراكز الرأسمالية مصالح العاملين المهتمين نتيجة استبعادهم من العملية الإنتاجية، ولا بد من انقضاء فترة غير قصيرة لتتكيف قوى العمل مع الواقع الجديد وإعادة التوازن عبر محاولة لرفع كفاءتها التأهيلية بما يناسب متطلبات الوضع الجديد.

مصير مشكلة التشغيل والبطالة في نطاق سرعة تطور التقنية ؟

المشكلة الرئيسية التي بدأت تبرز في الوقت الراهن هي التعارض بين الثورة المعلوماتية ومسألة تحقيق العمالة الكاملة، إذ أنه بالرغم مما حققته البلدان الصناعية من تقدم، إلا أن الواقع ما زال يشير إلى صعوبة التوفيق بين هدف تحقيق العمالة الكاملة وبين الأهداف الاقتصادية الأخرى، وتبرز في الوقت الحالي معضلة البطالة من جديد كمسألة بارزة من مضاعفات التطور التقني في العملية الإنتاجية.

(1) انظر أيضاً جلال أمين استشهداً برمزي زكي في مجلة "وجهات نظر" العدد الأول، شهر فبراير (شباط) 1999 ص 49.

أما في البلدان النامية، فتبدو المشكلة مختلفة بسبب تأثير العامل الداخلي الناجم عن تأخر التصنيع التقليدي بالأساس، نتيجة لضعف الرساميل، وقلة الاستثمار، وهو ما أوجد حالة مزمنة من أزمة العمالة غير الكاملة، إن لم نقل حالة مزمنة من البطالة الفعلية أو المقنعة، وقد تفاقم خطر البطالة أكثر من قبل، بسبب توجهات العولمة بشكلها الشرس، وبسبب التوسع بثورة المعلوماتية القادم معها، حيث ستكون قوى العمل مهددة من جديد بالبطالة، وهي ناجمة هذه المرة عن العامل الخارجي القادم مع شروط اتفاقية التجارة العالمية، التي تطلب فتح الحدود للملغ والخدمات، والتي ستقضي بالتالي على أي آمال كانت قوى العمل تحلم بها، ويحدث ذلك لقوى العمل في البلدان النامية بسبب إصرار البلدان الصناعية على فرض ما يمكن تسميته "بأصولية السوق"، في ظل حالة اللاتكافؤ بين فقراء وأغنياء العالم.

هذه الحالة المزرية كانت من سوء إلى الحد الذي أيقظت فيه المشاعر الإنسانية لدى 1500 عالم، بينهم نصف العلماء الأحياء الحاصلين على جائزة نوبل، الذين حذروا من أن البشرية تتجه نحو كارثة اقتصادية واجتماعية وساخية كونية، نظراً لما تتطوي عليه سياسة "العولمة الحرة" من استغلال للأفراد والشعوب والأمم بواسطة المبادرات والمبادلات التجارية غير المنتجة وغير المتكافئة⁽¹⁾.

هل التناقض بين تقدم التقنية وقوى العمل أمراً محتوماً ؟

ولابد أن يتبادر لذهن المرء هنا فيما إذا كان ينبغي اعتبار التناقض بين التقدم التكنولوجي وقوى العمل قدراً محتوماً لا سبيل للفكاك منه ؟ أم أن الأمر لا يتعدى كونه مرحلة عابرة؟

الاقتراض المنطقي يقول أنه لا ينبغي أن يكون هذا التناقض قائماً، فللعمال مصلحة في حدوث مزيد من الإنتاج، لإشباع استهلاكهم وتحقيق رفاهيتهم والتخفيف عنهم، إلا أن عمالقة الرأسمال العالمي يطمحون ليس إلى ذلك، بل إلى تعظيم ربحهم من خلال تقليل نفقات ما ينتجون، باستخدام أحدث الآلات، وخفض كلفة الأجور.

(1) د. جميل قاسم، صحيفة "السيبر" بيروت، تاريخ 1999/12/30 ص 21

وكما ذكرنا في مكان آخر، فإن التقنيات الجديدة في عصرنا الراهن تجلب معها تناقضات مضادة أبرزها تهيئة قوى العمل غير المدربة، وإخراجها من العملية الإنتاجية لتلقي بها إلى جيش البطالة، وهذه الخشية هي التي دفعت بحال ونقائين في مدينة سياتل الأمريكية، للقيام بمظاهرات صاحبة تناقضاتها وسائل الإعلام على مدى العالم كله عام 1999 بمناسبة انعقاد مؤتمر التجارة العالمية هناك، حيث تجمع مسلو وأعضاء 450 منظمة من منظمات المجتمع المدني غير الحكومية، من تضافرت وتضامنت فيما بينها، وتمكنت عبر تلك الحركة الشعبية الواسعة من أن تحقق مبادرة تاريخية لمناهضة القوى المؤيدة لنظام السوق، إذ كانت هذه القوى تسعى لفرض شروط للاستثمار في العالم يقضي بعدم السماح لأي حكومة أو جهة بأن تبدي أي انتقادات من شأنها إعاقة حركة الاستثمارات الدولية، في حين يطالب العمال والنقائيون الأمريكيون باعتماد معايير دولية موحدة للعمل، أي أن تطبق معايير للعمل بنفس المقاييس على كافة البلدان، بما فيها البلدان النامية.

وقد أبرزت تلك المظاهرات تشدد القوى العاملة في الحفاظ على مكاسبها، وخشيتها من المنافسة غير المتكافئة من جانب الدول الفقيرة في البلدان النامية، في حين أن هنا المطلوب مرفوض من القوى العاملة في هذه البلدان (البلدان النامية)، وهي بلدان لا تمتلك القدرة على المنافسة، إذا عملت بنفس مقاييس العمل المطبقة في البلدان المتطورة صناعياً.

وهذا يعني أن توحيد مقاييس العمل في العالم من شأنه أن يطالب عمال البلدان النامية بمعايير إنتاجية لا طاقة لها بها، ذلك أن ما يصلح لبلد ما قد لا يصلح لبلد آخر، إن مطلب النقائين الأمريكيين القاضي بإيجاد أنماط عمل موحدة للعالم يعد مطلباً سيئاً بالنسبة لعمال البلدان النامية، فصالح أطراف قوى العمل هنا وهناك ليست واحدة، إلا أن مطالب العمال الأمريكيين تتضمن أسراً تقدسياً من جانب آخر ذلك أنهم يريدون شروطاً للعمل أفضل، تتناسب مع إنتاجيتهم العالية التي تبرر زيادة أجورهم، وهي أجور لم تحقق أي ارتفاع ملموس طيلة الـ 20 سنة الماضية، ومعروف أن تنديد القوى العاملة بالمشروع، أدى إلى تعطيله مؤقتاً⁽¹⁾.

(1) انظر د. عصام الزعيم، (البحث الاقتصادي)، مرجع سبق ذكره.

صحيح أن مظاهرات سياتل ليست رافضة للعمولة كعمولة، وليست متكررة لثورة الاتصالات ما بعد الصناعية، إلا أنها تضمنت عنصراً إيجابياً مهماً، ذلك أن جوهر التمدد الذي انصبت عليه تلك الاحتجاجات انصب على المنحى الذي أخذت تتخذه (أصولية السوق) في أيديولوجية العمولة⁽¹⁾.

الفرق بين الثورتين الصناعيتين الأولى والثانية وثورة المعلومات الراهنة:

إن المعضلة التي يمكن أن تخلق التناقض بين قوى العمل مع ما يطرأ من تقدم تقني، ناجمة عن أن ما يحدث الآن هو 'على عكس ما حدث في الثورة الصناعية الأولى والثورة الصناعية الثانية، صحيح أن العمال ثاروا في البداية على التقنية المستحدثة، وحطموا أحياناً الآلات الجديدة، لأنهم خشوا أن تسلب منهم عملهم، ولكن سرعان ما عادت العلاقة إلى التوازن، لأن الثورتين المنكورتين، الثورة الأولى (1750 - 1850) والثورة الثانية (1860 - 1914) أدتا إلى أن يكون للعمال ولأعضاء الطبقة الوسطى في البلدان الصناعية، نصيب في الزيادة التي حدثت في الإنتاجية، من خلال زيادة أجورهم الحقيقية (بالتوازي مع النمو الحادث في الإنتاجية) وتقصير وقت العمل، وزيادات الإجازة السنوية، والرعاية الصحية، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة... الخ، وهو على أي حال لم يحدث تلقائياً وإنما تحقق بعد كفاح وجهد مريرين وبعد وقت غير قصير)، في حين أن ثمار ومكاسب زيادة الإنتاجية الناجمة عن تكنولوجيا الثورة الصناعية الثالثة التي تسود عالمنا الآن توزع بشكل استقطابي حاد جداً، لأن النمو الهائل الذي يحدث في الإنتاج والإنتاجية من جراء الثورة الراهنة في التكنولوجيا، قد استأثرت بشاره فئة قليلة جداً من الأفراد⁽²⁾ (يطلقون عليها في بعض الأدبيات اسم جماعة الخمسة بالمائة)، هذا إضافة إلى الازدراء واللامبالاة تجاه مصالح

(1) د. جميل قاسم مرجع سبق ذكره.

(2) د. رمزي زكي، كتاب (وداعاً للطبقة الوسطى)، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1998، نقلاً عن جلال أمين، مجلة (وجهات نظر) العدد رقم 1 لشهر فبراير شباط 1999، القاهرة، ص 49.

بقية الجمهور في بلدانها أولاً، وفي بلدان الجنوب على المستوى الكوني، ثانياً، وتشير الصحافة الألمانية إلى نموذج مشابه، فقد ارتفع وسطي الدخل في ألمانيا بمعدل 16 ضعفاً خلال 120 سنة مضت، في حين لم ترتفع الأجور الحقيقية سوى إلى 10 أضعاف فقط⁽¹⁾.

كيف يبدو الحال في الوطن العربي ؟

صحيح أن بلدنا العربية لم تلمس بجديّة بعد، المشاكل المطروحة على صعيد البلدان الصناعية المتطورة، وليس هذا دليل صحة، كما قد يتبادر للذهن، بل علامة تدل على عدم اكتمال عملية التطور لدينا حتى الآن، ولكن لن يطول هنا إلى الأبد إذ لا يمكن لأي بلد أن يقف بمعزل عن التطورات الحاصلة في العالم في إطار الثورة المعلوماتية الراهنة إلى ما لا نهاية، بل لابد لبلداننا أن تتخرط في عملية التفاعل مع المتغيرات الحاصلة في مجال ثورة المعلوماتية، بصورة إيجابية، ولهذا لابد من وجود سياسات واضحة ومدروسة منذ الآن لإفادة المواطنين في بلدنا من هذه التكنولوجيا المتطورة.

لقد تحقق في الواقع إنجاز مهم لدينا في بعض البلدان العربية، من خلال العمل على تعميم المعلوماتية، وتطبيقها في بعض المرافق الخدمية، دون أن يتم نقل تلك التقنيات إلى المجال الصناعي إلا بنطاق محدود جداً، إلا أن ما تم حتى الآن ساعد كثيراً على خلق وعي بهذه المنظومة، وهذا مكسب مهم إلى أبعد الحدود، المهم متابعة تطويره وتعميمه، ويلاحظ أن بعض الجهات من الحرس البيروقراطي القديم ما زال غريباً عن العملية ويقاومها من موقف عدم الحساس، نتيجة للجهل الذي يحيط بأهميتها للعصر الذي نعيش فيه، وهو ما يدفع بالبعض إلى تشجيع فكرة أننا بلد عالم ثالث غير قادر على استيعاب هذه التقنية.

(1) مجلة (دير شبيغل الألمانية Der Spiegel) تاريخ 1999/12/27 ص 117

من السهم أن نطوي مثل هذه المواقف وراعا، وأن نبداً خطوة للأمام لتصبح هذه التقنية جزءاً من حياتنا، أما كيف سنتحمل تأثيرها على العمالة في بلدنا فيزبني أن يكون ذلك جزءاً من تطويع التكنولوجيا لتلائم خياراتنا الاجتماعية والاقتصادية، انطلاقاً من فكرة المردودية الأعظم للاقتصاد الوطني، ولكن مع عدم تعارض ذلك مع توفير فرص عمل ورفع مستوى المعيشة للعاملين، أي من خلال العمل على جعل هذه التقنيات تعمل لصالح قوى العمل وليس ضدها، وهذه مهمة ليست سهلة، ولكنها ليست مستحيلة أيضاً.

مقترحات من أجل أن نستعد لمواجهة المستقبل:

لا يمكن بالطبع تجاوز أي مشكلة من خلال تجاهلها، وينطبق هذا على الحال في بلدنا أيضاً.. وقد تنبه قبلنا بعض الاقتصاديين المجددين للرأسمالية في البلدان الصناعية، للمخاطر الناشئة عن آثار الثورة التكنولوجية في تفاقم مشكلة البطالة، واحتمال إعادة الكساد، بما يشابه الكساد العظيم الذي حصل في ثلاثينيات القرن الماضي، نتيجة لإعادة إنتاج البطالة من جديد، خاصة وأنهم يرون بوضوح ما بدأت تفرزه الموجة الصناعية الجديدة من إعادة لهيكل العمل، وتفاقم للبطالة، مما أدى لأن تختفي، وبلا عودة، كثير من المهن والوظائف.. وأن المهن التي تتصف بالبساطة والتكرار، بل وحتى في حالة بعض المهن والأعمال التي تتطوي على قدر من التفكير، سيكون مصيرها إن عاجلاً أو آجلاً إلى الروبوت.

وكيف أن مشكلة العلاقة بين التكنولوجيا والعمل لم تعد مشكلة كم فحسب، بل مشكلة كيف أيضاً، خاصة وأن نصيب العمل من القيمة المضافة، مع تزايد الثورة العلمية والتكنولوجية، أصبح قليلاً (لا يتعدى الـ 10% في كثير من الحالات)، وهو الأمر الذي يؤدي إلى خفض الطلب على الأيدي العاملة.

الاقتصاديون الرأسماليون، الذين يستبعدون على المدى المنظور إيجاد وظائف تكفي لاستيعاب أولئك الذين ألغى التقدم التكنولوجي وظائفهم، لم يكن في أيديهم حل،

سوى الدعوة لعلاج المشكلة من خلال التوسع في الخدمات الإنسانية (وهم يقصدون التوظيف في الصحة والبيئة.. ومن أجل الخ)⁽¹⁾، أن يكون هذا مسكناً، اقترحوا أن يتم هذا عبر تصالح أو توافق مؤسسة الأطراف الثلاثة، وهم أصحاب العمل والعمال والحكومة.

أما بالنسبة لنا، فنحن في الواقع ما زلنا في بداية انطلاق ثورة المعلوماتية، بل هي في حقيقة الأمر ما زالت بعيدة عنا نسبياً، ولكن ليس بوسعنا تأجيل قدومها إلى أجل غير مسمى، إلا أن هذا التباطؤ قد يتيح لنا الفرصة الزمنية الأخيرة للحركة، كي نتهيأ لاستقبالها قبل تدفقها علينا بشكل مكثف، وكي يتوفر لنا الاستعداد الكافي من أجل العمل على التعايش معها والعمل على الاستفادة من مزاياها الإيجابية، وتفادي جوانبها السلبية بأقل الخسائر، من أجل ذلك وضع الاقتصاديون العرب هذه المقترحات:

1- توفير الفرص المتساوية للناس في تحصيل المعرفة وما يرتبط بها:

إن التعليم بكافة مراحل ومستوياته، واكتساب الخبرات والمهارات والتأهيل المهني بما يتماشى وتطور التقنية المتواصل على المستوى العالمي، سيؤمن المصدر الرئيسي لتكوين المهارات والخبرات العالية للموارد البشرية، والتي تعتبر بنورها ليس فقط المصدر المحرك للتنمية، بل هي صانعة هذه التنمية، وهناك بديهية لا بد من التأكيد عليها، وهي أنه لا يمكن للعمل الإنساني أن يساهم في العملية الإنتاجية بصورة إيجابية إلا إذا توفرت في هذا العمل الشروط الضرورية لتلك العملية وهي:

(1) انظر د. رمزي زكي، كتاب (الاقتصاد السياسي للبطالة)، مصدر سبق ذكره، ص 474 - 478، ويقصد المؤلف توجه "المدرسة المؤسسية" (غالبريت وريفكين) الذين كانوا يرون على أصحاب المدرسة الكينزية معتبرين أن أفكارهم لم تعد صالحة بالنسبة لما يقترحونه من بدائل للبطالة وأنه من أجل تجاوز الفجوة القائمة بين مستويات التطور المرتفعة في الإنتاج والتكنولوجيا يحتاج الأمر إلى إصلاح مؤسسي بين الأطراف الثلاثة الفاعلة في النظام الرأسمالي وهي: الشركات والعمال والحكومة، أي أنهم يدعون إلى الإصلاح الاجتماعي للرأسمالية.

أن يكون العمل الذي يساهم في العملية الإنتاجية عملاً ماهراً ومتخصصاً من جهة، وأن يحظى هذا العمل المتخصص والماهر بالمكان اللائم له لأداء مهمته وبما يسمح للعمل المتخصص بالتعبير عن مقدراته، وإعطاء النتائج المنتظرة منه بفاعلية وكفاءة، فالعمل الماهر والمتخصص هو وحده القادر على زيادة الإنتاج والإنتاجية، طبقاً لشروط عملية الإنتاج التي تعمل بأسلوب الرشادة الاقتصادية، وهذه مسألة ما زلنا نفكر لها في نهجنا الاقتصادي، ولكن لا بد من العمل على بلوغها، أي وجوب العمل بإنتاج أعلى وبنوعية أفضل، وبنفقات أقل وبوقت أقصر، وكلها عناصر مطلوبة بنورها لزيادة الدخل القومي، والأخيرة مطلوبة لتوفير الفوائض اللازمة من أجل تمويل مشاريع التنمية اللاحقة، وتبقى النتيجة المؤكدة التي نقول أن للتعليم عائد اقتصادي يفوق ما أنفق عليه، إذا أحسن توظيفه، هذا إذا تجاوزنا النظر إلى القيمة التي يمنحها التعليم لاحترام الذات الإنسانية، ولما يمنحه من ثقة بالنفس، ومن أمل للفرد بالحصول على مركز اقتصادي واجتماعي أفضل، ومنحه بالنتيجة مركزاً بالمشاركة الاجتماعية متقدم أكثر من أقرانه من غير المتعلمين.

2- التكيف مع المتغيرات التكنولوجية فائقة التقدم واستيعابها:

على أن يتم ذلك دون التخلي عن الخصوصية المحلية وعن الهوية وعن المكاسب الاجتماعية، ولا بد في هذا المجال من إعادة تقييم البرامج التعليمية والتدريبية، وإتقان الشباب للغات الأجنبية وإتقان استخدام التكنولوجيا الحديثة فائقة التطور واستيعابها⁽¹⁾.

3- المتابعة على تعميم المعلوماتية وإدخالها في الإدارة:

هذه المتابعة مطلوبة، بغية تحقيق إنتاجية العمل وتحقيق الشفافية والسرعة في تنفيذ ومعرفة الأنشطة المنفذة، وسرعة اتخاذ القرار في الإدارة من خلال تطبيقات نظم معالجة البيانات، ونظم المعلومات الإدارية والنظم الأخرى.

(1) د. محمد الرميحي، لقاء (العصف الفكري) في (الاسكوا)، اطّرت صحيفة السفير، بيروت،

لبنان، تاريخ 2000/2/26، ص 6

إدارة الموارد البشرية

جدول يبين معدل استخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية لكل سنة موظف ولكل سنة ساكن في عام 1997⁽¹⁾ في بعض البلدان الصناعية⁽²⁾.

عدد الأجهزة لكل 100 موظف	عدد الأجهزة لكل 100 ساكن	البلد
110	36	النرويج
105	47	الولايات المتحدة
85	35	السويد
84	16	إيرلندا
83	34	سويسرا
68	34	الدانمارك
64	30	هولندا
63	29	فنلندا
62	20	النمسا
57	22	بريطانيا
54	18	فرنسا
52	15	بلجيكا والوكسمبورغ
51	22	ألمانيا
50	8	اسبانيا

(1) صحيفة Die Zeit الألمانية، تاريخ 15 / 4 / 1999 ص 31

(2) توجه الصحيفة الألمانية ملاحظتها إلى أن ألمانيا ما زالت متراجعة عن المستوى الموجود في بلدان أوروبا الشمالية المجاورة لها وعليها اللحاق بذلك، إذ فقط نصف الموظفين يعملون على أجهزة الحاسب، في حين أن كل موظف نرويجي يعمل على (1.1 جهاز)، وتعيد الصحيفة سبب تردي انتشار الأجهزة لدى اليابانيين، وكون فقط 13% من الموظفين يملكون أجهزة حاسبة، بأنه ربما يعود هذا إلى صعوبة منظومة الكتابة في البلدان الآسيوية، التي تتضمن أكثر من 2000 حرف ورمزاً وسطياً، وتغلب اليابانيين على صعوباتهم تلك عبر إيجاد ما يقابل أبجديتهم في اللغة اليابانية لم يتم إلا منذ عدة سنوات فقط، وهذا هو سبب تراجعهم الحالي عن البلدان الأوروبية.

إدارة الموارد البشرية

46	10	إيطاليا
37	6	اليونان
27	7	البرتغال
24	13	اليابان

وهي إجراءات ليس فقط تشكل عوناً على دعم نهج الإدارة بالتوقع واستشراف المستقبل، من خلال طرح كل الاحتمالات، وهو ما يسمح بدعم التقدير الشخصي لصاحب القرار، أو تنبيهه، ومقارنة البدائل واختيار أحدها، بل توفر الإمكانية للمديرين للوصول إلى تقارير فورية عن الوضع الراهن في مؤسساتهم، بالإضافة إلى أدوات الحصول السريع والمباشر على إجابات لأسئلة تتعلق بالأنشطة المنفذة⁽¹⁾، وهي كلها عناصر تدعم شفافية العمل، وشكل أدائه، وتتيحه للجميع، للمدير وللعاملين، وللمتعاملين مع المؤسسة المعنية، إنا كانت لدى إدارتها رغبة لفعل ذلك، وينبغي الاعتراف بأننا نحتاج لعمل الكثير في المستقبل مقارنة بالبلدان المتطورة، وهو ما يؤكد الجدول الذي أوردهنا والذي يبين حجم التوسع في استخدام الكمبيوتر الشخصي على مستوى المستخدمين في الشركات، وعلى مستوى استخدام السكان لها في عام 1997 لدى عدد من الدول المذكورة.

ومع أن الدراسات الإحصائية لدينا لم تقدم لنا تحديداً بعدد الأجهزة التي تصيب كل مئة ساكن أو كل مئة موظف في أي دولة عربية، لإيجاد مقارنة مع البلدان التي وردت في الجدول المذكور، إلا أننا نعتقد أن مقارنات من مثل هذا القليل لن تكون موضوعية في هذا السياق، طالما أن نقطة الانطلاق مع تلك الدول في هذا المجال، ليست واحدة.

إن الأخذ بالأساليب الجديدة المعتمدة على إدخال المعلوماتية في العمل الإداري على نطاق المؤسسات، ستعمل على ترسيخ فكرة أن تدار تلك المؤسسات، بدقة وبانفتاح

(1) خير الدين الخطيب، تقنيات المعلومات والإدارة: الأثر والتطبيق، مركز التوثيق والمعلومات، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، مقتبسة بنون تحديد بقية توثيق المرجع، عن دراسة لصحيفة (البعث) (قسم التحقيقات) تاريخ 26 / 4 / 1999 ص 10.

أكثر، كما أنها ستغذي جودة العلاقات الإنسانية في هذه الحالة، واندماج الأفراد في عدادها، كما وتزداد الثقة التي يملكها كل منهم بنفسه، وتعود بدلاً من العقلية المتفردة، تلك العقلية الجديدة التي تجعل من نفسها فريقاً يضع نفسه في خدمة الجمهور الذي هو في الواقع أفراد المجتمع، ومن أجل ذلك تتبلور فكرة أن كسب ثقتهم إنما تتم عن طريق الجودة والعمل المتقن.

إن التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع فيه باستخدام نظم المعلومات، وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة، وإخال الحاسبات الإلكترونية في أساليب الإنتاج، وزيادة التخصصات، كلها عناصر تبين أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، وتخطيط قوى العمل وربطها باحتياجات المؤسسة، من أجل تقليل الفاقد في عنصر الزمن، وانخفاض معدلات الغياب، ونوران العمل، والقضاء على رتابته، وزيادة الرضاء الوظيفي، وجميعها في المحصلة تؤدي إلى زيادة الفاعلية وتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

4- توقيف الهدر للإمكانيات المتاحة في الموارد البشرية:

وهو هدر يتركز حالياً على محورين هما المرأة والتعليم، وحيث أننا نعرضنا لمسألة التعليم بأكثر من مناسبة في سياق هذا التدخل، فإننا نكتفي هنا بالإشارة إلى ضرورة تفعيل نور المرأة في الحياة وفي العمل، وإشراكها في التنمية البشرية وفي تقرير شؤونها.

5- التوقف عن التعامل مع المعرفة باعتبارها ترفاً:

أي العمل على التعامل مع المعرفة باعتبارها ثروة وسوارد، وضرورة الانفتاح على ما يمكن تسميته بـ (اقتصاد المعرفة)، فنحن في الوقت الذي نعيش فيه عصر المعلومات وعصر العولمة، إلا أننا ما زلنا نتعامل مع المعرفة على أنها مجرد مسألة نظرية، بدلاً من التعامل معها كثروات وسوارد، من حيث طرق إنتاجها واكتسابها، أو من حيث مجالات استغلالها واستثمارها، أو من حيث وسائل تخزينها وتوزيعها، والمطلوب هو التوقف عن هذه الحالة من التعامل مع المعرفة والانطلاق إلى ما يمكن

(1) هاني شحادة الخوري، عرض كتاب (فن إدارة الموارد البشرية) مرجع سبق ذكره.

تسميته باقتصاديات المعرفة وفتح ميادين العلم على علم الاقتصاد وقطاعات الإنتاج⁽¹⁾، إن الاقتصاد يشهد ثورة لا سابق لها، جعلت المعرفة هي المفتاح الرئيسي لإنتاج الثروة، فإن الاقتصاد يشكل بدوره باباً من أبواب المعرفة، بمعنى إن الانفتاح على المجال الاقتصادي يتيح عبر تبادل المعلومات حول وسائل التنمية وميادين الابتكار توليد مزيد من المعرفة أو فتح آفاق مسدودة أمام العمل المعرفي، ولم يعد من المفيد الازدراء فقط ببعض الأفكار المتداولة مثل منطق السوق وعقلية الاستثمار⁽²⁾، مهما كان الموقف الذاتي منها دون المساهمة بمحاولة وضع البدائل الأفضل، ومهمة هنا التدخل ليس وضع الحلول، فهذا فوق طاقة فرد أم جماعة متماثلة الرأي والموقف، بل يحتاج الأمر بالنسبة للرؤية المستقبلية لتطور الموارد البشرية إلى كل الأفكار، إذ لا يملك أحدنا بمفرده الحقيقة الكاملة، والجامعة تحديداً باعتبارها مصانع المعرفة، المعنية بالاهتمام بهذه المسألة إلى أبعد حد.

6- المواءمة بين عملية الدخول إلى عصر المعلومات، وفي الوقت ذاته العمل على تلافي تفشي ظاهرة البطالة:

على أن يكون العمل باتجاه الحد من تفشي البطالة عامة، وبين الشباب خاصة، وهو الموضوع الأكثر خطورة في المرحلة الراهنة، ولا بد من بذل جهود فائقة لحل هذه المشكلة.

7- الحد من تفكك البرامج التعليمية القائمة على المستوى العربي:

وإيجاد تكامل تقني وتعليمي بديل، يسهل للأجيال القادمة ليس فقط التكيف مع العصر الذي نعيش فيه، بل واستيعاب تقنيات عصر المعلومات استخداماً وصناعة أيضاً، واستشراف المستقبل تهيؤاً لمتطلباته.

(1) انظر علي حرب، (اقتصاديات المعرفة في عصر المعلومة والمعرفة)، صحيفة السفير،

بيروت، تاريخ 1998/7/18

(2) المرجع السابق.

8- إدخال مقررات جديدة في مناهج التدريس الجامعي:

أي تشجيع الطلبة على أنواع من الدراسة غير التقليدية مما أصبحت تتطلبه سوق العمل، تتناول تطبيقات التقنية المعاصرة، أو دفعهم لدراسة نظم التجارة المحلية والدولية بواسطة شبكة الإنترنت.. الخ، علماً أن العديد من الجامعات، وحتى في بلد مثل تايلاند، افتتحت فروعاً لديها للتخصص في أساليب التسوق بواسطة الإنترنت، وبدأت تشجع طلابها على الانخراط في مثل هذه الدراسة، والعمل على إقناعهم بما ينتظر مستقبلهم من توقع الحصول على ملايين الدولارات بسرعة عن هذا الطريق، فالمتخرج في هذه الحالة لا يحتاج إلى محل تجاري (وما يتكلفه ذلك من نفقات)، بل هناك حاجة فقط إلى موقع على الشبكة المذكورة تمكن، صاحب الموقع من الاتصال بالزبائن بانمي الجملة أو أحياناً بالزبائن من مستوى أدنى أو أعلى مثل التعامل على مستوى التجارة الدولية.

9- المحافظة على ملكية الدولة:

لأن القطاع الحكومي سيديم دور الدولة ويتيح لها فرصة تحكم أفضل، في تقرير أين ومتى وإلى أي مدى ينبغي التدخل بغية إيجاد التوازن المطلوب بين التقنيات الجديدة وتوظيف العمالة.

10- تدعيم نظام الحماية الاجتماعية، والتوسع في الخدمات ذات الطابع الاجتماعي:

إننا نعتقد بأن إقامة نظام متكامل للضمان الاجتماعي قد حان أوانه، بما في ذلك تفعيل مكتب تسجيل البطالة، وتأسيس نظام إعانة العاطلين عن العمل، وتسهيل توفير العمل لمن يطلبونه بطريقة منظمة، وتقديم إعفاءات من بعض الضرائب لشركات القطاع الخاص التي تساعد على استئصال العمال المهدين بفقدان مراكزهم بسبب التطوير إن كانت ستقوم حقاً بإعادة تأهيلهم وتشغيلهم.

والعمل على توسيع دور الدولة في قطاع الخدمات الاجتماعية ولاسيما تلك التي تعمل في قطاع الخدمات الصحية والتعليمية التي يمكنها أن تنشط التنمية البشرية.

11- دعم القطاع الخاص الوطني:

ولاسيما ذلك الذي يعمل في النشاط الاقتصادي كثيف العمالة وتقديم المزايا والحوافز لتشجيعه.

12- استحداث تعريفات وقوانين جديدة للمهن الجديدة:

إذ ستكون هناك ضرورة في المستقبل لوضع تعريفات علمية وقانونية لحالات جديدة مثل: تعريف العمل عن بعد وتعريف أمن شبكة المعلومات والقرصنة المعلوماتية والتجارة الإلكترونية، وهذه الأخيرة أخذت تلقى الكثير من الاهتمام في السنوات القليلة الماضية في العالم، حيث بلغ رقم أعمالها 1500 مليار دولار أمريكي خلال الأعوام الثلاثة الماضية (من 1997 إلى عام 1999).

الخلاصة:

نحن نعيش في عصر المعلوماتية التي بوسع الإنسانية عند استخدامها الملائم، أن تخفف من همومها ومتاعبها، وأن تحقق أحلام الناس في كل مكان، بإنشاء عالم جميل يتم فيه تبادل المعلومات والعلوم والثقافة، فتقرب بين البشر، وتسأل حياتهم بالرضا والطمأنينة.

ولكن الحال في هذا المنجز الإنساني شأن كل الإنجازات العلمية التي حققتها البشرية على مدى التاريخ، لها جوانبها المضيئة وجوانبها المعتمة. ويصاب أحياناً بعض العاملين في ميدان الفكر الاقتصادي بصحوة ضميرهم الإنساني عندما يرهق وجدانهم شدة المآسي المهددة بالبشرية نتيجة توظيف الأنانية الخالصة والبحث عن المكاسب في القرارات التي يكون لها منعكساً عالمياً، ويروي أحد الصحفيين العرب الواقعة التالية لاستخلاص العبرة منها:

عمل في البنك الدولي خبير بارز اسمه جوزيف شتيغلتر، كان قد اختاره الرئيس كلينتون قبل ذلك ليكون رئيساً لمجلس مستشاريه باعتباره كان خبيراً وأكاديمياً يؤمن بأن الرأسمالية هي التي ستحقق النجاح، مع ذلك رأى الرجل بعد بعض الوقت أن هذه الرأسمالية التي يعمل في خدمتها ليست رأسمالية فحسب، بل هي رأسمالية متوحشة، ورأى على خلاف دعاة اقتصاد السوق أن للدولة دوراً سامياً وحيوياً في

التنمية الاقتصادية، وأنه لا يمكن الاعتماد على قوى السوق بشكل أعمى، وأن وصفات صندوق النقد والبنك الدوليين، هي وصفات للخراب الاقتصادي، وأن من يدفع ثمنها هم الفقراء، وأن الدول الصناعية حين تضغط على الدول النامية لكي تلغي الضوابط وتحرر نظمها المالية، تصبح النتيجة الحتمية هي هزيمة الأمل المشروع لدى تلك الدول في النمو الاقتصادي.

ولا يسع المرء هنا سوى أن يحيي كلمات الاقتصادي الليبرالي الذي استقال من البنك الدولي ومن خدمة الرئيس كلينتون، وعودته إلى موقعه الأكاديمي: (إنني شعرت بأنه من المهم لضميري الثقافي أن أكون قادراً على التعبير عن نفسي بالقوة التي أراها مناسبة، بعيداً عن ضغوط البنك الدولي وصندوق النقد الدولي)⁽¹⁾.

إن ما يمكن قوله كخاتمة، هو أن على بلداننا العربية أن تستعد للتفاعل مع المتغيرات الحاصلة على صعيدي العولمة والمعلوماتية بما يناسب احتياجاتنا في كل منها، ولا بد من وجود سياسات واضحة ومدروسة لإفادة الوطن والمواطن من هذه التكنولوجيا، مع تجاوز المضاعفات السلبية لها.

وتبقى هناك أسئلة تنتظر الإجابة وهي:

هل سيحل العمل عن بعد مشكلة البطالة عموماً أو على الأقل بطالة بعض الكفاءات المميزة في البلدان النامية، ونحن من بينها؟ وهل سيكون هذا عاملاً إيجابياً للحد من هجرة الكفاءات والعقول التي ألفناها سابقاً نحو بلدان الشمال أو على الأقل التخفيف من وطأتها؟ وما هي الإجابة الحقيقية عن أسئلة تطرح بصدد هذا النمط من العمل مثل:

- كيف سيتم تحديد الأجر بالنسبة للأعمال والمهن المستجدة؟.
- كيف سيتم مراقبة العمل عن بعد؟.
- ما هو مصير جملة من موضوعات الحماية الاجتماعية مثل المعاش التقاعدي، والضمان الصحي والإجازات وغيرها عند الأخذ بهذا النمط من العمل؟.
- ما هو شكل العلاقة بين العامل عن بعد ورب العمل؟.

(1) محمد عوض، صحيفة (السيبر)، بيروت، لبنان، 27/2/99 ص 7.

هل إن نمط العمل عن بعد يمثل فورة تكنولوجية لن تلبث أن تتلاشى؟ أم هو بداية لمرحلة جديدة ما زالت في الطور الجنيني؟ أم أن الإجابة هنا ستستدعي بعض الوقت لمعرفة نتائج التجربة؟.

ألا تستدعي الضرورة إعادة تأهيل متواصل لتكييف منتجات العملية التعليمية مع متطلبات المتغيرات العلمية السائدة؟ وقبل كل شيء ألا تستدعي الضرورة إعادة تجديد المعرفة لدى كل مستويات المنظومة التربوية ومنظومة التعليم في الجامعات ومراكز البحث العلمي ومراكز التدريب السهني؟.

ألا تستدعي الضرورة إعادة تجديد المعرفة لدى فرقاء العمل على كافة الأصعدة في الوزارات والمؤسسات والشركات الحكومية الذين يساهمون بشكل أو بآخر في عملية صنع القرار؟.

وهل سنعمل على الأخذ جدياً بعين الاعتبار بقولة أن المستقبل لن يتيح العمل بدون تأهيل متميز، هي مسألة غير قابلة للتأجيل؟ وأنه ليس المطلوب تعلم أي نوع من المهن بل المهنة التي يطلبها سوق العمل في المدى المنظور؟.

ثم ألا يسكن الافتراض أن البروليتاريا يسكن أن تتحول من الشكل الذي عرفته كل من الثورتين الصناعيتين الأولى والثانية المعتمدتين بشكل رئيسي على العمل العضلي، لتصبح أمام بروليتاريا تعمل بجهداذهني؟.

هل ستنتهي حقاً أشكال التنظيم النقابي الذي يجمع بين أفراد المهنة الواحدة للدفاع عن المصالح والأضرار التي تواجه الجماعة المهنية الواحدة، وأن البطاقة النقابية ستختفي، لأن الأخلاقيات والتقاليد التي كانت تقرب بين العاملين في صالات العمل ستنتهي وتزول بسبب تغير أنماط العمل ويزول معها الشعور بالحس الجساعي؟ لو كان الأمر كذلك فكيف يمكن تفسير إضرابات العاملين ببعض المهن من أصحاب الياقات البيضاء أو أصحاب المعاطف البيضاء كالأطباء والعاملين العلميين وأساتذة الجامعات مما تنتقله أحياناً وكالات الأنباء من هنا البلد الصناعي أو ذاك؟.

وهل سينتهي الاستغلال حقاً أم أنه سيتحول من استغلال قوة العمل العضلية إلى استغلال ناتج العمل الذهني واستغلال قدرة الإبداع المعرفي للعلماء وذوي المهن الخلاقة وصانعي الأفكار؟.

إدارة الموارد البشرية

وهل ستتتهي الفوارق الاجتماعية وينتهي التقسيم الطبقي الذي نعرفه؟ أم انه سيستمر ولكن بتركيبة مختلفة وسيبقى هناك مستغل ومستغل؟.

بقي السؤال الأهم في هذا السياق وهو ما إذا كان التطور المنتظر للعمولة وثورة المعلومات المراقبة لها سيقود إلى (نهاية البروليتاريا) حقاً كما تقول مجلة (دير شبيغل)، أم أن البروليتاريا ستعرف من جديد كيف تدافع عن حقها في العمل وكيف ترفض المصير الذي يكتب لها؟.

مصطلحات مهمة:

المصطلح	معناه
Absolute ratings	طريقة تقييم حيث يخصص المقيّم قيمة معينة لمهارة معينة على مقياس ثابت بدلاً من أن التقييم مستنداً على المقارنة بين الأفراد.
Autocratic leadership	القياد الذي يضع سياسة المنظمة، ويأمر الأعضاء بما يعملوا، ويكون اتجاهه شخصي أكثر من موضوعي، منزول وذاتي.
Balanced Scorecard	مفهوم إدارة إستراتيجي طور في أوائل التسعينيات من قبل الدكتور روبرت كابلان وديفيد نورتن، بطاقة النتائج المتوازنة هي نظام مقياس وإدارة يُمكن المنظمات من توضيح رؤيتهم وإستراتيجيتهم وترجمتها إلى واقع، إن هدف بطاقة النتائج المتوازنة أن يربط أداء العمل مع إستراتيجية المنظمة وذلك عن طريق قياس أربع مناطق: الأداء المالي، معرفة الزبون، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.
Behaviorally anchored rating scale (BARS)	طريقة تقييم يقوم المقيّم بتجهيز قائمة بالأبعاد المهمة لوظيفة معينة ويجمع معلومات بخصوص السلوك الحرج الذي يميز بين الأداء الناجح والفاشل، ثم يتم تصنيف هذا

إدارة الموارد البشرية

	السلوك وإعطائه قيمة رقمية والتي تستخدم كقاعدة لتقييم الأداء.
Behavioral based interview	أسلوب مقابلة توظيف يركز على تجارب المرشحين السابقة والسلوك والمعرفة والمهارات والقدرات من خلال الطلب من المرشح عرض أمثلة معينة لمواقف قاموا فيها بسلوك أو مهارة معينة وهي وسيلة لتوقع السلوك والأداء المستقبلي للرد.
Benchmarking	تقنية تستعمل بيانات كمية أو نوعية لعمل مقارنات بين منظمات مختلفة أو أقسام مختلفة من المنظمات.
Broadbanding	سلم رواتب يجمع عدد كبير من الدرجات الوظيفية في مجموعات أقل دخل مدى رواتب أوسع.
Change management	الجهد الذي تضعه المنظمة للقيام بتغيير معين وتديره وتنظيمه وتطبيقه ونماجه.
Coaching	عملية "واحد مقابل واحد" بين المدير والمرووس، حيث المدير "يدرب" المرووس.
Competency-based pay	نظام أجور يميز الموظفين من خلال عمق ومدى ونوع المهارات التي يكتسبونها ويطبقونها في عملهم، ومعروف أيضاً بمصطلح نظام الأجور المعتمد على المهارة أو بمصطلح نظام الأجور المعتمد على المعرفة.
Competencies	"الخاصية الباطنية للفرد" أو "الدافع أو الميزة أو المهارة" أو النور الاجتماعي أو المعرفة" ويمكن ترجمتها إلى العربية بالجدارات.

إدارة الموارد البشرية

Competitive advantage	"الأفراد هم مصدر الميزة التنافسية" الأنظمة الأخرى في المنظمة يمكن أن تُنسخ ولكن ليس أفراد المنظمة.
Confidentiality agreement	اتفاقية تمنع الموظف من كشف معلومات سرية أو ملك للمنظمة.
Contingent workers	العاملون الذين يعملون: بشكل غير رسمي أو مؤقت أو مستقل أو الخبراء أو المستشارون.
Contract for services	اتفاقية تقديم خدمة مع مورد مستقل.
Core competencies	المهارات والمعرفة والقدرات التي يجب على العاملين أن يمتلكوها كي يؤنوا وظائفهم بنجاح والتي هي ضرورية لسيير العمل في المنظمة، ويمكن تسميتها بالجدارات الرئيسية.
Corporate mission	أهداف وغايات المنظمة.
Cost leadership	إستراتيجية لجعل المنظمة المنتج الأقل كلفة في مجال عملها.
Decision Tree Model	إحدى نظريات طوارئ القيادة - طوّرت من قبل Vroom and Yetton (1973)
Disciplinary procedure	إجراء ينفذ في العمل في حالة قيام موظف بفعل مخالف لشروط عقد العمل، وإذا أُعتبر الفعل سوء تصرف كبير قد يؤدي إلى إنهاء الخدمة الفوري.
Emotional Intelligence	تصف القدرة العقلية التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أن يكون حساس ومتفهم لمشاعر الآخرين وأيضاً قادراً

	على إدارة عواطفهم الخاصة واندفاعهم.
Employee Relations	هو مصطلح شامل يستعمل للإشارة إلى إدارة وتخطيط النشاطات المتعلقة بتطوير وإيقاء وتحسين علاقات الموظفين وذلك من خلال الاتصال مع الموظفين والإدارة، ومعالجة الشكاوي وحل النزاعات، الخ.
Employee retention	سياسات ومارسات تنظيمية صممت لتلبية احتياجات الموظفين المتنوعة، ولخلق بيئة تشجعهم على البقاء في عملهم لدى المنظمة.
Equity theory	هذه النظرية تستند على فكرة أن الناس مندفعون لإنصاف ذاتهم، ولذلك يريدون دائماً أن يُعاملوا بإنصاف وهم يقارنون جهدهم ومكاسبهم بجهد ومكاسب الآخرين في المنظمة بهدف الحكم على مدى الإنصاف بمعاملتهم.
Exit Interview	مقابلة مع موظف ترك العمل للتحقيق من الأسباب التي جعلت هذا الموظف يترك العمل لدى المنظمة، لا يجب أن يقوم بها رئيس الموظف المباشر، نتائج هذه المقابلات تستخدم عند التخطيط لتغييرات محتملة.
Fixed Term Employment	اتفاقية بين العامل وصاحب العمل على أن يؤدي العامل عملاً لمدة محدودة مثل، عند تاريخ إنهاء العقد أو عند حدوث حدثاً معيناً أو عند إنهاء مشروعاً معيناً.
Functional job analysis	التحضيرات اللازمة لبناء وصف وظيفي، وهي ضرورية لجمع بيانات حول الوظائف المطلوب توصيفها.
Goal Setting	عناية وضع وتخصيص مجموعة الأهداف المعينة والقابلة للإنجاز والتي ستنتج من قبل فرد أو مجموعة أو

إدارة الموارد البشرية

	منظمة.
Group dynamics	الإسلوب الاجتماعي الذي يتفاعل فيه الناس مع بعضهم البعض ضمن مجموعة.
HR Audit	طريقة يتم من خلالها قياس فاعلية الموارد البشرية، ويمكن أن تنفذ من الداخل (تدقيق داخلي) أو من خلال أنظمة تدقيق.
Hawthorne Effect	مصطلح أُوجد نتيجة لتجربة أجراها Elton Mayo حيث إستنتج أن إظهار الاهتمام في العاملين ومعاملتهم بإسلوب يحقق رغباتهم واحتياجاتهم الأساسية كبشر سيؤدي إلى أداء أفضل في النهاية.
Hierarchy of needs	نسبت هذه النظرية إلى عالم النفس Abraham H. Maslow والذي عرض فيها بأن الإنسان يسعى بشكل دائم للحصول على حاجاته الأساسية مثل (النوم، الغذاء، الماء، الملجأ، الخ) وأن مثل تلك الاحتياجات تقرر سلوكه في النهاية.
HR information systems	نظام معلومات إلكتروني منفصل لأغراض الموارد البشرية.
HR Management	إدارة الموارد البشرية ضمن المنظمة.
HR planning	نشاط تخطيط الموارد البشرية، وعادة ترتبط مع التخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة.
Human Capital	مجموع المعرفة والمهارات والقدرات للعاملين في المنظمة.

إدارة الموارد البشرية

Incentive pay	بدل إضافي يستعمل لتحفيز ولمكافأة العاملين عند تجاوزهم الأداء المتوقع أو أهداف الإنتاج.
Induction	عملية تقديم موظف جديد إلى المنظمة.
Job analysis	المرحلة التحضيرية لكتابة وصف وظيفي.
Job Description	وصف مكتوب لوظيفة يتضمن معلومات بخصوص الطبيعة العامة للعمل الذي سيؤدي والمسؤوليات والتحديات المعينة، وتلصيل خصائص ومواصفات الشخص اللازم لإداء العمل في هذه الوظيفة.
Job evaluation	يستعمل لأغراض تخطيط الأجور، وهو عملية مقارنة الوظائف في المنظمة مع بعضها لتقرير معدل ملائم لأجر كل وظيفة.
KPI	هي المهام التي يتلق عليها الموظف ومديره المباشر على أساس إنجاز تلك المهام بشكل مرضي وفي الوقت المحدد.
KSA	"المعرفة والمهارات والقدرات" المطلوبة في الفرد والتي تمكنه من إداء متطلبات العمل المعطى.
Labour Market	المنطقة الجغرافية أو المهنية التي تتفاعل فيها عوامل العرض والطلب.
Labour force participation	المعدل الناتج من قسمة عدد أفراد الأيدي العاملة على عدد الأفراد في سن العمل مضروب بمائة.
Leadership	العملية التي فيها يقرر الفرد اتجاهات العمل، ويؤثر على

إدارة الموارد البشرية

	مجموعة ويوجهها نحو هدف معين أو مهمة تنظيمية.
Leadership Development	تدريب رسمي وغير رسمي وبرامج تطوير محترفين مصصمة لكل أعضاء الإدارة والتنفيذيين لمساعدتهم في تطوير مهارات وأساليب القيادة اللازمة في التعامل مع مختلف الحالات.
LIFO	في حالة إجراء إنهاء خدمات للموظفين فإن نظام LIFO 'Last In First Out' أي من دخل أولاً يخرج أولاً يعتبر أكثر الأنظمة عدلاً لاختيار من سيتم فصلهم عن العمل أولاً.
Matrix organization	هيكل تنظيمي حيث يكون للموظف أكثر من مدير أو مشرف.
Minimum wages	الحد الأدنى لأجور العاملين تقررته الحكومة.
Mission Statement	بيان يوضح ماهية الشركة، وما الذي تؤديه، واتجاهاتها.
Motivation	السبب الذي من أجله يقوم الفرد بعمل معين لمنظمة معينة، وهناك نظريات متعددة بهذا الموضوع.
Motivational theories	نظريات تحاول توضيح كيفية تحفيز الأفراد وأسبابه، بهدف جعلهم يؤدون سلوك أو عمل معين.
Nepotism	تفضيل الأقرباء من قبل الأفراد في موقع السلطة مثل المدير التنفيذي أو مدراء أو مشرفين.
Normal Forced-Distribution	هو نظام لتقييم أداء الموظفين بحيث يضع الموظفين في مقياس معد مسبقاً باستخدام توزيع إتراسي ذو رسم بياني بشكل الجرس، ثم إيجاد هذا النظام من قبل جاك ويلز

	مدبر عام سابق لجنرال إلكتريك.
Observation interview	عملية ملاحظة العاملين أثناء تأديتهم لوظائفهم أو مهامهم ويستخدم هذا الأسلوب لجمع البيانات بخصوص وظائف أو مهام معينة.
Onboarding	مصطلح جديد نسبياً، يعني ربط العاملين الجدد مع أعضاء الفريق بشكل مبكر جداً خلال عملية التوظيف ويستمر بعد أن ينتهي برنامج التوجيه التقليدي.
OSH	الصحة والسلامة المهنية- النظم والإجراءات المتعلقة بصحة وسلامة الموظفين في العمل.
Organizational Culture	النمط الذي يظهر من نظام نثابك الاعنادات، والقيم والتوقعات السلوكية لكل أعضاء المنظمة.
Orientation	تقديم العاملين الجدد إلى وظائفهم، وزملاء العمل، والمنظمة وذلك بتزويدهم بمعلومات بخصوص مثل هذه الأمور مثل سياسات وإجراءات الشركة، تاريخ وأهداف وثقافة الشركة وقواعد العمل.
Outsourcing	اتفاقية تعاقدية بين صاحب العمل ومورد خارجي حيث يعطي صاحب العمل مسؤولية وإدارة الموارد البشرية أو جزء معين منها للمورد الخارجي.
Peer appraisal	إستراتيجية لتقييم أداء الموظف حيث يقوم زملاء الموظف في العمل بتقييم أدائه والذين عادة ما يكون لديهم فرصة كافية لفحص أدائه.
Performance Management	هي عملية تحديد وتقييم وتطوير أداء عمل الموظفين في المنظمة، وذلك لغاية إنراك وإنجاز الأهداف التنظيمية

إدارة الموارد البشرية

	بشكل عملي أكثر.
Performance planning	توجه متكامل في إدارة الأفراد والأداء، يتضمن وضع أهداف وتوقعات الأداء للمنظمة والأفراد والأقسام.
Probationary Arrangements	اتفاق أطراف اتفاقية التوظيف (عند العمل) على أن يعمل الموظف فترة اختبار أو تجربة في بداية التوظيف.
Recruitment	عملية استقطاب موظفين للعمل لدى المنظمة والذين يملكون التعليم والخبرات والمهارات والمؤهلات المطلوبة.
Redundancy	إجراء فصل موظف عندما يكون ذلك الموظف زقداً عن حاجة المنظمة.
Replacement charts	نموذج يخلص: أعداد أصحاب المناصب في كل وظيفة، عدد الشواغر الحالية لكل وظيفة والمناصب المتوقع أن تكون شاغرة مستقبلاً.
Return on investment (ROI)	نسبة المنفعة أو الربح أو الفائدة الناتجة من استثمار معين إلى كلفة الاستثمار نفسه.
Scalar chain	مفهوم أوجده الصناعي الفرنسي Henry Fayol الذي أسس مفهوم وحدة القيادة وهو: "يجب أن يأخذ الموظف تعليمات العمل من رئيس واحد فقط"، وتتمثل الرؤساء بتراوح من السلطة الأعلى إلى الدرجات الأدنى".
Strategic HRM	عملية تفريب إدارة الموارد البشرية أكثر إلى الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
Strategic Planning	عملية تحديد أهداف وغايات المنظمة الطويلة المدى وبعد

إدارة الموارد البشرية

	ذلك تقرير أفضل الاتجاهات لإنجاز تلك الأهداف والغايات.
Structural capital	قواعد البيانات، ملفات الزبائن، الكتيبات، الملاحظات التجارية وغيره من المواد التي تبقى في الشركة عندما يذهب الموظفون إلى منازلهم.
Succession planning	يتضمن تحديد مرشح محتمل ليحل محل موظفين في مناصب رئيسية، إما لأنهم قد يتركوا الشركة في وقت ما في المستقبل أو لأن تركهم الشركة بشكل مفاجئ يشكل خطراً على الشركة.
Suspension	شكل من أشكال الإجراءات التأديبية والذي يؤدي إلى إيقاف الموظف عن العمل بدون راتب لفترة زمنية محددة.
Training and development	عملية إكساب أو نقل المعرفة والسلوك والمهارات اللازمة لتنفيذ نشاط أو مهمة معينة.
Training Needs Analysis	عملية يتم من خلالها تحليل المهارات التي لا يمتلكها الموظف، ويمكن ذكر هذه المهارات في برامج التدريب الحالية أو المستقبلية، بالإضافة ينتج عن هذه العملية تقرير بأنواع وأولويات برامج التدريب والتنمية المطلوبة.
Turnover	وصف للتغيرات في القوى العاملة في المنظمة والتي تنتج من الاستقالات الطوعية أو الإجبارية.
Unjustifiable dismissal	إنهاء خدمة موظف بدون سبب أو بسبب تعتبره وزارة العمل أو قوانين العمل المحلية غير مبرر.

المصادر

المصادر العربية:

- 1- سلمان، محمود (2001): إدارة الموارد البشرية بين الطموح والواقع، دار الأديب، بغداد.
- 2- علي، محمود (2000): تنمية الموارد البشرية، جامعة بغداد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد.
- 3- الجنابي، يوسف عمر (2001): الانفجار المعرفي وخيار الموارد البشرية، الجامعة المستنصرية، قسم الإدارة والاقتصاد، بغداد.
- 4- الموسوي، محمد ناصر (2002): خصائص القوة العاملة في القرن الحادي والعشرين، جامعة الموصل، نينوى.
- 5- مريم احمد زيد (2001): أسباب التسيب الإداري والصعوبات التي تتعرض إليها المنظمة، مطبعة الإيمان، بغداد.
- 6- أركان محمد يونس (2000): العولمة وتنمية الموارد البشرية، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 7- نوال عبد الهادي (1999): مشاكل العاملين والفتايات العمالية، دار الشروق، بغداد.
- 8- المصري، منذر (2004م): العولمة وتنمية الموارد البشرية، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.
- 9- القصيبي، غازي (1423هـ/2002م): العولمة والهوية الوطنية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- 10- أمين، سير وغيليون، برهان (2000م/1421هـ): ثقافة العولمة وعولمة الثقافة، دمشق: دار الفكر.
- 11- السلطان، فهد (1425هـ/2004م): التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الرياض: مطابع الخالد.
- 12- نبيل علي (1994): العرب وعصر المعلومات، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

- 13- الخزامي، عبد الحكيم لحمد (2003): إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات
التجارب النطلعات، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 14- رشيد، مازن فارس رشيد (2001): إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية
والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- 15- الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم (1994): الإصلاح الإداري المنظور الإسلامي
والمعاصر والتجربة السعودية، جدة: دار العلم للطباعة.
- 16- العلاق، بشير عباس (2004): المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة
والتمويل والمصارف، بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.
- 17- آل علي، رضا صاحب وسنان كاظم الموسوي (2001): الإدارة لمحات معاصرة،
عمّان: الوراق للنشر والتوزيع.
- 18- النمر، سعود محمد وآخرون (1994): الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض،
مطابع الفرزدق.
- 19- تومسون، روزمري: إدارة الأفراد، ترجمة حزام ماطر المطيري، الرياض، النشر
العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، 2004.
- 20- حسن، راوية محمد (1999): إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي
الحديث.
- 21- حنفي، عبد الغفار (2000): إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، الإسكندرية، دار
المعرفة الجامعية.

المجلات العربية:

- 1- بدر، أحمد نور (2000): تكنولوجيا المعلومات: دراسة تكامل المصادر الإلكترونية
وحل المشكلات وتنمية الإبداع، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، سنة 20، عدد 2،
إبريل.
- 2- عبد الهادي، محمد فتحي (1999): أسس مجتمع المعلومات وركائز الإستراتيجية
العربية في ظل عالم متغير، دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مجلد 4،
عدد 3، سبتمبر.

- 3- الرفاعي، يعقوب السيد يوسف (2000): أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت، الإداري، السنة 22 العدد 81 يونيو 2000.
- 4- الشريف، طلال مسلط (1992): العوامل المؤثرة في أداء العمل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 5، 1992.
- 5- العقدة، احمد عبد المجيد (1998): تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية، الإداري، السنة 20 العدد 72 مارس 1998.
- 6- الركابي، زين العايدين (2006): يوم العمال العالمي ومستقبل العالم من خلال أزمات البطالة، صحيفة الشرق الأوسط، 6 مايو 2006.
- 7- هيجان، عبد الرحمن احمد (1999): معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، الإدارة العامة، المجلد 39 العدد 1 ابريل 1999.
- 8- يوسف، درويش عبد الرحمن (1999): العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6 العدد 2 مايو 1999.

المصادر الأجنبية:

- 1- Ray, B. (1997). Strengths of their own-home schoolers across America: Academic achievement, family characteristics, and longitudinal traits. The Home School Legal Defense Association.
- 2- Thornburg, D. (1997). 2020 visions for the future of education. The Thornburg Center.
- 3- Thornburg, D. (1997). The future isn't what is used to be. The Thornburg Center.
- 4- World Information Technology and Service Alliance (WISTA). (1998). Digital planet: the Global information economy (executive summary).
- 5- Molebash, Philip. (1999). Technology and Education: Current and Future Trends. IT. Journal.

- 6- Galbreath, Jeremy. (1999). Preparing the 21st Century Worker: The Link Between Computer-Based Technology and Future Skill Sets. Educational Technology, nov.-dec. 14-22
- 7- Tapscott, D. (1997). The Digital Economy. New York: McGraw-hill.
- 8- Kearsley. G. (1988) Educational Technology, A Critique, Educational Technology, 38 (2), 47-51.

الفهرس

3	المقدمة
5	الفصل الأول (إدارة الموارد البشرية).....
5	مفهوم إدارة الموارد البشرية
6	أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب
7	الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.....
8	التكامل في إدارة الموارد البشرية
8	إدارة سياسات الموارد البشرية.....
9	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
13	أهداف إدارة الموارد البشرية
14	أهمية إدارة الموارد البشرية
16	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.....
17	مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة
17	تخطيط المسار الوظيفي
17	اختصاصات إدارة المسار الوظيفي
17	مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.....
18	فوائد تخطيط المسار الوظيفي.....

18	أهمية تخطيط المسار الوظيفي
20	أساليب تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة
20	تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة
20	تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي
20	مفهوم التوظيف Recruitment Concept
21	العملية الإدارية Management Functions
22	وظائف إدارة الموارد البشرية
23	تخطيط الموارد البشرية HR Planning
23	التدريب وتطوير المسار الوظيفي Training & Career Development ..
23	التعويضات والمكافآت والخدمات Compensation
24	تعريف عملية الاستقطاب
24	بدائل الاستقطاب (بدون التعيين)
25	التحليل الوظيفي (الأعمال) Job Analysis
26	أهمية (استخدامات) التحليل الوظيفي
26	طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي
26	أبعاد تحليل الوظائف
27	الوصف الوظيفي Job Description
27	مفهوم توصيف الوظائف
28	أهمية الوصف الوظيفي
28	استخدامات الوصف الوظيفي
29	تصميم الوظيفة Job Design
29	تعريف تصميم الوظيفة
29	تصنيف الوظائف Job classification

- 29 معاملة قوى العمل كمسوق عمل داخلي
- 38 استعمال الحاسوب في إدارة الموارد البشرية (HRIS) الحاجة إلى الحاسوب.
- 38 مجالات استعمال الحاسوب في الموارد البشرية (HRIS)
- 39 مجال استخدام الحاسوب في التوظيف
- 39 الموارد البشرية لشركة سايك

الفصل الثاني (التميز في إدارة الموارد البشرية)..... 41

- 41 Human Resources Planning تخطيط الموارد البشرية
- 42 تحفيز الموارد البشرية
- 44 تقييم أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية).....49

- 49 ماهية تخطيط الموارد البشرية
- 50 أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية
- 50 أهم بنود تخطيط الموارد البشرية
- 51 أهمية تخطيط الموارد البشرية
- 51 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية
- 55 نجاح تخطيط الموارد البشرية
- 55 من يخطط للموارد البشرية؟
- 57 الحصول على الموارد البشرية
- 58 خطوات التصنيف الموضوعي للوظائف
- 59 المقارنة بين مبدأ الرتبة الشخصية ومبدأ الوظيفة

مبادئ الاستقطاب 60

الاختبارات وأهميتها في عملية الاختيار 64

الفصل الرابع (الاختيار والتوظيف) 65

تعريف التوظيف 65

مصادر استقطاب الموارد البشرية 65

ضوابط عملية الاختيار والتعيين 67

خطوات عملية الاختيار 67

الاختبارات وأهميتها في عملية الاختيار 68

اختبارات التوظيف 68

أنواع اختبارات التوظيف 68

خصائص الاختبار الجيد 70

مقابلات الاختيار والتوظيف 70

أنواع المقابلات 70

كيف تتصرف أثناء المقابلات 73

أسئلة المقابلة الشخصية 74

الفصل الخامس (كيف تحفز الموظفين) 77

سيكولوجية العمل 77

الدوافع والحوافز Motivation and Incentives 78

تعريف الحاجة 80

الحاجات الفسيولوجية 81

المفاهيم الأساسية لنظرية ماسلو 81

- 81 تقييم نظرية سلم الحاجات (ماسلو)
- 82 نظرية التوقعات (فروم)
- 83 نظرية التمييز (سكنر)
- 83 الأساليب التي تحكم عملية التعلم (أساليب إثراط إجرائية)
- 84 دور الإدارة بالمشاركة في الحفز
- 85 أنواع الحوافز
- 85 الحوافز المادية
- 87 أسس تحديد نظام الحوافز المادية
- 88 الحوافز المعنوية
- 91 دوافع الاستقرار والانجاز في ضوء نظرية "هيرزبرج"
- 91 أهم نقاط نقد نظرية "هيرزبرج"
- 92 خصائص نظام الحوافز الفعال
- 92 شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز
- 93 كيف نحفز على العمل؟
- 93 هل تتوقع الكثير من موظفيك؟
- 93 موظف عامل مقابل موظف متحمس للعمل
- 94 موظفون بتحفيز غير محدود
- 94 حدد حوافز موظفيك الطبيعية
- 95 أزل معوقات التحفيز
- 98 الحوافز
- 99 على أي أساس تمنح الحوافز؟
- 100 أهم أنواع نظم الحوافز
- 102 مراحل تصميم نظام الحوافز
- 104 عشر نصائح لرفع الحالية المعنوية لدى الموظفين

الفصل السادس (الأجور والرواتب)..... 107

107	تعريف الأجور والرواتب (التمويض والمكافأة)
108	أهمية الأجور والرواتب
108	هدف الأجور والرواتب
108	العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر
110	نظرية عدالة الأجور Equity Theory
111	تقييم الوظائف Job Evaluation
111	تعريف تقييم الوظائف
111	مزايا تقييم الوظائف
111	مدى فعالية تقييم الوظائف
112	طرق تقييم الوظائف
113	خطوات ترتيب الوظائف
114	طريقة الدرجات (التدرج) Grading System (Classification)
114	العوامل التي يتم تحديد الدرجات على أساسها
114	الخطوات الأساسية لتقييم الوظائف بطريقة الدرجات (التدرج)
115	الطرق الكمية Quantitative Methods
115	مراحل تقييم الوظائف باستخدام مقارنة العوامل
116	مراحل استخدام طريقة النقاط
117	بناء هيكل الأجور والرواتب Pay Scale (Classification)
117	خطوات بناء هيكل الأجور
117	المزايا الإضافية

الفصل السابع (الرقابة)..... 119

119	أهداف الرقابة
-----	---------------

119	عناصر الرقابة
120	أساسيات الرقابة
120	وسائل الرقابة
120	أنواع الرقابة
120	أولاً- الرقابة حسب المعايير
121	ثانياً - الرقابة حسب موقعها من الأداء.....
121	ثالثاً - الرقابة وفقاً لمصادرها
122	معوقات نجاح النظم الرقابية
125	الهدف العام لإدارة للموارد البشرية
126	طريقة تخطيط القوى البشرية
128	المعلومات الضرورية لتخطيط القوى البشرية

الفصل الثامن (تنمية الموارد البشرية)..... 133

133	الجمعية العامة وتنمية الموارد البشرية
136	تنمية الموارد البشرية
136	التدريب والتنمية الإدارية Training and Development
137	مفهوم التدريب والتنمية (التطوير)
137	الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب.....
138	أهمية وظيفة التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية
138	خطوات التدريب.....
139	مراحل عملية التدريب
141	أهداف عملية التقييم.....
141	أنواع التدريب
142	أولاً - التدريب أثناء الخدمة

144	ثانياً - التدريب الرسمي خارج العمل
144	وسائل تحقيق الفعالية في تدريب الموارد البشرية.....
145	أهمية تطوير المسار الوظيفي للأفراد في المنظمات
146	طرق إدارة الأفراد.....

147 الفصل التاسع (تقييم الأداء).....

147	تعريف تقييم الأداء وسفهومه
147	فوائد تقييم الأداء.....
148	انتقادات حول عملية تقييم الأداء
148	أهداف (استخدامات) تقييم الأداء
149	مقاييس الأداء.....
149	خصائص مقاييس الأداء
150	خطوات تقييم الأداء.....
150	أولاً- خطوات وضع نظام تقييم الأداء
151	ثانياً - خطوات التقييم التنفيذية.....
151	أنواع تقييم الأداء
154	أخطاء تقييم الأداء

155 الفصل العاشر(مشاكل العاملين).....

155	مشكلات العاملين ودور إدارة الموارد البشرية
155	مشكلات العاملين- نظرة عامة
155	نظرة تفصيلية
156	الأساليب التقليدية في معالجة مشكلات العاملين.....

157 الأساليب الحديثة في معالجة مشكلات العاملين
157 العلاقات العمالية
158 أسباب انضمام العاملون إلى النقابات العمالية
158 مراحل حصول النقابة على حق تمثيل العاملين

الفصل الحادي عشر (إعداد موازنة قسم الموارد البشرية)..... 159

159 عملية إعداد موازنة الموارد البشرية
161 تحديات عملية إعداد موازنة الموارد البشرية
162 بنود موازنة قسم الموارد البشرية
164 إدارة الشؤون الإدارية والمالية
164 المهام والاختصاصات
166 قسم الشؤون المالية
166 مهام واختصاصات قسم الشؤون المالية
167 قسم شؤون الموظفين
168 المهام والاختصاصات لقسم شؤون الموظفين
169 قسم شؤون الموظفين - الفوائد وخدمات الموظفين
169 أولاً - نظام التعيين
169 ثانياً - نظام الدرجات والرواتب
170 ثالثاً - نظام الترقيات
170 رابعاً - نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية
172 خامساً - نظام ترقية الموظفين الذين وصلوا نهاية مربوط الدرجة
172 سابعاً - نظام علاوة الاجتماعية
172 ثامناً - نظام علاوة الانتقال
172 تاسعاً - علاوة السيارة

173	تاسعاً - نظام الإجازات السنوية
173	عاشراً - نظام الإجازات المرضية.....
173	إحدى عشر نظام فترات الغياب المصرح بها والإجازات الخاصة
174	قسم شؤون الموظفين - التنظيم والتحليل الإداري
175	السهام والاختصاصات
176	المفهوم العلمي والمهني لطبيعة عمل مجموعة التحليل والتنظيم الإداري
176	أولاً - الدراسات التنظيمية.....
176	ثانياً - التخطيط
176	ثالثاً - التنسيق.....
177	رابعاً - الاتصالات
177	خامساً - الهيكل التنظيمي.....
178	سابعاً - تصميم الهياكل التنظيمية
178	سابعاً - تحديد الأنشطة وتجزئتها وتصميم العمل.....
178	ثامناً - تحليل العمل
179	عوامل تحديد نطاق الإشراف
180	تاسعاً - بعض المفاهيم والاعتبارات في تحديد السلطات والمسؤولية
180	أولاً - تكافؤ السلطة والمسؤولية
180	ثانياً - حدود السلطة Limit of Authority
180	قيود ومحددات السلطة
180	ثالثاً - تسلسل القيادة أو الأوامر
181	رابعاً - وحدة الأمر/القيادة.....
181	خامساً - مستوى السلطة.....
181	قسم التدريب والتطوير

- 186 الفرق بين إدارة الموارد البشرية وقسم شؤون الموظفين
- 188 المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية
- 188 وظائف شؤون الموظفين
- 189 وظائف الشؤون الإدارية
- 190 وظائف التكريب

الفصل الثاني عشر (تأثير التوظيف على المنظمة)..... 191

- 191 ماذا يعني التوظيف؟
- 191 لماذا لا تستطيع توظيف الأفراد بفاعلية؟
- 195 شارك بنفسك في علاج مشكلة التوظيف بشركتك
- 195 ما هي مظاهر عدم توظيف الأفراد بشكل جيد؟

الفصل الثالث عشر (منح الصلاحيات)..... 199

- 199 ما هو منح الصلاحيات؟
- 199 تولي السلطة في المؤسسة مانحة الصلاحيات
- 200 أسباب منح الصلاحيات
- 200 تغيير مفهوم المؤسسة القائدة
- 200 عملية منح الصلاحيات
- 201 منح الصلاحيات الهيكلية- التنظيمية
- 201 منح الصلاحيات الهيكلية- مجموعة العمل
- 201 أسلوب الإدارة
- 202 عشر سبل لمنح الصلاحيات للأفراد
- 202 طرق إصدار الأوامر مع الموظفين

204	أسئلة علينا طرحها عن الآخرين
204	اكتشاف المواهب
205	تخطيط التعاقب الوظيفي
209	الالتزام... كيف ندعمه
209	أهمية الالتزام
210	تدعيم الالتزام
211	الإرشاد
213	تفهم سلوك العاملين
214	تنظيم عملية التعريف بالعمل للموظفين الجدد
215	مزايا التعريف بالعمل
218	توفير التغذية الاسترجاعية
219	هدف التغذية الاسترجاعية
219	تقديم التغذية الاسترجاعية
219	دمج التغذية الاسترجاعية في الوظيفة
219	توفير تغذية استرجاعية عن أحداث واقعية
221	معالجة السلوك السلبي
221	أسباب السلوك السلبي
222	التعامل مع المشكلة
223	مناقشة المشكلة
224	تحديد الأسباب
225	اتخاذ إجراءات علاجية
225	اتجاهات إدارة السلوك السلبي

الفصل الرابع عشر (دور الموارد البشرية في التنمية الاقتصادية)..227

229 واقع المرأة ومتطلبات التنمية البشرية في الوطن العربي

الفصل الخامس عشر (العولمة وتنمية الموارد البشرية).....233

233 مفهوم العولمة

234 الظواهر الأساسية للعولمة

234 تحديات العولمة

234 مقارنة بين عناصر حركة العولمة وعناصر تنمية الموارد البشرية

234 البعد الأول - الاقتصادي

235 البعد الثاني - الاجتماعي والثقافي والتربوي

235 البعد الثالث - السياسة

236 عناصر تنمية الموارد البشرية بالنسبة لبعد السياسة

236 البعد الرابع - التقنية

236 عناصر حركة العولمة

الفصل السادس عشر (تحديات إدارة الموارد البشرية وتوقعاتها في الألفية الثالثة) 239

239 تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية القادمة

240 توقعات الخبراء

242 سبل مواجهة تحديات الألفية الثالثة

الفصل السابع عشر (كيفية تأسيس قسم موارد بشرية في شركة صغيرة).....245

الفصل الثامن عشر (التسيب الإداري).....249

249 التعريف بالمصطلحات

249 التسيب الإداري

- ومنها نستخلص بأن المصلحة المتسببة إدارياً هي تلك المصلحة التي 250
- مفهوم التسبب الإداري 250
- مظاهر التسبب الإداري 251
- أسباب التسبب الإداري والصعوبات التي تتعرض إليها المؤسسة 253
- حالات التسبب الإداري 256
- أولاً - عدم مراعاة الإنجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة 256
- ثانياً - عدم تخصيص ساعات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال 256
- ثالثاً - الغياب وترك العمل أثناء الدوام الرسمي 257
- رابعاً - عدم مراعاة القوانين واللوائح والنظم السارية 257
- آثار التسبب الإداري 257
- أولاً- الآثار الاقتصادية 257
- ثانياً- الآثار الاجتماعية 258
- ثالثاً- الآثار الإدارية 259

الفصل التاسع عشر (إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات) 261

- مفهوم مجتمع المعلومات 262
- خصائص مجتمع المعلومات 263
- ملامح التغيير في الاقتصاد، وفي نوعية القوى العاملة 264
- خصائص اقتصاد المعرفة 267
- العولمة Globalization 267
- التكيف الموسع لمواقفة رغبات الزبائن Mass Customization 268
- نقص (الكوادر) والمهارات Staff/Skill Shortage 268
- التركيز على خدمة المستهلك Customer Services Emphasis 269
- خدمة (الخدمة الذاتية) "Self-Service" Service 269
- التجارة الإلكترونية Electronic Commerce 269

- 270 انتهاء ظاهرة التوظيف مدى الحياة
- 270 الحاجة للتعلم مدى الحياة
- 270 Corporation of One المؤسسة في واحد
- 271 خصائص القوة العاملة في القرن الحادي والعشرين
- 272 مشكلة التريية (التعليم)
- 273 الربط بين التقنيات وسهارات المستقبل لإعداد طلاب لعصر اقتصاد المعرفة.

الفصل العشرون (الانفجار المعرفي وخيار الموارد البشرية)..... 277

- 284 تكنولوجيا الأسم وتكنولوجيا اليوم وظاهرة العولمة
- 287 العمالة وتطور التقانة بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن
- 288 بين نمط العمل التقليدي ونمط العمل المعاصر
- 290 عصر المعلومات وسألة التصيب من تهميش قوة العمل غير المدربة
- 291 مصير مشكلة التشغيل والبطالة في نطاق سرعة تطور التقانة ؟
- 292 هل التناقض بين تقدم التقانة وقوى العمل أمراً محتوماً ؟
- 294 الفرق بين الثورتين الصناعيتين الأولى والثانية وثورة المعلومات الراهنة
- 295 كيف يبدو الحال في الوطن العربي ؟
- 296 مقترحات من أجل أن نستعد لمواجهة المستقبل
- 317 المصادر
- 317 المصادر العربية
- 318 المجلات العربية
- 319 المصادر الأجنبية

تم بحمد الله