



إدارة

الموارد البشرية



## بطاقة فهرسة

فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية  
إدارة الشؤون الفنية

المغربي ، محمد الفاتح محمود بشير .  
إدارة الموارد البشرية/ د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي .  
- ط ١- القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠١٣ .  
٢٠٠ ص ؛ ٢٤ سم .  
تدمك: ٩٧٨ ٩٧٧ ٣١٦ ٤٣٦ ٢  
١- القوى العاملة. ٢- الإدارة.  
أ- العنوان

٣٣١، ١

\* تاريخ الإصدار: ١٤٣٤هـ - ٢٠١٣م

\* الناشر: دار النشر للجامعات - مصر

\* حقوق الطبع: محفوظة للناشر

\* رقم الإيداع: ٢٠١٣/١٥١٧م

\* الترميم الدولي: ISBN: 978 - 977 - 316 - 436 - 2

\* الكود: ٢/٣٦٢

\* تحذير: لا يجوز نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب

بأي شكل من الأشكال أو بأية وسيلة من الوسائل

(المعروفة منها حتى الآن أو ما يستجد مستقبلاً)

سواء بالتصوير أو بالتسجيل على أشرطة أو أقراص

أو حفظ المعلومات واسترجاعها دون إذن كتابي من

الناشر.

## دار النشر للجامعات



الإدارة: ٤٢ ش رشدي (بجدي - جرج - وهر) - تليفون: ٢٣٩٢٩٨٧٨ فاكس: ٢٣٩٢٩٨٧٨

المكتبة والتوثيق: سوق ١٤ ش الجمهورية - عابدين - ت: ٢٣٩١٢٤٠٠ - ت: ٢٣٩١٢٤٠٠

ص.ب (١٣٠) محمد فريد (القاهرة) ١١٥١٨

E-mail: darannshr@yahoo.com - web: www.darannshr.com

# إدارة الموارد البشرية

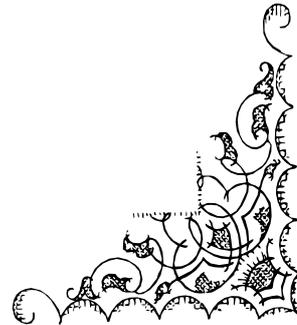
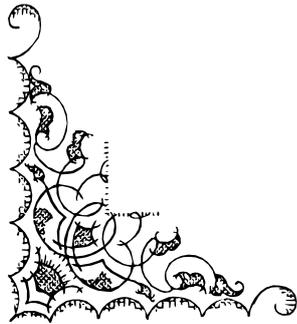
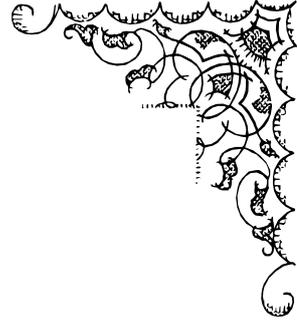
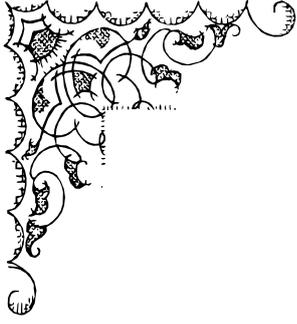
الدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية



## مقدمة

- إن إدارة الموارد البشرية هي نظام (System) متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات (Processes) والأنشطة المتصلة والمتداخلة.
  - إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية، بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكاً من جانب آخر.
  - إن أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي تعظيم العائد من الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.
  - إن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية- متوازناً وفعالاً.
  - كذلك يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي إستراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة؛ من تسويق، وإنتاج، وتمويل، وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضوياً في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة.
- وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:
- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
  - الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.
  - الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
  - الإنسان يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس.

وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة؛ لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته. ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة، وتقييم طاقاته ومهاراته، قياساً على متطلبات الأداء وظروفه.

- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية... إلخ) وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.

- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً.

- تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

- توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر الموارد البشرية في حل مشكلات المنظمة وتطوير أوضاعها.

لا شك أن أحد التطورات المهمة في إدارة المنظمات في آخر ثلاثة عقود من القرن الماضي، وهذا القرن الحادي والعشرين - هو بروز أهمية إدارة الموارد البشرية بعد أن عظمت أهمية الدور الإنساني الذي يلعبه المدير الحديث، إلى جانب الدور الفني والدور التصوري والإداري، وفي هذا الحيز الإنساني تكمن الكثير من المشكلات الرئيسة في إدارة المنظمات، سواء أكانت منظمات أعمال أم منظمات خدمات، والتي هي مشكلة إنسانية بالدرجة الأولى. بمعنى آخر، إن غالبية التحديات التي تواجه منظمات اليوم هي تحديات إنسانية، وإن هناك اتفاقاً بين الكتاب والأكاديميين والباحثين والدارسين ورجال الأعمال والتنفيذيين على أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة يكون لها تأثير فعال وكبير على قدرة المنظمة على النمو والازدهار، وتطوير وتحسين إنتاجيتها خاصة في بيئة العمل الحالية التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد، سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

- وحتى تحقق الإدارة الاستخدام الفعال للعنصر البشري لابد من تحقيق المعادلة التالية:
- الاستخدام الفعال للمورد البشري = دالة التخطيط والاختيار × التوظيف والتعيين × التدريب × تقييم الأداء × الدفع (الأجور) × العلاقات الإنسانية × الرعاية الصحية والاجتماعية والفنية.
- إن إدارة الموارد البشرية مورد من أهم موارد المنظمة، وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة؛ لأنها تؤثر في الأداء الكلي للمنظمة.
- إن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة يؤدي إلى إنجاز الأعمال بدقة وبأقل التكاليف.
- إن التطور في مفهوم ومحتوى وأدوار الموارد البشرية - جاء نتيجة للتحديات التي واجهتها، والتي ساهمت في تغيير الاتجاهات الفلسفية الفكرية والتطبيقية نحو هذه الإدارة.
- كما يجب وضع برامج تدريبية وتأهيلية مناسبة للأفراد؛ لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال.
- وفي الختام، نرجو التوفيق والسداد للجميع، وأن يكون هذا الكتاب عوناً لكل من يقرؤه في فهم وإدارة وتنمية الموارد البشرية، كما نأمل أن يتمكن الدارس من معرفة الأفكار ووجهات النظر المختلفة المتضمنة في هذا الكتاب؛ حتى يكون على بينة من أن الأداء الجيد، والكفاءة العالية، والتجديد والابتكار، وتحسين الإنتاج - لا يتأتى إلا من خلال توافر العنصر البشري القادر والراغب في العمل، والذي تتناسب مهاراته وقدراته مع أنواع الأعمال التي يقوم بها واستعداده في المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، والله المستعان.

**د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي**

^

# الفصل الأول

## ماهية إدارة الموارد البشرية

### ( المفاهيم والأسس )

نحاول في هذا الفصل أن نلقي الضوء على طبيعة وماهية إدارة الموارد البشرية؛ لتوضيح الاتجاهات الرئيسية للمقرر الدراسي. كما أننا نهدف أيضًا إلى إعطاء الدراسين مقدمة عامة عن المفاهيم والمبادئ والنظريات التي يتعرض لها في هذا المؤلف من خلال فصول الكتاب المختلفة.

#### أهمية تشغيل العنصر البشري وأهدافه :

يمكن النظر إلى الفرد باعتباره مجسمًا "لكم" و "نوع" محددين من الطاقة العضلية والفكرية، بجانب ما يحمل من قيم. إضافةً إلى ذلك، يملك الفرد رغبات وطموحات متزايدة ومتغيرة نوعًا وكثا. وكثيرًا ما تفوق طموحاته ما يملكه من طاقات فكرية وعضلية .. وللتخلص من هذا الأشكال نرى أن الإنسان يلجأ إلى سمة أساسية، يتميز بها، هي العقلانية في تحقيق درجة من التناسب بين أهدافه المتعاضمة وبين طاقاته وإمكاناته.

وهكذا كان الإنسان يفكر في كيفية الاستثمار الأكفأ لما يملكه من قدرات، بأمل تحقيق أكبر قدر وأحسن نوع من سلسلة الأهداف التي يتبناها.. وهنا برزت أول بذرة لإدارة طاقات وقدرات الفرد.

وربما أهم إنجاز حققه الإنسان منذ وجوده على هذا الكوكب في مجال استثمار صفة الرشد أو العقلانية التي يملكها هو تجميعه لطاقات بشرية لأكثر من فرد واحد في بوتقة واحدة، تعرف الآن بالمنظمة أو الجهاز الإداري؛ بغية تحقيق أهداف تهم فردًا واحدًا من المجتمع، أو مجمل المجتمع.

وقد تنامت تلك المنظمة عددًا وتخصيصًا وجسامة إلى أن أصبحت تضم ما يسمى بالدولة العصرية والمنظمات الإقليمية والدولية، حيث تجسمت في كل هذه المنظمات أهمية "إدارة طاقات الفرد"، وأخذت أبعادًا لم تكن معهودة في السابق، ولا زالت في تغير

وتعاضم؛ باعتبارها الوسيلة التي تضمن توفير الطاقات البشرية المطلوبة للعمل في المنظمات، كما تضمن إدامة وتشغيل هذه الطاقات وتشذيبها ... كل ذلك لتحقيق تواصل واستمرارية في تحقيق الأهداف المطلوبة للمجتمعات المعاصرة.

فأهمية إدارة الموارد البشرية إذن تنبع من أهمية الأهداف المراد تحقيقها، وإذا كانت الأهداف تهم المجتمع، فأهمية إدارة الموارد البشرية ترتبط بالمصلحة العامة لذلك المجتمع. من ذلك كله يمكن القول: إن تشغيل طاقات العنصر البشري العضلية والعقلية ضرورة أساسية من ضرورات استمرار وتطوير الفرد والجماعة والمجتمع بكامله، وعملية تشغيل هذه الطاقات أصبحت تخضع لأسس وقواعد ونظريات عملية في العصر الحاضر؛ بغية ضمان توجيه هذه الطاقات باتجاه الأهداف المطلوبة، وبغية تحقيق الكفاءة والفاعلية في ذلك التشغيل كما تتطلبه العقلانية والرشد.

وبالطبع إن إساءة إدارة طاقات الأفراد يعني هدرًا لتلك الطاقات، وبالتالي فشلاً في تحقيق الأهداف المطلوبة على مستوى الفرد نفسه، وعلى مستوى المجتمع الأوسع. ويديهي أن اعتماد الارتجالية والعشوائية والتقديرية والأهواء الشخصية في إدارة الطاقات البشرية هو السبب الأساسي في إساءة إدارة تلك الطاقات النادرة.

### **أهمية العنصر البشري:**

تعاني غالبية الدول النامية من ظواهر تخلف في جميع نواحي الاقتصاد؛ زراعية وصناعية وخدمية، فالأهداف المتحققة في الدول النامية في النواحي السابقة متدنية بالنسبة لحاجات الشعب، كما أنها متدنية أيضًا بالنسبة للأهداف المتحققة في الدول المتقدمة في نفس المجالات، وبالطبع فإن تدني الأهداف المحققة هو سر ضعف الدول النامية في عالم المنافسات الدولية الحالي.

وهنا لا بد من طرح سؤال حول أسباب تدني الأهداف المحققة في الدولة النامية، وللجواب عن هذا السؤال يمكن القول - وبالتأكيد-: إن أحد الأسباب الرئيسية هو الأفراد العاملون في أجهزة الإنتاج المختلفة، وبكلمة أخرى طبيعة الطاقة البشرية من حيث الكم والنوع المقدمة من قبل هؤلاء الأفراد أثناء وجودهم في مواضع العمل؛ حيث إن هذه الطاقة هي الوسيلة الأساسية لتحديد كم ونوع الإنتاج السلعي والخدمي الذي يقوم به المجتمع، فكلما كانت الوسيلة فعالة كان الإنتاج متميزًا.

فالدولة النامية إذن مطالبة بتشغيل واستثمار طاقات أفرادها- ليس فقط لإشباع الحاجات العامة الداخلية فيها بل- لكي تخرج من مواقف الضعف ومواقف التهديد التي تعاني منها في المحيط الدولي، فزيادة الإنتاج السلعي والخدمي المخطط عن طريق التشغيل والاستثمار الأمثل لطاقات الأفراد- ضرورة وطنية لا لبس فيها بالنسبة للدول النامية [الأعرجي، والشيخلي].

ولنا أن نتساءل ما المقصود بالاستثمار الأفضل لطاقات الأفراد الفكرية والعضلية؟ وكيف يمكن تحقيقه؟ وتبيين الإجابة عن هذا السؤال في النقاط التالية:

١- أن تكون ساعات العمل اليومية للفرد في الدولة النامية موازية على الأقل لساعات العمل للفرد في الدولة المتقدمة.

٢- أن يكون عدد أيام العمل الفعلي للفرد في الأسبوع في الدولة النامية على الأقل موازياً لعدد أيام العمل في الأسبوع في الدولة المتقدمة، وكذلك الأمر بالنسبة لأيام العمل على مدى السنة.

٣- أن يكون كم ونوع العمل المنجز من خلال طاقة الفرد في وحدة زمن معينة في الدولة النامية يوازي على الأقل كم ونوع العمل المنجز من خلال طاقة الفرد في نفس وحدة الزمن في الدولة المتقدمة.

٤- أن يكون عدد الأفراد العاملين بالنسبة لمجمل أفراد الشعب في الدولة النامية موازياً على الأقل ما عليه الحال في الدولة المتقدمة.

هذا وإن تزايد الفوارق بين إنتاجية طاقات الفرد بالدولة المتقدمة بالمقارنة بإنتاجية الفرد بالدولة النامية في السنوات الأخيرة- أدى إلى ضرورة مضاعفة التأكيد على الاستثمار والتشغيل الأمثل لطاقات الفرد في الدولة النامية؛ للقضاء على الفوارق أولاً، ومن ثم الدخول في عالم المنافسة الإنتاجية بمقدرة عالية ثانياً.

كل ذلك يضع أعباء كبيرة على عاتق إدارة الموارد البشرية في الدولة النامية؛ لاستنفار طاقات أفرادها واستثمارها بفاعلية عالية وكفاءة متميزة. ويؤكد هذا الأمر الأهمية الخاصة

لإدارة الموارد البشرية بالنسبة للدولة النامية التي تصبو إلى التخلص من مواقع الضعف والتخلف، ولا بد من القول إن زيادة أهمية دور الدولة في عالم اليوم وفي عالم الغد من شأنه أن يضع تأكيداً إضافياً على أهمية إدارة الأفراد في الأجهزة الحكومية لمختلف دول العالم؛ النامية منها والمتقدمة. [الطماوي: ١٩٦٥].

### **العنصر البشري وإدارة الموارد البشرية:**

يمثل العنصر البشري اللبنة الأساس التي يبنى عليها عمل منظمة الأعمال، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأعمالهم المكلفين بها. وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين- فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا يحدث بشكل عفوي غير مبرمج، فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بهما.

فالخصائص الذاتية للفرد ذات العلاقة بقدرته وخبرته وأنماط سلوكه ودوافعه ورغباته- يمكن أن تمارس المنظمة قدرًا من التأثير عليها، وذلك من خلال طبيعة نظم الاختيار والتعيين التي تطبقها لاختيار الأفراد الأكثر مناسبة مع حاجاتها لشغل المراكز الوظيفية الشاغرة، وكذلك من خلال ما توفره لهم من ظروف عمل بيئية، وأيضًا من خلال قواعد النقل والترقية والتحفيز، وما توفره من إمكانات وموارد ومستلزمات مادية؛ لتسهيل أداء الأفراد لأعمالهم المكلفين بها. كل هذا وغيره من القواعد والنظم والإمكانات يمكن أن تؤثر من خلالها المنظمة في سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين فيها.

وبهذا الفهم للعلاقة التبادلية في التأثير والتأثر بين الفرد وإدارة المنظمة، فإن إدارة الموارد البشرية - كإدارة تخصصية بشئون الأفراد العاملين- تأمل أن تكون حصيلة جهودها وبرامجها وسياساتها إيجابية، بحيث إن نوعية الأفراد المختارين من بين المتقدمين للعمل تكون بالمستوى الذي تتوقعه هذه الإدارة منهم؛ ليكونوا مؤهلين فعلاً لأداء الأنشطة والأعمال المطلوبة منهم بذلك القدر من الكفاءة المستهدفة، والتي تضمن فاعلية

بلوغ الأهداف، كذلك فإنها تأمل أن تنجح في مجال وضع برامج تدريبية تنسجم مع احتياجات الأفراد العاملين - المعينين حديثاً والقدامى - وفي مجال وضع وتطبيق نظم وأجور وحوافز عادلة ومشجعة للعاملين، تبعث فيهم الرغبة على أداء الأعمال باندفاع وكفاءة عالية، وفي كافة مجالات عملها الأخرى.

وما لاشك فيه، أن إدارة الموارد البشرية - من جانبها - ستكون حريصة أشد الحرص على أن تحصل على مردود إيجابي من الأفراد العاملين نظير ما تقدمه وتبذله من جهود لخدمتهم، ويفترض أن تتمثل هذه المردودات بارتفاع كفاءة الأداء والاندفاع العالي للعمل، والاستفادة الحقيقية من محتوى برامج التدريب بحيث تنعكس هذه الاستفادة على مستوى المهارات والخبرات التي يمتلكونها، فيلاحظ حصول تحسن وتطور فيها، وكذلك بارتفاع درجة الرضا والروح المعنوية لديهم، بما يضمن توفر القدرة والرغبة العاليتين على أداء الأعمال بكفاءة.

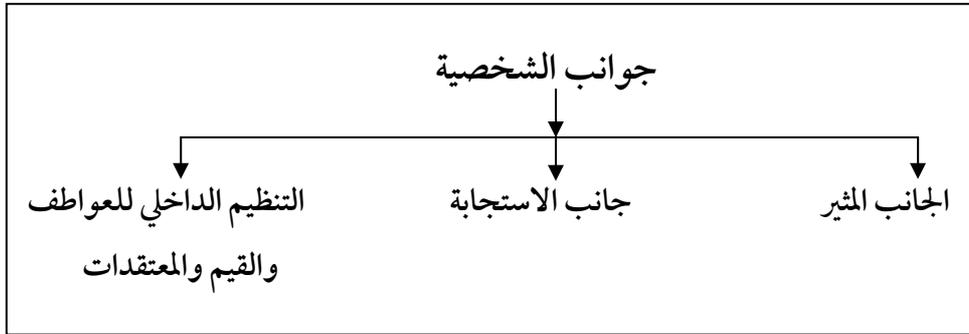
وتجدر الإشارة إلى أن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بشكل كبير بدوافعه (Motives)، حيث تلعب دوراً أساسياً في تحديد وتوجيه سلوكه، كما أن سيكولوجية الشخصية هي بشكل عام سيكولوجية الدوافع، والشخصية الإنسانية (Human personality) باعتبارها تنظيمًا ديناميكياً مكونة من عدة عناصر متفاعلة مع بعضها، وفي حالة تغير مستمر . وهي عناصر غير ملموسة بل هي مظاهر وتفسيرات ومواقف تلحق بالسلوك الشخصي للفرد، بعبارة أخرى فإن دراسة هذا السلوك تعكس دون شك طبيعة الشخصية المتحركة أو الديناميكية (Dynamic) للفرد بما تتضمنه من أهداف واحتياجات مادية واجتماعية ونفسية وقدرات ومهارات وقيم وأفكار واتجاهات وعادات، ونماذج للتصرف في مواقف معينة وخصائص وتصورات لنفسه وللآخرين، وصفات مميزة تميزه عن الآخرين. وهذه العناصر بأكملها تتفاعل مع بعضها لتمثل في شكل أدوار ومواقف يتخذها الفرد خلال حالات التعامل والتفاعل مع الأفراد الآخرين، محكومة ومتأثرة بالموقف الذي تحدث فيه، مما يؤثر على درجة تنظيم وتوازن الشخصية. كل هذه العناصر جديرة بالدراسة من قبل إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص؛ بغرض فهم شخصية الإنسان وإيجاد السبل الأكثر تناسبا للتعامل معها؛ تحقيقاً لمبدأ الاستخدام الأمثل للإمكانات الذاتية للأفراد العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

واستكمالاً للصورة التي حاولنا رسمها للشخصية الإنسانية ودرجة تعقدها وتفرد كل شخص بشخصية ذاتية تميزه عن الآخرين - نشير فيما يلي إلى تقسيم جوانب الشخصية؛ وذلك بهدف تعميق الفهم في هذا الجانب: [د. زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثالثة، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٨٠، ص ٧٠-٧١].

١- الجانب المثير من الشخصية (Stimulus Aspect) أي: الكيفية أو الأسلوب الذي يؤثر به الشخص على الآخرين.

٢- جانب الاستجابة من الشخصية (Response Aspect)، وهو الجانب الذي يظهر حالات الاستجابة أو رد الفعل الشخصي على مؤثر معين.

٣- التنظيم الداخلي للعواطف (Emotions) والقيم (Values) والمعتقدات (Beliefs)، التي تتحكم في تحديد أنماط استجابات الشخص للمؤثرات الخارجية، وبالتالي فهي التي تحدد فاعليته مع الأشخاص الآخرين.



وتأسيساً على هذا التقسيم لجوانب الشخصية، فإنه يمكن التأكيد على أن الشخصية تمثل ظاهرة يمكن ملاحظتها موضوعياً، ولكن ملاحظوا هذه الشخصية يدركون مدى تعقيدها؛ بسبب قيام الشخص الواحد بلعب أدوار متعددة ومختلفة حسب تعدد واختلاف المواقف الحياتية التي يواجهها. وبهذا فإن الشخصية تمثل تنظيمًا ديناميكياً موحداً ومعقداً للعناصر النفسية للفرد.

وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق قدر مناسب من النجاح في أدائها لوظائفها، فإنها يجب أن تعتمد طريق التعامل مع الأفراد على أنهم يمتلكون شخصيات ذات بناء نفسي معقد ومتشابك، وبالتالي فإن تصرفاتهم لا تكون محكومة بقواعد

ومفردات بسيطة، والتعامل المستند إلى أسس إنسانية والمعتمد على تفهم الحالات النفسية والاجتماعية المختلفة للأفراد العاملين- يمكن أن يكون الأسلوب الأكثر مناسبة مع هذه المتغيرات، والأكثر ملائمة لعمل إدارة الأفراد؛ حتى تضمن عدم حصول حالات ترفض فيها أوامرها أو توجيهاتها بشكل حاد من قبل الأفراد العاملين، وبالتأكيد أن من مصلحة إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة أن لا تكون هنالك صراعات ونزاعات بين العاملين، أو بينهم وبين الإدارة؛ لأن ذلك ينعكس سلباً على كفاءة أداء الأفراد العاملين وعلى مستوى الإنتاجية للمنظمة ككل.

ومما لاشك فيه أن حالة التفاعل التي يظهرها الأفراد العاملون مع الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة تختلف من منظمة إلى أخرى، فهذا الأمر يتأثر بشكل واضح بالأسس والأساليب المعتمدة في التعامل بين الإدارة والعاملين، فهناك إدارات تعتمد أساليب تتسم بسمة إنسانية متفهمة لمشكلات العاملين، وتتعامل معهم بما يحفظ لهم إنسانيتهم وكيانهم، وعلى العكس فإن هناك إدارات تعتمد أساليب بيروقراطية متشددة.

### **التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية :**

بدء الاهتمام بوظيفة إدارة الأفراد والموارد البشرية في المصانع الإنجليزية بشكل خاص، وذلك في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل، وتوفير الظروف الأكثر تناسلاً مع حاجة العاملين. ومن أبرز المهتمين بإدارة الأفراد في تلك المرحلة الزمنية (فان روبرت أوين) الذي يحتل موقع الصدارة في هذا المجال، فقد اهتم بضرورة إصدار ما يسمى بقانون المصانع، وأكد على ضرورة الاهتمام بالفرد العامل في المصانع والتعامل معه كعنصر بشري، كما أكد على الحد من تشغيل صغار السن، وتخفيض عدد ساعات العمل. ولما كان (أوين) رجل أعمال فقد بدأ بنفسه تطبيق هذه الأفكار في مصنعه، ولذلك سمي من قبل الكثيرين بأبي إدارة الأفراد (The father of personnel management)، ولم تلق أفكار أوين هذه تجاوباً واضحاً من قبل أصحاب المصانع ورجال الأعمال؛ وذلك بسبب ضعف المركز النسبي والتفاوضي للأفراد العاملين، وانتشار البطالة بسبب حالة الكساد الاقتصادي، ومع ذلك فإن أوين واصل جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في منظمات الأعمال. وفي السنوات الأولى من القرن العشرين ظهرت بوادر انتشار الأفكار التي تنادي

بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوربية والأمريكية، وتأسست عام ١٩١٣ جمعية للأفراد العاملين باسم "Welfare workeres association" وكان هدفها الرئيسي هو الترويج للأفكار التي تدعو إلى الاهتمام بالفرد ورفاهيته في منظمات الأعمال، واعتبارها أحد المطالب الأساسية في علاقات الأفراد العاملين بأصحاب المصانع. [رفعت عثمان: إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٢، ص ١١-١٢].

وعندما نشبت الحرب العالمية الأولى نشأت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تعنى بحل المشكلات الإنسانية، وتقديم المساعدة اللازمة للإدارة في هذا المجال؛ وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمل المعروضة للعمل؛ بسبب تجنيد الشباب للحرب وإحلال النساء محلهم في المصانع، وبسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالية في الإنتاج والوصول بالإنتاج إلى ذروته. من جانب آخر فإن دور النقابات قد أصبح أكثر نشاطاً خلال مرحلة الحرب التي ازدادت ضغوطها؛ مما أدى إلى خلق مشكلات جديدة لإدارات المنظمات. وفي نفس الوقت، فإن الحكومات في بعض الدول الأوربية والولايات المتحدة الأمريكية كانت تلح في تلك الفترة على ضرورة توفير معلومات عن الأجور التي تدفعها إدارات المنظمات إلى العاملين، وعن أساليب معاملتها للأفراد العاملين، وعن كل تلك العوامل ذات الأثر على قدرة هؤلاء الأفراد العاملين الإنتاجية، وعلى روحهم المعنوية. [محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٠، ص ٣٠].

ومع كل هذه الضغوط التي تعرضت لها الإدارة ورجال الأعمال فإن الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتحسين علاقات العمل ظل ضعيفاً، وتركز الاهتمام على البحث عن تلك الوسائل التي تضمن تحقيق زيادة في الإنتاج؛ لتلبية متطلبات تلك المرحلة، بسبب اكتظاظ سوق العمل بالأفراد العاملين الفائضين عن حاجة منظمات الأعمال، وفي ظل هذه الظروف توفرت لرجال الأعمال فرص واسعة لممارسة عمليات الاختيار والفصل الكيفي بحرية كاملة، مما أدى إلى انتكاس الأفكار التي دعا إليها "روبرت أوين"، كما أغلقت الكثير من الأقسام الخاصة بشؤون ورفاهية الأفراد العاملين في المصانع؛ وذلك لانتفاء

الحاجة لها من وجهة نظر أصحاب المصانع، مما دفع بعض الحكومات في بعض الدول إلى التدخل للتغلب على المشكلات التي نشأت بسبب الكساد الذي أعقب انتهاء الحرب.

وفي الثلاثينيات برزت الحاجة إلى أن تركز الإدارة جهودها لخلق عمالة مستقرة؛ تحقيقاً لاستقرار مستويات الإنتاج وعدم الاعتماد على العمالة المؤقتة، وظهرت في تلك الفترة الدعوة لاعتماد سياسة مواءمة الأشخاص مع الوظائف (Fitting people to jobs)، وذلك من خلال الاعتماد على توصيف الوظائف لتحديد المهارات الأساسية المطلوبة واللازمة لأداء أي وظيفة بكفاءة، وفي تلك المرحلة انصب اهتمام الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين اللازمين لأداء الأعمال من بين المتقدمين للتعين، كما رافق ذلك اهتمام الإدارة بالاستخدام الأمثل للعاملين، وطرح مفهوم "الرجل المناسب في المكان المناسب"، وبدء التوجه الجاد لاعتماده، كما أعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاهية الأفراد العاملين. [ رفعت عثمان، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤].

وكان لاندلاع الحرب العالمية الثانية أثر كبير على طبيعة عمل المصانع، فقد حل عدد كبير من النساء محل الرجال في العمل، وتم التوسع في خلق وظائف جديدة، وعادت إلى الأذهان - في حينها - نفس المعاناة التي مرت بها المصانع خلال فترة الحرب وما بعدها. وبذلت الحكومات جهوداً مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة والأفراد؛ لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين. وتم توجيه المنظمات إلى تعيين أخصائيين لشئون الأفراد العاملين، وقد بدأ التوسع في إنشاء أقسام إدارة الأفراد في منظمات الأعمال، وتركز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجواء عمل مناسبة وتحسين العلاقات الصناعية. وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية انصب الاهتمام على رسم سياسات مختلفة للتوظيف، أما في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى فقد شهدت تلك السنوات ارتفاعاً كبيراً في معدلات البطالة؛ بسبب تسريح الكثير من الأيدي العاملة من الجيش، أدى ذلك إلى أن الدولة سعت إلى تحقيق مبدأ العمالة الكاملة (Full employment)، كما حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع في البحث عن المهارات التي تناسب التطورات التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة، وأدى ذلك إلى البدء بالاهتمام بتخطيط القوى العاملة (Manpower planning) كما بدأ الاهتمام بربط سياسات التوظيف بتخطيط القوى العاملة. [المرجع السابق نفسه ، ص ١٥].

وبعد المرحلة التي أعقبت انتهاء الحرب العالمية الثانية، مرت عدة سنوات حصل خلالها توسع في مجال العمل التخصصي أمام إدارة الأفراد، وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة، وفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار والتعيين وتقييم الوظائف، وتحديد فئات الأجور المدفوعة إلى العاملين، وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية والتدريب، كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون علمًا مستقلًا لإدارة الأفراد، مما أدى إلى تمهيد الطريق لفصل إدارة الأفراد في المنظمات الكبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى، وتحملها لمسئولياتها، وقيامها باعتبارها تخصصًا جديدًا، وفي السنوات الأخيرة نمت إدارة الأفراد نموًا ملحوظًا، وبدأت تأخذ مداها الحقيقي، حيث ارتفع مستوى الأساليب المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة وتحليل العمل والاختيار والتعيين، وغيرها. كما توسعت آفاق المدارس الفكرية الخاصة بشؤون الأفراد. وبذلك أصبحت إدارة الأفراد إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة والواضحة في العصر الحديث، وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج والتمويل والتسويق... إلخ.

دعنا نتوقف هنا قليلاً، لنستعرض معاً التطور التاريخي لفكرة إدارة الأفراد والموارد البشرية عبر الحقب التالية: [ماهر، ١٩٩٨].

### ١/ الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحياناً عن العمال، واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ( ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها)، كما أدى ذلك إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى الأمر أيضاً إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

### ٢/ ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة ثم تحولت إلى اتحادات

ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور، وساعات العمل.

### ٣/ الإدارة العلمية :

حاول فردريك تايلور (Fredrick Taylor) أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال عدة مبادئ، أهمها : تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطائهم أجورًا محفزة.

### ٤/ ظهور علم النفس الصناعي :

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة، مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل؛ بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضًا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، وقد أظهرت هذه الحركة نجاحًا كبيرًا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

### ٥/ ظهور حركة العلاقات الإنسانية :

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل أيضًا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع (هاوثورن)، والتي أشرف عليها إلتون مايو (Elton Mayo).

### ٦/ بدء ظهور ممارسات إدارة الأفراد :

كانت أولى المنظمات أخذًا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية- هي منظمات الجيش والحكومة (أي: الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

### ٧/ بدء ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد :

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلًا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف،

والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

#### ٨ / ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة - التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين - على تطوير ممارسات الأفراد؛ لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية. ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية في تغير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

#### ٩ / تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الأعمال؛ أي: المنظمات والشركات مع العاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات، من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين.

#### أهمية الموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد:

إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وإن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة، وذلك وفقاً للمنطق التالي: [السلمي ١٩٩٨].

١- أن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال، وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.

٢- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم - وما قد تحققه من أرباح ونتائج - على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

٣- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد؛ لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم للعملاء (Values)، وتميز واختلاف عن المنافسين (Differentiation).

٤- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة، كما يتضح من الشكل رقم (١).

شكل رقم (١) عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها



المصدر: [علي السلمي، مرجع سابق، ص ٣٢]

من الشكل السابق يتبين أن ما يتاح لمنظمة الأعمال من مدخلات (موارد مادية ومالية ومعلومات وأفراد...)، وما قد تتميز به تلك المدخلات من خصائص - وإن كانت شرطاً ضرورياً للوصول إلى القدرة التنافسية - إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة؛ ذلك أنه لا بد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع، والتخطيط والبرمجة، والتنسيق والترتيب، والإعداد والتهيئة، والتنفيذ والإنجاز، والتطوير والتحديث، والتقويم والمحاسبة، بما يؤدي إلى: تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، وتطوير المنتجات، وتحديث الموارد، وابتكار الأساليب، وتحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين.

تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلاً).

### **ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:**

تتمثل فلسفة إدارة الموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد: [علي السلمي، نفس المرجع السابق ص ٣٤-٣٩].

١- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية (Brain Power) وقدرة فكرية (Cognitive) ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

٢- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

٣- أن الإنسان إذا أحسن اختياره، وإعداده، وتدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته - فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

٤- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)، تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة، مستمدة من:

- العلوم السلوكية (Behavioral Sciences)

- بحوث ومداخل التطوير التنظيمي (Organization Development)

- نظرية النظم (Systems theory)

- مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

## ويوضح الشكل التالي نموذج إدارة الموارد البشرية الجديدة:

### نموذج إدارة الموارد البشرية

| مدخلات  | عمليات   | مخرجات   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>* أهداف وسياسات المنظمة</li><li>* متطلبات الأداء وتحليل الأعمال</li><li>* توصيف الوظائف</li><li>* ظروف الأداء والتحليل التنظيمي</li><li>* تحليل الفرص والمعوقات</li><li>* خصائص ومميزات الموارد البشرية</li></ul> | <ol style="list-style-type: none"><li>١. تحديد الاحتياجات ( تخطيط الموارد البشرية)</li><li>٢. البحث عن الموارد البشرية الملائمة (استقطاب)</li><li>٣. الاختيار السليم والموضوعي للموارد البشرية.</li><li>٤. الإعداد والتهيئة والتدريب للموارد البشرية الجديدة.</li><li>٥. إسناد الأعمال المناسبة وتكوين فرق العمل المتعاونة.</li><li>٦. تخطيط الأداء المستهدف.</li><li>٧. الإشراف والتوجيه الإيجابي.</li><li>٨. التمكين وإسناد الصلاحيات وتحميل المسؤوليات.</li><li>٩. التقييم الموضوعي للأداء</li><li>١٠. التعويض العادل والشامل لمختلف أوجه الأداء.</li><li>١١. التدريب والتنمية المستمرة، وتوجيه المسار الوظيفي</li><li>١٢. الحفز والتشجيع.</li><li>١٣. الرعاية المتكاملة ( صيانة المورد البشري)</li></ol> | <ul style="list-style-type: none"><li>* قوة عمل منتجة ومستقرة وفعالة</li><li>* أفراد متميزون</li><li>* فرق عمل متعاونة</li></ul> |

### البيئة المحيطة

المصدر: [علي السلمي، المرجع السابق نفسه ، ص ٣٦]

وتبرز من هذا النموذج الخصائص التالية:

- ١- أن إدارة الموارد البشرية هي نظام (System) متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات (Processes) والأنشطة المتصلة والمتداخلة.
  - ٢- أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية، بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكاً من جانب آخر.
  - ٣- أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، تستهدف تعظيم العائد من الاستثمار البشري، متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.
  - ٤- أن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة، إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً.
  - ٥- يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي إستراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة؛ من تسويق، وإنتاج، وتمويل، وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضوياً في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة.
- وقد اتخذت التنمية البشرية -أساساً- شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.

### **الفلسفة الجديدة:**

- ١- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكاناته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشكلات والتجديد والتطوير.
- ٢- تعتمد على الاهتمام بمحتوى العمل، وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية، وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.

٣- ومن ثم فإن التنمية البشرية هي أساسًا شحذ لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

١- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.

٢- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.

٣- الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.

٤- الإنسان يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس.

وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة؛ لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته. ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

١- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة، وتقييم طاقاته ومهاراته، قياسًا على متطلبات الأداء وظروفه.

٢- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية... إلخ)، وبين الهيكل المتاح، والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.

٣- تخطيط الأداء البشري وتوجيهه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليًا ومستقبلاً.

٤- تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

٥- توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشكلات المنظمة وتطوير أوضاعها.

ها نحن قد حاولنا رسم ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية - فيما مضى - والآن نلخص ملامح الفلسفة التقليدية والفلسفة الجديدة؛ حتى يسهل علينا المقارنة بينها.

### **الفلسفة التقليدية :**

١- اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي للإنسان).

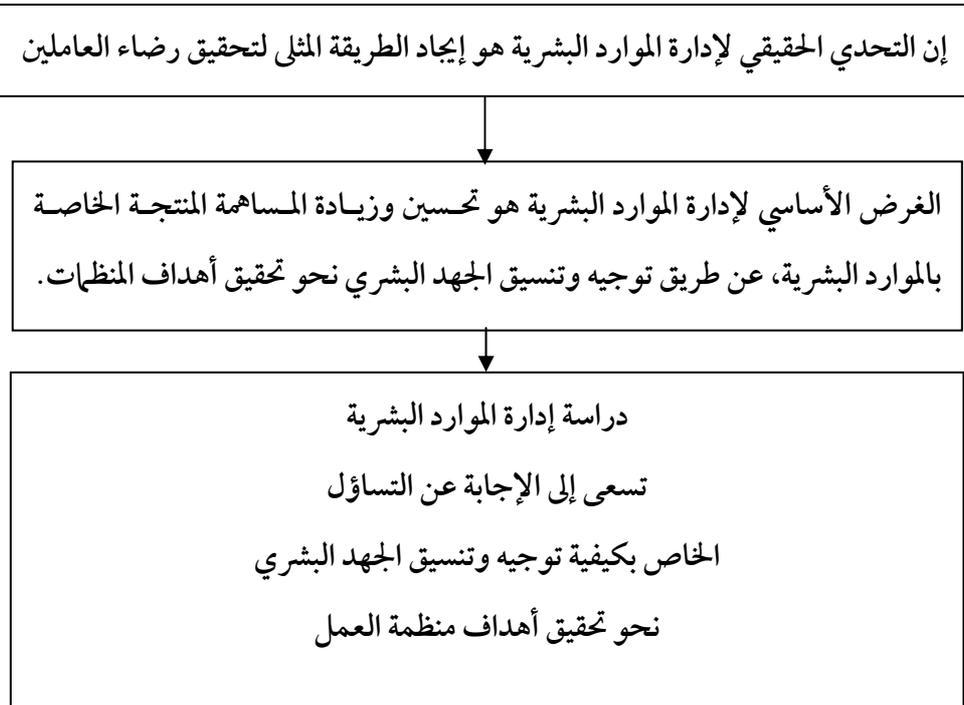
٢- ركزت على الجوانب المادية في العمل؛ من أجور ومكافآت، ومكان وبيئة العمل المادية.

يشير اصطلاح إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) إلى:

استقطاب واختيار، وتطوير وتنمية، وتقييم، ومكافأة، وإدارة أعضاء المنظمة. بهذا يشتمل على تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط، والاختيار، وتنمية المهارات البشرية، وإدارة المسارات الوظيفية، وتقييم الأداء، وتعويض العاملين وتسهيل علاقات العمل. وتساهم الموارد البشرية مع العناصر المادية الأخرى، المتمثلة في الأموال والآلات والمواد- في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي يهدف إليها التنظيم، وحتى تتحقق الإدارة الفعالة للموارد البشرية فإن الأمر يتطلب البحث المستمر عن أفضل الطرق لاستخدام الموارد البشرية؛ لتحقيق الأهد التنظيمية.

شكل رقم (٢)

الهدف من دراسة إدارة الموارد البشرية



ولاشك أن هذا له أهمية كبيرة؛ ذلك أن التنظيمات تمدنا بمصادر الدخل والذات والمكانة في المجتمع. نحن - عادة - نأخذ هذه العوامل على أنها مضمونة ومؤكدة، حتى نجد فجأة أنفسنا أمام ظاهرة البطالة التي تذكرنا بأهميتهم لحياتنا كلها، حتى في المجتمعات التي توجد فيها نسبة بطالة منخفضة، فإن هذه التساؤلات تمثل الفكر الأساسي لمنهج إدارة الموارد البشرية، وهو توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف التنظيمات.

تسعى إدارة الموارد البشرية في كل المجتمعات - بغض النظر - عن درجة التقدم التي حققتها - إلى غاية أساسية، وهي توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف التنظيمات التي تعمل بها.

إن التنظيم الفعال للجهد الإنساني يمثل مشكلة عملية منذ آلاف السنين، فمن بين المديرين الأوائل الذين واجهوا مشكلات تنظيمية وسلوكية - بناء الأهرامات، كما أن نشأة كثير من الفكر الإداري المعاصر يرجع تاريخه إلى الثورة الصناعية في القرن الثامن والتاسع عشر. فمع بداية نظام المصنع الحديث (New Factory System) أدرك كثير من أصحاب الأعمال أهمية الدقة في المواعيد والانضباط والجهد والفعالية من جانب قوة العمل.

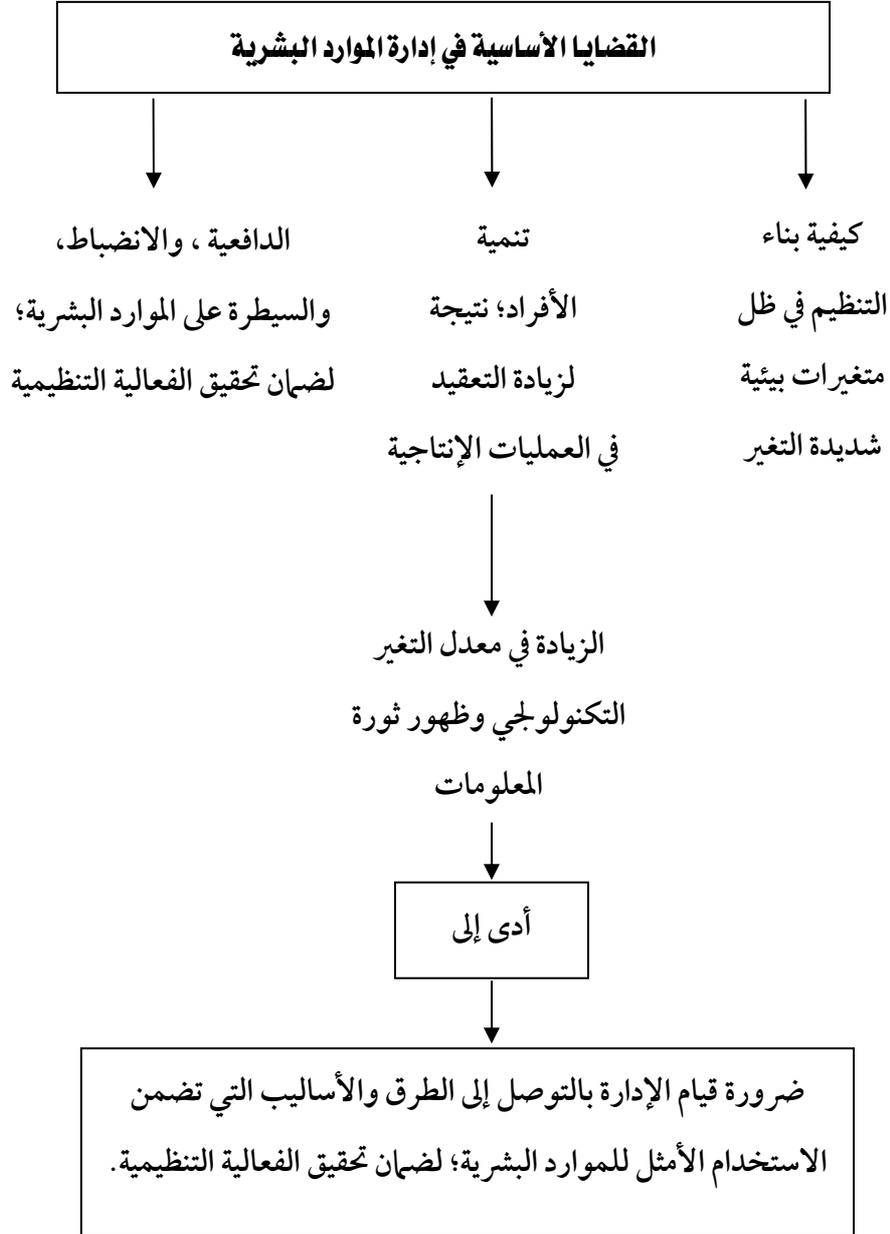
وكثير من المديرين المعاصرين يواجهون نفس المشكلات والمواقف التي قابلها أصحاب الأعمال في أوائل الثورة الصناعية، ومنها:

١/ كيفية بناء التنظيم في ظل الظروف والمتغيرات السريعة والمتلاحقة، والتي لم تكن موجودة من قبل.

٢/ زيادة درجة التعقيد في العملية الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب - بالضرورة - تنمية معارف ومهارات جديدة.

٣/ من أهم القضايا التي تواجهها الإدارة تلك التي تتعلق بالدافعية التنظيمية.

٤ / الزيادة الكثيرة في معدل التغير التكنولوجي والاقتصادي، وظهور ثورة المعلومات، كل هذا فرض على الإدارة ضرورة السعي المتواصل لإيجاد الطرق التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛ لتحقيق درجة عالية من الفعالية التنظيمية.



شكل يوضح القضايا الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية

## أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية. فالتخطيط للموارد البشرية ينبه المنظمة مبكرًا إلى نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير، والمتوسط والطويل. كما أن الاستقطاب والاختيار الجيد يحدد أفضل الأفراد للأعمال والوظائف المتاحة، ويؤكد على الإحلال والتعيين السليم، ثم يأتي التدريب والتنمية ليقوما بدورهما في إكساب الأفراد المهارات، والاتجاهات والمعارف المختلفة.

إضافة إلى ذلك، فإن الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد على تحفيز الأفراد للعمل، كما تضمن الالتزام والانضباط بالمنظمة والمشاركة الإيجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على خلق اتجاهات إيجابية للعمل.

## أهداف إدارة الموارد البشرية:

سبق أن أوضحنا أن الغرض الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو زيادة المساهمة الفعالة والمنتجة التي يقدمها الأفراد للتنظيم. وهذا الهدف يمكن الوصول إليه عن طريق تحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في الواقع العملي، كما يتم على ضوءها تقييم تصرفاتها وقراراتها المختلفة.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: ما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية؟

أولاً: الأهداف الاجتماعية (Social Objectives) :

وتهدف إلى تحقيق احتياجات الأفراد، مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم.

ثانياً: الأهداف التنظيمية (Organization Objectives):

المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية؛ حيث إن الموارد البشرية ليست هي الغاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه.

ثالثاً: أهداف وظيفية (Functional Objectives):

وتهدف إلى الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لحاجات التنظيم، أي أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه

خدماتها، وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته دون زيادة أو نقص؛ حيث إن ذلك يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

#### رابعاً: أهداف الأفراد (Individual Objectives):

مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية؛ وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للتنظيم.

#### وظائف إدارة الموارد البشرية (Human Resource Functions):

وهي المهام والواجبات التي يقوم بها مديروا الموارد البشرية لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال: الاختيار والتعيين والتنمية والمكافأة، والتعامل مع الاتحادات النقابية والحكومات، ومن الناحية التنظيمية من خلال الاهتمام بشؤون العاملين.

ويمكن تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

#### • تخطيط واختيار وتعيين الموارد البشرية

(Human Resource Planning, Recruitment and Selection): وتشتمل هذه

الوظيفة على:

- ١- تحليل الوظائف؛ لتحديد المتطلبات الرئيسية لوظيفة الفرد داخل المنظمة.
- ٢- التنبؤ بمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لإنجاز أهدافها.
- ٣- إعداد وتنفيذ خطة لتلبية هذه الاحتياجات.
- ٤- تعيين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لإنجاز أهدافها.
- ٥- اختيار وتعبئة الموارد اللازمة لشغل الوظائف في المنظمة.

#### • تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development): وتشتمل على:

تهيئة وتدريب العاملين.

- ١- تصميم وتنفيذ برامج التنمية الإدارية والتنظيمية.
- ٢- بناء فرق فعالة داخل الهيكل التنظيمي.
- ٣- تصميم نظام لتقييم العاملين.
- ٤- مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم الوظيفية.

• **الأجور والمرتبات (Compensation and Benefits):** وتتضمن:

- ١- تصميم وتطبيق نظام الأجور والحوافز للعاملين.
- ٢- التأكد من أن الأجور والحوافز عادلة، وتتناسب مع الجهد المبذول.

• **الأمن والصحة المهنية (Safety and Health):** وتتضمن:

- ١- تصميم وتنفيذ برامج؛ للتأكد من صحة وسلامة العاملين.
- ٢- مساعدة العاملين في التغلب على المشكلات الشخصية التي تؤثر على أداء العمل.

• **العاملون وعلاقات العمل (Employee and Labor Relations):** وتشمل:

- ١- القيام بدور الوساطة بين المنظمة والنقابات.
- ٢- تصميم نظام لصندوق الزمالة.

• **بحوث الموارد البشرية (Human Resource Research):** وتشمل:

- ١- توفير قاعدة المعلومات اللازمة للموارد البشرية.
- ٢- تصميم وتطبيق نظام لاتصالات العاملين.

**من المسئول عن إدارة الموارد البشرية؟ (Who is responsible?):**

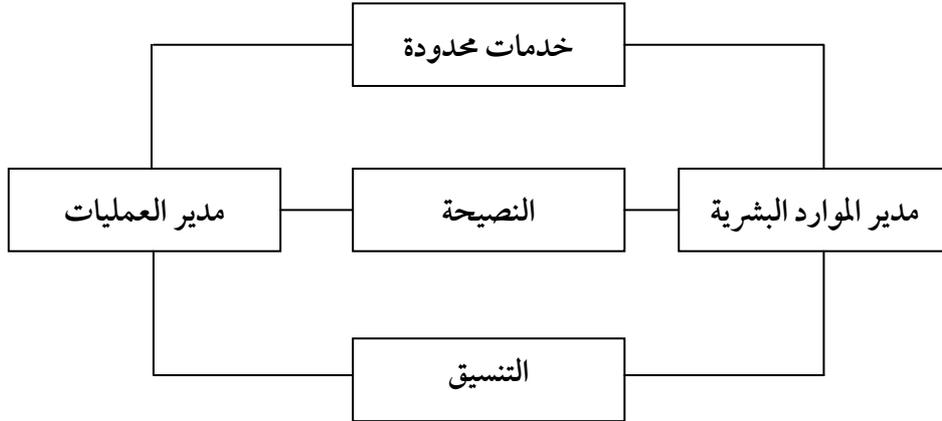
معظم المديرين يشتركون في إدارة الموارد البشرية إلى حد ما، ففي الشركات الصغيرة يقوم بأعباء هذه الوظيفة مالك الشركة أو مدير العمليات، أما في الشركات متوسطة الحجم فسيقوم بأعباء هذه الوظيفة شخص غير متخصص يمارس أغلب مهام وظيفة إدارة الموارد دون أن يكون متخصصاً في إحداها، بينما في الشركات كبيرة الحجم يقوم بهذه الوظيفة أحد المتخصصين، وهو شخص تدرّب على ممارسة إحدى المهام مثل المرتبات أو الأجور أو علاقات العمل. وتتمثل الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في توفير الدعم لمديري العمليات، فيما يختص بإدارة الموارد البشرية، ومن الأهمية تحديد النقاط الرئيسية لهذه المساندة الفنية، والتي تتمثل في:

- خدمات محدودة.
- النصيحة.
- التنسيق.

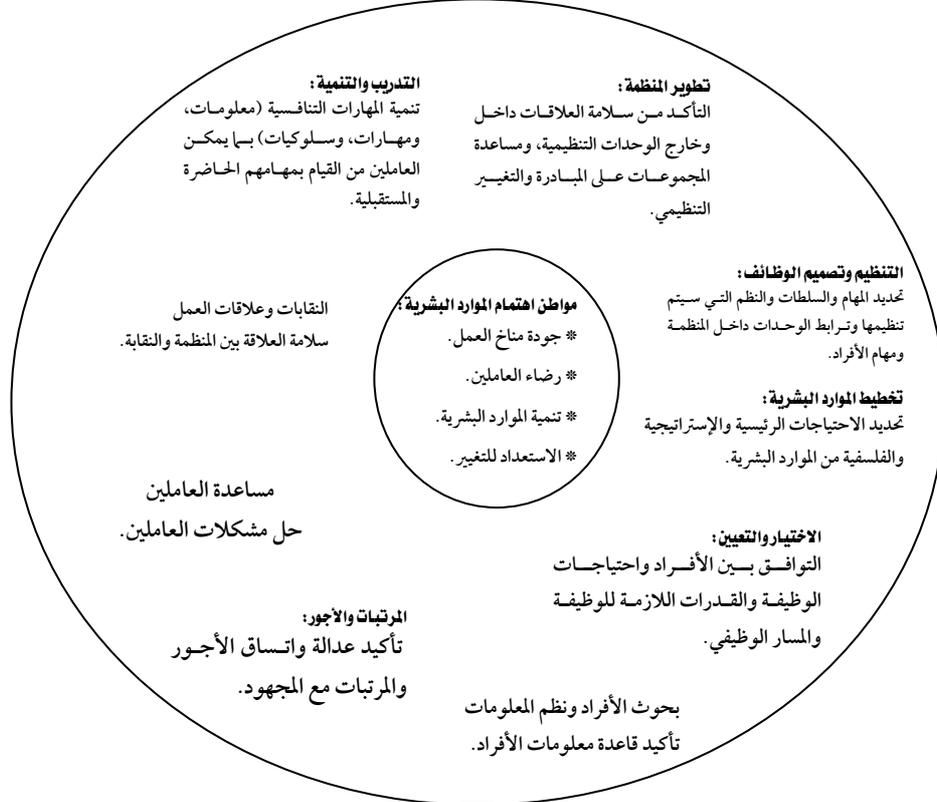
وكما أوضحنا سابقاً فإن هناك علاقة النصح التي تتم بين إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات، والتي قد يأخذها مدير العمليات أو يتجاهلها، ومن ثم يجب أن يوثق مدير

الموارد البشرية علاقته بمدير العمليات، وعلى مدير العمليات أن يتفهم النصيحة المقدمة من إدارة الموارد البشرية.

يوضح الشكل التالي أنماط المساعدات الثلاث التي تقدمها إدارة الموارد البشرية:



يوضح الشكل التالي إطار دراسة إدارة الموارد البشرية



المصدر: الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية ١٩٨٢.

## التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية:

- أصبح مدير إدارة الموارد البشرية حاليًا أكثر إلمامًا ومشاركة في كل عمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة في المنظمة؛ بسبب أن إدارة الموارد البشرية اتسع نشاطها، وأصبح يتعدى الوظائف التقليدية لها.
- أحد أسباب هذا الاتساع أن بيئات العمل أصبحت أكثر تعقيدًا وأكثر تنوعًا في قوة العمل الذي يشمل عدة أبعاد، مثل: الجنس، والديانة، والقدرات والسن، وهي تحديات تواجه مدير إدارة الموارد البشرية اليوم، بالإضافة إلى التغييرات التكنولوجية والإدارية، وفيما يلي تفصيل لتلك التحديات:
  - ١- التنوع في قوة العمل:
    - نتيجة وجود الشركات متعددة الجنسية وتزايد ظاهرة العولمة أصبح التنوع في قوة العمل والتعامل معه ذا أهمية عالية.
    - التنوع في قوة العمل يمكن أن يكون في الجنس، أو السن، أو الثقافة، أو اللغة، أو القدرات.
    - لذلك كان من الأهمية بمكان أن يتعايش هؤلاء جميعًا في جو من العمل يتيح لهم إبراز أكبر قدر من قدراتهم، وإعطاء أكبر قدر من القيمة المضافة لمنظمتهم.
    - التنوع في قوة العمل يولد تحديات يجب على مدير الموارد البشرية أن يأخذها بعين الاعتبار، ولكن في نفس الوقت يمكن أن تكون ذات فائدة؛ لما يمكن أن يعطيه التنوع في ثقافات العاملين من ابتكارات في العمل.
  - ٢- التغييرات في اللوائح:
    - حيث تزايد الاتجاه الحكومي نحو وضع لوائح تنظم العمل، وإجراءات الأمن والسلامة المهنية، وتوفير الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات.
  - ٣- التغييرات الهيكلية في المنظمة:
    - تمارس منظمات الأعمال اليوم كثيرًا من التغييرات الهيكلية التي تمثل تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية، منها:
      - تقليص حجم قوة العمل، عن طريق استبعاد عدد كبير من الإداريين.

• التعاقد مع مصادر خارجية: التعاقد من الباطن مع شركة خارجية؛ لتوفير المتخصصين في نمط معين من العمل.

• الحجم المناسب: التقييم المستمر للعمل وتحديد متطلباته.

• إعادة الهندسة: إعادة التفكير وإعادة تصميم خطوات العمل؛ لإحداث تحسينات جذرية في التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة.

٤- التغييرات التكنولوجية والإدارية في المنظمة:

حدثت في الفترة الأخيرة تغييرات تكنولوجية وإدارية ألفت مزيداً من التحدي على إدارة الموارد البشرية، فقد ساعد الحاسب الآلي على إنجاز كثير من الوظائف التقليدية، مثل الحسابات وبرامج العاملين وبرامج التدريب وتخطيط القوى العاملة، وإدارة الموارد البشرية، وتعيين أفراد جدد، والقيام بأبحاث الأفراد، مما فتح الباب على مصراعيه لما أطلق عليه تمكين العاملين، والتي تعني التحول إلى اللامركزية من خلال إعطاء المرء وسين سلطة صنع القرار، وكذا التحول إلى فرق العمل، والتي أصبحت ذات تأثير على إدارة الموارد البشرية.

### **إدارة الموارد البشرية في المستقبل:**

- بسبب التحديات التي تقابلها إدارة الموارد البشرية فلا بد لها أن تكون مشاركة في وضع إستراتيجية وسياسات المنظمة، وهناك إحصائيات تشير إلى أن نسبة كبيرة من مديري الموارد البشرية أصبحوا أعضاء في مجلس الإدارة، بل أصبحوا نواباً لرؤساء الشركات.

- ولكي يصبح مديروا الموارد البشرية أكثر فعالية لشركتهم، فهناك بعض الأمور التي يتوجب عليهم الإلمام بها، مثل:

١- إستراتيجية الشركة وخطة العمل.

٢- معلومات كافية عن الصناعة التي تنتمي إليها الشركة.

٣- تغطية وتوفير احتياجات العمل.

٤- قضاء وقت أطول مع المستويات الإدارية بالشركة.

٥- الإلمام بنبض واتجاه الشركة.

- ومن خلال الفهم الكامل بالمؤشرات المستقبلية لطبيعة أعمال الشركة، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل الشركة - فإن ذلك يساعد على تعظيم أرباح الشركة.

### **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الربحية للمنظمة :**

لمدير إدارة الموارد البشرية تأثير كبير على أرباح المنظمة من خلال:

- ١- خفض الوقت الإضافي غير الضروري، بزيادة إنتاجية العاملين في وقت العمل الأصلي.
- ٢- الإلمام بحالات الغياب للعاملين، وتصميم برامج لخفض تكاليف أوقات العمل الضائعة.
- ٣- تقليل الوقت الضائع للعاملين من خلال التصميم الجيد للوظيفة.
- ٤- خفض معدل دوران العمالة، من خلال تهيئة المناخ المناسب لهم، والذي يكون له مردود على رضائهم الوظيفي.
- ٥- عمل وتوفير برامج الرعاية الصحية والأمان لتقليل الحوادث.
- ٦- توفير برامج التدريب والتطوير للعاملين؛ لزيادة قدراتهم بما ينعكس في النهاية على القيمة المضافة للشركة.
- ٧- توفير الفقد في الخامات من خلال تحسين مناخ العمل.
- ٨- توظيف أفضل الكفاءات وتجنب العمالة الزائدة.
- ٩- زيادة الدافعية للعاملين، من خلال المحافظة على برامج الأجور والحوافز في شكل تنافس.
- ١٠- زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف من خلال أفكار العاملين المهرة.

\*\*\*



## الفصل الثاني تنمية الموارد البشرية

### مقدمة:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي تشغل بال الإدارة اليوم في مختلف المنظمات؛ وذلك بسبب الرغبة في الحصول على أفضل ما لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.

وعلى مستوى الدول النامية فإن المشكلة ليست في توافر الموارد البشرية، ولكنها تنحصر في كيفية إدارة هذه الموارد، حيث يلاحظ ما يلي:

- نقص الكفاءات والخبرات القيادية التي تتمتع بالقدر المطلوب من المهارات اللازمة لإحداث التغيير في مجال الموارد البشرية.
  - قلة البيانات والمعلومات الموضوعية عن الموارد البشرية المتاحة، مما يشكل عقبة أمام التخطيط لها.
  - نقص الأبحاث اللازمة لتشخيص مظاهر الضعف في مجال الموارد البشرية؛ لكي تتمكن من مسايرة الثورة التكنولوجية.
  - عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية إحداث التنمية الذاتية للموارد البشرية.
  - انتشار الكثير من القيم والتقاليد الإدارية التي لا تساعد على إحداث التغيير المطلوب في سلوكيات الموارد البشرية.
- إن المدخل المناسب للتغلب على المشكلات السابقة يتطلب التعرف على ما يلي:
- الافتراضات الأساسية عن العناصر البشرية.
  - أهمية تنمية الموارد البشرية.
  - دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

## ١- الافتراضات الأساسية عن العناصر البشرية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة نماذج أساسية توضح الافتراضات الأساسية عن العنصر البشري، وهذه النماذج هي: نموذج العلاقات التقليدي، ونموذج العلاقات الإنسانية، ونموذج تنمية الموارد البشرية.

ويوضح الجدول التالي التفرقة بين النماذج الثلاثة:

### جدول (١)

#### الافتراضات الأساسية لنماذج الإدارة عن العنصر البشري

| م | النموذج التقليدي   | نموذج العلاقات الإنسانية   | نموذج تنمية الموارد البشرية   |
|---|--|--|---|
| ١ | * غالبية الأفراد لا يتقبلون العمل ولا يرغبون به.                                 | * غالبية الأفراد يريدون أن يكونوا ناضجين ومهمين؛ حتى يقبلوا على العمل.                               | * غالبية الأفراد يجنون العمل الذي يتفهمونه ويشعرون بمساهمتهم في وضعه.     |
| ٢ | * ما يعمل به الأفراد أقل من الأجور التي يحصلون عليها.                            | * شعور الأفراد بأهميتهم وانتمائهم للمنظمة أهم - لدى الغالبية العظمى منهم - من الأجور التي يتقاضونها. | * معظم الأفراد يستطيعون القيام بأعمال ابتكارية أكثر مما يقومون به حالياً. |
| ٣ | * قليل من الأفراد يريدون أن تكون لديهم القدرة على الإبداع الخلاق والضببط الذاتي. | * كثير من الأفراد يريدون المشاركة في الأعمال الابتكارية وفي اتخاذ القرارات.                          | * معظم الأفراد يرغبون في ممارسة الضببط الذاتي لأعمالهم.                   |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| ٤ | * الأفراد يقومون بالعمل إذا كان الرئيس حازماً والأجر عادلاً.   | * مشاركة الأفراد في صنع القرارات يرضيهم ويشعرهم بالمسئولية.                      | * توسيع نطاق الرقابة الذاتية يؤدي إلى تحسين مباشر في أداء التنظيم.  |
| ٥ | * الأفراد تزداد إنتاجيتهم كلما كان العمل الذي يقومون به مفهومًا لهم بواسطة التدريب والإشراف الجيد.     | * إشباع حاجات الأفراد إلى الانتماء يرفع المعنويات ويقلل مقاومتهم للسلطة الرسمية. | * إحساس كل فرد أنه يستخدم طاقته في العمل يؤدي إلى رضائه عن هذا العمل وعن رئيسه وعن التنظيم الذي ينتمي إليه. |
| ٦ | * عمل الرئيس الأساسي هو الإشراف والسيطرة على مرئوسيه.  | * عمل الرئيس الأساسي هو إشعار كل فرد بأنه نافع ومهم للتنظيم.                     | * عمل الرئيس الأساسي هو اكتشاف الطاقات غير المستغلة لدى الأفراد، والإفادة منها بقدر الإمكان.                |
| ٧ | * على الرئيس تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة ذات طابع نمطي متكرر؛ حتى يسهل على المرءوسين تعلمها وإتقانها. | * على الرئيس أن يحيط الأفراد بالعمل، وأن يسمع اعتراضاتهم.                        | * على الرئيس تكوين بيئة عمل ذات مناخ يسمح لكل فرد بأن يظهر أحسن ما لديه.                                    |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| ٨ | * على الرئيس<br>تحديد إجراءات<br>العمل وتدريب<br>الأفراد عليها. | * على الرئيس أن يسمح<br>للأفراد بقدر من الرقابة<br>الذاتية، خصوصاً في<br>الأعمال ذات الطابع<br>الروتيني. | * على الرئيس أن يوسع من<br>المشاركة الكاملة للأفراد،<br>وممارسة كل منهم للرقابة<br>الذاتية في الأمور المهمة. |
|---|---|--|--|

## ٢- أهمية تنمية الموارد البشرية:

تستهدف عملية الموارد البشرية زيادة ثقافة الفرد، وتطوير القيم الخاصة به، ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به، ومن ثم زيادة الفعالية الكلية لديه. ومن أجل ذلك فإن العمل نحو تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة، سواء على مستوى العاملين أو على مستوى جماعات العمل أو على مستوى المنظمة التي يعملون بها.

١/٢ الأهمية على مستوى العاملين:

إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد ما يلي:

- ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
- إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.
- يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد، وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحدُّ لقدراتهم.
- يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد، وبالتالي الاستفادة منها في إنجاز المهام وفق تكاليفات تتناسب مع هذه الفروق.
- يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في تنمية الأفراد، وبالتالي زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية.

٢/٢ الأهمية على مستوى جماعات العمل:

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل مما يلي:

- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل؛ من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها.
- ٣/٢ الأهمية على مستوى المنظمة:  
لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى المنظمة كما يتضح مما يلي:
- إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى إجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفاعلية المنظمة، وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

### ٣- مداخل تنمية الموارد البشرية:

توجد ثلاثة مداخل أساسية لتنمية الموارد البشرية هي: المدخل التنظيمي، والمدخل الفردي، والمدخل الجماعي، ولكل واحد من هذه المداخل الفلسفة التي يقوم عليها والأبعاد التي تشكله، كما أنه يستخدم مجموعة من الأدوات الخاصة به.

ويوضح جدول (٢) مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية:

| المدخل   | الفلسفة   | الأبعاد  | الأدوات المستخدمة |
|--|---|--|-------------------|
| إن عملية التطوير لا بد أن تتركز حول تهيئة المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، وهذا يستلزم: * التركيز على وظيفة التنظيم على مستوى المنظمة ككل، وكذلك على الوظيفة في مستوى الإدارات المختلفة. | ١- التخصيص وتقسيم العمل: حيث يجب دراسة كافة الأنشطة وتجميع المتجانس منها؛ لتكوين أعمال تخصص للعاملين وفق تخصصاتهم المختلفة. | ١- دراسة الوقت والحركة: يجب ملاحظة وتسجيل جميع الحركات، وكذلك كيفية الأداء؛ حتى يمكن التوصل إلى أحسن الطرق لإنجاز مثل هذا العمل، فدراسة الوقت تحدد كم الإنتاج الذي لا يجب النزول عنه، أما دراسة الحركة فهي تحدد أفضل طرق الأداء لتحقيق هذا الكم. |                   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>* النظر إلى الأفراد على أنهم المتغير التابع، فأى تغيير في المنظمة سيصاحبه تغيير مماثل في أفرادها.</p>   | <p>٢- نطاق الإشراف Span of Control حيث يجب تحديد عدد المرءوسين الذين يمكن لمشرف واحد أن يشرف عليهم مباشرة وبكفاءة، مما يستلزم دراسة المستويات التنظيمية وطبيعة الأنشطة ونوعية المرءوسين ودرجة لامركزية المنظمة.</p> | <p>٢- توصيف وتقييم الأعمال: يقصد بتوصيف العمل وصف جميع الأنشطة التي ينطوي عليها هذا العمل - جملة وتفصيلاً - وكذلك مجموع السلطات والمسئوليات المرتبطة به، وكذلك نوعية التعليم والخبرة اللازمة لأدائه، وأخيراً: مجموع ظروف العمل المادية التي تم تأدية العمل من خلالها.</p> <p>أما تقييم الأعمال النسبية فيقصد به: تحديد الأهمية النسبية لكل عمل بالمقارنة مع باقي الأعمال، بحيث تقع الأعمال المهمة في القمة والأعمال الأقل في القاعدة.</p> |
| <p>* أي أن هذا المدخل يفترض أن بيئة المنظمة هي التي تسمح بالابتكار والمبادرة والتطوير، وبالتالي يجب تحديد دور الأفراد في إحداث ذلك، وهذا هو مضمون حركة الإدارة العليا ونظرية البيروقراطية.</p> | <p>٣- وحدة الإشراف: أي ضرورة توحيد عملية الإشراف بحيث لا يخضع مرءوس واحد للرئاسة المباشرة لأكثر من رئيس واحد.</p>   | <p>٣- اللامركزية: حيث تؤدي اللامركزية إلى إحداث تطوير في الموارد البشرية، من خلال انتشار السلطات في أيدي كثيرة في المنظمة.</p>  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>٤- نظم المعلومات:<br/>فالنظرة الكلية أو الشاملة إلى المنظمة تقتضي توفير العديد من البيانات والمعلومات عن كل ما يتعلق بها من مدخلات وأنشطة ومخرجات، ونظرًا لضخامة مثل هذه البيانات والمعلومات- فإن الأمر يتطلب توافر نظم معلومات جيدة، حبدأ لو بنيت على استخدام الحاسبات الآلية.</p> | <p>٤- مبدأ وحدة الاتصالات: حيث يجب أن يكون هناك تسلسل في عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى مادونها من مستويات، وفقًا لنظم اتصالات رسمية هابطة.</p>                                   |  |  |
|  | <p>٥- تكافؤ السلطة والمسئولية:<br/>وذلك نظرًا لأن التنظيم الناجح يتطلب تعادل المسئوليات، بل ويجب أن يصاحب ذلك استخدام مفهوم المساءلة؛ حتى يمكن محاسبة ذوي السلطات على استخدامهم لهذا الحق.</p> |  |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>٦- التحديد الواضح للعلاقة بين الاستشاريين والتنفيذيين؛ وذلك حتى يمكن القضاء على الصراع والخلاف بينها.</p> <p>٧- توافر سياسات إدارية واضحة:</p> <p>حيث يجب أن يتوافر لدى التنظيم مجموعة من السياسات التي تكفل توجيه دفعة الأمور بسهولة ووضوح، كذلك يتم تقسيم هذه السياسات إلى سياسات أساسية، وسياسات عامة، وسياسات تشغيلية.</p> |  |  |
|---|--|--|

تابع جدول (٢)  
مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد

| المدخل        | الفلسفة  | الأبعاد   | الأدوات المستخدمة  |
|---------------|--|---|--|
| المدخل الفردي | التركيز على الفرد كوسيلة لتطوير المنظمة التي يعمل بها، وهذا يستلزم:<br>* النظر إلى الفرد باعتباره المتغير المستقل، والمنظمة هي المتغير التابع في عملية التطوير.<br>* استخدام شتى المداخل لإحداث تغيير في الفرد يؤدي إلى التنمية. | ١- استخدام طريقة التنمية الذاتية: بحيث يتولد لدى الفرد نفسه الشعور بأهمية عملية التغيير، وبالتالي يغير نفسه بنفسه.<br>٢- استخدام طريقة التنمية المفروضة: أي فرض عملية التغيير على الفرد من طرف آخر لأسباب يؤمن بها الأخير، حتى ولو كان الأول لا يشعر أو حتى لا يؤمن بها.<br>٣- إحداث التغيير في اتجاهات وسلوك الأفراد حيث لا تقتصر التنمية على إحداث تغيير في الاتجاهات (التغيير في شعور الفرد) بل يمتد الأمر إلى إحداث تغيير في السلوك (التغيير في الجزء الملموس والواضح من تصرفات الفرد). | ١- الإرشاد، وهي عملية التوجيه النفسي التي قد يحتاجها الفرد ليقوم حياته، سواء داخل المنظمة أو خارجها.<br>وقد يستخدم في الإرشاد طريقة مباشرة من خلال وجود موجه، والذي قد يكون متسلطاً من جانبه، وقد تستخدم طريقة مباشرة من خلال قيام الفرد بطلب الإرشاد.<br>ومن أبرز برامج الإرشاد تلك التي تسمى: "برامج التكيف" و"برامج التوجيه المهني".<br>٢- الإقناع: يستخدم الإقناع كأداة لتطوير العنصر البشري، حيث يهدف الإقناع إلى تحلي الأفراد عن العادات والتصرفات غير الصحيحة، والعمل نحو تحقيق الأهداف |

تابع جدول (٢)

بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

| المدخل | الفلسفة | الأبعاد | الأدوات المستخدمة   |
|--------|---------|---------|---|
|        |         |         | <p>المحددة، والإيمان بضرورة التغيير... إلا أن نجاح الإقناع يتوقف على تفهم القائم به للأسباب التي تجعل الفرد يعارض فكرة التغيير، علاوة على ذلك يجب استخدام خطة فعالة للإقناع تقوم على كل من الارتباط والاندماج بالأفراد، وجعلهم ملتزمين بالتغيير.</p> <p>٣- الثواب والعقاب:</p> <p>وهو يعتبر أداة لتغيير سلوك الفرد أساساً وليس تغيير اتجاهاته، وينعكس هذا السلوك على العديد من الأشياء، أهمها مستوى الأداء.</p> |

تابع جدول (٢)

مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

| المدخل         | الفلسفة   | الأبعاد  | الأدوات المستخدمة   |
|----------------|---|--|---|
| المدخل الجماعي | عدم التركيز على فرد بعينه، وإنما على مجموعات منهم، كذلك افتراض أن هناك قوى متكافئة بين أطراف التغيير. وعلى ذلك فإن المدخل الجماعي يتميز بالشمول وتحقيق نتائج أفضل في معظم الأحوال؛ حيث إن الذي يقوم بالدور الأساسي في تحريك عملية التنمية- هم جماعات العمل. | ١- التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي وتحديد بدلة، وذلك من خلال استقصاء آراء باقي أفراد جماعة العمل.<br>٢- الربط بين العيوب الفردية وبين الأداء داخل مكان العمل، حيث يحقق ذلك الموضوعية ويضمن تخفيض الاعتراضات.<br>٣- عدم تسلط عضو في الجماعة على بقية أعضائها؛ حيث يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعات ذات قوى متكافئة. | ١- المشاركة في الإدارة: اشترك المرء وسين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتخطيط العمل، وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه، والرقابة على هذا التنفيذ، وقد تكون المشاركة بحد معين، وقد تأخذ شكلاً رسمياً أو غير رسمي.<br>٢- تمثيل الأدوار: وهو أسلوب يهدف إلى حث الأفراد على التفاعل في ظل مواقف غير حقيقية، وبالتالي فهو أداة لإبراز السلوك البشري. ويفيد هذا الأسلوب في تنمية الأفراد من خلال ملاحظتهم وتعلمهم لكيفية التصرف في المواقف المختلفة، وتنمية المداخل الإبداعية لهم.<br>٣- الإدراك المتبادل: ويقصد بذلك القدرة على رؤية الأشياء وتقييم الأشخاص، حيث تستخدم تلك الأداة في إحداث التغيير المطلوب من خلال إتاحة الفرصة أمام الفرد لرؤية وتقييم ذاته، ومقارنة ذلك برؤية وتقييم الآخرين له. |
|                |   | ٤- إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب كل عضو، وبالتالي يتولد عنصر الالتزام.   |   |

#### ٤- دور التدريب في تنمية الموارد البشرية:

التدريب هو النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد وتطويرهم في عدة جوانب، هي: المعلومات، والقدرات، والمهارات، والاتجاهات، والسلوكيات، والأداء الوظيفي.

- المعلومات: نجد أن التدريب يكسب الأفراد معلومات جديدة، قد تكون معلومات عامة أو متخصصة في مجال العمل.
- القدرات: فالتدريب يغطي القدرة الفنية؛ كاستخدام الأدوات المتاحة، وقد يغطي القدرة الذهنية التي تتمثل في استخدام هذه الأدوات أفضل استخدام.
- المهارات: التدريب يتضمن المهارات السلوكية، مثل فهم الناس وكيفية إقامة علاقات جيدة معهم، والمهارات الذهنية؛ كالتفكير الإبداعي والقدرة على اكتشاف الفرص، والمهارات الشخصية، مثل المرونة والقدرة على التغيير والتغيير.
- الاتجاهات: التدريب يؤثر في اتجاهات الأشخاص بحب العمل والولاء للمنظمة التي يعملون بها.
- السلوك: فالتدريب يؤدي إلى تغيير سلوك أو تصرفات الأشخاص، بحيث يمكن أن يلاحظ بوضوح أن سلوك الشخص قد أصبح مختلفاً - مهما كانت درجة هذا الاختلاف - وفي اتجاه مرغوب به.
- الأداء الوظيفي: تنعكس كل تأثيرات التدريب على أداء الموظف لعمله، بحيث يصبح قادراً على أداء المهام المكلف بها بشكل أفضل.

#### ٥- خصائص التدريب المطلوبة لتنمية العنصر البشري:

يجب أن يتمشى التدريب مع الاحتياجات المتجددة والمتغيرة للأفراد في المنظمة؛ بسبب المستجدات في مجال المعدات والآلات والطرق والأساليب... إلخ.

ولكي يتحقق ما سبق فإن التدريب اللازم لتنمية العنصر البشري يتطلب مقومات كثيرة، أهمها:

- وجود أهداف محددة لعملية التدريب.

- وضع سياسات وقواعد واضحة لعمليات التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح وقابل للقياس.
- توفر الإمكانيات البشرية والفنية والمادية اللازمة للتدريب.
- تصميم البرامج التدريبية الملائمة للاحتياجات التدريبية المحددة.
- تنفيذ البرامج التدريبية بشكل منهجي، وذلك من حيث المواد والأساليب والمعينات التدريبية المستخدمة، والزمان والمكان الذي يعقد فيه التدريب.
- اختيار المدربين والمدربين.
- تحديد طرق وأساليب تقييم فعالية التدريب.
- قياس العائد والتكلفة الخاصة بالعملية التدريبية، وتأثيرها على تنمية العنصر البشري.

#### ٦- المبادئ التي يسترشدها في تنمية العنصر البشري عن طريق التدريب:

- التدريب عملية مستمرة، وكذلك التنمية التي تترتب عليه.
- كل شيء قابل للتعلم، وبالتالي فإن التدريب يؤثر في إحداث تنمية للموارد البشرية.
- التنمية عملية ذاتية: أي أن الفرد هو المسئول الأول عن تنمية نفسه، من خلال الاستفادة مما يقدم له من تدريب.
- التنمية عملية مشتركة أو متبادلة يتم فيها التفاعل بين المتدرب والمدرّب.
- التدريب نشاط إيجابي يلعب فيه المتدرب دوراً رئيسياً، فعنصر الرغبة ووجود الدوافع القوية للتعلم أمر بالغ الأهمية.
- التدريب مسئولية كل مدير؛ فهو جزء من الخطة المتكاملة للمنشأة، كما أنه جزء من التنمية الكلية للمنشأة.

#### ٧- مفهوم وأهمية ومبادئ التدريب:

أ- مفهوم التدريب:

لكي نحيط بمفهوم التدريب بوصفه أحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الأفراد في منظمة الأعمال، تجدر الإشارة إلى بعض التعريفات التي تناولته. ومن بين هذه

التعريفات ، أن التدريب هو تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل [ماهر: ١٩٨٨]، كما يعرف بأنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين [فيو: ١٩٨٤]، أي أن العملية التدريبية تسعى إلى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له، وهذا ينطبق على الأفراد العاملين المعينين حديثاً، وكذلك على القدامى عندما يكون هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة، أو أساليب إنتاج غير معروفة بالنسبة للعاملين في المنظمة، كما يسعى التدريب إلى زيادة معرفة ومهارة أفراد لديهم معرفة ومهارة سابقة، والزيادة قد تشمل تعميق ما هو متوافر لديهم في مجال معين، أو خلق معرفة ومهارة جديدة إضافية لديهم في مجال جديد بالنسبة لهم، تضاف إلى ما يمتلكونه سابقاً.

والمقصود بالمعرفة (Knowledge) هنا، كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها عن عمل معين. أما المهارة (Skill) فيقصد بها القابلية لأداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة، وبأقل ما يمكن من الطاقة والجهد غير الضروري [كنج: ١٩٦٩]. ويعرف التدريب كذلك على أنه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم؛ لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية؛ بهدف رفع كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها [النجار ١٩٨٩].

يركز هذا التعريف على جانب المهارة وعلى كيفية زيادتها لدى الأفراد العاملين؛ لتمكينهم من أداء الأعمال الحالية وحتى الأعمال المتوقع تكليف هؤلاء الأفراد بها مستقبلاً، آخذين بعين الاعتبار احتمالات التطور والتغيير في الأعمال وفي التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة.

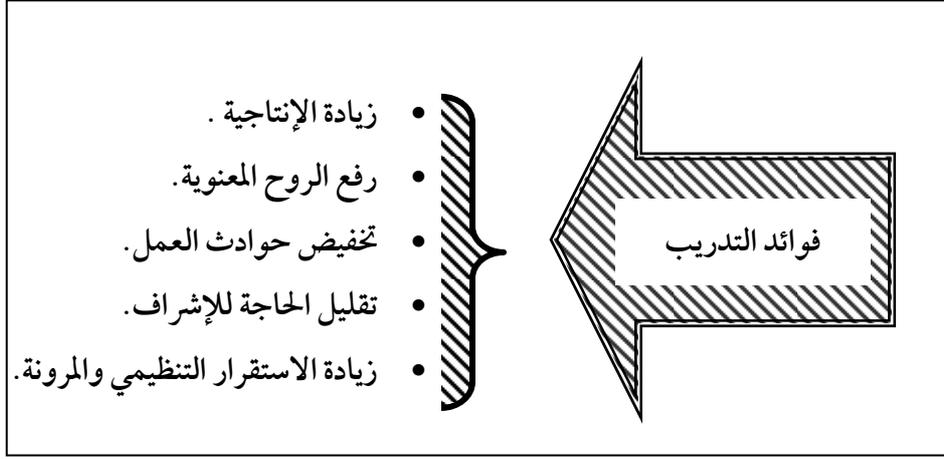
كما عرف التدريب على أنه العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين؛ بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب [وهيب: ١٩٨٧]. وهو تعريف يتسم بقدر من الشمول، ويضيف جانب اتجاهات العاملين. كما عرف التدريب بأنه: ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية، والخاص بإكساب أو زيادة، أو تطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها [سعيد: ١٩٩٤].

ب- أهمية التدريب:

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التدريب ضرورة ملحة ولازمة، أبرزها ما يلي:

- ١- الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل لأول مرة في المنظمة، يحتاجون إلى تدريب لكي يكونوا مؤهلين لأداء الأعمال التي ستتناط بهم بكفاءة.
  - ٢- إن محتوى الأعمال ذاتها يتغير من فترة لأخرى؛ بحكم تغير أساليب العمل أو تغير المعدات والآلات المستخدمة لأداء العمل، إضافة إلى أن الأفراد العاملين لا يقومون بعمل واحد فقط، وإنما ينتقلون من عمل إلى آخر- سواء بسبب النقل أو الترقية- مما يتطلب تدريبهم لتمكينهم من أداء أكثر من عمل واحد.
  - ٣- إن التطور الحاصل في أساليب الإنتاج، وفي فنون وتقنيات الصناعة، وما يصاحبه من إدخال عمليات جديدة مستحدثة لأداء العمليات الإنتاجية- قد يستلزم إلغاء بعض الوظائف الحالية، وإحداث وظائف جديدة تتناسب مع نظام الإنتاج الحديث.
  - ٤- إن ظهور صناعات جديدة لم تكن قائمة من قبل، قد يظهر الحاجة إلى تخصصات فنية معينة في بعض المهن، لا يمكن توفيرها من الأفراد العاملين حاليًا، مما يستلزم إدخال بعضهم دورات تدريبية خاصة بهذه التخصصات الجديدة، وبالتأكيد فإن نوع التدريب اللازم ومدته تعتمدان بشكل رئيسي على درجة مهارة المتدربين، وعلى مدى استعدادهم لإتقان المهن الجديدة في وقت مناسب.
- بعد أن تأكد لنا أن التدريب ضرورة لازمة وحتمية، وأنه سيتم سواء قامت الإدارة به بشكل منظم ومدروس ووفق أسس ومبادئ علمية أم لم تقم به، فالفرد سيقوم بتدريب نفسه بنفسه من خلال تجربته لطريقة معينة في أداء العمل، واستمراره عليها إذا كانت مناسبة، أو استبدالها بأخرى حين وصوله إلى اعتماد طريقة معينة يعتقد أنها الأكثر مناسبة- فقد يكون من المفيد الآن بسبب قيام الإدارة بالتدريب- بالرغم من أنه يشكل نشاطًا مضافًا يؤدي إلى تحملها لتكاليف إضافية، وإضاعة الكثير من وقت بعض المديرين

والمروسين سواء المدربين أو المتدربين- إلا أن التدريب في الواقع يحقق عددًا من الفوائد لمنظمة الأعمال أهمها: [حنفي: ١٩٨٧].



ج- مبادئ التدريب:

إن الفلسفة التي تسعى إلى تطبيقها العملية التدريبية، هي أن تتحقق عملية استثمار متكافئة مع الطاقات البشرية، بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة بمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية. ولأجل أن تكون برامج التدريب مؤهلة لتطبيق هذه الفلسفة، ولأجل ألا تتحول إلى مجرد أنشطة غير مجدية وتصبح مجالاً لإضاعة الوقت، وتحميل الإدارة تكاليف غير مبررة- فإن النشاط التدريبي، يجب أن يستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية المنظمة له، وأبرز هذه المبادئ ما يلي: [حنفي: ١٩٨٧].

- الاختيار الدقيق للمتدربين.
- ضرورة ربط التدريب بحوافز معينة للمتدرب.
- متابعة المتدرب بعد التدريب.
- احتواء برنامج التدريب على الممارسات العملية.
- تدرج العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل.

- مراعاة التفاوت بين الأفراد.

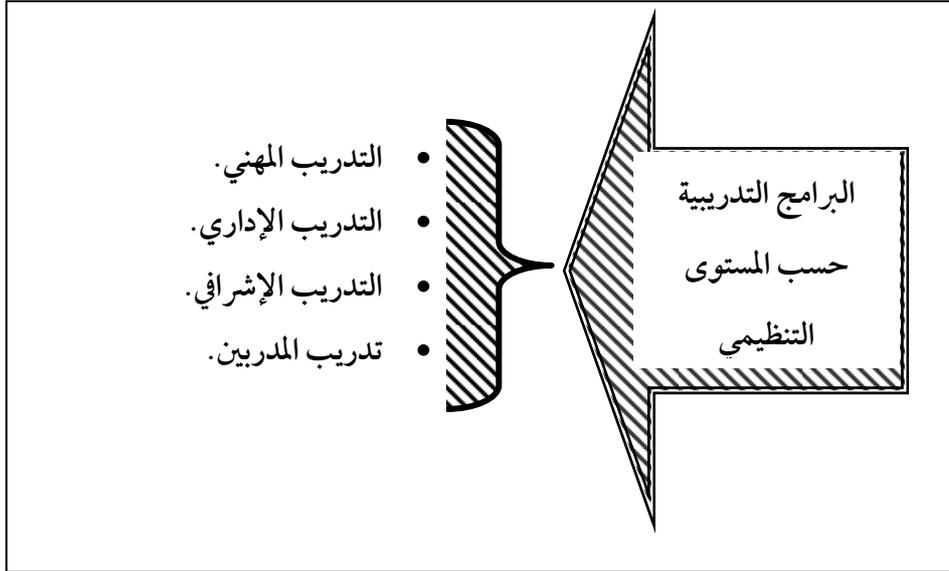
- تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم بعضًا.

#### ٨- أنواع برامج التدريب:

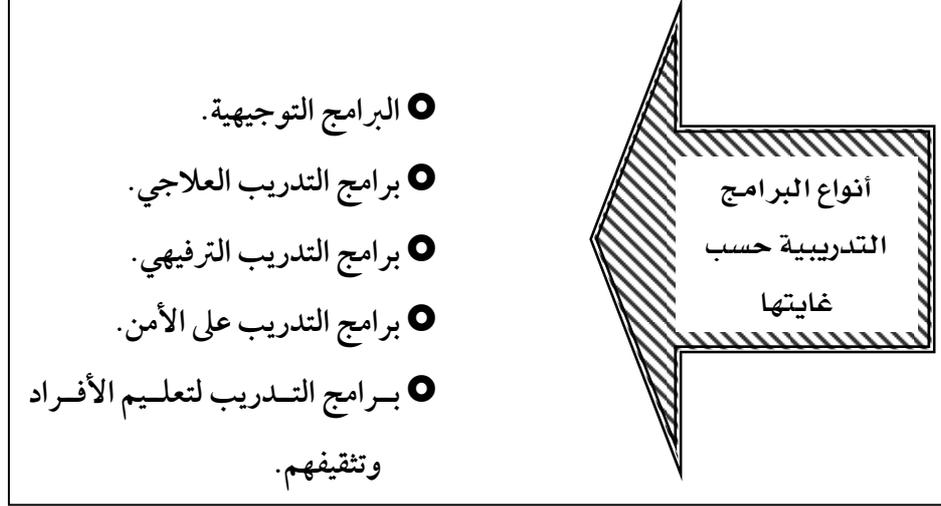
هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد في منظمات الأعمال، وتعتمد عدة أسس لتقسيم برامج التدريب. فقد تعتمد مدة البرنامج أساسًا للتقسيم، فتقسم بموجبه إلى برامج تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل. وقد يعتمد عدد المتدربين أساسًا للتقسيم، فتقسم إلى برامج تدريبية جماعية وبرامج فردية. وهذه التقسيمات تبدو عامة ولا تمس جوهر البرامج التدريبية، لذلك سننعمد أسلوبين آخرين لتحديد برامج التدريب، وهما:

أ- أنواع البرامج التدريبية حسب المستوى التنظيمي:

تقسم البرامج التدريبية إلى عدة أنواع حسب المستوى التنظيمي أو الفئة الوظيفية للأفراد المشمولين بالبرنامج التدريبي، وهذه الأنواع هي:



ب- أنواع البرامج التدريبية حسب غايتها:  
تُصنّف البرامج التدريبية إلى عدة أنواع حسب غايتها أو الغرض من تنفيذها،  
ويموجب هذا التصنيف يمكن تحديد الأنواع التالية: [شوقي حسين عبد الله: مصدر  
سابق، ص ١٠٢-١٠٥].



#### ٩- طرق وأساليب وعوامل نجاح برنامج التدريب وتقييمه :

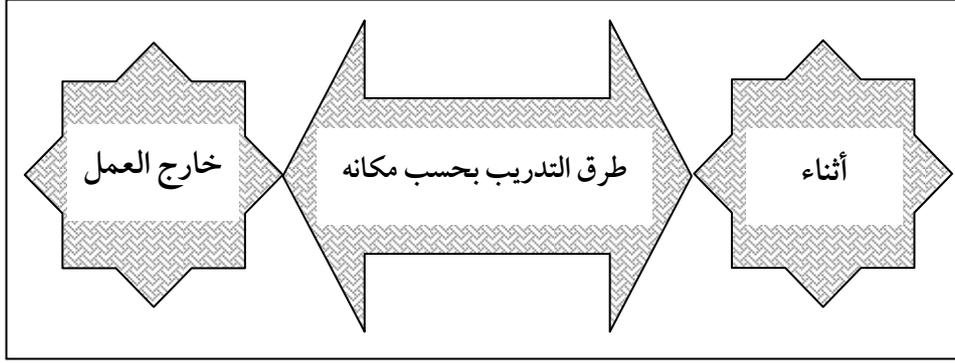
يتم اعتماد أكثر من طريقة، وأكثر من أسلوب لتدريب الأفراد العاملين، والتعدد في الطرق والأساليب، يوفر مجالاً أوسع لإدارة المنظمة؛ لاختيار تلك الطريقة، أو ذلك الأسلوب الأكثر مناسبة مع مجموعة من المتغيرات، من بينها حجم المنظمة، وطبيعة أهداف برامج التدريب، والإمكانات المالية والمادية والبشرية المتاحة، وغيرها.

أ- طرق التدريب:

تقسم طرق التدريب إلى أنواع مختلفة، ويلاحظ وجود أكثر من أساس لتقسيم هذه الطرق، حيث يمكن تقسيمها - استناداً إلى المكان الذي يؤدي فيه التدريب - إلى طريقتين، هما تدريب أثناء العمل وتدريب خارج العمل. [نعمة شلبية علي ومؤيد سعيد السامرائي:

مصدر سابق، ص ١٢٢، مأخوذ عن: Gode. W. Training your staff London ,

[The Industrial Society 1973- P 6



#### ب- أساليب التدريب:

تستخدم عدة أساليب لطرح موضوعات البرامج التدريبية على المتدربين، وستتناول فيما يلي أبرز هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً.

#### ١/ أسلوب المحاضرة (Lecture):

تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التدريب والتعليم، وبموجبها يقوم المحاضر/ المدرب - بإلقاء المادة التي يتضمنها البرنامج التدريبي على المتدربين، ويتحكم المدرب بالمحاضرة بشكل كامل، ودور المتدرب يقتصر على الاستماع. وقد شهد أسلوب المحاضرة تطوراً في السنوات الأخيرة من خلال الاستعانة بوسائل إيضاح متنوعة (الخرائط، والأفلام، والرسوم التوضيحية... إلخ)، وتعتمد درجة كفاءة هذا الأسلوب في تطوير مهارات ومعارف وخبرات المتدربين على درجة كفاءة المدرب/ المحاضر - في طرح المادة التدريبية [جنيد: ١٩٨٣].

تستخدم المحاضرة في كثير من برامج التدريب؛ لصلاحيتها لإيصال معلومات إلى مجموعات كبيرة، وبشكل سريع، وبكلفة منخفضة، بالمقارنة مع الأساليب الأخرى. ومع كل هذه الإيجابيات فهناك اختلاف في الرأي حول فاعليتها كأسلوب تدريبي. أبرز الانتقادات التي تثار بخصوصها: أنها اتصال من جانب واحد، فالمتدرب لا يقوم بطرح رأيه وإنما فقط يستمع إلى المحاضر، ويدون بعض الملاحظات، وأنها لا تتضمن ممارسة عملية، فمهما يكن الطرح النظري عالي الكفاءة فإنه قد لا يحقق أي تطوير في مهارات ومعارف المتدربين، وقد يتولد لدى المتدربين الملل بسبب عدم مشاركتهم في النقاش، وبسبب اعتماد المحاضرة كأسلوب تدريبي على المحاضر بشكل كامل. إن عدم كفاءة

المحاضر لإيصال المعلومات بشكل جيد، يؤدي إلى تعرض البرنامج التدريبي ككل إلى الفشل.

### ٢/ أسلوب دراسة الحالة (Case study):

يتضمن هذا الأسلوب إجراء مناقشة بين مجموعة من المتدربين لمعالجة حالات عملية فعلية أو افتراضية، وتتضمن هذه الحالات مواقف تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها، ويقوم المدرب بتقديم المعلومات الضرورية عن هذه الحالات للمتدربين؛ لكي يوجد حماساً بينهم باتجاه البحث عن حلول مناسبة. وفي هذه الطريقة يساهم المتدربون بشكل فعال في التدريب، وذلك من خلال تحليلهم للحالة (المشكلة) المطروحة، ومحاولتهم تقديم الحلول بشأنها.

من مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يوفر قدرًا عاليًا من المشاركة من جانب المتدربين، ويقدم حلولاً تتسم بالشمول والتكامل، وأنه يؤدي إلى تنشيط أفكار المتدربين، وينمي من قدراتهم على تحليل المشكلات، ووضع البدائل المختلفة للتمهيد للمفاضلة بينها، كما أن بعض المشكلات والحالات التي تطرح هي حالات فعلية تواجهها بعض المنظمات، لذلك فوضع الحلول المناسبة لها سيقدم مساعدة حقيقية لإدارات هذه المنظمات. وبالمقابل فإن هناك بعض العيوب لهذا الأسلوب، أبرزها أنه لا يصلح إلا عندما يكون عدد المتدربين محدودًا، فكثرة الآراء وتباينها قد يعيق الجهود الرامية إلى بلوغ حل منطقي يرضي الجميع، وقد يستلزم البحث عن حل لإحدى الحالات محل البحث وقتًا طويلاً، قد لا يتوافر في أحيان كثيرة، مما يجعل هذا الأسلوب صعب التطبيق عملياً.

[النجار: ١٩٨٩].

### ٣/ أسلوب تمثيل الأدوار (Role playing):

بموجب هذا الأسلوب يقوم بعض المتدربين بتقمص أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر، وتعطى لكل من المشاركين بتمثيل الأدوار فكرة عن الموضوع أو المشكلة، ثم يتصور أنه في الحياة العملية، فيقوم بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه في مثل هذه الحالة، أي: تجري عملية تمثيل الأدوار دون إعداد تفصيلي مسبق لما يجب أن يقوله كل واحد من المشاركين، وإنما تترك تفاصيل النقاش للمتدربين؛ لكي يعتمد كل

منهم على قدراته الذهنية والخبرة والمهارة التي يمتلكها للتصرف في حالات من هذا النوع، وبعد أن تتم عملية تقمص الأدوار من قبل المتدربين المكلفين بذلك، يقوم فريق المتدربين بأكمله بمناقشة الأحداث التي عرضت أمامهم؛ لتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأدوار، ويستخدم هذا الأسلوب عادة في مجال العلاقات الإنسانية، والإشراف، والقيادة، وغيرها [كود: ١٩٧٣]. ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه ينشط عملية التعلم الذاتي للفرد المتدرب، وينمي عنده مهارات العلاقات الإنسانية [جنيد: ١٩٨٣].

#### ٤ / أسلوب المهارات الإدارية (Management Games):

إنّ محتوى هذا الأسلوب التدريبي يتضمن تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تمثل كل مجموعة منظمة، وتقدم لكل مجموعة معلومات وبيانات أساسية، وكل مجموعة تمثل الإدارة العليا للمنظمة التي تمثلها، ويتم اللعب بين هذه المجموعات في مواقف تسود بينهم فيها المنافسة، فيكون على كل مجموعة أن تتخذ القرارات التي تعتقد أنها مناسبة، وعلى مدى زمن محدد يتم اتخاذ هذه القرارات، وتحسب نتيجة كل قرار استناداً إلى أسلوب محدد مسبقاً من قبل الجهة القائمة بالتدريب والمشرفة عليه، ويشترط ألا يكون هذا الأسلوب معروفاً من قبل المتدربين. وعادة يكون لسلسلة القرارات المتخذة من قبل المتدربين تأثير في المنظمة، حيث ينعكس مثلاً على الحالة المالية أو على مدى نجاح تسويق منتج جديد، أو غير ذلك، ويستخدم الحاسب الآلي لاحتساب نتائج مثل هذه المباريات. وأحياناً لا تظهر في هذه المباريات بشكل واضح من هو المنتصر ومن هو المهزوم؛ حتى تستمر المباراة لفترة أطول قد تصل إلى عدة أيام. وتوجد في الوقت الحاضر أكثر من مائة من هذه المباريات الإدارية تستخدم في التدريب والتنمية الإدارية، وتتراوح صعوبة هذه المباريات الإدارية بين النوع البسيط والنوع المعقد نسبياً، والذي يمكن أن يشغل تفكير مجموعة تتكون من عشرين شخصاً، ولعدة أيام. وتشير الدراسات إلى أن المئات من المديرين في منظمات الأعمال الأمريكية قد يشاركون في مثل هذه المباريات التي كانت تجريها جمعية الإدارة الأمريكية (American management Association)، وكذلك في البرامج التي كانت تضعها الجامعات للتنمية والتطوير الإداري [الشواني: ١٩٩٠].

وعلى الرغم من أن هذه المباريات قد لا تصور الواقع كما هو بشكل دقيق - إلا أنها تمثل فرصة جيدة لجعل المتدربين يعيشون ظروفًا قريبة من تلك التي يواجهها متخذ القرار في منظمة الأعمال، وتجعلهم يستوعبون أهمية توافر قدر عالٍ من الترابط بين القرارات، وتفهم الآثار المترتبة على القرار على صعيد المنظمة ككل، وكذلك الوقوف على درجة التعقيد والصعوبة التي تصاحب الإدارة، إضافة إلى أنها فرصة جيدة لقياس درجة تمكن المتدربين من التصرف الصحيح والدقيق في ظروف المنافسة الحادة، ومحدودية الوقت والمستلزمات.

٥/ أسلوب الندوات:

خلال الندوات يتم طرح الموضوع من قبل مجموعة من المتخصصين، ويفسح المجال للنقاش بين المتدربين والمختصين؛ لطرح أية أفكار تؤيد أو تعارض أو تضيف على ما تم طرحه من قبل المتخصصين، وهذا النقاش يوفر مجالاً كافياً أمام المتدربين لاستيضاح ما لم يتم استيعابه من قبلهم، وللتعليق على الأفكار المطروحة، وليس كما هو عليه الحال في أسلوب المحاضرة [كود: ١٩٧٣]. إن النقاش سيؤدي إلى ترسيخ الأفكار في أذهان المتدربين، وسيساعد على بلورة أفكار أكثر نضجاً ووضوحاً، والمساهمة في تطوير المفاهيم المطروحة للنقاش.

٦/ أسلوب تنمية الأحاسيس والمشاعر (Sensitive Training):

يطلق على هذا الأسلوب كذلك تسمية "تدريب الحساسة"، وهي تمثل الترجمة الحرفية لتسميته باللغة الإنجليزية. وهذا الأسلوب من الأساليب الحديثة للتدريب في مجال العلاقات الإنسانية، ويتركز على أساس تنشيط الجانب الشعوري، والتعليم الانفعالي لدى المتدرب، حيث يقوم المدرب - بوسائل وأساليب مختلفة - بخلق جو من الصراحة والمكاشفة بين المتدربين ضمن جلسات جماعية، ومن خلال هذا الجو يشجع المدرب الأفراد المتدربين على الانتباه إلى تصرفاتهم الذاتية وتصرفات زملائهم الآخرين ضمن المجموعة، والتي انطلقت بمشاعر تلقائية حرة. ويؤدي هذا الأسلوب إلى تعميق بصيرة الفرد بنفسه وبالآخرين، وتقبل انفعالاتهم، والتقليل من حالة المغالاة في المشاعر، ورفع مستوى تفهمه للآخرين وتحسين علاقاته الإنسانية مع زملائه [جنيد: ١٩٨٣].

## ٧/ أسلوب المؤتمرات الموجهة:

في هذه المؤتمرات يقوم المدرب بتوجيه المناقشات باتجاهات محددة مسبقاً؛ بهدف الوصول إلى حل معين محدد سلفاً. ويجب أن تضمن مثل هذه المؤتمرات موضوعات ذات علاقة بالمشكلات التي يواجهونها في حياتهم العملية لتحاشي الملل. وهذه الطريقة تجمع بين خصائص ومميزات المحاضرة ودراسة الحالات، ولكنها تتضمن جانباً سلبياً يتمثل في أن المدرب يوجه المناقشة بالاتجاه الذي يرغبه للوصول إلى الحل المحدد مسبقاً، وهذا يؤدي إلى اعتماد المتدربين بشكل رئيسي على المدرب، وقد يؤدي إلى الحد من روح الإبداع والخلق لدى المتدربين؛ لشعورهم بأن المدرب سيعطيهم الحل الجاهز لاحقاً.

وقد لا تكون المؤتمرات موجهة، وإنما يجري فيها عرض لأفكار المشاركين؛ بهدف البحث عن حل لمشكلة مطروحة، وقد تكون مساهمة المشاركين بالمؤتمر من خلال ما يقدمونه من دراسات وبحوث، أو من خلال إغناء الحوار والمناقشة بالآراء التي يمكن أن تتبلور وتتمخض عن حلول عملية للمشكلات المطروحة.

## ٨/ أسلوب استثارة الآراء والأفكار:

يستند هذا الأسلوب على قاعدة مفادها، أن النقد والاعتراض على آراء الآخرين إذا ما قُدّم فور الإدلاء بها- فإنه سيؤدي إلى تحفيز الآخرين على الدفاع عن آرائهم. لذلك فإن هذا الأسلوب يتضمن إفساح المجال لطرح الأفراد لآرائهم بحرية كاملة، وبدون أي تدخل أو أي نقد لهذه الآراء، ومن خلال ذلك يمكن التوصل إلى بعض الأفكار الجديدة والمبدعة، وهذه الأفكار يمكن أن تسهم في تطوير عمل بعض المنظمات، ويقوم هذا الأسلوب أساساً على مرحلتين: الأولى في مرحلة إبداء الأفكار مهما كانت درجة أهميتها أو فائدتها. والمرحلة الثانية هي مرحلة تقييم الآراء وتحديد مدى إمكانية الاستفادة من بعضها، وما هي درجة جدواها العملية، [جنيد: ١٩٨٣]. وبالتأكيد فإن هذا الأسلوب إلى جانب كونه قد يوفر المجال أمام طرح أفكار جديدة ومفيدة من الناحية العملية- إلا أنه قد يكون مملاً بالنسبة لبعض المتدربين الاستماع إلى آراء وأفكار بعضها مكرر وغير مفيد، وتعب عن طموحات فردية، وقد تؤدي عملية إفساح المجال كاملاً للمتدربين للتحدث، إلى إضاعة وقت المتدربين الآخرين، والمسئولين عن التدريب دون فائدة ملموسة.

وبعد أن استعرضنا أبرز أساليب التدريب وأكثرها شيوعاً في الحياة العملية، تجدر الإشارة إلى أن على الجهة المكلفة بتطبيق البرنامج التدريبي، اختيار أنسب وأفضل هذه الأساليب، بما يضمن تحقيق أقصى كفاءة تدريبية ممكنة، وأن عملية المفاضلة بين هذه الأساليب لا تكون خاضعة للحكم الشخصي للمعنيين بإدارة البرنامج التدريبي، وإنما يجب أن تستند إلى بعض المعايير التي تحكم ذلك، ومنها: [جنيد: ١٩٨٣].

١) يجب أن يتناسب الأسلوب التدريبي المعتمد مع طبيعة المادة التي يتضمنها البرنامج التدريبي، فهناك موضوعات تدريبية لا تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي، بسبب احتوائها على تطبيقات عملية، وعليه يجب اعتماد أسلوب آخر أكثر مناسبة.

٢) ينبغي أن يتناسب الأسلوب التدريبي مع المستويات العلمية والتنظيمية للمتدربين، فكلما ارتفع مستواهم العلمي، يجب التقليل من اعتماد أسلوب المحاضرة والتوجه إلى اعتماد أسلوب حلقات النقاش وأسلوب دراسة الحالة، أو أي أسلوب آخر يحقق التفاعل بين المتدربين من خلال الحوار البناء وتبادل الآراء.

٣) مراعاة الأفراد المتدربين، فهناك أساليب تصلح للمجموعات الصغيرة، وأخرى للمجموعات الكبيرة.

٤) أخذ التكاليف المترتبة على استخدام كل وسيلة بنظر الاعتبار، ومقارنتها مع العائد المتوقع تحقيقه منها.

٥) مدى إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي المختار.

٦) درجة ملاءمة المكان والوقت للأسلوب التدريبي المقترح.

### ج- عوامل نجاح برنامج التدريب:

إنّ التدريب يهدف إلى إحداث تغيير في أنماط سلوك الفرد المتدرب، وفي طريقة أدائه لعمله، وهذه عملية صعبة؛ لأن طريقة الفرد في أدائه لعمله، والمهارات التي اكتسبها، والقدرات التي يستخدمها- كلها تمثل انعكاساً لشخصيته. ويمثل نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه- المتمثلة في التغيير المطلوب في أنماط سلوك المتدربين- انعكاساً مباشراً للنجاح في سياسات وبرامج إدارة الأفراد في المجالات الأخرى. إن نجاح البرنامج التدريبي لا يعتمد فقط على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، بل يعتمد على عدة عوامل أخرى، أهمها.

## عوامل نجاح برامج التدريب

- ◆ مناسبة البرنامج التدريبي لمتطلبات العمل.
- ◆ اتصاف البرنامج التدريبي بالمرونة.
- ◆ معرفة نتائج التدريب.
- ◆ قناعة المتدربين بحاجتهم للتدريب.
- ◆ تنظيم المادة التدريبية.



### د- تقييم البرامج التدريبية:

لا شك أن التدريب أصبح يشكل إحدى الوظائف ذات الأهمية الاستثنائية لإدارة الأفراد؛ لعلاقته المباشرة بتأهيل وتطوير الأفراد العاملين في المنظمة. ولضمان كفاءة وفعالية برامج التدريب في بلوغ أهدافها المخططة لها- فإنه يجب أن تجرى عملية تقييم لهذه البرامج، وتفهم عملية التقييم على أنها تحديد لدرجة فعالية البرنامج التدريبي في تحقيق الغرض منه؛ لتحسين البرامج التدريبية اللاحقة، وللتقليل من عدد البرامج الفاشلة ومتدنية الكفاءة، [Robent: ١٩٧٦] ويفضل أن تعتمد عملية التقييم على بعض المعايير الكمية؛ لتحاشي- قدر الإمكان- الأثر السلبي للحكم، والتقدير الشخصي للمقيمين.

وهناك مجموعة من الأسباب التي تدفع بإدارة الأفراد إلى إجراء تقييم لبرامجها التدريبية، أهمها: [وهيب: ١٩٨٧]

١- التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفق ما هو مخطط له، وعلى ضوء الأهداف المحددة له.

٢- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين فيه.

- ٣- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات العملية الفعلية لبيئة العمل.
- ٤- الوقوف على درجة فعالية وملاءمة الأساليب التدريبية المعتمدة.
- ٥- تحديد درجة كفاءة المدربين، ومدى نجاحهم في أداء أدوارهم.
- وتستخدم في منظمات الأعمال عدة طرق لتقييم وقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية، ومن أهمها: [جنيد: ١٩٨٣]
- (١) الزيادة الحاصلة في الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج - كماً ونوعاً - بعد التدريب.
- (٢) الزيادة الحاصلة في حجم المبيعات الكلي قد تستخدم مؤشراً لقياس درجة فاعلية التدريب.
- (٣) تقليل النفقات بشكل عام، وتخفيض نسبة الفاقد أو الضائع (التلف) في الإنتاج - يمكن أن يعتمد كدليل آخر يسترشد به لقياس درجة كفاءة البرامج التدريبية.
- (٤) التغيير في السلوك الإنساني واتجاهات الأفراد العاملين، وذلك عندما يكون هدف البرنامج التدريبي، هو تحقيق تغيير في الاتجاهات والسلوك.
- (٥) نقص عدد ومعدل الإصابات بالحوادث الصناعية؛ نتيجة لارتفاع مستوى كفاءة الفرد في التعامل مع الآلة أو الماكينة.
- (٦) زيادة الاستقرار والمرونة في المنظمة؛ بسبب إتقان عدد من المتسبين لعدة وظائف، مما يسهل توفير البديل المناسب عندما تشغل إحدى الوظائف.
- (٧) ارتفاع درجة الروح المعنوية؛ لأن إتقان الفرد المدرب لطريقة أدائه لعمله بشكل جيد، والاستفادة من البرنامج التدريبي - يرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.
- والجهات التي تتولى عملية تقييم البرنامج التدريبي تشمل: المتدربين أنفسهم، وخاصة بعد انتهاء البرنامج، حيث يقوم كل متدرب بملاء استمارة خاصة لإبداء رأيه في البرنامج، وكذلك الجهة المسؤولة عن التدريب، وبالطبع الإدارة العليا في المنظمة، فهي الجهة الرئيسية التي تتابع درجة فاعلية وكفاءة التدريب؛ لكي تضمن أن ما يبذل من جهود، وما يصرف من أموال لا يذهب سدى، وإنما تحقق المنظمة من ورائه منافع محددة.

ويجب ألا يغيب عن بال الإدارة العليا للمنظمة، أهمية أن تكون عملية تقييم التدريب ذات طابع شمولي، أي أنها لا تنحصر في برنامج تدريبي معين، وإهمال بقية البرامج التدريبية، وأن تكون عملية مستمرة ما دامت هناك برامج تدريبية. والأفضل للإدارة أن تعتمد أسلوب المتابعة الميدانية للأفراد الذين أكملوا برنامجاً تدريبياً؛ للوقوف على درجة ونوعية التطور الحاصل في طريقة أدائهم، ومقارنة أدائهم بعد التدريب بأدائهم قبله، وكذلك مقارنة أدائهم مع أداء زملائهم الآخرين، الذين لم تتوافر لهم فرصة المشاركة في البرنامج التدريبي.

\*\*\*



## الفصل الثالث

### دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية

#### مقدمة:

مما لا شك فيه أن فعالية المنظمات - بصفة عامة - تتوقف على فعالية إدارة القوى البشرية لتلك المنظمات؛ وذلك نظرًا للدور الجوهري الذي يلعبه هذا العنصر في تحقيق المنظمة لأهدافها.

ومن المعروف أن المنظمات الحديثة تتميز بسخامة الحجم، وتعقد العمليات والأنشطة، وزيادة الميل إلى التخصص في المهارات المكونة لها، بالإضافة إلى تعدد أهداف وحداتها وتباين تلك الأهداف، وفضلاً عن تعدد أهداف العاملين بها وتباينها، كذلك في نفس الوقت تتسم المنظمة المعاصرة بتعدد المتغيرات التي تحيط بالبيئة المحيطة.

أيضاً فإنه من المتعارف عليه أن المنظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها لا بد أن يكون لديها في أي لحظة مكونات رئيسية، هي:

#### \* الموارد البشرية:

تمثلة في صورة عاملين بأعداد مختلفة، وبمهارات مختلفة أيضاً.

#### \* الموارد والتسهيلات المادية:

تمثلة في المباني والآلات والعدد، وغير ذلك من الموارد.

#### \* بيئة العمل:

بكل ما تفرضه من قيود أو فرص تؤثر على إنتاجية العاملين بل واستمرارية التنظيم.

ولا يوجد اختلاف على أن الأفراد يمثلون أهم الموارد المتاحة لدى المنظمات على اختلاف أحجامها و أوجه نشاطها، منهم الذين يقومون بعمليات التشغيل وفي ضوء الجهد المبذول تتحقق الأهداف من عدمها، بل يمكن القول إن العنصر البشري متوغل على كافة أنشطة المشروع، وفي كافة مستوياته، لدرجة أن أداء أي من تلك الأنشطة سوف

يتأثر بأعداد ومهارات القائمين به، بالإضافة إلى طبيعة العلاقات التي تربط هؤلاء العاملين في كافة أنواع الأنشطة.

والمنظمة- بغض النظر عن طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها- هي كيان اجتماعي يعمل فيه الأفراد معاً لتحقيق تلك الأهداف آخذين في الاعتبار ضرورة تحقيق أهدافها الشخصية من وراء العمل بالمنظمة.

وتهدف إدارة الأفراد- بوجه عام- إلى تنظيم القوة العاملة في المشروع وتوجيهها والرقابة عليها، بحيث تساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى إليها المشروع، وفي نفس الوقت تلبية مطالب الأفراد العاملين، سواء المادية أو النفسية أو الاجتماعية.

وسوف نستعرض في هذا الجزء مفهوم إدارة الأفراد وأهدافها، ثم نستعرض دورها في رفع الكفاءة الإنتاجية.

ما هو المقصود بإدارة الأفراد:

قد تعرف إدارة الأفراد بأنها عملية الغرض منها مساعدة المنشأة في تحقيق أهدافها من خلال العمل المنظم والمستمر؛ للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، والاستخدام الفعال لتلك الموارد، مع المحافظة عليها وصيانتها والتنمية المستمرة لها.

كما تعرف إدارة الأفراد بأنها أوجه النشاط الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات داخل المشروع؛ للمساعدة في تحقيق أهداف المشروع.

وهناك تعريف ثالث يمزج بين إدارة الأفراد كوظيفة إدارية وكوظيفة متخصصة، أي أنه يجمع ما بين العملية الإدارية والعمل التشغيلي.

ويشير هذا التصور لإدارة الأفراد على أنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم ومراقبة مجموعة من الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة.

### **نطاق وظيفة شؤون الأفراد:**

على الرغم من الاختلاف على نطاق وظيفة شؤون الأفراد، إلا أن هناك إجماعاً على أن الوظائف التالية تمثل جوهر عمل إدارة الأفراد في مختلف المنظمات:

#### ١- تكوين القوى العاملة:

ويتضمن ذلك النشاط تخطيط احتياجات المشروع من القوى العاملة؛ من حيث الإعداد والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافه، وينطوي على عدة عمليات أساسية تتمثل في تحديد الاحتياجات، ثم استقطاب الأفراد اللازمين لأداء الأعمال، ومراجعة طلبات الالتحاق، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف، وأخيرًا إلحاقهم بالوظائف التي تتناسب مع الغرض الذي تم اختيارهم من أجله.

#### ٢- التدريب والتنمية:

ويتضمن ذلك كافة أوجه النشاط المتعلقة بتعليم وتدريب الأفراد الذين تم الحصول عليهم؛ بغرض رفع مهاراتهم وزيادة درجة تفهمهم لطبيعة الأعمال المسندة إليهم، ولا يقتصر دور نشاط التدريب والتنمية على العاملين الجدد، بل يمتد إلى العاملين الحاليين والمستويات الإدارية المختلفة؛ من أجل مواجهة التغيرات التي قد تحدث في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى إكسابهم مهارة القيام بوظائف جديدة.

#### ٣- تحديد الأجر العادل للأفراد:

وذلك نظير مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تحديد أساليب حفز الأفراد على العمل، خاصة ما يتعلق بالنواحي المادية.

#### ٤- تحقيق التكامل:

ويقصد به محاولة إيجاد التوافق ما بين المصالح الفردية للعاملين والمصلحة العامة للمنظمة، وينطوي ذلك النشاط أيضًا على محاولة مواجهة مشكلات تكيف العاملين مع مختلف أعمالهم، بالإضافة إلى محاولة الاتفاق مع ممثلي العاملين، أو النقابات على نقاط الخلاف التي قد تثور وتؤدي إلى تعارض المصالح، مثل: ساعات العمل، الأجر الإضافي، ظروف العمل المادية... إلخ.

#### ٥- تحقيق الأمان والرعاية الصحية والاجتماعية:

ويتعلق ذلك الجانب من نشاط إدارة الأفراد بمحاولة تدعيم وتحسين ظروف العمل المادية، وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والصحية للأفراد، كذلك العمل على إيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية المرضية نحو المنظمة، وذلك من خلال برامج الخدمات الموجهة للعاملين.

ويتمثل الغرض من القيام بالوظائف السابقة في المساعدة في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وهو ما يقودنا بالضرورة إلى التعرض للأهداف الرئيسية لإدارة الأفراد، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة.

### أهداف إدارة الأفراد:

مما لاشك فيه أن النظرة إلى طبيعة الأهداف التي تسعى إدارة الأفراد إلى تحقيقها- لا يجب أن تقتصر على علاقتها بالأهداف الخاصة بالتنظيم، بل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المساهمة في تحقيق أهداف العاملين أيضًا، وكذلك المجتمع الذي تنتمي إليه تلك المنظمة، ومن هنا فإنه يمكن تقسيم الأهداف التي تسعى إدارة الأفراد إلى تحقيقها إلى: أهداف تتعلق بالمشروع وأهداف تتعلق بالعاملين وأهداف تتعلق بالمجتمع.

وفيما يلي عرض سريع لأبعاد وطبيعة تلك الأهداف:

أولاً: الأهداف المتعلقة بالتنظيم:

كما سبق القول، إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الأفراد بالمنظمة يجب أن تكون نفس الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها بوجه عام، أما عن طبيعة الأهداف، فيمكن القول إنه يوجد نوعان من الأهداف التنظيمية المترابطة والتميزة أيضًا، ويتمثلان فيما يلي:

\* تعظيم إنتاجية التنظيم: وتساعد إدارة الأفراد على تحقيق هذا الهدف من خلال اتخاذ سلسلة الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الاستفادة القصوى من قوة العمل بالمشروع، وفي سبيل ذلك يجب تعريف كل من في المشروع بالمطلوب منه، وحدود سلطته ومسئولياته والسياسات المرسومة، والتي يجب أن يطبقها كما يجب أن تتاح له الفرصة لكي يملك المعرفة والخبرة والمهارات والأدوات المساعدة التي تمكنه من الأداء الفعال لواجبات الوظيفة التي يشغلها.

أيضًا يقتضي تحقيق هذا الهدف ضرورة تقييم أداء الفرد كل فترة زمنية معينة، وأن يتم تبليغ الفرد بنتائج هذا التقييم؛ حتى يتعرف على نواحي القصور في أدائه.

وباختصار، يقع على مديري الأفراد مهمة تطوير أساليب وإجراءات العمل، والبحث عن طرق تطوير أداء الفرد وحفزه على العمل، بالإضافة إلى تطوير طرق تقييم أداء العمل.

ويمكن أيضًا تقييم أداء العمل، وعلى ذلك فإنه يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الأفراد بالمشروع بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافه.

\* أما الهدف الثاني فيرتبط بالهدف الأول، ويتمثل في المحافظة على التنظيم القائم في مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانًا ما يطلق على هذا الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية".

وقد برزت أهمية هذا الهدف بعد الحرب العالمية الثانية، عندما حدث عجز في العناصر في ذلك الوقت، ويمكن لإدارة الأفراد أن تساهم في تحقيق هذا الهدف من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، بالإضافة إلى رسم السياسات واتخاذ الإجراءات التي من شأنها جعل التنظيم مكانًا جذابًا للعمل، وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع أو النزاع الداخلي، والذي قد يحدد كيان المنظمة واستمرار تقدمها بخطى منتظمة.

وبوجه عام، يتوقف تحقيق هذا الهدف على استمرار رغبة الأفراد في العمل مع المشروع، وهو ما يتوقف بدوره على مدى توقع الأفراد إشباع مطالبهم من خلال التحاقهم بالمنظمة التي يعملون بها، ولهذا فإنه يجب أن يكون هناك نظام عادل للأجور والمكافآت، كما يجب أن يؤمن على الفرد بقدر الإمكان ضد عدم الاستقرار وضد المرض والحوادث والبطالة والإجراءات التعسفية من قبل الرؤساء... إلخ.

كما يجب أن تتاح له الفرصة للاندماج الاجتماعي مع المجموعة التي يعمل معها، وأن يشعر الفرد بأن العمل المكلف به يعطيه الفرصة لاستغلال طاقاته ومهارته، وأنه يستحق التقدير من رؤسائه عندما يؤدي على الوجه المطلوب، كذلك يجب أن تتاح له الفرصة للتعبير عن آرائه ووجهة نظره في المسائل التي تمس مصالحه، وتتصل بالعمل الذي يقوم به.

ومن الملاحظ أن العلوم السلوكية ساهمت بقدر كبير في تحقيق تلك الجوانب، وبالتالي في مساعدة إدارة الأفراد على كيفية تطبيق الوقاية التنظيمية.

ثانيًا: الأهداف المتعلقة بالعمالين:

١ - إيجاد أفضل فرص العمل المختلفة، مع إتاحة الفرصة للتقدم عند توافر المؤهلات، بالإضافة إلى توفير ظروف العمل التي تمكنهم من التعاون الفعال وزيادة الإنتاجية، وبالتالي زيادة دخولهم.

٢ - الرغبة في وجود سياسات موضوعية، وظروف عمل تمنع الإسراف والتبديد في الطاقات البشرية، مع تحاشي الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة، وتفادي المهام التي تعرض الأفراد لأخطار غير ضرورية، بالإضافة إلى توافر حرية الحركة والاستقلال والمعاملة الإنسانية اللائقة.

ثالثًا: الأهداف المتعلقة بالمجتمع:

١ - تأمين الحماية والمحافظة على القوى العاملة، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.

٢ - تمكين الأفراد من بذل أقصى طاقاتهم، والحصول على مقابل لهذا العطاء، مع توفير كل الإمكانيات الحديثة التي تساعدهم في أداء مهام أعمالهم.

٣ - المحافظة على التوازن بين أعمال شاغلي تلك الوظائف، بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة.

٤ - مساعدة الأفراد في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وعائدًا بالنسبة لهم، مما يؤدي إلى زيادة درجات الرضا والولاء للمنظمة.

٥ - توفير جو من العمل يساعد على حرية الحركة والتغيير، ويخلو من الضغوط مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

### **الإطار العام للكفاءة الإنتاجية:**

١ - مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

تسعى الإدارة في أي منظمة إلى تحقيق أهدافها المتعددة والمتغيرة، سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وإن كان تحقيق الأهداف الاقتصادية هو الأساس أو المحدد الأساسي في فشل أو نجاح هذه المنظمات، وبالتالي ليس فقط تقرير مصير وجودها، بل أيضًا في نموها وتقدمها باستمرار، وتحقيق مثل هذه الأهداف يتم عن طريق استغلال

مواردها التنظيمية، سواء أكانت بشرية، أو مالية، أو مواد ومعدات وآلات، أو أسواق عملية، وخلافه، ويتم الاستغلال من خلال:

١/ عمليات تشغيل نظم الإدارة والتسهيلات المتاحة، مثل: إدارة الأفراد، والإدارة المالية، وإدارة الإنتاج والمواد، وإدارة التسويق، والبحوث الهندسية والإدارية... إلخ.

٢/ عمليات إدارية (التخطيط والتنظيم والرقابة)، وهذه هي أهم مظاهر أي تنظيم.

ومن ذلك المنطلق فإن قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها المختلفة إنما يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قدرتها في استغلال كافة مواردها المتاحة، خاصة إذا أدركنا أن المنظمة تعمل في إطار من الإمكانيات المحدودة، والتي تتميز عادة بالندرة، الأمر الذي يحتم عليها تحقيق أكبر إنتاجية ممكنة من هذه الموارد المتاحة، وزيادة في تأكيد وتوضيح مدخلنا السابق، فإن هناك اتفاقاً عاماً حول ضرورة قيام المنظمات بإضافة قيمة جديدة على المدخلات التي تستخدمها في الحصول على المخرجات المختلفة؛ حتى يتحقق لها النمو والاستقرار، وهذا يمثل لب مدخلات الإدارة بالنظم، والذي يركز أساساً على عنصرين أساسيين، وهما:

١- المخرجات أو نتائج النظام، وتمثل البؤرة الأساسية التي يركز عليها.

٢- تكامل الأجزاء أو النظم الفرعية للتنظيم.

إن مدخلنا في دراسة الإنتاجية سوف يبنى أساساً حول هذين العنصرين، وعلى ذلك فالكفاءة الإنتاجية- وهي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الحصول على أفضل النتائج المطلوبة- ما هي إلا مقياس يعطي مدلولاً عن التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج ومدى استغلالها، سواء أكان ذلك استخداماً كاملاً يؤدي إلى عدم وجود طاقات عاطلة بالمنظمة تعوقها في النهاية عن تحقيق أهدافها المحددة بالكفاءة المطلوبة، أو كان استخداماً ناقصاً، ونظراً لصعوبة- بل استحالة- تحقيق المثالية في الأداء، فإنه من الأجدر اتباع أسلوب المقارنة؛ للحكم على الكفاءة في الاستخدام، وقد تأخذ المقارنة شكلاً زمنياً حيث تتم مقارنة الأداء الحالي بمعدلات الأعوام السابقة، أو مقارنتها بالمعدلات التقديرية للأعوام القادمة، وقد تتم على أساس المعدلات النمطية السائدة في المنظمات المماثلة، ولكن في هذه الحالة يجب الأخذ في الاعتبار طبيعة عمل المنظمة، وطبيعة المدخلات المستخدمة والمخرجات ودرجة الآلية، وكذلك نوع الخبرة الفنية والإدارية المتوفرة... إلخ، ومن

النادر أن يستخدم أسلوب واحد للمقارنة، فالعادة هي استخدام أكثر من أسلوب؛ وذلك للتغلب على العيوب والمشكلات التي تصاحب كل منها.

هذا وتقاس الكفاءة الإنتاجية عمومًا بنسبة الإنتاج (أو المخرجات) إلى الموارد (أو المدخلات) المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو النتائج، أي أن عملية القياس هذه تأخذ الشكل التالي:

$$\frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}} = \text{الكفاءة الإنتاجية}$$

من طريقة القياس السابقة يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- ١ - انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
  - ٢ - انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.
  - ٣ - زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
  - ٤ - زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- ويتحقق البديل الأول والثاني من خلال التأثير على عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية، وهذا ما يرتبط باصطلاح الكفاءة.
- أما البديل الثالث والرابع فمن خلال التأثير على كمية الإنتاج الناتجة من استخدام الموارد المتاحة، وهذا ما يرتبط باصطلاح الإنتاجية.
- هذا وتقاس الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ككل، وفي هذه الحالة يطلق عليها الإنتاجية الكلية، أو الإجمالية، وأيضًا تقاس بالنسبة لأي عنصر من عناصر الإنتاج المستخدمة، وفي هذه الحالة يطلق عليها الإنتاجية الجزئية أو النوعية.

أما عن الكفاءة الإنتاجية الإجمالية فإنها تستخدم لقياس مدى الاستخدام الاقتصادي لعناصر الإنتاج؛ من عمل، ورأس المال، ومواد، وباستخدام أسلوب المقارنات - المشار إليه سلفًا - تم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والملائمة على ضوء ما تشير إليه

عملية المقارنة والقياس، ويقاس هذا النوع من الكفاءة عن طريق حساب النسبة بين المخرجات وكل المدخلات، وهي تساوي:

$$\frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة الإنتاج)}}{\text{المدخلات (كمية أو قيمة عناصر الإنتاج)}} = \text{الكفاءة الإنتاجية الإجمالية}$$

وإذا كان مقياس الكفاءة الإنتاجية الكلية صالحًا- إذا طبق على مستوى المنظمة- فإن تطبيقه على مستوى الدولة لا يعتبر دقيقًا؛ وذلك لوجود تداخل بين مخرجات ومدخلات كثير من الصناعات، فمثلًا تعتبر مخرجات بعض الصناعات مدخلات كثير من الصناعات الأخرى، مثال ذلك منتجات شركة الحديد والصلب من الصاج (كمخرجات) تعتبر إحدى مستلزمات الإنتاج (مدخلات) في بعض الشركات الأخرى، مثل شركة الدلتا الصناعية "إيديال"، ومن ثم فقد تحدث أخطاء في تقدير مخرجات ومدخلات هذه الصناعات، لذلك يرى البعض قياس المخرجات بالقيمة المضافة، وهي قيمة الإنتاج بعد طرح مستلزمات الإنتاج المختلفة.

ويمكن استخدام الأرباح التي يحققها المشروع من عملياته الإنتاجية المختلفة (أي: استبعاد الأرباح التي يحققها المشروع) في قياس كفاءته الإنتاجية، وذلك بالشكل التالي:

$$\frac{\text{الأرباح العادية}}{\text{كمية المدخلات (مستلزمات الإنتاج)}} = \text{كفاءة المشروع}$$

وإذا كان مقياس الربح في الحكم على كفاءة المشروع مهمًا؛ باعتبار أن استمرار وجود المشروع بل وتقدمه مرهون بتحقيق الأرباح- خاصة في المجتمع الرأسمالي- فإن لهذا القياس نقاط ضعف، وهي صعوبة استخدامه في المجتمعات الاشتراكية، ومن ناحية

أخرى فقد يتم تحقيق الأرباح عن طريق نواحي لا ترتبط بكفاءة الإدارة، مثل رفع الأسعار واستغلال المستهلك، خاصة إذا كان المشروع في مركز احتكاري. وأما عن الكفاءة النوعية فهي عبارة عن النسبة بين المخرجات وكل نوع من المدخلات، وعن طريقها يمكن قياس مدى التغير الذي يطرأ على استخدام أي عنصر من عناصر الإنتاج؛ حتى نحصل منه على أكبر قدر من المخرجات، وعلى ذلك يمكن قياس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من عناصر الإنتاج بالشكل التالي:

$$\frac{\text{كمية الإنتاج (قيمة أو عدد الوحدات)}}{\text{كمية العمل (قيمة/ ساعة أو عدد الأفراد)}} = \text{الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل}$$

$$\frac{\text{كمية الإنتاج (قيمة أو عدد الوحدات)}}{\text{كمية أو قيمة المواد الأولية}} = \text{الكفاءة الإنتاجية للمواد الأولية}$$

$$\frac{\text{كمية الإنتاج (قيمة أو عدد الوحدات)}}{\text{عدد (أو قيمة ساعات العمل الآلي)}} = \text{الكفاءة الإنتاجية للماكينات}$$

وبالطبع فإنه يمكن حساب الكفاءة الإنتاجية بدرجة أكثر تفصيلاً بالنسبة للبنود السابقة، أو على مستوى التقسيمات التنظيمية المختلفة، أو على مستوى العمليات المختلفة التي يقوم بها المشروع، وعلى مستوى خط إنتاجي معين، ويتوقف ذلك على الهدف من عملية التحليل والقياس.

وعند دراسة الكفاءة الإنتاجية لا يجب تركيز الدراسة على عامل واحد وإهمال باقي العوامل الأخرى والعلاقة فيما بينهم، بل يراعى دراسة المتغيرات التي تحدث في كافة المتغيرات التي تؤثر على الكفاءة الإنتاجية، حيث إن الكفاءة الإنتاجية لأحد هذه المتغيرات لا تعكس التغيرات التي تحدث في باقي المتغيرات الأخرى، فانخفاض إنتاجية

عنصر العمل قد تكون لأسباب متعلقة بقدرة أو رغبة الفرد في العمل، أو تكون لأسباب متعلقة بالتسهيلات الإنتاجية والنظم الإنتاجية المختلفة... إلخ، وإذا كان التطور في التسهيلات العادية أو التنظيمية له أثر إيجابي على الكفاءة- فإن التحسين والتطوير في بعض منها قد يكون له أثر سبيى على الكفاءة الإنتاجية للجانب الإنساني، حيث تكون هذه التحسينات الفنية أثر عكسي على النواحي السيكولوجية والاجتماعية للأفراد، ومن ثم تنخفض الكفاءة الإنتاجية بدلاً من أن ترتفع، وعلى ذلك فإن الكفاءة الإنتاجية هي محصلة تفاعل عدة عوامل متداخلة، وهذا هو موضوع حديثنا الآن.

## ٢- المحددات الأساسية للكفاءة الإنتاجية:

نحاول في هذا الصدد وضع إطار عام لمدخل تحسين الكفاءة الإنتاجية؛ لتكون عوناً لكافة القيادات الإدارية في تحقيق أهدافها.

إن الكفاءة الإنتاجية - كما حددنا سلفاً - هي نتيجة تفاعل عدة متغيرات، لاتعتمد فقط على أداء الفرد، ولكنها تعتمد أيضاً على كيفية إدارة العمل نفسه، وعلى النواحي الفنية المتعلقة بالتسهيلات الفنية المتوفرة، مثل: الآلات والمواد، والنظم الإنتاجية، وطرق وأساليب العمل. كما أن كفاءة الفرد في أدائه لعمله (Employee's job performance) لا تتوقف فقط على مقدرة الفرد على الأداء (Ability)، بل أيضاً على رغبته أو حفزه على العمل (Motivation) والرغبة في العمل تحددها الظروف المادية للعمل، وإشباع الحد الأدنى لهذه الظروف، والظروف الاجتماعية ثم حاجات الفرد العضوية والذاتية. ومن ذلك العرض نجد أن هناك ثلاثة محددات أساسية ومتداخلة للكفاءة الإنتاجية، نوضحها فيما يلي:

### ١/٢ التسهيلات الإنتاجية (Manufacturing Facilities) :

والتي تأخذ طابعاً غير بشري (Non - Human Facilities)، وتشمل هذه التسهيلات بصفة أساسية: الآلات والتجهيزات الآلية والمواد الأولية المطلوبة للعملية الإنتاجية.

وتؤثر التسهيلات الإنتاجية بلاشك في طبيعة ونتائج العمليات الإنتاجية، كما تؤثر أيضاً على طريقة وسرعة الإنتاج، وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية التي تتوقف على مدى

توفر التسهيلات المطلوبة من الآلات والمعدات والمواد التي تتفق مع طبيعة العمليات الإنتاجية.

وبالنسبة للآلات والمعدات فإنه يتم تحديد حجمها المناسب عند تخطيط المشروع وتقدير رأس المال اللازم له، والذي يتمثل في الأصول الثابتة والأصول المتداولة.

أما التجديد المستمر لهذه التجهيزات فإنه يخضع للتغيرات والتطورات التكنولوجية، والتي عادة ما تخرج عن سيطرة رقابة المشروع، أما العمل على الإبقاء على التشغيل المستمر لهذه الآلات والمعدات وبدون أعطال - فإنه يتم من خلال نظام الصيانة (Maintenance System)، والذي يهدف إلى صيانة هذه الأصول والمحافظة عليها بحالة جيدة باستمرار، وتفادي حدوث أعطال لها، وما يترتب على ذلك من توقف الإنتاج، ثم حدوث ارتباك في تنفيذ خطط الإنتاج المختلفة، الأمر الذي يحمل المشروع خسارة كبيرة.

أما تحديد المواد الأولية وتطويرها وضمان استمرار تدفقها - فإنه يقع ضمن أنظمة تخطيط ومراقبة الإنتاج، وبصفة خاصة نظام الرقابة على المخزون من المواد الأولية، والذي يهدف إلى ضمان توفير مستلزمات الإنتاج من المواد الأولية بالكميات المطلوبة وبالجودة الملائمة، وفي الوقت والمكان الملائم أيضًا.

## ٢/٢ أسلوب إدارة العمل (Managing Work) :

إذا كانت المحددات الخاصة بالتسهيلات البشرية وكيفية إدارتها تشكل الأبعاد الأساسية التي تمكن الفرد من تحقيق الأهداف المطلوبة - فإن محددات إدارة العمل نفسه تشكل المقومات الضرورية لجعله منتجًا وفعالًا، ومن أهم محددات إدارة العمل ما يلي:

١/٢/٢ وضع الأهداف:

إن برنامج الإدارة بالأهداف، وكيفية وضع الأهداف عن طريق فريق متكامل من كافة المستويات الإدارية - يمثل ركيزة أساسية في هذا الصدد.

٢/٢/٢ حل المشكلات:

إن المدخل المنطقي في حل المشكلات إنما يتمثل في تشخيص وتحليل المواقف المختلفة للمشكلة محل البحث، تمهيداً لدراسة البدائل المختلفة لها.

٣/٢/٢ اتخاذ القرارات:

إن الأسلوب العلمي السليم لاتخاذ قرارات إدارية سليمة يكون من خلال تحليل وتقييم كافة بدائل المشكلة محل البحث، ثم اختيار الأفضل.

٤/٢/٢ خطة العمل:

وتتمثل هذه العملية في ترجمة عملية اتخاذ القرار بخصوص الهدف أو المشكلة المحددة إلى خطة منتظمة.

٥/٢/٢ الاستفادة من الوقت المتاح:

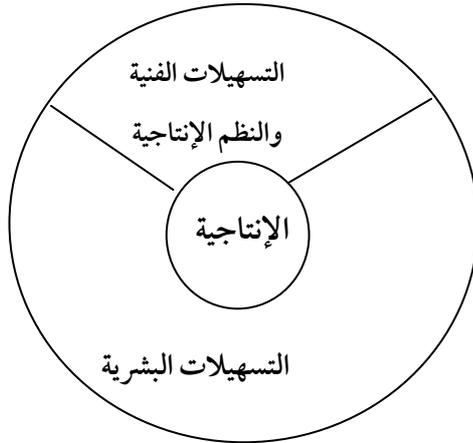
ويتحقق ذلك من الكيفية التي ينظم ويخطط بها كل مدير وقته؛ حتى يكون مديراً ناجحاً في موقعه.

### ٣/٢ الموارد البشرية (Human Resources):

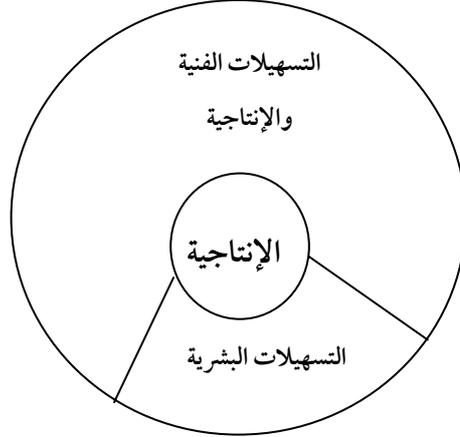
إن العنصر البشري له دوره المهم والرئيسي في التأثير على الكفاءة الإنتاجية في أي مستوى إداري بالمشروع، سواء أكانت الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين أو رؤساء الأقسام أو أي هيئة مهنية أخرى (Professional staff) مثل المهندسين والكيميائيين والعلماء، وكذلك المشرفين (White collar workers) وعمال الإنتاج (Blue Collar Workers) - لهم دور حيوي في الكفاءة الإنتاجية الكلية في المشروع، وبالطبع يزداد هذا الدور في المشروعات التي تعتمد على العنصر البشري أكثر من الأوتوماتيكية في عملياتها، فالإنتاجية هنا تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى أداء الفرد للعمل أكثر من أداء الآلات والمعدات، ويظهر ذلك بوضوح في المشروعات التجارية.

الشكلان التاليان يوضحان تأثير التسهيلات المادية والموارد البشرية على الكفاءة الإنتاجية في المشروعات التجارية والصناعية.

## مشروع تجاري



## مشروع صناعي



من الشكلين السابقين يتضح أن التسهيلات الفنية والإنتاجية المختلفة لها دور كبير في التأثير على الإنتاجية في المشروع الصناعي، ويرجع ذلك إلى طبيعة هذه المشروعات، وما تتطلبه من أجهزة رأسمالية ضخمة ونظم إنتاجية لإدارة العمليات الإنتاجية المختلفة، وعلى العكس من ذلك، ففي المشروعات التجارية التي لا تحتاج إلى مثل هذا التجهيز الرأسمالي - باستثناء استخدام بعض المعدات الأتوماتيكية في الأعمال المكتبية والإدارية، مثل الحاسب الإلكتروني، وبعض الآلات الحاسبة الدقيقة - يكون تأثير مثل هذه التسهيلات بسيطاً نسبياً، في الوقت الذي تزداد فيه نسبة التسهيلات البشرية.

وإذا كان أداء الفرد هو محصلة استخدام التسهيلات البشرية - فإن هذا الأداء يتوقف

على عاملين أساسيين، هما:

١- القدرة على الأداء.

٢- الحفز على العمل.

وبمعنى أدق فإن أداء العامل = القدرة × الحفز على العمل.

حيث يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، بمعنى أن تأثير عامل المقدرة على مستوى

الأداء يتوقف على درجة حفز الفرد على العمل، وبالعكس فإن حفز الفرد على العمل يؤثر

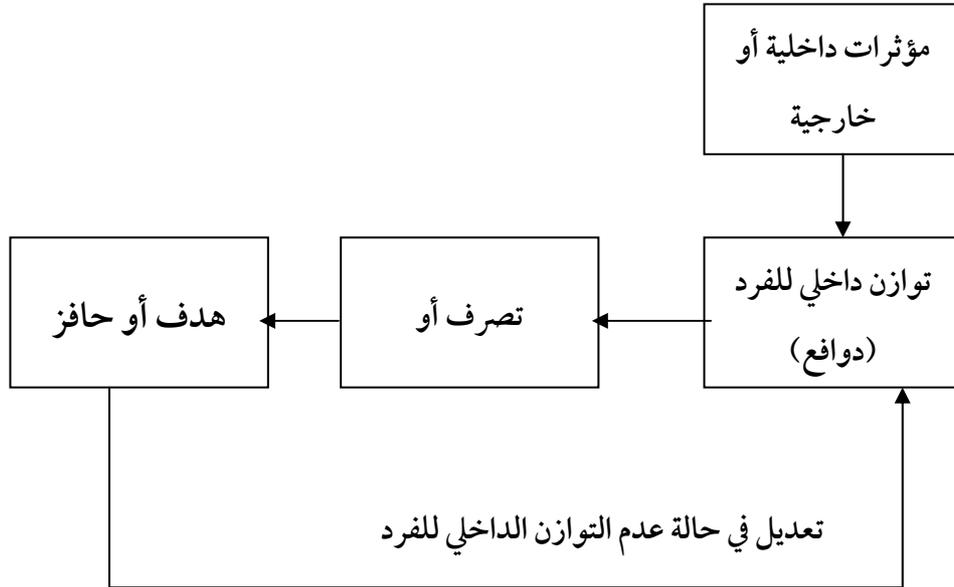
على الأداء بالتفاعل مع مستوى المقدرة على القيام بالعمل.

## القدرة على الأداء:

إن مصدر القدرة على العمل هو المعرفة (Knowledge) والمهارة (Skill)، كما أن المعرفة تتأثر بالتعليم والخبرة والتدريب، أما المهارة فتتأثر بالقدرات والصفات الذاتية للفرد، وهي صفات وقدرات موروثه أو طبيعية، مثل الصفات الجسمانية (قوة الجسم، قوة البصر، حساسية بعض أطراف الجسم، مثل الأيدي) مما يكون له أثر على أداء الفرد لعمله.

## الحفز على العمل:

يعتبر الحفز (Motivation) على العمل من الأمور المهمة في إدارة الأفراد؛ لما يتضمنه من تأثير على سلوك الفرد أو تصرفه لبعض المؤثرات الداخلية أو الخارجية، وهذا السلوك يكون موجهاً نحو هدف أو حافز، والتي تقترن بحالة عدم توازن داخلية في الفرد، وبتحقق الهدف يكون الفرد قد استعاد حالة التوازن، والتي تؤثر بالتالي في سلوك وتصرف الفرد، والنموذج التالي يوضح ذلك:



ومما سبق يتضح أن حفز الفرد على العمل يأتي نتيجة تفاعل ثلاثة محددات، وهي:

أولاً: الظروف المادية للعمل (Physical Condition of the Job).

ثانياً: الظروف الاجتماعية للعمل (Social Condition of the Job).

### ثالثاً: حاجات الفرد (Individual Needs).

وكما سنرى فإن هناك بعض القوى التي تؤثر بإيجابية في الحفز للعمل، وتحسين أداء الفرد، وبالتالي تزيد من الإنتاجية، إلا أن هناك بعض القوى ذات تأثير سلبي وبذلك تخفض من درجة الحفز على العمل، وبالتالي أداء وإنتاجية العاملين، حيث تعمل بطريقة بعيدة عن تحقيق الأهداف التي تنشده المنظمة إلى تحقيقها.

#### ٢- دور إدارة الأفراد في التأثير على الكفاءة الإنتاجية:

من عرضنا السابق لأهم التغيرات التي تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، نجد أن هناك دوراً واضحاً لإدارة الأفراد، وينحصر هذا الدور بالنسبة للموارد البشرية وكيفية إدارتها، فمن أهم المتغيرات المؤثرة في جانبي القدرة والرغبة في العمل، والتي تؤثر بالتالي على مستوى أداء الفرد- ما يلي:

١ /٣ كيفية تكوين القوى البشرية بالمنظمة: وهذا العمل يتعلق بأمر عديدة، مثل تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، وتوصيف وتقييم الوظائف، والاختيار والتعيين، وتخصيص الموارد البشرية على الأنشطة المختلفة Allocation of Human Resources، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٢ /٣ كيفية إعداد وتدريب الأفراد، ويتضمن هذا العمل - أيضاً- التخطيط للتدريب، من ناحية تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد إمكانات التدريب، ثم تقييم مدى كفاءة برامج التدريب، وهكذا.

٣ /٣ كيف يمكن مكافأة الأفراد مكافأة عادلة، وإيجاد نظام حوافز سليم، بحيث يساعد على تحقيق إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية؟

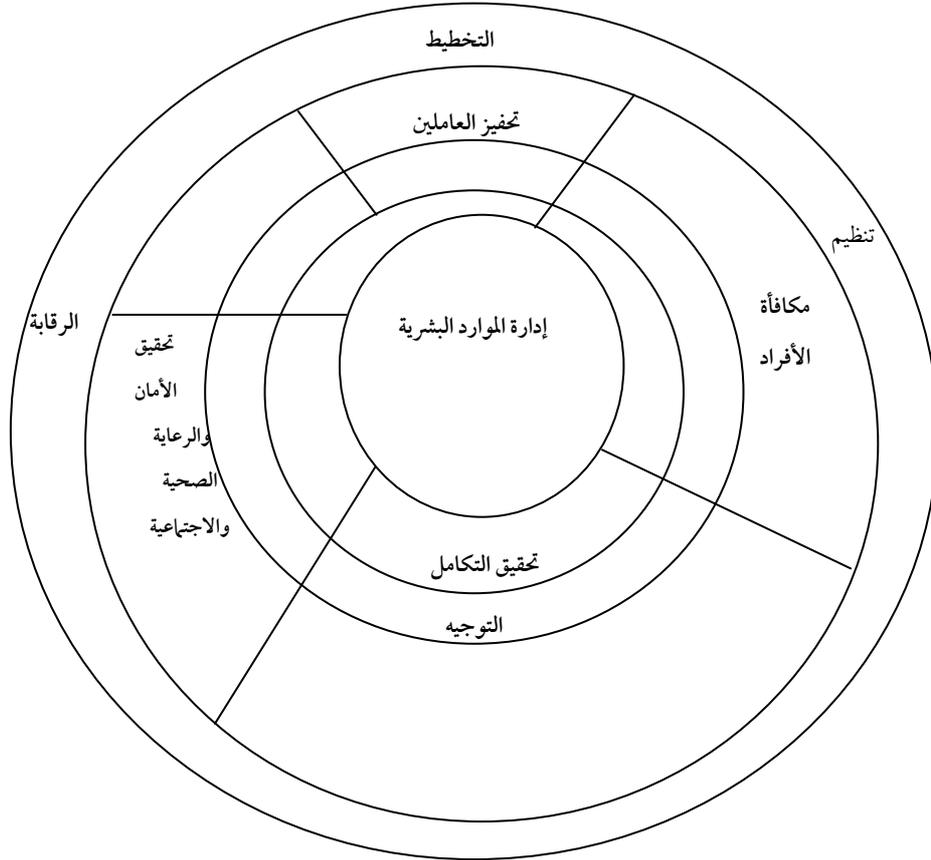
٤ /٣ كيف يمكن ترقية ونقل الأفراد على أسس سليمة؟

٥ /٣ كيف يمكن تقييم أداء العاملين على أسس موضوعية سليمة؟

٦ /٣ كيف يمكن تحقيق نوع من التكامل (Integration) بين المصالح الفردية للأفراد من جهة، وبين مصالح الوحدات التي يعملون بها من جهة أخرى، وكذلك مصالح المجتمع من جهة ثالثة؟ لأن ذلك يرتبط بالعديد من المشكلات الأخرى، مثل الاتصالات والتنظيم الرسمي واتحادات العمال، وغيرها.

٧ /٣ كيف يمكن تحقيق نوع من الرعاية الاجتماعية والصحية والأمان للعاملين، بما يساعد على تحقيق درجة عالية من الكفاءة في العمل؟ وينطوي هذا العمل على كيفية تدعيم وتحسين ظروف العمل المادية والاجتماعية التي تساعد على تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والوحدة التي يعملون بها.

وهذه الجوانب هي المجال الرئيسي لإدارة الأفراد، والشكل التالي يوضح أهمية وظائف إدارة الأفراد.





## الفصل الرابع تحليل وتصميم الوظائف

### تحليل العمل

مفهوم تحليل العمل:

إن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (يطلق عليها أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات)، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة. ويبدأ الأمر في تحليل العمل بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة، والتي تؤدي داخل الوظيفة. وهذه الأنشطة قد تكون استقبال معلومات وإشارات وأوامر وتوجيهات، وقد تكون حركات بالأيدي والجسم، مثل: الرفع والخفض والتحريك والكتابة... إلخ، وقد تكون تصرفات ذهنية، مثل: التفكير والحساب والتقدير والتحليل، وقد تكون مد آخريين بمعلومات أو مستندات، وقد تكون غير ذلك من مئات التصرفات والأفعال اللازمة لأداء العمل. وينتقل الأمر إلى جمع المعلومات عن علاقة الوظيفة (أو العمل) بباقي الوظائف الأعلى والأدنى والمساوية لها، وظروف العمل في هذه الوظيفة، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، ومتطلبات شغلها. إن عملية إيجاد قدر من التوافق بين متطلبات العمل وخصائص أو مؤهلات الشخص القائم به - تحتل مكانة رئيسية ضمن مسؤوليات إدارة الأفراد؛ وذلك لأهمية توفر هذا التوافق ولضرورته. ولضمان تحقيق هذا التوافق فإنه يجب أن تتوفر صورة حقيقية وتفصيلية عن محتوى العمل، وكافة ما يتعلق به من مسؤوليات وصلاحيات، وغيرها، كذلك يجب أن تتوفر صورة موضوعية عن الشخص الذي سيكلف بأداء هذا العمل؛ وذلك حتى يمكن تحقيق قدر مناسب من الملاءمة بينهما، بما يضمن تمكن هذا الشخص من أداء هذا العمل بكفاءة عالية، وبأقل كلفة ومجهود ممكنين.

إن تحليل العمل يساعد على إعطاء هذه الصورة، لذلك فإن الإدارات الحديثة تهتم بتحليل العمل؛ لكونه يمثل ركيزة أساسية تستند إليها الإدارة في كافة مجالات إدارة القوى العاملة في منظمات الأعمال الحديثة.

الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة:

يعتبر "فردريك تايلور" أحد الرواد الأوائل الذين درسوا العمل، إلا أن جهوده انصببت بشكل رئيسي على العمل، وعلى إيجاد أفضل طريقة لأداء الوظيفة، بحيث تكون هذه الطريقة ملائمة لمحتوى الوظيفة نفسها [Dann and Rachd ١٩٧١]، وفي تلك الفترة الزمنية التي سبقت الحرب العالمية الأولى، كان مصطلح تحليل العمل يستخدم مرادفًا لدراسات الوقت والحركة، ولأن المفهومين حديثان، لم تتضح في حينها حدود كل منهما بحيث يكون منفصلاً عن المفهوم الآخر، وبشكل عام فإن مصطلح تحليل العمل كان يطلق على جميع تلك الدراسات المهمة بالأعمال، واستمر الوضع بهذا الشكل حتى تطورت الأبحاث وأصبح للتحليل معناه الدقيق والواضح [عبيد: ١٩٦٤]. وفي الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الأولى بذلت جهود مختلفة من قبل منظمات في الولايات المتحدة، وكانت هذه الجهود تمثل البداية بالنسبة للجهود الأخرى التي تبلورت من خلالها فكرة تحليل العمل وانفصلت عن دراسات الوقت والحركة، حيث تركزت على السعي لإيجاد درجة من التوافق والملاءمة بين متطلبات الأعمال من جهة، ومهارات وإمكانات العاملين من جهة أخرى [دانن وراشل: ١٩٧١].

ولتوضيح الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة بصورة واضحة - لا بد لنا من تعريف تحليل العمل، وتعريف دراسة الوقت والحركة؛ لتحديد الفرق بينهما.  
تعريف تحليل العمل:

يعرف تحليل العمل بأنه: "عملية جمع ودراسة المعلومات المتعلقة بواجبات ومسئوليات عمل معين" [Fippo: 1976].

ويعرفه "كوييلي" على أنه: "تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول العمل؛ لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء ذلك العمل" [Quible: 1977]. أما "دانن وراشل" فيعرفان تحليل العمل على أنه: "يتضمن عمليات تحديد وتسجيل الأنشطة المهمة للعامل، والمتطلبات الأساسية، والحقائق البيئية للعمل المعني، وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة، أي: تحديد تلك الأنشطة التي يتكون منها العمل والمهارات والمعرفة،

والخبرات المطلوبة، والمسئوليات التي يتحملها العامل؛ لكي يتمكن من أداء العمل، والتي تميز العمل عن جميع الأعمال الأخرى [دانن وراشل: ١٩٧١].

والتعريف الأخير تعريف شامل يوضح مفهوم تحليل العمل، وينص على أن تحليل العمل هو: "عملية تحديد محتوى العمل، أي: تحديد ما يتضمنه العمل من واجبات ومسئوليات وصلاحيات واتصالات ومخاطر، مع تحديد للمكينات، والآلات المستخدمة خلال أدائه، والظروف التي تؤدي فيها، مع تحديد لما يتطلبه الفرد من مهارات ومعارف وخبرات للقيام به بشكل ناجح [سعيد: ١٩٩٤].

تعريف دراسة الوقت والحركة:

دراسة الوقت والحركة تمثل: "عملية دراسة العمل لإيجاد الطريقة الأكثر كفاءة والأكثر اقتصادية في أدائه أو أداء أجزائه [Sibson: 1974]. ومن خلال هذا التعريف يتضح أن هدف دراسة الوقت والحركة هو تحديد الطريقة الأكثر كفاءة، والأكثر اقتصادية لأداء العمل. وقد حدد "فليبو" مجموعة عوامل لمقارنتها ضمن تحليل ودراسة الوقت والحركة؛ لتسليط الضوء على الفروقات التفصيلية بينهما، وبين تحليل العمل.

والجدول التالي يوضح العوامل والفروقات:

| العوامل           | تحليل العمل                                | دراسة الوقت والحركة                               |
|-------------------|--|---|
| الهدف             | وصفي.                                      | تغيير وتطوير العمل.                               |
| درجة التفصيل      | تفاصيل قليلة.                              | مفصل جداً.  |
| التنظيم           | ينجز من قبل متخصصي إدارة الأفراد.          | ينجز من قبل متخصصي الهندسة الصناعية.              |
| الأساليب المختلفة | الملاحظة، المقابلة، الأسئلة... إلخ.        | الملاحظة، التصوير الفوتوغرافي، ساعة توقيت... إلخ. |
| استخدام النتائج   | الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور... إلخ. | تحسين طرق الأداء ووضع المعايير لها.               |

[المصدر: "فليبو"]

ومن هذا الجدول يبرز - بشكل رئيس - الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة في الناحية المتعلقة بالهدف من كل منهما، فهو يمثل أبرز الفروق بينهما. إن الهدف من تحليل العمل هو توفير بيانات كاملة عن الأنشطة، والمهام المكونة للوظيفة، ومواصفات شاغلها، وهي ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية [ماهر: ١٩٨٨].

### **أهداف تحليل العمل:**

- تصميم العمل.
- الاختيار.
- تقييم الوظائف.
- تقييم أداء العاملين.
- التدريب.
- تحديد الاحتياجات من العمالة.
- تبسيط العمل.
- الترقية والنقل.
- التطوير التنظيمي.

وفيما يلي تفصيل هذه الأهداف:

#### **(١) تصميم العمل (Job Design):**

يساعد تحليل العمل في جميع الأنشطة أو المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وهوية واضحة، والإحساس بالمسؤولية، وتوفير التخصص وتقسيم العمل.

#### **(٢) الاختيار (Selection):**

يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصنفهم بناءً على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.

### ٣) تقييم الوظائف (Job Evaluation):

بناء على تحليل الوظائف، يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.

### ٤) تقييم أداء العاملين (Performance Evaluation):

يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسئوليات، التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته. ويقوم الرئيس المباشر، بملاحظة مدى قيام مرءوسيه بالأعباء والمهام والمسئوليات الموجودة في وظائفهم، ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا.

### ٥) التدريب (Training):

إذا تبين أن هناك فرقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً، وبين المواصفات المطلوبة - فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب. ويركز التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات، والمهام والمهارات الناقصة. فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها، أو ما يطلق عليه معايير التدريب (Training Standards).

### ٦) تحديد الاحتياجات من العمالة (Manpower Planning):

يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل، وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة، يتحدد عدد العاملين المطلوبين.

### ٧) تبسيط العمل (Work Simplification):

بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.

### ٨) الترقية والنقل (Promotion and Rotation):

ويجب أن تتم قرارات النقل والترقية، استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة (أي: تحليل العمل) من جهة أخرى.

## ٩) التطوير التنظيمي (Organizational Development):

يوفر التحليل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات؛ بغرض تطوير الأداء.

### الاتجاهات الحديثة في تحليل العمل:

إن الاهتمام بتحليل العمل من قبل المتخصصين بعلم الإدارة كان موجهاً بشكل رئيسي إلى الجوانب الخاصة بتحديد واجبات الوظيفة، وخطواتها وتفصيلاتها والظروف البيئية التي تؤدي ضمنها، كما أن الاهتمام أخذ يشمل جوانب أخرى، كتحديد الخصائص والسمات الإنسانية اللازمة لأداء الوظيفة بنجاح وكفاءة. وضمن هذا الإطار، فإن تحليل العمل يكون ذا فائدة كبيرة في توضيح السمات الإنسانية المطلوبة لأداء العمل بنجاح، وعلى وجه التحديد، فإن تحليل العمل يخلو من التحديد الكمي للمواصفات، والسمات المطلوب توفرها في الفرد. وعلى الرغم من وجود صعوبة بالغة في تقييم الجوانب الإنسانية، إلا أن هناك بعض الجهود التي بذلت من قبل بعض المتخصصين في العلوم الإدارية، وفي علم النفس، بهدف وضع تحديد دقيق للصفات الإنسانية ووضع تعريفات دقيقة وواضحة لها، وتحديد أهمية كل منها للعمل، والمقدار الواجب توافره في الفرد من كل صفة بالنسبة للوظيفة التي يجري تحليلها.

أي أن تحليل العمل يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً لدرجة الصفة الإنسانية الواجب توفرها في الفرد؛ لكي يتمكن من أداء العمل بكفاءة. فقد تتطلب وظيفتان توفر نفس الصفة في الفرد، ولكن بدرجات متفاوتة، فهذه الصفة قد تكون أكثر أهمية، وأكثر ضرورة لإحدى هاتين الوظيفتين عن الأخرى. ولتوضيح ذلك نأخذ مثلاً. إذا افترضنا أن وظيفة مشرف عمل، ووظيفة مدير مركز تجاري تحتاجان إلى توفر صفة قوة الإقناع في الأفراد المكلفين بالقيام بهما. فهل هذا يعني أن الوظيفتين تحتاجان إلى توفر هذه الصفة بنفس الدرجة؟ الجواب سيكون بالتأكيد كلا، فهناك اختلاف واضح في درجة حاجة مدير المركز التجاري إلى قوة الإقناع عن حاجة مشرف العمل إليها. فالأول بحكم تعامله مع عدد كبير من الزبائن والمنافسين بمستويات مختلفة، وأهمية أنشطته اليومية، وحجم

معاملاته التجارية- فإنه يحتاج إلى امتلاك قدر أكبر من قوة الإقناع من مشرف العمل، رغم أن الثاني أيضًا يحتاج إلى توافر هذه الصفة فيه ولكن بدرجة أقل، فلذلك يجب أن يكون هناك توضيح دقيق لدرجة الحاجة إلى الصفة بالنسبة لكل وظيفة.

### **تحليل وتصميم الوظائف:**

مقدمة:

بداية قد يسأل سائل، لماذا البدء بتحليل وتصميم الوظائف كأحد وظائف إدارة الأفراد دون غيرها من الوظائف، مثل تخطيط الموارد البشرية (القوى العاملة) والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية الإداريين وتقييم الأداء الوظيفي؟

وللإجابة عن هذا التساؤل المعقول والمنطقي فإننا نورد الأسباب التالية:

١- إنه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة- سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل- إلى تلك المهام والمسئوليات التي سوف يضطلع العاملون بأدائها بالفعل؛ لتحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل وتصميم الوظائف؛ باعتبارها المستندين الأساسيين عند تحديد المسئوليات والمهام المنوطة بكل وظيفة من الوظائف المكونة للتنظيم.

٢- إن المعلومات التي يغطيها كل من تحليل وتصميم الوظائف، على سبيل المثال: الأنشطة والعلاقات وطريقة، ومعدلات الأداء المطلوبة من كل وظيفة من الوظائف، والمؤهلات المفترض توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف- يجب أن تكون متوفرة، قبل البدء في إدارة وظائف إدارة الأفراد الأخرى؛ من اختيار وتدريب وتقييم للأداء وتحديد للأجر أو الراتب على أساس علمي وموضوعي.

٣- إنه على الرغم من أن كلاً من تحليل وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة يكونان مرحلة التخطيط للموارد البشرية، والتي يلزم- منطقيًا- أن تسبق مرحلتي الإدارة الفعلية لهذه الموارد والرقابة عليها، فإن تحليل وتصميم الوظائف عادة ما يسبق تخطيط القوى العاملة، والذي يعد بطبيعته نشاطًا أكثر تكرارًا واستمرارية من نشاط التحليل والتصميم، الأمر الذي عادة ما يجعل من المفضل أن يتم نشاط تخطيط القوى العاملة على ضوء النتائج التي أسفر عنها نشاط التحليل والتصميم.

أما السؤال الثاني، والذي قد يثور في عقل القارئ عند قراءته لعنوان تحليل وتصميم الوظائف، فهو: لماذا الجمع بين تحليل وتصميم الوظائف تحت عنوان واحد أو في فصل واحد؟

وللإجابة عن هذا التساؤل الثاني، فإننا نحتاج إلى توضيح العلاقة بين تحليل الوظائف من ناحية، وتصميم الوظائف من ناحية أخرى. وحتى يمكن للقارئ ومنذ البداية الوقوف على نوع وقوة هذه العلاقة فإننا نذكر أنه من غير الممكن البدء في نشاط تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها على أساس علمي وموضوعي قبل توافر فهم كامل وعميق لطبيعة العمل الذي يقوم بأدائه فعلاً شاغل الوظيفة، والمؤهلات التي يتمتع بها شاغلها، وغير ذلك من المعلومات التي عادة ما يوفرها تحليل الوظائف لطبيعة عمل شاغل الوظيفة بمؤهلاته العلمية والشخصية، ولذلك فإن قدرته على تقديم توصيات عملية وموضوعية لتطوير الوظيفة إذا ما أسندت العملية إلى خبير أو بيت خبرة واحد - فإن شرط الإلمام بطبيعة عمل ومؤهلات شاغلي الوظائف قبل البدء في نشاط التصميم أو إعادة التصميم يصبح من السهولة الوفاء به، أما في حالة إسناد العمليتين إلى شخصين أو جهتين مختلفتين - فإن الحاجة تصبح ماسة لتحقيق أعلى درجة من الاتصال والتنسيق بين الجهتين، وفيما بقي من هذا الفصل سوف نتعرض لكل من تحليل وتصميم الوظائف بالشرح والتحليل.

### **أولاً: تحليل الوظائف:**

مفهوم ومكونات تحليل الوظائف:

من الممكن تعريف تحليل الوظائف ببساطة على أنه تلك العملية التي تهدف إلى تجميع المعلومات عن خصائص الوظيفة (عادة ما يشغلها أكثر من موظف)، والتي تميزها عن غيرها من الوظائف على وجه الخصوص، وتشمل:

- اسم الوظيفة.
- الإدارة أو القسم الذي تتبعه الوظيفة.
- التصنيف التنظيمي للوظيفة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة، وظيفة فنية، وظيفة كتابية، وظيفة عمالية).

- وصف مختصر لمهام الوظيفة وواجباتها.
  - المسؤوليات المختلفة التي يتحملها شاغل الوظيفة، بما في ذلك المسؤولية عن الأشخاص والأموال والموجودات أو الآلات والمعدات.
  - الصلاحيات أو السلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.
  - الظروف المادية التي يتم فيها أداء مهام الوظيفة، على سبيل المثال: عمل مكتبي ذهني، أو عمل ميداني يتطلب مجهوداً عضلياً، والآلات والمعدات المستخدمة في العمل إن وجدت.
  - المخاطر التي من المحتمل أن يتعرض لها شاغل الوظيفة، سواء أكانت هذه المخاطر مادية، مثل: إصابات العمل الناتجة عن التعامل مع آلات أو معدات خطرة، أو بسبب العمل لفترات طويلة في بيئة غير صحية، كما هو الحال في محالج القطن أو مناجم الفحم، أو غير مادية، مثل التعرض لدرجة عالية من القلق النفسي وضغط العمل، بما قد يؤدي إلى الإصابة بأمراض القلب المختلفة.
  - معدلات الأداء المتوقعة من شاغل الوظيفة، سواء من الناحية الكمية أو الجودة في حالة الوظائف المرتبطة بالإنتاج المباشر، أو عدد المهام المتوقع إنجازها، أو عدد العملاء المتوقع خدمتهم، والتكلفة والوقت المتاح لاستكمال هذا الإنجاز أو تلك الخدمة في حالة الوظائف غير المرتبطة بالإنتاج المباشر.
  - علاقات الوظيفة بغيرها من الوظائف، بما في ذلك الوظائف التي تعلوها، والوظائف التي تقع تحتها، والوظائف التي تقع معها على نفس المستوى التنظيمي.
  - المؤهلات والمواصفات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة، بما في ذلك مستوى التعليم والتدريب والخبرة السابقة والمهارات اليدوية والذهنية والاجتماعية والصفات الشخصية.
- أما فيما يتعلق بمكونات تحليل الوظائف فإنه عادة ما يتم تفريغ البيانات الوصفية السابقة في مستندين رئيسيين يكونان معاً ما يسمى بتحليل الوظائف، حيث يطلق على

المستند أو الجزء الأول من تحليل الوظائف، والذي يركز على الوظيفة- اسم وصف الوظيفة نفسها (JOB DESCRIPTION)، بينما يطلق على المستند أو الجزء الثاني، والذي يركز على شاغل الوظيفة- اسم مواصفات شاغل الوظيفة (Job Specification)، وبصرف النظر عن أنه في التطبيق العملي قد يتم فصل المستندين في بطاقتين مستقلتين أو دمجها في بطاقة وصف واحدة، كما هو الحال في معظم منظماتنا العربية- فإن مكونات تحليل الوظائف من الناحية الموضوعية تظل كما هي على النحو التالي:

|                                      |  |                                       |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| تحليل الوظائف<br><b>Job Analysis</b> | مواصفات شاغل الوظيفة<br><b>JOB Specification</b> | وصف الوظيفة<br><b>JOB DESCRIPTION</b> |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|

### مكونات تحليل الوظائف

مراحل عملية تحليل الوظائف:

تتكون عملية تحليل الوظائف بصفة عامة من ثلاث مراحل أساسية، هي:

- مرحلة تجميع البيانات.

- مرحلة التحليل.

- مرحلة إعداد بطاقات الوصف.

مرحلة تجميع البيانات:

إن عملية تحليل الوظائف هي بالدرجة الأولى تجميع للبيانات والمعلومات والحقائق التي تصف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف، الأمر الذي يضمن على مرحلة التجميع هذه أهمية خاصة- ليس فقط لتأثيرها على موضوعية المرحلتين التاليتين بل أيضاً- لتأثيرها على موضوعية نتائج عملية التحليل ككل، وعلى الرغم من وجود مصادر ثانوية للحصول على البيانات اللازمة لتحليل الوظائف، مثل الهيكل التنظيمي الذي يظهر درجة صعوبة الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وإجراءات العمل المتبعة التي توضح خط سير العمل وتابعه، وميزانيات الوظائف التي توضح عدد الدرجات المتاحة لشغل كل وظيفة من الوظائف، وبالتالي يمكن الوقوف على حجم العمل المطلوب إنجازه لإتمام مشروع التحليل؛ ولذلك فإن المصدرين الرئيسيين لمعلومات التحليل هما

شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر، ولتجميع بيانات التحليل ميدانياً من شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين، فإنه عادة ما يتم استخدام أربع طرائق رئيسية، هي:

- طريقة الملاحظة الشخصية.
- طريقة الاستقصاءات.
- طريقة المقابلات الشخصية.
- طريقة خبراء التحكيم.

ووفقاً لطريقة الملاحظة الشخصية فإن المدير أو محلل الوظائف يقوم بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة وقت أدائه لمهام وظيفته، ثم يقوم بعد ذلك بتدوين ملاحظاته التي تصف مهام وواجبات الوظيفة والبيئة التي يتم فيها إنجاز هذه المهام والواجبات. ونظراً لصعوبة استخدام هذه الطريقة في وصف العديد من الوظائف، والتي عادة ما تتسم بدورة عمل غير كاملة، حيث من الصعوبة بمكان ملاحظتها- فإنها عادة ما تستخدم في وصف الوظائف البسيطة والمتكررة، أو كطريقة مكملية في حالة استخدام أسلوب الاستقصاءات.

أما طريقة الاستقصاء فتعمد على قدرة الفرد شاغل الوظيفة على الإلمام بالبيانات التي تصف وظيفته، جنباً إلى جنب مع مستواه التعليمي وقدرته على التعبير بوضوح عن هذه البيانات، ووفقاً لهذه الطريقة فإنه يتم إرسال قوائم الاستقصاء بعد تصميمها، بواسطة خبراء التحليل الذين يقومون بصياغة الأسئلة الدقيقة والكافية لوصف الوظيفة موضع التحليل إلى كل شاغلي الوظيفة ورؤسائهم المباشرين؛ بغرض الإجابة عنها وإعادتها، ولقد تبين من تجارب العديد من خبراء التحليل أن طريقة الاستقصاءات رغم انخفاض تكلفتها وقصر الوقت الذي تحتاجه لإنجاز عملية تجميع البيانات- لا تناسب منظمتنا المصرية؛ نظراً لعدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بوظائفهم بطريقة موضوعية، حتى بالنسبة لمن يشغلون المناصب الإدارية.

وتقوم فكرة المقابلات الشخصية على أساس قيام عدد من المقابليين أو محليي الوظائف المدربين بمقابلة الأفراد شاغلي الوظائف، ومن المفضل أن يتم ذلك في حضور رؤسائهم المباشرين، أو عرض نتائج المقابلة على الرئيس في حالة عدم حضوره؛ حتى يتم التأكد من صحة البيانات التي أعطاها الفرد شاغل الوظيفة، وسؤالهم عن العناصر الأساسية التي

تصف وظائفهم، بحيث يتم تسجيل هذه الإجابات في نموذج المقابلة المعد مسبقاً لهذا الغرض، وعلى الرغم من أن طريقة المقابلات الشخصية تعد أكثر كلفة من الطريقتين السابقتين، سواء من حيث الجهد أو الوقت أو المال- إلا أن التجربة العربية أثبت موضوعيتها، وبالتالي مراعاتها لحقوق كل من الموظف والمنظمة على السواء، وقد يكون من الضروري هنا الإشارة إلى أن موضوعية طريقة المقابلات ليست مطلقة، بل تعتمد إلى حد كبير على حنكة المقابليين ومستوى تدريبهم، الأمر الذي يساعدهم عادة على كسب ثقة كل من الأفراد شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين، وبالتالي يساعد على خلق الجو الملائم لنجاح المقابلات، ومن أهم النصائح التي على فريق المقابليين أن يتذكروها دائماً أن أهداف المقابلة هي وصف العمل كما يؤدي الآن، وليس تنبيه الموظف إلى الطريقة المثلى لأداء العمل، أيضاً فإن على فريق المقابليين أن يتذكر أن موضوع التوصيف هو الوظيفة وليس الموظف شاغل الوظيفة.

أخيراً، هناك طريقة خبراء التحكم (Jury Experts)، والتي تشبه طريقة المقابلة الشخصية، إلا أنها تختلف عنها بوجود أكثر من مقابل أو خبير لهم صلة أو دارية بنوع الوظائف محل المقابلة بدلاً من وجود مقابل واحد في حالة المقابلة الشخصية، ونظراً للتكاليف العالية لهذه الطريقة فإنها قد تستخدم فقط لتوصيف الوظائف المعقدة أو غير الواضحة.

#### مرحلة التحليل:

بعد الانتهاء من مرحلة تجميع البيانات والمعلومات التي تصف الوظائف محل الدراسة تأتي مرحلة تحليل هذه البيانات والمعلومات؛ بغرض مراجعتها وإزالة التضارب بينها، ثم أخيراً تصنيفها إلى عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعياً؛ بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف، ومستوى صعوبتها، والمسئوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة اللازم توافرها فيه.

#### مرحلة إعداد بطاقات الوصف:

وتهدف هذه المرحلة إلى استيفاء نماذج أو بطاقات الوصف من واقع البيانات، التي تم تجميعها وتصنيفها في المرحلتين السابقتين، وكما سبق القول، فإنه من الممكن تفريغ بيانات

الوصف إما في بطاقة أو نموذج واحد أو في نموذجين مستقلين، وفي حالة الأخذ بأسلوب الفصل، فإن نموذج وصف الوظيفة عادة ما يشتمل على البيانات التالية:

- اسم الوظيفة.
- الإدارة أو القسم التابع له.
- ملخص بطبيعة العمل المسئولة عنه الوظيفة.
- واجبات الوظيفة بالتفصيل.
- الرئيس المسئول أمام شاغل الوظيفة.
- المرءوسين المسئولين أمام شاغل الوظيفة.
- علاقات الوظيفة بالوظائف الأخرى على نفس المستوى.

أما نموذج مواصفات شاغل الوظيفة فعادة ما يشتمل على البيانات التالية:

- مستوى التعليم المطلوب لإنجاز الوظيفة.
  - مستوى التدريب المطلوب لإنجاز الوظيفة.
  - مستوى الخبرة المطلوبة.
  - القدرة الجسدية.
  - القدرة الذهنية، مثل القدرة على التحليل أو الابتكار.
  - الصفات الشخصية، مثل الذكاء والتمتع بصفات القيادة والتأثير في الآخرين.
- استخدامات تحليل الوظائف:

إن استخدامات بطاقات وصف الوظائف تغطي تقريباً كل وظائف إدارة الأفراد المختلفة، ومن أهم هذه الاستخدامات ما يلي:

- ١- تصميم الوظائف؛ ذلك لأنه من غير الممكن - كما سبق القول - البدء في نشاط تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها على أساس علمي وموضوعي، دون أن يتوفر للقائم على نشاط التصميم فهم كامل وعميق بطبيعة الأعمال المنوطة بالوظيفة، والمؤهلات اللازمة لشغلها، وغير ذلك من المعلومات التي عادة ما توفرها بطاقات الوظائف.

٢ - تخطيط القوى العاملة؛ ذلك أنه إذا كانت عملية تخطيط القوى العاملة تحتوي على شقين أساسيين، هما: الشق الكمي، والذي يحاول تحديد الأعداد المطلوبة من كل وظيفة، والشق النوعي أو الكيفي، والذي يحاول تحديد نوعية ومواصفات الأشخاص الذين يمكن أن يشغلوا هذه الوظائف- فإن بيانات الوصف هي المصدر الأساسي للوفاء بمتطلبات الشق الثاني من عملية تخطيط القوى العاملة.

٣ - عمليات الاختيار والترقية والنقل؛ لأنه باستخدام البيانات والمعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف والموجودة في بطاقات الوصف، والتي تحدد طبيعة العمل والمؤهلات العلمية والشخصية الواجب توافرها في من يقوم بأدائه- فإنه يصبح من الممكن إجراء عمليات الاختيار والترقية والنقل على أساس أن عمليات الترقية والنقل ماهي إلا اختيار للوظائف العليا، أو الأفقية في التنظيم على أساس علمي قائم على المعلومات بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

٤ - عمليات التدريب والتنمية الإدارية؛ حيث إنه من المشكلات الأزلية التي تعوق فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية- مشكلة البدء في هذه البرامج بدون التحديد الواضح للاحتياجات التدريبية التي من المفترض أن تقوم هذه البرامج بسدها أو تلبيتها، الأمر الذي يضفي أهمية زائدة على بطاقات وصف الوظائف في مثل هذه الأحوال؛ حيث تعتبر هذه البطاقات- بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات عن طبيعة الأعمال ومستويات الأداء المتوقعة- مصدرًا جيدًا وأساسياً لتحديد الاحتياجات التدريبية.

٥ - عمليات تحديد الأجور والمرتبات؛ فالعدالة في منح الأجور والمرتبات كأحد المتطلبات الأساسية لرفع معنويات العاملين وزيادة درجة رضائهم والرغبة في الأداء لديهم- تقتضي أن يتعادل الأجر الذي يحصل عليه الموظف مع نوعية العمل الذي يؤديه والمؤهلات والصعوبات والمسئوليات المصاحبة لهذا الأداء من ناحية، ومع الأجر الذي يحصل عليه الآخرون الذين يؤديون أعمالاً مماثلة، سواء من حيث الصعوبة أو المؤهلات أو المسئولية من ناحية أخرى، الأمر الذي يجعل من الضرر الاعتماد على بيانات وصف الوظائف عند تحديد الأجور والمرتبات، باعتبار أن هذه البيانات هي المصدر الأساسي لتحديد طبيعة الأعمال والمؤهلات اللازمة لشغلها.

٦ - تقييم الأداء، لكي يتم تقييم الأداء على أساس موضوعي بعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية- فإن الأمر يحتاج إلى وجود معايير موضوعية يمكن استخدامها كأساس للقياس والمقارنة عندما يحين وقت التقييم الدوري للأداء، ومن الطبيعي أن البيانات الموجودة ببطاقات وصف الوظائف تعد مصدرًا موضوعيًا، سواء عند تحديد معايير التقييم المفترض أن تشتمل عليها نماذج تقييم الأداء، أو عند التقييم الفعلي للأداء من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير التقييم الموجودة بنماذج التقييم.

### ثانياً: تصميم الوظائف:

مفهوم تصميم الوظائف ومحدداته الأساسية:

إن فكرة تصميم الوظائف تقوم على حقيقة بديهية مؤاها أنه طالما أن لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه، وأن بعض هذه الطرق بالطبع تعد أفضل من البعض الآخر- فإنه من الممكن اختيار الطريقة المثلى من بين هذه الطرق عند تصميم الوظائف، وذلك في ضوء عدد من المعايير المرغوب بها، والتي سبق تحديدها، مثل: خفض التكاليف، أو تحسين مستوى الجودة، أو زيادة درجة الرضا الوظيفي والرغبة في الأداء لدى العاملين، وعلى أساس هذه الفكرة البسيطة فإنه من الممكن تعريف تصميم الوظائف على أنه: تلك العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة آخذة في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية، والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى.

وكما هو واضح من التعريف السابق، والذي يعكس وجهة نظر كل من البحث العلمي والتطبيق العلمي في هذا المجال- فإن هناك ثلاثة اعتبارات أو محددات أساسية، يجب على رجال الإدارة العليا وخبراء التصميم أن يضعوها نصب أعينهم عند تصميم الوظائف أو عند إعادة تصميمها، هذه الاعتبارات أو المحددات هي:

١- أهداف المنظمة، سواء قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.

٢- نوع التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج أو الأداء، بما في ذلك نمط الإنتاج والآلات والمعدات المستخدمة.

٣- احتياجات وتوقعات الأفراد تجاه الوظائف التي يودون شغلها لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم.

وفيما يتعلق بالاعتبار أو المحدد الأول فإنه من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل لا يتعارض مع أهداف المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية، بل أكثر من ذلك، فإن تصميم الوظائف يجب أن يتم بالطريقة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالكفاءة في الأجل القصير، مثل تخفيض التكاليف، وزيادة الربحية والفعالية في الأجل الطويل، مثل القدرة على رؤية الفرص المتاحة في البيئة واستغلالها في الوقت المناسب، أما بخصوص الاعتبار أو المحدد الثاني فإن من الضروري أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية معاً، وفي نفس الوقت ولتحقيق ذلك، فإنه من المفترض أن يتم إسناد تلك المهام والأعمال التي لا يمكن إنجازها بكفاءة وفعالية بواسطة الآلات إلى العنصر البشري، وفي نفس الوقت إسناد الأعمال أو الوظائف التي يمكن للآلات أن تؤديها بشكل أسرع وبمستوى جودة أعلى من المستوى الذي يمكن أن يحققه العنصر البشري إليها. يجب تحقيق قدر من الانسجام والتوازن بين عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية لصالح أهداف المنظمة بصفة خاصة، وأهداف المجتمع والاقتصاد القومي بصفة عامة، مثل هذا التعاون والتنسيق بين عنصري العمل والتكنولوجيا عند تصميم الوظائف يخضع الآن للعديد من البحوث والتجارب تحت اسم علاقات السوسيو تكتكال أو (the socio-technion)، والتي تقوم على مبدأ التنظيم المشترك (The Principle of joint optimization)، وتتلخص فلسفة هذا المبدأ- باختصار- في أنه: لتعظيم كل من أداء المنظمة ومستوى تحقيق أهداف الفرد شاغل الوظيفة في الرضا والنمو- فإنه من الضروري تحقيق نوع من التكامل المتزامن بين بعدي التكنولوجيا والموارد البشرية عند تصميم الوظائف، بشكل يسمح للفرد شاغل الوظيفة بأن يحصل على أكبر قدر من الرضا الوظيفي والتحفيز، من خلال إتاحة الفرصة أمامه لأداء العمل الذي يرغب في أدائه بالطريقة التي تلائمها، وعلى الرغم من اتفاق معظم الكتاب على المبدأ الذي يحمله هذا الاعتبار أو المحدد الثالث- فإن هناك كثيراً من الاختلاف في الطريقة التي يمكن بها تصميم الوظائف، بشكل يراعي مبدأ رضا العاملين

و زيادة درجة الرغبة في الأداء أو الإنجاز لديهم، هذه الطرق أو الأساليب هي ما سوف نتعرض له في الجزء الأخير من هذا الفصل.

### أساليب تصميم الوظائف:

من الممكن ترتيب طرق وأساليب تصميم الوظائف على أساس تاريخي من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

- أسلوب حركة الإدارة العلمية.
- أسلوب التنقل الوظيفي.
- أسلوب التكبير الوظيفي.
- أسلوب الإثراء الوظيفي.

أولاً: أسلوب حركة الإدارة العلمية:

وتقوم فلسفة حركة الإدارة العلمية تجاه تصميم الوظائف على فكرة ضرورة تبسيط الوظيفة إلى أقصى حد ممكن؛ نظراً لأن الهدف في ذلك الوقت كان يتركز حول تحويل العمالة غير الماهرة وغير المتعلمة القادمة من الريف- إلى عماله منتجة في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة، عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة ثم دراسة كل جزء من هذه الأجزاء باستخدام دراسات الزمن والحركة؛ بغرض الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء كل جزء من هذه الأجزاء، ثم أخيراً تدريب العامل على الطريقة المثلى التي تم التوصل إليها لإنجاز كل جزء من أجزاء العمل، وباختصار فإن فلسفة حركة الإدارة العلمية تجاه تصميم الوظائف تدور حول الآتي:

- ١- يجب تصميم الوظائف بحيث يمكن أداؤها بشكل آلي، أو بدون كثير من التفكير.
- ٢- يجب مراعاة مبدأ التخصص إلى أقصى حد ممكن، وبالتالي يلزم تقسيم العمل إلى أجزاء غاية في الصغر، بشكل يجعل من الممكن اختيار عمالة ماهرة ورخيصة التكاليف؛ لإنجازها أو التدريب عليها بتكاليف بسيطة.
- ٣- مبدأ التكرار أو الروتينية مبدأ مرغوب به.
- ٤- يجب تصميم الوظائف بشكل يحد من اتصال العامل بزملائه ما أمكن ذلك.

٥ - يجب تحديد طريقة أداء العمل والأدوات المستخدمة بكل وضوح، بحيث لا يترك للعامل أو شاغل الوظيفة حرية في هذا الشأن.

ثانياً: أسلوب التنقل الوظيفي:

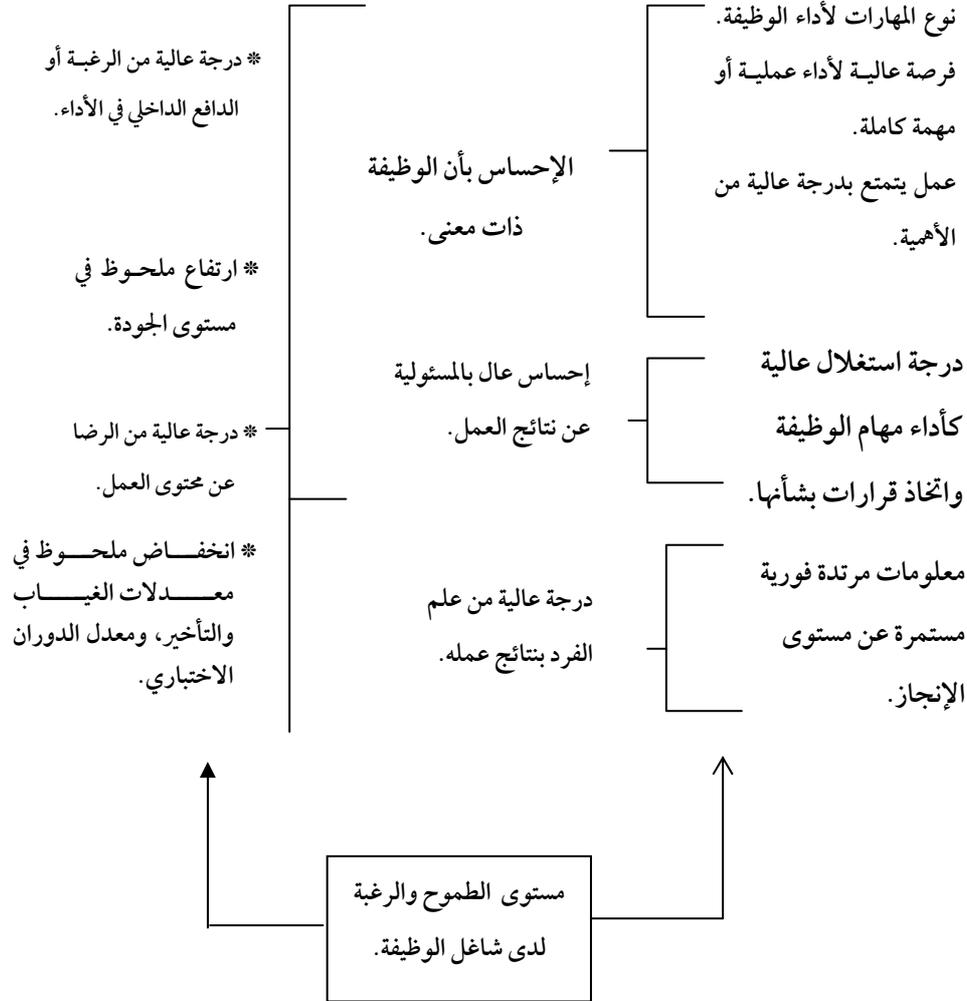
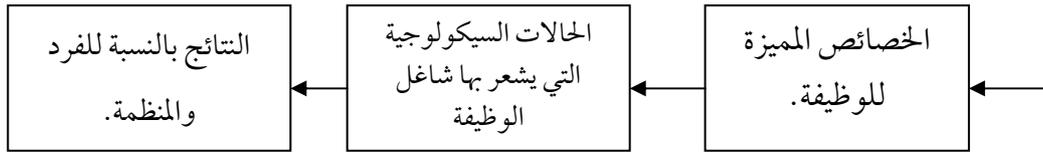
وعلى الرغم من التخفيضات الهائلة في التكاليف والتحسينات غير المسبوقة في الإنتاجية التي حققها هذا الأسلوب، والتي بلاشك وراء التقدم الاقتصادي ومستوى الرفاهية الذي حققته أمريكا وأوروبا إبان الثورة الصناعية - فإنه مع ارتفاع مستوى تعليم العاملين وطموحاتهم والتحسين في مستوى معيشتهم، بدأت العديد من المشكلات الإنسانية في الظهور، مثل الاغتراب والملل وانخفاض المعنويات، وتغلباً على مثل هذه المشكلات الإنسانية ثم تقديم أسلوب التنقل الوظيفي، والذي بمقتضاه تتاح الفرصة للعاملين الذين يشغلون وظائف روتينية أن ينتقلوا لأداء وظائف أخرى على نفس المستوى داخل الإدارة أو المنظمة، بمعنى آخر، يؤدون أعمال بعضهم البعض؛ على أمل أن يؤدي ذلك إلى تخفيض حدة الملل والرقابة التي يعاني منها هؤلاء العاملون، ومن المهم أن نلاحظ أن التغيير لم يمس جوهر الوظيفة، بل ما تم هو محاولة تطويع العامل أو الفرد شاغل الوظيفة؛ لكي يتكيف مع ظروف الوظيفة كما رسمتها له الإدارة.

ثالثاً: أسلوب التكبير الوظيفي:

وتدور فكرة التكبير الوظيفي - والذي يمثل الوجه الآخر والمعاكس لأسلوب التخصص - حول إعطاء الفرد أو الموظف فرصة لأداء عدد أكبر من المهام أو الأعمال الروتينية المرتبطة أو غير المرتبطة ببعضها البعض، ويجاوب هذا الأسلوب تحقيق بعض الأهداف التنظيمية وبعض الأهداف الإنسانية في الوقت نفسه؛ لأنه من خلال تدريب العاملين على عدد أكبر من الأعمال أو المهام فإنه من الممكن سد العجز في بعض نوعيات الأعمال عند الضرورة، كما هو الحال في حالات الغياب، أو الاستقالة المفاجئة، أو زيادة عبء العمل في بعض الأقسام بشكل مفاجئ، ومن ناحية أخرى فإنه عن طريق زيادة المهام المعطاة للفرد شاغل الوظيفة - من المأمول أن تخف حدة الملل والرقابة التي يشعر بها تجاه العمل الروتيني المسند إليه، ومن المهم أيضاً أن نلاحظ أن التغيير لم يمس جوهر الوظيفة، بل ما تم هو محاولة توسيع نطاق الوظيفة أفقياً (Horizontal Expansion)، وليس رأسياً (Vertical Expansion).

رابعاً: أسلوب الإثراء الوظيفي:

حاول هرزبرج في عام ١٩٧٦ أن يفرق بين التكبير الوظيفي (Enlargement Job) والإثراء الوظيفي (Job Enrichment)، عندما قال إن الأول يهدف إلى إعطاء الموظف عدداً من المهام الروتينية على نفس المستوى من المهارة التي تميز عمله الحالي، بشكل لا يسمح له بالنمو أو إشباع طموحاته، بينما يهدف الثاني إلى إعطاء الموظف الفرصة لأداء الأعمال التي تستطيع استغلال قدراته وملكاته خير استغلال، بشكل يسمح له بتحدي إمكاناته الكامنة، بما يؤدي في النهاية إلى إحساس هذا الموظف بأنه يؤدي عملاً ذا معنى، لدرجة أن العمل نفسه يصبح في هذه الحالة نوعاً من الحافز أو المكافأة، ومن المداخل الحديثة لإثراء الوظائف عند تصميمها أو إعادة تصميمها، والذي يحظى الآن بقدر هائل من الاهتمام من جانب الباحثين في مجال إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي - ذلك النموذج الذي قدمه (هاكمان وأولدهام) في عام ١٩٨٠م تحت اسم نموذج خصائص الوظيفة (Job characteristics model)، ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية لهذا النموذج:



شكل يوضح نموذج خصائص الوظيفة

ويقترح النموذج أعلاه أن الفرد شاغل الوظيفة قد يشعر بثلاث حالات من الحالات النفسية، هي على التوالي: الإحساس بأن الوظيفة ذات معنى، والإحساس العالي بالمسئولية عن نتائج العمل، والإحساس بدرجة عالية من العلم بالنتائج، ويقترح (هاكمان وأولدهام) أنه في حالة توافر هذه الحالات أو الشروط الثلاثة، فإن الفرد شاغل الوظيفة سوف يشعر بدرجة عالية من الرغبة الداخلية في الأداء أو الإنجاز قد تنعدم كلية.

ولكن لكي يشعر الفرد شاغل الوظيفة بهذه الحالات النفسية الثلاثة فإنه لابد أن تتمتع الوظيفة بخصائص خمسة- وهي ما يطلق عليه اسم: Core job characteristics، وهي على التوالي المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، والفرصة لأداء عملية أو مهمة كاملة من البداية للنهاية، ودرجة الأهمية التي تتمتع بها الوظيفة من وجهة نظر الموظف، سواء من حيث تأثيرها على أشخاص أو أعمال الآخرين داخل العمل أو خارجه، ودرجة الاستقلال والحرية التي يتمتع بها شاغل الوظيفة، سواء عند جدولة العمل اللازم لأدائها، أو عند تحديد الطريقة، أو الخطوات التي سوف تتبع لإنجاز مهام وظيفة، سواء من الوظيفة نفسها، أو من رئيسه المباشر، أو من زملائه في العمل، أو من العملاء.

والنتيجة النهائية عندما تتمتع الوظيفة بهذه الخصائص الخمسة، وبالتالي يشعر بالحالات النفسية الثلاثة أن تزداد رغبة الفرد شاغل الوظيفة في الأداء والإنجاز، كما تزداد درجة رضاه عن العمل الذي يؤديه، ويرتفع مستوى جودة العمل الذي يقوم به، وأخيراً فإن معدلات الغياب والتأخر عن العمل والدوران الاختياري أو الاستقالة- تميل إلى الانخفاض إلى حد كبير، ومع ذلك يحسن بنا أن نلاحظ أن النموذج يضع متغيراً وسيطاً أو شرطاً لتحقيق كل هذه النتائج، ذلك أن يكون الفرد شاغل الوظيفة من النوع الطموح، والراغب في تنمية قدراته ومهاراته وخبراته، من خلال تقبل أعمال أصعب ومسئوليات أعلى في العمل.

\*\*\*



## الفصل الخامس تخطيط القوى العاملة

أولاً: أهمية تخطيط القوى العاملة:

ترجع أهمية تخطيط القوى العاملة إلى أنه:

- يحمي المنظمة من المفاجآت التي قد تتعرض لها، فيما يتعلق بمشكلات القوى العاملة.
- يمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة المشكلات المحتملة مستقبلاً.
- يحقق للمنظمة الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية.
- يساعد في حل مشكلات التغيرات المستمرة والجزئية في القوى العاملة.
- يفيد في ملاحقة التغيرات السريعة في فرص العمل المتاحة.
- يسهل استيعاب آثار التعقيدات الحديثة في طبيعة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية على تركيب القوى العاملة.

أي أن:

أهمية تخطيط القوى العاملة ترجع في جوهرها إلى أن التخطيط في هذا المجال يهتم بما

يلي:

\* تقديرات أثر التغيرات المخططة، ونتائجها على حجم القوى العاملة وتركيبها، أي أنه يهتم بدراسة:

- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في وسائل العمل.
- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في طرق الأداء.
- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في الهيكل التنظيمي.
- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في تكنولوجيا الإنتاج.
- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في نظم الرقابة الإدارية.
- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في أي مجال يراد إدخال التغيير عليه.

\* تقدير آثار تغيير ظروف العمل المختلفة على حجم القوى العاملة، وعلى طبيعتها وتركيبها بالمنظمة.

\* تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من النوعيات والأعداد اللازمة في التوقيتات المخططة.

### **ثانياً: خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية:**

الخطوة الأولى: تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة:

يتطلب تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة دراسة دقيقة وموضوعية للموقف الحالي للعمال في ضوء:

- الهيكل التنظيمي؛ من حيث الأهداف والتقسيمات الإدارية التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف.

- دراسة مواصفات الوظائف التي تحدد أبعادها ومطالبها وشروطها ودرجة صلاحية العاملين للقيام بها.

- دراسة قرارات إدارة الموارد البشرية وسياستها.

الخطوة الثانية: دراسة تركيبات القوى العاملة الحالية: ويتطلب ذلك دراسة:

- حجم ونوع الموارد البشرية، من مختلف التخصصات والمهارات في كل المستويات والفروع المختلفة للمنظمة.

- مدى مناسبة الأنواع المتاحة للأعمال والوظائف، من خلال تقارير الكفاءة.

- بيانات التعليم والتدريب والخبرة الماضية ومستوى الأداء الفعلي للعاملين.

- بيانات سجلات العاملين؛ لمعرفة احتمالات الترقية وتحمل مسؤوليات أعلى.

- تفصيلات التدرج الوظيفي، وما يجب مراعاته من سياسات في هذا الشأن.

الخطوة الثالثة: دراسة اتجاهات التغييرات في التركيب الحالي للقوى العاملة:

ويتطلب ذلك دراسة دقيقة وموضوعية لأي تغييرات محتملة في القوى العاملة من

حيث:

- الهيكل الحالي.

- احتمالات ترك الخدمة لأي سبب.
  - احتمالات التوسع، المبنية على بحوث السوق والتقدم التكنولوجي وقوة المنافسة.
  - احتمالات فقدان بعض التخصصات لأهميتها.
  - احتمالات ظهور تخصصات جديدة يجب توافرها بالمنظمة.
  - توقع التركيب المحتمل للقوى العاملة.
- الخطوة الرابعة: مقارنة التركيب المتوقع بالتركيب الحالي:  
يقوم تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة على أساس التنبؤ الموضوعي الدقيق بهذه الاحتياجات، من حيث الأعداد اللازمة، والنوعيات الأكثر ملاءمة لمتطلبات العمل في الوقت المحدد القادم مستقبلاً.

ويتم التنبؤ بالتركيب المتوقع من خلال:

- البيانات المتعلقة بحركة العاملين، من الوظائف المختلفة وإليها، وهي بيانات الاختيار والنقل والترقية وترك العمل.
- دراسة أثر التغير في سياسات المنظمة.
- دراسة أثر التغير في طرق الإنتاج.
- دراسة أثر التغيرات داخل المنظمة وخارجها؛ لما قد يكون لها من تأثير على المعروض (أو المطلوب) من القوى العاملة.

#### أسئلة:

- ١- هل يمكنكم تحديد مدى أهمية تخطيط القوى العاملة لمنظمتكم؟
- ٢- هل يمكن إضافة مبررات أخرى لتوضيح مدى أهمية تخطيط العمالة لمنظمتكم؟
- ٣- ما هي من وجهة نظركم أهم الأبعاد التي يمكن بسهولة تطبيقها؟

#### ثالثاً: التنبؤ بالعمالة الإنتاجية:

يحتاج تقدير حجم القوى العاملة الإنتاجية اللازمة للمنظمة في مواقع العمل المختلفة في تاريخ مستقبل - إلى:

## ١- تحليل عبء العمل:

ونقطة البدء في تحليل عبء العمل - خصوصًا في منظمات الإنتاج - هي تحديد رقم المبيعات المتوقع، وفقًا لمناطق البيع وحصص كل منطقة؛ لأن هذا الحجم سوف يترجم إلى برامج عمل لمختلف أقسام المنظمة. وبناء على حجم المبيعات المتوقع يمكن تحديد الوقت المتوقع للإنتاج، من خلال قياس معدلات الأداء الإنتاجي، أو عن طريق دراسة الوقت والحركة، بعد حساب الوقت المتوقع للوحدة من المنتج.

وبفضل دائمًا أن يكون لدى أي منظمة إنتاجية تحديد للوقت النمطي لإنتاج كل وحدة؛ ليساعد في حساب الوقت الكلي اللازم لإنتاج رقم المبيعات المتوقعة.

فإذا تم معرفة حجم الإنتاج المتوقع أمكن الاستدلال المباشر منها على حجم قوة العمل، والإنتاجية اللازمة إذا توافرت البيانات التالية:

- \* أنواع الإنتاج التي تقوم الوحدة الإنتاجية داخل المنظمة بإنتاجها.
- \* خطة الإنتاج السنوية لكل منتج، مقدرة بعدد الوحدات المطلوب إنتاجها.
- \* معدل الوقت المعياري لعدد الساعات اللازمة لإنتاج كل وحدة من كل منتج، لكل نوع من أنواع المهارات التي تتطلبها الوحدة.
- \* معدل الوقت المعياري اللازم لإنتاج الوحدة من كل منتج، لكل نوع من المهارات، بعد الأخذ في الاعتبار آثار التغيرات المختلفة.
- وفي هذه الحالة يمكن تطبيق المعادلة التالية:

$$ق = \frac{١٠٠ \times ع}{ن \times ت}$$

حيث إن:

ق: رقم العمالة أو عدد أفراد القوى العاملة المطلوبة.

ع = معدل ساعات العمل اللازمة للإنتاج.

ن = معدل إنجاز برنامج الإنتاج خلال فترة التخطيط (الوقت الكلي للإنتاج).

ت = ساعات العمل الفعلية للعامل الإنتاجي في المتوسط (معدل التشغيل للعامل).

كما يتطلب تحليل عبء العمل أنواعاً أخرى من التحليلات على درجة كبيرة من الأهمية، منها:

أ- تحليل أثر التغييرات التكنولوجية:

يؤثر أي تغيير في طرق الأداء أو نظمه على تنظيم المنظمة وعلى العاملين بها، حيث يتطلب التغيير في طرق الأداء تغييراً مائلاً في تركيب القوى العاملة، أي: نوعية المهارات ومستوياتها؛ وذلك لأن استخدام آلات في مواقع العمل اليدوي، أو إحلال آلات حديثة محل آلات قديمة، أو إدخال نظم إنتاج متطورة محل نظم إنتاج عتيقة- يتطلب نوعيات جديدة من العمالة لتناسبه، كما قد يؤثر هذا الأمر في المطلوب من النوعيات القائمة- زيادة ونقصاً-.

والتنبؤ بمثل هذه التغييرات التكنولوجية يعتمد على تحليل الأعمال الجديدة التي تضيفها التطورات أو الأساليب المستحدثة، وتحليل الأعمال التي تنكمش أو تفقد أهميتها بإدخال هذه التغييرات.

ويعتبر رأي الخبراء في طرق الأداء الجديدة مصدرًا لمثل هذه المعلومات.

ب- تحليل أثر التغييرات التنظيمية:

من العوامل الجديدة بالاهتمام في هذا المجال ما يرتبط بإعادة توزيع المسؤوليات، أو إضافة وحدات تنظيمية جديدة إلى الهيكل الإداري للمنظمة، أو تغيير التركيب التنظيمي، أو تغيير إستراتيجية الأداء؛ وذلك لأن مثل هذه التغييرات التنظيمية قد تؤدي إلى رفع الإشراف التفصيلي على العاملين، أو تخفيضه إلى أقصى حد ممكن، وبالتالي نقص الاحتياجات من قوة العمل الإشرافية، وقد يترتب على ذلك تغيير في نوعية قوة العمل التنفيذية، بما يتفق والقدرة المطلوبة لمواجهة المشكلات وصنع القرارات.

## ٢- تحليل قوة العمل:

مهما أمكن توقع العدد اللازم بالتنوعيات المناسبة للوظائف المخططة - فإن هناك احتمالاً بأن تواجه المنظمة النقص في هذا العدد، حيث توجد عوامل تؤثر على التخفيض من قوة العمل، ومنها:

أ- الغياب:

أي: انقطاع فرد أو أكثر عن الحضور إلى العمل، على الرغم من أنهم مدرجون في جداول العمل، وخطورة الغياب ترجع إلى أنه يقلل العاملين المتاحين للمنظمة دون إخطار سابق.

ويتساوى مع الغياب في الخطورة - الانقطاع عن العمل في صورة إجازات مرضية أو طارئة أو الاستدعاء لأي نوع من أنواع الخدمة الإجبارية.

أما معدل الإجازة الرسمية والعطلات الرسمية فهي عوامل يمكن أخذها في الحسبان عند تخطيط القوى العاملة.

ومعدل الغياب الذي اصطلح على أنه عادي لا يتعدى ٣٪، وإذا زاد عن ذلك يعتبر مشكلة، ويمكن حساب معدل الغياب باستخدام المعادلة التالية:

مجموع أيام الغياب (عدد الأيام المفقودة)

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام الكلية (الفعلية - المفقودة)}}{100} \times 100$$

عدد الأيام الكلية (الفعلية - المفقودة)

وعلى الإدارة أن تحاول تخفيض معدل الغياب إلى أقل نسبة ممكنة، عن طريق إعداد سجل خاص لحالات الغياب، توضح فيه بعض البيانات، مثل:

\* اسم الشخص، فهناك من يغيبون لأسباب تكمن في شخصياتهم.

\* سبب الغياب، فهناك ظاهرة الغياب الموسمية، قبل أو بعد العطلات الرسمية.

\* النوع (ذكر / أنثى) فالإناث - غالباً - ما يرتفع معدل غيابهن.

\* ظروف العمل، فقد تؤدي الظروف السيئة إلى زيادة نسبة الغياب.

ب - دوران العمل:

وهو يعني حركة القوى العاملة من المنظمة وإليها.

وتبدو خطورته إذا زاد الانفصال عن المنظمة؛ لأنه يؤدي إلى أعباء إضافية تتحملها

المنظمة، مثل:

\* تكلفة توظيف آخرين.

\* تكلفة إعداد الآخرين وتدريبهم.

\* تكلفة ارتفاع معدل إصابات العمل بين الجدد.

\* انخفاض الإنتاج ما بين خروج القدامى واستخدام الجدد.

\* اتخاذ قرارات بالعمل الإضافي (Over Time) بتكلفة أعلى.

\* اختلال التوازن الاجتماعي بين العاملين؛ كنتيجة نفسية لانفصال بعضهم عن

المنظمة بعد قيام علاقات بينهم.

ويمكن حساب معدل دوران العمل بصور مختلفة، منها:

- حساب حالات الانضمام من خلال الإضافة إلى جداول الأجور والمرتبات.

- حساب حالات الانفصال عن المنظمة؛ بسبب ترك الخدمة أو الفصل أو التقاعد أو

الوفاة ... إلخ.

ويحسب معدل الانضمام بالمعادلة التالية:

عدد الذين عينوا في فترة زمنية معينة

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}}{100} \times 100$$

متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة

ومتوسط عدد العاملين = (عدد العاملين أول الفترة التخطيطية + عددهم آخرها) ÷ ٢

كما يحسب معدل الانفصال بالمعادلة التالية:

عدد الذين تركوا الخدمة في فترة زمنية معينة

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}}{\text{عدد الذين تركوا الخدمة في فترة زمنية معينة}} \times$$

وبنفس الطريقة يمكن حساب معدلات عن:

- حالات التمارض.

- الإجازات.

- الاستدعاء للخدمة الإجبارية.

- العوامل التي تسبب نقصاً في القوى العاملة.

ج- الإحلال:

وتتمثل حالات الإحلال في شغل الوظائف الشاغرة، بسبب:

• ترك بعض الأفراد خدمة المنظمة.

• الانتقال إلى أعمال أخرى داخل المنظمة.

• الانتقال إلى منظمات أخرى.

وهي تتطلب دراسات تقوم في جوهرها على استقراء خبرة الماضي، واستنباط

المؤشرات التي يمكن استخدامها للتنبؤ، حيث تتناول الدراسة عادة:

• حالات انتهاء الخدمة (الوفاة - الاستقالة - الإقالة أو الفصل).

• ظروف العمل غير العادية التي قد تسبب ترك الخدمة.

• حالات الأداء غير الفعال.

• حالات الترقية؛ لأنها ترك للوظيفة مع البقاء في الخدمة.

#### **رابعاً: التنبؤ بالعمالة غير الإنتاجية:**

قد لا يحدث التغيير في أرقام الإنتاج والمبيعات تغييراً مماثلاً في الاحتياجات من القوى

العاملة التي لا تتصل مباشرة بالإنتاج.

وغالباً ما يعالج ذلك عن طريق تحليل ناتج الأداء وطبيعته؛ بهدف استنباط مؤشرات

تدل على حجم الأعمال المرتقبة، فزيادة الأعمال تؤدي إلى زيادة عدد الحسابات، وزيادة

عدد العمليات، وزيادة حجم المستندات المحاسبية، فمثلاً:

عند استنباط مؤشرات حجم الأعمال المطلوب أدائها في قسم الحسابات قد يتطلب ذلك تحليل نواتج الأداء في كل مجموعة عمل في هذا القسم، كمراجعة المستندات، والتقييد في دفاتر الحركة والموازنة النقدية... إلخ؛ بغرض تحديد مقاييس نواتج الأداء في كل من هذه المجالات.

وترجمة هذه المقاييس إلى التقديرات للقوى العاملة تتطلب استخدام قياسات معيارية للعمل المطلوب إنجازه، فمثلاً إذا كان متوقعا زيادة عدد حسابات العملاء في العام القادم بحوالي ١٠٠٠ عميل، وكان الأداء المعياري للقيود في حسابات كل ٢٥٠ عميلاً يتطلب فرداً- فإن الزيادة في قوة العمل في وحدة القيد =  $250 \div 1000 = 4$  أفراد.

وعموماً فإن إجراء دراسات للوقت الذي يستغرقه الإنجاز المطلوب من كل فرد يعتبر أمراً ضرورياً؛ لأنه قد يسفر عن معايير أكثر دقة.

#### **خامساً: التنبؤ بالاحتياجات الإدارية:**

وتتضمن عملية تخطيط القوى العاملة الإدارية ما يلي:

\* تقدير الاحتياجات من المهارات الإدارية عدداً ونوعاً.

\* تحديد المواهب والقدرات والمهارات الإدارية المتاحة.

\* الوقوف على حالة عدم التوازن بين المعروض والمطلوب من القدرات والمهارات الإدارية.

وهذا يعني أن تخطيط الاحتياجات الإدارية يقوم على:

أ- تقدير معدل النقص من الإداريين الحاليين، والتنبؤ بالاحتياجات اللازمة لإحلال آخرين مكانهم.

ب- التنبؤ باحتمالات التوسع أو النمو في المنظمة، وأثره على الهيكل الإداري- مع أخذ نطاق الإشراف بعين الاعتبار- وبالتالي على الاحتياجات من رجال الإدارة.

ج- تحديد القدرات اللازمة والضرورية لشغل الوظائف الإدارية؛ حتى يسهل في ضوءها الاختيار والتعيين والتنمية الإدارية.

وعادة ما تلجأ المنظمات إلى المدخل الحسابي لتحديد احتياجاتها من الكفاءات الإدارية.  
أسئلة:

١- ما هي أنواع التحليل اللازمة لمعرفة عبء العمل المتوقع؟

٢- ما هي العوامل المؤثرة على عملية تحليل قوة العمل؟

٣- ما هي أكثر العوامل وضوحًا في منظماتكم في تأثيرها على تحليل عبء العمل وقوة العمل؟

### سادسًا: بعض الأساليب المستخدمة في تخطيط القوى العاملة كميًا:

١- تقدير المطلوب من العمالة:

ومن أهم الأساليب الكمية في هذا المجال:

- تحليل السلاسل الزمنية.

- تحليل الارتباط.

- تحليل الانحدار.

- تحليل النسب.

ويشيع الاعتماد على تحليل الارتباط، الذي معادلته:

مج س ص

س =

مج (س) ٢ مج (ص) ٢

وبفرض وجود الأرقام التالية لكل من الإنتاج (س) والقوى العاملة (ص) عن

السنوات (١٩٩٤ - ١٩٩٨ م) - فإنه يمكن تفسير العلاقة بينهما كما يلي:

السنوات الإنتاج العمالة س- ص- ص ٢ ص ٢ س ص ص ص ص

١٩٩٤ ١٢- ١٠- صفر صفر صفر صفر صفر صفر  
١٩٩٥ ١٤- ١٤- ٢- ٤- ٤- ٤- ١٦- ٨-  
١٩٩٦ ٨- ١٠- ٤- صفر صفر ١٦- صفر صفر  
١٩٩٧ ١٢- ١٤- ٢- ٢- ٢- ٤- ٤- ٤-  
١٩٩٨ ٤- ١٢- صفر ٦- ٦- صفر ٣٦- صفر  
١٢- ١٠- ص ٨- ١٢- ٢٤- ٥٦- ١٢-

\*\*\*



## الفصل السادس الاستقطاب والاختيار والتعيين

### مقدمة:

تهدف وظيفة التوظيف ببساطة إلى اختيار هؤلاء الأفراد القادرين على أداء أعمال المنظمة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة وأقل مستوى ممكن من التكاليف، وعلى الرغم من بساطة هذا الهدف من الناحية النظرية- إلا أنه من الناحية العملية يمثل تحدياً لإدارات الأفراد في كثير من المنظمات الحديثة للعديد من الأسباب:

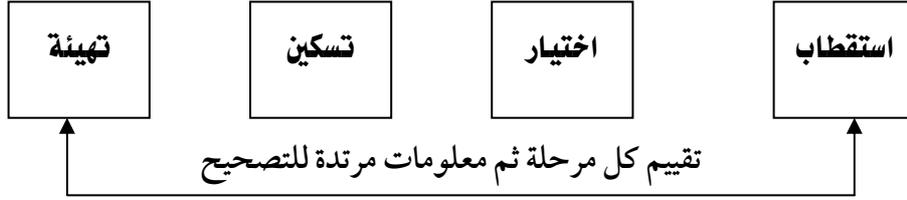
أول هذه الأسباب أن مهمة التوظيف أو الاختيار والتعيين تمثل تلك النقطة التي تتحول عندها أهداف وخطط الموارد البشرية إلى قرارات تنفيذية ذات تأثير ملحوظ على الأداء المستقبلي للمشروع أو المنظمة، ومن الممكن تصور أهمية هذه النقطة إذا علمنا أن نجاح المنظمة في وضع خطط للقوى العاملة وتوصيف وظائف جيدة- لا يعني بالضرورة نجاح هذه المنظمات في الحصول على مستلزماتها من الموارد البشرية الكفأة والملائمة، بل يحتاج الأمر بجانب الخطط الجيدة إلى نظام سليم لاتخاذ قرارات الاختيار والتعيين، خصوصاً إذا كان من الصعب التخلص من العمالة غير المرغوب بها، والتي أخطأ متخذوا القرار في اختيارها، والتي قد يصعب في كثير من الأحيان رفع مستوى أدائها بواسطة التدريب، أو ممارسة العمل لفترة طويلة.

أما ثاني الأسباب فيرتبط بالتقدم التكنولوجي الذي تشهده المنظمات المعاصرة، وما يحتاجه هذا التقدم من تخصصات عديدة ونادرة يصعب توفيرها في كثير من الأحيان. وعلى سبيل المثال، فإن معظم المنظمات التي تعمل في قطاعات تكنولوجية متقدمة- مثل تلك العاملة في قطاع المعلومات والحاسبات الآلية- عادة ما تنفق كميات ضخمة من الوقت والجهد والمال لجذب المهارات في العديد من التخصصات الهندسية والفنية والإدارية، التي يتوافر لديها الرؤية الواضحة والأفكار الجديدة، اللازمة لبقاء هذه المنظمات وازدهارها.

## مكونات أو مراحل عملية التوظيف:

من الممكن تقسيم عملية التوظيف كنظام إلى أربعة مكونات أو مراحل رئيسية، هي على الترتيب كما يلي:

- مرحلة الاستقطاب.
- مرحلة الاختيار.
- مرحلة التسكين.
- مرحلة التهيئة المبدئية.



وتفصيل هذه المراحل كالتالي:

### أولاً: مرحلة الاستقطاب:

تهدف مرحلة الاستقطاب - بصفة عامة - إلى محاولة خلق أكبر تجمع من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة للعمل بالمنظمة، وذلك بالنسبة لكل مجموعة من مجموعات الوظائف الرئيسية، والطريق الوحيد لخلق مثل هذه التجمعات هو وضع خطة لتنمية المصادر التي يحتمل أن يتوافر بها نوعيات العاملين المطلوبين للعمل بالمنظمة حالاً ومستقبلاً.

وعادة ما يتم تقسيم هذه المصادر إلى نوعين رئيسيين، هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، وفيما يتعلق بالمصادر الداخلية فإن على المنظمة أن تقوم بفحص الأداء الخاص بموظفيها الحاليين؛ بغرض اكتشاف هؤلاء الذين يمكنهم شغل الوظائف الشاغرة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة، كما يمكن تبني سياسة الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة، بحيث يستطيع من يرى في نفسه الكفاءة لشغل هذه الوظائف أن يتقدم للإعلان خلال فترة محددة، على أن تقوم المنظمة بالاختيار من بين هؤلاء المتقدمين، وبصرف النظر

عن الأسلوب المتبع في البحث عن الأفراد اللازمين داخلياً - فإن المصادر الداخلية للاختيار عادة ما تغطي الآتي:

\* حالات الترقية.

\* حالات النقل.

\* حالات تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة إلى المعاش.

أما المصادر الخارجية للاختيار فإنها عادة ما تغطي الآتي:

\* إعلانات الوظائف الخارجية في الصحف والمجلات.

\* المدارس والمعاهد الفنية والجامعات.

\* مكاتب ووكالات التوظيف المتخصصة.

\* النقابات العمالية والمهنية.

\* الشركات والمنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى.

وعلى الرغم من أن منظمتنا المصرية تستخدم أسلوب الترقية من الداخل - فإن السؤال يظل قائماً حول أفضلية اللجوء إلى المصادر الداخلية أو الترقية من الداخل، مقارنة مع اللجوء إلى المصادر الخارجية أو الترقية من الخارج، وللإجابة عن هذا السؤال فإننا نقول إن لكل أسلوب مزاياه وعيوبه، وعلى الإدارة أن تختار بنفسها في كل حالة أو موقف - وذلك في الحالات التي يسمح فيها قانون العاملين بالاختيار من الخارج - أي الأسلوبين أجدى؛ ذلك أنه بينما يرى البعض أن الترقية من الداخل من شأنها أن تؤدي إلى زيادة درجة الولاء بين العاملين وارتفاع معنوياتهم، وبالتالي زيادة درجة الرغبة لديهم في الأداء، فإن البعض الآخر يرى أن الترقية من الخارج أفضل؛ لما يترتب عليها عادة من تجديد دم المنظمات خصوصاً تلك التي تعاني من أمراض الركود، مثل الدوران في دائرة القرارات والحلول التقليدية، وعدم القدرة على رؤية المشكلات والفرص الجديدة التي يحدثها التغيير المستمر في العوامل البيئية - كما هو الحال في العديد من منظمتنا المصرية - عن طريق السماح لأفكار ورؤى جديدة بالدخول إلى المنظمة، وللتوفيق بين الرأيين فإننا نرى اللجوء إلى المصادر الداخلية فقط عندما يتوافر لدى المنظمة الأشخاص المؤهلين على المستوى المطلوب لشغل الوظائف الشاغرة، وليس كسياسة عامة تطبق في كل الظروف، وقبل أن

تنتهي هذه المناقشة فإنه لا بد من الإشارة إلى أن مرحلة الاستقطاب لا وجود لها في نظام الاختيار والتعيين المصري؛ إذ إنه بدلاً من اتباع أسلوب إيجابي في الاختيار، يقوم على البحث عن أكفأ العناصر القادرة على شغل الوظائف، ثم اختيار أكثرهم ملاءمة للعمل - فإن منظمتنا المصرية عادة ما تتبع أسلوباً سلبياً في الاختيار، يقوم على الانتظار حتى يتقدم بعض الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة، والذين قد لا يكونون بالضرورة أفضل العناصر، ثم الاختيار من بينهم، وقد يبرر البعض هذا الأسلوب السلبي في الاختيار على أساس أنه لا مبرر لبذل الجهد والوقت والمال في تنمية مصادر للعاملين، في الوقت الذي لا يتوقف فيه سيل طالبي الوظائف على أبواب الشركات والمنظمات، إلا أن هذا التبرير مردود عليه بأن سوق العمل المصري قد يتميز بوفرة عرض العمالة - على الرغم من عدم صحة هذا القول على إطلاقه؛ نظراً للعديد من التقارير التي تؤكد نقص المعروض في كثير من التخصصات، مثل الوظائف الفنية المعاونة ووظائف التمريض - من الناحية العددية، ولكن ليس بالضرورة من الناحية النوعية، الأمر الذي يؤكد أن مشكلة الإدارة العربية ما زالت هي ندرة الكفاءات النوعية القادرة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة الإنتاجية، والتي تحتاج إلى البحث عنها في سوق العمل.

### ثانياً: مرحلة الاختيار:

والمقصود بالاختيار هنا هو اتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدود من بين هؤلاء المتقدمين، أو المتاحين لشغل وظائف المنظمة الشاغرة، ويتركز هدف هذه المرحلة بالطبع في استبعاد هؤلاء الذين ترى الإدارة أنهم غير مؤهلين للوفاء بمتطلبات الوظائف الشاغرة - بصفة خاصة - والمنظمة عامة، وذلك وفقاً للمعايير الموضوعية التي تستخدمها المنظمة في المفاضلة بين الأشخاص، وبخصوص هذه المعايير أو الأساليب الممكن استخدامها في مجال الاختيار فإنها تشمل الآتي:

- طلب التوظيف.
- اختبارات التوظيف.
- المقابلات الشخصية.
- التحري والتوصية.
- مراكز التقييم.

- الفحص الطبي.

#### ١- طلب التوظيف (Application Blank):

يعد طلب التوظيف أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عن الفرد المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة، وعادة ما يوفر هذا المصدر - الذي تستخدمه تقريباً كل المنظمات - معلومات سريعة عن المؤهلات المتقدمة وخبرتها العملية والديموغرافية والاجتماعية، وعلى الرغم من الاتفاق حول الحاجة إلى طلب التوظيف كأسلوب من أساليب الاختيار - إلا أن الرأي يختلف حول نوعية البيانات المفترض أن يغطيها طلب التوظيف، ومن البيانات الشائع طلبها في طلب التوظيف - بالإضافة إلى البيانات الشخصية، مثل السن والجنس والحالة الاجتماعية - المؤهلات العلمية أو الشهادات الدراسية، والبرامج التدريبية سواء الإدارية أو الفنية، والخبرة العملية والمنظمات التي تم اكتسابها فيها، والخصائص الجسمانية؛ كالطول والوزن والحالة الصحية للمتقدم، وفي بعض الأحيان الهوايات الشخصية والنشاط الاجتماعي والثقافي والمهني للمتقدم. ما نود قوله هنا هو أن البيانات التي يغطيها طلب التوظيف يجب أن تكون هادفة، بمعنى أن تكون ذات تأثير محتمل على الأداء، أو احتمال النجاح في الوظيفة، الأمر الذي يحتاج بالطبع إلى استخدام الأسلوب العلمي في ملاحظة ودراسة علاقات الارتباط بين كل بيان من البيانات التي يحتوي عليها طلب التوظيف ومستوى الأداء الفعلي للوظيفة.

#### ٢- اختبارات التوظيف:

يمكن ببساطة تعريف اختبار التوظيف على أنه: "إجراء منظم يهدف إلى معاينة السلوك أو الاتجاهات أو الأداء الخاص بشخص معين، أو المقارنة بين سلوكيات واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر، وفي مجال إدارة الأفراد فإن للاختبارات أكثر من استخدام؛ ذلك أنه بجانب استخدامها كأسلوب للاختيار - فإنها أيضاً تستخدم في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتدريب، حيث إن الهدف في كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل أو الوظيفة.

وتقوم فلسفة اختبارات التوظيف على فرضين أساسيين:

أولهما: أن القدرات والمهارات الإنسانية عادة ما تكون موزعة على الأفراد توزيعاً يقترب من التوزيع الطبيعي، بمعنى تمتع أقلية بدرجة عالية من هذه القدرات والمهارات - وهم الذين يحاول الاختبار الكشف عنهم؛ بغرض تعيينهم بالمنظمة - وأقلية بدرجة

منخفضة من تلك المهارات، بينما الأغلبية عادة ما تتمتع بدرجة متوسطة من تلك المهارات أو القدرات.

وثانيهما: أن هناك درجة معقولة من الارتباط بين توافر القدرة أو المهارة محل الاختبار وبين احتمال النجاح في أداء متطلبات العمل أو الوظيفة.

ومن الممكن تصنيف أنواع اختبارات التوظيف للسلوك الإنساني محل الاختبار إلى الأنواع الخمسة التالية:

١ / ٢ اختبارات القدرات.

٢ / ٢ اختبارات الأداء.

٣ / ٢ اختبارات الاهتمامات المهنية.

٤ / ٢ اختبارات الشخصية.

٥ / ٢ اختبارات التخيل أو الإسقاط.

ويجب توافر مجموعة من الشروط في الاختبارات؛ حتى يمكننا الوثوق بنتائجها، ومنها:

١- شرط الثبات (Reliability):

بمعنى أن نتائج الاختبار يجب أن تتصف بالثبات، أو التماثل النسبي في حالة تطبيق الاختبار على نفس الشخص أكثر من مرة.

٢- شرط الصحة (Validity):

بمعنى أن الاختبار يقيس فعلاً الخاصية موضوع الاختبار، وليس أية خاصية أخرى، فاختبارات الذكاء على سبيل المثال يجب أن تقيس مستوى ذكاء الفرد، وليس قدرته على الحفظ الذي قد يكون نتيجة لقضاء وقت أطول في المذاكرة، وهنا تجدر الإشارة إلا أن توافر شرط الصحة يعني بالضرورة -وفي نفس الوقت- توافر شرط الثبات، وليس العكس صحيحاً؛ نظراً لأن الاختبار قد يؤدي إلى نتائج متماثلة في حالة إعادة تطبيقه، ولكنه ما زال يقيس صفة أخرى غير صفة البحث.

٣- عدم التحيز (ProComm from bass):

بمعنى إتاحة الفرصة المتساوية أمام الأفراد محل الاختبار؛ لكي يؤدوا بكفاءة، وعلى سبيل المثال فإن إعطاء اختبار باللغة الإنجليزية لعدد من الأفراد ذوي الإلمام غير

المتساوي باللغة الإنجليزية- يفقد الاختبار خاصية عدم التحيز، وذلك إذا لم تكن اللغة الإنجليزية محل الاختبار.

أخيراً فإن هناك بعض الاقتراحات التي أثبتت التجربة العملية جدواها، وبالتالي من المهم أن تراعيها المنظمات عند استخدامها لاختبارات التوظيف، وهذه الاقتراحات هي :

١- لا يجوز أبداً استخدام اختبارات التوظيف كأساس وحيد عند اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين، بل فقط كأحد الأسس أو الأساليب عند اتخاذ هذه القرارات.

٢- اختبارات التوظيف أكثر قدرة على كشف حالات الفشل منها على كشف حالات النجاح، الأمر الذي يجعل من المفيد اللجوء إليها عندما يكون من المطلوب تصفية عدد ضخم من المتقدمين للوظيفة، والإبقاء فقط على أكثر المتقدمين احتمالاً للنجاح في الأداء.

٣- لا تجوز المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظيفة على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في اختبارات التوظيف بشكل صارم؛ ذلك أن هذه الاختبارات لم تصل بعد إلى حد الدقة الذي يمكن معه القول إن من حصل على ٩٠ نقطة بالتأكيد أفضل ممن حصل على ٧٠ نقطة، وباختصار يفضل استخدام نتائج هذه الاختبارات فقط كمؤشرات، وليس كمعايير قاطعة يلزم اتباعها.

### ٣/ المقابلات الشخصية (Interviewing) :

على الرغم من الانتقادات المستمرة من جانب الباحثين في مجال إدارة الأفراد لكل من مستوى الثبات والصحة التي يتمتع بها أسلوب المقابلات الشخصية- فإن مثل هذه المقابلات تعد من أكثر أساليب الاختيار شيوعاً بين المنظمات؛ نظراً لعدم وجود البديل الأكثر تفوقاً من حيث السهولة والعملية ورخص التكاليف، وعادة ما يهدف أسلوب المقابلات الشخصية إلى تحقيق هدفين أساسيين:

١- تقييم مدى ملاءمة الشخص المتقدم للوظيفة عن طريق سؤال هذا الشخص عن عدد من الموضوعات، مثل المؤهلات العلمية والخبرة العملية السابقة والاتجاهات الشخصية، بالإضافة إلى ملاحظة السلوك والجوانب الشخصية أثناء المقابلة.

٢- تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات المهمة، مثل طبيعة المنظمة، والعمل الذي سوف يقوم به فيها، ومستوى الأجور والمكافآت وفرص الترقية المتاحة، مثل هذه البيانات التي يقدمها المقابلون للشخص المتقدم للوظيفة تساعد أولاً المتقدم على تقدير ما

إذا كان من مصلحته قبول الوظيفة أو رفضها، وثانيًا تعزز صورة المنظمة وعلاقتها العامة مع العاملين المرتقبين.

وهناك العديد من الأخطاء التي يجب أن يتجنبها المقابلون لزيادة كفاءة أسلوب المقابلات الشخصية كأسلوب للاختيار والتعيين، ومن هذه الأخطاء ما يلي:

١- التحيز والتعصب والتقدير العاطفي أو غير الموضوعي، وعلى الرغم من استحالة التخلص كلية من مثل هذه العيوب أو الأخطاء- إلا أنه من الممكن التخفيف من حدتها عن طريق تيقظ المقابل وحرصه على عدم سيطرة نزاعته الشخصية على آرائه عند التقييم.

٢- سيطرة صفة معينة من الصفات التي يتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة، سواء أكانت هذه الصفة مرغوب بها أو غير مرغوب بها- على تقييم المقابل للشخص ككل، وهو ما يطلق عليه علمياً اصطلاح (The Halo Effect)، فعلى سبيل المثال قد يقيم الشخص الأنيق في هندامه ومظهره على أنه ذكي وطموح ويمكن الاعتماد عليه، والشخص المهمل في هندامه ومظهره على أنه جاهل وغير قادر على أداء مهام الوظيفة؛ لمصادفة أن المقابل الذي قام بالتقييم يهتم شخصياً بأناقة الشخص ومظهره.

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

#### ٤/ التحري والتوصية:

يعتمد أسلوب التحري والتوصية على مبدأ أساسي مؤداه أن خير مرشد لأداء الشخص وعلاقته في المستقبل - هو أدائه وعلاقاته في الماضي، ووفقاً لهذا الأسلوب فإن إدارة الأفراد عادةً ما تقوم بسؤال رؤساء المتقدم المباشرين في المنظمة أو المنظمات التي كان يعمل بها سابقاً عن أداء هذا الشخص وعلاقاته بشكل تحريري أو كتابي عن طريق إرسال خطاب، أو شفوي عن طريق الاتصال بالهاتف، أو شخصي عن طريق زيارة هؤلاء الرؤساء في أماكن عملهم، أو كبديل لذلك يطلب من الشخص المتقدم أن يقترح أسماء هؤلاء الأشخاص بإرسال خطابات التوصية الخاصة بالمتقدم مباشرةً، وبشكل سري إلى المنظمة التي سوف يقوم الشخص بالعمل بها، وإذا كان بعض مديري الأفراد يرون عدم جدوى هذا الأسلوب؛ نظرًا لأنه من غير المعقول أن يقترح الشخص أسماء الموصين

الذين من المحتمل أن يكتبوا خطابات توصي لصالحه- يرى البعض الآخر أن أسلوب التحري والتوصية يمكن أن يقدم معلومات مفيدة، خصوصاً إذا تذكرنا أنه لا يعدو أن يكون أحد أساليب الاختبار وليس الأسلوب الوحيد، فضلاً عن مزاياه الأخرى مثل ضالة الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتطبيقه.

#### ٥/ مراكز التقييم (Assessment Centers):

لقد جاء استخدام أسلوب مراكز التقييم كأسلوب لاختيار وتعيين- فضلاً عن استخداماته الأخرى في مجالي تقييم الأداء والتنمية الإدارية التي سوف نتناولها بالتفصيل في الفصول التالية- طبيعة المشرفين والمديرين خلال العقد الماضي، وطبقاً لأسلوب مراكز التقييم يقوم فريق من المقيمين بملاحظة مجموعة من المرشحين لشغل الوظيفة أو الوظائف الشاغرة، وعادة ما يحضر مركز التقييم من ١٠ - ١٥ متقدم، ولمدة تصل إلى أربعة أيام بشكل مستمر، ووضعهم تحت أكثر من اختبار، بما في ذلك المقابلات الشخصية المتعمقة مع كل فرد على حدة بواسطة كل عضو من أعضاء مركز التقييم، وملاحظة السلوك واختباره، والقدرة على حل المشكلات، والتفكير الابتكاري، من خلال مواقف عملية فعلية، ومستوى المعلومات والخبرة الوظيفية المتميزة، وبعد انتهاء مدة المركز يقوم أعضاء مركز التقييم بعد مناقشات مستفيضة مع بعضهم البعض بإصدار قرار التعيين، أو عدم التعيين وغني عن القول إن مراكز التقييم - رغم تكلفتها الباهظة، والتي عادة ما يقتصر استخدامها على حالات اختيار الفئات الحساسة من المشرفين والإداريين- تعد أكثر أساليب الاختيار موضوعية، وأكثرها نجاحاً في التنبؤ بأداء الشخص بعد شغله للوظيفة فعلاً.

#### ٦/ الفحص الطبي (Medical Examination):

تستخدم معظم المنظمات- إن لم يكن كلها- أسلوب الفحص الطبي كإجراء أساسي من إجراءات الاختيار والتعيين. وعلى الرغم من أن طبيعة العمل الذي سوف يقوم به المتقدم للوظيفة تحدد درجة الاهتمام بإجراء الكشف الطبي- فإنه من الممكن القول إن الفحص الطبي كإجراء من إجراءات الاختيار والتعيين عادة ما يهدف إلى:

- ١- التأكد من صلاحية الشخص الجسدية والصحية لأداء مهام الوظيفة، كما هو الحال في وظائف الجيش والبوليس والمطافي.
- ٢- تحديد حالة الشخص الصحية وقت استلامه العمل؛ تجنباً لأي مطالبات مستقبلية بأية تعويضات عن أضرار صحية أو إصابات عمل غير حقيقية.
- ٣- منع تعيين هؤلاء المتقدمين الذين يعانون من أمراض معدية؛ محافظة على سلامة باقي العاملين.
- ٤- المساعدة في اختيار مكان ونوع العمل الذي يتناسب مع قدرات ومواصفات الشخص الصحية.

### **ثالثاً: مرحلة التسكين:**

وبعد أن يتم الانتهاء من اتخاذ قرار الاختيار- فإن مرحلة التسكين تحاول وضع الشخص في المكان والعمل الملائم لمؤهلاته وخبراته وصفاته الشخصية، كما تحدد لها بطاقة وصف الوظيفة، وعلى الرغم من أنه من الطبيعي أن لا يتم اختيار الشخص قبل أن يتم تحديد الموقع أو الوظيفة التي سوف يشغلها- إلا أنه من عادة بعض المنظمات كبيرة الحجم أن تقوم بتعيين أكبر عدد ممكن من الكفاءات المتميزة دون أن تشغل نفسها- بالتفكير المسبق- في تحديد نوع الوظيفة التي سوف يشغلها كل منهم بالضبط، الأمر الذي يجعل من الاختيار والتسكين مرحلتين مختلفتين.

### **رابعاً: مرحلة التهيئة المبدئية:**

وأخيراً فإن المقصود بمرحلة التهيئة المبدئية تعريف الشخص بعد تعيينه وتسكينه- على وظيفة معينة- بظروف العمل الجديدة؛ بهدف مساعدته على التكيف والاندماج، وعلى الرغم من أن البعض قد يرى أن مرحلة التهيئة المبدئية لا تعدو أن تكون جزءاً من وظيفة أخرى هي وظيفة التدريب- فإن كتاب الإدارة عادة ما يفرقون بين الاثنين على أساس أنه بينما تركز التهيئة المبدئية على تعريف الشخص ببيئة العمل ككل، يهتم التدريب بالمعارف والمهارات المتعلقة بوظيفة بعينها.

وعادة ما تعرف برامج التهيئة المبدئية الموظف الجديد بالعناصر التالية:

\* التطور التاريخي للمنظمة وسياستها.

- \* المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
  - \* أماكن المصانع والأقسام والإدارات الرئيسية.
  - \* سياسات الترقية والنقل والإجازات الطويلة والقصيرة.
  - \* مسؤوليات الوظيفة وجدول العمل المتاحة.
  - \* مكونات الهيكل التنظيمي واختصاصات كل مكون.
  - \* نظم تقييم الأداء المستخدمة، وفرص التدريب المتاحة.
  - \* إجراءات الأمن المتبعة.
  - \* التعريف بالزملاء والرؤساء في العمل.
- ويرى كثير من الكتاب أن التهيئة المبدئية للعاملين الجدد عندما تتم بشكل صحيح -  
فإنها تخدم عدة أغراض مفيدة، ومن أهم هذه الأغراض ما يلي:
- ١ - بناء نوع من الاتجاهات الجيدة لدى الموظف تجاه المنظمة وسياساتها منذ البداية.
  - ٢ - المساعدة على تكوين حالة من الانتفاء لدى الموظف، والتي من شأنها أن ترفع معنوياته وتزيد من حماسه للعمل.
  - ٣ - وكتيجة غير مباشرة للغرضين الأول والثاني - فإنه يتوقع أن تؤدي برامج التهيئة المبدئية الجيدة إلى تخفيض معدلات مخالفة التعليمات، ومعدلات الغياب، والتأخر عن العمل، والدوران الاختياري... إلخ.

\*\*\*



## الفصل السابع

### تقييم الأداء

#### مقدمة:

كثيرًا ما يسوق الباحثون في مجال الإدارة والممارسون لها التطور الذي شهدته عملية تقييم الأداء على المستويين البحثي والتطبيقي خلال الثلاثين عامًا الماضية - كدليل على تطور أساليب وأهداف إدارة الأفراد بصفة عامة خلال نفس الفترة، ولقد كانت منظمات الأعمال تستخدم قديمًا تقييم الأداء لتحقيق أهداف إدارية أو رقابية (Performance Appraisal Administrative)، أما الآن فإن المنظمات الناهية قد أضافت إلى الهدف الإداري أو الرقابي لتقييم الأداء هدفًا آخر هو الهدف التدريبي أو التنموي (Development Performance Appraisal)، وهكذا فلم يعد استخدام منظمات الأعمال لتقييم الأداء قاصرًا على الارسترشاد به عند تحديد من يستحقون الترقية أو العلاوة الدورية، بل تعدى ذلك إلى استخدامه كأداة لتنمية العاملين ومساعدتهم على تطوير أدائهم ورفع كفاءتهم، من خلال تحديد أهداف أداء المرءوس ووسائل الوصول إلى هذه الأهداف بأسلوب ديمقراطي قائم على الإقناع والمناقشة بين الرئيس والمرءوس، وقد كان لهذا التطور في أهداف تقييم الأداء تأثير واضح - ليس فقط على محتوى التقييم، بل أيضًا وفي نفس الوقت - على الطرق والمقاييس المستخدمة أو المتاحة لتنفيذ هذا التقييم؛ ذلك أنه بدلًا من التركيز في الماضي على الصفات أو الخصائص المميزة للفرد، مثل القدرة على اتخاذ القرارات والتفاهم مع الرؤساء والمرءوسين - فإن تركيز محتوى وطرق تقييم الأداء الآن أصبح ينصب على نتائج الأداء، الأمر الذي يعد مفيدًا؛ نظرًا لتزايد أهمية العناصر الإدارية والإشرافية في المنظمات المعاصرة، والحاجة الماسة إلى طرق موضوعية للحكم على أداء هذه العناصر أو كفاءتها.

#### مفهوم تقييم الأداء وأهدافه:

على الرغم من صعوبة وضع تعريفات جامعة مانعة في مجال العلوم الإنسانية، والتي من بينها إدارة الأعمال - فإنه من الممكن تعريف تقييم الأداء ببساطة بأنه: تلك العملية

الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسئوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسئوليات أكبر من ناحية أخرى، ومن الناحية المنطقية- إن لم يكن من الناحية العلمية أيضًا- فإن عملية تقييم الأداء تتكون من أربع خطوات متسلسلة ومتتابعة كالاتي:

١- الاتفاق على تلك الأسس أو المعايير التي سوف ينسب إليها أو يقارن بها أداء العاملين عند الحكم عليهم أو تقييم أدائهم، وعلى عكس الأعمال الإنتاجية التي يسهل وضع معايير أداء لها في صورة عدد من الوحدات المنتجة في وقت معين ومستوى جودة معين- فإن العديد من الأعمال الأخرى، مثل الأعمال الإدارية والإشرافية والمكتبية وأعمال البحوث والتطوير، عادة ما يصعب وضع معايير أداء كمية لها، وعلى الرغم من أن هذه العملية كانت تاريخياً وراء اعتماد تقييم الأداء بالنسبة للأعمال غير الإنتاجية على ملاحظات الرئيس المباشر على المرءوس ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها، مثل القدرة على التصرف وحل المشكلات- فإن اتجاه تقييم أداء الأعمال غير الإنتاجية يتجه نحو استخدام عدد من المعايير الكمية بنجاح في العمل أو الأداء، مثل تحقيق الأرباح أو الأهداف، أو زيادة حصة المنشأة في السوق، أو تكوين جيل تال لتولي المسؤوليات في حالة الأعمال الإدارية، والأفكار الجديدة اللازمة لتطوير المنتجات وتخفيض التكاليف بالنسبة لأعمال البحوث والتطوير.

٢- القياس الفعلي لأداء العاملين باستخدام طريقة أو مقاييس التقييم الملائمة.

٣- المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وتحديد الانحرافات، سواء أكانت موجبة أو سالبة.

٤- استخدام المعلومات المترتبة على المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المعياري في الوفاء بأهداف تقييم الأداء، سواء أكانت هذه الأهداف إدارية، مثل تقرير مدى الأحقية في الترقية أو العلاوة أو النقل أو حتى الفصل، أو تنموية مثل تقديم معلومات مرتدة للمرءوس عن مستوى أدائه، وبرامج التدريب والتنمية الإدارية اللازمة لتطوير هذا الأداء.

وبصرف النظر عن الهدف العام لتقييم الأداء، والذي قد يكون إدارياً أو تنموياً أو إدارياً تنموياً في نفس الوقت - فإنه من الممكن تلخيص أهم أهداف تقييم الأداء التفصيلية في الآتي:

١- تقديم المعلومات لاتخاذ العديد من قرارات إدارة الأفراد بشكل موضوعي، مثل قرارات الترقية والنقل ومنح العلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية، مما يساعد على شعور العاملين بالعدالة وتقوية علاقتهم بالإدارة.

٢- تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي، بعيداً عن التقليد القائم على مبدأ إن لم ينفع لن يضر.

٣- تقديم العديد من المعلومات المفيدة لعملية تخطيط القوى العاملة؛ ذلك أنه بدون معلومات كافية وموضوعية عن من يستحق الترقية أو النقل أو حتى تنزيل الرتبة أو الفصل، فإن عمليات تقدير المعروض من القوى العاملة والمطلوب منها خطط سد الفجوة بين الطلب والعرض - تصبح غير ممكنة أو على الأقل غير دقيقة.

٤- تقديم المعلومات اللازمة لإثبات صحة أساليب الاختيار والتعيين المتبعة؛ ذلك أن الاختبار الوحيد لمدى صحة (Validity) أساليب الاختبار، سواء أكانت اختبارات سيكولوجية أو اختبارات قدرات أو مقابلات شخصية فردية أو جماعية - هو مدى نجاحها في التنبؤ بأداء الفرد لمهام وظيفته كما تحكمه نتائج تقييم الأداء، وهكذا فإنه عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات الفرد أو الأفراد في اختبارات الاختيار أو التوظيف ودرجاتهم في تقييم الأداء - يمكن الوصول إلى معامل صحة أسلوب الاختيار المستخدم، وبالتالي الاستمرار في استخدامه إذا كان المعامل عالياً، أو التوقف عن استخدامه إذا كان المعامل منخفضاً، أو لا توجد أية علاقة ارتباط على الإطلاق.

٥- قد تكشف معلومات تقييم الأداء عن بعض المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها، ومنع حدوثها مستقبلاً، على سبيل المثال نقل المشرف إلى الوحدة الإدارية إذا ثبت من معلومات التقييم وجود صراعات بينه وبين مرءوسيه، أو إعادة النظر في معايير الأداء الخاصة بنوع معين من الأعمال إذا تبين من معلومات التقييم عدم قدرة الغالبية العظمى من العاملين على الوصول إلى هذه المعايير.

٦- توفير معلومات التغذية المرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم لمهام وظائفهم ونقاط القوة والضعف في هذا الأداء، الأمر الذي يعد ضرورياً لنجاح مقابلات التقييم ذات الطبيعة التنموية، والتي يكون على الرئيس المباشر فيها أن يناقش مع مرءوسيه برامج التدريب والتنمية الإدارية، أو حتى برامج التنمية الذاتية التي عليهم أن يتعرضوا لها؛ حتى يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب.

### أهم القضايا المعاصرة في مجال تقييم الأداء:

هناك عدد من القضايا التي تحظى حالياً باهتمام الباحثين والممارسين على السواء في مجال تقييم الأداء، ومن الممكن النظر إلى هذه القضايا على أنها اعتبارات يجب أن تؤخذ في الحسبان بواسطة القائمين على إدارة المنظمة عند التخطيط لنظام تقييم الأداء، مع ملاحظة أن وجهة نظر الإدارة تجاه هذه القضايا - منفردة أو مجتمعة - لا بد وأن تتأثر بالهدف العام لتقييم الأداء إدارياً كان أو تنموياً، كما لا بد وأن تؤثر في القرار الخاص باختبار طريقة تقييم الأداء الملائمة، وبخصوص هذه القضايا فإنه من الممكن عرضها في ضوء عدد من الأسئلة كالتالي:

- ١- ما نوع الأداء المفترض أن يخضع للتقييم؟
  - ٢- من هم الأفراد المفترض أن يخضعوا لعملية التقييم؟
  - ٣- من هو الشخص المفضل للقيام بعملية التقييم؟
  - ٤- ما هو المدى المفضل لتكرارية أو دورية عملية التقييم؟
  - ٥- هل من المفضل إخبار العاملين بنتائج التقييم؟
- ١- ما نوع الأداء المفترض أن يخضع للتقييم؟  
من الطبيعي أن يكون السؤال الأول في عملية تقييم الأداء هو ذلك المتعلق بنوع أو ماهية الأداء الذي سوف يتم تقييمه، وتسهيلاً لمهمة الإدارة عند محاولتها الإجابة عن هذا السؤال فقد يكون من المفيد تقسيم السؤال إلى سؤالين كالتالي:
- أ- هل سيتم التركيز على الأداء الفردي أم الأداء الجماعي؟
  - ب- في حالة التركيز على الأداء الفردي، أي معايير الأداء الفردي سوف تحظى بالاهتمام؟

بخصوص السؤال الفرعي (أ)، فإنه من المفضل كقاعدة عامة التركيز على الأداء الفردي عندما تسمح طبيعة العمل أن يعمل كل فرد بمعزل عن الآخرين دون أن يؤثر ذلك على عنصر الكفاءة، كما هو الحال في وظائف مندوبي البيع، والذين لا تربطهم ببعضهم البعض علاقة من حيث مدخلات الأداء ومخرجاته، وعلى العكس يفضل الأخذ بأسلوب الأداء الجماعي جزئياً - أي:جنباً إلى جنب مع أسلوب الأداء الفردي - عندما تكون مخرجات أداء بعض العاملين مدخلات لازمة لأداء البعض الآخر، كما هو الحال في وظائف العاملين على خطوط الإنتاج أو العاملين في أقسام الحسابات وشؤون العاملين، أو الأخذ بالأداء الجماعي كلياً عندما تقتضي طبيعة العمل التعاون الكامل بين العاملين إلى الحد الذي يصعب معه فصل أداء الفرد عن أداء الجماعة، كما هو الحال في بعض الأعمال التي تكون مخرجات الأداء لكل مجموعة من العاملين مدخلات للمجموعة أو المجموعات الأخرى.

أما بخصوص السؤال الفرعي (ب) فإنه في بعض الحالات تقتضي طبيعة العمل التركيز على كمية الإنتاج وجودته كمعايير محددة ومباشرة للأداء، كما هو الحال في وظائف العمالة الإنتاجية، وفي بعض الحالات الأخرى تقتضي طبيعة العمل أيضاً التركيز على معايير الأداء غير المباشرة، مثل المواظبة والحماس والمبادلة والولاء والتعاون ونوع القيادة ونوع الشخصية، كما هو الحال في الكثير من الوظائف الإدارية التخصصية.

٢- من هم الأفراد المقترض أن يخضعوا لعملية التقييم؟

إن الإجابة عن هذا السؤال هي من البساطة، بحيث يمكن القول إن كل فرد في المنظمة يجب أن يخضع لعملية تقييم الأداء، ومع ذلك فإنه قد يكون من المفيد تركيز عمية التقييم من حيث العمق والتكرار على بعض العاملين، مثل هؤلاء المعينين حديثاً، أو الذين توجد علامة استفهام حول مستوى أدائهم خلال الفترة أو الفترات الماضية أكثر من البعض الآخر.

٣- من هو الشخص المفضل للقيام بعملية التقييم؟

من الممكن أن يتولى عملية التقييم - نظرياً على الأقل - أحد الأطراف التالية:

أ- الرؤساء المباشرين.

ب- الزملاء.

ج - المرءوسون.

بصفة عامة فإن الرؤساء المباشرين يعدون من أكثر الأشخاص صلاحية لتقييم أداء مرءوسيه؛ نظرًا لتوافر المعلومات لديهم عن هذا الأداء من ناحية، وحفاظًا على مبدأ وحدة القيادة- الذي يقضي بأن يكون لكل مرءوس رئيس واحد- من ناحية أخرى. ومع ذلك فإن هناك بعض الباحثين الذين يرون أن تقييم الزملاء قد يفضل تقييم الرؤساء في بعض الحالات؛ نظرًا لتوافر فرصة أكبر أمام هؤلاء الزملاء لملاحظة أداء بعضهم البعض على الطبيعة بدون أي تصنع أو تظاهر من قبل المرءوسين تجاه رؤسائهم، وعلى الرغم من راحة هذا الرأي من الناحية النظرية، فإن نجاح تطبيقه في الواقع العملي يحتاج إلى توافر شرطين أساسيين، بدونهما يمكن أن تؤدي التجربة إلى نوع من الصراع المدمر- ليس فقط لعلاقات الجماعة بل أيضًا- لمستوى الأداء أو الإنتاجية.

أول هذين الشرطين أن يتصف المناخ العام للجماعة بدرجة عالية من الثقة، والإيمان بأهمية المشاركة في الرأي على أسس ديمقراطية، وثاني هذين الشرطين ألا يكون نظام المكافآت في حالة ارتباطه بنتائج التقييم مصممًا على أساس تنافس، بمعنى أن حصول بعض أعضاء الجماعة على مكافأة ما، سواء أكان ذلك علاوة أو ترقية- يجرم أو يخفض فرصة البعض الآخر في الحصول على نفس المكافأة، وأخيرًا فإن تقييم الرؤساء بواسطة مرءوسيه، والذي عادة ما يأخذ شكل استقصاء لاتجاهات المرءوسين تجاه رؤسائهم- يعد مفضلًا فقط عندما يكون نمط العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين ذا تأثير واضح على الأداء، كما هو الحال في إدارة الجامعات والمستشفيات ومراكز وإدارات البحوث والتطوير، أما في غير حالات إدارة المهنيين والباحثين فإن تقييم الرؤساء بواسطة مرءوسيه عادة ما يؤدي إلى عزوف الرؤساء عن اتخاذ قرارات تتعارض مع رغبات مرءوسيه على حساب أهداف الإنتاج أو الأداء؛ كسبًا لتأييد المرءوسين والشعبية بينهم.

٤- ما هو المدى المفضل لتكرارية أو دورية عملية التقييم؟

بصفة عامة يمكن القول إن مدى تكرارية أو دورية عملية التقييم يتوقف على الهدف العام لتقييم الأداء، وهكذا فإنه إذا كان الهدف العام لتقييم الأداء هو الهدف الإداري القائم على استخدام معلومات التقييم للحكم على أحقية المرءوسين في الحصول على الترقية أو العلاوة الدورية- فإن عملية التقييم لا يلزم أن تتم بصفة متكررة أو مستمرة،

بل بشكل رسمي مرة أو مرتين في العام، وعلى العكس عندما يكون الهدف العام لتقييم الأداء هو الهدف التنموي القائم على نصح الرؤساء المرءوسيههم بخصوص مشكلات الأداء وكيفية التغلب عليها- فإن عملية التقييم يفضل أن تتم بشكل غير رسمي، وبصفة متكررة أو مستمرة طبقاً لمدى حاجة المرءوسين للتشاور.

٥- هل من المفضل إخبار العاملين بنتائج التقييم؟

إن الاجابة عن هذا السؤال هي بالقطع نعم، من المفضل إخبار العاملين بنتائج

التقييم، على الأقل للسببين التاليين:

أ- أنه من غير المنطقي أن تتوقع أو تطلب الإدارة من العاملين رفع مستوى أدائهم في الفترة القادمة دون أن توفر لهم معلومات التغذية المرتدة عن مستوى أدائهم خلال الفترة المنقضية.

ب - إجماع الدراسات والبحوث في مجالات الحوافز والإثراء والرضا الوظيفي على أهمية توفير معلومات كافية وجيدة وبشكل متكرر للعاملين عن أدائهم.

وإذا كان إخبار العاملين بنتائج التقييم عادة ما يتم من خلال المقابلات التي تتم بين الرؤساء ومرءوسيههم- فإن هناك عددًا من الملاحظات التي على الرئيس المباشر مراعاتها، وعدد آخر من الملاحظات التي عليه أن يتجنبها.

وبخصوص النوع الأول من الملاحظات، فإن على الرئيس المباشر أن يحاول الآتي:

أ- أن يقوم بالتحضير للمقابلة جيداً قبل تنفيذها.

ب- أن يكون محددًا عند ذكره لأسباب إعطاء المرءوس تقديرًا معينًا في تقييم الأداء.

ج - أن يركز المناقشة حول الأداء، وليس حول أي شي آخر، مع محاولة تعزيز نوع السلوك المرغوب به أثناء المناقشة.

د- أن يحاول تحديد الخطوات التفصيلية التي على المرءوس اتباعها في المستقبل؛

لتحسين أدائه مع عدم إغفال دوره كرئيس في خطة التحسين أو التطوير.

أما بخصوص الملاحظات التي على الرئيس المباشر أن يتجنبها أثناء مقابلات التقييم،

فتشمل الآتي:

أ- التحدث مع المرءوس بأسلوب المحاضرة، وما يترتب على ذلك من عدم إعطاء المرءوس فرصة للمناقشة والتوضيح.

ب- التركيز فقط على الجوانب السلبية وإغفال الجوانب الإيجابية، سواء في السلوك أو الأداء.

ج- التصميم على أن تنتهي المقابلة والمرءوس يتفق معه في كل شيء.

د- التهديد بالحرمان من الترقية أو العلاوة.

### طرق تقييم الأداء:

على الرغم من أن هناك العديد من الطرائق التي يمكن للإدارة الاستعانة بها في تقييم أداء العاملين- إلا أنه من المهم ملاحظة مزايا وعيوب كل طريقة من هذه الطرق، وبالتالي مدى ملاءمتها لظروف المنظمة وطبيعة العمل بها، قبل أن يتم اتخاذ القرار الخاص باختيار إحداها للتطبيق في المنظمة، وفيما يلي نتعرض لأهم طرق تقييم الأداء بشيء من التفصيل:

أ- قياس كمية الإنتاج الفعلي ومقارنتها بمعايير الإنتاج:

وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في تقييم أداء العمالة الإنتاجية بالمنظمات الصناعية، وأيضاً في تقييم أداء رجال البيع بالعديد من المنظمات، مثل منظمات تجارة الجملة والتجزئة ومنظمات التأمين، وتهدف هذه الطريقة إلى قياس معدل إنتاجية الفرد، عن طريق مقارنة عدد الوحدات الفعلية التي تم إنتاجها أو بيعها خلال فترة التقييم بعدد الوحدات المعيارية التي كان من المفترض إنتاجها أو بيعها طبقاً لمعدلات الأداء المستخدمة، مثل هذه المعدلات قد يتم وضعها بطريقة تقديرية من واقع التجربة والخبرة الماضية، أو بطريقة إحصائية عن طريق استخراج متوسطات كمية الإنتاج خلال الفترات الماضية من واقع بيانات الإنتاج الموجودة بسجلات المنشأة.

ب- طريقة المقاييس الكمية المتدرجة:

تعد طريقة المقاييس الكمية المتدرجة من أقدم الطرق لتقييم الأداء وأكثرها انتشاراً بين المنظمات. ووفقاً لهذه الطريقة فإنه يتم إعطاء القائم بالتقييم نموذجاً يحتوي على عدد من الصفات أو الخصائص التي يعتقد أنها تمثل مؤثرات لمستوى أداء الفرد لمهام وظيفته، مثل كمية وجودة العمل ومستوى المعلومات عن الوظيفة، والقدرة على حل المشكلات وقيادة الآخرين، ومستوى التعاون مع الزملاء والرؤساء والمرءوسين، وهكذا فإنه يتم

الوصول إلى التقدير العام للشخص موضوع التقييم عن طريق إعطائه درجة معينة في كل صفة من عناصر التقييم - والتي يتم تدريج كل منها إلى درجات مثلاً من صفر إلى خمسة، بحيث يمثل الصفر انعدام الصفة في الشخص، بينما تمثل خمسة الدرجة القصوى - ثم يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في كل عنصر لنحصل على تقديره النهائي الذي يمثل أداءه بالنسبة لزملائه في العمل، وذلك على النحو التالي:

| عناصر التقييم          | ضعيف جداً | ضعيف | متوسط | جيد | جيد جداً | ممتاز | المجموع |
|------------------------|-----------|------|-------|-----|----------|-------|---------|
| كمية العمل             | صفر       | ١    | ٢     | ٣   | ٤        |       |         |
| جودة العمل             | صفر       | ١    | ٢     |     |          | ٥     |         |
| مستوى التعاون          | صفر       | ١    | ٢     | ٣   | ٤        | ٥     |         |
| القدرة على حل المشكلات | صفر       | ١    | ٢     |     |          | ٥     |         |
| المجموع                | -         | -    | -     | ٣   | ٨        | ٥     | ١٦٠     |

وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة وسهولة تصميمها من خلال المختصين في إدارة الأفراد، واستخدامها بواسطة الرئيس المباشر، وفهمها بواسطة العاملين - فإنها تعاني من العيوب الآتية:

١ - نظراً لأن الصفات أو الخصائص محل التقييم لا تصنف سلوكيات الأداء الفعلي وإنما تعد مؤثرات فقط لهذا الأداء - فإنه عادة ما يكون من الصعب توفير معلومات مرتدة مفيدة للشخص عن نتائج أدائه بشكل يساعده على التطوير في المستقبل.

٢ - الشخص القائم بالتقييم وفقاً لهذه الطريقة يكون أكثر عرضة لنوع من التحيز يطلق عليه اسم: (The Halo Effect)، والذي بمقتضاه يقوم الرئيس المباشر بإعطاء المرءوس تقديرًا مرتفعًا في جميع الصفات أو الخصائص؛ نتيجة لتمييزه في واحدة منها، مثل المواظبة في الحضور والانصراف.

٣- إن شخصية القائم بالتقييم، من حيث الشدد أو التساهل عادة ما تؤثر على نتائج التقييم، بحيث يعطي تقديرات مرتفعة لكل المرءوسين إذا كان متساهلاً، وتقديرات منخفضة لكل المرءوسين إذا كان متشددًا.

### طرق المقارنة بين العاملين:

يوجد ثلاثة أشكال رئيسية للمقارنة بين العاملين كأسلوب من أساليب تقييم الأداء، وهذه الأشكال هي:

١- المقارنة عن طريق الترتيب البسيط.

٢- المقارنة الزوجية بين العاملين.

٣- المقارنة عن طريق التوزيع الإجباري.

١- المقارنة عن طريق الترتيب البسيط:

وفقاً لهذه الطريقة فإن الرئيس المباشر يقوم بترتيب المرءوسين موضوع التقييم ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ من حيث الأداء العام، بصرف النظر عن الصفات أو الخصائص التي يتمتع بها هؤلاء المرءوسون، وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة وسهولتها- إلا أنها تعاني من عيبين رئيسيين، هما:

أ- أنها لا تظهر حجم الاختلافات في الأداء بين الأفراد بعد ترتيبهم.

ب- أنها- مثل طريقة المقاييس الكمية المتدرجة- لا توفر معلومات مرتدة مفيدة للمرئوس عن نتائج أدائه الماضي؛ بغرض تطوير هذا الأداء في المستقبل.

٢- المقارنة الزوجية بين العاملين:

ووفقاً لطريقة المقارنة الزوجية، فإنه يتم اتباع الخطوات التالية:

أ- استخراج عدد المقارنات الزوجية باستخدام معادلة التوافق التالية:

$$n(n-1)$$

عدد المقارنات الزوجية =

٢

حيث  $n$  = عدد المرءوسين المطلوب تقييم أدائهم. فإذا كان عدد هؤلاء المرءوسين

يساوي خمسة (أ، ب، ج، د، هـ)- فإن عدد المقارنات الزوجية يكون كالتالي:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{5(5-1)}{2} = \frac{20}{2} = 10$$

هذه المقارنات على سبيل الحصر كالتالي:

أب، أج، أد، أه.

بج، بد، بـه.

جـد، جـه.

دـه.

ب- بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بالمقارنة بين زوجيات العاملين؛ بغرض تحديد من هو الأفضل في كل زوجية من هذه الزوجيات، ثم تلخيص النتائج في جدول كالتالي:

| الترتيب النهائي للمرءوس | عدد المقارنات التي فاز فيها من إجمالي عشر مقارنات | المرءوس |
|-------------------------|---|---------|
| ١                       | ٤   | أ       |
| ٣                       | ٢   | ب       |
| ٢                       | ٣   | ج       |
| ١                       | ٤   | د       |
| ٤                       | ١   | هـ      |

والميزة الرئيسية لهذه الطريقة أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات (Reliability)، بمعنى أنه في حالة المقارنة بين المرءوسين بواسطة أكثر من شخص فإنهم في الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً، الأمر الذي يصعب تحقيقه بنفس الدرجة باستخدام أية طريقة أخرى من طرق تقييم الأداء. ولكن العيب الرئيسي في طريقة المقارنات الزوجية-بالإضافة إلى عيب عدم توفير المعلومات المرتدة عن نتائج الأداء بشكل يساعد على

التطوير - أنها تصلح فقط عندما يكون العدد صغيراً، فمثلاً إذا كان عدد المرءوسين خمسين مرءوساً، فإن عدد المقارنات المطلوب القيام به يكون:

$$\frac{50(50-1)}{2}$$

٢ = ١٢٢٥ مقارنة، الأمر الذي يعد مستحيلاً من الناحية العملية.

٣- المقارنة عن طريق التوزيع الإجباري:

ووفقاً لهذه الطريقة فإنه يطلب من الرئيس المباشر تقييم مرءوسيه عن طريق توزيعهم

على درجات التقييم، باستخدام فكرة منحني التوزيع الطبيعي كالآتي:

أ- ١٠٪ من المرءوسين يحصلون على تقدير ضعيف جداً.

ب- ٢٠٪ من المرءوسين يحصلون على تقدير ضعيف.

ج- ٤٠٪ من المرءوسين يحصلون على تقدير متوسط.

د- ٢٠٪ من المرءوسين يحصلون على تقدير جيد.

هـ- ١٠٪ من المرءوسين يحصلون على تقدير جيد جداً.

وعلى الرغم من وجهة فكرة منحني التوزيع الطبيعي، والتي تقوم على أساس أن أي ظاهرة عادة ما تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لتلك الظاهرة، مع انخفاض هذا التركيز حول الطرفين - فإن العيب الرئيسي لتطبيقها في مجال تقييم الأداء - بالإضافة إلى عيوب الطرق السابق مناقشتها - أنه من غير المحتمل أن يخضع أداء مجموعات العاملين من الناحية الفعلية لمنطق منحني التوزيع الطبيعي؛ وذلك نظراً لأن الغرض الأساسي لهذا المنحنى هو أن الظاهرة يجب أن يتوافر لها شرط الأعداد الكبيرة أو حتى اللانهائية، وهو ما لا يمكن تحقيقه عند تقييم أداء مجموعات العاملين، والتي عادة ما تكون محدودة العدد.

٤- طريقة قوائم المراجعة:

من الممكن التمييز بين نوعين رئيسيين من أنواع قوائم المراجعة عن طريق:

أ- قوائم المراجعة المرجحة (Weighted Checklists).

ب- قوائم المراجعة ذات الاختيار الإجباري (Forced Choice Checklists).

وتقوم فكرة قوائم المراجعة المرجحة على أساس وضع عدد من الجمل التي تصف السلوكيات المهمة للنجاح في أداء مهام وظيفة معينة، أو عائلة من الوظائف، وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية بسلوكيات الوظيفة المرغوب بها وغير المرغوب بها، وأيضاً فإن هؤلاء الخبراء يقومون بتخصيص وزن معين أو قيمة معينة لكل جملة من الجمل السلوكية التي يقع عليها الاختبار، بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بوضع علامة أمام تلك الجمل السلوكية التي تمثل سلوك المرءوس الوظيفي خير تمثيل، ثم جمع أوزان الجمل التي تم وضع علامات أمامها ليحصل على التقدير النهائي للمرءوس في تقييم الأداء. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتميز بتوفيرها لمعلومات مرتدة مفيدة عن نواحي القوة والضعف في سلوكيات العاملين الوظيفي - فإن مشكلتها الرئيسية هي ندرة الخبرات القادرة على التعبير عن سلوكيات الوظيفة المرغوب بها في شكل جمل دقيقة، ثم وضع الأوزان النسبية لكل جملة من الجمل على أساس موضوعي.

وتتشابه طريقة الاختبار الإجباري مع طريقة القوائم المرجحة في فكرة التعبير عن سلوكيات الوظيفة في شكل عدد من الجمل السلوكية، ولكنها تختلف عنها في الآتي:

١ - أنه بينما تغطي الجمل السلوكية في حالة القوائم المرجحة سلوكيات الوظيفة المرغوب بها فقط - فإن الجمل السلوكية في حالة الاختبار الإجباري تغطي سلوكيات الوظيفة المرغوب بها وغير المرغوب بها.

٢ - أن الجمل السلوكية في حالة الاختبار الإجباري يتم تقسيمها إلى رباعيات يعبر اثنان منها عن سلوكيات مرغوب بها، والاثنان الآخران عن سلوكيات وظيفة غير مرغوب بها.

٣ - أنه بينما يعلم الرئيس المباشر في حالة القوائم المرجحة أوزان الجمل النسبية - فإن هذا الرئيس في حالة الاختبار الإجباري لا يعلم أي الجمل السلوكية سوف تحسب للمرءوس، وأي الجمل سوف تحسب عليه، حيث يتم الاحتفاظ بالشفرة المستخدمة طرف الإدارة العليا بعيداً عن متناول الرؤساء المباشرين.

وكمثال لرباعيات الجمل السلوكية المستخدمة في طريقة الاختبار الإجباري نورد الرباعية التالية:

- نادراً ما يرتكب في عمله.
- محل احترام مرءوسيه.
- عادة ما يتأخر عن المواعيد المحددة لإنجاز مهام العمل
- غير قادر على إقناع الآخرين بوجهة نظره الشخصية

والميزة الرئيسية لطريقة الاختبار الإجباري هي القضاء على مشكلة تمييز الرئيس المباشر؛ نظراً لعدم معرفته بالجميل التي في صالح المرءوس، والجميل التي ليست في صالحه، ولكن عيبها الرئيسي يكمن في عدم إمكانية إحاطة الرئيس المباشر للمرءوس بنواحي القوة والضعف في سلوكياته وأدائه لعدم توافر شفرة الطريقة لديه.

#### ٥- طريقة الوقائع الحرجة:

وفقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد تلك الوقائع التي يعتقد بتأثيرها الواضح على نجاح أو فشل العاملين في أداء مهام وظائفهم، وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية، واعتماداً على بطاقات وصف الوظائف موضوع التقييم، وعلى فرض توافر هذه الوقائع فإن الرؤساء المباشرين يقومون بملاحظة أداء مرءوسيه، وتسجيل ما إذا كانت هذه الوقائع تصدر عنهم، ومدى تكرار هذا الحدوث أولاً بأول.

وهكذا فإنه عندما يحين وقت تقييم الأداء، فإنه ما على الرئيس المباشر إلا أن يراجع سجل الملاحظة الخاص بأداء العاملين، ويحدد في تقرير الأداء الخاص بالمرءوس أي الوقائع الحرجة ذات التأثير الموجب، وأي الوقائع الحرجة ذات التأثير السالب صدرت من المرءوس، ومعدل تكرار هذا الصدور.

وهناك بالطبع أكثر من شكل لتطبيق طريقة الوقائع الحرجة في مجال تقييم أداء العاملين، ومن هذه الأشكال الطريقة المسماة بطريقة مقاييس السلوك المتدرجة (Behaviorally Anchored Rating)، والتي يلزم اتباع الخطوات التالية عند تصميمها:

- ١- يجب وضع الوظائف موضوع التقييم أولاً في صورة عدد من الوقائع السلوكية الملائمة لمهام هذه الوظائف ومسئولياتها.

٢- تصنيف الوقائع السلوكية التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة، في صورة عدد من عناصر الأداء الوظيفي الرئيسية، مثل عنصر المبادلة والابتكار وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

٣- تراجع عملية التصنيف التي تمت في الخطوة السابقة بواسطة مجموعة أخرى من الخبراء الذين يتم إعطاؤهم تعريفات عناصر الأداء الوظيفي، ويطلب منهم تخصيص كل واقعة من الوقائع الحرجة لأكثر عناصر الأداء الوظيفي ملائمة.

٤- تدرج الوقائع الحرجة- التي تم تصنيفها تحت كل عنصر من عناصر الأداء الوظيفي- على مقياس مكون من عدد من النقاط، تتراوح بين الصفر الذي يمثل انعدام العنصر، وحد أقصى (مثلاً ٨) يمثل قمة توافر نفس العنصر كالاتي:

عنصر المبادرة  
هذا الموظف ... والابتكار

٨

يبدع في توسيع نطاق الوظيفة إلى مجالات

مفيدة غير موجودة في وصف الوظيفة.

يقدم العديد من الأفكار الجديدة والاقتراحات المفيدة

لتطوير أداء الوظيفة.

باستمرار يبحث عن أعمال أخرى

لإنجازها بمجرد الانتهاء من عمله.

غالبًا ما يسأل زملاءه عما يستطيع القيام به لمساعدتهم

في إنهاء عملهم.

٧

في أحيان كثيرة يؤدي أكثر مما تتطلبه

الوظيفة دون أن يطلب منه ذلك.

٦

في أحيان قليلة يؤدي أكثر مما تتطلبه وظيفته

دون أن يطلب منه ذلك.

٥

يؤدي مهام وظيفته مع قليل

من الإشراف.

٤

يؤدي فقط مهام الوظيفة، مع إخباره من آن لآخر

بما يجب عمله.

يحتاج إلى إشراف دائم لكي يعمل.

شكل رقم (١٧) مثال لمقاييس السلوك المتدرجة.

وتتميز طريقة الوقائع الحرجة، والتي تم وضعها أساسًا للتغلب على مشكلات طرق التقييم، سواء تلك التي تعتمد على صفات لا تمت لأداء المرءوس بصلة مباشرة، أو تلك التي تعتمد على فكرة المقارنة بين العاملين على أساس الأداء العام، وبشكل لا يوفر أي معلومات مرتدة عن نقاط القوة أو الضعف في الأداء - بقدرتها الفائقة على توفير تغذية مرتدة عن نقاط القوة أو الضعف في الأداء عن الأداء الفعلي للمرءوس، ومواطن التميز التي يلزم التركيز عليها، ومواطن الضعف التي تحتاج إلى تطوير، الأمر الذي يجعلها أكثر ملاءمة عندما يكون الهدف العام لتقييم الأداء تنمويًا أكثر منه إداريًا أو رقابيًا، أما عيب طريقة الوقائع الحرجة الرئيسي - بالإضافة إلى عيب الوقت والجهد والتكاليف - هو أن تطبيقها وما يحتاج إليه من الملاحظة الدقيقة من جانب الرئيس المباشر لمرءوسيه - قد يترتب عليه تدمير العاملين من الإشراف الدقيق، وبالتالي انخفاض معنويات هؤلاء العاملين إذا ما شعروا أن كل شيء يقومون به يتم ملاحظته وتسجيله.

#### ٦- مراكز التقييم كأحد أدوات تقييم الأداء:

وعند استخدام التقييم في مجال تقييم أداء العاملين فإنه يتم التركيز على إمكانات الفرد، وصلاحيته لتولي مسئوليات أكبر من الناحية التنموية، حيث يقوم عدد من المديرين المدربين بتقييم مدى توافر هذه الإمكانيات والصلاحيات لدى الفرد باستخدام أكثر من أسلوب أو معيار، والغرض الأساسي وراء استخدام مراكز التقييم كأسلوب من أساليب تقييم الأداء - هو أن المعلومات الكثيرة أفضل من المعلومات القليلة عند اتخاذ قرارات التقييم ذات التأثير على مستقبل الفرد والمنظمة.

وهكذا فإنه عادة ما يشترك الأفراد موضع التقييم في أحد المراكز لمدة ثلاثة أو أربعة أيام، حيث يتعرضون خلال هذه الفترة لعدد من أساليب التقييم، مثل اختبارات القدرات والاختبارات السلوكية والمقابلات الشخصية العميقة والاشترك في مجموعات تشخيص المشكلات وحلها. وأخيرًا، وفي النهاية يتم تقييم هؤلاء الأفراد بواسطة أكثر من خبير من الخبراء الذين تولوا مهمة الملاحظة الدقيقة لسلوكيات المشاركين في المركز، ونظرًا للنجاح الذي حققته مراكز التقييم في مجال تعريف الأداء، وبصرف النظر عن تكاليفها الباهظة - فإن العديد من المنظمات في الخارج تقوم باستخدامها حاليًا؛ لتحديد مدى صلاحية الأفراد لتولي المناصب الإشرافية والإدارية.

## ٧- الإدارة بالأهداف كأحد طرق تقييم الأداء:

من الممكن وصف الإدارة بالأهداف ببساطة بأنها فلسفة إدارية قائمة على فكرة أن كل مدير يعد مسئولاً عن تركيز انتباه مرءوسيه وجهودهم على الأهداف الكلية والشاملة في اتخاذ القرارات، وتدفق المعلومات بحرية بين الطرفين يعد من الأركان الأساسية لفلسفة الإدارة بالأهداف. وكأسلوب من أساليب تقييم الأداء فإنه من الممكن القول إن أسلوب تقييم الأداء قد انتشر مؤخرًا في محاولة للتغلب على عيوب الطرق التقليدية في مجال تقييم أداء العاملين، وعند اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين فإن عملية التقييم عادة ما تمر بالخطوات التالية:

١- يتقابل كل مرءوس مع رئيسه المباشر للاتفاق على أهداف أداء المرءوس خلال الفترة القادمة ومواعيد وأساليب تنفيذ هذه الأهداف، مع مراعاة أن تكون كمية يمكن قياسها، أو على الأقل محددة بطريقة دقيقة، على سبيل المثال تخفيض التالف بنسبة ٢٠٪، أو زيادة المبيعات النقدية بنسبة ١٠٪، أو الانتهاء من إعداد الموازنة التقديرية قبل بداية شهر مارس القادم.

٢- يجتمع المرءوس مع رئيسه المباشر كلما دعت الحاجة؛ لمناقشة المشكلات التي تعترض تنفيذ الأهداف التي تم الاتفاق عليها وتعديلها إذا لزم الأمر.

٣- في نهاية المدة المحددة لتنفيذ الأهداف يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء المرءوس، على أساس نسبة تحقيقه للأهداف التي اشترك مع رئيسه في وضعها، وفي نفس الجلسة يتم الاتفاق على أهداف جديدة للفترة القادمة.

### **طرق تنمية فاعلية تقييم الأداء:**

يعتبر تقييم طرق الأداء ذا أهمية كبيرة، ومطبق على نطاق واسع، لذلك ينبغي على الإدارة تطوير وتنمية مثل هذه الأنظمة.

ونشير هنا إلى بعض الطرق والأساليب التي تجعل من تقييم الأداء أكثر فاعلية، وهي:

- ◆ تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به.
- ◆ استخدام العديد من التقييمات بدلاً من الاعتماد على تقييم مفرد.
- ◆ تدريب المسؤولين على تقييم الأداء.
- ◆ التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.
- ◆ تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية (feed back).
- ◆ ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

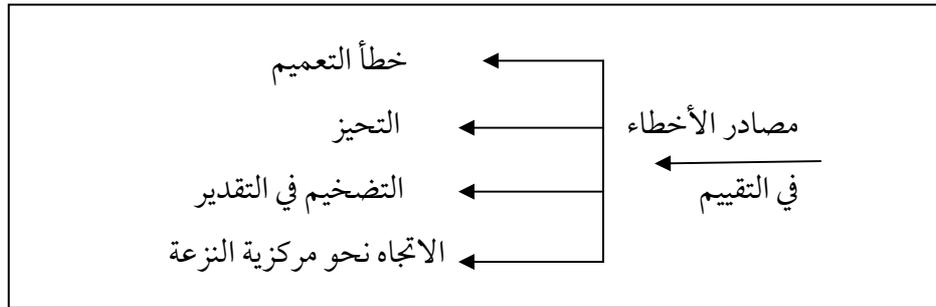
### أولاً: تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به:

يشبه تقييم الأداء الأنظمة الأخرى المتعلقة بالأفراد من حيث المشكلات الخاصة بمصداقية ودرجة الوثوق بالمقياس المستخدم.

#### ١- المشكلات الخاصة بالمصداقية:

يهدف تقييم الأداء إلى تقييم الإنجاز ومقدرة الأفراد، ومع ذلك قد لا تصلح هذه الأنظمة لتحقيق غايتها؛ بسبب العديد من القيود التي تحد من استخدامها. فإذا استندت أساليب تقييم الأداء إلى مقاييس موضوعية للأداء زادت درجة المصداقية والملاءمة في تقييم الأداء، بينما لو استندت إلى الكثير من المعايير الشخصية – فإن ذلك يجعل التقييم أقل صدقاً في مجال اتخاذ القرار، وفي التوجيه الوظيفي. تنحصر المصادر الشائعة للخطأ في التقييم في: خطأ التعميم (Halo effect)، والتحيز (bias)، والتضخيم في التقدير (Inflation of rating)، والميل إلى النزعة المركزية (Central Tendency).

#### مصادر الخطأ في التقييم



### ١- خطأ التعميم (Halo effect):

والذي يعني ميل المقيم إلا أن يقدر أو يقيم كل أبعاد وجوانب الأداء- والتي تفترض أن هذه الجوانب مستقلة عن بعضها البعض دفعه واحدة، ويعطي تقديرًا عامًا للشخص موضع التقييم، وبذلك فإن هذا النوع من الخطأ يعني الاتجاه إلى التعميم من الانطباع العام المسبق لتقييم الأداء والسلوكيات المعينة.

### ٢- التحيز (Bias):

تصبح الأساليب الصادقة غير سليمة نتيجة التحيز من جانب القائم بالتقييم. وقد يحدث هذا التحيز لعدة أسباب ترجع إلى النوع أو الجنس، أو الثقافة والتعليم، أو الصراع أو الاضطراب النفسي، ورغم أنه من الصعب التعامل في ظل هذا التحيز- فإن الأساليب الوصفية تقلل فرصة التحيز، وقد يرتبط هذا التحيز بعامل الوقت، فالانطباع الحالي له تأثير أكبر من التحيز في التقييم، وقد لا يحدث ذلك في ظروف أو فترة أخرى.

### ٣- التضخيم في التقدير (Inflation of ratings):

العنصر الآخر الذي يحد من التقييم وفاعليته، هو الاتجاه نحو تضخيم أو تكبير التقديرات، ففي بعض الأحيان يتم التضخيم التدريجي في هذه التقديرات بمرور الزمن.

### ٤- الاتجاه نحو مركزية النزعة (Central tendency):

تحدث هذه النزعة عندما يتجنب القائمون بالتقييم الاقتراب من طرق المقياس المدرج، وبمعنى آخر عندما يميلون إلى التركيز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس.

### ٢- المشكلات الخاصة بالثبات والوثوق (Reliability problems):

يفقد القائمون بالتقييم الثبات والوثوق بالتقييم وكذلك المصدقية؛ نتيجة استخدام معايير متباينة غير متناسقة، ونتيجة غياب أو ضعف التدريب على أساليب ووسائل التقييم، ويعتبر الفشل والتقصير في المتابعة العملية للتقييم وما يترتب على ذلك من نتائج- مشكلة أخرى.

### ثانياً: استخدام تقنيات متعددة:

نتيجة لوجود التحيز الشخصي والميل إلى التقييم، فإنه من المفيد استخدام تقسيمات متعددة بدلاً من الاستناد إلى تقييم واحد. فقد يكون تقييم مشرف معين غير صادق، إلا أن الاعتماد على رأي عام من عديد من التقديرات- يعطي مؤشراً أفضل للأداء.

### ثالثاً: تدريب المسؤولين على تقييم الأداء:

إن المشرفين في حاجة إلى التدريب لتنمية إدراكهم، ومهاراتهم، والمعرفة بالأساليب الملائمة لتقييم أداء الآخرين، فهم في حاجة إلى:

١- تنمية المعايير الموجهة لقياس الأداء وتوفيرها.

٢- ممارسة عملية التقييم وتفهمها.

٣- تفهم الجوانب السلوكية في عملية التقييم، وكيفية قياسها من خلال المقابلات.

#### **رابعاً: التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل:**

يكون التقييم أكثر فاعلية إذا أمكن قياس أداء الفرد وفقاً لمعايير متوائمة مع العمل، بدلاً من استخدام معايير عامة.

#### **خامساً: تحسين عملية التغذية الخلفية:**

تنتهي دائماً عملية التقييم بالتوصية بالحاجة إلى التنمية والتطوير، والتي يجب إبلاغها إلى المرء وسين بأسرع ما يمكن. ونجد أن معظم المتدربين بحاجة إلى تنمية وتطوير اتصالاتهم، ولا يوجد استثناءات في هذا المجال، فالمهارة التي من خلالها يحصل المشرف على نتائج التقييم هي العنصر الجوهرية في فاعلية نظام التقييم في تغيير سلوك الفرد.

بصفة عامة يجب أن يترتب على هذه المقابلات إبلاغ الفرد بثلاثة أشياء على الأقل، هي:

١- موقف الأداء الفعلي للفرد بالمقارنة بالمعايير.

٢- ما هو المطلوب لعلاج أي انحراف في السلوك.

٣- النتائج المتوقعة لعملية التنمية والتطوير، أو الفشل في التنمية.

#### **سادساً: الاسترشاد وربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم:**

لابد من وجود معايير إرشادية نمطية تبين كيفية استخدام التقييم في عمليات الاختيار للوظائف بصفة عامة، ويشترط لاستخدام التقييم مايلي:

١- أن يتم التقييم في ظل ظروف نمطية طبيعية.

٢- أن يتم على أساس الموضوعية وملاحظة سلوكيات الأداء المعين.

٣- أن يكون صادقاً وموثوقاً به.

إن طريقة وأسلوب التقييم الصادق تنبني على أساس تحليل العمل ، خاصة تحليل مهام الوظيفة.

#### الإجراءات المترتبة على تقييم الأداء :

تتلخص الإجراءات العادية المتعلقة بالأفراد، والمترتبة على تقييم الأداء في الآتي:

١- تعديل الأجر أو المرتب (Salary adjustments).

٢- النقل داخل التنظيم (Movement in the organization).

٣- شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية.

٤- التحويل إلى وظيفة أخرى.

وفيما يلي عرض سريع لهذه الجوانب المترتبة على تقييم الأداء:

١/ إصلاح وتعديل الأجر أو المرتب:

قد يتم تعديل الأجر نتيجة تقييم الأداء، سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب والأداء، لذلك ولكي تنجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد- يجب أن تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء.

٢/ النقل داخل التنظيم:

قد يترتب على تقييم الأداء التحريك داخل التنظيم، فالتقدم والنمو يتم من خلال الترقية لأعلى والنقل والتحويل.

٣/ شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية:

يترتب على زيادة أعباء ومتطلبات العمل خلق أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلوا هذه الوظائف، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة والمهارة بجانب المهارات الحالية، إذا اتضح من تقييم الأداء أنه يمكنهم اكتساب ذلك من خلال برامج التدريب والتنمية، فهذا يعني أنه يمكن رفع هؤلاء الأفراد إلى مناصب أعلى. وبذلك تتضمن عملية الرفع لمركز أعلى إعادة تدريب الفرد، بحيث يمكنه إنجاز الوظائف

المعقدة، وإذا ما استخدم هذا الإجراء بفاعلية فإنه يترتب عليه تحسين أداء ومقدرة الفرد الإنتاجية.

٤/ التحويل إلى وظيفة أخرى:

يمكن للأفراد تحقيق النمو والتقدم داخل التنظيم، وذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى. يحدث هذا عادة عندما تتوافر لدى الفرد قدرات متعددة، ومستخلصة من تقييم الأداء، تفوق ما يتطلبه العمل الحالي، أو أن التحويل يعني وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته. وبصفة عامة فإن التحويل يعني تحريك ونقل الفرد، بصرف النظر عما يترتب على ذلك من تغيير للأجر، أو زيادة مسؤولياته، حيث يؤدي التحويل أو النقل من وظيفة لأخرى إلى تحسين أو تغيير المسار الوظيفي للفرد، وقد يستخدم عقابًا.

### تصميم وإدارة نظام تقييم الأداء:

أشار البعض إلى أن نظام التقييم يتكون من عدد من الإجراءات الرئيسية التي توكل إلى أفراد أو جهات متخصصة، يجمعها هدف واحد، وهذه الإجراءات كما يلي: [فيشاخ: ١٩٧٢].

١- تحديد الإنجاز الفعلي للفرد في موقعه الوظيفي، حيث يتم ذلك بإحدى الطرق المشار إليها في الصفحات السابقة، وعلى أساس دوري منتظم أو غير منتظم، حسبما يتطلب الموقف.

٢- تحديد المسالك المناسبة التي يستطيع من خلالها الفرد تحسين أدائه، وتلافي النواقص والسلبيات المشخصة بالفقرة الأولى، وقد يكون ذلك بدخول برنامج تدريبي عملي أو نظري أو مختبري.

٣- تحديد الاحتمالات الإيجابية التي يمكن أن تؤدي إليها كل من المسالك المشار إليها في الفقرة السابقة.

٤- تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تقييم ما حققه الفرد من تحسن خلال اختياره، والتزامه أحد المسالك المبينة في الفقرة الثالثة.

ولابد من القول إن الخطوة الرابعة ينبغي أن تكمل بإجراء آخر، هو تعديل المسلك أو استبداله، في حالة عدم تمكن الفرد من تحقيق مستويات التحسن المطلوب في أدائه. وبالطبع فإن القيام بالإجراءات الأساسية أعلاه يستلزم تعاونًا بين نظام التقييم والنظم

الفرعية الأخرى ذات العلاقة، مثل نظام التدريب والنظم الإنتاجية التي يعمل فيها الأفراد، الذين يجري تقويم أدائهم عن طريق ما يعرف بالمدخلات والمخرجات والتغذية العكسية. بجانب ما تقدم يتطلب تصميم وإدارة نظام التقييم تحديد المقيمين، حيث يمكن أن يكون القادة المباشرين مسئولين عن تقويم أداء عاملهم؛ لقرينهم ومعرفتهم الميدانية بذلك الأداء، ولكن إذا كان عدد العاملين كبيراً جداً يصبح المنهج أعلاه غير عملي، مما يستدعي إعطاء المهمة إلى عدد من الموظفين المتفرغين لهذا الغرض داخل نفس الجهاز الإداري. وقد يصر في بعض الأجهزة - وبقصد إبعاد احتمالات الانحياز في إجراء عمليات تقويم الأداء - إلى تحويل هذه المهمة إلى لجنة وليس إلى فرد واحد أو أفراد قليلين، وقد يصر إلى الاستعانة بمكتب استشاري خارجي للقيام بالمهمة المطلوبة.

### عوامل نجاح نظام تقويم الأداء:

- ١- من الجدير بالذكر أن نجاح نظام تقويم أداء العاملين يستلزم عددًا من الإجراءات الإضافية، التي تأتي في مقدمتها توعية العاملين والقادة والإداريين الميدانيين بأهمية التقويم وتهيئة أذهانهم للتجاوب الفعال مع إجراءاته.
- ٢- إبعاد عمليات التقويم عن التأثيرات المختلفة المحتملة التي تروم تحريف نتائج التقويم؛ لصالح منافع أو مكاسب بعيدة عن هدف الجهاز الإداري المعني.
- ٣- تدعيم نظام تقويم أداء العاملين بنظام معلومات يربط بين مختلف عناصر وأطراف العملية التقويمية بكفاءة وبالتوقيتات المطلوبة.
- ٤- توافر التقنيات المطلوبة لدى المقومين مستلزم أساسي لجمع المعلومات المطلوبة وتحليلها واستنباط النتائج الدقيقة.
- ٥- تجرد المقومين من الانحيازات الذاتية أثناء قيامهم بعمليات التقويم.
- ٦- وضوح ودقة الأهداف الوظيفية للعاملين، وكذلك تميز واجباتهم ومهامهم يعد ضرورة فنية أساسية لنجاح عملية التقويم.

\*\*\*

## الفصل الثامن الأجور والحوافز

### ١- الأجور

#### مقدمة:

بداية تحسن الإشارة إلى أننا ننظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية في مجال الأجور والمرتبات على أنها نظام يتكون من أربعة نظم فرعية، هي:

- ١- مستوى الأجور الذي تقدمه المنظمة مقارنةً بالمستوى الذي تقدمه المنظمات المماثلة في سوق العمل.
- ٢- هيكل الأجور الداخلي.
- ٣- نظام دفع الأجور.
- ٤- الأشكال التي تأخذها الأجور.

وتنحصر مسئولية إدارة الموارد البشرية تجاه قضية الأجور- أولاً- في تصميم نظام الأجور والمرتبات بمكوناته الأربعة سالفة الذكر، بشكل يؤدي إلى تحقيق عدد من الأهداف، وثانياً في إدارة النظام بعد تصميمه بما يؤدي إلى حل مشكلات العاملين المتعلقة بالأجور والمرتبات، على وجه يأخذ في الاعتبار مصالح كل من العاملين والمنظمة على السواء.

#### أولاً: مستوى الأجور والمرتبات:

من قضايا الأجور المهمة والإستراتيجية التي عادة ما تواجه منظمات الأعمال أو حتى المنظمات الحكومية- على أساس أن القطاع الحكومي لا يعدو أن يكون منظمة كبيرة تتنافس بشكل مباشر أو غير مباشر مع منظمات قطاع الأعمال في اجتذاب تلك الكفاءات المتميزة من العمالة- هي قضية تحديد مستوى الأجور والمرتبات مقارنةً بالمستوى الذي تقدمه المنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو القطاع بصفة خاصة، وفي سوق العمل بصفة عامة، لذلك فإن تحديد مستوى الأجور والمرتبات بشكل منخفض للغاية من شأنه أن

يخلق صعوبات حمة أمام المنظمة أو القطاع عند محاولة تحقيق هدي اجتذاب العناصر الكفأة، والاحتفاظ بها بعد اجتذابها، وعلى العكس عندما يتم تحديد مستوى الأجور والمرتبات بشكل مرتفع جداً فإن ذلك من شأنه أن يلقي أعباء مالية إضافية على عاتق المنظمة، الأمر الذي من المحتمل أن يؤثر سلبياً على وضع تلك المنظمة التنافسي.

وعلى الرغم من أن بعض المنظمات تضع إستراتيجيتها بحيث تحظى بدور القائد في مجال الأجور والمرتبات، وأن بعض المنظمات الأخرى ولظروف خاصة تقوم بدور التابع، وإذا كان الوضع الطبيعي والغالب هو أن يتم تحديد مستوى الأجور والمرتبات على أهداف نظم الأجور الثلاثة الخاصة بال جذب والاحتفاظ والتحفيز على التوالي - فإن تأثير مستوى الأجور على المهدفين الأول والثاني هو تأثير مباشر وقوي، أما فيما يتعلق بتأثير مستوى الأجور والمرتبات على هدف التحفيز على الأداء فيبدو أنه تأثير ضعيف؛ لسببين رئيسين، أولهما: أن تحديد مستوى الأجور والمرتبات أو التغيير في هذا المستوى عادة ما يخضع لاعتبارات وعوامل أخرى، مثل مستوى الأجور السائد في الصناعة أو الدولة، وقدرة المنظمة أو الدولة على الدفع، الأمر الذي يجعل الموظف لا يشعر بوجود علاقة قوية بين الأداء ومستوى الأجر الذي يحصل عليه، وبالتالي يضعف حافز الأداء لديه، وثانيهما: أنه يجب أن يفرض وجود علاقة جزئية بين الأجر وأداء المنظمة ككل وليس أداء الموظف بصفته الشخصية أو الفردية.

وكما هو واضح من المناقشة السابقة فإن تحديد مستوى الأجور والمرتبات لا يتم فقط على أساس مستوى الأجر السائد في الصناعة أو القطاع، بل يتم تحديده وفقاً للعديد من المعايير الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتنظيمية، بحيث تؤخذ في الحسبان هذه المعايير بشكل كلي، وفي نفس الوقت ليس بشكل منفصل أو مستقل، ومن أهم هذه المعايير الشائع استخدامها عند تحديد مستوى الأجور والمرتبات الآتي:

١- مستوى الأجور السائد في سوق العمل كما تظهره الاستقصاءات التي يتم إعدادها خصيصاً لتوفير مثل هذا النوع من البيانات.

٢- قدرة المنظمة أو الحكومة على الدفع، والتي تتأثر بدورها بكل من مستوى الربحية ومستوى الإنتاجية الذي تتمتع به المنظمة أو الدولة.

٣- تكاليف المعيشة؛ حيث يلزم طبقاً لهذا المعيار تعديل مستوى الأجور والمرتببات بما يتلائم مع أي تغيير في تكاليف المعيشة كما يحدده الرقم القياسي للأسعار؛ وذلك بهدف التغلب على مشكلة الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي، والتي عادة ما تنتج عن وحدات الغلاء التي يتعرض لها المجتمع كل فترة زمنية، مع ملاحظة أن تلبية هذا الهدف تعني الإبقاء على مستوى الأجر الحقيقي وليس زيادته.

٤- أجر المعيشة حيث يختلف هذا المعيار عن سابقه في أنه بينما يركز معيار تكاليف المعيشة على تعديل الأجر النقدي ليتلائم مع الأجر الحقيقي - فإن معيار أجر المعيشة، الذي يعد من أكثر المعايير استخداماً في حالة القطاع الحكومي بصفة عامة، والمستويات الدنيا من العمالة في هذا القطاع بصفة خاصة- يتحدد كلية ومن هذا الأسلوب بناء على قدر الدفع اللازم لمعيشة موظف وأسرته في مستوى ملائم.

٥- إنتاجية العامل، والتي عادة ما يتم الحصول عليها عن طريق قسمة قيمة الإنتاج على عدد ساعات العمل خلال فترة زمنية معينة، وعلى الرغم من أن معيار إنتاجية العمل يعد أكثر معايير تحديد الأجر منطقية وموضوعية من الناحية النظرية- إلا أنه في التطبيق العملي يواجه العديد من المشكلات، مثل عدم توافر المقياس القادر على فصل تأثير العمل عن تأثيرات العوامل الأخرى المشتركة مع العمل في التأثير على الإنتاجية، وعدم قابلية ناتج أو مخرجات العديد من الوظائف- مثل وظائف القطاع الحكومي والوظائف الإدارية والفنية- المساعدة في قطاع الأعمال للقياس الكمي، وأخيراً هناك مشكلة، وهي: هل تقاس الإنتاجية على مستوى الفرد أو الوظيفة؟ أو على مستوى القسم أو الإدارة؟ أم على مستوى المنظمة ككل؟

٦- عرض العمالة والطلب عليها، حيث يجب هنا ملاحظة نقطتين؛ أولهما: علاقة الارتباط القوية بين هذا المعيار ومعيار مستوى الأجور السائد؛ نظراً لأن هذا الأخير عادة ما ينتج بناء على تفاعل قوى العرض والطلب، وثانيهما: أن هذا المعيار يعد أكثر ملائمة لشركات القطاعين الخاص والاستثماري؛ حيث إنه من المنطقي أن ترفع هذه الشركات مستوى أجر الكوادر التي يقل عدد المعروض فيها أو التي يزيد الطلب عليها من جانب الشركات المنافسة.

٧- قوانين وتشريعات العمل السائدة، والتي عادة ما تحدد الحدود الدنيا والقصى لكل فئة من فئات الأجر أو العاملين.

٨- ضغوط الاتحادات العمالية، والتي عادة ما تؤثر على مستوى الأجور والمرتبات؛ إما عن طريق التفاوض مع الإدارة، أو عن طريق التأثير السياسي من خلال القنوات الديمقراطية الشرعية المتاحة.

٩- متطلبات الوظيفة كما تعكسها عمليتي وصف الوظائف وتقييمها، ذلك أن وصف الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو جهود غير عادية، من المفترض أن يحصل شاغلوها على مستوى أجر يزيد عن شاغلي الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو جهود أقل.

### ثانياً: هيكل الأجور والمرتبات الداخلي:

والآن وبعد أن تم الانتهاء من تحديد المستوى العام للأجور الذي سوف تقدمه المنظمة لكل فئة من الفئات العاملين بها، آخذة في الاعتبار العوامل الكفيلة بتحقيق نوع من العدالة بين ما تقدمه المنظمة وما تقدمه المنظمات الخارجية العاملة في نفس القطاع أو الصناعة- فإن مشكلة تحديد هيكل الأجور والمرتبات الداخلي، والذي يهتم بتحقيق نوع من العدالة بين شاغلي الوظائف المختلفة داخل المشروع أو المنظمة- تصبح مطروحة أمام القائمين على تقسيم نظام الأجور والمرتبات. وتقوم فكرة العدالة الداخلية التي يحاول هيكل الأجور والمرتبات تحقيقها على أساس أنه نظراً لعدم تساوي وظائف المنظمة في المؤهلات والمهارات والخبرات والجهود اللازمة لشغلها- فإنه لا بد من وجود طريقة لترتيب وظائف المنظمة من حيث الأهمية النسبية التي يسببها الاختلاف في متطلبات الوظائف؛ تمهيداً لترجمة هذه الأهمية النسبية إلى هيكل عادل للأجور والمرتبات.

وبخصوص الخطوات اللازم اتباعها، لتحديد هيكل الأجور والمرتبات الداخلي- فإنها تنحصر في أربع خطوات متتابعة:

١- تحليل الوظائف؛ بهدف تحديد طبيعتها ومسئولياتها وعلاقتها، والمؤهلات اللازم توافرها في من يشغلها.

٢- تقييم الوظائف؛ بهدف تحديد الأهمية النسبية لكل منها بناء على معلومات الوصف أو التحليل.

٣- تكوين هيكل الوظائف بعد تقييمها، وذلك عن طريق تقييم هذه الوظائف متساوية الأهمية.

٤- تسعير الهيكل، وذلك عن طريق تحديد بداية مربوط لكل فئة، والحد الأقصى الذي لا يمكن أن يتجاوزه.

### ثالثاً: نظام دفع الأجور:

من الممكن تصنيف نظم دفع الأجور بصفة عامة إلى نظامين رئيسيين، هما:  
١- نظام الأجر الزمني.

٢- نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي.

بينما يتم تحديد الأجر الزمني على أساس الوقت الذي يقضيه الفرد في عمله - ساعة أو يوم أو أسبوع أو شهر أو سنة - مع عدم تغيير الأجر مع تغيير كمية الإنتاج أو الأداء - فإنه تحت نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي يتم تحديد الأجر للفرد على أساس كمية الإنتاج، أو الأداء الذي قام الأفراد منفردين أو مجتمعين بإنجازها، وبخصوص هذا التصنيف لنظم دفع الأجور فإن هناك ملاحظتين نود الإشارة إليهما منذ البداية، أولى هاتين الملاحظتين أنه ليس من النادر الدمج بين نظامي الأجر الزمني والأجر التشجيعي، كما هو الحال مع مندوبي البيع الذين عادة ما يحصلون بالإضافة إلى المرتب الأساسي القائم على أساس الوقت على عمولة بيع تتغير مع تغير حجم المبيعات التي يحققونها، وبالإضافة إلى مرتباتهم الشهرية أو السنوية - فإنهم يحصلون على بعض المزايا المتغيرة الأخرى، مثل نسبة من الأرباح أو حق شراء حصة من الأسهم بسعر أقل من السوق.

أما الملاحظة الثانية فترتبط بإمكانية تطبيق نظام الأجر التشجيعي على العمالة غير المباشرة، مثل الأعمال الإدارية والمالية والمكتبية؛ ذلك أنه بالرغم من أن نظام الأجر حسب الإنتاج أو الأجر التشجيعي قد طبق أو مازال يطبق على عمال الإنتاج - فإن نفس النظام من الممكن تطبيقه بدرجات متفاوتة على غير الأعمال الإنتاجية، وذلك عن طريق استبدال أساس كمية الإنتاج بأساس كمية العمل (مثل عدد الخطابات التي تمت كتابتها خلال اليوم)، بالنسبة للأعمال المكتبية، أو بأساس الوقت الذي تم توفيره (مثل الانتهاء من إعداد الموازنة التقديرية أو الجرد السنوي والحسابات الختامية قبل الموعد المحدد)،

بالنسبة للأعمال المالية أو زيادة نسبة الأرباح المحققة أو توفير في التكاليف أو معدل تنمية الكوادر اللازمة للإحلال بالنسبة للأعمال الإدارية.

وهناك بالطبع أكثر من طريقة لتطبيق نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

١- أجر القطعة الموحد، حيث يتم طبقاً لهذه الطريقة دفع أجر موحد لكل قطعة ينتجها الفرد، وبصرف النظر عن عدد الوحدات المنتجة.

٢- أجر القطعة المتغير، والتي تم استحداثها للتغلب على مشكلات طريقة أجر القطعة الموحد أو الثابت، والتي من أهمها عدم تناقص تكلفة العمل المباشر مع زيادة حجم الإنتاج، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد أجر محدد للوحدة المنتجة إلى أن يبلغ عدد الوحدات المنتجة إلى رقم معين، بعده يتم وضع أجر الوحدة السابق تحديده.

٣- طريقة (هالس)، وبمقتضاها يتم تحديد وقت القياس لأداء العمل المعين، بحيث يتقاضى الفرد أجر الوقت المستغرق فعلاً في أداء العمل مضافاً إليه نسبة من الوقت الذي تم توفيره، وهو عادة ٥٠٪، وبلغه أخرى فإن أجر الفرد المستحق يخضع للمعادلة التالية:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{معدل الأجر (الوقت المستغرق} + ٥٠\%)$$

٤- طريقة (روان)، والتي تماثل طريقة (هالس) مع تعديل بسيط لتكون معادلة الأجر كالتالي:

الأجر المستحق = معدل الأجر (الوقت المستغرق + الوقت المستغرق × الوقت المدخر)  
الوقت المعياري

٥- الأجر على أساس الإنتاج أو الأداء الجماعي، حيث يتم تحديد مكافأة الجماعة على أساس ما يحققونه من إنتاج أو أداء، أو على أساس ما يحققونه من تكاليف، وعادة ما يصلح هذا الأسلوب عندما يكون الإنتاج أو العمل ثمرة جهود الجماعة، أكثر من كونه ثمرة جهود الأفراد منعزلين عن بعضهم البعض.

وبعد أن استعرضنا كلاً من نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج، وأهم الطرق الممكن استخدامها تحت كل النظم - فإن السؤال المهم والإستراتيجي الآن هو: تحت أي ظروف يفضل اتباع أي من النظامين؟ وللإجابة عن هذا السؤال فإننا نقول إن أفضل نظام على آخر يخضع للاعتبارات التالية:

١- درجة الصعوبة أو السهولة في تقدير الناتج أو الأداء بشكل كمي، أو على الأقل وضع معايير دقيقة لهذا الإنتاج أو الأداء، حيث يفضل نظام الأجر الزمني عندما يكون من الصعب تقدير الناتج أو الأداء كميًا، أو على الأقل وضع معايير دقيقة له، كما هو الحال في معظم الأعمال الإدارية وأعمال البحث والتطوير، والتي يصعب فيها الربط بين الأداء والجهد المبذول.

٢- درجة خضوع الإنتاج أو الأداء لسيطرة العاملين، حيث يفضل نظام الأجر الزمني عندما يرتبط معدل الإنتاج بسرعة الآلة أكثر من ارتباطه بجهد العامل، أو عندما يكون من المعتاد حدوث توقف للإنتاج أو الأداء لأسباب خارجة عن إرادة العاملين، مثل تأخر وصول الخامات أو عدم توفير النقد الأجنبي اللازم لاستيرادها، أو لتعقد الإجراءات البيروقراطية اللازمة للتصريح بالبدء في العمل أو المشروع.

٣- أهمية جودة الإنتاج أو الإدارة، مقارنة بكمية الإنتاج أو الأداء، حيث يفضل اتباع نظام الأجر التشجيعي عندما تكون لكمية الإنتاج أو الأداء الأهمية الأولى.

٤- مدى توافر الإشراف الكفء والعاقل، حيث يفضل اتباع نظام الأجر الزمني عندما لا يتوافر لدى المنظمة الكوادر الإشرافية والإدارية الكفءة والعاذلة، بينما يفضل اتباع نظام الأجر التشجيعي عندما تتوافر مثل هذه الكوادر.

٥- درجة الإثراء التي يتمتع بها العمل أو الوظيفة، حيث توجد بعض القرائن من البحوث الميدانية في هذا المجال تدل على أن معدل الإنتاج أو الأداء عادة ما يتأثر سلبياً تحت نظام الأجر التشجيعي عندما يكون العمل أو الوظيفة من النوع الروتيني وغير المرضي عنه من قبل العاملين.

وعلى فرض اختبار الإدارة لنظام الأجر التشجيعي القائم على أساس ربط الأجر بالإنتاج أو الأداء- فإن هناك نقطتين أساسيتين نود وضعهما أمام المسؤولين عن تصميم نظام الأجر وإدارتها. أولى هاتين النقطتين أن نظام دفع الأجر من أكثر النظم الفرعية للأجر تأثيراً على الإنتاج أو الأداء؛ ذلك أنه بينما يحظى النظامين الفرعيين لمستوى الأجر وهيكليها الداخلي بتأثير قوي على هدي جذب الكفاءات والاحتفاظ بها- فإن هذا التأثير ضعيف على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها. أما ثاني هاتين النقطتين فيتعلق بالاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند إدارة نظام الأجر التشجيعي القائم على

فكرة ربط الأجر بالإنتاج أو الأداء، ومن أهم هذه الاعتبارات- وبصرف النظر عن الطريقة المستخدمة- ما يلي:

١- محاولة تقليل الوقت المنقضي بين تحقيق الأداء المرغوب به والحصول على المكافأة؛ حيث إن ذلك من شأنه تحقيق درجة عالية من الربط في المستقبل بين الأداء كسلوك مرغوب به وبين المكافأة كنتيجة سارة.

٢- محاولة تبسيط الإجراءات والطرق المستخدمة، سواء في حساب كمية الإنتاج أو الأداء، أو في حجم المكافأة المستحقة؛ حيث ثبت وجود علاقة عكسية بين العاملين والطريقة المستخدمة في ربط الأجر بالإنتاج أو الأداء، وقوة إدراك العاملين وتذكرهم للرابطة بين الأداء والمكافأة.

٣- محاولة جعل المكافأة كبيرة ما أمكن ذلك؛ لأن حجم المكافأة يحظى بتأثير قوي على مدى استعداد الأفراد لبذل جهود غير عادية؛ للوصول إلى الأداء الذي ترغبه الإدارة.

٤- تجنب تغيير معايير الأداء المرغوب به من آن لآخر؛ ذلك أن رفع معايير الأداء المطلوب الوصول إليها بشكل متكرر وعلى فترات قصيرة من شأنه إصابة العاملين بحالة من الإحباط من ناحية، وإضعاف ثقتهم بالإدارة من ناحية أخرى.

#### **رابعاً: أشكال الأجور:**

من المعتاد تقسيم إجمالي الأجور المنفقة على العاملين والمنظمة إلى قسمين أو شكلين رئيسيين، هما الأجور المباشرة والتي يتقاضاها العاملون في صورة نقدية، والأجور غير المباشرة والتي تقدم للعاملين في صورة غير نقدية، مثل الإجازات بأجر، وخدمات العلاج والإسكان والانتقال والخدمات الاجتماعية والترفيهية.

وحيث إننا تعرضنا بالتفصيل خلال هذا الفصل لمشكلات الأجور المباشرة، فإن اهتمامنا هنا ينصب على تأثير الأجور غير المباشرة- بالمعنى الموضح عاليه- على أهداف الأجور والمرتبات الرئيسية، وعلى أهداف جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها. وبخصوص تأثير الأجور غير المباشرة على هدفي الجذب والاحتفاظ فإنه من الممكن القول إن المنظمات قد درجت على استخدام خدمات الإجازات والإسكان والانتقال، وغيرها من الخدمات الاجتماعية والترفيهية؛ بغرض جذب العاملين للعمل بها، وتقليل معدل دوران العاملين بعد جذبهم، وهناك من الشواهد العلمية ما يدعم وجهة نظر هذه

المنظمات؛ ذلك أن تقديم مثل هذه الخدمات من شأنه أن يعكس اهتمام الإدارة بالعاملين من ناحية، وبالتالي يساعد على جذب الكفاءات للعمل بالمنظمة من ناحية أخرى، والذي يساعد على زيادة درجة رضا العاملين الذين يعملون فعلاً بالمؤسسة، وبالتالي يقل احتمال استقالة هؤلاء العاملين أو تركيزهم للعمل اختبائياً.

أما بخصوص تأثير الأجور غير المباشر على زيادة الرغبة أو الدافع لدى الأفراد على الإنتاج أو الأداء- فإنه من الممكن القول إنه على الرغم من الأموال الطائلة المنفقة على هذا الشكل من الأجور، فإن المنظمات لم تحاول حتى الآن استخدام هذه الأموال في تحفيز العاملين.

ومن الناحية النظرية فإن نظرية التوقع تضع شرطين أساسيين لنجاح استخدام الأجور غير المباشرة في تحفيز العاملين على الإنتاج أو الأداء، وهذان الشرطان هما:

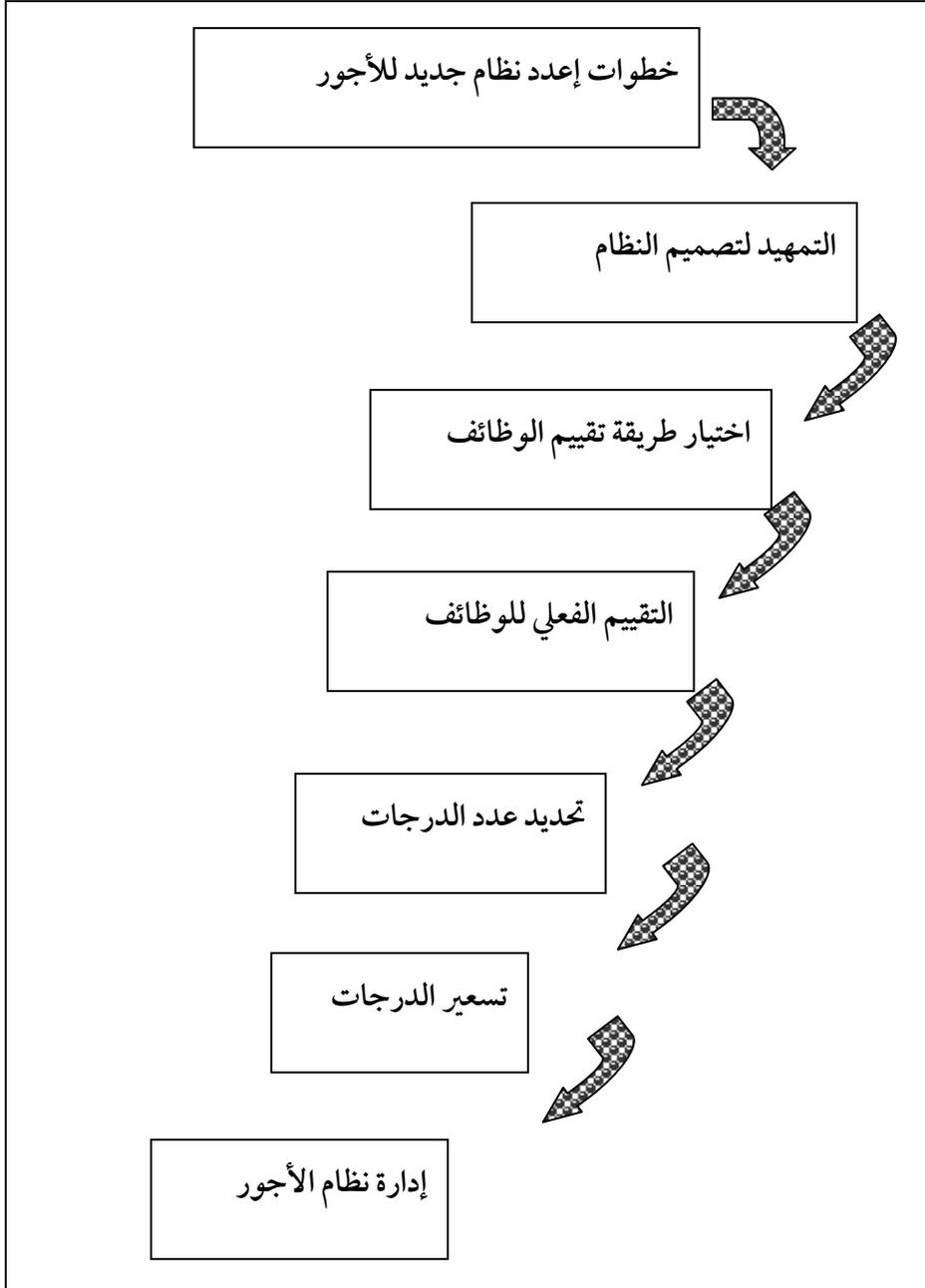
١- أن تكون الخدمات المقدمة (والتي منها بند الأجور غير المباشرة) مرغوب بها من جانب الفرد الذي تقدم له، بمعنى أنه يحرص على الحصول عليها.

٢- أن يكون هناك ارتباط واضح في ذهن هذا الفرد بين إنجاز الأداء المطلوب من قبل الإدارة، والحصول على الخدمة أو الخدمات المرغوب بها.

وإذا كان من الصعب عملياً تحقيق الشرط الثاني؛ نظراً لصعوبة وضع المعايير اللازمة لربط خدمات العاملين ومستويات الإنتاج و الأداء- فإن الإدارة تستطيع تحقيق الشرط الأول عن طريق استقصاء رغبات العاملين قبل إنفاق الأموال في خدمات تقدم للجميع، وبصرف النظر عن أهميتها بالنسبة لعدد كبير منهم من ناحية، واختلاف تفضيلاتهم لأنواع الخدمات المقدمة من ناحية أخرى. وعلى سبيل المثال فإن عدداً من الدراسات الميدانية التي تمت في الخارج لاستقصاء نوع الخدمة أو الخدمات المفضلة- يتوقف على عدد من العوامل، مثل سن الشخص المقدمة له وجنسه وحالته الاجتماعية.

## خطوات إعداد نظام جديد للأجور:

فيما يلي خطوات علمية لإعداد نظام جيد وفعال للأجور:



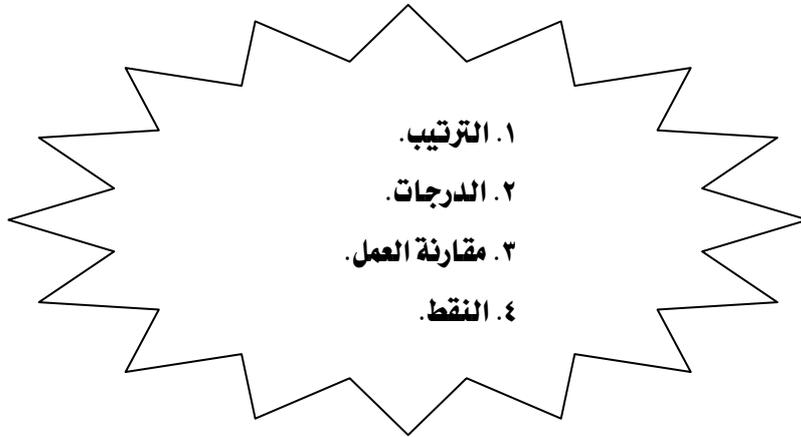
الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام:  
في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية:

١- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقنعة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة، وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.

٢- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية، تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية، وحيث إن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

٣- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف، والبدائل المتاحة في هذا الصدد، هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، إلى أن يتم تكوين فريق يجمع بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف:  
هنالك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالآتي:



لكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه، والظروف المناسبة له، وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً أي الطرق سيتم استخدامها.

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم:  
وتتضمن هذه الملامح مايلي:

١- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها؛ وذلك لأنه من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة، وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ معياراً أو مقياساً للوظائف الأخرى بالشركة.

٢- وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ، أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، والمسئول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد طبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.

٣- تحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل، والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة المواد البشرية.

٤- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها؛ وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف:

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية، ومسئولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب.

الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات:

ويطلق أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (٨ درجات مثلاً)، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف، ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة، وبالتالي كل الوظائف المدرجة في الدرجة الواحدة؛ تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات:

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر (أو بداية المربوط)، ونهاية الأجر (أو نهاية المربوط) لكل درجة.

الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور:

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى، مثل أسلوب دفع الأجر، والزيادة العامة للأجر، بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشكلات تطرأ على نظام الأجور.

## ٢- الحوافز

### مقدمة:

إذا كان الفرد يشعر بالدافع كقوة منبثقة من داخله تحاول أن تسيطر على سلوكه وتصرفاته لإرضاء هذا الدافع - فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يأتي من البيئة المحيطة بالفرد، والذي يوقظ الدافع لديه، وهناك صلة وثيقة تربط بين الحافز والدافع، كتلك التي تربط بين المثير والاستجابة له.

والحافز قد يخاطب أكثر من دافع - وغالباً ما يحدث هذا - ولذلك نجد أن الترقية مثلاً تعتبر حافزاً على العمل، ولكننا لا ننظر إليها على أنها حافز مادي، بل يمكن النظر إليها على أنها حافز أدبي يوقظ في أنفسنا دوافع اجتماعية كثيرة.

وسوف نتناول موضوع الحوافز من خلال الأبعاد التالية:

أولاً: مفهوم الحوافز.

ثانياً: متطلبات تطبيق نظام الحوافز.

ثالثاً: أنواع الحوافز.

رابعاً: الشروط الأساسية الواجب توافرها لنجاح نظام الحوافز.

خامساً: مزايا وخدمات العاملين.

وفيما يلي سوف نتناول الأبعاد السابقة بالشرح والتحليل:

أولاً: مفهوم الحوافز:

هناك مفاهيم للحوافز، ومن المفاهيم الشائعة:

- الحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر.
- الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.
- الحوافز هي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم.
- الحوافز هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة، أي تحقيق رسالتها أو أهدافها.

ومن المفاهيم السابقة للحوافز نخلص إلى أن الحوافز هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير؛ للتأثير على سلوك الأفراد، وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: متطلبات تطبيق نظام الحوافز:

يحتاج نظام الحوافز إلى:

- ١- بطاقة (وصف وظيفة) لكل وظيفة، تحدد كل الأبعاد المرتبطة بالوظيفة.
- ٢- تقييم الوظيفة بما يحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة، التي على أساسها يتم تحديد الأجر المدفوع لشاغل الوظيفة.
- ٣- معدلات الانحراف السلبية والإيجابية عن المعدل العادي، ونظام حفزها المادي والمعنوي والأدبي.

ثالثاً: أنواع الحوافز:

هناك تقسيمات متعددة للحوافز، فيمكن تقسيمها من حيث مستوى الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ويمكن تقسيمها من حيث التطبيق إلى حوافز فردية وجماعية،

وأيضاً يمكن تقسيمها من حيث الفلسفة إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، وفيما يلي نعطي فكرة موجزة عن كل نوع من الأنواع السابقة:

### ١/ من حيث المحتوى:

#### ١/١ حوافز مادية:

وهي تمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعها في شكل نقدي، وتتمثل في الأجر والمكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح وبدل انتقالات و صرف الوجبات الغذائية المجانية... إلخ، ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة، وتعني الأجر، وحوافز مادية غير مباشرة، مثل وجبات التغذية والسكن... إلخ.

#### ٢/١ حوافز معنوية:

وتعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها، وتتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات، والحصول على أنواع ونياشين التفوق، وتبنى الحوافز المعنوية على أساس الحقيقة الخاصة بأن الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية.

ويلاحظ أن هناك الكثير من الحوافز تأخذ الشكلين معاً- الحوافز المادية والحوافز المعنوية-، فعلى سبيل المثال نجد أن الترقية يمكن النظر إليها على أنها نوع من الحافز غير المادي (المعنوي)، حيث تتمثل المكافآت هنا أو الحوافز في مزيد من السلطة والمركز الاجتماعي، ومن ناحية نجد أن الترقية تتضمن أجراً أعلى في العادة، وبالتالي فالمكافأة هنا تتضمن عائداً مادياً أيضاً، وعلى هذا الأساس يمكن القول إن الأفراد يسعون للترقية؛ لأنها تحقق لهم حافزاً مادياً ومعنوياً.

### ٢/ من حيث الفلسفة:

#### ١/٢ حوافز إيجابية:

تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة، وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

## ٢/٢ حوافز سلبية:

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية؛ كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي؛ كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع.

رابعاً: الشروط الأساسية الواجب توافرها لنجاح نظام الحوافز:  
لكي ينجح نظام الحوافز ويحقق الهدف المنشود- يجب توافر مجموعة من الشروط،  
منها:

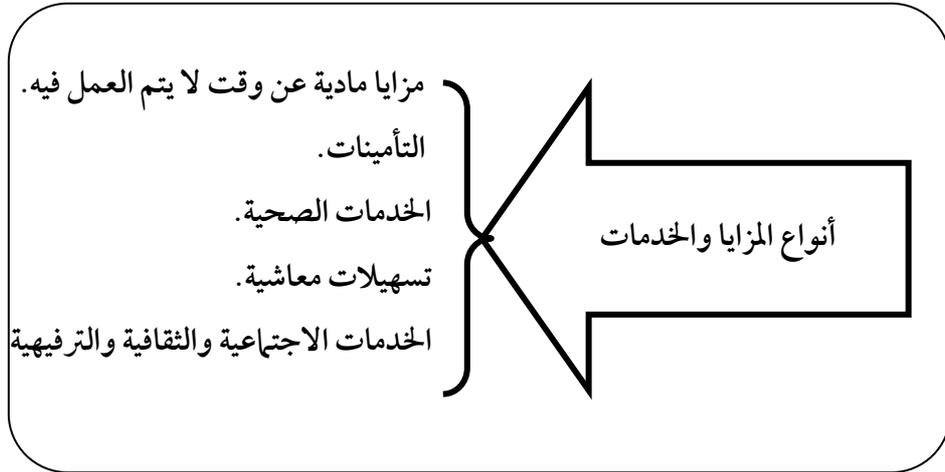
- ١- عدالة الحافز وكفايته.
- ٢- سهولة فهم السياسة التي تتبعها المنظمة في تقديرها للحافز.
- ٣- أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- ٤- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
- ٥- ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة.
- ٦- أن تأخذ شكل الاستمرار في أدائها.
- ٧- أن ترتبط ارتباطاً مباشراً برسالة أو بهدف المنظمة.
- ٨- ارتباطها واتصالها اتصالاً مباشراً بدوافع العمل وبواعثه.

### مزايا وخدمات العاملين:

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها. فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابلاً للعضوية والانتماء إلى المنظمة، وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها، وإشعارهم بالأمان الوظيفي والاستقرار. وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد، فإن المزايا والخدمات تعطى لهم جميعاً ودون تمييز تقريباً.

أسباب تقديم المزايا والخدمات: [أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٣]

- يتم تقديم مزايا وخدمات العاملين لكل من يعمل بالمنظمة؛ وذلك للأسباب التالية:
- ١- جذب العاملين؛ للالتحاق والعمل بالمنظمة، ولإغراء من يعمل بها للبقاء فيها.
  - ٢- إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار، وتلعب أنظمة المعاشات والتأمين المختلفة هذه الوظيفة.
  - ٣- الحفاظ على مستوى معيشي معين للعاملين، وذلك بتقديم خدمات مثل المواصلات والإسكان والتغذية.
  - ٤- الاعتراف بعضوية الفرد في المنظمة، وذلك بشكل ملموس من خلال المزايا والخدمات.
  - ٥- الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية على المنظمة في رعاية أفرادها.
  - ٦- تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها.
  - ٧- تساعد الأعداد الكبيرة على تصميم أنظمة تأمينية متقدمة، لا يقدر فرد بمفرده أن يحصل عليها.



هناك عدد كبير من المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين. وهناك اتفاق على أنواعها، ولكن ليس هناك حدود للإبداع والابتكار فيها، حيث يمكن تصميم أنظمة تقدم خدمات جديدة، وذلك حسب الاحتياج الخاص للعاملين في منظمة ما [المرجع السابق نفسه، ص ٢٦٤ - ٢٦٩].

١- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه:

ويطلق عليها مزايا مادية؛ لأنها تعني أن الفرد يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه؛ لأسباب ترى المنظمة أنه يستحق خلالها هذا الأجر، وعادة ترى المنظمات أن وقت الراحة- والذي ينتقل فيه الفرد لمكان آخر لتناول الشاي والقهوة والمرطبات- أمر لازم للعمل، ويجب تعويض الفرد عنه. ويمتد نفس التبرير إلى وقت الغداء، ووقت الاستعداد للعمل والنظافة والغسيل وتغيير الملابس.

وتميل المنظمات لإعطاء أفرادها إجازة سنوية، قد تختلف المنظمات في تحديد مدتها، كما قد تختلف بحسب المستوى التنظيمي والأقدمية. كما قد تختلف في إمكانية ترحيل الإجازات التي لم يتم الحصول عليها إلى سنوات قادمة.

وبجانب هذه الإجازة السنوية الاعتيادية، يحصل الفرد على إجازات في العطلات الدينية والقومية (مثل عيد الفطر، وعيد الأضحى، والمولد النبوي، والمناسبات القومية).

ويمنح العاملون بالمنظمات إجازات مرضية، وإجازات عارضة (أو خاصة) وإجازات أخرى لأداء فريضة الحج، والزواج، وحضور المؤتمرات والمعارض، والشهادة في المحاكم، وتقديم واجب التعزية، وإجازات الحمل والرضاعة والرعاية للطفل. كما تقوم بعض المنظمات بإعطاء إجازات أطول للعاملين الذين اقتربوا من فترة التقاعد، وذلك كنوع من التهيئة لهم لفترة ما بعد التقاعد.

٢- التأمينات:

ترى بعض المنظمات أن توافر عدد كبير من العاملين يتيح إمكانية تغطيتهم بمظلات تأمينية متعددة. وأهم هذه التأمينات هو تأمين التقاعد (أو المعاش). وهي تهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم، حيث يحصلون على مرتب تقاعد. ويتحدد هذا المرتب بعدة اعتبارات، أهمها: مساهمة الفرد بما يستقطع منه شهرياً (وهو عبارة عن نسبة مئوية من الأجر أو الراتب الشهري)، مع مساهمة المنظمة الشهرية، وطول مدة الخدمة (أو الأقدمية). وبجانب هذا، يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تأمينية أخرى، مثل: تأمين الحياة وتأمين الحوادث والإصابات، والتأمين الصحي والعلاجي، والذي قد يشمل دفع قيمة الكشف، والزيارات الطبية، والأدوية، والإقامة بالمستشفى، والعمليات الجراحية والأجهزة الطبية، والتحليل والفحوص.

وتتضمن التأمينات التي يمكن أن تقدمها المنظمة - التأمين ضد البطالة، والذي يعني دفع مرتب لمدة معينة، وذلك للعاملين الذين لا يتم الاستغناء عنهم.

وهناك حالة خاصة من التأمينات، وهي الصناديق الخاصة، والتي يتحمل عادة العاملون أعباءها، وذلك كنسبة مئوية من المرتب (٢٪ مثلاً)، وقد ترى بعض المنظمات المساهمة في هذه الصناديق بنسبة من الأرباح. وعادة ما تغطي هذه الصناديق حالات خاصة؛ كالحوادث والإصابات والضائقة المالية، وإن كانت بعض المنظمات تستخدمها كنوع من الاعتراف بفشل خطط الدولة في التأمينات والمعاشات، فتقوم هي بتعويض عاملها بواسطة إنشاء هذه الصناديق؛ وذلك لتعويض النقص في المزايا والخدمات. وقد تسعى المنظمة أو العاملون لإنشاء أكثر من صندوق، وكل منها يغطي غرضاً تأمينياً مختلفاً.

### ٣- الخدمات الصحية:

تقدم بعض المنظمات أنواعاً مختلفة من الخدمات الصحية، سواء داخل مباني المنظمة أو خارجها، وسواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها. وترى المنظمات أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها. ويتم ذلك من خلال الكشف الدوري، والإحالة إلى المتخصصين، وزيارة العاملين للعيادات في حالة المرض، أو الشك في وجود مرض، وإجراء التحليلات والفحوصات والأشعة والاختبارات. وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية، وإجراء العمليات، وتقديم الأجهزة والنظارات، وعلاج الأسنان، والسمع، وغيرها من الخدمات الطبية الخاصة.

وقد ترغب المنظمة في تقديم مزيد من الخدمة الصحية، وذلك بتوفير الإرشادات الصحية، والكتيبات، وعرض الأفلام، وتوزيع النشرات الصحية في مجالات الصحة المختلفة، وعند الحالات المرضية المختلفة؛ كالحمل والولادة، والرضاعة، والعناية بالطفل. وقد يمتد الأمر لتغطية إرشادات خاصة بالتخسيس والتمرينات الرياضية، وغيرها.

#### ٤- تسهيلات معيشية:

تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها في مساعدة العاملين على مواجهة المشكلات المعيشية؛ وذلك لتوفير مناخ من الاستقرار في حياتهم، مما قد يعود بالنفع على العمل.

وهناك العديد من هذه التسهيلات، من أهمها مساعدة العاملين فيما يمس الإسكان. وهناك بدائل عديدة، تلجأ المنظمة إلى واحدة أو أكثر منها في تقديم الخدمات الإسكانية، ومن أمثلتها بناء مجتمعات سكنية، أو منح الموظف بدلاً للسكن، أو مساعدة العاملين على تملك شقق بالتقسيم من المرتب، أو تشكيل جمعية تعاونية تساعد على أي من البدائل السابقة.

وتتضمن التسهيلات المعيشية خدمات المواصلات، وذلك بتوفير أتوبيسات أو سيارات لنقلهم من وإلى العمل، مما يضمن صحة جيدة للعاملين.

وتقدم المنظمات خدمات خاصة بالتسهيلات المعيشية أهمها القروض، والتي قد تغطي احتياجات معينة، مثل الزواج، والتأثيث، وشراء السلع المعمرة. كما قد تمنح المنظمة خصماً خاصاً على منتجاتها. كما قد تنشئ المنظمة جمعيات تعاونية لتوفير السلع الاستهلاكية والمعمرة للعاملين بها، وذلك بتخفيضات أو بتسهيلات في السداد.

#### ٥- الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية:

تميل بعض الشركات إلى رعاية عامليها اجتماعياً وثقافياً وترفيهياً، وذلك من خلال إنشاء ناد للشركة؛ ليقدم خدمات اجتماعية ورياضية وثقافية وترفيهية متكاملة. وقد تميل إلى تكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة؛ وذلك لممارسة الألعاب، أو للاشتراك في المسابقات. وقد تفرض - أحياناً - على العاملين المشاركة في اللعب أو التشجيع أو التنظيم لهذه الألعاب؛ وذلك لما لها من تأثير اجتماعي، وجسمي، وصحي، ونفسي في العاملين.

وقد تشجع بعض المنظمات التحاق عامليها في صفوف الدراسة المختلفة؛ وذلك لاستكمال الدراسة، أو لتحسين الأداء، وقد تقترح المنظمة عليهم مجالات الدراسة الواجب استكمالها، كنوع من التدريب. ويأخذ هذا التشجيع شكل دفع مصروفات الدراسة، والمراجع، ووقت التفرغ.

وفي هذا الاتجاه، قد تشجع المنظمات الأنشطة الثقافية في شكل محاضرات وندوات ثقافية ودينية. كما قد تشجع إصدار مجلات يقوم العاملون بتحريرها، وتتناول قضايا مختلفة، بالإضافة إلى قضايا خاصة بالعاملين.

وترى منظمات أخرى تشجيع الرحلات الثقافية والترفيهية والسياحية؛ لما فيها من أثر اجتماعي وترويجي جيد في العاملين. وقد يمتد الأمر إلى تنظيم رحلات الحج والعمرة. وأخيراً تقوم بعض الشركات بتوفير خدمات تقديم التوجيه والنصح والاستشارات في مجالات متعددة؛ منها المالي والقانوني والاجتماعي والنفسي، وقد يقوم بعض الأخصائيين في الشركة بمثل هذه الخدمات، أو قد يتم الاستعانة بخدمات متخصصين من محامين واجتماعيين وأطباء نفسانيين.

### **شروط النظام الكفاء للمزايا والخدمات:**

فيما يلي عرض سريع لأهم الشروط الواجب توافرها في النظام الكفاء لمزايا وخدمات العاملين، وهو في نفس الوقت شروط إدارة هذا النظام:

(١) يجب أن يعتمد هذا النظام على استطلاع احتياجات العاملين المختلفين من المزايا؛ حيث إن هذه الخدمات والمزايا تقدم لاستيفاء هذه الاحتياجات، وذلك باختلاف أنواعها حسب اختلاف العاملين في عمرهم، ومؤهلهم، ودخلهم، وحالتهم الاجتماعية، وغيرها.

(٢) تحديد هدف البرنامج والنظام من قبل المنظمة، فقد تهتم إحدى المنظمات بالخدمات الصحية، بينما تهتم أخرى بالتسهيلات المعيشية.

(٣) يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام، وإيضاح مسؤولياتها بالكامل، وعادة ما تكون إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن ذلك منفردة، أو مع جهات أخرى مثل العلاقات العامة.

(٤) تعزيز الإدارة العليا ضروري ومطلوب؛ لأنه سينعكس في شكل دعم مالي ومعنوي وتسهيلات توفر نجاح النظام.

(٥) يجب الحصول على مشاركة العاملين، وذلك من خلال إبداء رأيهم أو إدارة البرنامج، والأهم من خلال تمويل النظام.

٦) يجب التغطية الإعلامية الكاملة للنظام، وتعريف العاملين بكل الخدمات والمزايا، وكيفية الحصول عليها، والجهة التي تقدمها.

٧) يجب أن تكون الاستفادة من مكونات النظام اختيارية- ماعدا خطة تأمين التقاعد أو المعاش-؛ حتى لا يشعر العاملون أن النظام عبء عليهم.

٨) لا بد من إضفاء المرونة على النظام، وذلك بإدخال أنواع المزايا والخدمات الأكثر قرباً من العاملين، وإجراء أي تغييرات إدارية على النظام، ويتم ذلك بالمراجعة المستمرة للنظام.

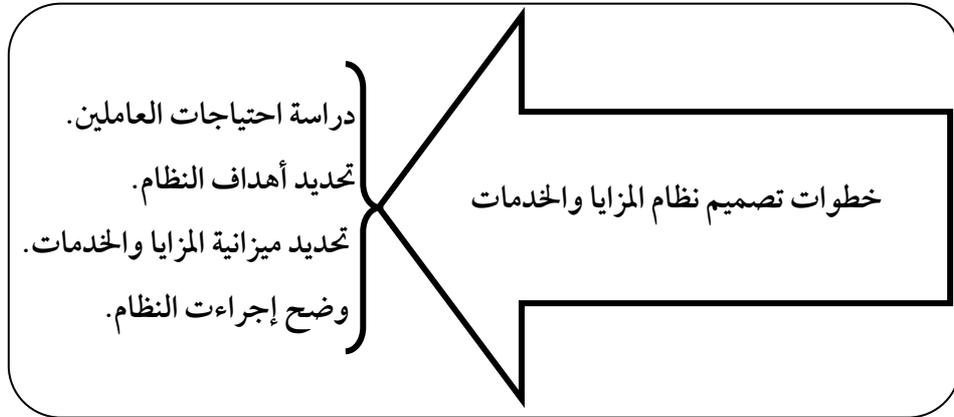
٩) دراسة التكلفة والعائد من النظام؛ وذلك حتى لا تتفوق تكاليفه على إيراداته وأن يكون تشغيل النظام غير مكلف وغير مرهق.

١٠) يجب أن يتم استثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائداً قوياً على النظام؛ وذلك لأن العائد يعطيه مزيداً من القوة.

#### - خطوات تصميم نظام المزايا والخدمات:

هنالك عدة خطوات عند إعداد تصميم لنظام جيد وفعال للمزايا والخدمات، وهي كالآتي:

#### خطوات تصميم نظام المزايا والخدمات:



## ١- دراسة احتياجات العاملين:

من أهم ما يميز نظام المزايا والخدمات أنها تقدم للعاملين لتحقيق الاستقرار والأمن لهم، ولتقديم مجموعة من الخدمات والامتيازات، وبطبيعة الحال لا بد أن تكون متمشية مع احتياجاتهم، وتتم دراسة احتياجات العاملين من خلال استطلاع رأيهم فيما يحصلون عليه من مزايا وخدمات حاليًا، ومدى رضاهم عنها، وعن أنواع المزايا والخدمات الجديدة بهم، والتي يمكن تقديمها لهم، وما إذا كانوا يحتاجونها، ثم يتم السؤال أيضًا عن الخطوات والإجراءات التي يفضلونها عند الحصول على هذه الخدمات. كما يتم استطلاع رأيهم فيما يمكن أن يستقطع من أجرهم مساهمة منهم في النظام.

## ٢- تحديد أهداف النظام:

ويقصد بذلك تحديد الناتج النهائي للنظام، وقد يكون هذا الناتج ممثلًا في تحقيق التكافل الاجتماعي، أو الاستقرار للعاملين والأمان، أو تحقيق الخدمة التأمينية الصحية، أو ضمان تسهيلات معيشية تعين العاملين على مواجهة أعباء الحياة بشكل أفضل، أو الرعاية الاجتماعية والثقافية والترفيهية للعاملين.

## ٣- تحديد ميزانية المزايا والخدمات :

تتكون إيرادات نظام المزايا والخدمات من مساهمات المشاركين، والتي تستقطع من مرتباتهم، وأيضًا من مساهمات المنظمة في هذا النظام، والتي قد تكون مبالغ محددة، أو نسبة من الأرباح، وتمثل عوائد وفوائد الاستثمار للمبالغ الموجودة في النظام موردًا من موارده.

أما النفقات فإن أهم بند فيها هو نفقة تقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين، بالإضافة إلى تكاليف إدارة النظام، وتكاليف التغطية الإعلامية.

## ٤- وضع إجراءات النظام :

وفي هذه المرحلة يتم وضع لائحة بنظام العمل في المزايا والخدمات، وتتضمن اللائحة معلومات مهمة عن الاعتبارات التالية:

١- أنواع المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين.

٢- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات، أو إجراءات المطالبة بها.

٣- النماذج التي تملأ للحصول على المزايا والخدمات.

٤- سلطة الإشراف على النظام، وتحديد أدوار المشرفين عليه.

٥- مواعيد الاشتراك في النظام.

٦- حرية الدخول والخروج، والتغيير في الاشتراك في الأنواع المختلفة للنظام.

\*\*\*

## الفصل التاسع

### التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

#### مقدمة:

إن التطورات التي حدثت في الثمانينيات، والتي انعكست آثارها على إدارة الموارد البشرية - قد تعددت وتنوعت، ومنها:

- تزايد البطالة، وتدهور بعض الصناعات وازدهار البعض الآخر.
  - الاتجاه إلى الصناعات الخدمية (الخدمات).
  - ضرورة زيادة الإنتاجية.
  - النمو المتزايد للشركات والمؤسسات المتقدمة تكنولوجياً.
  - تزايد المنازعات القانونية من جانب العاملين خاصة؛ للحصول على فرص أكثر للعمل.
  - المطالبة بمزيد من فرص الترقى والوظائف المميزة.
  - تزايد الاهتمام بتوفير الأمان والرعاية الصحية للعاملين.
  - ضرورة توافر عمالة ذات مهارات فنية عالية؛ نظرًا لتعدد العمليات الإنتاجية.
  - النظام العالمي الجديد والتكتلات الإقليمية والدولية.
- وفي هذه الوحدة سوف نناقش أهم التحديات التي تواجه الإدارة في المشروعات الحديثة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وهي:
- مشكلة البطالة.
  - مشكلة تحسين الإنتاجية.

#### أولاً: مشكلة البطالة:

إن جوهر مشكلة البطالة في الدول النامية - بصفة عامة - يتمثل في أن أسواق العمل في هذه الدول تتعرض لزيادة مستمرة لا يقابلها تزايد مماثل في الطلب عليها، ومن ثم فإن

البطالة بصورها المختلفة تنشأ من وجود قوى ضخ كبيرة ومستمرة في أسواق العمل لا يقابلها قوة امتصاص وتوظيف موازية لها.

هناك جانبان رئيسيان لمشكلة البطالة:

الأول: الجانب الكمي.

الثاني: الجانب الكيفي أو النوعي.

ويقصد بالجانب الأول: زيادة العرض من الأفراد الباحثين عن العمل، بالمقارنة بفرص العمل المتاحة في الاقتصاد القومي، أما الجانب الثاني فيقصد به: عدم توافق خصائص ومهارات المعروض من العمالة مع فرص العمل المتاحة.

#### السمات الرئيسية للبطالة:

- تتصف البطالة بالارتفاع المستمر في الدول النامية، وخاصة خلال عقد الثمانينيات من هذا القرن، ويرتبط ذلك بتدنٍ واضح في إنتاجية العنصر البشري.
- يعكس هذا الارتفاع في معدلات البطالة اتجاهًا تصاعديًا تتزايد باستمرار إذا ما استمرت مسبباتها بلا علاج.
- يرتبط التزايد في معدلات البطالة بالظروف العاملة المحيطة بالنشاط الإنتاجي، وما تتميز به من تضخم نقدي يؤثر تأثيرًا سلبيًا على المدخرات والاستثمارات، ومن ثم على الإنتاج وفرص التشغيل.
- يرتبط التزايد في معدلات البطالة باختلال في التوزيع الجغرافي لاستثمارات البنية الأساسية والمرافق والخدمات العامة، والذي يترتب عليه ظروف طاردة للعمل من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية والمدن الرئيسية.

#### أسباب مشكلة البطالة:

ترجع أسباب مشكلة البطالة إلى وجود خلل في عدة محاور، منها:

سياسات التطوير، وخلل في سياسات استخدام القوى البشرية، وخلل في التكنولوجيا والإنتاج... وهذه الأسباب يمكن تقسيمها إلى أسباب وعوامل داخلية وأسباب وعوامل خارجية.

الأسباب والعوامل الداخلية للبطالة:

- ارتفاع معدل النمو السكاني، وما يسببه من إضافات متزايدة في طالبي فرص العمل سنة بعد أخرى.

- عدم توافر طرق الإنتاج كثيفة الاستخدام للعمل في معظم القطاعات، والاتجاه المتزايد نحو استخدام الآلية المتقدمة محل العنصر البشري.

- عدم مواكبة نظام التعليم لنمط الطلب على العمالة.

الأسباب والعوامل الخارجية للبطالة:

- انخفاض معدلات الطلب الخارجي على الأيدي العاملة.

- الاعتماد على الفنون الإنتاجية كثيفة رأس المال، وإحلال الآلة محل العنصر البشري في كثير من الصناعات.

دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة مشكلة البطالة:

إن المواجهة الحقيقية لمشكلة البطالة تتمثل في المعالجة الحيوية بكل من قضايا الإنتاج والاستثمار والادخار وتوزيع الاستثمارات والتعليم والتدريس ونوع الفن الإنتاجي المستخدم؛ وذلك لأن التوظيف يرتبط بكل من:

(١) معدلات الاستثمار ونمو الطاقات الإنتاجية.

(٢) هيكل الاستثمارات ونمط توزيعها على القطاعات.

(٣) سياسات الدولة تجاه قضية التوظيف، وما يتعلق بذلك من نمط توزيع الدخل.

(٤) فتح مجالات عمل جديدة تعتمد على الفنون كثيفة العمالة.

كما يجب على إدارة الموارد البشرية توفير قاعدة بيانات أساسية متكاملة تراعي التعريفات والإصلاحات والقياسات والمعايير الدولية المتعارف عليها، بما يمكن من اتخاذ إجراءات عملية واقعية غير متضاربة.

## ثانياً: ضرورة تحسين الإنتاجية:

تعتمد زيادة الإنتاجية على مدى الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، ويساهم كل من العنصر البشري والعنصر المادي في إنتاجية المجتمع ككل، وإنتاج السلع وتقديم الخدمات اللازمة له، فإذا تم التكامل الفعال بين العنصرين معاً (المادي والبشري) - فإن الإنتاجية سوف تكون مرتفعة في المشروع. وتواجه الشركات والهيئات بالتحدي الخاص بكيفية تحسين نوعية حياة المجتمع (رفع مستوى المعيشة) عن طريق زيادة الإنتاجية، والتي تتحقق بدورها بحسن استغلال الموارد المتاحة، والتي تتمتع بندرة نسبية خاصة في الدول النامية، ويمكن توضيح عناصر خطة تحسين الإنتاجية فيما يلي:

### عناصر خطة تحسين الإنتاجية:

١- تحديد الأهداف:

لابد من تحديد الأهداف ووضعها في صورة مجالات محددة، مطلوب تحسين الإنتاجية فيها.

٢- تصميم برنامج تحسين الإنتاجية: وذلك من خلال:

- تعيين المسئول عن تنفيذ البرنامج وأعضاء الفريق الذين يتولون إجراءات تحسين الإنتاجية.

- تدريب المشرفين والمديرين والمختصين، وتوضيح أبعاد برنامج تحسين الإنتاجية لهم، وكسب ثقتهم وتعاونهم.

- نشر معلومات لكل العاملين، تشرح لهم أهداف البرنامج ومسئولياتهم في تنفيذه.

- اختيار وسائل وأدوات قياس العوامل المختلفة المؤثرة في الإنتاجية.

- تحديد توقيت وطريقة تقييم نتائج البرنامج.

٣- تصميم وتنفيذ نظام قياس الإنتاجية:

إن وضع وتصميم البرنامج يتوقف على العوامل المؤثرة في الإنتاجية، والتي نعرضها فيما يلي:

العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية، وخصائص كل منها:

| العوامل المؤثرة على الإنتاجية     | أهم الخصائص المؤثرة على الإنتاجية  |
|-----------------------------------|--|
| ١- الأفراد                        | العدد- مستويات المهارة- المستوى العلمي والثقافي- المهارات والقدرات- الاهتمامات والدوافع- التركيب المهني والعمرى والاجتماعي لقوة العمل.   |
| ٢- رأس المال                      | رأس المال الثابت (آلات ومبان ومعدات).  |
| ٣- التنظيم الداخلي                | هيكل التنظيم- علاقات السلطة والمسئولية- هيكل وأساليب التخطيط- طرق ونظم الإدارة- ظروف العمل المادية- المناخ الاجتماعي للعمل- أهداف المنظمة ونظم الحوافز- سياسات الأفراد- أنماط القيادة والإشراف- حجم المشروع. |
| ٤- المناخ العام السائد في المجتمع | الظروف الاقتصادية- الظروف الاجتماعية- الظروف السياسية- التشريعات- سياسة البحث العلمي- سياسات الطاقة.   |
| ٥- المناخ الدولي أو العالمي       | الظروف الاقتصادية العالمية- التجارة الدولية- نقل التكنولوجيا- العلاقات السياسية الدولية- هجرة العمالة- التدريب.  |
| ٦- المعلومات المرتدة              | وهي المعلومات التي تصف العلاقات التبادلية بين المدخلات والمخرجات في المنظمة، وبالتالي فهي تعتبر مقياساً للإنتاجية.   |

## دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية:

إن تحسين الإنتاجية يتحقق من خلال رفع كفاءة العاملين، وزيادة قدرتهم على الأداء، وهذا يأتي من خلال:

- ١- العمل على تخفيض تكلفة العمالة من خلال التدريب الجيد للأفراد.
- ٢- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ٣- تحسين بيئة العمل المادية المحيطة بهم.
- ٤- تحسين أسلوب الاتصالات والقيادة والإشراف.
- ٥- حسن اختيار العاملين، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته.

وكل هذا يقع في صميم إدارة الموارد البشرية؛ باعتبارها الجهاز المسؤول والمشرف على الموارد البشرية في المنظمة، وباعتبار أن بها من الخبراء المتخصصين والقادرين على حل مشكلات العاملين، وتلقي شكاواهم والبث فيها، ورعايتهم صحياً واجتماعياً وثقافياً، بما يضمن استقرارهم في العمل، وتقليل معدلات الغياب، ومن ثم زيادة الإنتاجية.

\*\*\*

## الخاتمة

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردًا من أهم موارد المنظمة وأصلًا من أهم الأصول التي تمتلكها؛ فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات؛ لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها؛ حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمة.

كما تنال إدارة الموارد البشرية اهتمامًا متعاظمًا في جميع منظمات الأعمال المتقدمة، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد من أهمية وتأثير الموارد البشرية في الأداء الكلي للمنظمة، فمن خلال ترشيد وتعظيم استخدام الطاقات البشرية المتاحة لدى المنظمة - يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بمزيد من الكفاءة والفاعلية.

### تعريف الإدارة:

تعرف الإدارة عمومًا بأنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن.

### تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على:

- ١ - القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف).
- ٢ - تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات.
- ٣ - اختيار وتعيين الكفاءات.
- ٤ - أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد.
- ٥ - إدارة الأجور والمرتبات.
- ٦ - أنشطة تقييم الأداء.

٧- أنشطة التدريب والتنمية.

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بأنشطة الموارد البشرية، ويساعد ممارسة المديرين لهذه الأنشطة على:

١/ فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء،

ومنها:

أ) تعيين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.

ب) عدم قيام الأفراد بالعمل على أكمل وجه.

ج) النقص في المهارات؛ نتيجة عدم كفاءة التدريب.

٢/ ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين

وتحفيزهم.

٣/ تحقيق الأهداف المطلوبة، خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحددة، وهذا من خلال

تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم.

### وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى؛ وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة. ومهما يكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق الموارد البشرية، وذلك سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الحجم أو الكبيرة، وتمثل هذه الوظائف في التالي:

١- ضمان إيفاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه الجهات العليا.

٢- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد اللازمين.

٣- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهدافها.

٤- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة بالمؤسسة.

٥- وضع مقاييس لتقييم أداء الأفراد.

- ٦- تصميم البرامج الإدارية ومتابعة تنفيذها.
  - ٧- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
  - ٨- وضع نظام للرقابة والانضباط والتظلمات.
  - ٩- توفير برامج لضمان الصحة والأمن والمساعدة على حل مشكلات الأفراد.
- وعمومًا يتحدد مجال إدارة الموارد البشرية في المهام التالية:
- ١- تطوير المؤسسة، من حيث ضمان العلاقات داخل وبين مختلف الوحدات.
  - ٢- تخطيط الموارد البشرية، وذلك بتحديد الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة من الموارد البشرية والإستراتيجيات.
  - ٣- أبحاث الأفراد وأنظمة المعلومات، وذلك بضمن قاعدة للمعلومات عن الأفراد.
  - ٤- مساعدة الأفراد، وذلك بالمساهمة في حل المشكلات الشخصية للعاملين وفقًا لآليات مضبوطة.
  - ٥- التنمية والتدريب، وذلك بتحديد وتقييم البرامج والسياسات من التعليم المخطط؛ للمساهمة في تنمية الكفاءات بالمؤسسة.

### **التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:**

- واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والإستراتيجيات الملائمة.
- ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات، هي: التحديات البيئية والتحديات التنظيمية والتحديات الفردية.
- ١/ التحديات البيئية:
- تتمثل هذه التحديات في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها. وإذا كان من الصعب السيطرة مباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة - فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات، ومحاولة تقليل هذه التهديدات، واغتنام الفرص.

ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية، والتنوع في قوة العمل والمهارات. ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة؛ بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة في تكلفة الموارد البشرية، وعدم فاعلية سياسات استثمارها.

٢ / التحديات التنظيمية:

تتمثل هذه التحديات في المتغيرات الداخلية للمنظمة، والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها؛ إذ إنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.

ومن أهم التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي، ومشكلات تخفيض القوى العاملة في المنظمة، واستخدام فروع الإدارة الذاتية، والحاجة لثقافة تنظيمية قوية.

### ٣ / التحديات الفردية:

وتتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة، والمسئولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل، وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض العمل.

من كل ما سبق من تحديات، نلاحظ أن تطور إدارة الموارد البشرية لم يأت من فراغ، وإنما بفعل التحديات التي واجهها المديرون في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها. وساهمت هذه التحديات وتساهم في سعي الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية والفردية، وكذلك مع إستراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمي.

## **إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث:**

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة، ومن أهمها:

١ / لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة، والقوى البشرية عالية التأهيل، والمهارة، والدافعية للعمل.

٢ / المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة هو تأكيد وجودها وصحتها في أسواق مختارة بعناية.

٣ / توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة.

٤ / تستخدم كل الأساليب والمفاهيم والمبادئ التي تحقق المناخ المناسب وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.

٥ / يجب العمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم.

٦ / تسهم الإدارة الحديثة في ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.

٧ / تتبع الإدارة الحديثة أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام.

٨ / تتصف الإدارة الحديثة بالشمولية والتكامل في توجهاتها واهتمامها في نظرتها للأمور والمشكلات.

٩ / تؤمن الإدارة الحديثة بالتطور التكنولوجي.

١٠ / تولي الإدارة الحديثة اهتماماً كبيراً بعمليات التدريب والتعليم والتوجيه والإرشاد.

١١ / يعتبر الفشل أو الخطأ في العمل في ظل الإدارة الحديثة أمراً مقبولاً، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه.

١٢ / تشجع الإدارة الحديثة العمل الجماعي وتكوين الفرق.

١٣ / تؤمن بأهمية المبادأة أو الانقضاض على الفرص.

١٤ / الإدارة الحديثة تعتبر التنظيم بمثابة كيان حي يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة.

ومن كل ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية يتمثل مفهومها في:

١ - التباين في التسميات (إدارة أفراد، إدارة قوى عاملة، إدارة علاقات عمل)، وكذلك التباين في التطور الفكري والتطبيقي لهذه الإدارة، بدءاً من اعتبار العنصر البشري أحد عناصر العملية الإنتاجية.

٢ - التباين في الصلاحيات التي تمارسها هذه الإدارة، فمن صلاحيات استشارية، والتي ليس لها الحق في أية قرارات تتعلق بالموارد البشري في المنظمة، وإنما اقتراح برامج لإدارة الموارد البشرية. وقد ارتبط مصطلح إدارة الموارد البشرية بأدوار أكثر عمقاً

وأتساعاً، وانتقلت صلاحيات تنفيذية هذه الإدارة، فلم تعد تمارس من قبل متخصصين استشاريين فقط، وإنما امتدت إلى جميع الإداريين داخل المنظمة.

٣- التباين في التسميات يعكس التباين في الأدوار، فمن الأمور التقليدية إلى الأدوار التحليلية والإبداعية (الإستراتيجية).

### **أهم العوامل المؤدية إلى عولمة المؤسسات:**

لم تعد المؤسسات الدولية محصورة فقط في المجالات الصناعية والبتروولية، بل أصبحت تشمل كل المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات صغيرة الحجم، ساعدتها في ذلك مجموعة من الأسباب لعل أهمها:

(١) زيادة ضغوط التكلفة:

نتيجة التكلفة العالية التي قد تكون عالية في البلد الأصلي، مما يضطر بعض الشركات إلى الاستثمار في أماكن ذات تكلفة منخفضة، بالإضافة إلى توفرها على سوق عمالة رخيصة، مثل توجه أمريكا في دول شرق آسيا.

(٢) البحث عن أسواق جديدة:

فكلما استطاعت الشركة أن تصل إلى سوق خارجي، كلما اكتسبت قوة تنافسية إضافية، ومن ثم ربحية عالية.

(٣) التنمية التكنولوجية:

إن الثورة التكنولوجية التي يعرفها العالم أغرت بعض الشركات للبحث عن أفضل التكنولوجيا الحديثة، لذلك تنتشر المؤسسات عبر مناطق مختلفة.

(٤) الاعتماد المتبادل بين الدول:

إذ نجد الكثير من التكتلات الإقليمية، مما يساعد على الانتشار بين الدول.

(٥) سرعة الاتصال ونقل المعلومات:

نتيجة الثورة الاتصالية والمعلوماتية أصبح من اليسير معرفة الطلب على أنواع السلع والخدمات على المستوى العالمي، وتقوم الشركة بإنشاء فروع لها؛ لتلبية الاحتياجات.

### **الموارد البشرية وتحديات العولمة:**

لقد أصبحت العولمة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، ولا يكاد يخلو أي نقاش في مجالات المعرفة الإنسانية من استعمالات هذا المصطلح، سواء بالقبول أو بالرفض.

فالعولمة كالحداثة هي ظاهرة العصر وسمته، ولذلك فإن الوقوف في وجهها أو تجنبها أو العزلة عنها، إنما هو خروج عن العصر، وتخلف وراءه، وعلينا أن نسارع إلى دراسة عناصر هذه العولمة وفهم مكوناتها والتنبه لاتجاهاتها، بمعنى أن العولمة هي ظاهرة قادمة من الغرب من مجتمعات متقدمة حضارياً ومتجهة إلى مجتمعات نامية ومتخلفة، والتعامل معها بنجاح يتطلب بناء الذات والارتقاء بها؛ حتى يكون التعامل معها إيجابياً.

فالعولمة هي ظاهرة شاملة تأخذ الطابع العالمي، بالرغم مما لها وما عليها، وذلك على اعتبار أن كل مكوناتها لا تراعي الحدود الجغرافية القطرية، وشموليتها تصيب كل المجالات الحيوية للإنسان. لذلك وجب علينا أن نتعرف على أهم أشكال إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، حيث اتخذت إدارة الموارد البشرية أشكالاً أو صوراً متعددة، لعل أهمها:

(١) عمليات متعلقة بالشركات الأصلية (الأم) خارج الحدود الإقليمية، وهذا النوع تجسده الشركات متعددة الجنسيات، حيث توجد الإدارة العليا في البلد الأم، ولكن تمارس نشاطاتها في دول أجنبية متعددة، وتتضمن مسئوليات إدارة الموارد البشرية - خاصة في نقل العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج - تنمية سياسات وممارسات العمليات الأجنبية بالخارج... إلخ.

(٢) وكالات حكومية ومنظمات لا تهدف إلى الربح (خيرية)، مثلاً: هنالك أنماط عديدة من التنظيمات والمنظمات ذات الطابع الدولي، من ذلك مثلاً الأمم المتحدة والوكالات التابعة لها، حيث تقوم هذه المنظمات بإرسال مبعوثيها أو مندوبيها إلى مناطق خارجية عبر مختلف أنحاء العالم، ولا تختلف الأنشطة الدولية للموارد البشرية لهذه الوكالات عن تلك المنوطة بالمؤسسات الاقتصادية، فنجدها مثلاً تهتم بمشكلات موظفيها، سواء ما تعلق منها بالرواتب أو التعويضات أو التأمينات، وما إلى ذلك. وفي ظل العولمة أصبحت المؤسسات أو الوكالات تمارس جانباً أو أكثر من جوانب الإدارة الدولية للموارد البشرية، كما أن نجاحها في مهامها مرهون بالكيفية التي تتناول بها تلك الأمور على المستوى العالمي.

\*\*\*



## المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية:

- ✍ الأعرجي، وعبد الرازق الشخلي: إدارة الأفراد، بغداد، ١٩٩٠.
- ✍ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٨.
- ✍ سليمان محمد الطماوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٥.
- ✍ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وإدارت البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٣.
- ✍ رفعت عثمان: إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٢.
- ✍ محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٨.
- ✍ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ١٩٨٨.
- ✍ محمد حسن حافظ: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
- ✍ زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، ط ٣، وكالة المطبوعات، ١٩٨٠.
- ✍ صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ١٩٩٤.
- ✍ عادل حسن: إدارة الأفراد، الإسكندرية، دار الجامعات العربية، ١٩٦٥.
- ✍ منصور فهمي: الإنسان والإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٢.
- ✍ نبيل رسلان: الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٦٦.
- ✍ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٨.
- ✍ محمود الشكرخي: الهندسة الإدارية، منشورات عويدات، بيروت، ١٩٩٥.

- ٢٤ خليل الشجاع، وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال، الموصل، ١٩٨٠.
- ٢٥ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٠.
- ٢٦ عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٦٤.
- ٢٧ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ١٩٨٨.
- ٢٨ عبد المنعم جنيد: إدارة الأفراد، القاهرة، ١٩٨٣ -
- ٢٩ عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد، مؤسسة المعاهد الفنية، بغداد، ١٩٨٧.
- ٣٠ صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ١٩٩٤.
- ٣١ نبيل الحسيني النجار: إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري وتطبيقي)، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٩.
- ٣٢ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٧م.
- ٣٣ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- ٣٤ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠٣م.
- ٣٥ نفيسة محمد باشري، ومصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٣٦ محمد سيد أحمد عبدالمتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر.

\*\*\*

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- B.I.M: **Jop Evaluation- Apractical Guide**, Landon, B.I.M, 1961.
- Edward E.Lowicr: **Pay and Organizattional Effectivnees, Apsychological view**, McGraw Hill Inc, N.Y , 1971.
- Fippo, E. B: **Parsonnel Management**, 6<sup>th</sup> ed, Tokyo, McGraw Hill , 1984 .
- Paterson , T.T: **Jop Evaluation** Vol. 2, Amanual for the Paterson Methode , 2<sup>nd</sup> ed. London book, 1973 .
- Yoder , D: **Personnel Management and Industrial Relations**, New Jersey , Englewood, Cliffs Prentice – Hall Inc, 1970.
- Code: **TRAINIG your staff**, London, The Industrial society, 1973 .
- Fiipo .E .B: **Perenciples Management**, 6<sup>th</sup> , ed, Tokyo, McGraw Hill Inc, 1969.
- King, D: **Training with in the organization**, Pakenham, U.K, Cox wyrram Ltd , 1969.
- Robert, L.G: **Training and Development hand book**, 2<sup>nd</sup> ed , U.S.A , McGraw Hill Book co, 1976.

\*\*\*



## فهرس الموضوعات

| الصفحة | الموضوع  |
|--------|--|
| ٥      | مقدمة  |
| ٩      | الفصل الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس) |
| ٩      | أهمية تشغيل العنصر البشري وأهدافه                          |
| ١٠     | أهمية العنصر البشري  |
| ١٢     | العنصر البشري وإدارة الموارد البشرية                       |
| ١٥     | التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية            |
| ٢٠     | أهمية الموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد              |
| ٢٢     | ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية               |
| ٢٤     | الفلسفة الجديدة  |
| ٢٥     | الفلسفة التقليدية  |
| ٢٩     | أهمية إدارة الموارد البشرية                                |
| ٢٩     | أهداف إدارة الموارد البشرية                                |
| ٣٠     | وظائف إدارة الموارد البشرية                                |
| ٣١     | من المسئول عن إدارة الموارد البشرية؟                       |
| ٣٣     | التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية                  |
| ٣٤     | إدارة الموارد البشرية في المستقبل                          |
| ٣٥     | دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الربحية للمنظمة         |
| ٣٧     | الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية                        |
| ٣٧     | مقدمة  |
| ٣٨     | ١- الافتراضات الأساسية عن العناصر البشرية                  |
| ٤٠     | ٢- أهمية تنمية الموارد البشرية                             |
| ٤٠     | ١ / ٢ الأهمية على مستوى العاملين                           |
| ٤٠     | ٢ / ٢ الأهمية على مستوى جماعات العمل                       |
| ٤١     | ٣ / ٢ الأهمية على مستوى المنظمة                            |

| الموضوع   | الصفحة |
|---|--------|
| ٣- مداخل تنمية الموارد البشرية                                    | ٤١     |
| ٤- دور التدريب في تنمية الموارد البشرية                           | ٤٨     |
| ٥- خصائص التدريب المطلوبة لتنمية العنصر البشري                    | ٤٨     |
| ٦- المبادئ التي يسترشد بها في تنمية العنصر البشري عن طريق التدريب | ٤٩     |
| ٧- مفهوم وأهمية ومبادئ التدريب                                    | ٤٩     |
| أ- مفهوم التدريب  | ٤٩     |
| ب- أهمية التدريب  | ٥٠     |
| ج- مبادئ التدريب  | ٥٢     |
| ٨- أنواع برامج التدريب  | ٥٣     |
| أ- أنواع البرامج التدريبية حسب المستوى التنظيمي                   | ٥٣     |
| ب- أنواع البرامج التدريبية حسب غايتها                             | ٥٤     |
| ٩- طرق وأساليب وعوامل نجاح برنامج التدريب وتقييمه                 | ٥٤     |
| أ- طرق التدريب  | ٥٤     |
| ب- أساليب التدريب   | ٥٤     |
| ج- عوامل نجاح برنامج التدريب                                      | ٦٠     |
| د- تقييم البرامج التدريبية  | ٦١     |
| الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية  | ٦٥     |
| مقدمة   | ٦٥     |
| ما هو المقصود بإدارة الأفراد                                      | ٦٦     |
| نطاق ووظيفة شؤون الأفراد  | ٦٦     |
| أهداف إدارة الأفراد   | ٦٨     |
| الإطار العام للكفاءة الإنتاجية                                    | ٧٠     |
| ١- مفهوم الكفاءة الإنتاجية  | ٧٠     |
| ٢- المحددات الأساسية للكفاءة الإنتاجية                            | ٧٥     |
| ١/٢ التسهيلات الإنتاجية   | ٧٥     |
| ٢/٢ أسلوب إدارة العمل   | ٧٦     |
| ٣/٢ الموارد البشرية   | ٧٧     |
| ٣- دور إدارة الأفراد في التأثير على الكفاءة الإنتاجية             | ٨٠     |

| الصفحة | الموضوع                                     |
|--------|---|
| ٨٣     | الفصل الرابع: تحليل وتصميم الوظائف          |
| ٨٣     | تحليل العمل                                 |
| ٨٣     | مفهوم تحليل العمل                           |
| ٨٤     | الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة  |
| ٨٤     | تعريف تحليل العمل                           |
| ٨٥     | تعريف دراسة الوقت والحركة                   |
| ٨٦     | أهداف تحليل العمل                           |
| ٨٨     | الاتجاهات الحديثة في تحليل العمل            |
| ٨٩     | تحليل وتصميم الوظائف                        |
| ٩٠     | أولاً: تحليل الوظائف                        |
| ٩٠     | مفهوم ومكونات تحليل الوظائف                 |
| ٩٢     | مراحل عملية تحليل الوظائف                   |
| ٩٢     | مرحلة تجميع البيانات                        |
| ٩٤     | مرحلة التحليل                               |
| ٩٤     | مرحلة إعداد بطاقات الوصف                    |
| ٩٥     | استخدامات تحليل الوظائف                     |
| ٩٧     | ثانياً: تصميم الوظائف                       |
| ٩٧     | مفهوم تصميم الوظائف ومحدداته الأساسية       |
| ٩٩     | أساليب تصميم الوظائف                        |
| ٩٩     | أولاً: أسلوب حركة الإدارة العلمية           |
| ١٠٠    | ثانياً: أسلوب التنقل الوظيفي                |
| ١٠٠    | ثالثاً: أسلوب التكبير الوظيفي               |
| ١٠١    | رابعاً: أسلوب الإثراء الوظيفي               |
| ١٠٥    | الفصل الخامس: تخطيط القوى العاملة           |
| ١٠٥    | أولاً: أهمية تخطيط القوى العاملة            |
| ١٠٦    | ثانياً: خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية |
| ١٠٧    | ثالثاً: التنبؤ بالعمالة الإنتاجية           |
| ١٠٨    | ١ - تحليل عبء العمل                         |

| الصفحة | الموضوع  |
|--------|--|
| ١١٠    | ٢- تحليل قوة العمل .....   |
| ١١٢    | رابعاً: التنبؤ بالعمالة غير الإنتاجية.....                       |
| ١١٣    | خامساً: التنبؤ بالاحتياجات الإدارية.....                         |
| ١١٤    | سادساً: بعض الأساليب المستخدمة في تخطيط القوى العاملة كمياً..... |
| ١١٧    | الفصل السادس: الاستقطاب والاختيار والتعيين .....                 |
| ١١٧    | مقدمة .....  |
| ١١٨    | مكونات أو مراحل عملية التوظيف .....                              |
| ١١٨    | أولاً: مرحلة الاستقطاب.....                                      |
| ١٢٠    | ثانياً: مرحلة الاختيار .....                                     |
| ١٢١    | ١- طلب التوظيف .....   |
| ١٢١    | ٢- اختبارات التوظيف .....  |
| ١٢٣    | ٣- المقابلات الشخصية.....  |
| ١٢٤    | ٤- التحري والتوصية .....   |
| ١٢٥    | ٥- مراكز التقييم .....   |
| ١٢٥    | ٦- الفحص الطبي.....  |
| ١٢٦    | ثالثاً: مرحلة التسكين .....                                      |
| ١٢٦    | رابعاً: مرحلة التهيئة المبدئية .....                             |
| ١٢٩    | الفصل السابع: تقييم الأداء .....                                 |
| ١٢٩    | مقدمة .....  |
| ١٢٩    | مفهوم تقييم الأداء وأهدافه .....                                 |
| ١٣٢    | أهم القضايا المعاصرة في مجال تقييم الأداء.....                   |
| ١٣٦    | طرق تقييم الأداء .....   |
| ١٣٦    | أ- قياس كمية الإنتاج الفعلي ومقارنتها بمعايير الإنتاج.....       |
| ١٣٦    | ب- طريقة المقاييس الكمية المتدرجة .....                          |
| ١٣٨    | طرق المقارنة بين العاملين .....                                  |
| ١٣٨    | ١- المقارنة عن طريق الترتيب البسيط .....                         |
| ١٣٨    | ٢- المقارنة الزوجية بين العاملين .....                           |
| ١٤٠    | ٣- المقارنة عن طريق التوزيع الإجمالي .....                       |

| الموضوع  | الصفحة |
|--|--------|
| ٤- طريقة قوائم المراجعة.....                                   | ١٤٠    |
| ٥- طريقة الوقائع الحرجة.....                                   | ١٤٢    |
| ٦- مراكز التقييم كأحد أدوات تقييم الأداء.....                  | ١٤٥    |
| ٧- الإدارة بالأهداف كأحد طرق تقييم الأداء.....                 | ١٤٦    |
| طرق تنمية فاعلية تقييم الأداء.....                             | ١٤٦    |
| الإجراءات المترتبة على تقييم الأداء.....                       | ١٥٠    |
| تصميم وإدارة نظام تقييم الأداء.....                            | ١٥١    |
| عوامل نجاح نظام تقويم الأداء.....                              | ١٥٢    |
| الفصل الثامن: الأجور والحوافز.....                             | ١٥٣    |
| ١- الأجور.....   | ١٥٣    |
| مقدمة.....   | ١٥٣    |
| أولاً: مستوى الأجور والمرتبات.....                             | ١٥٣    |
| ثانياً: هيكل الأجور والمرتبات الداخلي.....                     | ١٥٦    |
| ثالثاً: نظام دفع الأجور.....                                   | ١٥٧    |
| رابعاً: أشكال الأجور.....                                      | ١٦٠    |
| خطوات إعداد نظام جيد للأجور.....                               | ١٦٢    |
| ٢- الحوافز.....  | ١٦٥    |
| مقدمة.....   | ١٦٥    |
| أولاً: مفهوم الحوافز.....                                      | ١٦٦    |
| ثانياً: متطلبات تطبيق نظام الحوافز.....                        | ١٦٦    |
| ثالثاً: أنواع الحوافز.....                                     | ١٦٦    |
| رابعاً: الشروط الأساسية الواجب توافرها لنجاح نظام الحوافز..... | ١٦٨    |
| مزايا وخدمات العاملين.....                                     | ١٦٨    |
| شروط النظام الكفاء للمزايا والخدمات.....                       | ١٧٣    |
| خطوات تصميم نظام المزايا والخدمات.....                         | ١٧٤    |
| الفصل التاسع: التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية.....    | ١٧٧    |
| مقدمة.....   | ١٧٧    |
| أولاً: مشكلة البطالة.....                                      | ١٧٧    |

| الصفحة | الموضوع  |
|--------|--|
| ١٧٨    | السمات الرئيسية للبطالة.....                               |
| ١٧٨    | أسباب مشكلة البطالة.....                                   |
| ١٧٩    | دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة مشكلة البطالة.....     |
| ١٨٠    | ثانياً: ضرورة تحسين الإنتاجية.....                         |
| ١٨٠    | عناصر خطة تحسين الإنتاجية.....                             |
| ١٨٠    | ١- تحديد الأهداف.....                                      |
| ١٨٠    | ٢- تصميم برنامج تحسين الإنتاجية.....                       |
| ١٨٠    | ٣- تصميم وتنفيذ نظام قياس الإنتاجية.....                   |
| ١٨١    | العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية وخصائص كل منها..... |
| ١٨٢    | دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.....          |
| ١٨٣    | الخاتمة.....   |
| ١٩١    | المراجع والمصادر.....                                      |
| ١٩٥    | فهرس الموضوعات.....  |

\*\*\*