



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

# إدارة الموارد البشرية

## تأليف

### دكتور

**دعاء محمد رستم**  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

### دكتور

**نفيسه محمد باشري**  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

### دكتور

**مصطفى مصطفى كامل**  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

## مراجعة

**أ.د. كامل على متولى عمران**

أستاذ إدارة الموارد البشرية  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

٢٠١٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا  
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ»

صدق الله العظيم

[ سورة البقرة، الآية رقم ٣٢ ]

## تقديم:

يُعد المورد البشري أحد المقومات الأساسية للمنشأة. ولقد تطور الدور الذي تلعبه الإدارة المسئولة عن المورد البشري كاستجابة للتغيرات التي شهدتها العالم في شتى المجالات، فقد تحول دورها من مجرد وحدة مسؤولة عن إدارة شئون العمال اليومية من حضور وانصراف وغياب وأجور ومرتببات... الخ إلى أن أصبحت شريك استراتيجي تلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة. وقد ترتب على ذلك النظر إلى المورد البشري كرأس مال بشري، تساعد إدارته بطريقة جيدة على زيادة القدرة التنافسية للمنشأة وتحقيقها لأهدافها.

كما اهتمت إدارة الموارد البشرية بتطوير ممارساتها لوظائفها التقليدية، بالإضافة إلى اضطلاعها بوظائف جديدة.

وقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى ثلاثة أجزاء، يتناول الجزء الأول أساسيات إدارة الموارد البشرية، ويشتمل على ثلاثة فصول، ويتعرض الجزء الثاني للإطار الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، ويشتمل على ستة فصول تتناول وظائف إدارة الموارد البشرية والاتجاهات الحديثة في ممارسة كل وظيفة. على حين يتناول الجزء الثالث والأخير، العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية، ويشتمل على فصلين.

وقد أشرف على مراجعة هذا الكتاب أستاذنا الجليل الأستاذ الدكتور/ كامل على متولى عمران أستاذ إدارة الموارد البشرية، والذي تتلمذنا على يديه، ونهلنا من علمه الغزير طوال جميع مراحل حياتنا العلمية بداية من مرحلة البكالوريوس، وحتى وقتنا هذا، كما استفدنا كثيراً من توجيهاته أثناء إعداد هذا المؤلف، فجزاه الله عنا خير الجزاء، ونفع طلاب العلم والباحثون بعلمه.

واشترك في تأليف الكتاب السادة:

الدكتور/ مصطفى مصطفى كامل، أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد، وقد قام بتأليف الفصل الأول (الإطار العام لإدارة الموارد البشرية). والفصل العاشر (العلاقات الإنسانية).

الدكتورة/ نفيسه محمد باشري أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد، وقد قامت بتأليف الفصل الثالث (إدارة الموارد البشرية والإداء الاقتصادي)، والفصل السابع (تدريب وتنمية العاملين)، والفصل الثامن (تقييم الوظائف وإعداد نظم التعويضات العادلة، والفصل الحادي عشر (الروح المعنوية).

الدكتورة/ دعاء محمد رستم، مدرس إدارة الموارد البشرية، وقد قامت بتأليف الفصل الثاني (إدارة الموارد البشرية والتحديات)، والفصل الرابع (تخطيط الموارد البشرية)، والفصل الخامس (تحليل ووصف الوظائف)، والفصل السادس (التوظيف- الاستقطاب والاختيار)، والفصل التاسع (تقييم وتقويم وإدارة الأداء).

وأخيراً الحمد لله الذي بعزته وجلاله تتم الصالحات. يتمنى المؤلفون أن يكونوا قد وفقوا في تناول الأسس والمبادئ العلمية لإدارة الموارد البشرية بأسلوب سهل وبسيط، يساعد الطلاب والممارسين على فهم محتوياته، ويكون علماً ينتفع به بإذن الله، ولا ينسى المؤلفون إلى الإشادة باساتذتهم وزملائهم الذين وضعوا اللبنة الأولى لكتابات إدارة الموارد البشرية، وكان لهم الفضل في توجيه الأنظار إلى أهمية هذا الحقل المعرفي.

## والله ولي التوفيق

المؤلفون

يناير ٢٠١٨

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	المقدمة
هـ	المحتويات
١	<b>الجزء الأول</b> أساسيات إدارة الموارد البشرية
٣	الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
٣١	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية والتحديات
٥٩	الفصل الثالث: إنتاجية الموارد البشرية
٨٣	<b>الجزء الثاني</b> الإطار الوظيفي لإدارة الموارد البشرية
٨٥	الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية
١١١	الفصل الخامس: تحليل ووصف الوظائف
١٤١	الفصل السادس: التوظيف (الاستقطاب والاختيار)
١٦٥	الفصل السابع: تدريب وتنمية الموارد البشرية
٢٠٥	الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتببات)
٢٤٣	الفصل التاسع: تقييم وتقويم وإدارة الأداء
٢٦٧	<b>الجزء الثالث</b> العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية
٢٦٩	الفصل العاشر: العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية
٢٨٩	الفصل الحادي عشر: الروح المعنوية والموارد البشرية
٣٠٥	المراجع

**الجزء الأول**  
**أساسيات إدارة الموارد البشرية**

## الفصل الأول

### الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

١/١ مقدمة.

٢/١ أهمية إدارة الموارد البشرية.

٣/١ أهداف إدارة الموارد البشرية.

٤/١ مفهوم إدارة الموارد البشرية.

٥/١ أدوار إدارة الموارد البشرية.

٦/١ وظائف إدارة الموارد البشرية.

٧/١ المسئول عن إدارة الموارد البشرية.

٨/١ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمنشأة.

٩/١ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية.



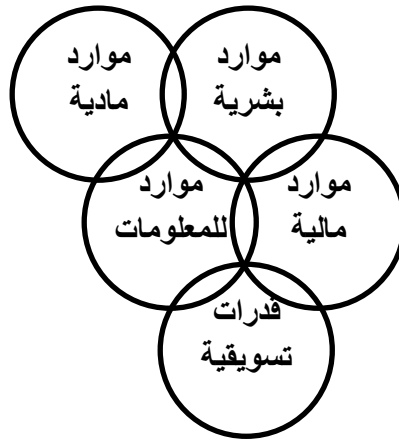
### أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل، يجب أن يكون الدارس أو القارئ قادراً على:

- ١- إدراك أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها.
- ٢- الإلمام بالعناصر التي يجب أن يشتمل عليها مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- ٣- إدراك من المسئول عن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ٤- فهم طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، والإدارات الأخرى بالمنشأة.
- ٥- مناقشة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية.

## ١/١ مقدمة:

يتطلب تحقيق الفعالية التنظيمية توافر عدد من المقومات من أهمها: الموارد المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية، والقدرات التسويقية. وبالرغم من أهمية كل من هذه المقومات لتحقيق الفعالية التنظيمية، إلا أن المورد البشري يعتبر أهم هذه الموارد، خاصة إذا تمت إدارته إدارة جيدة بحيث يكون لدى المنشأة قوى عاملة قادرة على العمل وراغبة في العمل في ظل ظروف بيئية مواتية. ويوضح الشكل التالي أهم المقومات الأساسية اللازمة لتحقيق الفعالية للمنظمة.



شكل (١/١)

المقومات الأساسية اللازمة للمنظمة

• المصدر: بتصرف من (Tompkins 2005)

## ٢/١ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي:

١- أنها تدير أهم أصل من أصول المنشأة وهو المورد البشري، فبالرغم من أهمية العوامل الفنية كدالة في الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن تلك العوامل - مهما بلغت من الدقة والكفاءة - لا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية بدون وجود عوامل إنسانية قادرة على العمل وراغبة في العمل. وبالرغم من عدم ظهور رأس المال البشري بالميزانية، إلا أن له تأثيراً بالغاً على إدارة المنشأة وتحقيقها لأهدافها.

- ٢- وفقاً لمفهوم النظم تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاماً فرعياً من النظام الكلي وهو المنظمة، وتحقيق النظام الفرعي لأهدافه، يساهم في تحقيق أهداف النظام الكلي. فمثلاً قيام إدارة الموارد البشرية بوظيفة الاختيار بكفاءة يؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وتحقيقها لأهدافها، ومن ثم كفاءة أداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.
- ٣- تعتبر الموارد البشرية مُدخلًا للميزة التنافسية، ويقصد بالميزة التنافسية: عنصر أو عناصر تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت، وقديماً كان ينظر للسعر والجودة على أنهما عناصر للميزة التنافسية، ولكن حالياً بدأ النظر للعنصر البشري كمدخل للميزة التنافسية. ويمكن أن تحقق المنشأة ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري إذا توافرت فيه المعايير الآتية:
- إذا حقق المورد البشري قيمة للمنشأة بمعنى إذا استطاع زيادة كفاءة وفعالية المنشأة من خلال تخفيض التكاليف أو زيادة الجودة أو هما معاً. وتحاول المنشأة زيادة قيمة العاملين من خلال استخدام برامج التمكين، وبرامج الجودة الشاملة، والتحسين المستمر.
  - إذا كانت الموارد البشرية التي تعمل بالمنشأة موارد نادرة، بمعنى أنها تتميز عن موارد المنافسين في المعارف والقدرات والمهارات، وتحاول المنشآت توفير هذا المعيار من خلال استقطاب واختيار أفضل العناصر، والاهتمام بالتدريب.
  - إذا كانت الموارد البشرية صعبة التقليد، بمعنى أنه يصعب على المنشآت المنافسة تكوين قوة عمل بنفس قدرات وإمكانيات الموارد البشرية للمنشأة.
  - إذا أمكن تنظيم الموارد البشرية من خلال تجميع المواهب وتشكيلها في فرق عمل لأداء مهام جديدة ومحددة.
- ٤- المتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المنظمات سواء متغيرات بيئية داخلية مثل التغيير في حجم المنظمات وهياكلها التنظيمية، والتغيرات الديموجرافية للعاملين، والتطور التكنولوجي للمنشأة... الخ أو متغيرات بيئية خارجية مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتنافسية والنقابية والاتجاه نحو العولمة... الخ.

وقد ساهمت تلك المتغيرات في زيادة درجة عدم التأكد أمام المديرين، وانتشار حالات الاندماج، وحالات الإفلاس، وتشنت الأسواق... الخ مما يلقي عبء على إدارة الموارد البشرية للتوجه برأس المال البشري والاستفادة من الفرص والتكيف مع التحديات.

### ٣/١ أهداف إدارة الموارد البشرية:

ترمى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف متعددة، وقد أشار الكتاب إلى تلك الأهداف، حيث يرى (باشري، سنة النشر غير مبين) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

- ١- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- ٢- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري عن طريق التدريب وتوفير مناخ عمل مناسب.
- ٣- زيادة درجة الرضا والولاء والإنتاج من خلال وضع هيكل عادل للأجور، وسياسة واضحة للتقدم، ووضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين.

ويرى (Noe, et.al., 2008) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في تحقيق أهداف المنشأة من خلال المساهمة في تحقيق رضا العاملين، وزيادة قدرتهم على الابتكار، وزيادة الإنتاجية، وبناء صورة ذهنية جيدة للمنشأة بالمجتمع. بينما يرى (هاشم، ٢٠٠٣) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ضمان توافر المورد البشري الفعال اللازم لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة.

وفي ضوء ذلك يمكن القول أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

- ١- أهداف مجتمعية Social Objectives: وتعني أن تفي إدارة الموارد البشرية بمسئولياتها الأخلاقية والاجتماعية.
- ٢- أهداف تنظيمية Organizational Objectives: وتعني أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

٣- أهداف وظيفية Functional Objectives: وتعنى دور إدارة الموارد البشرية في تمكين الوحدات التنظيمية الأخرى من القيام بأنشطتها عند المستوى المطلوب، وذلك من خلال توفير العنصر البشري اللازم لكل نشاط والذي يتسم بالقدرة على العمل والرغبة في العمل.

٤- أهداف شخصية فردية Personnel Objectives: وتعني أن تساعد إدارة الموارد البشرية العاملين في المنشأة على تحقيق أهدافهم الشخصية. ويوضح الجدول التالي رقم (١/١) أمثلة على أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تندرج تحت كل من هذه الأهداف.

### جدول رقم (١/١)

أهداف إدارة الموارد البشرية وأهم الأنشطة التي تندرج تحت كل هدف

أهداف إدارة الموارد البشرية	أمثلة على أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تندرج تحت الهدف
أهداف مجتمعية	- توفير الأمان والسلام والصحة للعاملين. - الاستجابة والخضوع للقوانين. - الاحتفاظ بعلاقات جيدة بين الإدارة والنقابة.
أهداف تنظيمية	- تخطيط الموارد البشرية. - الاختيار. - التعيين. - التدريب. - توفير الأمان والصحة والسلامة للعاملين.
أهداف وظيفية	- التعيين. - تقييم الأداء. - التدريب.
أهداف شخصية أو فردية	- التدريب. - التعيين. - تقييم نظم التعويضات والمزايا. - الترقية. - توفير الأمان والسلامة والصحة المهنية.

المصدر: (كامل، سنة النشر غير مبين).

#### ٤/١ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، فقد عرف Flippo إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة وتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية" (باشري، سنة النشر غير مبين، ص ٢).

ويلاحظ على التعريف السابق الآتي:

- ١- ركز على وظائف الإدارة: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
  - ٢- ركز على وظائف إدارة الموارد البشرية مثل: الاختيار والتعيين وتنمية العاملين ومكافأتهم... الخ.
  - ٣- ركز بشكل مباشر على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وبشكل غير مباشر على دورها في تحقيق الأهداف الوظيفية والشخصية.
  - ٤- كما أشار التعريف إلى مفهوم النظم باعتبار إدارة الموارد البشرية نظام فرعي يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية لنظام المنظمة الكلي.
- وعرف (Ivancevich, 2010, p.9) إدارة الموارد البشرية بأنها "وظيفة من وظائف المنظمة، تستخدم لتحقيق كفاءة استخدام العنصر البشري لتحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية أو الشخصية".

ويلاحظ على التعريف السابق الآتي:

- ١- أنه أشار إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الوظائف الأساسية للمنظمة.
  - ٢- كما أشار إلى مفهوم النظم، فقيام إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي بدورها يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ككل.
  - ٣- وركز بشكل مباشر على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية وبشكل غير مباشر على دورها في تحقيق الأهداف الوظيفية وأهم دورها في تحقيق الأهداف المجتمعية.
- وأخيراً عرف (Tompkins, 2005, p.7) إدارة الموارد البشرية بأنها "كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر على الأفراد الذين يعملون في المنظمات".

وبلاحظ على التعريف السابق، أنه ركز فقط على أنشطة إدارة الموارد البشرية، وأغفل مفهوم النظم، كما أغفل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية والوظيفية والفردية والمجتمعية.

#### الخلاصة:

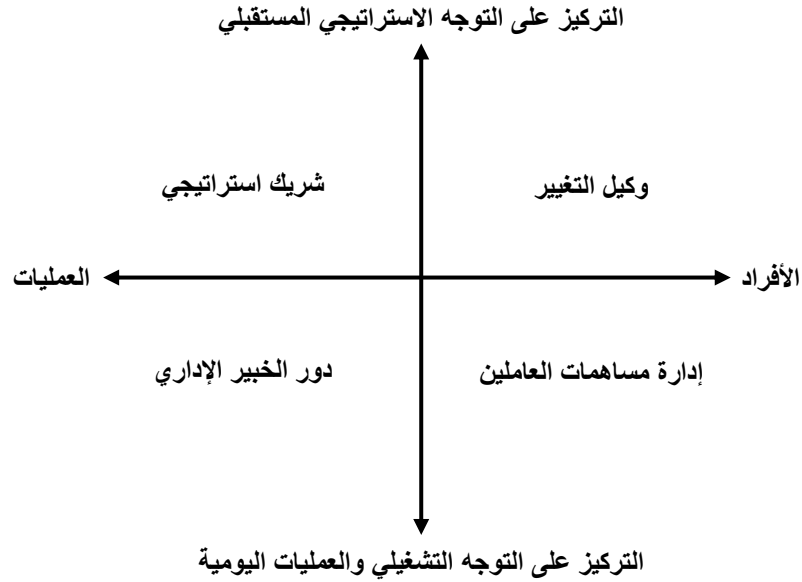
نخلص مما سبق إلى أنه يجب أن يشتمل تعريف إدارة الموارد البشرية على العناصر الآتية:

- ١- مفهوم النظم باعتبار أن المنشأة نظام كلي، وإدارة الموارد البشرية نظام فرعي من هذا النظام الكلي له أهداف فرعية، يساعد تحقيقها على تحقيق أهداف النظام الكلي للمنشأة.
- ٢- الإشارة إلى الأنشطة المختلفة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية.
- ٣- توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المجتمعية والتنظيمية والوظيفية والشخصية أو الفردية.

#### ١/٥ أدوار إدارة الموارد البشرية:

عملياً تختلف أدوار ومسئوليات إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى تبعاً لعدة عوامل منها: حجم المنظمة، ومدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، ومدى رغبة المنظمة في إتباع سياسة اللجوء إلى مصادر خارجية أو التعاقد Outsourcing عند ممارسة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية، والتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية... الخ.

وبصفة عامة يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور الشريك الاستراتيجي، ودور الخبير الإداري، ودور إدارة مساهمات العاملين، ودور وكيل التغيير.



شكل رقم (٢/١)

أدوار إدارة الموارد البشرية عند بناء منظمة تنافسية

المصدر: (Noe, et.al., 2008)

ويتطلب الدور الاستراتيجي الربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة، بما يساعد المنظمة على تخطيط وتنفيذ وتقييم استراتيجيتها وتحقيق أهدافها. بينما يتطلب الدور الإداري إعداد وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: الاختيار، والتدريب، والتطوير، والتعويضات،... الخ.

ويتطلب دور إدارة مساهمات العاملين، مساعدة الموظفين وتوجيههم لبذل الجهد بما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية من خلالهم. على حين يتطلب دور وكيل التغيير، أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة عمليات التغيير بالمنظمة كاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية مثل إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة... الخ.

في الماضي كانت تركز إدارة الموارد البشرية على الدور الإداري، ولكنها تحولت حالياً إلى دور إدارة مساهمات العاملين ودور وكيل التغيير والدور الاستراتيجي، كما تطور الدور



الإداري لإدارة الموارد البشرية نتيجة التطور التكنولوجي واستخدام البرامج الجاهزة في ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية. وسأعرض فيما يلي أهم مسؤوليات ووظائف إدارة الموارد البشرية التي أوردتها الكُتَّاب والباحثون:

### ٦/١ وظائف إدارة الموارد البشرية:

أورد الباحثون أنشطة متعددة لإدارة الموارد البشرية، على سبيل المثال ذكر (Ivancevich, 2010) الأنشطة التالية لإدارة الموارد البشرية:

تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب والاختيار والتعيين، تطوير المسار الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، الصحة والأمان والسلامة المهنية، علاقات العمل، وضع نظام لتقييم وظيفة الأفراد، جودة مُناخ العمل.

بينما أوضح (Carrele, et.al., 2000) أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل في: التعويضات والمزايا، تقديم خدمات للعاملين، برامج تحليل الوظائف، اختبارات قبل التوظيف، بحوث الاتجاهات.

كما أوضح (Decenzo & Robbins, 2010) أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل في: التوظيف، التدريب والتنمية، التحفيز، والصيانة للموارد البشرية.

بينما صنف (Cascio, 2006) وظائف إدارة الموارد البشرية وفقاً للتصنيفات التالية:

- ١ - تكوين قوة العمل Staffing:

ويندرج تحتها الوظائف التالية: تحديد الاحتياجات من العمالة، تحديد عدد العمالة والمهارات اللازمة لأداء العمل، استقطاب واختيار المرشحين المؤهلين.

- ٢ - الحفاظ على العمالة Retention:

ويندرج تحتها الوظائف التالية: الاحتفاظ بعلاقات عمل جيدة بين الإدارة والعاملين، الاحتفاظ ببيئة عمل صحية وآمنة، مكافأة العاملين على أداء أعمالهم بفعالية.

- ٣ - التطوير Development:

وهي الوظائف المتعلقة بتعزيز قدرة العاملين على العمل من خلال تحسين معارفهم، وقدراتهم، ومهاراتهم.

٤ - التكيف Adjustments:

الأنشطة المتعلقة بالتوافق مع استراتيجية المنشأة.

على حين صنف (Fisher, et. al., 2006) وظائف إدارة الموارد البشرية وفقاً للتصنيفات الآتية:

١ - تخطيط المنظمات، والوظائف، والأفراد Planning organizations, Jobs and people، ويندرج تحته الوظائف الآتية: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتخطيط القوى العاملة، وتحليل الوظائف.

٢ - امتلاك الموارد البشرية HR. Acquiring ويندرج تحتها: وظائف الاستقطاب والاختيار.

٣ - وظائف تتعلق بالأداء الجيد Building Performance ويندرج تحتها الآتي: تطوير الموارد البشرية، وتميئتها.

٤ - مكافأة العاملين Rewarding Employees ويندرج تحتها الآتي: تقييم الأداء، وتصميم نظم التعويضات والمزايا.

٥ - صيانة الموارد البشرية HR. Maintaining ويندرج تحتها الآتي: توفير الأمان والصحة المهنية، والاحتفاظ بعلاقات عمل جيدة.

٦ - تنظيم إدارة الموارد البشرية الدولية HRM. Managing Multinational.

بينما ذكر (Noe, et.al., 2008) التصنيف التالي لوظائف إدارة الموارد البشرية:

١ - التجهيز والامتلاك للعمالة Preparation & Acquisition، ويندرج تحتها الآتي: تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتعيين، والتدريب.

٢ - التطوير والتقييم Development & Assessment، ويندرج تحتها الآتي: تطوير الموظفين، وإدارة الأداء.

٣ - التعويضات Compensation وتشمل: إدارة التعويضات، وتقديم المزايا والخدمات.

من خلال استعراض ما سبق يتضح:

- ١- بالرغم من اختلاف وظائف إدارة الموارد البشرية من كاتب إلى آخر، إلا أن هناك اتفاق على عدد من الوظائف الأساسية (الوظائف التقليدية) مثل: تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والاختيار، التعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية، علاقات العمل.
- ٢- هناك عدد من الوظائف استحدثت في مجال إدارة الموارد البشرية مثل: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إدارة الأداء، بحوث إدارة الموارد البشرية، إدارة المسار الوظيفي... الخ.

وفيما يلي نبذة مختصرة عن بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية:

#### ١ - وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

وهي وظيفة تختص بتحديد احتياجات المنشأة المستقبلية من الموارد البشرية كما (عدداً) ونوعاً (تخصصاً ومهارة) ويتم ذلك من خلال:

- تحديد الطلب على العمالة في ضوء حجم العمل أو عبء العمل.
- تحديد العرض من العمالة أو الموارد البشرية المتاحة حالياً.
- الموازنة بين الموارد البشرية المطلوبة والمعروضة.

وينتج عن ذلك أحد البدائل الآتية:

إن الطلب على العمالة أقل من المعروض من العمالة. ∴ يوجد فائض في العمالة يجب التصرف فيه.	إن الطلب على العمالة أكبر من المعروض من العمالة. ∴ يوجد عجز في العمالة يجب تدبيره.	إن الطلب على العمالة = العرض من العمالة وهي حالة التوازن
--	--	--

#### ٢ - وظيفة تحليل الوظائف:

تحليل الوظيفة = وصف الوظيفة + تحديد شروط الوظيفة

ويقصد بوصف الوظيفة، قائمة يوضح بها مسمى الوظيفة، وواجباتها، وسلطاتها، ومسئولياتها، والظروف المحيطة بالوظيفة، ومعايير الأداء، والأدوات المستخدمة لأدائها

...الخ. ويقصد بتحديد شروط الوظيفة تحديد الخصائص المطلوب توافرها في الشخص الذي سوف يقوم بشغل هذه الوظيفة، وتتمثل هذه الخصائص في: مستوى التعليم، ومستوى الخبرة، والتدريب، والقدرات، والمهارات، والهوايات... الخ (Dessler, 2017).

### ٣ - تصميم الوظيفة:

يشير إلى العملية الخاصة بهيكلية أو بناء مهام العمل التي يؤديها فرد أو مجموعة من الأفراد لبلوغ الأهداف التنظيمية والفردية. ويتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات تتعلق بـ: من يقوم بأداء الوظيفة، وماهى المهام المطلوب أداؤها في الوظيفة؟ وأين ستؤدى الوظيفة؟ ولماذا ستؤدى الوظيفة؟ وكيف ستؤدى الوظيفة؟ (عشوش، ٢٠١٣، ص ١٦٢).

### ٤ - وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين:

ويقصد بالاستقطاب، جميع الأنشطة التي تهدف إلى جذب المرشحين للمنشأة. وتتمثل مصادر الاستقطاب في مصادر داخلية ومصادر خارجية (Phillips, et.al., 2016, p.251).

بينما يقصد بالاختيار، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أو اختيار الشخص الذي تتناسب مواصفاته مع مواصفات الوظيفة (Mathis & Jackson, 2008).

### ٥ - تدريب وتنمية العاملين:

وهو النشاط المسئول عن رفع كفاءة العاملين من خلال:

- زيادة المعارف والمعلومات.
- زيادة المهارات.
- التأثير في الاتجاهات.

### ٦ - تقييم الوظائف:

تهتم بوضع قيمة رقمية لكل وظيفة تحدد أهميتها مقارنة بالوظائف الأخرى في ضوء الواجبات والمسئوليات والمهارات والصعوبات الخاصة بالوظيفة حتى يمكن تحديد الأجر العادل للوظيفة الذي يتناسب مع واجباتها ومسئولياتها وخطورتها... الخ.

٧ - تصميم نظم التعويضات:

وتهتم بتحديد إجمالي ما يتقاضاه الفرد مقابل الجهد الذي يبذله في العمل. وتشمل التعويضات: التعويضات الثابتة التي يحصل عليها العامل بشكل دوري سواء في صورة مرتب أو أجر، والحوافز التي يحصل عليها العامل مقابل الأداء المتميز في العمل، والمزايا والتي يطلق عليها التعويضات غير المباشرة مثل برامج التأمين الصحي والأجازات.

٨ - إدارة الأداء:

ويقصد به "تحديد وقياس وإدارة الأداء البشري داخل المنظمات"، (Noe, et.a., 2008, p.343) وهي وظيفة تتعلق بالمستقبل وتهتم بـ:

- تحديد عناصر الأداء المؤثرة على تحقيق نجاح المنظمة.
- قياس الأداء الفعلي للعامل.
- مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي وتحديد الانحرافات.
- تعريف العاملين بنتائج التقييم.
- تحديد أسباب الانحرافات والمقترحات اللازمة لعلاجها لتحسين مستوى الأداء في المستقبل.
- تعديل الأداء بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية.

٩ - إدارة المسار الوظيفي:

وهي عملية تقوم بها الإدارة للربط بين اهتمامات العامل ومهاراته وقدراته وبين متطلبات التعيين في وظيفة معينة بالمنشأة.

٧/١ المسئول عن إدارة الموارد البشرية:

اختلفت الآراء حول من تقع عليه مسؤولية إدارة الموارد البشرية. فالبعض يرى ضرورة وجود إدارة مستقلة متخصصة للموارد البشرية تختص بالقيام بجميع وظائف وأنشطة الموارد البشرية، بينما يرى البعض الآخر أن كل مدير في موقعه بالمنظمة هو مدير للموارد البشرية (عشوش، ٢٠١٧).

ويسوق أنصار الرأي الأول المحددات الآتية لتأييد رأيهم بضرورة وجود إدارة مستقلة متخصصة للموارد البشرية:

- ١- أهمية العنصر البشري خاصة وأنه ينظر إليه الآن كمدخل للميزة التنافسية.

- ٢- إن وجود إدارة متخصصة في شئون الموارد البشرية يؤدي إلى القيام بأنشطة الموارد البشرية بكفاءة أعلى نتيجة للتخصص.
- ٣- إمكانية توحيد سياسات الموارد البشرية وممارساتها على مستوى المنظمة.

بينما يسوق أنصار الرأي الثاني المبررات الآتية لتأييد رأيهم بأن كل مدير بالمنشأة هو مدير للموارد البشرية:

- ١- مبدأ تعادل السلطة والمسئولية، حيث أن هناك مبدأ بالتنظيم ينص على ضرورة تعادل السلطة مع المسئولية واستناداً إلى هذا المبدأ التنظيمي، فإنه طالما أن كل مدير بالمنشأة تقع عليه مسئولية تحقيق أهداف وحدته التنظيمية ومسئول عن أداء الأنشطة، لذلك يجب إعطاؤه الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لأداء الأنشطة وتحقيق الأهداف، ومن بين تلك الموارد، المورد البشري.
- ٢- تحقيق المرونة في إدارة العنصر البشري وتطوير معارفه.

**ويمكن أن نخلص من هذه الآراء ووجهات النظر المختلفة إلى ما يلي:**

- ١- بالرغم من مزايا وجود إدارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية إلا أنه يعاب على ذلك عدم مرونة سياسات الموارد البشرية لأن المعايير الموحدة لا تراعى الفروق الفردية بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ٢- بالرغم من مزايا قيام كل مدير داخل المنشأة بإدارة العنصر البشري التابع له وممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أنه يعاب على ذلك:
- أ- قد لا يتوافر في المدير الخبرة اللازمة لأداء وممارسات أنشطة الموارد البشرية.
- ب- قد لا يتوافر لدى المدير الوقت الكافي لأداء وممارسة أنشطة الموارد البشرية.
- ج- عدم توحيد سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة.
- ٣- ضرورة وجود تعاون مشترك بين المديرين، وبين إدارة الموارد البشرية في أداء بعض الوظائف التي تخص العنصر البشري مثل: تحليل وتصميم الوظائف، والاستقطاب، والاختيار، وتقييم الأداء، والحوافز.... الخ.
- ٤- السماح لكل فرد في المنشأة بالمشاركة في صنع القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تنمية القدرات الفعلية لدى الفرد، وضمان عدم مقاومة الأفراد لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

وبصفة عامة لقد حدث تطور في مسمى الوحدة التنظيمية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، وطبيعة الدور الذي تلعبه، تبعاً لتغير الظروف التي تعمل المنظمات في ظلها، ويوضح الجدول التالي رقم (٢/١) ذلك.

### جدول رقم (٢/١)

تطور مسمى الوحدة التنظيمية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية ودورها الرئيسي في ظل الظروف المختلفة

الظروف	مسمى الوحدة التنظيمية	دورها الرئيسي
- مع بداية الثورة الصناعية والتحول من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الآلي.	لا توجد وحدة تنظيمية مسؤولة عن إدارة الموارد البشرية.	مشرف العمال أو رئيس العمال هو الذي يتولى إدارة شؤون العمال.
- تضخم أعداد العاملين. - تعدد الوظائف. - ظهور علم الإدارة على يد فريدريك تايلور	وحدة شؤون المستخدمين أو شؤون التوظيف	إدارة شؤون العمال اليومية (حضور، غياب، انصراف... الخ)
- تجارب هوثورن وظهور حركة العلاقات الإنسانية.	وحدة الرعاية الاجتماعية	- الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل. - الرعاية الاجتماعية للعاملين.
مع زيادة الإنتاجية نتيجة تطبيق مبادئ حركة العلاقات الإنسانية وظهور نقابات العمال.	وحدة علاقات العمل	- التعامل مع نقابات العمال
في منتصف القرن العشرين حتى ١٩٦٠ نتيجة التطورات المحلية والعالمية، وزيادة أهمية العنصر البشري.	إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين	الوظائف التقليدية لإدارة الأفراد مثل: استقطاب، اختيار، تعيين، تدريب، تحديد الأجور والمرتبات، تقييم الأداء، الرعاية الاجتماعية، الصحة والسلامة المهنية... الخ.
من سنة ١٩٦٠ نتيجة للتطورات المحلية والعالمية وزيادة أهمية العنصر البشري كمدخل للميزة التنافسية	إدارة المواد البشرية	الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية + الوظائف الحديثة مثل: إدارة المسار الوظيفي، إدارة الأداء، بحوث الأفراد... الخ.

المصدر: بتصرف من: عشوش، ٢٠١٦.

## ٨/١ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمنشأة:

حتى يمكن فهم تلك العلاقة يجب التفرقة بين كلاً من المديرين التنفيذيين والمديرين الاستشاريين. فالمديرون التنفيذيون لديهم سلطة إصدار الأوامر والتعليمات ويكونون مسئولون عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة مثل مديري الإنتاج، والتسويق، والتمويل... الخ. أما المديرون الاستشاريون فهم المديرون الذين لديهم سلطة تقديم النصح والمشورة، ويعاونوا المديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة مثل مديري الموارد البشرية، مديري العلاقات العامة، مديري الشؤون القانونية... الخ.

فإذا نظرنا إلى مدير الموارد البشرية نجد أنه لديه سلطة تنفيذية على العاملين داخل إدارته، يخطط وينظم ويشرف ويوجه ويراقب، ولديه سلطة استشارية على المديرين التنفيذيين داخل المنشأة، حيث يقدم النصح والمشورة لهم فيما يتعلق بجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، تصميم نظم التعويضات... الخ.

وبصفة عامة يتعاون كل من مدير الموارد البشرية من ناحية، والمديرون التنفيذيون من ناحية أخرى في ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال بالنسبة لوظيفة تحليل الوظائف، بينما يقوم المديرين التنفيذيين بالمساهمة في مد محلل الوظائف بالبيانات والمعلومات عن الوظائف التي يشرفون عليها وواجباتها، ومسئولياتها، وظروف العمل، ومعايير الأداء... الخ.

يقوم مدير الموارد البشرية بإعداد قوائم وصف الوظائف وقوائم تحدد شروط الوظائف في ضوء ذلك. وبالنسبة لوظيفة تخطيط الموارد البشرية يقوم المديرين التنفيذيين بتقدير احتياجاتهم من العمالة في ضوء خطة المنشأة وحجم الأعمال، تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة تلك التقديرات والتنسيق بينها تمهيداً لوضع خطة موارد بشرية شاملة متكاملة للمنشأة. وبالنسبة لوظيفة تصميم نظم التعويضات فبينما يقوم المديرين التنفيذيين بتوفير بيانات ومعلومات عن الوظائف التي تحت إشرافهم، تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة نظم التعويضات لنفس المراكز الوظيفية بالمنشآت الأخرى بسوق العمل، ودراسة كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية... الخ تمهيداً لتصميم نظم تعويضات عادلة تراعى



قيمة الوظيفة، وظروف سوق العمل، والظروف المعيشية، وظروف المنشأة، وضغوط العمال والنقابات العمالية... الخ.

وبينما تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم مقترحات للمديرين التنفيذيين بشأن برامج الحوافز والمزايا، تقوم الإدارة التنفيذية باتخاذ القرارات بشأن نظام الحوافز والمزايا الذي سيتم تطبيقه على العاملين بالمنشأة.

ومن ثم يتضح ضرورة وجود تعاون وتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والوحدات التنظيمية المختلفة بالمنشأة عند ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية.

### ٩/١ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية:

١/٩/١ مفاهيم:

يجدر بنا في البداية التفرقة بين عدد من المفاهيم كالتالي:

#### مفهوم الاستراتيجية:

إن مصطلح الاستراتيجية ليس بجديد، فكلمة استراتيجية جاءت من الكلمة الجرجية Strategos، "وتعني الخطط العظمى في الحرب، أي كيفية استخدام الموارد والقوات العسكرية أفضل استخدام ممكن لتحقيق هدف معين". ومع الوقت بدأ استخدام هذا المصطلح في دنيا الأعمال على أنه فن كسب المعارك (Noe, et.al., 2008, p.8).

#### مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

ويقصد بالإدارة الاستراتيجية "أنها عملية تحليل الموقف التنافسي للمنشأة، وتطوير الأهداف الاستراتيجية، ووضع خطة العمل، وتخصيص الموارد المختلفة (البشرية، والمادية، والتنظيمية،... الخ) بما يؤدي إلى زيادة احتمال تحقيق الأهداف (Ibid, pp.68-69).

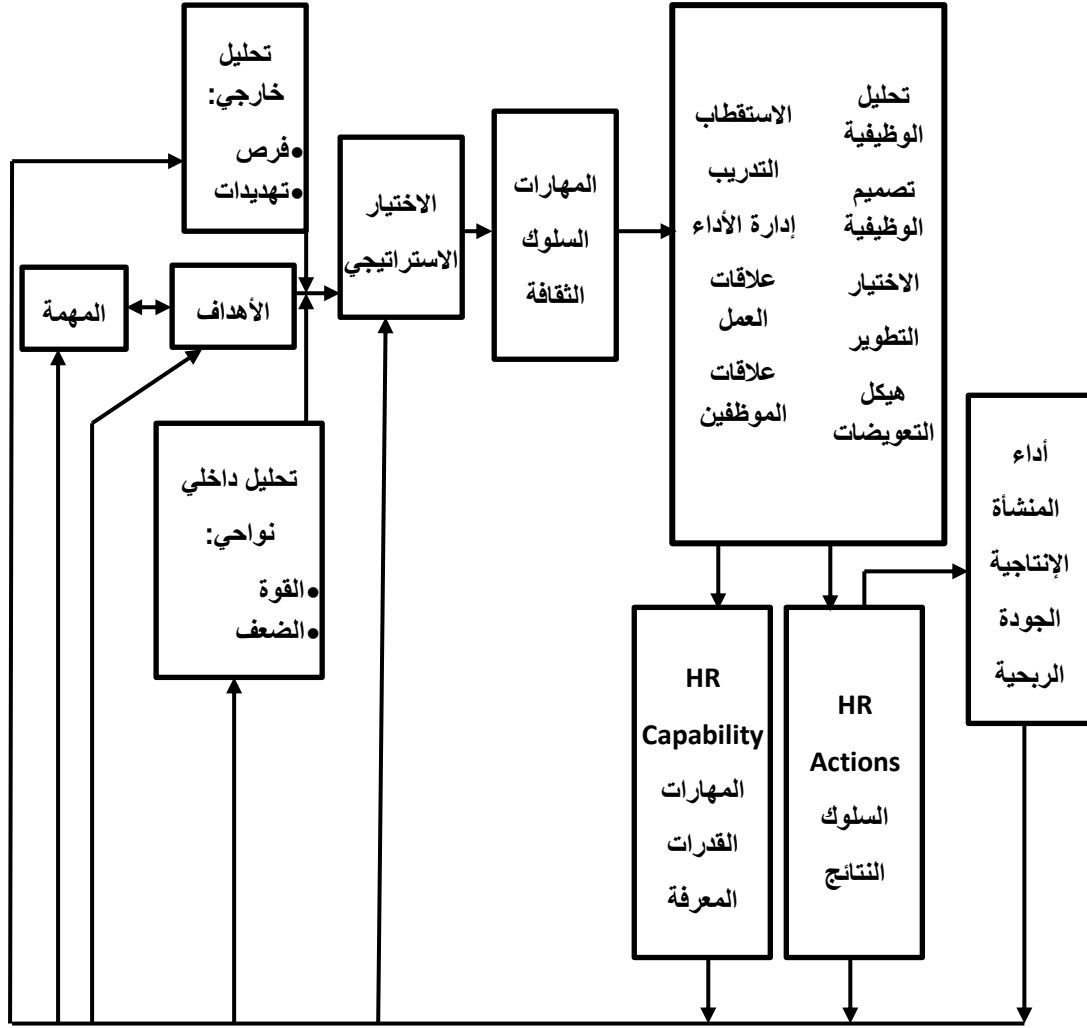
مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

تتضح من عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

### ٢/٩/١ نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية:

وبصفة عامة تمر عملية الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل أساسية: مرحلة صياغة الاستراتيجية، ومرحلة تطبيق الاستراتيجية، ومرحلة تقييم الاستراتيجية.

ويوضح الشكل رقم (٣/١) التالي نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية.



شكل رقم (٣/١)

نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية

المصدر: Noe, et.al. (2008)

٣/٩/١ تطور دور إدارة الموارد البشرية في عملية الإدارة الاستراتيجية:  
بصفة عامة حدث تطور في الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية  
الإدارة الاستراتيجية، ويوضح ذلك الشكل التالي.



شكل رقم (٤/١)

تطور دور إدارة الموارد البشرية في عملية الإدارة الاستراتيجية

المصدر: Noe, et.al. Op.Cit.

وبلاحظ على الشكل السابق أن هناك أربعة مستويات من الاتصال بين إدارة الموارد  
البشرية، والإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

١ - الاتصال الإداري:

حيث يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بالعمليات التشغيلية اليومية المرتبطة بالأجور، والحوافز، والمكافآت، والحضور والانصراف، والأجازات... الخ دون المساهمة في صياغة أو تطبيق أو تقييم الاستراتيجية.

٢ - اتصال من جانب واحد:

حيث يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بالمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية المناسبة، وإعدادها، وتبليغها لإدارة الموارد البشرية التي تقوم باتخاذ اللازم لتطبيق الاستراتيجية من خلال ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة.

٣ - اتصال متبادل (من الجانبين):

حيث يتم التفاعل بين فريق التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية في شكل خطوات متعاقبة كالتالي:

- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بصياغة عدد من الاستراتيجيات البديلة وإرسالها لإدارة الموارد البشرية.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل الاستراتيجيات المختلفة واحتياجاتها من العمالة وإرسالها إلى فريق التخطيط الاستراتيجي.
- يقوم الفريق باختيار الاستراتيجية المناسبة وإرسالها إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتطوير البرامج اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.

٤ - الاتصال المتكامل:

حيث ينضم مدير الموارد البشرية إلى فريق التخطيط الاستراتيجي ويمد أعضاء الفريق بمعلومات عن الموارد البشرية بما يساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة، وبمجرد اختيار البديل الاستراتيجي يتحول دور إدارة الموارد البشرية إلى تطوير ممارساتها لتوفير العمالة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.

١/٩/٤ دور إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية:

تركز عملية صياغة الاستراتيجية، على تحديد الاختيار الاستراتيجي المناسب في ضوء تحديد مهمة المنشأة، وأهدافها والفرص والتهديدات الخارجية ونواحي القوة والضعف الداخلية. ومن ثم تمر عملية صياغة الاستراتيجية بعدة مراحل:

- **تحديد المهمة Mission:** ويقصد بها سبب وجود المنظمة وهي تحدد العميل الذي تخدمه المنشأة، والاحتياجات التي تشبعها، والقيم التي يتم تقديمها للعميل، والتكنولوجيا المستخدمة.

- **تحديد الأهداف Goals:** ويقصد بها تحديد ما الذي ينبغي على المنشأة تحقيقه في المستقبل، بمعنى كيف يمكن تحويل المهمة إلى واقع تشغيلي Opportunities.

- **التحليل الخارجي External analysis:** ويقصد به فحص بيئة العمل الخارجي لتحديد الفرص Opportunities والتهديدات Threats سواء المتعلقة بالعوامل الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية... الخ. ويجب على إدارة الموارد البشرية المراقبة الدقيقة للبيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية مثل التشريعات والقوانين التي تؤثر على التوظيف، معدلات الأجور التي يدفعها المنافسون، مدى وفرة أو ندرة تخصصات معينة في سوق العمل... الخ. ومحاولة اغتنام الفرص وتجنب التهديدات.

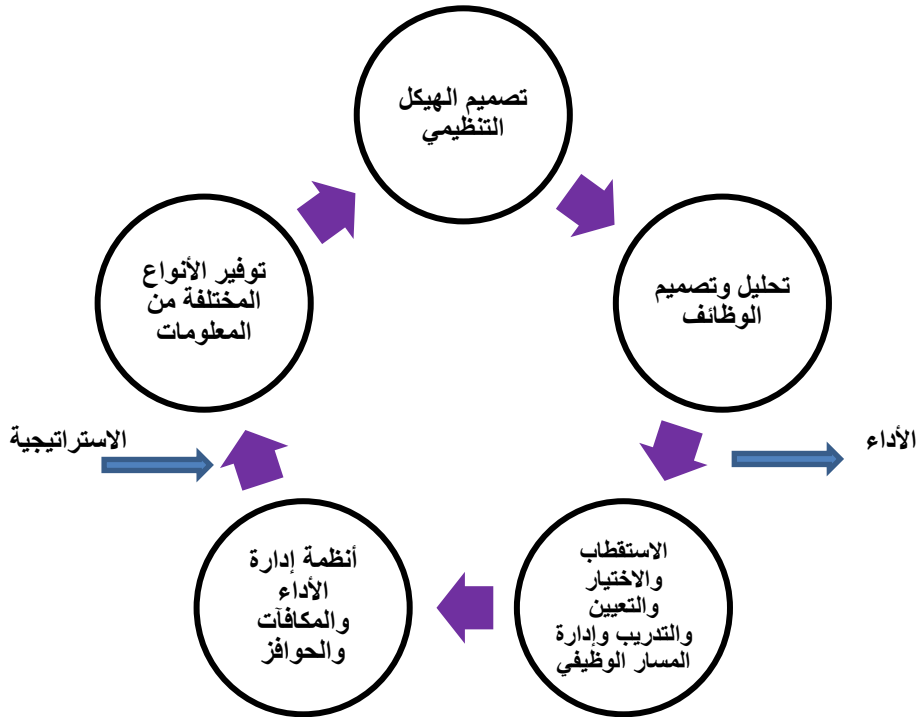
- **التحليل الداخلي Internal analysis:** حيث يتم فحص نواحي القوة Strengths والضعف Weakness بالبيئة الداخلية للمنشأة سواء فيما يتعلق بالموارد المادية أو البشرية أو المالية أو المعلوماتية... الخ ويجب على إدارة الموارد البشرية دراسة نواحي القوة والضعف المرتبطة بالعنصر البشري بالمنشأة ومحاولة تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف. فمثلاً توافر العمالة القادرة على العمل والراغبة في العمل بالمنشأة بالعدد المناسب وفي التخصصات المناسبة وفي التوقيت المناسب يمثل قوة للمنشأة يجب تعزيزها والعكس يمثل نقطة ضعف يجب معالجتها.

وفي ضوء كل من التحليل الخارجي والداخلي يقوم المديرون بعمل تحليل SWOT (Strengths, weakness, opportunities, threats).

- **الاختيار الاستراتيجي Strategic choice:** بمعنى اختيار الطريقة التي تمكن المنشأة من مقابلة مهمتها وتحقيق أهدافها في ضوء الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، وتساهم إدارة الموارد البشرية في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الاستراتيجية المختلفة في ضوء كمية ونوعية الأفراد المرتبطة بكل بديل استراتيجي.

٥/٩/١ دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الاستراتيجية:

يوجد خمس متغيرات مسؤولة عن نجاح تطبيق الاستراتيجية، وتعتبر إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن ثلاثة منها بصورة مباشرة، وهي: تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وإدارة المسار الوظيفي، ونظم إدارة الأداء ونظم المكافآت والحوافز. بينما تؤثر تأثير غير مباشر على المتغيرين الأخيرين وهما توفير المعلومات المختلفة، وتصميم الهيكل التنظيمي. ويوضح شكل رقم ( ٥/١ ) التالي ذلك.



شكل رقم (٥/١)

المتغيرات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تطبيق الاستراتيجية

المصدر: Ibid, (2008)

- فحتى يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بالآتي:
- تصميم المهام وتجميعها في وظائف بكفاءة وفعالية، وهذا يتم من خلال تحليل وتصميم الوظائف.
  - توفير الموارد البشرية ذات المعرفة والمهارة والقدرة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية بكفاءة، وهذا يتم من خلال وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وإدارة المسار الوظيفي.
  - تصميم نظم مناسبة لإدارة الأداء، والمكافآت والحوافز، وذلك للحصول على تأييد العاملين للاستراتيجية المختارة.

#### ٦/٩/١ دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الاستراتيجية:

حيث يتم تقييم مدى كفاءة الاستراتيجية الحالية وقدرتها على تحقيق الأهداف، والوقوف على المشاكل، بهدف تعديلها أو تغييرها، وقد يتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في ممارساتها المختلفة بما يتفق مع متطلبات البديل الاستراتيجي الجديد.

### تطبيقات

#### السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية:

- ١- تعتبر إدارة الموارد البشرية نظام فرعي من النظام الكلي وهو المنظمة.
- ٢- يمكن أن تحقق المنشأة ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري إذا كانت الموارد البشرية التي تعمل بالمنشأة موارد نادرة.
- ٣- يقصد بالأهداف الوظيفية لإدارة الموارد البشرية أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- ٤- يعتبر تحليل الوظيفة جزء من وصف الوظيفة.
- ٥- يقصد بتصميم نظم التعويضات، ما يحصل عليه الفرد كتعويض عن الإصابات التي لحقت به في العمل.
- ٦- يقصد بالاستقطاب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ٧- انفتحت الآراء حول من تقع عليه مسؤولية إدارة الموارد البشرية.
- ٨- يتمتع مدير الموارد البشرية بسلطة استشارية على المديرين التنفيذيين داخل المنشأة.
- ٩- يقصد بالإدارة الاستراتيجية عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.
- ١٠- تمر عملية صياغة الاستراتيجية بثلاث مراحل أساسية.

#### السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات البديلة الآتية:

- ١ - يتطلب تحقيق الفعالية التنظيمية توافر عدة مقومات هي:
  - (أ) الموارد المادية والمالية
  - (ب) الموارد البشرية وموارد المعلومات
  - (ج) القدرات التسويقية
  - (د) كل ما سبق
- ٢ - يقصد بالأهداف ----- لإدارة الموارد البشرية أن تقي إدارة الموارد البشرية بمسئولياتها الأخلاقية والاجتماعية.
  - (أ) أهداف تنظيمية
  - (ب) أهداف وظيفية
  - (ج) أهداف مجتمعية
  - (د) أهداف شخصية



٣ - يتطلب الدور ----- من إدارة الموارد البشرية تصميم وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء فيما يتعلق بالاختيار، أو التدريب، أو التطوير، أو التعويضات... الخ.

(أ) الدور الاستراتيجي

(ب) الدور الإداري

(ج) دور إدارة مساهمات العاملين

(د) دور وكيل التغيير

٤ - تهتم وظيفة ----- بتحديد احتياجات المنشأة المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً.

(أ) تحليل الوظائف

(ب) تدريب وتنمية العاملين

(ج) تخطيط الموارد البشرية

(د) تصميم نظم التعويضات

٥ - يشتمل ----- على مجموعة من القرارات المتعلقة بمن يقوم بأداء الوظيفة، والمهام المطلوب أدائها، ومكان وسبب أدائها، وكيفية أدائها.

(أ) تقييم الوظيفة

(ب) تصميم الوظيفة

(ج) إدارة المسار الوظيفي

(د) لا شئ مما سبق

٦ - يعتبر التدريب النشاط المسئول عن رفع كفاءة العاملين من خلال:

(أ) زيادة المعلومات والمعارف

(ب) زيادة المهارات

(ج) التأثير في الاتجاهات

(د) كل ما سبق

٧ - تشتمل التعويضات على:

(أ) التعويضات الثابتة

(ب) الحوافز

(ج) المزايا

(د) كل ما سبق

٨ - يقصد بوظيفة ----- الربط بين اهتمامات العامل ومهاراته وقدراته وبين متطلبات التعيين في وظيفة معينة بالمنشأة.

(أ) إدارة الأداء

(ب) تحليل الوظيفة

(ج) إدارة المسار الوظيفي

(د) تصميم الوظيفة

-----  
**الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية**  
-----

٩ - يسمى الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية الإدارة الاستراتيجية بـ -----  
عندما تهتم بالعمليات التشغيلية اليومية المرتبطة بالأجور والحوافز والمكافآت والحضور  
والانصراف....الخ.

- (أ) اتصال متكامل  
(ب) اتصال إداري  
(ج) اتصال من طرف واحد  
(د) اتصال متبادل (من الجانبين)

١٠- يقصد بـ ----- سبب وجود المنشأة.

- (أ) مهمة المنشأة  
(ب) أهداف المنشأة  
(ج) الاختيار الاستراتيجي  
(د) لا شئ مما سبق

## الفصل الثاني

### إدارة الموارد البشرية والتحديات

١/٢ مقدمة.

٢/٢ إدارة الموارد البشرية كنظام للمعلومات

٣/٢ مفهوم البيئة التنظيمية.

٤/٢ التغيرات البيئية والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

١/٤/٢ التغيرات البيئية الداخلية.

٢/٤/٢ التغيرات البيئية الخارجية.

### أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون الطالب أو القارئ قادراً على أن:

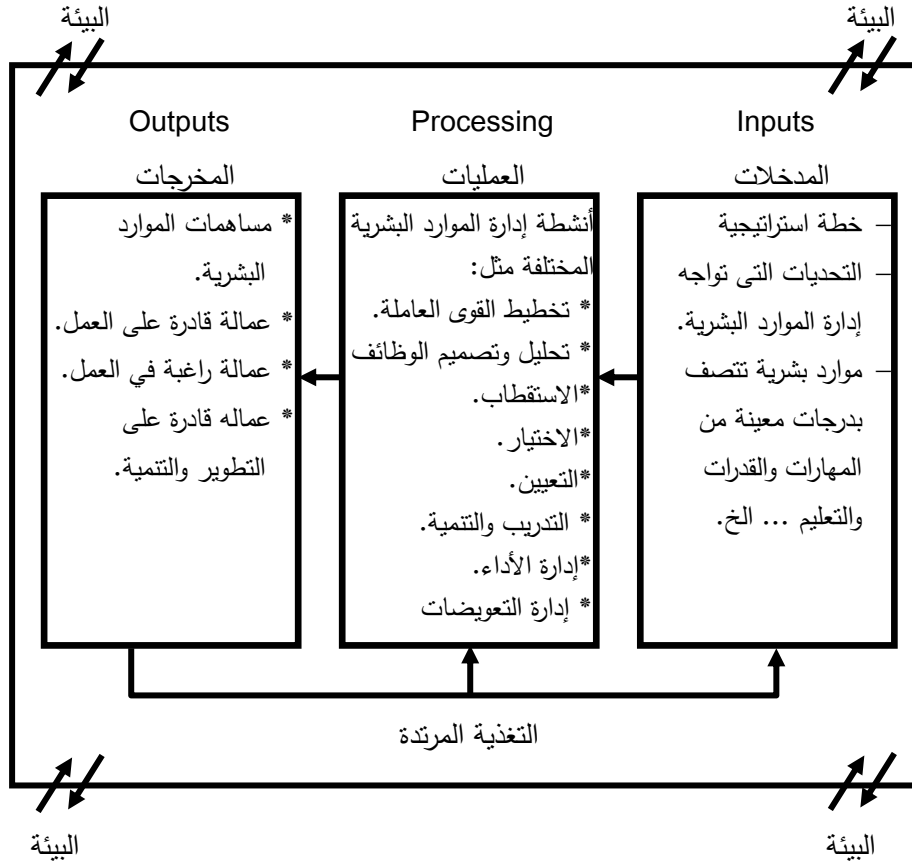
- يلم بأهم التغيرات أو التحولات التي يشهدها عصرنا الحالي.
- يدرك الفرص والتحديات التي ترتبت على هذه التغيرات أو التحولات.
- يناقش أثر تلك التحديات على كل من الإطار الفكري لإدارة الموارد البشرية، وهيكل وأداء المورد البشري، وممارسات إدارة الموارد البشرية.

## ١/٢ مقدمة:

تتميز البيئة التي تعمل بها المنظمات في عصرنا الحالي، بدرجة عالية من التغيير والتعقد وعدم التأكد، وتؤثر تلك البيئة على المنظمات، وتتأثر بها. ومن ثم يجب دراسة وفهم وتحليل البيئة التنظيمية بما يمكن من الاستفادة من الفرص التي تخلقها، والتكيف مع التحديات. لذلك سيتناول هذا الفصل إدارة الموارد البشرية كنظام للمعلومات، ومفهوم البيئة التنظيمية، وأهم المتغيرات أو التحولات البيئية، وما تخلقه من تحديات لإدارة الموارد البشرية.

## ٢/٢ إدارة الموارد البشرية كنظام للمعلومات:

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية كنظام معلومات، له مدخلاته، وله عملياته، وله مخرجاته، والتغذية المرتدة. ويعمل النظام في إطار بيئة تؤثر فيه ويتأثر بها. ويوضح الشكل (١/٢) التالي نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.



شكل (١/٢)

نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

المصدر: أمين، (٢٠٠٥).

### ٣/٢ مفهوم البيئة التنظيمية:

يلاحظ اختلاف الكتاب والباحثين في تعريف البيئة التنظيمية لاختلاف الخلفية العلمية لكل منهم والهدف من الدراسة. فيرى Khandwalla أن البيئة عبارة عن مجموعة من القيود والمشاكل والفرص الحالية التي يجب أن تدركها الإدارة وتستخدم منها مع التوقع بالمستقبل، ويرى Steers أن البيئة عبارة عن عناصر بيئة العمل التي تتعلق بوضع وتحقيق الأهداف.

بينما يرى Jelinek, M. et.al أن البيئة كل شيء خارج حدود المنظمة، على حين يرى Duncan أن البيئة عبارة عن جميع العوامل المادية والاجتماعية التي يتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات بالمنظمة. وقسم البيئة التنظيمية إلى نوعين: بيئة داخلية وبيئة خارجية، وسيتم تبني التعريف السابق للبيئة التنظيمية لأن هذا التعريف تناول عناصر البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وتأثيرها على اتخاذ القرارات بالمنظمة، وهذا ما يتفق مع الهدف من هذا الفصل حيث سيتم تناول المتغيرات أو التحولات البيئية الداخلية والخارجية، وما يترتب عليها من تحديات تؤثر على اتخاذ القرارات بإدارة الموارد البشرية.

وبصفة عامة يجب أن تتصف المنشأة بالمرونة لتتكيف مع المتغيرات البيئية وتتبنى برامج لإدارة التغيير. وهناك نوعان من التغيرات: تغيرات رد الفعل Reactive changes ، والتغيرات السابقة Proactive changes. ويقصد بتغيرات رد الفعل، تلك التغيرات التي تحدث كنتيجة للتحديات التي واجهتها المنشأة، وأثرت فعلاً على أداؤها، بينما يقصد بالتغيرات السابقة، التغيرات التي تجريها المنشأة مسبقاً لاقتناص فرص معينة بالبيئة بما يدعم مركزها التنافسي.

#### ٢/٤ المتغيرات البيئية والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

يمكن أن نسمى عصرنا الحالي بعصر التحولات. فقد حدثت تحولات كبيرة في العالم من حولنا، كان لها تأثيرها على المنظمات والعناصر البشرية داخل تلك المنظمات والممارسات التنظيمية والإدارية. وقد قام (عشوش، ٢٠١٦) بإجمال تلك التحولات في الجدول التالي:

جدول (١/٢)

أهم التحولات التي شهدتها العالم منذ سنة ١٩٧٠ وحتى الآن

من	إلى
١- عصر الثورة الصناعية	١- عصر ثورة المعلومات ثم عصر المعرفة knowledge
٢- عالم المشروعات الصغيرة	٢- عالم الكيانات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات Multinational Companies والاندماجات والتحالفات
٣- عالم متعدد الاقطاب	٣- عالم القطب الواحد
٤- التوجه المحلى	٤- التوجه الإقليمي ثم التوجه العالمى
٥- الاحتكار والمنافسة المحدودة	٥- المنافسة القاتلة
٦- تقييد الحرية	٦- تحرير التجارة من خلال اتفاقية الجات
٧- الميزة النسبية سبيل التفوق	٧- الميزة التنافسية سبيل التفوق
٨- الاقتصاديات الموجهة "المغلقة"	٨- إقتصاديات السوق "المفتوحة"
٩- النظم السياسية الديكتاتورية	٩- النظم السياسية الليبرالية والديموقراطية
١٠- المنظمة والدول المنعزلة والمتباعدة	١٠- التجمعات والتحالفات السياسية والاقتصادية الإقليمية والدولية
١١- هامشية دور مؤسسات التمويل الدولية	١١- تعاظم دور مؤسسات التمويل الدولية في برامج الإصلاح الاقتصادى الدولية
١٢- مبادئ ونظم وسياسات إدارية ثابتة وجامدة	١٢- مبادئ ونظم وسياسات إدارية مرنة ومتغيرة باستمرار
١٣- نظم إنتاج يدوية وميكانيكية	١٣- نظم إنتاج آلية Automated Manual & Mechanical
١٤- هياكل تنظيمية هرمية جامدة	١٤- هياكل تنظيمية مرنة Flexible وبيروقراطية
	١٤- وتخليية Virtual تتكيف مع الظروف



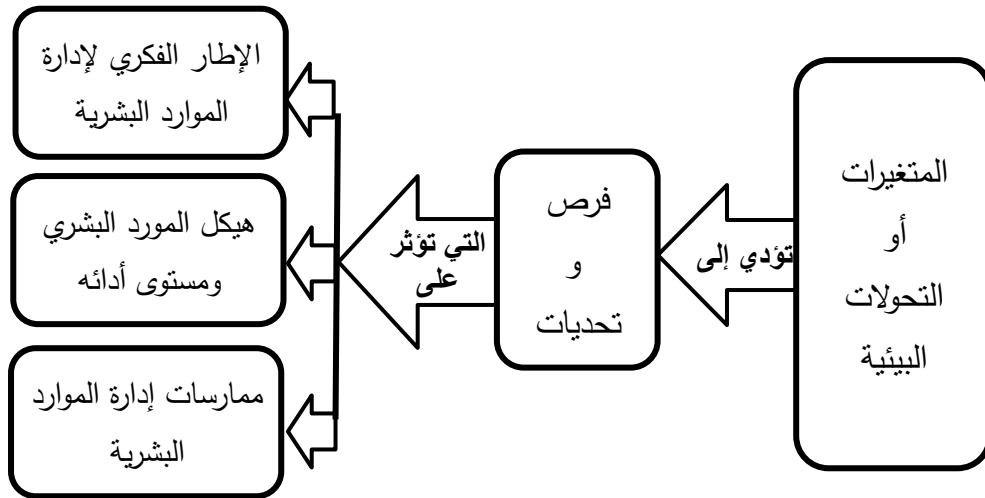
من	إلى
١٥- السعى لتحقيق الربح السريع وإرضاء المساهمين Shareholders	١٥- السعى لتحقيق النمو المتواصل Sustained Stakeholders وإرضاء أصحاب المصالح
١٦- أنماط ثابتة من التفاعلات Interactions الاجتماعية والقيم المجتمعية	١٦- أنماط جديدة من التفاعلات الاجتماعية والقيم المجتمعية
١٧- تقنيات إدارية تقليدية معتادة	١٧- تقنيات إدارية جديدة مثل: *الأعمال الإلكترونية E.Busines وممارسة العمل عن بعد Telework. *دوائر الجودة Quality Circles. *إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management *إعادة الهندسة الإدارية Managerial Reengineering *النشاط الجماعي Collective Activity
١٨- أعمال عضلية Muscular	١٨- أعمال ذهنية Mental
١٩- التخصص Specialization	١٩- المهام المتعددة Multitasking
٢٠- التوجه بالإنتاج أو بالبيع أو المنتج Production or sales or Product Orientation	٢٠- التوجه بالعميل وظهور مفهوم العميل Customer Driven the Company يقود الشركة
٢١- العميل الخارجي Outer Customer	٢١- العميل الداخلي Inner Customer والعميل الخارجي
٢٢- العمل كل الوقت Full-time	٢٢- العمل بعض الوقت Part-time
٢٣- مفهوم المرؤوس منفذ أوامر	٢٣- مفهوم المرؤوس رجل أعمال Entrepreneur

من	إلى
٢٤- مفهوم المرؤوس أجير Wage Earner	٢٤- مفهوم المرؤوس شريك Partner
٢٥- رأس المال المادي "النقدي" Financial Capital	٢٥- رأس المال البشري، رأس المال الفكري
٢٦- مفهوم الرئيس وكيل Agent	٢٦- مفهوم الرئيس قائد
٢٧- الإدارة الهاوية	٢٧- الإدارة المحترفة Professional
٢٨- التفكير التحليلي (المستند إلى منطق Analytical Thinking (التأكد	٢٨- التفكير الابتكاري (المستند إلى Creative Thinking (المخاطرة المدروسة)
٢٩- الإدارة العامة	٢٩- إدارة المنظمات الحكومية بأسلوب القطاع الخاص Privatization
٣٠- الوقت يعتبر قيد Constrain	٣٠- الوقت يعتبر مورد Resource
٣١- التنظيم كيان مغلق Closed	٣١- التنظيم كيان مفتوح Opened
٣٢- الحيز أو النطاق المحدود	٣٢- الحيز أو النطاق غير المحدود
٣٣- نظم العمل منخفضة الأداء Low Performance Work Systems	٣٣- نظم العمل عالية الأداء High Performance work Systems
٣٤- الأسواق المستقرة المنغلقة	٣٤- الأسواق المتقلبة المفتوحة
٣٥- الاهتمام بالماضي والانحصار في الحاضر	٣٥- استشراف المستقبل والتطلع إليه
٣٦- الموارد المادية أساس القدرة التنافسية	٣٦- الموارد البشرية أساس القدرة التنافسية
٣٧- منطق الفرقة وعدم التماسك	٣٧- منطق التوحد والتكامل والترابط
٣٨- منطق العمل والأداء المتتابع Sequential	٣٨- منطق العمل والأداء المتزامن Concurrent / Parallel
٣٩- المدير رئيس عمل	٣٩- المدير مدرب ومساند وراعي للعاملين ومرشد للمرؤوسين Coach & Counselor

من	إلى
٤٠- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب والإجراءات الإدارية ونظم العمل أهداف	٤٠- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب والإجراءات الإدارية ونظم العمل أدوات
٤١- الإعلام المحلي والاقليمي	٤١- الإعلام الدولي من خلال القنوات الفضائية وشبكة الانترنت
٤٢- الولاء لأصحاب الأعمال	٤٢- الولاء للمهنة

المصدر: عشوش، (٢٠١٦).

نتج عن التحولات السابقة مجموعة من الفرص والتحديات، أثرت بدورها على عملية إدارة الموارد البشرية من ثلاث زوايا: الإطار الفكري لإدارة الموارد البشرية، وهيكل وأداء المورد البشري، وممارسات إدارة الموارد البشرية. ويوضح الشكل (٢/٢) التالي ذلك.



شكل (٢/٢)

التغيرات أو التحولات البيئية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

المصدر: بتصريف من عشوش، (٢٠١٦).

وبدراسة وتحليل تلك التحولات نلاحظ أنها أثرت على الإطار الفكري لإدارة الموارد البشرية من خلال تبنى عدد من المفاهيم مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وإدارة المعرفة، وثقافة التميز، والنظر إلى العنصر البشري على أنه رأس مال بشري، والنظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة كل مدير داخل المنظمة ... الخ.

كما اثرت تلك التحولات على هيكل وأداء الموارد البشرية، حيث انخفض الطلب على أعداد ونوعيات معينة من الموارد البشرية، بينما زاد الطلب على نوعيات أخرى، مثل عمالة المعرفة وما تتطلبه من توافر معارف وقدرات ومهارات متنوعة. مما يخلق ميزة تنافسية للمنشأة ويضيف قيمة اقتصادية لها من خلال تحقيق عائد مناسب على رأس المال البشري. وأخيراً أثرت تلك التحولات على ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة، أو الاختيار، أو التعيين، أو التدريب، أو إدارة الأداء، أو إدارة المسار الوظيفي، أو تصميم نظم التعويضات ... الخ.

وسيتم تناول أهم التغيرات أو التحولات البيئية الداخلية منها والخارجية، والتحديات المترتبة عليها، وتأثيراتها المختلفة على إدارة الموارد البشرية بشكل من الإيجاز في الصفحات التالية.

#### ٢/٤/١ التغيرات البيئية الداخلية:

يقصد بالتغيرات البيئية الداخلية: جميع العوامل المادية والاجتماعية داخل حدود المنظمة والتي يتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات ويسهل التحكم فيها من قبل الإدارة، ومن أمثلتها: التغير في حجم المنشأة، التغير في الهيكل التنظيمي، التغير في تركيبة قوة العمل، التغير في التكاليف.

وسيتم تناول كل من هذه التغيرات بشيء من التفصيل مع الإشارة إلى التحديات التي يخلقها وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية.

## ٢/٤/١/١ التغيير في حجم المنشأة:

يعتبر التغيير في حجم المنشأة من التغيرات الداخلية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، وبالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول مقياس محدد لحجم المنشأة<sup>(١)</sup>، إلا أن أكثر المعايير شيوعاً واستخداماً هي المعايير الكمية، وبصفة خاصة معيار إجمالي عدد العاملين. وبصفة عامة نجد أنه كلما صغر حجم المنشأة، كلما قل عدد العاملين، ومن ثم لا توجد وحدة تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، ويتم ممارسة نشاط إدارة الموارد البشرية من خلال مالك المنشأة أو احد العاملين بها، ومع كبر حجم المنشأة وزيادة عدد العاملين وتخصصاتهم تظهر الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة الموارد البشرية. ويختلف المستوى التنظيمي بها حسب درجة اقتناع مدير المنشأة بأهمية العنصر البشري وأهمية إدارة الموارد البشرية.

ومع التحول إلى الشركات الدولية تعقدت مهمة إدارة الموارد البشرية نظراً للاختلافات بين الدولة الأم والدول المضيفة للاستثمار سواء من الناحية الثقافية أو الاقتصادية أو القانونية أو العلاقات الصناعية ... الخ مما يخلق تحديات أمام إدارة الموارد البشرية عند ممارسة سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وإدارة الأداء وتصميم نظم التعويضات ... الخ.

فعلى سبيل المثال توجد عدة اتجاهات فيما يتعلق باختيار وتعيين المديرين للعمل في الفروع الدولية للشركة الأم، يميل الاتجاه الأول إلى تعيين أبناء الدولة الأم في الوظائف الإدارية نظراً لكونهم أكثر دراية بسياسات الشركة الأم وأقدر على فهم وتطبيق رسالتها وتحقيق أهدافها، بينما يميل الاتجاه الثاني إلى تعيين أبناء الدولة المضيفة لأنهم أكثر إلماماً بثقافتها وظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ... الخ، على حين يميل الاتجاه الثالث إلى شغل المناصب الإدارية بأفضل الكفاءات بصرف النظر عن الجنسية.

## ٢/٤/١/٢ التغيير في الهيكل التنظيمي:

شهدت الحقبة الماضية عدة تحولات فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي كالتالي:

(١) تعددت مقاييس حجم المنشأة منها: إجمالي عدد العاملين، والتكاليف الاستثمارية، ومدى قدرة المنشأة على إنتاج منتجات ذات جودة مناسبة، ومدى قدرة المنشأة على توفير فرص عمل مناسبة ... الخ.

- التحول من الهياكل التنظيمية الميكانيكية إلى الهياكل العضوية أو المرنة، ومن ثم التحول من الأهداف والسياسات المحددة، ونطاق الإشراف الضيق، والاتصالات الرسمية إلى الأهداف والسياسات العامة، ونطاق الإشراف الواسع والاتصالات في جميع الاتجاهات. ولقد انعكس ذلك على إدارة الموارد البشرية حيث زادت درجة المرونة، ودرجة اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- ظهور الهياكل التنظيمية التخيلية، وذلك نتيجة ظهور أشكال جديدة من المنظمات، يطلق عليها منظمات مكان العمل الافتراضى Virtual workplace، أو المنظمات الافتراضية، وفي ظل هذا النوع من المنظمات لا توجد حدود مكانية ولا زمانية للعمل، ويؤدى العامل العمل المكلف به في أى مكان وفي أى وقت، على أن يكون هناك اتصال إلكتروني بين العاملين بالمنظمة وبعضهم، وبين العاملين والمديرين، ولقد انعكس ذلك على إدارة الموارد البشرية، حيث تطلب الأمر إعادة النظر في سياسات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتحليل وتصميم الوظائف، والتدريب، ونظم التعويضات... الخ.

#### ٣/١/٤/٢ التغيير في تركيبة قوة العمل:

حدثت تغيرات في تركيبة قوة العمل، سواء تغيرات ديموجرافية (حسب السن، والجنس، ومستوى التعليم ...) أو تغيرات ثقافية (القيم، والعادات، والتقاليد، والاتجاهات ...) أو تغيرات في قدرات ومهارات العمالة (التحول من العمالة التقليدية إلى عمالة المعرفة ...).

ولقد انعكست تلك التغيرات على إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- أدى ارتفاع نسبة كبار السن في العمل، وانخفاض نسبة مشاركة الشباب، إلى اهتمام إدارة الموارد البشرية باستقطاب مواهب ومهارات جديدة من الشباب، والبحث عن وسائل تساعد على تقليل نسبة كبار السن في العمل مثل: تشجيعهم على المعاش المبكر، والعمل نصف الوقت، مع التزام المنشأة بواجبها تجاه العمالة كبار السن، من خلال تقديم خدمات الرعاية الصحية لهم.
- أدت زيادة نسبة النساء في العمل إلى ضرورة التزام إدارة الموارد البشرية بتحقيق المساواة بين الرجال والنساء في الحقوق والواجبات، وعند ممارسة سياسات الموارد

البشرية المختلفة سواء المتعلقة بالتعويضات، أو الإجازات أو الترقيات... الخ، بالإضافة إلى ضرورة تبنى سياسات تساعد المرأة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل، ومتطلبات الأسرة، مثل المشاركة في الوظيفة، والعمل عن طريق التليفون، وساعات العمل المرنة، وبرامج رعاية الصغار.

• وأدى زيادة إقبال بعض العاملين على التعليم الجامعي، وما بعد الجامعي، إلى ارتفاع مستوى التعليم للعاملين داخل المنشأة، ومن ثم يتعين على إدارة الموارد البشرية سد الفجوة بين العاملين الذين لم يطوروا مستوى تعليمهم، من خلال تصميم برامج تدريبية لزيادة معارف ومعلومات ومهارات العاملين ذوي المستويات المنخفضة.

• كما قد تواجه إدارة الموارد البشرية مشكلة العمالة المؤهلة بدرجة أكبر من احتياجات الوظيفة Over Qualified مما يسبب مشاكل للإدارة عند التعامل مع تلك العمالة أو توجيهها أو تعويضها، وقد يحتاج الأمر إلى نقل تلك العمالة إلى وظائف أخرى تتناسب مع مواصفاتها.

• كما تؤثر التغيرات الثقافية على أداء العاملين في الوظيفة، وعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء فيما يتعلق بنمط القيادة، أو نظم التعويضات المناسبة، أو الخدمات المقدمة... الخ. فعلى سبيل المثال تغيرت اتجاهات العاملين نحو العمل، من الاهتمام فقط بالحصول على وظيفة بمقابل مادي مناسب، إلى الاهتمام بالحصول على الوظيفة التي تتناسب مع مهارات وقدرات الفرد واهتماماته، وتحقق له مسار وظيفي مناسب، وتساعد على تحقيق التوازن بين حياته الشخصية وعمله. وقد خلقت تلك التغيرات تحديات أمام إدارة الموارد البشرية عند تصميم سياسات الاختيار، والتعيين، وإدارة وتنمية المسار الوظيفي، وتخطيط سياسة الترقية، وتصميم برامج للتوفيق بين عمل الموظف وحياته الشخصية- على نحو ما أوردت سلفاً.

• كما أدى التحول من العمالة التقليدية إلى عمالة المعرفة إلى زيادة اهتمام إدارة الموارد البشرية بتوليد ونشر واستخدام المعرفة، وتطوير سياسات الموارد البشرية

اللازمة لتحقيق ذلك. حيث اهتمت إدارة الموارد البشرية بتصميم واجبات وظيفية مرنة بما يسمح للفرد بالنمو والتعلم، وتصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات ومعارف الأفراد وقدرتهم على الخلق والابتكار واتخاذ القرارات، وتطوير طرق استخدام المعرفة مثل التمكين ومشاركة العاملين، وتركيز برامج إدارة الأداء على مدى قدرة العاملين على تحقيق أهداف التطوير وتحقيق ميزة تنافسية. وبصفة عامة يتعين على إدارة الموارد البشرية، القيام بإدارة الاختلافات والتنوع في هيكل العمالة من خلال إدراك خصائص هيكل العمالة داخل المنشأة، ومحاولة تحقيق التوافق بين أفراد قوة العمل من خلال تطوير نظم وسياسات للموارد البشرية بما يتفق مع طبيعة هذا التباين.

#### ٢/٤/١/٤ التكاليف:

تعتبر التكاليف أحد المحاور الأساسية التي يجب أن تركز عليها المنظمة في ظل بيئة العمل التنافسية، وتمثل تكلفة العمالة أحد عناصر التكاليف الأساسية بالمنظمات. لذلك تبذل المنظمات دوراً كبيراً في تخفيض تلك التكاليف، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك:

١ - **تقليص أو تخفيض حجم العمالة Downsizing**: ويقصد به الاستبعاد المخطط للعاملين، ويترتب على اتباع هذا الأسلوب آثاراً إيجابية تتمثل في تخفيض تكلفة العمالة نتيجة للاستبعاد، مما يؤدي إلى زيادة معدل العائد على الأموال المستثمرة في المنظمة، كما يترتب على تطبيق هذا الأسلوب آثاراً سلبية تتمثل في انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمنشأة نتيجة استبعاد زملائهم، بالإضافة إلى زيادة التكاليف الناتجة عن المدفوعات التي يتم سدادها للعاملين المستبعدين في صورة مكافآت نهاية الخدمة... ويتوقف القرار على مقارنة التكاليف والعائد الناتج عن الاستبعاد. فقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على ٥٠٠ شركة لتداول الأوراق المالية بالولايات المتحدة الأمريكية أن تقليص حجم العمالة بـ ١١%، ساهم في زيادة العائد على الأموال المستثمرة بالشركات محل الدراسة بنسبة ٣,٠% مقارنة بالشركات التي لم تتبع سياسة تقليص حجم العمالة، ومن ثم خلصت الدراسة إلى أن العائد من سياسة التقليص غير مبرر (Bohlander, et.al., 2016).



وتلقى سياسة تخفيض/ أو تقليص حجم العمالة عبء كبيراً على إدارة الموارد البشرية لإزالة الآثار السلبية المترتبة على تطبيق السياسة من خلال التنسيق مع المديرين التنفيذيين لوضع خطط الاستبعاد، مع مساعدة المستبعدين في اختيار بدائل التوظيف، وتحديد مدفوعات عادلة للعاملين الذين تقرر الاستغناء عنهم.

٢ - **الاعتماد على المصادر الخارجية Outsourcing**: ويقصد به أن تعهد المنظمة إلى أشخاص أو جهات خارجية لأداء بعض أنشطتها الثانوية، والتي كان يتم أداؤها سلفاً بواسطة عمالة من الداخل، مثل خدمات المحاسبة، وخدمات الإعلان، والأعمال القانونية، وأعمال تصميم البرامج، والخدمات الالكترونية IT.

ومن الجدير بالذكر أنه يرجع السبق في تطبيق هذا الأسلوب إلى دولة الهند، ثم بدأ ينتشر في البلاد الأخرى، ويرجع السبب في نجاح هذا الأسلوب في مصر، إلى توافر المقومات الأساسية اللازمة لنجاحه والتي تتمثل في توافر كوادر بشرية على درجة عالية من المهارة والتخصص، بالإضافة إلى التقدم في مجال تكنولوجيا الحاسب الآلي والمعلومات.

ويتميز هذا الأسلوب بإمكانية تفرغ العاملين بالمنظمة لأعمالهم الرئيسية التخصصية، بالإضافة إلى الاستفادة من تخصص ومرونة الجهات الخارجية للقيام بالأنشطة الثانوية الأخرى، بينما توجه لهذا الأسلوب نفس الانتقادات الموجهة لأسلوب تخفيض أو تقليص حجم العمالة، والمتمثلة في احتمال انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة نتيجة تسريح بعض زملائهم والذين كانوا يقومون بممارسة تلك الأنشطة الثانوية، بالإضافة إلى تحمل المنشأة بتكاليف إضافية ناتجة عن المدفوعات التي يتم سدادها للعاملين الذين تقرر تصفية نشاطهم داخل المنشأة وإنهاء خدمتهم. ويمكن لإدارة الموارد البشرية التعامل مع هذه المشكلة بنفس الأسلوب الذي سبق وأن اتبعته عند التعامل مع الآثار السلبية الناتجة عن تخفيض حجم العمالة (التقليص)، سواء من خلال اتخاذ اللازم لرفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين، أو مساعدة العاملين المستبعدين في تحديد بدائل التوظيف وإيجاد فرص عمل مناسبة، وصرف المدفوعات المناسبة.

٣ - **تأجير العاملين Employee Leasing**: ويقصد به أن يتم عقد اتفاق مع شركة توظيف لتأجير العاملين ويساعد ذلك في تخفيض التكاليف، نتيجة تحويل المصروفات الإدارية الخاصة بالعناية الصحية والتأمينات والمعاشات إلى شركة التأجير، وإن كان يعاب على هذا الأسلوب أن ولاء وانتماء العامل يكون للشركة الأصلية- الشركة المؤجرة- بدرجة أكبر من الشركة المستأجرة.

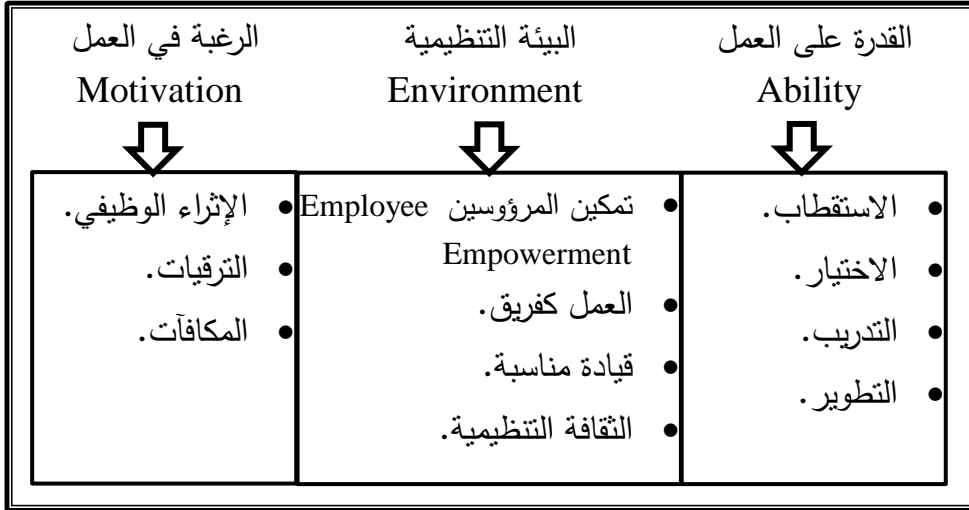
وينعكس تطبيق هذا الأسلوب على إدارة الموارد البشرية حيث يخفف العبء عن إدارة الموارد البشرية نتيجة اضطلاع الشركة المؤجرة بخدمات التأمينات والمعاشات والخدمات الصحية...، بينما يلقي عبء على إدارة الموارد البشرية بضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة روح الولاء والانتماء لدى هؤلاء العاملين.

٤ - **تدعيم الإنتاجية**: يقصد بالإنتاجية العلاقة بين المخرجات والمدخلات، أو كمية المخرجات الناتجة عن كمية محددة من المدخلات، ويمكن زيادة الإنتاجية بعدة طرق:

- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات.
- زيادة المخرجات وزيادة المدخلات ولكن زيادة المخرجات تكون بدرجة أكبر.
- زيادة المخرجات مع نقص المدخلات.
- نقص المخرجات مع نقص المدخلات، ولكن نقص المدخلات يكون بدرجة أكبر.
- ثبات المخرجات مع نقص المدخلات.

ومن المعروف أن إنتاجية العامل دالة في (القدرة على العمل \* الرغبة في العمل \* بيئة عمل مناسبة). ويمكن لإدارة الموارد البشرية العمل على زيادة إنتاجية العامل عن طريق زيادة قدرته على العمل من خلال التركيز على قضايا الاستقطاب والاختيار والتدريب...، كما يمكنها زيادة إنتاجية العامل عن طريق زيادة رغبته في العمل من خلال التركيز على قضايا الترقية والمكافآت والإثراء الوظيفي، بينما يمكن زيادة الإنتاجية عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة من خلال التركيز على قضايا تكوين فرق العمل، ونشر ثقافة الإنتاجية، وبناء القيادات وتمكين العاملين... الخ.

ويوضح الشكل (٣/٢) التالي ذلك.



شكل رقم (٣/٢)

تدعيم الإنتاجية Productivity Enhancements

المصدر: Bohlander, et.al., (2016)

#### ٢/٤/٢ التغيرات البيئية الخارجية:

يقصد بالتغيرات البيئية الخارجية: جميع العوامل المادية والاجتماعية خارج حدود المنظمة، والتي يتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، ويصعب التحكم فيها من قبل الإدارة. ومن أمثلة ذلك: النظام التعليمي، والعوامل القانونية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الاقتصادية، ونقابات العمال، والسوق. وسيتم تناول كل تغيير من هذه التغيرات بشيء من الإيجاز مع الإشارة إلى التحديات التي يخلقها كل تغيير، وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية.

#### ١/٢/٤/٢ النظام التعليمي:

يعتبر النظام التعليمي المصدر الذي يمد إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها من العمالة بالأعداد والتخصصات والمهارات المختلفة، وينعكس النظام التعليمي على إدارة الموارد البشرية: حيث يترتب على كفاءة نظام التعليم، توفير الأعداد والتخصصات والمهارات

المطلوبة للمنظمات، مما يساعد على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

والعكس فإن عدم كفاءة نظام التعليم يلق عبء على إدارة الموارد البشرية بضرورة عمل تدريب تحويلي للعاملين في التخصصات التي يوجد بها فائض في العمالة وذلك لسد العجز في التخصصات التي بها عجز. كذلك تصميم برامج تدريبية لتزويد الأفراد بالمعارف والمهارات المطلوبة، والتأثير في اتجاهاتهم، وزيادة كفاءتهم بما يتناسب مع متطلبات وظائفهم.

ولقد طرأت تغيرات على النظام التعليمي في مصر، وأصبح غير قاصر فقط على التعليم المحلي بالمدارس، والمعاهد العليا والجامعات، وإنما ظهر التعليم الدولي، وأصبحت المنافسة في سوق العمل بين العمالة عالمية، مما يؤثر على وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وتصميم نظم التعويضات... الخ.

#### ٢/٢/٤/٢ العوامل القانونية:

تمثل العوامل القانونية، الإطار الذي تعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية. حيث تسن الدول التشريعات والقوانين المنظمة لشئون التوظيف. وهذا يفرض على المنظمات الآتي:

- ضرورة الالتزام بتلك القوانين والتشريعات عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء عند تخطيط القوى العاملة، أو الاختيار، أو التعيين، أو التدريب، أو إدارة الأداء، أو تصميم نظم التعويضات... الخ.
- عدم التمييز بين العاملين، وإتاحة فرص وظيفية متساوية أمام جميع العاملين بغض النظر عن السن، أو الجنس، أو الديانة، أو العرق، أو الإعاقة. وفي مصر نظم القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أوضاع العاملين بالحكومة، والقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ أوضاع العاملين بالقطاع العام، والقانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ أوضاع العاملين بقطاع الأعمال العام، كما صدر قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ لتنظيم أوضاع العاملين بالقطاع الخاص، وقوانين الخدمة المدنية ١٨ لسنة ٢٠١٥، و ٨١ لسنة ٢٠١٦، قانون الخدمة المدنية لسنة ٢٠١٧.

وبالرغم من وجود تلك القوانين إلا أننا نجد التزام بعض إدارات الموارد البشرية بالقواعد القانونية من الناحية الشكلية فقط، حيث يتحايل البعض على النصوص القانونية، خاصة تلك المتعلقة بساعات العمل للعمال، وتشغيل الصبية، والعمالة المؤقتة. كما تميز بعض المنظمات بين العاملين حسب السن، والجنس. فعلى سبيل المثال تعلن بعض المنظمات عن وظائف للذكور فقط، كما تشترط بعض المنظمات سن معينة للتقدم للوظيفة دون وجود مبرر لذلك، كما أنه بالرغم من أن القانون يفرض على المنظمات ضرورة تشغيل معاقين في حدود ٥% من الوظائف بالمنظمة، إلا أنه نادراً ما تلتزم المنظمات بذلك.

### ٣/٢/٤/٢ العوامل التكنولوجية:

شهد العصر الحالي تطورات سريعة في مجال التكنولوجيا كالتالي:

- ١- حدثت تطورات في التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وبدأ البعض يتجه نحو الصناعات المكثفة رأسمالياً، والاعتماد على النظم الآلية في الإنتاج، مما ينعكس على إدارة الموارد البشرية، وبصفة خاصة وظائف تخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب... الخ فعلى سبيل المثال بالنسبة لوظيفة تخطيط القوى العاملة قل الطلب على وظائف معينة، وزاد الطلب على وظائف أخرى. وبالنسبة لوظيفة التدريب، اتجهت المنظمات إلى تصميم برامج تدريبية للعاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة... الخ.
- ٢- كما حدثت تطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات، حتى أصبح يطلق على عصرنا الحالي عصر المعلومات، نتيجة زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية، وشبكات الأعمال في حفظ واسترجاع البيانات وإرسالها واتخاذ القرارات ، وقد ترتب على ذلك:

- أ- ظهور أشكال جديدة من المنظمات، يطلق عليها المنظمات الافتراضية Virtual Organizations حيث يكون فيها مكان العمل افتراضي- كما سبق أو أوضحت- وقد ترتب على ظهور تلك المنظمات الآتي:
- تقليل التكلفة والوقت والجهد المبذول في تصميم وتجهيز أماكن العمل، وتقليل تكلفة نقل العاملين إلى أماكن العمل.

- التوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة، مما يساهم في زيادة رغبة العاملين في العمل ومن ثم التأثير إيجابياً على الإنتاجية وتحسين الأداء.
- ب- ظهور نوع جديد من العمالة يطلق عليها عمالة المعرفة Knowledge Workers، واتسعت مسؤوليات تلك العمالة لتشمل عدة أنشطة مثل التخطيط، واتخاذ القرارات، وحل المشاكل. ولقد أثر ذلك على وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تطلب الأمر إعادة النظر في وظائف الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتحليل وتصميم الوظائف، والتدريب، ونظم التعويضات... الخ.
- ج- ظهور أنظمة جديدة مثل نظم دعم القرارات Decision Support Systems، ونظم الخبرة Expert Systems، مما يتطلب استحداث وظائف جديدة مثل محلل النظم، ومصمم النظم، والمبرمج... الخ. مما أثر ذلك على وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتحليل وتصميم الوظائف، وتصميم نظم التعويضات... الخ.
- د- اتجاه المنظمات نحو تصميم نظم معلومات لإدارة الموارد البشرية Human Resource Information Systems (HRIS) وبناء قواعد بيانات تساعد على توفير المعلومات المطلوبة لمتخذ القرار بالكمية المناسبة، وبالجودة المناسبة، وبالذقة المناسبة، وفي التوقيت المناسب... مما يؤثر إيجابياً على جودة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث تتوقف جودة قرارات إدارة الموارد البشرية، على جودة المعلومات.
- هـ- تصميم برامج تطبيقية Software تغطي مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية مثل: الأجور والمرتبات، والتدريب، وإدارة الأداء... الخ، مما يساعد على أداء أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، مع توفير الوقت والجهد.
- و- تحسين عمليات الاتصالات الداخلية والخارجية، مما يؤثر إيجابياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية، فمثلاً فيما يتعلق بوظيفة الاستقطاب، تقوم المنشآت حالياً بعمل موقع على الإنترنت Homepage، مدون به كافة المعلومات الخاصة بالمنشأة، ومن بينها الوظائف التي تحتاج المنشأة إلى شغلها، ومواصفاتها، ويمكن للأفراد التقدم للوظائف من خلال شبكة الأعمال.

كما غيرت شبكة الأعمال العلاقة بين المنتجين والمستهلكين، وغيرت طريقة أداء الأعمال بالمنظمات، وبدأ استخدام الإنترنت في عقد الصفقات، ومن ثم تحولت العمالة التي تعمل في مجال التجارة الإلكترونية إلى عمالة معرفة، مما يلقي عبء على إدارة الموارد البشرية في كيفية استقطاب تلك العمالة وجذبها والاحتفاظ بها، وإعادة تحليل وتصميم الوظائف، وتصميم البرامج التدريبية المناسبة.

#### ٢/٤/٢ العوامل الاقتصادية:

تواجه المنشآت تحولات جذرية من بينها العولمة، والخصخصة، واتفاقيات الجات، وظهور ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية... الخ. وتؤثر العوامل الاقتصادية على إدارة الموارد البشرية في ممارستها لوظائفها.

فعلى سبيل المثال، يؤدي تحول المنظمات من النظم الاشتراكية إلى نظم الاقتصاد الحر إلى تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من التركيز على الاحتفاظ بالعمالة، إلى التركيز على الكفاءة الإنتاجية، وخفض تكلفة العمالة. وقد حدث ذلك بمصر، فعلى سبيل المثال فيما يتعلق بالتعيين، تخلت الدولة عن دورها في الالتزام بتعيين الخريجين من خلال وزارة القوى العاملة، وأصبح التعيين يتم من خلال الجهات الطالبة وفقاً لاحتياجات العمل واعتبارات التكلفة والعائد.

كما يؤدي تحول الظروف الاقتصادية من الكساد إلى الراج، إلى زيادة حجم الأعمال، وزيادة الحاجة إلى عاملين جدد، مما يؤثر على سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتخطيط القوى العاملة، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وتصميم نظم التعويضات... الخ، والعكس فإن تحول الظروف الاقتصادية من الراج إلى الكساد، يؤدي إلى انخفاض حجم الأعمال، واتباع استراتيجيات تخفيض حجم العمالة Downsizing، مما ينعكس على سياسات إدارة الموارد البشرية المختلفة.

كما تؤدي زيادة معدلات التضخم إلى ارتفاع السلع والخدمات، مما يلقي عبء على إدارة الموارد البشرية في إعادة النظر في نظم التعويضات لمقابلة ظروف التضخم.

### ٥/٢/٤/٢ قوة نقابات العمل:

تعتبر نقابات العمال منظمة تمثل حقوق الموظفين ومصالحهم أمام الإدارة، فيما يتعلق بقضايا متعددة، ويكفل القانون للموظف حق الانضمام إلى الاتحادات. ويلاحظ أنه قديماً كانت تركز النقابات على قطاعات محدودة في الاقتصاد مثل المناجم والمصانع.. ولكن في الحقبة الأخيرة بدأت تظهر نقابات لمختلف المهن، مثل التمريض، التدريس، لاعبي كرة القدم المحترفين... الخ. ولقد تطور دور النقابات العمالية من التركيز فقط على القضايا المتعلقة بالأجور والمرتبات وظروف العمل إلى المساومات الجماعية فيما يتعلق بجميع أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية سواء المتعلقة بنظم التعويضات، وتطوير وتنمية المهارات، وإدارة المسار الوظيفي، وإدارة الأداء مما يمثل قيد على حرية إدارة الموارد البشرية في ممارسة أنشطتها المختلفة.

### ٦/٢/٤/٢ العولمة:

يقصد بالعولمة الاتجاه نحو فتح الأسواق الأجنبية للتجارة والاستثمار، بحيث يتم إلغاء الحواجز الإقليمية والدولية بين البلدان المختلفة مع حرية حركة العمالة، ورأس المال، والسلع والخدمات، والأفكار، والمعلومات. ولقد أثر ذلك على إدارة الموارد البشرية كالتالي:

١- تؤدي العولمة إلى تعقيد مهمة إدارة الموارد البشرية سواء من حيث الجهود التي يجب أن تبذلها لاختيار العاملين الذين يمكنهم العمل دولياً، أو ضرورة تصميم برامج تدريبية لتعزيز فهم المديرين للثقافات الأجنبية والممارسات الدولية، أو ضرورة تعديل خطط التعويضات بما يمكن من تحديد الأجر العادل الذي يتناسب مع الجهد المبذول في العمل، ومستوى المعيشة في الدولة التي سيعمل بها العامل.

٢- ظهور منظمات جديدة مثل: **Modular Organizations**: وتهتم هذه المنظمات بالتركيز على مجالات تنافسية محددة والتي تستطيع إنجازها بكفاءة، مع تكليف منظمات أخرى بدول أخرى بإنجاز الأنشطة الأخرى. مما يخفف العبء عن كاهل إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.



## ٧/٢/٤/٢ تحديات السوق:

في ظل تحديات بيئة العمل التنافسية، وظهور ما يسمى بالعولمة، واتجاه المنشآت نحو التجارة الإلكترونية، والتحول التكنولوجية، كان لزاماً على المنشآت الاستجابة للواقع التنافسي ومن بين المداخل التي تنتهجها المنشآت للاستجابة للعملاء، ومواجهة حدة المنافسة الآتي:

١- إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management: ويقصد بها

مجموعة من المبادئ والممارسات التي تركز على أفكار معينة مثل: فهم احتياجات العملاء، وأداء الأعمال بطريقة سليمة، والتحسين المستمر، بمعنى الاهتمام بتحقيق الجودة في المنظمة ككل، ومن بين أنشطة المنظمة نشاط إدارة الموارد البشرية، أي جودة قيام إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط قوى عاملة، واستقطاب، واختيار، وتعيين، وتدريب ... الخ.

ونلاحظ أن تبنى المنظمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى التحول من الحاجة إلى الرقابة، وما يرتبط بها من ركود وثبات، إلى الحاجة إلى النمو والخلق والابتكار، وما يرتبط بها من تغيير ومرونة. وتحول تركيز إدارة الموارد البشرية من الأنشطة الروتينية، إلى الأنشطة الاستراتيجية، وتبنى ثقافة الجودة، والتأثير في اتجاهات العاملين، وإعادة النظر في نظم التعويضات، ونظم التدريب.

٢- **Reengineering**: إعادة الهندسة ويقصد بها إعادة التفكير، وإعادة تصميم

عمليات المنشأة للتوصل إلى تحسينات مستمرة في التكلفة، والجودة، والسرعة. وترتبط إعادة الهندسة بالإجابة على عدة أسئلة منها: كيف يجب أن تكون طريقة أداء العمل؟ والتكنولوجيا المستخدمة؟ وشكل الهيكل التنظيمي؟ وكيف يجب أن يتفاعل الأفراد؟ وحتى يمكن القيام بجهود إعادة الهندسة بنجاح، يجب على إدارة الموارد البشرية الآتي:

- خلق بيئة عمل مناسبة وثقافة تنظيمية تؤيد الفلسفة الجديدة ولا تقاوم التغيير، من خلال: استكشاف المستقبل، وتوصيل الرؤية المستقبلية إلى العاملين، وتوقع الأداء

المستقبلي في ضوء الظروف المستقبلية، وتطوير القدرة على التنفيذ من خلال

إعادة تنظيم الأفراد وإعادة تخصيص الموارد.

– توفير شبكة اتصالات فعالة.

– وجود قيادة رشيدة تؤمن بالفلسفة الجديدة.

– تغيير سياسات إدارة الموارد البشرية لمقابلة التغيرات الجديدة مثل تعديل سياسات

تحليل الوظائف، والتدريب، وإدارة الأداء، وعلاقات العمل، وتصميم نظم

التعويضات... الخ.

### تطبيقات

**السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية بتظليل الحرف المناسب:**

- ١- يتكون نظام معلومات إدارة الموارد البشرية من ثلاث عناصر مدخلات وعمليات ومخرجات.
- ٢- يقصد بالتغيرات السابقة، التغيرات التي تحدث كنتيجة للتحديات التي واجهتها المنشأة فعلاً، وأثرت على أدائها.
- ٣- شهد عصرنا الحالي عدد من التحولات منها التحول من اقتصاديات السوق المفتوحة إلى الاقتصاديات الموجهة المغلقة.
- ٤- تتميز التغيرات البيئية الداخلية بصعوبة التحكم فيها من قبل الإدارة.
- ٥- تقتصر ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية على المنشآت كبيرة الحجم.
- ٦- يؤدي التحول من الهياكل التنظيمية المرنة إلى الهياكل التنظيمية الميكانيكية إلى زيادة درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- ٧- أدى التحول من العمالة التقليدية إلى عمالة المعرفة إلى زيادة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتمكين ومشاركة العاملين.
- ٨- يقصد بالفعالية العلاقة بين المخرجات والمدخلات.
- ٩- يتوقف اتخاذ قرار بتخفيض حجم العمالة بالمنشأة، على مقارنة التكاليف والعائد الناتج عن الاستبعاد.
- ١٠- يؤدي تأجير العمالة إلى انخفاض التكاليف نتيجة تحويل المصروفات الإدارية الخاصة بالعناية الصحية والتأمينات والمعاشات إلى الشركة المؤجرة.

**السؤال الثاني:**

**اختر الإجابة البديلة الصحيحة من بين البدائل الآتية:**

- ١ - تؤدي التحولات أو التغيرات البيئية إلى خلق فرص أو تحديات، تؤثر على:
  - أ - الإطار الفكري لإدارة الموارد البشرية.
  - ب- هيكل المورد البشري ومستوى أدائه.
  - ج - ممارسات إدارة الموارد البشرية.
  - د- كل ما سبق.

- ٢ - تسعى المنشأة إلى تخفيض تكلفة العمالة من خلال:
- أ - تقليص أو تخفيض حجم العمالة.  
ب- الاعتماد على المصادر الخارجية لأداء بعض الأنشطة الثانوية.  
ج - تأجير العاملين.  
د - كل ما سبق.
- ٣ - إنتاجية العامل دالة في ----- القدرة على العمل، والرغبة في العمل، وبيئة عمل مناسبة:
- أ - حاصل جمع  
ب- حاصل ضرب  
ج - ناتج طرح  
د - ناتج قسمة
- ٤ - قد يترتب على تحول الظروف الاقتصادية من الرواج إلى الكساد إلى إتباع المنشآت استراتيجية:
- أ - التميز  
ب- التوسع  
ج - تخفيض حجم العمالة  
د - لا شيء مما سبق
- ٥ - يقصد ب----- مجموعة من المبادئ والممارسات التي تركز على أفكار معينة مثل: فهم احتياجات العملاء وأداء الأعمال بطريقة سليمة والتحسين المستمر.
- أ - إعادة الهندسية  
ب- إدارة الجودة الشاملة  
ج - الثقافة التنظيمية  
د - العدالة التنظيمية
- ٦ - يقصد ب----- إعادة التفكير، وإعادة تصميم عمليات المنشأة للتوصل إلى تحسينات مستمرة في التكلفة، والجودة، والسرعة.
- أ - الثقافة التنظيمية  
ب- إعادة الهندسة  
ج - إدارة الجودة الشاملة  
د - لا شيء مما سبق.
- ٧ - يتم تصميم الهياكل التنظيمية ----- في المنظمات الافتراضية.
- أ - التخيلية  
ب- الميكانيكية  
ج -العضوية أو المرنة  
د - لا شيء مما سبق

- ٨ - يمكن لإدارة الموارد البشرية زيادة إنتاجية العامل عن طريق زيادة رغبته في العمل من خلال التركيز على:
- أ - الاستقطاب  
ب - الاختيار  
ج - التدريب  
د - الإثراء الوظيفي
- ٩ - يمكن لإدارة الموارد البشرية زيادة إنتاجية العامل عن طريق زيادة القدرة على العمل من خلال التركيز على:
- أ - الترقّيات  
ب - المكافآت  
ج - الإثراء الوظيفي  
د - التدريب
- ١٠ - تتبنى إدارة الموارد البشرية سياسات تساعد المرأة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل، ومتطلبات الأسرة مثل:
- أ - ساعات العمل المرنة  
ب - برامج رعاية الصغار  
ج - المشاركة في الوظيفة  
د - كل ما سبق

## الفصل الثالث إنتاجية الموارد البشرية

يتناول هذا الفصل الي لقاء الضوء علي ما يلي :

١/٣ مقدمة

٢/٣ مفهوم الانتاجية

٣/٣ أهمية قياس الانتاجية

٤/٣ اثر الانتاجية علي المنظمة والدولة

٥/٣ العوامل المؤثرة في الإنتاجية

٦/٣ طرق قياس إنتاجية العاملين

٧ /٣ معوقات قياس انتاجية العاملين

### ١/٣ تقديم :

تتبع أهمية دراسة وتقييم الإنتاجية من أهمية النمو الاقتصادي كهدف محوري للسياسات الاقتصادية ، حيث تعتبر الإنتاجية بشقيها الجزئي والكلي من أهم مصادر النمو الاقتصادي ، وفي المجتمعات العربية تكتسب الإنتاجية أهمية خاصة لكون الارتقاء بها يمثل أحد أهم التحديات التي تواجه مسيرة التنمية الاقتصادية علي مستوى الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي . لذلك تعتبر الإنتاجية اهم مصادر النمو الاقتصادي في العالم ، كما يعتبر تدني معدلات الإنتاجية احد الاسباب الرئيسية لتراجع معدلات النمو وخاصة في الدول العربية.

كما ان الارتقاء بمعدلات الإنتاجية يمثل احد المكونات الأساسية في برامج الإصلاح الاقتصادي والهيكلية .

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل إلقاء الضوء علي مفهوم الإنتاجية بصفة عامة وإنتاجية الموارد البشرية بصفة خاصة ، وكيفية قياس الإنتاجية ، و العوامل المؤثرة علي الإنتاجية ثم نشير الي مشاكل ومعوقات قياس الإنتاجية .

### ٢/٣ مفهوم الإنتاجية :

اختلف الكتاب والباحثين فيما بينهم حول تحديد مفهوم الإنتاجية لما ينطوي تعريف الإنتاجية علي اكثر من معني وحتى سنوات ليست ببعيدة ، ظهر مفهوم الإنتاجية يشوبه الكثير من الغموض وعدم الفهم ، وظهرت مفاهيم متعددة للإنتاجية وذات معاني مختلفة . حيث أشار (Prokopenko, Joseph, 1987) وهو من الكتاب البارزين في مجال الإنتاجية الي ما يلي : " الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة ، حيث الناس يستعملون نفس المصطلح ولكنهم يعنون به اشياء مختلفة" .

ويري (Malklcl, Burton, 1989, p. 85) أن كلمة الإنتاجية تحمل في طياتها معاني متعددة فللبعض هي قياس لكفاءة العامل ، ولللبعض الآخر تعني مخرجات التي حققتها مجموعة من الموارد ، وبالنسبة للبعض الآخر تعني الرفاهية .

ويري (عمران، ١٩٩٦ ، ص ٤٣) "إن الإنتاجية يمكن النظر إليها علي أنها المخرجات الملموسة وغير الملموسة والتي تعكس مسئوليات القيادات الإدارية نحو مواجهة

أو تجاوز التحديات التي تفرضها معايير الأداء المقبولة والمحددة سلفاً في ضوء الأهداف والبرامج الزمنية المرسوم بوضوح ودقة ، وذلك من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة وتبني نمط تنظيمي صحي ، ومواكبة التغيرات والقدرة علي احلالها في حدود الامكانيات والظروف المتاحة" .

كما يري (عشوش، ٢٠١٥ ، ص ١٢١) "أنه يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات (سلع / خدمات / افكار) الذي نتج عن استخدام مدخلات محددة في المنظمة ، وكثيرا ما يعبر عن الإنتاجية كناتج لنسبة المخرجات الي المدخلات وذلك خلال فترة زمنية معينة " أي ان

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات او الناتج خلال فترة زمنية معين}}{\text{المدخلات (الموارد المستخدمة خلال نفس الفترة)}} = \text{قيمة أو كمية}$$

ويري (فؤاد ، والسيد، ٢٠٠١ ، ص ٥٢) "ان الإنتاجية تعرف بشكل عام بأنها النسبة بين الناتج النهائي المحقق وبين العناصر المستخدمة في تحقيق هذا الناتج" . أي ان الإنتاجية ماهي الا علاقة بين المخرجات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وبين المدخلات التي ساهمت في الحصول علي هذا الناتج . وينطوي هذا المفهوم السابق علي ان قياس مدي كفاءة ادارة المنظمة ممثلة في ادارتها التنفيذية المختلفة وادارة الموارد البشرية في العملية التشغيلية التي تكمن في تحويل المدخلات الي المخرجات النهائية . وقبل ان تستطرد في الحديث عن الإنتاجية لابد ان نوضح النقاط التالية :

وتشير أن هناك بعض المفاهيم الخاصة لابد من الإشارة إليها وهي :

- الإنتاجية ليست مرادف للإنتاج حيث ان الإنتاج يشير الي مجموع الوحدات المنتجة من منتج معين ، بينما الإنتاجية تشير الي قيمة المخرجات الي المدخلات .
- الإنتاجية لا تعني فقط السعي لتحقيق الكفاءة ، بمعني من اجل تحسين الإنتاجية قد تلجأ الادارة الي الضغط علي العمال وعلي اجبارهم علي العمل بمشقة أو ربما قد تلجأ الي التخلص من البعض منهم لتخفيض نفقات الإنتاج .



- الإنتاجية ليست مرادفة للطاقة الإنتاجية بمعنى لا يمكن اعتبار المنظمة بأنها منتجة لمجرد أنها تنتج أعلى كمية من السعر في أقل فترة من الزمن ، بينما لا تلقي هذه السلع أو الخدمات قبولا من عملائها .
- الإنتاجية ليست مرادف للربحية، بمعنى أن الربحية تقيس الموقف المالي للمنظمة في الآجل القصير ، بينما الإنتاجية تقيس موقف المنظمة في الآجل الطويل .
- من الخطأ الاعتقاد بأن خفض التكاليف يساعد علي رفع الانتاجية ، حيث قد تؤدي التكاليف المنخفضة الي انخفاض اكبر في الناتج مما يؤدي الي خفض الإنتاجية .

وخلاصة القول أن الانتاجية هي :

الانتاجية = الكفاءة والفعالية

الكفاءة = عمل الاشياء بشكل صحيح

الفعالية = عمل الاشياء الصحيحة

الانتاجية = عمل الاشياء بشكل صحيح + عمل الاشياء الصحيحة .

$$\text{إذن الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات او الناتج خلال فترة زمنية معينة}}{\text{المدخلات او الموارد المستخدمة خلال نفس الفترة}} = \text{قيمة} / \text{كمية}$$

ويجب ان نوضح ان الفعالية تؤثر علي انتاجية المنظمة ، حيث ان تحقيق درجة عالية من الفعالية تؤثر علي المخرجات ، إلا ان وجود درجة عالية من الفعالية لا يعني بالضرورة تحقيق درجة عالية من الانتاجية ، لذلك العبرة ليست في تحقيق زيادة المخرجات وانما بتحقيق ذلك بأحسن الطرق الممكنة .

ونخلص مما سبق ان للإنتاجية اكثر من معني او مفهوم وبالتالي من الصعب حصر كل المفاهيم الخاصة بكل كاتب ، إلا انه من خلال الدراسة لهذه المفاهيم يمكن ان نتوصل الي ان هذه التعريفات تركز علي مفهومين اساسيين هما :

الأول : الانتاجية الجزئية

الثاني : الانتاجية الكلية

الأول : الانتاجية الجزئية وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الانتاج كالعامل والمواد راس المال ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية علي سبيل المثال :

$$\text{أ - الإنتاجية الجزئية (إنتاجية العمل)} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر العمل}}$$

أما الثاني

$$\text{ب - إنتاجية المواد الخام} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر المواد}}$$

وعلي الرغم من بساطة وسهولة قياس الإنتاجية الجزئية إلا أنه يعاب عليها أنها مضللة ، ويرجع ذلك إلي أنها توحي بوجود علامة سببية بين الناتج وعنصر واحد من عناصر الإنتاج وهذا غير صحيح ، كما ان معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية الجزئية ركزت علي عنصر العمل (إنتاجية العنصر البشري) ويرجع ذلك الي

- ١- سهولة قياس إنتاجية عنصر العمل .
- ٢- يعتبر عنصر العمل هو القوة الانتاجية الاساسية القادرة علي خلق قيم جديدة .
- ٣- العلاقة المباشرة بين إنتاجية عنصر العمل ومستوي المعيشة للأفراد ومدى التقدم والنمو للمجتمع .

أما النوع الثاني وهو **الإنتاجية الكلية** والتي تعني مقدار ما تنتجه جميع عوامل الانتاج ، ويفضل الاقتصاديون مؤشرات الانتاجية الكلية علي مؤشرات الانتاجية الجزئية لتأثير الاخيرة في كثافة استخدام عناصر الانتاج ، حيث من المعروف انه كلما زادت كثافة استخدام عنصر الانتاج ، كلما قلت انتاجيته ، وذلك بسبب سريان ما يعرف في النظرية الاقتصادية بقانون تناقص الغلة .

ويمكن التعبير عن الانتاجية الكلية بالمعادلة التالية :

$$= \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات (عناصر الانتاج)}}$$

وطبقاً لهذه المعادلة تستطيع المنظمة زيادة انتاجها من خلال زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات كما هي ، او ثبات المخرجات مع تخفيض المدخلات ، او عن طريق تخفيض كل من المخرجات والمدخلات بحيث تكون الانخفاض في المدخلات بنسبة اكثر من المخرجات وايضاً زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات .

### ٣/٣ أهمية قياس الإنتاجية :

تتضح أهمية قياس الإنتاجية فيما يلي :

- ١- تحديد كفاءة الوحدات الفعلية وتقويم اداء القيادات الادارية بموضوعية .
- ٢- المساهمة بدور فعال في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في اطار تخطيط الموارد البشرية .
- ٣- تحديد اسباب ضعف الانتاجية وأوجه القصور أو الخلل .
- ٤- تصميم برامج لتحفيز الموارد البشرية نحو تحسين وزيادة انتاجيتها من خلال ربط الأجر بالإنتاجية .
- ٥- الانتاجية المتميزة تعتبر مؤشرا علي حسن استخدام الموارد المتاحة لتحقيق تخفيضاً واضحاً في تكلفة انتاج السلع او الخدمات ، وهذا يساعد علي تحسين القدرة التنافسية للمنظمة.
- ٦- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة وذلك من خلال انتاج كميات كبيرة من الوحدات المنتجة بجودة عالية وبمجهود اقل وموارد اقل ، مما يجعل السلعة اكثر قدرة علي منافسة مثيلاتها في السوق .
- ٧- هناك علاقة مباشرة بين زيادة الانتاجية ومستوي معيشة الفرد ، فزيادة الانتاجية يتبعها انخفاض في تكلفة الانتاج مما يترتب عليه زيادة قدرة الفرد علي الحصول علي احتياجاته من السلع بأسعار مناسبة .

### ٤/٣ أثر الإنتاجية علي المنظمة والدولة :

- تعتبر الانتاجية عنصراً هاماً في نجاح الادارة والمنظمات وقدرتها علي الاستمرار ، وتحقيق الارباح التي تمثل مصدراً لتكوين رأس المال بالإضافة الي ضمان تشغيل واستخدام الطاقات الانتاجية ومن ثم توفير فرص العمل ، كما أنها تساعد علي توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع .
- ومن هذا المنطلق يتضح دور الإدارة في زيادة الإنتاجية فيما يلي:
- الاهتمام بالعنصر البشري والعمل علي تطويره وتهيئة ظروف عمل مناسبة .

- وضع الخطط ورسم السياسات القادرة علي تحقيق البرامج الانتاجية بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية .
- الاستفادة من الخبرات العالمية والتقنيات الحديثة .
- تحقيق التوافق بين اهداف الادارة واهداف العاملين
- تحديد العوامل المؤثرة علي التغير في الانتاجية الكلية أو الجزئية علي مستوي المنظمة.
- أما علي المستوي القومي تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الإجمالي من خلال حسن استخدام الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة.
- وعلي ذلك فان الانتاجية الأعلى تعني مستوي افضل للمعيشة علي المستوي القومي ، ومن ثم فهي المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع .
- وبناء علي ذلك يتضح دور الدولة في زيادة الانتاجية فيما يلي :
- توفير البنية التحتية الاساسية مما يسهم الي حد كبير في زيادة الإنتاج من السلع والخدمات .
- خلق الجو الملائم للتنمية من خلال تشريع القوانين والتعليمات والإشراف علي تنفيذها.
- خلق الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنظيمية التي تساعد علي التحسين المستمر في الانتاجية من خلال اجهزة الدولة وخططها وسياساتها وتشريعاتها .
- اقامة التنظيمات المؤسسية لها لنشر الوعي والثقافة الانتاجية والتطبيع علي السلوك الانتاجي الصحيح واستيعاب تقنيات العمل المناسبة لرفع كفاءة الاداء في جميع الانشطة الاقتصادية .
- التركيز علي المفهوم الإنساني للعمل .
- انشاء الدولة المراكز التدريبية والقيام بدور فاعل في اعداد البرامج المساندة للانتاجية
- دعم وتشجيع مؤسسات البحث العلمي والتقني .
- خلق الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنظيمية التي تساعد علي التحسين المستمر في الانتاجية من خلال أجهزة الدولة وخططها وسياساتها وتشريعاتها .

### ٥/٣ العوامل المؤثرة علي الانتاجية :

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة ومتشعبة وذات طبيعة متباينة كما وانها تتصف بالتداخل والترابط ولكل عامل خصائصه الخاصة وتأثيراته المختلفة عن العامل الاخر ، ومن طبيعة هذا العوامل انها لا تتصف بالثبات ، فهي متغيرة تبعاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويرى (السلمي، ١٩٩٨) انه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الانتاجية الي:

#### أولاً عوامل فنية مثل:

أ -المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج.

ب - المواد الخام المستخدمة (كما ونوعا وكيفا).

ج - أساليب الإنتاج المتبعة.

د - تصميم مكان العمل.

هـ - القدرة على تصريف المنتجات وتسويقها.

#### ثانيا : عوامل إنسانية مثل:

أ - مستوى التعليم والخبرة المكتسبة.

ب - المهارة المكتسبة بالتدريب.

ج - التكوين الجسماني للعامل.

د - القدرات والمهارات الشخصية.

هـ- الرغبات الإنسانية.

و- العلاقات الاجتماعية.

وقد أشار (عشوش، ٢٠١٥، ص ١٣٠-١٣٣) ان هناك نوعين اساسيين من العوامل تحدد الكفاءة الانتاجية وبالتالي لها تأثير علي الانتاجية للمنظمة بصفة عامة وعلي المورد البشري بصفة خاصة وهي:

أ - **عوامل فنية وتتضمن:** المستوي التقني ، ومستوي الآلية المستخدمة في العملية الإنتاجية، مستلزمات الإنتاج، تصميم الوظيفة، والترتيب الداخلي لمكان العمل.

ب - **عوامل إنسانية وتتضمن:** القدرة علي اداء العمل وتحدد بفعل اكتساب المعرفة والتعلم، والخبرة ، والقدرات والمهارات الشخصية .

- الدوافع الي العمل وتتحدد بفعل الرغبات الانسانية والعلاقات الاجتماعية وطبيعة العمل والاوزاع التنظيمية.

ويري المؤلف انه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الانتاجية الي عوامل داخلية وعوامل خارجية.

١- العوامل الداخلية وهي التي تخضع لسيطرة الإدارة أي يمكن ان تؤثر فيها بقراراتها وسياساتها بدرجة مختلفة بالشكل الذي يتمشي مع أوضاع منظمة وتتقسم الي:  
أ - عوامل مادية وتتضمن مزيج المنتجات ، التكنولوجيا المستخدمة ، الآلات والتسهيلات ، مستلزمات الانتاج كما وكيفاً والأموال المستثمرة .

ب- عوامل انسانية وتتضمن الموارد البشرية (هيكليها ، مستواها التنظيمي ، مستواها التدريبي والخبرات ، وسياسات واجراءات نظم العمل ، والقيادات الادارية) .

٢- وهي تلك العوامل ذات التأثير في الانتاجية والنابعة من ظروف البيئة المحيطة. وتتضمن ما يلي :

أ- عوامل هيكلية وتشمل النظام الاقتصادي والاجتماعي والبنية التحتية.  
ب- عوامل قانونية وتتضمن لوائح وقوانين وتشريعات العمل في الدولة. كما تضم كل الظروف والمتغيرات المحيطة بالبيئة بالمنظمة.

### ٦/٣ طرق قياس انتاجية العاملين :

اهتم الباحثون بأهمية قياس انتاجية العاملين عن غيرها من عناصر الانتاج الأخرى (المدخلات) لما لها من تأثيراً مباشراً علي مستوي الانتاجية في المنظمة ، بالإضافة الي اعتبار عنصر العمل كمحدد اساسي للإنتاجية.

ومن هذا المنطلق تعددت الطرق المستخدمة لقياس انتاجية الموارد البشرية ومن أهمها

الطرق التالية:

١- الطرق الكمية

٢- الطرق القيمية

### طرق قياس إنتاجية العاملين:

اهتم الباحثون بأهمية قياس إنتاجية العاملين عن غيرها من عناصر الإنتاج الأخرى (المدخلات) لما لها من تأثير مباشر علي مستوى الإنتاجية في المنظمة، بالإضافة إلي اعتبار عنصر العمل كمحدد أساسي للإنتاجية.

ومن هذا المنطلق تعددت الطرق المستخدمة لقياس إنتاجية الموارد البشرية ومن أهمها الطرق التالية:

١- الطرق الكمية

٢- الطرق القيمية

أولاً: الطرق الكمية:

من أهم الطرق الكمية لقياس إنتاجية العمال ما يلي:

١- طريقة المعادلة الأساسية للإنتاجية:

طبقاً لهذه الطريقة يعتبر حجم الإنتاج كمدخل لقياس إنتاجية العمل بناءً على المعادلة

التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{حجم (كمية الإنتاج) خلال فترة زمنية معينة}}{\text{عدد وحدات عنصر العمل المستخدمة خلال نفس الفترة}}$$

حيث أن: كمية الإنتاج: تشير إلي حجم الإنتاج الفعلي خلال فترة القياس  
وحدات عنصر العمل: تشير إلي عدد الأفراد الذين شاركوا في الإنتاج أو عدد أيام العمل أو عدد ساعات العمل خلال فترة القياس

مثال: البيانات التالية خاصة بأحد مصانع السكر خلال السنوات الثلاثة الأخيرة:

السنة	حجم الإنتاج بالطن	عدد عمال الإنتاج
٢٠١٥	٥٠٠٠٠	١٠٠٠٠
٢٠١٦	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠
٢٠١٧	٧٥٠٠٠	١٠٠٠٠

والمطلوب: استخدام البيانات السابقة في:

أ- تحديد إنتاجية وحدة العمل في السنة.

الفصل الثالث: إنتاجية الموارد البشرية

- ب- تحديد التغير الذي طرأ على الإنتاجية وأسباب ذلك.  
ج- تحديد التغير الذي طرأ على الإنتاجية في سنة ٢٠١٧ عن سنة ٢٠١٦.

الحل

أ- تحديد إنتاجية وحدة العمل في السنة:

يتم قياس انتاجية العمل هذه من خلال حساب إنتاجية العامل كما يلي:

$$\text{إنتاجية العامل السنوية} = \frac{\text{حجم (كمية الإنتاج) خلال السنة}}{\text{عدد العمال الذين شاركوا في الإنتاج خلال السنة}}$$

ويمكن إبراز النتائج كما يلي:

السنة	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
حجم الإنتاج خلال السنة	٥٠٠٠٠ طن	١٠٠٠٠٠ طن	٧٥٠٠٠ طن
عدد عمال الإنتاج	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
انتاجية العامل في السنة	٥ طن	١٠ طن	٧.٥ طن

ب- تحديد التغير الذي طرأ على الإنتاجية وأسباب ذلك: يمكن استخدام الأرقام القياسية لتحديد التغير الذي طرأ على الإنتاجية باتخاذ سنة ٢٠١٥ سنة أساس أي أن الرقم القياسي لها = ١٠٠% وذلك كما يلي:

السنة	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
إنتاجية العامل في السنة	٥ طن	١٠ طن	٧.٥ طن
الرقم القياسي	١٠٠%	٢٠٠%	١٥٠%
التغير ±	---	١٠٠%+	٥٠%+

من الملاحظ أن انتاجية كل عامل من عمال الإنتاج زادت في سنة ٢٠١٦ بنسبة ١٠٠% عن سنة ٢٠١٥ ، وكذلك زادت في سنة ٢٠١٧ بنسبة ٥٠% عن سنة ٢٠١٥ ويرجع ذلك إلي زيادة حجم الإنتاج (البسط) من ٥٠٠٠٠ طن في سنة ٢٠١٥ إلي ١٠٠٠٠٠ طن في سنة ٢٠١٦ ، وكذلك من ٥٠٠٠٠ طن في سنة ٢٠١٥ إلي ٧٥٠٠٠ طن في سنة ٢٠١٧ (مع بقاء عدد العمال (المقام) ثابت).



ج- تحديد التغيير الذي طرأ على الإنتاجية في سنة ٢٠١٧ عن سنة ٢٠١٦ (باتخاذ سنة ٢٠١٦ كسنة الأساس أي أن الرقم القياسي لها = ١٠٠%)

السنة	٢٠١٦	٢٠١٧
إنتاجية العامل في السنة	١٠ طن	٧,٥ طن
الرقم القياسي	%١٠٠	%٧٥
التغيير ±	---	- ٢٥%

وبالتالي إنتاجية العامل انخفضت بمقدار ٢٥% في سنة ٢٠١٧ عن سنة ٢٠١٦ ويرجع ذلك إلي نقص حجم الإنتاج من ١٠٠٠٠٠ طن خلال سنة ٢٠١٦ إلي ٧٥٠٠٠ طن سنة ٢٠١٧.

وتمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق والفهم كما انه يمكن تطبيقها في المنظمات التي تتعامل في سلعة واحدة ذات الوحدات المتماثلة، إلا أنه يصعب تطبيقها في المنظمات التي تنتج أصناف غير متجانسة.

#### ٢- طريقة المتوسط المرجح:

تستخدم هذه الطريقة للقياس في حالة تعدد الأصناف أو اختلاف مواصفاتها من فترة لأخرى، ويقوم هذا المقياس على حساب إنتاجية العامل بناءً على تحويل الأنواع المختلفة من الإنتاج إلي وحدات من نوع واحد من الأصناف، وذلك من خلال استخدام معامل التحويل أو التكافؤ.

ولتحديد الإنتاجية باستخدام هذه الطريقة لابد من اتباع الخطوات التالية:

- ١- تجميع بيانات عن الاصناف المنتجة (أنواع وكميات).
- ٢- حساب معاملات التحويل، التي تتم بناءً على تحويل كميات الانتاج من مختلف الاصناف إلي وحدات متماثلة.
- ٣- اختيار الصنف الأقل احتياجاً لساعات التشغيل ويسمى "الصنف المعياري"
- ٤- قسمة ساعات التشغيل للأصناف الأخرى على ساعات تشغيل الصنف المعياري لتحديد معاملات التحويل.

٥- يحول الإنتاج خلال فترة القياس إلى كميات من المنتج المعياري وذلك بضرب معامل التحويل  $\times$  كمية الإنتاج لكل صنف وتجميع الناتج الذي يمثل وحدات متجانسة ويسمي هذا الناتج بإجمالي الإنتاج المرجح.

٦- تحسب انتاجية ساعات العمل الفعلية بقسمة إجمالي الإنتاج المرجح  $\div$  عدد ساعات العمل الفعلية ويمكن توضيح ذلك ذلك بمثال عملي كما يلي:

مثال: توافرت لديك البيانات التالية عن إحدى الشركات خلال عامي ٢٠١٥، ٢٠١٦:

- كميات الإنتاج المسجلة خلال العامين (الرقم بالآلاف الوحدات)

الصف	٢٠١٥	٢٠١٦
الثلاجات أ	١٠٠	١٥٠
الغسالات ب	٢٠٠	٣٠٠
التكيفات ج	٣٠٠	٣٥٠

- متوسط عدد العمال ٥٠٠ عامل وعدد أيام العمل السنوية ٣٠٠ يوم وعدد ساعات العمل اليومية ٨ ساعات.
- عدد ساعات التشغيل اللازمة للأصناف المنتجة لم تتغير خلال الفترة بالنسبة للثلاجات و الغسالات والتكيفات وكانت على التوالي ٥، ١٥، ٢٠.

والمطلوب: استخدام البيانات السابقة في:

- أ- قياس إنتاجية ساعة العمل الفعلية سنوياً.
- ب- تحديد التغير الذي طرأ على الإنتاجية.

الحل

أ- قياس إنتاجية ساعة العمل الفعلية سنوياً:

١. تحديد الصنف (المنتج) المعياري الذي يستخدم كأساس للتحويل، وهو أقل الأصناف حاجة لساعات التشغيل، أي الصنف أ (الثلاجات)

٢. حساب معاملات التحويل بين باقي الأصناف والصنف المعياري:

- معامل التحويل من الصنف ب إلى الصنف أ  $= \frac{15}{5} = 3$

معامل التحويل من الصنف ج إلى الصنف أ  $\epsilon = \frac{20}{5}$

٣. تحويل الكمية المنتجة من الأصناف ب، ج إلى وحدات الصنف أ (أي تحديد كمية الانتاج من الصنفين ب ، ج معبراً عنها بوحدات من الصنف أ).

**السنة كمية الإنتاج المرجحة من الصنف أ (الثلاجات)**

٢٠١٥	$4 \times 300 + 3 \times 200 + 1 \times 100$	١٩٠٠ ألف وحدة
٢٠١٦	$4 \times 350 + 3 \times 300 + 1 \times 150$	٢٤٥٠ ألف وحدة

٤. حساب متوسط إنتاجية ساعة العمل الواحدة سنوياً

السنة	المتوسط	
٢٠١٥	$1200000 \div 1900000$	١.٥٨ وحدة/ساعة
٢٠١٦	$1200000 \div 2450000$	٢.٠٤ وحدة/ساعة

ب- تحديد التغير الذي طرأ على الإنتاجية خلال الفترة ٢٠١٥ ، ٢٠١٦ :

السنة	إنتاجية الساعة	الرقم القياسي	التغير ±
٢٠١٥	١.٢٨ وحدة	%١٠٠	---
٢٠١٦	٢.٠٤ وحدة	%١٥٩.٣٨	%٥٩.٣٨

وتمتاز هذه الطريقة بأنها أكثر دقة من الطرق السابقة بالإضافة إلى أنه يمكن استخدامها في حالة تعدد المنتجات أو الأصناف المنتجة ، ولكن يعاب عليها أن هناك صعوبة في كيفية الوصول إلى معامل التحويل بدقة، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة تتجاهل مدى جودة الوحدات المنتجة. وإذا سلّمنا بأنه يمكن علاج هذه المشكلة عن طريق استبعاد الوحدات المعيبة من المنتج قبل إجراء التحويلات إلا أنها سوف تباع بسعر أقل وبالتالي يمكن اعتباره جزء من الإنتاج الفعلي ولكن لا يعادل الإنتاج السليم. ولذلك هذه الطريقة لا تتسم بالدقة والموضوعية ولا يمكن الاعتماد عليها كمقياس لإنتاجية الموارد البشرية.

ثانياً: الطرق القيمية

١- طريقة متوسط قيمة الإنتاج:

وفقاً لهذه الطريقة فإن إنتاجية العمل يمكن حسابها وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية معينة}}{\text{عدد وحدات العمل المستخدمة لتحقيق الإنتاج خلال نفس الفترة}}$$

ويمكن توضيح كيفية تطبيق هذه الطريقة بالمثال التالي:

مثال: توافرت لديك البيانات التالية عن قيمة الإنتاج بإحدى الشركات خلال الفترة من

٢٠١٤ - ٢٠١٦

السنة	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
قيمة الإنتاج	٢٥٠.٠٠٠	٥٠٠.٠٠٠	٧٠٠.٠٠٠

وكانت متوسط عدد العمال ٥٠٠ عامل وعدد أيام العمل السنوية ٢٥٠ يوم وعدد

ساعات العمل اليومية ٨ ساعات. فالمطلوب استخدام البيانات السابقة في:

أ- حساب إنتاجية ساعة العمل الفعلية في المتوسط سنوياً.

ب- تحديد مقدار التغير الذي طرأ على الإنتاجية.

الحل

أ- حساب متوسط إنتاجية ساعة العمل الفعلية سنوياً :

$$\text{بما أن متوسط إنتاجية ساعة العمل سنوياً} = \frac{\text{قيمة الإنتاج خلال السنة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية خلال السنة}}$$

البيان	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
قيمة الإنتاج بالجنيه	٢٥٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٧٠٠,٠٠٠
عدد ساعات العمل السنوية الفعلية	١٠٠٠,٠٠٠	١٠٠٠,٠٠٠	١٠٠٠,٠٠٠
متوسط إنتاجية ساعة العمل بالجنيه	٠,٢٥	٠,٥	٠,٧

ب- تحديد مقدار التغير الذي طرأ على الإنتاجية:

بيان	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
متوسط إنتاجية ساعة العمل بالجنيه	٠,٢٥	٠,٥	٠,٧
الرقم القياسي	%١٠٠	%٢٠٠	%٢٨٠
التغير ±	---	%١٠٠	%١٨٠

تتميز هذه الطريقة بإمكانية تطبيقها على مختلف القطاعات الاقتصادية حيث تتوفر المعلومات المطلوبة لهذه الطريقة ويمكن الحصول عليها، بالإضافة إلي أنه يمكن استخدام هذه الطريقة في حالة تعدد وحدات وأصناف الانتاج أو تعدد وحدات القياس.

ويعاب على هذه الطريقة إنها لا تعبر عن حقيقة ما يحدث من تغير في درجة تقدم الإنتاج لأن هناك عوامل أخرى لا علاقة لها بالكفاءة الإنتاجية للعامل ولها تأثير كبير علي قيمة الناتج مثل: حدوث تضخم (ارتفاع الأسعار) وانخفاض قيمة العملات، كما يعاب عليها تعدد الأسعار التي يمكن استخدامها في تسعير المنتج النهائي، هل هو على أساس سعر الجملة أو سعر التجزئة أم سعر المستهلك النهائي، وبالتالي اختيار أي منها للتسعير سوف يعطي قيمة مختلفة.

بالإضافة إلي أنه عند اجراء المقارنات الدولية لإنتاجية العمل يتطلب الأمر تحويل قيمة الإنتاج بالعملة الوطنية لكل دولة إلي عملة مشتركة مما يضيف عبء جديد يتمثل في تحديد أسعار الصرف التي يمكن استخدامها في عملية التحويل.

## ٢- طريقة قياس إنتاجية العمل بالأسعار الثابتة

تعتمد هذه الطريقة على استخدام الرقم القياسي لأسعار الجملة لاستبعاد تأثير التغير في الأسعار على قيمة الإنتاج باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية معينة بالأسعار الثابتة}}{\text{عدد وحدات العمل المستخدمة لتحقيق الإنتاج خلال نفس الفترة}}$$

ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

مثال: توافرت لديك البيانات التالية عن إحصائي الشركات خلال عامي ٢٠١٦ و٢٠١٧:

السنة	قيمة الإنتاج بآلاف الجنيهات	الرقم القياسي لأسعار الجملة	ساعات العمل الفعلية بآلاف الساعات
٢٠١٦	٤٠٠٠	١٠٠%	١٥٠٠
٢٠١٧	٤٥٠٠	١٥٠%	٢٠٠٠

المطلوب: استخدام البيانات السابقة في:

أ- حساب متوسط إنتاجية ساعة العمل بالأسعار الجارية سنوياً.

- ب- حساب متوسط إنتاجية ساعة العمل الحقيقية بالأسعار الثابتة سنوياً.  
ج- بيان التغير الذي طرأ على الانتاجية الحقيقية.

الحل

أ- حساب متوسط إنتاجية ساعة العمل بالأسعار الجارية سنوياً:

$$\text{إنتاجية ساعة العمل سنوياً} = \frac{\text{قيمة الإنتاج خلال السنة بالأسعار الجارية}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية في السنة}}$$

متوسط إنتاجية الساعة بالجنيه خلال عام ٢٠١٦ =  $4000 \div 1500 = 2,67$

متوسط إنتاجية الساعة بالجنيه خلال عام ٢٠١٧ =  $4500 \div 2000 = 2,25$

ب- حساب متوسط إنتاجية ساعة العمل الحقيقية بالأسعار الثابتة سنوياً:

٢٠١٧	٢٠١٦	
$4500 \div 1500 = 3,00$	$4000 \div 1000 = 4,00$	قيمة الإنتاج بالأسعار الثابتة بآلاف الجنيهات
٢٠٠٠	١٥٠٠	ساعات العمل الفعلية بآلاف الساعات
١,٥	٢,٦٧	متوسط الإنتاجية الحقيقية للساعة بالجنيه

ج- التغير الذي طرأ على الانتاجية الحقيقية: فعام ٢٠١٥ = (٤٣,٨%)

٢٠١٧	٢٠١٦	السنة
١,٥	٢,٦٧	متوسط الإنتاجية الحقيقية للساعة بالجنيه
٥٦,٢%	١٠٠%	الرقم القياسي
(٤٣,٨%)	---	التغير ±

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعطي نتائج دقيقة على مستوي المنظمة ولكن يعاب عليها إن استخدامها لقياس إنتاجية العمل على المستوي الكلي لا يعطي نتائج دقيقة على أساس أن قيمة المنتج النهائي يتضمن قيمة مستلزمات الإنتاج، ومن ثم فإن الإنتاج لا يعبر بدقة عن المساهمة الفعلية للمنظمة، كما أن المنتج في إحدى الصناعات قد يكون ضمن مستلزمات الإنتاج في صناعة أخرى وبالتالي يكون هناك ازدواجية في العمليات الحسابية وهذا مؤشر لعدم دقة النتائج بتطبيق هذه الطريقة.

٣- طريقة قياس إنتاجية العمل على أساس القيمة المضافة:

يؤدي الاعتماد على هذا المقياس إلى تلافي العيوب في الطرق السابقة، حيث يتم حساب القيمة المضافة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{القيمة المضافة خلال الفترة الزمنية المحددة}}{\text{عدد وحدات العمل المستخدمة لتحقيق هذه القيمة خلال نفس الفترة}}$$

ولحساب القيمة المضافة لا بد من توافر نوعين من البيانات الأول عن قيمة الإنتاج المحقق والثاني عن قيمة المستلزمات المستخدمة في هذا الإنتاج .  
إذن القيمة المضافة = قيمة الإنتاج المحقق - قيمة المستلزمات المستخدمة في الإنتاج  
ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

مثال: توافرت لديك البيانات التالية عن إحدى الشركات خلال عامي ٢٠١٤ & ٢٠١٥

ساعات العمل الفعلية بآلاف الساعات	القيمة المضافة بآلاف الجنيهات	
٤٠٠٠	٨٠٠٠٠	٢٠١٤
٥٠٠٠	١٢٥٠٠٠	٢٠١٥

والمطلوب: استخدام البيانات السابقة في:

- تحديد متوسط إنتاجية ساعة العمل سنوياً (بالأسعار الجارية).
- حساب الإنتاجية الحقيقية والتغير الذي طرأ عليها إذا علمت أن الرقم القياسي لأسعار الجملة كان لسنة ٢٠١٤ = ١٠٠% ولسنة ٢٠١٥ = ١٢٥%.

الحل

أ- متوسط إنتاجية ساعة العمل سنوياً (بالأسعار الجارية):

$$\text{إنتاجية ساعة العمل} = \frac{\text{القيمة المضافة بالأسعار الجارية}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

- متوسط إنتاجية ساعة العمل فعام ٢٠١٤ = ٨٠,٠٠٠ ÷ ٤٠٠٠ = ٢٠ جنيه
- متوسط إنتاجية ساعة العمل فعام ٢٠١٥ = ١٢٥,٠٠٠ ÷ ٥٠٠٠ = ٢٥ جنيه

ب- حساب الانتاجية الحقيقية لساعة العمل سنوياً والتغير الذي طرأ عليها:

التغير	الرقم القياسي	متوسط الانتاجية الحقيقية لساعة العمل	الرقم القياسي لأسعار الجملة	متوسط انتاجية ساعة العمل بالأسعار الجارية	السنة
---	100%	٢٠ جنيه	100%	٢٠ جنيه	٢٠١٤
لا يوجد تغير	100%	٢٠ جنيه	125%	٢٥ جنيه	٢٠١٥

نجد أن قياس انتاجية العمل باستخدام القيمة المضافة يواجه بصعوبات عند حسابه وخاصة فيما يتعلق باستهلاك الأصول الثابتة المستخدمة في الإنتاج، إلا انه يعتبر من أفضل المقاييس المستخدمة لقياس انتاجية العمل على المستوي القومي، ذلك أن القيمة المضافة لكل المنظمات تمثل قيمة الناتج القومي الإجمالي.

### ٧/٣ معوقات قياس إنتاجية العاملين :

علي الرغم من تصور كثير من الباحثين بسهولة قياس الإنتاجية باعتبارها علاقة بين البسط (الناتج الكلي) او المخرجات ، ومقام (القيمة المستخدمة للحصول علي هذا الناتج) المدخلات ، إلا ان قياسها تكتنفه العديد من المعوقات والتي تستلزم ضرورة التطرق اليها والعمل علي اتخاذ كافة التدابير لتفادي آثارها السلبية بالشكل المناسب ، ومن ثم الوصول إلي بعض المقاييس التي من خلالها تستطيع المنظمة قياس مدي كفاءة الإنتاجية بها .

ونظراً لقيامنا بالتركيز في هذا الفصل علي إنتاجية العمل ، فانه سوف يتم عرض أهم

المعوقات التي تعترض قياسها من زاويتين وهما:

أولاً : المعوقات المرتبطة بقياس الناتج النهائي.

ثانياً : المعوقات المرتبطة بقياس عنصر العمل.

أولاً: المعوقات المرتبطة بقياس الناتج النهائي:

تتمثل المعوقات المرتبطة بقياس الناتج في:

- **صعوبة القياس** حيث يترتب علي اختلاف طبيعة أنشطة المنظمات وتباين في طبيعة مخرجاتها ، فهناك منظمات تعمل في المجال الإنتاجي السلعي وأخري تعمل في مجال الخدمات الغير ملموسة التي يصعب قياسها وبالتالي صعوبة التعبير عن الناتج النهائي في شكل كمي.



- **تعدد تشكيلة أو أصناف الناتج النهائي** : حيث تقوم كثير من المنظمات بإنتاج عدة أشكال من نفس المنتج مع وجود اختلاف في المواصفات الخاصة بكل صنف مما يصعب مع إجراء عملية قياس الناتج الكلي .
  - **اختلاف مستويات الجودة للناتج النهائي**: حيث انه عند تحديد مستوي الإنتاجية في المنظمة تتصب عملية القياس علي الجانب الكمي دون التركيز علي الجانب الكيفي ، وفي بعض الأحيان قد تختلف مستويات الجودة وهو ما يؤثر في النهاية علي مستوي الانتاجية .
  - **التباين في مراحل العمل والإنتاج**: يعتبر تعدد مراحل العملية الانتاجية وبرامج العمل احد الحقائق التي تتباين من منظمة لأخري ، بل يختلف داخل المنظمة الواحدة ، من ثم فإن أحد المعوقات المرتبطة بمجال قياس الناتج النهائي تتمثل في اغفال هذه الحقيقة وعدم مراعاتها، اذ يتعين التأكد من ان مراحل الإنتاج عند قياس ومقارنة انتاجية العامل في الوحدات المتماثلة تبدأ من نقطة واحدة لضمان تماثل مقدار الجهود المبذولة للوصول الي المنتج النهائي في هذه الوحدات .
  - **تعدد وحدات قياس الناتج** : حيث قد يتوفر اكثر من وحدة قياس لنفس المنتج ، وكل منها يعطي نتائج معينه ، علي سبيل المثال بالنسبة للأقمشة هل سيتم قياس الناتج النهائي بعدد الأمتار بالوزن (مثل الحرير الطبيعي) .
- ثانياً : **المشاكل المرتبطة بالبسط** :
- تعددت المشاكل المرتبطة بقياس عنصر العمل** والتي تتمثل في نوعية العاملين في المنظمة يتم قياس إنتاجيتها (هل هي التي تعمل في الإنتاج ام التي تعمل في الخدمات) ، كذلك في تحديد الوحدة التي يقاس بها وقت العمل (ساعة / يوم / أسبوع / شهر / سنه) لما لكل وحدة من خصائص يجب ان تؤخذ في الاعتبار ، كما تتمثل في اختلاف خصائص وسمات العاملين من حيث مستوي المهارة والمستوي التعليمي والخبرة والمستوي التدريبي ، كما ان هناك صعوبة تطبيق الطرق المستخدمة لمواجهة هذه المشكلات وذلك باستخدام ما يسمى بالمعاملات الترجيحية .

### أسئلة للمراجعة

السؤال الأول: حدد ما إذا كانت العبارات التالية صحيحة أم خاطئة :

- ١- تعبر الانتاجية عن ناتج نسبة المدخلات الي المخرجات خلال فترة زمنية محددة.
- ٢- لا فرق بين الانتاجية الكلية والانتاجية الجزئية .
- ٣- الأرباح المرتفعة دليل علي الانتاجية المرتفعة .
- ٤- تتناسب طريقة المعادلة الأساسية للإنتاجية مع المنظمات التي تتعامل مع اكثر من سلعة .
- ٥- الإنتاج والانتاجية لفظان مترادفان ولذلك فإن زيادة الإنتاج تعني زيادة الانتاجية.
- ٦- الإنتاجية الجزئية تمثل العلاقة بين المخرجات الكلية وأحد عناصر الإنتاج.
- ٧- تستخدم طريقة المتوسط المرجح عندما يتقرر إنتاج عدة أصناف ذات مواصفات مختلفة.
- ٨- إن طريقة قياس إنتاجية العمل بالأسعار الثابتة تعطي نتائج دقيقة علي المستوي الجزئي.
- ٩- إن قياس الإنتاجية الكلية في المنظمات الصناعية لا يختلف عن قياسها في المنظمات الخدمية.
- ١٠- يمكن التأثير علي مستوي الأداء والإنتاجية من خلال زيادة رغبة الأفراد في العمل.
- ١١- تقتصر صعوبة قياس إنتاجية المورد البشري في المشاكل المتعلقة ببسط فعالية الإنتاجية (المخرجات) .

السؤال الثاني: اختبر الاجابة الصحيحة مما يلي :

- ١- يمكن قياس الانتاجية الكلية والجزئية عن طريق :  
أ - العامل                      ب- الآلة                      ج- الأموال المستثمرة في الأصول  
د- كل ما سبق                      هـ- لا شيء مما سبق .
- ٢- البيانات التالية خاصة بأحد مصانع الحديد والصلب خلال سنتي ٢٠١٦، ٢٠١٧ فإن:

السنة	الانتاج بالطن	عدد العاملين
٢٠١٦	٥٠٠٠٠	٤٠٠٠
٢٠١٧	٦٠٠٠٠	٤٠٠٠

الفصل الثالث: إنتاجية الموارد البشرية

- فإن إنتاجية العامل سنة ٢٠١٦ تساوي:
  - أ - ١٢ طن      ب- ١٢,٥ طن      ج- ١٤ طن      د- ١٦,٥ طن
- فإن إنتاجية العامل سنة ٢٠١٧ تساوي:
  - أ - ١٣ طن      ب- ١٥ طن      ج- ١٦,٥ طن      د - ١٨ طن
- فإن نسبة التغير التي طرأت علي الإنتاجية لعام ٢٠١٧ تساوي:
  - أ - ٢٥%      ب- ٢٠%      ج- ١٥%      د- لا شئ
- ٣- ان افضل طريقة لقياس الإنتاجية في صناعة الاجهزة الالكترونية هي :
  - أ - المعادلة الاساسية للإنتاجية      ب- متوسط قيمة الانتاج
  - ج- المتوسط المرجح      د- قياس الإنتاجية بالأسعار التالية
  - هـ- لا شئ مما سبق

السؤال الثالث: تمارين للتدريب علي طرق قياس الإنتاجية :

التمرين الأول:

فيما يلي البيانات التي تم تجربتها بغرض رصد التغير الذي طرأ علي إنتاجية العامل بإحدى الشركات خلال الفترة من سنة ٢٠١٥ وحتى سنة ٢٠١٧ :

الكمية المنتجة بآلاف الوحدات :

السنة	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
س	٨٠٠	٤٠٠	٢٠٠
ص	-	٤٠٠	-
ع	-	-٤	١٠٠٠

علماً بأن متوسط عدد العمال ١٠٠٠ عامل وعدد أيام العمل في السنة ٢٥٠ يوم وعدد ساعات العمل في اليوم ٦ ساعات، وأن عدد ساعات التشغيل التي تمثل الجهد المطلوب لإنتاج الوحدة من الناتج لم يتغير خلال الفترة وكانت كما يلي:

الصفة	س	ص	ع
المعدل	٦	٤	٢

### الفصل الثالث: إنتاجية الموارد البشرية

المطلوب: استخدام البيانات السابقة في:

- أ- قياس إنتاجية ساعة العمل الفعلية سنوياً .
- ب- تحديد التغير الذي طرأ علي الإنتاجية .

التمرين الثاني:

قدمت إليك البيانات الخاصة بشركة الشيماء عن سنتي ٢٠١٦ ، ٢٠١٧ كما يلي :

- عدد العمال في سنة ٢٠١٦ = ٢٠٠ عامل
- عدد العمال في سنة ٢٠١٧ = ٢٠٨ عامل
- عدد ايام العمل السنوية = ٣٠٠ يوم
- عدد ساعات العمل اليومية = ٧ ساعات

ساعات التشغيل اللازمة للأصناف الثلاثة التي يتم إنتاجها لم تتغير في سنة ٢٠١٧

عن سنة ٢٠١٦ وهي كما يلي :

السنة	٢٠١٦	٢٠١٧
أ	٤٠٠٠	٤٢٠٠
ب	٦٠٠٠	٨٠٠٠
ج	١٤٥٠٠	١٦٠٠٠

المطلوب:

استخدام البيانات السابقة في :

- أ- قياس إنتاجية ساعة العمل الفعلية .
- ب- تحديد التغير الذي طرأ علي الإنتاجية
- ج- بيان اسم الطريقة التي استخدمت في القياس
- د- إذا تعذر الحصول علي بيانات عن كمية الإنتاج او معاملات التحويل فيما بين الأصناف المنتجة فكيف يمكن قياس الإنتاجية .

التمرين الثالث:

فيما يلي بيانات عن قيمة الانتاج الذي تحقق في إحدى الشركات خلال الفترة من سنة ٢٠١٥ الي سنة ٢٠١٧ ، كذلك الرقيم القياسي لأسعار الجملة وساعات العمل الفعلية خلال نفس الفترة .

السنة	قيمة الإنتاج	الرقيم القياسي لأسعار الجملة	ساعات العمل الفعلية
٢٠١٥	١٥٠٠.٠٠٠	%١٠٠	٧٥٠.٠٠٠ ساعة
٢٠١٦	١٨٩٠.٠٠٠	%١٢٠	٩٠٠.٠٠٠ ساعة
٢٠١٧	٢٢٥٠.٠٠٠	%١٥٠	١٠٠٠.٠٠٠ ساعة

المطلوب: حساب متوسط انتاجية ساعة العمل بالأسعار الجارية ثم بالأسعار الثابتة.

**الجزء الثاني**  
**الإطار الوظيفي**  
**لإدارة الموارد البشرية**

## الفصل الرابع تخطيط الموارد البشرية

- ١/٤ مقدمة.
- ٢/٤ مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
- ٣/٤ أهمية تخطيط الموارد البشرية.
- ٤/٤ مقومات تخطيط الموارد البشرية.
- ٥/٤ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وتخطيط الموارد البشرية.
- ٦/٤ خطوات تخطيط الموارد البشرية.
- ٧/٤ أساليب التنبؤ بالطلب على العمالة.
- ٨/٤ أساليب التنبؤ بالعرض من العمالة.
- ٩/٤ مشاكل ومعوقات تخطيط الموارد البشرية.
- ١٠/٤ الاتجاهات الحديثة عند تخطيط الموارد البشرية.

### أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل، يجب أن يكون الدارس أوالقارئ قادراً على:

- الإلمام بالمفاهيم الأساسية لتخطيط الموارد البشرية ومقوماتها.
- فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وتخطيط الموارد البشرية.
- وضع خطة متكاملة للموارد البشرية.
- الوقوف على المشاكل التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية وكيفية التغلب عليها.



#### ١/٤ مقدمة:

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي يتم في ضوءها تحديد احتياجات المنشأة من العمالة كماً وكيفاً (تخصصاً ومهارة) ومن ثم إمكانية تنفيذ استراتيجية المنشأة وتحقيق أهدافها. وسيتم من خلال هذا الفصل تناول مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميتها، والمقومات التي يجب توافرها لنجاح عملية تخطيط الموارد البشرية، والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وتخطيط الموارد البشرية، وخطوات تخطيط الموارد البشرية، وأساليب التنبؤ بالطلب والعرض على العمالة، ومشاكل ومعوقات تخطيط الموارد البشرية، وأخيراً الاتجاهات الحديثة في مجال تخطيط الموارد البشرية.

#### ٢/٤ مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تعددت التعريفات التي ساقها الباحثون لمفهوم تخطيط الموارد البشرية حيث عرفها (Bohlander, et.al., 2016, p.41) بأنها "عملية تقدير الاحتياجات وعمل الاستعدادات اللازمة لحركة الأفراد داخل وخارج المنشأة من أجل استخدام الأفراد بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية".

بينما يرى (Dessler, 2017, p.164) أن تخطيط الموارد البشرية هي "عملية إعداد الخطط لملا الفراغات في المراكز الوظيفية المستقبلية للمنشأة".

ويرى (Decenzo & Robbins, 2010, p.112) أن تخطيط الموارد البشرية هي "عملية تتحقق من خلالها المنشأة من توافر احتياجاتها من العمالة بالكمية المناسبة وفي التخصصات المناسبة وفي الوقت المناسب بما يساعد على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية".

ويرى (باشري، سنة النشر غير مبين، ص ٣٦) أنه يقصد بتخطيط الموارد البشرية، "تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة كماً ونوعاً وتديرها خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية".

وبالرغم من تعدد التعريفات. إلا أنه يمكن أن نستخلص منها الخصائص الآتية التي يجب أن يشتمل عليها تعريف تخطيط الموارد البشرية:

- ١- يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد وظائف إدارة الموارد البشرية HRM .
- ٢- نظام تخطيط الموارد البشرية نظام فرعي من نظام التخطيط الاستراتيجي للمنشأة.
- ٣- تقوم خطة الموارد البشرية على التنبؤ بالمستقبل.

- ٤- تهتم خطة الموارد البشرية بالتنبؤ بالطلب على العمالة كما (عدداً) ونوعاً (تخصصاً ومهارة).
- ٥- تهتم خطة الموارد البشرية بالتنبؤ بالعرض الداخلي والخارجي من العمالة.
- ٦- تهتم خطة الموارد البشرية بتحقيق التوازن بين الطلب على العمالة، كما تحدده الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، والعرض من العمالة.
- ٧- تهتم خطة الموارد البشرية بحركة العمالة من وإلى المنشأة، ومن وإلى الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنشأة.
- ٨- تهتم خطة الموارد البشرية بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال إعداد الاستراتيجيات اللازمة للتخلص من الفائض وسد العجز.

#### ٣/٤ أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى العديد من العوامل أهمها:
- ١- أن تقدم المنشآت لا يقاس فقط بما يتوافر لديها من إمكانيات مادية وتكنولوجية ومالية ... ولكن أيضا بما يتوافر لديها من عنصر بشري يفي باحتياجاتها، ويحقق الميزة التنافسية لها.
  - ٢- إن تخطيط العنصر البشري يختلف عن تخطيط الموارد المادية والمالية لعدة أسباب منها:
    - إن العنصر البشري لا يشتري ولا يخزن.
    - إن إعداد العنصر البشري يستغرق فترة طويلة، بعكس إعداد السلع والخدمات.
    - صعوبة فهم سلوك العنصر البشري والتنبؤ به.
    - قد يتساوى العاملون في مهاراتهم وخبراتهم، ولكن يختلفون في مستوى كفاءتهم، نظراً لتأثر الكفاءة الإنتاجية بعوامل متعددة يصعب التحكم فيها بعكس الموارد المادية.
  - ٣- تساعد المنشأة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية مثل: التغير في هيكل العمالة، والتغير في الهيكل التنظيمي، والتغيرات التكنولوجية.
  - ٤- تساعد المنشأة على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية مثل: التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية ... الخ.

- ٥- توفير احتياجات المنشأة من العمالة كماً ونوعاً، في التوقيت المناسب، وفي المكان المناسب.
- ٦- ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية بحيث لا يكون هناك فائض في العمالة يؤثر سلباً على الإنتاجية، أو عجز في العمالة يؤثر سلباً على تنفيذ خطط المنشأة وتحقيق أهدافها.
- ٧- تخطيط سياسات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والترقية، والنقل... الخ.
- ٨- إدارة تحركات العمالة من وإلى المنشأة، وحل المشاكل المترتبة على ذلك.

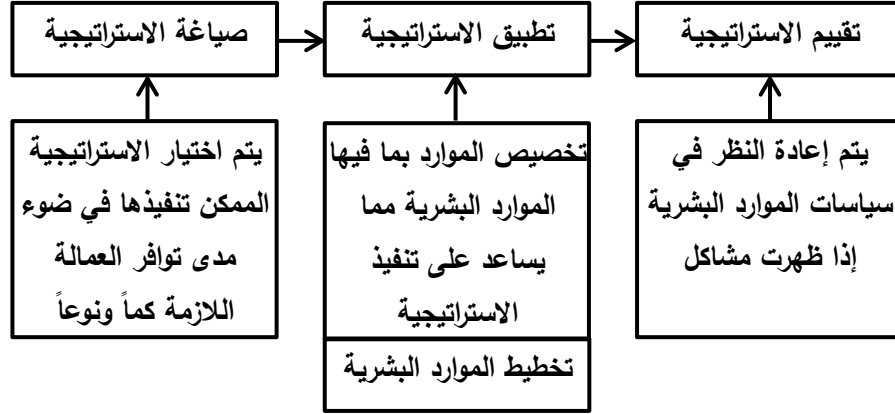
#### ٤/٤ مقومات تخطيط الموارد البشرية:

- ١- اقتناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية ودعمها لعملية التخطيط مادياً ومعنوياً.
- ٢- توافر قواعد البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية.
- ٣- توافر الخبرات الفنية اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية.
- ٤- استخدام أساليب مناسبة للتنبؤ بالطلب والعرض على العمالة.
- ٥- التكامل بين خطة المنشأة، وخطة الموارد البشرية، واعتبار إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي عند صياغة، وتحليل، وتقييم استراتيجية المنشأة.
- ٦- التكامل بين وظيفة تخطيط الموارد البشرية، وكافة وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ٧- ضرورة دراسة وتحليل المتغيرات البيئية، وتأثيرها على خطة الموارد البشرية.
- ٨- ضرورة مراجعة خطة الموارد البشرية دورياً، في ضوء التغير في الأسس التي بنيت عليها الخطة.
- ٩- يجب إعداد خطط زمنية للموارد البشرية في الأجل القصير والطويل.

#### ٥/٤ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وتخطيط الموارد البشرية:

تظهر تلك العلاقة من خلال الآتي:

- ١ - الارتباط بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية سواء عند صياغة أو تطبيق أو تقييم استراتيجية المنشأة.

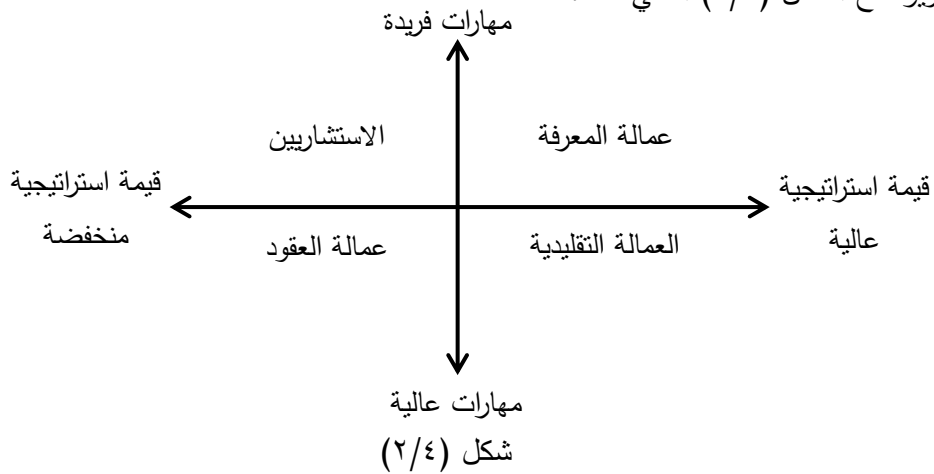


شكل رقم (١/٤)

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وتخطيط الموارد البشرية

• المصدر: Bohlander, et.al., (2016)

- ٢ - تكوين محفظة من المهارات البشرية تساعد على تطوير المركز التنافسي للمنشأة وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية.
- ويمكن تصنيف العمالة حسب درجة تميزها ومساهمتها في تحقيق قيمة استراتيجية للمنشأة إلى عمالة المعرفة، والعمالة التقليدية، و عمالة العقود، والاستشاريين.
- ويوضح الشكل (٢/٤) التالي ذلك:



شكل (٢/٤)

محفظة المهارات البشرية

• المصدر: Ibid

وتساهم العمالة في تحقيق قيمة استراتيجية عالية للمنشأة إذا كانت ترتبط ارتباطاً مباشراً وقوياً باستراتيجية المنشأة وتحقيقها لأهدافها، بينما تساهم العمالة في تحقيق قيمة استراتيجية منخفضة للمنشأة إذا كانت ترتبط ارتباطاً غير مباشر وضعيف باستراتيجية المنشأة وتحقيقها لأهدافها.

وتتميز عمالة المعرفة بأنها عمالة متميزة ذات مهارات فريدة، وترتبط ارتباطاً مباشراً وقوى بتحقيق أهداف المنشأة، ومن ثم تعمل المنشأة على الاحتفاظ بها والاستثمار فيها من خلال التدريب والتطوير. بينما تتميز العمالة التقليدية بأنها عمالة ذات مهارات متوسطة وقيمة استراتيجية عالية وتميل المنشأة إلى استثمار أقل في هذه العمالة سواء فيما يتعلق بالتدريب أو التطوير، أو التعويضات.

على حين تتميز عمالة العقود بمهارات عامة وقيمة استراتيجية أقل، ويتم استقطاب تلك العمالة من المصادر الخارجية على أساس عقود، وتميل المنشآت إلى استثمار أقل في هذه العمالة. أما العمالة الاستشارية فهي تتميز بمهارات فريدة، ولكنها لا ترتبط ارتباطاً مباشراً باستراتيجية المنشأة، وتضطر المنشأة إلى الاستعانة بتلك العمالة في حالة عدم توافر احتياجاتها بالمصادر الداخلية.

٣- تحقيق الموازنة:

والموازنة نوعان:

- **موازنة خارجية:** بمعنى الموازنة بين أهداف المنشأة واستراتيجيتها وبرامجها من ناحية، وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى. فعلى سبيل المثال إذا كانت استراتيجية المنشأة تركز على تحقيق أقل تكلفة، فإن ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية تدعم هذه الاستراتيجية من خلال تقوية سلوك الكفاءة والاعتماد على الذات. وإذا كانت استراتيجية المنشأة تركز على تطوير منتجات جديدة، فإن ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية تدعم هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على المرونة والخلق والابتكار.
- **موازنة داخلية:** ويتم ذلك من خلال تحقيق التكامل بين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. فمثلاً إذا كان الهدف السلوكي هو التركيز على الخلق والابتكار،

فإنه يجب أن يتم التنسيق والتكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق هذا الهدف، فمثلاً يجب تركيز سياسات تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين على عمالة المعرفة، وتركز برامج التدريب على فرق العمل ... الخ.

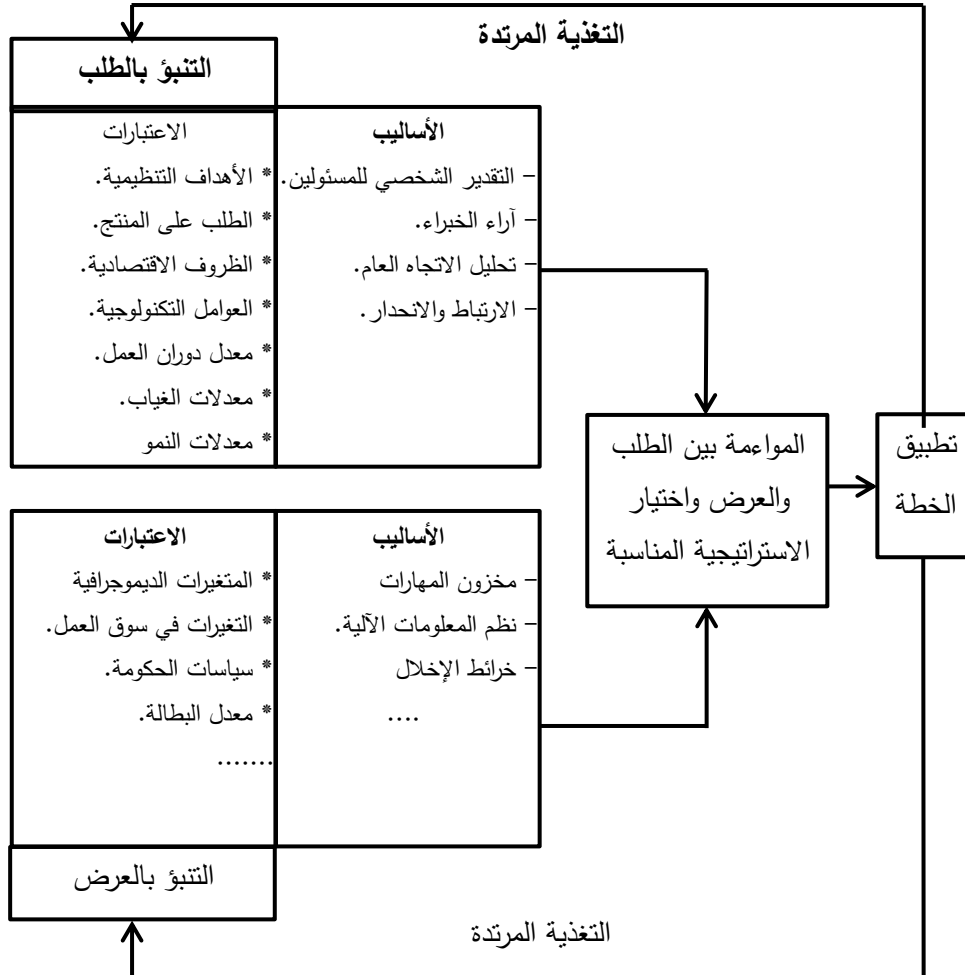
٤ - تحقيق المرونة:

بحيث يتصف تخطيط الموارد البشرية بالمرونة أمام المتغيرات البيئية. فمن خلال تخطيط الموارد البشرية يمكن توقع الأحداث المستقبلية (تغيرات اقتصادية، قانونية، تحركات المنافسين ... الخ) وبناء على ذلك يمكن تحريك العمالة داخل وخارج الوظائف، أو إعادة تدريبهم على متطلبات مهارية جديدة، أو استخدام قوة عمل لجزء من الوقت، أو استخدام عمالة مؤقتة أو إعادة النظر في نظم الحوافز. أو توفير أفراد يمكنهم أداء أشياء مختلفة بطرق مختلفة من خلال التدريب المتعدد، والتدوير الوظيفي، وتشكيل فرق العمل.

٦/٤ خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدد من الخطوات يوضحها الشكل رقم (٣/٤)

التالي:



شكل رقم (٣/٤)

نموذج تخطيط الموارد البشرية

• المصدر: Ibid

يتضح من النموذج السابق أن عملية تخطيط الموارد البشرية تشتمل على الخطوات

التالية:

- ١- التنبؤ بالطلب على العمالة.
- ٢- التنبؤ بالعرض من العمالة.
- ٣- المواءمة بين الطلب والعرض واختيار الاستراتيجية المناسبة.

٤- تطبيق الاستراتيجية.

٥- التغذية المرتدة.

### ١ - التنبؤ بالطلب على العمالة:

ويتم ذلك من خلال الآتي:

- أ- دراسة الاعتبارات أو العوامل المؤثرة في الطلب على العمالة وهي نوعان:
  - اعتبارات أو عوامل تنظيمية مثل: أهداف المنشأة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة بالمنشأة، والهيكل التنظيمي، والمركز المالي للمنشأة، وإنتاجية العاملين... الخ
  - اعتبارات أو عوامل خارجية مثل: العوامل السياسية، والاقتصادية والتكنولوجية، والاجتماعية، وظروف المنافسة ... الخ.
- ب- تحديد نوع الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ج- ترجمة الأهداف التنظيمية إلى عمل مطلوب انجازه بالنسبة لكل نوع من الأعمال (كل تخصص).

د- تقدير الأعداد المطلوبة من العمالة لكل نوع من الأعمال.  
فمثلاً بالنسبة للأعمال التي يمكن ترجمتها إلى قيم كمية يمكن استخدام المعادلة الآتية:

عبء العمل المطلوب خلال فترة زمنية معينة  
لتحقيق هدف معين

الأعداد المطلوبة من العمالة =  $\frac{\text{عبء العمل المطلوب خلال فترة زمنية معينة}}{\text{ساعات العمل الفعلية للعامل الواحد لنفس الفترة الزمنية}}$

وبصفة عامة توجد عدة مداخل للتنبؤ بالطلب على العمالة: مداخل كمية ومداخل وصفية.

### ٢ - التنبؤ بالعرض من العمالة:

يتم التنبؤ بالعرض من العمالة بكل تخصص في كلاً من سوق العمل الخارجي وسوق العمل الداخلي. حيث يتم التنبؤ بالعرض من العمالة في سوق العمل الخارجي بهدف التعرف على موقف العمالة من حيث الوفرة أو الندرة بكل تخصص باعتبار أن سوق العمل الخارجي هو المصدر الذي يتم الاعتماد عليه لتدبير احتياجات المنشأة من العمالة في حالة وجود عجز، ولاستيعاب العمالة الفائضة في حالة وجود فائض. بينما يتم التنبؤ بالعرض من



العمالة في سوق العمل الداخلي بكل تخصص، بهدف مقابله بالطلب المتوقع على العمالة وتقدير العجز أو الفائض تمهيداً لاختيار الاستراتيجية المناسبة.

وهناك عدة عوامل يجب أخذها في الاعتبار عند التنبؤ بالعرض الخارجي من العمالة مثل: قوانين العمل، وسياسات الدولة فيما يتعلق بالقوى العاملة، وحجم العمالة في سوق العمل الخارجي عدداً وتخصصاً ومهارة مصنفة طبقاً للعوامل الديموجرافية، والتغيرات المتوقعة في حجم العمالة والناجحة عن مخرجات أنظمة التعليم والتدريب والهجرة من وإلى الدولة، والإعارات، وحالات التقاعد والوفاء ... الخ. ويمكن تقدير العرض الخارجي من العمالة في كل تخصص باستخدام المعادلة الآتية:

العرض الخارجي من العمالة في تخصص معين =

حجم العمالة في التخصص في بداية الفترة (+) المدخلات إلى سوق العمل الخارجي من أنظمة التعليم والتدريب، والعودة من الإعارات ... الخ (-) المخرجات من سوق العمل الخارجي بسبب الإعارات خارج الدولة، والتقاعد، والوفاء... الخ.

وهناك عدة عوامل يجب أخذها في الاعتبار للتنبؤ بالعرض الداخلي من العمالة أهمها: سياسات إدارة الموارد البشرية بالمنشأة، وحجم العمالة في كل تخصص بالمنشأة عدداً وتخصصاً ومهارة مصنفة طبقاً للعوامل الديموجرافية، والتغيرات المتوقعة في حجم العمالة بكل تخصص والناجحة عن التعيينات، والترقيات، والنقل والاستقالة والإقالة، والتقاعد، والوفاء .. الخ.

ويمكن تقدير العرض الداخلي من العمالة في كل تخصص باستخدام المعادلة الآتية:

العرض الداخلي من العمالة في تخصص معين =

عدد العمالة في تخصص معين في بداية الفترة (+) المدخلات إلى سوق العمل الداخلي بسبب التعيينات، والترقية إلى الوظيفة، والنقل إلى الوظيفة، والعودة من الإعارة ... الخ (-) المخرجات من سوق العمل الداخلي بسبب النقل من الوظيفة والترقية من الوظيفة، والاستقالة، والإقالة، والتقاعد ... الخ.

### ٣ - الموازنة بين الطلب والعرض واختيار الاستراتيجية المناسبة:

يتم الموازنة بين الطلب والعرض من العمالة في كل تخصص من تخصصات المنشأة، وتقدير الفائض أو العجز ويوجد عدة استراتيجيات يمكن الاختيار من بينها لسد العجز وتجنب الفائض، ويتوقف اختيار الاستراتيجية المناسبة على طبيعة سوق العمل، إذا كان يتصف بوفرة أو ندرة العمالة في هذا التخصص.

ففي حالة توقع وجود فائض في العمالة وكان سوق العمل يتصف بالوفرة يمكن أن تتمثل الاستراتيجيات البديلة في: إنهاء توظيف العمالة، أو إعطاء العمالة إجازات إجبارية، أو ترك عوامل التسرب من الوظيفة تأخذ مجراها، أو تخفيض أيام/ أو ساعات العمل، أو تخفيض الأجور. بينما في حالة وجود فائض في العمالة وكان سوق العمل يتصف بالندرة فيمكن أن تتمثل الاستراتيجيات البديلة في: الإبقاء على الموارد البشرية في وظائفها الحالية وتحميلها بأعباء وظيفية أقل، أو إعادة تدريب العمالة الزائدة... الخ.

وفي حالة توقع وجود عجز في العمالة وكان سوق العمل يتصف بالوفرة فيمكن أن تتمثل الاستراتيجيات البديلة في: التشدد في معايير الاستقطاب والاختيار، أو استخدام تكنولوجيا كثيف للعمالة. بينما في حالة وجود عجز في العمالة وكان سوق العمل يتصف بالندرة فتتمثل الاستراتيجيات البديلة في: تسهيل عمليات الاستقطاب والاختيار، أو استخدام تكنولوجيا كثيف لرأس المال، أو زيادة الواجبات والمسئوليات للوظائف، وإسناد بعض الأعمال للغير، ومد الخدمة للكوادر المتميزة، أو تشغيل العاملين ساعات إضافية... الخ.

### ٤ - تطبيق الاستراتيجية:

حيث يتم تطبيق البديل المناسب لمواجهة العجز أو الفائض في العمالة ووضع الميزانيات التقديرية اللازمة لعمليات الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب.

### ٥ - التغذية المرتدة:

حيث تتم المراجعة الدورية لنتائج تطبيق الاستراتيجية المختارة، والتحقق من مدى قدرة البديل المختار على توفير الاحتياجات من العمالة في التخصصات المختلفة بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب. وأيضاً مدى قدرة البديل المختار على مواجهة الفائض في العمالة بما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد البشرية. ويتم تحديد مدى وجود اختلافات بين

التقديرات المتوقعة للعمالة طلباً وعرضاً، والعمالة الفعلية، في ضوء أي تغيرات طرأت على الاعتبارات والعوامل التي بنيت على أساسها الخطة مما يستلزم تعديل خطة الموارد البشرية في ضوء ذلك، ولعلاج أي مشاكل أو صعوبات واجهت تطبيق الخطة.

#### ٧/٤ أساليب التنبؤ بالطلب على العمالة:

تتعدد الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المنشأة للتنبؤ بالطلب على العمالة، منها أساليب وصفية وأهمها: طريقة التقدير الشخصي للمسؤولين بالمنشأة، وطريقة آراء الخبراء. ومنها أساليب كمية وأهمها: تحليل الاتجاه العام، وتحليل الارتباط والانحدار، على النحو التالي:

##### (١) طريقة التقدير الشخصي للمسؤولين بالمنشأة:

حيث يتم الاعتماد على آراء المسؤولين بالوحدات التنظيمية المختلفة بالمنشأة لتقدير حجم العمالة في المستقبل وذلك في ضوء خطة واستراتيجية المنشأة، ثم تقوم الإدارة العليا بالتوفيق بين الآراء المختلفة للتوصل إلى تقدير نهائي. وتتميز تلك الطريقة بالبساطة والوضوح، وانخفاض التكلفة مالياً، ووقتاً، ومجهوداً، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين نظراً لمشاركتهم في وضع خطة الموارد البشرية، بالإضافة إلى مساهمة تلك الطريقة في تحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية داخل المنشأة.

بينما يعاب عليها احتمال تحيز المسؤولين من خلال المبالغة في تقدير عدد ونوع الوظائف المطلوبة، وصعوبة التنبؤ لآجال زمنية طويلة لاعتماد التنبؤ على الحكم الشخصي.

##### (٢) طريقة آراء الخبراء:

حيث يتم الاستعانة بمجموعة من الخبراء للتنبؤ بالطلب على العمالة خلال فترة زمنية مقبلة، ويتم تجميع الآراء المختلفة والتوفيق بينها للتوصل إلى تقدير واحد يتفق عليه الجميع. وتتميز تلك الطريقة بالموضوعية، وعدم مبالغة الخبراء في تقدير نوع وعدد الوظائف المطلوبة. بينما يعاب عليها صعوبة التنبؤ لآجال زمنية طويلة لاعتماد التقديرات على الحكم الشخصي.

### (٣) طريقة الاتجاه العام:

تعتبر طريقة الاتجاه العام أحد الطرق الكمية المستخدمة للتنبؤ بالطلب على العمالة، حيث يتم دراسة تطور أعداد العمالة خلال سلسلة زمنية ماضية، للتنبؤ بالأعداد المطلوبة في المستقبل. وتتميز هذه الطريقة بالبساطة، إلى جانب إمكانية التنبؤ لأجل زمنية طويلة. بينما يعاب عليها أنها تفترض أن المستقبل امتداد للماضي، وتركز على متغير واحد وهو الزمن، وعلاقته بحجم العمالة، وتهمل المتغيرات الأخرى (مثل حجم الإنتاج، واختلاف مستوى إنتاجية العمال، وحجم المبيعات، والتطور التكنولوجي... الخ). لذلك يتم استخدام هذه الطريقة لتقدير حجم العمالة بصورة مبدئية، ثم إدخال تعديلات على التقديرات المبدئية في ضوء أي تغيرات تطرأ في المستقبل في الظروف التي بنيت عليها الخطة (مثل التغير في الظروف الاقتصادية، ظروف المنافسة، طرق وأساليب العمل ... الخ).

ويمكن استخدام طريقتين للتنبؤ بالطلب من خلال طريقة الاتجاه العام:

- الطريقة البيانية: وتعتمد على تمهيد خط مستقيم باليد يعبر عن أعداد العمالة خلال فترة زمنية ماضية، ويتم الاعتماد عليه لتقدير أعداد العمالة في المستقبل.
- الطريقة الرياضية: وتعتمد على المعادلة الآتية للتنبؤ بالعمالة:

$$ص = أ + ب س \quad (١)$$

حيث ص = تمثل حجم العمالة المتوقعة.

س = ترتيب الفترة الزمنية في السلسلة (الزمن).

أ = الثابت

ب = معامل العلاقة بين حجم العمالة والزمن

### تمرين:

فيما يلي البيانات التي أمكن جمعها عن عدد العمالة بشركة الأمل خلال سلسلة زمنية سابقة طولها سبع سنوات، والمطلوب استخدام تلك البيانات للتنبؤ بالطلب على العمالة في السنة الثامنة.

عدد العمالة	السنوات
١٠٠٠	(١)
١٢٠٠	(٢)
١٥٠٠	(٣)
١٨٠٠	(٤)
٢٢٠٠	(٥)
٢٧٠٠	(٦)
٣٠٠٠	(٧)

سيتم استخدام المعادلة الآتية:

$$(١) \quad \text{ص} = \text{أ} + \text{ب س}$$

ولإيجاد أ، ب سيتم الاعتماد على المعادلات الآتية:

$$(٢) \quad \text{مج ص} = \text{ن أ} + \text{ب مج س}$$

$$(٣) \quad \text{مج س ص} = \text{أ مج س} + \text{ب مج س}^٢$$

ولإيجاد مج س، مج ص، مج س ص، مج س<sup>٢</sup> سيتم إعداد الجدول الآتي:

س	ص	ص	س
١	١٠٠٠	١٠٠٠	(١)
٤	٢٤٠٠	١٢٠٠	(٢)
٩	٤٥٠٠	١٥٠٠	(٣)
١٦	٧٢٠٠	١٨٠٠	(٤)
٢٥	١١٠٠٠	٢٢٠٠	(٥)
٣٦	١٦٢٠٠	٢٧٠٠	(٦)
٤٩	٢١٠٠٠	٣٠٠٠	(٧)
١٤٠	٦٣٣٠٠	١٣٤٠٠	٢٨
مج س <sup>٢</sup>	مج س ص	مج ص	مج س

بالتعويض في المعادلتين ٢، ٣ عن قيم مج س، مج ص، مج س ص، مج س<sup>٢</sup>:

$$(٢) \quad ١٣٤٠٠ = ٢٨ \text{ أ} + ٧ \text{ ب}$$

$$(٣) \quad ٦٣٣٠٠ = ٢٨ \text{ أ} + ١٤٠ \text{ ب}$$

بضرب المعادلة رقم (٢)  $\times ٤$

$$(٤) \quad \therefore ٥٣٦٠٠ = ٢٨ أ + ١١٢ ب$$

$$(٣) \quad \text{ويطرح المعادلة (٤) من المعادلة}$$

$$\therefore ٩٧٠٠ = ٢٨ ب$$

$$\therefore ب = ٣٤٦,٤$$

بالتعويض في معادلة (٢) عن قيمة ب = ٣٤٦,٤

$$\therefore ١٣٤٠٠ = ٧ أ + ٢٨ \times ٣٤٦,٤$$

$$١٣٤٠٠ = ٧ أ + ٩٦٩٩,٢$$

$$١٧ = ٩٦٩٩,٢ - ١٣٤٠٠$$

$$٧ أ = ٣٧٠٠,٨$$

$$٥٢٨,٧ = ٧ \div ٣٧٠٠,٨ = أ$$

بالتعويض في معادلة (١) عن قيمة أ، ب لإيجاد قيمة ص للسنة الثامنة

$$ص = أ + ب س$$

$$ص = ٨ \times ٣٤٦,٤ + ٥٢٨,٧$$

$$ص = ٥٢٨,٧ + ٢٧٧١,٢ = ٣٢٩٩,٩ = ٣٣٠٠ \text{ عامل تقريباً.}$$

#### (٤) طريقة الارتباط والانحدار:

يوجد نوعان من الارتباط: الارتباط البسيط ويكون بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع. والارتباط المتعدد ويكون بين أكثر من متغير مستقل، ومتغير تابع. وسنركز هنا على الارتباط البسيط وكيفية الاعتماد عليه في تقدير عدد العمالة المتوقعة في المستقبل.

حيث يتم تحديد أحد المتغيرات المستقلة التي يتوقع وجود علاقة ارتباط بينها وبين عدد العمالة، ويتم حساب معامل الارتباط بين هذا المتغير المستقل وعدد العمالة خلال سلسلة زمنية سابقة، فإذا تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل وعدد العمالة - بمعنى إنه إذا حدث تغير في المتغير المستقل فإن ذلك يؤدي بالضرورة إلى حدوث تغير في عدد العمالة المتغير التابع سواء في نفس الاتجاه (طردياً) أو في الاتجاه العكسي - فإنه يمكن استخدام هذا المتغير المستقل في التنبؤ بالطلب على العمالة خلال فترة زمنية مقبلة

باستخدام طريقة المربعات الصغرى. والعكس صحيح، فإذا تبين وجود علاقة ضعيفة سواء طردية أو عكسية بين المتغير المستقل، وعدد العمالة فإنه لا يمكن استخدام هذا المتغير في التنبؤ بالطلب على العمالة خلال الفترة الزمنية المقبلة، ويجب إعادة البحث عن متغير آخر يتوقع وجود علاقة ارتباط قوية بينه وبين رقم الطلب على العمالة.

ويوضح المثال التالي ذلك:

**مثال:**

توافرت لديك البيانات التالية عن إحدى المشروعات لسلسلة زمنية سابقة طولها ست

سنوات:

السنة	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)
حجم الإنتاج بالوحدات	١٠٠٠	١٢٠٠	١٥٠٠	١٩٠٠	٢٤٠٠	٣٠٠٠
عدد العمالة	٢٠٠	٢٢٠	٢٦٠	٣١٠	٣٨٠	٤٤٠

**والمطلوب:**

- ١- إيجاد معامل الارتباط بين الإنتاج والعمالة مع تفسير النتائج.
- ٢- إيجاد معادلة خط انحدار حجم الإنتاج على عدد العمالة باستخدام طريقة المربعات الصغرى.
- ٣- استخدام المعادلة السابقة في تقدير عدد العمالة للسنة السابعة، إذا علمت أن رقم الإنتاج المتوقع لهذه السنة سيكون ٣٨٠٠ وحدة.

**الحل:**

١ - حساب معامل الارتباط بين الإنتاج والعمالة باستخدام المعادلة الآتية:

$$r = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{[\sum (X - \bar{X})^2][\sum (Y - \bar{Y})^2]}}$$

ولتطبيق المعادلة السابقة لا بد من إيجاد قيم  $\bar{X}$ ،  $\bar{Y}$ ،  $\sum (X - \bar{X})^2$ ،  $\sum (Y - \bar{Y})^2$ ،

و  $\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})$ .

وسينم ذلك من خلال إعداد الجدول الآتي:

تمهيد للحل:

سنة	س	ص	س <sup>٢</sup>	ص <sup>٢</sup>	س ص
(١)	١٠٠٠	٢٠٠	١٠٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
(٢)	١٢٠٠	٢٢٠	١٤٤٠٠٠٠	٤٨٤٠٠	٢٦٤٠٠٠
(٣)	١٥٠٠	٢٦٠	٢٢٥٠٠٠	٦٧٦٠٠	٣٩٠٠٠٠
(٤)	١٩٠٠	٣١٠	٣٦١٠٠٠٠	٩٦١٠٠	٥٨٩٠٠٠
(٥)	٢٤٠٠	٣٨٠	٥٧٦٠٠٠٠	١٤٤٤٠٠	٩١٢٠٠٠
(٦)	٣٠٠٠	٤٤٠	٩٠٠٠٠٠٠	١٩٣٦٠٠	١٣٢٠٠٠٠
	١١٠٠٠	١٨١٠	٢٣٠٦٠٠٠٠	٥٩٠١٠٠	٣٦٧٥٠٠٠
	مجس	مجص	مجس <sup>٢</sup>	مجص <sup>٢</sup>	مجس ص

$$= \frac{(1810)(11000) - 3675000 \times 6}{\sqrt{[2(1810) - (590100 \times 6)][2(11000) - 2306000 \times 6]}}$$

$$= \frac{19910000 - 22050000}{\sqrt{[32776100 - 3540600][121000000 - 138360000]}}$$

$$= \frac{2140000}{\sqrt{(264500)(17360000)}}$$

$$= \frac{2140000}{\sqrt{459172000000}}$$

$$r = \frac{2140000}{214829,9} = 0,99$$

يتضح وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين حجم الإنتاج وعدد العمالة ومن ثم يمكن استخدام حجم الإنتاج في التنبؤ بالعمالة في المستقبل.



٢ - إيجاد معادلة خط انحدار الدخل على حجم المبيعات باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

يتم الاعتماد على المعادلة الآتية:

$$(١) \quad \text{ص} = \text{أ} + \text{ب س}$$

حيث ص تعبر عن عدد العمالة

س = تعبر عن قيمة المتغير المستقل (وفي هذا المثال حجم الإنتاج).  
أ ، ب ثوابت ويتم حسابهما من خلال المعادلات الآتية:

$$(٢) \quad \text{مج ص} = \text{ن أ} + \text{ب مج س}$$

$$(٣) \quad \text{مج س ص} = \text{أ مج س} + \text{ب مج س}^2$$

وبالتعويض في المعادلات عن قيم مج ص، مج س، مج س ص، مج س<sup>٢</sup>

$$(٢) \quad ١٨١٠ = ١١٠٠٠ + ١١٠٠٠ \text{ ب}$$

$$(٣) \quad ٣٦٧٥٠٠٠ = ١١٠٠٠ + ٢٣٠٦٠٠٠٠ \text{ ب}$$

بضرب المعادلة (٢)  $\times ١٨٣٣,٣$

$$(٤) \quad ٣٣١٨٢٧٣ = ١١٠٠٠ + ٢٠١٦٦٣٠٠ \text{ ب}$$

ويطرح المعادلة الجديدة من المعادلة رقم (٣)

$$٣٥٦٧٢٧ = ٢٨٩٣٧٠٠ \text{ ب}$$

$$\text{ب} = ٠,١٢$$

وبالتعويض في المعادلة رقم (٢) عن قيمة ب

$$\therefore ١٨١٠ = ١١٠٠٠ + ١١٠٠٠ \times ٠,١٢$$

$$١٣٢٠ + ١١٠٠٠ = ١٨١٠$$

$$١١٠٠٠ = ١٣٢٠ - ١٨١٠$$

$$\text{أ} = ٤٩٠$$

$$\text{أ} = ٨١,٧ = ٤٩٠ \div ٦$$

∴ معادلة خط انحدار حجم الإنتاج على عدد العمالة تكون

$$\text{ص} = ٨١,٧ + ٠,١٢ \text{ س}$$

٣ - استخدام معادلة خط الانحدار السابقة في التنبؤ بالعمالة

$$ص = أ + ب س$$

$$ص = ٨١,٧ + ٠,١٢ \times ٣٨٠٠$$

$$ص = ٤٥٦ + ٨١,٧$$

$$ص = ٥٣٧,٧ = ٥٣٨ \text{ عامل تقريباً.}$$

#### ٨/٤ أساليب التنبؤ بالعرض من العمالة:

تتعدد الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ بالعرض من العمالة وأهمها طريقة مخزون المهارات، وطريقة نظم المعلومات الآلية، وخرائط الإحلال، على النحو التالي:

##### ١ - طريقة مخزون المهارات:

هي عبارة عن قائمة تضم معلومات عن جميع العاملين بالمنشأة وتتمثل تلك المعلومات في: البيانات والمعلومات الشخصية (الاسم، الجنس، الحالة الاجتماعية، التعليم... الخ)، والمهارات والخبرات، والتدريب، والمؤهلات الخاصة (مثل عضوية منظمة دولية)، والتاريخ الوظيفي... الخ.

ويتم الاعتماد على بيانات العمالة الحالية من واقع القوائم للتنبؤ بالعرض من العمالة في المستقبل بما يفيد في اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالاستقطاب، والاختيار، والنقل، والترقية، والتدريب... الخ.

##### ٢ - طريقة نظم المعلومات الآلية:

حيث يتم الاعتماد على قواعد البيانات في تخزين بيانات العاملين بالمنشأة بما يسهل استرجاعها. وتحتوي قواعد البيانات على كل ما يتعلق بالعاملين كالتالي:

- بيانات شخصية مثل السن، الجنس، تاريخ ومحل الميلاد، العنوان، من يعولهم العامل ... الخ.

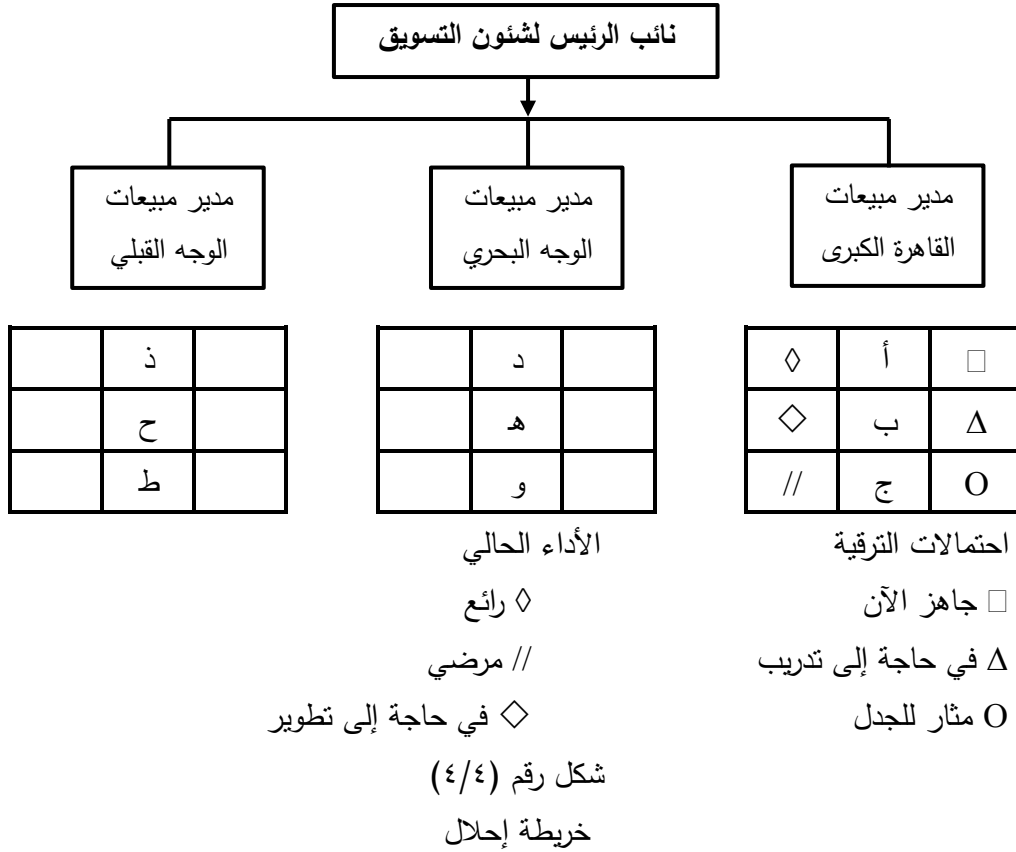
- بيانات وظيفية مثل مسمى الوظيفة الحالية، الرقم الكودي للموظف، الدرجة الوظيفية، مفردات المرتب، المشرف المباشر.

- بيانات التعليم من حيث اسم المؤسسات التعليمية التي التحق بها، ومجالات الدراسة، والدرجات الحاصل عليها والتقديرات... الخ.
  - بيانات عن التدريب مثل الدورات التدريبية التي التحق بها العامل، اسم ونوع ومدة البرامج التدريبية، وتاريخ الحصول عليها.
  - بيانات عن الخبرات في مجال العمل في الجهات المختلفة، ومدة الخبرة، وتقارير تقييم الأداء، ونقاط القوة والضعف.
  - بيانات عن المهارات المختلفة التي يتمتع بها العامل ونوع ومستوى كل مهارة.
  - بيانات عن الوظائف السابقة التي التحق بها العامل، ومدة الخدمة بكل وظيفة وسبب ترك الوظيفة.
- ويتم الاعتماد على نظم المعلومات الآلية في التنبؤ بالعرض من العمالة في المستقبل ومن ثم اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية (استقطاب، اختيار، نقل، ترقية،... الخ).
- وتتميز نظم المعلومات الآلية عن طريقة مخزون المهارات بإمكانية تخزين بيانات الآلاف من العاملين وإمكانية استرجاعها عند الحاجة وتوفير الوقت والجهد.

### (٣) خرائط الإحلال:

- هي خرائط تحتوى على المراكز الوظيفية المختلفة بالمنشأة، ويرفق بكل مركز وظيفي الآتي:
- المرشحين الممكن إحلالهم محل شاغل الوظيفة الحالي.
  - الأداء الحالي لكل مرشح (عالي - مرضى - ضعيف).
  - احتمالات ترقية المرشح أو نقله للوظيفة (عالي - في حاجة إلى تدريب - ضعيف).

ويوضح شكل (٤/٤) التالي نموذج لخريطة الإحلال:



\* المصدر: Dessler, (2017)

فعلى سبيل المثال بالنسبة لوظيفة مدير مبيعات القاهرة الكبرى فإن المرشحين الممكن إجلالهم محل شاغل الوظيفة الحالي هم:

- الموظف (أ) ويتميز بأنه جاهز للترقية وأدائه الحالي رائع.
  - الموظف (ب) وهو في حاجة إلى تدريب ليتمكن من شغل الوظيفة الجديدة وأدائه الحالي في حاجة إلى تطوير.
  - الموظف (ج) واحتمالات ترقيته أقل وأدائه الحالي مرضي.
- وتفيد خرائط الإحلال في رصد الموقف الحالي للعاملين بالمنشأة، والمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، والترقية، والتدريب ... الخ. في المستقبل.

#### ٩/٤ مشاكل ومعوقات تخطيط الموارد البشرية:

- ١- عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية.
- ٢- عدم اعتبار مدير الموارد البشرية شريك استراتيجي في عملية الإدارة الاستراتيجية (صياغة/ تطبيق/ تقييم).
- ٣- عدم وجود ارتباط بين أهداف المنشأة واستراتيجيتها من ناحية وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى.
- ٤- عدم وجود تكامل بين خطط الموارد البشرية على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ٥- عدم وجود تكامل بين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ومن ثم وضع خطة الموارد البشرية بمعزل عن سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار، والتعيين، والتقاعد، والنقل، والترقية ... الخ.
- ٦- الاعتقاد بأن تخطيط الموارد البشرية هي مسئولية جهاز الموارد البشرية فقط وليس مسئولية جميع العاملين بالمنشأة.
- ٧- عدم توافر قواعد البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية، أو توافرها مع عدم دقتها.
- ٨- عدم توافر الخبرات والكفاءات القادرة على وضع خطة متكاملة للموارد البشرية.

#### ١٠/٤ الاتجاهات الحديثة عند تخطيط الموارد البشرية:

- ١- التكامل بين الاستراتيجية العامة للمنشأة وخطة الموارد البشرية.
- ٢- الاهتمام بتكوين محفظة من المهارات البشرية تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.
- ٣- التوسع في استخدام قواعد البيانات عند تخطيط الموارد البشرية.
- ٤- التوسع في استخدام البرامج الجاهزة عن تخطيط الموارد البشرية.
- ٥- سهولة عملية إدارة تحركات العاملين بين الوظائف المختلفة للتخلص من الفائض وسد العجز نظراً للبعد عن التخصص الوظيفي، وتطبيق مفهوم التدوير الوظيفي Job Rotation، والاتجاه نحو إلغاء مفهوم الوظائف de-jobbing على نحو ما سيرد تفصيلاً بالفصل التالي.

## تطبيقات

### السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية:

- ١- يعتبر نظام التخطيط الاستراتيجي للمنشأة نظام فرعي من نظام تخطيط الموارد البشرية.
- ٢- تهتم خطة الموارد البشرية فقط بالتنبؤ بالعرض الداخلي من العمالة.
- ٣- لا يختلف تخطيط العنصر البشري عن تخطيط الموارد المادية.
- ٤- تساعد خطة الموارد البشرية على تخطيط سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والترقية والنقل ... الخ.
- ٥- تتميز العمالة التقليدية بأنها عمالة ذات مهارات فريدة، وترتبط ارتباطاً مباشراً وقوياً بتحقيق أهداف المنشأة.
- ٦- يقصد بالموارد الداخلية، تحقيق التكامل بين أهداف المنشأة واستراتيجيتها من ناحية، وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى.
- ٧- يجب أن تتصف خطة الموارد البشرية بالمرونة أمام المتغيرات البيئية.
- ٨- تشتمل خطة الموارد البشرية على ثلاث خطوات أساسية.
- ٩- تؤثر نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة على الطلب على العمالة.
- ١٠- تؤثر مخرجات أنظمة التعليم والتدريب على العرض الداخلي من العمالة.
- ١١- يفضل اتباع المنشأة لاستراتيجية إنهاء توظيف العمالة في حالة توقع وجود فائض في العمالة.
- ١٢- تتشدد المنشأة في معايير الاستقطاب والاختيار في حالة توقع وجود عجز في العمالة.
- ١٣- يعاب على طريقة آراء الخبراء، احتمال التحيز بالمبالغة في تقدير عدد ونوع الوظائف المطلوبة.
- ١٤- تهتم طريقة الاتجاه العام بدراسة علاقة أكثر من متغير بحجم العمالة.
- ١٥- تتميز طريقة مخزون المهارات بإمكانية تخزين بيانات آلاف العاملين.
- ١٦- تعتبر طريقة خرائط الإحلال أحد طرق التنبؤ بالطلب على العمالة.

### السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات البديلة:

- ١ - تهتم وظيفة ..... بتقدير احتياجات المنشأة من العمالة كماً ونوعاً خلال فترة زمنية مقبلة.
  - (أ) الاستقطاب .
  - (ب) الاختيار .
  - (ج) تحليل الوظائف.
  - (د) تخطيط الموارد البشرية.

- ٢ - توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وتخطيط الموارد البشرية عند:
- (أ) صياغة الاستراتيجية . (ب) تطبيق الاستراتيجية.
- (ج) تقييم الاستراتيجية. (د) كل ما سبق.
- ٣ - تتميز ..... بمهارات فريدة وقيمة استراتيجية منخفضة.
- (أ) عمالة المعرفة . (ب) العمالة التقليدية.
- (ج) العمالة الاستشارية. (د) عمالة العقود.
- ٤ - يتم تطبيق استراتيجية استخدام تكنولوجيا كثيف لرأس المال في حالة:
- (أ) وجود عجز في العمالة وسوق العمل يتصف بالوفرة.
- (ب) وجود فائض في العمالة وسوق العمل يتصف بالوفرة.
- (ج) وجود عجز في العمالة وسوق العمل يتصف بالندرة.
- (د) وجود فائض في العمالة وسوق العمل يتصف بالندرة.
- ٥ - تعتبر طريقة الاتجاه العام من الأساليب:
- (أ) الكمية لتقدير الطلب على العمالة. (ب) الوصفية لتقدير الطلب على العمالة.
- (ج) الكمية لتقدير العرض من العمالة. (د) الوصفية لتقدير العرض من العمالة.
- ٦ - تعتبر طريقة ..... من الطرق المستخدمة للتنبؤ بالعرض من العمالة:
- (أ) طريقة مخزون المهارات. (ب) طريقة آراء المسؤولين.
- (ج) طريقة آراء الخبراء. (د) طريقة الاتجاه العام.
- ٧ - تعتبر طريقة ..... من الطرق المستخدمة للتنبؤ بالطلب على العمالة:
- (أ) طريقة الارتباط والانحدار. (ب) طريقة خرائط الإحلال.
- (ج) طريقة مخزون المهارات. (د) طريقة نظم المعلومات الآلية.
- ٨ - ثم الحصول على بيانات تاريخية عن سلسلة زمنية سابقة طولها ثماني سنوات، لأعداد العمالة بشركة الوفاء، فإذا علمت أن  $\text{مجس} = 36$ ،  $\text{مجص} = 1480$ ،  $\text{مجس} = 7690$ ،  $\text{مجس}^2 = 204$  فإن:
- قيمة أ =
- (أ) ٨٠ (ب) ٧٤,٨ (ج) ٩٠ (د) ٦٠

قيمة ب =

(أ) ٢٠ (ب) ٣٠ (ج) ٢٤,٥ (د) ٣٥

قيمة ص =

(أ) ٢٩٥,٣ (ب) ٢٩٠ (ج) ٣٠٠ (د) ٢٥٠

٩ - توافرت لديك بيانات تاريخية عن سلسلة زمنية سابقة طولها عشرة سنوات عن عدد العمالة بأحد المنشآت كمتغير تابع، واحد المتغيرات المستقلة، وأظهرت البيانات أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل، وعدد العمالة ٠,٨، وأن  $\text{مجس} = ١١٢$ ،  $\text{مجص} = ٥٨$ ،  $\text{مجس}^٢ = ١٤٧٨$ ،  $\text{مجص} = ٧٤٠$ ، وأنه من المتوقع أن يبلغ المتغير المستقل في السن الحادية عشر مبلغ عشرين. فإن:

قيمة أ =

(أ) ٣ (ب) ١,٣٢ (ج) ٢,١ (د) ٤

قيمة ب =

(أ) ٠,٤ (ب) ٠,٢ (ج) ٠,٨ (د) ١

قيمة ص =

(أ) ٧٠ (ب) ١٠٠ (ج) ٨٢ (د) ٩٠



## الفصل الخامس

### تحليل ووصف الوظائف

١/٥ مقدمة.

٢/٥ مفهوم عملية تحليل الوظائف.

٣/٥ أهمية تحليل الوظائف.

٤/٥ مقومات نجاح عملية تحليل الوظائف.

٥/٥ المسؤولية عن عملية تحليل الوظائف.

٦/٥ طرق جمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف.

٧/٥ خطوات عملية تحليل الوظائف.

٨/٥ تحليل الوظائف كنظام معلومات.

٩/٥ مشاكل عملية تحليل الوظائف.

١٠/٥ مستقبل عملية تحليل الوظائف.

### أهداف الفصل:

- بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يكون الطالب أو القارئ قادراً على:
- إدراك مفهوم وأهمية ومقومات عملية تحليل الوظائف.
- فهم من المسؤول عن عملية تحليل الوظائف، وكيف يتم إجرائها.
- تخطيط تحليل الوظائف كنظام معلومات.
- مناقشة المشاكل التي تواجه عملية تحليل الوظائف.
- الإلمام بكيفية تطور عملية تحليل الوظائف والاتجاهات الحديثة في هذا المجال.

## ١/٥ مقدمة:

تقوم المنشأة بتحديد الطريقة التي ستتبعها للمنافسة في سوق العمل من خلال صياغة استراتيجيتها، ثم تقوم بتطبيق الاستراتيجية المختارة. وسبق أن أوضحنا أن هناك خمس مكونات أساسية يجب تنفيذها عند تطبيق الاستراتيجية، منها ثلاث مكونات ترتبط بصورة مباشرة بإدارة الموارد البشرية، وتعتبر عملية تحليل ووصف الوظائف أحد هذه المكونات.

## ٢/٥ مفهوم عملية تحليل الوظائف:

يجدر قبل التعرض لمفهوم تحليل الوظائف، الإشارة إلى كل من مفهوم الوظيفة، ومفهوم المجموعة الوظيفية. ويقصد بالوظيفة "مجموعة من الأنشطة والواجبات المترابطة والمتشابهة" (Bohlander, et.al., 2016, p.132)، وقد تحتاج الوظيفة الواحدة إلى عدد من العاملين. بينما يقصد بالمجموعة الوظيفية، "مجموعة من الوظائف التي تتشابه مع بعضها في طبيعة الأعمال ونوعها، وإن اختلفت في مستويات الصعوبة والمسؤولية، وتعتبر كل مجموعة وحدة متميزة في مجال الاستقطاب والتعيين والتدريب والتعويضات والترقية... الخ" (Bohlander, et.al., p.132).

بينما يقصد بتحليل الوظائف "هي عملية الحصول على معلومات عن الوظيفة"، ويتم تنظيم تلك المعلومات في قائمتين أساسيتين، إحداهما تسمى قائمة وصف الوظيفة Job description، والأخرى تسمى قائمة شروط شغل الوظيفة Job specification. وبصفة عامة لا توجد قائمة نمطية للوظائف، ولكن هناك نقاط أساسية تشتمل عليها كل قائمة. وتتمثل أهم النقاط التي يجب أن تشتمل عليها قائمة وصف الوظيفة في: التعريف بالوظيفة، ملخص عام للوظيفة، تحديد العلاقات، والواجبات، والمسئوليات، والسلطات، ومعايير الأداء، وظروف العمل والبيئة المادية. بينما تتمثل أهم النقاط التي يجب أن تشتمل عليها قائمة شروط شغل الوظائف في: مستوى ونوع التعليم، والمهارات، والقدرات، والتدريب، والمتطلبات المادية للوظيفة... الخ.

وفيما يلي إشارة إلى تلك النقاط:

### ١ - التعريف بالوظيفة Job Identification:

ويشتمل على أنواع مختلفة من المعلومات مثل:

- مسمى الوظيفة، ويجب أن يعبر مسمى الوظيفة عن محتوى الوظيفة، ونوعية الأعمال الواردة بها، ويراعى تحديثه باستمرار ليتفق مع التغييرات التي تطرأ على الوظيفة.
- حالة الوظيفة Job Status، ويوضح ما إذا كانت الوظيفة معفاة أو لا من أمور معينة مثل عمل شاغلا أوقاتاً إضافية.
- كود الوظيفة حتى يمكن الرجوع إليه بسهولة.
- تاريخ كتابة وصف الوظيفة، ومن الذي قام بكتابة وصف الوظيفة، ومن الذي اعتمد بطاقات الوصف.
- الموقع التنظيمي للوظيفة، لتحديد القطاع أو الإدارة أو القسم... الخ الذي تتبعه الوظيفة إدارياً وإشرافياً.
- المشرف المباشر لها.
- المجموعة النوعية التي تنتمي إليها الوظيفة.
- الدرجة المالية.

### ٢ - ملخص الوظيفة Job Summary:

ويحدد الصورة العامة للوظيفة وأنشطتها الرئيسية.

### ٣ - الواجبات والمسئوليات Duties & Responsibilities:

ويحتوى هذا الجزء على الأعمال أو الأنشطة التي يقوم بأدائها من يشغل الوظيفة، وكيفية أداءها، والخامات والأدوات والمعدات المستخدمة في أداءها. ومن الممكن الاستعانة بقاموس المسميات الوظيفية Dot، لتحديد واجبات أي وظيفة. كما يتضمن هذا الجزء المسئوليات المرتبطة بالوظيفة سواء مسئوليات عن أعمال، أو أفراد، أو آلات ومعدات، أو أموال.

#### ٤ - العلاقات Job Relationship:

يحدد هذا الجزء علاقات شاغل الوظيفة بمن بداخل أو بخارج المنشأة سواء من يرفع له تقاريره، ومن يشرف عليه، ومن يعمل معه، ومن يرتبط معه بعلاقات خارجية (مثل النقابات العمالية ومكاتب التوظيف ... الخ).

#### ٥ - السلطات Authorities:

وتحدد حدود السلطة لشاغل الوظيفة وتتضمن:

- سلطة اتخاذ القرار.
- سلطة الإشراف المباشر على الأفراد.
- حدود التصرف بالنسبة للمخصصات المالية.

#### ٦ - معايير الأداء:

وتتضمن المعايير التي يجب أن يحققها شاغل الوظيفة بالنسبة لكل واجب وكل مسئولية.

#### ٧ - ظروف العمل:

وتتضمن البيئة المادية، مستوى الضوضاء، ساعات العمل، درجة الحرارة، الرطوبة، التهوية، مخاطر أداء العمل، وضغوط الوقت ... الخ.

كما أنه لا توجد قائمة نمطية لتحديد شروط شغل الوظيفة، وبصفة عامة تشتمل قائمة تحديد شروط شغل الوظائف على الصفات المطلوبة في المرشح لشغل الوظيفة وأهمها:

- مستوى التعليم (دكتوراه، ماجستير، دبلوم، تعليم عال، فوق المتوسط، متوسط، أقل من المتوسط، يقرأ ويكتب ... الخ).
- نوع التعليم (طبي، هندسي، تجاري، زراعي ... الخ).
- المهارات والقدرات (مهارات لغوية، مهارات التعامل مع الحاسب الآلي، مهارات إنسانية ... الخ).
- المتطلبات الجسدية أو العضلية للوظيفة (مثل التحدث، الوقوف، المشي، القدرة على حمل الأوزان، القدرة على تحمل الحرارة والضوضاء ... الخ).

ويلاحظ أنه في الواقع العملي يتم دمج قائمتي الوصف، وتحديد شروط شغل الوظيفة في قائمة واحدة.  
ويوضح شكل (١/٥) التالي نموذج لقائمة وصف وظيفة مدير التسويق وشروط شغلها.

**مسمى الوظيفة:** مدير التسويق.

**القسم :** التسويق.

**تقرير لـ:** الرئيس.

**ملخص الوظيفة:** تخطيط وتوجيه وتنسيق أنشطة تسويق منتجات المنظمة.

**الواجبات والمسئوليات الأساسية:**

تتمثل تلك الواجبات والمسئوليات فيما يلي:

- وضع الأهداف التسويقية.
- تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التسويقية على المستويين القصير والطويل الأجل.
- الاتصال بوكالات الإعلان الخارجية لتنفيذ الحملات الإعلانية.
- ضمان تحقيق رقابة فعالة على الأنشطة التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تقييم ردود فعل السوق بهدف إعادة النظر في الاستراتيجية التسويقية.
- إجراء دراسات تسويقية سواء على المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة.
- إعداد وتجهيز تقارير عن الأنشطة التسويقية.

**المسئوليات الإشرافية (العلاقات):**

يقوم مدير التسويق بالإشراف على ثلاث مشرفين، والذين يشرفون بدورهم على خمس موظفين بقسم التسويق، ويكون المدير مسئولاً عن توجيه وتنسيق ورقابة الأنشطة داخل وحدته.

**مؤهلات شاغل الوظيفة:**

**\* الخبرة والمؤهلات العلمية:**

الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال أو ما يعادلها، أو مدة خبرة تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات، ومستوى ملائم من التدريب، أو الجمع ما بين مستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة.

**\* المهارات اللغوية:**

أن تتوافر لديه القدرة على الرد على اعتراضات العملاء، بالإضافة إلى مهارة إعداد التقارير للإدارة العليا والرأي العام ومجلس الإدارة.

**\* المهارات الحسابية:**

القدرة على استخدام الأساليب الحسابية والإحصائية المعقدة مثل لوغاريتمات وأساليب الارتباط ونظرية العينات والتحليل العاملي.

**\* القدرة على التفكير:**

أن يتوافر لديه المقدرة على تعريف المشكلة وتجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

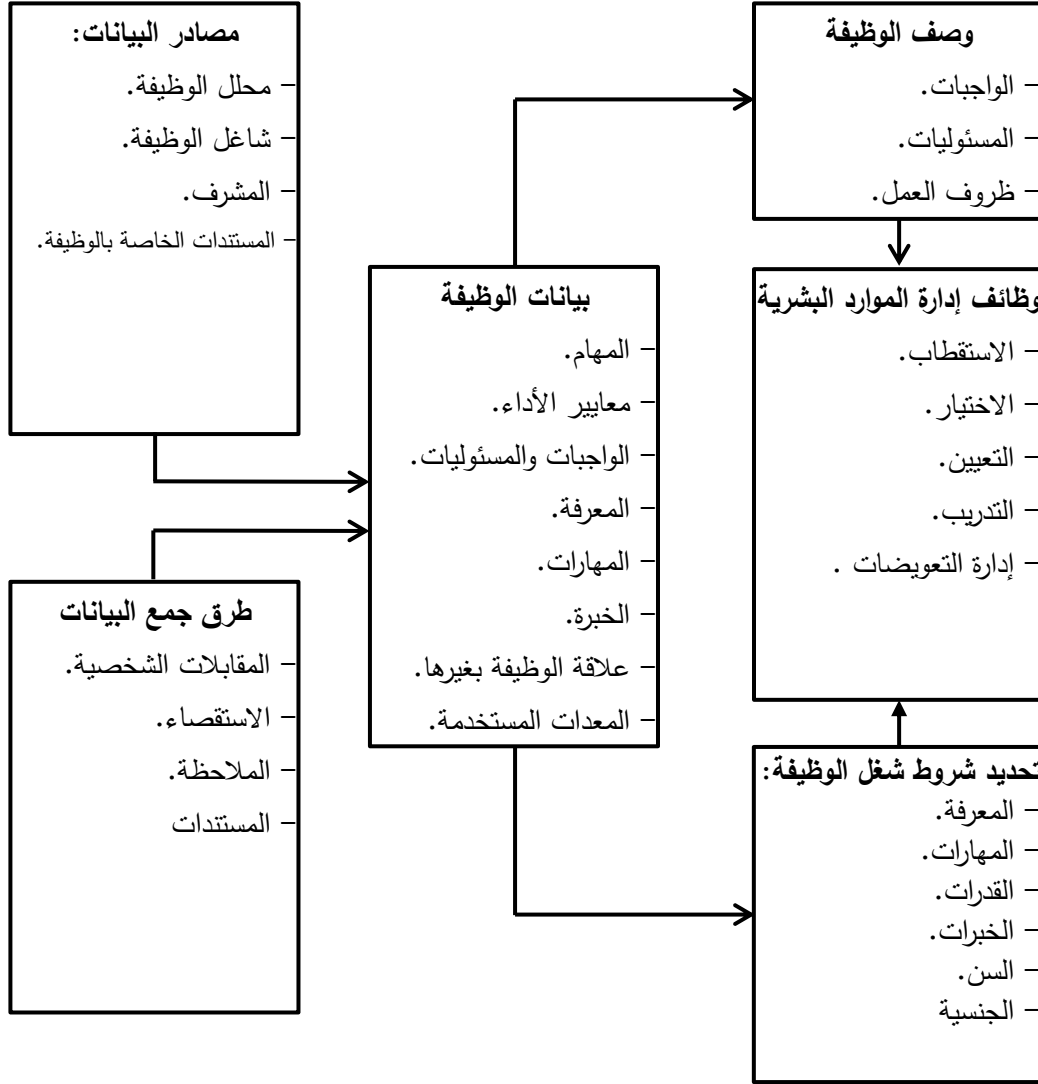
شكل (١/٥)

وصف وظيفة مدير التسويق

• المصدر: (Dessler, 2017)

ويتم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل الوظائف من عدة مصادر أهمها: الأفراد شاغلي الوظائف، والمشرفين على الأفراد شاغلي الوظائف، والمستندات الخاصة بالوظائف، والأفراد المهتمين بالوظائف (محلي الوظائف)، ويتم الحصول على تلك البيانات بعدة طرق منها المقابلة الشخصية، والاستقصاء، والملاحظة، والمستندات .... الخ، هذا وتعتبر مخرجات عملية تحليل الوظائف من وصف وتوصيف للوظائف، الأساس الذي تقوم عليه وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

ويوضح الشكل (٢/٥) التالي عملية تحليل الوظائف.



شكل (٢/٥)

عملية تحليل الوظائف

المصدر: Bohlander, et.al., (2016)



### ٣/٥ أهمية تحليل الوظائف:

يمثل تحليل الوظائف نقطة البداية لممارسة جميع وظائف إدارة الموارد البشرية. حيث تعتبر مخرجات نظام تحليل الوظائف بمثابة مدخلات لأنظمة أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل الاختيار، والتدريب، وإدارة الأداء ... الخ.

وفيما يلي توضيح للعلاقة بين تحليل الوظائف وبعض أنشطة إدارة الموارد البشرية:

#### ١ - علاقة تحليل الوظائف بوظيفة الاستقطاب:

يقصد بالاستقطاب البحث عن العمالة وجذبهم للعمل بالمنشأة، وحتى يمكن القيام بوظيفة الاستقطاب لابد من الحصول على معلومات عن الوظيفة، والمواصفات المطلوبة في المرشح لشغل الوظيفة، وتبليغ تلك المعلومات إلى مكاتب التوظيف، أو إدراجها في الإعلان عن الوظيفة ... الخ. وتعتبر هذه المعلومات الأساس لجذب المرشحين المؤهلين للوظيفة واستبعاد غير المؤهلين.

#### ٢ - علاقة تحليل الوظائف بوظيفة الاختيار:

يقصد بالاختيار وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أو اختيار الشخص الذي تتناسب مواصفاته مع مواصفات الوظيفة. ويتم التعرف على مواصفات المتقدم للوظيفة من واقع طلب التوظف أو السيرة الذاتية لطالب التوظف، بينما يتم التعرف على مواصفات الوظيفة من واقع كشف وصف الوظيفة.

#### ٣ - علاقة تحليل الوظائف بالتدريب:

يرتبط التدريب برفع كفاءة الشخص من خلال زيادة معلوماته ومهاراته والتأثير في اتجاهاته. ويتم الاعتماد على تحليل الوظائف كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم محتويات البرامج التدريبية، حيث يمدنا تحليل الوظائف بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالمعرفة والمهارات والخبرات التي يجب أن يتصف بها شاغل الوظيفة.

كما أنه نظراً لارتفاع تكلفة التدريب والبرامج التدريبية، فلا بد من وضع هذه التكلفة في مكانها الصحيح، لذلك يتم دورياً مراجعة كشوف وصف الوظائف، وكشوف المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة، وذلك للتحقق من أن البرامج التدريبية تعكس احتياجات وظيفية فعلية.

#### ٤ - علاقة تحليل الوظائف بالترقية:

يقصد بالترقية شغل وظيفة أعلى، وحتى يتم ترقية الفرد إلى وظيفة أعلى، لابد أن تتوفر فيه المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغل الوظيفة الأعلى، ويتم التعرف على هذه البيانات والمعلومات من واقع كشف المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة.

#### ٥ - علاقة تحليل الوظائف بإدارة الأداء:

يقصد بإدارة الأداء "تحديد وقياس وإدارة الأداء البشري داخل المنظمات من خلال تحليل وتحديد عناصر الأداء المؤثرة على تحقيق نجاح المنظمة، وتحديد الأداء المخطط، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات، وتعريف العاملين بنتائج التقييم، وتحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها والمقترحات اللازمة لعلاجها. وبالتالي يتضح أن إدارة الأداء تتطلب توافر بيانات عن معايير الأداء التي يتم على أساسها التمييز بين الأداء الفعال وغير الفعال. ويتم الحصول على هذا البيان من واقع كشف تحليل الوظيفة وبصفة خاصة قائمة وصف الوظيفة.

#### ٦ - علاقة تحليل الوظائف بتصميم نظم التعويضات:

يقصد بتصميم نظام التعويضات "تحديد إجمالي ما يتقاضاه الفرد مقابل الجهد الذي يبذله في العمل سواء تعويضات ثابتة في شكل أجور ومرتبات أو تعويضات في شكل حوافز، أو تعويضات في شكل مزايا مثل برامج التأمين الصحي والإجازات .. الخ. ويلاحظ أنه يتم تحديد التعويضات للعاملين في المنظمة في ضوء القيمة النسبية التي تحصل عليها كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى، وتتحدد تلك القيمة في ضوء واجبات ومسئوليات وظروف عمل كل وظيفة... الخ ويتم الحصول على هذه البيانات من واقع كشف وصف الوظيفة.

#### ٧ - علاقة تحليل الوظائف بتبسيط الوظيفة:

يقصد بتبسيط الوظيفة، استبعاد بعض الأنشطة من الوظيفة، وحتى يمكن أن تتم عملية تبسيط الوظيفة بنجاح لابد من مقارنة الأنشطة التي تؤدي فعلا بالوظيفة، بالأنشطة (الواجبات) المحددة للوظيفة من واقع كشف وصف الوظيفة، وقد ينتج عن هذه المقارنة وجود أنشطة بكشف وصف الوظيفة غير ضرورية ويمكن استبعادها.

#### ٨ - علاقة تحليل الوظائف بإدارة المسار الوظيفي:

يقصد بإدارة المسار الوظيفي هي العملية التي تحاول المنشأة من خلالها الموازنة بين اهتمامات ورغبات وإمكانيات الموظف، وبين متطلبات التعيين في وظائف المنظمة حتى يمكن إرشاد العامل للوظيفة المناسبة، بما يساعده على تخطيط مساره الوظيفي بواقعية، ويتم الحصول على بيانات متطلبات التعيين في الوظائف من واقع كشوف تحليل الوظائف.

#### ٩ - علاقة تحليل الوظائف بتحقيق أمان وسلامة العاملين:

يقصد بوظيفة تحقيق أمان وسلامة العاملين، أن تتخذ المنشأة كافة التدابير اللازمة للمحافظة على القوى العاملة وذلك من خلال تحسين ظروف العمل. وتوفر كشوف تحليل الوظائف بيانات عن ظروف العمل لكل وظيفة، ويمكن للإدارة دراسة هذه الظروف من واقع كشوف وصف الوظائف والعمل على تحسينها.

#### ٤/٥ مقومات نجاح عملية تحليل الوظائف:

- ١- اقتناع الإدارة العليا بأهمية تحليل الوظائف وتقديم الدعم المادي والمعنوي للقائمين بالتحليل.
- ٢- صياغة استراتيجية مناسبة للمنشأة في ضوء تحليل دقيق لأهدافها ورسالتها وبيئتها الداخلية والخارجية.
- ٣- تصميم هيكل تنظيمي مناسب يوضح العلاقات الأفقية والرأسية بين الوظائف المختلفة للمنشأة بما يساعد على تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها.
- ٤- توافر بيانات ومعلومات دقيقة وحديثة عن الوظائف موضع التحليل.
- ٥- توافر الخبرات والكفاءات البشرية اللازمة للقيام بعملية تحليل الوظائف سواء من داخل المنشأة أو من خارجها.
- ٦- تعاون العاملين بالمنشأة مع القائمين بعملية تحليل الوظائف، وذلك من خلال عقد لقاءات مع العاملين لتعريفهم بمفهوم تحليل الوظائف وأهميتها، والفائدة التي ستعود عليهم، وإزالة مخاوفهم من الآثار المترتبة على عملية تحليل الوظائف.

٧- اقتناع القائمين بعملية التحليل بأن التحليل يتم للوظائف وليس لشاغلها وبأنه يتم جمع بيانات ومعلومات عن الوظائف الحالية كما تؤدي فعلا وليس كما يجب أن تؤدي.

٨- أهمية مراجعة تحليل الوظائف دورياً، للتأكد من أنه يعكس التغيرات الداخلية والخارجية، والظروف المحيطة بالمنشأة.

#### ٥/٥ المسؤولية عن عملية تحليل الوظائف:

قد يقوم بمسئولية عملية تحليل الوظائف، أفراد من داخل المنشأة، أو يعهد إلى جهة خارجية (مكتب استشاري، مصدر خارجي) للقيام بهذه المهمة. ويوضح الجدول (١/٥) التالي مزايا وعيوب كل منهما.

#### جدول رقم (١/٥)

مزايا وعيوب الاعتماد على الأفراد من داخل المنشآت، أو الاعتماد على

الجهات الخارجية للقيام بعملية تحليل الوظائف

بيان	الأفراد من داخل المنشآت	الجهات الخارجية
المزايا	١ - إلمام الأفراد من داخل المنشآت بكل ما يتعلق بالمنشأة، تاريخها وأهدافها، وموقفها التنافسي، وهيكلها التنظيمي، ووظائفها، والثقافة التنظيمية... الخ	١ - توافر الخبرة والكفاءة لدى الجهة الخارجية نتيجة للتخصص.
	٢- ضمان تعاون العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة مع زملائهم محلي الوظائف.	٢ - الموضوعية، وعدم التحيز لوظائف معينة أو شاغلي بعض الوظائف.
	٣ - انخفاض التكلفة (مالياً/ وزمنياً/ وجهداً).	
	٤ - اكتساب الأفراد من داخل المنشآت مزيد من الخبرة والمهارة في القيام بعمليات تحليل الوظائف.	

بيان	الأفراد من داخل المنشآت	الجهات الخارجية
العيوب	<p>١ - قد لا تتوفر الخبرة والكفاءة اللازمة لدى الأفراد من داخل المنشآت.</p> <p>٢ - احتمال تحيز محلي الوظائف مجاملة لزملائهم شاغلي بعض الوظائف.</p>	<p>١ - ارتفاع التكلفة مالياً ووقتاً ومجهوداً.</p> <p>٢ - عدم إلمام الجهات الخارجية بمعلومات كافية عن المنشآت سواء أهدافها، أو سياساتها، أو هيكلها التنظيمي، أو ثقافتها التنظيمية ... الخ</p> <p>٣ - عدم تعاون العاملين مع الجهات الخارجية.</p> <p>٤ - عدم اكتساب العاملين داخل المنشآت الكفاءات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من القيام بعمليات تحليل الوظائف مستقبلاً إذا لزم الأمر.</p>

المصدر: السيد، (سنة النشر غير مبيّن).

وبصفة عامة لا يوجد شخص أو جهة مثلي للقيام بعملية تحليل الوظائف، وإنما تختلف مسئولية القيام بعملية تحليل الوظائف، حسب حجم كل منشأة، وظروفها، ومدى توافر الخبرات اللازمة، واعتبارات التكلفة والعائد. فعلي سبيل المثال في المنشآت الصغيرة، حيث يقل عدد الوظائف، ويقل عدد العاملين، وتقل الخبرة لدى المسؤولين، يقوم بأنشطة إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، ونشاط تحليل الوظائف بصفة خاصة، مالك المنشأة، أو أحد الأفراد من داخل المنشأة، أو يتم اللجوء إلى أحد البيوت المتخصصة للقيام بذلك.

بينما في المنشآت كبيرة الحجم، حيث يزيد عدد الوظائف، ويزيد عدد العاملين، يكون أمام الإدارة بديلان: إما أن تعهد إلى مصادر خارجية Outsourcing للقيام بأنشطة الموارد البشرية، ومنها تحليل الوظائف، أو تعهد إلى وحدة تنظيمية مستقلة- أياً كان مستواها الإداري- بعملية تحليل الوظائف، ويقوم بهذه المهمة أفراد متخصصون، تحت مسمى: محلل وظائف.

### ٦/٥ طرق جمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف:

تتعدد الطرق التي يمكن أن يعتمد عليها المحلل لجمع البيانات اللازمة لعملية تحليل الوظائف، وأهم الطرق الشائعة: طريقة أداء الوظيفة، وطريقة سجل الأحداث اليومية، وطريقة الملاحظة، وطريقة المقابلة الشخصية، وطريقة الاستقصاء. ويوضح جدول (٢/٥) التالي مفهوم كل طريقة ومزاياها وعيوبها.

جدول رقم (٢/٥)

الطرق الشائعة لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف

مفهوم الطريقة	المزايا	العيوب
<p><b>طريقة أداء الوظيفة:</b></p> <p>يقوم محلل الوظيفة بأداء الوظيفة ليتعرف بنفسه على واجباتها ومسئولياتها، وأهم متطلباتها.</p>	<p>- تحديد المهام الفعلية للوظيفة.</p> <p>- تحديد المتطلبات المادية والاجتماعية والبيئية للوظيفة.</p> <p>- مناسبة للوظائف التي يمكن تعلمها في فترة وجيزة.</p>	<p>- تعتبر غير مناسبة بالنسبة للوظائف التي تتطلب تدريب مكثف، أو هناك صعوبة في أدائها.</p>
<p><b>طريقة سجل الأحداث اليومية:</b></p> <p>وتعتمد هذه الطريقة على مد العامل بمفكرة يسجل بها الأنشطة اليومية التي يقوم بها والزمن الذي يستغرقه كل نشاط بالإضافة إلى الأنشطة غير الدورية، وزمن ممارستها.</p>	<p>- ضمان الحصول على معلومات كاملة وتفصيلية عن الوظيفة، فشاغل الوظيفة أقدر شخص على تحديد أبعادها وتفصيلها.</p>	<p>- لا تلائم العاملين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة.</p> <p>- لا تلائم العاملين الذين يعانون من مستوى ثقافي وتعليمي ضعيف، حيث يصعب عليهم التعبير عن واجباتهم ومسئولياتهم في شكل مكتوب.</p> <p>- احتمال مبالغة العامل في تحديد واجباته ومسئولياته لضمان قيمة مرتفعة لوظيفته، ومن ثم مدى أعلى من الأجر لها.</p>

العيوب	المزايا	مفهوم الطريقة
<p>- لا تصلح للوظائف التي تعتمد على التفكير والقدرات الذهنية لإنجازها.</p> <p>- قد تؤدي إلى ارتباك العامل عندما يشعر بأنه تحت الملاحظة.</p> <p>- قد تؤدي إلى ارتفاع التكلفة، حيث يجب أن تتم الملاحظة عدة مرات، وفي كل مرة يحصل الشخص المتخصص الذي يقوم بها على المقابل وعادة تكون مكافآت بقيمة عالية.</p>	<p>- تصلح للوظائف التي تتضمن أنشطة مادية يمكن ملاحظتها.</p> <p>- تمكن المحلل من الفهم العميق لمتطلبات الوظيفة بدرجة أكبر من سؤال مؤديها.</p>	<p><b>طريقة الملاحظة:</b></p> <p>يقوم المحلل بملاحظة العامل أثناء أدائه لعمله، ويدون كل ما يتعلق بالوظيفة، وكيفية أدائها، ولماذا تؤدي دون التدخل في العمل (ويتم ذلك غالباً في نموذج ملاحظة)</p>
<p>- لا تصلح وحدها فهي تعتبر طريقة مكملية للملاحظة أو الاستقصاء... الخ</p> <p>- قلق العاملين من مقابلين ودوافعهم الحقيقية.</p> <p>- ارتفاع التكلفة مالياً وزمنياً وجهداً.</p> <p>- احتمال تحيز المقابل والمتقابلين.</p> <p>- صعوبة وضع الأسئلة التي تستند عليها المقابلات الموجهة لذلك يجب أن تتم بواسطة شخص لديه خبرة كبيرة بالوظائف التي يتم جمع البيانات عنها.</p>	<p>- تصلح للوظائف غير النمطية التي تعتمد على التفكير.</p> <p>- تصلح المقابلة غير الهيكلية مع العاملين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة.</p> <p>- تؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الدقة، نتيجة قيام المقابل بشرح وتفسير الأسئلة للمبحوثين وإزالة نواحي الغموض.</p>	<p><b>طريقة المقابلة:</b></p> <p>يقوم المحلل بعقد جلسة مع عامل أو أكثر وشرح الهدف من المقابلة، ثم السؤال عن كل ما يتعلق بالوظيفة. وقد يتم ذلك بدون استخدام قائمة استقصاء فتسمى مقابلة غير هيكلية، أو باستخدام قائمة استقصاء فتسمى مقابلة هيكلية.</p>

العيوب	المزايا	مفهوم الطريقة
<p>- قد تستغرق وقتاً طويلاً في حالة اضطرار المحلل للاتصال بالمستقضي منهم لتفسير الأسئلة وشرحها.</p> <p>- قد تعطي نتائج غير دقيقة وغير موضوعية في حالة مبالغة العاملين في تحديد واجباتهم الوظيفية.</p> <p>- احتمال انخفاض نسبة الاستجابة.</p> <p>- احتمال عدم قيام المستقضي منهم بالإجابة على جميع أسئلة القائمة.</p> <p>- لا تصلح إذا كان العاملون لا يعرفون القراءة والكتابة، هذا بالإضافة إلى أنه قد يساء فهم بعض البنود مما يترتب عليه عدم صحة أو دقة الإجابات.</p>	<p>- طريقة سريعة للحصول على البيانات والمعلومات مقارنة بالطرق الأخرى.</p> <p>- نمطية قائمة الأسئلة تسمح بالمقارنة بين إجابات العاملين للتوصل إلى إجابات دقيقة عن الوظائف.</p> <p>- يمكن أن تتم على مساحة جغرافية واسعة، ولأعداد كبيرة من المستقضي منهم.</p>	<p><b>طريقة الاستقصاء:</b></p> <p>يتم تصميم قائمة أسئلة تحتوى على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالوظيفة (واجباتها، مسؤولياتها، ظروف العمل، الأهمية، علاقتها بالأداء الكلي للمنشأة... الخ).</p>

• المصدر: Cascio, (2006)

#### ٧/٥ خطوات عملية تحليل الوظائف:

تمر عملية تحليل الوظائف بالخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: التخطيط لعملية تحليل الوظائف.

الخطوة الثانية: تنفيذ عملية تحليل الوظائف.

الخطوة الثالثة: متابعة عملية تحليل الوظائف.

الخطوة الأولى: التخطيط لعملية تحليل الوظائف:

تشتمل تلك الخطوة على الخطوات الفرعية الآتية:



### ١ - حصر مبدئي لأنواع الوظائف الموجودة بالمنشأة:

ويتم ذلك من خلال مراجعة الهيكل التنظيمي للمنشأة، وخرائط العمليات، وقوائم تحليل الوظائف السابقة- إن وجدت -.

ويوضح الهيكل التنظيمي الوظائف الرئيسية والفرعية بالمنشأة، والعلاقات بينها وخطوط الاتصال. كما تعطى خرائط العمليات وصف تفصيلي لتدفق العمل، فهي تبين تدفق المدخلات إلى الوظيفة موضع الدراسة، وتدفق المخرجات من الوظيفة. بينما يمثل التحليل السابق للوظائف نقطة البداية لإعداد التحليل الحالي للوظائف.

### ٢ - تحديد الوظائف المقترح تحليلها:

فقد يكون الهدف هو تحليل جميع وظائف المنشأة، كما هو الحال بالمنشآت الجديدة، وقد يكون الهدف هو تحليل بعض وظائف المنشأة، خاصة في الظروف الآتية:

- حدوث تغيرات في بعض الوظائف الحالية وعناصرها والظروف التي بنيت عليها عملية تحليل تلك الوظائف، ومن ثم يتم إعادة تحليل تلك الوظائف فقط وإدخال التعديلات اللازمة عليها.
- مراعاة اقتصادية عملية تحليل الوظائف، وذلك من خلال التركيز على الوظائف الأساسية بالمنشأة والتي لها تأثير مباشر على تحقيق أهدافها، وإهمال الوظائف الثانوية. كما أنه في حالة وجود أعداد كبيرة من الوظائف المتشابهة قد يكفي المحلل باختيار بعض الوظائف لتحليلها، نظراً لأن تحليل كل الوظائف سيستغرق الكثير من المال والوقت والجهد.

### ٣ - تحديد الوظائف المقترح البدء بتحليلها:

قد يقوم المحلل بتقسيم الوظائف إلى مجموعات وظيفية مثل مجموعة وظائف المديرين، مجموعة الوظائف الإشرافية، مجموعة الوظائف التخصصية، مجموعة الوظائف الكتابية، مجموعة الوظائف اليدوية... الخ ثم يقوم بتحليل كل مجموعة وظيفية على حده، ويفضل في هذه الحالة البدء بالوظائف الكتابية واليدوية لسهولة جمع البيانات عنها وتحليلها، واكتساب القائم بالتحليل مهارة وخبرة تمكنه من النجاح في تحليل المجموعات الوظيفية

الأصعب، بالإضافة إلى أن نجاح عملية تحليل الوظائف سيُشجع شاغلي الوظائف الأخرى على تقبل عملية تحليل الوظائف والتعاون مع المحلل.

وقد يقوم المحلل بتجزئة الوظائف حسب قطاع العمل، والبدء بتحليل كل الوظائف في قطاع عمل معين ثم الانتقال لقطاع عمل آخر ... وهكذا، على أن يتم البدء بوظائف القطاعات الأساسية التي لها تأثير مباشر على تحقيق أهداف المنشأة.

#### ٤ - تحديد أسلوب الدراسة:

توجد عدة أساليب يمكن الاعتماد عليها عند تحليل الوظائف، ومن أمثلة تلك الأساليب:

أ- الاستعانة بقوائم تحليل الوظائف لمنشآت مماثلة، ويجب على المنشآت عند استخدام هذا الأسلوب إجراء التعديلات اللازمة على تلك القوائم بما يتفق وظروف المنشأة.

ب- الاعتماد على قوائم تحليل الوظائف بالمجلدات المنشورة مثل Dictionary of Occupational Titles, DOT أي قاموس المسميات الوظيفية، ويحتوي هذا القاموس على وصف نمطي لـ ٢٠٠٠٠٠ وظيفة بالولايات المتحدة الأمريكية، تم إعدادها من خلال مكتب العمل بهدف توحيد المسميات أو المراكز الوظيفية وقوائم تحليل الوظائف التي تستخدم بالمنشآت في جميع أنحاء البلاد، وتسهيل حركة العمالة بين الولايات المتحدة الأمريكية، وتسهيل تبادل المعلومات الإحصائية عن الوظائف، ومساعدة الباحثون الذين يقومون بإعداد أبحاث في مجال الموارد البشرية والاستشارات.

ج- الاجتهاد الشخصي لفريق تحليل الوظائف مع الاستعانة بعدة مصادر للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة وهم: شاغلي الوظائف أنفسهم، الرؤساء المباشرين لشاغلي الوظائف، النماذج والمستندات الخاصة بالوظائف.

#### ٥ - إعداد مشروع تحليل الوظائف ومناقشته مع الإدارة والعاملين:

ويشتمل مشروع تحليل الوظائف على الآتي:

- الوظائف المقترح تحليلها وأولويات التحليل.
- فريق العمل القائم بالمشروع.

- البرنامج الزمني للمشروع.
  - الأسلوب الذي سيتم الاعتماد عليه عند تحليل الوظائف.
  - البيانات والمعلومات المقترح جمعها لأغراض عملية التحليل، وطرق جمع البيانات.
  - المصادر التي سيتم الاعتماد عليها للحصول على تلك البيانات والمعلومات.
- ويتم مناقشة المشروع مع كل من الإدارة والعاملين، ويؤدى مناقشة الإدارة في المشروع إلى التعرف على وجهات نظرهم ومقترحاتهم وكسب تأييدهم ودعمهم للمشروع مادياً ومعنوياً. كما يؤدى مناقشة العاملين في المشروع إلى التعرف على وجهات نظرهم، وإزالة مخاوفهم، وضمان ثقتهم وتعاونهم مع محلل الوظائف في جمع البيانات المتعلقة بالوظائف، وفي ضوء كل ذلك يقوم فريق الدراسة بإجراء التعديلات اللازمة على مشروع تحليل الوظائف.

#### الخطوة الثانية: تنفيذ عملية تحليل الوظائف:

وتشتمل تلك الخطوة على الخطوات الفرعية الآتية:

- ١- تدريب القائمون على جمع البيانات لضمان دقة وموضوعية وسرعة وشمول البيانات التي سيتولون جمعها ويتحقق ذلك من خلال تزويدهم بمعلومات عن المشروع المقترح لتحليل الوظائف وأهميته للإدارة والعاملين بالإضافة إلى إكسابهم مهارات الإقناع والقدرة على التأثير في الآخرين وكسب تعاونهم والتأثير في اتجاهاتهم.... الخ.
- ٢- جمع بيانات عن الوظائف المراد تحليلها، وبصفة عامة توجد عدة طرق لجمع البيانات عن الوظائف أهمها: المقابلة الشخصية، قوائم الاستقصاء، الملاحظة، سجل الوقائع اليومية... الخ. ولكل طريقة مزاياها وعيوبها كما سبق أن أوضحنا ويجدر بمحلل الوظائف الاعتماد على أكثر من طريقة عند تجميع البيانات وأكثر من مصدر للحصول على المعلومات، بأن يتم تجميع المعلومات من شاغلي الوظائف، والمشرفين على الوظائف، ومحللي الوظائف وذلك لزيادة درجة الدقة وتقليل درجة الخطأ والتحيز.

٣- مراجعة البيانات التي تم جمعها في ضوء المستندات والنماذج الخاصة بالوظيفة، وشاغلي الوظيفة، والمشرف المباشر على الوظيفة. وتتم المراجعة بهدف التحقق من صحة ودقة وشمول وموضوعية البيانات والمعلومات، وضمان قبول العاملين لقوائم تحليل الوظائف نظراً لمشاركتهم في مراجعتها.

٤- إعداد النموذج المبدئي لكشوف تحليل الوظائف ومناقشته مع العاملين والإدارة وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ذلك.

وبصفة عامة تشمل كشوف تحليل الوظائف على قائمتين:

▪ قائمة وصف الوظيفة.

▪ قائمة تحديد شروط شغل الوظيفة.

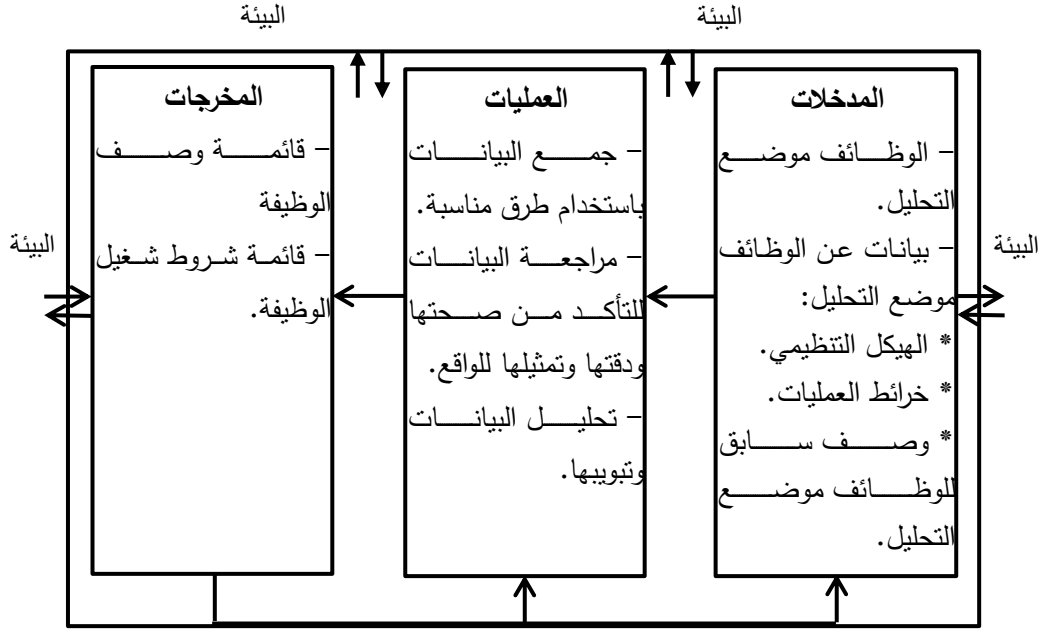
٥- إعداد النموذج النهائي لكشوف تحليل الوظائف بعد اعتمادها من الإدارة العليا.

#### الخطوة الثالثة: متابعة عملية تحليل الوظائف:

نظراً لأن المنشأة تعيش في نظام مفتوح يؤثر فيها وتؤثر فيه فإنه يجب مراجعة كشوف تحليل الوظائف دورياً والوقوف على التغيرات التي طرأت على الوظيفة أو المنظمة أو البيئة المحيطة بالمنظمة وتحديث كشوف تحليل الوظيفة دورياً في ضوء ذلك. والجدير بالذكر أنه إهمال عملية المراجعة لقوائم تحليل الوظائف، يؤدي إلى احتواء القوائم على بيانات متقادمة، غير واقعية، مما يؤدي إلى التوصل إلى نتائج مضللة في حالة الاعتماد عليها كأساس لممارسة بقية وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### ٨/٥ تحليل الوظائف كنظام معلومات:

في ضوء ما سبق يمكن النظر لعملية تحليل الوظائف كنظام معلومات، له مدخلات وعمليات ومخرجات، وتغذية مرتدة ويعمل هذا النظام في ظل بيئة تؤثر فيه ويتأثر بها. ويوضح الشكل (٣/٥) التالي ذلك.



شكل (٣/٥)

### تحليل الوظائف كنظام للمعلومات

المصدر: من إعداد المؤلف.

يتضح من الشكل السابق أنه تتمثل مدخلات نظام تحليل الوظائف في الوظائف المراد تحليلها، الهيكل التنظيمي للمنظمة، خرائط العمليات، بطاقات وصف الوظائف السابقة- إن وجدت-، أية بيانات أو معلومات عن الوظائف المراد تحليلها.

بينما تتمثل العمليات في جمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف من مصادر المعلومات المختلفة سواء شاغل الوظيفة نفسه أو رئيسه في العمل أو من خلال المستندات الخاصة بالوظيفة، ويتم ذلك باستخدام طرق جمع البيانات المناسبة سواء الملاحظة أو الاستقصاء أو المقابلات... الخ. ثم تتم عملية مراجعة للبيانات للتأكد من صحتها وتمثيلها للواقع، ثم يتم تحليل البيانات وتبويبها وفقاً للبنود المختلفة لقائمة وصف الوظيفة وقائمة المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة. على حين تتمثل المخرجات في: قائمة وصف الوظيفة، وقائمة شروط شغل الوظيفة.

وفي ضوء نتائج عملية تحليل الوظائف قد يتم إعادة النظر في المدخلات أو العمليات فقد يتم تعديل بطاقات الوصف السابقة وتعديل الهيكل التنظيمي وخرائط العمليات، كما قد يتم تعديل طرق جمع البيانات وإعادة النظر في عمليات تحليل البيانات وتبويبها. هذا ويعمل نظام تحليل الوظائف في ظل بيئة تؤثر فيه ويؤثر فيها. وتعتبر مخرجات عمليات تحليل الوظائف الأساس الذي تقوم عليه جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما تؤثر التغيرات البيئية الداخلية - مثل: التغير في حجم المنظمة، العوامل التكنولوجية، التغير في الهيكل التنظيمي... الخ- والتغيرات البيئية الخارجية- مثل: العوامل التكنولوجية، والعولمة، والمنافسة، والتغيرات الاقتصادية... الخ- على نظام تحليل الوظائف.

#### ٩/٥ مشاكل عملية تحليل الوظائف:

- تواجه عملية تحليل الوظائف عدداً من المشاكل التي قد تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية تلك الوظيفة، وسأعرض فيما يلي أهم تلك المشاكل وكيف يمكن التغلب عليها:
- ١- كتابة تحليل الوظائف بصورة غير دقيقة وغير واضحة، وباستخدام مصطلحات غريبة، مما يؤثر سلباً على إمكانية الاستفادة من بطاقات تحليل الوظائف. ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال ضرورة مراعاة الدقة والموضوعية والوضوح عند كتابة بطاقات تحليل الوظائف.
  - ٢- تقادم البيانات والمعلومات المدرجة ببطاقات وصف الوظائف، نظراً للتغيرات التي تطرأ على المنظمة أو الوظيفة، أو الظروف التي تم تحليل الوظائف في ظلها. وللتغلب على هذه المشكلة يجب مراجعة بطاقات تحليل الوظائف دورياً في ضوء التغيرات المختلفة، وتحديث البطاقات وإجراء التعديلات اللازمة.
  - ٣- عدم مرونة بطاقات وصف الوظائف، نظراً لأنها تضع إطاراً محدد لواجبات شاغل الوظيفة، مما يصعب مطالبته بواجبات أخرى خارج حدود بطاقة الوصف. وللتغلب على هذه المشكلة تضيف بعض الجهات العبارة الآتية إلى بطاقات وصف الوظائف لتحقيق المرونة: "يقوم بما يكلف به من أعمال".

٤- تحتوى قوائم شروط شغل الوظائف على مواصفات لا ترتبط بنجاح الوظيفة، وللتغلب على تلك المشكلة يجب الجمع بين مدخلين لتحديد المواصفات المطلوبة في الشخص شاغل الوظيفة.

مدخل يعتمد على الحكم الشخصي:

ويتم بمعرفة المشرف، ومدير الموارد البشرية، حيث يقوموا بمراجعة وصف الوظيفة، والإجابة على السؤال التالي: ما هي المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة سواء من حيث التعليم، التدريب، الذكاء، المهارات... الخ وتمتاز هذه الطريقة بالبساطة وإن كان يعاب عليها احتمال التحيز.

مدخل يعتمد على التحليل الإحصائي:

ويعتمد هذا المدخل على تحديد العلاقة الإحصائية بين الخصائص المرتبطة بشاغل الوظيفة، وفاعلية أداء الوظيفة وذلك طبقاً للخطوات الآتية:

- تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لقياس كفاءة أداء الوظيفة.
- تحديد الخصائص التي يتوقع أن يكون لها تأثير على كفاءة أداء الوظيفة.
- قياس أداء شاغل الوظيفة.
- اختبار العلاقة بين الخصائص، وأداء شاغل الوظيفة. فإذا أظهر التحليل وجود علاقة قوية بينهم، فإنه يتم إدراج هذه الخصائص ضمن قائمة شروط شغل الوظيفة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها دقيقة، بينما يعاب عليها أنها معقدة، ومكلفة مالياً ووقتاً ومجهوداً.

بالإضافة إلى المشاكل السابقة، فقد صاحب تطبيق التجربة المصرية في تحليل

الوظائف عدد من المشاكل أوردها الأستاذ الدكتور/ كامل عمران، لعل أهمها:

- ١- الاعتماد على بطاقات تحليل الوظائف الخاصة ببعض المنشآت الأجنبية، واستخدامها كأساس لتحليل الوظائف بالمنشآت المصرية. وهذا غير مقبول لاختلاف البيئة الأجنبية عن البيئة المصرية، واختلاف شاغل الوظائف، والظروف التي تؤدي فيها الوظائف.

٢- الاعتماد على كشف تحليل الوظائف لمنشآت محلية كأساس لتحليل وظائف مماثلة في منشآت محلية أخرى. وهذا غير سليم لأن تشابه/ أو تماثل المسمى الوظيفي للوظائف بالمنشآت المحلية لا يعنى تماثل الوظائف في الواجبات والمسئوليات والسلطات... الخ لاختلاف حجم المنشآت، وحجم الأعمال، وأهمية الوظيفة وظروف العمل من منشأة إلى أخرى، حتى بالنسبة لنفس المسمى الوظيفي. ويمكن التغلب على المشاكل ١، ٢ عن طريق ضرورة استرشاد المنشآت المصرية بكشف تحليل الوظائف الخاصة بالمنشآت المحلية والأجنبية الأخرى، دون الاعتماد عليها بشكل كامل.

٣- قيام مكاتب استشارية محدودة الخبرة بعمليات تحليل الوظائف لبعض الجهات الحكومية المصرية، مما أدى إلى إعداد قوائم تحليل وظائف نظرية، تعتمد على معلومات إنشائية، غير واقعية. ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال اللجوء إلى بيوت خبرة متخصصة للقيام بعمليات تحليل الوظائف.

### ١٠/٥ مستقبل عملية تحليل الوظائف:

إن نشاط تحليل الوظائف ليس بجديد على دنيا الأعمال فصاحب العمل منذ آلاف السنين يكون لديه تصور عن الأنشطة المختلفة داخل منشأته، والواجبات، والمسئوليات... الخ. دون الاحتفاظ بسجلات وقوائم محددة ومكتوبة.

ومع كبر حجم المنظمات وتعدد الوظائف داخلها، بدأ الاتجاه نحو رسمية تحليل الوظائف، بمعنى إعداد كشف وصف لكل وظيفة، وكشف للمواصفات المطلوبة في الشخص شاغل الوظيفة.

ومع ظهور الثورة الصناعية والتحول من التشغيل اليدوي إلى التشغيل الآلي، وظهور مدرسة الإدارة العلمية، نادى خبراء الإدارة أمثال آدم سميث، وفردريك تايلور، وتشارلز باباج بأهمية التخصص وتقسيم العمل، وبوجود علاقة موجبة بين التخصص الوظيفي والإنتاجية.



ولقد انعكس ذلك على تحليل الوظائف، سواء وصف الوظيفة أو شروط شغل الوظيفة، حيث اشتمل وصف الوظيفة على واجبات ومسئوليات محددة ومتخصصة، كما اشتملت شروط شغل الوظيفة على مهارات وقدرات محددة.

وبالرغم من النتائج الإيجابية لتطبيق فكرة التخصص الوظيفي، إلا أنه صاحب تطبيق الفكرة بعض النتائج السلبية مثل: إحساس العامل بالملل، وشعور العامل بالاجتراب الاجتماعي، مما أثر سلباً على الإنتاجية. لذلك بدأ بعض الكتاب ينادون بضرورة توسيع الأنشطة التي يؤديها الفرد في الوظيفة، وظهرت مفاهيم جديدة مثل:

#### **الإثراء الوظيفي Job Enrichment:**

يقصد بها التوسع الرأسي في الوظيفة وزيادة عمق الوظيفة من خلال إضافة مسئوليات أكبر، مثل إعطاء العاملين فرص أكبر لتخطيط ورقابة العمل واتخاذ القرارات، ويساهم الإثراء الوظيفي في زيادة الفرص المتاحة أمام العامل ليشعر بالمسئولية والنمو وتأكيد الذات.

#### **التوسع الوظيفي Job Enlargement:**

ويقصد بها التوسع الأفقي في الوظيفة أو توسيع نطاق الوظيفة من خلال زيادة المهام التي يؤديها العامل شاغل الوظيفة.

#### **التدوير الوظيفي Job Rotation:**

(عشوش، ٢٠١٦؛ Math & Jackson 2008; Ivancevich, 2010)

ويشير إلى انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى بحيث لا يقضي معظم وقته في أداء وظيفة واحدة. وقد أدى تطبيق هذه المفاهيم عملياً إلى زيادة رضاء العاملين، والتأثير إيجابياً على الإنتاجية.

نتج عن التغيرات السريعة في دنيا الأعمال، سواء التغيرات السياسية أو الاقتصادية أو التكنولوجية أو القانونية... الخ، وظهور ما يسمى بالعولمة، والاتجاه نحو مجتمع الخدمة، وعصر المعلومات أدى كل ذلك إلى التحول من النظرة الضيقة للوظيفة، في ظل بيئة العمل المستقرة الثابتة إلى النظرة الواسعة للوظيفة في ظل بيئة العمل المتغيرة، ومن ثم كان لزاماً

على المنشآت أن تستجيب لتلك التغيرات وتتسم بالمرونة، وتمثلت الاستجابة في الاتجاه نحو إلغاء مفهوم الوظائف de-jobbing.

وتتمثل الأساليب التي اتبعتها المنشآت للتغلب على هذه التغيرات في الآتي:

أ- التحول من التنظيمات الهرمية إلى التنظيمات المفرطة، من خلال تقليل عدد الدرجات التنظيمية وبالتالي يتسع (\*) نطاق إشراف المديرين، وتتسع وظائف المرؤوسين نتيجة زيادة المسؤوليات.

ب- الاتجاه نحو فرق العمل، حيث أصبح يتم تنظيم العمل على أساس فرق عمل متعددة المهارات تستطيع أداء أكثر من وظيفة، بدلاً من التركيز على وظائف متخصصة وبالتالي لا ينظر العامل لوظيفته على أنها مجموعة محدودة من المسؤوليات، وتقوم فرق العمل بإدارة نفسها ذاتياً، ولقد اتسعت واجبات العاملين داخل فرق العمل لتشمل أداء واجبات متعددة، وجدولة ساعات العمل، والتعامل مع أوامر التشغيل، والرقابة على التكاليف.

ج- إعادة الهندسة Re-engineering: بمعنى إعادة التفكير، وإعادة تصميم عمليات المنشأة للتوصل إلى تحسينات مستمرة في التكاليف، والجودة والخدمة، والسرعة.

وبدأ الاتجاه نحو إعادة النظر في طرق أداء العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، والوظائف، والعاملين. وبدأ الاتجاه نحو دمج المهام في عمليات متكاملة غير متخصصة، ويعهد إلى مجموعة من العاملين بأدائها. وترتب على ذلك:

- زيادة عدد القرارات التي يتخذها العاملون لاتساع مسؤولياتهم.
- تقليل جهود الإشراف والرقابة من قبل المديرين نظراً لقيام العاملين بالرقابة الذاتية.
- أصبحت المسؤولية عن النتائج الكلية بدلاً من نتائج محددة.
- النظرة الكلية المتكاملة.
- تجميع الوظائف في مجموعة واحدة بما يسمح بوجود نوع من التوسع الوظيفي، ويعهد إلى مجموعة من العاملين بأدائها.

(\*) يقصد بنطاق الإشراف: عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد. وفي ظل التنظيم الهرمي، يقل نطاق الإشراف وتزداد عدد الدرجات التنظيمية والعكس صحيح في ظل التنظيم المفرط أو العريض.

د- التحول من إعداد وصف محدد وتفصيلي للوظيفة يحدد واجباتها ومسئولياتها بدقة ... إلى إعداد وصف للوظيفة يحدد سلوك من يشغلها، حتى يكون وصف الوظيفة مستمر وثابت بصرف النظر عن التغيرات التي تحدث سواء كانت تغيرات تكنولوجية أو تغيرات في احتياجات العميل، أو تغيرات قانونية ... الخ، فمثلاً بدلاً من أن يركز وصف الوظيفة على الاتصال مثل الكتابة، التحدث، عرض الموضوعات، فإنه يجب أن يركز وصف الوظيفة الحديثة على سلوك من يشغل الوظيفة، ونجد بعض العبارات السلوكية مثل: يستمع باهتمام، يتبع تكتيك معين للتواصل مع الآخرين.

فبدلاً من أن يكتب في وصف الوظيفة إن العامل مسئول عن أعمال معينة، فإنه يكتب بالوصف أن العامل من المتوقع أن يكون له قدرة على التوصل إلى الاستنتاجات، تشخيص المشاكل، إصدار أحكام، اتخاذ قرارات في ظل قيود الوقت والتكلفة.

## تطبيقات

### السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية:

- ١ - يقصد بالمجموعة الوظيفية مجموعة من الأنشطة والواجبات المترابطة والمتشابهة.
- ٢ - لا توجد قوائم نمطية لتحليل الوظائف، ولكن هناك نقاط أساسية تشتمل عليها كل قائمة.
- ٣ - تشتمل قائمة وصف الوظيفة على مستوى ونوع التعليم والمهارات والقدرات والتدريب... الخ.
- ٤ - تشتمل قائمة شروط شغل الوظائف على ملخص عام للوظيفة والعلاقات والواجبات والمسئوليات والسلطات ومعايير الأداء... الخ.
- ٥ - تعتبر مخرجات نظام تحليل الوظائف بمثابة مدخلات لأنظمة أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة.
- ٦ - يتم الاعتماد على تحليل الوظائف كأساس لتصميم محتويات البرامج التدريبية.
- ٧ - توجد علاقة بين تحليل الوظائف وتصميم نظم التعويضات.
- ٨ - تصلح طريقة الملاحظة لجمع البيانات للوظائف التي تعتمد على التفكير والقدرات الذهنية لإنجازها.
- ٩ - تلائم طريقة سجل الأحداث اليومية لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف العاملين الذين يعانون من مستوى ثقافي وتعليمي ضعيف.
- ١٠ - تمر عملية تحليل الوظائف بثلاث خطوات أساسية: التخطيط والتنفيذ والمتابعة.
- ١١ - يتم تحديث قوائم تحليل الوظائف دورياً.
- ١٢ - يتكون نظام معلومات تحليل الوظائف من ثلاثة أجزاء أساسية.
- ١٣ - يعنى تماثل المسمى الوظيفي للوظائف بالمنشآت المحلية أنها تتماثل في الواجبات والمسئوليات والسلطات.
- ١٤ - يتم ممارسة نشاط تحليل الوظائف بشكل رسمي منذ آلاف السنين.

**السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات البديلة الآتية:**

- ١ - يتم تنظيم المعلومات الخاصة بتحليل الوظائف في:
- (أ) قائمة وصف الوظيفة فقط. (ب) قائمة شروط شغل الوظائف فقط.  
(ج) قائمتي وصف وشروط شغل الوظائف. (د) لا شيء مما سبق.
- ٢ - يتم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل الوظائف من:
- (أ) الأفراد شاغلي الوظائف. (ب) المشرفين على الأفراد شاغلي الوظائف.  
(ج) المستندات الخاصة بالوظيفة. (د) كل ما سبق.
- ٣ - حتى تتم عملية تحليل الوظائف بفعالية لابد من توافر عدد من المقومات:
- (أ) اقتناع الإدارة العليا. (ب) صياغة استراتيجية مناسبة للمنشأة.  
(ج) تصميم هيكل تنظيمي مناسب. (د) كل ما سبق.
- ٤ - عند القيام بتحليل الوظائف يفضل البدء بـ:
- (أ) مجموعة وظائف المديرين. (ب) مجموعة الوظائف الإشرافية.  
(ج) مجموعة الوظائف الكتابية واليدوية. (د) لا شيء مما سبق.
- ٥ - توجد عدة أساليب يمكن الاعتماد عليها عند تحليل الوظائف:
- (أ) الاستعانة بقوائم تحليل الوظائف لمنشآت مماثلة.  
(ب) الاعتماد على قوائم تحليل الوظائف بالمجلدات المنشورة.  
(ج) الاجتهاد الشخصي لفريق تحليل الوظائف.  
(د) كل ما سبق.
- ٦ - يقصد بـ ----- التوسع الأفقي في الوظيفة من خلال زيادة الواجبات الوظيفية والأنشطة التي يؤديها العامل شاغل الوظيفة:
- (أ) الإثراء الوظيفي. (ب) التوسع الوظيفي.  
(ج) التدوير الوظيفي. (د) لا شيء مما سبق.
- ٧ - يقصد بـ ----- انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى بحيث لا يقضى معظم وقته في أداء وظيفة واحدة:
- (أ) التدوير الوظيفي. (ب) الإثراء الوظيفي.  
(ج) التوسيع الوظيفي. (د) لا شيء مما سبق.

٨ - تهتم إعادة الهندسة بإعادة التفكير وإعادة تصميم عمليات المنشأة للتوصل إلى تحسينات مستمرة في:

(أ) التكاليف. (ب) الجودة.

(ج) الخدمة والسرعة. (د) كل ما سبق.

٩ - اتبعت المنشآت عدة أساليب للاستجابة للتغيرات السريعة في دنيا الأعمال وهي:

(أ) التحول إلى التنظيمات المفرطحة. (ب) الاتجاه نحو فرق العمل.

(ج) إعداد وصف للوظيفة يحدد سلوك من يشغلها. (د) كل ما سبق.

## الفصل السادس

### التوظيف (الاستقطاب والاختيار)

- ١/٦ مقدمة.
- ٢/٦ مفهوم الاستقطاب.
- ٣/٦ أهداف الاستقطاب.
- ٤/٦ العوامل المؤثرة على الاستقطاب.
- ٥/٦ من الذي يقوم بنشاط الاستقطاب.
- ٦/٦ مصادر الاستقطاب.
- ٧/٦ الاستقطاب الالكتروني.
- ٨/٦ كيفية زيادة فعالية الاستقطاب.
- ٩/٦ مفهوم الاختيار.
- ١٠/٦ مراحل الاختيار.
- ١١/٦ تقييم فعالية الاستقطاب والاختيار.

### الأهداف الدراسية للفصل:

بعد دراسة هذا الفصل، يجب أن يكون الطالب أو القارئ قادراً على:

- إدراك مفهوم كلاً من الاستقطاب والاختيار.
- الإلمام بأهداف الاستقطاب، والعوامل المؤثرة عليه.
- الإلمام بالمصادر المختلفة للاستقطاب، وكيفية زيادة فعالية الاستقطاب.
- فهم مراحل عملية الاختيار.
- إدراك كيفية تقييم فعالية عمليات الاستقطاب والاختيار.



## ١/٦ مقدمة:

تنتهي خطة الموارد البشرية بتحديد الاستراتيجيات التي يجب اتباعها لتدارك الاختلافات بين الطلب والعرض من العمالة ومن ضمن هذه الاستراتيجيات التوظيف. ويعتبر التوظيف أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتشتمل على عدد من الوظائف الفرعية المترابطة المتكاملة وهي: الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتسكين. ويؤدي كفاءة القيام بتلك الوظائف إلى تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، ومن ثم أهداف المنشأة ككل.

وسيتم في هذا الفصل تناول مفهوم الاستقطاب والهدف من القيام بنشاط الاستقطاب، والمسئول عن نشاط الاستقطاب، ومصادر الاستقطاب، وكيفية زيادة فعالية جهود الاستقطاب. كما سيتم تناول مفهوم الاختيار، ومراحل عملية الاختيار، وأخيراً طرق تقييم فعالية عمليات الاستقطاب والاختيار.

## ٢/٦ مفهوم الاستقطاب:

تعددت التعريفات التي ساقها الباحثون لمفهوم الاستقطاب، حيث يرى (Mathis & Jackson, 2008, p.194) أن الاستقطاب هو عملية "توفير مجموعة كبيرة من طالبي التوظيف المؤهلين للمنظمة"، ويرى (Bohlander, et.al., 2016, p.224) أنه "عملية تشجيع طالبي الوظائف المحتملين للتقدم للوظائف الحالية الشاغرة وتقديم معلومات عن المواصفات المطلوبة لشغل تلك الوظائف، والفرص والامتيازات التي توفرها المنشأة لشاغليها". ويرى (Noe, et.al., 2008, p.202) أنه "نشاط يهدف إلى جذب الموظفين المحتملين لوظائف المنشأة"، ويرى (Decenzo & Robbins, 2010, p.134) أنه "نشاط أساسي لإدارة الموارد البشرية يهتم بالبحث عن المصادر المختلفة للمرشحين المحتملين للوظائف".

ويرى (السيد، ٢٠٠٣، ص١٩٦) أن "الاستقطاب يعني البحث عن المرشحين الملائمين لملاّ الوظائف الشاغرة في المنظمة وجذبهم واختيار الأفضل منهم للعمل في هذه الوظائف"، ويرى (باشري وكامل، ٢٠٠٣، ص٧٧) أنه "عملية البحث واجتذاب مجموعة من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف"، ويرى (عمران، سنة النشر غير مبين، ص٢٢١) أنه "عملية البحث عن والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب

والنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملاءمة للوظائف الشاغرة في ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها".  
من خلال استعراض التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الاستقطاب يشتمل على العناصر الآتية:

- ١- أن الاستقطاب أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، وأول مرحلة من مراحل عملية التوظيف.
- ٢- يهتم الاستقطاب بالبحث عن المرشحين المحتملين للوظائف عدداً وتخصصاً ومهارة وفي التوقيت المناسب.
- ٣- يعتبر تخطيط الموارد البشرية الأساس الذي تقوم عليه وظيفة الاستقطاب حيث يتحدد نوع وعدد الوظائف المطلوب شغلها.
- ٤- يتطلب الاستقطاب الفعال ضرورة وجود تحليل دقيق للوظائف يحدد وصف الوظائف، والخصائص المطلوبة في الشخص شاغل الوظيفة.

### ٣/٦ الهدف من الاستقطاب:

تتمثل أهداف وظيفة الاستقطاب في:

- ١- جذب أكبر عدد من الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة، حتى تتاح فرصة أكبر لجذب العمالة المناسبة وذلك في ضوء حدود معينة من التكاليف.
- ٢- تقليل تكاليف عملية الاختيار من خلال استبعاد طلبات التوظيف التي لا تتوافر فيها المواصفات اللازمة لشغل الوظيفة، مما يوفر على المنشآت تحمل تكاليف باهظة في تقييم طالبي التوظيف غير المناسبين للوظيفة.
- ٣- المساعدة على ارتفاع معدلات نجاح عمليات الاختيار والتعيين والتسكين نظراً للتكامل بين مكونات وظيفة التوظيف.
- ٤- مقابلة التكوين الديموجرافي لقوة العمل التي تحتاجها المنشأة والتي تتمشى مع التزاماتها القانونية والاجتماعية.

#### ٤/٦ العوامل المؤثرة على الاستقطاب:

##### ١- ظروف التوظيف في المجتمع:

فإذا كان سوق العمل يتسم بوفرة العمالة فهذا يدعو المنشأة إلى التشدد في عمليات الاستقطاب ، وإذا كان سوق العمل يتسم بندرة العمالة فإن المنشأة تتجه إلى التساهل في عمليات الاستقطاب والاختيار.

##### ٢- تأثير الحكومة (القوانين والتشريعات):

فقد تشترط القوانين والتشريعات الحكومية شروطاً معينة لشغل الوظائف ترتبط بطبيعة الوظائف وواجباتها ومسئولياتها مثل الجنس، السن، حسن المظهر.

##### ٣- المرحلة التي تمر بها المنشأة في دورة حياتها:

حيث تزداد أهمية وظيفة الاستقطاب في مرحلة البداية والنمو نظراً لبدء ممارسة المنشأة لنشاطها والتوسع في حجم الأعمال، بينما تقل أهميتها في مرحلة النضج نظراً لاستقرار وثبات الأعمال، ويندر الحاجة إليها في مرحلة الانحدار لتقلص حجم الأعمال.

##### ٤- حجم المنشأة:

يقاس حجم المنشأة بعدة مقاييس من بينها عدد العمالة. وكلما زاد حجم المنشأة، زاد عدد العاملين بالمنشأة، ومن ثم زادت أهمية وظيفة الاستقطاب، والعكس صحيح.

##### ٥- الصورة الذهنية للمنشأة (سمعة المنشأة):

تؤثر الصورة الذهنية للمنشأة على قدرة المنشأة على جذب أفضل العناصر، فكلما كانت الصورة الذهنية للمنشأة قوية في سوق العمل، كلما شجع ذلك راغبي التوظيف على الإقبال على الالتحاق بالمنشأة، والعكس صحيح.

##### ٦- سياسات المنشأة الداخلية:

فقد ينص نظام المنشأة على اتباع سياسة الترقية من الداخل، ومن ثم يتم الاعتماد على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب، مما قد يؤثر بالسلب على كفاءة عملية الاستقطاب في حالة عدم توافر الكفاءات المطلوبة من داخل المنشأة.

#### ٧- طبيعة الوظائف:

فكلما اتسمت الوظيفة بالصعوبة، وعدم الجاذبية، والملل، وحجم تعويضات غير عادلة لا تتناسب مع الجهد المبذول فيها، كلما أثر ذلك سلباً على كفاءة عملية الاستقطاب، والعكس صحيح.

#### ٨- تكاليف الاستقطاب:

حيث تمثل تكاليف الاستقطاب نسبة كبيرة من تكلفة الحصول على العمالة، وتحاول المنشآت تخفيض تلك التكاليف بعدة طرق منها: وضع حدود زمنية لممارسة نشاط الاستقطاب، والاعتماد على المصادر الداخلية، واللجوء إلى الاستقطاب الإلكتروني.

#### ٩- كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تساعد على استقرار العمالة، وارتفاع الروح المعنوية وانخفاض معدل دوران العمل، ومن ثم تقل الحاجة إلى الاستقطاب والعكس صحيح.

#### ٥/٦ من الذي يقوم بنشاط الاستقطاب:

قد تقوم المنشأة ممثلة في إدارة الموارد البشرية بنشاط الاستقطاب، وقد تعهد لجهة خارجية للقيام بهذا النشاط. ولكل مزاياه وعيوبه. فقيام المنشأة بنشاط الاستقطاب يقلل من تكاليف الاستعانة بجهة خارجية، ويساعد على تحقيق دقة عمليات الاستقطاب نظراً لإلمام إدارة الموارد البشرية بظروف المنشأة ومناخ العمل، والثقافة التنظيمية، وأهداف واستراتيجيات المنشأة... الخ، إلى جانب إمكانية تحقيق التنسيق والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالوحدات التنظيمية المختلفة بالمنشأة وذلك نظراً لإلمام كل مدير باحتياجات وحدته من العمالة عدداً، وتخصصاً، ومهارة، والمواصفات المطلوبة في المرشح لكل وظيفة. بينما تولى جهة خارجية لنشاط الاستقطاب يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية عمليات الاستقطاب نظراً لتخصص الجهة الخارجية، بالإضافة إلى تقليل الوقت والجهد المبذول من قبل مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالوحدات التنظيمية بالمنشأة، وإن كان سيترتب على ذلك ارتفاع التكاليف المالية المترتبة على الاستعانة بالجهة الخارجية.

### ٦/٦ مصادر الاستقطاب:

توجد عدة مصادر للاستقطاب: مصادر داخلية، ومصادر خارجية، ويتم جذب الموارد البشرية إلى المنشأة من كل مصدر بعدة وسائل أو طرق. ويوضح شكل (١/٦) التالي مصادر الاستقطاب، والطرق أو الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في كل مصدر.



شكل (١/٦)

### مصادر الاستقطاب

- المصدر: من إعداد المؤلف.

### ١/٦/٦ مصادر الاستقطاب الداخلية:

ويقصد بها المكان داخل المنشأة الذي تتواجد فيه الموارد البشرية المناسبة وتتمثل في الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنشأة. ويتم الاستقطاب من المصادر الداخلية بعدة وسائل/ أو طرق أهمها: الإعلان الداخلي، قواعد البيانات الداخلية، الترقية أو النقل، اقتراحات أو توصيات من الموظفين الحاليين أو السابقين. وفيما يلي إشارة إلى هذه الوسائل أو الطرق:

#### ١ - الإعلان الداخلي:

هو طريقة تسمح للمنشأة بالإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة، ويتيح للموظفين الاستجابة والتقدم لهذه الوظائف. ويتم الإعلان عن الوظائف من خلال لوحة الإعلانات أو

النشرة الإخبارية للموظفين، أو إرسال رسائل إلكترونية للمديرين والموظفين من خلال موقع الشركة على الإنترنت. ويحتوى الإعلان على بيانات عن الوظيفة وواجباتها، ومسئولياتها، والمواصفات المطلوبة في شاغلها. وقد يشتمل على بيانات عن المرتب الأساسي. وتتميز هذه الطريقة بإتاحة الفرصة لموظفي المنشأة الذين لديهم الرغبة في الحصول على وظيفة أخرى إلى التحرك خلال المنشأة وتقديم عطاءهم للوظيفة المعلن عنها، ويحتوى العطاء الوظيفي على بيانات الفرد الشخصية ومؤهلاته وخبراته وقدراته ... الخ. ويعاب على هذه الطريقة قدرتها المحدودة على تصفية المتقدمين للوظيفة.

## ٢ - قواعد البيانات الداخلية:

هي طريقة أو وسيلة تمكن المنشأة من الاحتفاظ ببيانات ومعلومات كاملة عن العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنشأة، وتاريخ تعيينهم بالمنشأة، وتاريخهم الوظيفي، ووظائفهم الحالية، ونوع ومستوى تعليمهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وتقارير تقييم أداءهم، وهواياتهم ... الخ.

وعند الحاجة إلى شغل وظيفة شاغرة، يتم إدخال بيانات الوظيفة سواء وصف الوظيفة أو شروط شغلها، وتتم المقارنة، والتوصل إلى قائمة بالموظفين الحاليين الذين تنطبق عليهم الشروط، وتتناسب مواصفاتهم مع مواصفات الوظيفة. وتوجد برامج جاهزة يمكن استخدامها لهذا الغرض. وبصفة عامة يجب تحديث قواعد البيانات أولاً بأول.

وتتميز هذه الطريقة بالسرعة وانخفاض التكلفة، إلى جانب أنها تساعد على تحديد الفرص المتاحة أمام الأفراد، وتسهيل عمليات إدارة المسار الوظيفي، والمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، والترقية.

## ٣ - الترقية والنقل:

حيث يتم ملأ الوظائف الشاغرة من الداخل عن طريق النقل أو الترقية. وتتميز تلك الطريقة بارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على العمل، وذلك في حالة الترقية. وتنوع خبرات الموارد البشرية في حالة النقل. وعند اللجوء إلى هذه الوسيلة يجب على المنشأة مراعاة التخطيط لملأ الوظائف إلى ستشعر نتيجة النقل أو الترقية قبل الشروع في إجراءات

النقل أو الترقية، كما يجب الأخذ في الاعتبار أن كفاءة وفعالية الفرد في وظيفة معينة لا يعنى أنه سيكون بنفس الكفاءة والفعالية في الوظيفة الأخرى.

#### ٤ - اقتراحات أو توصيات من الموظفين الحاليين أو السابقين:

فقد تلجأ المنشأة إلى هذا المصدر للحصول على الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة، وتتميز هذه الطريقة بإمكانية جذب أعداد كبيرة من الأفراد الأكفاء المناسبين للاختيار بينهم - حيث أن الموظفين يرشحونهم على مسئوليتهم - وانخفاض تكلفتها مقارنة بالطرق الأخرى بجانب ارتفاع الروح المعنوية للعاملين الحاليين لشعورهم بثقة الإدارة فيهم واشراكهم في اتخاذ قرارات الاختيار والتقييم بالمنشأة. بينما يعاب عليها أنها قد تفتقر إلى الدقة والموضوعية.

#### وتتميز المصادر الداخلية للاستقطاب بالميزات الآتية:

- ١- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين من الداخل لثقة المنشأة فيهم، وإتاحة الفرصة لهم للنقل والترقية.
- ٢- تحفيز العاملين على الأداء الأفضل للحصول على الترقية.
- ٣- توافر بيانات ومعلومات كاملة عن العاملين بالداخل مما يتيح للمنشأة الفرصة للوقوف على معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم واستقطاب المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة.
- ٤- انخفاض تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب للعاملين بالداخل.
- ٥- توفير تكاليف تهيئة العاملين وتعريفهم بالمنظمة وسياساتها وأهدافها واستراتيجيتها.
- ٦- تقليل عدد التنظيمات غير الرسمية المعادية للمنشأة نظراً لزيادة رضا العاملين.
- ٧- إعطاء صورة ذهنية جيدة للمنشأة أمام الآخرين نظراً لدعم المنشأة للعاملين لديها مما يكون له أكبر الأثر في الترويج للمنشأة وجذب الكفاءات اللازمة.

ولكن هناك عدة جوانب سلبية في حالة الاعتماد على المصادر الداخلية للاستقطاب منها:

- ١- قد لا تتوافر في العاملين من الداخل المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة مما يتطلب تصميم برامج تدريبية لرفع كفاءتهم ومن ثم تحمل المنشأة تكاليف إضافية.

٢- انغلاق المنشأة على نفسها، وعدم إتاحة الفرصة لدخول دم جديد واتجاهات ورؤى جديدة، وهذا ما يطلق عليه الباحثون مصطلح (زواج الأقارب).

٣- قد تظهر صراعات بين العاملين من الداخل للحصول على الترقية.

### ٢/٦/٦ المصادر الخارجية للاستقطاب:

وهي المكان خارج المنشأة الذي تتواجد فيه الموارد البشرية المناسبة وتتمثل في سوق العمل المحلي والدولي. ويتم الاستقطاب من المصادر الخارجية بعدة وسائل وطرق أهمها: الإعلان الخارجي، المدارس، الجامعات والمعاهد، نقابات العمال، مكاتب التوظيف ... الخ. وفيما يلي إشارة إلى هذه الوسائل أو الطرق:

#### (١) الإعلان الخارجي:

يعتبر الإعلان الخارجي عن الوظائف الشاغرة من أكثر طرق الاستقطاب شيوعاً واستخداماً، ويلزم عند القيام بالإعلان الخارجي عن الوظيفة الشاغرة، مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة والشكل المناسب للإعلان.

حيث توجد عدة وسائل للإعلان منها الصحف، والمجلات، والراديو والتلفزيون، والملصقات الإعلانية... الخ. ويتوقف اختيار وسيلة الإعلان المناسبة على عدة عوامل منها: نوع الوظيفة المراد شغلها، ونوع العمالة المراد توظيفها متخصصة أو غير متخصصة... الخ. ويقدم الإعلان معلومات كافية عن المنشأة، والوظائف الشاغرة، والمواصفات المطلوبة في الشخص شاغل الوظيفة- كالتالي:

معلومات عن المنشأة مثل: اسم المنشأة، وشكلها القانوني، ونوع النشاط، وعنوانها وتليفوناتها، وموقعها الإلكتروني... الخ.

معلومات عن الوظيفة مثل:

لقب الوظيفة، واجباتها، مسئولياتها، موقع الوظيفة، المرتب الأساس والامتيازات الأخرى، آخر ميعاد لتقديم الطلبات، ما إذا كان مطلوب تقديم خطاب مؤيد Cover letter... الخ.

معلومات عن المواصفات المطلوبة في الشخص شاغل الوظيفة مثل: الجنس، السن، مؤهلاته، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية التي حصل عليها .... الخ.



وتلزم قوانين التوظيف بمصر الجهات التي لديها وظائف شاغرة أن يتم الإعلان عن تلك الوظائف الشاغرة في ثلاث جرائد رسمية أو في جريدة واحدة رسمية لمدة ثلاث أيام (ثلاث مرات).

وتتميز تلك الوسيلة بأنها أكثر انتشاراً حيث يصل الإعلان إلى أكبر عدد من الأفراد، كما يعتبر وسيلة أولية لتصفية المتقدمين للوظيفة من خلال مقارنة مواصفات الوظيفة والموضحة بالإعلان بمواصفات المتقدم للوظيفة ولكن يعاب عليها قدرتها المحدودة على تصفية المتقدمين.

### (٢) المدارس:

يوجد بمعظم المدارس (وبصفة خاصة الفنية منها) مكاتب للتواصل مع المنشآت لشغل الوظائف الشاغرة، وتقوم المدارس بتنفيذ برامج تعاون مع المنشآت الطالبة للوظائف والتي بموجبها يقوم الطلبة بالعمل بصفة مؤقتة لجزء من الوقت، وتفيد هذه البرامج في إنتاج عمالة مؤهلة ومدربة، وتستطيع العمل بصفة دائمة في المستقبل.

كما توجد برامج تدريبية تؤهل خريجي المدارس لسوق العمل، وتتصل المنشآت بتلك البرامج لتستقطب منها. وبصفة عامة يرى مديري الموارد البشرية أن جذب العمالة المؤهلة يبدأ من المدرسة.

### (٣) الجامعات والمعاهد:

يوجد بالعديد من الجامعات والمعاهد مكاتب للتواصل مع الجهات الطالبة للوظائف، وتكون حلقة وصل بين الجامعات والمعاهد من جهة، والجهات الطالبة للوظائف من جهة أخرى. وبمقتضى هذه الطريقة، تقوم المنشآت بإرسال مندوبين عنها إلى الجامعات والمعاهد للبحث عن الكفاءات من خلال قوائم الخريجين. وتتمثل معايير اختيار جامعة أو معهد معين، على السمعة الطيبة، والخبرة السابقة، والمنافسة في السوق... الخ.

بينما يتم اختيار الطلبة طبقاً لعدة معايير منها: الحصول على أعلى التقديرات والدرجات، ومهارات الاتصال المكتوبة والمقروءة، والشخصية، والمظهر... الخ.

وتقيم العديد من الكليات سنوياً ملتقى للتوظيف، وهو عبارة عن لقاء يجمع بين المسؤولين عن التوظيف بالمنشآت المختلفة من جهة، وبين إدارة الكليات والطلبة من جهة أخرى. ويفيد هذا اللقاء في التعريف بالمنشآت المختلفة، ونشاطها، وأهدافها، واستراتيجياتها،

وسياساتها، واحتياجاتها المستقبلية من الوظائف خلال المدى القصير والطويل، بما يمكن الطلبة من التواصل مع تلك المنشآت مستقبلاً.

وبالرغم من مزايا هذه الطريقة حيث توفر أعداداً كبيرة من الطلاب الذين يتوافر لديهم مستوى عالٍ من الطموح والتفديرات والمهارات، إلا أنه يعاب عليها أنها مكلفة مالياً ووقتاً، ومجهوداً، بالإضافة إلى احتمال انخفاض كفاءة القائمين بالاستقطاب، كما أن نجاح الطالب في الدراسة لا يعتبر مؤشراً كافياً لنجاحه في حياته الوظيفية.

#### (٤) النقابات العمالية:

تعتبر النقابات العمالية مصدراً لأنواع معينة من العمالة، ويتم التعاقد مع العاملين من خلال النقابة التي ينتمون إليها. وتقوم النقابات بعمل مفاوضات جماعية مع أصحاب الأعمال للإتفاق على شروط وظروف العمل المختلفة. وفي حالة رغبة المنشآت في تعيين بعض الأفراد في الوظائف الشاغرة، تتعهد النقابة بتوريد العمالة المطلوبة في الوقت المحدد.

#### (٥) مكاتب التوظيف:

تلعب مكاتب التوظيف دور الوسيط بين المنشآت وطالبي الوظائف مقابل الحصول على رسوم معينة كعمولة وتحصل على تلك الرسوم في معظم الأحوال من الجهة الطالبة وأحياناً من طالب الوظيفة أيضاً. وهناك نوعان من مكاتب التوظيف: Employment agencies مكاتب تحصل على الرسوم فقط بعد تعيين المرشح، ومكاتب تحصل على رسوم محددة من الجهات الطالبة للوظائف سواء تم أو لم يتم تعيين المرشح. وبصفة عامة تقوم تلك المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وسيرتهم الذاتية من ناحية، وطلبات المنشآت بشأن الوظائف المطلوب شغلها مرفقا بها بطاقات وصف الوظائف وشروط شغل الوظائف من ناحية أخرى، ثم تقوم بإجراء تصفية أولية للمتقدمين قبل توصيلهم بالمنشأة طالبة الوظائف.

وبالرغم من ارتفاع التكاليف التي تتقاضاها مكاتب التوظيف مقابل القيام بنشاط الاستقطاب، إلا أنه توجد عدة أسباب تدعو المنشآت للتعامل مع مكاتب التوظيف منها: عدم وجود العمالة المناسبة للوظائف الشاغرة بالداخل، والرغبة في شغل الوظائف بصورة سريعة، كما أن تخصص مكاتب التوظيف وخبرتها تزيد من درجة فعالية عملية الاستقطاب، هذا بالإضافة إلى أن الاعتماد عليها يوفر الكثير من الوقت الذي يمكن أن تقضيه الإدارة العليا في عمليات البحث عن المرشحين وجذبهم للعمل بالمنشأة.

### وتتميز المصادر الخارجية للاستقطاب بالمزايا الآتية:

- ١- دخول خبرات وكفاءات جديدة للمنشأة بأبعاد، واتجاهات، ورؤى جديدة مما يساعد على تطوير المنشأة ومواكبتها للتغيرات السريعة في دنيا الأعمال وتحقيقها الميزة التنافسية من خلال العنصر البشري.
- ٢- إتاحة فرصة أكبر لاستقطاب أفضل العناصر من سوق العمل الخارجي الذي تتوافر فيه المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.
- ٣- توفير عنصر الحيادية في شغل الوظائف الشاغرة.
- ٤- مواجهة حالات العجز المفاجئ غير المخطط في بعض الوظائف.

### بينما توجد عدة انتقادات للمصادر الخارجية أهمها:

- ١- انخفاض الروح المعنوية للعاملين الحاليين نظراً لفقدانهم الأمل في شغل الوظائف الشاغرة أو الترقية.
- ٢- يستغرق التكيف والتوجيه والتهيئة وقت أطول نظراً لعدم دراية الأفراد الجدد بالمنشأة، وأهدافها، واستراتيجياتها... الخ.
- ٣- ارتفاع تكاليف الاستقطاب.

### ٧/٦ الاستقطاب الإلكتروني:

تحولت المنشآت من الإعلان عن الوظائف في لوحة الإعلانات، إلى التواصل من خلال البريد الإلكتروني، إلى أن أصبحت الإنترنت وسيلة أساسية للاستقطاب ويتم ذلك من خلال Job board لوحة الوظائف، أو موقع المنشأة على الإنترنت، أو موقع الرؤساء والمسؤولين بالمنشأة على الإنترنت.

ويتميز الاستقطاب الإلكتروني بجذب أكبر عدد من طالبي التوظيف من الداخل والخارج، وتوفير التكاليف مالملاً ووقتاً ومجهوداً مقارنة بطرق الاستقطاب الأخرى، إلى جانب سرعة الاستجابة للإعلانات عن الوظائف الشاغرة عن طريق الإنترنت، وقد تأتي فورية في نفس يوم الإعلان عنها.

بينما قد يصاحب استخدام الاستقطاب الإلكتروني مجموعة من المشكلات أهمها أنه نظراً لسهولة الاتصال عبر الشبكة، فقد يشجع ذلك الأفراد الباحثين عن عمل وغير المناسبين للوظيفة إلى التقدم للوظيفة الشاغرة، بالإضافة إلى زيادة أعداد طلبات التوظيف عبر الإنترنت، ومن ثم إضافة عبء إضافي على المنشأة نظراً لزيادة أعداد المتقدمين للوظيفة الشاغرة، إلى جانب أن الكثير من طالبي التوظيف قد يكونوا غير جادين في البحث عن وظائف جديدة، ولكنهم يرغبون في معرفة التعويضات التي سيتم منحها للوظيفة المشابهة أو المماثلة لوظائفهم.

#### ٨/٦ كيفية زيادة فعالية الاستقطاب:

يمكن زيادة فعالية جهود الاستقطاب بعدة وسائل منها:

- ١- جذب أكبر عدد من المرشحين للاختيار بينهم.
- ٢- فتح الأبواب أمام أسواق العمل الخارجية وعدم الاكتفاء فقط بالأسواق الداخلية.
- ٣- استخدام مزيج من المصادر للاستقطاب للتحقق من الحصول على الأفراد المناسبين والاستفادة من مزايا أكثر من مصدر.
- ٤- توفير نظام تتبع لطالبي التوظيف يمكن من جمع البيانات الدقيقة عن المتقدمين للوظائف وتحليلها.
- ٥- توفير وسائل تمكن طالب التوظيف من معاينة الوظيفة والتعرف على تفاصيل دقيقة عن كل من المنشأة، والوظيفة.

#### ٩/٦ مفهوم الاختيار:

تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون لعملية الاختيار حيث يرى (Noe, et.al., 2008, p.227) أن الاختيار هو العملية التي تقرر من خلالها المنشأة من يكون مسموح بوجوده ومن يكون غير مسموح بوجوده بالمنشأة.

بينما يرى (Mathis & Jackson, 2008, p.226) أن "الاختيار هو عملية اختيار الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بالمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف بالمنظمة".  
بينما يرى (Gatewood & Field, 2015, p.3) أن "الاختيار هو عملية جمع وتقييم المعلومات عن الفرد من أجل التوظيف".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يتضح أنها تدور كلها حول نفس المعنى وهو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بمعنى اختيار الشخص الذي تتناسب مواصفاته مع مواصفات الوظيفة. ويتم معرفة مواصفات الفرد من خلال نموذج طلب التوظيف، بينما يتم معرفة المواصفات المطلوبة في الشخص شاغل الوظيفة من خلال تحليل الوظائف.

### ١٠/٦ مراحل الاختيار:

تمر عملية اختيار المتقدمين لشغل الوظائف بعدة مراحل تختلف من منشأة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى. ويوضح شكل (٢/٦) التالي المراحل الشائعة لعملية الاختيار.

تأقي طلبات التوظف



المقابلة الأولى



الاختبارات



المقابلة المتعمقة



المصادر المرجعية



الاختبارات الطبية



التعيين

شكل (٢/٦)  
مراحل الاختيار

\* المصدر: من إعداد المؤلف.

### (١) مرحلة تلقي طلبات التوظيف:

يعتبر طلب التوظيف بمثابة نموذج يتم تصميمه من قبل المنشأة يشتمل على بيانات عن المتقدم للتوظيفة. ويتم تقديم تلك الطلبات شخصياً من خلال طالب الوظيفة، أو من خلال البريد العادي أو الإلكتروني. وتفيد نماذج طلب التوظيف في إجراء تصفية أولية للمتقدمين للتوظيفة، واستبعاد الطلبات غير المستوفية لشروط شغل الوظيفة. هذا ولا توجد نماذج نمطية لطلب التوظيف، وإنما يتم تصميم نماذج مختلفة للوظائف المختلفة. وبصفة عامة يشتمل نموذج طلب التوظيف على البيانات الآتية:

- بيانات شخصية مثل: الاسم، الجنس، العمر، العنوان، الحالة الاجتماعية، الجنسية... الخ.
- بيانات عن المستوى التعليمي: وتشمل الشهادات التي حصل عليها، والتقدير، والدرجات، والجهة المانحة.
- بيانات عن الدورات التدريبية التي تم اجتيازها: اسم الدورة، وموضوعها، وتاريخ الحصول عليها، والجهة المانحة.
- الخبرة السابقة من حيث مجال الخبرة، وعدد السنوات.
- التاريخ الوظيفي للمتقدم للتوظيفة: الوظيفة التي يشغلها حالياً، واسم الجهة التي يعمل بها، والوظائف التي كان يشغلها سابقاً، والجهات التي كان يعمل بها، ومدة البقاء بها، وأسباب ترك الوظيفة.
- الهوايات: فنية، رياضية، ثقافية... الخ.

### (٢) المقابلة الأولية:

تعتبر وسيلة لجمع بيانات ومعلومات أولية إضافية عن المتقدم للتوظيفة وشخصيته، وإمداده بمعلومات عن المنشأة، والإجابة عن تساؤلاته فيما يتعلق بظروف العمل، ونظم التعويضات، وسياسة الترقية،... الخ. وتساعد المقابلة الأولية على إعطاء حكم مبدئي عن شخصية المتقدم للتوظيفة تمهيداً لعمل تصفية مبدئية للمتقدمين للتوظيفة.

### (٣) الاختبارات:

تعتبر أحد الوسائل الشائعة وتهدف إلى:

- الحصول على معلومات أكثر عن المتقدمين لشغل الوظيفة والوقوف على مهاراتهم وقدراتهم التي تقيسها تلك الاختبارات.
- تعتبر وسيلة موضوعية للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظيفة تأكيداً لمبدأ تكافؤ الفرص.
- تساعد على تصفية المتقدمين لشغل الوظيفة، استبعاد البعض والإبقاء على البعض وتحديد أولئك الذين يحتاجون إلى دورات تدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- مساعدة الأفراد الذين خضعوا للاختبارات على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

وتوجد عدة أنواع من الاختبارات أهمها:

**اختبارات الذكاء:** وتهدف إلى قياس الذكاء العام للمتقدم للوظيفة، والتفكير المنطقي، وقدراته الذهنية والذاكرة، والقدرة على الربط بين الأشياء، واستنتاج العلاقات، وقوة الملاحظة، وسرعة البديهة... الخ.

**اختبارات الأداء:** وتهدف إلى قياس مدى قدرة الفرد على القيام بأداء عمل معين. مثل اختبارات سرعة الكتابة على الحاسب الآلي لوظيفة سكرتيرة، واختبارات السباحة لوظيفة غطاس... الخ. ويسهل تصميم تلك الاختبارات بالنسبة للوظائف اليدوية والحرفية، بينما يصعب تصميمها بالنسبة للوظائف الإدارية والتخصصية.

**الاختبارات الشخصية:** وتهدف إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في شخصية المتقدم للوظيفة، وقياس أبعاد شخصيته مثل الاتزان العاطفي، الثبات الانفعالي، التعاون، حب السيطرة، الاعتماد على النفس... الخ. بهدف تحديد نوع الوظائف التي تتفق مع ميولهم وشخصياتهم. حيث يتم سؤال المرشح للوظيفة عن شعوره تجاه قضايا معينة. أو يترك له حرية التعبير عن نفسه برسم صور أو أشكال معينة، مما يعطي مؤشراً عن سمات شخصيته.

**اختبارات القدرات البدنية:** ويتم إجرائها بالنسبة للوظائف التي تتطلب قدرات بدنية معينة، فيتم قياس مثل سرعة حركة الذراع، دقة حركة الأصبع، القدرة على رفع الأثقال، القدرة على الدفع، ومدى تناسق الجسم ... الخ.

وقد أظهرت نتائج عدد من الدراسات السابقة، عدم وجود علاقة معنوية بين نتائج الاختبارات، ودرجة نجاح الفرد في أداء الوظيفة. فقد ثبت علمياً نجاح الفرد في أداء وظيفته بالرغم من عدم حصوله على درجات مرتفعة في الاختبارات. والعكس صحيح. وبالرغم من ذلك فإنه تعتبر الاختبارات أحد الوسائل الموضوعية التي يتم الاعتماد عليها في تصفية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة. وحتى يمكن الاعتماد على تلك الاختبارات لا بد من قياس درجة مصداقيتها Validity ودرجة ثباتها Reliability. والجدير بالذكر أنه لا توجد اختبارات نمطية يجب إجرائها على كل المتقدمين لأي وظيفة، وإنما تختلف الاختبارات حسب طبيعة كل وظيفة والمواصفات المطلوبة في شاغلها.

#### (٤) المقابلات المتعمقة:

تعتبر وسيلة هامة للتحقق من صحة البيانات التي أوردتها المتقدم للوظيفة، كما أنها تساعد على تصفية المتقدمين للوظيفة، وتتيح لهم الفرصة للحصول على معلومات عن المنظمة (أهدافها، سياساتها، استراتيجياتها ... الخ) وعن الوظيفة (واجباتها، مسئولياتها، ظروف العمل ... الخ). ويتوقف نجاح المقابلات المتعمقة على كفاءة ومهارة اللجنة المسئولة عن إجراء المقابلات وموضوعية أعضائها. ويوجد عدة أنواع من المقابلات، حيث يمكن تصنيف المقابلات تبعاً لدرجة الهيكلية: إلى مقابلات مهيكلة موجهة ومقابلات غير مهيكلة وغير موجهة. وتبعاً لمضمونها: إلى مقابلات موقفية، ومقابلات مرتبطة بالوظيفة، وتبعاً لأسلوب إدارتها: إلى مقابلات فردية، ومقابلات جماعية.

ويمكن الإشارة بشيء من التفصيل إلى المقابلات المهيكلة وغير المهيكلة كالتالي:

يقصد بالمقابلات المهيكلة (الموجهة) أنها مقابلات تعتمد على قائمة أسئلة معدة مسبقاً بحيث يتم توجيه نفس الأسئلة لكل متقدم للوظيفة. وتمتاز تلك المقابلات بالالتزام بإطار محدد للمقابلة، والتزام المتقابل بالإجابة على جميع الأسئلة التي يوجهها المقابل، بالإضافة إلى إمكانية المقارنة بين المتقدمين للوظيفة. وتعتبر إجابات المستقضي منه بمثابة مستند



يفسر لماذا تم اختياره للوظيفة. بينما يعاب على المقابلات المهيكلة عدم إعطاء الحرية للمقابل والمتقابل.

ويقصد بالمقابلات غير المهيكلة (غير الموجهة) أنها مقابلات لا تعتمد على قائمة أسئلة محددة مسبقاً، وإنما تعتمد على إطار عام تدور حوله المقابلة. وتتميز المقابلات غير المهيكلة بإعطاء الحرية للمقابل والمتقابل وعدم التقيد بأسئلة محددة مما يعطي نوع من الراحة والطمأنينة للمتقابل. بينما يعاب عليها احتمال خروج المقابلة عن الإطار المحدد، وعدم القدرة على جمع كافة البيانات والمعلومات المطلوبة.

#### (٥) المصادر المرجعية:

ويقصد بها الأفراد أو المنشآت التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عن المتقدم للوظيفة (أستاذة الجامعات والمدرسين، صاحب العمل السابق، زملاء ورؤساء في أعمال سابقة ... الخ). ويتم اللجوء إلى المصادر المرجعية بهدف التحقق من صدق البيانات والمعلومات التي أدلى بها المتقدم للوظيفة. وتتوقف فعالية المصادر المرجعية على مدى معرفة المصدر المرجعي للمتعلم للوظيفة معرفة وثيقة، ومدى دقة وموضوعية البيانات التي يدلى بها المصدر المرجعي.

#### (٦) الاختبارات الطبية:

يتم عمل اختبارات طبية للمرشحين للوظيفة والذين اجتازوا بنجاح المراحل المختلفة لعملية الاختيار بهدف التحقق من اللياقة الطبية للمرشح تمهيداً لوضعه في الوظيفة التي تتناسب مع ظروفه الصحية. وقد يتم إجراء تلك الاختبارات بصورة روتينية للتحقق من خلو المرشح للوظيفة من أية أمراض معدية أو إعاقة تمنعه من أداء الوظيفة بالصورة المطلوبة. وقد يتم إجرائها بدرجة عالية من الدقة والموضوعية في حالة إذا تطلبت الوظيفة توافر قدرات جسمانية أو عقلية معينة في المتقدم للوظيفة مثل وظائف قيادة الطائرات وغيرها. وبصفة عامة نظراً لارتفاع تكاليف الاختبارات الطبية فإنه من الشائع إجرائها كأخر مرحلة من مراحل عملية الاختيار.

### (٧) التعيين:

يتم إصدار قرار التعيين للمرشحين للوظائف، في ضوء مدى قدرتهم على اجتياز جميع مراحل الاختيار السابقة بنجاح. وعادة يخضع الموظف الجديد لفترة اختبار لتقييم مدى قدرته على أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتنتهي فترة الاختبار إما بقرار تعيين نهائي للفرد إذا ثبت صلاحيته للوظيفة، أو بقرار فصله من العمل إذا ثبت عدم صلاحيته للوظيفة.

### ١١/٦ تقييم فعالية الاستقطاب والاختيار:

يمكن تقييم مدى فعالية عمليات الاستقطاب والاختيار بعدة طرق منها:

#### (١) تقييم الوقت المستغرق لشغل الوظائف:

حيث يتم بالنسبة لكل مصدر حساب الوقت المستغرق منذ الاتصال بطالب التوظيف وحتى الانتهاء من التعيين.

#### (٢) تقييم الاستقطاب من الناحية الكمية والنوعية:

من الناحية الكمية: حيث يتم قياس مدى قدرة الوسيلة على جذب أكبر عدد من المستقطبين.

من الناحية النوعية: حيث يتم قياس مدى قدرة الوسيلة على استقطاب نوعية طالبي التوظيف المتخصصين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة والذين تتوافر لديهم المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف.

#### (٣) نسبة العائد أو الناتج Yield ratios:

حيث يتم بالنسبة لكل مصدر مقارنة عدد طالبي التوظيف في مرحلة معينة من مراحل الاختيار بعددهم بالمرحلة التالية - حيث يبدأ الرئيس بعدد كبير من طالبي التوظيف يقل تدريجياً مع التقدم في خطوات أو مراحل الاختيار - وهناك مدخل مختلف لاستخدام نسب العائد وهو أنه بالنسبة لكل مصدر، يتم تحديد نسب مرجعية للمقبولين بكل مرحلة من مراحل الاختيار، فإذا خرجت نسبة المقبولين عن هذه النسب، فهذا يعنى وجود مشكلة في عملية الاستقطاب.

**(٤) معدل الاختيار Selection rate:**

ويقصد به نسبة الأفراد المعينين بالنسبة للأفراد المرشحين للوظيفة.

$$\text{معدل الاختيار} = \frac{\text{عدد الأفراد المعينين بالوظيفة}}{\text{عدد الأفراد طالبي التوظيف}}$$

ويتأثر هذا المعدل بعدة عوامل منها معدل البطالة في سوق العمل، ومدى صلاحية عملية الاختيار... الخ.

**(٥) معدل القبول Acceptance rate:**

ويقاس مدى نجاح المنشأة في جذب المرشحين للوظائف الشاغرة، حيث يجب على إدارة الموارد البشرية دراسة أسباب عزوف المرشحين عن قبول عروض الوظائف الخاصة بالمنشأة، ومدى قدرة المنشأة على المنافسة مع المنشآت الأخرى من أجل الحصول على أفضل طالبي توظيف.

### تطبيقات

السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية:

- ١- يعتبر الاختيار أول مرحلة من مراحل عملية التوظيف.
- ٢- يساهم الاستقطاب في تقليل تكاليف عملية الاختيار.
- ٣- تتشدد المنشأة في عمليات الاستقطاب والاختيار إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة.
- ٤- تزداد أهمية وظيفتي الاستقطاب والاختيار في مرحلة النضج.
- ٥- تؤثر الصورة الذهنية للمنشأة على قدرتها على جذب أفضل العناصر.
- ٦- تمثل تكاليف الاستقطاب نسبة محدودة من تكاليف الحصول على العمالة.
- ٧- يتميز الإعلان الداخلي بقدرته الكبيرة على تصفية المتقدمين للوظيفة.
- ٨- تؤدي المصادر الداخلية للاستقطاب إلى تقليل عدد التنظيمات غير الرسمية المعادية للمنشأة.
- ٩- يعتبر نجاح الطالب في الدراسة مؤشراً جيداً لنجاحه في حياته الوظيفية.
- ١٠- تتميز المصادر الخارجية للاستقطاب بتوفير عنصر الحيادية عند شغل الوظائف الشاغرة.
- ١١- يؤدي الاستقطاب الإلكتروني إلى ارتفاع التكاليف مالم يوفقاً ومجهوداً.
- ١٢- تمر عملية الاختيار بثلاث مراحل أساسية.
- ١٣- تهدف اختبارات الذكاء إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في شخصية المتقدم للوظيفة.
- ١٤- يتم اللجوء للمصادر المرجعية للتحقق من صدق البيانات والمعلومات التي أدلى بها المتقدم للوظيفة.
- ١٥- يقصد بمعدل الاختيار نسبة الأفراد المعنيين إلى الأفراد المرشحين للوظيفة.

السؤال الثاني: اختر الإجابة البديلة الصحيحة من بين الإجابات الآتية:

- ١ - تهدف اختبارات .... إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في شخصية المتقدم للوظيفة.
- (أ) الذكاء . (ب) الأداء .  
(ج) الشخصية. (د) القدرات البدنية.
- ٢ - يمكن تصنيف المقابلات تبعاً لدرجة الهيكلية إلى:
- (أ) مقابلات موجهة وغير موجهة . (ب) مقابلات فردية ومقابلات جماعية.  
(ج) مقابلات موقفية. (د) مقابلات مرتبطة بالوظيفة.
- ٣ - تعتمد المقابلات .... على قائمة أسئلة محددة مسبقاً.
- (أ) غير المهيكلة. (ب) غير الموجهة.  
(ج) المهيكلة. (د) لا شيء مما سبق.
- ٤ - تزداد أهمية وظيفة الاستقطاب في:
- (أ) مرحلة النضج. (ب) مرحلة الانحدار.  
(ج) مرحلتي البداية والنمو. (د) لا شيء مما سبق.
- ٥ - يمكن للمنشأة تخفيض تكاليف الاستقطاب بعدة طرق:
- (أ) وضع حدود زمنية لممارسة نشاط الاستقطاب. (ب) الاعتماد على المصادر الداخلية.  
(ج) اللجوء إلى الاستقطاب الإلكتروني. (د) كل ما سبق.
- ٦ - ..... من الطرق التي يتم الاعتماد عليها لجذب الموارد البشرية من المصادر الداخلية.
- (أ) النقابات العمالية . (ب) مكاتب التوظيف.  
(ج) الجامعات والمعاهد. (د) الترقية والنقل.
- ٧ - ..... من الطرق التي يتم الاعتماد عليها لجذب الموارد البشرية من المصادر الخارجية.
- (أ) المدارس . (ب) قواعد البيانات الداخلية.  
(ج) الترقية. (د) النقل.

- ٨ - يمكن زيادة فعالية عمليات الاستقطاب من خلال:
- (أ) جذب أكبر عدد من المرشحين للاختيار بينهم. (ب) فتح الأبواب أمام أسواق العمل الخارجية.  
(ج) استخدام مزيج من المصادر للاستقطاب. (د) كل ما سبق.
- ٩ - .... هو عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.  
(أ) الاستقطاب. (ب) الاختيار.  
(ج) تخطيط الموارد البشرية. (د) تحليل الوظائف.
- ١٠ - يتم تقييم فعالية الاستقطاب والاختيار من خلال طريقة:  
(أ) معدل الاختيار. (ب) معدل القبول.  
(ج) نسبة الناتج. (د) كل ما سبق.

## الفصل السابع

### تدريب وتنمية الموارد البشرية

يتناول هذا الفصل القاء الضوء علي النقاط التالية:

- ١/٧ مقدمة.
- ٢/٧ مفهوم التدريب وأهميته.
- ٣/٧ منظومة التدريب.
- ٤/٧ المبادئ العامة للتدريب الفعال.
- ٥/٧ مراحل التدريب.
- ٦/٧ المعوقات التي تواجه العملية التدريبية.
- ٧/٧ تقييم النشاط التدريبي.
- ٨/٧ مقومات التدريب الفعال.

أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يكون الطالب او القارئ قادراً علي :

- ١ - الالمام بالمفاهيم الأساسية والأسس العلمية لعملية التدريب والتنمية للموارد البشرية.
- ٢ - التعرف علي أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية للمنظمة.
- ٣ - الإلمام بالمراحل التي تمر بها العملية التدريبية.
- ٤ - فهم المبادئ العامة للتدريب والتنمية.
- ٥ - التعرف علي المعوقات التي تواجه العملية التدريبي.
- ٦ - الإلمام بالأساليب العملية للنشاط التدريبي.



### ١/٧ تقديم:

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية للموارد البشرية من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية علي اعتبار أن المورد البشري هو المورد الحقيقي للمنظمة ومصدر التقدم والتطور. حيث من خلاله تستطيع المنظمة متابعة التغيرات التكنولوجية وتطبيق التقنية الحديثة في مجالات العمل المختلفة، وعملية التدريب والتنمية تعتبر نشاطاً مستمراً باستمرار المنظمة كذلك فإنها تشمل جميع العاملين بالمنظمة سواء القدامى والجدد. ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل تحديد مفهوم التدريب والتنمية البشرية، مراحل عملية التدريب وأساليب تقييم النشاط التدريبي ومقومات التدريب الفعال.

### ٢/٧ مفهوم التدريب:

اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم التدريب ويرجع ذلك لاختلاف اتجاهاتهم وخبراتهم ورغم ذلك فهناك من يعرف التدريب ويرى (عمران، ١٩٩٦، ص ٢٥٤) بأن التدريب عبارة عن " نشاط علمي منظم يهدف الي صقل المهارات وتنمية الكفاءات وتغيير السلوكيات ، وعلي ذلك فإنه يشمل كل عمل من شأنه ان يؤدي الي تزويد العاملين المعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل وظروفه او خلق مهارات فنية او ادارية تحتاج اليها المنشأة ، او تغيير وجهات النظر او المعتقدات التي لدي الأفراد ، تغييرا من شأنه ان يؤثر بشكل ايجابي علي ناتج عملهم" .

كما يرى (عشوش، ٢٠١٥، ص ٣٧١) ان هناك من يعرف التدريب علي أنه "عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة علي اختلاف مستوياتهم وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوي الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع علي المنظمة ومواردها البشرية" .

ويري المؤلف أن التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييراً إلي الأحسن أو تطويراً في معلومات الفرد وقدراته ومهارات وافكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد اعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية .

### ٣/٧ أهمية التدريب:

تتضح أهمية نشاط التدريب والتنمية مما يلي:

- (١) ضرورة تدريب العاملين الجدد والمأمهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.
  - (٢) تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة، فعادة لا يستمر الفرد في أداء عمل معين طوال حياته بل يرتقي من مستوي أدني إلي مستوي أعلى، حيث أن لكل وظيفة لها متطلبات محددة للقيام بعبئها ومسئولياتها.
  - (٣) التطور التكنولوجي في اساليب العمل ، فقد تحتاج إلي مهارات من نوعية خاصة ، وعلي ذلك من خلال التدريب يستطيع إعادة تنمية مهارات الأفراد الحالية حتي تستطيع التعامل مع الاساليب الحديثة في التقنية.
  - (٤) زيادة إنتاجية العامل حيث أن التدريب يهتم برفع كفاءة الأفراد واكسابهم مهارات جديدة ينعكس ذلك علي مستوي أدائهم وحسن استخدامهم للإمكانيات المادية المتاحة وبالتالي تحسين جودة الأداء.
  - (٥) التخفيف من الإشراف حيث إن العمالة المدربة تستطيع الإشراف علي نفسها بنفسها ولا تحتاج إلي إشراف خارجي، فكلما كان العنصر البشري مدرباً نحتاج إلي إشراف خارجي وكلما كان العنصر البشري مدرباً نحتاج إلي إشراف أقل.
  - (٦) الحد من الحوادث وإصابات العمل.
  - (٧) رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة، فقد يظهر في بعض الاقسام فائض فيمكن من خلال التدريب إعادة تأهيله "التدريب التحويلي" والاستفادة منه في الأقسام التي تعاني من عجز في العمال المدربة.
  - (٨) زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم.
- من هذا المنطلق تتضح أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمنظمة علي النحو التالي:

**أهمية التدريب للمنظمة تتضح هذه الأهمية من أن التدريب والتنمية:**

- أ- يساهم في انفتاح المنظمة علي المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها.
- ب- يؤدي إلي توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- ج- يؤدي إلي تطوير اساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية.
- د- زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق واجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- هـ- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- و- تحقيق معدلات الحوادث والهدر والفاقد.

**أهمية التدريب للعاملين وتتضح هذه الأهمية من أن التدريب والتنمية:**

١. يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
٢. يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة لتطويرهم.
٣. يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
٤. التغلب علي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة.

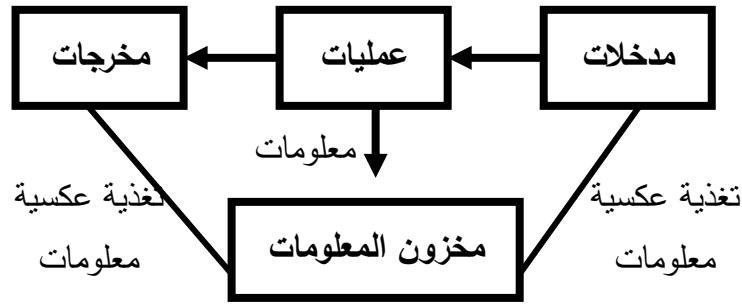
ويمكن توضيح أهمية التدريب في الشكل التالي:



منظومة التدريب:

تعتبر العملية التدريبية نظاماً فرعياً من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية حيث تتكون هذه المنظومة من العناصر التالية:

منظومة التدريب



١- المدخلات وتشمل:

أ- مدخلات إنسانية وتتكون من:

- المتدربين.
- المدربين.
- إداريين.
- فنيين.

ب- المدخلات المادية وهي :

- أماكن العمل.
- وسائل التدريب والمساعدات التدريبية.
- مسلزمات التدريب.
- الميزانية التدريبية.
- ج- من خلال بيئة محلية وقومية ودولية.

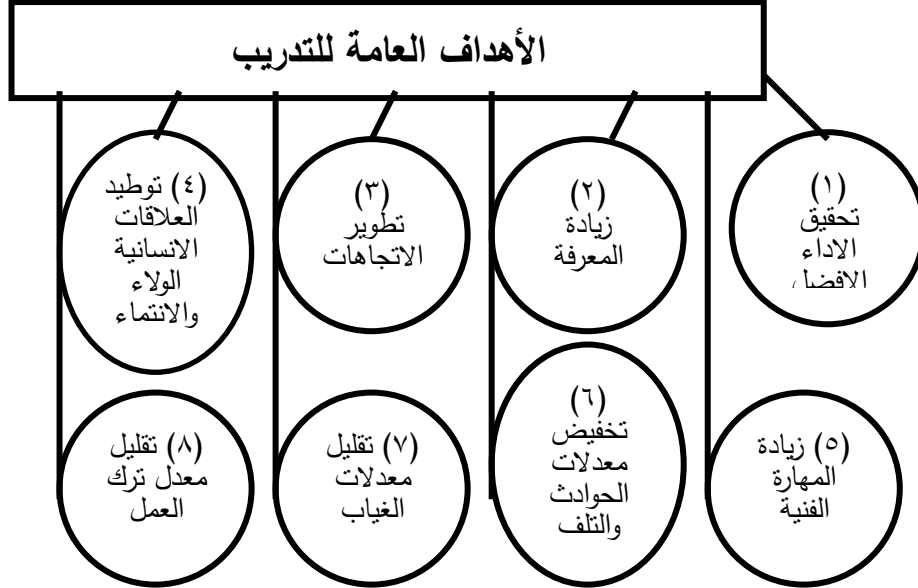
٢- العمليات:

يتم من خلالها انجاز العملية التدريبية وتشمل العناصر التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تحديد الأهداف التدريبية.
  - الموضوعات التي يشتمل عليها البرنامج التدريبي.
  - تصميم البرامج التدريبية.
  - تنفيذ البرامج التدريبية.
  - متابعة البرامج التدريبية.
- ٣ - المخرجات وتتمثل في:**
- زيادة الناحية المعرفية والمهارة الفكرية للفرد من خلال المعلومات التي سيحصل عليها المتدربون خلال التدريب.
  - صقل المهارات الحالية.
  - اكتساب الفرد مهارات جديدة.
  - إحداث تغيير أو تعديل في سلوك واتجاهات الأفراد.
  - إن نوعية المخرجات تختلف باختلاف نوعية البرامج التي يتدرب عليها الفرد.
- ٤- مخزون المعلومات:**
- يعتبر مركزاً لتجميع المعلومات عن العملية التدريبية أي الذاكرة لمنظومة التدريب، وهو ما يسمح بإمكانيات التطوير والتحديث في المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة. وكذلك لوضع السياسات المتمثلة في وضع خطط المسار التدريبي الموازي للمسار الوظيفي للفرد.
- ٥- البيئة التدريبية:**
- تمثل الإطار الداخلي والخارجي الذي يعمل في محيطه النظام التدريبي أي الظروف الداخلية والخارجية.
- ٥/٧ أهداف التدريب:**
١. تزويد الفرد بالمعلومات لتنمية المهارات الفكرية والمعرفية.
  ٢. إتقان الفرد للمهارات الحالية.
  ٣. إكساب الفرد مهارات جديدة سواء للوظيفة الحالية أو المستقبلية.
  ٤. تعديل أو تغيير في اتجاهات وسلوكيات الفرد.

بالإضافة إلى ذلك هناك أهداف عامة يمكن إجمالها فيما يلي:



تطوير الفرد عن طريق التدريب

#### ٦/٧ المبادئ العامة للتدريب الفعال :

يبني التدريب الفعال علي مجموعة من المبادئ التي يمكن إجمالها فيما يلي:

##### ١ - التدريب نشاط مستمر :

بمعني انه امرأ ضرورياً لكل فرد في المنظمة وأنه نشاط مستمر باستمرار حياة المنظمة واستمرار الفرد في الوظيفة حيث أن صعود الفرد في المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي ، فإنه يحتاج إلي مهارات اضافية وبالتالي يكتسبها من خلال التدريب .

##### ٢ - التدريب نظام متكامل :

ان التدريب ليس نشاطا عشوائياً بل يستند إلي تخطيط مسبق ويسير في نظام متكامل له عناصر النظام الرئيسية وهي مدخلات وعمليات ومخرجات وبينهما علاقة تفاعل في محيط بيئي يعتمد علي التغذية العكسية بين مدخلاته ومخرجاته .

٣ - التدريب نشاط متجدد :

يتعامل التدريب مع مجموعة متغيرات ، فالفرد دائم التغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير وأيضاً السياسات واستراتيجيات المنظمة تتغير، لذلك فالتدريب دائم التغيير ومتجدد .

٤ - التدريب نشاط واقعي متطور :

واقعية التدريب تتمثل في المادة التدريبية والأسلوب لتحقيق الاحتياجات الفعلية للمتدربين ومتفاعلاً مع مشكلات المنظمة ولذلك يعمل التدريب علي إمداد المتدربين بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.

٥ - التدريب نشاط ايجابي :

يعتبر التدريب نشاط ايجابي لأنه عملية مشتركة يتم فيها تبادل التفاعل بين كل من المدرب والمتدرب ولذلك لابد من توافر الرغبة لدي المتدرب للتعلم ويكون لدي المدرب الاستعداد والقدرة علي توصيل المعلومات وتحقيق الافادة للمتدرب ، ولذلك يتوقف نجاح التدريب علي قدرة كل من المدرب والمتدرب علي تحقيق الاستفادة الكاملة من التدريب .

٦ - التدريب نشاط اداري وفني:

يعتبر التدريب نشاطاً ادارياً فيه مقومات العمل الاداري الكفاء من وضوح الأهداف ، وواقعية السياسات ، وتوازن الخطط والبرامج والرقابة ، والتوجيه ، بالإضافة إلي أنه نشاط فني يستلزم توافر خبرات وتخصصات محددة ، وتتمثل الجوانب الفنية لنشاط التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج واعداد المادة العلمية ، بجانب المتابعة المستمرة للنتائج المحققة .

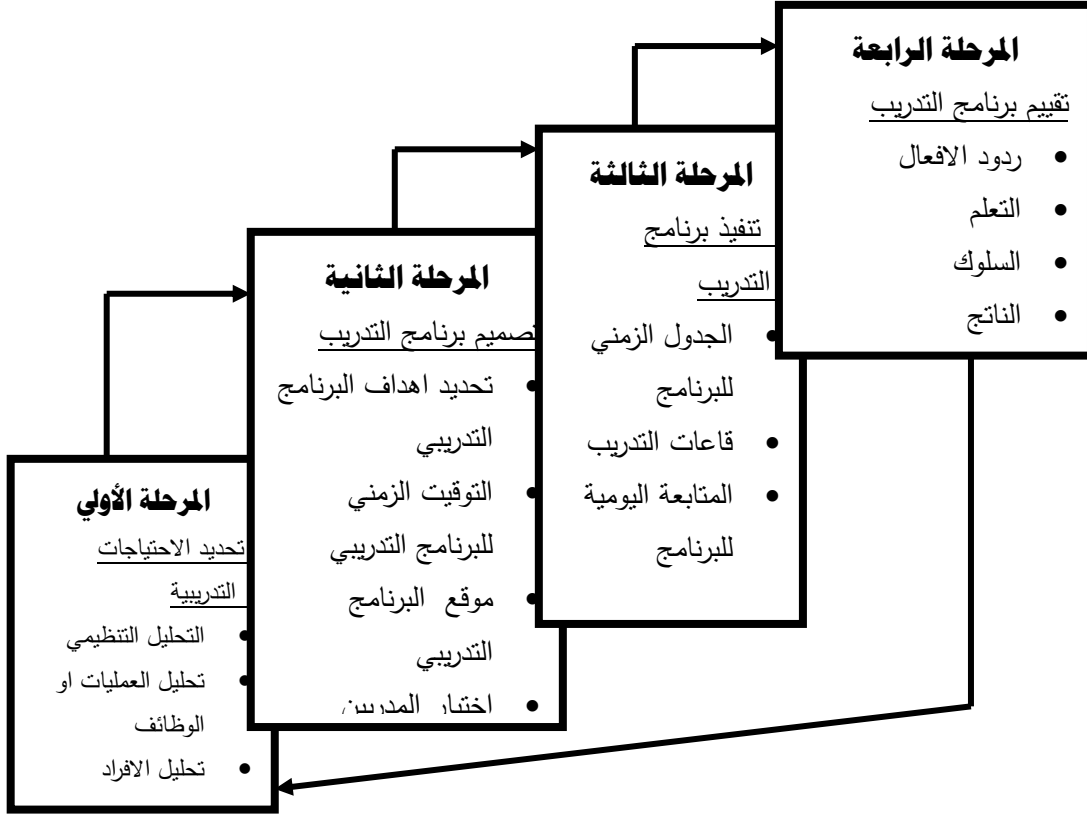
٧/٧ مراحل التدريب:

يري البعض أن تصميم نظم التدريب ما هو إلا تصميم برامج التدريب وموضوعاته ومتطلباته، إلا انه يمكن التأكيد علي أن تصميم برامج التدريب إنما هو جزء من عملية أوسع وأشمل وهي تصميم نظم التدريب.

ويعتمد نجاح نظام التدريب في المنظمات علي مدي التخطيط الجيد لهذا النظام قبل، واثناء، وبعد أن يتم التدريب الفعلي.



ويجب أن يتم النظر إلي عملية تصميم نظم التدريب علي أنها عملية تتكون من عدة مراحل تكمل بعضها البعض، والتي يمكنها توضيحها من خلال الشكل التالي:



وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل مرحلة :

١/٧/٧ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

أ - مفهوم تحديد الاحتياجات:

يتمثل مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية في : الفرق في المستوي المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين وذلك المستوي الواجب توافره لدي الفرد الذي يؤدي هذا العمل .  
ومن خلال هذا المفهوم نوجه الاهتمام الي بعض الملاحظات الهامة وهي :

١- الاحتياجات التدريبية لا تقتصر علي نقاط الضعف أو القصور في الاداء أو المهارات

٢- الاحتياجات التدريبية تشتمل علي الجوانب التطويرية والمهارات الابداعية اللازمة لمتطلبات الوظيفة.

٣- الاحتياجات التدريبية مرنة ومتجددة ومستمرة باستمرار المنظمة وتواجد العنصر البشري من بداية العمل واثاء تنفيذه.

بالإضافة الي ذلك تحتاج المنظمة الي تحديد الاحتياجات التدريبية في الظروف

التالية:

١- تهيئة العاملين الجدد للوظائف التي سيقومون بها.

٢- النقل والترقية.

٣- تخطيط المسار الوظيفي للفرد.

٤- استحداث وظائف جديدة أو تغيير الاختصاصات الخاصة بوظائف قائمة.

٥- إدخال اساليب تكنولوجية حديث في العمل.

٦- ظهور مشاكل ادارية وسلوكية داخل التنظيم.

٧- تطور المناخ التنظيمي بالمنظمة.

ب - أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية:

في ضوء مفهوم الاحتياجات التدريبية السابق تحديده يتضح انه يرتبط ببعدين رئيسيين

هما :

**البعد الأول:**

يتعلق بمعالجة نواحي العجز والقصور في مستويات الاداء في الوقت الحاضر ويعكس

هذا البعد تحقيق أهداف تدريبية قصيرة الأجل تتمثل في سد العجز في قدرات الأفراد

المعرفية والمهارية وتكوين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة وتعديل سلوكهم الوظيفي.

**البعد الثاني:**

يتعلق بنتيجة وتطوير مستويات الاداء في المستقبل ويعكس هذا الهدف الاستراتيجي

للتدريب ويتعلق بحل مشكلات الفرد والمنظمة في المستقبل وذلك من خلال صقل مهارات

الفرد وقدراته وتعديل سلوكه واتجاهاته لتأهيله لشغل مناصب أعلي.

أما بالنسبة للمنظمة فيتمثل الهدف الاستراتيجي الذي يعكسه البعد الثاني في مواكبة التطورات والتغيرات المحتملة في المستقبل سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية.

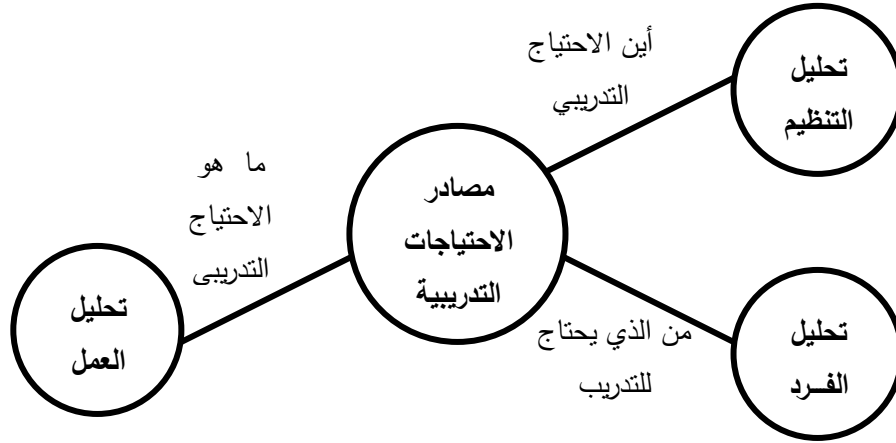
ج - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي :

- ١- تحديد التدريب الملائم لتحسين الأداء وكذلك تسهيل مهمة إعداد الحقائق التدريبية .
- ٢- المساعدة في تطوير البرامج التدريبية القائمة وزيادة فاعليتها .
- ٣- المساعدة في إحداث نوع من التجانس بين المشاركين في البرنامج التدريبي.
- ٤- استخدامها كأساس لباقي مراحل العملية التدريبية وخاصة تطبيق البرامج التدريبية وتقييمها .

د - مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاثة مصادر أساسية هي:



وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه المصادر:

١- تحليل التنظيم:

ان الهدف الاساسي من تحليل التنظيم هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي ويتضمن:

أ- دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

ب- دراسة وتحليل سياسات المنظمة واستراتيجيتها.

ج - دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي.

ويساعد تحليل التنظيم في تحديد مكان الاحتياج التدريبي ، بمعنى أي مستوي من المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي يحتاج إلي تدريب وإدارة من الإدارات ، وما هو نوع المطلوب.

## ٢- تحليل العمل:

إن الهدف من تحليل العمل هو التركيز علي المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة ، ومتطلباتها وهذا يتطلب تحليل العناصر التالية :

أ- توصيف الوظيفة الحالية.

ب- التغييرات التي ستطرأ علي الوظيفة في المستقبل.

ج - أهداف الوظيفة.

د - الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تمشياً مع التطورات.

هـ - معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية.

و - اسلوب الاداء الحالي وإمكانية تحديثه.

**وتلاحظ :** إن تحليل العمل يساعد في تحديد ما هو نوع الاحتياج التدريبي بالإضافة إلي أنه يساعد في تحديد الموضوعات التي يشملها البرنامج التدريبي وكذلك نوع التدريب المطلوب الذي يتفق مع متطلبات العمل وقدرات ومهارات الأفراد القائمين بهذا العمل.

## ٣ - تحليل الفرد:

ويقصد به دراسة الفرد القائم بالعمل من حيث:

أ- مستوي المهارة.

ب- اتجاهاته.

ج- سلوكه.

د- المستوي المعرفي والفكري.

هـ- القدرات الابداعية.

و- مؤهلاته - خبراته.

ز- الخصائص الشخصية.

وفيهذا التحليل في تحديد الأفراد الذين سيشملهم التدريب إما بهدف رفع مستوى المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارات الحالية أو إكساب الفرد مهارات جديدة.

٢/٧/٧ مرحلة تصميم برنامج التدريب:

يلي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ، المرحلة المتعلقة بتصميم برنامج التدريب الذي يفي بهذه الإحتياجات ، ويتضمن تصميم برنامج التدريب عدة موضوعات أهمها:

- ١- تحديد أهداف البرنامج التدريبي .
- ٢- التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي .
- ٣- اختيار المدربين.
- ٤- اختيار البرامج التدريبية.
- ٥- تحديد أساليب وطرق التدريب.

ويمكن ان نلقي الضوء علي هذه الموضوعات بشكل موجز علي النحو التالي:

١- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية كما ذكرنا في المرحلة الأولى - يتم ترجمة هذه الاحتياجات في شكل أهداف وذلك علي مستوى كل برنامج تدريبي علي حده ، حيث يحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف وأن يتأكد من أنه تم تحقيقه في نهاية هذا البرنامج ، وتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

أ- تغيير الاتجاهات:

ويشير هذا الهدف إلي الرغبة في تغيير ما يلي:

- تفضيل المتدربون لأساليب العمل.
- توجهات المتدربين وآرائهم.
- تصرفات المتدربين السلوكية.
- تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

ب - تقديم المعرفة:

ان تقادم المعرفة أو نسيانها ، وظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي ، وذلك اعتماداً علي أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في تغيير طريقة أدائهم لأعمالهم.

علي سبيل المثال تعتبر كثير من برامج التدريب الشائعة والتي تعتمد علي اساليب الاستماع إلي محاضر، أو مناقشة جماعية لا تخرج عن كونها تهدف إلي زيادة المعرفة أو الحصيلة العلمية في مجال معين.

ج - تنمية المهارات:

قد يحتاج المتدربون إلي مهارات جديدة في مجالات معينة ، وفي هذا الشأن يمكن استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل بشكل فعلي أو لحل مشاكله أو لتطويره. وتركز برامج التدريب التي تهدف إلي رفع المهارات علي توضيح خطوات العمل خطوة بخطوة وبشكل تفصيلي، كما تركز علي ما يجب عمله وما لا يجب عمله وعلي المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف وعلي ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة واسلوب الاستخدام وذلك بشكل تفصيلي.

٢ - التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي:

تتلخص الاعتبارات الأساسية الواجب مراعاتها في تحديد توقيت البرنامج التدريبي فيما يلي:

- تقليل حالة القلق والاضطراب الذي يسببه غياب المتدرب عن التدريب لمجموعة العمل.
- الوقت المناسب للتدريب من وجهة نظر المتدرب.
- مدي توافر المدربين.
- مناسبة قاعات التدريب لعقد البرنامج التدريبي والعناصر الأخرى اللازمة للتدريب كالسبورات، اجهزة البروجيكتور ،الافلام وشرائط الفيديو، الكمبيوتر ... الخ .
- الحاجة إلي الالتزام بالاعتمادات المالية المخصصة للتدريب.

٣- اختيار المدربين:

يعتقد البعض أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المدربين ، إلا أن هذه الصفات تختلف باختلاف هدف التدريب ، ومحتواه ، وكذلك أسلوب وطريقة التدريب المتبعة ، وعلي الرغم من هذا ، يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح ، وتتمثل هذه الصفات فيما يلي:

أ- المعرفة الكاملة بالمحتوي التدريبي لحلقة التدريب ، وكلما كان المدرب متخصصاً في مجال البرنامج التدريبي ولديه المام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان افضل .

ب- القدرة علي الاستماع إلي المتدربين ، فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة علي سماع الآخرين .

ج- القدرة علي تشجيع المتدربين للحديث وابرار ردود افعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة اليهم .

د- القدرة علي التفاعل مع المتدربين والاجابة بصورة بناءة علي أية تساؤلات وتوجيه الحوار معهم .

هـ- القدرة علي حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب، ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.

و- الحيوية و النشاط بما يمكن جذب انتباه المتدربين.

ز- الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة علي استخدام الأدوات المساعدة في التدريب.

كما قد يثار موضوع اخر بشأن اختيار المدربين، وهو إمكانية الاستعانة بالمديرين أو الاستشاريين من خارج التنظيم للقيام بالتدريب، أو لجوء المنظمة إلي الاستعانة ببعض العاملين المناسبين لاداء ذلك الدور من داخل المنظمة ذاتها.

٤- اختيار البرامج التدريبية (أنواع البرامج التدريبية):

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في منظمات الأعمال ، فهناك أنواع تحدد وفقاً لتصنيف العاملين بهذه المنظمات ، حيث يخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية علي حده، ومن هذه البرامج التدريبية ما يلي:

- برامج تدريبية موجهة لطبقة الادارة العليا (القيادات).

- برامج تدريبية موجهة للإداريين في مستوى الإدارة الوسطي.
  - برامج تدريبية موجهة للمشرفين في مستوى الإدارة الدنيا.
  - برامج تدريبية موجهة للفنيين والمهنيين بكافة مستوياتهم وتخصصاتهم.
- كما أن هناك انواع من البرامج التدريبية تهدف إلي تلبية احتياجات المنظمة بصفة عامة ، بمعنى أنها غير موجهة إلي مستوى إداري أو وظيفي معين ، ومنها علي سبيل المثال:

- مهارات الاتصالات.
  - مهارات الحاسب الآلي.
  - خدمات العلاقات العامة.
  - مهارات السكرتارية والوظائف الكتابية.
  - مهارات البيع.
  - التحليل المالي.
  - مهارات التفاوض.
- وتتمثل اكثر البرامج التدريبية شيوعاً فيما يلي:

#### ٦- انواع التدريب:

بعد أن تعرفنا علي أهداف البرنامج التدريبي ، التوقيت الزمني له ، أنواعه ، يأتي بعد ذلك تحديد انواع ووسائل التدريب التي ستستخدم داخل نظام التدريب.

ويمكن تصنيف انواع التدريب إلي مجموعتين اساسيتين:

التدريب داخل إطار العمل On-the-Job Training

التدريب خارج العمل Off-the-Job Training

**التدريب داخل إطار العمل On-the-Job Training**

غالباً ما يغطي التدريب داخل إطار العمل الاحتياجات التدريبية لغير الإداريين من الموظفين، وهو تدريب غير رسمي ولا يظهر في العادة في خطط البرامج التدريبية. والتدريب داخل إطار العمل يتميز عن التدريب خارج إطار العمل بأنه واقعي إذ يتم علي العمل الفعلي الذي يمارسه الموظف ويكون باشراف موظف اكثر خبرة أو من خلال المشرف المباشر للموظف ، ويظهر التدريب داخل إطار العمل في صور ووسائل متعددة أبرزها ما يلي:



١- **التدوير الوظيفي Job Rotation** : ويتم انتقال الموظف بين عدة وظائف إما خلال يوم واحد أو قد يمتد إلي أسابيع أو اشهر في الوظيفة الواحدة ، ويعتمد ذلك علي نوع العمل، وغالباً ما تكون فترة التدوير الوظيفي أو التنقل بين أعمال مختلفة لساعات معدودة أو يوم واحد للأعمال المهنية أو الكتابية أو الفنية، اما الأعمال الاشرافية والادارية فقد تمتد إلي فترات اطول، وقد يطلب من الموظف التدريب علي كيفية تشغيل آلة، أو اعداد تقرير أو ادخال برنامج في الحاسب الآلي، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم علي ضوء إجادة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها.

٢- **التوسيع الوظيفي Job Enlargement** : من أجل إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات ، وغالباً ما يكون المتدربين من المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة.

#### التدريب خارج العمل Off-the-Job-training :

يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف، ويمكن أن تتم علي صورتين، الأولى أن يتم التدريب في مقر المنظمة، والثانية أن يتم التدريب خارج المنظمة مثل الجامعات، و المعاهد، أو المراكز التدريبية المتخصصة.

#### وأهم الوسائل التدريبية الشائعة في هذا المجال ما يلي:

١- **المحاضرة Lecture** : اكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً ، وتعتمد علي الاتصال من طرف واحد هو المدرب حيث أن درجة مشاركة المتدربين محدودة للغاية ، ومن مزايا هذه الوسيلة سهولتها ، وانخفاض تكلفتها ، غير أن أبرز عيوبها إحساس المتدربين بالملل والإحباط ، كما أنها لا تأخذ الفروق الفردية في الاعتبار، ويضاف إلي ذلك انها لا تعطي المتدرب الفرصة في تجربة أو تطبيق ما يسمع ، ويمكن أن تزداد فعالية المحاضرات كأسلوب تدريبي اذا كانت تمثل جزءاً من طريقة تدريبية اخري.

٢- **الندوات وحلقات العمل Seminars** : هذه الوسيلة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة التدريب بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين أنفسهم ، فهي إذن وسيلة متعددة الاتصالات، وغالباً ما تطرح في هذه الندوات موضوعات في المشاكل التنظيمية، والسياسات الإدارية، والعلاقات العامة، وأية موضوعات يمكن أن تثمر عن حوار ومناقشات بناءة بين

المتدربين. وينبغي علي المدرب إدارة مثل هذه الحلقات بطريقة بناءة وأن يكون دائماً هو الممسك بزمام المبادرة.

٣- المحاكاة **Simulation** : وهنا يتطلب الامر أن يكون مكان التدريب مشابهاً لمكان العمل الفعلي للموظف ، وان يستخدم المدرب نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها المدرب في مكان عمله ، ويتطلب الأمر أيضاً مشاركة المدرب مشاركة فعلية في التدريب كما لو كانت في مكان عمله الحقيقي ويطلب اليه علاج الموقف علي الطبيعة . وتفيد هذه الوسيلة التدريبية في تدريب الطيارين أو المضيفات، موظفي شباك الصرف في البنوك و مشغلي الآلات، كذلك يفيد استخدام هذه الوسيلة التدريبية حينما يكون هدف التدريب هو تنمية قدرات ذهنية أو آلية أو حتي سلوكية.

٤- دراسة الحالات **Case-Study** : وتستخدم هذه الوسيلة التدريبية للقيادات الادارية وخاصة في المستويات العليا والوسطي ، وتتميز هذه الطريقة في المتدرب القدرة علي التحليل والاستنتاج المنطقي ، والقدرة علي حل المشكلات ، وتبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة ، أو بالبداية بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك ، وغالباً ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب ، ويطلب بعد ذلك من المتدربين تقديم الحلول ومناقشتها مع المدرب والمجموعات الأخرى، وليس مطلوباً من المجموعات أن تصل إلي الحل الامثل وانما عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها لحل المشكلة.

#### ٣/٧/٧ مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة اخري هي تنفيذ هذا البرنامج ، وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها فعلي مدير التدريب الاشراف علي التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضع امكن تنفيذه:

ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي:

١- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.

٢- ترتيب مكان وقاعات التدريب.

٣- المتابعة اليومية لسير البرنامج.

١- الجدول الزمني لتنفيذ برنامج التدريب:

يتضمن هذا الجدول عدد ايام البرنامج ، عدد الجلسات في كل يوم ، زمن بداية ونهاية كل جلسة، مواعيد الراحة، الاختبارات، حفل الختام.

٢- قاعات التدريب:

يؤثر الترتيب الداخلي لقاعة التدريب علي فاعلية البرنامج التدريبي ، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير علي امكانية توصيل المعلومات وامكانية مشاركة واستجابة المتدربين في المناقشة.

٣- المتابعة اليومية للبرنامج :

يحتاج الامر من إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلي مدار ايام البرنامج ، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي : التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب ، والتأكد من اعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب للمتدربين، و الحفاظ علي الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به ، و أخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج ، كما يتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة علي تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب ، أو تأجيل الجلسة التدريبية وايضاً علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين ، أو بين المتدربين بعضهم البعض.

يضاف إلي ذلك أن هناك من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق وتنفيذ البرنامج

التدريبي، نوجز أهمها فيما يلي:

- أن يتناسب حجم المتدربون مع الطريقة أو الطرق المستخدمة في التدريب.
- العمل علي اشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب فكثيراً ما فشلت برامج تدريبية لعدم امكانية تطبيق ما تعلمه المتدربون اثناء البرنامج عند عودتهم إلي أعمالهم.
- توافر الرغبة لدي الفرد للتدريب وإلا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبي.

- العمل علي تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين.
- الاتصالات الفعالة والمستمرة مع المتدربين ، والتنظيم لكل عناصر البرنامج التدريبي.
- توفير التغذية العكسية أو المرتدة للمتدربين عن مدي تقدمهم لتشجيعهم علي التحول إلي السلوك المرغوب والاستمرار فيه.

#### ٤/٧/٧ تقييم البرنامج التدريبي:

يجب أن تقيم البرامج التدريبية لكي يتم التعرف علي مدي فائدتها ونقاط الضعف الموجودة للتخلص منها ، وايضاً البرامج غير الفعالة فيتم استبعادها ، ولكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم ما زال محدوداً ، وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال اربعة مجالات وهي:

- ١- ردود الافعال Reactions
- ٢- التعلم Learning
- ٣- السلوك Behavior
- ٤- النتائج Results

#### ١- ردود الافعال ( ما مدي رضا افرء وتفضيله للبرنامج ؟)

يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج موضوعات متعددة وتشمل:

- محتوى البرنامج.
  - هيكل وشكل البرنامج.
  - اساليب الشرح.
  - قدرات ونمط المحاضر.
  - جودة البيئة التعليمية.
  - مدي تحقيق الأهداف التدريبية.
  - توصيات لتحسين البرنامج.
- وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحوي مجموعة الاسئلة السابقة للمتدربين فور الانتهاء من التدريب، وايضاً قد تعطي للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو اكثر، وفي الواقع لا يمكن أن يعتمد بصورة كافية علي استقصاء ردود افعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والاداء.

٢- **التعلم: (ماهي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب؟)**

يعتبر تقييم التعلم بمعرفة مدي استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات ، وفي تعليم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد ، فمن خلال الاختبارات أن تكون نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفته ، ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لابد من اختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

٣- **السلوك: (هل تغير سلوك العمل للمتدرب نتيجة حصوله علي البرنامج؟)**

يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد للعمل ، وبعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال والتعلم ، لذلك تعد مجموعة من الارشادات في تقييم التغيرات السلوكية وتتمثل فيما يلي:

أ- يجب تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب، خاصة التدريب في مجال العمل.

ب- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو اكثر من المجموعات الأتية (وكلما زاد العدد يكون أفضل):

• المتدرب.

• المدرب.

• زميل المتدرب أو الأفراد الاخرين الذين يكونون علي معرفة باداءه.

ج - يجب إجراء تحليل احصائي لمقارنة الاداء قبل وبعد التدريب ولربط التغيرات ببرنامج التدريب.

د - يجب اجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج حتي يكون المتدرب قد مارس فعلاً ما تعلمه.

هـ - يجب استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة (أي لم تحصل علي التدريب).

٤- **النتائج:** ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل (تخفيض التكلفة، أو

تخفيض معدل دوران العمل، وتحسين المهارات، وزيادة الإنتاج) ؟

يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل:

• تخفيض معدل دوران العمل.

- تخفيض التكاليف.
- تحسين الكفاءة.
- تخفيض معدل التظلمات.
- زيادة كمية وجودة الإنتاج.

ويتطلب هذا النوع من التقييم كما في حالة تقييم السلوك اختبار قبل وبعد التدريب ومجموعة ضابطة.

#### ٨/٧ المعوقات التي تواجه العملية التدريبية:

تتمثل المعوقات التي تواجه العملية التدريبية لما لها من تأثير سلبي عليها وصعوبة تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتدريب في ثلاث محاور رئيسية وهي:

#### ١/٨/٧ معوقات في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

- مشكلة عدم تحديد الاحتياجات في الوقت المناسب وعدم الوعي بمفهوم الاحتياجات.
- كما ان هناك الاعتقاد الخاطئ بأن التدريب هو العلاج الشامل لكل المشكلات.
- التركيز علي الاحتياجات العادية واحتياجات مواجهة المشكلات فقط.
- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل حيث ان كثير من الدورات تعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية .
- بالإضافة إلي أن الدورة التدريبية نظرية جداً، فقد يكون المدرب علي دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- المتدربون تم اختيارهم حسب اهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية ، والبعض يعتبر الدورة من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصاً لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها .

٢/٨/٧ معوقات في مرحلة تنفيذ العملية التدريبية:

- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم لذلك لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- المادة التدريبية سيئة حيث ان كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين ، هذا يكون له تأثير سيئ فالمتدرب يريد مثلاً قريباً لواقعه ، بل الكثير من المديرين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الامثلة من واقع اخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.
- المدرب غير قادر علي توصيل المعلومات أو تنمية المهارات وقد يكون سبب الفشل هو غياب مهارات الاتصال الفعال.
- المدرب ليس مهتماً بتدريب المتدربين وغير حريص علي اكساب المتدربين المهارات التي يحتاجونها.
- بيئة العمل لا تساعد المتدربين علي تطبيق ما تعلموه وهذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجب الجميع يرفض ان يسمح له باستخدام هذه المهارات.
- عدم الاستفادة من التقنيات الحديثة.
- عدم توفر الإمكانيات المادية كالأجهزة والمعدات اللازمة.
- ضعف الدعم الأكاديمي والمادي للبحوث الإجرائية.
- التفاوت في أداء المديرين من ناحية القوة والضعف في تنفيذ التدريب.
- عدم توفر مدربين متخصصين من ذوي الكفاءة المهنية العالية.
- عدم الجدية في تنفيذ البرامج التدريبية واتخاذها وسيلة للكسب من قبل بعض المديرين.

### ٣/٨/٧ معوقات في مرحلة المتابعة:

- عدم وجود خطة استراتيجية طويلة الأمد للتدريب.
- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي.
- غياب التقييم العلمي السليم.
- عدم تهيئة المكان للتدريب.
- عدم توافر الاثاث المناسب للمتدربين.
- عدم توافر وسائل الراحة.
- قلة الاجهزة التقنية او قدم الموجود منها او عدم صلاحيته.

### ٩/٧ تقييم النشاط التدريبي:

إن متابعة وتقييم النشاط التدريبي لا تقل أهمية عن تحديد الاحتياجات التدريبية (الخطوة الأولى لتخطيط النشاط التدريبي) وتعتبر متابعة النشاط التدريبي وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، ولا قيمة للتخطيط للنشاط التدريبي دون أن تكون هناك متابعة بهدف التأكد هل تحققت الأهداف التدريبية المخططة ام أن هناك مشاكل تعوق تحقيقها ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجتها ، ولذلك ان تقييم النشاط التدريبي هو العملية التي يتم بها التعرف علي درجة فاعلية التدريب ، بمعنى هل حقق التدريب اهدافه ام لا ؟ وبعبارة اخري هو التعرف علي مدي التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والاتجاهات الجديدة وتأثير ذلك علي العمل وكذلك التطوير الذي أحدثه التدريب في سلوك المشاركين ومن ثم علي أداء المنظمة.

### مراحل عملية تقييم النشاط التدريبي:

- تمر عملية التقييم للنشاط التدريبي بثلاث مراحل:
- المرحلة الأولى : التقييم عند اعداد الخطة التدريبية.
  - المرحلة الثانية : التقييم اثناء التنفيذ للخطة التدريبية.
  - المرحلة الثالثة : التقييم بعد تنفيذ الخطة التدريبية.



وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل مرحلة من مراحل التقييم:

١/٩/٧ المرحلة الاولى: تقييم النشاط التدريبي عند اعداد الخطة التدريبية:

تعتمد ادارة الموارد البشرية علي عدة وسائل لتقييم النشاط التدريبي قبل التنفيذ أي في مرحلة التخطيط له ، وهذه الوسائل هي:

- أ- موضوعات البرنامج التدريبي .
- ب- ما اذا كان سيغطي احتياجاتهم التدريبية ام لا .
- ج- ما اذا كانت لهم رغبة في اضافة أو حذف بعض الموضوعات .
- د- معرفة مقترحاتهم بالنسبة لمدة البرنامج وهل هي كافية ام لا .
- هـ- مقترحاتهم بالنسبة للوسائل التدريبية التي ستستخدم في البرنامج لتحقيق الأهداف التدريبية المخططة .
- و- مقترحاتهم ايضاً بالنسبة لمكان التدريب هل يفضل أن يكون داخلياً ام خارجياً .
- ز- التعرف علي ارائهم فيما يتعلق بالمدرين الذين سوف يقومون بتنفيذ البرنامج .

١- استطلاع آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين وذلك بهدف معرفة:

- أ- قدرات المرشحين للتدريب.
- ب- نوع المهارات المطلوب صقلها.
- ج- المستوي الفكري والمعرفي للمرشحين للتدريب.
- د- مستوي الخبرة الحالية للمرشحين للتدريب.
- هـ- معرفة مواطن القوة والضعف في الاداء.

٢- استطلاع آراء المتدربين الذين التحقوا بهذه البرامج التدريبية من قبل :

ومعرفة ملاحظاتهم ومشاكلهم ، للعمل علي حلها وعدم تكرارها ، وايضاً معرفة الايجابيات والعمل علي تدعيمها والمحافظة علي استمرارها والسلبيات للعمل علي تلافيتها والتخلص منها.

٢/٩/٧ المرحلة الثانية : تقييم النشاط التدريبي اثناء تنفيذ الخطة التدريبية:

تعتمد ادارة الموارد البشرية علي مجموعة من الاساليب لقياس فعالية النشاط التدريبي اثناء التنفيذ ، وهذه الوسائل هي:

أ- انتظام المتدربين في حضور البرنامج التدريبي وهذا من خلال متابعة حضورهم وغيابهم خلال فترة التدريب .

ب- حضور مسئول التدريب للبرنامج لمتابعة اوجه التفاعل بين المتدربين والمدربين ومناقشتهم .

ج- التزام وجدية المدربين من حيث المواعيد والالتزام بالموضوعات المحددة في البرنامج .

د- مدي توافر الامكانيات والوسائل التدريبية بما تتمشي مع موضوعات التدريب من سمعية وبصرية .

هـ- تصميم استمارة تحتوي علي مجموعة من الاسئلة لاستطلاع آراء المتدربين خلال مدة البرنامج لقياس أوجه استيعابهم وإلمامهم بالمعلومات والاستفادة من خبرات المدربين ، وآرائهم ومقترحاتهم وما هي الصعوبات التي واجهتهم اثناء التدريب .

٣/٩/٧ المرحلة الثالثة: تقييم النشاط التدريبي بعد تنفيذ الخطة التدريبية:

هناك وتساؤل بهم ادارة الموارد البشرية يجب أن تجد له اجابة وهو:

س: ما هي النتائج التي حققتها الخطة التدريبية ؟

اي تحليل هل حقق البرنامج التدريبي الأهداف المرجوه منه ؟

تتمثل الأهداف التدريبية فيما يلي:

١- زيادة المعرفة.

٢- صقل المهارات.

٣- تنمية القدرات.

٤- تعديل أو تغيير في اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

من الوسائل أو الاساليب المستخدمة لقياس نتائج النشاط التدريبي ما يلي:

أ- توزيع استمارة استقصاء علي المتدربين في نهاية البرنامج لمعرفة ردود افعالهم سواء كانت ايجابية أو سلبية من حيث الموضوعات التي اشتمل عليها البرنامج، اسلوب المدرب، المعلومات، التوقيت، المكان، المدة ، وغيرها.

ب- اجراء اختبار في نهاية البرنامج لقياس ما حصله المتدرب من معلومات إضافية .  
ج- تكليف المتدربين ببحوث تطبيقية عن موضوعات البرنامج لقياس القدرات والمهارات التي اكتسبها من التدريب.

د- تنظيم لقاءات في نهاية البرنامج يحضرها مسئول التدريب والمدربون لمعرفة الايجابيات والسلبيات.

هـ- رصد النتائج الملموسة من التدريب بعد عودة المتدربين للعمل وانعكاس ذلك علي آدائهم، وذلك من خلال متابعة المؤشرات التالية : مستوى الاداء، وانخفاض في معدل الشكاوي، ارتفاع الروح المعنوية وغيرها من المؤشرات الملموس.

و- استطلاع آراء الرؤساء المباشرين لمعرفة التغيير الذي طرأ علي سلوك الفرد واتجاهاته قبل وبعد التدريب ، وهل هناك اثر ملموس من التدريب .

وفي عبارة موجزة أن عملية تقييم النشاط التدريبي تسعي إلي التحقق من الآتي :-

هل تم تحقيق النتائج التدريبية التالية:

- ١- هل تم زيادة المعلومات والمعرفة لدي الأفراد ؟
- ٢- هل تم صقل المهارات.
- ٣- هل تم اكساب الفرد مهارات جديدة ؟
- ٤- هل تم تنمية قدراتهم ؟
- ٥- هل تم تعديل أو تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم .

#### ١٠/٧ مقومات التدريب الفعال:

لزيادة فعالية البرامج التدريبية لابد أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

- ١- ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد علي تخطيط التدريب وفقاً لاحتياجات التنظيم.
- ٢- تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- ٣- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتي تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة.

- ٤- مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.
- ٥- العناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية.
- ٦- الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتمشي مع نوعية الموضوعات ومستوي المتدربين.
- ٧- ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب.
- ٨- توفير ميزانية كافية لتغطية اوجه نشاط التدريب.
- ٩- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفاعليته.
- ١٠- الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغبهم في التدريب .
- ١١- توفير بيئة عمل تساعد المتدربين علي تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات في مجال العمل.

#### قياس عائد الاستثمار في التدريب:

يمكن قياس عائد الاستثمار في التدريب من خلال محورين وهما:

##### أولاً : محور العائد قصير الأجل:

- ١- الاستجابة (التقويم عند مستوى رد فعل المتدرب):  
وفي هذا المستوي يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب واسلوبه ، ويتم ذلك باستخدام استقصاءات توزع عليهم .
- ٢- المهارات المكتسبة (التقويم عند مستوى التعلم):  
ويقاس هذا المستوي ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي ، ويتم القياس من خلال اختبارات تعقد للمشاركين في نهاية البرنامج التدريبي .

##### ثانياً : محور العائد طويل الأجل :

- ٣- التأثير علي الاداء (التقويم عند مستوى الاداء)  
وفي هذا المستوي يتم قياس تأثير التدريب علي الاداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم ، ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الاداء بعد التدريب والاداء قبل التدريب .

٤ - النتيجة (التقويم عند مستوى المؤسسة)

ويتم فيه قياس نوعين من العائد :

- عائد قابل للقياس

ويشمل قياس تأثير التدريب علي مؤشرات أ- غير ملموسة علي سبيل المثال:

- ارتفاع الروح المعنوية .
- زيادة حماس لفرد تجاه العمل.
- الرغبة في التعلم.
- الشعور بالرضا الوظيفي.
- الانسجام والتفاعل بين العاملين ورؤيسهم.
- زيادة الولاء والانتماء.
- الاستعداد لمفهوم العمل.
- علاقات الفرد مع رؤسائه.

خطوات قياس العائد من التدريب:

١ - متابعة اداء الموظف: تستطيع جهة العمل متابعة مستوي أداء الموظف من خلال المخرجات والجودة والتكاليف وقياس رضا العملاء والجدول الزمني لإنهاء الانشطة والمهام عن طريق قاعدة بيانات خاصة بالاداء.

٢ - المقارنة: تقارن نتائج عناصر تقييم مستوي أداء الموظف السنوية للعام الذي تدرب فيه مع الاعوام السابقة ، وتلاحظ أي تغييرات في مستوي ادائه خصوصاً المهارات والمعارف التي تدرب عليها.

٣ - ردود فعل العملاء وانطباعاتهم: تستطيع جهة العمل من خلال استقصاء توجيه بعض الأسئلة سواء المكتوبة أو الشفهية عن مستوي الخدمة التي قدمها لهم الموظف وعن حسن تعامله وعلاقته بالعملاء، وما اذا كان لديهم مقترحات لتطوير وتحسين الخدمة .

٤ - الاستعانة بجهة استشارية: تستطيع جهة العمل الاستعانة بجهة استشارية خارجية لتقييم العائد علي تدريب موظفيهم من خلال اسلوبهم وخبرتهم في هذا النوع من الاستشارة عن طريق المقابلات وجمع المعلومات وتحليلها واطهار النتائج ووضع التوصيات والمقترحات .

٥ - **عوامل متداخلة:** قد يكون تحسن اداء بيع منتج أو تقديم خدمة وتحقيق إيرادات وأرباح نتيجة عناصر متداخلة، منها بسبب فاعلية التدريب الذي تلقاه الموظف أم بسبب تعديل أو تخفيض سعر منتج أو تبسيط اجراء تقديم الخدمة ، ومثال علي ذلك عندما يزداد اقبال العملاء علي منتج معين ، قد يرجع السبب إلي فاعلية التدريب الذي تلقاه الموظف أو بسبب خفض سعر المنتج الذي حفز العملاء علي شرائه .

٦ - **حساب تكاليف الجودة:** من أكثر الأمثلة وضوحاً علي غياب الجودة ارتفاع معدل الفاقد في الوقت أو المال أو المعدات و الموارد بسبب الاخطاء ، فإذا نجح البرنامج التدريبي في تقليص معدلات الاخطاء والفاقد ، فسينجح ايضاً في تقليص النفقات ، ومن مؤشرات غياب الجودة عدم رضا العملاء وهو مؤشر معنوي يصعب قياسه وتقديره في صورة رقمية أو محاسبية.

٧- **توفير المصروفات:** تهدف برامج التدريب علي ادارة الوقت إلي تمكن الموظفين من انجاز مهامهم في وقت اقصر أو بأقل مساعدة ممكنة ، وتشير قيمة الوقت المستثمر الذي يتم توفيره إلي نجاح التدريب . كما تتم ترجمتها إلي ارقام وقيم مالية ، لأن توفير الوقت وسرعة الانجاز = استهلاك كهرباء اقل + توفير ساعات اضافية للعاملين + استهلاك اقل للورق والاحبار والمكالمات الهاتفية وغيرها .

٨ - **تقديرات المشرفين والمديرين:** في بعض الاحيان يطلب من المشرفين والمديرين المهتمين بعملية ما أو برنامج ما أن يعطوا قيمة تقديرية للتحسين والتطوير الذي لاحظوه علي اداء موظفيهم وهم اقدر الاشخاص علي ذلك . وتظل عملية التدريب مهمة لتحسين وتنمية مهارات العاملين والتي تعتبر استثماراً لجهة العمل لتحقيق اهدافها لتقديم خدمة افضل ومنتج ذي جودة يساعد علي زيادة ارباحهم وكسب ثقة عملائهم وزيادة قاعدة عملائهم ، وكل هذا يعتمد علي مدي جدية والتزام جهة العمل والموظف في الاستفادة من التدريب .

#### أهداف تقييم العائد علي الاستثمار في التدريب:

- تتمثل أهداف تقييم عائد الاستثمار في التدريب من وجهة نظر المنشأة فيما يلي:
- أ- التعرف علي قدرة جهات التدريب التي تم التعاون معها علي تنفيذ نشاط التدريب.

ب- معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه ومدى استجابة البرنامج التدريبي لحاجة المتدربين.

ج- تحديد مدى الاستفادة التي عادت علي المنشأة من الحاق موظفيها بالتدريب .

د- قياس مدى التقدم الذي احرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية .

هـ- التعرف علي العائد من الاستثمار في التدريب ومقارنته بالموارد المالية التي صرفت من اجله.

و- تكوين قاعدة معلومات تسهم في معاونة الادارة علي اتخاذ قراراتها خاصة ما يتعلق بسياسة التدريب والموارد البشرية والتطوير والتحديث في أنشطة المنشأة .

#### أهمية قياس العائد من التدريب:

تتضح أهمية قياس العائد من التدريب فيما يلي:

- ١- ان قياس العائد هو الهدف النهائي لمرحلة التقييم.
- ٢- موازنات التدريب تنمو بشكل مطرد ، فكان لا بد من التأكد من انها تستمر علي الوجه الأمثل.
- ٣- جوانب الهدر في التنمية البشرية تصبح قضية خطيرة عند مقارنتها بأي هدر في جوانب مادية او مالية أحي .
- ٤- الإدارة العليا في المنظمة عادة ما تتردد في الاتفاق علي التدريب ما لم تتأكد من وجود عائد مجز من برامجه .
- ٥- آلية قياس العائد هي الكفيلة بالتحقق من أن التدريب كان فعلاً هو الحل أم لا .

#### مستويات تقييم العائد علي الاستثمار في التدريب :

قدم علماء الادارة عدة نماذج لتقييم العائد علي الاستثمار في التدريب ، اكثرها شيوعاً وقبولاً في التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك Donald Kirkpatrick وتضمن اربعة مستويات لتقييم التدريب ، وقد اضافت عليه الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير مستواً خامساً ، ومن ثم تتمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلي:

### المستوي الأول: درجة التفاعل بين اطراف العملية التدريبية:

ويتم قياس هذا المستوي من قبل المتدرب لمعرفة رد فعله ازاء البرنامج التدريبي الذي حصل عليه مما يلقي الضوء حول مدى الاستمرار في الالتحاق به من قبل متدربين اخرين في المنشأة .

### المستوي الثاني: درجة التعلم الذي احرزه المتدرب:

وهو قياس ما حصل عليه المتدرب خلال انتظامه في البرنامج التدريبي من علم شاملاً المفاهيم والمعارف والاتجاهات.

### المستوي الثالث: امكانية التطبيق في واقع العمل:

بنقل ما تم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من معارف ومهارات لإحداث التغيير في السلوك الفردي للمتدرب ، واحداث التطور في اداء المنشأة التي ينتمي اليها .

### المستوي الرابع: قياس نتائج التطبيق علي الاداء:

للتعرف علي الفائدة التي تحققت علي كل من اداء الفرد (مثل مستوي الابداع والالتقان في اداء العمل والدافعية والتعاون والالتزام في تأدية المهام والانضباط في العمل) واداء المنشأة (مثل مستويات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما اكتسب خلال التدريب .

### المستوي الخامس: قياس العائد علي الاستثمار:

ويعتبر هذا المستوي اهم مستويات تقييم التدريب حيث يظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يصب فيها العمل وجدواه بالنسبة للمتدرب والمنشأة .

### أدوات تقييم العائد علي الاستثمار في التدريب :

هناك العديد من الادوات والطرق التي يستعان بها عند تقييم العائد من الاستثمار في التدريب وتجري بعد عودة المتدرب من التدريب منها:  
أ- استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغيير الذي حدث في اداء وسلوك الموظف .  
ب- تقارير تقييم اداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغيير في المهارات السلوكية والاتجاهات.



- ج- اختبارات التعرف علي الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما احرزه المتدرب من تقدم.
- د- تقارير الانتاجية وحجم الانتاج وتكاليفه لقياس التحسن الفعلي في الكفاءة الاقتصادية للمنشأة.
- هـ- المسوحات الدورية التي تتم بعد التدريب لقياس مدي التقدم ودرجة التحسن في الأداء.
- و- المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التي تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتلبيتها.
- ز- حساب التكاليف التي انفقت علي المتدرب طوال فترة التدريب.
- ح- اختبارات الاداء والتي تثبت مستوي المهارات والتحصيل العلمي الذي حصل عليه المتدرب.
- ط- معدلات الحوادث والإصابات في العمل.
- ي- معدلات دوران العمل.
- ك- معدل الشكاوي المقدمة من العاملين والعملاء.

#### طرق قياس العائد علي الاستثمار في التدريب:

هناك عدة طرق لقياس العائد علي الاستثمار في التدريب من أبرزها:

أ - استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{فوائد البرنامج} - \text{تكاليفه}}{\text{تكاليف البرنامج}} = \text{ROI (العائد علي الاستثمار من التدريب في أي برنامج)}$$

الوفورات المحققة

تكاليف البرنامج

او بمعنى اخر

ب - تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد علي النحو التالي:

اجمالي الاستثمار في التدريب

المدخرات السنوية

**ج - المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد منه:**

حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمنشأة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه من العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل او حجم الإنتاج) ، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والانتاجية ووقت الانجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الحوادث وأيام الغياب وغيرها .

**د - المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب:**

ويتم من خلال هذه الطريقة نومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في المنشأة التعرف علي مدي التغير الحادث سواء بالنسبة للمنشأة (في مؤشرات الأداء التنظيمي) أو الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقاً لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب ، علي أن يؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب.

**هـ - مقارنة المتدربين بنظراتهم الذين لم يتلقوا التدريب:**

ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة في نفس الوظائف لم تتلق التدريب .

**أهم مداخل قياس التدريب:**

هناك بعض المداخل أو الأساليب المقترحة لتقييم عملية التدريب والتطوير التي من خلالها يمكن قياس التكلفة والعائد وأهمها:

**أولاً :** مدخل "باترك" كأساس لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيداً لعملية تقييم التدريب ، وقد حدد من خلاله أربعة مستويات رئيسية للتقييم ، نورد لكل منها سؤالاً يحتاج الي تقييم وهي علي النحو التالي:

- رد الفعل : Reaction هل سعد المشاركون بالبرنامج ؟
- التعلم : Learning هل تعلم المشاركون من البرنامج ؟
- السلوك : Behavior هل عدل المشاركون سلوكهم وفقاً لما تعلموه ؟
- النتائج : Result هل اثر تعديلهم للسلوك ايجابياً علي نتائج عملهم ؟

ثانياً : مدخل "باركر" ١٩٧٣ ، اقترحه تريداوي باركر حيث قسم معلومات التقييم الي اربعة أنواع رئيسية هي:

- أداء الوظيفة Job Performance
- أداء المجموعة Group Performance
- رضا المشارك (المتدرب) Participant Satisfaction
- المعلومات التي حصل عليها المشارك Participant Information

ثالثاً : مدخل شركة AT & T في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير وحددت فيها أربعة مستويات لجمع المعلومات الخاصة بتقييم التدريب وهي :

- مخرجات تتعلق بردود الفعل ؟
- مخرجات تتعلق بالقدرة .
- مخرجات تتعلق بالتطبيق .
- مخرجات تتعلق بالقيمة .

#### صعوبات قياس العائد علي الاستثمار في التدريب :

أ- صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة ، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بعض بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج وأيضاً بعض الوفورات مثل التغير في تكلفة الخدمة او السلعة او مستوي الإيراد العام ، اما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل اسلوب التعامل مع العملاء او درجة الولاء الوظيفي .

ب- هناك برامج من السهل قياس العائد علي الاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات في المنشأة قبل وبعد التدريب ، غير ان هناك برامج تحتاج الي بحث اكثر دقة للتوصل الي عائدها مثل برنامج ادارة المكاتب او ادارة الاجتماعات وغيرها .

ج- غالباً ما يتم وضع اهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها .

د- صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق علي كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الاعمال من وظيفة لأخري .

هـ- ان حساب العائد في بعض الجوانب قد يرتبط اكثر بالتقدير البشري ومدى ادراكه للفائدة المتحصلة وهذا قد تختلف من شخص لأخر .

مقترحات لمواجهة صعوبات قياس العائد:

- ويمكن التغلب علي صعوبة قياس العائد علي الاستثمار من التدريب من خلال:
- علي المنظمات ان تؤمن بأن تنمية الموارد البشرية عملية استثمارية مستمرة وأساسية ، وجزء لا يتجزأ من مهام وأهداف المنظمة .
  - العمل في كل منظمة علي وضع آلية تنفيذية تحدد الكيفية والخطوات التي يتم من خلالها قياس عائد الاستثمار .
  - إيجاد ثقافة جديدة للتدريب تقوم علي مبدأ العائد الاستثماري للتدريب .
  - اشترك الإدارات والاقسام في المنظمة بعملية تقييم البرامج التدريبية .
  - تعويض النقص الذي يعانيه كثير من ادارات تنمية الموارد البشرية في الكفاءات المتخصصة في مجالات تنمية الموارد البشرية المختلفة .

### التطبيقات

#### السؤال الأول: حدد مدي صحة أو خطأ العبارات التالية:

- ١- تتضح أهمية التدريب بالنسبة للفرد فقط.
- ٢- الانفاق علي التدريب يمثل استثمار في الموارد البشرية ويكون له عائد علي المنظمة.
- ٣- تصميم نظم التدريب وتصميم برامج التدريب لفظان مترادفان.
- ٤- ان تحديد الاحتياجات التدريبية يعتمد علي تحليل التنظيم وتحليل الأعمال.
- ٥- يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال ردود الأفعال.
- ٦- ليس للدافعية أي علاقة أو آثار علي مدي فعالية ونجاح التدريب والتنمية البشرية حيث أن الأمر يعتمد فقط علي المهارات والقدرات المتوفرة لدي المورد البشري.
- ٧- ان نجاح وفعالية البرامج التدريبية تتوقف علي دالة المدرب والمتدرب والإدارة.
- ٨- ان التدريب يعتبر نظام متكامل وليس بنظام عشوائي.
- ٩- يري البعض ان التدريب عملية إدارية وفنية في نفس الوقت.
- ١٠- يمكن اعتبار التدريب العصي السحرية لعلاج كل المشاكل التي يتواجه المنظمة.
- ١١- يعتبر التدوير الوظيفي والتوسيع الوظيفي أحد وسائل التدريب خارج العمل.
- ١٢- التدريب عملية مستمرة باستمرار تواجد الفرد في المنظمة.

#### السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

- ١- أيهما أعم وأشمل:
  - أ - التعليم
  - ب- التعلم
  - ج - التدريب.
  - د - التنمية
  - هـ - ليس أي مما سبق.
- ٢- يتضمن تنفيذ برنامج التدريب:
  - أ - وضع الجدول الزمني للتنفيذ
  - ب - ترتيب مكان وقاعات التدريب
  - ج - تحديد المدربين والمتدربين
  - د - المتابعة اليومية لسير البرنامج
  - هـ - أ ، ب ، ج فقط
  - و - كل ما سبق
- ٣- تقتصر الاحتياجات التدريبية علي:
  - أ - الجوانب التطويرية والمهارات الابداعية اللازمة لمتطلبات الوظيفة

- ب - تخطيط المسار الوظيفي للفرد  
ج - مواجهة المشكلات الادارية والانسانية  
د - نقاط الضعف أو القصور في الأداء هـ - أ ، ب ، ج
- ٤- يعتبر تحليل التنظيم كأحد مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية ويتضمن:  
أ - توصيف الوظيفة الحالية ب - أهداف الوظيفة  
ج - دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية  
د - دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي د- ج ، د هـ - كل ما سبق.
- ٥- ان الوسائل المستخدمة لتقييم النشاط التدريبي اثناء التنفيذ:  
أ - استطلاع آراء المتدربين الذين التحقوا بهذه البرامج من قبل  
ب - استطلاع آراء المديرين ج - انتظام المتدربين في البرنامج  
د - حصول مسئول التدريب علي البرنامج هـ - ج ، د و - كل ما سبق.
- ٦- ان الوسائل المستخدمة لقياس نتائج النشاط التدريبي بعد التنفيذ هي:  
أ - توزيع استمارة استقصاء علي المتدربين في نهاية البرنامج.  
ب - اجراء اختبار في نهاية البرنامج.  
ج - تكاليف المتدربين ببحوث تطبيقية في مجال موضوعات البرنامج.  
د - تنظيم لقاءات في نهاية البرنامج يحضرها مسئول التدريب والمدربين والمتدربين.  
هـ - أ ، د فقط. و - كل ما سبق.
- ٧- نحتاج الي تحديد الاحتياجات التدريبية عند:  
أ - تهيئة العاملين الجدد للوظائف ب - تخطيط المسار الوظيفي للعاملين  
ج - ظهور مشاكل إدارية وسلوكية د - ادخال اساليب تكنولوجية في العمل  
هـ - أ ، د فقط و - كل ما سبق
- ٨- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتمد علي:  
أ - تحليل التنظيم وتحليل الأفراد ب - تحليل التنظيم وتحليل الأعمال  
ج - تحليل الاعمال وتحليل الأفراد د - تحليل التنظيم والاعمال والأفراد

## الفصل الثامن

### تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات)

يتناول هذا الفصل القاء الضوء علي النقاط التالية:

- ١/٨ تقديم.
- ٢/٨ مفهوم عملية تقييم الوظائف.
- ٣/٨ خطوات تقييم الوظائف.
- ٤/٨ تصميم نظام التعويضات (الأجور والمرتبات).
- ٥/٨ العوامل المؤثرة علي هيكل الأجور.
- ٦/٨ خطوات وضع معدلات الأجور.
- ٧/٨ طرق دفع الأجور.
- ٨/٨ الحوافز والخدمات المقدمة للعاملين.
- ٩/٨ شروط النظام الفعال للمزايا والخدمات.

### أهداف الفصل:

- بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يكون الطالب او القارئ قادراً علي :
- ١- التعرف علي المفاهيم الأساسية المتعلقة بتقييم الوظائف ونظم تصميم التعويضات.
  - ٢- الإلمام بالطرق المستخدمة في تقييم الوظائف.
  - ٣- التعرف علي العناصر المكونة لنظام التعويضات والعوامل المؤثرة في هيكل الأجور والمرتبات.
  - ٤- الإلمام بطرق دفع الاجور وأسس منح الحوافز.
  - ٥- الإلمام بشروط النظام الفعال للمزايا والخدمات.



## ١/٨ تقديم :

تعتمد عملية تقييم الوظائف بصفة أساسية علي المعلومات التي يوفرها تحليل وتوصيف الوظائف والمتعلقة بكل من وصف الوظيفة ومسئوليتها وواجباتها ومواصفات شاغلي الوظيفة. لذلك فان عملية تقييم الوظائف هي السبيل الي تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف الأخرى في المنظمة ، ويتحقق ذلك من خلال المقارنة بين مختلف الوظائف لتحديد الأهمية النسبية لكل منها ووضع هيكل الأجور العادل لمختلف الوظائف. ولذلك يستخدم تقييم الوظائف كأساس لتصميم نظام عادل للوظائف التي يتم تقييمها، حيث أن الاجور وملحقاتها من مزايا ومكافآت تعتبر أهم عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمة، كما أن وضع نظام عادل للأجور يساعد المنظمة علي الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة وجذب الكفاءات المناسبة واللازمين لها .

ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل ماهية تقييم الوظائف، خطوات عملية تقييم الوظائف، والطرق المستخدمة في عملية التقييم، مكونات نظام التعويضات والعوامل المؤثرة في هيكل الأجور وأنواع الحوافز والمزايا المقدمة للعاملين.

## ٢/٨ ماهية تقييم الوظائف:

يستخدم اصطلاح تقييم الوظائف ليدل بصفة عامة علي مجموعة من الأساليب المختلفة والتي تتطلب تحليلا لمحتويات الوظيفة التي يمكن للمنظمة تقدير أهمية وقيمة كل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي.

ويري (عمران، ١٩٩٦، ص ٣٢٧) انه يقصد بعملية تقييم الوظائف "عملية تحديد درجات الأهمية او مستوي الاوزان النسبية لكل وظيفة مقارنة بغيرها من الوظائف الأخرى الموجودة في المنظمة".

كما يعرف (عشوش، ٢٠١٥، ص ٣٤١) تقييم الوظائف بأنه "تلك العملية التي يتم بمقتضاها تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف المنظمة وذلك في ضوء المعلومات التي اسفرت عنها عملية تحليل وتوصيف الوظائف والمتعلقة بمواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة.

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

لذلك نشير الي ان عملية تقييم الوظائف عملية مستمرة وتتسم بالمرونة بمعنى أن أي تغيير في الاختصاصات وواجبات الوظائف سواء بالحذف او الإضافة لابد أن يتبعها عملية إعادة تقييم لهذه الوظائف وتحديد الأجر الذي يناسب الاعباء الاضافية للوظيفة.

### ١/٢/٨ مزايا عملية تقييم الوظائف :

أن عملية تقييم الوظائف تحقق المزايا التالية:

- ١- يستخدم تقييم الوظائف كأساس لوضع معدلات أجور عادلة للوظائف التي يتم تقييمها ، وذلك بناء على أسس موضوعية سليمة وفي كثير من الأحوال تكون معدلات الأجور السائدة راجعة أساساً إلى العرف والتقاليد أكثر من اعتمادها على النواحي الاقتصادية.
- ٢- بالرغم من احتمال وجود تحيز في عمليات تقييم الوظائف، إلا أن هذا التحيز يمكن القضاء عليه وتقليله لدرجة كبيرة عن طريق الاستعانة بلجان تضم مجموعة من الأفراد للقيام بعملية التقييم وذلك بدلاً من قيام فرد واحد بهذا العمل.
- ٣- يمكن تطبيق تقييم الوظائف في عديد من المنظمات حيث إنه يوجد العديد من أساليب التقييم التي يمكن المفاضلة بينها حتى تختار الطريقة الأكثر مناسبة للمنظمة أو الموقف المعين.
- ٤- إذا أمكن اشتراك العاملين في المراحل الأولى لتقييم الوظائف فإن هذا سوف يساعد على الحصول على تأييدهم وولائهم لعملية التقييم وما سوف تسفر عنه من نتائج.

### ٢/٢/٨ عيوب عملية تقييم الوظائف:

رغم المزايا التي تحققها عملية تقييم الوظائف ان هناك عيوب تتمثل في:

#### أولاً: التحيز:

التحيز من جانب الفرد القائم بالتقييم لبعض الوظائف أو شغلها.

#### ثانياً: عدم الموضوعية:

وهذا ناتج عن المشكلة الأولى، وبالتالي فإن المعايير التي سوف تستخدم لن تصبح صالحة أو دقيقة لقياس الأهمية النسبية للوظائف.

### ثالثاً: الضغوط الاجتماعية:

يتعرض الأفراد أو اللجان المكلفة بالتقييم للعديد من الضغوط من جانب المجموعات الوظيفية داخل التنظيم.

### رابعاً: العرف والتقاليد:

العرف والتقاليد السائدة داخل المنظمة والتي تضع حدوداً لتقييم كل وظيفة (حد أدنى . حد أعلى) لا يمكن الخروج عليها.

### خامساً: عدم سلامة المخرجات:

نتيجة لهذا فان مخرجات عملية التقييم والتي تتمثل في هيكل أجور عادل وسليم يصبح أمراً صعب التحقيق.

وبإيجاز يعتبر التحيز هو المشكلة الأساسية في عدم نجاح عملية التقييم وهو بدوره يؤدي إلى عدم دقة وسلامة النتائج ويستنتج من ذلك عدم رضا الأطراف المعنية بعملية التقييم.

### ٣/٨ خطوات تقييم الوظائف:

أشار (Gary Dessler, 2003 pp.398-406) أن عملية تقييم الوظائف تشتمل علي مجموعة من العمليات الفرعية يمكن إجمالها فيما يلي:

#### أولاً: اختيار خطة التقييم:

تهدف خطة تقييم الوظائف في النهاية الي ترتيب الوظائف حسب قيمتها النسبية ، وعلي ذلك فإن المشكلة تتلخص في اختيار الطريقة المناسبة لظروف وإمكانيات ونوع الوظائف المطلوب تقييمها.

وتتعدد الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف ويمكن تصنيفها الي مجموعتين وهي:

أ- طرق غير كمية وتشمل (طريقة الترتيب وطريقة التدرج)

ب- طرق كمية وتشمل طريقة النقط وطريقة العوامل المقارنة .

وفيما يلي نبذة مختصرة لكل طريقة موضحاً الأساس الذي تبني عليه وخطوات تطبيقها

ثم مزاياها وعيوبها.

أولاً: الطرق غير الكمية: وتشتمل علي الطرق التالية:

١- طريقة الرتب:

تعد هذه الطريقة من ابسط وأقدم الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف وبمقتضاها يتم ترتيب كل وظيفة وفقاً لأهميتها النسبية لباقي الوظائف ، ثم تقوم لجنة التقييم بترتيب الوظائف بشكل متسلسل من أعلاها الي أدناها بدون النظر الي من يشغل تلك الوظائف حالياً أو إلي الأجور التي تدفع لها فعلاً ، ولا يتم الترتيب علي أساس مقارنه عوامل او صفات محددة ، بل يتم علي أساس الوظيفة كوحدة وتسمي هذه الطريقة بالترتيب البسيط ، وقد يكون الترتيب تبادلياً ، بحيث تتم مقارنة كل وظيفة مع كل وظيفة من الوظائف المطلوب تقييمها ثم تحديد ايهما اكثر قيمة ، وقد يكون الترتيب من خلال سلم الوظائف من خلال ان لجنة التقييم تقوم باختيار أعلي وظيفة وأقل وظيفة من حيث الأهمية ثم وظيفة بين الوسطي والعليا واخري بين الوسطي والدنيا ، وهكذا حتي يتم بناء سلم الوظائف التي يراد تقييمها .

وبصفة عامة طريقة الترتيب (الرتب) تراعي عند تقييم الوظائف ان يكون هناك اكثر من تقييم ، بحيث يتم تبادل التقييم بين اعضاء اللجنة وجمع الآراء لإعداد الترتيب النهائي . ويتم تطبيق هذه الطريقة من خلال عدة خطوات تتلخص فيما يلي:

- ١- تحديد وظائف نمطية يمكن مقارنة الوظائف الأخرى بها .
  - ٢- القيام بمقارنة الوظائف المراد تقييمها بالوظائف النمطية بناءً علي الرأي الشخصي للجنة القائمة بالتقييم.
  - ٣- كتابة وصف الوظائف المراد تقييمها علي كروت.
  - ٤- عمل مقارنات زوجية بين كل وظيفة علي حده وباقي الوظائف الأخرى مجتمعة وهذا قد يؤدي الي تحسين نتائج التقييم .
- وتمتاز هذه الطريقة بالبساطة والسرعة وسهولة التطبيق، انخفاض تكلفتها، يقوم بتطبيقها المسئولون في ادارة الموارد البشرية ولا يحتاج الي الاستعانة بخبرات استشارية وأخيراً شيوع استخدامها في المنظمات الصغيرة التي لا تتوافر لديها إمكانيات مادية لاستخدام احدي طرق التقييم الاكثر تعقيداً.

أما عيوب هذه الطريقة تتمثل في صعوبة تطبيقها في المنظمات الكبيرة نظراً لكبر عدد الوظائف، الحكم الإجمالي علي الوظائف، التأثير بمراكز شاغلي هذه الوظائف او جوانب شخصية مما قد يؤثر علي نتائج عملية التقييم، بالإضافة الي انها تعتمد بشكل اساسي علي التخمين (الحكم الشخصي) ولذلك فإنها لا تقدم مقياس معياري يمكن الاعتماد عليه في قياس قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف .

## ٢- طريقة التصنيف أو التدرج:

يتطلب اتباع هذه الطريقة في التقييم أن يتم فحص الوظائف المراد تقييمها في ضوء تحديد مسبق للدرجات أو التصنيف المراد استخدامه. فعلي سبيل المثال نخصص درجة لتقييم وظائف الادارة العليا واخري لوظائف الادارة الوسطي واخري للوظائف الفنية ثم تدرج الوظائف في كل درجة بنفس طريقة الترتيب الذي تم في الطريقة السابقة.

ويتم تطبيق هذه الطريقة وفقاً للخطوات التالية :

- ١- تحديد شكل وحجم الهيكل التنظيمي لتحديد عدد المستويات الموجودة داخل السلم التنظيمي.
  - ٢- تقسيم الهيكل التنظيمي إلى عدة درجات مع وضع تعريف مكتوب لكل درجة بشكل يوضح الفرق بينها وبين الدرجات الأخرى .
  - ٣- كتابة الاختلافات التي ترغب الادارة في توفيرها في كل درجة من الدرجات السابق تحديدها حتي يسهل مراعاتها اثناء التقييم .
  - ٤- قيام اللجنة المسئولة عن عملية التقييم بإدخال الوظائف المراد تقييمها إلى هذه الدرجات المناسبة .
  - ٥- تقييم وترتيب الوظائف داخل كل درجة منفصلة عن الدرجات الأخرى لتحديد الأهمية والقيمة النسبية لكل وظيفة إلى الوظائف الأخرى في نفس الدرجة المحددة مسبقاً .
- وتتماز هذه الطريقة بسهولة تطبيقها و بساطة إجراءات وانخفاض تكاليفها، كما يمكن ان يقوم بها المسئولون في ادارة الموارد البشرية ولا تحتاج الي الاستعانة بخبرات استشارية.

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

ويعاب علي هذه الطريقة ان هناك صعوبة كتابة وصف دقيق للدرجات الوظيفية ، ولذلك فإن هناك قدر من الحكم الشخصي عند تطبيق تلك الطريقة، بالإضافة الي ان هناك صعوبة التعامل مع الوظائف التي يمكن ان تنتمي الي اكثر من تصنيف.

وخلاصة القول أن عيوب هذه الطريقة هي نفس عيوب الطريقة السابقة (الترتيب).

ثانياً: الطرق الكمية وتشتمل علي الطرق التالية:

### طريقة النقاط:

تعتمد هذه الطريقة على التحليل والمقارنة بين الوظائف تبعاً لعوامل مشتركة ، والتي يتم تمثيلها بعدد من النقاط . ويتوقف حجم عدد النقاط التي تحقق لكل من العوامل المستخدمة في المقارنة علي أهميته النسبية للمنظمة ، ثم ترتب الوظائف حسب كمية النقاط التي تحصل عليها كل وظيفة ويتحدد الأجر في هذه الطريقة تبعاً للوظائف التي سوف يتم اتخاذها معيار لهذا الغرض .

ويتم تطبيق هذه الطريقة طبقاً للخطوات التالية:

- ١- اختيار عوامل التقييم وذلك عن طريقة دراسة جميع العوامل الأساسية في الوظيفة بشرط ان تكون متوفرة في كل الوظائف المراد تقييمها وذلك من خلال دراسة كشوف التوصيف والتي تحدد العوامل الأساسية لكل وظيفة مع الاخذ في الاعتبار ان هذه العوامل تختلف باختلاف طبيعة أنشطة وعمليات المنظمة .
- ٢- تقسيم العوامل الرئيسية الي عوامل فرعية مثال عامل المهارة يقسم الي عناصر فرعية وهي مهارة فكرية ، مهارة مهنية ، مهارة جسمانية .
- ٣- تحديد عدد النقاط كأساس للتقييم .
- ٤- توزيع النقاط علي العوامل الرئيسية ثم توزع كل منها علي العوامل الفرعية .
- ٥- يتم افتراض ان قيمة كل العوامل الرئيسية في اي وظيفة تساوي ١٠٠% ثم يتم تحديد القيمة النسبية لكل عامل ف يكل وظيفة قياسية ، ثم تقوم اللجنة بعد ذلك بتحديد القيمة النسبية لكل عامل فرعي بحيث يكون مجموع قيم العوامل الفرعية ١٠٠% وهكذا . ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي :

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

مثال: إذا أردنا تقييم ثلاث وظائف أ ، ب ، ج باستخدام طريقة النقط ، وكانت أهم العوامل المستخدمة في تقييم هذه الوظائف علي النحو التالي :-

١- المجهود ونسبة أهميته ٤٠%

٢- المسؤولية ونسبة أهميتها ٢٥%

٣- المهارة ونسبة أهميتها ١٠%

٤- القدرة الذهنية ونسبة أهميتها ٢٥%

وإذا كانت هذه العوامل الرئيسية تضم بدورها مجموعة من العوامل الفرعية وذلك علي

النحو التالي:

**المجهود:** وينقسم الي مجهود عضلي ٤٠% ومجهود الوقوف ٦٠%

**المسؤولية:** وتنقسم الي مسؤولية مادية ٥٠% ، مسؤولية عن افراد ٢٠% ومسؤولية عن آلات ومعدات ٣٠% .

**المهارة:** وتنقسم الي ادارية ٥٠% ، فنية ٥٠%

**القدرة الذهنية:** وتنقسم الي الذكاء ٥٠% ، الابتكار ٣٠% ، المنطقية في التفكير ٢٠% .

وإذا افترضنا ان إجمالي النقاط الخاصة بكل وظيفة تساوي ١٠٠٠ نقطة فإنه يمكننا تقييم

هذه الوظائف الثلاث طبقاً للخطوات التالية :

**أولاً : تحديد قيم العوامل الرئيسية:**

المجهود =  $1000 \times 40\% = 400$  نقطة

المسؤولية =  $1000 \times 25\% = 250$  نقطة

المهارة =  $1000 \times 10\% = 100$  نقطة

القدرة الذهنية =  $1000 \times 25\% = 250$  نقطة

**ثانياً : تحديد قيم العوامل الفرعية :**

المجهود ( ٤٠٠ نقطة ) عضلي =  $400 \times 40\% = 160$  نقطة

وقوف =  $400 \times 60\% = 240$  نقطة

الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

المسئولية (٢٥٠ نقطة) مالية = ٢٥٠ × ٥٠% = ١٢٥ نقطة

افراد = ٢٥٠ × ٢٠% = ٥٠ نقطة

آلات = ٢٥٠ × ٣٠% = ٧٥ نقطة

المهارة (١٠٠ نقطة) مهارة ادارية = ١٠٠ × ٥٠% = ٥٠ نقطة

مهارة فنية = ١٠٠ × ٥٠% = ٥٠ نقطة

القدرة الذهنية (٢٥٠ نقطة) ذكاء = ٢٥٠ × ٥٠% = ١٢٥ نقطة

ابتكار = ٢٥٠ × ٣٠% = ٧٥ نقطة

منطقية التفكير = ٢٥٠ × ٢٠% = ٥٠ نقطة

ثالثاً : تحديد درجة توافر هذه العوامل بعناصرها الفرعية داخل الوظائف الثلاث كما هو

موضح في الجدول التالي :

المجموع	قدرة ذهنية ٢٥٠			مهارة ١٠٠		مسئولية ٢٥٠			مجهود ٤٠٠		العوامل الوظائف
	منطقية ٥٠	ابتكار ٧٥	ذكاء ١٢٥	فنية ٥٠	إدارية ٥٠	ألات ٧٥	أفراد ٥٠	مالية ١٢٥	وقوف ٣٤٠	عضلي ١٦٠	
٨٢٠	٥٠	٧٠	١٠٠	٣٠	٤٠	٧٠	٤٠	١٢٠	٢٠٠	١٠٠	أ
٨٤٠	٤٠	٦٠	٨٠	٤٠	٤٠	٧٠	٥٠	١٠٠	٢١٠	١٥٠	ب
٨٠٠	٤٠	٧٠	١٠٠	٤٠	٥٠	٧٠	٤٠	١٠٠	١٥٠	١٤٠	ج

ويتضح من الجدول السابق ان الوظيفة (أ) حصلت علي قيمة رقمية قدرها ٨٢٠

والوظيفة (ب) حصلت علي قيمة رقمية قدرها ٨٤٠ والوظيفة (ج) حصلت علي قيمة رقمية

قدرها ٨٠٠ ، وعلي ذلك يمكن ترتيب هذه الوظائف علي النحو التالي :

- الوظيفة (ب) الترتيب الأول.

- الوظيفة (أ) الترتيب الثاني.

- الوظيفة (ج) الترتيب الثالث.



## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

وتتميز هذه الطريقة بأنها أكثر موضوعية ، ووجود معايير للقياس كما تتسم بالثبات النسبي ويمكن استخدامها في المنظمات الكبيرة بصفة عامة والمنظمات الصناعية بصفة خاصة.

ولكن يعاب علي هذه الطريقة أنها تتطلب اجراءات فنية معقدة مما يؤدي الي صعوبة تنفيذها، كما تحتاج الي كفاءات متخصصة في مجال تقييم الوظائف مما يؤدي الي ارتفاع تكاليفها، وقد تحتاج المنظمة الي الاستعانة بخبرات استشارية من خارج المنظمة وقد تكون إمكانياتها المالية محددة .

### ٣- طريقة العوامل المقارنة

طبقاً لهذه الطريقة تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة وبالتالي قيمتها عن طريق مقارنتها مباشرة بغيرها من الوظائف وذلك بناءً علي عوامل تقييم معينه .

### خطوات تنفيذ هذه الطريقة :

- ١- تحديد عوامل التقييم : حيث يتم اختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف وتقييمها علي أساسها .
- ٢- تحديد الوظائف القياسية او المعيارية والتي سوف تستخدم كأساس لعملية التقييم .
- ٣- تحديد أجر أو مرتب كل وظيفة من الوظائف القياسية .
- ٤- توزيع أجر كل وظيفة علي عوامل التقييم طبقاً لأهميتها النسبية داخل كل وظيفة قياسية ، فالعوامل الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الأجر عليها ، والعوامل الأقل أهمية تأخذ جزء أقل من الأجر .
- ٥- تحديد اجر الوظائف المراد تقييمها كل علي حده بمقارنتها بالوظائف القياسية او المعيارية .

ويمكن توضيح خطوات تنفيذ طريقة مقارنة العوامل بالمثل التالي:

**مثال:** بافتراض انه قد وقع اختيارك علي وظيفتي كاتب إداري ، وكاتب بالشئون القانونية كوظائف معيارية للقياس والمقارنة ، وأن الأجر الذي تحصل عليه الوظيفة الأول هو ١٥٠ جنيه، بينما تحصل الثانية علي أجر ١٠٠ جنيه ، وكان ترتيب العوامل العامة للتقييم لكل منها علي النحو التالي:

الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

الوظيفة	كاتب اداري	كاتب بالشئون القانونية
المجهود الذهني	%٣٠	%٥٠
المسئولية	%٥٠	%٢٠
المهارة	%٢٠	%٣٠

**والمطلوب:** تحديد الاجر العادل لوظيفتي كاتب حسابات ، وكاتب آلة كاتبة بافتراض ان وظيفة كاتب حسابات تتشابه مع وظيفة كاتب إداري في المسئولية ومع وظيفة كاتب بالشئون القانونية في المجهود الذهني والمهارة ، أما وظيفة كاتب آلة كاتبة فهي تتشابه مع وظيفة كاتب اداري في المهارة ، ومع وظيفة كاتب بالشئون القانونية في المسئولية والمجهود الذهني.

**خطوات الحل:**

١- توزيع الاجر علي عوامل التقييم العامة وفقاً لأهميتها النسبية داخل الوظائف القياسية ، وذلك علي النحو التالي :

الوظيفة	كاتب اداري	كاتب بالشئون القانونية
المجهود	٤٥	٥٠
المسئولية	٧٥	٢٠
المهارة	٣٠	٣٠
الاجمالي	١٥٠	١٠٠

٢- مقارنة القيمة الاجرية لكل عامل من العوامل في الوظائف القياسية مع الوظائف المراد تقييمها، بالنسبة لوظيفة كاتب حسابات تتشابه مع وظيفة كاتب إداري في المسئولية وتتشابه مع وظيفة كاتب بالشئون القانونية في المجهود والمهارة ؟

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

.: اجر وظيفة كاتب حسابات:

٧٥	المسئولية
٥٠	المجهود
٣٠	المهارة
<hr/>	
١٥٥	الاجمالي

بالنسبة لوظيفة كاتب آلة كاتبة تتشابه مع وظيفة كاتب إداري في المجهود وتتشابه مع وظيفة كاتب الشئون القانونية في المسئولية والمهارة.

.: وظيفة كاتب آلة كاتبة:

٤٥	المجهود
٢٠	المسئولية
٣٠	المهارة
<hr/>	
٩٥	الاجمالي

مما سبق يتضح ان وظيفة كاتب حسابات اكثر اهمية مقارنة بوظيفة كاتب آلة كاتبة ويرجع ذلك الي ارتفاع أجر الوظيفة الأولى مقارنة بأجر الوظيفة الثانية . وتمتاز هذه الطريقة بالدقة والموضوعية ولا توجد حدود عليا أو دنيا تمنع ادخال وظائف جديدة علي مقياس التقييم ولكن يعاب عليها اجراءاتها الفنية معقدة وارتفاع تكاليفها لضرورة الاستعانة بالخبرات الاستشارية من خارج المنظمة بالإضافة لا يمكن استبعاد الحكم الشخصي نتيجة لعدم وجود مستويات محددة لكل عامل من عوامل التقييم .

**ثانياً : اختيار الوظائف موضع التقييم :**

- يجب ان تحدد الإدارة اي الوظائف التي ستشملها خطة التقييم وعادة تبدأ عمليات التقييم بالوظائف اليدوية اي الوظائف غير الإشرافية ، ثم تتدرج الي الوظائف الأعلى نظراً لسهولة تقييم الوظائف غير الإشرافية .

**ثالثاً : تحديد من يقوم بعملية التقييم :**

تختلف تجارب الشركات من حيث تحديد من يقوم بعملية التقييم كما يلي:

**أ - تقييم الوظائف بمعرفة ادارة الموارد البشرية:**

تتميز هذه الطريقة بأن القائمين بالتقييم يعملون بالشركة فعلاً ، وبالتالي فهم يعرفون كل شئ عنها: الإدارة ، المشاكل، العادات والنقائيد في العمل ، شخصيات العاملين، وبالتالي فهم أقدر من غيرهم علي اتمام خطة التقييم ، من ناحية اخري فإن قيام إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم يبعث الاطمئنان في نفوس العاملين من حيث سلامة خطة التقييم وصدق أهدافها عما لو كان القائمون بالتقييم من خارج الشركة ، وأخيراً فإن إتمام التقييم بهذه الطريقة ودراسته باستمرار حيث إن التقييم ليس عملية تتم مرة واحدة بل هو وظيفة أساسية ومستمرة من وظائف الإدارة .

ويعيب البعض علي تلك الطريقة احتمال تحيز القائمين بالتقييم نظراً لمعرفتهم بظروف الشركة ، ولاحتمال وجود خلافات شخصية بينهم وبين بعض الأفراد، أمر آخر، إن التقييم بهذه الطريقة قد يستغرق وقتاً أطول لأن القائمين بالعمل يقسمون وقتهم بين أداء أعمالهم الروتينية وبين أعمال التقييم. وأخيراً فقد لا يكون بإدارة الأفراد خبراء علي مستوى كاف من التدريب والمران للقيام بعملية التقييم الأمر الذي قد يقلل من قيمة النتائج التي تحصل عليها الشركة إذا قام بالعملية افراد ذوو خبرة محدودة.

**ب - الاستعانة بجهات استشارية :**

تستعين بعض الشركات بمكاتب الاستشارات المتخصصة لأداء عملية التقييم ، وتصلح هذه الطريقة أساساً في حالة الشركات المتوسطة ومن التي ينقصها الجهاز الفني اللازم لأداء العمل من ناحية ، أو في حالة إجراء التقييم لأول مرة ، وهي تتغلب علي النقد الخاص باحتمالات التحيز في حالة قيام ادارة الموارد البشرية بعملية التقييم ، ولكن يعاب علي تلك الطريقة أن بيوت الخبرة الخارجية قد تنقصها المعلومات الكافية عن طبيعة وظروف الشركة الداخلية الأمر قد يؤثر علي نتائج التقييم .

وبصفة عامة يمكن القول ان تقييم الوظائف عملية أساسية ينبغي ان تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ، وأن تعد لها الجهاز الفني الكفاء نظراً لضرورة إعادة النظر في نتائج التقييم علي فترات دورية وتقييم ما قد يستجد من وظائف .

#### ٤/٨ تصميم نظام الاجور والمرتبات (التعويضات) :

يحتل موضوع الأجور (التعويضات) جانباً كبيراً من اهتمام الأفراد باعتباره وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية من ناحية ، ومن ناحية أخرى تلعب الأجور دوراً أساسياً في إشباع بعض أنواع الحاجات الاجتماعية ، وعلي هذا الأساس تعتبر الأجور من العوامل المؤثرة علي رغبة الأفراد في العمل وبالتالي علي مستوي كفاءة المنظمة. كما أن الأجور تمثل عنصراً هاماً من عناصر التكاليف التي تتحملها المنظمة، وبالتالي ضرورة الرقابة عليها، تلك الاعتبارات تشير إلي ضرورة توافر أساس موضوعي لتحديد الأجور كما ذكرنا سابقاً لضمان تحقيق الأهداف التالية:

- (أ) ضمان تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية للمنظمة من خلال الاتفاق علي قوة العمل.
- (ب) ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقاً حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة.

وقد يستخدم مصطلح التعويضات في بعض المراجع العربية بدلا من مصطلح الأجور علي اعتبار إن التعويضات تعني كافة أنواع الأجور والعوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة ، وهذه التعويضات تشمل المدفوعات المالية المباشرة والتي تأخذ شكل الاجور والحوافز والعمولات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة وتشمل المزايا المالية مثل التأمينات والاجازات مدفوعة الاجر.

#### وخلاصة القول يتكون نظام التعويضات من ثلاث عناصر اساسية وهي :

- (١) الاجور والمرتبات (التعويضات الثابتة المباشرة).
  - (٢) الحوافز بأنواعها.
  - (٣) المزايا والخدمات العينية.
- وفيما يلي نبذة مختصرة لكل عنصر من العناصر السابقة كما يلي:

#### ١/٤/٨ ماهية الأجور والمرتبات:

الأجر هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن اعتباره أيضاً بأنه مقابل للوظيفة التي يشغلها الفرد. وهنا يجب أن نفرق بين الأجر والراتب، وبين الأجر الاجمالي والأجر الصافي، والأجر النقدي والأجر العيني.

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

### المرتب Salary :

هو ما يتقاضاه الموظف Employee من المنظمة التي يعمل بها ، وغالباً ما يتم دفعه عن فترة زمنية ولتكن شهراً مثلاً .

### الأجر Wage :

هو ما يتقاضاه العامل من المنظمة التي يعمل بها ، ويتم دفعه بشكل يومي أو أسبوعي .

غير أن قانون العمل المصري ومنذ عام ١٩٦١ قد ألغى التفرقة بين العامل والموظف وبالتالي أصبح الأجر والراتب يعبران عن نفس المعنى وهو مقدار ما يستحقه الفرد مقابل العمل الذي يقوم به .

### الأجر الإجمالي :

هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد من المنظمة التي يعمل بها بدون خصم الضرائب أو الاستقطاعات المختلفة الأخرى .

### الأجر الصافي :

هو الأجر الإجمالي الذي يستحقه الفرد مطروحاً منه الضرائب المستحقة علي المرتبات والأجور وحصاة الفرد في التأمينات بكافة انواعها (عجز ، بطالة ، شيخوخة ... الخ) .

وغالباً ما يتكون الأجر من شقين : الشق النقدي والشق العيني .

### أ- الشق النقدي:

هو الدخل النقدي الذي يحصل عليه الفرد العامل مقابل الوظيفة التي يقوم بها .

### ب- الشق العيني:

هو المزايا والخدمات العينية التي يحصل عليها الفرد مقابل انتمائه للمنظمة وقبوله للعمل بها . وتتمثل في الخدمات الطبية والمواصلات والإسكان والملابس والتغذية والرعاية الاجتماعية وتكمل الأجر النقدي الذي يحصل عليه .

∴ إجمالي الأجر = الأجر النقدي + الأجر العيني (الخدمات والمزايا الأخرى العينية)

وتتضح أهمية الأجر بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة كما يلي:

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

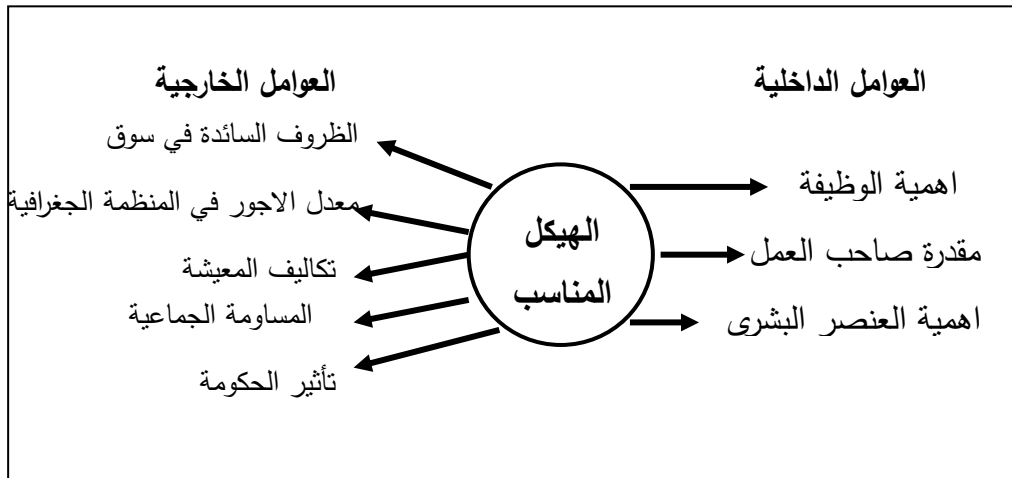
### ٢/٤/٨ أهداف إدارة الأجور:

من البديهي أن يكون هدف نشاط إدارة الأجور كغيره من الأنشطة الأخرى في إدارة الموارد البشرية هو توجيه وتنسيق الجهود البشرية ناحية تحقيق أهداف المنظمات، غير أن هناك أهدافاً أخرى فرعية لإدارة الأجور تمثل علامات علي طريق تحقيق الغايات البعيدة وتمثل فيما يلي.

- ١) تهدف الإدارة السليمة للأجور إلي تعويض ومكافأة الأداء السابق للفرد العامل ، وتعويض عن التعليم والخبرة والتدريب التي اكتسبها الفرد والتي تساعد في ادائه المستقبلي.
- ٢) تهدف إدارة الأجور السليمة إلي ضمان جذب الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة وتحقيق عدالة الأجور بين جميع فئات العاملين داخل وخارج المنظمة.
- ٣) كما تهدف أيضاً إلي تشجيع الأفراد علي بذل المزيد من الجهد في المستقبل هذا بالإضافة إلي تشجيع الأفراد علي البقاء، وعدم ترك المنظمة التي يعملون بها خاصة عندما يشعرون بعدالة الأجور التي يتقاضونها وأنها متنافسة مع المنظمات الأخرى.

### ٥/٨ العوامل المؤثرة علي هيكل الأجور:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر علي تقييم الهيكل الأمثل للأجور ولغرض الدراسة فإنه يمكننا تقسيم هذه العوامل إلي: عوامل خارجية وعوامل داخلية ، والشكل التالي يوضح أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة علي هيكل الأجور:



## العوامل المؤثرة علي الأجور

ويمكن القاء الضوء علي هذه العوامل علي الوجه التالي:

### ١/٥/٨ العوامل الخارجية:

يمكن اعتبار العوامل التالية من أهم العوامل الخارجية التي تؤثر علي هيكل الأجور.

#### ١- الظروف السائدة في سوق العمل:

يعكس سوق العمل Lab our Market قوي العرض والطلب علي العمالة في منطقة معينة. وهذه القوي تؤثر في تحديد معدل الأجور الذي يستخدم في استقطاب والحفاظ علي العمالة المناسبة ، غير أنه لا يجب أن تهمل تأثير بعض العوامل مثل النقابات مثلاً علي عوامل العرض والطلب حيث قد تمنع أحيانا صاحب العمل من تخفيض معدل الأجور حتي ولو كانت نسب البطالة مرتفعة. كذلك فإنها قد تتدخل بمنع صاحب العمل من إعطاء أجر أقل من الحد الأدنى الذي تحدده. بالإضافة الي ان كلما اتسم سوق العمل بندرة في التخصصات المطلوبة كان هذا دافعا لرفع مستوي الاجور لضمان الحصول علي العمالة المطلوبة.

#### ٢- معدل الأجور في المنطقة الجغرافية:

يجب أن يحقق هيكل الأجور في المنظمة معدلات تتناسب مع ما هو سائد في المنطقة الجغرافية (من جانب المنظمات الأخرى للوظائف المشابهة) وفي الدول المتقدمة نجد أن الاستعانة باستقصاءات الأجور يساعد المنظمات في أن يكون هيكل أجورها في تجانس مع مستوي الأجور في المنظمات ذات الوظائف المتشابهة.

#### ٣- تكلفة المعيشة (مستوي الاسعار السائدة):

يجب أن يراعي عند تصميم هيكل الأجور أن يسمح هذا الهيكل بالزيادة مع زيادة معدل التضخم حتي يحافظ علي القوة الشرائية للأفراد. حيث يؤثر التغير في مستوي الاسعار تأثيراً مباشراً علي القوي الشرائية لدخل الفرد، لذلك يجب مراعاة مستوي الاسعار ومن ثم تحديد الاجر بما يتلائم مع هذه الظروف.



#### ٤ - المساومة الجماعية:

تعتبر المساومة الجماعية من الوظائف الأساسية للنقابات العمالية، والذي يهمننا الآن هو أن الأجور تعتبر من ضمن الموضوعات التي يتم فيها مساومات جماعية بين النقابات واصحاب الاعمال . وبديهي أن النقابات العمالية تحاول أن ترفع من أجور أعضاء النقابة بشكل أكبر من الزيادة في معدلات التضخم. وهذا لا يؤثر فقط علي أجور أعضاء النقابة ولكن أيضاً يؤثر علي أجور الأفراد عن غير أعضاء النقابة.

٤) العدالة وتأثيرها علي معدلات الأجور وبصفة خاصة كل من العدالة الداخلية تتحقق من خلال ان يحصل الفرد علي اجر يعادل ما يحصل عليه الآخرون في المنظمة والذين لديهم نفس المهارة والخبرة ويؤدون نفس الوظيفة.

أما العدالة الخارجية تتحقق من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمنظمة بنظيرتها السائدة في منظمات اخري حتي تستطيع المنظمة جذب الافراد فيها أو حتي علي الأقل الاحتفاظ بقوة العمل الحالية.

٢/٥/٨ العوامل الداخلية : وتتمثل هذه العوامل في:

#### ١) أهمية الوظيفة:

لا شك أن أهمية الوظيفة للمنظمة يؤثر علي السعر الذي يقدر لها ويرمز له بالأجر أو الراتب، ويساعد تقسيم الوظائف في تحديد الأهمية النسبية للوظيفة بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى داخل المنظمة المعينة، فالوظيفة ذات الأهمية الأعلى تستحق اجر أعلي.

#### ٢) الامكانيات المالية للمنظمة:

في المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام فإن مقدار الأجور والمزايا التي تدفع للعاملين تتأثر بالموازنة العامة والقيود التي تلتزم بها، بينما في القطاع الخاص فإن الأجور وملحقاتها تتأثر بحجم الأرباح السنوية التي تتحقق والتي تكون انعكاساً - بصفة جزئية - لإنتاجية الموارد البشرية.

كما أن التوسع في شراء الأصول الرأسمالية الأكثر آلية (التي تستخدم لتقليل العمالة) تساعد علي استخدام عمالة أقل مع مقدرة أكبر من جانب صاحب العمل لدفع أجور أعلي للأفراد الذي سيبقي عليهم في العمل.

٣) الأهمية النسبية للفرد العامل :

يستحق الفرد اجراً أعلى كلما ارتفع مستوي ادائه في وظيفته أي عندما يكون هذا الاداء متميزاً .

٦/٨ خطوات وضع معدلات الاجور:

يمر وضع معدلات الأجور بخمس خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:

الخطوة الأولى: إجراء مسح ميداني للأجور:

ان دراسة الأجور لها دوراً محورياً في تسعير الوظائف وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف أساسية وهي:

أ- يمكن الاعتماد علي ما توفره الدراسات من بيانات في تسعير الوظائف المرجعية المقارنة والتي لها دوراً أساسياً في تشكل مستوي الاجور لدي المنظمة والتي تتمركز حولها باقي الوظائف اعتماداً علي قيمتها النسبية بالنسبة للمنظمة.

ب- تستخدم دراسات الاجور في تجميع البيانات عن المزايا التي تحققها كل وظيفة مثل التأمين، الاجازات المرضية، ايام العطلات بهدف اتخاذ القرارات المتعلقة بالمزايا التي يجب تقديمها للعاملين.

ج- استخدام شبكة الانترنت في إجراء دراسات الأجور والتعويضات.

الخطوة الثانية: تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة:

وذلك من خلال عملية تقييم الوظائف ، وقد سبق شرحها بالتفصيل باعتبارها الاساس الموضوعي لضمان وضع هيكل عادل للأجور (التعويضات).

الخطوة الثالثة: تجميع الوظائف المتشابهة في فئات أجرية:

حيث تتجه لجنة التقييم نحو تخصيص معدلات اجرية لكل وظيفة ، وعادة ما تبدأ في تجميع الوظائف في شكل فئات أجرية.

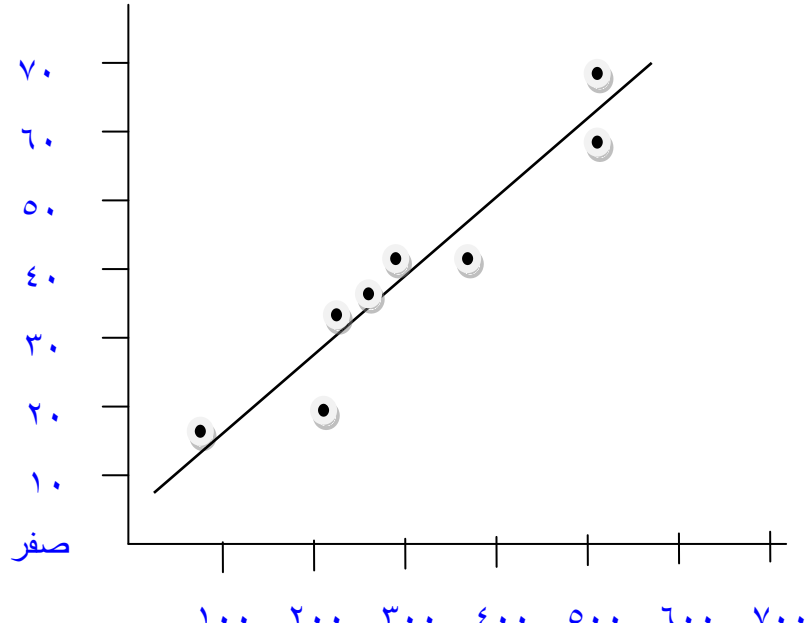
وتتشكل الفئة الاجرية من عدد الوظائف المتشابهة الي حد ما في درجة الصعوبة او الاهمية حسبما تشير اليه نتائج تقييم الوظائف، فمثلاً لو استخدمت كطريقة النقط فإن الفئة الاجرية تتكون من الوظائف التي تقع في ظل مدي معين من النقاط ، أما لو استخدمت طريقة الترتيب ، فإن الفئة الأجرية تتكون من مجموعة الوظائف الواقعة في نطاق رتبتين أو

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

ثلاثة ، وأما لو استخدمت طريقة مقارنة العوامل فإن الفئة الأجرية تتكون من مدي محدد من المعدلات الأجرية.

### الخطوة الرابعة: تسعير كل فئة أجرية باستخدام منحنيات الأجور:

تتمثل هذه الخطوة في تخصيص معدلات أجرية للفئات التي سبق تحديدها ويتم ذلك من خلال منحنيات الأجور والتي تصور بيانياً الأجور الحالية للوظائف بكل فئة أجرية ، اعتماداً علي الأهمية النسبية لكل وظيفة كما هو موضح في الشكل التالي :



يوضح الشكل علي المحور الرأسي متوسط اجر الوظيفة، أما المحور الأفقي فيوضح الفئات الاجرية في شكل عدد معين من النقاط المقابلة لها، حيث ان الغرض الاساسي من اعداد منحنيات الاجور هو بيان العلاقة بين كل من:

- قيم الوظيفة حسبما تشير اليه طرق تقييم الوظائف السابق الاشارة اليها .
- متوسط الاجر الحالي المناظر للفئات المختلفة من الاجور.

**الخطوة الخامسة: وضع معدلات ملائمة للأجور:**

ان وضع معدلات ملائمة للأجور يتضمن القيام بخطوتين اساسيتين الأولى توفير افضل خط لمعدلات الاجور والثانية وضع حدود دنيا وعليا لمعدلات الاجور .

**٧/٨ طرق دفع الاجور:**

هناك طريقتان لدفع الأجور للعاملين بالمنظمات وهما:

أ- الأجر الزمني

ب- الأجر حسب الانتاج

**١- الأجر الزمني:**

يدفع الأجر الزمني للفرد علي أساس وحدات من الزمن قد تكون ساعة أو يوماً أو شهراً أو الارتباط بعملية معينة كما في قطاع المقاولات والإتشاءات وفي هذه الطريقة يدفع الأجر للفرد ليس علي أساس كمية الإنتاج أو حجم العمل بل علي أساس الزمن الذي يعمله ولا يتغير بتغير الإنتاج. **ويفضل تطبيق طريقة الأجر الزمني في الحالات التالية:**

أ- صعوبة قياس الإنتاجية

ب- اهتمام المنظمة بنوعية المنتج وجودته بصرف النظر عن الوقت المستغرق في إنتاجه.

ج- في حالة حدوث أعطال متكررة خارجة عن إرادة العامل مما يؤثر علي كمية الإنتاج.

د- وجود نظام سليم للرقابة علي الأداء.

هـ- إذا كانت الوحدات المنتجة غير متماثلة.

و- في حالة الأعمال التي تحتاج إلي دقة فنية كبيرة في إنتاجها.

ز- الأعمال التي يشترك في أدائها مجموعة من الأفراد في آن واحد.

ح- الأعمال التي لا يتكرر إنتاجها باستمرار ولكن من الملاحظ أن اتباع طريقة "الأجر

الزمني لا تتم ارتجالاً بل بناء علي خطة معينة ومعايير موضوعية بحيث لا يقل

مستوي أداء العامل عنها خوفاً علي حرمانه من المكافأة أو الترقية ، وبمقتضي هذه

الطريقة يجب أن يزيد إنتاج العاملين في المتوسط عن الحد الأدنى، فلذلك تحصل

المنظمة علي إنتاج إضافي بأقل تكلفة ممكنة.

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

### مزايا هذه الطريقة:

- (أ) سهولة حسابها.
- (ب) أقل تكلفة للمنشأة.
- (ج) توفير نوع من الاستقرار والأمان للعاملين في مقدار الدخل الذي يحصلون عليه.
- (د) قلة المشاكل والمنازعات بين الإدارة والنقابات العمالية.
- (هـ) تتيح الفرصة لتمييز الأقدمية بين العاملين بدفع أجور أعلى مما يكون لها من تأثير علي معنويات الأفراد وزيادة إنتاجهم.

### عيوبها:

- أ- انخفاض انتاجية العامل نتيجة للتباطؤ والتواكل لأنه سيحصل علي الأجر سواء أنتج أم لم ينتج.
- ب- لا تميز بين العامل الماهر وغير الماهر.
- ج- عدم توفر الحافز لتشجيع العاملين علي بذل مزيد من الجهد لتحسين مستوي الأداء.
- د- ارتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت الأساسي للعمل ، فهناك جزء من الوقت ضائع في فترات الراحة الاجبارية أو الاختيارية وعند حضور وانصراف العاملين وما شابه ذلك.

### ٢- الأجر حسب الإنتاج:

- وفقاً لهذه الطريقة يتم دفع الأجر حسب كمية الإنتاج أي حجم العمل وتستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:
- أ- سهولة قياس انتاجية الفرد.
  - ب- الارتباط بين الجهد المبذول وكمية الإنتاج.
  - ج- التركيز علي كمية الإنتاج بدرجة أكبر.
  - د- عدم وجود اشراف سليم.

### مزايا هذه الطريقة:

- أ- تحفيز العاملين علي الإنتاج.
- ب- تقليل تكاليف الإشراف والملاحظين.

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

- ج- تخفيض نسبة المصروفات الثابتة.
- د- يساعدنا في تحديد عناصر تكلفة الإنتاج الحقيقية بالتالي يسهل عملية التنبؤ بالمستقبل من ناحية والرقابة علي عمليات الإنتاج من ناحية أخرى.
- هـ- زيادة حجم الإنتاج وبالتالي تؤدي إلي تخفيض التكاليف.
- و- سهولة حساب الأجر.

### عيوبها:

- أ- في بعض الأحيان تكون زيادة الإنتاج علي حساب مستوي الجودة.
- ب- ارتفاع نسبة العادم.
- ج- ارتفاع نسبة الإنتاج المعيبة والمخالفة للمواصفات.
- د- الشعور بعدم الاستقرار والأمان لتذبذب مستوي الدخل.
- هـ- احداث الضرر بصحة العاملين بسبب الإجهاد في العمل ومقاومة المنافسة من الآخرين للحصول علي دخل أعلى.
- و- صعوبة فهم طريقة حساب الأجر وبالتالي يؤدي إلي المنازعات المستمرة بين الإدارة والنقابة.

### ٢/٧/٨ الطرق المختلفة لدفع الأجر حسب الإنتاج:

هذه الطرق المختلفة منبثقة من طريقة الدفع علي حساب القطعة، وقد ظهرت هذه الطرق لمعالجة نواحي القصور في هذه الطرق باستخدام الاسلوب العلمي، وجميعها تتفق مع أجر القطعة ولكن الاختلاف في تحديد نسبة الزيادة أو النقص في الأجر حسب الإنتاج وهذه الطرق هي:

- (أ) زيادة الأجر بنسبة تقل عن نسبة الزيادة في الكفاءة كما في نظام هالسي Halsey System
- (ب) نظام روان إن زيادة الأجر بنسبة أعلى من نسبة الزيادة في الكفاءة - مثل نظام تايلور Taylor

(ج) نظام ميريك تتطلب هذه الطريقة ما يلي:

- ١- تحديد الوقت اللازم لانجاز حجم العمل المطلوب.
- ٢- تحديد الحد الأدنى للأجر.

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

٣- تحديد المعدل النمطي الذي يستخدم كأساس للمقارنة ، أي الحد الأدنى للإنتاج خلال وحدة الزمن ، وطبقاً لهذه الطريقة يدفع للعامل الحد الأدنى للأجر الذي يضمن له اشباع حاجاته الاساسية - المرتب الشهري أو اليومي (الأجر الزمني) ثم يعطي زيادة في الأجر عن كل زيادة في الإنتاج كنسبة من الأجر الأساسي متفق عليها بين الإدارة والنقابة ولكن مقدار الزيادة في الأجر تكون بمعدل أقل من الزيادة في الإنتاج.

### ١/٢/٧/٨ أشكال دفع الأجر حسب الإنتاج:

هناك عدة أشكال يمكن استخدامها - واحدة منها أو أكثر - عند دفع الأجر حسب

الإنتاج، وهذه الاشكال هي:

أ- دفع الأجر حسب الإنتاج علي أساس فردي.

ب- دفع الأجر حسب الإنتاج علي أساس جماعي.

أولاً: دفع الأجر حسب الإنتاج علي أساس فردي:

يوضح النظام بحيث يسمح زيادة أجر العامل كلما زاد إنتاجه عن حد ادني معين مع ضمان حد ادني للأجر للعامل خلال فترة الإنتاج مع السماح بتغيير الأجر مع تغيير جودة الإنتاج.

**مقومات نظام دفع الأجر حسب الإنتاج علي أساس فردي:**

١- الإنتاج للعامل الواحد لابد أن يكون قابلاً للقياس.

٢- ضمان الحد الأدنى للأجر.

٣- وضع حد أدني للإنتاج يجب أن يتحقق.

٤- مقدار الزيادة في الأجر تتحدد بطرق مختلفة.

٥- يتم تحديد معدل كفاءة العامل كأساس لتحديد مقدار الزيادة في الأجر.

وقد تتبع المنظمات سياسات متعددة في تحديد مقدار الزيادة المستحقة للعامل مقابل

الزيادة في الإنتاج، وأهم هذه السياسات ما يلي:

أ- زيادة الأجر للعامل بنفس معدل الزيادة في الإنتاج مع وجود حد أدني للأجر.

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

### خطوات تطبيق نظام الاجر بالإنتاج علي اساس فردي :-

- ١- تحديد إنتاج العامل مقارنة بالحد الأدنى من الإنتاج أي حسب كفاءة العامل مقارنة بالحد الأدنى للإنتاج.
- ٢- حساب معدل الزيادة في الإنتاج (اي الكفاءة) ويقصد بها الزيادة ١٠٠% اذا اعتبرنا أن الحد الأدنى يمثل معدل الكفاءات ١٠٠%.
- ٣- تطبيق معدل الزيادة في الكفاءة عن الأجر الاساسي المضمون كحد أدني للعامل ويمكن توضيح هذه الخطوات بالمثال التالي:

مثال:

الجدول التالي يمثل عدد العمال الموجودين في قسم معين والإنتاج المسجل لكل مهم خلال الأسبوع الماضي:

عدد العمال	١	٢	٣	٤	٥
انتاج العامل خلال الاسبوع الماضي	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٦٠

- ١- الحد الأدنى للإنتاج الذي يطالب به العامل إذا أراد أن يحصل علي أجر اضافي في مقابل الإنتاج ٤٠ وحدة اسبوعياً .
- ٢- الحد الأدنى للأجر الاسبوعي = ١٠ جنيهات
- ٣- المصروفات العمومية للقسم في الاسبوع = ١٠٠ جنيه
- ٤- نصيب القسم من المصروفات العمومية ٢٠ حنيها .
- ٥- المصروفات المباشرة (المتغيرة) بالنسبة للوحدة ١ جنيه .

المطلوب:

- ١- حساب الأجر المستحق لكل من هؤلاء العمال عن هذا الاسبوع مع العلم ان الادارة تتبع سياسة اعطاء العامل زيادة في الاجر مساوية للزيادة في الكفاءة.
- ٢- تحديد الوفورات التي تحققت للشركة كنتيجة ربط الأجر بالإنتاج.



الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

الحل:

(١) تحديد الأجر المستحق لكل من هؤلاء العمال .

العمال	الحد الأدنى للإنتاج	كفاءة العامل	الزيادة في الكفاءة	الزيادة في الأجر	الحد الأدنى للأجر	جملة الأجر
١	٤٠	%٥٠	-	-	١٠	١٠
٢	٤٠	%٧٥	-	-	١٠	١٠
٣	٤٠	%١٠٠	-	-	١٠	١٠
٤	٤٠	%١٢٥	%٢٥	%٢٥	١٠	١٢.٥
٥	٤٠	%١٥٠	%٥٠	%٥٠	١٠	١٥

$$\text{كفاءة العامل} = \frac{\text{الإنتاج المحقق}}{\text{الحد الأدنى للإنتاج}} \times ١٠٠$$

$$\text{جملة الأجر للعاملين الرابع} = \frac{٥٠}{٤٠} \times ١٠٠ = ١٢.٥$$

$$\text{جملة الأجر للعاملين الخامس} = \frac{٦٠}{٤٠} \times ١٠٠ = ١٥$$

(٢) الوفورات المحققة نتيجة تطبيق النظام :

س : ما هو الوفر الذي يتحقق للمنشأة من هذا النظام ؟

أ - تخفيض تكلفة الأجور: لابد من حساب تكلفة الأجور لتحديد مقدار الوفر المحقق للمنشأة وتحسب بالمعادلة التالية:

الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

كما هو موضح بالجدول التالي:

العمال	الأجر المدفوع	الإنتاج المحقق	تكلفة الأجور للوحدة من الناتج
١	١٠	٢٠	٥٠
٢	١٠	٣٠	٣٣
٣	١٠	٤٠	٢٥
٤	١٢.٥	٥٠	٢٥
٥	١٥	٦٠	٢٥

مثال:

نفرض في المثال السابق أنه علي زيادة الأجر كلما زادت كفاءة العاملين عن الحد الأدنى ولكن بمعدل أقل من معدل الزيادة في الكفاءة (معدل ٥٠% للفرد).

المطلوب:

- ١- حساب الأجور المستحقة للعمال .
- ٢- تكلفة الأجور بالنسبة للوحدة من الناتج بواسطة كل من العمال الخمسة .

الحل

العمال	الإنتاج المحقق	الحد الأدنى	الكفاءة	الزيادة في الكفاءة	معدل الزيادة في الأجر	الحد الأدنى	الزيادة المستحق في الأجر	اجمالي دخل العامل
١	٢٠	٤٠	%٥٠	-	-	١٠	١٠	١٠
٢	٣٠	٤٠	%٧٥	-	-	١٠	١٠	١٠
٣	٤٠	٤٠	%١٠٠	-	-	١٠	١٠	١٠
٤	٥٠	٤٠	%١٢٥	%٢٥	%٢٥	١٠	١٢,٥	١٢,٥
٥	٦٠	٤٠	%١٥٠	%٥٠	%٥٠	١٠	١٥	١٥

الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

تكلفة الأجور للوحدة:

العمال	الإنتاج المحقق	دخل العامل	تكلفة الوحدة
١	٢٠	١٠	٥٠
٢	٣٠	١٠	٣٧
٣	٤٠	١٠	٢٥
٤	٥٠	١١.٢٥	٢٢.٥
٥	٦٠	١١.٥٠	٢١

واضح بالنسبة لهذا أن تكلفة الأجور بالنسبة للوحدة تنخفض كلما زاد إنتاج العامل عن الحد الأدنى وذلك بسبب اقتسام المشروع الزيادة في الكفاءة المحققة بالنسبة للعمال .

**ثانياً: ربط الأجر بالإنتاج علي أساس إنتاج مجموعة من العمال:**

نظام بمقتضاه تتم محاسبة مجموعة من العمال تعمل عملاً متكاملًا أو في موقع مين

أو قسم معين.

خطوات التطبيق:

١- تسجيل إنتاج المجموعة في موقع العمل .

مثال :

مجموعة عمال قسم الغزل	الإنتاج الاسبوعي
١	٢٠
٢	٤٠
٣	٥٠
٤	٦٠
٥	٨٠
	٢٥٠ طن

٢- تحديد الحد الأدنى من الإنتاج للمجموعة ككل:

نفرض أن الحد الأدنى المطلوب لمجموعة ٢٠٠ طن اسبوعياً.

الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

٣- حساب كفاءة المجموعة أو تحديد الأجر الإضافي :

$$100 \times \frac{\text{الإنتاج المحقق للمجموعة}}{\text{الحد الأدنى للمجموعة}} =$$

$$125 = 100 \times \frac{250}{200} =$$

٤- تحديد مقدار الزيادة في الأجر الذي تستحقه المجموعة :

الزيادة في الأجر = عدد القطع × معدل الأجر للقطعة.

$$12.5 \text{ جنيه} = 0.25 \times 50 =$$

$$\frac{10}{40} = \frac{\text{الحد الأدنى لأجر العامل}}{\text{الحد الأدنى في المتوسط لإنتاج الفرد في المجموعة}}$$

الزيادة في الأجر المستحقة للمجموعة =  $25 \times 50 = 12.5$  جنيه

٥- توزيع الزيادة في الأجر المستحق للعمال علي اعضاء المجموعة .

أ - التوزيع بالتساوي علي العمال =  $2.5$

ب - التوزيع بنسبة الأجور الأساسية خلال الفترة التي يتحقق فيها الإنتاج .

مثال :

معدل الزيادة في الأجر لكل عامل	الأجر الاساسي	عمال
$100 \times \frac{\text{نسبة الأجر الاساسي}}{\text{مجموع أجر الجماعة}}$		
١٠%	١٠	١
١٥%	١٥	٢
٢٥%	٢٥	٣
٢٠%	٢٠	٤
١٠%	٣٠	٥
	٨٠٠ مجموع الأجور	

### مقومات نجاح نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي:

تتمثل مقومات نجاح الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي فيما يلي:

- ١- ضمان حد ادني لأجر الفرد بصرف النظر عن انتاجيته وهو الأجر الزمني المحدد للوظيفة لاحتمال انخفاض انتاجيته لظروف خارجة عن ارادته.
- ٢- دقة وسائل قياس الأداء حيث يتم ذلك علي فترات دورية للحفاظ علي فعالية الأجور كحافز مباشر.
- ٣- الاهتمام بالجودة في الإنتاج علي الاهتمام بالكم.
- ٤- مشاركة العاملين وأخذ وجهة نظرهم عند وضع نظام للأجور.
- ٥- تحديد معدلات الأداء علي اسس علمية وموضوعية.
- ٦- تناسب الأجر علي عبء الوظيفة ومسئوليتها.
- ٧- شرح ابعاد نظام الأجور للعاملين.
- ٨- البساطة في سهولة حساب الأجر فيشعر الفرد بالاطمئنان والاستقرار المادي والمعنوي.

### ٨/٨ الحوافز والخدمات المقدمة للعاملين:

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز حيث ان النظام الجيد للحوافز يحقق نتائج ايجابية من أهمها:

- (أ) زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج ، جودة الإنتاج ، زيادة المبيعات والارباح .
- (ب) تخفيض الفاقد في العمل .
- (ج) جذب العاملين الي المنظمة ورفع درجة الولاء والانتماء
- (د) اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .

### ١/٨/٨ اسس منح الحوافز:

تتمثل اسس منح الحوافز للعاملين في المنظمة فيما يلي :

#### أ- الأداء Performance :

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدي البعض في بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف ، أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الاداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير علي الإطلاق لحساب الحوافز.

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

### ب- المجهود Effort :

يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات ، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شئ احتمالي الحدوث مثل الفوز ببعض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

### ج - الأقدمية Seniority :

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلي حد ما إلي الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

### د - المهارة Skills :

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد علي ما يحصل عليه من شهادات أعلي، أو رخص، أو براءات ، أو اجازات، أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فإن نصيب المعيار الأخير محدود جداً، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين. وأخيراً لا ينبغي إلا أن نركز مرة أخرى علي أن أهم المعايير هي الأداء .

### ٢/٨/٨ أنواع نظم الحوافز :

تتعدد الطرق التي قد يعتمد عليها الباحثون والكتاب لتصنيف نظم الحوافز وتحديد أنواعها ، وفي ضوء ذلك يمكن تقسيم انواع الحوافز كما هو موضح :

علي مستوي التخصصيين والإداريين	علي مستوي العمال	
١ - العمولة ٢ - العلاوة ٣ - المكافأة	١ - حوافز بالقطعة ٢ - حوافز بالوقت النمطي	علي مستوي الفرد
	نفس الطرق السابقة	علي مستوي جماعة العمل
	١ - المشاركة في الأرباح ٢ - ملكية الأسهم	علي مستوي المنظمة ككل

### ٣/٨/٨ المزايا والخدمات:

يطلق علي المزايا والخدمات في بعض الأحيان بالتعويضات غير المباشرة، وان العامل يحصل عليها باعتباره عضواً في المنظمة التي يعمل بها.

#### ١- أهمية المزايا والخدمات:

يتم تقديم مزايا وخدمات للعاملين لكل من يعمل بالمنظمة وذلك للأسباب التالية:

- أ- جذب العاملين للالتحاق بالعمل بالمنظمة ولإغراء من يعمل بها للبقاء فيها.
- ب- إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار.
- ج- الحفاظ علي مستوي معيشي معين للعاملين.
- د- الاعتراف بعضوية الفرد بالمنظمة وذلك بشكل ملموس من خلال المزايا والخدمات.
- هـ- الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة في رعاية أفرادها.
- و- تقوية العلاقات بين المنظمة والعاملين بها.
- ز- تساعد الأعداد الكبيرة علي تصميم أنظمة تأمينية متقدمة، لا يستطيع عليها فرد بمفرده أن يحصل عليها.

#### ٢- أنواع المزايا والخدمات:

هناك أنواع عديدة من المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين بالمنظمات يمكن اجمالها فيما يلي:

#### مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه:

يطلق عليها مزايا مادية لأنها تعني أن الفرد يحصل علي أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه، ولكن لأسباب تري المنظمة أنه يستحق خلالها هذا الأجر، وعلي سبيل المثال أوقات الراحة، وقت الغذاء ووقت الاستعداد والتجهيز للعمل، الإنجازات السنوية، الإجازات المرضية، الإجازات العارضة، إجازات في العطلات الدينية والقومية ....

#### (أ) التأمينات:

تري بعض المنظمات أن توافر عدد كبير من العاملين يتيح إمكانية تغطيتهم بمظلات تأمينية متعددة، وعلي سبيل المثال تأمين التقاعد (المعاش)، التأمين ضد حوادث العمل، التأمين الصحي والعلاجي ، .... الخ .

#### (ب) الخدمات الصحية:

تقدم بعض المنظمات أنواع مختلفة من الخدمات الصحية سواء داخل مباني المنظمة أو خارجها وسواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها، وتري المنظمات أن هذه الخدمات

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

تضمن توافر مستوي جيد من الصحة العامة للعاملين بها، ومن أمثلة هذه الخدمات :  
الكشف الدوري، تقديم العلاج والادوية ، التحاليل والفحوص، العمليات ..... الخ .  
(ج) تسهيلات معيشية:

تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها مساعدة العاملين علي مواجهة المشاكل المعيشية، وذلك لتوفير مناخ من الاستقرار في حياتهم، مما قد يعود بالنفع علي العمل ومن أمثلة هذه التسهيلات: خدمة المواصلات، التغذية، الإسكان، منح القروض، منح خصومات علي منتجات المنظمة، انشاء جمعيات تعاونية .... الخ.

### (د) خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية:

تميل بعض المنظمات إلي رعاية العاملين اجتماعياً وثقافياً وترفيهياً، علي سبيل المثال إقامة الرحلات و الحفلات ، وتقديم ندوات ثقافية ودينية، الاشتراك في النوادي الرياضية بأسعار منخفضة ... الخ.

### ٩/٨ شروط النظام الفعال للمزايا والخدمات:

- يجب أن يعتمد هذا النظام علي استطلاع لاحتياجات العاملين المختلفين من المزايا.
- تحديد هدف النظام من قبل المنظمة، فقد تهتم احدي المنظمات بالخدمات الصحية، بينما تهتم اخري بالتسهيلات المعيشية.
- يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام، وإيضاح مسئوليتها بالكامل.
- تعزيز الإدارة العليا ضروري ومطلوب لأنه سينعكس في شكل دعم مالي ومعنوي وتسهيلات توفر نجاح النظام.
- يجب الحصول علي مشاركة العاملين، وذلك من خلال إبداء رأيهم في إدارة وتمويل النظام.
- يجب التغطية الإعلامية للنظام وتعريف العاملين بكل الخدمات والمزايا وكيفية الحصول عليها والجهة التي تقدمها.
- لا بد من إضافة المرونة علي النظام وذلك بإدخال أنواع المزايا والخدمات الأكثر قرباً للعاملين.
- دراسة التكلفة والعائد من النظام حتي لا تفوق تكاليفه إيراداته.
- يجب أن يتم استثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائداً قوياً علي النظام.



### التطبيقات

#### السؤال الأول:

حدد مدي صحة أو خطأ العبارات التالية:

- ١- تقييم الوظائف وتوصيف الوظائف لفظان مترادفان.
- ٢- يركز عملية تقييم الوظائف علي الوظيفة بصرف النظر عن شاغلها.
- ٣- من الأفضل استخدام الطرق الوصفية في عملية تقييم الوظائف نظراً لبساطتها وسهولة تطبيقها وانخفاض تكاليفها.
- ٤- تعتمد الطرق الكمية المستخدمة لتقييم الوظائف علي ترجمة القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة الي معيار كمي.
- ٥- ليس هناك اختلافاً جوهرياً بين الطرق الكمية والوصفية المستخدمة في عملية تقييم الوظائف.
- ٦- تعتبر عملية تقييم الوظائف هي الأساس العلمي والموضوعي لضمان تصميم هيكل عادل للأجور.
- ٧- الأجر يعني ما يتقاضاه الفرد في صورة نقدية.
- ٨- تتمثل العوامل الداخلية المحددة لهيكل الأجور في معدلات الأجور في الوظائف المتشابهة وظروف العرض والطلب في سوق العمل.
- ٩- يحصل الفرد علي المزايا والخدمات باعتباره عضواً في المنظمة.
- ١٠- ان عدالة هيكل الأجر تشمل العدالة الداخلية والعدالة الخارجية.
- ١١- ان نظام ربط الاجر بالإنتاج علي المستوي الفردي يختلف عن نظام ربط الاجر بالإنتاج علي مستوي المشروع.
- ١٢- يجب النظر للحوافز باعتبارها جزءاً مكماً للأجر.
- ١٣- الأجر يعني ما يتقاضاه الفرد في صورة نقدية.
- ١٤- ليس هناك فرق بين نظام الأجر الزمني والأجر بالإنتاج.

السؤال الثاني:

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي :

- ١- يقصد بتقييم الوظائف:
  - أ - عملية نباء وتصميم أنشطة العمل.
  - ب- التعرف علي ما يؤيد الوظيفة وطرق العمل .
  - ج - تحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى.
  - د - كل ما سبق.
  - هـ - لا شئ مما سبق .
- ٢- تتمثل الطرق الوصفية المستخدمة في عملية تقييم الوظائف في :
  - أ - الترتيب .
  - ب- التدرج الوظيفي
  - ج - العوامل المقارنة
  - د - أ ، ب فقط.
  - هـ - كل ما سبق.
- ٣- الطرق الكمية المستخدمة في عملية تقييم الوظائف هي:
  - أ - الترتيب
  - ب- العوامل المقارنة
  - ج- الترتيب بالنقاط
  - د - ب ، ج فقط
  - هـ- كل ما سبق
- ٤- ان المزايا المصاحبة لعملية تقييم الوظائف هي:
  - أ - أساس لوضع معدلات اجور عادلة.
  - ب- تقليل نسبة التحيزات الشخصية.
  - ج - تطبق في هديد من المنظمات لوجود اكثر من طريقة للتقييم.
  - د - أ ، ج فقط.
- ٥- من العوامل الداخلية المحددة لهيكل الأجور هي:
  - أ - تكاليف المعيشة
  - ب - أهمية الوظيفة
  - ج - معدلات الأجور في الوظائف المتشابهة في سوق العمل
  - د- ب ، ج معاً
- ٦- العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء يقصد به:
  - أ - الحافز
  - ب- الدافع
  - ج - الراتب
  - د - التعويضات المباشرة
  - هـ - كل ما سبق
- ٧- هي العدالة المدركة لنظام المدفوعات من قبل الفرد بعدالة الاجر الخاص بوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة:
  - أ - العدالة الداخلية.
  - ب- العدالة الداخلية.
  - ج - العدالة الاجتماعية
  - د - العدالة الفردية.
  - هـ - ليس اي مما سبق.

## الفصل الثامن: تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات (الأجور والمرتبات) -----

- ٨- أي مما يأتي ليس من ضمن المزايا والخدمات:
- أ - التأمينات. ب- الخدمات الصحية. ج - المكافآت. د - الاجازات السنوية

### السؤال الثالث:

#### تمارين علي طرق تقييم الوظائف :

بصفتك خبير في مجال ادارة الموارد البشرية فقد كانت في احدي الشركات يتضمن الوظائف الثلاث (أ ، ب ، ج) مستخدماً طريقة الترتيب بالنقاط، علماً بأن اجمالي النقاط الخاصة بكل وظيفة هي ١٠٠٠ نقطة وكانت أهم العوامل التي يجب استخدامها كأساس لتقييم هذه الوظائف الثلاث هي المسؤولية، المهارة ، القدرة الذهنية ، وتتمثل الأهمية النسبية لهذه العوامل علي النحو التالي: المسؤولية ٤٠% - المهارة ٣٥% - القدرة الذهنية ٢٥% وعلي افتراض انه يمكن تجزئة هذه العوامل الأساسية الي عوامل فرعية كما يلي:

#### المسؤولية:

- أ- مسؤولية مالية ٢٥%  
ب- مسؤولية أفراد ٤٠%  
ج- مسؤولية آلات ومعدات ٣٥%

#### المهارة:

- أ- مهارة ادارية ٧٠%  
ب- مهارة فنية ٣٠%

#### القدرة الذهنية:

- أ- الذكاء ٢٠%  
ب- الابتكار ٥٠%  
ج- المنطقية في التفكير ٣٠%

**المطلوب:** استخدام البيانات السابقة في تقييم هذه الوظائف وترتيبها حسب أهميتها النسبية.

## الفصل التاسع

### تقييم وتقويم وإدارة الأداء

١/٩ مقدمة.

٢/٩ مفاهيم تقييم وتقويم وإدارة الأداء.

٣/٩ أهداف إدارة الأداء.

٤/٩ سلطة تقييم الأداء.

٥/٩ خصائص معايير الأداء.

٦/٩ مداخل قياس الأداء.

٧/٩ مشاكل تقييم وتقويم وإدارة الأداء.

### أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل، يجب أن يكون الطالب أو القارئ قادراً على:

- ١- إدراك مفهوم تقييم وتقويم، وإدارة الأداء.
- ٢- الإلمام بأهداف تقييم وتقويم، وإدارة الأداء.
- ٣- إدراك سلطة تقييم الأداء.
- ٤- فهم خصائص معايير الأداء.
- ٥- الإلمام بالمداخل المختلفة لقياس الأداء وأهم الطرق التي تندرج تحت كل مدخل.
- ٦- مناقشة مشاكل تقييم وتقويم وإدارة الأداء.

١/٩ مقدمة:

يوجد عدة مفاهيم مرتبطة بالأداء، منها الأداء التنظيمي، ويعبر عن مدى قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، والأداء الوظيفي ويعبر عن "مدى قدرة العاملين على تنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفقاً للمسئوليات المحددة من قبل الإدارة"، وتتعدد أبعاد الأداء الوظيفي، ومن أكثر الأبعاد التي ركز عليها الباحثون (Ekkirala & Goute, 2013; ٢٠٠٨، الزغبى)، أداء المهمة Task Performance والأداء السياقي Contextual Performance. ويقصد بأداء المهمة "مدى وفاء الفرد بالمهام المحددة لوظيفته والمدرجة بوصف الوظيفة"، بينما يقصد بالأداء السياقي "السلوكيات التي لا تدعم النشاط الفني الرئيسي للمنشأة ولكنها تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي تعمل فيها الأنشطة الفنية الرئيسية بالمنشأة والتي تعمل بدورها كمحفز لتلك الأنشطة" (هدهد، ٢٠١٧، ص ٢١).

وسأتناول في هذا الفصل وظيفة تقييم وتقويم وإدارة أداء العاملين باعتبارها أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تساعد على تحسين الإنتاجية ونجاح تطبيق استراتيجية المنشأة وتحقيقها لأهدافها.

٢/٩ مفاهيم تقييم وتقويم وإدارة الأداء:

أورد الباحثون عدة تعريفات لتقييم الأداء Performance appraisal حيث عرفه (Noe, et.al., 2008, P.343) بأنه "العملية التي تتحقق من خلالها المنشأة من قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية". بينما عرفه (عمران، سنة النشر غير مبين، ص ٢٩٤) بأنه "عملية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، ومسلكهم منه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحمل مسؤولياتها، وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى". وعرفه (Ivancevich, 2010, P.253) بأنه نشاط يستخدم لتحديد إلى أي مدى يقوم الموظف بأدائه بكفاءة، وأخيراً عرفه (Dessler, 2017, p.310) بأنه عملية تقييم الأداء الماضي والحاضر للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه.

يتضح من التعريفات السابقة الآتي:

١ - يتمثل الهدف الأساسي من عمليات تقييم وتقويم الأداء في:

أهداف إدارية: حيث يقدم مدخلات تستخدم كأساس لممارسة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية مثل قرارات التعويضات، والنقل، والترقية، والاستغناء عن العمالة... الخ.  
أهداف تطويرية تنموية: حيث يقدم الأساس الذي يمكن الاعتماد عليه لمناقشة نواحي القوة والضعف بالنسبة للموظف وتحسين الأداء.

٢ - تشتمل عملية تقييم وتقويم الأداء على عدد من المراحل هي:

- تحديد الأهداف التنظيمية.
  - وضع معايير الأداء.
  - قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة.
  - التغذية المرتدة لتقويم أداء العاملين.
- ٣ - لكي تتم عملية تقييم الأداء بكفاءة، لابد من توافر مقومات أساسية أهمها:
- تأييد الإدارة العليا ودعمها.
  - وضوح الهدف من عملية تقييم الأداء لكل من الإدارة العليا والعاملين.
  - توافر نظام اتصالات فعال.
  - ثبات، وصدق، ووضوح، ودقة وموضوعية معايير الأداء.
  - كفاءة القائمين على عمليات تقييم الأداء.

كما أورد الباحثون عدة تعريفات لإدارة الأداء، حيث عرفها (Noe, et.al., 2008, P.343) بأنها "الوسيلة التي يتحقق المديرين من خلالها من التوافق بين جهود العاملين والنتائج التي يحققونها من جهة، وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وهي أحد الأسباب الهامة التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة. وعرفها (Ivancevich, 2010, P.251) بأنها "العملية التي من خلالها يقوم كل من المديرين التنفيذيين والمديرين والمشرفين بتحقيق التكامل بين أداء الموظف والأهداف التنظيمية".

ويتضح من التعريفات السابقة الآتي:

١ - تتكون عملية إدارة الأداء من المراحل الآتية:

أ - تحديد الأداء Define performance : تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي سيتم تقييمها والتي تؤثر على نجاح المنشأة وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، ويتم التوصل إلى ذلك من خلال تحليل أهداف المنشأة واستراتيجيتها وتحليل الوظائف.

ب- قياس الأداء وتحليل الوظائف Measuring performance: هي عملية قياس الأداء الفعلي للعاملين حتى يمكن مقارنته بالأداء المخطط أو المستهدف.

ج - التغذية المرتدة Feedback: وتتم من خلال:

- إخبار العاملين بنتائج أعمالهم سلباً وإيجاباً.
- ربط المكافآت والحوافز سواء إيجابية أو سلبية بالأداء.
- تعديل الأداء بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية.

٢ - تعتبر عملية تقييم وتقويم الأداء جزء من عملية إدارة الأداء.

٣ - بينما يتمثل الهدف من تقييم وتقويم الأداء في تحقيق أهداف إدارية، وتطويريه. فإنه يتمثل الهدف من إدارة الأداء في تحقيق أهداف استراتيجية إلى جانب الأهداف الإدارية والتطويرية - على نحو ما سيرد آنفاً -.

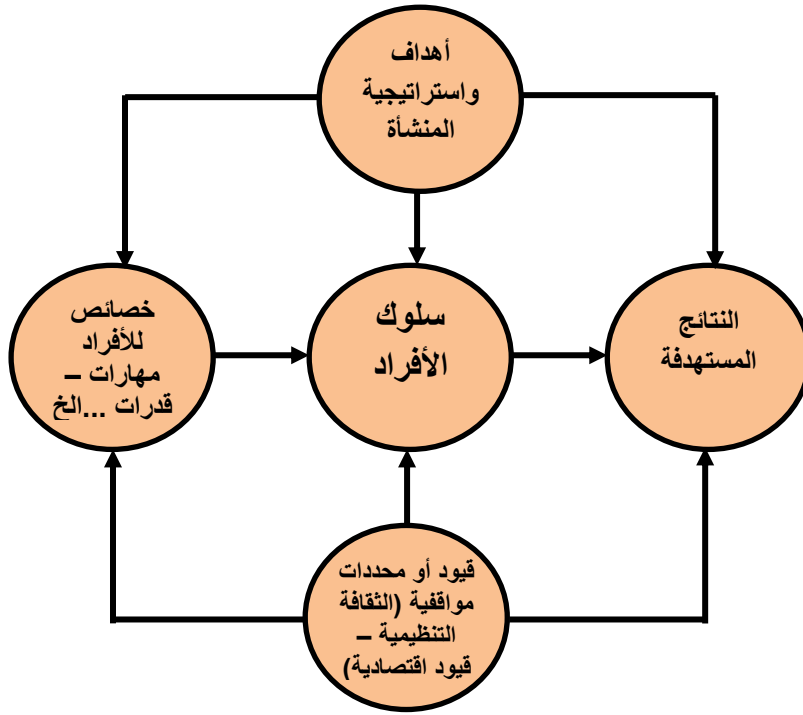
٤ - يشتمل نموذج إدارة الأداء على:

- خصائص الأفراد (مهاراتهم، قدراتهم، معارفهم، اتجاهاتهم..) وهي تمثل المادة الخام للأداء، حيث تتحول هذه الخصائص إلى سلوك أو أداء فعلى (مثل رجل البيع).
- الربط بين أهداف المنشأة واستراتيجيتها من ناحية والأداء المستهدف من ناحية أخرى من خلال تحديد نوع ومستوى الأداء المستهدف أو النتائج المستهدفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- هناك قيود واقفية تؤثر على سلوك الأفراد مثل: الثقافة التنظيمية، والظروف الاقتصادية.

فإذا كانت الثقافة التنظيمية للمنشأة تركز أساساً على الالتزام باللوائح والقوانين فإن سلوك الموظفين سيبعد عن التجديد والابتكار.



وإذا كانت التعويضات التي يحصل عليها الموظفون لا تتناسب مع ارتفاع معدلات التضخم ، وانخفاض مستوى المعيشة، فسينعكس ذلك سلبياً على سلوكهم حتى إذا كانوا يمتلكون مهارات وقدرات عالية، نظراً لانخفاض رغبتهم في العمل.  
ويظهر الشكل التالي نموذج إدارة الأداء.



شكل (١/٩)

نموذج إدارة الأداء

المصدر: Noe, et.al., (2008)

٣/٩ أهداف إدارة الأداء:

تتمثل أهداف إدارة الأداء في:

**هدف استراتيجي Strategic Purpose:**

من أهم أهداف إدارة الأداء الربط بين أهداف المنشأة الاستراتيجية وأداء العاملين وذلك

من خلال:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد الأداء المستهدف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد خصائص الموظفين اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية (مهارات، معارف، قدرات، اتجاهات).
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف.
- التغذية المرتدة (أخبار العامل بنتائج تقييم أدائه، وتحديد الانحرافات وأسبابها وعلاجها).

#### هدف إداري Administrative Purpose

تستخدم المنشأة المعلومات الخاصة بإدارة الأداء وبصفة خاصة ما يتعلق (بتقييم أداء العاملين) في اتخاذ عدة قرارات إدارية. مثل قرارات متعلقة ب: نظم التعويضات، الترقيات، النقل، تسريح العمالة.

#### هدف تطويري Developmental Purpose:

يقدم الأساس الذي يمكن الاعتماد عليه لتحسين أداء العاملين، حيث تسمح التغذية المرتدة بالتعرف على نواحي القصور لدى الموظف، وأسبابها، وكيفية تداركها وعلاجها لبناء موظف قادر على القيام بمهام وظيفته بكفاءة، من منطلق أن مهمة المدير الأساسية تكمن في تحسين سلوك الموظف وليس فقط تقييم أدائه الماضي.

#### ٤/٩ سلطة تقييم الأداء:

من الذي يجب عليه القيام بعملية تقييم الأداء؟

هناك عدة بدائل كالتالي:

#### ١ - المشرف المباشر Supervisor appraisal:

ويعتبر هذا البديل أكثر شيوعاً حيث يقوم المشرف المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه نظراً لدرابته التامة بأداء مرؤوسيه وسلوكياتهم وعلاقاتهم، وأن كان يؤخذ عليه احتمال افتقاره للموضوعية بسبب تحيز المشرف - كما سيرد لاحقاً عند تناول مشاكل تقييم الأداء - ويمكن التغلب على ذلك من خلال قيام الرئيس الأعلى بمراجعة عملية التقييم.

## ٢ - لجنة تقييم الموظف Committee appraisal

حيث تقوم لجنة بتقييم الموظف، بشرط معرفة أعضاء اللجنة بالموظف معرفة فنية جيدة تمكنهم من تقييمه، ويتميز هذا المدخل بتقليل التحيز، وإثراء عملية التقييم بمعلومات وفيرة عن الموظف.

## ٣ - الأقران أو الزملاء في العمل Peer appraisal:

حيث يتم تقييم الموظف من خلال زملائه، ويصلح هذا البديل إذا كانت مهام الوحدة التنظيمية التي يعمل بها الموظف تتطلب علاقات واتصالات مستمرة بين الموظف وزملائه. ويعطي تقييم الزملاء بعد مختلف عن تقييم المشرف، حيث يمكن أن يرى الزملاء أبعاد أخرى للأداء لا يدركها المشرف، مثل: التعاون مع الزملاء، روح القيادة، العلاقات الإنسانية. بالإضافة إلى أنه قرب الزملاء من الموظف يجعل حكمهم أكثر دقة وواقعية. وبالرغم من ذلك فإنه يتم استخدام هذا البديل بصورة محدودة نظراً لاحتمال حدوث مشاكل بين الزملاء وبعضهم خاصة في حالة إعطاء الموظف تقدير منخفض. بالإضافة إلى احتمال تحيز الزملاء بإعطاء تقديرات مرتفعة لزميلهم، أو إعطاء تقديرات منخفضة خاصة في حالة تنافس الموظفين على ترقية، أو مكافأة... الخ.

## ٤ - مرؤوس الموظف Subordinate appraisal:

حيث يقوم مرؤوسي الموظف بتقييمه، ويعتبر هذا البديل مناسب لإعطاء الموظف تغذية مرتدة عن وجهة نظر المرؤوسين فيه، خاصة مع وجود اتصال مباشر بين الموظف ومرؤوسيه، ويصلح هذا البديل لتقييم الموظف في الجوانب المرتبطة بالعلاقة مع الأفراد، مثل القدرة على القيادة، ومدى تفويض السلطة، والاتصالات، وتنسيق عمل الفريق... الخ. بينما يعتبر غير مناسب لتقييم الموظف في الجوانب الإدارية المرتبطة بالوظيفة مثل القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتحليل، والخلق والابتكار... الخ.

ويطلق على هذا البديل التغذية المرتدة التصاعدية لأعلى، حيث يتمثل الهدف من التقييم أساساً في تطوير وتحسين أداء الموظف، وينتشر استخدام هذا المدخل في الجامعات، ومراكز التدريب.

#### ٥ - تقييم ذاتي Self-appraisal:

حيث يقوم الموظف بتقييم نفسه، بنفس الأسلوب الذي يستخدمه القائم بالتقييم، ويتميز هذا البديل بأن الموظف هو الأقدر على معرفة نواحي القوة والضعف لديه. ولكن يعاب عليه احتمال التحيز، حيث يميل الموظف إلى إعطاء تقديرات مبالغ فيها لنفسه على خلاف الحقيقة، لذلك عادة ما يتم استخدام نتائج هذا التقييم لأغراض التنمية والتطوير، وليس للأغراض الإدارية (اتخاذ قرارات الترقية، النقل، المكافآت... الخ) وللتغلب على تحيز الموظف تميل المنشآت إلى استخدام هذه الطريقة بالتوازي مع الطرق الأخرى للتقييم.

#### ٦ - تقييم العميل Customer appraisal:

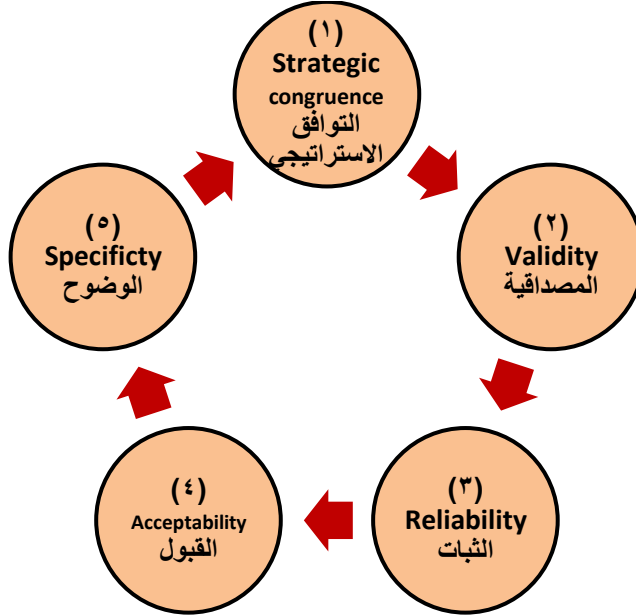
يعتمد هذا المدخل على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث تستخدم المنشأة تقييم العملاء من داخل أو خارج المنشأة كمصدر لمعلومات لتقييم الأداء. ويتم الاستعانة بالعميل الخارجي في التقييم بالنسبة للوظائف التي تتطلب التعامل مع الجمهور مثل موظف استقبال في فندق، وموظف خدمة عملاء في البنك... الخ. ويعاب على التقييم الخارجي، ارتفاع التكلفة مالياً ووقتاً ومجهوداً، بجانب احتمال افتقار التقييم للدقة والموضوعية. بينما يقصد بالعميل الداخلي أي شخص داخل المنشأة يتأثر بمخرجات عمل الموظف. مثل قيام المديرين بالمنشأة بتقييم أداء مدير الموارد البشرية باعتبار المديرين بالمنشأة عملاء داخليين لمدير الموارد البشرية، حيث يتأثر هؤلاء المديرين بقرارات مدير الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار، والتعيين، والتدريب، والتعويضات... الخ. وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقديم تغذية مرتدة عن القيمة المضافة بواسطة الموظف إلا أنه قد يصاحب تطبيقه قدر من التحيز.

#### ٧ - تقييم ٣٦٠:

حيث تعتمد المنشأة على مصادر مختلفة لمعلومات لتقييم الأداء مثل: الموظف نفسه، المشرف المباشر، لجنة، الزملاء، المرؤوسين، العملاء الداخليين والخارجيين... الخ. ويتم إعداد تقرير موجز ملخص لتقييمات الفئات المختلفة، ويتميز تقييم ٣٦٠ بإعطاء تقييم أكثر دقة للموظف حيث يتم التقييم من وجهات نظر مختلفة (زوايا مختلفة) كما أنه يحقق العدالة النسبية، وبالرغم من ذلك فإنه عملياً يعتمد المسئولون على نتائج هذا التقييم بدرجة أكبر لأغراض التنمية والتطوير للموظفين، وبدرجة أقل للأغراض الإدارية واتخاذ قرارات النقل، والترقية، والحوافز... الخ.

٥/٩ خصائص معايير الأداء:

تتميز معايير أو مقاييس الأداء بعدد من الخصائص يوضحها الشكل التالي:



شكل (٢/٩)

خصائص معايير الأداء

المصدر: بتصرف من Noe, et.al., (2008)

(١) التوافق الاستراتيجي Strategic Congruence:

يجب أن تتوافق معايير الأداء مع أهداف المنشأة واستراتيجيتها.

فمثلاً: إذا كان هدف المنشأة زيادة العائد على الأموال المستثمرة، فإنه يمكن أن تتبع استراتيجية القيادة في التكلفة، ويتمثل المعيار في خفض تكلفة الإنتاج بنسبة ١٠% مثلاً.

(٢) المصداقية Validity:

مدى قدرة المقياس على تقييم كافة الجوانب الخاصة بأداء الوظيفة. ويصبح المقياس معيب إذا لم يقس كل جوانب الوظيفة. مثلاً يتم تقييم وظيفة معيد بإحدى الكليات على أساس التدريس مع إهمال جانب البحث العلمي. ويصبح المعيار ملوث Contamination إذا قاس بعض جوانب غير مرتبطة بالأداء الوظيفي. مثل أن يكون من ضمن عناصر التقييم لوظيفة محاسب تكاليف بإحدى المنشآت، الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع العملاء.

### (٣) إمكانية الاعتماد عليه أو الثبات **Reliability**:

يتصف المقياس بالثبات إذا أعطى نفس النتيجة مع اختلاف الأفراد الذين يقومون باستخدام المقياس، ومع اختلاف الأماكن التي يتم القياس بها، ومع اختلاف الفترة الزمنية. ويعكس هذا المعيار مدى استقرار أداة القياس.

ومن الملاحظ أن نظم تقييم الأداء التي تعتمد على درجة عالية من الحكم الشخصي تتسم بدرجة منخفضة من الثبات.

### (٤) القبول **Acceptability**:

بمعنى أن يكون المقياس مقبول لمن يستخدمه، ولمن يطبق عليه. ويتوقف مدى تصديق العاملين للمقياس ودرجة إدراكهم بأنه عادل على:

- مدى اشتراك العاملين مع المديرين في وضع نظام قياس الأداء.
- الموضوعية.
- السماح للموظف بالاعتراض على التقييم.
- التغذية المرتدة في الوقت المناسب.

### (٥) الوضوح **Specificity**:

مدى قدرة المقياس على إعطاء إرشادات تفصيلية للعاملين فيما يتعلق بالمتوقع منهم (ما الذي يجب أن يقوم به العامل لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها)، وكيفية مقابلة هذه التوقعات.

### ٦/٩ مداخل قياس الأداء:

هناك عدة مداخل يمكن استخدامها في قياس الأداء كالتالي:

يمكن التفرقة بين عدة مداخل لقياس وتقييم الأداء وهي:

أولاً: المدخل المقارن Comparative approach

ثانياً: مدخل الخصائص Attribute approach

ثالثاً: المدخل السلوكي Behavioral approach

رابعاً: مدخل النتائج Results approach

خامساً: مدخل الجودة Quality approach

وسأعرض فيما يلي كل مدخل من المداخل، وأهم الطرق التي تتدرج تحته، ثم تناول أحد هذه الطرق بشئ من التفصيل مع إعداد تقييم لكل مدخل.

١/٦/٩ المدخل المقارن:

ويركز هذا المدخل على مقارنة أداء الفرد بأداء الأفراد الآخرين في مجموعة عمل معينة ثم ترتيب الأفراد في ضوء ذلك. ومن أهم طرق قياس الأداء التي تتدرج تحت هذا المدخل: طريقة الترتيب، وطريقة التوزيع الإجباري، وطريقة المقارنات الثنائية. وسأتناول فيما يلي طريقة الترتيب.

#### • طريقة الترتيب Ranking:

حيث يتم ترتيب الموظفين بوحدة تنظيمية معينة من الأفضل (الأعلى أداء) إلى الأسوأ (الأقل أداء) بناء على مستوى أدائهم بالنسبة لكل عنصر من عناصر الوظيفة مثل (الكمية، الجودة، ... الخ). فمثلاً يتم تحديد الأفضل ووضعه في المركز الأول، ثم تحديد الأفضل من بين الباقيين ووضعه في المركز الثاني، وهكذا حتى يتم ترتيب باقي الأفراد، ويتضح ذلك من المثال التالي:

مثال:

رتب الموظفين بقسم --- بحيث يتم إعطاء الموظف الأفضل رقم (١) والموظف الأقل رقم (٢) وهكذا بالنسبة لكمية الإنتاج المنتجة خلال اليوم:
١ - الموظف س صاحب أعلى رتبة
٢ - الموظف د
٣ - الموظف ج
٤ - الموظف ز
٥ - الموظف ب
٦ - الموظف هـ
٧ - الموظف و
٨ - الموظف أ
٩ - الموظف ط
١٠ - الموظف ح صاحب أقل رتبة

### تقييم المدخل المقارن:

#### المزايا:

- ١) يتميز بالبساطة والسهولة في الإعداد والتنفيذ.
- ٢) تقليل مشاكل التساهل في التقييم والنزعة المركزية.
- ٣) يعتبر مدخل مناسب لتحقيق الأهداف الإدارية مثل اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والتعويضات... الخ.

#### الانتقادات:

- ١) لا يوجد ارتباط بين معيار الأداء والأهداف الاستراتيجية.
- ٢) يفتقر المقياس إلى كلٍ من الثبات، والمصدقية.
- ٣) عدم الاقتناع به من قبل القائم بالتقييم، والموظفين، لأنه يتم مقارنة أداء الموظف بآخر، بدلاً من مقارنة أدائه بمعايير محددة.
- ٤) مقياس غير محدد، بمعنى عدم قدرة المقياس على إعطاء إرشادات تفصيلية للموظفين فيما يتعلق بالمتوقع منهم وكيفية مقابلة هذه التوقعات، فالموظف يجهل تماماً نوعية السلوك الوظيفي المطلوب منه لتحسين أدائه في المستقبل.
- ٥) عدم الاهتمام بالتغذية المرتدة أو الاسترجاع، حيث يهتم المدخل بترتيب العامل بين زملائه، دون الاهتمام بأسباب إعطاء العامل هذا الترتيب.
- ٦) يصعب استخدام هذا المدخل في حالة وجود عدد كبير من الأفراد مطلوب تقييمهم بالوحدة التنظيمية.
- ٧) أن الفروق بين الرتب غير متساوية.

#### ٢/٦/٩ مدخل الخصائص:

يركز هذا المدخل على مقدار ما يتوافر لدى الأفراد من خصائص (صفات) معينة مطلوبة لكفاءة أداء الوظيفة، حيث يتم إدراج مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، وتقييم الفرد بناء على مدى توافر هذه الخصائص. ومن أهم طرق قياس الأداء التي تندرج تحت هذا المدخل: طريقة المقياس البياني المتدرج، وطريقة ترتيب الصفات، وطريقة ترتيب الصفات متعدد المعايير.



وسأتناول فيما يلي طريقة المقياس البياني المتدرج:

• طريقة المقياس البياني المتدرج **Graphic rating scales**:

حيث يتم إعداد قائمة بالصفات أو الخصائص التي تصف أبعاد الأداء الوظيفي وتتعلق بالفرد والعمل، ثم يتم عمل مقياس (مدى) لقياس كل خاصية يتدرج من أعلى مستوى إلى أقل مستوى، ويتم تقييم كل موظف حسب درجة توافر الخاصية، ثم تحديد تقييم الموظف من خلال حساب المتوسط بقسمة مجموع الدرجات التي حصل عليها في أبعاد الأداء المختلفة على عدد أبعاد الأداء مضروباً في ١٠٠. ويتم تصنيف مستويات الكفاءة كالتالي: ٥٠% ضعيف، ومن ٥٠% إلى أقل من ٦٥% مقبول، ومن ٦٥% إلى أقل من ٨٠% جيد، ومن ٨٠% إلى أقل من ٩٠% جيد جداً، و ٩٠% فأكثر ممتاز.

ويوضح المثال التالي تقييم لأحد الأفراد وفقاً لهذه الطريقة:

أبعاد الأداء	متميز	ممتاز	جيد	كفاء	ضعيف
المعرفة	٥	٤	٣	٢	١
الاتصالات	٥	٤	٣	٢	١
مهارات إدارية	٥	٤	٣	٢	١
جودة الأداء	٥	٤	٣	٢	١
العمل كفريق	٥	٤	٣	٢	١
الابتكار	٥	٤	٣	٢	١
القدرة على حل المشاكل	٥	٤	٣	٢	١

$$\text{تقييم الموظف} = 100 \times \frac{3 + 4 + 4 + 4 + 3 + 5 + 5}{35} = 80\% \text{ (جيد جداً)}$$

• تقييم مدخل الخصائص:

المزايا:

- (١) يلقي هذا المدخل قبولاً من جانب القائمين على التقييم والموظفين لبعاطته.
- (٢) ينتشر استخدامه في كثير من المنشآت وكثير من الوظائف نظراً لإمكانية تحويل الأداء إلى نتائج كمية يمكن قياسها.

الانتقادات:

- (١) لا يربط بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية وأداء الفرد.
- (٢) معايير الأداء قد تكون غامضة وغير واضحة، وقد تعطي تفسيرات مختلفة بالنسبة للقائمين على التقييم المختلفين، ومن ثم تنخفض درجة وثبات المقياس، ولذلك يتطلب الأمر ضرورة وضع تعريف محدد وواضح لكل خاصية بكل مجموعة وظيفية.
- (٣) احتمال تحيز القائم بعملية التقييم.

٣/٦/٩ المدخل السلوكي:

يهدف هذا المدخل إلى تحديد السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها الموظف حتى يتميز في أداء مهام وظيفته. ثم يقوم المدير بتقييم مدى توافر هذه السلوكيات في الموظف. ومن أهم طرق قياس الأداء التي تتدرج تحت هذا المدخل طريقة الأحداث الهامة، وطريقة التدعيم السلوكي، وطريقة الملاحظات السلوكية، وطريقة تعديل السلوك، وسأتناول فيما يلي طريقة الأحداث الهامة.

• طريقة الأحداث الهامة Critical Incidents:

حيث يقوم المدير بعمل سجل بالسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة التي قام بها كل مرؤوس من مرؤوسيه خلال الفترة الزمنية التي يعد عنها التقرير، وذلك في ضوء المهام الوظيفية لكل مرؤوس من واقع تحليل وظيفته وفي ضوء استراتيجية المنشأة. ويناقش المشرف مع المرؤوس تلك السلوكيات، ويتضح ذلك من خلال المثال التالي:

وظيفة نائب المدير

المهام	الهدف (المعيار)	سلوك العامل (الفعلي)
إعداد جدول إنتاج المصنع	الاستخدام الأمثل للموظفين والآلات	قام بإعداد جدول للإنتاج ساعد على الوفاء بالطلبات في الميعاد
مراقبة صيانة الميكنة	تقليل الأعطال	حدوث أعطال في الآلة (أ) لمدة ١٥ دقيقة

المصدر: بتصريف من (Dessler, 2017)

• تقييم المدخل السلوكي:

المزايا:

- ١) يمكن الربط بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وأنواع معينة من السلوك الوظيفي اللازم لتحقيق تلك الأهداف. (السلوك المرغوب فيه).
- ٢) معظم الأساليب المستخدمة في هذا المدخل تعتمد على تحليل الوظائف كنقطة بداية لتحديد السلوكيات المرغوبة لتقييم الأداء مما يزيد من صدق وثبات المقاييس.
- ٣) يلفت نظر الموظفين إلى السلوك المرغوب فيه، وغير المرغوب فيه.
- ٤) يساعد القائم بالتقييم على مناقشة الموظفين موضع التقييم بشكل موضوعي، ووفقاً لوقائع محددة.
- ٥) يوفر هذا المدخل التغذية العكسية اللازمة لتطوير أداء العاملين.

الانتقادات:

- ١) صعوبة تحديد وتحديث المعايير السلوكية المستخدمة في قياس الأداء باستمرار وذلك للتأكد من ارتباطها بالاستراتيجية.
- ٢) يفترض هذا المدخل أن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء الأعمال وسلوكيات يجب أن يتحلى بها الموظف لتحقيق الأهداف، ولكن الواقع العملي يؤكد على أنه يمكن تحقيق نفس الهدف بأكثر من طريقة.
- ٣) يلائم بدرجة كبيرة الوظائف الأقل تعقيداً، حيث يكون هناك شبه اتفاق على أفضل الطرق لتحقيق النتائج المرغوبة، بينما يلائم بدرجة أقل الوظائف الأكثر تعقيداً، حيث يكون هناك طرق متعددة لتحقيق النتائج المرغوبة.

٤/٦/٩ مدخل النتائج:

يركز هذا المدخل على كيفية قياس وإدارة النتائج بموضوعية من خلال تحديد مدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن أهم طرق قياس الأداء التي تتدرج تحت هذا المدخل: طريقة الإدارة بالأهداف، وطريقة نظام قياس وتقييم الإنتاجية. وسأعرض فيما يلي طريقة الإدارة بالأهداف.

• طريقة الإدارة بالأهداف Management by Objectives:

تركز على وضع أهداف قابلة للقياس لكل موظف، ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، وتقوم المستويات الإدارية التالية بمشاركة المرؤوسين بترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية وهكذا، إلى أن يتم وضع أهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها.

ويوضح المثال التالي قياس أداء مندوب مبيعات بإحدى المنشآت وفقاً لهذه الطريقة:

مجال التقييم	الهدف	الأداء الفعلي	% تحقيق الأداء الفعلي
إيرادات المبيعات	تحقيق إيرادات في المبيعات قدرها ٥٠٠٠٠٠٠ ج خلال الستة شهور القادمة	تحقيق إيرادات مبيعات قدرها ٧٥٠٠٠٠ ج خلال الستة شهور الأخيرة	١٥٠%

المصدر: من إعداد المؤلف.

• تقييم المدخل:

المزايا:

- ١) يربط بين الأداء الفردي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ٢) زيادة درجة الموضوعية في قياس الأداء.
- ٣) يلقي قبولاً من جانب العاملين لمشاركتهم في تحديد المعايير التي ستستخدم للحكم على مستوى أدائهم.

الانتقادات:

- ١) يتأثر التقييم بعوامل قد تكون خارج نطاق تحكم الموظف مثل الظروف الاقتصادية، وانخفاض الموارد المالية للمنشأة، وتقدم الآلات والمعدات... الخ.
- ٢) توجد نواحي في أداء الوظيفة يصعب قياسها كمياً، مما يدعو البعض إلى إهمالها، ومن ثم يؤثر ذلك سلباً على صدق المقياس.
- ٣) التغذية المرتدة لا تمكن الموظف من معرفة ما يجب عمله لتحسين الأداء.
- ٤) قد ينعكس سلباً على روح التعاون بين العاملين.

- ٥) يتطلب تطبيق هذا المدخل جهد ووقت كبير في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين وتحديد مدى تقدمهم نحو تحقيقها.
- ٦) قد تحدث خلافات بين الرؤساء والمرؤوسين لرغبة الرؤساء في وضع أهداف طموحة يصعب على المرؤوسين تحقيقها، ولكن يمكن التغلب على ذلك بالاحتكام إلى بطاقات تحليل ووصف الوظائف.

#### ٥/٦/٩ مدخل الجودة:

- يعتبر مدخل الجودة من المداخل الحديثة لقياس أداء العاملين، ويتميز بالآتي:
- ١- تبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويتميز بخاصيتين أساسيتين وهما: التوجه بالعميل وتحقيق رضاه، ومنع الأخطاء.
  - ٢- الأخذ في الاعتبار العميل الداخلي والخارجي عند وضع المعايير وقياس الأداء.
  - ٣- التركيز على قياس أداء الفرد، وأداء النظام.
  - ٤- استخدام مصادر متعددة لتقييم الفرد والنظام.
  - ٥- ضرورة تعاون المديرين والعاملون لحل أي مشاكل تواجه الإدارة.
  - ٦- يجب عدم استخدام بعض المقاييس مثل هامش الربح في تقييم أداء الموظف لأنها تخرج عن نطاق تحكمه، حيث توجد عوامل أخرى تتحكم في تلك النتائج بخلاف أداء العامل، مثل: الظروف الاقتصادية، المنافسة، تغيرات الأسعار... الخ. ويجب أن يركز تقييم أداء الموظف على المجالات التي تدخل تحت تحكمه وسيطرته.
  - ٧- يهتم المدخل بنوعين من التغذية المرتدة (الاسترجاع)، استرجاع شخصي: من جانب المديرين والزملاء والعملاء حول النواحي الشخصية للموظفين، ويتم ذلك من خلال بعض عناصر التقييم، مثل: التعاون، مهارات الابتكار، مهارات الاتصال. هذا ويجب مناقشة الموظف في نتائج التقييم وخطته للنجاح في المستقبل. استرجاع موضوعي: ويركز على العمل نفسه، ويتم استخدام طرق للرقابة على الجودة إحصائياً، وهي طرق تمد الموظفين بأداة موضوعية لتحديد أسباب المشاكل والحلول المحتملة مثل خرائط تدفق العمليات، خرائط السبب النتيجة، خرائط الرقابة.

توضح خرائط تدفق العمليات Process flow analysis الأنشطة اللازمة لأداء عمل معين بهدف تحديد الوقت الضائع الذي يؤدي إلى زيادة وقت أداء العمل، وتحديد المشاكل. بينما تركز خرائط السبب والنتيجة Cause and effect diagrams على تحديد النتائج غير المرغوب فيها والأسباب المحتملة لحدوث تلك النتائج. على حين تهتم خرائط الرقابة Control charts بتجميع بيانات عن حدث معين في فترات زمنية مختلفة بهدف تتبع الحدث عبر الزمن، وتحديد الأسباب المحتملة لتلك النتائج، والتنبؤ باحتمالات وقوع الحدث في المستقبل.

• تقييم مدخل الجودة:

المزايا:

- ١) يركز مدخل الجودة على تقييم كل من الفرد والنظام، بخلاف المداخل التقليدية التي تركز على تقييم أداء الفرد فقط.
- ٢) يأخذ في الاعتبار العميل الداخلي والخارجي عند وضع مقاييس الأداء.

تحفظات:

- ١) تميل بعض المنشآت إلى عدم التخلي عن مداخل قياس الأداء التقليدية للاستعانة بنتائجها كأساس للتحقق من صحة اختيار العاملين، ولتحديد الاحتياجات التدريبية، واتخاذ قرارات التعويضات.
- ٢) يدعو مدخل الجودة إلى تقييم السمات الشخصية، مثل التعاون، والذي يصعب ربطه بالأداء الوظيفي ما لم تهتم المنشأة بتكوين فرق عمل.

٧/٩ مشاكل تقييم وتقويم وإدارة الأداء:

- ١- عدم تأييد الإدارة العليا ودعمها لبرامج تقييم الأداء والأهداف التي ترمى إليها.
- ٢- عدم توافر قواعد بيانات تمد القائمين بالتقييم بالبيانات والمعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي للموظفين موضع التقييم.
- ٣- عدم عدالة نظام تقييم الأداء وتحوله من أداة لتطوير وتنمية الموظفين ورفع كفاءتهم، واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة إلى أداة لتصيد الأخطاء، مما يصيب الموظفين بالإحباط ويؤثر سلباً على رغبتهم في العمل.

٤- مشاكل مرتبطة بمعايير الأداء التي تتم في ضوءها عملية التقييم، فقد تفتقر معايير الأداء للتوافق الاستراتيجي، أو المصادقية، أو الثبات، أو الوضوح، أو القبول.

٥- أخطاء القائمين بالتقييم كالتالي:

أ - تأثير الهالة:

وتحدث في حالة تأثر المدير بخاصية إيجابية واحدة لدى الموظف فيحكم عليه بأن أدائه متميز، أو العكس، تأثر المدير بخاصية سلبية واحدة لدى الموظف فيحكم عليه بأن أدائه دون المستوى - مثل تأثر المدير بخاصية التزام أو عدم التزام الموظف بمواعيد العمل الرسمية -.

ب- التساهل أو التشدد في التقييم أو النزعة المركزية:

حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لكل العاملين لكسب رضائهم ومراعاة للبعد الاجتماعي، أو إعطاء تقديرات منخفضة لبعض الموظفين ليكون ذلك ذريعة لاتخاذ قرارات فصلهم أو نقلهم من وظائفهم، أو النزعة المركزية بتجنب درجات التقييم المرتفعة أو المنخفضة وإعطاء جميع الموظفين درجات متوسطة.

ج - التحيز من جانب المقيم:

حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات مرتفعة للعامل الذي يشبهه (سواء في الجنس، أو اللون، أو نوع التعليم، أو الجنسية... الخ).

٦- ضعف نظام الاتصالات بصفة عامة، وعدم الاهتمام بإعداد مقابلة التقييم بصفة خاصة، وهي مقابلة يتم إجرائها بين المشرف، والمرؤوس لمناقشة تقرير تقييم الأداء والوقوف على نواحي القصور، وكيفية معالجتها.

٧- تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم.

### تطبيقات

السؤال الأول: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية:

- ١- تتمثل أهداف عمليات تقييم وتقويم الأداء في أهداف استراتيجية وأهداف إدارية وأهداف تطويرية.
- ٢- يقصد بإدارة الأداء العملية التي تتحقق من خلالها المنشأة من قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية.
- ٣- تتكون عملية إدارة الأداء من عدة مراحل: تحديد الأداء، وقياس الأداء، والتغذية المرتدة.
- ٤- تعتبر عملية إدارة الأداء جزء من عملية تقييم الأداء.
- ٥- يتم استخدام تقييم ٣٦٠ درجة أكبر لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية وبدرجة أقل للأغراض التنموية.
- ٦- يقصد بالثبات مدى قدرة المقياس على تقييم كافة الجوانب الخاصة بأداء الوظيفة.
- ٧- يقصد بصلاحية معيار الأداء، أن يكون المقياس مرضى لمن يستخدمه، ولمن يطبق عليه.
- ٨- يقصد بالنزعة المركزية تجنب درجات التقييم المرتفعة أو المنخفضة وإعطاء جميع الموظفين درجات متوسطة.
- ٩- يتميز المدخل المقارن لقياس الأداء بوجود ارتباط بين معايير الأداء والأهداف الاستراتيجية.
- ١٠- يفترض المدخل السلوكي وجود طريقة واحدة مثلى لأداء الأعمال يجب أن يتحلى بها الموظف لتحقيق الأهداف.

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات الآتية:

- ١ - يقصد بـ ----- لقياس الأداء مدى قدرة المقياس على تقييم كافة الجوانب الخاصة بأداء الوظيفة:

أ - ثبات      ب- صدق      ج- وضوح      د- قبول



- ٢ - يكون المقياس ----- إذا قاس بعض جوانب غير مرتبطة بالأداء الوظيفي
- أ - معيب  
ب- ملوث  
ج- أ ، ب  
د- لا شئ مما سبق
- ٣ - وفقاً لمدخل ----- يتم مقارنة أداء الفرد، بأداء الأفراد الآخرين بالنسبة لكل عنصر من عناصر الوظيفة، وذلك في مجموعة عمل معينة، ثم ترتيب الأفراد في ضوء ذلك:
- أ - مدخل الخصائص  
ب- مدخل النتائج  
ج- المدخل المقارن  
د- مدخل الجودة
- ٤ - تعتبر طريقة الأحداث الهامة أحد طرق قياس الأداء التي تندرج تحت:
- أ - المدخل المقارن  
ب- مدخل الخصائص  
ج- المدخل السلوكي  
د- مدخل الجودة
- ٥ - يتبنى ----- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- أ - مدخل الخصائص  
ب- المدخل السلوكي  
ج- مدخل الجودة  
د- المدخل المقارن
- ٦ - يركز ----- على قياس أداء الفرد، وأداء المنظمة:
- أ - مدخل الخصائص  
ب- المدخل السلوكي  
ج- مدخل الجودة  
د- المدخل المقارن
- ٧ - يهتم مدخل الجودة بـ :
- أ - الاسترجاع الشخصي  
ب- الاسترجاع الموضوعي  
ج- أ ، ب  
د- لا شئ مما سبق
- ٨ - يأخذ مدخل الجودة في اعتباره:
- أ - العميل الداخلي  
ب- العميل الخارجي  
ج- أ ، ب  
د - لا شئ مما سبق
- ٩ - يحدث ----- في حالة تأثر المدير بخاصية واحدة لدى الموظف فيحكم عليه بأنه متميز، أو العكس تأثر المدير بخاصية سلبية واحدة لدى الموظف فيحكم عليه بأن أدائه دون المستوى.

أ - التساهل في التقييم

ب- التشدد في التقييم.

ج- تأثير الهالة

د - النزعة المركزية

١٠- يتصف المقياس بـ ----- إذا أعطى نفس النتيجة مع اختلاف الأفراد الذين يقومون باستخدامه، ومع اختلاف الأماكن التي يتم القياس بها، ومع اختلاف الفترة الزمنية.

أ - المصدقية

ب- الثبات

ج- إمكانية القبول

د- التوافق الاستراتيجي.

**الجزء الثالث**  
**العلاقات الإنسانية**  
**وإدارة الموارد البشرية**

## الفصل العاشر

### العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية

يتناول هذا الفصل القاء الضوء علي النقاط التالية :

١/١٠ مقدمة

٢/١٠ مفهوم العلاقات الانسانية

٣/١٠ المصادر الأساسية لمدخل العلاقات الإنسانية

٤/١٠ المفاهيم الخاطئة للعلاقات الإنسانية

٥/١٠ اسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة .

٦/١٠ خطوات تنمية العلاقات الإنسانية

٧/١٠ سلوكيات العلاقات الإنسانية .

٨/١٠ متطلبات فاعلية العلاقات الإنسانية

## أهداف الفصل

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يكون الطالب او القارئ قادراً علي:

- ١- تذكر المفاهيم الأساسية والاسس العلمية لمدخل العلاقات الانسانية في ادارة الموارد البشرية .
- ٢- الالمام بأسباب الاهتمام بالعلاقات الانسانية في المنظمة .
- ٣- التعرف علي خطوات تنمية العلاقات الانسانية ومتطلبات فاعليتها .
- ٤- ابراز اهم سلوكيات العلاقات الانسانية .

١/١٠ تقديم:

ظهرت مدرسة السلوك البشري في أوائل الثلاثينات والتي تنظر للإدارة علي أنها نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال من خلال الأفراد، ومن ثم فإن تنمية العلاقات بين هؤلاء الأفراد هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه إدارة المنظمة.

كما نبهت هذه الدراسة الأذهان إلي أهمية العنصر البشري باعتباره هو أثن وأغلي الموارد المتاحة للإدارة في أي موقع، حيث أن فهم السلوك البشري وتفسيره وتحليله والعوامل المؤثرة فيه يعتبر أساسياً لفهم وتفسير كافة جوانب الأداء التنظيمي؟.

لذلك تسعى كل منظمة الي تحسين مستوي الأداء والاهتمام برفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التركيز علي عنصرين أساسيين هما :

أ- الإمكانات المادية والمتمثلة في الآلات، المواد الخام ، رأس المال وأساليب العمل .  
ب- الإمكانات البشرية والمتمثلة في المورد البشري الذي يقوم باستخدام هذه الإمكانات بمهارة وكفاءة وتحويلها الي منتج نهائي لتحقيق أهداف المنظمة .

ولذلك يعتبر المورد البشري هو مصدر القوة وكما أنه العمود الفقري الذي ترتكز عليه الإدارة في المنظمة لتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات ، ومن ثم أصبح ميزة تنافسية لها .

وليس معني ذلك اننا نقلل من أهمية الإمكانات المادية ولكن ما نعنيه انه بدون توافر المورد البشري لا قيمة لهذه الإمكانات المادية ، لهذا كان نجاح المنظمة وتقدمها يتوقف علي مدي فهم سلوك الأفراد والتعرف علي محدداته وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة ويعتبر مدخل العلاقات الإنسانية ذو أهمية بالغة في تحقيق هذا التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين .

لذلك سنتناول في هذا الفصل مفهوم العلاقات الإنسانية والمفاهيم الخاطئة والعوامل المؤثرة فيها، وخطوات العمل من اجل تنمية العلاقات الإنسانية، والأسس التي ينبغي مراعاتها لتوفير جو مناسب للعلاقات الإنسانية، أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الأساليب المستخدمة في تدعيم العلاقات الإنسانية.

## ٢/١٠ مفهوم العلاقات الإنسانية:

يعتبر مصطلح العلاقات الإنسانية من أكثر المصطلحات التي تناولها الكتاب والمفكرون بالدراسة والتحليل، كما انه من اكثر التعبيرات الإدارية شيوعاً وانتشاراً بين رجال الادارة والممارسين.

وبرغم الوفرة في الدراسات والبحوث ، وكثرة التجارب الفعلية في تطبيق مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية، إلا أن الجدل والخلاف والتناقض في فهم هذا المصطلح وتفسيره لا يزال علي اشده.

ومن الملاحظ ان الكتابات الخاصة بالعلاقات الإنسانية تناقش موضوعات متعلقة بالعلاقات الإنسانية دون ان تحدد مفهومها ، وقد يرجع السبب الي ان تعبير العلاقات الإنسانية من الناحية اللغوية دارج الاستخدام ، فقد كان البعض ينظر اليها علي انها مجرد إحساس عام يعتمد علي حاستين أساسيتين هما التعبير والذوق ، كما ان كل فرد في المجتمع يمارس العلاقات الانسانية ، فالمدير في منظمته يتحدث عن العلاقات الإنسانية ، علي انها شعور عام يعتمد علي التعبير وحسن الادراك يكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته.

ولكن في حقيقة الأمر ان مصطلح العلاقات الإنسانية له مستلزمات ومتطلبات أساسية لتطبيقها علي أساس علمي ، وهي الإلمام بطبيعة المورد البشري وسلوكه ، واتجاهاته وكيفية تنمية المهارات الاجتماعية.

وقد بذلت محاولات عديدة لتحديد مفهوم مصطلح العلاقات الانسانية وسوف تشير الي أهم المحاولات التي بذلت حول تعريف العلاقات الإنسانية كما يلي:

يعرف البعض لفظ العلاقات الانسانية علي أنه التداخل الذي يتم بين الافراد او تفاعل الافراد في جميع مجالات العمل بهدف زيادة الانتاجية وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم الاجتماعية والنفسية ، ويرى السلمي (١٩٨٣، ص٢١٥) بأنه "يقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتم بينهم". وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لوجود الأفراد معاً في تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ويري (عمران، ١٩٩٦، ص ٣٧٦) أن العلاقات الإنسانية في مجال العمل "أنها مجال من مجالات الإدارة الذي يعني بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلي العمل معاً بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".

ويتضح من التعريفات السابق ان العلاقات الإنسانية تهدف إلي تحقيق التعاون بين العاملين، وزيادة الإنتاج وإشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ، وعندما تتحقق هذه الأهداف السابقة يكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي.

ونستنتج مما سبق وجهة نظر الإدارة المسئولة عن التنظيم فإن العلاقات الإنسانية بالنسبة لها تعني كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين ، وخلق جو عمل يحفزهم علي الأداء متعاونين ومتفهمين لأهداف الإدارة وسياستها ، وفي نفس الوقت الذي يشعرون فيه بأن عملهم من أجل التنظيم وإنجاح أهدافه هو أيضاً السبيل لإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية .

وتعتمد العلاقات الإنسانية علي منطلق متميز يقوم علي فهم علمي لحقيقة الانسان وطبيعة السلوك الانساني، فالإنسان في نظر العلاقات الإنسانية هو عضو يشارك عن رغبة في التنظيم الاداري ليحقق أهدافاً شخصية من خلال إسهامه في انجاز ما يصبو إليه التنظيم من نتائج.

وعلي هذا الأساس، فإن مفهوم العلاقات الإنسانية يعطي أهمية كبيرة لطبيعة المناخ الاجتماعي السائد في المنظمة باعتباره من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني، ومن ثم لمدي تعاون الفرد مع أو مقاومته للإدارة.

ولعل من أهم ما كشفت عنه أفكار العلاقات الإنسانية هي الظاهرة المسماة بالتنظيم غير الرسمي، حيث اتضح أن الأفراد في التنظيمات الإدارية الرسمية يكونون فيما بينهم تنظيمات أخرى غير معلنة تمثل بالنسبة لهم تجمعات طبيعية تساعد علي إشباع تلك الرغبات التي لا يسمح لهم التنظيم الرسمي بفرص كافية للتعبير عنها.

وأن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ليس بخطأ كما يعتقد البعض بل انه له تأثير ربما يكون أكثر من التأثير المادي لدفع عجلة العمل ، فإن إيجاد جو من العلاقات الإنسانية



الطبيبة الهادفة هو حافز نحو إيجاد علاقة وثيقة بين العامل والعمل فمثلاً بسؤال المدير العامل عن حالة ابنه المريض أو أخيه المصاب إنما يكون علاقة اجتماعية ويشعر العامل بأن هناك من يهتم بمشاكله الخاصة .

ومن خلال الدراسات العلمية التي أجريت علي العلاقات الإنسانية في العمل نتبين ما

يلي:

(١) أن العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة ولا مع عامل الربح  
(٢) أن مفهوم العلاقات الإنسانية لا ينبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة.

(٣) أن الهدف ليس الزيادة العارضة في الإنتاج وإنما هو الإنتاجية المستمرة والدائمة.  
يتضح مما سبق أن التنظيم الرسمي وحده لا يكفي للنجاح في العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ولكن يجدر بنا أن نتعرض لبعض الدعائم والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو العلاقات الإنسانية

أولاً: أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها.

ثانياً: أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة.

ثالثاً: ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمل للتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم وهذا يستدعي القيام بـ :

(١) تحليل العمل الذي يقوم به كل شخص.  
(٢) توصيف العمل وتوفير المعدات اللازمة له ومعرفة الوقت الذي تحتاجه عملياته.  
(٣) وضع الفرد الكفاء في الوظيفة المناسبة فلا تكون فوق مستواه فيهم لها ويقصر في أداء واجبه ولا تكون أقل من كفاءته فيحتقرها، أي يجب أن تكون عملية شغل الوظائف دقيقة قدر الإمكان.

رابعاً: أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وان نحفظ له كرامته وأدميته بما يلي:-

- (١) إذا شعر الشخص بخطأ فعلى المسؤول أن يحفظ له ماء الوجه وتقديم الحل في شكل اقتراح وليس أمر.
  - (٢) أن تكون المعاملة عادلة فلا نستطف شخصا ونحتيز له دون غيره ولا نشكل كتل أو جماعات إقليمية أو عرقية.
  - (٣) منح العاملين فرصا للتقدم والتقدم وفتح أبواب المستقبل أمامهم.
  - (٤) حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة والحناء عليهم وجعل الموقف في صورته تحدي إداري بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة.
  - (٥) مراعاة شعور كل شخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بها وسؤاله عن أحواله وأسرته ونشعره إننا نهتم بهم ويفضل مناداته باسمه ومقابلته بالابتسامة.
  - (٦) الابتعاد عن اللوم المباشر وتحويله عند اللزوم ونحاول الادعاء بان الأعداء سبب الإهمال وهذا نوع من التائب الخفي.
  - (٧) الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضا ومحاولة معاونتهم في الحصول على حاجاتهم قدر الإمكان.
  - (٨) احترام آراء العاملين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم.
- خامساً: الاهتمام بتجديد وإنعاش معلومات الأفراد وإطلاعهم على كل جديد بأسلوب متطور يختلف عن أسلوب الحفظ والعليم النظري ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقة المناقشة وتبادل الآراء.
- سادساً: وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقها التنظيم بأن تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للجماعة ويزيد من حماسهم مراعيًا الآتي:
- (١) وضع أهداف التنظيم في لوائح وقرارات واختصاصات تناسب تخصص وكفاءة كل شخص في التنظيم.
  - (٢) توضيح طريقة التنفيذ والوسائل التي يمكن استخدامها.
  - (٣) ربط الأشخاص بعضهم ببعض بوسائل اتصال سليمة وتحديد العلاقة بين الوظائف بحيث يعرف كل شخص حدود وظيفته وصلاحياته وعلاقته بالآخرين للأعلى والأدنى.
  - (٤) وضع مقاييس لمتابعة وتقييم إنتاج العاملين.

سابعاً: تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين والتنظيم بحيث يفيد التنظيم العاملين من ناحية الرواتب والحقوق والسكن الجيد وأن يكون ذلك بنفس مستوى حرص التنظيم على قيام العاملين بتأديتهم لواجباتهم.

مما سبق نجد إنه من المفيد لمن هو في منصب القيادة والإشراف أن يهتم قدر الإمكان بالدعائم الإنسانية لما لها من تأثير علي كفاءة الأداء واستمراره وإيجاد الولاء من العاملين للتنظيم.

وقد ذكر أحد العلماء في الإدارة الحديثة أن جميع الدعائم الإنسانية جمعت في كلمة واحدة باللغة الإنجليزية هي (HUMAN TOUCH) والتي تعني " اللمسة الإنسانية " حيث أخذ من أول حرف منها بالإنجليزية المدلولات التالية:

- أ- استمع إلى الشخص.
- ب- تفهم واحترم مشاعره.
- ج- اعرف دوافعه.
- د- قدر جهوده.
- هـ- مده بالمعلومات.
- و- دربه.
- ز- ارشده وأفتح عيونه لما هو مفيد.
- ح- افهمه كشخص.
- ط- اتصل به دائماً.
- ي- أكرمه كشخص.

وخلاصة القول أن الفلسفة الحديثة للعلاقات الإنسانية في التنظيم تقوم على الأسس

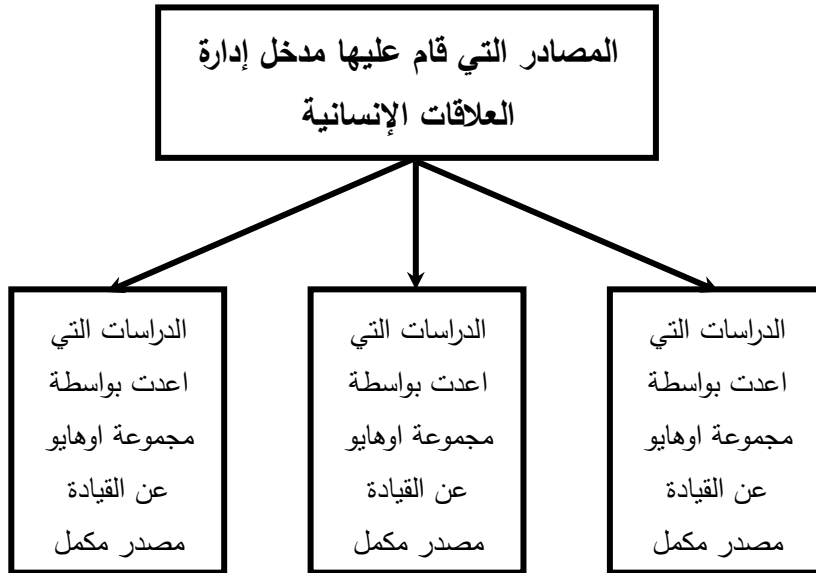
التالية:

- (١) إن العامل ليس آلة وإنما هو إنسان له مشاعر ورغبات ومشاكل.
- (٢) أن العمل وهو في مكان العمل لا يمكن فصله عن المجتمع الكبير الذي يعيش فيه وغالباً ما يأتي للعمل محملاً ببعض مشاكل المجتمع.
- (٣) أن للاتصالات الأهمية القصوى في خلق التفاهم بين العاملين وجهاز الإدارة.

- (٤) أن نظرة الإدارة للعاملين تعكس وتحدد نظرة العاملين للإدارة وأسلوبهم في العمل وكفاءتهم الإنتاجية.
- (٥) أن العامل لا يفصل عن زملائه وأن العاملين يميلون باستمرار إلى المجتمع غير الرسمي الذي قد لا يتفق مع الإدارة.
- (٦) أن الأسلوب الجيد في الإدارة له أثر كبير في رفع الروح المعنوية والرغبة في العمل.

٣/١٠ المصادر الأساسية لمدخل العلاقات الإنسانية :

اشار (كامل، ١٩٩٦، ص ١٠٨-١١٠) ان اعتمد مدخل العلاقات الإنسانية علي ثلاث مصادر أساسية هي :



المصدر الأول:

الأعمال التي قام بها التون مايو وزملاؤه (من جامعة هارفارد) في مصانع هاثورن التي كانت تمتلكها شركة "ويسترن اليكترونيك" بشيكاغو وكان ذلك في فترة العشرينات والثلاثينات من هذا القرن . مما لا شك فيه - كما اجمع معظم الكتاب - ان المكانة العلمية لهذه الجامعة قد أعطت هذه الدراسات أهمية ووزن كبير .

### المصدر الثاني:

يأتي هذا المصدر الثاني والذي أعطي قوة وتأيد أكبر لمدخل إدارة العلاقات الإنسانية في الأربعينات والخمسينات من هذا القرن علي أيدي مجموعة من الباحثين ذوي الخبرة والتدريب المناسب في مجال علم النفس ؟ هؤلاء الباحثون قد قاموا بإجراء بعض الدراسات الميدانية والتجارب المعملية السيكولوجية علي وظائف الجماعات الصغيرة. وبالرغم من أنهم كانوا من خلفية علمية وعملية مختلفة - أي الخلفية السيكولوجية - فإن النتائج التي توصلوا إليها والخاصة بالسيكولوجية الاجتماعية للجماعات الصغيرة قد أيدت وصورت كثير من الأفكار التي وضعها مايو وزملاؤه (مجموعة هارفارد) الدراسات التي قام بها شريف وآش والتي اعتمدت علي استخدام أسلوب التجارب المعملية الكلاسيكية - المتبع في علم النفس الاجتماعي - توصلت الي نتائج تعتبر هامه لأنها كانت مفيدة في الممارسات الإدارية . وكذلك (وهذا الأهم) عضدت بعض النقاط العامة التي توصل إليها مايو حول أهمية تأثير معايير وأنماط الجماعة علي سلوك الأفراد في المواقف الاجتماعية. ويلاحظ أنه بالرغم من الاختلاف في الإطارات المرجعية العلمية والنظرية بين جماعة هارفارد والباحثين الذين تبعوهم ، إلا ان نتائج هؤلاء الباحثين أيدت نتائج جماعة هارفارد .

### المصدر الثالث:

ونحن هنا نشير الي سلسلة الدراسات الخاصة بالقيادة والتي أعدت بواسطة جامعة أوهايو منذ عام ١٩٤٨ ونعتبرها من الأسس التي ساعدت علي نشأة مدخل العلاقات الإنسانية. كان مجال هذه الدراسات هو قوات الجيش الأمريكي ولكن لها الأثر الكبير في نمو ورواج هذا المدخل الاستشاري لتفسير السلوك . علي سبيل المثال فإن الشبكة الإدارية لبلاك وموتون كانت معتمدة بدرجة أساسية علي نتائج هذه الدراسات . هذه هي المصادر التي لعبت دوراً أساسياً في تكوين مدخل إدارة العلاقات الإنسانية .

### ١٠/٤ المفاهيم الخاطئة للعلاقات الإنسانية :

يري المؤلف ان هناك بعض المفاهيم الخاطئة والشائعة في المجتمع وهي:

١- العلاقات الإنسانية مرادف للعلاقات الشخصية.

----- الفصل العاشر: العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية -----

في الواقع هناك اختلاف جذري بين المفهومين يتمثل في الآتي:

العلاقات الشخصية	العلاقات الإنسانية
١- ليس لها أساس علمي بل تبني علي التميز والصداقة والخواطر والمحسوبة	١- علم وفن ولها أسس وركائز (الموضوعية).
٢- هدامه .	٢- بناءة.
٣- شخصية (علاقة فردية أو ثنائية علاقة مصلحة).	٣- تطبق علي جميع العاملين بالمنظمة من أعلى مستوي إلي أدني مستوي.
٤- تسبب مشاكل وتختلف توتراً مستمراً بين العاملين.	٤- هدفها توفير مناخ عمل سوي ومستقر لجميع العاملين.
٥- مؤقتة.	٥- مستمرة.

٢- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معطلة للعمل وتعطي الحق للعاملين في التدخل في سير العمل، وتضعف سلطة الإدارة ، في حقيقة الأمر ان العلاقات الإنسانية علي النقيض من ذلك لأن هدفها الأساسي هو تحقيق نوع من التكامل والتعاون بين أهداف العاملين وأهداف الإدارة.

٣- يعتقد البعض ان العلاقات الإنسانية تعني المجاملات الشكلية بجانب العمل الرسمي - فالمدير يجمال الآخرين ويجب ان يكون مبتسماً في وجه كل فرد ويستخدم ألفاظ المجاملات بغير حساب .

في الحقيقة أن العلاقات الإنسانية ليست شعارات بل يقصد بها المعاملة الطيبة، القيم الإنسانية، الفهم والتفاهم، التعاون، روح الفريق، اهتمام الإدارة بجماعات العمل، وبعبارة موجزة كيفية تطبيق المدخل الإنساني في الإدارة .

#### ١٠/٥ أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة:

إن أهم الأسباب التي دعت إلي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة يمكن إجمالها فيما يلي:

- ١- من خلال دراسة التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية يتضح انها مثل القسط الكافي من الدراسة والاهتمام من الإدارة بالمنظمة وبالتالي اصبح هناك عدم توازن بينها وبين جوانب العمل الأخرى - وبالتالي كان هناك ضرورة للاهتمام والتركيز علي العلاقات الإنسانية لتحقيق هذا التوازن لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- ٢- إن ظهور النقابات العمالية وإصدار التشريعات لحماية العاملين تنتج عنه كثير من المشاكل الإنسانية ، حيث ان زيادة قوة النقابات العمالية خلقت شعوراً لدي المديرين بفشلهم في تنمية العلاقات الإنسانية بينهم وبين العاملين، مما دفع الإدارة الي اتخاذ الخطوات الايجابية لمعالجة هذا القصور في علاقاتها بالعاملين.
- ٣- الدراسات والتجارب العلمية التي أجراها العلماء وعلي رأسهم "التون مايو وزملاؤه نبعت الإدارة الي الاهتمام بالموارد البشري وفهمه وتحليله والتنبؤ به حتي تستطيع توجيهه نحو الأهداف وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين الإدارة والعاملين.
- ٤- اهتمام الإدارة بالمسئولية الاجتماعية جعل الإدارة تركز انتباهها علي مسئولياتها تجاه العاملين وكذلك التعرف علي متطلباتهم وحاجاتهم الأساسية والعمل علي خلق مناخ عمل يضمن الاستقرار والأمان الوظيفي ، فقد اتخذت الإدارة العلاقات الإنسانية وسيلة لتحقيق مسئولياتها الاجتماعية.
- ٥- إن كبر حجم المنظمات وظهور التخصص وتقسيم العمل نتج عنه تعذر خلق جو اجتماعي بين الأفراد وانعدام العلاقة المباشرة بين الإدارة والعاملين التي كانت موجودة مع صغر حجم المنظمة، فتأثرت معنويات الافراد لإهمال الإدارة هذا الجانب الإنساني، وهذا الإحساس كان سبباً حقيقياً لاهتمام الادارة بالعلاقات الانسانية لتدعيم الصلة والرابطة بينها وبين العاملين بالمنظمة.
- ٦- ارتفاع المستوي التعليمي والثقافي للعاملين يعتبر من الأسباب التي دفعت الإدارة إلي الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية لكي تضمن استجابة العاملين للأساليب الحديثة في العمل، والمشاركة في القرارات، وضمان توفير القيادات الإدارية الفعالة.

- ونسنتج مما سبق أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية له مزايا في العمل وهي:
- ١- استقرار نسبي في مناخ العمل.
  - ٢- الأمن والأمان المستقبلي للعنصر البشري.
  - ٣- قلة المشاكل والمنازعات بين الأفراد والعاملين.
  - ٤- تحسين مستمر في الأداء وزيادة في الإنتاجية.
  - ٥- زيادة درجة الولاء والانتماء للعمل ثم للمنظمة.
  - ٦- ضمان حسن استثمار المورد البشري أفضل استثمار.
  - ٧- انخفاض معدل دوران العمل.
  - ٨- انخفاض معدلات التغيب والإجازات المرضية وغير الحقيقية ، والحوادث وإصابات العمل.
  - ٩- وجود لغة مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

#### ١٠/٦ خطوات تنمية العلاقات الانسانية :

تتلخص الخطوات الرئيسية التي يجب علي الإدارة اتخاذها من اجل تنمية العلاقات الانسانية السليمة والفعالة بحيث تتوافق مع متطلبات التغيير الإداري هي:

#### أولاً : التخطيط التنظيمي :

- إن الأساس الأول لبناء وتنمية علاقات إنسانية سليمة وفعالة لابد من إتباع الأسلوب العملي السليم، الذي يتمثل في:
- ١- التحديد الدقيق لطبيعة كل عمل في المنظمة والواجبات والأهداف المطلوب تحقيقها من شاغل الوظيفة.
  - ٢- إعداد وصف مفصل ودقيق لكل وظيفة متضمناً الواجبات، المسؤوليات، حدود السلطة لشاغل الوظيفة.
  - ٣- تحديد دقيق للعلاقات بين الوظائف في المستويات المختلفة والتنبؤ بجميع الظروف الوظيفية التي قد يمر بها شاغل الوظيفة وأثارها علي العمل وكيفية التغلب عليها.
  - ٤- توفير الإشراف والقيادة المناسبة للعاملين.
  - ٥- تحديد اساليب ومعايير تقييم الاداء بأسس موضوعية وقابلة للقياس العلمي السليم.
  - ٦- تحديد مستويات اتخاذ القرارات والأسس والمعايير التي يستند إليها في اختيار القرارات المناسبة.



ثانياً: تخطيط وتنمية الموارد البشرية:

إن الأساس الثاني الذي يكفل تنمية العلاقات الإنسانية السليمة والفعالة هو الالتجاء الي أسلوب تخطيط الموارد البشرية بمعني تحديد الاعداد اللازمة من العاملين لشغل الوظائف علي أساس من التنبؤ بحجم العمل المتوقع في المنظمة ككل ، وبالنسبة لكل الوظائف المختلفة ، وكذلك تحديد مواصفات وخصائص الاشخاص المناسبين لشغل هذه الوظائف.

أن هذه الخطة المتكاملة تخلق في المنظمة جواً من العلاقات الإنسانية السليمة، وضمان شغل الوظائف بكفاءات تتناسب قدراتها ومهارات مؤهلاتها مع متطلبات وابعاء الوظيفة، وحيث تعمل المنظمة علي ان توفر له المناخ الصحي للعمل والانتاج ، وان تنمية الموارد البشرية تهدف الي تحقيق النتائج التالية:

- ١- الاختيار السليم لشغل الوظائف بكفاءات عالية.
- ٢- التدريب المنظم والعلمي الهادف الي زيادة قدرة الفرد علي استخدام مهاراته وخبراته في العمل.
- ٣- التنقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد وتوسيع مجال تفكيره وادراكه .

ثالثاً: تنمية العمل الجماعي:

أن الأساس الثالث في بناء العلاقات الإنسانية بالمنظمة هو أن تعمل الإدارة علي تنمية العمل الجماعي من خلال الأساليب التالية:

- ١- القيادة المرنة التي تعمل علي خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال.
- ٢- نظم المشاركة في الإدارة التي تساعد علي خلق شعور بالانتماء بين العاملين وإحساس بالالتزام والمسئولية نحو الأهداف العامة للمنظمة.
- ٣- الحوافز الجماعية ونظم ربط الأجر بالإنتاج علي أساس جماعي التي تخلق وحدة في المصالح والمنافع بين العاملين وبتحقيق هذه الخطوات تتمكن المنظمة من إقامة تنظيم تسوده علاقات إنسانية فعالة تتفاعل مع التغيير والتطوير بدلاً من مقاومتها وعرقلة تحقيقه.

### ٧/١٠ سلوكيات العلاقات الإنسانية:

- أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الإنسانية فهي:
- ١- **التواضع:** وهي صفة لا بد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.
  - ٢- **التشجيع:** فالمسئول الجيد لا بد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه.
  - ٣- **التعاون:** فلا بد للمسئول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم.
  - ٤- **الشورى:** للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسئول والعاملين معه مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.
  - ٥- **العدالة:** إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية.
  - ٦- **القدوة الحسنة:** فلا بد للمسئول أن يتحلى بالسلوك الراقى ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.
  - ٧- **المسؤولية:** إن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.
  - ٨- **الرحمة:** فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

### ٨/١٠ متطلبات فاعلية العلاقات الإنسانية:

- يتضح مما سبق أن التنظيم الرسمي العلمي وحده لا يكفي للنجاح في العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ولكن يجدر بنا أن نتعرض لبعض الدعائم والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو العلاقات الإنسانية أهمها ما يلي:-
- ١- أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها.
  - ٢- أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة.

- ٣- ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمل للتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم وهذا يستدعي القيام ب:-
- تحليل العمل الذي يقوم به كل شخص.
  - توصيف العمل وتوفير المعدات اللازمة له ومعرفة الوقت الذي تحتاجه عملياته.
  - وضع الفرد الكفاء في الوظيفة المناسبة فلا تكون فوق مستواه فيهم لها ويقصر في أداء واجبه ولا تكون أقل من كفاءته فيحنقرها، أي يجب أن تكون عملية شغل الوظائف دقيقة قدر الإمكان.
- ٤- أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وان نحفظ له كرامته وأدميته بما يلي:-
- أ- الابتعاد عن اللوم المباشر وتحويره عند اللزوم ونحاول الادعاء بان الأعذار سبب الإهمال وهذا نوع من التأنيب الخفي.
  - ب- احترام آراء العاملين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم.
  - ج- مراعاة شعور كل شخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بها وسؤاله عن أحواله وأسرته ونشعره إننا نهتم بهم ويفضل مناداته باسمه ومقابلته بالابتسام.
  - د- حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة والحناء عليهم وجعل الموقف في صورته تحدي إداري بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة.
  - هـ- منح العاملين فرصاً للتقدم والتقدم وفتح أبواب المستقبل أمامهم.
- ٥- الاهتمام بتجديد وإنعاش معلومات الأفراد وإطلاعهم على كل جديد بأسلوب متطور يختلف عن أسلوب الحفظ والعلم النظري ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقة المناقشة وتبادل الآراء.
- ٦- وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقها التنظيم بأن تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للجماعة ويزيد من حماسهم مراعيماً الآتي:
- أ- توضيح طريقة التنفيذ والوسائل التي يمكن استخدامها.

ب- ربط الأشخاص بعضهم ببعض بوسائل اتصال سليمة وتحديد العلاقة بين الوظائف بحيث يعرف كل شخص حدود وظيفته وصلاحياته وعلاقته بالآخرين للأعلى والأدنى.

ج- وضع مقاييس لمتابعة وتقييم إنتاج العاملين.

٧- تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين والتنظيم بحيث يفيد التنظيم العاملين من ناحية الرواتب والحقوق والسكن الجيد وأن يكون ذلك بنفس مستوى حرص التنظيم على قيام العاملين بتأديتهم لواجباتهم.

## تطبيقات

### السؤال الأول:

حدد ما إذا كانت العبارات التالية صحيحة أم خاطئة:

- ١- رغم اختلاف الكتاب علي تحديد مفهوم واحد للعلاقات الإنسانية إلا أن الاختلاف بينهم اختلافاً شكلياً وليس جوهرياً.
- ٢- إن السبب الأساسي الذي أدى الي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يرجع الي ارتفاع المستوي العلمي والثقافي للعاملين.
- ٣- ينتج عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية زيادة الولاء للمنظمة.
- ٤- يركز مضمون العلاقات الإنسانية علي تحسين مناخ العمل الذي يحيط بالعاملين.
- ٥- هناك اختلافاً جوهرياً بين مفهومي العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية.
- ٦- توجد علاقة طردية بين مستوي العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة ومستوي إنتاجية وأداء العاملين.
- ٧- ان الهدف الأساسي من تطبيق العلاقات الإنسانية هو زيادة الإنتاج ورفع مستوي الأداء.
- ٨- العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية لفظان مترادفان.
- ٩- تنحصر تنمية العلاقات الإنسانية في التخطيط التنظيمي وتخطيط تنمية الموارد البشرية.
- ١٠- يعتقد البعض أن العلاقات الإنسانية تعني المجاملات الشكلية بجانب العمل الرسمي .
- ١١- يعتقد البعض أن العلاقات الإنسانية معطلة للعمل وتعطي الحق للعاملين في التدخل في سير العمل.
- ١٢- إن أهم مظاهر العلاقات الإنسانية تتمثل في تنشيط الاتصالات داخل المنظمة.
- ١٣- ان دستور العلاقات الإنسانية ما هو إلا ترجمة لكلمة اللمسة الإنسانية.
- ١٤- أهملت حركة الإدارة العلمية الاهتمام بالموارد البشرية ومن ثم بالعلاقات الإنسانية.
- ١٥- إن العلاقات الإنسانية في التعامل مع العنصر البشري منذ القدم من حيث التطبيق.
- ١٦- هناك العديد من الأسباب وراء الاهتمام بمدخل العلاقات الإنسانية.

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

- ١- يقصد بالعلاقات الإنسانية:  
أ - العلاقات الشخصية .  
ب- المجاملات الشكلية  
ج - العلاقات الطيبة والفهم والتفاهم بين الرئيس والمرؤوس . د - كل ما سبق  
هـ - ليس أي مما سبق
- ٢- مظاهر العلاقات الإنسانية في المنظمة تتمثل في:  
أ - الاهتمام بتحسين الظروف المحيطة بالعاملين في العمل.  
ب - تنشيط الاتصالات داخل المنظمة.  
ج - الاهتمام بإشباع دوافع العاملين وحل مشاكلهم.  
د - أ ، ج فقط هـ - كل ما سبق
- ٣- الأساليب التي تستخدمها الإدارة لتنمية العلاقات الإنسانية هي :  
أ - تهيئة ظروف عمل مناسبة ب - الاهتمام بالبائع المادي  
ج - اختيار قيادة متفهمة د - أ ، ج هـ - كل ما سبق
- ٤- العلاقات الإنسانية تعني:  
أ - إشباع حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية  
ب - تحقيق التعاون بين العاملين ج - المشاركة الوجدانية  
د - النظر للبشر باعتباره عضواً في جماعة. هـ - كل ما سبق
- ٥- من أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يرجع إلي:  
أ - ظهور النقابات العمالية.  
ب - كبر حجم المنظمة وزيادة عدد العاملين وزيادة درجة التنوع في قوة العمل.  
ج - ارتفاع المستوي الثقافي والتعليمي للعاملين .  
د - أ ، ب هـ - كل ما سبق
- ٦- يركز مضمون العلاقات الإنسانية علي:  
أ - تحقيق التعاون بين العاملين بعضهم البعض .  
ب - اشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية .  
ج - تحسين جودة بيئة العمل . د - أ ، ج هـ - كل ما سبق

## الفصل الحادي عشر الروح المعنوية والموارد البشرية

يتناول هذا الفصل القاء الضوء على النقاط التالية:

١/١١ مفهوم الروح المعنوية.

٢/١١ العوامل المؤثرة في الروح المعنوية.

٣/١١ مظاهر الروح المعنوية لدى الفرد والجماعة.

٤/١١ طرق قياس الروح المعنوية.

### أهداف الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يكون الطالب او القارئ قادراً علي:

- ١- الإلمام بالمفهوم العلمي للروح المعنوية.
- ٢- التعرف علي العوامل المؤثرة في الروح المعنوية.
- ٣- الإلمام بالطرق التي يمكن استخدامها لقياس الروح المعنوية وكيفية تطبيقها.



### ١/١١ تقديم:

يجب علينا ونحن نفكر في تحسين ظروف العاملين ان نكون أوسع في مداركنا من مجرد التفكير في سبل التحسين المادي لظروفهم ، فكما ينبغي ان يشمل التحسين الجانب المادي ، فإنه يجب ان يشمل أيضاً روحهم المعنوية وظروفهم النفسية ، فالفرد جسم وروح ، فكما يحتاج تحقيق الامن المادي عن طريق اشباع حاجاته المادية فإنه يحتاج الي تحقيق الأمن النفسي والتكيف عن طريق إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية ، ولا يمكن لمعنويته ان ترتفع إلا إذا تحسنت ظروفه المادية والنفسية معاً .

وقد أثبتت الدراسات ان قوة المنظمة الحقيقية تكمن في أفرادها أكثر مما تكمن في نظمه أو إجراءاته أو أصوله وموارده ، وأن المنظمة القادرة علي رفع الروح المعنوية للأفراد تكون أكثر قدرة علي تدعيم مركزها ومقابلة التحديات وتنمية روح الانجاز وتطوير الأداء . ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل تحديد مفهوم الروح المعنوية وأهميتها، العوامل المؤثرة في الروح المعنوية.

### ٢/١١ مفهوم الروح المعنوية:

قد يكون من الصعب تحديد المفهوم تحديداً دقيقاً ، لأن الروح المعنوية من الأمور التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة وإن ما يمكن ملاحظته هو الآثار السلوكية والأعراض النفسية الظاهرة والمترتبة عليها، ان تعبير الروح المعنوية تعبير شائع الاستعمال بين العلميين وغير العلميين ، وتعتبر مؤشراً للحالة المزاجية التي عليها الفرد بين الحين والحين، وعادة ما تتسم بالتغير الدائم الارتفاع والانخفاض.

فقد يلاحظ المدير ان مستوى أداء مرؤوسيه في زياد مستمرة وذات جودة وكفاءة عالية، ولديهم استعداد طيب للعمل ، وحينما نسأله يقول: إن روحهم المعنوية مرتفعة وفي بعض الأحيان يلاحظ المدير ان هناك انخفاضاً في الإنتاج وارتفاعاً في نسبة الحوادث وإصابات العمل، وكثرة المشاكل والمنازعات فيما بينهم، وارتفاع نسبة التغيب والإجازات المرضية والتمارض، وحينما تسأله يقول: إن روحهم المعنوية منخفضة أي أن الحالة المزاجية مضطربة.

لذلك اختلفت الآراء حول وضع مفهوم شامل محدد للروح المعنوية ومعظم المفاهيم ما هي إلا تعبيرات تصف ان هناك شيئاً معنوياً له تأثير علي أداء الفرد وسلوكه .  
وقد وضع (Gulon, R., 1968, pp.11-19) عدة تعريفات للروح المعنوية ثم جمعها فيما يلي:

- "الروح المعنوية تعني انعدام الصراعات في نفس الفرد"
- "الروح المعنوية تعني شعور الفرد بالسعادة"
- "الروح المعنوية هي التكيف الشخصي الجيد"
- "الروح المعنوية تعني التقبل الشخصي من الفرد لأهداف الجماعة"

وقد عرف (العيصوي، ١٩٩٨، ص ٩٩) "الروح المعنوية بأنها تلك الروح او المزاج السائد بين جماعة الأفراد التي تتميز بالشعور والثقة في الجماعة وثقة الفرد في دوره في هذه الجماعة".

كما عرف (Paul Albou, 1981, p.83) أن الروح المعنوية بأنها "ادارة موجهة للوصول الي هدف مشترك" وهذا التعريف اعطي الروح المعنوية مفهوماً شاملاً حيث لم يحددها في بعض الأمور ، فأصبحت إدارة جماعية موجهة للوصول الي هدف مشترك .  
إضافة الي عدة تعاريف اخري تعرضت لمفهوم الروح المعنوية، غير أنها اختلفت من حيث الاتجاه، فمنها التي ركزت علي الجانب الفردي ومنها ما ركزت علي الجانب الجماعي، والأخرى تجمع بين الجانبين ، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

#### (أ) الاتجاه الفردي :

يري البعض من العلماء ان الروح المعنوية تمس الفرد وتصف مشاعره وتقبله لعمله ، وفي هذا محاولة لربط الروح المعنوية بمتطلبات الفرد وامكانياته وقدراته علي التكيف مع عمله حيث يري (الشنواني، ١٩٧٠، ص ٤٦٣) "ان الروح المعنوية تعتبر أساساً مسألة فردية وتصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضائه عن هذا العمل.

#### (ب) الاتجاه الجماعي:

يركز هذا الاتجاه علي الجماعة دون الفرد، ويرى هذا الاتجاه ان الروح المعنوية تتمثل في الجماعة ككل، وأن مشاعر الافراد وحاجاتهم مرتبطة بالجماعة التي ينتمي اليها الفرد،

وأما الفرد في هذا الاتجاه ما هو إلا جزء من الجماعة ، حيث وضعت دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية في هذا الاتجاه أن "الروح المعنوية هي مثابرة الجماعة نحو تحقيق هدف جماعي وأن وجود الجماعة يقوي من معنويات الأفراد" .

وهناك من علماء النفس الاجتماعي من يستخدم مفهوم التماسك في تحديد مفهوم الروح المعنوية التي تقتضي التواصل والمشاركة والشعور بالمحبة المتبادلة بين أعضاء الجماعة، ومن وجهة نظرهم مفهوم الروح المعنوية يعني "انها الشعور بالإخلاص والحماس تجاه اهداف الجماعة".

#### (ج) الاتجاه الذي يجمع بين الفردي والجماعي:

يركز هذا الاتجاه علي الجانبين معاً الفردي والجماعي، ويرى أيضاً هذا الاتجاه ان لكل فرد دور في نشأة الجماعة ويستطيع من خلالها ان يعبر عن ذاته تعبيراً تلقائياً ، من خلال تفاعله مع الجماعة وبالتالي يصبح هناك نوع من التوجيه بالنسبة للفرد مع مبادئ الجماعة واهدافها وأخلاقياتها التي تطرقت حيث عرف Davans الروح المعنوية بأنها "اتجاه الافراد العاملين كمجموعة واحدة نحو أحوال بيئتهم العملية ونحو تعاونهم التلقائي في حدود أقصى ما تسمح به قدراتهم لصالح المنظمة التي يعملون بها". ويرى (عمران، ١٩٩٦، ص ٣٩٩) "ان الروح المعنوية يمكن اعتبارها الصورة الكلية لنوع العلاقات الانسانية السائدة في جو العمل، وهذه الروح لا يمكن خلقها عن طريق الاوامر والتعليمات او رغماً عن ارادة العاملين، فليس من المعقول أن تأمر شخص ليحب شخص آخر لمجرد صدور أمر إليه حيث ان هذا الحب ينشأ من عوامل مختلفة نابعة من داخل الفرد وليس من خارجه".

وخلاصة القول ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الروح المعنوية من وجهة نظر المؤلف بأنها "هي نوع من العلاقات الانسانية التي يمكن بمقتضاها التعرف علي مستوي العلاقات الانسانية بين العاملين في المنظمة، وبالتالي فهي ظاهرة نفسية، ويستخدم هذا المصطلح للتعبير للدلالة علي حاجة جماعة العمل من حيث درجة وضوح اهدافها، وأهميتها ودرجة الثقة في تحقيقها، اذن فهي تكوين داخلي لا تلاحظه إلا عن طريق آثاره ونتائجه، كما انها تعتبر بمثابة المؤشر الذي يمكن استخدامه في قياس مدى اشباع الفرد لحاجاته ورغباته.

ومن الملاحظ ان هذه التعاريف في مجملها تركز علي ان الروح المعنوية هي شعور ذاتي لكل فرد من افراد الجماعة وفي نفس الوقت هي شعور جماعي يتسم به أفراد الجماعة ككل في إطار العمل ، من خلال التكامل والانسجام والتعاون فيما بينها حتي يتسني لها تحقيق حاجاتها ومتطلباتها مما يسمح بتحقيق اهدافها المشتركة مع الادارة المنظمة ككل.

#### وعليه يمكن تلخيص أهم معايير الروح المعنوية فيما يلي:

- ١- وجود اهداف ايجابية تسعى الجماعة لتحقيقها.
- ٢- اشباع حاجات الأفراد المادية والاجتماعية والنفسية.
- ٣- شعور الجماعة بتقدم حركتها نحو أهدافها ، فالنجاح يقود الي نجاح وتشجيع الأفراد علي بذل مزيد من الجهد.
- ٤- المساواة بين الاعضاء في المكاسب والتضحيات الجماعية.

#### ٢/١١ العوامل المؤثرة في الروح المعنوية :

من الواضح انه لا توجد قواعد ثابتة يمكن ان تتبعها الإدارة لرفع الروح المعنوية للعاملين ، ولكن هناك مجموعة من العوامل تتفاعل مع بعضها البعض لتوفير المناخ السلوكي المناسب وتطوير العلاقات الانسانية ، وخلق روح التعاون بين الإدارة والموارد البشري بهدف تحفيزه وبذل المزيد من الجهد ورفع معنوياته.

#### وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

- ١- وضوح الاهداف العامة للعاملين ، واشتراكهم فيها يؤدي الي خلق روح التعاون بين جماعات العمل وزيادة درجة الولاء والانتماء تجاه المنظمة، بالإضافة الي الشعور بالرضا عن العمل، لأن العاملين في حاجة الي معرفة هذه الاهداف والي ادراك العلاقة بين الأعمال التي يقومون بها وبين هذه الأهداف، وهذا يتحقق من خلال ترجمة الأهداف بطريقة دقيقة وواضحة ومفهومة، لا شك ينعكس ايجابياً علي نفوسهم مما يؤدي الي ارتفاع روحهم المعنوية.
- ٢- توفير المناخ المناسب للعمل وذلك عن طريق توفير جو نفسي اجتماعي يشعر فيه الفرد بالأمن والأمان ويجد فيه الاحترام والتقدير والعدل والمساواة في المعاملة، بالإضافة الي وجود نظام داخلي للعمل يركز علي وضوح الاختصاصات والمسئوليات

لكل فرد ويعطيه الصلاحيات والسلطات مما يمكنه من القيام بمسئوليته وواجباته ويتيح له حرية الاتصالات مع من هو في درجة أعلى منه أو دونه، وكذلك حرية التصرف والتجربة في حدود اختصاصاته ليمنحه فرصة تأكيد ذلك علي ان توافر الجو المناسب للعمل له تأثيراً ايجابياً علي الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم علي بذل مزيد من الجهد.

٣- توافر الادارة الديمقراطية الحكيمة الواعية القادرة علي التوجيه وسرعة البت والتنفيذ للقرارات، والاشتراك في المسؤولية ، ووجود المدير الذي يؤمن بالمبادئ الديمقراطية ويرغب في تطبيقها في ادارته لأنها أنسب الأنماط الإدارية وأكثرها استجابة لحاجاتهم النفسية وأكثرها ضماناً لرفع معنوياتهم وكسب ولائهم وإخلاصهم في العمل وشعورهم بالواجب والإحساس بالمسؤولية والرغبة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها.

٤- توافر نظام الأجور العادل يتماشى مع تكاليف الحياة ومتطلباتها المتزايدة باستمرار ومع الجهد المبذول في العمل، حيث يساهم ارتفاع الأجور في استقرار الحالة النفسية والاجتماعية للفرد والشعور بالأمان الوظيفي بالإضافة الي تأثيره علي الروح المعنوية بالارتفاع مما ينعكس علي سلوكه مع جماعة العمل بالإيجابية والتفاعل المستمر.

٥- توافر نظام لتحفيز الأفراد لأن الفرد في حاجة الي التقدير والتشجيع وفي حاجة الي من يقدر جهده وإخلاصه في العمل، لا شك ان تناسب أساليب التحفيز مع دوافع العاملين يكون له تأثيراً ايجابياً علي الروح المعنوية وقوة واضحة للعمل .

٦- إيجاد نظام اتصالات فعال حيث يعتبر الاتصالات جوهر العمل الإداري لأنها وسيلة لنقل المعلومات من المستوي الأعلى الي المستويات الأدنى في التنظيم، ومعرفة رد الفعل في صورة مقترحات، استفسارات، شكاوي، حيث يعمل نظام الاتصالات الجيد علي التبادل المزدوج للمعلومات بين الإدارة والعاملين مما يساعد علي تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ومن ثم يؤثر ايجابياً علي الروح المعنوية للعاملين.

٧- الاهتمام بالدوافع والحاجات الإنسانية حيث تختلف دوافع العمل من فرد لآخر، فهناك من يعمل لإشباع دوافع / حاجات مادية وهناك من يعمل لإشباع حاجات نفسه

واجتماعية، لذا يصبح دور الادارة في معرفة وتحليل دوافع الأفراد والحاجات التي يسعون غلي اشباعها وتوفير وسائل الاشباع لما لذلك من مردود ايجابي علي الروح المعنوية لهم.

٨- ان اهتمام الإدارة بتنمية العلاقات الإنسانية يساهم في خلق مناخ عمل صحي يولد الشعور بالاطمئنان والرضا لدي العاملين وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل جيدة تساعدهم علي تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وفي نفس الوقت نقي بإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. ان اهتمام الادارة بمشاعر العاملين والمشاركة الوجدانية واهتمامها أيضاً بمشاكلهم يولد الشعور بالاطمئنان والرضا وبالتالي ينعكس ايجابياً لروح المعنوية.

٩- إتاحة الفرصة أمام العاملين لتحسين مستواهم العلمي والفني والمهني وذلك عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية القصيرة المدى في الداخل او الخارج ، وحضور المؤتمرات والحلقات الدراسية والاشتراك في اللجان المتصلة بعمله وتحقق له انعكاس ايجابي علي مستوي ادائه والمساهمة الايجابية بأفكار ابداعية لتطوير العمل وتقليل الأخطاء وتخفيض معدلات الحوادث وإصابات العمل، لا شك ان هذه مؤثرات تعكس آثارها الايجابية علي الروح المعنوية لهم.

١٠- ان توافر الظروف المادية للعمل (الفيزيائية) كالحرارة المناسبة والاضاءة والتهوية ، وعدم وجود ضوضاء، والوقاية من حوادث العمل يساهم في رفع الروح المعنوية لدي العاملين، العبرة ليست بتوافرها فقط ولكن العبرة في شعور العاملين بأن المنظمة تهتم بهم وتحاول تحقيق أفضل الظروف الملائمة له لكي يزيد من انتاجه كماً وكيفاً وأيضاً توفير ظروف صحية مناسبة للعمل.

وقد أوضحت دراسات اخري ان هناك عوامل اخري تؤثر في الروح المعنوية ، من بينها العوامل التي تؤدي الي ارتفاع الروح المعنوية للجماعة واطاحة الفرصة للفرد للممارسة او المساهمة الايجابية في نشاط الجماعة ، وان يعبر عن ذلك تعبيراً تلقائياً ، وان يعترف به بقية الافراد ويقدرونه وايضاً الشعور بالنجاح والتقدم في الوصول الي تحقيق اهداف الجماعة، فكلما زاد شعور الجماعة بالنجاح كلما شجعهم ذلك علي بذل مزيد من الجهد وعلي حشد طاقاتهم وتوجيهها نحو الهدف، لما لذلك مردود ايجابي علي الروح المعنوية لهم.

### ١١/ ٣ مظاهر الروح المعنوية لدى الفرد والجماعة :

بما ان الروح المعنوية حالة نفسية لا تعرف إلا عن طريق آثارها ونتائجها ومظاهرها وتختلف باختلاف ميادين العمل المختلفة ، فمثلاً في المجال الصناعي تختلف عن المجال العسكري، ومختلف التغيرات التي طرأت علي كميات الإنتاج من الأسوأ إلي الأحسن أو العكس، أو مختلف المشاكل التي تحدث في إطار العمل (كالشكاوي والإضرابات) لا تعبر إلا عن الحالة النفسية للفرد العامل أو جماعة العمال، ومن هنا يمكننا القول ان التقدير الخاص لمعنويات العاملين وكل أنواع رفضهم للعمل وعدم الاستقرار فيه والرضا عنه ما هي إلا مظهر من مظاهر الروح المعنوية الايجابية والسلبية لدي جماعة العمل او الفرد العامل، ومن هنا يمكن التمييز بين نوعين من المظاهر (الفرد والجماعة):

(١) مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدي الجماعة.

(٢) مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدي الجماعة.

(٣) مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدي الفرد.

(٤) مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدي الفرد.

ويمكن إلقاء الضوء علي كل منهم بصورة مختصرة فليما يلي:

#### (١) مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدي الجماعة :

يري البعض أن مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدي الجماعة تتمثل فيما يلي:

١- قدرة أفراد الجماعة علي مواجهة المشاكل والتكيف مع المواقف الطارئة وميل اعضائها الي تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد للجماعة وحدتها وتماسكها.

٢- ارتفاع كمية الإنتاج وجودته.

٣- انخفاض معدلات التغيب ومعدلات دوران العمل ، حوادث العمل ، ونسبة الشكاوي والنظلمات.

٤- وجود اهداف مشتركة يعمل الجميع من اجل الوصول اليها وتحقيقها.

٥- ميل اعضاء الجماعة الي التعاون والتماسك من تلقاء انفسهم لا لنتيجة سلطة خارجية.

#### (٢) مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدي الجماعة:

بما أن هناك مظاهر تعمل علي ارتفاع معنويات الجماعة فإن هناك مظاهر أخرى

تعمل علي انخفاضها ومن أهمها:

- ١- ان تغيب الفرد عن عمله عدة مرات ودون مبرر دليل علي وجود أشياء لا ترضيه في العمل وعدم تكيفه مع الجماعة.
- ٢- الانتقال من مهنة إلي أخرى: ان انتقال الأفراد من مهنة الي أخرى يمثل مظهراً سلبياً للروح المعنوية، فبقاء الأفراد في ممارسة مهامهم داخل منظمة ما دون الانتقال إلي منظمة أخرى دليل علي ارتفاع الروح المعنوية لديهم، في حين انه كلما زاد انتقالهم دل ذلك علي انخفاض معنوياتهم ، إذ ربما تعود اسباب الانتقال الي عدم رضائهم عن علاقتهم فيما بينهم او عدم رضائهم عن العمل الذي يقومون به وقوعهم في حوادث عمل خطيرة.
- ٣- تقييد الإنتاج: إن تقييد الإنتاج أو الحفاظ عليه عند حد معين دليل علي انخفاض الروح المعنوية، لأن العاملين باستطاعتهم ان ينتجوا اكثر مما قاموا بإنتاجه ويمكن معرفة ذلك من خلال مراجعة الإنتاج من وقت لآخر.
- ٤- فقدان العاملون الاهتمام بالعمل: يعتبر فقدان اهتمام العاملون بالعمل من أحد العوامل التي تؤدي إلي عدم الاستمرار الصناعي وكثيراً ما يعبر ذلك عن الملل والتعب الذي يؤثر علي سيكولوجية الفرد العامل.
- ٥- الشكاوي والتظلمات: وتدل علي عدم رضا العاملين وتذمرهم وقيامهم بالإضرابات والاحتجاجات والشكاوي المتعددة بسبب عدم تلبية طلباتهم الشئ الذي يؤثر سلباً علي روحهم المعنوية.

### (٣) مظاهر الروح المعنوية لدي الفرد:

- تتمثل مظاهر الروح المعنوية لدي الفرد فيما يلي :
- ١- رضا الفرد عن عمله وشعوره بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها.
  - ٢- شعوره بالارتياح النفسي نتيجة لوجوده في جماعة معينه.
  - ٣- تناسب الأجر مع مسئوليات الوظيفة ومخاطرها.
  - ٤- الرضا عن نمط القيادة السائدة في المنظمة وعن علاقته مع زملائه في العمل.
  - ٥- توفر فرص الترقية وحصوله علي التشجيع والثناء سواء مادياً أو معنوياً.
  - ٦- ملائمة ظروف العمل الفيزيائية وشعوره بالأمن الصناعي من حوادث العمل والأمراض المهنية.



(٤) مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى الفرد :

- تتمثل المظاهر التي تعمل علي خفض معنويات الفرد فيما يلي :
- ١- عدم رضاء الفرد نفسياً عن عمله وجماعة عمله وشعوره بالنبذ والتذمر .
  - ٢- كثرة تغييره عن العمل وانصرافه منه قبل الوقت وعدم ارتياحه للعلاقات مع زملائه في العمل.
  - ٣- القيادة المستبدة التي لا تراعي إنسانية الفرد وعدم توافر فرص الترقية وسوء ظروف العمل الفيزيائية.
  - ٤- شعور الفرد بالتعب والملل والروتين في العمل، وانعدام المكافآت والعلاوات.
  - ٥- التعرض لحوادث العمل والإصابات المهنية.

٤/١١ قياس الروح المعنوية:

لا شك ان قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة نظراً لتعدد العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها، فهي ظاهر معقدة ومركبة ومتغيرة وليست بسيطة ولا ثابتة ثباتاً مطلقاً ، بالإضافة إلي أنها تتطلب إمكانيات مادية وبشرية كبيرة إذا كان عدد العاملين كبيراً وتستدعي تخصصاً علمياً وخبرة وتجربة في هذا الميدان.

ويعتمد بعض المسؤولين الي قياس الروح المعنوية من حين لآخر للوقوف علي شعور العاملين واتجاهاتهم ولمعرفة مدي ارتباطهم بالمنظمة من عدمه.

لذا تحاول الإدارة في أي منظمة ان تتعرف علي الروح المعنوية للعاملين عن طريق ملاحظاتهم العابرة او مظهرهم وسلوكهم اثناء العمل، وعن طريق ما يكتبه المشرفون عن العاملين من تقارير بين الحين والآخر، لكن هذه الأسباب ليست كافية تماماً ، فمن خصائص الفرد حين تكون روحه المعنوية منخفضة ألا يفصح عن اتجاهه للآخرين بل يحفظه لنفسه، ويصدق هذا علي وجه الخصوص حين يشعر انه قد يرتبط ارتباطاً شخصياً بالسخط وعدم الرضا في المنظمة، وهناك مجموعة من وسائل القياس المستخدمة في قياس الروح المعنوية ويمكن إجمالها فيما يلي:

- (١) السجلات التي تبين وضعية الإنتاج من ارتفاع او انخفاض والتي يقصد بها متوسط الإنتاج لفترة زمنية معينة، ومقارنته بالإنتاج الفعلي وحساب نفقة العمل وجودته، فإذا كان الإنتاج عند حد معقول وفق النسب المقررة وتكاليفه تتعادل مع بيعه مع تحقيق ربح مناسب ونسبه التالف قليلة بالنسبة للإنتاج الكلي، كان هذا دليلاً علي ارتفاع الروح المعنوية عند العمال، وأن زيادة في تكاليف الإنتاج ناتجة عن نقص الإنتاج وقلة الجودة التي تتمثل في كثرة التالف تعتبر دليلاً علي انخفاض الروح المعنوية.
- (٢) معدل دوران العمل، إذ يعتبر ثبات القوي العاملة في المنظمة دليلاً علي وجود العوامل التي تساعد علي الاحتفاظ بالروح المعنوية، بينما تدل زيادة معدل خروج العاملين وتسربهم من القوي العاملة بالنسبة الي معدل انضمامهم دليلاً علي انخفاض الروح المعنوية.
- (٣) الشكاوي والتظلمات، والتي تعبر عن حالة التذمر الحقيقية الموجودة بين العاملين وعلي الإدارة الرشيدة ان تفحص هذه الشكاوي بواسطة المختصين للكشف عن أسبابها الحقيقية، وليس من الضروري ان تكون هذه الشكاوي نتيجة لسوء الإدارة فحسب ، إنما قد تكون نتيجة لتوتر داخلي في الجماعة التي يعمل فيها الفرد ويجب ان تعني الإدارة بتماسك الجماعات لأنها وحدات العمل، وكلما اتجهت نحو إزالة اسباب التوتر الداخلي البسيط علت علي الاحتفاظ بروح معنوية عالية.
- (٤) سجلات العاملين المخصصة للغياب والتأخير.
- (٥) سجلات التقارير عن الحوادث التي تبين ارتفاعها وانخفاضها.
- (٦) السجلات الطبية التي تبين المرضي والمتمارضين.
- (٧) الاقتراحات التي يستشف منها عادة الشئ الكثير من الأوضاع السائدة في المؤسسة .

إن الفحص الجيد والكلي لهذه السجلات وعلي فترات متقاربة يؤدي الي استخلاص معلومات حيوية حول وضعية المعنويات في المنظمة، ولكن لا يمكن اعتبار المعلومات المستخلصة من السجلات دقيقة ومحكمة، ولا يمكن الاعتماد عليها في قياس الروح المعنوية كلية، بل تمثل هذه السجلات بصفة عامة تكملة قيمة لا غني عنها لمسح الروح المعنوية وقياسها المستمر .

(أ) استخدام أسلوب الاستقصاء:

حيث يعتبر أكثر الطرق انتشاراً حيث يتضمن الاستقصاء مجموعة من الاسئلة منها الاسئلة المحددة الاجابات واختيار الاجابة المعبرة لوجهة نظره ومنها الاسئلة المفتوحة حيث للفرد حرية التعبير عن اتجاهاتهم ومشاعره نحو موضوع ما.

حيث تعتبر من أكثر الطرق انتشاراً حيث يتضمن نموذج الاستقصاء مجموعة من الأسئلة علي عدة تساؤلات في أوقات فراغهم ويعيدوا الاستثمارات بعد ذلك، ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي:

أ- طريقة سهلة تمكننا من الحصول علي آراء عدد كبير من العاملين بتكاليف أقل ووقت مناسب.

ب- تتميز هذه الطريقة بسهولة تبويب وتحليل وتفسير إجابات العاملين واستخلاص النتائج منها.

ويعاب علي هذه الطريقة بما يلي:

- قد تكون النتائج مظلمة نتيجة سوء اختيار العينة.

- الرضاء عن العمل والروح المعنوية ليست مسألة ثابتة وإنما تكون دائمة التغيير.

- عدم استطاعة العاملين أحياناً التعبير اللفظي أو اللغوي عن مشاعرهم.

(ب) استخدام أسلوب المقابلات الشخصية:

كأداة لقياس الروح المعنوية، للحصول علي المعلومات والبيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من الفرد وقد تكون المقابلة موجهة أو مقننة، بمعنى أنه يتم فيها تحديد جميع الاسئلة مقدماً لتوجه الي الفرد ، وقد تكون المقابلة حرة اي غير موجهة وفيها يشجع الفرد علي مناقشة اي موضوع يهتم به دون توجيهه، ويمكن ان تصبح المقابلة ناجحة إذا أديرت من قبل الباحثين ذوي الخبرة في فن المقابلة للحصول علي كافة البيانات المطلوبة وذلك بعد اقناعهم بأنها تحقق فائدة لهم والعمل لتحسين الخدمات المقدمة وإزالة مصادر الشكوي لراحتهم والمساهمة في رفع روحهم المعنوية.

### تطبيقات

السؤال الأول: حدد الإجابة الصحيحة مما يلي:

- ١- يعتبر الروح المعنوية هي الصورة الكلية لنوع العلاقات الإنسانية السائدة في العمل.
- ٢- وضوح الأهداف ومدى الاهتمام بالدوافع والحاجات الإنسانية من أهم العوامل المؤثرة على الروح المعنوية.
- ٣- أسلوب الإدارة المتبع وتوافر نظام اتصالات فعال له تأثيراً إيجابياً على الروح المعنوية للموارد البشرية في المنظمة.
- ٤- يمكن قياس الروح المعنوية بطريقة مباشرة.
- ٥- يمكن قياس الروح المعنوية عن طريق استقصاءات الروح المعنوية.
- ٦- يعتبر أفضل طريقة لقياس الروح المعنوية هي طريقة المقابلات.
- ٧- تتعدد وسائل القياس المستخدمة في قياس الروح المعنوية للعاملين.
- ٨- يعتبر الباعث المادي أكثر الأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين على العمل ومن ثم التأثير الإيجابي للروح المعنوية لهم.
- ٩- على الرغم من شيوع استخدام تعبير الروح المعنوية إلا أنه ليس هناك اتفاق موحد على مفهومها.
- ١٠- الروح المعنوية والرضا عن العمل ما هي إلا لفظان مترادفان.
- ١١- يمكن اعتبار الروح المعنوية بمثابة المؤشر الذي يمكن استخدامه في قياس مدى إشباع المورد البشري لحاجاته ورغباته.
- ١٢- هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية وإنتاجية الفرد.
- ١٣- إن الروح المعنوية ما هي إلا محصلة تفاعل العديد من العوامل والمتعلقة بحاجات الأفراد من خلال متابعة عملية ومدى تأثير جماعات العمل عليه.
- ١٤- تعبير الروح المعنوية احدي القوي المحركة للسلوك الانساني بالإضافة الي اعتبارها احدي النتائج المترتبة علي هذا السلوك.
- ١٥- ان الارتباط بين الروح المعنوية والانتاج ارتباطاً مطلقاً.
- ١٦- من الضروري ان ارتفاع الروح المعنوية يعادله ارتفاع في الانتاج بنفس النسبة.

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

- ١- الروح المعنوية تعني:
  - أ - الحالة المزاجية التي يكون عليها الفرد.
  - ب- انها ظاهرة نفسية تستخدم للدلالة عن حالة جماعة العمل.
  - ج- الصورة الكلية لنوع العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل.
  - د - ( ب ، ج ) هـ - كل ما سبق.
- ٢- تتمثل العوامل المؤثرة علي الروح المعنوية في:
  - أ - وضوح الأهداف.
  - ب- أسلوب الإدارة المتبع.
  - ج- مدي الاهتمام بالحاجات الإنسانية للعاملين.
  - د - أ ، ج هـ - كل ما سبق .
- ٣- يمكن قياس الروح المعنوية من خلال:
  - أ - استقصاءات الروح المعنوية.
  - ب - المقابلات
  - ج - دراسة اتجاهات العاملين نحو العمل. د - أ ، ب هـ - كل ما سبق .
- ٤- من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدي الجماعة ما يلي:
  - أ - رضاء الفرد عن عمله وشعوره بأنه جزء من المنظمة التي يعمل بها.
  - ب- شعور الفرد بالارتياح النفسي نتيجة لوجوده في جماعة معينه.
  - ج - قدرة أفراد الجماعة علي مواجهة المشاكل والتكيف مع المواقف الطارئة وميل أعضائها الي تسوية الخلافات الداخلية .
  - د - جود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها.
  - هـ - ج ، د و - كل ما سبق .
- ٥- من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدي الفرد هي:
  - أ - شعوره بالارتياح بالانفسي نتيجة لوجوده في جماعة معينه.
  - ب- تناسب الاجر مع مسئوليات الوظيفة ومخاطرها.
  - ج- وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.
  - د - أ ، ب هـ - كل ما سبق.

- ٦- من مظاهر انخفاض الروح المعنوية لدى الجماعة هي :
- أ - تقييد الإنتاج.      ب - الانتقال من مهنة الي اخري.
- ج - شعور الفرد بالتعب والملل والروتين في العمل.      د - أ ، ب
- هـ - كل ما سبق .
- ٧- الطرق المباشرة لقياس الروح المعنوية هي:
- أ - سجلات تكور الانتاجية.      ب- معدل دوران العمل.
- ج- الشكاوي والتظلمات.      د - سجلات وتقارير حوادث العمل.
- د - كل ما سبق.      هـ - لا شئ مما سبق.
- ٨- الطرق الغير مباشرة المستخدمة لقياس الروح المعنوية هي:
- أ - الاقتراحات التي يستشف منها الكثير من الأوضاع السائدة في المنظمة.
- ب- الشكاوي والتظلمات.      ج- المقابلات.      د - الاستقصاءات.
- هـ - ج ، د      و - كل ما سبق .

## المراجع

- الزغبى، خالد يوسف حمد. (٢٠٠٨). أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد ٢٢، العدد ١.
- السيد، أمل عبدالرحمن. (سنة النشر غير مبين). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النشر غير مبين.
- أمين، عادل محمد. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، مدخل النظم. دار النشر غير مبين.
- باشري، نفيسة محمد. (سنة النشر غير مبين). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النشر غير مبين.
- باشري، نفيسة محمد. وكامل، مصطفى مصطفى. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.
- عشوش، محمد أيمن عبداللطيف. (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل، الأسس العلمية والممارسات التطبيقية. القاهرة: دار النشر غير مبين.
- عمران، كامل على متولي. (سنة النشر غير مبين). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الجامعة للطباعة والنشر.
- كامل، مصطفى مصطفى. (سنة النشر غير مبين). دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: القاهرة للنشر والتوزيع.
- هاشم، عبدالعزيز عبدالنواب (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النشر غير مبين.
- هدهد، محمد عمرو مصطفى. (٢٠١٧). "تأثير أنماط القيادة والعدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين - دراسة تطبيقية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- Bohlander,G. et.al., (2016). Managing human resources. Australia: South-Western collego publishing.
- Byars, L. & Rue, L. (2008). Human resource management. Chicago: Irwin.

- Carrell, et.al.,(2000). Human resource management, strategies for managing a diverse and global workforce. Fort worth: thedryden press.
- Cascio, W. (2006). Managing human resource productivity, Quality of work life, profits. Boston: McGraw hill, Irwin.
- Decenzo, D & Robbins, S. (2010). International student version: Johnwiley & Sons, Inc.
- Dessler, G. (2017). Human resource management. Boston: Pearson.
- Ekkirala, V., et.al., (2013). "The role of transformational and transactional leadership in contextual performance". International journal of Innovative research and development, Vol12, Issue 12.
- Fisher, C. et.al., (2006). Human resource management. Boston: Houghton Mifflin company.
- Gatewood, R. & Field, H.(2015). Human resource selection. Fort worth: Harcourt college publishers.
- Ivancevich, J. (2010). Human resource management. N.Y: McGraw-Hill international edition.
- Math, R. & Jackson, J. (2008). Human resource management. Australia: Thomson, South-Wester.
- Phillips, J. et.al., (2016). Accountability in human resource management, connecting human resource to business results. London: Rout ledge.
- Noe, R. (2008). Human resource management, gaining a competitive advantage. Boston: McGraw-Hill, Irwin.
- Tompkins, J.(2005). Human resource management in government. New York: Harper Collins college publishers.
- Tony, E. & Chris, R. (2017). International human resources management: globalization, national systems & multinational companies. England: Pearson.