



## **إدارة الموارد البشرية**

مدخل استراتيجي واقعي  
لمنظمات الأعمال

دكتور

**إسماعيل على بسيوني**

أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الأزهر

٢٠٠٧-٢٠٠٨

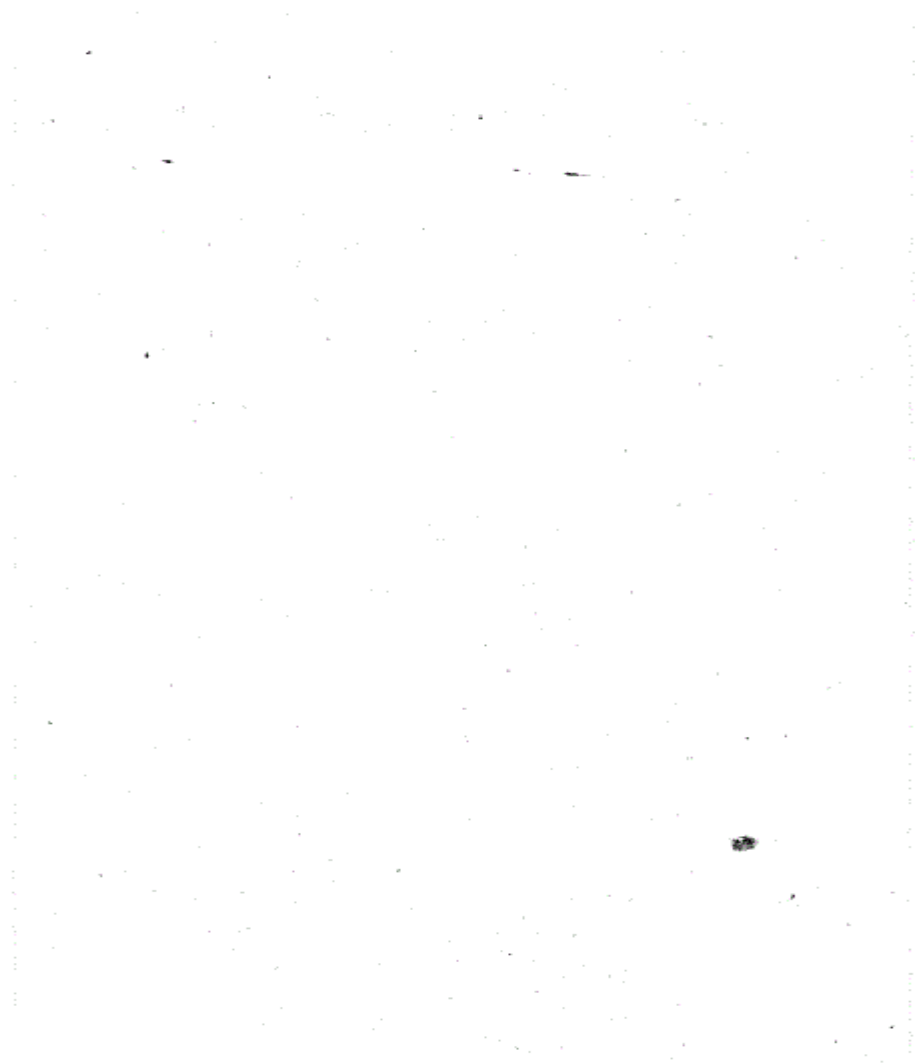


## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد المبعوث  
رحمة ومرشداً للعالمين. صلى الله وسلم وبارك عليه وعلى اله وأصحابه  
أجمعين. وبعد...

فإن هذه الصفحات بداية لكتاب متكامل يغطي موضوعات إدارة  
الموارد البشرية الحديثة وينحو منحاً واقعياً واستراتيجياً أرجو أن يستفيد  
منه أبنائي طلاب كلية التجارة جامعة الأزهر، والممارسون، ومن لديهم  
رغبة في الاستزادة من المعارف المتطورة في هذا المجال.

د/ إسماعيل علي بسيوني



## الفصل الأول

### تعريف إدارة الموارد البشرية وتطويرها

#### مقدمة:

إدارة الأفراد أحد فروع إدارة الأعمال التي تعنى بشئون وسياسات العاملين والاستراتيجيات الخاصة بالتخطيط لاحتياجات المنظمة من العمالة المختلفة في الأجلين الطويل والتقصير، وكذلك باجذاب انسب العمال وترغيبهم في العمل بالمنظمة تمهيداً لاختيار أفضلهم ثم رسم السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وتنميتهم ثم تعويضهم عن المجهودات التي يبذلونها وعملهم بالمنظمة، إلى غير ذلك من الموضوعات التي سنتكلم عنها في حينها.

وقد أظهرت البحوث العلمية التي أجريت حديثاً أن الإدارة الجيدة للمواد البشرية هي مصدر تميز الشركات والأمم عن بعضها. ولذلك فقد أصبح من المهم أن يتعرف الطالب والمدير العصري على الأساليب الحديثة المستخدمة في هذا المجال لا بهدف نقلها واستخدامها فقط، بل بهدف تطويرها لتناسب المنظمة التي تتطور باستمرار فتواجه البيئة المتغيرة بسرعة، وهذا ما سيركز عليه هذا الباب والأبواب القادمة من هذه المذكرات.

#### تطور إدارة الأفراد:

إدارة الأفراد عبارة مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة صممت لتحسن أداء العاملين، وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها. وعادة ما يطلق تعبير إدارة الموارد البشرية كتعبير مرادف لتعبير إدارة الأفراد. ورغم أن كثير من المديرين لا يعترفون بأهمية إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى الموجودة في المنظمة فإنهم ينفقون على أن لإدارة العاملين بالمنظمة، وبرامج الموارد البشرية

## الفصل الأول

تأثير مباشر على نجاحها، خاصة تلك المنظمات التي تعيش في بيئة تتميز بالمنافسة القوية والتطور السريع.

وهناك اختلاف واضح بين مدلول إدارة الأفراد الذي كان شائعاً في الخمسينات وحتى الثمانينات من هذا القرن، وبين مدلول الموارد البشرية الذي شاع منذ أواخر الثمانينات حتى الآن. وقد بدأ التطور في مفهوم إدارة الأفراد منذ بداية القرن العشرين (مدخل الإدارة العلمية، ثم مدخل العلاقات الإنسانية، ثم انحصارهما وظهور مدخل إدارة الموارد البشرية الذي نعتقد أنه سيلازم هذا الموضوع لفترات طويلة في المستقبل).

وستحدث باختصار عن تطور إدارة الأفراد في المراحل الثلاث السابق

### إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة العلمية:

اعتبرت الإدارة العلمية للعاملين عاملاً من عوامل الإنتاج مثل رأس المال والمواد الخام. وقد ترتب على ذلك اهتمام الإدارة وتركيزها على ما ينتجه العاملون، وبالتالي اهتمت الإدارة بابتكار الأساليب والطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج بصرف النظر عن الآثار الجانبية التي قد تحدث لإتباع تلك الأساليب التي قد تؤدي إلى مضار تفوق المنافع التي تعود على العامل. وقد قامت الإدارة العلمية على أساس البحث عن أفضل طريقة لأداء عمل معين وتدريب العاملين عليه للحصول على أفضل إنتاج. ويتطلب ذلك تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة وتحديد جزء صغير من العمل ليقوم به العامل، ثم تتبع العمال لاكتشاف أفضلهم أداءً وتدريب العاملين ليعملوا مثله. ويترتب على ذلك أنه لا توجد فرصة للعامل لاتخاذ قرارات متعلقة بعمله ولا للتفكير في طريقة جديدة لأداء العمل، أو استخدام تقريره الشخصي، فهو يعمل كأداة من أدوات الإنتاج.

## تعريف إدارة الموارد البشرية ولطوبها

ويعتقد مؤيدو حركة الإدارة العلمية أن متوسط ذكاء وتطعيم ومهارة العامل المتوسط وقدرته في بداية هذا القرن كان يكفي لأداء ذلك الجزء الصغير من الوظيفة، ولم يكن ليمكن العامل من التركيز في ابتكار أساليب أداء جديدة، أو اتخاذ قرارات متعلقة بوظيفته. واقتناعاً بنظرية للرجل الاقتصادي التي تقوم على أساس أن الحافز الوحيد للعاملين هو الحافز المادي وأن إعطاء العاملين حوافز مادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، فقد قام تاييلور بتصميم نظام أجور وحوافز مرتبط بعدد الوحدات المنتجة يحصل بمقتضاه العامل على معدل أجر عال لكل وحدة أنتجها بعد انجاز معدلات الإنتاج النمطية المطلوبة منه أو من كل العاملين. ونتيجة لاعتناق الإدارة لنظرية الرجل الاقتصادي وإتباعها لأساليب الإدارة العلمية كانت تتوقع أن يبذل العمال أقصى جهودهم لإشباع احتياجاتهم التي يعملون من أجلها فقط وهي النقود.

وقد قام قسم إدارة الأفراد في الشركات الأمريكية الكبرى في بداية هذا القرن بوظائف إدارة الأفراد من استقطاب للعاملين واختيارهم وتدريبهم... الخ. ولكن تركيز العاملين به كان متجها نحو تطبيق أساليب الإدارة العلمية. وعلى سبيل المثال قام قسم الأفراد بدراسة للزمن والحركة والتعب أو الإرهاق، وتحليل الوظائف وتوصيف واجباتها وتكوين نظم أجور وحوافز للعاملين. وخلال هذه الفترة تبنى بعض أقسام الأفراد برامج تهدف إلى تحسين مستوى العاملين وزيادة ارتباطهم الاجتماعي بالمنظمة التي يعملون بها. وقد كانت تلك البرامج مهمة للتخفيف من الحالة السيئة التي وصل إليها العمال نتيجة لطول ساعات العمل اليومي وانخفاض الأجور، وبيئة العمل الصعبة، وسوء معاملة المشرفين... الخ. وقد عكست هذه البرامج العامة تفكير الإدارة من أن احتياجات العاملين نمطية وبذلك صرفت

## الفصل الأول

للنظر عن الاختلافات الفردية بينهم، وكان القبول الشائع هو أن الإدارة تعرف الأفضل للعامل ولكن هذه الأساليب العامة فشلت في تحقيق ما تهدف إليه الإدارة من قبول مطلق لسلطاتها، ولذلك قل اهتمام الإدارة بهذه البرامج الاجتماعية في العشرينات والثلاثينات من هذا القرن.

### إدارة الموارد البشرية خلال عصر مدرسة العلاقات الإنسانية:

تحول اهتمام الإدارة خلال الثلاثينات والأربعينات من هذا القرن إلى اتباع أساليب العلاقات الإنسانية نتيجة للتداول الكبير الذي أظهرته نتائج تجارب هاوثورن التي أوضحت أن إنتاجية العامل تتأثر بعوامل نفسية واجتماعية بالإضافة إلى تأثيرها بتصميم الوظيفة وبطريقة دفع الأجور والحوافز للعامل. وقد أوضح التون مايو Elton mayo ومعاونيه الذين اجروا التجارب أن شعور العامل وعواطفه وانفعالاته تتأثر بظروف العمل المختلفة مثل علاقات العاملين ببعضهم، ونماذج القيادة الإدارية الموجودة بالقسم والمنظمة، والدعم الذي تقدمه الإدارة العليا للعاملين. ولذلك فإن معاملة العامل باحترام تؤدي إلى تحسن مستوى رضاه عن المنظمة التي يعمل بها وعن وظيفته وتكفحه إلى زيادة إنتاجيته. وقد أدت بحوث التون مايو وزملائه إلى استخدام واضح لأساليب العلوم السلوكية في إدارة الأفراد، وشاعت برامج تدريب المشرفين التي تبنى على احتضان العامل ومعاملته كشخص مستقل رشيد له مكانته في المنظمة، كما شاعت البرامج التي تهدف إلى تدعيم الاتصالات بين المديرين والعمل. أيضاً شاعت برامج التدريب التي تكرب المديرين على تشجيع تابعيهم على بث شكواهم الشخصية والوظيفية للتعرف على مشاكلهم وحلها أو تقديم النصح الذي يساعد على التغلب عليها. وكان رجال إدارة الأفراد مسئولون عن تصميم وإدارة هذه البرامج.



## تعريف إدارة الموارد البشرية ولطوئرها

وقد كان وجود اتحادات العمال القوية سبباً من أسباب التحول إلى أساليب العلاقات الإنسانية. فعندما حصل العاملون على حق تكوين الاتحادات الخاصة بهم، وعلى الحق في إجراءات المفاوضات الجماعية مع أصحاب الأعمال فيما يتعلق بالأجور والأمن الوظيفي أسرعوا إلى تكوين تلك الاتحادات العمالية التي دفعت الإدارة واضطرتها إلى إتباع أساليب إنسانية بهدف إبعاد العاملين عن الاشتراك في هذه الاتحادات. ومع وجود تلك الاتحادات ظهرت الإجراءات الرسمية لتقديم للتظلمات العمالية ضد الفصل التعسفي وغيره من المظالم العمالية في مجالات الترقية وغيرها من برامج العاملين، ورغم أنه قد نتج عن وجود الاتحادات العمالية وجود علاقات سيئة بين الإدارة والعمال في بعض الشركات إلا أنه نتج عن وجودها قبول مبادئ العلاقات الإنسانية في معظم الشركات.

وبالتأكيد كانت مبادئ العلاقات الإنسانية أدوات في سبيل تحسين بيئة العمل للغالبية العظمى من العاملين. ولكنها أدت إلى زيادة محدودة في إنتاج العامل وتحسين الرضا الوظيفي، وقد أدت الأسباب الأتية إلى انحصار بريق مدرسة العلاقات الإنسانية.

- ١- قيام تلك الأساليب على أفكار مبسطة عن سلوك العامل في المنظمة التي يعمل بها. فقد شاع المبدأ للقاتل بأن العامل السعيد عامل مجد نشط، وقد قدم هذا المبدأ للإدارة كحقيقة مسلمة رغم أنه لم تثبت صحته عن طريق البحوث العلمية. وقد ثبت الآن أنه صحيح بالنسبة لبعض العاملين وليس بالنسبة لكل العاملين.
- ٢- فشل هذا المدخل في أخذ الفروق الفردية بين العاملين في الاعتبار، فكل عامل شخصيته المعقدة المستقلة كما أن له حاجات وقوم وإرادة مختلفة. فيما يحفز عامل للجد وبذل الجهد قد لا يحفز زميله في نفس

## الفصل الأول

العمل نظراً للاختلافات الجوهرية بينهما. وقد لا تؤثر سعادة عامل معين على إنتاجيته في كثير من الأحيان.

٣- فشل المدخل في الاعتراف بالحاجة إلى وجود هيكل وظيفي ورقابي على سلوك العامل. وغالباً ما أهمل هذا المدخل أهمية وجود إجراءات وقواعد أداء نمطية في قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٤- فشل هذا المدخل أن يعترف بأن أساليب العلاقات الإنسانية هي واحد من العوامل التي تساعد المنظمة على الاحتفاظ بعمال على درجة عالية من النشاط محفزين باستمرار لأداء واجباتهم بالمنظمة. فقد تتحسن الإنتاجية لإدخال المنظمة برامج تقييم أداء جيدة، أو برامج تنمية للمسارات الوظيفية، أو برامج إثراء وظيفي أو إتباع المنظمة لأساليب اختيار جيدة تستطيع اختيار نسب العمالة للعمل.

وقد بدأت الإدارة تتصرف عن إتباع هذا المدخل ببطء خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي، فبينما بقي وجود علاقات إنسانية في المنظمة هدف من أهداف الإدارة والمنظمة، فلم يعد لهذا المدخل دور كبير في تدريب النماذج القيادية. فالشعور الطيب نحو العاملين ضرورة ولكن لا يكفي بالتأكيد للحصول على أعلى مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية.

### عصر إدارة الموارد البشرية:

تميل الاتجاهات الحديثة إلى تبني مدخل إدارة الموارد البشرية في إدارة الأفراد وهو مدخل تستفيد المنظمة من إتباعه عن طريقين:

الأول: الزيادة في تأثير المنظمة في البيئة التي تعمل فيها وفي مستوى إشباع احتياجات كل عامل من عمالها. فبدلاً من معالجة أهداف المنظمة واحتياجات العاملين كما لو لم تكن هناك علاقة بينهما فإن مدخل إدارة

## **تعريف إدارة الموارد البشرية ولطويرها**

الموارد البشرية يقرر أن احتياجات العاملين وأهداف المنظمة غير متعارضة بل أنها متسجمة ومكملة لبعضها البعض.

الثاني: يعتبر مدخل إدارة الموارد البشرية جديداً في إدارة الأفراد. وقد بدأ يشيع في السبعينات من القرن الماضي حيث أشارت البحوث إلى أن النظر إلى العاملين كمصدر من المصادر الأساسية التي تمتلكها المنظمة مثل الموارد المالية بدلاً من النظر إلى العاملين كأحد عناصر الإنتاج أو مجرد أميين قد يؤدي إلى الحصول على مزايا حقيقية بالنسبة للمنظمة والعاملين معاً.

ورغم أنه من الصعب وضع تعريف دقيق للمقصود بمفهوم إدارة الموارد البشرية فإن هناك عدة عناصر تميز هذا المفهوم وهي:

- ١- أن الإتفاق على العاملين يعتبر استثماراً يؤدي إلى عائد جيد في الأجل الطويل إذا تمت إدارة هذا الاستثمار، وتنمية العاملين بكفاءة.
- ٢- يجب أن تهدف استراتيجيات المنظمة إلى إشباع احتياجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

### **إدارة الموارد البشرية الفعالة:**

تعنى إدارة الموارد البشرية الفعالة الاعتراف بالدور الهام (الحيوي) الذي يشارك به العاملون في تحقيق أهداف المنظمة، وأداء الوظائف المختلفة بطريقة تؤكد الاستفادة من الموارد البشرية إلى أقصى حد، مع تحقيق العدالة في هذا الاستخدام، وذلك لفائدة العامل والمنظمة والمجتمع. ويترتب على ذلك أن يعاون قسم الموارد البشرية في إدارة قوة العمل بنجاح وفي التكيف مع التطورات السابقة وغيرها، وذلك من خلال العديد من الوظائف المناطة به.

## الفصل الأول

### وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الفعالة،

- بصفة عامة تقوم إدارة الموارد البشرية الفعالة بالأنشطة الآتية:
- ١- تحليل وتصميم وتصنيف مجموعات الوظائف الموجودة بالمنظمة.
  - ٢- التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
  - ٣- استقطاب وتعيين الأفراد الذين يسدون تلك الاحتياجات.
  - ٤- تقويم أداء وسلوك العاملين.
  - ٥- تعويض العاملين عما يبذلونه من جهد.
  - ٦- تنمية العاملين ورسم مسارات وظيفية لهم.
  - ٧- تحسين ظروف العمل.
  - ٨- خلق علاقات عمل جيدة بالمنظمة والمحافظة عليها.
- ولا يقوم حالياً كل أقسام الموارد البشرية بتلك الوظائف ولكن الاتجاه العام يؤكد سير الشركات نحو أدائها لإدراكها لأهمية الإدارة الفعالة لمواردها البشرية.

### أهداف إدارة الموارد البشرية الفعالة،

تعتبر الوظائف السابقة مهمة لأنها والأنشطة التي يتطلبها أدائها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويعتبر استقطاب العاملين الكفاء للعمل بالشركة، والاحتفاظ بالعامل المرغوب فيه، وتحضيره للعمل الأهداف الثلاثة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الفعالة. وقد أدى الاهتمام بالإدارة الفعالة للموارد البشرية إلى زيادة الاعتقاد بأن الأداء الكفاء للوظائف السبعة السابقة يساهم مساهمة فعالة في بقاء شركة ونموها وتحسين قدرتها على المنافسة وفي تحسين مستوى الأرباح التي تحققها. ويؤدي تركيز إدارة الموارد البشرية إلى بقاء الشركة ونموها وقدرتها على المنافسة ومستوى الأرباح في تحقيقها

## لمريف إدارة الموارد البشرية ولطويرها

إلى اكتساب القاتمين بذلك احترام الإدارة العلوا والاهترافه بقيمة إدارة الموارد البشرية. ويمكن التأثير على هذه العناصر التي يطلق عليها الاعتبارات الأكثر أهمية Bottom Line عن طريق تحسين الإنتاجية، ومستوى حياة العاملين والانصياح الجيد للقواتين الخاصة بالموارد البشرية. العلاقة بين الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية: تشرح بالمحاضرة.

### ما هو الدور الذي ينبغي أن تلعبه إدارة الموارد البشرية الفعالة بالمنظمة:

هناك العديد من الأدوار التي يمكن أن تلعبها إدارة الموارد البشرية للفعالة بالمنظمة. وكلما زاد عدد وأهمية هذه الأدوار كلما زادت مساهمتها في تحسين إنتاجية المنظمة، وتحسين مستوى العاملين بها، وفي إتباع أو الانصياح للوائح والقوانين. وعموما فإن هناك أربعة أدوار هامة ينبغي أن تلعبها إدارة الموارد البشرية في المنظمة وهي:

- 1- المشاركة في تكوين الإستراتيجية العامة للشركة في مجالها Policy Formulation role.
  - 2- دور المفوض والمزود.
  - 3- دور المقوم والمراجع Auditor Role.
  - 4- دور المبتكر. وسنقوم الآن بشرح هذه الأدوار.
- 1- المشاركة في صنع الإستراتيجية:

أحد الأدوار الهامة التي يمكن أن يلعبها قسم الموارد البشرية الفعال هو تزويد الإدارة العليا بالمعلومات التي تساعد على تكوين الخطة الإستراتيجية العامة للشركة بما فيها الجزء الخاص بالموارد البشرية. ويمكن

## الفصل الأول

أن تشمل تلك المعلومات اهتمامات العاملين، وتأثير البيئة الخارجية، وكيفية استخدام إدارة الموارد البشرية الفعالة لتحقيق مزايا تنافسية للشركة. ويمكن أن يقدم موظفو إدارة الموارد البشرية النصائح فيما يختص بتكوين الاستراتيجيات للإدارة العليا التي تصدر تلك الإستراتيجية. ويعنى ذلك أن يقدم مدير إدارة الموارد البشرية مسودة تلك السياسات لكبار المديرين الآخرين الذين يراجعونها ثم يصدرونها بعد التعديل أو بدونه. ويوجد فى شركة هنى ول Honeywell لجنة من كبار المديرين مسؤولة عن علاقة العمال، تتكون من خمسة من نواب الرئيس الاستشاريين، وخمسة من نواب التنفيذيين وتعتبر مجلساً أعلى فى مجالها، ومهمتها التأكد من الحصول على معلومات شاملة عند وضع سياسات الأفراد بالإضافة إلى التأكد أو العمل على زيادة قبول ما تقدمه من مقترحات للإدارة العليا فى مجال الموارد البشرية. ويدعم هذا دور إدارة الموارد البشرية لتكون إدارة فعالة.

### ٢- دور المزود والمفوض:

فى الواقع فإن نجاح إدارة الموارد البشرية ينتج من رغبة المديرين التنفيذيين فى تحقيقها للنجاح. وبالتالي فإن أهم واجبات إدارة الموارد البشرية هو تمكين المديرين التنفيذيين من القيام بواجباتهم. وعلى ذلك فإن قسم الموارد البشرية يقدم خدماته للمديرين التنفيذيين فى مجالات الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وباقى الوظائف التقليدية للموارد البشرية، بالإضافة إلى قيام ذلك القسم بإدارة برامج التعويض عن العمل. ونظراً لأن المديرين التنفيذيين هم فى النهاية المسئولون عن مرعوسهم فإنهم يرون أن هذه الخدمات مفيدة لهم.

### تعريف إدارة الموارد البشرية ولطورها

وبالإضافة إلى ذلك فباستطاعة قسم الموارد البشرية أن يزود المديرين التنفيذيين بمعلومات مفيدة عند تفسير القوانين الخاصة بفرص العمل المتساوية، ومعدلات السلامة والأمن المطلوب تحقيقها قانوناً. وعلى ذلك فمن الممكن القول بأن مسئولية إدارة الموارد البشرية هي معاونة المديرين التنفيذيين في الأعمال اليومية، وتزويدهم بالمعلومات التي تجعلهم على علم بمستجدات القوانين، وتوفير عدد من العاملين المناسبين ليختار التنفيذيون من بينهم العمالة المناسبة. وحتى تؤدي تلك الواجبات فلا بد أن يكون هناك اتصال جيد بين هذا القسم وبين التنفيذيين وإلا فسينقطع الاتصال بين مدير الأفراد وباقي المديرين التنفيذيين ولن يروا فيه أي فائدة. وينبغي أن يتواجد مسئولو الأفراد حيث يوجد العاملون ومشاكلهم قدر الإمكان. وقد يتطلب هنا إتباع أسلوب المركزية أو اللامركزية طبقاً لظروف كل شركة.

#### ٣- دور المراجع:

مع أن مدير إدارة الموارد البشرية قد يفوض العديد من مسئولياته إلى المديرين التنفيذيين فما زال مسئولاً عن التأكد من التطبيق العادل المنتظم لتلك الأنشطة. وهذا شيء مهم هذه الأيام نظراً لما تفرضه القوانين الخاصة بعدالة العمل وفرض كثير من الدول مطالب متطورة على شركات في هذا المجال. ويمكن الوفاء بذلك عن طريق مجموعة مركزية لديها معلومات دقيقة عن نظم وتطبيقات العمل بالشركة، وتوفير الخبراء المطلوبين، وإرضاء الإدارة العليا. والشركات بحاجة أيضاً للخبراء في مجال تنفيذ العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط وتوزيع مزاي العمل. ونظراً لأن توفير هؤلاء الخبراء يكلف مادياً فإن الشركات تستطيع تشغيل عدد محدود منهم. وعادة ما يكون هناك احتكاك وتعارض بين رغبة فروع

## **الفصل الأول**

وإدارات الشركة المختلفة في الحصول على خدمة هؤلاء الخبراء وبين الحاجة إلى خدماتهم في المركز الرئيسي حيث القوانين والقواعد والمشاكل المعقدة.

### **4- دور المبتكر:**

يتطلب هذا الدور المتجدد باستمرار من قسم الموارد البشرية ابتكار طرق وتطبيقات وحلول لمشاكل الموارد البشرية المتجددة ومن الطبيعي أن يتوازن هذا الدور مع الوقت والقضايا التي تواجه الإدارة ففي أوقات التضخم فإن الاهتمام قد يوجه إلى تسريح بعض العاملين والمشاركة في الإدارة. والقضايا الملحة اليوم هي قضايا الإنتاجية، وجودة حياة العمل والاتصاح للقوانين المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمحافظة على الطاقة والمناخ الدولية. وسنبدأ الآن في شرح وظائف إدارة الموارد البشرية السابق ذكرها بقدر من التفصيل.



## الفصل الثاني

### تحليل وتوصيف الوظائف

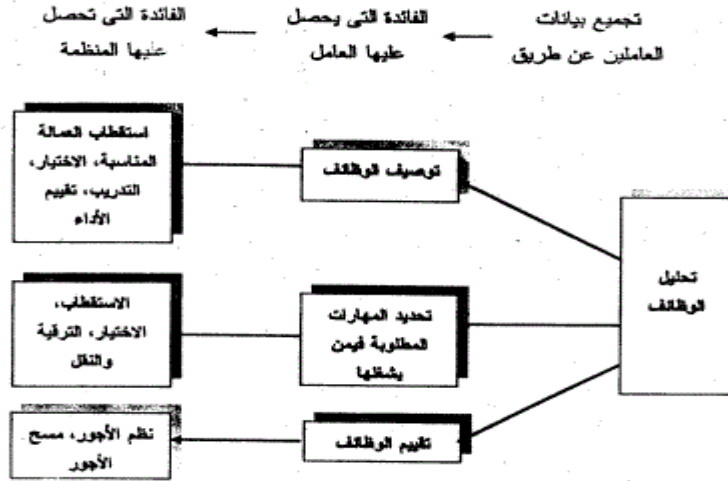
تحليل الوظيفة عبارة عن طريقة تستخدمها الإدارة بانتظام لفحص أعباء الوظائف الموجودة بالمنظمة والأعمال التي تتم فيها والمسئوليات الملقاة على عاتق شاغليها بهدف التعرف على درجة مناسبة للوظيفة للعامل، وما إذا كانت هناك حاجة إلى تعديل الواجبات والمسئوليات أم لا. ويتطلب تحليل الوظائف فحص مستويات اتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوظيفة، والمهارات المطلوبة في شاغليها، ودرجة استقلال الوظيفة عن الوظائف الأخرى، والمجهدات الذهنية والمعضلية التي يتطلبها أدائها الوظيفة. كذلك يتضمن التحليل فحص الأدوات والأدوات التي يستخدمها العامل، وأنواع التقارير المختلفة المطلوب منه تقديمها، والعلاقات والمسئوليات المالية الموجودة في هذه الوظيفة. ومن المهم قبل الدخول في أساليب تحليل الوظائف أن نشير إلى بعض المصطلحات التي يتعرض لها من يقوم بتحليل الوظائف وأهمها: توصيف الوظائف: عبارة عن تعريف مختصر لواجبات الوظيفة ومسئوليات شاغليها.

مواصفات شاغل الوظيفة: عبارة عن تحديد للشروط والمواصفات الجسمية والذهنية والتعليمية التي يجب توفرها فيمن يشغل وظيفة معينة. تقييم الوظيفة: تحديد قيمة نقدية للوظيفة في منظمة معينة. ويتم ذلك عادة عن طريق مزج العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية التي توجد في البيئة التي تؤدي فيها هذه الوظيفة.

ويتم في تحليل الوظائف تجميع بيانات ومعلومات يتم الاستفادة بها في مهام أخرى مثل كتابة وصف للوظيفة، وتحديد المهارات المطلوبة في

## الفصل الثاني

شاغها، أو تقييم أداء العامل الذي يؤديها، أو تحديد قيمة العائد المادي للعامل. ويوضح الشكل التالي أهمية تحليل الوظائف وفائدته لبعض وظائف إدارة الأفراد.



وبذلك تؤثر بيانات تحليل الوظائف بطريقة مباشرة على العامل لأنها أساس تحديد أجره والأعمال التي تسند إليه. كما تؤثر بطريقة غير مباشرة على رضا الوظيفي وعلى مستوى إنتاجيته. وتشجع قوانين العمال في الدول المتقدمة قيام الشركات بتحليل الوظائف وتوصيفها حتى تتوفر لدى المراكز وسائل موضوعية ترجع إليها عند فرض المنازعات العمالية. ويقع عبء إثبات أن زيادة الأجرة أو الترقية تمت

## تحليل ووصيف الوظائف

بطريقة تستند إلى خصائص ومزايا وظيفته يتمتع بها من تمت زيادة أجره أو ترفيته مثلا على صاحب العمل. ولذلك فإن الشركات تقوم ببناء المقاييس وتجربتها والتأكد من صلاحيتها حتى تستطيع نفي تهمة التمييز العنصري عنها أمام المحكمة. ويتم للحصول على البيانات اللازمة لبناء تلك المقاييس بسهولة إذا توفر لدى الشركة نظم تحليل للوظائف يتم استخدامها وتطويرها بطريقة منتظمة. ومن الشكل السابق يتضح أن تحليل الوظائف يمثل حجر الأساس لبناء نظم جيدة لاستقطاب العاملين، واختيارهم، وتجهيز برامج التدريب الخاصة بالعاملين الجدد، ولبرامج تدريب العامل أثناء خدمته، ولتحديد نظم الأجور العادلة التي ترغب المنظمات والعاملين في الوصول إليها، ولبناء برامج الترقية ونظم تقييم الأداء المناسبة. وباختصار فإن تحليل الوظائف يساعد الموارد البشرية بطريقة تحقق مستوى عال من الإنتاجية والرضا الوظيفي.

### استخدام برامج تحليل الوظائف:

- يوحى استخدام تعبير برامج تحليل الوظائف بأن تحليل الوظائف عملية مستمرة تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لظروف كل منظمة وللوظائف التي تؤدي فيها. ومع ذلك الاختلاف فإن جميع برامج تحليل الوظائف تتركب من وظائف نمطية تؤديها جميع المنظمات وهي:
- 1- تشكيل لجنة لمراجعة الوظائف.
  - 2- تجميع المعلومات عن الوظائف الموجودة بالمنظمة.
  - 3- مراجعة النتيجة النهائية للتحليل.
  - 4- تجديد التحليل واستخداماته في المستقبل. وسيتم شرح تلك الخطوات باختصار فيما يلي:

## الفصل الثاني

### ١- تشكيل لجنة لمراجعة الوظائف

أثبتت الخبرة أن أفضل طريقة لمراجعة الوظائف هو تشكيل لجنة تمثل فيها الأقسام المختلفة، وتتولى اللجنة اتخاذ قرارات هامة مثل اختيار أسلوب تحليل الوظائف، وتحديد أهم العناصر التي يتم تقييمها في كل وظيفة. يقوم اللجنة بمشاركة ممثلين قسم الموارد البشرية بمراجعة عناصر تلك الوظيفة مثل حجب المسؤولية الخاصة بكل وظيفة وتحديد ظروف أدائها ويجب أن يمثل في تلك اللجنة الأقسام الرئيسية بالمنظمة التي تقسم اللجنة بتحليل وظائفها طبقاً لنظام التحليل الموجود بالمنظمة.

وعلى ذلك فإذا كانت الوظائف التي سيتم تحليلها تضم وظائف من أقسام التمويل والإنتاج والنقل والصيانة، فإن كل هذه الأقسام يجب أن يمثل في اللجنة بعضو يفهم الوظائف التي تؤدي في قسمه وعلاقتها بالأقسام والوظائف الأخرى بدقة. كذلك تضم اللجنة مستشاراً في شؤون العاملين يقوم بجمع وتحليل وتقييم البيانات. كذلك من الواجب أن يعرف جميع أعضاء اللجنة الإجراءات النمطية في المنظمة وأن تتوفر لديهم القدرة على العمل مع مجموعات وفرق العمل.

وتتوقف جودة تحليل الوظائف على مهارة جامع البيانات ودقة البيانات التي جمعها وعلى درجة موضوعية تقييمه للمعلومات التي تم جمعها، وعلى درجة العلاقة بين هذه المعلومات، وعلى قدرة أعضاء اللجنة على اتخاذ القرارات الهامة بطريقة جيدة عندما يكون ذلك ضرورياً. وفي هذه المرحلة يجب أن تحدد اللجنة المنتج النهائي لتحليل الوظائف. ولذلك فإن عليها أن تقرر ما إذا كانت المعلومات ستستخدم في توصيف الوظائف أم كأساس لبناء نظام تقييم لها أم لتحديد الحد الأدنى من الكفاءات المطلوبة في شاغلها، وما شاكل ذلك من أهداف واستخدامات. وتحتاج اللجنة إلى تعاون كل من

### تحليل ووصيف الوظائف

العاملين والمشرفين أثناء جمع البيانات. وعليها أن تعرف أن أحد أسباب تشكيل اللجنة من ممثلين لكل الأقسام هو أن يقوموا بإخطار أقسامهم عن كيفية إتمام تحليل الوظائف وما انتهت إليه اللجنة وأن يكونوا لزملائهم أن برنامج التحليل واضح وعادل.

#### ٣- تجميع المعلومات:

بعد قيام اللجنة بالمراجعة المبدئية فعليها أن تقرر ما إذا كان سيتم جمع المعلومات عن الوظائف التي سيتم تحليلها بواسطة طرق خاصة بالمنظمة أم بالطرق النمطية التي تستخدم لها الهدف في كل المنظمات. وتتميز الأساليب النمطية بأنها قد استخدمت وثبتت صلاحيتها، ومن أهم عيوبها أنها لم تصمم لمنظمة معينة، وبالتالي فقد لا تكون أفضل الطرق المتاحة. وطالما أن لكل أسلوب مزاياه وعيوبه فإن مزيجاً من الطرق النمطية والطرق الخاصة يشكل أفضل مزيج لجمع المعلومات. وقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية مدخلا يتم فيه تجميع البيانات عن أربعة جوانب وظيفية هي:

- ١- وظيفة العامل: وتشمل ما يؤديه العامل سواء للناس أو لآلات أو البيانات.
- ٢- مجالات العمل: ويحدد فيها الطرق المستخدمة لانجاز العمل في مجالاته التكنولوجية والاجتماعية والعلمية.
- ٣- الآلات المستخدمة: وتحدد هنا الآلات التي يجب استخدامها لانجاز العمل.
- ٤- السلعة أو الخدمة المنتجة: ويتم هنا تحديد المواد المستخدمة في الإنتاج والمعلومات التي يتم تجميعها، أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للعملاء.

## الفصل الثاني

وهناك طريقة نمطية أخرى يطلق عليها استبيان تحليل الوظائف وهو يصف (١٩٤) عنصراً وظيفياً يمكن تجميعها في (٢٧) مجموعة فرعية، وبعد ذلك تجمع تلك المجموعات الفرعية تحت مجموعات عامة هي:

- ١- المعلومات اللازمة للأداء: توضح كيفية الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة.
- ٢- الأعمال والإجراءات العقلية: أنواع القرارات التي يتخذها العامل والمدى الذي تغطيه تلك القرارات، وكذلك التخطيط والتنظيم المطلوب منه أدائهما.
- ٣- المجهودات المطلوبة للأداء: وهنا يتم توضيح الآلات والمعدات والأنشطة البدنية التي تحدث أثناء أداء الوظيفة.
- ٤- العلاقات الموجودة بالعمل: علاقة العامل بزملائه، وبالمشرفين عليه، والعملاء، وما إلى ذلك.
- ٥- محتويات الوظيفة: وتشمل ظروف العمل الطبيعية وساعات العمل.
- ٦- مواصفات الوظيفة الأخرى.

وتشكل المجموعات الفرعية السبع والعشرون أسر الوظائف الموجودة بكل منظمة. ويتطلب استخدام استبيان تحليل الوظائف أن يكون المشرف أو العامل على معرفة جيدة بالوظيفة التي سيتم تحليلها ليعرف أي من العناصر المائة والأربع وتسعون تنتمي إلى الوظيفة. ويتم في هذا الاستبيان إعطاء درجات لكل عنصر من عناصر الوظيفة تعكس مدى استخدام ذلك العنصر في تلك الوظيفة. فإذا كنا نتكلم عن مصادر البيانات الخاصة بوظيفة باحث، ومن هذه المصادر الكتب والمجلات والاتصالات التليفونية، والمقابلات الشخصية، وكان أهم هذه المصادر الكتب فإننا نعطيها درجة (٥ بمعنى مهم جداً) ونعطي المجلات رقم (٤) إذا كانت تلي الكتب في

## تحليل ووصيف الوظائف

الأهمية وهكذا حتى نصل إلى رقم (١) للمصادر غير المناسبة لطبيعة الوظيفة. وبذلك تتحول بيانات الاستبيان إلى بيانات كمية يتم التعامل معها إحصائياً.

أما الطرق غير النمطية لتحليل الوظائف فهي الطرق التي تنمى لتتاسب منظمة بعينها. ويمكن استخدام عدد من الطرق لتحقيق أهداف المنظمة الخاصة بجمع البيانات. فتستخدم الملاحظة المباشرة لكل أنواع السلوك الوظيفة لاثنين أو ثلاث من أكفأ العاملين وتسجل تلك الملاحظات. وقد يقوم محلل الوظيفة أو المشرف باختيار بعض أنواع السلوك عشوائياً وملاحظتها، ومن الشائع إجراء المقابلات الشخصية مع المشرف أو العامل وتوجيه الأسئلة الخاصة بواجبات العامل ومسئوليته والألات والمواد والأجهزة والماكينات التي تستخدم في أداء الوظيفة بالإضافة إلى علاقات العمل وغير ذلك مما سبق ذكره. وإذا ما استخدم نظام استبيان تحليل البيانات فمن الواجب مراجعة الاستبيان واستبعاد الأسئلة غير المناسبة للوظيفة التي يتم تحليلها، ومحاولة الاحتفاظ بالاستبيان قصيراً وأن يتم تجميعه في أوقات العمل الرسمية، وأن يتم تقسيم الإجابات إلى مجموعات وأن يتم اختيار الاستبيان مع مجموعة من العاملين موضع ثقة محلل البيانات.

### ٣-مراجعة النتيجة النهائية للتحليل،

أياً كانت الوسيلة التي تم اختيارها لتجميع البيانات فإن الخطوة التالية لذلك هي مراجعة تلك البيانات مع لجنة تحليل الوظائف. ويحتاج محلل البيانات بعد الكتابة الأولى للمعلومات التي تم جمعها عن الوظيفة إلى التأكد من أن هذه المعلومات عبارة عن حقائق كاملة وسليمة عن الوظيفة موضوع التحليل، وأن بيانات التحليل قد رسمت صورة كاملة للوظيفة. ويتم ذلك عن طريق مراجعة المعلومات التي كتبها مع العاملين الذين جمعت بيانات عن

## الفصل الثاني

وظائفهم ومع المشرفين عليهم. وبعد تلك المراجعة يتم عرض المعلومات على لجنة تحليل الوظائف التي تقوم بالتأكد من موضوعية البيانات ومن سهولة مقارنتها بتحليل الوظائف الأخرى. ومما يسهل المقارنة بين الوظائف إنشاء تقسيمات نمطية تستخدم في تحليل كل الوظائف مثل بيئة العمل، ومتطلبات اتخاذ القرار، وظروف واجبات الإشراف.

وكما زادت الجهود المبذولة في كتابة التحليل الوظيفي لأول مرة كلما زادت قدرة المحلل على تحديد العناصر المطلوب وجودها في التحليل النهائي وكتابتها بدقة ووضوح.

### 4- إنجاز تحليل الوظائف:

الخطوة الرابعة هي إنجاز تحليل الوظائف الذي طلبته الإدارة. وعلى سبيل المثال فقد تستخدم بيانات تحليل الوظائف لكتابة توصيف للوظائف الموجودة بالشركة. أو لإجراء تقييم للوظائف بهدف تحديد الأجور والحوافز أو لتحديد برامج التدريب اللازمة للعاملين في الأقسام المختلفة، أو لإنشاء اختبارات لاختيار العاملين الجدد وترقية القدامى منهم... الخ. وإنجاز المطلوب يعني الاستجابة لرغبة الإدارة باستخدام بيانات ومعلومات التحليل في بناء الخدمة المطلوبة.

### تجديد التحليل واستخداماته في المستقبل:

يتم في هذه الخطوة الأخيرة تحديد كيفية تخزين بيانات التحليل للاستفادة بها في المستقبل، ويجب أن يتم تخزين تلك البيانات بطريقة تسمح لقسم الموارد البشرية بالاستفادة السريعة منها كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وعلى لجنة تحليل الوظائف تحديد طريقة تحديث هذه المعلومات في فترات منتظمة حيث تتقدم البيانات التي تم جمعها مع مرور الوقت. ويحدث التغيير نتيجة لتدريب العاملين على تحمل مسؤوليات إضافية أو نتيجة لإجراء برامج



## لحلل ولوصيف الوظائف

التطوير والتنمية في المنظمة ككل. وبذلك فإن عمليات تحديث بيانات التحليل الوظيفي تحافظ على دقتها وفائدتها في المستقبل.

### مشاكل تحليل الوظائف:

يواجه تحليل الوظائف مشاكل عامة بصرف النظر عن حجم للمنظمة ومستوى جودة العلاقات بين العاملين فيها، أو قدرات القائلين بالتحليل. ولحد هذه المشاكل هو خوف العاملين من تأثير تحليل للوظائف على وظائفهم الحالية أو على مستويات أجورهم، وذلك نظراً لارتباط تحليل الوظائف في الماضي بتوسيع نطاق الوظائف وتخفيض عدد العاملين، أو زيادة معدلات الإنتاج مما يؤدي مع بقاء الأجور ثابتة إلى انخفاض معدلات أجور العاملين. ولذلك فإن على المنظمات تحليل العاملين من هذا الخوف حتى تكون نتائج التحليل دقيقة وممثلة للواقع.

وإحدى طرق تحليل العاملين من هذا الخوف هو مشاركة ممثلهم في الإعداد والتجهيز للتحليل وفي باقي خطوات إجرائه، وإخطارهم بأسبابه وأهدافه إجراء تحليل الوظائف، ومن سيقوم به، وبما يعود على العامل من إجرائه. وقد تحتاج الإدارة إلى إصدار بيان يؤكد أنه لن يضر أي عامل نتيجة لإجراء التحليل الوظيفي.

ومن المشاكل التي تتعرض لها بيانات تحليل الوظائف هو تقادمها والحاجة إلى تجديدها نتيجة لاتساع نطاق ومسئوليات وظائف العاملين، أو لتأثير برامج التطوير التنظيمي... الخ. وتصبح المشكلة الحقيقية هي الاحتفاظ بحدائق معلومات التحليل. وإحدى طرق تحديث بيانات التحليل هو مراجعتها سنوياً، ويتم المراجعة بأن يقوم قسم الموارد البشرية بتوجيه المشرفين إلى ملاحظة أي تغيير طرأ على الوظائف التي يشرفون عليها خلال العام الماضي. والطريقة الثانية هي أن تقوم الإدارة في الأقسام

## الفصل الثاني

المختلفة بتزويد قسم الموارد البشرية بالتغييرات المقترحة إدخالها على الوظائف المختلفة خلال السنة الحالية. وأهم عيوب الطريقة الأولى هي تكلفة إجراء المتابعة والوقت الذي تستغرقه. كذلك فإن من أهم عيوب الطريقة الثانية هو تركيز النظر على الوظائف التي أشارت الإدارة إلى أنها ستكون محل تغيير وإهمال باقي الوظائف.

ومن المشاكل التي يتعرض لها تحليل الوظائف هو كيفية تحليل الوظائف التي يؤديها أكثر من عامل. وفي هذه الحالة يكون التحليل لأداء العامل وليس للوظيفة نفسها. وعليه فإن للنظر يجب أن ينصب على ما يستتبعه أداء الوظيفة، وليس على مستوى جودة أداء العامل لعمله.

وإحدى المشاكل الشائعة في تحليل الوظائف هو استخدامها في توصيف وظائف تشغل بالعاملين الجدد، حيث يشعر العاملون بأن توصيف الوظائف يمثل عقداً بينهم وبين المنظمة يوضح ما يجب أدائه في الوظيفة، وبالتالي قد يرفضون أداء أعمال غير التي ذكرت في توصيف الوظائف. وتستطيع الإدارة التخلص من هذه المشكلة عن طريق تغيير وصف الوظيفة إذا كان العمل الذي رفضه العامل متكرراً.

### توصيف الوظائف:

أهم نتائج تحليل الوظائف هو كتابة وصف مختصر لواجبات ومسئوليات الوظيفة. وقد لقي هذا العمل اهتماماً من إدارات الأفراد حديثاً رغم أنه من الوظائف القديمة.

ولا يوجد شكل أو هدف واحد لتوصيف الوظائف. ولذلك فقد يستخدم مسح الأجور للتأكد من عدالة الأجر الذي تتفعله المنظمة بالمقارنة بالمنظمات الأخرى. كما قد يستخدم في الإعلانات الخاصة باستقطاب العمالة الجديدة للعمل في المنظمة، وفي إجراء المقابلات الشخصية لطالبي

## نظير ولوصيف الوظائف

العمل - حيث يقوم المقابل بالتأكد من توفر احتياجات الوظيفة المذكورة في توصيفها وقد يستخدم في تريب العمالة الجديدة والقديمة وفي تقييم الوظائف والعاملين، وفي التأكد من توفر الشروط القانونية، وفي المفاوضات الجماعية بين الإدارة والعاملين- وفيما يلي مثال لتوصيف الوظائف ورد بإعلان بجريدة الأهرام ومنه يتضح أن أهم عناصر توصيف الوظائف هي:

- ١- وصف الوظيفة: ويشمل هذا القسم اسم الوظيفة مثل: مدير تسويق، عامل بيع - ومكان العمل، واسم المشرف، والدرجة المالية، وقد يشتمل على الرقم الرمزي للوظيفة.
- ٢- ملخص لواجبات الوظيفة: يتكون الملخص من جملة أو عدة جمل قصيرة توضح الواجبات الرئيسية لشاغل الوظيفة.
- ٣- واجبات الوظيفة بالتفصيل.
- ٤- المؤهلات والخبرات الأساسية والتفصيلية في المتقدم للوظيفة.
- ٥- المزايا التي تمنح لشاغلها مثل فرص الترقى المفتوحة أمامه.

وطالما أن هذا الوصف قد استخدم في استقطاب العاملين والإعلان عن احتياجات الشركة، فقد أضيف إليه قسم يوجه فيه طالب الوظيفة إلى طريقة التقديم، شاملاً لعنوان الشركة والفترة المتاحة للتقديم. وفي التوصيف العام للوظيفة الذي يكون مناسباً لتحقيق الأهداف السابق ذكرها فإن القسم الخاص بواجبات الوظيفة قد يشتمل على أعباء الوظيفة ونسبة الوقت الذي يستغرقه أداء كل عبء من الوقت العام الذي يعمل الموظف في اليوم أو الأسبوع. والمثال التالي مأخوذ من توصيف وظيفة مهندس يعمل في قسم مراقبة الجودة بإحدى شركات الإنتاج. وقد ورد في القسم الخاص بواجبات الوظيفة ما يلي:

## الفصل الثاني

- ١- إنشاء علاقة مع الموردين الذين يقومون بحل مشاكل الجودة في الشركة، والمحافظة على تلك العلاقة، ومراجعة الآلات ونظم العمل المستخدمة في مراقبة الجودة (١٠%).
- ٢- بنىء وبراء أهداف المجموعة التي بشرف عليها وكذلك ميزانية القسم والمحافظة على تكاليف القسم عند حد معقول (١٠%).
- ٣- مراجعة تصميم السلع وخطوات الإنتاج، ومراجعة المشاكل التي تؤدي إلى عدم رضا العملاء، أو تمنع من تحقيق الأهداف (٢٠%).
- ٤- بحث طرق واقتراحات مراقبة الجودة الجديدة التي يمكن أن تساعد في تحسين العمل وتحقيق الأهداف (١٠%).
- ٥- تقديم معلومات لمهندسي قسم مراقبة الجودة بالمصانع يساعد على تلافى مشاكل الجودة (٢٠%).
- ٦- تقديم تقارير عن الجودة ومشاكلها للإدارة سواء تم ذلك عن طريق إجراء اختبارات الجودة أو خلال الإنتاج (١٠%).
- ٧- الإشراف والرقابة على عشرة من المهندسين وتدريبهم ورسم سياسة عملهم... الخ.

## الفصل الثالث

### تصميم الوظائف

يتعرض موضوع تصميم الوظائف لطريقة توزيع السلطات والأنشطة بين العاملين في المنظمة وتأثيرها على الحوافز والرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين. وسوف نتعرض في هذا الموضوع لدراسة الأسباب التي تجعل بعض الوظائف محببة للعاملين تطلق لهم عنان التفكير والابتكار، بينما بعضها الآخر مكروهاً منهم ومقيداً لأفكارهم شالاً لقدراتهم على الابتكار وحل المشاكل التي تقابلهم في عملهم. وسندرس أيضاً بعض مداخل تصميم الوظائف التي تقود إلى زيادة إنتاجية العاملين وتحسين مركز المنظمة بصفة عامة وتسمح في نفس الوقت لكل عامل بأن يشغل الوظيفة التي ترصى رغبته العملية.

وستبدأ الفصل بدراسة تاريخية مختصرة لتطور تصميم الوظائف منذ عصر الإدارة العلمية حتى الآن، ثم نتبع ذلك بدراسة تفصيلية للمدخل المعروف بمدخل خصائص الوظيفة لتصميم الوظائف، وهو مدخل يحاول تحديد مواصفات وظيفية تسهل أداء الوظيفة لشاغليها، كما تسهل عمليات رسم برامج الحوافز وتحسين مستويات الرضا الوظيفي. وسوف نركز هنا على تصميم العمل للفرد، وإن نتعرض لتصميمه لمجموعات العاملين.

#### تطور تصميم الوظائف:

##### مدخل الإدارة العلمية:

بدأت محاولات تصميم الوظائف بهدف زيادة الإنتاجية في بداية القرن التاسع عشر عندما بدأ ظهور المنظمات الكبيرة وظهور موضوعات تقسيم العمل بين مختلف العاملين لما له من آثار جيدة على المنظمة والعاملين بها. وفي الحقيقة فإن تخصيص العمل وتقسيمه أساس هام من أسس تصميم

### الفصل الثالث

العمل في مدخل الإدارة العلمية. فالإدارة العلمية عبارة عن مدخل لتصميم الوظائف نماء المهندس الأمريكي تايلور ووضحه في كتابه الذي طبع سنة ١٩١١ بعنوان: مبادئ الإدارة العلمية. وقد أثرت الأفكار التي جاءت في هذا الكتاب على موضوع تصميم الوظائف في المنظمات الصناعية حتى الآن. وقد اعتنق تايلور مدخلا لتصميم الوظائف يقوم على تخصص العامل وتبسيط أنشطة العمل وتتميطها بهدف تحسين الإنتاج. وقد كان للإدارة العلمية تأثير على تصميم الوظائف لسببين:

- ١- أن مقولتها بأن التخصص وتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة - بحيث يقوم كل عامل بالتخصص في أداء جزء صغير من العمل حتى يصبح أدائه لتلك الوظيفة عملاً روتينياً - يؤدي إلى زيادة الإنتاجية مقولة صحيحة إلى حد ما.
- ٢- أن مدخل الإدارة العلمية يوجه النظر إلى عدد من وظائف الإدارة ينبغي أدائها بطريقة لا تقل عن مستوى أداء المنظمات المنافسة إذا كان للمنظمة أن تنافس في السوق. وقد أكدت الإدارة العلمية على أهمية العناصر الآتية:

#### (١) تحليل العمل:

وهذا العنصر هو قلب الإدارة العلمية. ويقتضى تحليل العمل إلى أجزائه البسيطة وجود دليل يوضح للإدارة كيفية تقسيم العمل بين العاملين، وكذلك كيفية تنمية القواعد التي تمكننا من أداء كل جزء من أجزاء العمل بطريقة تؤدي إلى تحسين أداء العمل.

#### (٢) اختيار العاملين:

تولى الإدارة العلمية أهمية كبرى لإيجاد تلازم بين متطلبات العمل وإمكانيات العامل. وقد أوضح تايلور خطورة تعيين عمال لا تتوفر لديهم

## لتصميم الوظائف

الكفاءة لإنتاج المعدلات النمطية، وإلى خطورة تعيين العاملين الذين تتوفر لديهم قدرات أكبر من متطلبات الوظيفة بحيث لا يتمكنون من استخدام كل ما يتمتعون به من مهارات في وظائفهم.

### (٣) التدريب:

للتدريب أهمية خاصة في الإدارة العلمية سواء تم قبل العمل أو أثناءه، ويبدو ذلك من اعتبار تايلور المشرف مدرساً لعماله يدربهم على أفضل طرق الأداء.

### (٤) التعويض عن العمل:

أدرك معتنقو مدخل الإدارة العلمية أن المحافظة على معدلات إنتاج عالية تتطلب وجود نظام تعويض عن العمل يرتبط بتغير الإنتاج بحيث تزيد معدلات الأجور كلما زادت معدلات الإنتاج. كذلك ركزوا على زيادة معدلات الحوافز الإنتاجية نقدياً كلما ارتفعت معدلات الإنتاج.

### (٥) تحديد الأهداف:

من أسس الإدارة العلمية وضع أهداف لكل عامل فيها نوع من التحدي الممكن التغلب عليه ببذل جهدي إضافي في العمل.

ومن ذلك نستطيع أن نرى أن النجاح والشهرة التي حققها مدخل الإدارة العلمية ليس وليد الصدفة، بل نتيجة لأمر، منها أنها شجعت الإدارة على تحليل الأعمال التي سيقوم بها العاملون بهدف تقسيمها إلى أجزاء بسيطة، وعلى اكتشاف طرق أداء هذه الأعمال بأقل مجهود ولقصى سرعة، وبالتالي زادت الإنتاجية وتجدت كفاءة المنظمة ككل. وقد حدث هذا التشجيع على تحليل العمل وتقسيمه والتعرف على أفضل طرق الأداء في وقت استخدمت فيه تكنولوجيا في الإنتاج كانت مناسبة جداً لمبادئ الإدارة العلمية في تصميم الوظائف. أيضا وجهت الإدارة العلمية النظر إلى أهمية اختيار العامل

### الفصل الثالث

المناسب للوظيفة وإلى دور طرق الأجور والحوافز المناسبة في زيادة الإنتاجية، وإلى تأثير الأهداف التي تحدد بطريقة واضحة فيها نوع من التحدي لقدرات العامل على تحسين أدائه، وتحفيزه لبذل الجهد بغرض تأكيد قدراته. وأخيراً تركيزها على وضع أعمال الرقابة في يد المديرين. وكل هذه الأفكار تعتبر متقدمة بالنسبة للعصر الذي ظهرت فيه الإدارة العلمية. وبالتالي فإن للإدارة العلمية عيوباً سبقت الإشارة إلى بعضها ومنها:

١- التركيز على النواحي المادية وإهمال الجوانب الأخرى من شخصية العامل.

٢- عدم اعترافها بالفروق الفردية، وأن ما يحفز عاملاً قد لا يؤثر في عامل آخر. ولكن ما يهمننا هنا هو تبسيط الوظائف وتتميطها حتى يصبح أدائها عملاً روتينياً.

٣- أصبح العمل يتسم بالضجر.

٤- مع أن مدخل الإدارة العلمية كان على صواب في أهمية ملائمة مهارات العامل لمتطلبات الوظيفة فإن تبسيط الوظائف إلى ذلك الحد الذي نادت به الإدارة العلمية جعل أقل العاملين كفاءة مناسب لهذه الوظيفة. أي أن معظم العاملين كانوا ذوي قدرات تفوق متطلبات العمل. وهذا هدم لمبدأ نادت به وهو خطورة شغل العامل لوظيفة تحتاج قدرات أقل من قدراته.

الآثار السلبية أو المشاكل الناجمة عن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية:

والنتيجة العامة أنه رغم المزايا التي حصلت عليها المنظمات التي تبعت هذا المدخل فإنه قد كانت له آثار جانبية سلبية على تلك المنظمات حيث:



## لتصميم الوظائف

- ١- زادت فيها التكلفة المادية.
  - ٢- قلت معدلات الرضا.
  - ٣- زاد معدل الأمراض النفسية بينهم. وقد ظهر ذلك واضحاً في صناعة السيارات التي زادت فيها معدلات تلك الأمراض. ومن الواجب أن نشير إلى أن تبسيط العمل بهذا الشكل مكلف للمجتمع.
  - ٤- العمالة التي تتعود على العمل كآلة سرعان ما تفقد قدرتها على التفكير والمبادأة وحل المشاكل التي تواجهها، وبالتالي فلن يكونوا قادرين على استعمال مهاراتهم بطريقة تؤثر في وظائفهم، وكذلك فإن هذه الأمراض مكلفة للمنظمات التي يعمل أولئك العمل بها.
  - ٥- كان الضجر والملل يدفع العاملين بخطوط الإنتاج إلى افتعال الأعطال لإيقاف خط الإنتاج لإعطاء أنفسهم راحة أو محاولة معرفة طريقة إصلاح خطأ بسيط.
  - ٦- كذلك أدى عدم الرضا إلى زيادة معدلات الغياب وترك الخدمة في المنظمات التي تتبنى مدخل الإدارة العملية.
- وقد أظهرت الدراسات أن مستوى الغياب وترك الخدمة يكون عالياً بين ذوى المهارات العالية من العاملين إذا عملوا في الوظائف التي تتطلب مستويات مهارة أقل من مستواهم. وأظهرت إحصائيات خطوط الإنتاج بأحد مصانع السيارات أن معدلات ترك خدمة زادت عن ١٠٠% في إحدى السنوات. والمعروف أن معدلات ترك الخدمة والغياب العالية مكلفة جداً للمنظمات. ولذلك لم يكن مدهشاً انتقاد كثير من المديرين لمدخل الإدارة العلمية وتبينهم مداخل أحدث منه لتصميم الوظائف.

### الفصل الثالث

#### مدخل توسيع مجال الوظائف:

ظهر هذا المدخل في أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات كرد فعل للمشاكل السابق ذكرها للإدارة العلمية. فبينما تركز الإدارة العلمية وتصميم الوظائف على تقسيم الوظيفة إلى أصغر أجزائها فإن مؤيدي مدخل توسيع مجال الوظيفة يجادلون بأنه قد يغالى في إتباع هذا المبدأ فيتم تقسيم الوظيفة إلى أجزاء صغيرة يؤديها العامل العديد من المرات في وقت قصير مما يؤدي إلى الضجر وعدم الرضا والغياب وترك الخدمة وإن أدى إلى زيادة الإنتاجية إلى حد ما. وفي محاولة للتغلب على عيوب الإدارة العلمية رأى مؤيدو مدخل توسيع مجال الوظيفة بضم هذه الأجزاء الصغيرة إلى بعضها لتكون وظيفة متكاملة يؤديها العامل. والمنطق وراء هذا المدخل أن إعطاء العامل وظيفة تشتمل على أعمال مختلفة، ويقال فيها التكرار وتتطلب مدى أوسع من المهارات التي يتطلبها أداء ذلك القدر الصغير من الوظيفة يؤدي إلى التغلب على آثار تفتيت الوظيفة الذي يتم طبقاً لمبادئ الإدارة العلمية.

فإذا كانت إحدى الوظائف الإنتاجية تتكون من ثلاثة أعمال هي تجهيز المواد للماكينة، وتشغيل الماكينة، وفحص المنتج، فإن الإدارة العلمية تعين عاملاً لكل من هذه الأجزاء، ولا يستطيع أحد العمال أن يقوم بالجزء الذي يؤديه الآخر. أما طبقاً لمبدأ توسيع مجال الوظيفة فإن عاملاً واحداً يؤدي الوظيفة كلها. وهذا يترك للعمال بعض الحرية في تحديد طرق وإجراءات أداء الأعمال.

وقد أوضحت نتائج الدراسات الميدانية على المنظمات التي اتبعت هذا المدخل لتصميم الوظائف أن تلك المنظمات حققت وفورات في التكاليف وزيادة في إنتاجية العاملين وفي رضاهم الوظيفي.

## لتصميم الوظائف

وبينما توضح خبرات الشركات أن لهذا المدخل في تصميم الوظائف مزايا سبقت الإشارة إليها فإنه لم يسلم من النقد حيث ذكر أنه أسلوب إدارى يهدف إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض عدد العاملين، وانتقده الآخرون بأنه ترك الوظائف الأساسية بدون تعديل، وهي في حد ذاتها وظائف مملية تبعث على الضجر والأذى النفسى. كذلك فإن هذا المدخل لا يبنى على نظرية علمية توضح للإدارة لماذا وكيف تتوقع النتائج الايجابية إذا قامت بتوسيع في مجال الوظيفة. وقد بدأ هذا المدخل بمبادرة من المديرين والاستشاريين الذين رأوا الآثار السيئة لزيادة التخصص وتنظيم العمل عن الحد المعقول، وقرروا أنه لا بد من عمل شيء للتغلب على تلك الآثار. وقد أدى نقص الإطار النظرى إلى صعوبة صياغة مبادئ لإعادة تصميم الوظائف تستخدم عند تطبيق مدخل توسيع مجال الوظيفة.

### مدخل إثراء الوظيفة:

يبنى هذا المدخل على نظرية هرزبرج ومساعديه، وهى النظرية الخاصة بالحوافز والرضا الوظيفى، ويطلق على هذه النظرية باللغة الانجليزية Two – Factor Theory of Motivation and Satisfaction وهى تقوم على أن لكل وظيفة نوعين من الخصائص المتميزة: النوع الأول: خصائص محفزة للعامل وهى خصائص تتبع من الوظيفة ذاتها مثل رغبة مؤديها فى الحصول على اعتراف الجماعة بقدراته، والوصول إلى هدف معين أو مسئولية معينة أو النمو. فهذه العوامل تحفز العامل لأداء العمل. والنوع الثانى من العوامل يطلق عليها العوامل الصحية، وهى عوامل خارجية بالنسبة للعمل أو الوظيفة مثل سياسة الشركة، ونظام الإشراف، والأجور والمرتيبات. ويعتقد هرزبرج أن درجة رضا العامل أو عدم رضاه لا يمكن تمثيلهما بنقطتين على طرفى خط واحد،

### الفصل الثالث

ولكنهما مستقلان عن بعضهما وبالتالي يمكن تمثيلهما بنقط على خطوط منفصلة.

ويعتقد هرزبرج أيضا أن مدى التحفيز والرضا للذات يحصل عليهما العامل يرتبطان بمقدار النقص الموجود في العوامل الصحية الخارجية. بمعنى أنه لا بد من وجود العوامل الصحية الخارجية في الوظيفة حتى نبعث شعور عدم الرضا الوظيفي. ولكن هذه العوامل الصحية لا يمكن أن توجد رضا وظيفيا أو تحفز العامل لزيادة جهوده، فهي عوامل وقائية ولكنها لا تنشط شيئا موجوداً أو توجد شيئا معدوماً.

ومن الواضح أن نظرية هرزبرج لها علاقة واضحة بتصميم الوظائف فهي تقول إذا كانت الإدارة ترغب في وجود عمال راضين عن وظائفهم ومحفزين لأداء جيد فمن الواجب توفير قدر عال من العوامل المحفزة (الداخلية) في الوظيفة نفسها. ولذلك فإن إعادة تصميم الوظائف لتشمل على مزيد من العوامل المحفزة هو ما قصده هرزبرج من تعبير الإثراء الوظيفي. أي جعل الوظيفة غنية بالعوامل الداخلية المحفزة للعاملين. والسؤال الذي يطرحه هو كيف نفرق بين توسيع مجال الوظيفة، وإثراء الوظيفة؟

يعتقد هرزبرج أن هناك فروقا كبيرة بين الاثنين. وأن الفرق يرجع إلى مقارنة الأجزاء التي يطلب من العاملين أداؤها بطريقة محددة، بالأجزاء التي يترك لهم حرية تحديد طريقة أدائها. ويعتقد هرزبرج أن معظم الوظائف في المنظمات تحتوي على عدد ضخم من الأجزاء المطلوب أدائها، وعدد محدود من النوع الذي يترك للعامل حرية تحديد طريقة أدائها. وبذلك فإن مدخل توسيع مجال الوظيفة يتضمن توسيعاً لفقياً حيث أن هذا المدخل يتضمن إضافة قليلة للجزء الذي يكون تحت سيطرة العامل. ولذلك فإن قدرة

## لتصميم الوظائف

هذا المدخل على زيادة تأثير العوامل المحفزة محدودة وبالتالي يكون تأثيرها الإيجابي على الحوافز والرضا الوظيفي محدود.

كذلك فإن هرزبرج يرى أن مدخل إثراء الوظيفة يتضمن إثراء رأسياً يتضمن تحولاً كبيراً في مقدار السيطرة الممنوحة للعامل على عمله. وقد استخدم لفظ (رأسياً) هنا لنشير إلى أن الإثراء الوظيفي تحولاً من أعلى إلى أسفل في تنظيم السلطة والمسئولية الخاصة بالأداء المؤثر. هنا تتحول سلطة الإدارة ورقابتها على الأداء إلى الأشخاص الذين يؤدونه فعلاً. ومن ذلك يتضح هذا المدخل عبارة عن إعادة تصميم الوظائف بهدف إعطاء العامل حرية أكبر في التخطيط لإنتاج عمله. فالعامل يقرر كيفية أداء العمل، ويحصل على توجيهات أقل من رئيسه، وبذلك يشعر العامل بأنه أصبح سيد نفسه، وأنه قد حصل على سلطات ومسئوليات أكبر.

ومن مواصفات برامج الإثراء الوظيفي أنها مكثفة تتضمن جزءاً كبيراً من العمالة الموجودة بالمنظمة، فإذا استخدم هذا المدخل مع إحدى الوظائف فإن الوظائف الإشرافية تتغير لتسمح بزيادة سلطات ومسئوليات الوظيفة التي تم إثرائها. ولذلك فإن هذه البرامج تتطلب قيام الإدارة العليا بقدر كبير من التخطيط، وبإعادة تدريب العاملين، وتخلي المديرين عن قدر كبير من سلطانهم، وتبنيهم فلسفة قيادية جديدة. ومن ذلك يتضح أن نجاح هذا المدخل مرتبط بقدرة الإدارة العليا على إقناع المستويات الإدارية الدنيا والمشرفين بأن برامج الإثراء الوظيفي سوف تؤدي إلى أفضل النتائج لهم وللمنظمة وبن تابعهم قادرون على تحمل السلطة المخولة لهم.

### مدخل خصائص الوظيفة:

أعطى المهتمون بتصميم العمل وأثر ذلك التصميم على الأداء والحوافز والرضا الوظيفي في السنوات الأخيرة أهمية كبيرة لبعض الخصائص التي



## لصميم الوظائف

ومن هذا الشكل يتضح أن هناك خمسة أبعاد وظيفية أساسية هي أنواع المهارات، وشخصية العامل، وأهمية العمل، والحرية في أداء العمل، وفتح قنوات اتصال بين العامل والإدارة، ساهمت في خلق ثلاث حالات نفسية هامة هي الخبرة التي يهتم بها العامل، وشعور العامل بالمسئولية عن نتائج عمله، والمعلومات عن نتائج الأنشطة الموجودة وتؤدي تلك الحالات بدورها إلى بعض النتائج المرغوبة للعامل والمنظمة وهي حوافز داخلية قوية، وجودة أداء عالية، والحصول على درجة إشباع عالية من العمل وانخفاض معدلات الغياب والدوران. وأخيراً فإن الارتباط بين الأبعاد الوظيفية، والحالات النفسية، والنتائج تعدل بواسطة قوة حاجة العامل للنمو، وسنشرح هذه المجموعات الثلاث فيما يلي:

### الحالات النفسية:

اعتقد أصحاب نظرية خصائص الوظيفة أن ثلاث حالات نفسية ذات أثر هام على حوافز العامل الفرد ودرجة الإشباع الوظيفي التي يحصل عليها وهي:

- ١- الخبرة التي يهتم بها العامل: لابد أن يشعر العامل بأهمية العمل له شخصياً، وأنه ذا قيمة بالنسبة له، أي أنه يستحق بذل الجهد.
- ٢- المسئولية التي يرحب بها العامل: يجب أن يشعر العامل شخصياً بمسئوليته عن نتائج العمل الذي يؤديه.
- ٣- العزم بالنتائج: يجب أن يعرف العامل بانتظام مناسب نتائج أدائه لعمله. وكلما زاد وجود هذه الحالات النفسية كلما زاد رضا العمال عن أنفسهم عندما يؤدون عملهم بكفاءة.

### الفصل الثالث

وبطريقة أخرى، فإن النظرية تقول إن العامل يحصل على إشباع داخلي عندما يعرف (إشارة إلى المعرفة بالنتائج) أنه شخصياً (إشارة إلى المسؤولية الشخصية) قد أدى أداء ممتازاً في العمل المطلوب منه (إشارة إلى الاهتمام الشخصي بالعمل والنتائج).

#### الأبعاد الأساسية للوظيفة:

- يمكن أن نلاحظ من الشكل السابق أن هناك ثلاثة أبعاد وظيفية أساسية تساهم في اهتمام العامل بوظيفته وشعوره بمعنى خاص للعمل وهي:
- ١- المهارات المختلفة التي يتطلبها إنجاز العمل: فكلما شعر العامل أن أداء الوظيفة يحتاج إلى استخدام عدد مختلف من مهارات الأداء، كلما زادت أهمية هذا البعد الوظيفي وزاد تأثيره كبعء وظيفي عليه.
  - ٢- درجة اكتمال العمل: ويقصد بذلك ما إذا كانت الوظيفة تتضمن أداء عمل متكامل من الألف إلى الياء أو جزءاً مستقلاً من العمل الكبير يمكن التعرف على نتائج أدائه.
  - ٣- أهمية العمل: ويقصد بذلك أهمية العمل بالنسبة لحياة الآخرين أو عملهم سواء للمنظمة التي يعمل بها أو بالنسبة للمجتمع ككل.
- وقد ذكر أصحاب النظرية أن البعد الوظيفي الذي يحتمل أن يؤدي إلى استئثار شعور العاملين بالمسؤولية الشخصية عن العمل هي الاستقلال الذي وصف بأنه مقدار الحرية والاستقلال والتميز الممنوح للعامل في جدولة أعماله وفي تحديد إجراءات أداء العمل. وأن البعد الوظيفي الذي ينشر معرفة النتائج هو المعلومات العكسية التي عرفت بأنها درجة احتياج أداء واجبات الوظيفة لحصول العامل على معلومات واضحة ومباشرة عن درجة تأثير أدائه. وقد قسرت قوة احتياج العامل للنمو باستعداد العامل للعمل بالأعمال المعقدة التي تشتمل على تحدى قدراته.



## لتصميم الوظائف

وكما يتضح من الشكل فإن قوة احتياج العامل للنمو ترتبط أبعاد الوظيفة بالحالة النفسية، كذلك فإنه قد ربط الحالة النفسية بالعوامل المؤثرة على النتائج. ويعنى الربط الأول أن العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو يمكن أن يواجهوا الحالات النفسية المناسبة في هذا النموذج عندما تترى وظائفهم أكثر من زملائهم ذوي احتياجات النمو الضعيفة. ويعنى الربط الثاني أن العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو سوف يستجيبون ايجابيا للحالات النفسية المناسبة عند ظهور تلك الحاجات أكثر من استجابة ذوي الحاجة الضعيفة للنمو. كذلك يوضح الشكل السابق للعوامل المؤثرة في النتائج لتسى تتأثر بمستوى الحوافز التي يحصل عليها العامل من عمله. ويشمل هذا المستوى الحوافز الداخلية، وجودة أداء العمل، والرضا الوظيفي، خاصة الرضا عن الفرص المتاحة لنمو العامل في وظيفته، ومعدل الغياب وترك العمل ومن المتوقع أن تتأثر هذه النتائج ايجابيا بالوظائف التي تتوفر فيها أبعاد الوظيفة الأساسية بوضوح.

### استخدام النظرية في التشخيص:

صممت نظرية الخصائص بطريقة تمكننا من القياس المباشر لأكثر العوامل العامة على الوظيفة أثناء أداء العمل. والعوامل العامة المقصودة هي: أبعاد الوظيفة الموضوعية، والحالات النفسية الوسيطة، وقوة حاجة العمل للنمو، والرضا والحوافز الوظيفية. ويمكن الحصول على هذا القياس باستخدام المقياس المعروف بالمشح التشخيصي للوظيفة الذي صمم لتحقيق هدفين هما:

- ١- تشخيص الوظيفة الحالية لتحديد حاجتها لإعادة التصميم لتحسين حوافز العاملين وإنتاجيتهم، وكيفية تحقيق ذلك.
- ٢- تقييم تأثير تغيير الوظائف على العاملين.

### الفصل الثالث

ويقدم مسح تشخيص الوظائف أسلوباً لقياس أثر الأبعاد الوظيفية الخمسة، والحالات النفسية الهامة، ورد الفعل العاطفي للعامل نحو العمل ومكان العمل، وقوة حاجة العمل للنمو. ومن الممكن باستخدام هذا المصحح الحصول على درجة تعكس درجة التحفيز المتوقعة للوظيفة أخذاً في الاعتبار الأبعاد الخمسة الأساسية. ويمكن حساب هذه الدرجة العامة كما يلي:

$$\text{المعلومات المرتدة عن الوظيفة} \times \text{حرية العامل} \times \left( \frac{\text{أهمية العمل} + \text{درجة لكتمال العمل}}{3} + \text{المهارات المطلوبة} \right)$$

وطبقاً للمعادلة فإن أي زيادة في عنصر من عناصرها سيؤدي إلى زيادة درجة التحفيز المتوقعة. ولكن نظراً لأنها تضرب في درجة حرية العامل، وفي المعلومات المرتدة عن الوظيفة فإن أي نقص في أي من هاتين الدرجتين ستؤدي إلى نقص للدرجة الإجمالية المتوقعة للتحفيز.

وفي النهاية فإن هذه النظرية تقترح أن العمال في الأغلب الأعم سيعملون بجد في الوظائف التي تطبق عليها برامج الإثراء الوظيفي عندما تزيد قيمة تحقيق الأهداف لديهم، وعندما يرغبون في تحقيق التقدم في أعمالهم، وعندما يكونون راضين عن بيئة العمل الداخلية مثل الأجور والإشراف والأمان والزملاء. فإذا تحقق أحد هذين الشرطين فربما كان من الواجب إجراء تصميم الوظائف بحذر أو كان من المفضل إيقاف إجراء تصميم الوظائف حتى تتخفف حالة عدم الرضا عن البيئة، أي حتى تحل المشاكل التي تؤدي إلى حالة عدم الرضا بصفة عامة.

وقد أثبتت البحوث الميدانية التي أجريت في سبع من الشركات الأمريكية ما توقعته النظرية بصفة عامة، غير أن تأثير المعلومات على

## لتصميم الوظائف

نتائج الأداء لم يكن بنفس قوة الأبعاد الوظيفية الأخرى في بعض المنظمات، وربما رجع ذلك إلى تعدد مصادر الحصول على المعلومات وليس بسبب عدم أهمية المعلومات. كذلك فإن العلاقة بين حرية العامل في عمله وبين شعور العامل بالمسئولية لم تكن بالضبط كما توقعته النظرية ومع ذلك فإن النظرية تقدم أساساً واضحاً لرسم وظيفة العامل. وبعد ممارسة الوظيفة تجمع المعلومات عن جهود التصميم لتستخدم في تحسين النظرية.

ومن الملاحظ أن مدخل الخصائص الوظيفية يمثل تطويراً كبيراً في المدخل النفسى لتصميم الوظائف، فهو مدخل مبنى على نظرية علمية، يقوم على تشخيص الوظيفة والعامل وله بعض الاستخدامات التطبيقية وهو بذلك مدخل متكامل لتصميم وظيفة العامل. ومع ذلك فإن هناك بعض نواحي التصور في النظرية منها:

- 1- أنها تتعامل مع الخصائص التي يمكن تعديلها لتحسين الحوافز الايجابية للعامل، وهي بذلك لا تتعامل مباشرة مع العناصر السلبية للوظيفة خاصة تلك التي تترتب على التكرار وتفتيت الوظائف.
- 2- تركز النظرية على العلاقة بين العامل وعمله، ولا تهتم بتأثير العلاقة الإدارية الاجتماعية والفنية رغم أنها تؤثر في رد فعل العمال بالنسبة لوظائفهم.
- 3- يمكن استخدام هذه النظرية في الوظائف التي يمكن أن يؤديها العامل للفرد كاملة دون تأثر بالآخرين مثل وظائف المبيعات وبعض أنواع الخدمات الأخرى. ولكنها لا توضح طريقة تصميم الوظائف التي تؤدي عن طريق فريق يتداخل أداء أعضائه مع بعضهم البعض.

## الفصل الرابع

### إيجاد بيئة عمل صحية آمنة

مع ازدهار وتطور كثير من المجتمعات الإنسانية وارتقاء مستوى التعليم في هذه المجتمعات ازدادت تطلعات العاملين ومطالبهم المادية والمعنوية. واستجاب الكثير من الدول لهذه التطلعات فسنت القوانين المنظمة لواجبات أصحاب الأعمال وحقوق وواجبات العاملين. وأصبح من أهم واجبات إدارة الموارد البشرية بالشركة العمل على إيجاد بيئة عمل صحية آمنة يمارس فيها العاملون أعمالهم. وقد ساعد على ازدياد أهمية قيام إدارة الموارد البشرية بذلك النشاط اكتشاف أن كثير من المواد التي لم تكن ذات خطورة تذكر على صحة العاملين في الماضي أصبحت ذات خطر كبير عليهم حالياً إذا أخذ تعرضهم لها لمدد طويلة في الحسيان. وقد زاد اهتمام الجماهير بهذه الظروف كثيراً. كذلك فإن ضغوط العمل والمنزل أضحت هي أخرى ذات تأثير كبير على صحة العاملين البدنية والنفسية. لذلك فسيهتم ذلك الفصل بدراسة الرعاية الصحية والنفسية للعاملين وكيفية إيجاد بيئة عمل آمنة لهم، وبكيفية مواجهة إدارة الموارد البشرية لهذه المتطلبات الجديدة عن طريق رسم الإستراتيجية المناسبة لتلك الظروف.

#### قرارات إستراتيجية:

ازدادت أهمية القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة فيما يتعلق بأمن العاملين الوظيفي نظراً للعقوبات الضخمة التي تدفعها الشركات نتيجة لتفريطها في رعاية أمن العاملين وصحتهم، بل أن بعض هذه العقوبات يتجه مباشرة لكبار المسئولين بالشركات ليشكل رادعاً لهم ليحذروا الوقوع تحت طائلة القانون. ولذلك فإن هناك قرارات إستراتيجية يمكن أن يختار المدبرون من بينها وفقاً لظروف شركاتهم ومن تلك القرارات:

#### الفصل الرابع

- ١- مستوى الحماية التي ستقدمها الشركة للعاملين: ويحدد ذلك بناءً على ظروف الشركة المالية، ووفقاً لحجم العقوبات التي يمكن أن تطولها عند التفريط في ذلك. ولذلك ينبغي أن تقرر الإدارة ما إذا كانت الشركة ستقدم أدنى أو أقصى مستوى من الحماية للعاملين.
- ٢- على الإدارة أن تختار بين سياسات الحماية المكتوبة وبين تلك التي يتم تنفيذها عن طريق برامج التدريب وضغوط الزملاء: ويسمى الأسلوب الأول (المكتوب) الأسلوب الرسمي والثاني (غير المكتوب) الأسلوب غير الرسمي.
- ٣- على الإدارة أن تتخذ قرار بشأن ما إذا كانت ستتخذ زمام المبادرة بشأن ابتكار وتطبيق استراتيجيات الرعاية الصحية والأمن الوظيفي، أم انتظار ظهور أي مشكلة في تلك المجالات ثم تنمية السياسات المناسبة لها.
- ٤- على الإدارة أن تقرر ما إذا كانت ستتخذ استراتيجياتها في مجال الرعاية الصحية والأمن الوظيفي كاستراتيجيات تسويقية للمنظمة ووسيلة لتحسين صورتها لدى العاملين في سوق العمل أم لا. ومن الواجب أن نتذكر دائماً أن الشركات توازن بين التكلفة والعائد عند رسم استراتيجياتها في هذا المجال. ذلك أن الشركة قد ترغب في تقديم أقصى حماية للعاملين بها ولكن تعجز عن ذلك لعدم توفر الموارد المالية التي تمكنها من ذلك فترضى بما تستطيع تقديمه من حماية وبما تفرضه عليها القوانين الحكومية.

**جهود الشركات لإيجاد بيئة عمل آمنة:**

لقد أشرنا إلى أن القوانين بصفة عامة تطلب من صاحب العمل توفير ظروف عمل آمنة للعمال. وفي استبيان أجراه مكتب الشئون القومية الأمريكى ظهر أن أكثر من ٨٠% من المنظمات المشتركة فى الاستبيان يتوفر لديها برنامج أمن رسمى لمقابلة متطلبات القانون. وتتولى إدارة الموارد البشرية فى ٥٠% من الشركات إدارة تلك البرامج. وفى ثلاث المنظمات توجد إدارة خاصة بأمن بيئة العمل. ويتبع رؤساء إدارات الأمن فى المنظمات التى توجد بها إدارات خاصة بالأمن إدارة الموارد البشرية فى ٢٦% من الحالات، ويملك مديرو الأمن سلطة إيقاف الأعمال المهددة للأمن بالمنظمة.

وبينما يتوقف نجاح برامج الأمن على المديرين التنفيذيين، فإن إدارة الموارد البشرية تنسق الاتصالات الخاصة بتلك البرامج، وكذلك أنشطة التدريب الخاصة بها، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالسجلات المطلوبة. كذلك فإن مديرى الأمن يكونون على صلة مستمرة بالمديرين التنفيذيين ويعملون بالتعاون معهم على نجاح تلك البرامج. وقد أوضح الاستبيان السابق أن ٩٠,٥% من المنظمات التى تتوفر بها برامج أمن رسمية تشكل لجنة أمن عامة من ممثلين للمصانع المختلفة أو الأقسام المختلفة بالشركة. وتتولى اللجنة أو تشرف على فحص الظروف المختلفة للحوادث التى تقع والعمل على نشر قواعد الأمن بين العاملين واقتراح وسائل تطبيقها:

**حوافز ومعلومات الأمن Safety motivation & knowledge**

ربما كان أهم قواعد برامج الأمن هو تحفيز المدير والمشرفين ليكونوا على علم بتلك البرامج. فإذا فشل المديرين فى إظهار تلك المعرفة فمن الصعب أن نتوقع أن يكون العمال على علم بها أو أنهم يستخدمونها.

## الفصل الرابع

ولسوء الحظ فقد لاحظ الخبراء على سلوك المديرين ما يدل على عدم اكتراثهم أو عدم معرفتهم بمعلومات الأمن. فقد لوحظ مثلاً أن معظم المديرين المشرفين يرتدون قمبعات وملابس الأمن أقل كثيراً من ارتدائهم ملابس الإنتاج ومراقبة الجودة. وتحظى المعلومات الخاصة بالأمن بنفس أهمية حوافز ارتداء ملابس الأمن وإتباع احتياطاته. وربما استطاع التكريب إخبار العامل باحتياجات وتعليمات الأمن وبسياسة الشركة في هذا المجال وغير ذلك من المعلومات الخاصة بمجال الأمن وإجراءاته، ولكن تبقى للحوافز أهمية في حثهم على استخدام تلك المعلومات.

### برامج معلومات الأمن:

يتوفر في معظم المنظمات برامج أمن تقوم على استخدام وسائل اتصال عديدة. فقد يتم استخدام المحاضرات والأفلام التجارية وأفلام الفيديو التي نميت لتقابل احتياجات المنظمة، وغير ذلك من الوسائل التي تعلم وتدرب العاملين على استخدام إجراءات الأمن بكفاءة. وربما استطاعت المنظمة استخدام الملصقات بوضعها في الأماكن العامة، بل والهامة لزيادة مستوى معرفة العاملين بتعليمات الأمن والسلامة الوظيفية. ويتم تنسيق معلومات الأمن عن طريق ضابط الأمن (مدير الأمن بالشركة) الذي يجب عليه أن يقوم بتسجيل اهتمامات كل عامل في هذا المجال. ومع ذلك فإنه يعتمد كثيراً في نجاح عمله على تعاون المديرين والمشرفين. ومن المهم أن يضع مديروا الأمن والمديرين التنفيذيين أهدافاً خاصة بالأمن الوظيفي وأن يقوموا بإعلام تابعيهم بنتائج الأداء في ذلك المجال. وأن يوضحوا لهم مدى تحقيقهم لأهداف الأمن الوظيفي.

#### دور المشرفين في الاتصالات الخاصة ببرامج الأمن:

من أهم واجبات المشرفين إعلام مرؤسيهم بوجود العمل بأسلوب آمن. ويبدأ هذا الدور منذ استقبال العمالة الجديدة وتدريبها في برامج الاستقبال التي يجب أن يتم للتأكد فيها على أهمية السلامة والأمن الوظيفي. ومما يجب التركيز عليه استخدامه لإجراءات عمل مناسبة وارتداء ملابس الأمن واستخدام وسائله ويجب شرح تلك بمعنى أثناء برامج الاستقبال. وعلى المديرين للتأكد من فهم العاملين لتلك المعلومات، كما أن عليهم تشجيع العاملين على الاهتمام بإتباع تعليمات الأمن. وحيث أن المدير لا يضمن استمرار تطبيق تلك المعلومات والاستجابة لها فعلى المشرفين ملاحظة العمال أثناء العمل وتأكيد ضرورة إتباع تعليمات الأمن وكذلك أسباب الحوادث. وعلى المديرين محاولة نشر روح أمن الفريق بين العاملين.

#### برامج تدريب الأمن: safety training programs

يقدم كثير من المنظمات برامج تدريب على أساليب الأمن تشمل الإسعافات الأولية ومساعدة الجرحى والمرضى، والتفادي الحذرة ووسائل منع الحوادث أو تقليل أثارها، وأساليب نقل ومعالجة الأجهزة الخطرة، والإجراءات التي تتبع في حالات الخطر. وتركز برامج التدريب على الإسعافات الأولية واستخدام محلات الأمن المختلفة كمنظارات الأمن وقبعات الصلب (الخوذة) وأحزمة الأمن، ومعدات حماية الشعر والسمع والتنفس. وتقدم كثير من المنظمات برامج خاصة بأمن العامل خارج المنظمة سواء في البيت أم على الطريق حيث أنها كلها تؤثر على التكاليف التي تتحملها الشركة لتأثيرها على الأجور وعلى أقساط التأمين وتكاليف العلاج ونسب الغياب... الخ.



## الفصل الرابع

### جوائز الأمان Safety Incentives

حتى تؤتي برامج التدريب ثمارها فمن الواجب أن تكون هناك حوافز للاستفادة منها. ويقدم المديرون هذه الحوافز لتابعيهم بهدف تخفيض نسب الحوادث وجعل مكان العمل أكثر أماناً. وكثيراً ما تبني برامج الحوافز على العقوبات أكثر منها على المكافأة. وقد درس باحثان آثار برامج الحوافز الإيجابية التي وردت عنها تقارير في ٢٤ دراسة من الدراسات التي تعرضت لحوافز الأمان. وفي كل الحالات وجد الباحثان أن الحوافز قد نجحت في تخفيض نسب الحوادث وفي تنمية لسلوك الأمان. وقد شملت الحوافز الثناء والاعتراف على المأى بجودة سلوك العامل، وتقديم جوائز نقدية، وبعض الشهادات التي يمكن استبدالها ببعض منتجات الشركة. وقد أكدت كل الدراسات أهمية المعلومات التي يغذى بها صاحب السلوك الأمان عن سلوكه.

#### حملات تنشيط الأمان:

بالإضافة إلى تنظيم برامج التدريب الخاصة بالأمان الوظيفي، فإن مديري الأمان غالباً ما ينظمون حملات امن في ظروف ومناسبات خاصة، وإذا استمرت لمدة أسبوع فقد يطلق عليها أسبوع الأمان. وتتضمن هذه الحملات مسابقات بين الأقسام والمصانع التابعة للشركة يحصل صاحب أفضل سجل للأمان في نهاية الحملة على جوائز أو شهادات تقدير أو كأس الأمان. وفي بعض المنظمات يعطى العامل صاحب أفضل سجل أمن جوائز نقدية وتقديرية جيدة.

**إيجاد بيئة عمل صحية:**

هناك كثير من المشاكل الصحية والنفسية التي يتعرض لها العاملون في الشركات الحديثة. وسنعرض أهم المشاكل التي يتعرض لها العاملون حالياً فيما يلي:

**١- المشاكل الانفعالية:**

رغم أن المشاكل الشخصية محفوفة بالمخاطر الانفعالية، فإن معظم تلك المشاكل تحل في وقت قصير ويعود لصاحب المشكلة توازنه. ومع ذلك فإنه تبقى نسبة تقدر بحوالي ٣% من العاملين بحاجة إلى العلاج النفسى لدى متخصصين في هذا المجال. والمتخصصون هم الذين يستطيعون أن يقرروا ما إذا كان بإمكان العامل المريض الاستمرار في مزاوله عمله أم لا طبقاً لظروف كل عامل. وعلى المنظمة والاختصاصي عند مراجعة تلك الحالات أن يضعوا في اعتبارهم ظروف الأمن بالمنظمة حيث أن هناك شبه إجماع على أن المشاكل الانفعالية عبارة عن مشاكل ثانوية يرجع جزء كبير منها إلى المشاكل الصناعية.

وعلى المديرين أن يكونوا على علم بأن سلوك بعض العاملين يتأثر ببعض العوامل التي قد لا تؤثر في سلوك غيره من العاملين أو قد لا تؤثر فيهم بنفس الدرجة. ويعنى ذلك أن المتأثرين بتلك العوامل لديهم حساسية لها. وربما كانوا بحاجة إلى العمل في مكان آخر، ويذكر الأطباء العاملون في ذلك المجال العديد من الحالات التي وجد لدى أصحابها حساسية لمواد مثل العطور، والدخان والكثير من المواد الكيماوية.

وقد يتراوح سلوك من توجد لديهم تلك الحساسية بين الانزواء الشديد والابتعاد عن الناس، وبين الانفعالات الشديدة السريعة المتلاحقة التي تؤثر

#### الفصل الرابع

بالتأكيد على أدائهم في العمل. وقد ظهر أن بعض الأطعمة بالإضافة إلى بعض الأشياء التي توجد في بيئة العمل قد يكون لها نفس التأثير.

#### ٣- المشاكل المتعلقة بالإيمان:

تكررت البحوث أن الشركات الأمريكية تخسر سنوياً حوالي ٢٠ بليون دولار نتيجة لمشاكل الإيمان. وقد قدرت الجهات الأمريكية الرسمية أن نسبة مدمني المخدرات في أمريكا تتراوح بين ١٦% و ١٧% من قوة العمل. وأن هذه المشكلة توجد بين جميع فئات العمال، وبين الأخصائيين والمديرين.

وحتى يمكن مواجهة المشكلة فلا بد أن يدرك أصحاب العمل أن الإيمان يمكن التنبؤ به، حيث يتبع المدمن نموذجاً معيناً من السلوك، ولذلك فمن الممكن التعامل مع المشكلة باتخاذ إجراءات تتناسب مع مراحل تطورها. وتبدأ المشكلة بفقد المدمن السيطرة على رغبته في الشرب حتى أنه يبدأ في الشرب في الأوقات غير المناسبة.

وعادة ما يستخدم المدمن إنكار ليغطي مشكلته على الآخرين. وقد ذكر أحد المعالجين لهؤلاء المدمنين أن أول خطوة في العلاج هي إيقاظ إحساس المدمن وجعله يحس بحجم المشكلة التي يعاني منها.

وحتى يمكن التعرف على المدمنين في مرحلة مبكرة يمكن علاجهم خلالها فلا بد من ملاحظة المشرفين لسلوك العاملين عن قرب وباستمرار وعلى المشرف أن يسجل الحالات التي تقل فيها معدلات الأداء، وأن يواجه العامل بالحقائق الدامغة الموضحة أن أداءه الوظيفي قد تأثر بالمشكلة، وعلى المشرفين أيضاً أن يؤكدوا للعاملين المدمنين أنه يمكنهم أن يحصلوا على المعاونة دون التعرض للعقوبة إن هم أرادوا ذلك. وحيث أن المناقشة ستكون مركزة على مشاكل العمل دون تطرق لمشكلة الإيمان، فإنهم سوف

يتركون للعاملين حرية طلب العون في الاستفادة من ذلك العرض لحل أي نوع من المشاكل. ومن الممكن اتخاذ الإجراءات العقابية ضد من لا يرغبون في الاستفادة من ذلك العرض وضد من لا يتحسن أداؤهم مع تكرار التحذير. وقد أوضحت الدراسات أن ٧٠% إلى ٨٠% من المدمنين يقبلون العرض بالمعونة في حل المشاكل. ومن المهم أن يعرف أصحاب العمل أنه من الممكن في كثير من الحالات النظر إلى مشكلة الإدمان على أنها مرض وظيفي، وليس مشكلة تتطلب العقاب. وحيث أن كثيرا من وثائق التأمين تغطي جزءاً من علاج الإدمان فإن تكلفة العلاج قد تكون محدودة.

### ٣- سوء استخدام الأدوية Drug Abuse

من المشاكل التي تواجهها المنظمات اليوم مشكلة سوء استخدام الأدوية. وقد انتشرت هذه المشكلة بعد أن كانت محصورة في نسبة محدودة من العاملين. كذلك اختلفت تقديرات الخسائر الناجمة عن سوء استخدام الأدوية، فذكرت تقارير الحكومة الأمريكية أن خسائر الاقتصاد الأمريكي حوالى ١٧٧ بليون دولار منها ٩٩ بليون دولار خسائر في إنتاجية العمال، وبالإضافة إلى نقص الإنتاجية فهناك زيادة عدد الحوادث التي يترتب عليها أضرار بدنية تحتاج إلى علاج. أيضا فإن تكلفة التأمين الطبي ومعدلات السرقة تزداد.

ولهذه المشكلة تأثير كبير على قاعدة العمل. وقد كان علاج تلك المشكلة لاختياريا من قبل أصحاب الأعمال أما الآن فإن الكثير من أصحاب الأعمال مجبرون قانونيا على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بعلاج الاستخدام غير القانونى للأدوية - خاصة العقاقير المماثلة للهيروين... الخ.

وتشمل المتطلبات القانونية إخطار العاملين بسياسة صاحب العمل المضادة للاستخدام غير القانونى للأدوية - أى الأدوية غير القانونية -

## الفصل الرابع

والعقوبات التي يتعرض لها المدمن. والاتجاه العالمي الآن هو محاولة إيجاد بيئة خالية من الإدمان. ولذلك تجرى الفحوص الطبية لاكتشاف المدمنين، كما تشترط كثير من الحكومات على الشركات التي تحظى بعقود حكومية أن لا يوجد بين العاملين فيها مدمن بهدف القضاء على ظاهرة الإدمان.

ومن الممكن أن يتعرض مستخدمو الأدوية التي يصفها الأطباء لظاهرة الإدمان أيضاً. والمشكلة أنهم قد لا يعرفون أنهم مدمنون، وإذا عرفوا فإنهم قد يلجئون إلى وسائل مختلفة للحصول على العقاقير التي يدمنونها كأن يغيروا الأطباء.

وعالماً ما يكون العاملون في إدارة الموارد البشرية على علم بهؤلاء المرضى، وبالأطباء الذي يترددون عليهم وبالأدوية التي تصرف لهم. ولذلك فهم أقدر الناس على اكتشاف إدمانهم من ملاحظة التغيرات التي تطرأ على سلوكهم. وقد استخدمت طرق عديدة لعلاج هؤلاء المرضى ابتداء من علاجهم خلال العمل وانتهاءً بوضعهم في مصحات خاصة.

### 4- ضغوط العمل:

يمكن أن تؤدي ضغوط العمل إلى أمراض ومشاكل بدنية وعاطفية لمن يقاسون من زيادة مستوى هذه الضغوط. وأكثر أمراض ضغوط العمل شيوعاً هي الضعف المزمن والإحباط والأرق والتوتر النفسي وقرحة المعدة والحساسية وآلام الظهر والحمى الروماتيزمية وارتفاع ضغط الدم وإدمان المخدرات والسمنة وابتزاز العامل لأسرته، بل وفقد المشاعر العاطفية. وفي الحالات الشديدة فقد تدفع تلك الضغوط العامل إلى الانتحار. وبالتأكيد فإلين الأمراض السابقة تؤدي إلى زيادة ميزانيات الرعاية الصحية بالشركات. وإذا ما أُضيف إلى تلك التكاليف تكاليف الغياب وانخفاض الإنتاجية والتعويضات

## إيجاد بيئة عمل صحية إمنة

التي تدفعها الشركات بناءً على أحكام المحاكم فإن حجم تكاليف أمراض المهنة يزداد كثيراً.

ما الذى نعيه بضغط العمل:

إن ما نعيه بالضغط الوظيفية هو حالات التوتر التي يتعرض لها العامل في عمله نتيجة للمطالبة الزائدة عن طاقة العامل وتحمله، أو بسبب القيود الشديدة التي تفرض عليه، أو بسبب وجود فرص غير عادية تتطلب بذل جهد إضافي مع وجود احتمال بأن يحصل عليها هو أو غيره من زملاء العمل. أى أن المنافسة الشديدة بين العاملين للحصول على الفرصة قد تسبب الضغط.

وللتوتر الوظيفي مصدران أساسيان هما:

(١) الأنشطة البدنية (٢) الأنشطة العقلية والانفعالية.

وليس كل أنواع الضغط سيئة وطبقاً لما ذكر "هانز سيلى" فإن الإنسان ينمو بقوة نتيجة للضغط الوظيفية التي يكون لها دور في بعض الحالات.

وقد استخدم سيلى اصطلاحين مختلفين ليميز بين نوعين مختلفين من نتائج ضغوط العمل: النوع الأول: نتائج ايجابية، والنوع الثاني: نتائج سلبية مع ملاحظة أن ردود الفعل من الناحية النفسية والطبيعية متشابهة أو واحدة تقريباً، أى أن اعرضهما وآثارهما النفسية والبدنية قد تتشابه إلى حد كبير. وقد أطلق "سيلى" على النوع الايجابي Easters أى الضغوط التي تؤدي إلى نتائج حسنة والتي يصاحبها تحقيق الأهداف والحصول على معونة الرؤساء والزملاء. وهذا النوع عبارة عن قوة مفيدة تجعل العامل يبذل طاقة ومجهودات إضافية في مواجهة العقبات والمشاكل.

## الفصل الرابع

ويرى "سيلي" أن الضغوط التي تتحول إلى محن 'Distress' تكون من النوع السلبي. ويحدث ذلك عندما يحس العامل بفقد الأمان والكفاية في وظيفته. ومما يحول الضغوط إلى محن فقد العون، واليأس، وخيبة الأمل. وينتج عن ضغوط العمل تحركات كيميائية في جسم الإنسان بهدف تهيئة الجسم إلى وضع القتال والدفاع عن كيان الإنسان في مواجهة الظروف المستجدة، التي يظهر فيها العامل في وضع المقاتل الذي يولججه العدو من الأمام والبحر من الخلف. وفي هذه الحالة يقوم النظام العصبى بتنشيط الغدة الصماء لإفراز الهرمونات التي تضع الجسم في وضع الاستعداد. ويعبر عن هذا الوضع عادة بأن الجسم قد أصبح في وضع تحذيري، ويصاحبه زيادة في عدد ضربات القلب بالإضافة إلى زيادة ضغط الدم. وتستمر تلك الحالة حتى يعيد العامل تقدير الأثر السيئ والأثر الحميد للظروف التي يواجهها. وبينما أدى رد الفعل التنبهى دوراً جيداً لجدودنا الذين كانوا يتعرضون للكثير من الأخطار البدنية فإن قيمته محدودة بالنسبة للأخطار غير الواضحة التي نواجهها في حياتنا الحديثة.

ولذلك فقد يترتب على المحن إذا استمرت لمدة طويلة حالات إعياء وإرهاك، بل وانهيار جسدى أو عقلى وعاطفى. وعندما نشر "سيلي" نتائج بحوثه منذ ما يقرب من نصف قرن أو أكثر فشل معظم الأطباء في اكتشاف العلاقة بين آثار ضغوط العمل وبين الأمراض البدنية، ولذلك كانوا يشخصون الأمراض التي لا يبدو لها سبباً واضحاً بأنها أمراض نفسية مع أنها أمراض بدنية ناتجة من ضغوط العمل. وقد ظهرت دراسات حديثة أكدت وجود علاقة قوية بين ضغط العمل والكثير من أمراض الدم والقلب.

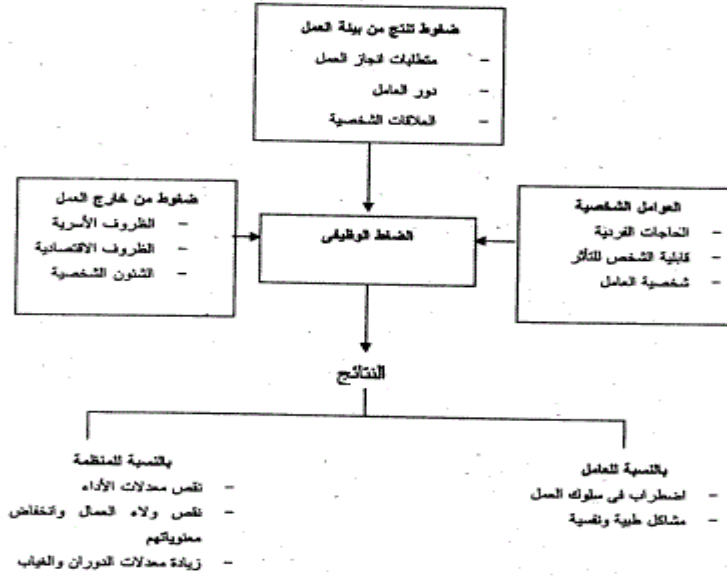
## إيجاد بيئة عمل صحية آمنة

### الضغوط الناجمة من العمل:

مع أن الجسد يتعرض لبعض الضغوط الايجابية والسلبية فسي جميع الحالات، فإننا نهتم هنا بالضغوط الناجمة من مكان العمل. وفي هذه الحالة فإن باستطاعة الإدارة أن تستخدم بعض المداخل والأساليب التي تمنع ضغوط العمل أو تخفف منها ومن آثارها.

#### مصادر ضغوط العمل

يوضح الشكل الآتي مصادر وآثار ضغوط العمل





## الفصل الرابع

ومن الشكل يتضح لنا أن مصادر الضغط في المنظمة تشمل على:

- |                  |                                    |
|------------------|------------------------------------|
| Role Factors     | ١- أسباب لصيقة بدور العامل         |
| Job Factors      | ٢- أسباب خاصة بالوظيفة             |
| Physical Factors | ٣- أسباب نابغة من الإنسان ومن جسمه |

وعادة ما يعبر عن تأثير ضغوط العمل في شكل تكلفة يتحملها العامل أو المنظمة.

أمثلة من الضغوط السلبية:

يعتبر الاختلاف مع الرؤساء والزملاء سبب شائع من أسباب ضغوط العمل السيئة. كذلك فإن عدداً لا يحصى من الأحداث قد يكون سبباً في ظهور ضغوط العمل السالبة. كذلك فإن شعور المرء بأنه محاصر في وظيفة وضع فيها خطأ، أي أن اختياره لتلك الوظيفة كان سيئاً قد يؤدي نفس الدور. وقد ذكرت إحدى المضيفات أنها كرهت وظيفتها التي تجبرها على الابتسام في الوقت الذي لا تريد أن تبسم فيه. كما أن تلك الوظيفة تجبرها على الاعتذار للعملاء الغاضبين نيابة عن شركة الطيران التي تعمل بها. ومع ذلك فهي لا تملك مهارات وظيفية تمكنها من شغل وظيفة أخرى تدر عليها نفس العائد والمزايا. وكثيراً ما يكره القضاة ورجال الجيش والجامعات وظائفهم المرهقة عقلياً والتي تجبرهم على العيش بأسلوب لا يحبه كثير منهم، ولكنهم لا يستطيعون ترك تلك الوظائف لأنهم تعودوا على المراكز والمكانة الاجتماعية والراتب الذي تدره تلك الوظائف، ولأنهم لا يجدون بعض الأعمال الخاصة التي تشبع حاجاتهم الاجتماعية.

وقد يكون قليل من الإثارة والسخط سبباً للضغط الوظيفي. وعلى سبيل المثال فإن عدم حصول العامل على مكتب خاص أو مكان يحتفظ فيه

## إيجاد بيئة عمل صحية إمنة

بأمتعته الشخصية في العمل أو يختلى فيه بنفسه مؤدياً لنفس الشعور. كذلك فإن بعض أنواع الموسيقى والدخان الكثيف قد تؤدي إلى نفس الشعور لدى بعض العاملين. وهناك بعض الأسباب التي لها علاقة قوية بالإدارة. فعلى سبيل المثال إذا لم يكن للعامل رأى في كيفية أداء وظيفته قد يؤدي إلى نفس الشعور. ويؤدي إلى ذلك أيضاً ضعف الاتصالات وزيادة التخصص وقلة احترام العمل المتقن والاهتمام بمن أداءه. والمرحلة النهائية التي يصل إليها العامل هي مرحلة الاحتراق الداخلي Burnout Stage أى الاحتراق المعنوي والتي تحدث عندما يشك العامل في قيمته الشخصية.

وببساطة فإنها تحدث عندما يصل العامل إلى أن ما يؤديه من عمل قليل الأهمية أو عديمها. وهنا تحل الكآبة والخوف من المجهول وضعف الإنتاجية محل الفرح والانبساط، وهي كلها أعراض للاحتراق المعنوي. ويحدث عادة هذا الاحتراق نتيجة لعدم قدرة العامل على تحقيق آماله وتوقعاته الوظيفية. أو قصور في إمداده بالمعلومات الايجابية عن أدائه.

ومن الممكن أن يتعرض العامل لأمراض المهنة إذا كان يعمل باستمرار تحت تهديد التعرض للفصل وإحلال غيره محله، خاصة عندما يتعرض الاقتصاد للانكماش، وفي الأوقات التي تبحث فيها الشركات عن أساليب لزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف عن طريق دمج الوظائف وتسريح العمال. كذلك فإن الاندماجات التي تشيع الآن بين الشركات تؤدي إلى نفس النتائج. وبالإضافة إلى الأسباب السابقة فإن التقنيات الحديثة تؤدي إلى أن يصبح العامل غير قادر على التفاعل معها بالكفاءة المطلوبة مما يؤدي إلى تسريحه من عمله.

ولا تقتصر أمراض المهنة على من هم عرضة للتسريح بل أنها تمتد إلى باقي العاملين حيث يمتد إليهم الاعتقاد بأنهم عرضة للتسريح. وبصفة

## الفصل الرابع

عامة فإن الاتجاهات الإدارية الحديثة، مثل إعادة التنظيم وإعادة النظر فى أساليب وطرق العمل، تؤدي إلى مزيد من الإنتاج بقليل من التكلفة ومنها تكلفة العمالة. وربما تكون معرفة العاملين بأن مواصفات وخصائص الوظائف قد تغيرت؛ وأن المطلوب من المديرين الآن هو البحث عن طرق لتقليص أعداد العاملين لا تعيين المزيد منهم قد ترك كثيراً منهم أقل تقاضاً بشأن مستقبله الوظيفي؛ وبذلك أصبح هؤلاء المتشائمون عرضة لأمراض المهنة. وقد زادت حوادث المرور كثيراً فى إحدى المناطق التى سرح فيها أحد البنوك ٢٠٠٠ من العاملين به، كما قتل اثنان من هؤلاء المسرحين أنفسهم. وقد أظهرت الدراسات التى أجريت سنة ١٩٨٧ بعد إعلان شركة وستجهاوس عن خططها لإعادة التنظيم وتخفيض حجم مصانعها زيادة نسبة المرض بين العاملين بها كثيراً عن متوسط تلك النسبة فى الصناعة التى تعمل بها الشركة كما زادت نسبة أمراض المهنة الأخرى لديهم نتيجة لكثرة التغيرات التى تدخلها الشركة.

وقد لوحظ أن آثار الاتجاهات الحديثة لتخفيض حجم الشركات بدأت تصل إلى أصحاب العمل. ذلك أن الدراسات قد أثبتت أن تسريح العاملين لتخفيض التكاليف يؤدي فى الحقيقة إلى زيادة التكاليف بسبب زيادة ضغوط العمل على من بقى بالعمل من العاملين. وعندما تصل تلك الضغوط إلى مستوى يشعر معه أحد العاملين أن أصحاب العمل يسعى لإضعاف موقفه فإنه يذهب إلى المحكمة ليقاضى صاحب العمل. وقد بلغ متوسط الغرامات التى حكمت بها المحاكم الأمريكية على أصحاب العمل نتيجة للعجز الناتج عن أمراض المهنة فى السنوات العشر الأخيرة ٧٣٢٧٠ دولار، وهى تكلفة عالية بالنسبة لأصحاب الأعمال.

#### الضغوط الناتجة عن ظروف الحياة:

يعيش الكثير من الناس في مصر وغيرها ظروفاً متغيرة. وكلنا يعلم حجم التغير الذي طرأ على المجتمع المصري والذي أدى بدوره إلى تغيير العادات والتقاليد وكثير من القيم وزيادة الحاجة إلى المال اللازم للحصول على ضروريات الحياة التي تغيرت بدورها. كذلك فإن تلك التغيرات حدثت بسبب خروج المرأة إلى العمل واكتسابها دخلاً إضافياً أصبح لا يكفى هو ودخل الزوج للوفاء بتطلعات الحياة للأسر والأجيال الجديدة من الشباب. وقد ترك ذلك آثاراً سلبية على العديد من العاملين ودفعهم لأنواع السلوك لا تتوافق مع القيم والعقائد التي يرضونها. كذلك فإن الخلافات الحادة بين الأزواج قد زادت نتيجة للتنازع على الدخل التي لا تكفى مطالب الأسرة. وقد أدت تلك الظروف التي تنتشر في جميع الدول إلى زيادة شعور الأم بأنها لم تعد قادراً على تقديم الرعاية المطلوبة منها لأطفالها وبأنها تقع تحت ضغوط عالية في البيت والعمل وبلغت نسبة من لديهم شعور بالذنب في إحدى الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة ١٦% ممن تم استقصاء آرائهم من النساء العاملات. وقد ذكرن أنهم لا يحصلن على عون مناسب بالمنزل ولا على مكافأة مناسبة من العمل.

وقد بدأ الرجال أيضاً يقاسون من ضغوط العمل والأسرة. ويكفى الرجل سوءاً أن يشعر بعجزه عن الوفاء باحتياجات أسرته وقد بلغت نسبة من يشعرون بضغوط العمل في شركات المنافع العامة في أمريكا مثل شركات الماء والكهرباء والنقل ٣٧% من العاملين نتيجة لعدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات العمل والأسرة. وتتراوح هذه النسبة بين الشباب الذين تقل أعمارهم عن ٣٥ سنة بين ٦٠% و ٧٠% من هؤلاء الشباب.

## الفصل الرابع

وقد أظهرت الدراسات أن النساء اقدر على تحمل تلك الضغوط والتكيف معها من الرجال، وذلك بسبب الرعاية التي يحصلن عليها أثناء طفولتهن وبسبب الدور المتوقع منهن القيام به بالنسبة لأطفالهن، فالمتوقع منها أن تقوم بدور الرعاية وأن يقوم الأب باكتساب الرزق.

### ضغوط العمل الناتجة عن أنماط شخصيات العاملين:

أوضحت الدراسات العلمية أن العاملين ذوى الشخصية من النوع A أكثر عرضة لأمراض القلب بسبب أن ردود أفعالهم تكون قوية جداً إذا عملوا فى بيئة تزداد فيها ضغوط العمل. فإذا تعرض هذا الفريق للعمل فى هذه البيئة فإن ضربات قلوبهم تزداد ويزداد معها اندفاع الدم فى عروقهم ويتغير نظام عمل أبدانهم فإذا تكرر ذلك كثيراً فإنهم يتعرضون لأمراض القلب. والأكثر عرضة لتلك الأمراض من هذه المجموعة هم سرعوا الغضب الذين يشعرون بعداء الآخرين لهم. وربما كان الحديث الشريف الذى أرشدنا فيه الرسول صلى الله عليه وسلم إلى عدم الغضب وإلى كيفية التخلص منه، وأوضح فيه التغيرات البدنية التى تحدث لمن يغضب من الناس أكثر وضوحاً وتأكيداً لأثار ضغوط الحياة والعمل على بعض الناس.

### واجب المنظمة نحو ضغط العمل:

لقد حازت ضغوط العمل اهتمام وسائل الإعلام ونتيجة لذلك بدأ العاملون يدركون أن ضغوط العمل قد تسبب لهم أذى نفسى، وبدعوا يرفعون الأمر للقضاء الذى اجبر المنظمات التى لم تكن تهتم بذلك للمرض على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بوصف مصادره ذات العلاقة بمكان العمل ثم العمل على إزالتها.

وطبقاً لدراسة أجريت سنة ١٩٨٨ فإن ادعاءات الأمراض نتيجة ضغوط العمل كانت سبباً فى ١٤% من حالات مرض العاملين بزيادة كبيرة

## إيجاد بيئة عمل صحية آمنة

عن نفس النسبة التي كانت ٥% فقط سنة ١٩٨٠. وقد تزايدت تلك النسبة خمس مرات في ولاية كاليفورنيا في الفترة من ١٩٨٠ حتى ١٩٨٦. وربما كان سبب ذلك أو جزءاً من أسباب الزيادة هو زيادة عدد العاملين في مجال الخدمات التي يزيد فيها الجهد العقلي. وكذلك نظراً للتكرار الكثير لنفس العمل، وللتجاه إلى طلب تعويض عن الأضرار العقلية والنفسية كما هو الحال بالنسبة للأضرار البدنية، وكذلك لتكرار نفس الحالات أمام المحاكم.

وتعد معرفة الإدارة بالظروف القانونية عاملاً هاماً لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع ظروف العمل المؤدية إلى الضغوط الوظيفية المؤدية للعاملين أو تقليلها على الأقل. وقد أوصى أحد الخبراء بإتباع برنامج مكون من خمس خطوات لتخفيف تلك الضغوط. وهذه الخطوات هي:

- ١- تكوين إستراتيجية دفاعية قانونية من خلال تحليل الاتجاهات التي تشير إلى اتجاهات القوانين الجديدة. ويتم على ضوء ذلك تحليل التنبؤ باتجاهات القوانين.
- ٢- تكوين إستراتيجية قانونية تقوم على تحليل القوانين الجديدة والتنبؤ بتلك الاتجاهات في مجال ضغوط العمل.
- ٣- تنمية نظام لتشخيص ضغوط العمل بهدف زيادة معرفة الإدارة وإحساسها باهتمامات العاملين.
- ٤- محاولة اجتذاب اهتمام الإدارة العليا وإشراكها في اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمشاكل التي تؤدي إلى ضغوط العمل في أماكن العمل المختلفة.
- ٥- تسجيل الإجراءات التصحيحية التي اتخذت في وثائق مع الاستعداد لعمل شيء ما إذا لم تكف تلك الإجراءات.

## الفصل الرابع

ومن مسئولية إدارة الموارد البشرية تدريب المدربين على التعرف على أعراض ذلك المرض وعلى كيفية تحويل المرضى إلى الأخصائيين المناسبين وعلى استخدام البرامج الكفيلة بمتابعة المرضى ومتابعة تأثير العلاج الذي يأخذونه. وبصفة عامة فهناك اتفاق بين الإدارة والباحثين على أن تكاليف إدارة الضغوط الوظيفية عبارة عن استثمار وليسست خسائر لا طائل من وراءها. وقد قدرت إحدى الشركات أن كل دولار تنفقه في ذلك المجال يدر عائداً مقداره ٥,٥٢ دولار.

### برامج إدارة ضغوط العمل Strees MGMT Programs:

نمى كثير من البرامج تهدف إلى تدريب العاملين على تخفيض آثار الضغوط الوظيفية. وربما تضمنت البرامج العادية في ذلك المجال أساليب الاسترخاء، وتنمية مهارة الاستماع، وطرق التعامل مع العاملين الذين يصعب التعامل معهم. كذلك قد تتضمن أساليب إدارة الوقت، وأساليب تدريب العاملين على التمسك بالانجاز. وقد صممت تلك البرامج والأساليب لمساعدة العامل على التغلب على نماذج العمل التي يصحبها ضغوط وظيفية، ولمساعدة العاملين بتلك الوظائف على السيطرة على وظائفهم بصورة أفضل، ولمساعدتهم في حياتهم بصفة عامة. كذلك فإن لأساليب إثراء الوظيفة وغيرها من الأساليب التنظيمية دور هام في علاج ذلك المرض وغيره من الأخطار الموجودة في بيئة العمل. كذلك فإن التعامل الجيد مع المشاكل الشخصية أحد الأساليب التي تستخدم في علاج الضغوط الوظيفية.

وقد أظهرت مراجعة حديثة للبحوث المتعلقة ببرامج إدارة ضغوط العمل أن الأساليب التنظيمية لم تحظ بالاهتمام الواجب. فقد كان هناك تركيز

## إيجاد بيئة عمل صحية إمنة

شديد، على البرامج التي تساعد العامل على التكيف مع ظروف العمل غير المرغوبة بدلاً من تغيير تلك الظروف.

ومع أنه من الممكن تخفيض عدد وشدة وطأة الأسباب التنظيمية فإن كل عامل يمكنه حصر عدد من تلك الأسباب التي ما زالت موجودة في مكان العمل. وبصفة عامة فإن العاملين الذين يتمتعون بصحة نفسية وجسمية جيدة يمكنهم التغلب على أسباب الضغوط الموجودة في أعمالهم أكثر من زملائهم المرضى. وسنقدم الآن للمديرين ولمن يرغبون في التغلب على آثار ضغوط العمل بعض الإرشادات المأخوذة من البحوث التي أجريت على أكثر من ٣٠٠ مدير في لندن وكندا بهدف مساعدتهم في سعيهم لتخفيف آثار الضغوط النفسية التي يتعرض لها العاملون.

### إرشادات لتخفيف آثار الضغوط النفسية:

- ١- بناء المقاومة عن طريق النوم الهادئ وإتباع العادات الصحية الجيدة.
- ٢- فصل حياة العمل وظروفه عن الحياة المنزلية والاجتماعية أى عدم المزج بينهما.
- ٣- القيام بالتمارين الرياضية بانتظام.
- ٤- الحديث عن مشاكل العمل مع زملاء العمل.
- ٥- الانسحاب من المواقف والأماكن التي قد تؤدي إلى زيادة ضغوط العمل عندما يكون ذلك ضرورياً.

وكثيراً ما تقوم المنظمات بتذكير العاملين فيها عن طريق المطبوعات وإعلانات الحائط بأن آثار ضغوط العمل يمكن تخفيفها كثيراً عن طريق السلوك القويم للعامل. ومن الواجب إخطار العاملين أن بعض الحقوق قد تستخدم بطريقة تؤدي إلى زيادة ضغوط العمل مثل استخدام الرخصات



## الفصل الرابع

القصيرة في التدخين وشرب الشاي والقهوة وغيرهما من المشروبات المنبهة، مع أنه من الممكن استخدامها بطريقة تخفض ضغوط العمل في أداء بعض التمارين الرياضية أو في جلسات الاسترخاء... الخ.

وقبل إنهاء تلك المناقشة فمن المهم أن نشير إلى بعض ظروف الضغط المضرة ببعض العاملين قد تكون مفيدة للبعض الآخر. وقدما قال الشاعر العربي مصائب قوم عند قوم فوائد. وقد تعلم كثير من المديرين كيفية إدارة ضغوط العلم وذكروا أنها تؤدي إلى أداء أفضل. ومع ذلك فسيوجد دائما من لا يستطيعون التحكم في ضغوط العمل، ويكونون بحاجة إلى المعاونة حتى يستطيعوا السيطرة عليها. وسوف يؤدي اهتمام كبار السن وصغارهم بتنمية العادات التي تساعد على العيش في سعادة، وعلى زيادة الإنتاجية إلى تحقيق الكثير من المزايا لهم ولمنظمتهم وللمجتمع الذي يعيشون فيه ويعتمدون عليه. وعموما فمن المتفق عليه أنه لا يمكن واقعا تفادي ضغوط العمل ومن الممكن أن يساعد العامل الذي لا تتوفر بشركته برامج لعلاج ضغوط العمل - كما هو الحال في الشركات الصغيرة وكثير من الشركات الكبرى في مصر - نفسه عن طريق إتباعه النصائح الآتية:

- ١- اكتب الأشياء التي تسبب لك ضغوطاً في قائمة، ثم حدد العناصر التي يمكنك اتخاذ أي إجراء بشأنها.
- ٢- كلنا يسعى للحصول على الثناء، وإذا لم تكن وظيفتك تقدم لك إشباعاً لتلك الرغبة فعليك القيام بأنشطة يمكنك من الحصول على الثناء.
- ٣- أجر تجارب على الأشياء التي يمكنك من الحصول على الهدوء والراحة مثل التمارين الرياضية، والتأمل حتى تشعر بالتخلص من الإرهاق وغيره من مسببات الضغوط.

## إيجاد بيئة عمل صحية |منة

٤- تذكر أن إحساسك بالسيطرة على الموقف والشعور بوجود سبب وجيه للحياة يؤدي إلى حياة أكثر صحة وإنتاجاً.

### أكثر استراتيجيات تحسين الصحة الوظيفية شيوعاً:

يلعب المدبرون دوراً هاماً في إيجاد بيئة عمل صحية بالشركة وتحسين البيئة الحالية. وأكثر الاستراتيجيات الإدارية شيوعاً هذه الأيام هي إستراتيجية التلازم الصحي، وإستراتيجية اكتشاف وعلاج الإدمان. وستوضح باختصار ممارسات بعض الشركات الرائدة في هذين المجالين.

### استراتيجيات التلازم الصحي:

بلغت نسبة الشركات الأمريكية التي تقدم برامج التلازم الصحي للعاملين بها ٣٢% سنة ١٩٨٦، كما بلغت نسبة الشركات التي تقدم برامج الإقلاع عن التدخين ٤٠%، كما يقدم ٤٠% من هذه الشركات برامج مكافحة ضغوط العمل. أما البرامج الخاصة بمقاومة آلام الظهر فقد قدمها ٢٧% من الشركات المذكورة. ولدى أكثر من ٢٨% من هذه الشركات مراكز رياضية للعاملين. وربما كان السبب في تزايد اهتمام الشركات بهذه البرامج أن التجربة قد أثبتت أن عائد الاستثمار في هذا المجال مجز. فكل دولار تنفقه الشركات في هذا المجال يدر عائداً قدره ١,٤٢ دولار خلال سنتين فقط. وذلك في شكل تخفيض الغياب بنسبة ١٥% لدى بعض الشركات. كما زادت إنتاجية المشاركين في هذه البرامج عن غير المشاركين فيها لدى بعض الشركات بأكثر من مليون دولار.

### ضمانات نجاحها:

مفتاح نجاح إستراتيجية التلازم الصحي أن يعتبرها العاملون مفيدة لهم ولأسرهم. ذلك أنهم لو نظروا إليها على أنها طريقة أخرى لتخفيض التكاليف فإنهم سينصرفون عنها، وستفشل بالتالي في تحقيق أهدافها. وحتى

## الفصل الرابع

يتحقق ذلك فلا بد من تقديم حافز للمشاركين في هذه البرامج. كذلك ينبغي تنويع هذه البرامج حتى يجد فيها كل عامل شيئاً ممتعاً ومناسباً ومفيداً له شخصياً. ولذلك ينبغي توجيه أسئلة لهم بقصد التعرف على البرامج والأنشطة التي يرغبونها. وأخيراً ينبغي أن تدعم بيئة العمل أهداف الشركة ولا تعارضها. ومن أمثلة ذلك تقديم وجبات صحية ومنع التدخين في مكان العمل.

مثال لأفضل برامج التلازم الصحي:

ومن أفضل برامج التلازم الصحي برنامج شركة ميسا المحدودة بأمريكا Mesa Limited Partners فقد اعتمدت هذه الشركة ٢٤٠ دولار لكل مشارك في البرنامج. وفي المرحلة الأولى يتم فحص نسب الكوليسترول والجلوكوز وضغط الدم لكل مشارك، وبناء على نتائج الفحص يتم وضع خطة وزن كل مشارك مع مراجعة تطور قوة بدنه. وحتى تحفز الشركة العاملين على ممارسة الأنشطة المحددة لهم في المرحلة الثانية فإنها تدفع حوافز لكل عامل قد تصل إلى ما يزيد عن ٩٠٠ دولار سنوياً.

وقد حصلت الشركة على عائد كبير لتلك البرامج. ذلك أن تكاليف الرعاية الصحية لكل مشارك في هذه البرامج قد انخفضت إلى ١٧٣ دولار بالمقارنة بـ ٤٣٤ بالنسبة لغير المشاركين. أي أنها وفرت ٢٦١ دولار بالنسبة لكل عامل نتيجة لهذه البرامج.

### برامج علاج الإدمان:

كما سبق أن اشرنا فإن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة تشير إلى أن نسبة المدمنين تتراوح بين ١٦% و ١٧% من قوة العمل الأمريكية. كما تشير أيضاً إلى أن نسبة الغياب بين المدمنين تزيد ١٦ مرة عن تلك النسبة بين غير المدمنين. كذلك فإن طلبات التعويض عن أضرار

## إيجاد بيئة عمل صحية إمنة

العمل بين المدمنين تبلغ خمسة أمثال تلك الطلبات بين غير المدمنين. وقد أوجب القانون الفيدرالي الأمريكي ضرورة توفير بيئة عمل خالية من الإدمان منذ عام ١٩٨٨ ولذلك أوجب إجراء اختبار لكل موظفي الحكومة الفيدرالية للتأكد من عدم إيمانهم للمخدرات. كما أوجب على الإدارات الحكومية إخبار موظفيهم بمتطلبات تنفيذ ذلك القانون.

وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجرتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية أن ٦٣% من الشركات التي خضعت للدراسة تجرى اختبارات لاكتشاف الإدمان بين العاملين بها. وتزيد هذه النسبة ١٠,٥% عنها في السنة السابقة، ووصلت هذه النسبة ٨٤% سنة ١٩٩٣. وقد يتوقع البعض أن تكون هناك اتجاهات سلبية بين العاملين الخاضعين لتلك الاختبارات ولكن المثير أن اتجاهاتهم كانت ايجابية أكثر مما هو متوقع. ومع أنهم يعتبرون أن ذلك يعتبر تدخلا في شئونهم الخاصة فإنهم يرون أن له ما يبرره. ولكنهم يطالبون بأن يخضع جميع العاملين بالمنظمة لهذه الاختبارات بما في ذلك رجال الإدارة العليا إذا كان لتلك البرامج أن تؤدي دورها بنجاح.

ومن البرامج الناجحة في هذا المجال برنامج شركة موتورولا. فقد رصدت الشركة ١,٥ مليون دولار لذلك البرنامج الذي قوبل باستياء في السنة الأولى. ومع ذلك فقد انخفضت نسبة من وجدت لديهم نتائج ايجابية إلى أقل من ١%، كما زادت نسبة الإنتاجية وقلت نسبة الغياب بالشركة بعد تطبيق هذا البرنامج. كما حصلت شركة أخرى على نتائج مشابهة لنتائج برنامج موتورولا. ومن آثار هذا البرنامج إنشاء برامج لعلاج المدمنين على نفقة الشركة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن كل دولار ينفق على تلك البرامج يجلب عوائد للشركة تقدر بـ ١٧ دولار.

## الفصل الرابع

وزعم أن هذه البرامج قد صممت لخدمة العمال فإن أصحاب الأعمال يستفيدون منها كثيرا. فتكاليف الرعاية الصحية قد تتخفض بنسبة ربما تصل إلى ٦٩% كما أن الغياب بسبب المرض ينخفض أيضا بنسب قد تصل إلى ٤٧%. كذلك فإن مزايا إصابات العمل للمصابين بحوادث تتخفض بنسب ربما تصل إلى ٥٠%. ومن الممكن تحقيق نتائج أفضل لهذه البرامج عن طريق المتابعة الدورية للمستخدمين بها كما تفعل شركة IBM. وتعتبر بعض الشركات أن برامجها ناجحة إذا انتشلت ٢٠% من المدمنين من خطر الإدمان.

## الفصل الخامس

### التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

سنناقش في هذا الفصل دراسة تخطيط الموارد البشرية في المنظمات الحديثة بالتفصيل، ولكن نظراً لأن بعض القراء لم يكن كثيراً منهم قد درس التخطيط قبل ذلك أو قد يكون غير متأكد له فنبداً هذه الدراسة بدراسة موجزة للتخطيط الإداري.

#### تعريف التخطيط:

عُرف التخطيط عموماً بأنه إجراءات تهدف إلى توقع ما سوف يحدث في المستقبل ثم القيام بالأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة. ويعنى ذلك أن جهود المخططين سوف تنصب على دراسة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة سواء انصبحت تلك الدراسة على البيئة الخارجية أى البيئة التي تعيش فيها المنظمة بعناصرها المختلفة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، أم البيئة الداخلية الموجودة تحت سيطرة الإدارة بهدف التعرف على مصادر القوة والضعف. وبناء على تلك الدراسة التفصيلية يتم تحديد الأهداف التي سوف تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة التخطيط، ثم بعد ذلك تحديد الإجراءات التي سوف تتخذها المنظمة لجعل الخطة واقعياً. أى تنفيذها بتجهيز خطط فرعية وخطط تكتيكية لتنفيذ الخطة العامة. ويستتبع ذلك أن يقوم المخططون ببناء خطط تنفذ في الأجل الطويل الذي تزيد مدته عن ثلاث سنوات. مع ملاحظة أن طول المدة يختلف طبقاً لظروف كل منظمة فقد يخطط البعض لثلاث سنوات أو لمدة قد تصل إلى ربع قرن، وقد لا تزيد قدرة بعض المنظمات عن التخطيط لأكثر من خمس سنوات. كذلك فإنه عادة ما تكون هناك خطة تنفيذية قد تسمى تكتيكية أو سنوية وقد عرفت بأنها: إجراءات تتخذ لتنفيذ متطلبات الخطة الإستراتيجية بهدف

## الفصل الخامس

الوصول إلى أهداف المنظمة. ويشير ذلك إلى الارتباط الوثيق بين الخطة التنفيذية والخطة الإستراتيجية. وقد اصطلح على اعتبار الخطط التي تغطي مدة تزيد عن السنة ونقل عن الثلاث سنوات بأنها خطط أو تخطيط متوسط الأجل. ويعنى ذلك أن تلك الخطط تؤدي إلى تحسن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية بما يؤدي إلى تأكد المديرين من استمرار المنظمة في الحياة والتقدم. ولكن هل يحصل معظم رجال الإدارة على تلك المزايا من التخطيط الإداري عموماً، والإستراتيجي على وجه الخصوص.

من الممكن أن نجيب على هذا التساؤل بأن قلة من رجال الإدارة العليا هي التي تحصل على تلك المزايا. وربما كان ذلك هو السر وراء الانتقادات الحادة التي يوجهها كثير من رجال الإدارة للتخطيط الإستراتيجي. وهم يقولون أن عملية التخطيط الإستراتيجي عبارة عن تكديس رقمي يتم فيه إعادة تعديل الخطة الحالية، وإضافة نسبة مئوية لأرقام الخطة الحالية. والتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر هذا الفريق عاجز عن تحقيق الأهداف المنشودة.

ويعزى بعض الكتاب فشل التخطيط الإستراتيجي إلى نوعين من أخطاء المديرين: الأول خطأ في المفهوم، أي مفهوم هؤلاء المديرين للتخطيط الإستراتيجي. والثاني خطأ في فهمهم للإجراءات الواجب اتخاذها عند وجود انحراف في الخطة أو في نظام التخطيط يقتضى إعادة توجيه النظام أو الخطة نحو المسار الطبيعي لهما. وقد حدث الخطأ الأول - خطأ المفهوم - بسبب عجز بعض المديرين عن فهم أن التخطيط الإستراتيجي ينمو مع الزمن ويمر بمراحل مثل أي منتج أو خدمة. وتتطلب إدارة عمليات نمو التخطيط أن تراعى الإدارة شيئين: الأول أن يفهم المديرين كيف تنمو مراحل التخطيط والقوى الموجودة في المنظمة والتي لها دور في هذا النمو

## التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

وأشكال القرارات الإدارية في كل مرحلة من مراحل النمو المختلفة. والثاني أن يعرف المديرين كيف يواجهون مراحل التخطيط عند نموها أو إعادة توجيهها إذا كانت قد بعدت عن المسار المتقدم لها. ومع فهم هذين الاجراءين فإنه يصبح من السهل بالنسبة لمتخذ القرار الإداري أن يصف الحالة التي يواجهها وقت اتخاذ القرار وأن يحدد الإجراءات المطلوبة لبناء خطة إستراتيجية جيدة أو مؤثرة في حياة المشروع.

### **الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل:**

يطلق على التخطيط طويل الأجل إحدى التعبيرين الأتيين باللغة الإنجليزية long - rang planning or corporate planning بمعنى أنه يطلق على التخطيط الذي يشمل العديد من السنوات أو التخطيط الذي يغطي الشركة كلها. ويفرق بينه وبين التخطيط الإستراتيجي من عدة وجوه أو زوايا: الزاوية الأولى: زاوية النظر إلى المستقبل، ففي التخطيط طويل الأجل تعتقد الإدارة أن المستقبل يمكن التعرف عليه من دراسة نمو الشركة في الماضي. وتعتقد الإدارة العليا أن أداء الشركة في المستقبل ينبغي أن يكون أفضل من أدائها في الماضي، ولذلك فإنها تتفاوض مع المستويات الإدارية الدنيا على أهداف أكبر من الأهداف التي سبق الوصول إليها. وينتج عن تلك المناقشات عادة نظرة تفاؤل تؤدي إلى تحديد أهداف عظيمة كثيراً ما لا يمكن تحقيقها في الواقع.

أما في حالة التخطيط الإستراتيجي فإن المستقبل لا يكون بالضرورة متفائلاً، وتحسينه للأهداف ليس بالضرورة مستتباً من الماضي ولذلك فإن الخطوة الأولى هي تحليل بيئة الشركة الداخلية والخارجية والتعرف على الفرص المتاحة، والتهديدات التي تواجه الشركة، والاتجاهات العامة في هذه البيئة والفرص النادرة التي قد ينتج عنها ابتكارات فذة تغير وجه الحقل الذي



## الفصل الخامس

تعمل فيه الشركة والتي يطلق عليها Break through. والخطوة الثانية هي تحليل المنافسة التي تشمل توصيف أداء الشركة الذي يمكن إتباعه في ظروف المنافسة الموجودة. ويوضح تحليل المنافسة نواحي النشاط التي تبدو أكثر فائدة من نواحي النشاط الأخرى، ونواحي النشاط التي قد يبدو مستقبلها مظلماً أو لا مستقبل لها، أخذاً في الاعتبار أن سياسة الشركة الحالية قد تكون محاولة تحسين كل نواحي النشاط في المنظمة وعدم تفضيل ميدان نشاط على الميدان الآخر. ولذلك فإن نتائج تحليل المنافسة قد تعود الإدارة إلى الخطوة الثالثة وهي التحليل الإستراتيجي لكل الأنشطة والأعمال المكونة للشركة والتي يطلق عليها باللغة الإنجليزية Strategic Portfolio analysis. وهنا تقوم الإدارة بعمل مقارنة بين توقعاتها لمختلف أوجه النشاط التجاري، ثم تحدد على ضوء تلك المقارنة أولويات لأعمالها في المستقبل. وثم تقوم بتوزيع الموارد الإستراتيجية بين الأنشطة المختلفة طبقاً لتلك الأولويات التي تبني على أهمية هذه الأنشطة في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

ومن ذلك يتضح لنا أنه في التخطيط طويل الأجل يتم تحويل الأهداف إلى خطط تنفيذية وإلى ميزانيات وخطط أرباح وخسائر خاصة بالوحدات والأنشطة الرئيسية في الشركة. وبعد ذلك تقوم هذه الوحدات باستخدام تلك الخطط والميزانيات. أما في التخطيط الإستراتيجي فإنه يتم استبدال التوقعات باستراتيجيات وخطط عن طريق التحليل الإستراتيجي الذي يتم فيه موازنة الأهداف والموارد. ويتبع ذلك إنشاء مجموعتين من الأهداف المجموعة الأولى: خاصة بالأهداف التنفيذية أي التي تنفذ في أقرب فرصة. والثانية تشمل الأهداف الإستراتيجية. وترجم المجموعة الأولى إلى خطط وبرامج تنفيذية تعود أداء وحدات الشركة المستمرة إلى تحقيق الأرباح. أما البرامج

## **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية**

والخطط الإستراتيجية فإنها تهدف إلى تحقيق أرباح في المستقبل. ومن الصعب والنادر أن يوجد توافق بين الأهداف والبرامج والخطط الإستراتيجية مع البرامج التنفيذية. ولذلك فإن الأمر قد يتطلب وجود إدارة منفصلة للمشروعات التي وضعت لها خطط إستراتيجية، كما أن تلك المشروعات تتطلب رقابة من نوع خاص تسمى رقابة إستراتيجية. ومن المهم أن نفهم أن التخطيط الإستراتيجي يصبح ضرورة لا مفر منها عندما لا يكون هناك استمرار في الأنماط السائدة في البيئة. أما إذا ساد الاستقرار وكانت الأنماط البيئية مستقرة فإن التخطيط طويل الأجل قد يستجيب لاحتياجات الشركة.

والخلاصة أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن إجراءات منتظمة تخضع خلالها إدارة الشركة التي توصف بالابتكار والتجديد استراتيجيات الشركة الخاصة بالمستقبل للفحص عن طريق فحص البدائل غير التقليدية التي توضع لتنفيذ هذه الاستراتيجيات. أما التخطيط طويل الأجل فإنه إجراءات منتظمة تهدف إلى وضع الأهداف الكمية طويلة الأجل ثم جدولة تلك الأهداف ووضع ميزاتيات لها بناءً على تنبؤات مستخرجة من سلوك الشركة في الماضي.

### **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:**

بعد أن عرفنا التخطيط بصفة عامة والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة، وبعد أن عرفنا الأسلوب الفعال لبناء خطة إستراتيجية للمنظمة ككل ولأي مجال من مجالاتها كالتنويل والتسويق والإنتاج فإنه من المناسب الآن أن نبدأ بالحديث عن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والذي يطلق عليه باللغة الإنجليزية Strategic human resource planning وقد عُرف التخطيط الإستراتيجي بتعاريف عديدة منها:

## الفصل الخامس

عرف ماثز Mathis وجاكسون Jackson التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأنه: عبارة عن تحليل وتوصيف وتقدير احتياجات الشركة من القوى العاملة والتعرف على مدى توفر الاحتياجات البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة.

وقد عرفه ميلكوفيتش وجلوبوك بأنه عبارة عن توصيف احتياجات الشركة من العاملين في المستقبل وتحديد نوعياتهم وأعدادهم، كذلك فإنه يتضمن مقارنة الموجود من العاملين بالاحتياجات وتحديد أنواع العاملين الذين يجب تعيينهم لملئ الفراغات الموجودة أو التي ستوجد خلال فترة التخطيط بناءً على أهداف الشركة وإستراتيجيتها.

أما ستيلاً نوما فقد عرفته بأنه عمليات صُممت لتجهيز المنظمة للمستقبل، وللتأكد من أن القرارات المتعلقة باستخدام الأفراد تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

نستطيع أن نستخلص من التعاريف المذكورة أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عبارة عن أداة تستخدمها الإدارة للتعرف على احتياجات المنظمة في المستقبل من العاملين سواء من حيث العدد أو من حيث المهارة والجودة. كذلك فإن هذه الأداة تساعد الإدارة على مقارنة تلك الاحتياجات بالعمالة الموجودة حالياً في المنظمة، وبناءً على تلك المقارنة يتم تجديد العدد والنوع الذي ينبغي السعى لاجتذابه للعمل في المنظمة وتوظيفه وقت الحاجة، والعدد الذي ينبغي العمل على إعادة تأهيله ليستمر في العمل بالمنظمة، وأخيراً العدد الذي توجد له فرصة للاستمرار في المنظمة. كل ذلك بناءً على أهداف المنظمة وإستراتيجيتها.

**أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:**

رغم تأخر الشركات في الدول المتقدمة في الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية فإن أهمية ذلك النشاط تتزايد بسرعة لأسباب عديدة أهمها:

- ١- ارتفاع تكلفة الموارد البشرية نتيجة لعوامل كثيرة منها وجود القوانين المحددة للحد الأدنى للأجور، وتنافس الصناعات الحديثة في الحصول على الموارد البشرية المتعلقة ذات المهارة العالية، واضطرار الشركات لتقديم العديد من الحوافز النقدية وغير النقدية للعاملين مثل التأمين الصحي والاجتماعي بهدف اجتذاب تلك المسألة واستبقائها للعمل في المنظمة.
- ٢- ارتفاع مستوى المعيشة في الدول المتقدمة وزيادة مستوى تطلعات العاملين وتطلع العاملين في تلك الدول للتمتع بمستوى معيشة مرتفع، وطلبهم علناً مرتفعاً لما يبذلونه من مجهود.
- ٣- تغير نظرة الشركات إلى العنصر البشري لتأكيدا من أن أي تقدم تحققه في أي مجال مرتبط بارتفاع مستوى أداء العمالة فيها. وقد استلزم ذلك القيام بالعديد من الأنشطة ومن أهمها تخطيط الموارد البشرية بفرض المحافظة على كفاءة العنصر البشري.
- ٤- رغبة الكثير من الشركات في زيادة مستوى رضا العاملين بها لاعتقاد تلك المنظمات أن لذلك تأثيراً قوياً على مستوى الأداء بالشركة.
- ٥- رغبة الشركات في الحصول على نظام تخطيط جيد يساعدها في التأكد من تنفيذ القوانين الحكومية والخاصة بإعطاء جميع أفراد

## الفصل الخامس

المجتمع فرصة متساوية للعمل، وهي القوانين التي يطلق عليها  
equal employment opportunity laws.

٦- رغبة الشركات في تجهيز نفسها لمواجهة المخاطر والفرص التي قد  
يحملها لها المستقبل.

٧- تزايد مستوى وسرعة التدخل الحكومي والتغيرات البيئية الأخرى  
خاصة تلك التي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر على أداء  
المنظمة.

٨- تزايد مستوى وتأثير المنافسة بين الشركات على المستويين المحلي  
والعالمي خاصة بعد تزايد الاتصالات والتكتلات التي ربطت  
اقتصاديات العالم ببعضه.

ومع تزايد هذه الأهمية وبدء الشركات الكبرى بل والمتوسطة في  
الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة، فقد أظهرت البحوث الميدانية  
أن هذا النشاط الإداري ما زال في مرحلة الطفولة، وأنه يتعرض لمخاطر  
كثيرة، وأن الشركات لا تستطيع أن تقيس أثره بكفاءة. كما أنه يتطلب وقتاً  
طويلاً لكي يصبح نظاماً فعالاً وعقيدة إدارية في المنظمة. ولذلك فإن الإدارة  
في كثير من الأحيان قد أخفقت في التمسك به والاستفادة منه. ورغم وجود  
العديد من النماذج والنظريات الجيدة في هذا الميدان فإن أفضل النماذج  
للخاصة بتخطيط الموارد البشرية قد تعرضت لثلاث كوارث. الأولى: أنها  
استعملت بواسطة عدد محدود من الشركات العاملة في السوق. والثانية أنه  
قد أوقف استخدامها بعد عدد محدود من السنوات. والثالثة أنها ربما تكون  
قد استخدمت على الورق فقط، ولذلك فلم تستطع الإدارة إدراك الأمر  
الحقيقي لتخطيط الموارد البشرية إستراتيجياً. ولكن الشركات المشهورة -  
مثل شركة IBM وشركة جنرال اليكتريك - وبالذات تلك الشركات  
المستقرة في صناعاتها قد أدركت أثر التخطيط وزاد تمسكها به وظهر

## التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

العديد من البحوث والمقالات التي تتحدث عن الفوائد التي جنتها من التخطيط لمواردها البشرية. وقد بدأت الشركات المتوسطة في الأخذ بمبدأ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في مجالات عديدة سنتكلم عنها حالاً.

### مجالات تخطيط الموارد البشرية:

أظهرت إحدى الدراسات الميدانية الحديثة أن الشركات الكبرى تستخدم التخطيط الإستراتيجي في مجالات مختلفة من أهمها تخطيط عمليات إحلال وتدريب المديرين، واستقطاب العمالة، والتنمية والتدريب، والأجور والحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، والمزايا العينية، والعلاقات العمالية، وفي مجال الصحة والأمن؛ بل وبدا الكثير من الشركات يخطط لإحالة العاملين إلى التقاعد. ويوضح الجدول التالي أهمية بعض المجالات السابقة في بحث أجرى على عينة من أكبر الشركات الأمريكية.

### جدول رقم (١)

استخدامات تخطيط الموارد البشرية في عينة من الشركات الأمريكية الكبرى

%	عدد	بيان
٩٥,١	١٣٦	إحلال المديرين Management succession
٩٠,٠	١٣٠	استقطاب العاملين Recruitment / staffing
٩٠,٠	١٣٠	التدريب والتنمية Training and development
٥٨,٧	٨٤	الأجور والحوافز النقدية Compensation
٣٩,٢	٥٦	المزايا التي يحصل عليها العمال Employee benefits
٣٥,٠	٥٠	العلاقات العمالية Labor relation
٣١,٧	٣١	الصحة والأمان Health and safety

المصدر: بيانات الجدول مأخوذة من دراسة Stella n. nkomo السابق الإشارة إليها.

## الفصل الخامس

ويتضح من بيانات الجدول أن أهم المجالات التي يستخدم فيها التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط عمليات إحلال المديرين عند تركهم الخدمة لأي سبب من الأسباب (٩٥% من العينة).

ويجئ بعده التخطيط لاستقطاب العمالة اللازمة للشركة، وتخطيط التدريب والتنمية بنفس الأهمية تقريباً (٩٠% من العينة)، ثم يجئ بعد ذلك بمرتبة تخطيط الأجور والحوافز (٥٩% من العينة تقريباً). وحظى تخطيط عملية الصحة والسلامة والأمن الصناعي بالمرتبة الأخيرة حيث اهتم بها حوالي ٢٢% من العينة. ونعتقد أن البند الأخير قد زادت أهميته لدى الشركات في السنوات الأخيرة حيث كثر الحديث وزادت الشكوى من زيادة تكاليف الرعاية الصحية، وربما كان سبب انخفاض نسبة الشركات التي تهتم به هو إدماج بعض الشركات له مع تخطيط المزايا العمالية.

وقد أظهرت البحوث أن الشركات تركز على أنشطة التخطيط الإستراتيجي لرجال الإدارة والأخصائيين الذين يستغرق إعدادهم وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً. ومع ذلك فإن حوالي ٢٠% من العينة يخطط لجميع أنواع العمالة وهي نسبة متزايدة في السنوات الأخيرة.

### مراحل التخطيط:

هناك ثلاث مراحل إجمالية تمر بها عمليات التخطيط وهي: مرحلة التنبؤ، ومرحلة الجدولة أو صب التقديرات التي وصلنا إليها أثناء عمليات التنبؤ في جداول مختلفة طبقاً لأنواع العمالة والسنوات الخطة... الخ. وأخيراً عملية تقييم التخطيط، ومن المهم أن نفهم أن هذه العمليات مستمرة ما دامت المنظمة قائمة وذلك يرجع إلى أن التغيرات التي تؤثر في عمليات التنبؤ لا تتوقف وبالتالي فإن عمليات الجدولة وتطوير الجداول طبقاً لأحدث

## **الخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**

التقديرات عملية مستمرة، كذلك فإن مضي الزمان يستلزم إضافة فترة زمنية بدل الفترة التي انقضت إلى الخطة. ولذلك فإننا نستطيع القول بأن عمليات التخطيط تبدأ قبل بدء المنظمة وتستمر معها، أما عمليات التقييم فمن المهم أن تكون مستمرة وعلى فترات منتظمة كما سنوضح ذلك فيما بعد.



## الفصل السادس

### التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

#### مفهوم التنبؤ:

يمكن أن يعرف التنبؤ بأنه: عمليات تتم أساساً بهدف تقدير العرض والطلب على المهارات التي تحتاجها الشركة بناءً على أفضل المعلومات التي تم الحصول عليها من دراسة البيئة الداخلية والخارجية ومن المسؤولين عن إدارة الشركة وأقسامها المختلفة.

وحتى تتمكن الشركة من تخطيط مواردها البشرية بصورة جيدة فمن الواجب أن تتوفر لديها معلومات دقيقة عن احتياجاتها في فترة التخطيط. ومن الواجب أن تعرف الشركة الوضع الحالي للعمالة التي تخدمها. فتتعرف مثلاً على جودة استخدام مواردها البشرية، وعلى مدى توازن المهارات الحالية مع المطلوب منها. ويتطلب هذا الفهم استيعاب الظروف المتغيرة وتوقع الظروف التي يمكن حدوثها في المستقبل والتي تؤثر على كل من العرض والطلب.

والتنبؤ بالطلب أحد الأنشطة الهامة في تخطيط الموارد البشرية لأنه يعطينا تقديراً للعمالة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر بعض مخططي الموارد البشرية أن عملية التنبؤ هي روح عملية التخطيط، أو أنها التخطيط كله. وتعتبر عملية تحليل نماذج القوى البشرية الحالية وتقدير الطلب في المستقبل، ومقابلة الاثنين ببعضها عملية منهكة تستغرق جهد ووقت الإدارة، وأن كان وجود نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية قد خفف هذا العبء إلى حد ما. كذلك فإن المستقبل بما فيه من احتمالات للتغيير عملية مليئة بالتحديات لمن يهتمون بتحديد الظروف التي تتطلب تدخل الإدارة. والتنبؤ بالطلب والعرض مثل أي نوع من أنواع التنبؤ

## الفصل السادس

بالمستقبل فن أكثر منه علما. وعلى القائمين به أن يستخدموا عقولهم بالإضافة إلى النماذج والمعادلات الرياضية. والمشكلة العويصة التي تقابل من يقوم بالتنقيب هي تحديد العلاقة بين القوى العاملة وبين الناتج النهائى للشركة - سواء كان ذلك الناتج سلعا أم خدمات. وعموما فإن تقدير الطلب على العمالة يرتبط بالطلب على منتجات الشركة، والأهداف المالية للشركة وعلى مستوى إنتاجية العاملين. وفي الحياة العملية فإن الصعوبة تظهر عند تحديد مقياس جيد لكل عامل من تلك الثلاثة.

### تحديد أهداف الأداء:

هناك طرق عديدة لتحديد أهداف الشركة، فبعض الشركات تستخدم حجم المبيعات، وبعضها يستخدم حجم الإنتاج، وبعضها يستخدم القيمة المضافة. وتستخدم شركات الخدمات مقاييس أخرى مثل عدد وثائق التأمين السمارية، وعدد العمليات الجراحية... الخ. وأفضل مقياس هو حجم المبيعات والإنتاج. بمعنى أنه يفضل استخدام نفس المقياس حتى يمكن ربط خطة الأفراد بالخطة العامة للشركة ويخططها الفرعية الأخرى.

### الإنتاجية:

ربما تم قياس الكفاءة الإنتاجية عند مستويات عديدة. فقد يتم قياسها بالنسبة للمنظمة ككل، أو لإحدى وحداتها، أو لأحد خطوط الإنتاج أو المراكز الإنتاجية. ويتم قياس الناتج بالوحدات النقدية، أو بالوحدات الإنتاجية. وأما بالنسبة للموارد البشرية فقد يتم ذلك عن طريق عدد العاملين أو ساعات العمل للفرد (رجل/ ساعة). وقد يتم قياسها عن طريق وحدة الأجر - أى إنتاجية الجنيه من الأجور - والمقياس الأخير من أكثر المقاييس شيوعاً.

## النبة باحلياجات المنظمة من الموارد البشرية

### بعض مقاييس إنتاجية الموارد البشرية:

يوضح الجدول التالي بعض المقاييس التي تستخدم في قياس الإنتاجية

جدول رقم (١)

المقياس	تعريفه	ما يركز عليه القياس
الدخل من المبيعات مقارناً بالعمال	نسب العامل من المبيعات	المبيعات وعدد العاملين، بالافتراض تساوي العاملين في الإنتاجية
الدخل من المبيعات مقارناً بالأجور	مقدار المبيعات مقارناً بالأجر أي قسمة المبيعات لكل عامل + الأجر	المبيعات وتكلفة البيع بالوحدات للتقدي، يأخذ في الاعتبار أن العاملون يحصلون على أجور مختلفة طبقاً لخبراتهم الشخصية
دخل المبيعات لكل ساعة عمل	المبيعات + عدد ساعات العمل	المبيعات وساعات العمل التي عملها العامل. عادة ما يستخدم في أقسام الإنتاج
عدد الوحدات المنتجة لكل ساعة عمل	عدد الوحدات المنتجة + عدد ساعات العمل التي عملها العمال	وحدات الإنتاج وساعاته. مثل سابقة يستخدم في المصانع ووحدات الإنتاج

ويساعد المقياس المختار على تركيز وتوجيه الإدارة نحو العامل الذي يتم قياسه. فمثلاً في المقياس الأول يتم التركيز على مقارنة المبيعات الإجمالية بعدد العاملين، ومقارنة ذلك في الوحدات أو الشركات المختلفة في نفس الفترة الزمنية. أو مقارنة إنتاجية تلك السنة بما كان موجوداً في السنوات السابقة لمعرفة تطور الإنتاجية. أما بالنسبة للمقياس الثالث والمقياس الرابع فإنهما يركزان على إنتاجية الوحدة الواحدة من الزمن (أي عدد ساعات البيع أو الإنتاج)، ولذلك فإنهما قد يوجهان لإجراء

## الفصل السادس

المقارنات الفردية وبين الأقسام، حيث أنه من السهل التعرف على إنتاج أو مبيعات كل قسم أو عامل من بيانات إدارة المبيعات أو الإنتاج. ولا نجد من البحوث الإدارية أدلة على أن أحد هذه المقاييس يتمتع بالذیوع والانتشار، وأنه يفوق غيره من الأدلة الأخرى. ولكن خبرة بعض الباحثين تدل على الشركات التي ترغب في رقابة عدد العاملين تستخدم نصيب الفرد من المبيعات. كما أن الشركات التي تركز على قياس العائد من الاستثمار والتكاليف تستخدم هذا المقياس أيضا.

### أهمية التنبؤ:

تضع الشركة بالتنبؤ أسس قيامها بأنشطة تخطيط الموارد البشرية. وترجم عمليات التنبؤ رؤية الإدارة العامة إلى أرقام بمواصفات محددة. ويعنى ذلك أن التنبؤ ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحديد احتياجات الشركة من الموظفين الجدد والتكريب والتنمية والنقل وتعديل التصميم الوظيفي والتغييرات الضرورية في المنظمة للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها. ويساعد التنبؤ الإدارة على تركيز انتباهها، وتوزيع مواردها بين الأنشطة التي يمكن أن تدر عائداً أفضل. وهناك أسئلة محددة يجب أن نحصل على إجابة لها عن طريق التنبؤ وهي:

- ١- هل الشركة التي تعمل بها مدعمة بالعدد المناسب من العاملين أم أنها بحاجة إلى عمالة إضافية أم أن العمالة الحالية تزيد عن حاجة العمل بالشركة؟
- ٢- هل تستطيع الشركة أن تنجز أعمالها بعدد أقل من العاملين؟
- ٣- ما هي حاجتنا إلى عمالة جديدة من الخارج في السنة المقبلة وفي السنوات التالية لها؟
- ٤- ما هي احتياجاتنا بسبب التوسع وتغيير نشاط الشركة؟

## النبذة باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

٥- هل من المتوقع أن يكون لدى الشركة عجز إن تستطيع تغطيته في أي نوع من أنواع المهارات؟

٦- كيف يمكن للشركة أن تستفيد من عمالتها بطريقة أفضل؟

وتتمثل المزايا التي نحصل عليها من التنبؤ في تحسين معلومات الإدارة عن أنواع العمالة المطلوبة والموجودة لديها، وبذلك يتسنى لها تدعيم المنظمة بالموارد البشرية اللازمة في الوقت المناسب وبأفضل تكلفة. والتنبؤ الجيد يسمح للإدارة بأن توازن التقلبات في عدد ونوع الأفراد المطلوبين، والتخطيط المبكر لتزويد المنشأة بالمهارات الجديدة، وتوزيع المهارات الموجودة حالياً بين أقسام الشركة بما يحقق أفضل استفادة منها، والمحافظة على وجود رقابة مستمرة للتكاليف، وبطريق غير مباشر يساهم التنبؤ الجيد في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية، وعلى استقطاب العمالة المرغوب فيها. والاحتفاظ بها في المنظمة، وعلى تحفيز العاملين على العمل في المسارات الوظيفية المرسومة أو المخططة لهم.

وتتزايد قيمة التنبؤ في الأوقات التي تتزايد فيها سرعة التغيير في المجتمع، وتعتمد الشركات الكبرى في تنبؤاتها على الإدارة والأخصائيين والفنيين. وعندما يتزايد استخدام التكنولوجيا المتقدمة فإن التأثير يتركز على القوى والموارد البشرية. وبالمثل فإن المنظمات التي تتوسع بسرعة وتلك التي يوجد فيها تحولات في ميول الإدارة واتجاهاتها تشتد حاجتها إلى عاملين جدد. ويصبح التخطيط لمثل تلك العمالة مهماً إذا كان هناك نقص في بعض أنواع العمالة المطلوبة، وتزداد أهمية التنبؤ أيضاً بزيادة تعقد عمليات تخطيط وتنمية واستخدام العمالة المتاحة للشركة.

## الفصل السادس

### أنواع التنبؤ:

من المفيد من ناحية الدراسة والتحليل تقسم أساليب التنبؤ المتاحة إلى مجموعتين إحداهما خاصة بالتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية والثانية خاصة بالمعروض من الموارد البشرية.

ويعنى بذلك أنه يمكن للدارس فهم أساليب التنبؤ بصورة أفضل إذا قُسمت تلك الأساليب إلى مجموعتين تستخدم المجموعة الأولى في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، والثانية تختص بتقدير المعروض أو المتاح من الموارد البشرية للمنظمات المختلفة لتجنب منه ما يلزمها من عمالة. كذلك من المفيد أيضاً للتحليل والتوضيح تقسيم تلك الأدوات المختلفة إلى أدوات تستخدم للتنبؤ في الأجل الطويل وأدوات تستخدم عند تقدير الطلب أو العرض في الأجل المتوسط وثالثة عند تقدير الطلب والعرض في الأجل القصير. ولا يجب أن يتسرب إلى عقيدتنا أن الأدوات التي تستخدم في حالة العرض لا تستخدم في حالة الطلب فقد أثبتت الدراسات الميدانية أن الشركات تستخدم هذه النماذج في كلا الحالتين، ولكن في كثير من الحالات فإنها تستخدم في تقدير الطلب أدوات لا تستخدمها في تقدير المعروض.

والجدول التالي عبارة عن أمثلة لأدوات التنبؤ طبقاً للمتغيرين السابقين في الفترات الزمنية الثلاث. أخذاً في الاعتبار أن تحديد فترة التنبؤ واعتبارها قصيرة أو متوسطة أو طويلة يختلف من شركة لأخرى طبقاً لظروف كل شركة.

وتهتم معظم المنظمات بالتنبؤ قصير الأجل، حيث يمكن وضع عدد محدود من الفروض عند التنبؤ بالطلب والعرض الخاص بالسنة القادمة مثلاً. وتوضح نتيجة التنبؤ في هذه الحالة أفضل تقديرات الإدارة لأعداد وخصائص العمالة التي يجب الحصول عليها من الخارج لشغل الوظائف

## النبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

الخالية فوراً. أما التنبؤ في الأجل المتوسط فإنه يتم في بيئة أقل تأكيداً منها في الحالة السابقة. ولذلك فإنه يتطلب بيانات أكثر تفصيلاً ويعتمد أكثر على التغيرات والافتراضات التي قد تؤثر في الطلب والعرض. ولذلك فإننا بحاجة إلى الحصول على تقديرات الإدارة في مجالات ثلاث وهي التغيرات التي قد تطرأ في المستقبل واحتمالات المستقبل بالنسبة للعمالة الداخلية والخارجية، وأخيراً تغير احتياجات العمل في المنظمة.

### شكل رقم (٢)

أمثلة لأدوات التنبؤ المستخدمة في الطلب والعرض وفقاً للتغيرات الزمنية المختلفة

أدوات تستخدم في الأجل القصير	أدوات تستخدم في الأجل المتوسط	أدوات تستخدم في الأجل الطويل
أولاً: الطلب التراخيص الإدارية بالتوظيف لأسباب النمو، التغير في نوعيات الوظائف وبسبب معدلات الدوران	حاجة العمل التي يمكن التعرف عليها من الميزانيات والخطط	تستخدم بعض المنظمات الأدوات المستخدمة في الأجل المتوسط مثل: الميزانيات والخطط. وفي البعض الآخر يستخدم تقدير الإدارة المستند من المعرفة بالتغيرات التي تحدث في البيئة
ثانياً: العرض إحصاءات العمالة، النقص المتوقع في العمالة + العدد المتوقع ترقته من المرؤوسين	الوظائف المتوقع خلوها نتيجة لدراسة الأفراد القابلين للترقية وذلك بدراسة خطط التدريب والتنمية	توقعت الإدارة بشأن تغير مواصفات العمالة والمتاح من العمالة في المستقبل
ثالثاً: صفات الاحتياجات أعداد وأنواع العمالة المطلوبة	أعداد وأنواع وتواريخ ومستوى العمالة المطلوبة	توقعت الإدارة للظروف المستقبلية المؤثرة في القرارات الحالية

وواجب الإدارة في حالة التنبؤ طويل الأجل هو أن تكون على بينة بالتغيرات التي تتم في البيئة وفي التكنولوجيا وأن تعدل مواردها البشرية طبقاً لتلك التغيرات. والتنبؤ في المستقبل البعيد يعتبر عاملاً صعباً لأن تنمية

## الفصل السادس

التوقعات في ظل ظروف غير مؤكدة تخضع لتوقعات الإدارة عمل يعتمد على الخبرة الشخصية. ولذلك فمن المفضل أن يعتمد على الدراسات الفردية أو على دراسة توقعات الخبراء.

### طرق التنبؤ بالطلب والعرض:

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالطلب والعرض تستخدمها الشركات الكبرى، وقد تستخدمها أو تستخدم بعضها منها الشركات متوسطة الحجم. ويلخص الجدول التالي مجموعات الطرق المختلفة (كمية وكيفية) بالإضافة إلى تقديم وصف مختصر للنماذج المدرجة تحت كل مجموعة، وأخيراً فإنه يبين متى تستخدم كل مجموعة من المجموعات الأربع المذكورة بالجدول.

شكل رقم (٣)

أدوات تستخدم في الأجل القصير	أدوات تستخدم في الأجل المتوسط	أدوات تستخدم في الأجل الطويل
<ul style="list-style-type: none"> <li>النموذج طرق بسيطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وصف النموذج</li> <li>تقدير الإدارة</li> <li>التنبؤ عن طريق القواعد الأساسية التي يعرفها المتخصصون.</li> <li>أنماط المعاملة.</li> <li>تحليل المعدلات والاتجاهات.</li> <li>السلالم الزمنية.</li> <li>أسلوب دلفاي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>متى يستخدم النموذج</li> <li>عندما تكون الظروف مستقرة وتستخدم في تقدير العرض والطلب.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>نماذج بنيت لدراسة التغيرات التي تحدث في المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل خطط الإحلال:</li> <li>تحليل ماركوف.</li> <li>نماذج التجديد.</li> <li>تحليل الإحذار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل خطط الإحلال والمشاكل التي تعترضها.</li> <li>التنبؤ المبني على دراسة الاحتمالات.</li> <li>عند وجود ارتباط بين عوامل يمكننا استخدامها لتقدير الاحتياجات.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>نماذج تهدف إلى تصميم العائد على المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل الإحذار والتبسيط والمركب:</li> <li>البرمجة الخطية.</li> <li>برمجة الأهداف.</li> <li>نماذج تحديد الأهداف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقدير احتياجات المستقبل عن طريق تقدير محدودات الطلب والعرض.</li> <li>يهتم بتقدير احتياجات المستقبل اللازمة لتحقيق الأهداف عند تحديد مواصفات الموظف الذي يمكن أن يشغل وظيفة خاصة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>نماذج المحاكاة الموحدة أو المتكاملة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نماذج المشروعات.</li> <li>الأساليب المركبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عندما يكون الهدف ربط الموارد البشرية بتخطيط المشروع ككل.</li> </ul>



### النية باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

وقد أظهرت إحدى الدراسات أن ٨٦% من الشركات محل الدراسة (وهي أكبر من ٥٠٠ شركة صناعية أمريكية) تنتجياً بالطلب والعرض وتستخدم طرقاً متفاوتة في التقدم وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)

اسم الطريقة	عدد الشركات المستخدمة لها	نسبة الشركات إلى العينة
خرائط الإحلال.	١٢١	٨٣,٩
مخزون أو سجل المهارات.	٧٣	٥١,٠
تحليل بيانات الأفراد.	٧٧	٥٣,٨
تحليل السلاسل الزمنية أو تحليل الانحدار	٧	٣,٥
أسلوب دلفاي	٥	٣,٥
أسلوب المحاكاة باستخدام الكمبيوتر.	١٤	٩,٨
أسلوب ماركوف.	٦	٤,٢
طرق أخرى.	١١	٧,٧

وطبقاً للبيانات السابقة فإن معظم الشركات تستخدم للطرق التقليدية الأقل تعقيداً مثل الطرق الثلاث الأولى. كذلك فإن قليلاً من الشركات تستخدم الطرق المتقدمة مثل الطرق الأربع الأخيرة.

ويشير ذلك إلى أن الاستفادة بالتنبؤ في نطاق الموارد البشرية استفادة محدودة حصرت في نطاق تقدير العمالة اللازمة لتغطية الوظائف الخالية بدلاً من تحليل نتائج استراتيجيات المشروع وأثرها على طلب وعرض الموارد البشرية. وفي الحقيقة فإن الدراسات الميدانية وتقييم أداء الشركات في التخطيط لمواردها البشرية قد أظهرت أن تقدم الشركات في مجال التنبؤ ما زال محدوداً بالمقارنة بأنشطة التخطيط البشرية الأخرى على الرغم من توفر الإمكانيات الإحصائية والتكنولوجية لأداء عمل ممتاز في هذا المجال.

## الفصل السادس

والسبب في ذلك ندرة الأخصائيين في هذا المجال. وسوف نناقش فيما يلي باختصار أمثلة للطرق المستخدمة في تقدير العرض والطلب على الموارد البشرية التي تستخدمها الشركات الحديثة التي سبق ذكر عينة منها بالجدول رقم (3) السابق.

### **طرق التنبؤ بالعرض:**

خطوتان للتنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

#### **(1) دراسة العمالة الـ موجودة حالياً "مخزون الموارد البشرية":**

الخطوة الأولى في التنبؤ بالعرض هي دراسة العمالة الموجودة لدى المنظمة والتي يطلق عليها مخزون المهارات البشرية. واحد المصادر الهامة التي تستخدم للتعرف على ذلك المخزون هو ملفات العاملين. وتقوم الإدارات الواعية بإنشاء سجل المهارات البشرية الذي يسجل نتائج تقييم الأداء الخاصة بكل عامل وموظف يعمل بالشركة طبقاً لأدائه الوظيفي. ومن الواجب أن يتم دمج أداء الفرد مع أداء المجموعة حتى يتم التعرف على أداء القسم أو المركز الإنتاجي. وقد أظهرت مقارنة الأداء لعشرة من مديري المبيعات في إحدى هذه الشركات أنه يتوفر فيها قدر عال من المهارات الإدارية حيث حصل ثمان من هؤلاء العشرة على تقدير ممتاز وجيد جداً. ويعنى ذلك أن هناك عرضاً جيداً من ذوى المهارات العالية عند الترقية لوظائف إدارية أعلى من وظيفة مدير مبيعات. ومن الممكن أيضاً رسم خرائط توضح أداء العاملين في المجالات المختلفة مما يساعد الإدارة العليا على التعرف بسرعة، وبصفة عامة، على نقاط القوة والضعف فى قوة العمل بالشركة. وتستطيع الإدارة من دراسة تلك البيانات أن تتعرف على الأقسام التي تحتاج إلى دعم وتلك التي تستطيع أن تدعم غيرها. كذلك تستطيع استخدام تلك البيانات في تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية للعاملين

## النبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

بالشركة. ومن الواجب أن تشمل سجلات المهارات البشرية على معلومات عن بعض العوامل التي لا تستطيع الشركة أداء أى شيء حيالها مثل الإحالة للمعاش والموت والاستقالة حيث أن لها تأثير كبير على مستوى وعدد العاملين بالمنظمة. وعموماً فإن هذه السجلات قد تحتوى على:

- ١- الأعمال التي سبق للموظف أداؤها والمدة التي قضاهها في كل منها.
- ٢- المدة التي قضاهها في الوظيفة الحالية.
- ٣- الشهادات العلمية والدورات التدريبية التي حصل عليها الموظف.
- ٤- تقارير عن أداء الموظف في الأعمال السابقة.
- ٥- الرواتب التي حصل عليها في الأعمال السابقة وتلك التي يحصل عليها حالياً.
- ٦- إمكانيات انتقاله إلى أماكن أخرى.

ومن الملاحظ أن سجلات المهارات البشرية قد تكون بسيطة تشتمل على قدر محدود من البيانات، وقد تكون معقدة تشتمل على عدد كبير من البيانات. وهنا تستخدم أجهزة الكمبيوتر ونظم المعلومات في تسجيل هذه البيانات والحصول على معلومات منها.

(٣) وبعد معرفتنا للمخزون الحالي ولنماذج التوظيف والتغيير في الماضى فإن الخطوة التالية هي التعرف أو التنبؤ بالتغيرات في هذا المخزون. ويستتبع ذلك تعديل القوائم الموجودة لتعكس تغييرات المستقبل.

### **التغيرات التي يمكن أن تحدث في مخزون الموارد البشرية:**

- ١- تغيير وضع العمالة الجزئية أو المؤقتة لتصبح عمالة دائمة أو العكس.
- ٢- تغيير الواجبات الوظيفية نتيجة للترقية أو النقل أو نتيجة تنزيل الدرجة.
- ٣- الفصل والإحالة إلى المعاش.

## الفصل السادس

ويعد إدخال هذه التغييرات على الموارد البشرية المتاحة يمكن الوصول إلى تقدير للمعرض من الموارد البشرية خلال السنتين أو الثلاث سنوات التالية... الخ. ولكن درجة الاعتماد على التقديرات التي تطول مدتها تكون أقل لصعوبة التعرف على تأثير التغييرات المختلفة كلما طالت المدة.

والخلاصة أننا نبدأ بدراسة العمالة المتوفرة في المجتمع عدداً ونوعاً والتغييرات التي نتوقع حدوثها على أنواع تلك العمالة في فترة التنبؤ ثم ندرس مخزون المهارات البشرية الموجودة لدى الشركة والتغييرات التي يمكن أن تطرأ عليه خلال فترة التنبؤ ومن ذلك نتعرف على ما يلي:

- المتوفر لدى الشركة من أنواع العمالة المختلفة.
- أنواع وإعداد المهارات المختلفة الموجودة بالمجتمع والتي قد تلجأ إليها الشركة لسد العجز إن وجد.

### التنبؤ بالطلب:

إذا لم تتوفر لدينا بيانات عن احتياجاتنا البشرية فننغي عنها شيئاً تنبؤنا بالمعرض من هذه الموارد. وعادة ما نفترض أن الطلب على الموارد البشرية في المستقبل سوف يماثل الطلب الحالي. وقد يكون هذا صحيحاً بالنسبة للاحتياجات في الأجل القصير، أما بالنسبة للأجل الطويل فإننا بحاجة إلى نماذج نستخدمها في تقدير تلك الاحتياجات. ويتطلب ذلك معلومات عن أهدافنا في المستقبل وعن مدلولات المؤشرات التجارية مثل الدخل والإنتاج... الخ. كذلك فإننا بحاجة للتعرف على خطة المنظمة، ومعلومات عن الأنشطة والمتطلبات الوظيفية. وأخيراً فإننا بحاجة إلى فهم جيد للتغيرات التكنولوجية وتغيرات معدلات إنتاجية. ونظراً لأن معلوماتنا عن البنود السابقة لا تكون دقيقة بالإضافة إلى أننا لا نعرف متطلبات العمل

## **النبذة باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية**

في المستقبل فإن تنبؤاتنا لا تكون دقيقة. وعلينا أن نهتم بوجود تفكير إداري واضح كأساس للقرارات الإدارية مثل اهتمامنا بوجود تقدير دقيق للعمالة.

### **تحليل الطلب الحالي:**

أكثر الطرق شيوعاً للتنبؤ هو البدء بتحليل احتياجاتنا من العمالة حالياً. ويقدم تحليل هيكل المنظمة وتعريف الوظائف كما هو مذكور في جداول توصيف الوظائف بداية منطقية لتحليل متطلبات الشركة من العاملين. وتستخدم معظم الشركات طريقة تحديد الأماكن الخالية بالإضافة إلى تحديد الإضافات إلى العمالة نتيجة للتوسع كأسلوب لتحديد العمالة المطلوبة. وقد يكلف أحد كبار المديرين برئاسة لجنة خاصة بمراجعة الاقتراحات الخاصة بإضافة وظائف جديدة أو بمراجعة التغيير المقترح إدخاله على المنظمة وعلى حجم العمالة. ويبنى هذا المدخل على افتراض عدم وجود تغيير في خطة القوى العاملة.

وتحدد الميزانية عادة الوظائف المسموح بشغلها في الفترة الزمنية الحالية بالإضافة إلى تكلفتها الحالية. وإذا كانت ميزانية الأفراد قد أعدت بطريقة إجمالية فقد يكون من المهم وجود ملحق تفصيلي بالميزانية يوضح عدد ونوع الوظائف التي يمكن شغلها في السنة المالية الحالية. وتعرض بعض المنظمات رقابة صارمة على الوظائف بإعطاء كل وظيفة رقماً خاصاً (Code). وتساعد هذه الطريقة على تقليل اختلافات الوظائف نتيجة لوجود نفس الوظائف تحت مسميات مختلفة خاصة عندما يكون التعيين مؤقتاً أو عندما يكون بعض العاملين في دورة تدريبية أو منتظر للنقل إلى مكان آخر. وعموماً فإنه من الممكن تقسيم الطرق المستخدمة في التنبؤ بالعمالة المطلوبة إلى مجموعتين: تشمل المجموعة الأولى الطرق التي تعتمد على تقديرات الإدارة والخبراء وتسمى طرق كيفية. وتشمل المجموعة

## **إفصل السادس**

الثانية الطرق التي تعتمد على استخدام نماذج رياضية وإحصائية لتقدير الطلب وتسمى الطرق الكمية. وسوف نناقش بعض الطرق المكونة للمجموعتين فيما يلي:

### **الطرق غير الكمية:**

قد تكون النماذج والمعادلات الرياضية مفيدة سواء أكانت بسيطة أم معقدة. ولكن في نهاية الأمر فلا بد أن يصدر قرار إداري باعتماد أو تعديل نتيجة التنبؤ مما يعنى أن التنبؤ عملية إنسانية تعتمد على تقدير الإدارة. وسوف نناقش هنا طريقتين من الطرق التي يتم التنبؤ فيها باستخدام تقديرات الإدارة وحكمها الشخصي: الطريقة الأولى تعتمد على جمع معلومات من مديري الأقسام الفرعية بشأن احتياجات أقسامهم من العمالة خلال فترة التخطيط. والطريقة الثانية تعتمد على تقديرات الخبراء والتي يطلق عليها في الأوساط العلمية أسلوب دلفاي Delphi technique.

### **[١] التنبؤ عن طريق مديري الأقسام الفرعية:**

عادة ما يكون مدير القسم أو الوحدة الصغرى هو أفضل من يقوم بتقدير الحاجة إلى الوظائف الجديدة للوصول إلى أهداف القسم أو الوحدة التي يرأسها. وتعتمد جودة أو كفاءة للتقدير (التنبؤ) على كفاءة المدير. ويمكن تحسين نتائج هذه الطريقة باتخاذ كل أو بعض الإجراءات الآتية:

إجراءات لضمان جودة طريقة التنبؤ عن طريق مديري الأقسام الفرعية:

- ١- إمداد المديرين بالقواعد المستنبطة من التجارب السابقة في هذا الميدان.
- ٢- إمدادهم ببعض المقارنات مع الوحدات الأخرى وتعديل نتائج التنبؤ على أساس تلك المقارنات.
- ٣- إمدادهم بالمعادلات والأنماط الخاصة ببعض الوظائف والأعمال.

## النبيء باحلياجات المنظمة من الموارء البشريء

٤- تزويدهم بمعلومات عن العمل الفعلى بناء على تحليل الوظائف. ويعتبر التنبؤ عن طريق توجيه أسئلة لمديرى الأقسام طريقة كافية عندما يكون عمل المنظمة مستقراً وعندما يكون عدد الوظائف محدوداً أو عندما تكون الاختلافات بين الوظائف غير كبيرة. وتقوم هذه الطريقة على جمع المعلومات عن احتياجات الأقسام من مديرى تلك الأقسام عن طريق تقديرهم الفعلى ثم تجميع تلك التقديرات لنحصل على تقدير إجمالى. وقد يتم تعديل هذه التقديرات بناءً على المراجعة المتتالية للمديرين من المستويات المختلفة عند إدماج التقديرات مع بعضها للحصول على التنبؤ الإجمالى. وبعد إتمام التقدير الإجمالى والحصول على موافقة الإدارة العليا عليه فإنه يعاد للأقسام بعد تقسيمه مرة ثانية فى صورة خطة للتعيينات Staffing plan.

ويمثل هذا المدخل نظام تخطيط رسمى يتبع خطوات مرسومة متتالية ولكنه يعتمد بصفة أساسية على تقدير مديرى الوحدات الصغرى الذى يتأثر كثيراً بالمعلومات المتاحة لهم. ويجب بالتالى الحصول على تغطية كاملة للجوانب الآتية عندما يتبع هذا المدخل:

- الوظائف الجديدة التى تحتاجها الشركة.
- الوظائف التى يجب الاستغناء عنها وتركها خالية.
- التغيرات التى حدثت فى الوظائف الخالية.
- الوقت الإضافى الذى سيتم عمله.
- التغيرات فى حجم العمل خلال مدة الخطة.
- البطء المتوقع فى التنفيذ نتيجة لتكريب العمالة الجديدة.
- الفواصل الزمنية بين المشروعات.
- تأثير التغيير على التكلفة.

## الفصل السادس

- التخير في التكلفة الثابتة وفي الأعمال التي تسند للغير.
  - التخير في أعمال الإشراف التي تسند للغير أيضاً.
- وعندما يتم إدخال التعديلات المذكورة على قوائم العمالة الحالية، فإنها تؤدي بنا إلى الحصول على تنبؤ بحجم العمالة التي ستكون موجودة في كل قسم. وتوفر هذه القوائم التنبؤات والعلاقات التي يهتدى بها عند التخطيط للعمالة مستقبلاً في هذه المنظمة سواء أخذ المستوى الإداري أو نوع الوظيفة كأساس للتخطيط. وربما أخذ الهيكل التنظيمي كأساس لتقدير احتياجات المنظمة أو وحداتها خاصة عندما يكون حجم المنظمة صغيراً.

### [٢] أسلوب دلفاي Delphi technique:

هذا هو المدخل الثاني من المدخل التي تبنى على الحكم والتقدير الشخصي وهو مدخل يستخدم في التنبؤ طويل الأجل وتستخدمه العديد من الشركات. وهو مفيد عندما يكون الحصول على توقعات عدد من المديرين أو الخبراء مرغوباً فيه. وهو يقوم على جمع تقديرات مجموعة من الخبراء أو المديرين ذوي الخبرة عن طريق قوائم معلومات. وبعد الحصول على تقديرات كل من هؤلاء الخبراء الذين لا يكون بينهم اتصال يعاد إخبارهم بملخص المعلومات التي تم جمعها خاصة ما يمكن أن يؤثر في تقديراتهم ليقوموا بإعادة التقدير أو التنبؤ مرة أخرى. وهكذا حتى يتم الوصول إلى تقدير مشترك.

وبالطبع فإنه من الممكن أن تتم هذه التقديرات بواسطة الإدارة العليا أو بواسطة مديري الأقسام كما أنها قد تتم بواسطة مجموعة من الخبراء. وتقوم الشركات التي ترغب في تخفيض القسوى العاملة بها أو خفض التكاليف أو تحسين معدلات الإنتاجية في قطاع معين من قطاعات العمل بالتأثير في هذه التقديرات عن طريق تقديم بيانات تؤثر في تقديرات الخبراء



## النتيجة باحلياجات المنظمة من الموارد البشرية

ويبدأ هذا الأسلوب عادة من أعلى إلى أسفل وليس كما هو متبع عادة من أسفل إلى أعلى.

### الطرق الكمية:

تتعدد الطرق الكمية المستخدمة في التنبؤ، ويختلف مستوى تعقيدها. ويعتمد استخدام أى منها على عوامل كثيرة منها تعقد المنظمة ووجود خطة للشركة أو لأنشطتها المختلفة، ثم وجود مؤشرات للأداء فى المستقبل كما يؤثر فى ذلك أيضا درجة فهم الإدارة العليا للطرق الكمية وقبولها للأساليب والأساليب الإحصائية المتقدمة ونوع وكمية البيانات المتاحة للتنبؤ. وعموما فإن الطرق الكمية تستخدم لتكمّل الطرق الكيفية. وسوف نشرح بعض هذه الطرق بعد أن نقدم لذلك بكلمة موجزة عن مؤشرات التنبؤ وبكلمة أخرى عن طريق تحديد العلاقة بين الموارد البشرية وبين المؤشرات السابقة.

### مؤشرات التنبؤ Predictor Variables

أساس أى نوع من التنبؤ هو التعرف على ما حدث فى الماضى وتمثل الخبرة الماضية كمياً بوسائل مثل النسب أو عن طريق إيجاد علاقة ارتباط بين بعض العوامل وبين حجم العمالة من نوع معين. وربما ساعدت دراستنا للمقاييس الخاصة بالعمل على توصيف العلاقات أو النسب المذكورة فى الماضى واقتراح أى تغيير فيها عند اتخاذها كأساس لتقدير العمالة اللازمة. ومن الواجب أن نعرف أن النسب البسيطة تكون مفيدة فى حالة الوظائف الدنيا ولكن فائدتها تقل فى حالة الوظائف الإدارية العليا ووظائف الأخصائيين والمهندسين. ومن المؤشرات المفيدة التى قد تستخدم فى إيجاد علاقة بين حجم العمل والقوى العاملة منتجات المنظمة، والسدخل، وعدد الوحدات المباعة، وعدد المشروعات التى تم تنفيذها، وعدد العمليات التى تم إنجازها. كذلك فإن الخدمات المقدمة للمنظمات الأخرى من حيث العدد،

## **الفصل السادس**

والجودة، والمدة، وعلاقة الشركة بالعملاء، والسمعة التي تم بناؤها تمثل بعض هذه المؤشرات.

وحتى تكون المؤشرات مفيدة فمن الواجب أن تكون لها علاقة بالعمل الأصلي الذي يتم التنبؤ به.

### **تحديد العلاقات:**

هناك طرقاً مختلفة لتحديد العلاقة بين الموارد البشرية وبين العوامل التي تستخدم كمؤشرات وتقيد النسب البسيطة ومقاييس الاتجاه في التخطيط قصير الأجل عندما يكون التغيير بطيئاً والإنتاج مستقراً خاصة عندما تكون الأنشطة عادية. ويستخدم الارتباط الذي هو عبارة عن محاولة لتصنيف علاقة بين العوامل المختلفة في قياس وتحديد العلاقة المذكورة. ويستخدم تحليل الانحدار كثيراً لقياس درجة الارتباط سواء في ذلك الانحدار البسيط أو المركب. أما البسيط فيستخدم لقياس العلاقة بين عامل مستقل ويرمز له بالرمز  $x$  وعامل تابع ويرمز له بالرمز  $y$  وبدون وصف للعلاقة بين العوامل المتغيرة فإن المعادلة الرياضية لا تكون مفيدة في التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.

### **خواتم الإحلال:**

تقوم الشركات المتطورة في مجال تخطيط الموارد البشرية بإنشاء نوعين من خرائط الإحلال:

النوع الأول خاص برجال الإدارة العليا ويطلق عليه باللغة الإنجليزية Succession plans أو Seccession chart أي الخرائط التي توضح سيختلف من رجال الإدارة. وتعطى الشركات هذا النوع أهمية كبرى لما للإدارة العليا من أهمية في توجيه مسار الشركة وتحقيق النجاح والفضل. والنوع الثاني يطلق عليه خرائط الإحلال ويعد ليشمل كل العاملين في

## النية باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

الشركة وقد يعد ليشمل رجال الإدارة المتوسطة والدنيا والعمالة التي تتمتع بأهمية خاصة في المنظمة.

وتبنى هذه الخرائط على فهم الإدارة لأنواع وأنماط التحركات المختلفة في الشركة نتيجة للتحسين أو الفصل أو الترقية أو النقل من إدارة لأخرى. وقد تكون التحركات نتيجة لتخفيض الدرجة أو الإحالة إلى المعاش...الخ. ويساعد تتبع هذه التحركات على بناء خطة جيدة يتم عن طريقها تحسين إدارة الموارد البشرية. ويوجد بخرائط الإحلال عادة بيانات عن التغييرات المتوقعة في الأفراد، وبيانات عن علاقة الوظائف بالتغيير في هيكل المنظمة وعن قابلية العامل للترقي خلال حياته الوظيفية. وتصف خرائط الإحلال الأفراد الذين يمكن أن يساعدوا القائم بوظيفة معينة مع توضيح العمر والزم الذي يمكن أن يكون فيه الموظف الذي سيحل محل المدير أو الموظف الحالي جاهزا للترقية. ومن خلال الخطة السنوية للإحالة للمعاش أو الترقية والنقل وباستخدام هذه الخرائط فإنه يمكن للمخطط أن يحلل تحركات الأفراد والتغيرات المحتملة في المنظمة.

ومن الممكن إعداد هذه الخرائط لثلاث أو خمس سنوات مقبلة مثلا. كذلك فإنه يمكن وضع فروض معينة بشأن التعاقد والترقية والنقل...الخ، بناءا على نماذج التحركات الماضية وعلى سياسات الإدارة في هذه المجالات. ومن الممكن إعداد خرائط الإحلال لتغطي أقساما خاصة في الشركات أو مجموعات وظيفية خاصة. وقد نخرج من تلك الخرائط بتقديرات أو تنبؤات عن إجمالي النقص في القوى العاملة أي العدد الذي سيتم تعيينه خلال فترة التنبؤ. كذلك فإننا قد نحصل على بيان بعدد العاملين الذين سيتوقفون عند خطوط سلطة معينة لعدم كفايتهم لشغل الوظائف الأعلى من تلك الخطوط. كذلك قد نحصل منها على توصيف للمشاكل

## الفصل السادس

الوظيفية وعلى بيان بعدد ونوع الزيادة في وظائف معينة وعلى بيان الحاجة إلى تعديل المسار الوظيفي لبعض العاملين.

ومن المتبع في الشركات الكبرى استخدام الحاسب الآلي لإجراء تلك التحليل، لأن تحليل عدد كبير من خطط الإحلال يستغرق وقتاً وجهداً كبيراً إذا تم ذلك باستخدام الطرق اليدوية، ولكنه لا يستغرق أكثر من ثوان معدودات عند استخدام الحاسب الآلي. كذلك فإن برامج الحاسب الآلي المستخدمة تسمح بالتركيز على الاتجاهات العامة وتفهم نماذج التحركات واستخدام الموارد البشرية الحالية لإحداث التغيير المطلوب.

وتسمح تلك البرامج بتحليل أثر الاختيار الثاني والثالث عند الترقية في المستقبل أو عند إسناد أعباء مختلفة للمديرين وما إذا كان الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على سداد فراغ معين قادراً أيضاً على سداد فراغ في وظائف أخرى لم لا، ولذلك فربما كان من المفيد بحث احتمالات نجاحه المختلفة لموازنة الاحتياجات مع الموارد المتاحة. كما تقدم برامج الكمبيوتر قائمة بالأفراد وتحركاتهم المستهدفة. ويعنى ذلك تقديم المرشحين لملا بعض الفراغات.

وأهم العيوب التي تؤخذ على التنبؤ باستخدام خرائط الإحلال ما يلي:

- ١- يكون هناك اهتمام قليل بمتطلبات الوظائف وكذلك بالتغيير الذي سوف تتعرض له الوظيفة عندما يتم شغلها بالمدير أو العامل الجديد.
- ٢- يتم وصف الأفراد الذين سيحلون محل المديرين أو الأخصائيين... الخ عن طريق حكم شخصي للقائمين بالترشيح. ونسأدرأ ما يتم الاعتماد على طريق موضوعية لترشيح هؤلاء الأفراد.
- ٣- قد تقوم الرئاسات بترشيح بعض الأفراد للإحلال في إحدى الوظائف في حين أن هذا الشخص قد يكون ذا كفاءة لشغل العديد من الوظائف،

## النبة باحلياجات المنظمة من المواره البشرية

وقد يحدث العكس بإدراج للشخص كمرشح فى عدد من الوظائف بينما تكون لديه القدرة لشغل وظيفة واحدة فقط. وهذا يعطى انطباعاتاً سبياً عن دقة الإدارة وتعمقها فى البحث.

- ٤- يُمنح للشخص المرشح بمشاركة محدودة فى إعداد خرائط الإحلال.
- ٥- نادراً ما تقود هذه الخرائط إلى تحركات مخططة أو إلى أنشطة تنموية مخططة، وفى كثير من الحالات فإن هذه الأنشطة تتم فى المكاتب وعلى الورق فقط.

### تحليل ماركوف:

تعتمد خطط وخرائط الإحلال على تحليل خطة كل عامل للوصول إلى تقديرات للطلب والعرض. بينما يعتمد تحليل ماركوف كأحد النماذج الاحتمالية لتقدير الطلب على تحليل العاملين كمجموعات وهنا يتم تحليل تحركات العاملين بين مجموعات العمل فى المنظمة أو بين الفروع المختلفة للشركات باستخدام بيانات تاريخية عن تحركاتهم فى الماضى. ومن الممكن اتخاذ التقسيم الوظيفى - مشترىات - تسويق... الخ أو المستويات الإدارية - الإدارة الدنيا - لوسطى - العليا - أو المستويات التعليمية كأساس لدراسة تحركات العاملين بهدف التنبؤ بالطلب والعرض فى المستقبل. ويتم حساب الاحتمال عن طريق حساب متوسط التحركات خلال فترة زمنية سابقة ونسبة ذلك المتوسط إلى متوسط عدد العاملين خلال تلك الفترة. ويقوم تحليل ماركوف على فرض أساسى وهو ثبات معدلات أو احتمالات التحركات خلال فترة التنبؤ. ويوضح الشكل التالى نموذجاً مبسطاً لتحليل ماركوف.

مثال توضيحي للتبويب باستخدام تحليل ماركوف

المصدر أو الزيادة	التبويب بالمعالم عن عام ١٩٩٢			الحالات للشركات المختلفة مصوب على أساس الفترة ١٩٨١ - ١٩٩٠					القيمة
	إجمالي المسألة المتوقعة	مسألة قائمة من القسم الأخرى	عدد المسألة الأولية	د	ج	ب	ا		
(٧٥)	٢٢٥	= ١٥ +	٢١٠	-	-	٠,١	٠,٧	ا	٣٠٠
٣٠	١٨٠	= ٦٠ +	١٢٠	-	-	٠,٨	٠,٢	ب	١٥٠
(١١٠)	١٦٥	=	١٦٥	-	٠,٦	-	-	ج	٢٧٥
(٨)	٣٥٢	= ٧٨ +	٣٢٤	٠,٩	٠,١	-	-	د	٣٦٠
				٣٦,١	٨٢,٣	١٥,١	٣٠,١	خرج الشركة	

## النبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

ومن بيانات الجدول يظهر لنا أن عدد العاملين المتوقع وجودهم في الوظيفة (أ) في بداية عام ١٩٩٢ هو (٢١٠) ممن كانوا في نفس الوظيفة بالإضافة إلى (١٥) من العاملين في الوظيفة (ب) تحركوا إليها وبذلك يتوقع أن يكون بها (٢٢٥) عاملاً بنقص قدره ٧٥ عاملاً يجب تعويضهم إما عن طريق التعيين أو زيادة الإنتاجية والتعيين معاً... الخ. وأما بالنسبة للوظيفة (ب) فقد خسرت (٣٠) عاملاً ولكنها كسبت (٦٠) عاملاً وبذلك صار إجمالي الموجود بها (١٨٠) عاملاً ليزيد بذلك عددهم (٣٠) عاملاً عن عددهم في بداية ١٩٩١. ويتعين هنا أن يوجد عمل لهذه العمالة الزائدة أو يتم العمل على تحويلهم أو بعضهم إلى الوظائف ج، د.... وهكذا باقى الوظائف الموجودة بالجدول.

وإذا أجرى تحليل ماركوف لسنوات متتالية فإنه يطلق على ناتج هذا العمل سلسلة ماركوف. ويشترط لإجراء تحليل ماركوف توفر عدة شروط مثل الاستقلال الكامل بين مجموعات الوظائف وثبات احتمالات الانتقال بين الوظائف، ووجود عدد كبير من التنبؤات. ومن المفضل أن يقوم المخططون بتعديل نتائج التنبؤ وقتاً للتغيرات المتوقعة خلال مدة التخطيط.

### تحليل الانحدار:

تقوم نماذج تحليل الانحدار على تحليل علاقة الارتباط بين مجموعة من العوامل تنقسم إلى عوامل يرمز لها بالرمزين  $Y$  و  $X$ . أما الرمز  $X$  فهو يشير إلى العوامل المستقلة التي تؤثر في غيرها ولا تتأثر بذلك الغير. وفي بعض النماذج تكون العوامل المستقلة ممثلة في عامل واحد وفي اغلب النماذج تكون عدداً من العوامل المستقلة مثل معدل الأجور، الإنتاجية، والتعليم والجنس ونوع العمل... الخ أما الرمز  $Y$  فإنه يرمز إلى العامل التابع الذي يتأثر بغيره مثل عدد العاملين الذين تستطيع الشركة توظيفهم في

## الفصل السادس

وقت معين وتحت ظروف معينة. وفي تحليل الانحدار البسيط يكون لدينا عامل مستقل وعامل تابع وقد سبق للطلاب أن درسوا ذلك فى مادة الإحصاء ومعادلاته بسيطة ومسهلة الحل وهى:

$$ص = 1 + ب.س \dots$$

وتشير ص إلى حجم العمالة المتوقع خلال فترة التخطيط.

وفى الحياة العملية فإن هذا الأسلوب البسيط لا وجود له لتوقف التغيير على أكثر من سبب. ولذلك فإن تحليل الانحدار المركب هو الأكثر شيوعاً. وهو أسلوب جيد يمكننا من التعرف على مقدار التغيير الذى يمكن أن يحدث نتيجة لتأثر مجموعة من العوامل. ويرمز لمقدار التغيير بالرمز  $R^2$ . كذلك فإنه يوضح لنا مقدار التأثير الذى يحدثه كل عامل من العوامل المستقلة على العامل التابع أى نصيب كل عامل من التأثير الإجمالى. وحل مثل ذلك المعادلات عملية صعبة. ولكنها أصبحت يسيرة باستخدام أجهزة الحاسب الألى. وتعطينا البرامج الإحصائية المشغلة على الحاسب الألى كل هذه التفاصيل بالإضافة إلى اختبار صحة النموذج الرياضى فى صورة رقم يرمز له باختبار F ودرجة صحة كل عامل من العوامل المكونة فى صورة رقم يرمز له باختبار T.

ويستخدم أسلوب تحليل الانحدار عندما يكون هناك اعتقاد بوجود ارتباط بين عدد العاملين فى المستقبل وبين عامل أو مجموعة من العوامل مثل الإيراد من المبيعات أو عدد الوحدات المنتجة... الخ. وعندما يكون بإمكاننا تحويل العلاقة بين قوة العمل وبين العوامل الأخرى إلى علاقة كمية فإننا نكون قد وفرنا الأساس للوصول إلى تنبؤ دقيق. وعلى سبيل المثال فقد توصلت إحدى الشركات الأمريكية المنتجة لموتورات السيارات إلى المعادلات الآتية:



### **النية باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية**

عدد عمال المصنع =  $1143 + 0.696 \times$  عدد الموترات المنتجة  
وكان معامل الارتباط  $0.989$  وقدر معامل الخطأ بـ  $188$   
وعدد عمال المكاتب =  $246 + 0.163 \times$  عدد الموترات المنتجة  
وقدر معامل الارتباط بـ  $0.987$  ومعامل الخطأ بـ  $48$   
ولا تمثل هذه المعادلات رغبة الإدارة لأنها مبنية على بيانات الماضي.  
ولكنها مفيدة خاصة عندما تكون هناك علاقات مباشرة بين العمالة وبعض  
العوامل الممكن قياسها بوضوح ودقة مثل عدد الوحدات المباعة أو المنتجة  
أو للتكلفة.

وتحليل الانحدار مثله مثل تحليل السلاسل الزمنية يساعد على تقديم  
معلومات أساسية تساعد الإدارة في إجراء تقديراتها للعمالة المطلوبة. وربما  
كانت قيمة هذين الأسلوبين الحقيقية هي توصيف أهداف بديلة من مستويات  
العمالة في المنظمة وليس في تقديم تقدير دقيق للعمالة المطلوبة. وربما أفاد  
تحليل الانحدار في توضيح آثار الخطط الإنتاجية والتسويقية على الموارد  
البشرية.

#### **البرمجة الخطية:**

تقوم الأساليب السابقة بمعالجة البيانات المتاحة للمنظمة للوصول إلى  
تقدير للعمالة في المستقبل. ولكن البرمجة الخطية تقوم بتقديم أفضل الحلول  
المتاحة اعتماداً على مقاييس معينة. وهي بالتالي مفيدة لتحديد حجم الموارد  
البشرية في المستقبل تحت محددات معينة. وتقوم البرمجة الخطية أساساً  
على تحديد الحجم الأمثل للقوى العاملة اللازم لتحقيق أهداف المنظمة تحت  
ظروف محددة وقد نمى الآن باتز Alan Patz نمونجا من نماذج البرمجة  
الخطية يختبر تأثير مزيج من سياسات الأفراد على تحركاتهم إلى المنظمة

## الفصل السادس

وخلالها وخارجها. واستخدم نموذج آخر في توزيع العمالة على الوظائف داخل المنظمة وفي حل مشاكل استقطاب العمالة.

والبرمجة الخطية عبارة عن أسلوب رياضي لتحديد أفضل الحلول لمشكلة معينة في ظل مجموعة من المحددات الخاصة، وهي تكون مناسبة عندما تكون التعبيرات الرياضية جزءاً من مقاييس الأنشطة وعندما تكون تلك العلاقات في صورة تباين أو تفاوت خطي.

### نماذج تحديد المهام Assignment Models

تتعامل معظم النماذج مع تحركات العاملين ومع تقرير احتياجات المنظمة من المهارات البشرية كمجموعة أي أننا نكون بحاجة إلى مجموعة من العاملين لتطبيق النموذج. فمثلاً يحتاج تطبيق تحليل ماركوف إلى ٥٠ عامل على الأقل في كل مجموعة حتى يمكن الحصول على نتائج مفيدة. ولكن نماذج تحديد المهام أو الواجبات تتعامل مع بيانات كل عامل بمفرده ومع تأثير نوع العاملين على الوظائف الخالية في نفس الوقت. وهدف هذه النماذج هو تحسين استخدام المهارات المتاحة والتنبؤ باحتياجات المنظمة من هذه المهارات بأكبر درجة من الدقة.

ولذلك فإنه عن طريق هذه النماذج يتم تحديد العجز والزيادة في العاملين. ويقوم هذا النموذج أساساً بتوزيع العاملين عاملاً عاملاً على الوظائف المناسبة بناء على تفضيلات كل عامل وأقدميته وغير ذلك من العوامل المختارة. كما يقوم هذا النموذج بتمثيل التغيرات المتوقعة خلال المدة في نفس الوقت. وهذا النوع من البرامج مثله مثل البرمجة الخطية عبارة عن نماذج رياضية معقدة ولا يمكن الاستفادة منها بطريقة اقتصادية إلا إذا توفرت لدى الشركة إمكانيات الحاسب الآلي.

#### نماذج المحاكاة المتكاملة Integrated simulation models

تكون نماذج المحاكاة التي تحل بواسطة الكمبيوتر مفيدة في حالة عدم معرفة مقاييس التغييرات في المستقبل، مثل عدم معرفتنا لمعدلات الانتقال بين الوظائف وعدم معرفتنا لمعامل الارتباط. كذلك فإن هذه البرامج تعتبر مفيدة عندما يرغب المديرون في اختبار وجهات نظر مختلفة حول ظروف المستقبل. فإذا استخدمت نماذج المحاكاة Simulation Models في معالجة العديد من المشاكل مثل توزيع العاملين على الوظائف المختلفة وتحليل تكاليف العمالة والتعامل مع مجموعات مختلفة من العاملين فإنه يطلق عليها نماذج المحاكاة المتكاملة.

وقد يكون تفكيراً جيداً أن نعتقد أن الاتجاه في المستقبل هو نحو استخدام نماذج المحاكاة المتكاملة في معالجة مشاكل تخطيط الموارد البشرية بصفة خاصة ومعالجة مشاكل إدارة الموارد البشرية بصفة عامة. فإذا رغبت بعض الشركات في إبداع نتائج تقييم الأداء مع خطط الموارد البشرية لتتأكد من أن نظام الأجور قد عكس نتائج تقييم الأداء فإن هذا الأسلوب قد يساعد على تحقيق ذلك الهدف. وقد استخدمت شركة جنرال اليكتريك تلك النماذج في التنبؤ وفي توزيع العمل وفي تحديد تأثير التغيرات الاقتصادية المختلفة على احتياجات الأقسام المختلفة من المهارات البشرية.

ويستخدم هذا النموذج في التنبؤ بالاحتياجات الإجمالية لكل قسم من العمالة وفي تقدير الأجور والمزايا الأخرى، وتقدير معدلات الدوران والعمالة المطلوبة لأغراض الإحلال في ثمان وخمسين مجموعة من مجموعات العمالة المتميزة. كما يستخدم في تقدير مدى استخدام الشركة لأنواع العمالة المختلفة (دائمة وشهرية ويومية) ويمكن تجميع تلك التنبؤات للحصول على حاجة الشركة الإجمالية مقسمة طبقاً لأنواع الوظائف

## الفصل السادس

أو المواقع الجغرافية مثلاً. كذلك استخدم بنك أمريكا Bank of America نموذجاً متشابهاً، واستخدمت العديد من الشركات الرائدة هذه النماذج المتقدمة.

وقيمة تلك النماذج المعقدة لا تتمثل في تقدير احتياجات المنظمة من أنواع العمالة المختلفة، بل في تقدير تأثير الاحتياجات المختلفة على تلك العوامل. وتساعد هذه النماذج في تقييم سياسات الأفراد وتوجيه الإدارة نحو اختيار الخطط والأهداف الواقعية في ظل الظروف الموجودة. وتزيد قيمة هذه النماذج عندما يتم إدراجها مع التنبؤات المبينة على التقدير الشخصي للإدارة أو الخبراء أو تلك التي تتم باستخدام تقديرات مديري الإدارات الدنيا، وعندما يتم ربطها بالخطط التسويقية وخطط المشروعات التي سيتم تنفيذها. وقد استخدمت شركة التليفونات الأمريكية AT & T نموذجاً مشابهاً للتنبؤ باحتياجاتها وأقسامها المختلفة من الأفراد لمدة ست سنوات وقد أنتجت لذلك برنامج كمبيوتر خاص، وبناء على تلك الخطة قامت ببناء برامج تقييم الأداء والترقية وتنمية الأفراد وغير ذلك من الخطط التي توجد في هذه الشركة.

### مستقبل التنبؤ:

التنبؤ بالموارد البشرية المتاحة والمطلوبة عملية هامة ولكنها صعبة جداً. ومع وجود أجهزة الحاسب الآلي المتطورة والنماذج الرياضية المتقدمة فما زال التنبؤ يعتبر عملية صعبة لأنه كلما أمكننا حل مشكلة معينة برزت لنا مشاكل عديدة لم نكن نقدر على مجابتهها. ولذلك فمن الواجب قبل الانسياق والانغماس في هذه المشاكل أن نعرف أن وجود الحواسيب الآلية والنماذج الرياضية ليس هدفاً بل وسيلة لتحقيق الهدف، ولن يغنيانا عن تقدير

### **النبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية**

الإدارة الشخصى. ولن نقرر أن ضابط استخدام هذه المساعدات هو أن يكون استخدامها اقتصادياً، أى أن يفوق العائد منها تكلفة استخدامها. ويتطلب هذا أن نركز على المشاكل الهامة التى عادة ما توجد حيث توجد الفرص الكبرى. وكما هو شائع فإن حوالى ٨٠% من العمالة تؤدي ٢٠% من الوظائف. ويؤدي ٢٠% من العمالة ٨٠% من الوظائف. فإذا نظرنا إلى حجم العمالة فقد لا نهتم بالوظائف الإدارية والاستشارية ووظائف الأخصائيين. ولكن أهمية تلك الوظائف فى نجاح الشركة تجعل هذه المجموعات من العمالة محل اهتمام كل الشركات. كذلك من المفيد تفصيل النماذج الرياضية وبرامج الحاسب الآلى لتتلاءم مع احتياجات قسم معين أو إدارة معينة أو مشكلة معينة فى إدارة معينة.

ومن المهم أن نعرف أنه بصدد الحديث عن المستقبل فلا بد من قبول نسبة من الخطأ. ولذلك فكلما كان زمن التنبؤ قصيراً وكلما تم التنبؤ بجزء محدود من العمالة كلما قل احتمال الخطأ. ومما ينصح به الخبراء فى هذا المجال أن تكون النماذج المستخدمة واضحة وأن تبدأ التنبؤ بخطوات صغيرة ولكنها مستمرة وأن نحقق التكامل بين تقديرات الإدارة وبين الطرق الكمية. وعلينا ألا نأخذ بإمكانيات الحاسب الآلى وننسى إمكانيات الإدارة على فهم النتائج التى سوف تعرض عليها والتى سيوكل إليها اتخاذ قرار بنتائج التنبؤ وبشأن الاستمرار فى استخدام أساليب معينة أو إيقاف استخدامها بالمرّة. ومع أن التنبؤ يقدم للإدارة توقعات لا حقائق فإن هذه التوقعات مفيدة جداً حيث توجه اهتمام الإدارة إلى مواطن القوة والضعف التى يمكن الاستفادة منها أو تجنبها. وتزيد فائدة التنبؤ كلما اقتربت البيانات والتوقعات من الواقع مما يكسب العاملين به ثقة الإدارة وتأييدها.

## **الفصل السادس**

وتشير الدراسات الحديث أنه رغم وفرة الإمكانيات التكنولوجية لبناء نماذج متقدمة ومعقدة فإن الاستفادة بهذه الإمكانيات ما زالت محدودة جداً وأن عدد الشركات التي قطعت خطوات لا بأس بها في هذا المجال ما زال محدوداً. ويرجع ذلك في اغلب الحالات إلى عدم توفر الكفاءات البشرية التي يمكنها الاستفادة من تلك الإمكانيات حتى في أكثر الدول تقدماً. ولذلك فعلىنا إن كنا نهدف إلى تطوير هذه الوظيفة حقا أن نعمل على توفير تلك الكفاءات قبل العمل على توفير الإمكانيات التكنولوجية أو معه.

### **البرمجة:**

سبق أن قسمنا عمليات التخطيط بهدف تسهيل الدراسة والفهم إلى ثلاثة عمليات رئيسية هي التنبؤ والبرمجة أو وضع التنبؤات في صورة برامج وخطط تقود أداء الأقسام المختلفة للشركة خلال فترة الخطة، ثم عمليات تقييم التخطيط بهدف اكتشاف الانحرافات وأسبابها وتصحيح تلك الانحرافات أو تعديل الخطط إن كانت التغييرات تستدعي ذلك. وقد اتينا الحديث عن التنبؤ وسنبداً الآن في الحديث عن البرمجة التي تعتبر أمراً سهلاً بالمقارنة بالتنبؤ أو بتقييم التخطيط.

وقد سبق أن أوضحنا عند الحديث عن استخدامات التخطيط أن نسبة تزيد عن ٩٠% من الشركات الأمريكية الكبرى تستخدم تخطيط الموارد البشرية في التخطيط لتدريب وتنمية العاملين بها، والتخطيط لإحلال المديرين واستقطاب العمالة المطلوبة للشركة، وأن أقل من ٤٠% من الشركات تستخدمه للتخطيط للرعاية الصحية والعلاقات العمالية والتخطيط للمزايا التي تقدمها للعاملين. كذلك فإن ٥٨% من الشركات المشتركة في الدراسة تستخدم التخطيط في قطاع الأجور والحوافز.

## اللبنة باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

وتعنى تلك البيانات أن الشركات الكبرى تقوم ببناء خطط فرعية لتلك الأنشطة، بمعنى أنها تقوم بمقابلة إمكاناتها المتاحة حالياً والتي سوف تتاح في المستقبل باحتياجاتها المقدرّة عن طريق التنبؤ بهدف تحقيق الأهداف التي تتشدها، والتي تحدد في صورة رقمية واضحة، يمكن فهمها من العاملين وقياسها بدقة للتحقق من الوصول إليها أو عدم تحقيقها. ويكون ذلك عادة في شكل بيان رقمي توضع فيه الأهداف والاحتياجات والإمكانات وتقسّم وفقاً لسنوات الخطة وقد تقسم طبقاً للوظائف المختلفة أو طبقاً لأقسام الشركة المختلفة وتلك عملية سهلة الفهم والاستيعاب قد رأيناها كثيراً في فروع الدراسة المختلفة.

ويهمنا هنا أن نشير إلى أن استخدامات التخطيط الواردة في الجدول رقم (٢) السابق لا يعبر عن كل الاستخدامات الهامة بل أنها استخدامات وردت في هذه الدراسة فقط. وهناك بعض الاستخدامات الهامة التي لم ترد في الجدول مثل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين والتي أظهرت الدراسات العديدة أنه أخذ في الانتشار بسرعة. بل قد بدأ الاهتمام به في بعض الشركات العاملة في الوطن العربي. كذلك فإن الشركات اهتماماً منها بالاستفادة من العمالة واعتبارها أحد المصادر التي تملكها قد أصبحت تهتم كثيراً بالتخطيط للاستفادة منها أطول فترة ولذلك أصبحت تخطط لإحالة هذه القوى العاملة للمعاش وتقدم للعاملين نصائح كثيرة للمحافظة على سلامتهم البدنية والنفسية. وسوف ندرس تخطيط المسار الوظيفي بتعمق نسبي لما له من أهمية في الحياة العملية. كذلك سوف ندرس باختصار الاستخدامات الأخرى للتخطيط فيما يلي قبل أن نتعرض لتقييم التخطيط.

## الفصل السابع

### تخطيط المسار المهني وإثارة إلى المعاش

العمل مهه بالنسبة للأفراد لأنه هو الوسيلة التي عن طريقها يشبعون احتياجاتهم وينبني على قبول الشخص للعمل بوظيفة معينة أن يبدأ في التأقلم مع ظروف الوظيفة والمؤسسة التي يعمل بها حتى يستطيع المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا يعني أن نجاح المؤسسات يعتمد إلى حد كبير على مساهمة الأفراد، كما أن الأفراد يعتمدون على المنظمات في توفير فرص وأماكن العمل. ومن المفيد في فهم موضوع تخطيط المسار الوظيفي أن نتعرف على ما يلي:

- 1- الأشياء التي ترغب المتقدمين لشغل وظيفة معينة في تلك الوظيفة.
  - 2- كيفية الملائمة بين احتياجات الوظائف من العاملين عند دخولهم المؤسسة وخلال حياتهم الوظيفية بها.
  - 3- كيف يمكن حفز العاملين على المساهمة الفعالة في وظائفهم وكيف يمكن المحافظة على شعورهم بأن وجود المنظمة يعني بالنسبة لهم شيئاً هاماً يجب المحافظة عليه ودعمه.
- وهناك أربعة فوائد على الأكل يمكن الحصول عليها من تخطيط المسار الوظيفي:

- 1- تحسين أداء المنظمة في تخطيط القوى العاملة وتمييزها.
- 2- تشجيع الأفراد العاملين في مجالات عمل متغيرة لا تلاقى قبولا من العاملين على أن يحافظوا على مستوى أداء عال في كل حالة (العاملين في بعض قطاعات القوات المسلحة والبوليس ومعامل التجارب... الخ).
- 3- تحسين الملائمة بين احتياجات المنظمات وقدرات الأفراد في جميع مراحل التنمية الوظيفية.
- 4- تشجيع الأداء الجيد في جميع المستويات بالمنظمة.



## الفصل السابع

### مفهوم تعبير 'المسار الوظيفي' وتعبير 'تنمية المسار الوظيفي':

يستخدم تعبير المسار الوظيفي ليعني واحدا من ثلاث معان:

- ١- قد يعني المسار الوظيفي مراتب وظيفية أو وظائف يتقلدها العامل خلال وجوده بالمؤسسة، ويتضمن هذا الانتقال من موقع عمل إلى موقع أفضل في نفس الوظيفة، كما يشمل التدرج في السلم الوظيفي الموجود بالمنظمة أو المؤسسة.
- ٢- قد يقصد بالمسار الوظيفي تلك الوظائف التي تشكل سلما وظيفيا أو ما يطلق عليه career ladder والتي تقدم نموذجا واضحا للنمو يتدرج خلاله الأفراد خلال حياتهم العملية.
- ٣- قد يستخدم هذا التعبير ليعني التاريخ الوظيفي لشخص معين. ويعنى ذلك كل الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته العملية. وبهذا المفهوم فإن كل الأفراد الذين أحيلوا إلى المعاش مثلا قد كان لهم مسار وظيفي career ومن المهم أن نعرف أنه لا ارتباط بين مفهوم مسار وظيفي وبين النجاح والفشل فإن كلمة مسار وظيفي تدل فقط على إجمالي الوظائف التي أداها الفرد خلال حياته كما أنه يحدد مستوى الحياة التي عاشها شخص معين.

### اختيار المسار الوظيفي:

يطلق تعبير اختيار المسار career choice على ما يقوم به الفرد من أعمال خاصة باختياره لمساره العملي، وعلى التعديلات التي يدخلها الشخص على حياته ليتكيف مع متطلبات وظيفة معينة. واختيار المسار الوظيفي يبدأ عمليا قبل أن يبدأ الشخص حياته الوظيفية. ولكن التعديلات التي تتطلبها المسار الوظيفي تتم بعد اندماج الشخص في العمل. وحتى نستطيع أن نقول أن الشخص قد توفرت لديه فرصة لاختيار مساره الوظيفي

## لتخطيط المسار المهني وإحالة إلى المماش

فلا بد أن يتوفر له أكثر من وظيفة ليختار من بينها. كما أن الشخص لابد أن يحفز بوسيلة أو أخرى للاختيار وأن يقوم فعلا بعملية الاختيار.

### **اهتمام الباحثين والإدارة بالمسار الوظيفي:**

موضوع المسار الوظيفي من الموضوعات المثيرة للجدل والنقاش هذه الأيام وقد طبع الكثير من الكتب وكتب الكثير من المقالات وأنشئ العديد من مراكز البحوث الخاصة بالمسار الوظيفي وسجلت شرائط الفيديو التي تشخص المشاكل التي تقابل العاملين به... الخ، وذلك بغرض خلق قنوات اتصال بين المهتمين بهذا الموضوع من شركات ومكاتب إرشاد وأفراد عاملين. وقد كان جزء من هذا الاهتمام شكلي لا يستند إلى أسباب موضوعية، ولكن الجزء الأكبر منه له أسباب حقيقية. ويدعو هذا الاهتمام إلى البحث عن نظرية وبحوث علمية لتخطيط المسار الوظيفي. وأخيرا فإن هذا الاهتمام بالمسار الوظيفي يدعو إلى الاهتمام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي وتنمية العمل في هذا الحقل. ويمكن القول بأن هذا الاهتمام انعكاس لحاجة شعر بها الأفراد، وأكدها قرارات الإدارة في مؤسسات الأعمال المختلفة، وذلك بهدف إحكام الرقابة على الخبرة العملية. كذلك فإنه يمكن القول بأن كلا المنظمة والأفراد مستفيدون من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

### **تعريف المسار الوظيفي:**

لو سألنا عاملا على إحدى الماكينات أو كاتباً بإحدى المؤسسات عن مساره الوظيفي فربما لا نجد لديهم إجابة على هذا السؤال لأنهم لا يفكرون في مسار وظيفي بقدر ما يفكرون في الحصول على عمل، ويرتبط هذا التعبير كثيرا بالوظائف الخالصة بحملة الشهادات العليا أو من تسميهم بالأخصائيين كخريجي الحقوق والمحاسبين والأطباء. ويكون واضحا جداً

## الفصل السابع

في مجال كمجال هيئة التدريس بالجامعة (معيد، مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ). وعموماً فإن الشخص الذي يعمل في مجال له مسار وظيفي يرى أن المسار الوظيفي عبارة عن خبرات متتابعة تقود خلال فترة زمنية واتجاه محدد سلفاً إلى تحقيق هدف وظيفي معين.

ويعرف المسار الوظيفي بأنه عبارة عن خطوات متتابعة من السلوك الوظيفي مرتبطة بالخبرات الوظيفية خلال فترة زمنية من حياة الشخص الوظيفية.

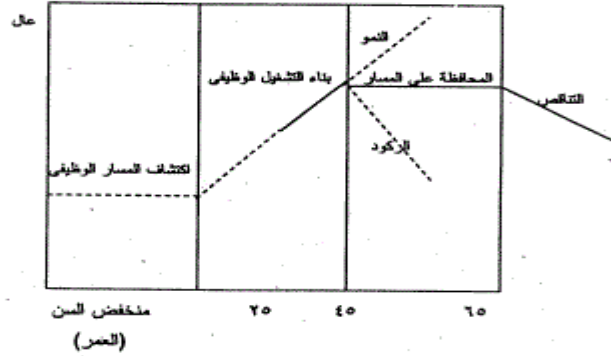
ويؤكد هذا التعريف أهمية فهم الشخص لمندول ذلك التعريف ولا يمكن تقييم مسار الشخص الوظيفي بملاحظة مجموعة من الأحداث التي تمت خلال حياته العملية. ولا يقترح هذا التعبير شيئاً بالنسبة لنجاح أو فشل المسار الوظيفي لشخص معين. وأفضل حكم بالنسبة لنجاح أو فشل شخص في مساره الوظيفي هو الشخص نفسه. ويعطى هذا التعريف أهمية لميول الشخص نحو وظيفته ولسلوك الشخص في وظيفته.

### مراحل المسار Career Stages

يتحرك المسار الوظيفي خلال خطوات متتابعة. ومرحلة المسار الوظيفي عبارة عن فترة زمنية مميزة من حياة الشخص العملية تشمل على أهداف محددة واضحة، واهتمامات خاصة وأهداف وأنشطة مناسبة لتلك الفترة. ولا شك أن المدير الذي يعيش الفترة الأولى من حياته الوظيفية تختلف نظراته إلى تعبير المسار الوظيفي عن نظرة المدير الذي يجهز نفسه للإحالة إلى المعاش. ويجب أن يكون واضحاً أن جميع الأفراد لا يتحركون خلال المسار الوظيفي بنفس السرعة أو المعدل ولو كانوا يعيشان ويعملان معاً.

## لخـطـيـط المسار المهني والاحالة الى المعاش

وترتبط مراحل المسار الوظيفي إلى حد ما بمفهوم مراحل حياة البالغين Adult life stages كما يتضح من الشكل الآتي:



وعلى العموم فإن مرحلة اكتشاف الشخص لمساره الوظيفي relocation stags عبارة عن فترة يحاول فيها الشخص أن يختبر بنفسه مسار وظيفته، ويجرب القواعد المستقرة في الوظائف التي يمكن أن يشغلها، وكذلك دراسة الوظائف التي يمكن أن يؤديها الشخص. وتنتهي هذه المرحلة بأن يعمل الشخص ويجرب وظيفة محددة ليرى نفسه فيها. ومن الممكن أن يغير الشخص وظيفته عدداً من المرات في هذه الفترة حتى يعثر الشخص على الوظيفة التي يرى أنها مناسبة له. ومن سمات هذه المرحلة ارتفاع معدل الدوران.

وفي مرحلة بناء المسار الوظيفي يعمل الموظف على بلوغ هدف معين أو شغل وظيفة معينة أو مستوى معين من الوظائف في المؤسسة، وعلى الاستمرار في النمو خلال ذلك المستوى. وينصب اهتمام العاملين في هذه

## الفصل السابع

المرحلة على تحسين أدائهم الوظيفي وتدعيم مراكزهم الوظيفية بالمؤسسية وتقوية سلاتهم بالعاملين فيها. وهي باختصار مرحلة بناء الاستقرار في العمل. وفي مرحلة المحافظة على الوضع الوظيفي Maintenance Stage فإن هؤلاء الأفراد الذين يشعرون باستقرار في وظائفهم وارتباطهم بمنظمتهم يواجهون بعض المواقف التي قد تهز وضعهم الوظيفي أو يفقدون بعض المرونة التي كانوا يشعرون بوجودها بالنسبة لمستقبلهم الوظيفي كسخط إحدى الوظائف التي كانت مفتوحة لهم مثلاً. كما أنهم قد يشعرون بشبات أدائهم الوظيفي الذي كان يتسم باطراد التقدم والنمو. كذلك فإن الشخص قد يبدأ الشعور بالمشاكل الصحية والاجتماعية في العمل والأسرة. وقد يشعر كذلك بأن طموحاته وآماله لن تتحقق كلها. وأن كثيراً من الناس ابتداءً ينسحب من جواره، وقد يزيد شعوره بالتقادم. وفي هذه المرحلة فإن ثقة الفرد في نفسه وروحه المعنوية العالية وقدرته على التجاوب مع متطلبات تلك المرحلة والتغلب على المشاكل المشار إليها تكون عوامل هامة في حسم الموقف لصالحه وقدرته على استمرار النمو لبلوغ أهدافه، ومهما طالبت أو قصرت تلك المرحلة فلا بد من وصول المرحلة النهائية والأخيرة وهي مرحلة الاضمحلال والتناقص، عندما يواجه الفرد مرحلة الإحالة إلى المعاش ويشعر الفرد خلالها بأنه ليس مستعداً لذلك ويبدأ رفضه الداخلي لقرار ترحيله عن العمل لأنه لا يزال قوياً قادراً على أداء عمله بكفاءة ونشاط. ولكن الواقع هو رضوخ العامل في النهاية لقرارات الإحالة إلى المعاش.

### برامج المسار الوظيفي التي تقدمها الشركات:

سبق أن ذكرنا أن برامج المسار الوظيفي تقود إلى ما فيه تحسين أداء الأفراد والمنظمات ومثل هذه البرامج تساعد المنظمات على اكتشاف

## لتخطيط المسار المهني والأحالة لكه المماش

العاملين الذين تتوفر لديهم قدرة على تحمل أعباء المناقمة - مديري المستقبل. كما أنها تحسن مستوى الرضااء الوظيفي وميول العاملين الأخرى نحو وظائفهم ومؤسساتهم. وتزيد تلك البرامج معدلات توافق إمكانيات العاملين مع احتياجات المنظمة. ولهذه الأسباب وغيرها فإن الشركات والمنظمات مستعدة لتوفير المال اللازم لبرامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. وعموماً فإنه منذ بداية السبعينات فإن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة قد زاد اهتمامها ببرامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

وقد ثبت من بحوث الدارمين في مجال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

أنه من الممكن تقسيم تلك البرامج إلى سبع مجموعات وهي:

(١) برامج للنصيحة أو المشورة بشأن المسار الوظيفي.

(٢) برامج المسار الوظيفي.

(٣) تخطيط موارد المنظمات (الموارد البشرية).

(٤) نظم المعلومات الخاصة بالمسار الوظيفي.

(٥) برامج تنمية الإدارة والمشرفين.

(٦) التدريب.

(٧) برامج المسار الوظيفي لمجموعات خاصة.

### مدخل واقعي لتخطيط المسار الوظيفي:

هناك مداخل عديدة للتخطيط للمسارات الوظيفية. وسوف نناقش أحد هذه المداخل الذي يتصف بالواقعية فيما يلي، مع ملاحظة أن هذا النموذج مبني على الخطوات الآتية:

(١) فحص المسار الذي اتبع للوصول إلى الوظائف العليا فيما سبق.

(٢) تحديد نقط الدخول إلى المسار الوظيفي وكذلك نقط الخروج منه.

## الفصل السابع

(٣) تحديد المواصفات التي يجب توفرها فيمن يشغل أول درجة من درجات المسار الوظيفي. ويتم ذلك عادة بذكر المستوى التعليمي، والتخصصي، والخبرة وعدد السنوات التي قضيت في العمل.

(٤) تحديد الخبرات الوظيفية المهمة التي تعود إلى أعلى الدرجات في السلم الوظيفي وكذلك تحديد العلامات التي يُهتدى بها لتحديد وصول العامل إلى نهاية الدرجة.

وتصف هذه الخطوات المسار النموذجي للوصول إلى هدف وظيفي معين. وهذا المسار النموذجي يجعل المسار الوظيفي واضحاً وغير خاضع لראى الفرد. وقد شيدت قطاعات عديدة مساراً وظيفياً واضحاً ومن الأمثلة الواضحة في هذا المجال الجيوش والجامعات... الخ. وقد بنى معظم هذه المسارات على الخبرة الماضية للمنظمات أو على حكم الإداريين الشخصي على الأعمال التي تؤدي في المنظمة. وهو عادة مرتبط بوظيفة معينة أو قسم خاص في مؤسسة معينة. مثال ذلك (وظائف الحسابات والوظائف الهندسية). وتعتمد الفائدة المحققة من هذا النظام على مدى واقعية العوامل السابقة.

ومن المفيد التأكد من أن الشركات تستفيد من الخطوات السابقة. ومن المفضل أن يتصف تخطيط المسار الوظيفي بما يلي:

- (١) أن يمثل فرص النمو الحقيقية، سواء كان ذلك النمو جانبياً أو رأسياً.
- (٢) أن يستخدم بصفة تجريبية وأن يكون قابلاً ومتجاوباً مع التغيير في محتويات الوظيفة أو في المنظمة أو أولويات العمل أو احتياجات الإدارة.
- (٣) أن يتصف بالمرونة حتى يأخذ في الاعتبار إمكانية التجاوب مع متطلبات مستوى معين أو شخص محدد يؤدي عملاً خاصاً.

## لخطيط المسار المهنيك والإحالة إلى الماش

(٤) أن يحدد المهارات أو المعلومات والصفات الأخرى المطلوبة للنجاح في الوظائف المختلفة التي يشغلها شخص ، بين خلال السلم الوظيفي الذي نحن بصدد تخطيطه. ولا يكفي هنا تحديد الشهادات التعليمية والسمن والخبرات الوظيفية لأن تلك المواصفات وحدها قد تمنع شخصاً كفتاً من الحصول على الفرص المتاحة في مجال عمله.

وحتى يمكن توصيف مسارات وظيفية تتوفر فيها تلك الخصائص فإننا بحاجة للحصول على بيانات ميدانية. كذلك يجب تحليل الوظائف وتجميعها على أساس محتوياتها الحقيقية. ولا يستدعي ذلك كتابة توصيف الوظائف، كما أنه لا يستدعي تغيير هيكل المؤسسة التنظيمية. ولا تغيير أسماء الوظائف. وحتى يمكن تنفيذ نظام تتوفر فيه الخصائص السابقة فإن الخطوات التالية يجب إتباعها:

- لجمع بيانات عن الأنشطة الفعلية، والأهمية النسبية لكل منها، والوقت المخصص لكل نشاط من تلك الأنشطة.
- حدد من خلال تحليل الأنشطة المذكورة المهارات والمعلومات والكفاءات المطلوبة لأداء هذه الأنشطة بكفاءة.
- حدد نماذج التشابه بين الوظائف الموجودة في المنظمة من خلال دراسة المهارات والمعلومات والكفاءات المطلوبة لأداء الوظائف المختلفة.
- صف المسار مستخدماً العلاقات المنطقية لخطوط النمو الوظيفي بين وظائف كل مجموعة أو أسرة وظيفية، أخذاً في الاعتبار أن خطوط النمو المقترحة تمثل مسارات وظيفية.

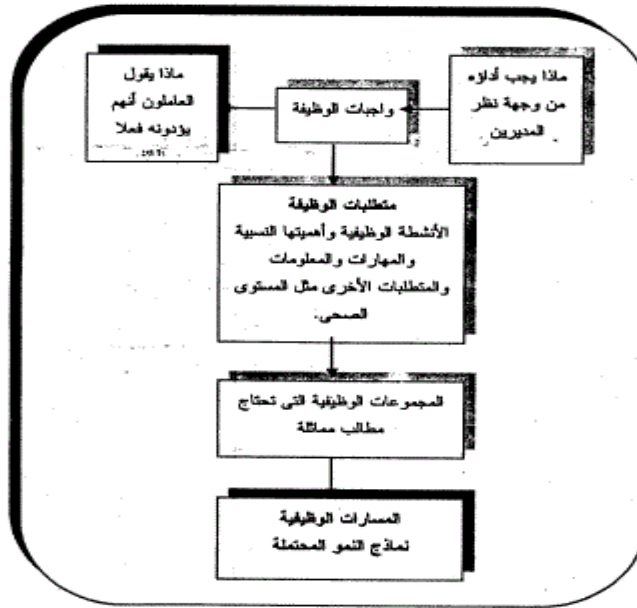


## الفصل السابع

- حاول أن توجد تكافلاً بين نتائج الخطوات السابقة أي بين الوظائف المختلفة في كل مسار وظيفي على حده بما يوضح فرص النمو في ذلك المجال.

ويوضح الشكل التالي الخطوات المذكورة أعلاه:

شكل يوضح كيفية تنمية مسار وظيفي



## لخطيط المسار المهني وإلحالة إلك المعاش

ولا يتطلب إتباع هذا المدخل الواقعي لتخطيط المسار الوظيفي من المنظمة أن تقوم بدراسة واسعة مكلفة. بل يتطلب فقط مراجعة أسماء الوظائف بواسطة رجال قسم الأفراد كما يتطلب تجميع الوظائف تحت أسماء تعكس ما يعرفونه من طبيعة للعلاقة بين الأنشطة الفعلية التي تؤدي في الوظائف المختلفة. ويتبع ذلك توصيف الصفات المشتركة بين مجموعات الوظائف الموجودة بالمؤسسة كذلك توصيف الاختلافات بين تلك المجموعات.

وأخيرا فإن متطلبات الاختلافات الموجودة بين مجموعات الوظائف وتأثيرها على الشروط للمطلوب توفرها في شاغل الوظيفة يجب توضيحها في شكل خرائط توضيحية ثم يتم اختيار مجموعة من المديرين لمراجعة هذه المعلومات.

وبناء على نتائج تلك المراجعة فإن بيانات الوظائف يجب إعادة صياغتها، كما أنه يجب إعادة تقسيم المجموعات الوظيفية بناء على تلك المعلومات. ويوضح فإن تزويد إدارة الأفراد بمعلومات جديدة بأهداف واقعية لتخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى تحسين خطوات تنمية المسار الوظيفي وتخطيطه.

ويتم تدعيم هذه الأسس ببيانات جوهرية عن الأداء الفعلي في كل الوظائف، ويتم تجميع هذه البيانات من خلال مقابلات مع بعض أصحاب المناصب الكبرى في المؤسسة، أو بواسطة قوائم خاصة بجمع المعلومات من العاملين بالمؤسسة، أو من خلال الملاحظة المباشرة أو بواسطة قائمة موجودة بالواجبات الوظيفية الخاصة بالوظائف كلها. وهذه الوسائل مناسبة لوظائف الأخصائيين وأصحاب المراتب.

وباختصار فإن الوظائف تجمع عادة على أسس منها الموقع الجغرافي أو السلطة الإدارية أو التخصص الوظيفي. وعادة ما تتخذ المنتجات أساسا

## الفصل السابع

لتجميع الوظائف وبالتالي أساساً لتخطيط المسار الوظيفي. ولكن الأساس الذي يستخدم بكثرة هذه الأيام ويعطى تخطيط المسار الوظيفي واقعية هو تحليل السلوك الذي يتم داخل الوظائف نفسها، أو الأنشطة الوظيفية كما ذكر سلفاً للبحث عن أوجه التشابه والاختلاف بين الوظائف واستخدام أوجه الاختلاف لتحديد المتطلبات الوظيفية في شاغل الوظيفة.

والمثال الشائع في هذا المجال هو عامل البيع، فإن من يتمتع بمهارات بيعية أساسية يمكن أن يستخدم في بيع عدد مختلف من السلع.

### استخدامات واقعية لتخطيط المسار الوظيفي:

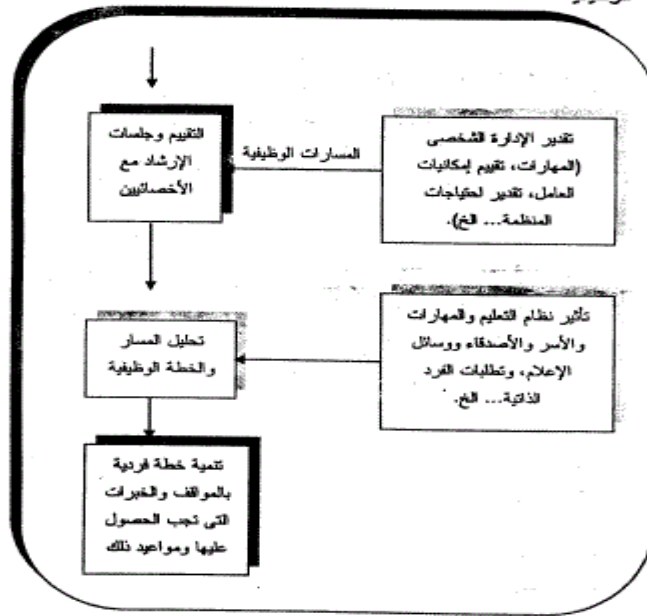
يجب أن يكون واضحاً أن تكوين مسارات وظيفية يكون مفيداً فقط عند استخدامها في تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية للعاملين بالمؤسسة. وبالنسبة للأفراد فمن الواجب أن يمزجوا المعلومات المتوفرة عن المسارات الوظيفية المكونة بالمؤسسة مع تحليلهم الشخصي لميولهم الوظيفية، وقدراتهم، وما يتطلعون إليه عند البدء في تحديد أهدافهم ورسم خطة الوصول إلى تلك الأهداف، وبالذات ما يتعلق منها باحتياجاتهم للتنمية.

هذا من جانب الفرد أما من جانب الإدارة فإنها تستطيع من خلال تقييم الأداء والتخطيط والإرشاد أن تساعد على ترجمة خطة المسار الوظيفي لفرد معين إلى خطوات وأعمال لتنمية نفسه لأداء الوظائف التي سيترقى إليها، ومن المهم جداً أن تتوافق أعمال تنمية الفرد لوظائفه الحالية والمستقبلية مع احتياجات الشركة.

ويقدم تخطيط المسار الوظيفي رباطاً مهماً بين أهداف الفرد ومتطلبات العمل بالمؤسسة من المهارات الفعلية. والمحصلة النهائية تكون ايجابية في شكل استفادة أفضل بالمهارات البشرية، ووضوح في رؤية العامل لمستقبله الوظيفي، وعلاقته بالمؤسسة. ويخشى بعض المديرين من تنمية اعتقادات خاطئة لدى العاملين حول مستقبل براق بالشركة نتيجة لتخطيط المسار

## تخطيط المسار المهني والإحالة إلى المعاش

الوظيفي. وهذا قد يكون صحيحاً إذا كانت تلك المعلومات خاطئة أو غير واضحة أو غير محددة. وتكون المسارات الوظيفية مفيدة إذا تحولت إلى خطط لتنمية المهارات الفردية أو ما يطلق عليه باللغة الانجليزية Individual career action plans ويتم ذلك باتخاذ الخطوات التي سبق ذكرها والموضحة في الشكل التالي: رسم توضيحي لكيفية تكوين خطة تنمية فردية من بيانات المسارات الوظيفية



## الفصل السابع

### دور إدارة الأفراد ودور العاملين في تخطيط المسار الوظيفي:

#### مسئولية العاملين:

بصرف النظر عن العون الذي تقدمه المنظمات في مجال تخطيط المسار الوظيفي فإن العامل يتحمل المسؤولية النهائية عن تخطيط مساره وظيفته. ويستطيع الأفراد الحصول على العون من مصادر عديدة مثل إدارات الأفراد في منظماتهم وكذلك مكاتب الاستشارات، وزملائهم، وبعض الأخصائيين... الخ.

وكل هذه المصادر تقدم المساعدة، ولكن القرار الأخير للفرد فيما يختص باختيار وظيفته والاندماج في برامج التنمية التي تتطلبها أطوار النمو في الوظائف العليا بالمؤسسة، هو مسؤولية الفرد أو العامل الشخصية.

#### ومن واجب الفرد:

- (١) أن يحدد بدقة ما الذي يجب أن يؤديه.
- (٢) أن يحدد بدقة متى سيؤدي كل عمل يريد أدائه.
- (٣) أن يحدد بدقة بعد بحث متعمق المنظمة التي سيعمل بها، والأشخاص القادرين على اتخاذ قرار بمساعدته، والمدخل المناسب أو طريقة التعامل المناسبة مع كل منهم.

#### واجبات إدارة الأفراد:

وعلى إدارة الأفراد القيام بما يلي:

- (١) العمل على تحقيق التكامل بين تخطيط القوى العاملة وتخطيط المسارات الوظيفية.

من الملاحظ أن العمل في تخطيط المسار الوظيفي يتحرك في اتجاهين منفصلين. فإن هناك محاولات لمساعدة الموظف من خلال تصحيح الأخصائيين Career counseling لتحديد الأهداف والمشاكل كما سبق

## لخـطـيـط المسـار المهـنـك و الإحـالـة إلـى المـعـاش

ذكـره. و من جـهـة أـخـرى فـإن العـامـلـيـن فـى مـجـال تـخـطـيـط المـوـارـد البـشـريـة يـقـومـون بـجـدولـة البـيـانـات الخـاصـة بـالأفـراد الـذيـن يـتـحـركـون بـيـن الوـظـائـف المـخـتـلـفـة، و تـوصـيـف الفـجـوات المـتـوقـعة بـيـن الوـظـائـف المـخـتـلـفـة. و لا تـيـسـل الإـدـارـة عـادـة جـهـدًـا لـلـرـيـب بـيـن ما يـتم عـلـى مـسـتـوى الأفـراد و ما يـتم عـلـى مـسـتـوى الشـركـة أـى أنـه لا يـتم رـيـب نـوعـى المـجـهـودـات الخـاصـة بـتـخـطـيـط المسـار الوـظـيـفـى.

و الحـقـيـقـة أنـه طـيـقاً لـلـدـراسـات الـتى تـمـت فـى هـذا المـجـال فـإن المـنـظـمـات عـادـة ما تـكـتـفى بـالـقـيـام بـنـوع و لـحـد مـن تـخـطـيـط المسـار الوـظـيـفـى - إـمـا عـلـى مـسـتـوى الفـرد أـو مـسـتـوى المـنـظـمـة. و هـذا خـطـأ لـأن الشـركـات قـد تـقـوم بـوـظـيـفـة مـتـنـازـة فـى تـخـطـيـط مـسـار و ظـائـف الأفـراد و تـمـيـنـتـهم فـإنـذا أهـمـلـت الإـدـارـة اسـتـخـدـام هـذه البـيـانـات فـقـد يـجـد هـؤـلـاء أنـفـسـهم بـدون تـرـقـيـة؛ بـيـنـما غـيـرهم الـذيـن لـم تـتم تـمـيـنـتـهم يـرـقـون فـى الوـظـائـف الـتى اـعـدوا هـم لـها. و عـلـى الجـانـب الأـخـر فـإن الشـركـات الـتى تـقـوم بـإـعـدـاد خـطـط لـلقـوى العـامـلـة ثـم لا تـقـوم بـتـمـيـنـة الأفـراد لـلـتـحـرك خـلال الوـظـائـف المـخـتـلـفـة فـإنـها لا تـقـوم فـى الحـقـيـقـة بـتـخـطـيـط مـسـار و ظـيـفـى و إـدـارـتـه بـل أنـها تـقـوم بـمـراجـعـة أـوضـاع المـوـارـد البـشـريـة فـقـط. و حـتى إـذا عـمـلـت الشـركـة خـطـة عـلـى المـسـتـوى العـام و عـلـى المـسـتـوى الفـردى فـإن المـزايـا الـتى يـمـكـن تـحـقـيـقـها تـضـيـع إـذا لـم يـتم التـنـسـيـق بـيـن المـشـرفـيـن عـلـى كـلا الجـانـبـيـن.

و عـلـى الرـغـم مـن أن أحـدـا لا يـجـادل فـى أهـمـيـة التـكـامـل بـيـن مـجـهـودـات الشـركـات عـلـى الجـانـب الفـردى و مـجـهـودـاتـها عـلـى المـسـتـوى العـام فـإن هـذا لا يـتم عـادـة. و هـذا ما يـشـر التـساؤل عـن السـبب الكـامـن و راء عـدم القـيـام بـتـلك الواجـب. و أحـد الأسـباب أن الشـركـات الكـبـرى الـتى تـقـوم بـهـذه الواجـبات (تـخـطـيـط المـوـارـد البـشـريـة، و تـخـطـيـط المسـار الوـظـيـفـى) يـوجـد فـيـها العـديـد مـن

## الفصل السابع

الأقسام التي تؤدي هذه الوظائف ولا يتم التنسيق بينها وحتى لو وجدت محاولات للتنسيق فإنها تصادف صعوبات بسبب اختلاف التكوين التعليمي لموظفي كل قسم. ذلك أن موظفي تخطيط القوى العاملة عادة ما تكون خلفيتهم اقتصادية أو تحليل النظم أما موظفي تخطيط المسار الوظيفي يأتون من قسم علم النفس.

والخلاصة: أن على إدارة الأفراد العمل على خلق التكامل بين تخطيط القوى العاملة وتخطيط المسارات الوظيفية.

(٢) العمل على اكتساب تأييد الإدارة العليا لعمليات تخطيط المسار الوظيفي:

عند ترقية موظف إلى وظيفة تتطلب قدرًا أكبر من الخبرة والدراسة فإننا في العادة نحصل على مساعدة غير رسمية من الزملاء والرؤساء المباشرين. وما لم يكن الرؤساء على استعداد لتقديم المعاونة فإنه من الصعب تحقيق نجاح حتى على ذوى الكفاءات.

(٣) العمل على تذليل الصعاب التي يواجهها تخطيط المسار الوظيفي:

يواجه تخطيط المسار الوظيفي صعوبات عديدة من أمثلتها عمل الزوج أو الزوجة.

وقد تبدو هذه المشكلة محدودة أو لا تأثير لها بالذات عند اجتذاب العاملين أو اختيارهم، وأنها تمثل مشكلة فقط عندما يتطلب الأمر نقل أحد أفراد الأسرة. ولكن الحقيقة أن الإدارة على غير علم بالمشاكل التي تترتب على عمل الزوج أو الزوجة بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي. فكم من موظف ممتاز اضطر إلى التضحية بالترقية في سبيل البقاء بجوار أسرته ليرعاها. وبذلك حرمت المؤسسة من كفاءة هذا الشخص. وهناك العديد من القواعد والقوانين التي وضعت في بلد كمصر لتذليل هذه الصعاب ونقل

## تخطيط المسار المهني والأحالة إلى المعاش

الزوجة لمقر عمل الزوج وسفر الزوج مرافقاً لزوجته عند إعارتها للعمل في بلد آخر، أو العكس وذلك للتغلب على مشاكل الأمر. ولكن تأثير هذه القوانين على تخطيط المسار والمشاكل المترتبة عليها بالنسبة للعاملين لا يمكن تجاهله.

وعموماً فإن من السياسات الإدارية العامة هنا هو إعطاء العامل فرصة لرفض الانتقال دونما تأثير على عمله. ومنها أيضاً أن يتم التنقل داخل المنطقة التي تعيش فيها الأسرة بحيث لا تضطر الأسرة إلى تغيير موطن السكن. وعندما لا توجد قوانين تساعد على حل مثل هذه المشاكل في الشركات أو المؤسسات تقدم خدمات مساعدة لموظفيها وذلك من خلال الاتصال بالشركة أو المؤسسة التي يعمل بها الزوج والعمل على حل تلك المشاكل من خلال العلاقات الحسنة بين المنظمات... الخ.

ومن أراد أن يعرف المشاكل المترتبة على تلك الظاهرة عملياً فعليه أن يدرس كمثال للعاملين في إدارة مصر الجديدة التعليمية والتعرف على مدى التضحيات التي يتحملها المدرسون فيها (بالذات المدرسات) نتيجة لعدم رغبتهم في الانتقال منها.

(٤) تقديم المعلومات التي تساعد على إتمام عمليات تخطيط المسار الوظيفي:

تشبه عمليات تحليل المسار وتخطيطه بدون توفر معلومات عن المسار الوظيفي وعن سلوك الإدارة وقراراتها وفلسفتها وكذلك بدون معلومات عن قدرات الشخص وشخصيته وتعليمه... الخ. بأنها مثل قيادة سفينة في المحيط بدون خريطة أو معرفة بأحوال البحر... الخ أنها تكون مسلية في البداية ولكنها مرعبة مخيفة بعد فترة وبالذات عندما يريد الإنسان الوصول إلى مكان معين.



## الفصل السابع

ويتم توصيل معلومات المسار الوظيفي بطريقة أو أكثر من الطرق الآتية:

- مطبوعات إدارة العاملين في شكل خطابات الأنباء News letter مثلا.
  - مطبوعات دليل العاملين.
  - مطبوعات خاصة تسمى دليل المسار الوظيفي أو جزء من خطة المسار الوظيفي توجد فيما يعرف Work Book.
  - تسجل على شريط فيديو أو في شكل محاضرة... الخ.
- وتستخدم الإدارة معلومات المسار الوظيفي في أشياء منها:
- توصيف الفرص المتاحة للمعينين حديثاً من خارج المؤسسة أو المتقدمين من داخل الشركة.
  - توصيف الوظيفة التي يهدف الفرد للحصول عليها وقت تعيينه، أو التي يتم تدريب وتنمية الفرد لشغلها.
  - توصيف الاحتياجات التدريبية للفرد أو لمجموعة من العاملين.
  - مناقشة بدائل المسار الوظيفي المتاحة أمام الفرد.
- ومن أهم المعلومات التي تقدم للأفراد المعلومات المتعلقة بالتغير في احتياجات المؤسسة وفي خططها. وعلى الإدارة كذلك أن تقدم تقييماً مستقلاً لقدرات كل فرد ورغبته.
- ويؤدي عجز الإدارة عن تقديم هذه المعلومات إلى ضياع فوائد تخطيط المسار، وإلى أن تكون خطط المسار بعيدة عن الواقع. ويجب أن يحصل العاملون على البيانات المتعلقة بتخطيط مسارهم الوظيفي من المؤسسة عن طريق رؤسائهم أو مباشرة على عناوينهم من إدارة الأفراد. وفي هذا المجال فإنه يتحتم أن تكون هناك خطة محددة تتضمن خطوات واضحة لتنمية الفرد.

## لتخطيط المسار المهني والإحالة إلى المعاش

- ومن المفيد أيضا تقديم معلومات واقعية عن متطلبات الوظائف خاصة عن:
- التغيرات المخطط لإحداثها في تصميم الوظائف وفي هيكل المنظمة.
- تحديد بعض الموضوعات الخاصة بتقييم الأداء وتحديد الأهداف الخاصة بتقييم الأداء المرتبط بهذه الموضوعات.
- إعادة تقييم مستويات الأجور للتأكد من أن الوظائف قد قيمت تقييما عادلا. كذلك للتأكد من أن نظام مجموعات الوظائف قد اتبع... الخ.
- التنبؤ بمدى توفر الأكفاء من العاملين لشغل الوظائف المختلفة - إما عن طريق تحليل بيانات تقييم الأداء أو تحليل تنقلات الموظفين بين الوظائف المختلفة في الماضي.

وعموماً فإنه إذا كانت هناك رغبة في وجود إدارة رشيدة للموارد البشرية فإن من الواجب أن يكون هناك تعريف متسق عليه للوظائف الموجودة والمطلوبة في المؤسسة. كذلك فإن هذا التعريف يجب أن يكون شاملاً للأنشطة الفعلية ومتطلباتها حتى يتوفر للإدارة والعاملين أساسا واقعي لتخطيط المسار الوظيفي.

### تخطيط الإحالة للمعاش:

سبق أن ذكرنا أن الشركات المتقدمة أصبحت مهمة بصحة مواردها البشرية الجسمية والنفسية، وأنها لذلك تقدم لهم مساعدات عديدة منها مساعدتهم لتخطيط حياتهم بعد الإحالة إلى المعاش، وتقدم الشركات مساعدات عديدة في هذا المجال. ولكن معظم الشركات لا تملك برامج رسمية لمساعدة الأفراد على تخطيط حياتهم بعد الإحالة إلى المعاش. والشركات الرائدة في هذا المجال يوجد بها برامج رسمية لتقديم تلك المساعدة تهدف إلى:

## الفصل السابع

- تجهيز العامل للإحالة إلى المعاش.
  - تقديم معلومات هامة للعامل للتخطيط للإحالة إلى المعاش.
  - معاونة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة في هذا الميدان.
  - تحسين مستقبل العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- أما الشركات التي لا تتوفر فيها تلك البرامج فإنها ترجع ذلك إلى أن هذه البرامج مكلفة كثيراً. وأنها تحتاج إلى وقت طويل لأدائها بالإضافة إلى عدم إقبال العاملين عليها.
- أنواع المعلومات التي تقدم للعاملين وطرق تقديمها:
- رغم أن ٦٧% من الشركات الأمريكية الكبرى تقدم معلومات خاصة بالإحالة إلى المعاش، فإن ٣٥% من هذه الشركات لا تستخدم طرقاً رسمية لتوصيل تلك المعلومات إلى العاملين. والطرق الرسمية التي تستخدم هي: المحاضرات، والنصائح الفردية، والنصائح المالية. ويقدم ٥٦% من الشركات الكبرى معلومات محددة عن المزايا النقدية التي يحصل عليها العامل عند الإحالة إلى المعاش، وعن التأمين الصحي بعد المعاش، لما لهذه المعلومات من أهمية خاصة لدى العاملين. ويتولى قسم الأفراد في ٦٥% من الشركات تنمية وتقديم تلك المعلومات.
- وقد أظهرت نتائج البحوث الميدانية أن ٧١% من الشركات التي شاركت في تلك الدراسة تستخدم أسلوب النصائح الفردية، وأن ٥١% منها تستخدم أسلوب المناقشة الجماعية، ويقوم ٤٦% من الشركات بدعوة خبراء في هذا المجال للحديث أمام العاملين.
- ورغم أن معظم الشركات الأمريكية الكبرى قد أبدت اهتماماً ملحوظاً بتخطيط الإحالة إلى المعاش فإن الغالبية العظمى لا تملك برامج رسمية وما زالت تبحث عن التصميمات والنماذج الخاصة بتلك البرامج ومحتوياتها

## لخـطـيـط المسار المهني والإحالة إلى المعاش

وطرق إدارتها. وقد ذكر ١١% من الشركات أنه يتوفر لديها تفصيلات دقيقة عن تلك البرامج وطرق إدارتها. بينما ذكر ٤٠% أن عندهم معلومات عن هذه البرامج وإدارتها أو أنهم يملكون برامج رسمية لتخطيط الإحالة إلى المعاش.

وقد أبدت الشركات في البحث المشار إليه حاجتها إلى المعلومات المتعلقة بالتخطيط خاصة بالنسبة للمجالات الآتية:

- تصميم برامج التجهيز للإحالة إلى المعاش.
- تأقلم العامل لوضعه الجديد بعد الإحالة إلى المعاش.
- طرق إدارة برامج التخطيط وتقديم المشورة للعاملين في هذا المجال.
- التخطيط المالي للعاملين بعد الإحالة إلى المعاش.

وقد لخص الباحثون نتائج الاستقصاء المشار إليه بأن أهمية برامج التخطيط للإحالة إلى المعاش أخذت في التزايد نظراً لتزايد تكلفة مزايا برامج الإحالة المبكرة للمعاش خاصة تكاليف الرعاية الصحية. ورغم أن معظم الشركات لا تتوفر لديها برامج رسمية لتخطيط الإحالة إلى المعاش فإن معظمها يقدم معلومات للعاملين خاصة المعلومات المتعلقة بالنواحي المالية، والتأمين الصحي والنواحي القانونية. كذلك فإن الاهتمام بالتخطيط المالي للمُحال إلى المعاش والتكيف مع الوضع الجديد أخذ في التزايد. ولكن الاهتمام بمجالات العمل بعد سن المعاش والفرص التعليمية المتاحة لهذا الفريق من المواطنين والرعاية الصحية خاصة الرعاية طويلة الأجل ما زالت بعيدة عن اهتمام الشركات. ويبدو أن العديد من الشركات خاصة الشركات متوسطة الحجم ما زالت تعتبر شئون العاملين بعد سن المعاش من الاهتمامات الشخصية. ولذلك فإنه لا توجد بها خطوات لربط تخطيط المعاش بخطط الموارد البشرية والخطط العامة للشركة.

## الفصل السابع

### تخطيط وتنمية وتدريب العاملين:

- تهدف الشركات المتقدمة إلى تحقيق أهداف كثيرة من تخطيط تنمية وتدريب العاملين بها، ومن تلك الأهداف:
- زيادة فهم العاملين لأهداف الشركة.
- تحسين العلاقات العمالية بالشركة.
- تحسين فهم العاملين لأحدث التكنولوجيا الموجودة في الميدان الذي تعمل فيه الشركة.
- معاونة العاملين على تنمية أنماط تستخدم في تقييم الأداء.
- وتستخدم الشركات طرقاً متقدمة في تدريب وتنمية عمالها ومنها:
- نقل العاملين للعمل في أقسام الشركة المختلفة لفترات محددة ويستخدم هذا النوع بكثرة لتنمية المستويات الإدارية العليا تمهيداً لنقلهم إلى وظائف إشرافية أعلى بعد اكتشاف قدراتهم على إدارة الأنشطة المختلفة في الشركة.
- وضع خطة تنمية أو تدريب لكل عامل على مستوى الشركة. وما زالت بعض الشركات تستخدم طرق التدريب العادية سواء تم التدريب داخل أو خارج الشركة.
- ويتأثر تخطيط الشركة واختيارها لنوع التدريب وللأهداف الخاصة به بعوامل كثيرة أهمها حجم الشركة، ومستوى العائد الذي تحققه على استثماراتها، وعدد المناطق الجغرافية التي توجد بها فروع الشركة.
- وقد أظهرت البحوث الحديثة أنه لكي تبقى الشركات قادرة على المنافسة المحلية والعالمية فإن عليها المحافظة على الفرص المتاحة لها في السوق، كذلك فإن عليها التعرف على أثر المنافسة والتكيف معه، وعليها العمل على تحسين إنتاجية العاملين بها. وقد أشارت الدراسات إلى الأثر الإيجابي

## **تخطيط المسار المهني والأحالة إلى المعاش**

للتطور التكنولوجي على التدريب والتنمية، وكانت تنمية المسار الوظيفي ومعاونة الذين فقتوا وظائفهم لاكتساب المهام التي تتطلبها الوظائف الجديدة هي أهم آثار التطور التكنولوجي. ومن المآخذ على الكثير من الشركات هو القصور الواضح في عمل خطة تنمية مكتوبة لكل عامل تتماشى مع الواقع الذي يعمل فيه والظروف الخاصة بعمله.

## الفصل الثامن الاستقطاب والاختيار

### مقدمة:

سوف تقوم أى منظمة مهما صغر حجمها ومهما طالت أو قصرت مدة وجودها فى السوق باستقطاب العاملين لخدمتها بصرف النظر عن عدد هؤلاء الذين سيتم اختيارهم للعمل بالشركة. وحتى عندنا هنا فى مصر حيث تزيد معدلات البطالة بين المتعلمين. وحيث تزيد تلك المعدلات كلما زاد مستوى التعليم تقوم المنظمات ذات السمعة الحسنة والأجور العالية بالبحث عن أفضل وامهر العمالة تمهيداً لاختيارهم للعمل مع المنظمة. وقد تتولى المنظمة القيام بنفسها باستقطاب العاملين، كما أنها قد تعتمد على مكاتب التوظيف لاستقطاب أفضل العناصر للعمل بها. وفى مصر بعض مكاتب التوظيف ذات السمعة الطيبة التى تعمل فى هذا المجال مثل مكتب حلزم حسن وشركاه.

واستقطاب العاملين عبارة عن خطوات وإجراءات تقوم بها المنظمة بهدف تشجيع أفضل العناصر المتاحة فى السوق للتقدم لشغل الوظائف المتاحة بالمنظمة، وغالباً ما تلجأ المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى الاستقطاب كلما ظهرت حاجة لتدعيم العمالة الحالية بسبب ترك بعض العاملين للعمل أو بسبب التوسع. أما المنظمات الكبيرة الحجم فإنها تقوم بوضع نظام مستمر لتوفير احتياجات المنظمة من العمالة وفقاً لعمليات التخطيط الاستراتيجى طويل الأجل. وهى بذلك تتخذ من الخطوات والإجراءات ما يمكنها من تحقيق أهداف الشركة والوفاء بالمتطلبات القانونية التى تبدو واضحة بالنسبة للوزارات والهيئات الحكومية وشركات قطاع الأعمال العام. التى يلزمها القانون بإتباع إجراءات صارمة عند سعيها

## الفصل الثامن

للحصول على العاملين، ومنها ضرورة الإعلان عن حاجتها فسي واحدة أو اثنين من الصحف اليومية. بل قد يلزم القانون في بعض الدول المنظمة بإعادة الإعلان إذا لم يتقدم لشغل الوظيفة عدد معين من طالبي الوظائف.

وقد كانت للمنظمات التجارية وغيرها تعتقد أن أفضل العمالة للعمل لديها تتوفر بين غير العاملين الذين يرغبون في العمل كل الوقت لاعتقاد الشركات أن ولاء هذا النوع وإنتاجيته أفضل، فقد أظهرت البحوث الميدانية أن الشركات قد اكتشفت أن العاملين الذين يرغبون في العمل لجزء من الوقت لا يقنون ولاءً ولا إنتاجية عن النوع الأول؛ بل أنهم أقل تكلفة من النوع الأول نتيجة لبعض المتطلبات القانونية. ولذلك بدأت المنظمات الاقتصادية وغيرها في أمريكا والدول الغنية الأخرى تنمي هذا المصدر وتستفيد منه مما وسع فرص استقطاب العمالة أمام المنظمات الموجودة في تلك الدول. ومن المصادر المتاحة للاستقطاب أيضا من يعملون في أعمال تتطلب مهارات أقل من مهاراتهم. ومن ذلك نعرف أن مصادر استقطاب العمالة هي غير العاملين ومن يرغبون في العمل لجزء من الوقت أو من يعملون في وظائف لا تحتاج للمهارات التي يتمتعون بها، وكذلك العاملون بمنظمات لا توفر لهم مستوى الرضا الوظيفي الذي يرغبون فيه.

وعلى إدارة الموارد البشرية الواعية أن تعرف أن استقطاب العمالة الجيدة والحصول عليها ميدان منافسة قوية بين المنظمات الموجودة في المجتمع يرتبط النجاح فيها بالقدرة التنافسية للمنظمة التي تنعكس في فرص النمو المتاحة، وبما يعرفه العاملون عن المنظمة، وبما تقدمه المنظمة والمنظمات المنافسة من معدلات مرتبات وأجور وحوافز مادية وغير مادية. وتظهر أهمية وظيفة الاستقطاب من سعي الشركات الأمريكية الشهيرة مثل شركة IBM وشركة موبل لويل وغيرها من الشركات العملاقة



## الاستقطاب والاختيار

لاستقطاب أفضل العناصر بإيفاد مندوبيها للكليات الجامعية لشرح فرص العمل المتاحة لهم بهذه الشركات وتلقى طلباتهم الخاصة بالعمل كل الوقت أثناء العطلة الصيفية، وجزءاً منه أثناء الدراسة يهد التعرف عن قرب على أفضل تلك العناصر وتحفيزها للعمل بالشركة بعد التخرج. وبذلك تزيد فرصة الاختيار الأفضل أمام أصحاب العمل والعامل وهو ما تسعى إليه جهود الإدارة الخاصة باستقطاب العمالة.

### مصادر الحصول على العمالة:

تبدأ مجهودات استقطاب العمالة فور انتهاء الإدارة من تحديد احتياجاتها من العمالة كما وجودة ووقتاً. وأول القرارات التي يجب اتخاذها هو ما إذا كان سيتم ملء الوظائف من الداخل أم من الخارج. وتعتمد المنظمات على المصادر الخارجية في ملئ وظائف المستويات الدنيا التي تتطلب عمالة تدخل الشركة لأول مرة، والتي توجد نتيجة للترقية أو التوسع أو ترك الخدمة. وقد يتخذ هذا القرار بالنسبة لبعض الوظائف الإدارية في المنظمات التي تعتق فلسفة تغذية المنظمة بدماء جديدة من خارج الشركة في الوظائف الإدارية. وبصفة عامة فإن مزايا وعيوب الاعتماد على كل من المصادر الداخلية والخارجية لا بد من دراستها قبل اتخاذ قرار بهذا الشأن. كذلك فإنه يمكن القول بأن المنظمات الكبرى تستخدم المصدر الداخلي والخارجي معاً وفقاً لظروف كل وظيفة.

وتوفر المصادر الداخلية للشركة مزايا استقرار العمالة وولائها وتحسين مستوى حوافز العمل وزيادة المعرفة بسجل العامل وتاريخه العملي، وفتح أبواب النمو والترقي أمام المجددين من عمالها، والحاجة إلى التعيين في بداية السلم الوظيفي فقط، وهو مصدر سريع واقل تكلفة غالباً.

## الفصل الثامن

أما المصادر الخارجية فهي تتيح للمنظمة الاختيار من بين عدد أكبر وتعطيها فرصة أفضل للاختيار. كما أن القانمون الجدد قد يحملون أفكاراً وطرق أداء وتدريب جديدة قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. والتعيين من الخارج قد يساعد المنظمة في التخلص من العمالة المشاكسة حيث تسد أمامهم فرص الترقى فيضطرون لترك المنظمة.

وفي الظروف الحالية التي يصعب فيها الحصول على عمل لسزوج أو زوجة المنقول لوظيفة أرقى في فروع الشركة، وكذلك الحصول على سكن مناسب للأسرة ومدارس لتعليم الأولاد فإن مزايا المصادر الخارجية تزيد. وتقوم الشركات الكبرى التي تتبع سياسة ملئ الوظائف من الداخل بتقديم نصائح وإرشادات عن البيئة المنقول إليها الشخص وفرص الوظائف والحياة الأفضل له ولأسرته في المدينة الجديدة، وكذلك مساعدته على بيع ممتلكاته (خاصة البيت) وشراء بديل عن تلك الممتلكات.

كذلك فإن المصادر الخارجية قد تتيح توظيف عمالة لها اتصالات لا تتوفر للعمالة الحالية، وهذه الميزة مهمة بالنسبة للوظائف التي تتأثر كثيراً بالاتصالات الخارجية كالبحوث والتنمية والشراء والبيع.

وبصفة عامة فإن توفر العمالة المطلوبة وحجم المنظمة ورغبة الإدارة في الحصول على الأفكار الجديدة هي العوامل الحاسمة في تبني سياسة ملئ الوظائف من الداخل أو من الخارج وعلى العاملين أن يفهموا أن تعيين فرد من خارج المنظمة لا يعني عدم كفاءتهم بقدر ما يعنى حاجة المنظمة لمدخل وأفكار جديدة.

والعرف الشائع في شغل الوظائف العليا في الجامعات والمنظمات الكبرى الهيكلية هي إتاحة الفرصة للعاملين من الداخل ليدخلوا المنافسة مع العاملين من خارج المنظمة، على أن تشكل لجنة لفحص طلبات التوظيف

## الاستقطاب والاختيار

وغربلتها بحيث تبقى أفضل عدد من المتقدمين ثم يقوم هؤلاء المتقدمون بشرح برامجهم لتطوير المنظمة أمام لجنة أكبر عدداً. ويقوم كل فرد من اللجنة الموسعة بكتابة تقرير عن انطباعاته عن كل قادم جديد ويسلمه للجنة المكلفة بالاختيار التي تسترشد بهذه التقارير عند اتخاذ قرارها الخاص بالاختيار والتميين.

### طرق الاستقطاب:

يتم الاستقطاب للموارد الداخلية عند توفير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتخطيط المسارات الوظيفية وتنميتها عن طريق مخاطبة من تتوفر فيهم قدرات شغل الوظائف الخالية بالاستعداد لها واستكمال متطلباتها من برامج التنمية حتى يكونوا جاهزين لشغلها فور خلوها.

ورغم عدم وجود خطط للمسارات الوظيفية في مصر إلا أن هناك شروطاً للترقية يجب استكمالها قبل الترقى وأهمها استكمال برامج التدريب المطلوبة لكل مستوى وظيفي. وتبدو أن الاتصال المباشر بين قسم الموارد البشرية وبين المرشحين لشغل تلك الوظائف هو الطريقة الأكثر شيوعاً. وفي تلك الطريقة يقوم من عليه الدور بتقديم طلب للترقى لشغل وظيفة معينة خلت ممن تتوفر فيه الشروط للرئاسة العليا التي تقوم بفحص الطلبات واختيار أقدم المستوفين لشروط شغل تلك الوظيفة.

أما بالنسبة للموارد الخارجية فإن هناك طرقاً عديدة لاستقطابها ومنها:

- ١- الإعلان: والإعلان بوسائله المختلفة (جرائد، مجلات، إذاعة، تلفزيون، إعلان داخلي بالمنظمة... الخ) هو أكثر الطرق شيوعاً بالنسبة للمنظمات الكبرى خاصة في مصر والبلاد العربية.
- ٢- وكالات ومكاتب التوظيف: وهي من الوسائل ذات التكلفة المناسبة للشركات المتوسطة والصغرى.

## الفصل الثامن

- ٣- الكليات والجامعات والمؤسسات التعليمية: عن طريق إرسال خطابات لتلك الهيئات.
  - ٤- النقابات العمية والفنية: عن طريق إرسال خطابات لتلك النقابات لتقوم بإعلانها لأعضائها.
  - ٥- النقل بين المنظمات:
  - ٦- عن طريق قيام العمالة الحالية بتقديم فرص العمل لأصدقائهم وذويهم، وكذلك الباحثين عن العمل أنفسهم.
- ولهذه الطرق وغيرها من طرق الاستقطاب مزاياها وعيوبها، وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن ٧٥% من الشركات التي تمت دراستها يستخدمون الإعلان للحصول على حاجة الشركة من الأخصائيين والمديرين وأن ٧٥% من تلك الشركات يستخدمون الإعلان في الحصول على حاجة الشركة من رجال البيع، كما يستخدم الإعلان ٧٠% من الشركات للحصول على حاجة الشركة من السكرتارية وعمال المكاتب. أما وكالات ومكاتب التوظيف المتخصصة فيستخدمها ٧٥% من الشركات الأمريكية للحصول على المديرين و٧١% للحصول على الأخصائيين والفنيين. وتستخدم الوسائل الأخرى نسب محدودة نقل عن ٣٣% من الشركات. ويتم استخدامها بكثرة في استقطاب عمال الصيانة والإنتاج وعمال البيع في المتاجر الصغيرة والمتوسطة في مصر. ونظراً لشيوع استخدام الإعلان بوسائله المختلفة في استقطاب العاملين في مصر والدول العربية وغيرها من الدول فنذكر باختصار أهم مزايا وعيوب كل وسيلة ومتى يفضل استخدامها فيما يلي، وسنقتصر على الوسائل الشائعة في مصر وهي الجرائد والمجلات.

## الاستقطاب والاختيار

مزايا وعيوب أهم وسائل الإعلان عن الوظائف في مصر

الوسيلة	المزايا	العيوب	متى يفضل استخدامها
الصحف	قصير مدة الإعلان، ومرونة الحجم، حجم التوزيع، تخصيص الجرائد لبعض الصفحات والأقسام لهذا النوع من الإعلانات يجعل من السهل على طابى الوظائف التعرف على المنظمات التي توجد بها وظائف خالية.	عدم ثقة البعض في هذا النوع من الإعلانات وقد لا يهتم بها قطاع هام ممن تطلبهم المنظمة وتكلفة الإعلان العالية نتيجة للتوزيع الضخم، سوء الطباعة، وقصر عمر الإعلان.	عندما تريد المنظمة الحصول على أكبر عدد من المتقدمين خاصة عندما يوجدون في أماكن متباعدة مما يعطى ميزة للصحف القومية. عندما يكون معدل قراءة الصحف عالياً بين طابى الوظائف.
المجلات المتخصصة	الوصول إلى القطاع المطلوب من طابى الوظائف، مرونة الحجم، جودة الطباعة تطيل عمر الإعلان	التوزيع المحدود، طول الوقت اللازم لإنهاء عمليات الاستقطاب والاختيار	في الوظائف المتخصصة عندما تكون المنظمة بحاجة إلى الاستقطاب باستمرار.

### اختيار العاملين:

#### أهمية الاختيار للعملية الإدارية:

تبرز أهمية الاختيار للعملية الإدارية من خلال ثلاثة أشياء هي:

- اهتمامات باحثى الإدارة بالاختيار.
- علاقة وظيفة الاختيار بالوظائف الإدارية الأخرى والتأثير المتبادل بين تلك الوظائف وبين الاختيار.

## الفصل الثامن

(ج) الوفورات المالية التي أثبتت البحوث أنه يمكن أن تحققها الإدارة عن طريق تحسين عملية اختيار العاملين بالشركات والمصالح الحكومية. ومنوضح فيما يلي أهمية الاختيار في كل جانب من الجوانب الثلاث السابقة.

### (أ) اهتمامات باحثي الإدارة بالاختيار:

ذكر "وكسلي ويوكي Wexley & Yuk" أن علماء النفس الصناعي وأخصائي الأفراد يعملون بجد ونشاط منذ بداية القرن التاسع عشر بهدف اختيار الشخص المناسب للعمل المناسب وفي الوقت المناسب. وقد أرجع هؤلاء العلماء صعوبة وظيفة الاختيار إلى حقيقة أن العاملين يختلفون فيما بينهم اختلافاً كبيراً.

وقد ذكر "وكسلي ويوكي" أن إحدى الصفات التي تميز شركة عن أخرى هي المهارة التعليمية واليدوية للعاملين في إحداهما. وعلى ذلك فإنه من المهم أن تعمل كل شركة على تنمية الطرق الكفيلة باختيار المناسب للعناصر لتحل محل من تمت ترفيتهم أو تركوا العمل أو نقلوا إلى مكان آخر بالشركة.

وتتأثر عملية الاختيار بعدد الأفراد الذين يتم الاختيار من بينهم والذين يتم تجميع معلومات وبيانات عنهم في المرحلة التي تسبق عملية الاختيار والتي يطلق عليها باللغة الانجليزية Recruitment Stage. وتؤثر عملية الاختيار ودقته في معدل الدوران ودرجة الرضا الوظيفي خاصة بين شاغلي الوظائف الإدارية العليا. ولذلك فكلما زادت معلومات عن عملية الاختيار من بينهم عن الوظيفة والشركة والظروف المحيطة بهما كلما كانت عمليات الاختيار دقيقة وكلما قل بالتالي معدل الدوران في الشركة وزادت بالتالي درجة الرضا الوظيفي بين العاملين.

## الاستقطاب والاختيار

ولأهمية الاختيار للعملية الإدارية قام علماء الإدارة وأخصائيو الأفراد بدراسة وتقييم وسائل اجتذاب أكبر عدد من نوى الكفاءات المناسبة ليتم اختيار أفضلهم للعمل بالشركة، ومن تلك الوسائل الإعلان بمختلف أنواعه وفي مختلف الوسائل، وزيارة الجامعات التي تتمتع بشهرة خريجيها، وزيارة الوكالات الحكومية والوكالات الخاصة واستخدام العاملين الحاليين لاجتذاب أصدقائهم للتقدم لوظائف الشركة وزيارة اتحادات العمال. ومن ذلك أيضاً زيارة منظمات المهنيين والمؤتمرات العلمية والمهنية. وأخيراً تستخدم بعض الشركات أجهزة الكمبيوتر لتخزين المعلومات عن العمال الحاليين والسابقين ليتم الاتصال بهم والاختيار من بينهم.

(ب) تأثير الاختيار على المجتمع وعلى الوظائف الإدارية الأخرى:

على المستوى العام فإن للمجتمع بصفة عامة اهتمامات بعملية اختيار المنظمات لأفرادها. ويتركز جزء من الاهتمام حول كفاءة منظمات الأعمال، ويقدر فشل عمليات الاختيار في تسكين العامل في الوظيفة المتوافقة مع قدراته فإن الكفاءة الإنتاجية للمجتمع تتخف وتعاين، بالإضافة إلى ذلك فإن المجتمع ككل مهتم بضمان حصول الأفراد على فرصة متساوية عند التقدم لشغل الوظائف الموجودة في المجتمع وهو ما يعرف باللغة الإنجليزية Equal employment opportunities.

ومن الواجب إدراك أن تصميم نظام اختيار تتوفر فيه مزايا العدالة والكفاءة ليس أمراً سهلاً. ومن الممكن زيادة كفاءة نظام الاختيار في التنبؤ بما سوف يحدث مستقبلاً، ولكن ذلك يصاحبه زيادة للتكاليف الإدارية المباشرة. وبالإضافة إلى ذلك فإن طرق الاختيار التي تنتج بالأداء في المستقبل سوف تؤثر على فرصة نوى السن المتقدم والسيدات والأقليات في الحصول على الوظائف المتاحة بالمجتمع. وعلى الرغم مما هو متاح أمام

## الفصل الثامن

أصحاب المشروعات من حرية الاختيار فإن تصميم نظام الاختيار عملية مجهددة وصعبة؛ بل أنها تحد قوى للإدارة زادت صعوبته بإضافة متطلبات قانونية واجتماعية.

لما بالنسبة لمنظمات الأعمال فقد نكر "ميلكوفيتش ورينز Milkovich & Rynes" أن جودة الاختيار تحدد قدرة ورغبة العاملين في التفوق في أداء الوظائف الحالية، وتبنى التغييرات التي تحدث في المنظمة مستقبلاً أو المشاركة في هذه التغييرات. ولذلك فإن تحسين عملية الاختيار يعطى الشركة مزايا تنافسية مثل تلك التي تحدث بالحصول على أفضل أنواع التكنولوجيا أو المزايا التي يتم الحصول عليها بإنتاج أفضل الأساليب الإنتاجية.

وتمتد آثار الاختيار إلى ما بعد مرحلتى الأداء الوظيفى وكفاءة المنظمة لتؤثر على باقى الوظائف الإدارية فى الشركة. وعندما تكون أجور العاملين مصدراً أساسياً لدخول أفراد المجتمع فإن طريقة تخصيص الوظائف للأفراد تمثل أهمية كبيرة للمجتمع ككل. وتؤثر وظائف للناس على مستقبلهم الوظيفى ومراكزهم الاجتماعية وعلاقات الأفراد ببعضهم، وعلى درجة رضاهم عن الحياة بصفة عامة.

وقد أظهرت علاقة وظيفة الاختيار بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى سواء تلك التى تسبقها مثل تخطيط الموارد البشرية وتنمية مصادر الحصول عليها أو تلك التى تليها مثل التدريب والترقية والتحفيز وتقييم الأداء أهمية وظيفة الاختيار. فعلى سبيل المثال فإنه من الشائع أن قرارات التوظيف الجيدة تتحسن بمقدار ما يقوم به تخطيط القوى العاملة مسلفاً من توصيف للاحتياجات البشرية قبل الاحتياج إليها بوقت كاف. وهذا التوصيف الجيد المبكر يمكن الشركة من العمل على الحصول على العدد المناسب من



## الاستقطاب والاختيار

الاحتياجات البشرية المطلوبة بحيث تكون جاهزة عند الاحتياج إليها. وعلى الرغم مما يبدو من فوائد لتحقيق تكامل التخطيط وتحسين مصادر الحصول على الاحتياجات البشرية مع وظائف الاختيار فإن قليلاً من رجال الأعمال يقومون بالتنبؤ باحتياجات شركاتهم من القوى العاملة مبكراً.

ومن الواضح أن سياسة الاختيار تتأثر أيضاً بسياسة الأجور والحوافز التي تتبعها الشركة. وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإن دفع أجر عالٍ يجذب كفاءات عالية تستطيع للشركة الاختيار من بينها، كذلك فإن سياسة الأجور العالية تزيد من فرصة قبول طالبي الوظائف ذوي الكفاءة العالية للتوظيف بالشركة. وتؤثر طريقة دفع الأجور في قبول وإقبال العاملين على وظائف الشركة. فبعض العاملين يفضلون الأجور التي ترتبط بالأدائية، بينما يفضل البعض الأجور المبنية على الحوافز المرتبطة بالأداء. وهذا يؤكد ضرورة أن يدرس أصحاب الأعمال ردود فعل أو تأثير سياسات الأجور التي تتبعها الشركة على الموظفين الحاليين والمرتبين.

وتؤثر قرارات الشركة بشأن الاختيار على قراراتها الخاصة بالتدريب والتنمية الخاصة بالعاملين فيها. وعلى سبيل المثال فإن نجاح الشركة في اختيار أفضل العناصر للوظائف الحالية بخفض تكلفة تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالشركة. كذلك فإن نجاح الشركة في اختيار أفضل العناصر للعمل في الشركة حالياً ومستقبلاً سوف يزيد فرصة تقبلهم للتغييرات التي تحدث منها. ولكن تكلفة التدريب قد تزيد طيقاً لتغيير الظروف المحيطة بالشركة. وبسبب هذه العلاقات المتبادلة فإن نظام الاختيار يجب أن يصمم ليسهل فهم فلسفة الإدارة فيما يتعلق بالتحركات الداخلية في الشركة، وكذلك فلسفة الإدارة الخاصة بقدرة الأفراد على تبني التغييرات التي تحدث في المستقبل.

## الفصل الثامن

(ج) الوفورات المالية التي يمكن أن تحققها الإدارة نتيجة تحسين عملية الاختيار:

أجريت بعض الدراسات لتقدير الوفورات المالية التي تنتج من استخدام بعض الطرق التي تحسن انتقاء الشركة للعاملين فيها وبالذات الطرق التي ثبت أنها مستوفية لشرط الصلاحية. وأوضحت هذه الدراسات أن استخدام الاختبارات الوظيفية في اختيار العاملين الجدد يؤدي إلى وفورات تتراوح بين ١٨ مليون دولار سنوياً للشركات التي يعمل بها (٥٠٠٠) عامل وتصل تلك الوفورات إلى (١٥) بليون دولار سنوياً للحكومة الفيدرالية الأمريكية التي توظف مليون عامل وموظف.

ويعنى ذلك أن متوسط الوفورات التي قد تحصل عليها الشركة نتيجة للاختيار الجيد تصل إلى (٣٦٠٠) دولار سنوياً للموظف الواحد ويزيد هنا المتوسط ليصل إلى ٣٧٥٠ في الحكومة الفيدرالية الأمريكية. وسوف يزيد متوسط العائد نتيجة لارتفاع كفاءة الاختيار كلما ارتفع متوسط أجر الموظف وزادت أهمية وظيفته ومستواها الإداري في الشركة أو المنظمة. وقد أظهرت إحدى الدراسات أن التحسن في النتائج القومية الأمريكية نتيجة لاستخدام الاختبارات في اختيار العاملين يتراوح بين (٨٠) بليون دولار وبين (١٠٠) بليون دولار.

ومما يزيد من أهمية هذه النتائج أن الاختبارات الاختيار قد استخدمت في الولايات المتحدة لمدة تزيد عن ٥٠ سنة في مجالات عديدة. وأن معظمها يركز على قياس قابلية التعلم. وقد تجمع خلال السنوات العشر الأخيرة كماً هائلاً من المعلومات عن دور قدرات التعلم في الأداء الوظيفي وفي عمليات اختيار العاملين، وتكونت في نهاية ووسط التسعينات من هذا القرن معلومات

## السلطات والاختيار

كانت أساساً لنظريات عديدة في مجال اختيار العاملين وأساساً للأداء الوظيفي في مجال ميكولوجية العاملين.

وخلال الستينات وأوائل السبعينات ظهر تعارض واضح بين نتائج البحوث التي أجريت لتقييم الاختيارات مما شكك في جدواها وقيمتها العملية. وظل الأمر كذلك حتى ظهرت طرق البحث الإحصائية الحديثة التي أثبتت أن هذا التضارب يرجع إلى أخطاء منتظمة في العينات التي استخدمت في تلك البحوث. ونتيجة لذلك فإننا نستطيع الآن أن نقول بثقة أن اختبارات الاختيار الوظيفي صالحة لكل الوظائف وفي جميع المستويات الإدارية، ومن الممكن استخدامها دون خوف من التحيز لفئة من فئات المجتمع مما يؤدي إلى تحقيق وفورات مالية كبيرة.

### العوامل البيئية والقرارات الإدارية المؤثرة في تصميم نظام الاختيار الخاص بالمنظمة:

تدور الأسس العامة للاختيار في الفكر الإداري الحديث حول توفير العدد المناسب من الأفراد بالجودة المناسبة لاحتياجات المنظمة أو الشركة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة بما يؤدي إلى تحسين إنتاجية الشركة حالياً ومستقبلاً مما يدعم قدرتها التنافسية في السوق. وانطلاقاً من ذلك الأساس العام فرع باحثوا الإدارة المهتمون بالاختيار بحوثهم لاستكشاف أهم العوامل المؤثرة في الاختيار التي تحدد قدرته على انتقاء أفضل العناصر للعمل في المنظمة، وتحدثوا عن تأثير البيئة المحيطة بالمنظمة وبالذات تأثير البيئة القانونية. وبحث علماء الإدارة ضمن ما بحثوا تأثير ظروف العرض والطلب بسوق العمل على عمليات الاختيار خاصة وأن الوظائف المتاحة في المؤسسات الحديثة ذات متطلبات خاصة. وينعكس تأثير ظروف العرض والطلب بصفة واضحة على جودة الاختيار بالإضافة إلى تأثيراته الأخرى.

## الفصل الثامن

ومما بحثه علماء الإدارة أيضا تأثير صفات المنظمة وخصائصها التي تنعكس على مواصفات من سيتم اختيارهم. كذلك فإن علماء الإدارة قد تدرجوا لبحث تأثير طبيعة الوظيفة التي يتم اختيار الأفراد لشغلها على عمليات الاختيار.

وقد قادت دراسات الاختيار علماء الإدارة إلى اكتشاف أن هناك قرارات إدارية هامة على الإدارة أن تتخذها قبل البدء في عمليات الاختيار الفعلية بإتباع أساليب الاختيار المتاحة للإدارة. ومن تلك القرارات تكوين فلسفة عامة للاختيار بالمنظمة، ثم توصيف عمليات الاختيار بما يقود إلى تصميم نظام اختيار كفاء ومؤثر، وأخيرا مراعاة الظروف القانونية بحيث يعضد نظام الاختيار موقف الشركة الدفاعي في المحاكم عند حدوث خصومة. وسوف نشرح باختصار العوامل البيئية المؤثرة في تكوين نظام الاختيار الخاص بالشركة ثم نقوم بدراسة للقرارات الإدارية التي يتعين اتخاذها قبل البدء في عمليات الاختيار الفعلية.

### العوامل المؤثرة في الاختيار:

- ١- البيئة القانونية
- ٢- حالة العرض والطلب بسوق العمل
- ٣- صفات المنظمة
- ٤- طبيعة الوظيفة

لما البيئة القانونية فإنها تتغير باختلاف القوانين المنظمة لعمليات الاختيار من دولة لأخرى، وعموما ترغب المجتمعات في توفير الفرصة المتساوية عند التقدم لشغل الوظائف، وتحاول تقاضى التفرقة العنصرية والتفرقة التي تقوم على أساس غير الأسس التي تساهم في الأداء الوظيفي مستقبلاً مثل التفرقة بسبب الجنس أو اللون أو الدين أو الإقليم الذي قدم منه العامل. وتحاول الشركات أن تستخدم أساليب الاختيار التي يمكن استخدامها

## الاسقطاب والاختيار

في المحاكم لإثبات أن أساليب الاختيار المستخدمة قد تفادت هذه العيوب وركزت على الأهداف الأساسية للاختيار.

أما بالنسبة لحالة العرض والطلب في سوق العمل فإن ندرة ووقرة العمالة تؤثر في المعايير التي تستخدمها الشركات في الاختيار. فإذا كانت هناك ندرة في العمالة فإن الشركات تحاول أن تنزل بمعايير الاختيار لتستطيع الحصول على ما تحتاجه من العمالة. ولكن وفرة العمالة تمكن الشركات من الارتفاع بمعايير الاختيار التي تستخدمها وهذا يساعدها على تقليل حجم العمالة التي يتم الاختيار من بينها أو ما يسمى Selection pool، وهذا يخفض تكلفة عمليات الانتقاء. وعموماً فإن احتمالات اتخاذ قرار اختيار خاطئ تتناقص مع ارتفاع مستوى المعايير المستخدمة في اختيار أو انتقاء العاملين من بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة. فكلما طلب من المتقدمين إظهار تمتعهم بمستوى مرتفع من قدرات معينة كلما قل احتمال اتخاذ قرار خاطئ.

أما بالنسبة لصفات المنظمة فإن بعض رجال الأعمال الذين تتوفر لديهم فلسفة إدارية خاصة يحاولون أن يتأكدوا من خلال عمليات الاختيار أن من اختيروا للعمل في الشركة تتوفر لديهم خصائص لا تتعارض بل تخدم فلسفة الشركة وأهدافها. فعلى سبيل المثال فإن المستثمرين الذين يستثمرون في مشروعات عالية الخطورة متنوعة الأنشطة يسعون لتوظيف أشخاص تتوفر لديهم القدرة على الخلق والابتكار، بالإضافة إلى القدرات الخاصة بالوظيفة التي سيوظفها العامل حالياً. وقد أصبحت القدرة على الخلق والابتكار مطلوبة بصفة خاصة فيمن يصعد للدرجات الوظيفية العليا.

ومع ذلك فإن هناك جدلاً قوياً حول جدوى اختيار انسب الأشخاص للوظائف الحالية، أو حول التركيز على الخصائص الخاصة بالوظائف

## الفصل الثامن

الحالية بالمقارنة بالوظائف التي يمكن أن توجد في المستقبل. وكذلك حول جدوى اختيار أشخاص يعتقدون نفس الفلسفة التي تعتقها الإدارة وبالذات عند التفكير في إستراتيجية توظيف طويلة المدى.

وعلى سبيل المثال يعتقد الكثير أن قدرة المنظمات على تبني التغيرات المستقبلية تتأثر كثيرا باختيار المناسب من الأفراد للوظائف الحالية، ومدى تماثل أو اختلاف رؤيتهم للظروف المحيطة بالشركة داخليا وخارجيا. ومما يزيد من أهمية هذا الجدل أن وسائل الاختيار وأساليبه المتاحة حاليا تعجز عن انتقاء هؤلاء الأفراد الذين يرغب رجال الأعمال في الحصول عليهم. أما بالنسبة لطبيعة الوظيفة فإن أساليب الاختيار تتعدد وتتعدد في بعض الوظائف بالمقارنة بالوظائف الأخرى. فكلما تعددت الوظيفة كلما زادت قيمتها بالنسبة للشركة وتعددت بالتالي وتعددت مراحل اختيار من يشغلها. فعلى سبيل المثال فإن اختيار الأخصائيين وأفراد الإدارة قد يبدأ بمقابلة أولى وثانية ثم بمركز تقييم، وأخيرا مقابلة مع رجال الإدارة العليا بالإضافة إلى مقابلة مع رؤساء الوظيفة التي سيتعين الشخص لشغلها ورؤساء الوظائف التي ربما ينقل إليها الشخص. وقد يشترك في تقييمهم بعض الأخصائيين النفسيين وأخصائي الأفراد. ولكن اختيار موظف أو عامل في إدارة الإنتاج قد يتم من خلال اختيار نفسى وبمقابلة مع الرئيس المباشر للعمل الذي سيغضه العامل.

### قرارات إدارية بشأن الاختيار:

هناك قرارات أساسية فيما يتعلق بالاختيار سوف نتكلم عن ثلاث منها وهي:

- ١- تكوين فلسفة للاختيار.
- ٢- توصيف عمليات اختيار مؤثرة وذات كفاءة.
- ٣- بناء إستراتيجية قانونية دفاعية.

## الاستقطاب والاختيار

وسوف نشرح ذلك فيما يلي:

### ١- تكوين فلسفة للاختيار :

سوف تختلف طرق الاختيار في المنظمة الواحدة باختلاف الوظائف المراد شغلها. ومع ذلك فإن وجود فلسفة إدارية خاصة بالاختيار سوف يساعد الشركة على أن تؤيد وتقوى فلسفتها الإدارية العامة فيما يختص بالشركة ككل. وبعض القرارات الهامة هنا تتعلق بتوظيف الموظفين الحاليين للمحافظة على الدم الموجود، واختيار العاملين للوظائف الحالية والتي يمكن أن تسند للموظف في المستقبل، وأخيراً اختيار أفراد مدرّبين حالياً بالمقارنة بشخص قابل للتدريب.

وما لم تواجه الشركة تغييراً قوياً فإن الإدارة تفضل عادة أن توظف الذين يتمتعون بنفس المبادئ ويعتقدون نفس القيم. أما عندما تواجه الشركة ظروفاً طارئة فإنها تلجأ للحصول على نماء جديدة حتى تستطيع مواجهة التغيير. وأوضح مثال لذلك ما قامت به شركة Apple عندما عينت بعض المديرين العموميين من شركة بيبسي كولا. وهناك بعض المشاكل التي لم تحل بعد ومنها ما تواجهه الإدارة التي ترغب في الاختيار بين التعيين لتأكيد المبادئ التي تعتقها أو التعيين لمواجهة التغيرات التي تواجهها الشركة ومنها:

(أ) أن معرفتنا محدودة بكيفية اختيار أصحاب الأعمال لتحقيق أي من الهدفين.

(ب) السؤال الثاني هو: هل إتباع سياسة الاختيار التي تعتمد على توفير أتماط مختلفة من العاملين صالح فقط لأوقات الأزمة والتغيير أم أنها تصلح في أوقات كثيرة؟

## الفصل الثامن

فالبعض يجادل أن اعتناق فلسفة تحبذ توظيف أفراد يعتقدون قيماً اقتصادية مختلفة يساعد الشركة على مواجهة الأوضاع الجديدة عندما يجد جديد في السوق. وقد وجد أن قلة تنوع أعضاء المنظمة يقود في أحيان كثيرة إلى عدم القدرة على الإحساس بالتغيرات الخارجية. وعلى ذلك فإنه حتى بالنسبة لأصحاب الأعمال الذين يتوفر لمنظمتهم قدراً من الاستقرار فإنهم قد يفضلون تنويع العاملين بها كوسيلة لتسهيل التغلب على التغيرات غير المتوقعة التي تحدث في المستقبل.

### الاختيار لشغل الوظيفة الحالية مقارنة بالوظائف في الأجل الطويل:

تعرضت فلسفة الاختيار بالشركة لدراسة ما إذا كان من الواجب التركيز على الاختيار لشغل الوظيفة الحالية أو الوظائف المتوقع أن يشغلها الموظف خلال حياته الوظيفية. وبالتحديد فإن الموظفين للكتابيين وموظفي الإنتاج يتم اختيارهم على أساس استعدادهم لشغل الوظائف الحالية. أما المديرون والأخصائيون فيتم التركيز عند اختيارهم على أساس قدراتهم على شغل الوظائف التي يشغلونها في المستقبل.

ومع ذلك فإن التغيرات السريعة أدت إلى ضرورة أن تكون هناك مرونة عند تحديد مواصفات شاغلي الوظائف المختلفة. وعلى الجملة فكلما زادت سرعة التغيير كلما زادت أهمية اختيار الأفراد القادرين على التغلب على آثار التغيير.

والسؤال الذي لم نحصل له على إجابة واضحة حتى الآن هو: ما هي الوسيلة التي نحصل بها على هؤلاء الأفراد؟ وبصفة عامة ما هي وسيلة الاختيار المناسبة التي تساعدنا في الحصول على نسب الأفراد؟ وقد ثبت أنه من الصعب للتنبؤ بنجاح العامل في وظيفة واحدة ناهيك عن نجاح مجموعة من الوظائف غير المعلومة في المستقبل. ورغم شعور



## الاسقطاب والاختيار

كثير من المنظمات أن ما يعرف بمراكز التقييم قد ساعدتهم على التغلب على هذه المشكلة بالنسبة لوظائف الإدارة العليا والأخصائيين فإن تكلفة مراكز التقييم قد تقف حائلاً بالنسبة للمنظمات الصغيرة وللوظائف الدنيا. والصعوبة الأخرى التي قد تواجه الشركة هي أنها بمعينها لاختيار أفراد قادرين على مواجهة التغيير فإنها قد تنتهي باختيار أفراد ذوي كفاءات أعلى من مستوى الوظائف التي سيشتغلونها، ويترتب على ذلك أن مستوى رضاهم الوظيفي يكون منخفضاً. ويمكن أن تتغلب الشركة على ذلك بإتباع سياسة ترمي إلى إعطاء الأفراد استقلالاً ومشاركة في الإدارة... الخ. والصعوبة الأخيرة أن المتطلبات القانونية قد تتطلب من الإدارة أن تثبت أن الوظائف الحالية ستؤدي بالضرورة إلى وظائف أخرى مستقبلاً وتلك الوظائف تتطلب أفراد من المستوى المطلوب.

المتدربين فعلاً أم القابلين للتدريب:

الموضوع الأخير هو: هل يتم اختيار المتدربين فعلاً أم الأشخاص الذين تتوفر لديهم قابلية التعلم على أن تقوم الشركة بتدريبهم فيما بعد. وقد أدرك الاقتصاديون ورجال الإدارة أنهم باختيار المتدربين فعلاً يحولون جزءاً من تكلفتهم إلى العاملين وإلى المجتمع من خلال نظام التعليم. وإذا كان الوضع كذلك فلماذا تفضل بعض المنظمات اختيار غير المتدربين؟

في بعض الأحيان تجد الشركات أن من الأفضل لها تدريب بعض العاملين عما لو اختارتهم من بين المتدربين في شركات أو مؤسسات تعليمية أخرى. وفي أحيان كثيرة تعتبر الشركات أن إتقان خطوات أداء عمل ما أو التشبع بفلسفة معينة مهم جداً لاستمرار نجاح الشركة. وعلى ذلك فإن الشركات التي تشعر بالرضا الكامل عن أساليبها وفلسفة إدارتها يصعب عليها اختيار شخص يعتقد بفلسفة أخرى أو مدرب على أداء العمل بطريقة

## الفصل الثامن

تخالف ما هو متبع فيها. وقد تشك المؤسسات في كفاءة نظام التعليم في تخريج العامل المناسب كما هو واضح حالياً بالنسبة لشك المؤسسات في كفاءة إعداد حملة الـ MBA لشغل الوظائف الإدارية حيث تركز الجامعات على الدراسات الكمية والتحليلية وتهمل الدراسات التي تحسن قدرة الخريج على الاتصال مع المستويات الإدارية المختلفة.

### تصميم عمليات اختيار لتصف بالكفاءة:

تتوفر لدى رجال الإدارة وسائل عديدة لاختيار العاملين، سن بينها استمارات الاستبيانات التي تملأ بمعرفة المتقدمين لشغل الوظائف وهو ما يعرف باللغة الإنجليزية Application blanks ومن تلك الوسائل المقابلات الوظيفية، ثم الاختبارات وهي أنواع عديدة، منها اختبارات القدرات العامة، والقدرات التعليمية، والاختبارات النفسية والحركات العضلية الناشئة مباشرة عن التفكير والهوايات، والقيم، ومن تلك الوسائل الاختبارات الفعلية ومراكز التقييم، وأخيراً الاتصال بمعارف المتقدم لشغل الوظيفة.

وقد أصبح الاختيار بين تلك الأنواع عملية شاقة لأن بعض هذه الوسائل قد يكون جيداً في جانب ولكنه ضعيف في جانب آخر، وبالتالي فإن الاختيار بين هذه الوسائل يرتبط بالأهمية النسبية التي تتوقعها الإدارة من كل هدف من أهداف الاختيار مثل تكلفة عملية الاختيار وصلاحيته إحصائياً أو إمكانية الدفاع عنه أمام المحاكم أو قبوله ممن سيتم اختيارهم.

ولو نحينا جانباً الاعتبارات القانونية فإن رجال الإدارة يرغبون في الحصول على أقصى فائدة من عمليات الاختيار، وتشمل كلمة الفائدة هنا على التكاليف والعائد، فالإدارة تتوقع من وسائل الاختيار أن تقودها إلى توظيف ذوي الكفاءة العالية. وطالما أن العملية عملية عائد وتكلفة فإن نظام

## الاسقطاب والاختيار

الاختيار الجيد هو الذي تُجَنَّبُ فوائده التكاليف التي تتحملها الإدارة في سبيل إنشائه.

ونظراً لأن فلسفة الإدارة، وصفات المنظمة، وطبيعة الوظيفة قد تختلف من شركة لأخرى، كما أن فإن ظروف العرض والطلب قد تختلف من وقت لآخر، فإن من الطبيعي أن تختلف نظم الاختيار وأساليبه من شركة لأخرى ومن وقت لآخر بحيث يكون من الصعب بل ليس من المستحب وضع نظم اختيار عامة تصلح لكل أنواع المنظمات في كل الأوقات، ومع ذلك فإنه يمكن تعميم بعض الملاحظات الناتجة من دراسة ممارسات الشركات في مجال الاختيار، وسوف يسهل تفهم تلك الملاحظات تصميم نظام اختيار يناسب الظروف المختلفة لكل منظمة، ومن أهم تلك الملاحظات:

### ١- المقابلة الوظيفية هي ملكة وسائل الاختيار:

يمكن القول بأنه في معظم الحالات لا يتم توظيف أي شخص بدون عمل مقابلة توظيف، والحقيقة أن الموظف الجديد يقوم بعمل أكثر من مقابلة وظيفية مع أكثر من ممثل للشركة، وعلى الرغم من شيوع استخدام المقابلات الوظيفية فإن أحداً من مستخدميها لم يفكر في اختبار صلاحيتها. وحتى في الحالات التي اختبرت فيها صلاحية المقابلات الوظيفية فإن معامل الصلاحية كان ضعيفاً.

### ٢- تستخدم اختبارات المهارات بمعدل أقل كثيراً من استخدام المقابلات الوظيفية:

تستخدم الاختبارات بمعدل عالٍ بواسطة الشركات الكبرى التي توظف (٢٥٠٠٠ عامل) فأكثر. وعلى الرغم من أن نتائج اختبارات الصلاحية بالنسبة لاختبارات القدرات تفوق كثيراً نتائج تلك الاختبارات بالنسبة للمقابلات الشخصية فإن الشركات ترفض كثيراً من المتقدمين للشغل وظائفها

## **الفصل الثامن**

بناء على المقابلات الشخصية أكثر مما ترفضه بناء على نتائج الاختبارات أى أن الشركات تنق في نتائج المقابلات أكثر من نقتها في نتائج الاختبارات على الرغم من انخفاض معامل الثقة فيها أو معامل صلاحيتها.

٣- نادراً ما يقوم أصحاب الأعمال باختبار صلاحية وسائل الاختبار التي يستخدمونها:

على الرغم من أن الاختبارات النفسية هي أكثر وسائل الاختبار التي يتم اختبار صلاحيتها فإن معظم هذه الاختبارات تستخدم بدون اختبار للصلاحية. وأما الوسائل الأخرى فإنها نادراً ما يتم تقييم صلاحيتها. ومن الصعب أن نفلت من النتيجة الآتية: "إن فعالية معظم وسائل الاختبار تقبل بناء على الثقة فيمن قام بها وليس بناء على لئلة فعلية".

٤- تفضل وسائل الاختبار منخفضة التكلفة عن الوسائل ذات التكاليف المباشرة العالية:

تعتمد معظم الشركات على المقابلة الشخصية وعلى الاستبيانات التي يجمعونها من المتقدمين. وهاتان الوسيلتان ذوى تكاليف منخفضة بالمقارنة بوسائل الاختبار الأخرى.

وعموماً فإن الشركات مستعدة لدفع مزيد من النفقات إذا كانت الوظيفة الحالية ذات مستوى عالٍ، أو عند عجز الوسائل التقليدية للاختيار عن اجتذاب عدد كافٍ من المتقدمين لشغل تلك الوظائف عالية المستوى.

### **الأسس العامة للاختيار في الفكر الإداري الحديث:**

أوضحت نتائج البحوث التي أجريت معظمها على عينات من الذكور البيض أن من يعملون بوظائف إدارية يتمتعون بصفات تختلف في المتوسط عن صفات غيرهم من العاملين، ومن أهم هذه الصفات:

## الاستقطاب والاختيار

### ١- مستوى الذكاء:

أوضح العديد من الدراسات أن مستوى ذكاء المديرين فسي المتوسط أعلى من مستوى ذكاء غيرهم ممن يعملون بوظائف أخرى في الشركات، وقد كانت تلك النتيجة أكبر نتائج البحوث وضوحاً واستقراراً. فعلى سبيل المثال فإنه قد وجد في إحدى الدراسات التي تمت على (٣٣) من رجال الإدارة العليا أن درجاتهم كانت أعلى من ٩٦% من العاملين في الصناعة والتجارة باستخدام أحد اختبارات الذكاء الذي يسمى اختبار ووندرليك. وفي دراسة أخرى لعينة من (٢٥٠) مديراً حصل هؤلاء على درجات متوسطةها ٩٧% باستخدام ثرمستون للقدرات العقلية.

وبالإضافة إلى ارتفاع مستوى الذكاء فإن نتائج الدراسات قد أوضحت أن درجات المديرين كانت أعلى في بمدى احترام الذات، والحاجة إلى الحصول على مصادر القوة: self esteem and need for power dimensions. وقد أكدت بحوث القيادة التي تمت على الأطفال وطلاب المدارس الثانوية والجامعات نتائج الدراسات التي تمت في قطاعي الصناعة والتجارة من حيث ارتفاع مستوى ذكاء من يتمتعون بصفات القيادة. وعلى ذلك فإن ارتفاع متوسط الذكاء قد وجد ليكون صفة مميزة للقيادة عموماً بصرف النظر عن نوع المنظمة التي يعملون فيها.

### ٢- شخصية المديرين:

أظهرت نتائج البحوث أن هناك مجموعة من الصفات التي يتم قياسها بمقاييس الشخصية يختلف فيها المديرين عن غيرهم من الناس. فمثلاً وجد هنتر وزملاءه عند دراستهم لعينة من المديرين وغيرهم أن المدير أصبح عقلياً بالمقارنة بمتوسط الناس باستخدام اختبار مينوسوتا للشخصية، وكذلك باستخدام اختبار بيرن روتر للشخصية. وقد وجد المديرين مثلاً ليكونوا

## الفصل الثامن

أكثر احتفاظاً بالسر وأكثر تقاليداً وأكثر قدرة على تحمل الضغط النفسى والتهديد. وقد أظهر الاختبار أنهم يشعرون بأنهم أكثر حاجة للوظيفة الإدارية، ولوضع اجتماعى مرموق، وأكثر رغبة فى التنافس. كما أظهرت الاختبارات أنهم أكثر رغبة فى التعرف على الآخرين، وأن شخصيتهم محببة للآخرين. كما تتوفر لديهم رغبة فى التمتع بحب الناس وقبولهم، وتتوفر لديهم صفتى اللياقة والاحترام من الناس. وبالإضافة إلى ذلك فإنه تتوفر لديهم القدرة على تقييم البدائل واتخاذ القرار المناسب.

وقد أظهرت الدراسات الإدارية أن العاملين بمستويات الإدارة العليا اجتماعيين خالين من الشعور باليأس أو الدناءة، وأنهم يستطيعون التحكم فى مشاعرهم وأنهم محظوظين، ولديهم جرأة اجتماعية وثقة بأنفسهم، وأنهم هادئين وربطى الجأش، كما أنهم موضوعيين لديه قدرة على التوافق مع الغير واكتسب موافقتهم على آرائهم وتعاونهم.

وقد أظهرت بعض الدراسات أن المدير الناجح تتوفر لديه رغبة فى تحقيق نتائج جيدة وقدرة عالية على التقل والحركة. فقد وجد أنه تتوفر لديهم رغبة عالية فى انجاز الأعمال وقبول مسئولية إضافية، ولديهم حاجة ملحة للحصول على العائد المالى والاجتماعى لما أنجزوه من أعمال.

كما وجدت نفس الدراسة أن المدير الناجح شخص نشط ومكافح ولكن حوافزهم وجهت للحصول على مركز اجتماعى مرموق وليس إلى إيذاء الناس، وقد حصل المديرون الناجحون على درجات عالية فى صفات كالتمسك بالرأى والصلابة والايجابية والحزم. فقد وجد أنهم قادرون على تقييم الحقائق، وتمييز الحقائق بموقف معين والوصول إلى قرار بسهولة وسرعة.

## الاسلطاب والاختيار

وقد أوضحت البحوث التي تمت في مجال القيادة أن القادة يتفوقون على غيرهم في صفات المبادأة والمثابرة والرغبة في التفوق والقدرة على التفاعل مع الجماعة. وقد ظهر تفوق هؤلاء القادة في الصفات المذكورة مبكراً ربما خلال سنوات الدراسة الثانوية.

### ٣- الهوايات:

يتمتع المدبرون بقائمة تشمل أنواعاً من الهوايات أكثر مما تشملها القائمة التي يتمتع بها غيرهم من أفراد المجتمع الذي يعيشون فيه، وفي إحدى الدراسات حصل المدبرون على ١٠% أو أكثر في اختبارات مستوى الشخص في القدرة على الإقناع والقراءات الأدبية، وبالإضافة إلى ذلك فإنهم حصلوا على أكثر من ٦٠% في اختبارات الحسابات، وهذه النتائج تؤكد أن المدبرين يتمتعون بقدرة التعامل مع الناس والقدرات الأدبية والحسابية.

### ٤- التعليم والمعلومات:

أشارت نتائج البحوث الميدانية أن متوسط المدة التي قضتها المجموعة التي تعمل في الوظائف الإدارية يزيد عن متوسط المدة التي قضتها غيرهم ممن يعمل في الوظائف الأخرى باستثناء من يعملون لحسابهم الخاص، وفي إحدى الدراسات لرجال الإدارة العليا بأكبر ٥٠٠ شركة أمريكية التي تنشرها مجلة فورتن و٣٠٠ مدير في ٥٠ شركة أمريكية أخرى لتضح أن متوسط المدبرين حصل على مستوى راق من التعليم، فقد حصل ٢٨% على درجة جامعية، وحصل ١٨% على بعض التعليم الأعلى من الجامعي، وحصل ٢٤% على درجة الماجستير والتحق ١٦% بدرجة الدكتوراه. وبصفة عامة فإن ٩٥% حصلوا على تعليم أعلى من الثانوية العامة، كما أن ٨٦% من المدبرين قد حصلوا على درجة جامعية، وهذه

## الفصل الثامن

المتوسطات تقارن بمتوسط ١٢,٣ سنة قضاها في التعليم العاملون بالوظائف الأخرى.

وكما هو معلوم فإن التعليم والخبرة عاملان مهمان في التفرقة بين من يعملون بالوظائف الإدارية العليا والعاملين في الوظائف الأخرى وفي الدراسة السابقة التي اعتمدت على ٨٠٠ مفردة منها ٥٠٠ من قائمة مجلة فورتن و ٣٠٠ من مديري ٥٠ شركة كبرى أخرى وجد أن ٢% من الـ ٨٠٠ تحت سن الأربعين وأن ١٣% منهم في عمر يتراوح بين أربعين وخمسين، وكان عمر الباقي وهو ٨٥% من العينة (٨٠٠ مفردة) خمسين سنة فأكثر. وقد أوضحت نتائج الدراسات الميدانية أن المعلومات التي يحصل عليها المديرون تتركز حول كيفية إنجاز الأعمال التي تؤديها الشركة وحول وظيفة المدير التي يشغلها بالشركة.

والخلاصة أن أهم الصفات التي أظهرتها نتائج البحوث الميدانية أن العاملين بالوظائف الإدارية وبالذات العاملين بالمستويات الإدارية العليا والتي يمكن أن تحاول الشركات اكتشافها بالأساليب المختلفة فيمن يتقدم لشغل إحدى الوظائف المتاحة لديها حتى يؤدي اختيارها إلى تحقيق الفوائد المرجوة حالياً ومستقبلاً هي:

- ١- أنهم أكثر ذكاءً وارتفاع مستوى تعليمياً.
- ٢- أنهم أكثر إقبالاً على الأنشطة الإدارية.
- ٣- أنهم أكثر نشاطاً وأنهم يحاولون مواجهة الصعوبات والتغلب عليها.
- ٤- أنهم أكثر قدرة على رد الأمور إلى أصولها والأسباب إلى مسبباتها وهم بالتالي أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، فهم على سبيل المثال غير مصابين بمرض كالمصاب الذي يحول بينهم وبين اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.



## الاستقطاب والاختيار

- ٥- أنهم يستطيعون فرض طريقتهم في العمل والتفكير على الرغم من تعقد الموقف في كثير من الأحيان.
  - ٦- أن سمات القيادة بدأت تظهر عليهم مبكراً في المرحلة الثانوية والجامعية مثلاً.
  - ٧- أنهم أكثر رغبة في تولى الأنشطة الإدارية والأنشطة التابعة لها.
  - ٨- أنه تتوفر لديهم معارف ومعلومات تتصل بالدور الذى يؤدونه في الشركة أو بالوظيفة التى يشغلونها.
- كذلك أثبتت نتائج البحوث أن السيدات ثلاثى يتولين الوظائف الإدارية يتمتعن بنفس المواصفات والخصائص.

### اختيار المستويات الإدارية المختلفة في الفكر الإسلامى والفكر الإدارى الحديث:

من دراسة ممارسات الاختيار التى تمت في العصور الإسلامية الأولى يتضح أن عمليات الاختيار كانت تهدف إلى انتقاء أفضل الموجودين لأداء الوظيفة أخذاً في الاعتبار توفر الصفات التى سبق التتويه عنها في المبحث السابق وخاصة صفتى القدرة على أداء أعباء الوظيفة التى سوف يعين لأدائها، وكذلك توفر صفة الأمانة، ورغم أن الإيمان والإسلام كانا حارسين جيدين لإقامة رقابة ذاتية تساعد على إجابة الموظف لعملة ابتغاء رضا الله سبحانه وتعالى، فإن الرؤساء لم يألوا جهداً في تتبع عمالهم للتأكد من سلامة اختيارهم.

وقد كان الأسلوب الشائع في اختيار الموظفين وبالذات كبار العاملين هو أن يسأل الرئيس من يتق فيه من جلسائه أن يرشح له أحد الناس لأداء عمل معين، إن لم يكن يعرف شخصاً معيناً. وبعد ذلك يتم عرض اسم الشخص على أعضاء المجلس الاستشارى لمعرفة رأيهم في الشخص الذى يكون

## الفصل الثامن

عادة قائما على أساس التعامل والاختيار في الحياة العامة أو المعاشرة. فإن حظى المرشح بتأييد أغلبية أعضاء المجلس استدعى لمقابلة مع الرئيس، وقد تكون هذه المقابلة بحضور الآخرين أو مقابلة خاصة ولكنها عادة تكون متعمقة يتم الحديث فيها عن واجبات الوظيفة وغيرها، وبعد المقابلة يصدر عادة قرار التعيين.

وقد كان هذا الأسلوب مناسباً لعصره ورغم تميزه بالسهولة والبساطة فقد تميز بالثقة في معظم الحالات، لأن المعلومات الخاصة بالموظف يتم جمعها من مصادر سليمة ويتم تقييمها بوساطة أكثر من شخص. كذلك فإن هذا الأسلوب قد قام على أساس تنمية مصادر الاختيار التي يمكن الانتقاء منها ثم بعد ذلك يتولى الرئيس عن طريق المقابلة الشخصية انتقاء الموظف المناسب بعد ترشيحه من شخص ثقة. ولا زال هذا الأسلوب يتبع حتى الآن في جميع دول العالم وعلى كل المستويات طالما أن العدد المطلوب محدود وأنه بالإمكان الحصول عليهم عن طريق الترشيح، وقد أدخلت عليه بعض النظم تعديلات ليناسب احتياجات المنظمات إلى عدد كبير من الموظفين الذين تقصر إمكانيات موظفيها عن ترشيحهم. فخطابات الترشيح، وكذلك سؤال من عمل معهم للشخص أو من يعرفونه من أهل الثقة عبارة تعديلات على هذا النظام ليناسب ظروف العصر الحديث. ولا زال استخدام المقابلة الوظيفية شائع حتى الآن في كل الأنظمة وإن كان قد جرى تطويرها لتتناسب ظروف المنشآت الحديثة في عصرنا الحاضر. فأصبح هناك العديد من أنواع المقابلات، كما أنه قد يتم عمل أكثر من مقابلة قبل التعيين طبقاً لظروف ومستوى الوظيفة المرشح لها العامل.

ورغم أن مبدأ الاختيار أو الامتحان مبدأ معترف به إسلامياً، فلم يكن يستخدم بالطريقة المعروفة حالياً في العصر الإسلامي لأن هذا النوع من

الاختبارات المتطورة لم تعرف إلا في بداية القرن الحالي ولم يشع استخدامها إلا في بداية الخمسينات فهي مستوى متقدم ومنظم لم تعرفه البشرية في العصور الأولى. ولكن الامتحان كان يتم عند إجراء المقابلة الشخصية، وقد اختبر رسول الله - صلى الله عليه وسلم - معاذ بن جبل رضي الله عنه عندما بعثه قاضياً لأهل اليمن وعندما وجدته مجيداً لوظيفته عارفاً بأصولها حمد الله أن هداه لاختيار الرجل المناسب للعمل المناسب.

والخلاصة أن أساليب اختيار العاملين في العصور الإسلامية الأولى كانت مناسبة لظروف العصر ومتطلباته ولكنها لم تتطور لتواكب نمو المنظمات العصرية الضخمة المعقدة. وذلك راجع لقصور المسلمين عن إجراء التطوير المطلوب مع أن مبادئ الإسلام قد تركت الباب مفتوحاً للقيام بذلك التطوير. بل أن العلماء المسلمين ما زالوا تحت هذه اللحظة تاركين مهمة التطوير لغيرهم، في حين أنه تتوفر لديهم من المبادئ الإسلامية العامة ومن الصفات السابق ذكرها، والتي يجب العمل على اكتشافها فيمن يتقدم لشغل الوظائف العامة بالشركات والمصالح الحكومية ما يحفزهم للعمل على تنمية الطرق العلمية الحديثة للتعرف على الصفات التي يحتاج إليها كل نوع من الوظائف واستنباط وسائل اكتشاف مدى توفر هذه الصفات في المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

أما أساليب الاختيار في الفكر الإداري الحديث فقد نمت باستخدام البحوث الميدانية وظهر في الفكر الإداري الحديث أساليب عديدة للاختيار ونمت نظريات للاختيار طرق للاختيار صلاحية كل طريقة من طرق الاختيار كما تم اختبار كثير من نظريات الاختيار وثبت أن بعضها سليم وأن بعضها غير سليم. ويستطيع الباحث الآن أن يجد في تلك الأساليب والنظريات ما يساعده على تكوين نظام اختيار يناسب منظمته. وسنشرح

## الفصل الثامن

الآن أساليب الاختيار في الفكر الإداري الحديث ثم نتبعها بعرض مختصر لما استقر عليه نظريات الاختيار.

### أساليب الاختيار:

سبق أن ذكرنا أن أساليب الاختيار متعددة، منها: المقابلات الوظيفية والاختبارات والبيانات الشخصية التاريخية، وخطابات الترشيح وتقييم الزملاء، ومراكز تقييم الأداء، وسنشرح هذه الطرق باختصار:

### الاختبارات:

سبق أن ذكرنا أن اختبارات التوظيف تستخدم في الولايات المتحدة منذ ما يزيد على خمسين سنة، وأن استخدامها قد انخفض في السنوات الأخيرة رغم أنها أكثر طرق الاختيار صلاحية رغم أن البحوث الميدانية قد أكدت سلامة نتائجها وصحتها في جميع المنظمات والوظائف، وبين جميع أفراد المجتمع.

وتتمتع الاختبارات الجيدة بخصائص النمطية، وإمكانية الاعتماد عليها، والصلاحية، ووجود النماذج أو المعايير التي تقاس عليها نتائج الاختبارات. ويجب التأكد من وجود هذه الصفات في الاختبار المستخدم سواء أكان مطبوعاً سبق استخدامه أو أنه اختبار نمت حديثاً ولم يسبق استخدامه. ومن الصعب تولف هذه الصفات في معظم الاختبارات الموجودة، ولكن توفرها هو النموذج الذي يجب العمل على الوصول إليه. وسنشرح هذه الخصائص باختصار فيما يلي:

### أ- النمطية:

تعني النمطية درجة الثبات في عملية إعطاء الاختبار وتصحيحه. فإذا كنا نهدف إلى مقارنة درجات المتقدمين للانتحاق بوظيفة معينة فمن الواجب أن تكون ظروف إجراء الاختبار متماثلة بالنسبة لهم جميعاً لأن اختلاف هذه

## الاستقطاب والاختيار

الظروف ربما يعطى بعضهم مزايا غير عادلة. وحتى يمكن الوصول إلى هذه الدرجة من توافق الظروف وبالتالي عدالة النتائج والمقارنة فإن على واضعي الاختبارات أن يحددوا في دليل الاختبار ما يجب إتباعه بدقة بالنسبة لوقت إعطاء الاختبار والتعليمات الشفوية وطرق تناول بعض الأسئلة في هذا الاختبار والمواد المسموح باستخدامها في أداء هذا الاختبار مثل الحواسيب الإلكترونية... الخ وكذلك الحالة الطبيعية التي يؤدي فيها الشخص الاختبار (جالسا أو قائما... الخ) وفي النهاية يحدد طرق تصحيح الاختبار.

### ب- النماذج أو المعدلات:

من المفيد مقارنة إجابة شخص ما على اختبار معين بإجابات عينة كبيرة ممثلة للجمهور الذي يتم الاختبار منه لشغل وظيفة معينة، ويطلق على إجابات هذه العينة العشوائية الكبيرة معدلات أو نماذج إحصائية. وهي تستخدم معياراً لمقارنة أداء المجموعة التي يتم الاختبار من بينها لشغل وظيفة معينة ويجب أن يتساعل معطى الاختبار ومحلل نتائجه عما إذا كانت الدرجات التي حصل عليها المتقدمون تتماشى وتتوافق مع توزيع درجات العينة الممثلة: هل درجات المتقدم قريبة أو أعلى أو أقل من المتوسط الخاص بتلك العينة؟ هل تزيد درجات المتقدم الذي حصل على درجات فوق التسعين على متوسط الذين حصلوا على تلك الدرجات في العينة الممثلة أم لا؟

### ج- درجة الاعتماد على الاختبار:

واحدة من أهم خصائص وسائل القياس التي تستخدم في الاختبارات واختبارات الأفراد هي مدى إعطاء هذه الأداة لنتائج ثابتة في محاولات متكررة. وبالمثل فإن الاختبارات النفسية لن تكون مفيدة إذا لم تستقر

## الفصل الثامن

درجات من أعطيت لهم في محاولات متكررة. وعند إعطاء الاختبار لمجموعة من المتقدمين لشغل وظيفة معينة فإننا يجب أن نتأكد من أن الدرجات التي حصل عليها العامل (أ) والعامل (ب) سوف يكون من الممكن إحضارها لو أخذ الاختبار مرة ثانية وثالثة. وإذا كان توزيع درجات الاختبار غير مستقر فإن قدرة الاختبار على اختيار انسب الأفراد تكون محدودة.

ومهما اكتملت ظروف إعطاء الاختبار فلا يوجد اختبار يعتمد عليه اعتماداً كاملاً، فكل أنواع الاختبارات تتأثر بالتغير العشوائي لمن يتم اختبارهم ويتغير ظروف إعطاء الاختبار مثل الضوضاء المفاجئة وتغيرات الطقس. ولذلك فمن الواجب أن تكون درجة الاعتماد على الاختبار كافية، وأن يتم التأكد من ذلك باستخدام طريقة إعادة الاختبار أو تكوين نمونتين متساويتين من الاختبار مثلاً.

### د- الصلاحية:

بمعنى أن الاختبار يقيس الخصائص والمواصفات التي أنشئ من أجلها، وهناك طرق عديدة لاختبار صلاحية الامتحان، وحيث أن اهتمامنا هنا باختبار الأفراد فإننا سوف نركز على نوعين من تلك الطرق وهما: صلاحية المحتوى وصلاحية المعيار المتخذ أساساً للقياس ويتم التأكد من صلاحية المعيار المتخذ أساساً للقياس بمقارنة الدرجات التي حصل عليها المتقدمون للاختبار بمعايير موجودة في وظائفهم، وعلى سبيل المثال، عند اختيار مجموعة من الباحثين فإن صلاحية المعيار المستخدم في اختبارهم يتم التأكد منها بحساب معامل الارتباط بين درجات مجموعة من الباحثين الموجودين بعد أخذهم هذا الاختبار وبين أدائهم الفعلي خلال سنوات سابقة (ثلاث سنوات مثلاً).

## الاستقطاب والخيار

وهناك طريقتين للتأكد من صلاحية الاختبار يجب التمييز بينهما وهما:  
**الطريقة الأولى:** تقيس مدى صلاحية المعيار للتنبؤ بصلاحية شخص ما لأداء عمل معين في المستقبل. وهذا هو النوع المهم حيث أنه سيوضح مدى صلاحية المقياس لاختيار انسب الأفراد لوظيفة معينة.

**الطريقة الثانية:** يطلق عليها الصلاحية المترامنة أو المتفقة في الرأي. وحتى يمكن تقييم مقياس معين من حيث صلاحيته للتنبؤ بمدى نجاح شخص ما في المستقبل، فإننا نقوم بإعطاء المقياس لمجموعة من المتقدمين لوظيفة معينة، ثم نقوم بعد فترة محددة بإعطائهم المقياس مرة أخرى، أما إذا استخدمنا الطريقة الثانية (الصلاحية المترامنة) فإننا نقوم بإعطاء المقياس لمجموعة من العاملين في وظيفة معينة ثم نقوم بمقارنة درجاتهم في الاختبار بمقياس حالي لأدائهم مثل علاقتهم مع زملائهم، أو كمية المبيعات... الخ.

أما صلاحية محتوى المقياس فإنها تتضمن مراجعة منتظمة لمحتويات الاختبار لتوضيح مدى كفايتها لقياس المهارات والمعلومات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة. ويستخدم حكم مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحية محتويات الاختبار لقياس الصفات السابق ذكرها، ويتم ذلك بإعطاء مجموعة من الخبراء أو الرؤساء المقياس الذي نريد استخدامه ليقوموه بمقارنة محتوياته بواجبات الوظيفة. فعلى سبيل المثال فإن كل عضو من مجموعة التقييم المكونة من عدد متساوٍ من الرؤساء والخبراء يعطى نسخة من الاختبار ويسأل عن رأيه في المعلومات التي يتضمنها ومدى علاقتها بالوظيفة التي نحن بصدد الاختيار لشغلها. فإذا أقر أغلبهم أن المعلومات المطلوبة ذات علاقة وثيقة بالوظيفة فإننا نبقى على محتويات المقياس وإلا

## الفصل الثامن

فإننا نسقط ما لا علاقة له بالوظيفة أو نغير في طريقة السؤال حتى تكون محتوياته صالحة لإحضار المعلومات المطلوبة.

### البيانات الشخصية:

نادراً ما يتقدم شخص لشغل وظيفة معينة دون أن يطلب منه أن يملأ قائمة تشتمل على مجموعة من الأسئلة الخاصة بماضيه العملى وعن تاريخه العسكرى وتعليمه والأشخاص الذين يمكنهم أن يعطوا معلومات أخرى عنه أو يؤكدوا بعض المعلومات التي ذكرها. وقد تشتمل قائمة الأسئلة على بعض المعلومات الخاصة بهويات الشخص وعلاقاته الاجتماعية... الخ.

والمشكلة الأساسية مع قوائم الأسئلة الخاصة بالفنيين أنها تنمى بطريقة تلقائية وبدون محاولة للربط بينها وبين واجبات الوظيفة، وعادة ما يتم تكوين هذه القوائم باختيار مجموعة من الأسئلة الخاصة بمؤسسات أخرى، حيث يجمع رجال الأفراد مجموعة من قوائم الأسئلة ثم يختارون الأسئلة التي يعتقدون ضرورة وجودها في اختبارات شركتهم. والنتيجة هي الحصول على مجموعة من الأسئلة غير المترابطة التي ينفق الشخص وقتاً طويلاً في الإجابة عليها وتقضى الإدارة وقتاً أطول فى تصحيحها. والمحصلة النهائية هي التأثير العكسى على الشخص والمنظمة لأن الاختبار لم يتم أساساً لخدمة وظيفة معينة بمؤسسة معينة.

وقد أثبتت الدراسات الميدانية أن البيانات الشخصية التي تجمعها الشركات من أفضل المصادر للتعرف على قدرة الشخص على الابتكار والإدارة، وكذلك مدى استمراره فى الشركة. ولكن ذلك يتطلب أن تكون قوائم جمع المعلومات منظمة ومعدة إعداداً جيداً بما يخدم أهداف الشركة.



## الاستقطاب والخيار

### مقابلات التوظيف:

هذه هي الوسيلة الأكثر شيوعاً التي يتق شيوعاً فيها رجال الأفراد. وقد أظهرت البحوث الميدانية أن ٩٩% من الشركات تستخدم هذه الوسيلة، وكل الشواهد تؤكد أن هذه الأهمية لن تقل في المستقبل. وقد أظهر بحث أجرى سنة ١٩٧٦ أن ٩٠% من إدارات الشركات المشتركة في البحث تضع كل ثقتها في المقابلات الوظيفية. وحتى لو ابعده من يقوم بالمقابلة من الاشتراك في اتخاذ القرارات الخاصة بالاختيار فإن هناك أربع أسباب تؤيد استخدامها وهي:

- ١- الإجابة على استفسارات المتقدم للوظيفة.
- ٢- محاولة إقناع المتقدم للوظيفة بأن المنظمة التي تقدم للعمل بها منظمة جيدة بها فرص جيدة ومستقبل وظيفي مفتوح.
- ٣- توجيه المتقدم إلى الوظيفة الأكثر تناسباً مع قدراته التي لم يلتفت إليها منذ البداية.
- ٤- يجب أن يترك المتقدم للوظيفة وهو مقتنع بأنه قابل صدقاً.

### خطابات التوكية واستخدام التليفونات للتأكد من المعلومات الفاصلة بالمتقدمين:

تستخدم هذه الوسيلة للتأكد من المعلومات التي أدلى بها المتقدم للوظيفة. وقد أثبتت إحدى الدراسات الميدانية أن نسبة الشركات التي تستخدم هذه الوسيلة تتراوح بين ٨٢% وبين ٩٩% من المشتركين بالدراسة. ويتم جمع هذه المعلومات هنا إما من الرؤساء أو أصحاب العمل السابقين في الغالب، وربما جمعت من الزملاء.

وحتى تتحقق لهذا المصدر درجة صلاحية واعتماد عالية، فإن تعطى المعلومات يجب أن تتوفر لديه معلومات جيدة عن المتقدم لشغل وظيفة

## الفصل الثامن

معينة (مصادر قوته وضعفه... الخ). كذلك فإنه يجب أن يكون راعياً فى إعطاء هذه المعلومات بصراحة. كما يجب أن يكون راعياً فى إعطاء رأى نهائى فى الشخص. ولسوء الحظ فإن هذه الشروط لا تتوفر فى معظم الحالات. ففى حالات كثيرة يتم إعطاء خطابات الترقية لأشخاص تقل معرفة رؤسائهم بمهارتهم الوظيفية. وقد تكتب بلغة قوية بغرض الاستخلاص من عامل غير مرغوب فيه، أو للرجبة فى أن نكون مهذبين مع عامل سابق أو خشية أن تكتب صفات سيئة عن العامل السابق خاصة بعد وجود القوانين التى تؤكد سرية المعلومات الشخصية. وما لم يفوض طالب الوظيفة من يقومون بالاختيار فى الحصول على المعلومات من ملفه فإنه من الصعب الحصول على معلومات مفيدة. ولذلك فإن كثيراً من الشركات قد تحولت عنها إلى استخدام الاتصالات التليفونية. ومن الواجب التأكد من صلاحية المعلومات التى حصلنا عليها بوساطة تلك الوسيلة. ولذلك فإن السؤال هو ما هى الوسائل التى يمكن استخدامها للتأكد من تلك المعلومات؟

### تقييم الزملاء وتحكيم الرؤساء

ابتدأت هذه الطريقة فى الجيوش منذ زمن ليس ببعيد ولكن الشركات تستخدمها حديثاً، وقد أثبتت البحوث أنها وسيلة مفيدة فى التنبؤ بمدى النجاح الإدارى فى المستقبل وكذلك نجاح مندوبى البيع فى وظائف البيع، وغالباً ما تحصل على تقييم الزملاء أربع مرات خلال فترة تكميلية مقدرها أربع أسابيع ثم تقارن ترشيحات الزملاء أو تقييمهم بالأداء الفعلى فيما بعد، وهذا الأسلوب مفيد جداً وبالذات عند اختيار المديرين.

ويتم تنفيذ هذا الأسلوب غالباً بأن يقوم كل فرد بتقييم باقى أفراد المجموعة على أساس خاصية معينة مثل القدرة القيادية، أو كفاءة الفرد ليكون مديراً فى المستقبل. وهناك ثلاث طرق لتنفيذ هذا الأسلوب. ففى

## الاسقطاب والاختيار

الطريقة الأولى يقوم الشخص بترتيب زملائه بالنسبة لصفة معينة فيذكر أفضلهم فمن يليه حتى يصل إلى اسوأهم. ويستخدم متوسط ما حصل عليه الشخص من كل المجموعة كدرجة عامة. وتسمى الطريقة الثانية ترشيح الزملاء، وفيها يقوم كل فرد باختيار عدد من الزملاء على أساس بعض الصفات الجيدة أو السيئة. وقد أظهرت البحوث أن استخدام الصفات السيئة لا يفيد كثيراً. وأما الاختيار على أساس الصفات الجيدة فإنه أكثر فائدة ويعطى نتائج تتوفر لها خاصتى الصلاحية والاعتمادية. وفي الطريقة الثالثة يقوم كل فرد بتقييم كل من زملائه على أساس مجموعة من الصفات مستخدماً بعض أساليب التقييم.

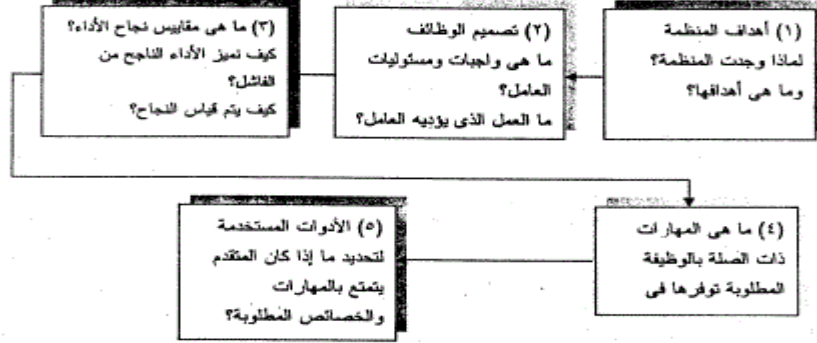
### مراكز التقييم:

يستخدم اصطلاح مراكز التقييم عند الحديث عن إجراءات نمطية تستخدم خارج نطاق الوظيفة لتوصيف الكفاءات الإدارية لأغراض التدريب والاختيار والترقية. ورغم أنه لا يوجد برنامجين متماثلين عند تطبيق هذا الأسلوب فإن كل البرامج تعتمد على استخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء الفرد، وكذلك أكثر من طريقة لملاحظة سلوكه في مواقف تدريبية جرى إعدادها لهذا الغرض. ويتم تقييم كل فرد من حيث الصفات الإدارية باستخدام وسائل موضوعية. وتتوقف دقة التقييم على مدى قدرتنا على إعطاء تمرينات وأسئلة تمثل الواقع. وتعتبر مراكز التقييم من أفضل وسائل الاختيار ولكنها أكثرها تكلفة. وقد زاد استخدامها عند اختيار ذوي المناصب الإدارية العليا والمتوسطة. وهي تعتبر أفضل الوسائل عند انتقال الشخص إلى مراكز قيادية تختلف مواصفات النجاح فيها عن مواصفات النجاح في وظيفة الشخص الحالية.

## الفصل الثامن

### إجراءات الاختيار:

يوضح الشكل التالي ارتباط أهداف المنظمة ببعض الوظائف المتعلقة بوظيفة الاختيار:



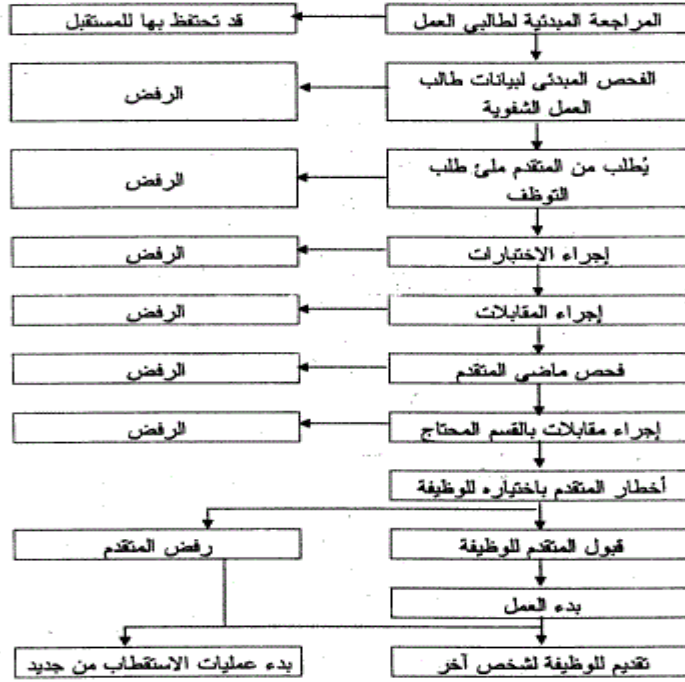
ومن الملاحظ أن إجراءات الاختيار تتبع هي وتصميم الوظائف وتقييم الأداء والاستقطاب والاختيار من أهداف المنظمة. وكما هو موضح فإن الخطوة الأولى هي تحديد أهداف المنظمة. وهنا تقوم الإدارة بالاختيار بين تعيين أفضل الموجودين بسوق العمل بما يتبعه ذلك من دفع مرتبات وجوائز عالية لهم، أو تكفيع لهم أجورا وحوافز منخفضة دون لكترات بمعدلات ترك الوظائف التي قد تكون عالية، ودون اهتمام بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين. وعلى متخذى القرارات الإدارية أن يحددوا كيفية اندماج الموظف مع الإطار العام للمنظمة، وأن يحددوا العلاقة بين العاملين في المنظمة.

## الاسقطاب والاختيار

ويحدد العنصر الثاني - وهو تقييم الوظيفة - واجبات كل وظيفة ومسئولياتها. وعلى مصممي الوظائف أن يتذكروا أن مستوى التكرار ومدى تنشيط الوظيفة لقدرات العامل الذهنية يؤثر على من يعملون بتلك الوظائف. ويتحدد مستوى الأداء بقدرات العامل وبالحوافز التي توفرها الوظيفة للعامل. ويؤثر تصميم الوظيفة على كلا العنصرين. أما العنصر الثالث وهو مقياس الأداء الناجح فإنه يوضح أن اكتشاف العامل الناجح سوف يحدد نوع العمالة التي يتم استمالتها واختيارها للعمل بالمنظمة في المستقبل. وأما العنصر الرابع وهو تحديد المهارات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة فإنها تحدد عن طريق تحليل الوظائف كما سبق أن أوضحنا. والخطوة الأخيرة هي تحديد الأدوات التي تستخدم في توفير أفضل العمالة. بمعنى أن تختار الإدارة المزيج المناسب من بين أدوات الاختيار الذي يوفر للمنظمة الأفراد الذين يتمتعون بالخصائص والمواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة، فمثلا قد تستخدم الإدارة الاختبارات السيكولوجية مع المقابلات الشخصية في انتقاء انسب العمالة من بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية. ولا يوجد مزيج مناسب لكل المنظمات يؤدي إلى اختيار أفضل العناصر ويقلل تكلفة الاختيار في نفس الوقت. ويوضح الشكل التالي التتابع المنطقي لخطوات الاختيار مع ملاحظة أن هذا التتابع قد يختلف من شركة لأخرى طبقاً لظروف العمل ونوع الوظائف.

## الفصل الثامن

### خطوات الاختيار:



وباختصار فإنه بعد إعلان المنظمة عن توفر فرص عمل لديها أو احتياجها لعاملين تتوفر فيهم خصائص ومهارة محددة، يقوم طالبي العمل بمراجعة قسم الأفراد الذي يقوم بالتأكد من توفر المهارات والشروط

## الاستقطاب والاختيار

الأساسية في طالب العمل. فإذا كانت موجودة بوجه طالب العمل لملى طلب وظائف نموذجي وإلا رفض طلبه. وبعد تلك الخطوة يتم إجراء الاختبارات الشفوية والتحريرية لطالب التوظيف، ثم تجرى المقابلات الشخصية للناجحين في تلك الاختبارات، وتقوم الشركة أو المنظمة بفحص ماضى المتقدم. وقد يتطلب ذلك في بعض الوظائف في مصر موافقة المخابرات التى تقوم بفحص ماضى المتقدم وملفه لدى وزارة الداخلية، فإذا لم توجد شائبة توقف خطوات تعيينه فإن المتقدم يقوم بإجراء مقابلات مع مدير القسم الذى توجد به الوظيفة، فإذا نجح فى تلك المقابلات فإنه يخطر باختياره للعمل ويطلب منه الحضور لاستيفاء باقى مصوغات التعيين خلال مدة معينة. وإذا رفض المتقدم لشغل الوظيفة فيقوم قسم الأفراد بإخطار متقدم آخر لاستكمال إجراءات الاختيار، وقد يبدأ عملية الاستقطاب من جديد إذا لم يوجد بين المتقدمين من تتوفر فيه الشروط المطلوبة.

### [١] المراجعة المبدئية:

يتم فى هذه الخطوة مقابلة طالب التوظيف لأحد موظفى إدارة الأفراد المكلفين بالعمل فى استقبال طالبى العمل وتوجيه من تتوفر فيهم الشروط لاستكمال باقى الإجراءات، وهنا يتم الاطلاع على الشهادات الدالة على توفر المهارات والخبرات الأساسية المطلوبة فى شاغل الوظيفة، كما يتم الإجابة على أسئلته وإعطائه معلومات أساسية عنها. فإذا تأكد من توفر الشروط الأساسية وجهه لكتابة طلب توظيف، وإذا لم تتوفر فيه تلك الشروط صرفه عن التقدم، أو وجهه إلى كتابة طلب لعمل قد يظهر فى المستقبل.

### [٢] الفحص المبدئى:

الهدف من هذه الخطوة اختصار الوقت الذى تتفقه إدارة الموارد البشرية فى عمليات الاختيار وذلك عن طريق إبعاد غير المستوفين للشروط الهامة.

## الفصل الثامن

وعلى ذلك فإن لجان الفحص المبدئي يهدف إلى استبقاء من تتوفر فيهم متطلبات الوظيفة للخطوات الهامة التالية مثل مراجعة السيرة الذاتية وخطابات الترقية للمتقدمين. وبالتأكيد سوف يتم رفض بعض المتقدمين واستبقاء البعض الآخر لإجراء المقابلات الشخصية السريعة مع العاملين بقسم الموارد البشرية الذين قد يواجهون له أسئلة استكشافية مثل سؤاله عن إمكان عمله ليلًا أو بقاءه بعيداً عن أسرته عدة أيام أو عن الأجر الذي يرغب في الحصول عليه بهدف استبعاد من لا تتوفر فيه متطلبات العمل واستبقاء أقل عدد ممكن للاختبارات والمقابلات.

### [3] توجيه المتقدم لكتابة طلب توظيف:

وعادة ما يطلب للقانون أن تشمل بيانات الطلب على البيانات ذات الصلة بالوظيفة، وتحرم القوانين طلب أي بيانات قد تستخدم في التفرقة العنصرية بين المتقدمين. وعادة ما يشتمل على بيانات التعليم والسن والعمر والحالة الاجتماعية ومحل الإقامة والخبرات السابقة ذات الصلة بالعمل، والأعمال السابقة، وأسماء من يمكن الرجوع إليهم للاستفسار عن دقة البيانات... الخ.

### [4] الاختبارات:

تقوم الشركات باختيار نوع الاختبار المناسب من بين العديد من الاختبارات مثل اختبارات الذكاء العام، واختبارات القدرة على التعلم والقدرات الرقمية واللغوية واليدوية والقدرة على التنسيق والتنظيم... الخ. وقد تستخدم الاختبارات الخاصة بالتحصيل العلمي وإجراء بعض الأعمال الوظيفية، واختبارات الكشف عن الكذب وغير ذلك من الاختبارات النفسية. ومع أن بعض الاختبارات قد تحققت فيها عناصر الصدق والاعتماد وإمكانية الاستخدام وأدائها البحوث الميدانية واعترفت بها قوانين بعض



## الاستقطاب والاختيار

الدول، فإن البعض الآخر لم يصل إلى هذه الدرجة، وما زال في مرحلة التطوير، بل هو محل اتهام قوانين بعض الدول وغير مسموح باستخدامه في البعض الآخر.

### [5] المقابلات الشخصية:

وهي أهم وأقدم وسائل الاختيار، وقد تكون الأسئلة التي يوجهها المقابل مفتوحة، كما قد تكون محددة أو مغلقة يجاب عليها بنعم أو لا. وهناك من الأصول العلمية التي يجب أن يتعرف عليها المقابل بهدف الحصول منها على أفضل النتائج للمنظمة. كذلك هناك من الإرشادات العلمية التي توجه طالب العمل لكيفية النجاح في إجراء المقابلات الناجحة، فترشده إلى طريقة اللبس والإجابة على أسئلة المقابل واكتساب ثقته... الخ. وقد يقوم بالمقابلة فرد واحد أو لجنة، كما قد تتم المقابلات في جلسة واحدة أو عدة جلسات، وقد تجرى في مراكز تقييم خاصة بالنسبة للوظائف الإدارية المتوسطة والعليا.

### [6] فحص ماضي المتقدم:

يمكن أن يكون فحص ماضي المتقدم للعمل وسيلة غير مكلفة وجيدة في نفس الوقت في أبعاد غير المرغوب فيهم عن المنظمة. وقد أظهرت الدراسات أن حوالي 10% من المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسات الأمريكية لا يتمتعون بالخبرات التي ادعوا أنهم يملكونها. ويشيع عندنا هنا طريق رخيصة للحصول على شهادات الخبرة أو تزويرها. ولذلك فإن فحص ماضي المتقدم للوظيفة والاتصال بجهات عمله السابقة يمكن أن يعطي المنظمة صورة دقيقة عن المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بها. ونظراً لأن عدداً محدوداً من المتقدمين قد يصل لتلك المرحلة، فإن تكلفة فحص ماضي المتقدمين تكون في العادة غير كبيرة. ويمكن الحصول على

## الفصل الثامن

المعلومات اللازمة لهذا الفحص عن طريق التليفون أو البريد أو الاتصال الشخصي بالنسبة للوظائف الهامة. وفي بعض الدول توجد بعض مكاتب التوظيف التي يمكن أن تجمع هذه المعلومات للمنظمة نظير مقابل مادي.

### أخطار المتقدم باختياره لشغل الوظيفة:

يوضح الشكل السابق أنه يتم استبعاد بعض المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها في كل مرحلة من المراحل. ففي كل مرحلة يتم تصعيد عدد محدود واستبعاد عدد ممن كانوا موجودين في بداية المرحلة وهكذا حتى نصل إلى المرحلة الأخيرة. وعندها يكون لدينا المرشحين مرتبين وفقاً لقدراتهم التي تتطلبها الوظيفة ويمكن للإدارة بسهولة الاختيار من بينهم. وقد تستخدم المنظمة طريقة أخرى بأن تسمح لكل من نجح في مرحلة الفحص الأولى أن يدخل الاختبارات ويجرى المقابلات العامة وكذلك مقابلات الأقسام وكذلك يفحص ماضيهم على أن يعطوا درجات في كل مرحلة ثم تصنف الدرجات إلى بعضها ويختار لشغل الوظيفة من حصل على أكبر الدرجات.

## الفصل التاسع

### التدريب والتنمية الإدارية

#### أهمية التدريب والتنمية:

يبحث صانعو القرارات الإدارية عن طرق تحسن كفاءة مؤسساتهم ويعمل مديرو منظمات الأعمال على تحسين ثروة أصحاب العمل لما يزيده المبيعات أو بتقليل التكلفة أو باستخدام الأسلوبين معا. كذلك فإن الضغط يتراد على المسؤولين الحكوميين لتقديم خدمات أفضل بتكلفة أقل. وبالمثل فإن مديري المؤسسات الخيرية والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح يعملون في نفس الظروف فهذه المؤسسات تهدف إلى تحقيق نمو مطرد يمكنهم من الاستجابة لرغبات المنتفعين بخدماتهم في الوقت الذي تضيق فيه مواردهم المالية. وحتى يمكن تحسين أداء العمالة التي ينخفض مستوى أدائها عن مستوى المعايير المقبولة فإن هذه العمالة بحاجة إلى تدريب للتغلب على نواحي الضعف التي تخفض مستوى أدائها. ومثل هؤلاء العمال يكونون هدفا للتدريب. ومع إقناعنا بعدم قدرة التدريب على حل كل مشاكل أداء العمالة فإن برامج التدريب القوية المبنية على أسس عملية تشكل عاملا فعالا في تخفيض أثر هذه المشاكل. وحتى تستطيع المنظمات تجديد وتنمية مهارات العاملين بها فلا بد أن يعرف المديرون في كل أقسام الشركة التطورات التكنولوجية التي تحدث كل يوم في ميادين عملهم خاصة تلك التي يزيد استخدامها من كفاءة المؤسسة. فغالبا ما يترتب على تغير التكنولوجيا وتطورها تطور وتغير وظائف العاملين. ولذلك فلا بد من ملاحقة مهارات العاملين للتطورات التكنولوجية عن طريق التدريب. ويعني ذلك تمكن المنظمة من دمج التكنولوجيا الحديثة في استخدامات المنظمة. كذلك فإن للتدريب أهمية عند ترقية الموظف. فكثيرا ما لا تتوفر في الموظف

## الفصل التاسع

المرقى حديثاً للوظيفة الكفاءات والقدرات المطلوبة التي تجعله على المستوى المطلوب للوظيفة المرقى إليها نتيجة لقصور في خطط تنمية المسارات الوظيفية الخاصة به، أو لعدم وجود دقة كاملة في أساليب الاختيار واستخدام الاختيارات والمقابلات الشخصية... الخ. ويمكن تعويض ذلك القصور عن طريق برامج التدريب المناسبة. ويستخدم التدريب في سد الفجوة الموجودة بين مستوى شاغلي الوظائف أو المختارين لها في حالة اضطراب المديرين لاختيار مستويات أدنى من المستويات المطلوبة لوجود نقص حاد في سوق العمل، أو لارتفاع أجور ذوي الكفاءة الممتازة. وقد تقوم الإدارة بالتأكد من توافر إمكانية التعلم العامة وبعض المهارات الخاصة كمهارة استخدام اليد مثلاً ثم تقوم بتدريب العامل الجديد على أداء وظيفة معينة باستخدام برامج تدريبية طويلة أو قصيرة طبقاً لظروف الوظيفة.

وقد يستخدم التدريب لتحسين قدرة العامل على حل مشاكل العمل، فالمطلوب من المديرين هو تحقيق أهدافهم في ظل ندرة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية في الوقت الذي تفيض فيه بيئة العمل بالمشاكل المالية والعمالية والتكنولوجية. ومن المتوقع من المديرين التغلب على مشاكل التدريب والإنتاج التخزين والعمالة... وغيرها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم. وتدريب العمالة أحد طرق حل مشاكل المنظمة في مجالات أنشطتها المختلفة. فقد تنظم برامج التدريب في مجالات التمويل والأفراد، والتسويق، والشراء والتخزين بهدف تدريب العاملين على أساليب مواجهة المشاكل واستخدام الأساليب العملية في حلها. بل إن بعض برامج التدريب تبنى لتدريب المديرين على كيفية توقع المشاكل واقتراح عدد مناسب من الحلول يناسب الظروف التي تحدث فيها المشكلة، ثم اختيار انسب الحلول لمواجهتها بافتراض توفر ظروف معينة. وقد يستخدم التدريب لتجهيز

## **التدريب والتنمية الإدارية**

العامل للترقية لوظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها حالياً، والتي تتضمن عادة مسئوليات وأعمال جديدة لم يباشرها العامل فيما سبق، ومن المفضل أن يتم ذلك عن طريق تخطيط المسارات الوظيفية.

### **تعريف التدريب والتنمية:**

التدريب عبارة عن أنشطة وخطوات منظمة متتالية تنفذ على فترات وفي أماكن مختلفة يكتسب ويستعلم عن طريقها العاملون المهارات والاتجاهات ويحصلون على المعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. ويرى البعض أن التدريب يتضمن تزويد العاملين بالمهارات التي تستخدم لمواجهة المشاكل الحالية في وظائفهم. أما التنمية فإنها تعنى تزويدهم بالمعارف والمعلومات التي ربما تستخدم لمواجهة المشاكل في المستقبل وتزيد قدرتهم على ذلك.

وعندما نفكر في التدريب فإننا قد نفكر فيه من زاوية المدرب والمتدرب وأساليب التدريب التقليدية وغيرها. وبالنسبة لبعض كبار السن فقد يعيد التفكير إلى ذكرتهم بعض الخبرات الماضية التي قد تكون سارة وبسيطة من حيث الأساليب التي استخدمت فيها. ولكن التدريب الناجح حالياً يتطلب مجهودات كبيرة قبل التدريب وبعده، ولذلك فإن من الأفضل النظر للتدريب على أنه نظام معقد مكون من مراحل متميزة ولكنها ترتبط ببعضها ارتباطاً قوياً.

### **قرارات إستراتيجية:**

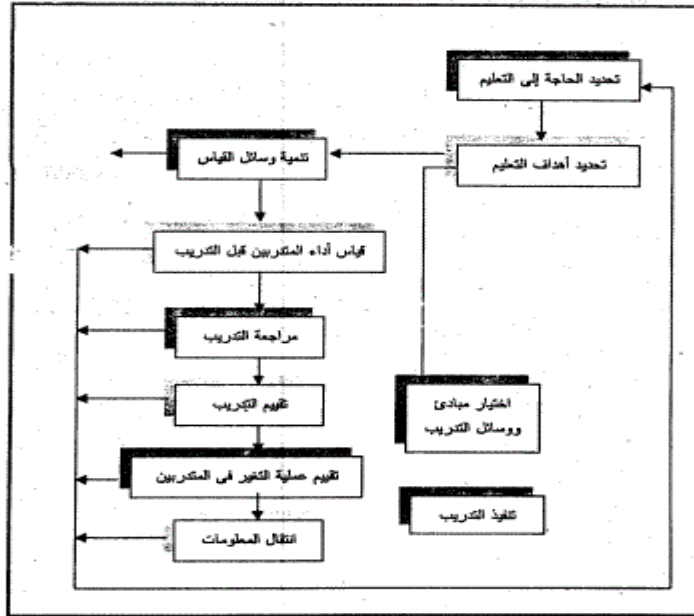
على إدارة الموارد البشرية اتخاذ عدد من القرارات الإستراتيجية الهامة في مجال التدريب وهي:

## الفصل التاسع

- ١- هل تريد المنظمة أن يسلك العامل نفس السلوك الشائع بها أم أنها تريد عاملا لديه قدرة ابتكارية؟
- ٢- هل تريد المنظمة تنمية مواردها البشرية بنفسها أم أنها تريد أن تحصل عليها مدربة جاهزة؟
- ٣- هل تود المنظمة تنمية أداء العمالة الضعيفة الموجودة بها أم أنها تود التخلص من تلك العمالة وإحلال غيرها محلها؟
- ٤- ما هو مدى التناسق بين ثقافة المنظمة والإستراتيجية العامة بها وما هو أثر ذلك على التدريب والتنمية؟

### خطوات التدريب:

يتكون نظام التدريب من ثلاثة نظم فرعية، أو أجزاء رئيسية هي تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم التدريب الفعلي، وأخيرا تقييم نتائج التدريب. ويوضح الشكل التالي النظام العام للتدريب بمكوناته الثلاث، كما يوضح طريقة ارتباط هذه الأجزاء ببعضها. وفيما يلي شرح لتلك المراحل:



**تعدد الاحتياجات التدريبية:**

قد تكون إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية سهلة وواضحة نتيجة لوضوح الحاجة إلى التدريب مثل حاجة العاملين الجدد إلى برنامج تعليمي يعرفهم بالمنظمة وأهدافها وواجباتهم ومسئولياتهم وحقوقهم، وينظم الحوافز والأجور والتأمين الصحي ونظم العقاب والاجازات... الخ. ولكن تحديد الحاجات التدريبية قد يتطلب القيام ببحوث مكثفة كما هو الحال عند رسم

## الفصل التاسع

خطة تنمية المسار الوظيفي لأحد العاملين، حيث يتطلب الأمر مراجعة أداء العامل وتوصيف المشاكل التي واجهها وكذلك التعرف على الوظائف المخطط له شغلها والمهارات التي يحتاجها وطرق اكتساب تلك المهارات، ثم تحديد وتوصيف احتياجاته التدريبية ونسب الوسائل والأساليب لإشباعها. وعموماً فإنه يمكن إتباع بعض الوسائل الآتية لتحديد وتوصيف الاحتياجات التدريبية:

- لجنة من المستشارين.
- مراكز التقييم.
- بحوث الاتجاهات.
- المناقشة الجماعية.
- المقابلات الشخصية.
- مقابلات ترك العمل.
- طلب الإدارة.
- ملاحظة سلوك العامل.
- تقييم الأداء.
- وثائق تقييم الأداء.
- قوائم جمع البيانات.
- اختبار المهارات.

وسنقدم شرحاً مختصراً لكيفية استخدام تلك الطرق في التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين:

### ▪ لجنة المستشارين:

تشكل بعض المنظمات لجنة عامة من ممثلين لكل الأقسام تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بكل قسم من أقسام المنظمة. وقد تقوم بعض المنظمات بتشكيل عدد من اللجان مساو لعدد الوظائف الرئيسية بالمنظمة مثل الإنتاج والتمويل والتسويق... الخ. وتقوم كل لجنة بتوصيف الاحتياجات التدريبية للعاملين بكل وظيفة أو قطاع من قطاعات العمل بالمنظمة. وعادة ما تقوم تلك اللجان بدراسة المشاكل التي تواجهها المنظمة أو إحدى وظائفها ثم تحدد ما إذا كانت تلك المشكلة ترجع إلى نقص التدريب



## التدريب والتنمية الإدارية

أم لا. وبعد ذلك تحدد أولويات التدريب تبعاً لأهمية المشاكل أو طبقاً لتوفر إمكانيات التدريب بالمنظمة... الخ.

### ▪ مراكز التقييم:

تستخدم مراكز التقييم في عمليات التنمية الإدارية. وفي مراكز التقييم يطلب ممن يتم تقييمه حل عدد متوال من المشاكل إما شفويًا أو كتابة بحضور عدد من المدربين المتخصصين أو المديرين الأعلى درجة والأكثر خبرة بهدف اكتشاف نواحي القوة والضعف في المتدرب الذي يتم تأهيله لشغل وظيفة إدارية أعلى. وفي أكثر الحالات تستخدم مراكز التقييم لقياس الكفاءة الإدارية للمدربين. ولكنها تستخدم كما سبق في تحديد الاحتياجات التدريبية.

### ▪ بحوث الاتجاهات:

تفيد بحوث الاتجاهات كثيراً في قياس درجة الرضا الوظيفية للعاملين، ولكن البيانات التي يتم جمعها قد تظهر مشاكل كثيرة يمكن حلها عن طريق البرامج التدريبية.

### ▪ المناقشة الجماعية:

يتم في هذا الإجراء مقابلة مع العاملين الذين يمثلون أنواع العمل المختلفة بالمنظمة وبحث بعض المشاكل معهم والاتفاق على برامج التدريب التي تنفذ لعلاجها. والميزة الأساسية هنا هي الحصول على التزام العاملين وتعاونهم نتيجة لمشاركتهم في تحديد الحاجات والبرامج التدريبية.

### ▪ المقابلات الشخصية مع العاملين:

تتضمن هذه الطريقة مقابلة المدرب للعاملين كل على انفراد وتميز هذه الطريقة بجدواها في تحديد الاحتياجات التدريبية لكل عامل ولكنها مكلفة

## الفصل التاسع

ماديا وتحتاج إلى وقت طويل، وهي لذلك قليلة الاستخدام بالمقارنة بالطرق ذات التكلفة المنخفضة.

### ▪ مقابلات ترك الخدمة:

تجرى للكثير من المنظمات النشطة مقابلات مع تاركى الخدمة تسألهم فيها عن المشاكل التى واجهتهم أثناء العمل ورأيهم فى كيفية حلها، وعن حاجة العاملين للتدريب أو جدوى التدريب فى حل بعض تلك المشاكل، وتعتمد صلاحية النتائج التى تحصل عليها المنظمة من تلك المقابلات على درجة مهارة المقابل وعدم تحيزه هو أو تارك الخدمة.

### ▪ طلب الإدارة:

قد يطلب المدير المسئول من بعض الأقسام إجراء برنامج تدريبى لبعض العاملين فى قسمه. وعادة ما تطلب الإدارة العليا عن طريق إدارة التدريب من أقسام الشركة المختلفة عند إخطارهم بخطة العام التدريبية ترشيح من يرونه بحاجة إلى بعض هذه البرامج من تابعيهم. وإذا اتبعت تلك الطريقة فإن من الواجب التأكد من أن المشكلة التى يواجهها العامل هى مشكلة تدريبية. وكذلك فإنه من الواجب التأكد من أن الحاجة للتدريبية قد تم تشخيصها بدقة ووضوح.

### ▪ ملاحظة سلوك العاملين:

قد يقوم المشرف على العامل أو المدرب بملاحظة سلوك العامل أثناء تأديته لوظيفته بهدف تحديد مدى حاجة العامل للتدريب وتشخيص البرنامج التدريبى المناسب لاحتياجاته. ويشيع استخدام هذه الطريقة فى مجالات العمل الفنى وسلوك العامل أثناء العمل. وأهم عيوبها هو التكلفة وطول الوقت الذى تحتاجه لملاحظة سلوك كل عامل يتم توصيف احتياجاته التدريبية.

## التدريب والتنمية الإدارية

### ■ تقييم الأداء

سوف يؤدي تقييم الأداء الذي تستخدم فيه مقاييس تركز على صفات ذات علاقة بالوظيفة إلى اكتشاف نواحي القوة والضعف في أداء العامل. وبذلك يمكن من مراجعة بيانات تقييم الأداء في وقت قصير تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بتكلفة منخفضة. ونظراً لاشتراك العامل والمشرف معاً في انجاز تقييم الأداء، فقد تكون هناك تعليقات عن حاجة العامل للتدريب تفيد في تحديد الاحتياجات التدريبية. ولذلك فمن المفيد جداً البحث عن تلك التعليقات.

### ■ وثائق تقييم الأداء

تجمع معظم المنظمات بيانات عن أداء العاملين بانتظام، كما تجمع بيانات عن الإنتاجية والغياب وترك الخدمة. وعادة ما تكون تلك البيانات دقيقة بحيث يمكن استخدامها بثقة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصفة عامة. ومن عيوبها الأساسية أن البيانات تشير إلى وجود المشكلة ولكنها لا تحدد أسبابها، وبالتالي فإن تحليلها بعناية سوف يحدد ما إذا كان من الممكن حلها عن طريق التدريب أم لا.

### ■ قوائم جمع البيانات

تقوم المنظمات باستخدام قوائم جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، ويقوم العاملون أنفسهم بالإجابة على الأسئلة الموجودة بالقوائم. وعادة ما يتم تحديد المهارات، وأهمية كل نوع من أنواع المهارات، وأهمية التدريب من وجهة نظر العامل في تنمية كل نوع من أنواع المهارات. ونظراً لأنه يمكن جمع كثير من البيانات في وقت قصير فإن تكلفة تلك الوسيلة تكون منخفضة.

■ اختبار المهارات:

ربما يستخدم اختبار المهارات الأساسية مثل: مهارة الطبع على الآلة الكاتبة ومهارة استخدام الكمبيوتر أو مهارة القيادة في تحديد حاجة العامل إلى تدريب. وعند استخدام هذه الوسيلة فإنه من الضروري أن تركز الاختبارات على المهارات اللازمة للوظيفة أو المفيدة في تحسين أداء العامل وإلا تعرضت المنظمة للإتهام بمخالفة قوانين العمل.

اختيار وسيلة تحديد الحاجة إلى التدريب:

عادة ما تفضل الوسيلة التي توفر خصائص مشاركة العامل والإدارة وتوفير الوقت والتكاليف وتجمع بيانات كمية ذات أهمية لأداء العامل. وذلك لأن مشاركة العامل توفر التزامه بالبرنامج وزيادة حوافز التعلم عنده، كذلك فإن المشرفين عادة ما تتوفر لديهم معلومات جيدة عن أداء العامل. أما عامل الوقت والتكاليف فإن أهميتها في تقييم كل برامج العمل بالمنظمة ليست محل شك. وأخيراً فإن من المهم استخدام وسيلة جمع بيانات دقيقة يمكن استخدامها عند إجراء التحاليل الإحصائية وغيرها مما يساعد على توصيف الاحتياجات بدقة.

ورغم أنه من غير الممكن التعرف بسهولة على درجة توفر تلك المزايا في الطرق السابق ذكرها إلا أننا سنورد ذلك بالجدول التالي بهدف تسهيل ذلك على الطالب.

## التدريب والنمية الإدارية

مقارنة بين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث توفر خصائص مشاركة العامل والإدارة وحاجتها للوقت والتكاليف وإمكان تجميع البيانات الكمية الدقيقة

إمكانية تجميع بيانات كمية	التكاليف	مقدار الوقت المطلوب	مشاركة الإدارة	مشاركة العامل	الطريقة
منخفضة	منخفض	متوسط	متوسط	منخفض	لجنة المستشارين
عالية	عال	عال	منخفض	عال	مراكز التقييم
منخفضة	متوسط	متوسط	منخفض	متوسط	بحوث الاتجاهات
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	عال	المناقشة الجماعية
متوسطة	عال	عال	منخفض	عال	مقابلة العاملين
منخفضة	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	طلب الإدارة
منخفضة	منخفض	منخفض	عال	منخفض	مقابلات ترك الخدمة
متوسطة	عال	عال	منخفض	متوسط	ملاحظة أداء العامل وسلوكه
عال	منخفض	متوسط	عال	متوسط	تقييم الأداء
عالية	منخفض	منخفض	متوسط	منخفض	وثائق التقييم
عالية	متوسط	متوسط	عال	عال	قوائم جمع البيانات
عالية	عال	عال	منخفض	عال	اختبار المهارات

ومن الجدول السابق يتضح لنا أنه لا توجد طريقة تجتمع فيها الخصائص السابقة، ولذلك فإن على الإدارة أن تختار النسب الطرق لظروفها، فإن كان الوقت مبكراً ولديها العمالة المنخفضة لإجراء الأعمال

## **الفصل التاسع**

التي تتطلبها وسيلة معينة فقد تقل أهمية الوقت مثلا. بينما تتزايد أهمية التكلفة في أوقات ندرة الأموال لاستخدام مراكز التقييم وملاحظة سلوك العامل عند زيادة الطلب على الأموال.

### **تحديد أهداف التدريب:**

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب تحديد الأهداف التدريبية بحيث تعكس ما يجب أن يعرفه المتكربون بعد إكمالهم التدريب بنجاح. ويحدد الأهداف فإنه يتم خلق علاقة قوية بين مرحلة تقدير الاحتياجات التدريبية وبين مرحلة تقييم نتائج التدريب. وتشير أهداف التدريب إلى ما يجب أن يتمتع به المتكرب من مهارات ومعارف وقدرات واتجاهات بعد الحصول على برامج التدريب. وتفيد الأهداف التي تم تحديدها وكتابتها بدقة في تحديد وسيلة التدريب المناسبة بتوجيه الاهتمام على نواحي الأداء الوظيفية التي يحتاج العمال إلى تغييرها. كذلك تفيد الأهداف في تحديد ما يتطلع إليه المتكرب والمدرّب. وأخيرا فإن الأهداف المحددة بدقة تقدم أساسا صالحا لتقييم برامج التدريب بعد انتهائها، وتتكون الأهداف الجيدة من ثلاثة أجزاء تكتب كل منها بدقة وهي:

- ١- جملة توضح ما الذي سيكون العامل قادرا على أدائه بعد انتهاء العمل.
  - ٢- وصف الظروف التي يحتمل حدوث مستوى الأداء المطلوب عندها.
  - ٣- توضيح الحد الأدنى المقبول ليحكم على المتكرب بأنه قد نجح في تحقيق أهداف التدريب.
- وفيما يلي أمثلة للأهداف التدريبية المحددة والمكتوبة بطريقة جيدة:

## التدريب والتنمية الإدارية

م	فترة العامل	الظروف	الحد الأدنى
١	القدرة على الكتابة على الآلة الكاتبة	توفر آلة كتابية كهربائية	سرعة ٥٠ كلمة في الدقيقة بأخطاء لا تتجاوز ٣ أخطاء
٢	إجراء عمليات الصيانة اللازمة لآلة معينة	توفر الآلات والمعدات والمواد اللازمة	إجراء الصيانة للماكينات من ١-١٠ في مدة نصف ساعة
٣	تحديد الأخطاء وإصلاحها	إعطاء الموضح الخطبات التجارية	إصلاح ٩٥% من الأخطاء في ٥ دقائق

### طرق التدريب والتنمية:

تركز الجهود في مرحلة التقييم على تحديد كيفية ودرجة التغيير التي يجب أن تطرأ على سلوك العاملين حتى يحققوا أهدافهم وأهداف منظماتهم. وتهتم المرحلة التالية باختيار أسلوب أو طريقة التدريب الأكثر تأثيراً في تغيير سلوك العامل. وكما هو متوقع فإن العديد من طرق التدريب يتسوفر للمنظمة. وعلى القائمين بالتدريب أن يتأكدوا من مناسبة الطريقة للاحتياجات التدريبية. فلا ينبغي اختيار البرامج بسبب شهرتها السوقية. وما لم يتم اختيار طريقة التدريب بناءً على التقييم الدقيق لاحتياجات العاملين فقد تجنى المنظمة والعامل القليل من الفوائد أو لا شيء إطلاقاً. وقد يتم التدريب أثناء أداء الوظيفة أو خارج مكان العمل سواء تم ذلك في مراكز تدريب المنظمة أو خارج المنظمة كالجامعات ومعاهد التدريب والتنمية الحكومية والخاصة. وسنناقش مزايا وعيوب طرق التدريب في الجزء التالي:

### التدريب أثناء أداء الوظيفة:

يتم التدريب خلال أداء الوظيفة عادة في صنورة تعليمات يعطيها المشرف للعامل أثناء أدائه للوظيفة. وقد ذكرت تقارير الحكومة الأمريكية

## الفصل التاسع

أن ٩٠% من التدريب الذي يتم في أمريكا يتم خلال أداء الوظيفة. وقد يكون هذا التدريب في صورة تعليم العامل أو الموظف كيفية تشغيل إحدى الماكينات أو إنهاء بعض الأعمال المكتبية، أو قيادة سيارة أو إجراء مقابلة، أو بيع منتجات الشركة مثلاً. ويمكن تقسيم طرق التدريب التي تتم أثناء أداء الوظيفة وفقاً لإستراتيجية تنفيذها وللأهداف المرجوة منها إلى:

### (أ) إستراتيجية تعليمية هدفها:

- ١- زيادة معرفة المتدرب بنفسه، وتشمل تنمية المسارات الوظيفية.
- ٢- زيادة معرفة المتدرب بالمهارات الوظيفية: تقديم العامل الجديد للوظيفة والشركة.

### (ب) إستراتيجية لتغيير السلوك، هدفها:

- ١- التدريب أثناء أداء الوظيفة.
- ٢- تدريب الصبية.
- ٣- الملاحظة المتعمقة للعامل وإعطائه النصح.

(ج) إستراتيجية تعتمد على معرفة العامل بالبيئة التي يعمل فيها وهدفها، تحفيزه لإجادة العمل وتشمل تبادل الوظائف.

أما تدريب العاملين بعيداً عن وظائفهم فإنه قد يتم باستخدام إستراتيجية تعليمية هدفها زيادة مهارة العامل الوظيفية، وهنا تستخدم طرق:

- ١- المحاضرة
  - ٢- طرق السمع والرؤية
  - ٣- التوجيه المبرمج
- كما قد تتبع فيه إستراتيجية سلوكية تهدف إلى زيادة مهارة العامل الوظيفية، وهنا تستخدم للتوجيهات المبرمجة على الكمبيوتر أو نماذج المعدات، وسنقدم فيما يلي شرحاً موجزاً للطرق المستخدمة أثناء الوظيفة أو بعيداً عن موقع العمل سواء داخل المنظمة أو خارجها.



**أولاً: طرق التدريب أثناء العمل:**

**١- تقديم العامل للتوظيفة الجديدة:**

هناك مثل انجليزي قديم يقول (البداية الجيدة نصف المجهود) وهو مثل يخفى أن تستفيد منه الشركة التي تعين موظفاً أو عاملاً جديداً، فالبدائية الطيبة تقلل عوامل الخوف وهيبة العمل التي عادة ما تتوفر في العمالة الجديدة. وبرامج التقديم السيئة ذات أثر سيئ على المنظمة من الناحية المالية حيث تقلل إقبال العمالة الجديدة على العمل خلال فترة العمل الأولى. كما أنها تزيد حالات عدم الرضا بين العمالة الجديدة، وقد تؤدي إلى زيادة معدلات ترك الخدمة. ويجب أن يتولى المديرون التنفيذيون ورجال التدريب مسئولية تقديم العامل للتوظيفة الجديدة. وعلى كل من المديرين ورجال التدريب أن يتفهم دوره ومسئوليته عن هذا النوع من التدريب حيث أن كل فريق قد يعتقد أن ذلك مسئولية الفريق الآخر. والنتيجة النهائية أننا نحصل على عامل غير مدرب تدريباً كافياً. وعلى رجال التدريب أن يزودوا العامل بالمعلومات التي تتعلق بالمنشأة ككل وتهم كل المتدربين. بينما يقوم المشرفون التنفيذيون بتزويد العامل بالمعلومات التي تتعلق مباشرة بالأداء الوظيفي كل في قسمه. ومع أن هذا النوع من التدريب سوف يختلف من منظمة لأخرى ومن قسم لآخر فإن الموضوعات الآتية ضمن الموضوعات الشائع تزويد العامل بها أثناء فترة التقديم:

**معلومات عن الشركة كلها:**

- فكرة عامة عن نشأة المنظمة وتطورها والأقسام الموجودة بها.
- السياسات والإجراءات الموجودة بالمنظمة فيما يتعلق بجدول التأمينات الصحية والاجازات والشكاوى... الخ.
- النواحي المالية الخاصة بالأجور والحوافز... الخ.

## الفصل التاسع

- نواحي الأمن الوظيفي والشكاوى.
- معلومات خاصة بأقسام الشركة:
- وظائف كل قسم من أقسام الشركة.
- الواجبات الوظيفية.
- سياسات وإجراءات أداء كل وظيفة.
- جولة بأقسام الشركة وتقديم العامل الجديد للعمالة القديمة.

وقد يتم خلال تلك الفترة إعطاء المتدربين معلومات عن نماذج السلوك التي تتوقعها المنظمة منهم وعن الاتجاهات المفضلة والشائعة لدى العاملين بها أو الشائعة في أقسام المنظمة المختلفة. ومع أن هذه العملية مستمرة فإنه يتم التأكيد على الثقافة للشائعة عند تغيير العمل أو المنظمة. وعلى هذا النوع من التدريب مسئولية كبيرة حيث يسهل عملية التألم الثقافي للعامل الجديد عن طريق نقل معدلات الأداء والسلوك المتوقعة من العامل الجديد، ومن الشائع لدى الكثير من المنظمات إعطاء العمالة الجديدة، وظائف ذات أعمال ومسئوليات محددة مما يثبط همهم وقد يدفعهم إلى ترك الخدمة بالإضافة إلى الكثير من المشاكل المترتبة على عدم الرضا. ويمكن التغلب على ذلك بإعطائهم وظائف أكثر تحدياً وتعيينهم للعمل مع مشرفين جيدين يطلبون معدلات أداء وجودة عاليين.

إرشادات لتحقيق النجاح لبرامج التوجيه لتحقيق التكيف للعامل الجديد:  
الخطوة الأولى للترحيب بالعامل هي برنامج التدريب لتحقيق التكيف للعامل الجديد مع المنظمة أو ما يسمى Orientation Training. ومع ذلك فإن كثيرا من الشركات يرسل إشارات مبثثة للعاملين خلال تلك البرامج مما يترتب عليه فشل تلك البرامج في تحقيق أهدافها. وحتى تحقق تلك

## التدريب والتنمية الإدارية

لبرنامج أهدافها. فإننا نقدم المقترحات الآتية للقائمين على برامج الترحيب وتحقيق التكيف للعاملين الجدد.

١- قلل من الوقت المخصص لملئ الأوراق المطلوبة من العاملين خلال اليوم الأول بقدر الإمكان. فمن الممكن أن تثير المعلومات الزائدة عن طاقة العاملين الشعور بالتعب وعدم القدرة على المتابعة لدى العامل الجديد. حاول أن تقدم هذه الأوراق مجموعتين. الأولى تلك التي لا بد من استيفاء بياناتها خلال اليوم الأول والثانية تضم الأوراق التي يمكن استيفائها فيما بعد.

٢- ابدأ البرنامج بمقابلة غير رسمية مع المشرفين المباشرين على العمالة الجديدة. ينبغي أن تكون المقابلة مختصرة لا تتجاوز عشرين دقيقة، وينبغي أن تبدأ في الوقت المحدد بالضبط. وستحقق تلك المقابلة غرضين الأول تعرف العامل على رئيسه الذي سيعمل تحت إشرافه. والثاني التأكيد للعامل أن الشركة تهتم به منذ أول لحظة.

٣- عندما يتطلب استيفاء بيانات بعض الأوراق المطلوبة تركيزاً شديداً من العاملين مثل البيانات الخاصة باختيار نوع التأمين أو نوع المزايا التي يحصل عليها العاملون من بين ما تقدمه الشركة فمن المفضل الفصل بين هذه الأوراق ببعض الأشياء الخفيفة مثل حديث مسجل لرئيس الشركة، ونزهة مسجلة على شريط فيديو بين ربوع الشركة... الخ. ويساعد ذلك العامل على إدراك أن المنظمة مكونة من بشر وليس من وثائق وأوراق وقواعد عمل.

٤- زد العامل الجديد بمجموعة من المصطلحات الخاصة بالشركة. ومن الممكن أن يتم ذلك عن طريق تمثيل اثنين من قدامى العاملين مشهداً تستخدم في تلك المصطلحات، على أن يتسرك للعاملين الجدد -

## الفصل التاسع

المتكربين - أن يضمنوا ما هو المقصود بها. وفيما بعد يطلب من اثنين من العاملين الجدد تمثيل ذلك المشهد واستخدام نفس المصطلحات. ويساعد ذلك على أبعاد الشعور بالخربة عن العاملين الجدد، وإكسابهم الشعور بأنهم أعضاء بالمنظمة، يتحدثون مثل قدامى العاملين أى أن ذلك يساعد على إذابة الشعور بالفوارق بين العاملين.

٥- آخ بين العاملين الجدد والقدامى بتعيين صديق مناسب لكل عامل جديد. وليس من الضروري أن يكون من بين العاملين فى قسمة بل المهم أن تكون شخصياتهم متشابهة حتى يتحقق التفاهم بينهم. ويساعد هذا على إشاعة ثقافة المنظمة ودعمها بين العاملين فى الأقسام المختلفة.

### التدريب أثناء أداء الوظيفة:

أكثر طرق التدريب انتشاراً، ويتم هنا تخصيص عامل ماهر قديم أو مشرف لتدريب العامل الجديد على واجبات الوظيفة. ومن المتوقع أن يتعلم العامل كيفية أداء العمل عن طريق ملاحظة العامل القديم أو أدائه تحت إشراف العامل القديم. وكذلك من المتوقع من المشرف أو العامل القديم أن يكون نموذجاً جيداً للأداء يفخر المتكرب بأنه تكرب على يديه. ومن مزايا التدريب أثناء أداء الوظيفة أنه تكريب اقتصادى. فالمتكرب ينتج ويتكرب أثناء أداء الوظيفة ولا توجد حاجة لإنشاء مراكز تدريب وإحضار المتكربين. ومن مزايا هذه الطريقة أن المتكرب يحصل على معلومات عن أدائه وقت الأداء، إما من العمل نفسه أو من المشرف عليه، ويتولد لديه ثقة بنفسه مما يحفزه للعمل. وقد يستعمل هذا التدريب بطريقة خاطئة عندما يستعمل كبديل للبرامج التى تصمم وتخطط بدقة لتحسين مهارة العامل، خاصة وأن التدريب يتم أثناء أداء العمل دون إعطاء أهمية كبيرة لكفاءة

## المدرّب والنمّيّة الإداريّة

- المدرّب أو رغبته في التّدريب. ونظراً لتلك العيوب فسنذكر بعض الإرشادات التي تحسن فائدته.
- (أ) إقناع العامل المدرّب بأن التّدريب لن يعرضه للخطر أو يؤذي مكانته الماليّة والوظيفيّة.
- (ب) أن يعرف المدرّبون أن هذا التّدريب سيعود عليهم بفائدة وظيفيّة.
- (ج) توافق شخصيّات وقدرات العاملين الجدد والقدامى.
- (د) أن يؤمّن اختيار المتدربين والمدرّبين على قدراتهم التعليميّة وعلى رغبتهم في تحمّل تلك المسؤوليّة الإضافيّة.
- (هـ) تدريب المدرّبين على أفضل طرق التعليم، خاصّة استخدام المعرفة بالنتائج وتوزيع العمل.
- (و) أن يوضح للمدرّبين أن تدريب العامل الجديد ليس وسيلة للهروب من وظائفهم بل أنه جزء منها.
- (ز) أن يقوم بالتّدريب أكثر من عامل ليعوض صاحب الأداء الجيد للقصور الموجود عند صاحب الأداء الضعيف.
- (ح) أن تعرف الإدارة أن الأداء قد يكون بطيئاً أثناء فترة التّدريب وأنه قد تحدث أعطال وكسور للألات والمعدات أثناء تدريب العمالة الجديدة.
- (ط) على الإدارة أن تعرف أهميّة الملاحظة الدقيّة عن قرب للمتدرب الجديد حتّى تتفادى الأضرار بالأداء وبالعامل.
- (ي) استخدام هذه الطريقة مع طرق التّدريب الأخرى مثل المحاضرات وغيرها.

## الفصل التاسع

### ٣- تدريب الصبية:

تخطط هذا النوع من التدريب الشركات التي تعمل في مجالات البناء والتشييد والكهرباء والطلاء والطباعة وغيرها من المنظمات التي ينشأ العاملون فيها صغارا، ويمرون بمراحل الصبية. وفي الدول المتقدمة فإن هذه المنظمات تنشئ برامج تدريب طويلة معتمدة من الجهات المسؤولة عن التعليم خاصة تعليم الجرحيين. وعندنا هنا في مصر فإن بعض الشركات والهيئات الكبرى مثل هيئة النقل العام بالقاهرة تنشئ تلك البرامج، ويتولى التخطيط لتلك البرامج لجان تمثل فيها الأقسام المختلفة والعمال، وممثلين لوزارة العمل والتأمينات الاجتماعية. وتقوم تلك اللجنة بتحديد مواصفات البرنامج محل الدراسة، فتحدد المواد التي تدرس، وساعات الدراسة في الفصول وفي المعامل والورش ومعدلات أجور هؤلاء الصبية. وتحدد قوانين العمل الخاصة بمستويات العمل والأهداف الاجتماعية التي يجب المحافظة عليها بالنسبة للصبية. وتستمر هذه البرامج مدة تتراوح بين سنتين وخمس سنوات يمنح بعدها المتكرب شهادة إتمام فترة التدريب.

### ٣- الملاحظة وتقديم المصم Coaching

مدخل آخر من مداخل التدريب أثناء العمل يطلق عليه باللغة الإنجليزية Coaching بما يعنى المراجعة المنتظمة للأداء من شخص قوى الملاحظة محل ثقة المتكرب يستطيع أن يعطى المشورة والنصيحة المناسبين. ويحقق هذا النوع أهدافا عديدة للمنظمة منها:

- (أ) يعرف المرعوسون رأى رؤسائهم في أدائهم الوظيفي.
- (ب) يعطى الرؤساء فرصة للعمل على تحسين أداء مرعوسيهم الوظيفي.
- (ج) تحسين الاتصالات والتعاون بين المرعوسين والرؤساء.
- (د) يساعد على وضع إطار لتحديد أهداف العامل الوظيفية.

## التدريب والتنمية الإدارية

وهذا النوع من التدريب ذو فائدة كبيرة ولكن الكثير من المشاكل قد تحدث أثناء عملية التدريب مما يقلل أثره أو يمحوه. وأهم المشاكل التي تحدث أثناء ذلك النوع من التدريب عدم قدرة المديرين (المدرسين) على خلق اتصال مع المرعوسين بخصوص أدائهم لعدم رغبتهم في مواجهة العامل بما لا يحب. وهذه المشكلة تكون مشكلة حقيقية عندما يفقد المدرب الثقة في أداة التقييم المستخدمة، أو عندما لا تتوافر في المدرب القدرة على ملاحظة العامل وإعطائه النصح. وكذلك فإن قلة رغبة المديرين في انتقاد سلوك المتدربين إحدى المشاكل الواردة في هذا المجال. وقد ظهر أن التدريب عن طريق نقد السلوك يخلق سلوكاً دفاعياً لدى المتدرب بحيث يحاول إلقاء عبء الأداء غير الجيد على غيره ويقلل من فائدة التدريب عموماً.

وربما كان سبب صعوبة برامج النصح أنه يطلب من المدرب أن يقوم بدور القاضي الذي ينظر إلى السلوك ويحكم عليه حكماً صحيحاً في نفس الوقت، وبدور المعاون للمتدرب الذي يجب أن يكون محل ثقته، وأن تتاح له فرصة العمل معه عن قرب. ويمكن للمنظمة التغلب على تلك المشاكل باتباع ما يلي:

(أ) المشاركة الفعالة للعاملين في عمليات التنمية بصرف النظر عن صفاتهم وخصائصهم الفردية. ويتأتى ذلك عن طريق قيام المديرين بالاستماع للعاملين، وتوجيه أسئلة تكون إجاباتها طويلة وليست نعم أو لا، وكلما زادت مشاركة العاملين في إعداد الأسئلة كلما زادت درجة رضاهم عن التدريب، وكلما حقق التدريب أهدافه العامة.

(ب) تحديد الأثر المستهدف لبرامج التدريب على الأداء في صورة أهداف لبرامج التدريب. ومن الواجب أن تكون هناك خطة لتحسين الأداء

## الفصل التاسع

عن طريق برامج التدريب يحدد فيها أنواع الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى تحسين ومقدار ذلك التحسين.

(ج) يجب أن يتم تحديد الأهداف بالتعاون بين العامل والمشرف عليه. فقد ثبت أن تعاون العامل مع المشرف يؤدي إلى تحقيق أهداف أداء أكبر من التي يحددها المشرف بدون مشاركة العامل.

(د) أن يظهر المشرف اتجاهات واضحة نحو مساعدة العامل فكلما كان اتجاه المشرف نحو من يدربه ويوجهه ايجابيا، وكلما ظهر اهتمامه به كزميل عمل زادت درجة رضا العامل عن المدرب والتدريب والعمل، وكلما زادت الأهداف التي يخطط العامل لتحقيقها.

(هـ) أن يتم توجيه النقد للاداع في أضيق الحدود. لأن ذلك النوع يؤدي إلى اتجاهات دفاعية لدى العامل، وبالتالي يقل معدل التحسن في الأداء. ولا يعني ذلك أنه لا يجب أن تعطى للعامل معلومات عن أدائه السيئ بل يجب أن يكون استخدامه تكتيكاً لتحقيق أهداف مخطط لها.

(و) أن يقوم المشرف بإعطاء العامل معلومات عن نتائج أدائه وعن سلوكه بالمنظمة، وهذا يحفز العامل لتحسين أدائه وتعديل سلوكه الوظيفي.

(ز) أن لا تحدد فترات دورية للملاحظة وتقديم النصح. ولكن يتم ذلك عند ملاحظة قصور واضح في أداء العامل. وتعطى برامج الملاحظة وتقديم النصح نتائج أفضل عندما يدعم المشرف نواحي القوة في العامل ويسمح له ببعض الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله، وعندما يركز الملاحظة على نتائج العمل ولا على صفات العامل الشخصية، ومن المهم أن يعمل الملاحظ (المشرف) على حل المشاكل التي قد تؤثر على أداء العامل.



٤- تعديل الوظيفة Job Rotation

تبنى هذه الطريقة على إعطاء المتدرب واجبات وظيفية مختلفة فى أقسام الشركة بهدف إكسابه خبرة بالأعمال الهامة الموجودة بالشركة ويتأثر القرارات الإدارية التى تتخذ فى كل قسم على باقى أقسام الشركة. وقد يقتضى المتدرب عدة أيام أو أسابيع أو شهور فى كل قسم حتى يكتسب اماما بالشركة ككل، وفهما لظروف العمل بها وبالعلاقات بين أقسامها المختلفة. وعادة ما تستخدم هذه الطريقة مع خريجي الجامعة الذين لا تتوافر لديهم فكرة واضحة عن نسب الأقسام لقدراتهم. وتساعد هذه الطريقة على تحديد أهداف مساراتهم الوظيفية بنقطة قبل رسم خطة تنميتها النهائية وقبل اختيار الأقسام التى سيستقرون فيها. ويستخدم تبديل الوظائف لإعداد العاملين لوظائف إدارية فى المستويات العليا باكتسابهم خبرات كثيرة فى زمن قليل نسبياً.

واهم عيوب هذه الطريقة أنها مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً. وحتى يمكن تحسين العائد من تلك الطريقة فمن الواجب وضع المتدربين فى قسم من الشركة يمكنهم من الحصول على أكبر قدر من المعلومات ومن التشجيع، ويمكنهم من مراجعة نتائج أدائهم بسرعة وذلك عن طريق مدربين يهتمون بهم ولديهم القدرة على أداء هذا النوع من التدريب.

**ثانياً: طرق التدريب الذى يتم بعيداً عن العمل:**

من أهم مزايا طرق التدريب الذى يتم بعيداً عن العمل أنه يسمح للمتدرب بتعلم الأشياء الجديدة بعيداً عن ضغط العمل اليومي خاصة عندما تحتوى الوظيفة الجديدة التى يتعلمها المتدرب على بعض الأخطار الوظيفية. وكذلك يسمح التدريب بعيداً عن العمل بالاستفادة من خبرات المدربين ذوى الكفاءة العالية فى التدريب خاصة وأن العرض من هذا النوع من المدربين

## الفصل التاسع

قد يكون شحيحاً، ولا تتوافر لدى المنظمة حاجة أو قدرة على استخدامهم طول الوقت.

وأهم عيوب هذا النوع من التدريب صعوبة نقل خبرة التدريب إلى العمل الفعلي.

ومن أهم طرق التدريب خارج الصل ما يلي:

(1) **المحاضرات:** وهي من أكثر طرق التدريب التقليدية شيوعاً ولكنها من أقل هذه الطرق فائدة إذا أخذنا في الاعتبار مبادئ التعلم حيث تكون فرصة المتدرب في الممارسة العملية محدودة. كذلك فإن معرفة المتدرب بالنتائج ونقله لما تعلمه للأداء الوظيفي وتقوية حوافز التعلم لدى المتدرب تكون محدودة.

ونظراً لأن جميع المتدربين يحصلون على نفس المعلومات فإن فرصة التعرف على الفروق الفردية بين المتدربين ورسم برامج التدريب التي تستجيب لها تكون محدودة. ونظراً لهذه العيوب والمآخذ فقد كانت أهمية المحاضرات بين طرق التدريب محدودة لدى كتاب التدريب ومديري أقسام التدريب في الشركات؛ حيث احتلت المرتبة الدنيا بين تسع من طرق التدريب عند الفئتين. والطرق التسع هي الحالات الدراسية والمؤتمرات، والمحاضرات التي تحتوي على أسئلة والأفلام السينمائية، والتعليمات المبرمجة، ولعب الأدوار، وتدريب الحساسية، والمحاضرات المتلفزة. ولكن مراجعة البحوث الخاصة بأثر المحاضرات توضح أن التقليل من شأن المحاضرة مبنى على غير برهان علمي. حيث أفادت تلك البحوث أن محاضرات ذات فائدة كبيرة في اكتساب المعارف، وتحظى بمستوى مقبول من المتدربين أكثر مما يعتقد مديرو التدريب. وبالتالي فإن طريقة

## التدريب والنمية الإدارية

المحاضرات تكون إحدى الوسائل الفعالة لتعليم مجموعات المتدربين خاصة المجموعات الكبيرة.

### (٣) أساليب التدريب السمعية والبصرية:

أظهر زيادة حجم المنظمات والتعدد التكنولوجي قصورا واضحا في أسلوب المحاضرات عن مجاراة الاحتياجات التدريبية للأعداد الكبيرة من القوى العاملة في تلك المنظمات. ولذلك فقد بدأ كثير من المنظمات في استخدام الأفلام السينمائية والدوائر التلفزيونية المغلقة وشرائط الفيديو وغيرها من الوسائل السمعية والبصرية. وتسمح هذه الوسائل بوصول رسالة التدريب للمتدربين بطريقة رسمية في أماكن تدريبية مختلفة في وقت واحد، أو أوقات مختلفة حسب رغبة القائمين على شئون التدريب.

وخلافا لما هو شائع عن جدوى وقوة تأثير هذه الوسائل، فقد ظهر من البحوث أن الاختلاف محدود بين تأثير المحاضرات وتأثير هذه الوسائل. فقد ذكر 'وكسلي ويوكل' أن مراجعة ٣٩٣ دراسة أجريت لمقارنة أثر الأساليب السمعية البصرية بالمحاضرات اظهرن أنه لا فرق بين الأسلوبين في ٦٥% من الدراسات، وأظهر ٢١% من الدراسات فائدة تعليمية أكبر عند استخدام الأساليب السمعية البصرية. كما ظهر في ١٤% من الدراسات أن أسلوب المحاضرة أفضل.

وتتمتع الأساليب السمعية البصرية بمزايا عديدة منها:

- (١) إمكانية توضيح إجراءات العمل خطوة؛ حيث يمكن التركيز على بعض الجوانب، والتقليل من سرعة دوران الشرائط وإيقاف الدوران عند بعض الأجزاء الهامة.
- (٢) في بعض الحالات يكون من الصعب اطلاع المتدربين على أساليب العمل الواقعية كما هو الحال بالنسبة للعمليات الجراحية.

## الفصل التاسع

(٣) عندما يتم التكريب في جميع فروع المنظمة فإن استخدام هذا الأسلوب يكون أقل تكلفة من جمع المتكربين في مكان معين أو نقل المحاضرين لفروع الشركة.

(٤) قد يكون من المفيد إعطاء المتكربين معلومات عن أدائهم واستخدام الأدوات السمعية والبصرية يسمح بذلك، فعلى سبيل المثال يظهر أن تسجيل أداء البائع وإعادته على المتكربين يزيد من فائدة التدريب، ونفس الشيء بالنسبة لعمليات تجميع الأدوات الكهربائية.

### (٣) الدروس المبرمجة:

إحدى طرق التكريب التي تتميز بتقسيم المادة التكريبية إلى أجزاء صغيرة متميزة عن بعضها البعض ومرتبطة في خطوات منطقية تبدأ من السهل البسيط إلى الصعب المعقد. ويتم تقييم المتكرب في نهاية كل مرحلة تدريجية للتعرف على ما تعلمه، ثم يحصل المتكرب على معلومات عن نتائج الاختبار فور الانتهاء من تصحيحها. ولا ينتقل المدرب إلى مرحلة متقدمة حتى ينجح المتكرب في المادة التكريبية التي تمت دراستها في الخطوات الحالية. وتتضمن الدروس المبرمجة بعض المبادئ التعليمية منها:

- (١) تنشيط فوري للمتكرب حيث يسمح له بالانتقال إلى الخطوة التالية عندما تكون الإجابة صحيحة.
- (٢) مراعاة الفروق الفردية حيث يعامل كل متكرب باستقلال عن الآخرين.
- (٣) للممارسة النشطة لمتطلبات التكريب حيث يقوم المتكرب باتخاذ القرارات وحل المشاكل والإجابة على الأسئلة.
- (٤) معرفة بالنتائج حيث يخبر المتكرب بالإجابة الصحيحة فوراً.
- (٥) تقسيم المادة إلى أقسام ذات معان متكاملة، وفي تتابع منطقي.

## التدريب والتنمية الإدارية

ومن الأمثلة على ذلك أن يقسم كتاب إلى عدة أبواب ثم فصول ثم مباحث، وفي نهاية كل مبحث مجموعة من الأسئلة التي تقيس مدى استيعاب المتكرب للمادة التدريبية؛ على أن يسمح للمتكرب بالانتقال من مبحث لآخر عندما تكون إجابته على الأسئلة صحيحة. ونفس الأمر بالنسبة للفصل والباب. ويستخدم هذا المبدخل في تدريب الباحثين على الاتصال بالعملاء للجدد وتدريب الميكانيكي على إصلاح أجهزة تسجيل العملة الموجودة بالمناجر وخالقها.

واهم مزايا هذه الطريقة أنها تخفض وقت التدريب إلى الثلث تقريبا. ولكنها خلاف المتوقع لا تؤدي إلى زيادة سرعة التعلم ولا إلى إطالة المدة التي يكون فيها المتكرب قادرا على استرجاع ما تعلمه كذلك فإن تكلفة تنمية تلك البرامج تكون عالية خاصة عندما تكون البرامج معقدة مثل التدريب على استخدام وصيانة الآلات والمعدات. ولذلك فمن الواجب المقارنة بين تكلفة وقت التدريب المدخر وتكلفة تنمية تلك البرامج، واتخاذ القرار الخاص باستخدام هذه الطريقة على أساس نتائج تلك المقارنة.

### (4) برامج التدريب المدعمة بالكمبيوتر

تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق التدريب التي تستخدمها المنظمات الحديثة. وهنا يتصل المتكرب بأحد أجهزة الكمبيوتر الذي تخزن بداكرته مواد علمية تستخدم في مراجعة إجابات المتكرب التي تسجل على الكمبيوتر الكترونيا باستخدام أجهزة تشبه الآلة الكاتبة الالكترونية، وأجهزة أخرى عبارة عن أقلام الكترونية تستخدم في رسم خطوط إشعاعية على شاشة الكمبيوتر.

## الفصل التاسع

وتتوفر في الكمبيوتر قدرة على تقييم النجاح الذي حققه المتدرب وتعديل البرنامج طبقاً للنجاح الذي يحققه (أي طبقاً لاحتياجاته التدريبية) عن طريق البرامج المخزنة في ذاكرته.

وقد استخدمت الخطوط الجوية البريطانية هذه الطريقة لتدريب أصحاب الشركات السياحية ووكالات السفر على حجز التذاكر على خطوطها المنتشرة في العالم كله. كما استخدمتها شركة IBM في تدريب الفنيين الإلكترونيين الجدد على تجهيز البيانات باستخدام لوحة مفاتيح متصلة بجهاز كمبيوتر. وقد أظهرت النتائج كما ذكر 'وكسلي ويوكل' أن الوقت الذي تحتاجه هذه الطريقة أقل كثيراً من الوقت الذي تحتاجه الطريقة العادية، كما أظهر المتدربون ميلاً كبيراً نحو هذه الطريقة التعليمية.

### (5) استخدام المعدات المشابهة:

تستخدم المعدات المشابهة للمعدات التي سوف يؤدي عليها المتدرب عمله حتى يمكن أن يقاس مدى قدرة المتدرب على استخدام الآلة الحقيقية في عمله وبالتالي قدرته على نقل الخبرات التدريبية إلى مجاله الوظيفي. وتستخدم هذه الطريقة بكثرة في مجالات عديدة مثل التدريب على استخدام الكمبيوتر، وأدوات الصيانة الإلكترونية والماكينات المعقدة أو التي يصاحب استخدامها نوعاً من الخطورة يتطلب إشرافاً مباشراً من المدرب أثناء التدريب مثل قيادة السيارات والطائرات التي يستخدم منها نوعاً خاصاً معداً لتدريب السائقين والطيارين الجدد.

وعند استخدام هذه الطريقة (طريقة المعدات المشابهة) فإن الخوف من الأخطار يتم التغلب عليه عن طريق وضع الآلة في مكان بعيد يتوفر به وبالألة احتياطات أمن كافية، كذلك فإن المتدرب يكون بعيداً عن الضغوط الخاصة بتحقيق نتائج معينة، كما تزيد المعلومات التي يزود بها المتدرب عن

## **التدريب والتنمية الإدارية**

أدائه، ويعطى فرصة تكرار عملية التدريب على تشغيل الآلات حتى يصل إلى درجة الإتقان.

ومن مزايا هذه الطريقة عدم خوف المتدرب من تعرض الآلة للكسر أو انخفاض معدلات الإنتاج، أو ارتكاب أخطاء في مواجهة زملائه في العمل ووجوده تحت الإشراف المباشر للمدرب مما يحسن من مستوى التدريب.

وعند تصميم المعامل أو الورش والأجهزة التي تستخدم في هذه الطريقة فمن الواجب تسهيل عملية نقل الخبرة للتدريبية إلى المجال الوظيفي للمتدرب، وذلك عن طريق زيادة درجة المحاكاة والشبه بين البيئتين. وعلى المصمم أن يراعى أن تتم محاكاة الظروف الطبيعية عن طريق التدريب على جميع العناصر الطبيعية الهامة في الوظيفة وكذلك للظروف النفسية والسلوكية التي يتم فيها أداء العمل.

ولا توجد وسيلة رخيصة أو سهلة لإعداد تلك البيئة التدريبية ولذلك فإن من أهم عيوب تلك الوسيلة تكلفتها العالية مما يستوجب أن تجرى المنظمة مقارنة دقيقة بين تكلفة وعائد استخدامها قبل اتخاذ القرارات الخاصة بإنشاء ورش ومعامل التدريب.

### **التنمية الإدارية:**

المدير هو روح العمل في المنظمة. فالمنظمة هيكل إداري يقوم المدير ببنائه وتنظيمه وفقاً للظروف المحيطة، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنتفعين بوجودها، والعاملون هم الأداة التي تحقق بها تلك الأهداف، والمدير هو الذي يوجه هؤلاء العاملين، ويرشدهم إلى أفضل أساليب الأداء، ويديرهم على تلك الأساليب ويساعدهم في حل المشاكل التي تواجههم أثناء الأداء، ويحفزهم بمختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية الايجابية والسلبية لإطلاق قوى الابتكار من عقولها، وتنشيط ما كمن تلك القوى حتى تنشط

## الفصل التاسع

جهود الجميع وتتوجه لانجاز الأهداف العامة المخطط لها في الأجل الطويل وتتحقق للمنظمة ميزة تستطيع أن تبني عليها وتتشط وجودها وتدعمه في السوق التي تعمل بها.

وطالما أن المدير هو روح العمل والنظام والمنظمات الاجتماعية بكل أنواعها، فإن تحسين أدائه هو تحسين للعمل الإداري في نفس الوقت وتحسين أداء المنظمة بالتالي. والسؤال الذي يطرح في هذا المجال والذي سيكون محور حديثنا هو ما هي أساليب تحسين عمل المدير؟

للإجابة على هذا التساؤل فإننا نقول أن هناك أساليب ومداخل عديدة لتحسين عمل المدير سنتحدث عن مداخلين منها وهما:

**المدخل الأول:** تنمية المديرين بطريقة فعالة تساعد على أداء أعمالهم بكفاءة. **المدخل الثاني:** بناء نظم عمل وإستراتيجية أداء فعالة تتمتع بالاستقرار والمرونة بحيث يجبر العاملون بتلك النظم على استخدام مهاراتهم لتحقيق أهداف التنظيم والعاملين به. والمدخلان متكاملان ولا تعارض بينهما، فتنمية المدير بطريقة فعالة على بناء نظم عمل وإستراتيجيات أداء فعالة يتأثر بها العاملون ويكتسبون منها أساليب العمل المثلى. وطالما أن هذه النظم الجيدة مؤثرة باستقرارها وأهدافها وأساليب العمل بها، فإنها تكون بيئة فعالة لتنمية المديرين. وفي أمريكا ودول غرب أوروبا واليابان فإن المنظمات المستقرة تكون أفضل البيئات لتنمية العمالة الجديدة. ورغم استقرار تلك المنظمات فإنها ليست جامدة بل تتمتع بالمرونة والقدرة على تبني الظروف البيئية المتطورة سريعة التغير والتكيف معها. ولذلك فإنها تقوم بمراجعة ظروفها ونظمها الجزئية وأساليب العمل وقدرات العاملين على فترات دورية قد تطول أو تقصر وفقاً لظروف البيئة التي تعيش فيها. وتتصارع تلك المنظمات على اجتذاب أفضل وأكفأ العمالة القادرة على



## التدريب والتنمية الإدارية

قراءة التغير والتعرف على آثاره على مستقبل المنظمة. كما أنها تتنافس في توفير نظم المعلومات وأجهزة الكمبيوتر التي تخدم تلك العمالة، وتقدم المعلومات المطلوبة حتى تستطيع ملاحقة التطور ومجاراة الظروف والاستمرار في السوق وفي قيادة المنظمات المنافسة. وستكلم فيما يلي باختصار عن المدخل الأول مركزين على أفضل الوسائل لتطوير المدير بهدف واضح هو الإجابة على السؤال الأساسي وهو أفضل أساليب تحسين العمل الإداري.

### المدخل الأول: تنمية المديرين لتمكين العمل الإداري:

ينظر المدير الجيد للمستقبل ويجهز له. وإحدى الطرق الخاصة بالتجهيز للمستقبل هي تدريب المديرين على ذلك حتى يستطيعوا الوفاء بما يتطلبه المستقبل. ويتبع ذلك قيام المديرين بتدريب تابعيهم حتى يستطيعوا تحقيق الانطلاق لقدراتهم وللمنظمة ككل. وعلى إدارة المنظمة أن تعتبر تكاليف تنمية وتدريب المديرين وتابعيهم استثماراً أساسياً وأن تقوم الإدارة العليا بتقييم آثار التدريب والتنمية.

والمقصود بتنمية المديرين هو تقديم البرامج التي تيسر لهم سبل التعلم الإداري التي تعلمهم كيف يديرون منظماتهم بكفاءة واقتدار. وعلى ذلك فإن نجاح تلك البرامج يقاس بمقدار النجاح الذي يحصل عليه المديرون في اكتساب المعارف والطرق الإدارية واستخدامها في منظماتهم.

أما تنمية المنظمات فإن المقصود به هو مداخل التنمية المنتظمة المخططة لمجموعات العمل بالمنظمة. ويستخدم في برامج تنمية المنظمات أساليب عديدة للتعرف على المشاكل وتوصيفها وحلها. وعلى ذلك يمكن القول بأن تنمية المديرين تركز على تنمية المدير الفرد بعد توصيف

## الفصل التاسع

احتياجاته، أما تنمية المنظمة فإنها تهتم بالمنظمة ككل. ويجب دمج المدخلين ببعضها لتحقيق مزيد من التأثير للمنظمة وللمدير الفرد.

وعلىنا أن نلاحظ أن بعض المنظمات الكبرى تنفق بسخاء على برامج تدريب وتطوير وتنمية المديرين والعاملين بها، كما أنها توظف العديد من الكفاءات لتصميم برامج التنمية والتخطيط لها وتنفيذها. ولكن هذه المنظمات قد تعاني من انخفاض العائد من عمليات وبرامج التنمية، ويرجع ذلك في كثير من الحالات إلى واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

(١) عدم توجيه برامج التنمية لتدعيم الأهداف الرئيسية للمنظمة.  
(٢) توجيه مجهودات التنمية لتدعيم برامج التنمية نفسها وليس نحو النتائج المستهدفة من البرنامج، فيصبح البرنامج هدفاً في حد ذاته مع أنه وسيلة لتحقيق الهدف.

(٣) توجيه برامج التنمية نحو مجموعة مختارة من المديرين، مع أنه من الواجب توجيهها نحو المديرين كلهم.

وبصفة عامة فإن هناك أساليب عديدة لتحسين أداء المديرين وتمييزهم منها أساليب تستخدم أثناء أداء المديرين لأعمالهم، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب التي تتم بعيداً عن الوظيفة داخل المنظمة وخارجها.  
أما الأساليب التي تستخدم أثناء تأدية الوظيفة فمنها:

- (١) التقدم المخطط
- (٢) تبادل الوظائف
- (٣) إنشاء وظيفة مستشار للمنتخبين
- (٤) الترقية المؤقتة
- (٥) اللجان ومحاسن المديرين
- (٦) الملاحظة

(١) التقدم المخطط: وهو عبارة عن أسلوب يوضح للمديرين مجالات نموهم. وفي هذا الأسلوب يتعرف المديرين على موقفهم الحالي والهدف

## التدريب والتنمية الإدارية

الوظيفي الذي يسعون لتحقيقه في النهاية. فعلى سبيل المثال قد يتوفر للمديرين في المستويات الإدارية الدنيا خطة مكتوبة توضح لهم المسار الوظيفي من المشرف إلى مدير الإنتاج. وفي هذه الخطة توضح لهم شروط الترقى لكل وظيفة من الوظائف الإدارية التي تتوسط المسافة بين الوظيفة الحالية والوظيفة الموجودة في نهاية الخطة حتى يعملوا على اكتساب المهارات التعليمية والتدريبية المطلوبة لكل مرحلة.

ومن عيوب هذا الأسلوب أنه قد يحدث تركيز على الوظائف التالية للوظيفة الحالية مع أن النجاح في أداء الوظيفة الحالية مطلوب وذو أهمية لا تزيد عن أهمية النجاح في المستقبل.

(٢) تبادل الوظائف: في هذا الأسلوب يتم تفقيط المديرين المرتقيين إلى الأقسام الإدارية المختلفة بالشركة سواء على نفس المستوى الوظيفي الذي يشغلونه، أو على المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة بهدف اكتسابهم خبرات العمل بمختلف أقسام الشركة ومستوياتها حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات السليمة عندما يرقوا لهذه الوظائف مستقبلاً.

ورغم للفائدة الواضحة لهذا الأسلوب في التنمية الإدارية فقد لا يستطيع أداء الدور المطلوب إذا كانت المدد التي يقضيها المدير في كل قسم غير كافية لإكسابه المهارات اللازمة، أو إذا لم يعط المتدرب واجبات إدارية، أو لم يكن المدير المناط به تقديم النصح على درجة عالية من الخبرة تؤهله لذلك لتقديم النصح. كذلك إذا لم تكن هناك وظيفة خالية للمتدرب بعد انتهاء التدريب فقد يكون تأثيره سلبياً.

(٣) إنشاء وظيفة مستشار للمتدربين: يسمح هذا الأسلوب للمتدربين هذا بالعمل قريباً من ذوي الخبرات الإدارية الذي يستطيع الانتباه إلى الاحتياجات التدريبية لهم. وتستطيع الإدارة إعطاء المتدربين واجبات خاصة

## الفصل التاسع

تختبر بها تأثير البرامج التدريبية في المتدربين. وهذا الأسلوب يؤدي دوره بنجاح إذا توفر المدرب (المدير) الكفاءة الذي يستطيع قيادة المتدربين وتمييزهم حتى يحصلوا على الكفاءة التامة اللازمة لعملهم كمديرين للمناصب الإدارية المختلفة.

(4) الترقية المؤقتة: يتم تعيين المتدرب قائما بعمل مديري أحد الإدارات وقت خلو الوظيفة مؤقتا كقيام المدير الأصلي بإجازة أو عند مرضه أو قيامه برحلة عمل طويلة، أو عند خلو الوظيفة وعدم وجود الشخص المؤهل لها تأهلا تاما، حتى يتم التأكد من صلاحيته. وعندما يقوم المتدرب الموكل إليه القيام بعمل المدير باتخاذ القرارات المناسبة فإن التدريب يكون قد أدى دوره. أما إذا اعتمد كليا على المدير الأعلى منه ولم يتخذ القرارات المناسبة فإن فائدة هذا الأسلوب تكون محدودة.

(5) اللجان والمجالس الإدارية: يعتمد هذا الأسلوب على اشتراك المتدربين في اللجان الإدارية وفي مجالس الإدارة بالمنشأة بغرض تدريب المديرين المرتقبين. ويطلق على هذه المجالس مجالس إدارة تحت التدريب Junior boards وعادة ما يتكون تلك اللجان والمجالس من مزيج من المديرين ذوي الخبرة الكبيرة ومن بعض المديرين المرتقبين. وهنا يتاح للمديرين المرتقبين الاحتكاك بنوى الخبرة واكتساب المهارات منهم. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يتاح لهم لاكتساب مهارة التعرف على تأثير القرارات الإدارية على أوجه النشاط المختلفة بالمنظمة. وعلى ذلك فإنهم يتعلمون تأثير المشاكل والقرارات الإدارية على الأقسام المختلفة بالمنظمة وكذلك تأثير تداخل العمل بين هذه الأقسام على المنظمة ككل.

وقد يتاح للمتدربين تقديم تقارير عن أعمال الشركة أو أقسام منها. كما قد يسمح لهم بتقديم تصوراتهم لحل بعض المشاكل التي تقابل الشركة،

## التدريب والتنمية الإدارية

أو تقديم مشروعات متكاملة لمواجهة ظروف معينة للجان أو للمجالس بهدف اختبار قدراتهم التحليلية والتخيلية. ورغم أن هؤلاء المتكربون قد يتم تعيينهم في اللجان فقد لا يتم إعطاؤهم فرصة المشاركة وإبداء الرأي مما يثبط همهم ويؤثر على روحهم المعنوية.

(٦) الملاحظة وإعطاء النصيح: هذا أسلوب تدريب مستمر أثناء أداء العمل كما هو واضح من تدريب لاعبي كرة القدم وغيرها من الألعاب الرياضية وهو يقوم على الملاحظة المستمرة والتوجيه المتصل للمتكرب. وهو يعتمد على توفير البيئة المناسبة وثقة المتكرب، وقدرة المدرب على إعطاء التوجيه المفيد، كذلك فإنه يتطلب الحكمة والصبر من المدرب (الرئيسي) الذي يجب أن تتوفر فيه القدرة على تفويض السلطة والتعرف على الأداء الجيد والاعتراف به والإطراء عليه.

والتدريب الجيد باستخدام هذا الأسلوب ينمى نواحي القوة ويتغلب على نواحي الضعف الموجودة في المتكرب. وهذا النوع من التدريب يتطلب وقتاً وجهداً ولكنه إذا تم بمستوى الجودة المناسب فإنه يبعد عن المنشأة الأخطاء القاتلة التي قد يرتكبها المرؤوسون.

طرق التنمية التي قد تستخدم بعيداً عن العمل:

من أهم الأساليب المستخدمة في هذا المجال تدريب الحاسبية الذي قد يطلق عليه T-group - T- group يرمز حرف T للتدريب. ومنها أيضاً المؤتمرات، وبرامج التدريب التي تقدمها الجامعات والقراءات في موضوع معين وبرامج التدريب الخاصة بتقييم آثار برامج التدريب. وسنشرح ذلك باختصار فيما يلي:

١- تدريب الحاسبية: شاع هذا النوع في الستينات والسبعينات وكانت الأهداف التي يتم التدريب لتحصيلها هي:

## الفصل التاسع

- (أ) أخذ المتدرب فكرة جيدة عن سلوكه وعن نفسه ويتعرف بالإضافة إلى ذلك على نظرة الآخرين إليه.
- (ب) أخذ فكرة أفضل عن طريقة تفكير المجموعة.
- (ج) تنمية مهارة التشخيص والتدخل في عمل المجموعة بهدف تحسين طرق القيادة لدى المتدرب.

ورغم تعدد أشكال تدريب الحساسية وبرامجه فإن القاسم المشترك بين تلك البرامج هو طرح موضوع أو مشكلة على المتدربين يقوم المتدرب بإبداء الرأي والتعامل مع المشكلة على أن يقوم المتدربون الآخرون بإبداء رأيهم بحرية في طريقة تناول المتدرب للمشكلة وفي الحلول التي اقترحها كما يقوم المدرب بنفس الدور. ونظراً لإبداء المدرب رأيه بنفس الحرية فقد لا يتحمل البعض مواجهة تلك الظروف ويتعرض بالتالي لكثير من المشاكل مع زملائه ومع المدرب بل قد يتعرض بعض المتدربين لمشاكل نفسية. ولذلك فلا بد من موازنة مزايا هذا التدريب مع الآثار الجانبية التي قد تترتب عليه.

وحتى ينجح هذا النوع من التدريب فلا بد من توفيز المديرين الأكفء الذين يستطيعون مواجهة الظروف التدريبية بحيث لا يتحول التدريب إلى مجال لخلق الأمراض النفسية والخلافات بين المتدربين الذين قد ينتسبون لنفس المنظمة.

وقد تفيد الإرشادات الآتية في تحسين الاستفادة من هذا النوع من التدريب:

- أن يكون مشترك في هذا النوع من التدريب اختيارياً.
- فحص المتدربين واستبعاد من يمكن أن يتعرض للضرر مثل ذوي الحساسية المفرطة والذين يتخذون مواقف دفاعية عنيفة.

## التدريب والتنمية الإدارية

- تقييم المدربين بدقة، وتدريبهم على كيفية إدارة جلسات التدريب وعدم تحولها عن أهدافها.
  - إعطاء المتدربين فكرة واضحة عن أسلوب التدريب وأهدافه قبل الاشتراك فيه.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية وتوصيفها قبل بدء عملية التدريب، وفحص الطرق المتاحة لتدريب وتنمية المديرين لاختيار انسبها لإشباع الاحتياجات التدريبية.
- ٢- المؤتمرات: ربما تستخدم المؤتمرات في للتدريب داخل المنظمة أو خارجها وهنا يستمع المدبرون المرتقبون والحاليون لكلمات المتحدثين ويفهمون أفكارهم الخاصة بمواجهة مشكلة معينة، أو جانباً من تلك المشكلة. كذلك فإنهم يصقلون أفكارهم بكلمات المعلقين الذين يكونون هم والمتحدثون من الخبراء في المجال الذين يتحدثون عنه. وبالطبع فإن المؤتمرات قد تناقش مشكلة متخصصة أو مشكلة عامة. وتتوقف فائدتها على درجة الإعداد لها من حيث الموضوع محل المناقشة ومن حيث اختيار المتحدثين والمتكلمين. ويمكن زيادة فائدتها بتتظيم حلقات مناقشة بين المتكلمين والمتحدثين حيث تسمح تلك المناقشات بتوضيح بعض الجوانب التي يهتمون بها.
- ٣- برامج التدريب الإداري التي تنظمها الجامعات: تقدم الجامعات المتطورة كثيراً من برامج التدريب للمدبرين ويختلف عمق تلك البرامج باختلاف المستوى الإداري الذي تقدم له وقد ترمم تلك البرامج لمواجهة مشكلة إدارية معينة أو لتدريب مستوى إداري معين لمواجهة المشاكل التي تواجهه في مجالات التسويق أو التمويل أو المؤيبد البشرية أو الصيانة أو الإنتاج. وقد تكون مدة تلك البرامج

## الفصل التاسع

طويلة أو قصيرة أو متوسطة. وقد ترسم لتتناسب مع الاحتياجات التدريبية الخاصة بشركة معينة أو بقطاع معين. وقد تقود تلك البرامج إلى درجات جامعية كما قد يكون الهدف منها مجرد اكتساب الخبرة الإدارية. ويستفيد المدبرون كثيراً بالتعرض للنظريات العلمية وبمناقشة المشكلة مع زملائهم ومع المدربين من أعضاء هيئة التدريس الذين قد تتوافر لدى بعضهم خبرة كبيرة من الاستشارات التي يقدمونها وبرامج التدريب التي ينظمونها للعديد من المنظمات.

- ٤- برامج التدريب التي تنظمها النقابات المهنية: تنظم الجمعيات والنقابات المهنية برامج تدريب متنوعة في إدارة الأفراد وفي الاتصالات ونظم المعلومات واستخدامات الحاسب الآلى في الإدارة. كما تقدم برامج في إدارة التمويل والتسويق وغير ذلك من موضوعات الإدارة التي ترى أن أعضاءها في حاجة للتعرف عليها. وعادة ما يكون المدربون من الخبراء المرموقين ذوي التجربة في ميدان التدريب وفي الموضوع محل التدريب. وعيب هذا النوع من التدريب أنه يتم عادة بالمدن الكبيرة ولا يكون متاحاً بسهولة لمن يبعدهم العمل ومحل الإقامة عن تلك المدن. كذلك فإن هذا النوع لا يقدم معلومات كافية عن مبادئ الإدارة ونظرياتها.
- ٥- برامج القراءة المخططة: رغم أن هذا النوع قد يعتبر تنمية ذاتية فإن المتدرب قد يحصل على مساعدة من قسم التدريب، الذي قد يقوم بإعداد قائمة بالموضوعات المختلفة والمقالات التي تتحدث عنها وتناقشها. ويمكن تحسين العائد من هذه البرامج عن طريق مناقشة الموضوعات التي قرأ عنها المتدرب مع المدبرين الآخرين في جلسات تعقد لهذا الغرض.



## التدريب والتنمية الإدارية

- ٦- برامج التدريب الخاصة: قد تعدد برامج تنمية إدارية خاصة للعاملين في التربية والتعليم وأعضاء نقابات المهنة الطبية وأطباء وزارة الصحة أو العاملين في مشروع تنظيم الأسرة وهكذا بحيث تتناول موضوعات التدريب الاحتياجات الخاصة لكل مجموعة.
- ٧- البرامج الخاصة بتقييم التدريب وتقييم أداء العاملين: تقييم العائد من التدريب عملية صعبة تحتاج إلى وجود مقاييس ومعدلات يتم المقارنة عليها. وعموماً فإن أهداف التدريب تشمل زيادة معلومات المتدرب، وتنمية الاتجاهات الجيدة للمديرين، وتنمية للمهارات التي يجب أن يتحلى بها المتدرب، وتحسين أداء المديرين، وتحقيق أهداف المنظمة العامة. وفي التدريب فإن من المهم أن تمثل الخصائص ومعدلات التدريب التي تستخدم في قاعات التدريب ما هو موجود في بيئة العمل حتى لا تحدث مواجهة بين المتدرب وبين مجموعات العمل داخل المنظمة عند عودة المتدرب ومحاولة تطبيق ما تدرب عليه في المنظمة.

### لماذا نتابع التدريب إلى العمل:

ربما كان أهم انتقاد وجه للتنمية والتدريب هي عدم قدرة المتدرب على نقل ما تدرب عليه إلى الواقع. وعلى سبيل المثال فإن كثيراً من برامج التنمية الإدارية تؤكد على الإدارة عن طريق المشاركة، وعلى أهمية معاملة العاملين كبشر لهم عقول وعواطف، وعلى أهمية الأسلوب الذي يحبذ كثير من علماء الإدارة الحديثة الذين يعتقدون نظرية Y الذي يحبذ الاعتماد على الحوافز الداخلية وعلى تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف المنظمة وعلى اكتساب المسؤولية والبحث عنها وعلى ابتكار حلول غير تقليدية للمشاكل التي يواجهونها في العمل؛ ولكنهم عندما يبدأون تنفيذ ذلك في الواقع

## الفصل التاسع

يفاجؤون بأن الأسلوب الذي يعتقه أصحاب نظرية X هو الأسلوب المناسب للعاملين الذين يحاولون تجنب العمل المكلفين به وبالتالي فلا بد من رقابتهم والسيطرة عليهم حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة. وتعتبر تلك العوائق مؤثراً كبيراً على التدريب. وفوق ذلك فإنه إذا كانت الإدارة تهدف إلى تغيير المنظمة وليس تغيير سلوك العاملين بها فإن دور التدريب يكون محدوداً جداً. ويعنى ذلك أن هناك عوائق تحول دون نقل ما تعلمه المتدرب إلى الواقع العملي بالمنظمة. ولذلك فإن رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وإجراءات ونظم العمل بها وفلسفة الإدارة العليا ينبغي أن تخضع للمراجعة الدورية حتى يتم التأكد من مناسبة برامج التدريب للممارسة الفعلية. ويستدعى ذلك أن ينظر إلى التدريب على أنه جزء من الإستراتيجية العامة للشركة.

### عوائق نقل التدريب:

يعتبر نقل التدريب إلى الممارسة الفعلية القسرية الرئيسية بالنسبة للقائمين على التدريب والتنمية الإدارية. وغالبا ما يطلب من مديري أقسام التدريب ومن المديرين أن يعملوا على أن تكون برامج التدريب مناسبة للواقع وقابلة للتطبيق حتى يتم استخدام ما تعلمه المتدربون في وظائفهم. ويعنى ذلك مناسبة التدريب للوظيفة التي يشغلها المتدرب حالياً أو لتلك التي سيكاف بشغلها مستقبلاً. ويؤكد ذلك أهمية أن يدرّب العامل على المهارات التي سيستخدمها في الوظيفة وأن يمارسها فعلاً أثناء تدريبه. وعلى سبيل المثال فإن من الواجب تدريب المشرفين على أساليب حل مشاكل عملهم حتى إذا انتقلوا إلى الممارسة الفعلية طبقوا تلك الأساليب التي تعلموها وتدريبوا عليها. ولكن هل يضمن لنا تصميم برامج التدريب المناسبة للاحتياجات الفعلية للمتدرب نقل ما تعلمه المتدرب إلى وظيفة؟ والإجابة

## التدريب والتنمية الإدارية

التدريب لا، لأن هناك عواقب أخرى قد ترجع إلى الثقافة السائدة في المنظمة. وقد لا يفهم المتدرب كيفية تطبيق ما تعلمه عندما يرجع لعمله ولذلك فإننا نود أن نشير إلى خمسة عوامل تساعد على تسهيل نقل ما تعلمه المتدرب إلى وظيفته وهي:

١- التأصيل النظري للبرنامج.

٢- التوضيح.

٣- الممارسة الفعلية بالمعامل أثناء التدريب.

٤- الممارسة الفعلية أثناء العمل تحت إشراف المدرب لفترة محددة.

٥- الممارسة الفعلية لمدة طويلة تحت إشراف أحد المستشارين.

ومنشرح تلك العوامل باختصار فيما يلي:

١- التأصيل النظري للبرنامج Theory: يحتاج المتدربون المعرفة النظرية التي تبني عليها برامج التدريب التي يحصلون عليه. ويساعد شرح النظرية للمتدربين على فهم الأسباب الكامنة وراء طلب الإدارة والمدرب منهم أداء عمل ما بأسلوب معين. وعلى سبيل المثال فلين برنامجاً تدريبياً على أساليب حل المشاكل قد يكون أكثر فائدة إذا سبق بشرح هذه الأساليب والنظرية التي يستند إليها كل أسلوب. ولكن ينبغي تجنب التعقيد في الشرح واستخدام المصطلحات العلمية غير الضرورية، والوضوح مع ربط الشرح النظري بالواقع العملي، والاختصار في الشرح والتحليل ما أمكن.

٢- التوضيح Demonstration. وذلك عن طريق البيان العملي. ويعني ذلك إعطاء المتدربين فرصة لرؤية كيفية عمل مفهوم أو نظرية معينة. فمثلاً عند التدريب على أساليب الاتصال فلين فرصة

## الفصل التاسع

نقل البرنامج إلى الواقع تزداد إذا أعطى المتدربون فرصة لروية كل أسلوب ومناقشة نتائج استخدامه ومشاكله وكيفية حلها.

### ٣- الممارسة الفعلية بالمعامل أثناء التدريب Laboratory practice

عندما تتوفر للمتدرب فرصة لاستخدام الأسلوب الذي يتدرب عليه، فإن فرصة نقل التدريب إلى الممارسة الوظيفية تزداد. وهنا يتعلم المتدربون عن طريق الممارسة الفعلية. ورغم أن ممارستهم لا تتم أثناء وظائفهم فإنه ينبغي أن تكون بيئة التدريب مشابهة لبيئة الوظيفة حتى تزيد الفائدة. ويزداد عائد هذا التعليم عندما يقوم المدرب بإعطاء المتدرب ملاحظاته على أدائه ويزوده بأساليب علاج المشاكل التي يواجهها. ومثل هذا يتم في معظم برامج الكمبيوتر.

### ٤- الممارسة أثناء العمل مع إعطاء المدرب للمتدرب معلومات عن أدائه

**Practice on the job with feed back** هنا ينتقل المتدرب مع المدرب إلى الأداء الفعلي ليقوم المتدرب بممارسة المهارات أو أساليب العمل التي تدرب عليها سلفاً تحت إشراف المدرب. وهنا يقوم المدرب بملاحظة سلوك العامل وتزويده بالتوجيهات التي تسهل له استخدام ما تعلمه وبالتأكيد فإن فرصة استمراره في إتباع هذا الأسلوب واستخدام تلك المهارات مستقبلاً تزداد.

### ٥- الممارسة الفعلية مع وجود مستشار Practice on the job with coaching

أفضل وسيلة لربط التدريب بالممارسة الفعلية هي إطالة الفترة التي يخضع فيها المتدرب للإشراف والحصول على التوجيهات من أحد المستشارين الموجودين بالمنظمة سواء في قسم التدريب أو مكان العمل. والفرق بين هذه المرحلة وسابقتها أن مسدة الإشراف والحصول على التوجيه تكون طويلة هنا، ولكنها قصيرة جداً في

## التدريب والتنمية الإدارية

للمرحلة السابقة. وبالتأكيد فإن الأمر يتطلب وجود شخص يعطى النصيحة متى طلبها العامل. وقد يقوم بهذه المهمة بعض المتخصصين الموجودين في مكان ما بالمنظمة أو المديرين التنفيذيين المدربين على ذلك.

### تقويم المائد من التدريب.

هناك العديد من المداخل التي يمكن استخدامها لتقويم نتائج البرامج التدريبية التي نفذتها الشركة. ومن المداخل التي يشيع استخدامها ذلك المدخل الذي نماء دونالد كيرباتريك Donald kirpatrick. ووفقاً لذلك المدخل فإن هناك أربعة أشكال من التقويم ينبغي استخدامها بالنسبة لكل برنامج تدريبي. ومن الملاحظ أن كل شكل من تلك الأشكال يركز على جانب معين من جوانب التدريب. وتعطى النتيجة النهائية باستخدام تلك البرامج صورة واضحة عن تأثير التدريب. وستوضح الآن هذه الأساليب الأربعة بشيء من الاختصار:

- ١- ردود أفعال المتدربين: يعتبر التعرف على ردود أفعال المتدربين تجاه برامج التدريب أول مستوى من مستويات التقويم وينبغي أن تشمل المعلومات التي تجمع عن ردود أفعال المتدربين أفكارهم عن البرنامج قبل بدء التدريب، وعن المكان الذي تم التدريب فيه ومحتوى البرنامج وغير ذلك مما له صلة بالبرنامج. وعادة ما تجمع تلك المعلومات عن طريق استقصاء يوزع في نهاية البرنامج على المتدربين.
- ٢- ما تعلمه المتدربون: يعتبر مقدار ما حصل عليه المتدربون من معارف ومهارات المستوى الثاني من مستويات التقويم. والهدف هو التعرف على ما إذا كان المتدربون قد حققوا تفهماً كاملاً للحقائق والمهارات والأساليب والإجراءات التي قدمت لهم خلال التدريب أم لا.

## الفصل التاسع

ومن الممكن استخدام أنواع عديدة من الاختبارات مثل اختبارات الورقة والقلم، والممارسة الفعلية، للتأكد من مستوى ما تعلمه المتدربون وعادة ما تجرى تلك الاختبارات عقب انتهاء البرنامج التدريبي.

٣- مدى التغيير في سلوك المتدربين: يعتبر التغيير في سلوك العامل هو المستوى الثالث من مستويات التقييم. ويتم تجميع بيانات عن مدى التغيير في سلوك المتدربين من مصادر مثل زملاء العمل والمشرفين بهدف التأكد من أنه قد حدث التغيير المطلوب في سلوك العامل. وكلما زاد استخدام العامل لأنواع السلوك التي تعلمها خلال البرنامج التدريبي كان كل ذلك دليلاً على نجاح البرنامج التدريبي.

٤- نتائج التدريب: ويعتبر هذا أعلى مستوى من مستويات التقييم وفيه نحاول التعرف على مدى تأثير التدريب على إنتاجية المنظمة وأرباحها مثلاً. ويمكن أن تتضمن البيانات، التي يتم تجميعها للتعرف على نتائج البرنامج، وفورات التكاليف التي تحققت نتيجة للبرنامج، والأرباح المحققة بالمقارنة بالمخطط لها وزيادة المبيعات، وانخفاض نسب أو عدد الحوادث، وتحسن اتجاهات العاملين نحو المنظمة، وانخفاض معدلات الدوران والغياب... الخ. وينبغي أن تكون هناك علاقة وثيقة ومباشرة بين نتائج البرنامج وأهداف المنظمة التي سبق تحديدها في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. فإذا توافقت النتائج الفعلية مع تلك التي سبق توقعها فإن البرنامج يكون قد حقق النجاح المرجو منه. أما إذا لم يحقق البرنامج النتائج التي سبق التخطيط لها فمن الواجب تعديل البرنامج ليحقق الأهداف المرجوة. وقد يتم إدخال التعديل على الاحتياجات التدريبية أو على تصميم البرنامج.

## التدريب والتنمية الإدارية

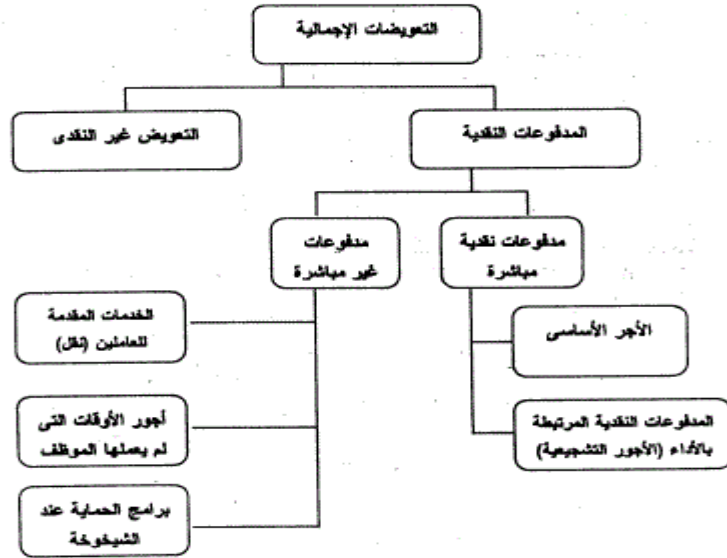
وهناك أسلوب آخر لقياس نتائج التدريب مأخوذ من أساليب قياس نتائج التجارب العلمية. وهنا يتم التعرف على مستوى المتدربين عن طريق قياسات معينة، ثم أخذ نفس القياس لمجموعة أخرى من غير المتدربين تستخدم كمجموعة مراقبة ثم القيام بالتدريب ثم إجراء القياس للمجموعتين مرة أخرى. والفرق بين نتائج القياسين للمجموعتين يعبر عن نتائج التدريب. مع ملاحظة أن هناك أساليب متفرعة من هذا المدخل تختلف باختلاف عدد المجموعات وعدد مرات القياس.

## الفصل العاشر

### التعويض عن العمل - التعويض الإجمالي

#### تعريف التعويض الإجمالي:

نعنى بالتعويض الإجمالي المدفوعات النقدية المباشرة وغير المباشرة وكذلك المدفوعات غير النقدية المباشرة وغير المباشرة التي تكف عن العامل نظير قيامه بالعمل أو وجوده ضمن قوة العمل بالشركة. ويوضح ذلك الشكل التالي:





## **المحصل المباشر**

التعويض الإجمالي عبارة عن عدد من الأنشطة تستطيع أن تتعرف بها الإدارة. على مقدار مساهمة العاملين حتى تستطيع أن توزع عليهم التعويضات المناسبة في ضوء قدرتها على الدفع وفي ظل المتطلبات القانونية، وهناك تعريف آخر وهو:

التعويض الإجمالي عن العمل عبارة عن وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تتعامل مع جميع أنواع المكافآت التي يحصل عليها العامل مقابل أدائه لعمله. وفيما يلي بعض الملاحظات الهامة المتعلقة بهذا الموضوع:

- التعويض الإجمالي هو كل ما يحصل عليه العامل من مكافآت نقدية وغير نقدية مقابل ما يكلف به من أعمال بالمنظمة.
- التعويض (الأجر بالذات) من وجهة نظر العامل هو ضرورة الحياة لمواجهة احتياجاته واحتياجات أسرته بل وتحقيق مكانة اجتماعية معينة يصيرون إليها العامل.
- بالنسبة لصاحب العمل: أعظم بنود التكلفة - حوالي ٥٠% من مدفوعات المنظمة في المتوسط.
- بالنسبة للمجتمع: مصدر حصول معظم الناس على دخولهم، بل أنها شكلت حوالي ٦٠% من إجمالي الدخل القومي الأمريكي خلال الثلاثين سنة الأخيرة.

### **أهداف التعويضات:**

تخدم التعويضات الإجمالية الأهداف الآتية:

- جذب أفضل المرشحين للعمل بالمنظمة.
- تحفيز العاملين لتحسين إنتاجيتهم.

## التعويض عن العمل

- ابتكار نظام للتعويض يشعر بعدالته العامل وصاحب العمل. والنتائج المرجوة منه هو اجتذاب العامل للعمل وتحفيزه للأداء الأمثل. وهناك سبعة خصائص إستراتيجية التعويضات المثالية وهي: الكفاية، والعدالة، والتوازن بين أنواع التعويض، والتوازن بين التكلفة والعائد، وتحقيق الأمن للعامل والتحفيز، وأن تحظى بموافقة العاملين.
  - الاحتفاظ بأكثر الموظفين للعمل بالمنظمة وأن تتم وفقاً للقوانين المنظمة لذلك.
  - تحقيق الخطط العامة وخطط الموارد البشرية. بمعنى أن المنظمة قد تهدف إلى خلق بيئة مدعمة، أو أن تكون مكاناً جذاباً للعمل حتى تستطيع استقطاب أفضل أنواع العمالة. ويستطيع نظام التعويض الإجمالي مساعدة المنظمة في ذلك. كذلك من الممكن دعم الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة الأخرى، مثل سرعة النمو وتنشيط الابتكارات، والاستقرار.
- وهناك علاقة وثيقة بين التعويض عن العمل وبين وظائف إدارة الموارد البشرية الآتية:
- علاقته مع تحليل الأعمال.
  - علاقته مع الاستقطاب والاختيار.
  - علاقته مع تقييم الأداء
  - علاقته مع تخطيط القوى العاملة.
- وسيركز هذا الجزء على توضيح العلاقة بين التعويض عن العمل وبين بيئة المنظمة وأدائها.

## الفصل المباشر

### العلاقة بين التعويض عن العمل وبين البيئة الداخلية للمنظمة:

- علاقته بإستراتيجية المنظمة: من المفيد جداً خلق تكامل بين إستراتيجيات المنظمة في المجالات المختلفة وبين إستراتيجياتها في مجال التعويض عن العمل. فنظام التعويض قد يساعد على التركيز الأهداف طويلة الأجل بدلاً من قصيرة الأجل، وقد يهدف إلى زيادة ولاء العاملين للمنظمة، أو التركيز على إستراتيجية تقديم المنتجات الجديدة، أو تطوير الكفاية الإنتاجية... الخ.
- علاقته بالثقافة التنظيمية: من الممكن أن يؤثر على سلوك العامل، وذلك بدعم القيم والاتجاهات ونماذج الأداء التي ارتضتها المنظمة. ولكن تحقيق ذلك يتأثر بالثقافة السائدة في المنظمة وعلى سبيل المثال إذا أرادت المنظمة أن تستخدم نظام التعويضات لدعم أعمال الابتكار، أو ثقافة تهتم بالموارد البشرية، أو دعم الكفاءة. ونظراً لتأثير تلك الثقافات على سلوك واتجاهات وقيم العاملين فعلى المنظمة أن تعمل بانتظام للتأثير على الثقافة الموجودة من خلال نظم الحوافز، مكافأة السلوك أو الاتجاه أو القيم المرغوبة باستمرار حتى تتغير الثقافة التنظيمية ويتغير معها سلوك العاملين.

### العلاقة مع البيئة الخارجية:

- العلاقة مع مستوى الأجور السائدة بالسوق -المنح والهبات
- الظروف العرض والطلب - مؤشرات الإنتاجية
- هيكل الأجر - مستوى الربحية
- البيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة - هيكل الأجر

العلاقة بين التمويض والأداء:

أدت زيادة المنافسة العالمية وتكاليف الأجور لأن يبحث المديرين عن طرق أو وسائل لتحسين مستوى الإنتاجية وذلك عن طريق ربط الأجر بالأداء. ومن المعروف أن زيادة الأداء تتطلب بجانب الحوافز توفر الإمكانيات البشرية والمادية وظروف عمل جيدة، وقيادة مؤثرة، وعماله ذات صحة جيدة. ولكن مع كل هذا فما زالت الحوافز هامة. وقد أشارت دراسات عديدة إلى أنه إذا ربط الأجر بالأداء فإن كفاءة العامل تزداد من حيث الكمية والجودة. ولكن هناك دراسات تشكل في قوة الأجر كحافز وترى أن هناك حوافز أقوى منه.

وإجمالاً فإن النظريات قد اختلفت حول ما إذا كان الأجر يعتبر ميكانيكية جيدة لتحسين أداء العاملين. ونظراً لوجود اختلافات بين الوظائف والعاملين فمن الأفضل أن تتوجه البحوث إلى:

- ١- أنواع السلوك التي يؤثر فيها الأجر إيجاباً وسلباً.
- ٢- مقدار التغيير في السلوك الذي يمكن أن يتم عن طريق الأجر.
- ٣- نوع العمالة التي يؤثر عليها تعديل الأجر إيجاباً وسلباً.
- ٤- الظروف البيئية التي يؤثر فيها تعديل الأجر إيجاباً وتلك التي يؤثر فيها التعديل في الأجر سلباً.

ويمكن القول بأن وجهة نظر المنظمات إلى نظام الأجور المرتبط بالأداء تتراوح بين النظر إليه على أنه معجزة تؤدي إلى إعادة توزيع التكاليف بطريقة ممتازة وبين النظر إليه على أنه عمل مستهلك للجهد والوقت ومحدود الأثر في نفس الوقت. وكل وجهة نظر لها مبررها. وعموماً فعند اتباع هذا النظام فعلى المنظمة أن لا تنسى أهداف النظام التي

## الفصل المباشر

تبقى تحقيقها والتي تنحصر في تنمية أو خلق منظمة أكثر إنتاجية وكفاءة تتحسن فيها حوافز العاملين وأداؤهم.

وما نود التركيز عليه هو أنه رغم أن ربط الأجر بالأداء يحمل معنى جيداً فمن الصعب جداً ربط الأجر بالأداء ربطاً كاملاً. أي ربط نظم الأداء بنظم الأجور ربطاً محكماً. ومن الممكن الوصول إلى نظام جيد من خلال دائرة تتكون من خمسة مراحل هي:

- ١- اقتسام المعلومات بين المدير والعاملين.
  - ٢- تحديد معدلات للأداء ينبغي أن تكون مقاييس الأداء محددة ممكن السيطرة عليها وتحقيقها وذات علاقة بالأداء.
  - ٣- وجود محفزات للأداء.
  - ٤- تقييم الأداء دورياً.
  - ٥- دفع الحافز فور تحقيق الأداء الذي يستحق التحفيز - أي الاهتمام بالأداء الممتاز وتحفيزه.
- ويتطلب تكوين نظام يوضح ربط الأجر بالإنتاج عدة مهارات إدارية:
- ١- قدرة المدير على ربط الزيادة في الأجر بالزيادة في الأداء، أي زيادة في الأداء والأجر ينبغي أن تكون واضحة.
  - ٢- رغبة المدير في التمييز بين العاملين وفقاً لأدائهم.
  - ٣- إعلام العامل وقت التعاقد معه بنظام الأجر الأساسي (الجزء الثابت) والجزء المرتبط بالأداء، ونظامه، وبمستوى الأداء الذي ينبغي التوق عليه.
  - ٤- قدرة المدير على مناقشة الارتباط بين الأجر والأداء مع عماله.

## التعويض عن العمل

### المؤثرات الخارجية على التعويض عن العمل:

- ١- تأثير القوانين والقرارات الحكومية مثل قوانين:
  - الرقابة على الأجور: تجميد الأجور عند حد معين.
  - نظم الأجر للعاملين بالساعة.
  - الحد الأدنى للأجور.
  - أجر الساعات الزائدة.
  - تحقيق العدالة: تنص تلك القوانين على ضرورة تساوى مبالغ التعويض المدفوعة لشاغلي الوظائف التي تتشابه محتوياتها في المسؤولية والمهارة المطلوبة وفي ظروف العمل.
- ٢- تأثير الاتحادات العمالية
- ٣- تأثير الظروف الاقتصادية وبالذات ظروف المنافسة ذلك أنه كلما زادت حدة المنافسة كلما قلت قدرة المنظمة على دفع أجور عالية، وكلما قلت إنتاجية المنظمة بالمقارنة بالصناعة.
- ٤- طبيعة سوق العمل: ظروف العرض والطلب، تأثير العرض والطلب على العمالة ذات السن المتقدم، وتأثير الظروف الدولية لسوق العمل على نظم التعويض.

### تهديد الأجر:

هناك ثلاثة إجراءات تتخذ عند تحديد أجر العامل وهي:

- ١- تحديد هيكل الأجر بالمنظمة.
  - ٢- تحديد الأجر الفردية.
  - ٣- تحديد مستويات الأجر.
- وستبحث هذه المسائل الثلاث فيما يلي:

1- هيكل الأجور الأساسي The basic pay structure.

يتحدث هيكل الأجور عن مدى الاختلاف بين المبالغ التي تدفعها المنظمة للعاملين في مختلف الوظائف الموجودة بها. ويشير ذلك إلى أن المقصود بتعبير هيكل الأجور هو معدلات الأجور التي تنفع للوظائف المختلفة بحيث تحصل الوظائف التي تتطلب بذل مجهود ذهني أو عضلي كبير على معدلات أجور أكبر من تلك التي تحتاج إلى جهد عضلي وذهني أقل. كذلك ينبغي أن يحصل الوظائف التي يكون العائد من ورائها كبيراً على عائد أكبر بالمقارنة بتلك التي يقل العائد منها.

ومن المفروض أن يكون بالمنظمة عدداً من الهياكل الوظيفية طبقاً لنوعيات الوظائف الموجودة بها، والمجهودات التي تتطلبها كل مجموعة وظيفية Job Family. مثال ذلك الجامعة يوجد بها هيكل لأعضاء هيئة التدريس وآخر للباحثين (ربما يقترب الاثنان من بعضهما) وثالث للوظائف الإدارية ورابع للعمالة الماهرة وخامس للعمالة غير الماهرة. وفي شركة صناعية قد يوجد أربعة هياكل إحداها لمجموعة المديرين والثاني للأخصائيين (الاستشاريين) والثالث لمجموعة العمال الصناعيين والرابع للعاملين بالمكاتب. لاحظ أنه يوجد ارتباط واضح بين الهياكل الوظيفية والمسارات المهنية حيث تنتوع الهياكل ويطول مداها (أي المسافة بين أول درجة وآخر درجة). وتتحدد درجاتها وفقاً لظروف كل مسار. ويعطى الجدول التالي أمثلة لذلك.

جدول (١٠-١)

أمثلة لهيكل الأجور بالمنظمات المعاصرة

مجموعة عمال المكتب	مجموعة العمال الصناعيين	مجموعة الأخصائيين	مجموعة المديرين
مدير الموظفين	فاحص أول	رئيس أقسام البحوث	رئيس مجلس الإدارة
رئيس مكترتبة	مساعد فاحص	مساعد الرئيس	نائب رئيس مجلس الإدارة
مكترتب أول	فني أول	باحث أول	مدير عام للشركة
مكترتب ثان	فني ثان	باحث	مدير عام فرع
كاتب أو طباع أول	فني ثالث	مساعد باحث	مدير عام تسويق، أفراد
كاتب أو طباع ثان	عامل		
موزع بريد			

ونورد فيما يلي عدد من الملاحظات على ما سبق قوله بالنسبة لهيكل

الأجور:

- متوسط الأجور في كل مجموعة يختلف عنه في المجموعات الأخرى.
- لا يوجد أساس علمي لتحديد الفرق.
- ٣٠% قد تكون فرقا عادلة في المسار الواحد أما المسارات المختلفة فلا اتفاق على نسبة بخصوصها.
- قد يتم تحديد هيكل الأجور بقرار تحكيمي من الإدارة. وهنا يكون القرار عرضة للاتهام بعدم العدالة. وقد يتم وفقاً لنتائج المفاوضات الجماعية. وهنا يكون عرضة لتأثير ما يتمتع به المدير أو اتحاد العمال من قوة.



## الفصل المباشر

ولذلك فمن المفضل أن يحدد بناءً على تحليل وتقييم للوظائف، على أن يتم التفاوض عليه فيما بعد. ونظراً لأهمية تقييم الوظائف كأساس لبناء الهياكل الوظيفية فسنشرح الخطوات التي يتم إتباعها لإتجاز تقييم الوظائف.

### تقييم الوظائف:

يقصد بتقييم الوظائف تلك الخطوات الرسمية التي ينتج عنها تحديد قيمة إحدى الوظائف بالمقارنة بالوظائف الأخرى بهدف تحديد التعويض المناسب لها. فالمقصود أولاً تحديد القيمة النسبية للوظيفة بعد تحديد أهميتها النسبية. وبذلك فإن هدف التقييم هو تحديد القيمة النسبية للوظيفة. وينتج عن المقارنات المنتظمة بين قيم الوظائف ما يطلق عليه مستويات الأجور والمرتبات Wage or salary hierarchy وبمعنى آخر فإن تقييم الوظائف يهدف إلى إيجاد علاقة بين ما يحصل عليه العامل من أجر وما يساهم به عمله في نجاح المنظمة.

وليس من السهل تحديد قيم جميع الوظائف بالمنظمة. والحقيقة أن تقييم الوظائف يشتمل على قدر من الحكم الشخصي القائم على التقدير. وبالتالي فإنه قد يشتمل على أخطاء يقع فيها القائمون بالتقييم. ومن الواضح أن تأثير الطبيب التقدير في نجاح الرعاية الصحية بأحد المستشفيات أكبر بكثير من تأثير الممرض أو الممرضة في هذا المجال، ولكن القضية الحقيقية هي تحديد قيمة الفرق، وهذا لا يمكن إلا عن طريق التقدير الشخصي.

ونظراً لاستحالة تقدير قيمة مساهمة كل وظيفة بدقة ولذلك فلا بد من استخدام التقريب. ويمكن أن تمتد عملية التقريب إلى عوامل مثل المهارة المطلوبة لأداء الوظيفة، ومقدار وأهمية المسؤولية التي يتحملها شاغل الوظيفة، والمجهودات المطلوبة، وظروف العمل. ولا بد أن يختلف مبلغ

## إللمووض عن العمل

اللعووض (الأجر) إذا كان لنا أن نحصل على رضا العاملين. وباختصار فإن تقييم الوظائف يهدف إلى تحديد قيمة كل وظيفة داخل المنظمة. وعند تحديد كل وظيفة تراعى صعوبة الوظيفة وأهميتها. وتستخدم معظم المنظمات نوعاً رسمياً أو غير رسمي من تقييم الوظائف. وتحتوى عملية التقييم على إجراء بعض المقارنات للتعرف على قيمة الوظيفة. وتتم عملية التقييم بالخطوات الآتية:

١- تحليل العمل.

٢- تحديد معايير التعويض وتقرير أهميتها النسبية لأداء الوظيفة، وقد يطلق عليها عوامل التقييم، أو عوامل للتعويض وهى على سبيل المثال مقدار المسئولية، المقررة على حل المشكلة، المتطلبات الفسيولوجية.

وينبغى أن يتوفر فيها ما يلى:

- أن تكون متداخلة فى معانيها.
- أن يعتمد عليها أداء الوظيفة (هامة).
- أن يكون من الممكن تحديدها وتقييمها بسهولة.

٣- اختيار أسلوب أو طريقة التقييم التى تستخدم فى عملية تحديد قيم التعويض وسيتم تفصيل تلك الطرق فيما بعد.

٤- تحديد من سيقوم بعملية التقييم وإجراء التقييم الفعلى.

### طرق (أساليب) التقييم

يمكن تقسيم طرق التقييم إلى مجموعتين:

أ- طرق وصفية ومنها: أسلوب الترتيب وأسلوب تصنيف الوظائف.

ب- طرق كمية ومنها: طريقة النقاط، وأسلوب مقارنة العوامل.

وسنشرح الأساليب السابقة فيما يلى:

## الفصل المباشر

### أ- الطرق الوصفية:

١- أسلوب الترتيب: يعتمد من يقوم بتقييم الوظائف إلى ترتيبها حسب أهميتها - أي قيمتها للمنظمة. وذلك بأن يضعها في قائمة مرتبة تنازلياً بحيث تأتي أهم وظيفة في أعلى القائمة، ثم التي تليها في الأهمية وهكذا حتى ينتهي من الوظائف. ويعتمد في ذلك على المعلومات التي يوفرها تحليل العمل.

لاحظ أنه يمكن أن يتم الترتيب اعتماداً على عدد من عوامل التعويض، ولكن الغالب أن يقوم من تسند إليه عملية التقييم باستخدام صفة أو عامل واحد مثل قيمة الوظيفة أو صعوبتها. وتنتهي عملية الترتيب وفقاً لذلك العامل بناءً على معرفته الشخصية به. لاحظ أنه من الممكن استخدام هذا الأسلوب بعد اعتماد قواعده من رئيس الخدمة المدنية أو وزارة العمل، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة مثلاً.

مزاياه: السهولة حيث يعهد إلى شخص واحد بالقيام بذلك. ولذلك فهو مفيد في حالة قلة عدد الوظائف ومعرفة القائم بالتقييم بها جيداً.

عيوبه: لا يناسب المنظمات الكبرى التي يوجد بها عدد كبير من الوظائف، لصعوبة وجود شخص ملم بها جيداً، ولطول الوقت. لذلك يسند التقييم إلى لجنة.

ومن عيوبه إجبار القائمين به على التمييز بين الوظائف حتى وأن كانت متشابهة من حيث القيمة أو الصعوبة. والحل هو وضع الوظائف المتشابهة في مرتبة واحدة حتى يقل الخلاف بين القائمين بالتقييم. ومن الشائع استخدام هذا الأسلوب لتقييم كثير من الوظائف (يستخدم لتقييم ثلثي الوظائف تقريباً) وقد ذكرت الأسباب الآتية لذلك:

١- دعم الهيكل المالي أو تكوين هيكل بديل.

## المويض عن العمل

- ٢- تقديم أساس لمناقشة الأجور مع اتحادات العمال.
  - ٣- تحديد مستوى الأجور Pay hierarchy وتوضيحه للعاملين.
  - ٤- الاستجابة للمتطلبات القانونية.
  - ٥- تقديم أساس لنظام الأجر وفقا للأداء.
- وفور اتخاذ قرار باستخدام هذا الأسلوب أساسا لتقييم الوظائف فإن هناك عددا من القرارات يجب اتخاذها للتأكد من كفاءة أدائه.
- القرار الأول إشراك العاملين:** إشراك العاملين الذين يتم تقييم وظائفهم في عمليات التقييم. ومع وجود صعوبات جمة في إيجاد اتفاق بين العاملين والقائمين بالتقييم فقد أظهرت البحوث أن لذلك فائدة كبيرة. ويجب السماح لهم بتوضيح وجهة نظرهم في قيمة وظائفهم بالمقارنة بالوظائف الأخرى ونتيجة هذه الخطوة عادة فهم جيد من العاملين واتصالات جيدة بينهم وبين الرؤساء.
- القرار الثاني تكوين لجنة التقييم:** بعد بدأ المشاركة يتم تكوين لجنة من خمسة أعضاء يمثل فيها العاملون والمديرون، ومتخصص من إدارة الموارد البشرية. وينبغي أن يكون هؤلاء الأعضاء على دراية بالوظيفة التي يتم تقييمها وعادة ما ترجع اللجنة إلى التوصيف السابق للوظائف ومن الواجب تقييم مدى دقة وجود تحليل للوظائف. ومن المقترح تقسيم توصيف الوظائف إلى عدة أقسام مثل: وظائف إدارية، فنية، كتابية... الخ ومن المنطقي عند كتابة وصف الوظائف استخدام الكلمات والتعبيرات الهامة المستخدمة عند تقييم الوظائف.
- القرار الثالث اختيار معايير التقييم:** اختيار وتقييم معايير التعويض. وهي الخصائص المستخدمة لتقييم الوظيفة. ومع أنه لا توجد بحوث كثيرة في هذا المجال فإنه يبدو أن النتائج لن تختلف سواء تم استخدام كل العوامل

## الفصل المباشر

أو عدد منها، خاصة إذا تم تصميم تقييم الوظائف بعناية وتنفيذه أيضا بنفس الدقة. أي إذا تم تصميم وتحديد قيم هذه العوامل بعناية. ومن المعايير التي يشيع استخدامها التعليم، الخبرة، مقدار المسئولية، والمعارف الوظيفية والمخاطر الموجودة بالوظيفة وظروف العمل. ومن المهم قبول العوامل المستخدمة من شاعلى الوظيفة.

**القرار الرابع القيام بالتقييم:** القيام بالتقييم فعلا أى أدائه على الواقع. وهنا يقوم من هم على دراية بالوظائف من أعضاء اللجنة بإعطاء الوظائف قيما قد تكون عالية خاصة إذا كانوا من المشرفين التنفيذيين. وحلا للخلاف بين أعضاء اللجنة فإنه يقترح أن يقوم كل عضو بتحديد قيمة للوظيفة على انفراد على أن تجتمع اللجنة بعد ذلك وتحل الخلافات الواضحة فى قيمة كل عامل من عوامل التقييم، أى أن تحل الخلاف فى كل عامل، ثم تنتقل إلى العامل الأخر وهكذا حتى يتم الاتفاق على قيمة الوظيفة.

٢- أسلوب تصنيف الوظائف: يقوم على تحديد درجات ومراتب وظيفية، ثم توزيع الوظائف على هذه الدرجات بحيث توضع الوظائف المتشابهة فى الصعوبة أو القيمة فى درجة واحدة.

- يتم التوزيع إما بناءً على قيمة الوظيفة ككل، أو باستخدام عامل من عوامل التعويض (عامل واحد) أو عدد محدود من تلك العوامل.
- لاحظ مدى التشابه بين الأسلوبين، وأن الفرق بينهما أن هذا الأسلوب الأخير يبدأ بتحديد الدرجات ثم توزيع الوظائف عليها.
- لاحظ أيضا أن معلومات تحليل الوظائف ذات أهمية كبرى أيضا.
- لاحظ ثالثا أنه بعد أن يتم توزيع الوظائف على المراتب ينبغى أن يتم ترتيب الوظائف داخل كل مرتبة درجة أو مجموعة وفقاً لنفس المعيار أو معايير أخرى.

## التمويض عن العمل

- يشيع استخدام هذا الأسلوب في الجهات الحكومية.
  - من مزاياه السهولة وإمكان استخدامه لتقييم عدد كبير من الوظائف بسرعة.
  - من عيوبه عدم الموضوعية عندما يتزايد عدد الوظائف فإنها قد تتشابه، ولكن محتوياتها وصعوبتها قد تختلف.
  - من عيوبه أيضاً تركزه على المعيار الذي يستخدم في التقييم: إذا استخدم معيار واحد فقد تختلف أهميته بالنسبة للوظائف المختلفة. بعض الوظائف يفيد فيها كثيراً عامل المهارة وأخرى المسئولية.
  - غالباً ما يحدث سوء تفاهم بين النقابة والإدارة عند تحديد العامل المستخدم في عملية التصنيف، ولذلك لجأ العديد من المنظمات إلى استخدام الأساليب الكمية.
- طريقة النقاط: تنقسم هذه الطريقة إلى طريقتين فرعيتين هما:
- 1- طريقة مقارنة عوامل التمويض: يتم في هذا الأسلوب تحديد عدد من النقاط مسبقاً لكل عامل من عوامل التقييم. ويشكل مجموع النقاط قيمة الوظيفة. وهو أسلوب شائع في الصناعة ومن مزاياه:
    - 1- السماح بأداء المقارنة بين الشركات نظراً لانتشاره.
    - 2- سهولة فهمه واستيعابه.
    - 3- إمكانية تحويل النقاط إلى أجر بسهولة.
    - 4- إقناع العاملين بسهولة، كما يمكن استخدامه مع قطاع عريض من الوظائف وعلى مدى طويل.
    - 5- يعتبر من الأساليب الموضوعية في التقييم.

## الفصل المباشر

من أهم عيوبه افتراضه أن جميع الوظائف يمكن تقييمها باستخدام نفس العوامل.

عولج هذا العيب باستخدام عوامل مختلفة.

ب- طريقة الأوزان: يتم تقسيم كل وظيفة إلى أجزاء واضحة ويسترشد في ذلك بتوصيف الوظائف، ثم يعطى كل جزء وزن نسبي (مجموعة من النقاط). ثم تقسم الوظائف إلى مجموعات (درجات) متساوية من حيث الأجر. ويمكن أن تتولى لجنة عملية تحديد الأوزان وتقسيم الوظائف إلى مجموعات.

توضع تعريفات مثلا الخبرة تحدد أوزانها كما يلي:

٢٥	العمل لمدة ٣ شهور فأقل
٥٠	العمل لمدة تزيد على ٣ شهور وأقل من ٦
٧٥	العمل لمدة تزيد عن ٦ شهور وأقل من ٦
١٠٠	العمل لمدة أكثر من سنة وأقل من ٣ سنوات
١٢٥	العمل لمدة أكثر من ٣ سنوات

ومن أمثلة العوامل التعويضية العوامل المذكورة في الجدول الآتي:

التمويض من العمل

الدرجات					العوامل التعويضية
٥	٤	٣	٢	١	
-	٦٠	٤٥	٣٠	١٥	المعرفة الأساسية
-	٨٠	٦٠	٤٠	٢٠	الخبرة العملية
-	٦٠	٤٥	٣٠	١٥	الصعوبة والتعقيد والحكم (لتخاذ القرار)
-	٤٠	٢٠	١٠	٥	المبادأة
-	٤٠	٢٠	١٠	٥	الأخطاء المحتملة
-	٤٠	٢٠	١٠	٥	الاتصال مع الآخرين
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	البيانات السرية (الثقة)
-	٢٠	١٥	١٠	٥	الانتباه للتفاصيل المتعلقة بالعمل
-	-	١٥	١٠	٥	ظروف العمل
-	-	-	-	-	ظروف العمل (للوظائف الإشرافية فقط)
-	-	٢٠	١٠	٥	طابع الإشراف
-	-	٢٠	١٠	٥	نطاق الإشراف
٢٥٠	٢٠٠	١٥٠	١٠٠	٥٠	التعليم
١٢٥	١٠٠	٧٠	٥٠	٢٥	الخبرة
٦٠	٤٨	٣٦	٢٤	١٢	التعقد
-	-	٤٠	٢٤	٨	العلاقة مع الوظائف الأخرى
-	٢٥	٢٠	١٥	١٠	ظروف العمل



## الفصل المباشر

### طريقة أو أسلوب مقارنة العوامل factor comparison method

وتشبه هذه الطريقة طريقة النقط حيث يتم فيها تقييم الوظائف على أساس كل عامل بمفرده. ولكنها تختلف عن طريقة النقط في أن التقييم يتم وفقاً لعناصر معلومة. وهنا يستخدم مقياس يتم فيه مقارنة العوامل المذكورة بدلا من مقياس النقط. وهناك خمسة عوامل يتم استخدامها في مقارنة الوظائف ببعضها وهي:

- **المسئولية الوظيفية:** تتحدث عن المسئوليات المالية، والموارد البشرية (الأفراد) والسجلات وإجمالي مسئوليات المشرف الوظيفية (أي مسئولياته الإشرافية).
  - **المهارات:** المهارات البدوية والتدريب على استخدام الحواس التي تحتاج الوظيفة إليها.
  - **المجهودات البدنية:** الوقوف، الجلوس والمشى وجمل الأثقال، وتحريك الأجسام... الخ.
  - **المجهودات الذهنية:** الذكاء، القدرة على حل المشاكل، وربط الأسباب بالمسببات والقدرة على التخيل.
  - **ظروف العمل:** مثل الضوضاء والتهوية والحرارة، والنظافة... الخ!
- وعند مقارنة تلك العوامل فإن اللجنة المكلفة بذلك تتبع ستة خطوات عند فحص إحدى الوظائف لتقدير قيمتها وهي:
- الخطوة الأولى:** اختيار عوامل المقارنة ووصفها وتستخدم في المثال التالي العوامل الخمس السابقة. وبالطبع فإن هذه العوامل ستختلف في المستويات الإدارية العليا عنها في المستويات الإشرافية، عنها في الوظائف الإنتاجية أو التنفيذية.

### التعويض عن العمل

الخطوة الثانية: اختيار وظائف أساسية معروفة ليتم المقارنة بها وهي الوظائف التي يشيع وجودها في سوق العمل الذي تعمل به الشركة - أي في نفس الصناعة مثلا - وعادة ما تقوم الشركة باختيار عدد من الوظائف يتراوح بين ١٠ و ٢٠ وظيفة.

الخطوة الثالثة: يقوم القائمون بالتقييم بترتيب الوظائف التي تم اختيارها باستخدام عوامل التعويض. بمعنى أن يرتبها مرة باستخدام كل عامل من عوامل التعويض. وفيما يلي ترتيب أربعة وظائف بإحدى الشركات الصناعية أخذنا في الاعتبار أن هناك خمسة عوامل تعويضية.

العوامل					
وظائف	المسئولية	المهارة	المجهودات البدنية	المجهودات الذهنية	ظروف العمل
صانع آلات ومعدات	٢	١	٢	٢	٣
موظف شحن	٤	٢	١	٤	٤
محلل نظم	١	٤	٤	١	٢
سكرتير	٣	٣	٣	٣	١

ملاحظة: يعنى الرقم (١) درجة عالية من العامل، وبالنسبة لظروف

العمل فإن الرقم الكبير يعنى ظروف سيئة.

الخطوة الرابعة: يوزع القائمون بالتقييم أجر كل وظيفة على العوامل

الخمسة بمعنى أن يوزعوا أجر الوظيفة الإجمالى فى الساعة مثلا على العوامل الخمسة والجدول التالى يوضح تلك الخطوة بالنسبة للوظائف السابقة.

### الفصل المباشر

الوظائف	الأجر الإجمالي في الساعة (بالجنيه)	العوامل			
		المستوى	المهارة	المجهودات البدنية	المجهودات الذهنية
صانع آلات ومعدات	٨,٤	(٢)	(١)	(٢)	(٢)
موظف شحن	٥,٨	(٤)	(٢)	(١)	(٤)
محال نظم	٧,١	(١)	(٤)	(٤)	(١)
سكرتير	٥,٠٠	(٢)	(٣)	(٢)	(٤)

ويرتبط مقدار الجزء المحدد لكل عامل بأهمية هذا العامل. ويقوم كل عضو من أعضاء اللجنة بإعطاء هذا التقرير على انفراد، ثم تجتمع اللجنة للوصول إلى اتفاق.

الخطوة الخامسة: وضع الترتيبين السابقين في جدول واحد كما يلي (لاحظ أن الأرقام تتكرر).

الوظائف	العوامل							
	المستوى		المهارة		المجهودات البدنية		المجهودات الذهنية	
	جم	ت	جم	ت	جم	ت	جم	ت
صانع آلات ومعدات	٢	٢	١	١	٢	٢	٢	٢
موظف شحن	٤	٤	٢	٢	١	١	٤	٤
محال نظم	١	١	٤	٤	٤	٤	١	٢
سكرتير	٢	٢	٣	٣	٣	٣	١	١

### إلصويض عن العمل

لاظظ أنه قد تم تعديل الأرقام بالنسبة للمدفوعات الخاصة بظروف البيئة، فالظروف السينة أعطيت نقود أكثر. تعنى (ت) الترتيب وتعنى (جم) مقدار المدفوعات النقدية.

الخطوة السادسة: عمل خريطة المقارنة والتى توضح وظائف المقارنة (الوظائف التى تقاس عليها) والقيمة النقدية التى حصلت عليها الوظيفة بالنسبة لكل عامل. وتستخدم هذه الطريقة لتحديد قيمة الوظائف محل التقييم فى المكان المناسب لها فى الخريطة كما هو موضح فى المثال التالى. ولهذه الطريقة بعض المزايا والعيوب. ومن مزاياها أن هناك خطوات رسمية يتم تنفيذها خطوة خطوة. كما أنها تسمح لنا بأن نرى الفروق بين الوظائف بالنسبة لكل عامل وقد تحولت إلى نقود. وأهم عيوبها التعقيد. ومع أنها سهلة التوضيح للمرؤوسين إلا أنه من الصعب إقناعهم بطريقة تنمى هذا الأسلوب كذلك فإن قضية الحكم الشخصى تصاحبها أيضا - بمعنى أنها لم تتخلص منها، حيث أنها تعتمد وترتبط بحكم وتقدير أعضاء اللجنة وبالطبع فإن هذه المشكلة موجودة بكل من الطرق السابقة.

ظروف العمل	المجهودات الذهنية	المجهودات البدنية	المهارة	المسئولية	المبلغ التقدي بالجنيه
			صانع الآلات		٢,٥
	محلل النظم	موظف الشحن صانع الآلات	موظف الشحن	محلل النظم وصانع الآلات والمعدات	٢,٠٠
	صانع الآلات	المسكرتير ومحلل النظم	المسكرتير		١,٥٠
موظف الشحن صانع الآلات	المسكرتير		محلل النظم	المسكرتير	١,٠٠
محلل النظم والمسكرتير	موظف الشحن			موظف الشحن	٠,٥٠

### الفصل العاشر

الأجر الإجمالي لمحلل نظم جديد في الساعة = المسئولية + المهارة +  
مجهودات ذهنية + ظروف العمل + مجهودات بدنية =  $2 + 1,5 + 1 + 2 = 6,5$

الأجر لسكرتير جديد = المسئولية + المهارة + مجهودات ذهنية +  
ظروف العمل + مجهودات بدنية =  $1 + 1,5 + 1,5 + 1 = 5,5$

الأجر لصانع الآلات = المسئولية + المهارة + مجهودات ذهنية +  
ظروف العمل + مجهودات بدنية =  $2 + 2,5 + 2 + 1,5 + 1 = 9,5$

ومن عيوبها:

تناسب المنظمات التي نمت فيها لاختلاف ظروف كل منظمة ولاحتمال  
اختلاف أعباء كل وظيفة ولو حملت نفس المسمى.

#### تحديد مراتب (درجات) الوظائف Determining Job Classes

المقصود بذلك تجميع الوظائف ذات الأهمية المتشابهة من حيث أهميتها  
للمنظمة في درجة واحدة وهي عملية إدارية ترتبط بإدارة الأجور والحوافز  
أكثر منها عملية تعويضية - بمعنى أن لا علاقة لها بالتعويض عن العمل.  
وقد تضم الدرجة الواحدة وظائف مختلفة ولكنها قريبة الأهمية بالنسبة  
للمنظمة.

الهدف من تحديد الدرجات هو:

- 1- جعل عملية إدارة التعويضات أكثر كفاية.
- 2- القضاء على أثر الفروق البسيطة.
- 3- تمكين الموظفين من تحديد خطأ التصنيف (إن وجدت).

## التمييز عن العمل

### عدد الدرجات (المراتب):

يقال هذا العدد إذا تشابهت الأعمال - الوظائف. ويزيد العدد إذا اختلفت الوظائف اختلافا واضحا لأنه إذا قل العدد في هذه الظروف ستزداد الشكاوى، وتساء عمليتي تقييم الأداء، وإجراءات الاختيار. وفي هذه الظروف فإن صلاحية المقياس تتحقق بالنسبة لكل درجة وظيفة. وبالتالي فإن اتساع مدى اختلاف قيم الوظائف، ووجود عدد من المراتب سيؤدي إلى عدم الصلاحية.

ويتم استقصاء الأجور للتأكد من توفر العدالة الخارجية في نظم الأجور والحوافز بالمنظمة. وقد تستخدم لتحديد هيكل الأجور والدرجات الوظيفية. ويمكن استخدامها للإشارة إلى فلسفة المنظمات المناسبة في مجال التعويض، وأن بعضها يفضل أن يدفع أكثر لنفس الوظيفة... الخ. وقد تقوم المنظمة بالدراسة بنفسها وقد تقوم بها هيئة مستقلة تجارية أو غير تجارية ولذلك فلا بد أن تغطي مساحة واسعة من سوق العمل.

### تحديد الأجر الفردي:

ما هي العوامل التي تؤثر في أجر العاملين في نفس الدرجة؟

- ١- الأقدمية
- ٢- حجم الأسرة
- ٣- العمر
- ٤- الجنس
- ٥- النوع
- ٦- الأداء (الماضي - الحالي - المستقبلي)

من الصعوبات المتعلقة بأداء الماضي مبالغة الموظف في فهم أدائه، وكذلك فهم الزيادة التي تنفع لموظف عن الآخرين، وقدرة المدير على الدفاع عن قراره بشأن هذه الزيادة. لاحظ أنه سيكون هناك دائما انتقاد لقراراتك. لذلك خذ حذرك باتخاذ القرار الذي يمكن الدفاع عنه.

## الفصل المباشر

### بعض القضايا المتعلقة بالرواتب والأجور:

فيما يلي بعض المشاكل المتعلقة بالمرتبات والأجور التي يجب على مدير إدارة الموارد البشرية إيجاد حل لها.

١- المشاركة في تحديد الأجور: هناك مشاكل مرتبطة بعدم معرفة العاملين للطريقة التي تحدد بها رواتبهم.

الحل: إما نظام من عينة الكافيتريا بلان، أو أن يقوم الموظف بتحديد الزيادة التي يرغبها في راتبه، على أن يحظى بدعم أعضاء فريقه.

٢- سرية الرواتب.

٣- الرضا عن الرواتب: يتطلب تحقيق الرضا:

■ تحقيق العدالة الداخلية بأن يتكافأ ما يدفع للعاملين مع ما يبذلونه وأن تكون التفرقة على أساس حقيقي.

■ تحقيق العدالة الخارجية مع المنظمات الأخرى.

■ توضيح فلسفة تسعير الوظائف للعاملين.

٤- هل يدفع لكل العاملين راتب أم راتب وأجر.

تقييم نظام التعويض الإجمالي:

تُعرف جنوى النظام بمقدار مساهمته للفعالة في:

الاستقطاب الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء

التحفيز قلة المشاكل القانونية

مزايا وعيوب الأجور الممثلة وفقاً للممارسة، Skill base pay

بينما يتم الدفع وفقاً للطرق السابقة على أساس ما تحتويه الوظيفة من أنشطة فإن الدفع وفقاً للمهارة يقوم على أساس الدفع الشخصي أي المهارات التي اكتسبها ولتقنها بصرف النظر عما إذا كانت الوظيفة التي يشغلها الآن

## التعويض عن العمل

تتطلب استخدام هذه المهارات أم لا. ولذلك فإنها تتطلب تنمية برامج تدريب تساعد العاملين على اكتساب تلك المهارات، أو على الأقل إتاحة الفرصة لهم للحصول عليها بطرقهم الخاصة.

وفكرة الدفع الشخصي أو للشخص والوظيفة ليست جديدة، وإنما الجديد تطبيقها على العمالة الصناعية حيث أنها بدأت مع الأخصائيين والاستشاريين. ومن أمثلة المنظمات التي تستخدمها منذ زمن طويل المكاتب القانونية والجامعات والمعامل (المختبرات) ومؤسسات البحوث. ومن الشركات التي تتبع هذا الأسلوب مع ذوى الياقات الزرقاء من العاملين شركة وستجهاوس، هني ويل Honeywell، وشركة تي. آر. ديلبو TRW. وتعتقد الإدارة في هذه الشركات أنه كلما زادت المهارات التي يحصل عليها العامل كلما زادت قدرته على الأداء. وفي هذه الشركات فإن جميع العاملين الجدد يحصلون على نفس الأجر. ويتم زيادة راتب الموظف مبلغاً محددًا عن كل مهارة إضافية تعلمها. ويحدد أعضاء الفريق الذي يعمل به العامل متى أتم العامل إتقانها. وعندما يتعلم العامل جميع الوظائف الموجودة بالمصنع فإنه يحصل على أعلى راتب.

وبالإضافة إلى حث العاملين على اكتساب العديد من المهارات النافعة فإن من مزايا هذا النظام أنه يزود المنظمة بطريقة للتأكيد على أهمية تنمية العمال ومشاركتهم للشركة بالأفكار النافعة. كذلك فإنه يزودها بوسيلة لمكافأة العامل الذي يتسم ويحتفظ بولائه للمنظمة عندما تشح فرص الترقى. والميزة الأخيرة تعتبر ميزة هامة في ظل سيادة قوة العمل المعمرة.

وحتى ينجح هذا النظام فلا بد من توفر دعم المشرفين - بالذات الخط الأول منهم. وقد ثبت نجاح هذه الطريقة في المصانع الجديدة التي يشيع فيها استخدام نظام الإدارة بالمشاركة. والخصائص المعروفة لهذا النظام هي:



## الفصل المباشر

- ١- احتياجه إلى التزام كبير بالتدريب من جانب الإدارة والعمالين.
- ٢- ضرورة استخدام النظام المعروف بتكوير العمالين على الوظائف  
Job Rotation.
- ٣- ضرورة ربط النظام باحتياجات العمل (المنظمة).
- ٤- أن هذا النظام لا يناسب كل الشركات.  
ووفقاً لهذا النظام فإنه يتم توصيف:
  - ١- الأعمال المطلوب إنجازها.
  - ٢- المهارات المطلوبة لانجاز هذه الأعمال.
  - ٣- المقاييس التي يمكن عن طريق استخدامها للتأكد من تحصيل العمالين لتلك المهارات وقدرتهم على استخدامها.

وحتى ينجح هذا النظام فلا بد من دعم الإدارة، ووجود هيكل التنظيم المناسب، ودعم اتحادات العمال، ووجود اتجاه جديد لدى العمالين نحو هذا النظام. ورغم أن هذا النظام حديث نسبياً فإن الأكلة المستقاة من البحوث المبكرة أشارت إلى أنه يعطى العمالين ضماناً وظيفياً ودخلاً أكبر عن طريق إعطائهم الفرصة لتنمية أنفسهم وليصبحوا أكثر قيمة بالنسبة للمنظمة. ومن مزاياه الحصول على عمالة ذات مستوى عال من المهارة، وانخفاض معدل الدوران والغياب، وتحسن قدرة العمالين على حل مشاكل العمل وتحسن مستوى الحوافز الذاتية. ولما عيوبه فمنها ارتفاع متوسط تكلفة الأجر، وزيادة تكاليف التدريب، والحاجة الماسة إلى تقويم المهارات، وزيادة عدد العمالة التي تتوفر لديها مهارات أكثر من احتياجات المنظمة، وتعقد العمليات الإدارية المرتبطة به، وأخيراً تغير التقنية وما يصاحبها من ضرورة ملاحقتها بتدريب وتطوير العمالة.

**الحوافز: الدفع على أساس الأداء.**

من الممكن أن تستخدم الشركات شكلاً من أشكال التعويض وفقاً للأداء للتأثير في الإنتاجية والغياب، وللمعاملين. للوظيفي، وتكاليف الإنتاج أو بعض هذه الأشياء. كما تستخدم برامج للمشاركة في الأرباح لتحفيز العاملين على العمل كأفراد أو كمجموعات (أو فرق). ومن الممكن الحصول من النظم الأخرى المرتبطة بالأداء على نفس المزايا. وفي هذا الجزء سيتم توضيح المقصود بالتعويض وفقاً للأداء بمعنى تصميم إجمالي التعويضات بطريقة تحفز العامل على أن يسلك السلوك الذي ترغبه المنظمة. وهناك خطتان يضمهما نظام الدفع وفقاً للأداء هما: خطة الدفع وفقاً لجدارة أو أهلية العامل، ونظام الحوافز؛ أو باختصار نظام الجدارة، ونظام الحوافز. وبالإضافة إلى الأداء فإن نظم دفع التعويضات هامة في تحفيز أنواع السلوك الأخرى المرغوبة مثل الانتظام في الحضور والمشاركة في الأنشطة المختلفة بالمنظمة. ومن الممكن استخدام أنواع أخرى من المكافآت المالية التي تتناسب مع الأداء. وفي هذه الظروف التي يوجه فيها اهتمام الإدارة نحو التكاليف والتي أدركت فيها المنظمات أيضاً أنه من الممكن تحفيز العاملين بحوافز أخرى غير تلك المرتبطة بالأجر، فإن جاذبية الأنظمة المالية ينبغي أن تزداد.

وعلياً أن ندرك أن نظم الأجر المرتبطة بالأداء تسعى لربط الأجر بالأداء، وأن مدى العلاقة بين الأجر والأداء، وأسلوب قياس الأداء هي الأسس المستخدمة في التفرقة بين نظام الجدارة ونظام الحوافز. أو الدفع وفقاً للجدارة أو وفقاً لنظام الحوافز. ففي حالة الدفع بهدف التحفيز أو وفقاً لخطة التحفيز، فإن الأجر يتم تحديده غالباً وليس دائماً عن طريق المعايير النمطية مثل الإنتاجية الخاصة بالأفراد أو المجموعات أو المنظمة.

## الفصل العاشر

وبالمقارنة بذلك النظام فإن الأجر المحدد وفقاً للجدارة يستخدم معايير (مقاييس) غير مباشرة أى غير مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالأداء مثل الترتيب الذى يقوم به الرئيس. وفى نظام الحوافز فإن العامل يحصل على الجزء الأكبر من أجره فى صورة حوافز مثل عمولة رجال البيع. ونظراً لأن مستوى الأجر يرتبط بالأداء أى يختلف باختلافه فإن ما يحصل عليه العامل يختلف كثيراً بالمقارنة بغيره أو بالمقارنة بما يحصل عليه العامل نفسه فى فترة أخرى، نظراً لأن أجر العامل يتحرك فى مدى معين، بالإضافة إلى أن التعديل يتم مرة واحدة فى العام تقريباً. وقد جرى العرف على استخدام النقود فقط فى نظم الأجور المحفزة (الحوافز). وفى العصر الحاضر تستخدم الحوافز غير النقدية مثل الإطراء وخطابات الترقية والمشاركة فى الإدارة والمعلومات العكسية عن الأداء.

وعلى ذلك فإن النظام المرتبط بالجدارة يقوم على استخدام تقييم شخصى للأداء. ويمثل ذلك نسبة محدودة من الزيادة فى الأجر المباشر للعامل. أما طرق دفع الأجور المرتبطة بالحوافز فهى نظم مالية وغير مالية مرتبطة بمؤشرات مباشرة لأداء الفرد أو الفريق أو المنظمة. وتمثل عادة جزءاً كبيراً من تعويض العامل. ومع أن عدداً كبيراً من العمال يتم تعويضه وفقاً لنظام الأجر المرتبط بالأداء، فإن النسبة الأكبر يتم تعويضها وفقاً لنظام الجدارة، وبالتالي فإن نسبة الزيادة تكون محدودة وترتبط غالباً بنتائج تقييم الأداء.

### ملاحظات:

- 1- يختلف الأجر المرتبط بالأداء اختلافاً كبيراً أما الأجر على أساس الكفاءة فإن اختلافه محدوداً.

## التعويض عن العمل

- ٢- نسبة تحريك جزء الراتب المرتبط بالجدارة محدودة، أما الجزء المرتبط بالأداء فيتحرك بنسبة عالية.
- ٣- يتم تحريك الراتب المحدد وفقاً للكفاءة مرة واحدة وبنسبة محدودة في مدى الدرجة الوظيفية والعكس صحيح بالنسبة للراتب المدفوع وفقاً للأداء.

### **أهمية وأهداف نظام الأجور المرتبطة بالأداء**

النقود حافظ قوى جدا للأداء. وقد أظهرت الدراسات أن الأداء يمكن أن يزيد بنسبة ٣٠% في المتوسط إذا تم ربط الزيادة في الأجر به. كما أن أداء المجموعة يمكن أن يتحسن بنسبة ١٥% إلى ٢٠%. (الهدف هو تحسين الإنتاجية).

### **الخلاصة:**

- الدفع على أساس الكفاءة عبارة عن تعويض نقدي يتعلق بالأداء بشكل عام ويمثل نسبة صغيرة من التعويض المباشر الذي يدفع للعامل للفرد.
- الأجر والخافز التنجيمي عبارة عن أسلوب لتعويض العامل نقداً أو غيره وله علاقة بسجلات أداء الفرد وإنتاجيته.
- لاحظ أن الغالبية العظمى من العاملين تكافأ وفقاً لنظام الكفاءة، وتكف لها علاوة وبالتالي فإن الجزء الأكبر يرتبط بتقييم الوظائف.

### **الظروف المواتية لتطبيق خطط الدفع على أساس الأداء:**

حتى يؤدي هذا النوع من الخطط إلى تحقيق النتائج المرجوة فمن الواجب توفر الظروف الآتية:

- إدراك الموظف أن هناك علاقة مباشرة بين الراتب والأداء.
- أن يكون التعويض مهما بالنسبة للعاملين.

## الفصل المباشر

- أن يكون العاملون قادرين على الأداء.
- أن يعرفوا الأداء المتوقع منهم.
- إدراك أن هذا النظام يخلق قدرا من الصراع بين العاملين نظرا لأن البعض يحصل على عائد أكبر من الآخرين.
- توضيح الجزء المدفوع كحافز لحث العاملين على بذل جهود إضافية (يتراوح هذا الجزء عادة بين ٣% و ١٠%).
- أن لا يتطلب بذل الجهد للحصول على الزيادة المرغوبة التعرض لخطر لا يحتمل من المخاطرة.
- أن يكون من الممكن قياس أداء الفرد.
- وجود حد أدنى من الثقة بين المنظمة والعاملين.
- فهم العاملين لبرنامج الحوافز (الأجر المرتبط بالأداء).
- قدرة العاملين على السيطرة على الأداء الذي يدفع التعويض على أساسه.

### أهمية الدفع على أساس الأداء:

- لا تعمل خطط الحوافز على تحقيق الأداء المرتفع فقط بل تؤدي أيضا إلى:
  - إقبال العاملين على العمل بالمنظمة.
  - تحقيق إيقان العمل.
- ومع ذلك فإن هذه الخطط - الدفع وفقاً للأداء - تكون أكثر تأثيراً إذا كان هناك برنامج تكامل بين الحوافز النقدية وغير النقدية مثل إشراء الوظائف أو توسيع مجالها.
- مدى انتشار استخدام الدفع على أساس الأداء: أوضحت إحدى الدراسات أن ٩٦% من العاملين ذوى الياقات البيضاء حصلوا على

## **التعويض عن العمل**

الأجر التشجيعي وأن ٩٩% من ذوى الياقات الزرقاء قد حصلوا على نفس العلاوة. كما حصل عليها ٩٨,٥% من الإدارة العليا.

- **خطط الأجر التشجيعي:** هناك اختلافات كبيرة في نسب استخدام خطط الأجر التشجيعي في المنظمات وفي فئات وتوحيات العاملين. فمثلاً ٦٠% من عمال صناعة الصلب وصناعة الغزل والنسيج يعملون في ظل هذا النظام بالمقارنة بـ ١٠% من العاملين في المخازن والمطارات وموظفي الخدمة المدنية ونفس الاختلافات موجودة في المناطق.

### **خطط دفع العلاوة على أساس الكفاءة:**

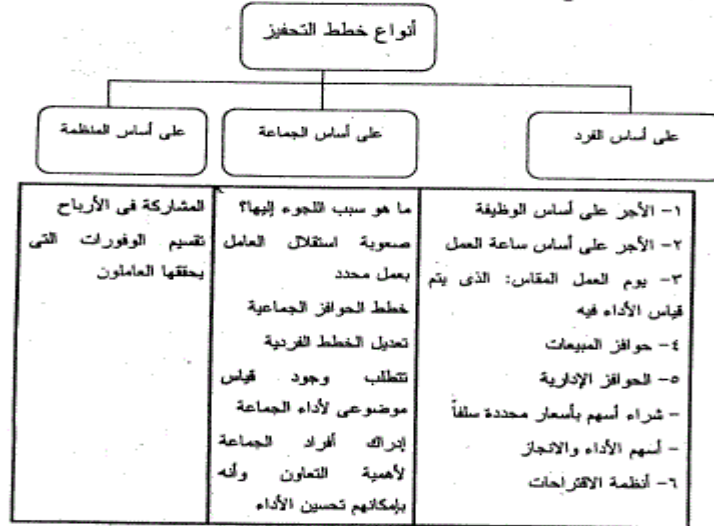
تتطلب هذه الخطط وجود نظام جيد لتقييم الأداء مع ربط نتائج التقييم بالمهارة التي يتمتع بها العامل (الكفاءة).

- وعموماً فإن هذه العلاوة تتأثر بموقع الوظيفة على خارطة التنظيمية.
- ينتج عن ارتباط العلاوة بتقييم الأداء ميلغة المديرين (المشرفين) في إعطاء مرؤوسيههم تقارير أو درجات عالية في تقييم الأداء لكي يحصلوا على زيادة كبيرة.
- من واجب مدير إدارة التعويضات مراقبة هذه التصرفات.

## الفصل المباشر

### أنواع الحوافز:

هذه الأنواع ملخصة في الشكل الآتي:



### المنح: التهويش غير المباشر:

المقصود بذلك المزايا والمنح التي تدفع للعامل بسبب كونه عاملاً بالشركة وتشمل مزايا مثل:

- العلاج الطبي - الجزئي أو الكامل - للتأمين ضد الحوادث
- التأمين على الحياة - راتب التقاعد
- المشاركة في الأرباح - الاجازات المدفوعة وأوقات الراحة

## إلصويض من العمل

### لماذا تدفع المنح أو التعويضات غير المباشرة؟

تطلب التطور التكنولوجي عمالة ذات مستوى عال من المهارة، وأصبح ذلك النوع النادر نسبياً يتوقع من المنظمات أن تقدم له مزيجاً جيداً وعريضاً من المنح التي تسهم في إشباع حاجاته المادية والنفسية. ولذلك فقد لوحظ أن الأشياء التي بدأت اختيارياً أصبحت تشكل التزاماً على الشركة مثل الرعاية الطبية، والتأمين ضد الحوادث.

وتبرز تطبيقات الشركات بعض أنواع القصور في برامج المنح التي تقدمها الشركات ومنها:

- ١- فشل الشركات في الاستفادة من برامج المنح الإضافية بسبب تعاملها مع جميع العاملين بأسلوب واحد، لافتراضها أنهم متساوون مع أنهم في الحقيقة مختلفون.
- ٢- استمرار التداخل القانوني في سياسات الأفراد، والمنح جزء من نشاط وسياسات الأفراد التي تخضع للقوانين المحلية وأحكام المحاكم.
- ٣- تغير حاجات العاملين وتطلعاتهم بالتالي وزيادة تكلفة المنح الإضافية بالنسبة للشركات.

### مسائل هامة في مجال التمييز غير المباشر:

- ١- ما هي المنح الإضافية التي يريدها العاملون؟
- ٢- كيف تستطيع الشركة أن تحصل على مقابل لما تنفقه على المنح؟
- ٣- ما هو عدد المنح التي يريدها العاملون؟ وما هي توقعات المستقبل؟
- ٤- هل يسمح للعاملين باختيار ما يناسبهم من منح أم لا؟

### ملاحظات:

- ١- بعض هذه المنح يتم الاتفاق عليه ولكن معظمها اختياري.



## الفصل العاشر

٢- يمكن للمنظمة الاستفادة من هذه المنح عندما تشكل قيمة لدى العامل.  
٣- تتزايد تكاليف المنح بنسبة متوسطة مقدارها ٢٥% وتكون هذه النسبة أكبر في بداية الرواتب.  
ما هي الأهداف التي ترغب المنظمات في الحصول عليها من نظم المنح التي توفرها للعاملين فيها؟  
الأهداف هي:

- عمالة جيدة - استقطاباً واحتفاظاً - تخفيض معدلات الغياب والدوران
  - رفع الروح المعنوية للعاملين - زيادة مستوى الرضا عن العمل
  - تحفيز العاملين لزيادة الأداء - تقوية المواقف الإيجابية للعاملين
  - تخفيض ضغوط العمال وإعادها عن المنظمة
- وحتى تؤدي المنح دورها فلا بد من:
- التعرف على تفضيلات العاملين.
  - توفير المرونة للعامل لاختيار المنح التي تناسبه.
  - الاتصال الجيد بشأن المنح - اجتماعات، منشورات

كيف يتم تقييم برامج المنح؟

أولاً: عن طريق التعرف على مدى تحقيق المنح للأهداف التي أنشئت من أجلها.  
ثانياً: عن طريق دراسة تكاليف المنح وعوائدها ومقارنة ذلك بالصناعة التي تعمل فيها المنظمة أو بالمنظمات المنافسة.  
تشمل التكلفة (تكلفة المنح المقدمة لجميع العاملين) وتحسب بغرض المقارنة عن طريق:

### التعويض عن العمل

- التكلفة في صورة مبالغ نقدية للعامل الفرد.
  - نسبة التكلفة إلى الأجر المباشرة.
  - تكلفة منح الموظف مقسومة على ساعات العمل الفعلية. (منحة كل ساعة)
- يشمل العائد:

- انخفاض معدلات الغياب والدوران.
- تعزيز موقف الشركة - زيادة الإنتاجية.
- بعد ذلك يتم المقارنة مع الصناعة.

### القضايا الهامة:

من القضايا الهامة التي تثار في مجال المنح (التعويض غير المباشر) ما يلي:

- ما هي أنواع المزايا التي يطلبها العاملون؟
- كيف تحصل المنظمة على مقابل المنح التي تقدمها؟
- ما هو عدد المنح التي يطلبها كل عامل؟ وما هي اتجاهات المستقبل؟
- هل يسمح للعاملين باختيار المزايا التي يحصلون عليها؟

## الفصل الحادى عشر

### تقييم الأداء Performance Appraisal

#### مقدمة:

مع أن الكثير من البحوث والدراسات قد تم فى مجال تقييم الأداء خاصة أداء العاملين، فما زال علماء إدارة الموارد البشرية يتحدثون عن أهمية وجود المقاييس الدقيقة التى تستخدم فى تقييم الأداء وعن صعوبة الحصول على تلك المقاييس وتكوينها. وقد اقر معظم الأكاديميين والممارسين بأن هناك الكثير الذى يجب تعلمه قبل حل تلك المشكلة وهدف هذا الباب هو تزويد الطالب بإجابات واضحة وعملية على أسئلة عديدة منها:

ما هى أهداف تقييم الأداء فى المنظمات الحديثة؟

ما هى مواصفات مقاييس تقييم الأداء التى يمكن الاعتماد عليها؟

ما هى بعض الطرق التى تستخدم فى تقييم الأداء هذه الأيام؟

ما هى بعض الأخطاء التى يمكن أن تشوب تقييم الأداء؟

ما هى مزايا وعيوب طرق تقييم الأداء المستخدمة حالياً؟

ما هى بعض نواحي الجدول الدائرة الآن حول برامج تقييم الأداء؟

ما هى بعض الاتجاهات التى يحملها المستقبل فى تقييم الأداء؟

#### أهداف تقييم الأداء:

يستخدم تقييم الأداء لمساعدة الإدارة فى تحقيق أهداف عديدة يمكن

تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

المجموعة الأولى: وهى عبارة عن استخدامات إدارية.

المجموعة الثانية: وهى عبارة عن استخدامات لتنمية للعامل والفرد.

## **الفصل الحادي عشر**

ومن أمثلة لمجموعة الأولى: مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات بشأن الترقية والاستغناء المؤقت والنقل... الخ. كذلك تستخدم نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف الوحدات بالمنظمة وفي تقييم نتائج التدريب وجدول العمل وطرق الإنتاج وهيكل المنظمة ونماذج الإشراف، وظروف العمل ومعداته، وكوسيلة لتقييم أداء المنظمة وأقسامها المختلفة. وأخيرا فإن نتائج تقييم الأداء قد تستخدم كوسيلة لتقييم إدارة الأجور والمرتببات بالمنظمة.

ومن أمثلة استخدامات تقييم الأداء كوسيلة لتنمية العاملين هو استخدامه لتوصيف نقاط الضعف في الأفراد والتي يمكن التغلب عليها خلال برامج التدريب. كذلك استخدامه كوسيلة لتحسين أداء العاملين عن طريق إمدادهم بمعلومات عن أدائهم في الفترة السابقة خلال مقابلات تقييم تتم في فترات منتظمة مع رؤسائهم. ويستخدم أيضا كوسيلة لتنشيط وتحفيز أداء العاملين باشتراك العامل في تحديد أنواع من السلوك الجيد وأهداف يسعى إلى تحقيقها. كذلك فهو يعتبر وسيلة جيدة لحفز الرؤساء على ملاحظة أداء مرؤسيهم خلال العام بهدف اكتشاف مواطن الضعف التي تحتاج إلى تنمية. وأخيرا فإنه يستخدم كوسيلة لتوضيح نواحي القوة التي يجب تدعيمها والاستفادة منها ونواحي الضعف التي يجب التخلص منها.

### **معايير تقييم كفاية مقاييس تقييم الأداء:**

هناك ثلاثة معايير أساسية يجب أن تتوفر في المقياس الذي يمكن استخدامه لقياس الأداء أيما كان هذا الأداء. وهذه المعايير الأساسية هي صلاحية المقياس، وإمكانية الاعتماد عليه، وقابليته للتطبيق عمليا، وسنأتي على شرح موجز لهذه المعايير الثلاثة فيما يلي:

### الصحة Validity:

توضح الصلاحية قدرتنا على أن نرجع التأثير الملاحظ إلى العوامل الحقيقية وليس لعوامل أخرى. بمعنى أنها هي المنطقة التي تلتقي عندها قيمة الأداء الفعلي مع قيمة الأداء المثالية. ومن المعروف أنه من المستحيل عملياً الحصول على المقياس المثالي وإن بقي ذلك هدفاً يتطلب جهوداً كبيرة للوصول إليه. وعلى سبيل المثال فقد يكون المقياس المثالي لأداء عامل إنتاج هو مقدار المساهمة التي يقدمها العامل للمنظمة في الأجل الطويل. بمعنى أنها كمية إنتاج بمستوى جودة معينة أخذاً في الاعتبار تكلفة التدريب والوقت الضائع نتيجة للمرض والاضطراب والحوادث والشكاوى والترقية. وحيث أنه لا يمكننا غالباً الحصول على المقياس المثالي للنجاح فإننا مضطرون لاستخدام المقاييس المتاحة لنا لقياس مهارة العاملين مفترضين أنها ستقرب من المقياس الحقيقي بأقصى درجة. ولا توجد وسيلة إحصائية للتعرف على دقة المقياس أو درجة صلاحيته وذلك لسبب بسيط وهو أن المقياس المثالي غير موجود.

وعلى ذلك فإن صلاحية المقياس تحدد بواسطة المديرين وأخصائي الأفراد أو المتخصصين في الميدان الذي ينشأ المقياس لقياس إحدى ظواهره، خاصة من هم على صلة بأهداف المنظمة. والهدف من ذلك هو إيجاد تطابق كامل بين المقياس المستخدم والمقياس الحقيقي وهذا التطابق يكون عادة غير كامل لسببين رئيسيين هما نقص في المقاييس المستخدمة وتأثر المقياس بعوامل خارجية أو داخلية.

وقد وضح النقص في المقاييس في الشكل التالي بالمساحة الخطأ بالخطوط الرئيسية وهي تشير إلى أن المقياس المستخدم ربما يكون قد تغاضى عن بعض العناصر الموجودة في المقياس المثالي.



وعلى ذلك فقد يوصف مقياس لأداء الباحثين بالتقصور إذا ركز على الكمية المباعة واغفل رضا العملاء. وبالمثل فإن مقياس الأداء في قسم الإنتاج الذي يركز على الكمية المنتجة ويصرف النظر عن جودة المنتجات. وكلما زاد حجم المنطقة التي يلتقي فيها المقياس المستخدم بالمقياس المثالي كلما زادت جودة المقياس. أما تأثير المقياس بعوامل خارجية أو داخلية فقد مثلت بالمساحة المغطاة بالخطوط الأفقية في الشكل المذكور. وقد نتج هذا التقصور في المقياس نتيجة لعدم صفاء القياسات التي تم الحصول عليها باستخدام المقياس المتاح بمعنى أن هذه القياسات متأثرة بعوامل لا تمت بصلة إلى المقياس النهائي.

فقد يؤدي اختلاف الآلات والمعدات التي يستخدمها العمال إلى وجود اختلافات في إنتاجهم، وعلى ذلك فإذا أظهر المقياس تلك الاختلافات فمن الواجب أن لا نرد ذلك إلى مهارة احدهم عن الآخر. ويعني ذلك أن جزءاً من الاختلاف بينهم قد يرجع إلى تأثير الآلات التي تستخدمها المجموعة المتفوقة. وكثيراً من الأخطاء البشرية التي سوف نناقشها فيما بعد تؤدي إلى أخطاء في المقاييس المستخدمة.

ويعتبر توفر شرط الصلاحية للمقياس أهم الشروط الثلاثة التي سبق أن ذكرنا أنها ضرورية في أي مقياس يستخدم لتقييم الأداء. وبدون توفر الصلاحية فإن المقاييس لا يساوي شيئاً حيث أنه لا يقاس الأشياء التي نقيسها أو الأشياء المقترضة قياسها.

## تقييم الأداء

وحجر الزاوية في تنمية المقياس الصالح هو تحليل الوظيفة. وفي الدول التي تأخذ المحاكم فيها بنتائج تقييم الأداء فإن تلك المحاكم تشترط وجود تحليل للوظائف والمهام الرئيسية المكونة للوظيفة وإلا فإنها ترفض نتائج تلك المقاييس حتى ولو كانت تلك المقاييس قد فحصت وقومت بواسطة عدد من الخبراء.

### ثبات نتائج القياس (درجة الاعتماد): Reliability

الشرط الثاني في أي مقياس لتقييم الأداء هو ثبات نتائج القياس والتي تعبر عنها بدرجة الاعتماد على المقياس. ويمكن وصف مقياس تقييم الأداء بأنه يعتمد عليه طالما أنه يعطينا قياساً رقمياً ثابتاً لأداء نفس الأفراد وفي أوقات مختلفة وباستخدام مجموعة من مقومي أداء العاملين (المديرين مثلاً) بافتراض أن الخصائص التي يتم قياسها تبقى ثابتة.

واحد طرق تقرير ثبات المقياس هو قياس أداء مجموعة العاملين في حالتين مختلفتين على أن يكون هناك فاصل زمني بين القياسين. ويعتمد طول الفاصل الزمني على نوع الوظيفة والمقياس الذي يستخدم.

وتقاس درجة الثبات بمعامل إحصائي يسمى معامل الارتباط. وعموماً فإنه من المفضل الحصول على معامل ارتباط عالٍ وموجب. فإذا كنا نقيس كفاءة العامل البيعية فيمكن أن نقول أن المقياس يمكن الاعتماد عليه إذا كانت مبيعات العامل لا تختلف اختلافاً واضحاً من سنة لأخرى أو من شهر لآخر. وبالمثل فإن المقياس يكون مستوفياً للشرط إذا كان استخدام المقياس بواسطة عدد من المقومين يعطي نتائج ثابتة أو مستقرة من وقت لآخر.

وهناك طريقة ثانية لقياس درجة الثبات عن طريق معامل الارتباط بين الدرجات التي تحصل عليها مجموعة من العاملين قومت بواسطة أكثر من مقيس. أي أن مجموعة من العاملين تم قياس أدائها بواسطة أفراد مستقلين

## الفصل الحادي عشر

من مقومى الأداء. ويعنى وجود ارتباط موجب عال أن من يحصل على تقدير عال من أحد المقومين متوقع له الحصول على تقدير عال من باقي المقومين والعكس صحيح.

وهناك طريقة ثالثة لقياس ثبات المقاييس تسمى طريقة الثبات الداخلى. والثبات الداخلى مهم فى الحالات التى يتم فيها قياس مظاهر مختلفة للأداء مع وجود مكونات عديدة لكل مظهر يتم قياسه من مظاهر الأداء. ويحدد الثبات الداخلى عن طريق التأكد من وجود ارتباط عال بين مكونات القياس.

### إمكانية تطبيق المقياس:

هذا هو الشرط الأخير من الشروط التى يجب توفرها فى أى مقياس لتقييم الأداء. ولا يجب التقليل من أهمية هذا الشرط لأنه لا قيمة لمقياس يتوفر فيه شرطى الصلاحية وثبات النتائج ولكن لا يمكن استخدامه عملياً.

وحتى يتوفر فى المقياس هذا الشرط فيجب أن يحظى بقبول الإدارة والعمال واتحادات العمال إذا كان العاملون الذين يتم قياس أدائهم أعضاء فى تلك الاتحادات. وذلك لأن تاريخ تلك الاتحادات يشير إلى تفضيل الأقدمية على نظم تقييم الأداء عند اتخاذ قرار بخصوص الأجور أو الترقية أو التدريب... الخ.

وحتى نحصل على هذا القبول فإن من المنصوح به تكوين لجنة فيها ممثلون عن الاتحادات العمالية وعن المستويات الإدارية المختلفة تسمى لجنة تخطيط تقييم الأداء حتى يمكن أخذ جميع وجهات النظر فى الاعتبار عند اختيار المقياس المستعمل.

وأياً كان المقياس المستخدم فإنه يجب أن يكون قد حظى بالقبول ومن السهل استخدامه بحيث يوفر الوقت والتكاليف. ولا يؤدي إلى اضطراب وقت العمل إلا فى أضيق الحدود. ويجب أن يكون واضحاً أن أى نظام لتقييم



## تقييم الأداء

الأداء يحتاج إلى وقت طويل من وقت المديرين أو يتنافى مع متطلبات تحسين الإنتاجية، أو يحتاج إلى مقدار كبير من الأعمال المكتتية أو يتطلب عدداً كبيراً من الأفراد لتطبيقه سوف يتعارض مع كفاءة المنظمة ولن يحظى بالقبول المنشود.

### مداخل تقييم الأداء:

تتم معظم تنمية العاملين أثناء تأديتهم لوظائفهم على الرغم من تعدد عمليات التدريب والتعليم وكونها عمليات متعددة الأهداف. ولكن هذه التنمية تكون بطيئة وقل تأثيراً إذا لم يكن هناك نظام جيد لتقييم أداء العاملين وإمدادهم بمعلومات عن مستوى أدائهم أولاً بأول. ويجب أن يكون واضحاً أن جميع العاملين يتعرضون لتقييم الأداء بواسطة أو بأخرى. وبصفة عامة فإن هناك ثلاثة مداخل لتقييم أداء العاملين هي:

١- تقييم الأداء بطريقة غير منتظمة.

٢- المدخل التقليدي الذي يتميز بانتظام عمليات التقييم. ويتم فيه تقييم صفات العامل أو مساهمته في نشاط الشركة أو الاثنين معاً.

٣- وضع أهداف خاصة متفق عليها بين الإدارة والعاملين ويطلق عليها برامج الإدارة بالأهداف.

ويعتبر المدخل الأول هو الأكثر انتشاراً. فقد أفادت الدراسات الميدانية أن العديد من الشركات قد قامت بتقييم أداء العاملين بها بطريقة رسمية فسي وقت ما. وفي أحد البحوث أفاد ٦٧% من ٤٢٦ شركة أن تقييم أداء العاملين يتم بطريقة غير منتظمة. كما أظهرت الدراسات أن هناك علاقة مباشرة بين حجم الشركة وبين وجود خطة رسمية منتظمة لتقييم الأداء. فقد أفادت البحوث أن ٨٧% من الشركات التي يعمل بها ٥٠٠٠ عامل فأكثر تقوم بتقييم أداء العاملين بها بطريقة منتظمة. وقد توفر لدى ثلث الشركات

## الفصل الحادي عشر

الكبرى نظام تقييم أداء من أحدث النظم وأكثرها تعقيداً بنى على مبادئ الإدارة بالأهداف.

ويجب عدم إغفال الجوانب القانونية في نظم تقييم الأداء. ففى الدول التي تحرم التفرقة العنصرية بسبب اللون أو الجنس أو السن... الخ يجب اختبار مقاييس التقييم للتأكد من أنها لا تفرق بين العاملين بسبب الجنس أو اللون... الخ. ويعنى ذلك أن يتم التركيز على قياس سلوك العاملين بالعمل وأن تكون المواصفات التي يجب التركيز عليها لصيقة بالعمل، أي أنها ذات تأثير قوى في أداء العامل لوظيفته أو على نتائج عمله.

### التقييم المنتظم بواسطة الرؤساء:

تعتبر كثير من الشركات تقييم الرؤساء لتابعيهم جزءاً هاماً من وظائف هؤلاء الرؤساء. ويعتقد كثير من الرؤساء أن نظام تقييم الأداء غير المنتظم سيحدث دالماً في غيبة خطة مبركة لتقييم الأداء في المنظمة.

### مزايا تقييم الأداء المنتظم:

ربما كان أهم مزايا التقييم المنتظم هو أن المعلومات المنتظمة التي يقدمها تساعد كثيراً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والمرتبات والنقل والتسريح من الوظيفة حتى تتحسن فرص الشركة السوقية والإنتاجية. ويقدم تقييم الأداء المنتظم هذه المعلومات مبكراً بدلاً من الحصول عليها وقت الحاجة إليها وهو بذلك يعاون الإدارة على اتخاذ قرار سليم.

وقد أفاد أحد البحوث أن ٤٣% من الشركات تستخدم تقييم الأداء المنتظم عند توزيع الجوائز أو الحوافز على العاملين كما أن ٢٨,٥% من الشركات تستخدم ذلك المدخل عند اتخاذ قرارات الترتيب، ويستخدمه ١٦% من الشركات لإعطاء العاملين معلومات عن أدائهم الوظيفي، ويستخدمه ٧% من الشركات لأهداف الترقية، و٤% لتخطيط القوى العاملة. وعندما

## لقيح الأداء

يكون التقييم المنتظم أساساً لاتخاذ القرارات فإن تلك القرارات لا تتأثر بأحدث الوقائع أو تلك التي يتذكرها الرؤساء عن مرؤسيهم. وبالإضافة إلى ذلك فإن التقييم يسمح بإجراء المقارنات المطلوبة عند اتخاذ قرار معين. وقد وجد أن السجلات التي بنيت على تقارير تقييم الأداء المنتظمة قد أفادت في تدعيم كثير من القرارات التي اتخذتها الإدارة في المحاكم والمستويات الإدارية الأعلى. والفائدة الثانية من تقييم الأداء المنتظم أنها تساعد في تحفيز وقيادة عمليات تنمية العاملين.

ويجب أن يكون واضحاً لدينا أن معظم الناس يحب أن يعرف مستوى أدائه. وينظر العاملون بالنظر إلى السلوك الذي اتخذ أساساً للتقييم كنموذج سلوك يحتذى، ولذلك فإن مقارنة سلوك الفرد بذلك النموذج سوف يوضح مناطق الضعف التي تحتاج إلى تحسين، ونواحي القوة التي يمكن تدعيمها والاستفادة منها.

وتفيد معرفة أعباء ومتطلبات الأداء الجيد في تقوية نظام الإشراف بالشركة مما يساعد على تنمية مشرفين على درجة عالية من الكفاءة. ويتطلب ذلك أن يعرف الرئيس المباشر للعاملين وأدائهم معرفة جيدة. كما أن وجود نظام تقييم أداء رسمي يساعد الرئيس نفسياً ويديره على القيام بالأعباء الرئيسية التي تتطلبها عمليات الحكم على العاملين ومساعدتهم. وهناك فائدة أخرى يمكن الحصول عليها من وجود نظام جيد منتظم لتقييم الأداء هي إيجاد خصائص موحدة لاختيار الأفراد.

### نظم تقييم الأداء التقليدية:

هناك عدد من نظم تقييم التفوق في أداء العاملين. ومن الواجب أن نعرف أن البحث عن نظام تقييم جيد سوف يحتاج لمجهود، وربما لن نصل إليه نظراً لتطور الأداء، وبالتالي الوسائل التي يجب أن نقيسه. وكثير من

## الفصل الحادي عشر

الوسائل والنظم التي تستخدم في قياس وظيفة أو وظائف معينة تستخدم في قياس قيمة أداء العامل في عمله. وهاتان الوصلتان - تقييم الوظيفة وتقسيم أداء الموظف - تستخدمان غالباً لتقديم أساس منطقي لنظم الأجور والمرتبات وسوف نناقش فيما يلي بعض نظم تقييم الأداء ومنها:

- ١- ترتيب العاملين
- ٢- مقارنة الأفراد ببعضهم
- ٣- تحديد المستويات
- ٤- نظام قوائم المراجعة
- ٥- الاختيار الاجباري
- ٦- مقاييس السلوك
- ٧- قياس السلوك المتوقع
- ٨- قياس السلوك الملاحظ

وفيما يلي سوف نذكر باختصار المنطق وراء كل نظام ومزاياه بالمقارنة بالنظم الأخرى.

١- الترتيب: ترتيب العاملين حسب جودة أدائهم يعتبر أقدم وسائل التقييم الرسمية المنتظمة. ويتم هنا مقارنة كل عامل بالآخرين ووضعه في مرتبة معينة في قسمه. وهنا يعتبر من يقوم بالتقييم العامل وأدائه شيئاً واحداً. ولا تتم أي محاولة للتعرف على مكونات هذه الشخصية. واحد الاعتراضات التي تطرح على استخدام هذا الأسلوب أننا نطالب من يقوم بتقييم الأداء بأحد المستحيلات عندما نطلب منه أن يكون من مزيج مختلف (أداء الشخص للواجبات المختلفة للوظيفة) شيئاً واحداً ويضعه في مرتبة معينة مقارنة بالآخرين.

وفي الحقيقة فإننا نطلب ممن يقوم بتقييم الأداء أن يؤدي نفس العمل المعتاد لمجموعة من الأفراد في نفس الوقت وإعطائنا تقيماً دقيقاً لأدائهم - فهل يستطيع عقل الإنسان أداء ذلك؟ وحتى نستطيع توضيح هذه المشكلة

## تقييم الأداء

فلنفترض أننا نريد تقييم أداء خمسة موظفين يعملون بقسم معين هم أ، ب، ج، د، هـ.

وسوف نبدأ بمقارنة العامل أ مع العامل ب لنقرر أيهما أفضل أداءً ثم نقارن أ مع ج، أ مع د، أ مع هـ ثم تأخذ العامل ب مع ج، د، هـ وهكذا باقى العاملين بنفس الأسلوب. ويعنى هذا أننا سنأخذ عشرة قرارات عند مقارنة هؤلاء العمال الخمسة، ويمكن حساب عدد المقارنات باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{\text{عدد العاملين (عدد العاملين - 1)}}{2}$$

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

فإذا كان بالقسم ثلاثون عاملاً فإننا سنحتاج إلى:

$$435 = \frac{30(30-1)}{2} = \frac{29 \times 30}{2} = \frac{870}{2}$$

فهل هذا أمر ميسر يمكن أن يعطى نتائج دقيقة؟

٢- مقارنة أداء العامل بأداء عامل آخر: أحد المحاولات المبكرة لتقييم أداء مكونات العمل الواحد كانت مقارنة عامل بأخر. وقد استخدم هذا الأسلوب فى الجيوش أثناء الحرب العالمية الأولى. وقد اختلفت بعض العوامل، مثل القيادة واتخاذ المبادرة، ودرجة الاعتماد على الشخص، ليتم مقارنة الأفراد على أساسها. وقد اعد مقياس خاص بكل عامل من هذه العوامل التى تم توصيفها بدقة. وبدلاً من استخدام

## الفصل الحادي عشر

درجات خاصة بكل مقياس فقد تم استخدام أفراد معينين كنماذج لأنواع القيادة المختلفة يقوم الرئيس بمقارنة الشخص به. ولذلك فقد كان على من يقوم بتقييم الأداء أن يتعرف على مواصفات هؤلاء الأشخاص المعروفين سلفاً. والعامل الذي يظهر أعلى درجة من المهارة القيادية مثلاً يحتل النهاية العليا للمقياس، ويعطى عكسه النهاية الدنيا وهكذا يتم تقييم باقي العاملين. ويؤدي هذا النظام إلى تكوين سلم يرتب عليه الأفراد بالنسبة لكل صفة أو مهارة مرتبطة بالوظيفة.

ومن ذلك يتضح لنا درجة ضيق هذا النظام فبدلاً من مقارنة الأفراد ببعضهم فقد كان يتم مقارنة أدائهم ببعض الأفراد؛ ويتم المقارنة بالنسبة لكل صفة على حده. ويستخدم هذا النظام في تقييم الوظائف حالياً ويعرف باسم تقييم العوامل. وهو مفيد جداً في مقارنة الوظائف، ولكنه محدود الفائدة والاستخدام في تقييم أداء الأفراد. والأدوات التي تبني على هذا النظام - وسائل تقييم الأداء - سوف تكون معقدة جداً. وإذا كان من يقوم بتقييم الأداء سوف يستخدم أشخاصاً معروفين في كل صفة فلن يمكن مقارنة فرد من قسم معين بفرد من قسم آخر لاختلاف النماذج.

٣- نظام تحديد المستويات: يتم هنا توصيف مستويات معينة من أداء الأفراد ويقوم الرؤساء بتسكين الفرد على المستوى الذي يليق به. فمثلاً من الممكن أن نكون عندنا المستويات الثلاثة الآتية: ممتاز ومقبول وغير مقبول - ويقوم من يتولى تقييم أداء الشخص بوضعه في المستوى المناسب لأدائه. ويستخدم هذا النظام في تقييم الوظائف التي يمكن أن نترجم إلى توصيف مستوى الوظيفة.

وأحياناً يتم تعديل هذا النظام إلى ما يسمى بنظام التوزيع الاجباري حيث توضع نسب محددة لكل مستوى. فمثلاً مستوى الامتياز ١٠% وغير

## تقييم الأداء

المقبول ٢٠% والمقبول ٧٠% ومن مزايا إجبار المقيم على تلافى وضع الأفراد جميعاً في مرتبة متوسطة أو ممتازة مثلاً. ولكن تلافى وضع الأفراد جميعاً في مرتبة متوسطة أو ممتازة مثلاً. ولكن هذا النظام لا يحظى بتأييد المقيمين. ومن عيوبه أنه يمكن أن يقودنا إلى نتيجة نهائية - صفر. فمثلاً إذا كان هدفنا هو تنمية المجموعة ذات الأداء المنخفض وقمنا بتدريبهم وتم رفع كفاءتهم ولكن كفاءة المجموعات الأخرى ارتفعت في نفس الوقت فسوف يظنون في نفس المستوى ولنا أن نتخيل مدى الأهم النفسى الذى يشعر به عامل تقول تقارير أدائه أنه في تقدم ثم يجد نفسه ما زال في المجموعة ذات الأداء الضعيف.

• وهذه الطريقة هي أكثر طرق تقييم الأداء المنتظمة شيوعاً. وهي تشبه طريقة مقارنة الأفراد ببعضهم غير أن الدرجات التى تعطى للعوامل المختلفة تعطى على أساس درجات أداء موصوفة لهذه العوامل، وليس مقارنة بأداء أشخاص معروفين للمقيم سلفاً. والمثال الآتى يوضح ذلك.

درجات الأداء					الصفة التى يتم تقييمها جودة العمل
يزيد عن متطلبات العمل كثيراً	يزيد عن متطلبات العمل	يقابل متطلبات العمل	يصل إلى المطلوب جزئياً	أقل من متطلبات العمل	
دائماً مستوى أدائه ممتاز	أحياناً يكون مستواه ممتازاً	دائماً فى المستوى المطلوب	أحياناً يكون أدائه أقل من المطلوب	أدائه دائماً أقل من المطلوب	الدقة، المهارة، بذل الجهد، النظافة والترتيب

وهكذا بالنسبة لخصائص أخرى مثل كمية الإنتاج فى الظروف العادية وغير العادية، ودرجة الاعتماد على العوامل التى يتم تفسيرها فى بعض

## الفصل الحادي عشر

الأمثلة بأن العامل ينفذ التعليمات ، ويأخذ احتياطات أمنية بصفة منتظمة والمبادرة إلى أداء المطلوب منه والحضور إلى العمل بانتظام.....الخ (لاحظ أن تقرأ الجدول السابق بدقة وبالذات التوضيحات المعطاة لمن يقوم بتقييم الأداء الخاصة بأهمية عمله والهدف منه أولا ثم النصائح التي يمكن أن تفيده في عمله ثانيا وأخيرا إعطاؤه فرصة للتعليق على الأداء بصفة عامة بعد الانتهاء من تقييم العوامل المختلفة).

ومن الممكن أن يقسم كل مستوى من هذه المستويات الخمس إلى درجات: عال، متوسط، منخفض مثلا ليتمكن التفريق بين الأفراد الموجودين بنفس المستوى.

ويتطلب هذا النظام درجة ثقة عالية فيمن يقومون بتقييم الأداء لقلة عدد القرارات التي سوف تتخذ والتي تتمثل في عدد المستويات المتاحة لتسكين الأفراد عليها. ومن المثير أن نعرف أن هذا النظام يشجع استخدامه أيضا في تقييم الوظائف ويعرف بنظام النقاط.

واختيار العوامل التي تتخذ أساسا للتقييم عامل هام في النظام. وتتقسم هذه العوامل إلى مجموعتين بصفة عامة. تتكون المجموعة الأولى من صفات أو خصائص من تقوم بتقييمه وتتكون المجموعة الثانية من مدى مساهمة الشخص وتعاونه مع الآخرين في أداء الواجبات. وحيث أن بعض أنواع الأداء الوظيفي لا يمكن توصيفها بدقة فمن المنتظر أن يظل هذا النظام يستخدم الصفات الخاصة بالشخص ومدى مساهمته معا، مع التركيز على مدى مساهمته.

ويتراوح عدد العوامل التي تستخدم في تقييم الأداء بين ٩، ١٢ عامل طبقاً لنوع الوظيفة. والعوامل التي يشجع استخدامها هي جودة العمل وكميته، والتعاون، والشخصية، والقيادة، والأمن، والمعرفة الوظيفية، والحضور،



## تقييم الأداء

والولاء، وإمكانية الاعتماد على الموظف، والمبادأة وإمكانية أداء الشخص لوظائف غير وظيفته. وتدل نتائج الأبحاث على أن الناحية الشكلية في ترتيب المقاييس ذات تأثير محدود أو غير ذات تأثير وأن اختيار من يتولى التقييم وتدريبه على ذلك يلعب دوراً حيوياً في نجاح هذا الأسلوب. ويضع شيوع هذا النظام عبئاً ثقيلًا على من يتولى عملية التقييم. هذا الشخص الذي يتولى تقييم تابعيه باستخدام مقياس مكون من اثني عشر عامل على خمس مستويات مثلًا لا بد أن يتمتع بكفاءة عالية في أداء هذا العمل الشاق.

٤- نظم قوائم المراجعة: تستخدم قوائم الأسئلة لتخفيف العبء على من يقوم بعملية التقييم. وهنا لا يقوم الرئيس بتقييم المرعوس، ولكنه يرسل القائمة المجاب عليها إلى قسم الأفراد الذي يتولى إعطاء أوزان للإجابات المختلفة وبالتالي يقوم بتقييم أداء الفرد. وفيما يلي مثال للقوائم التي تستخدم في بعض الشركات:

لا	نعم
-	-
-	-
-	-
-	-

وهكذا يعطي الرئيس مجموعات من الأسئلة تتعلق بمواصفات العامل وسلوكه الوظيفي. وعلى من يقوم بالتقييم أن يجيب بنعم أو لا مستعملًا (٣). ولا يعلم المقيم وزن كل سؤال في القائمة ولكنه بالتأكيد يعلم الأسئلة الإيجابية والسلبية وبالتالي يمكن أن يكون متحيزًا في إجابته إذا أراد. وربما حاولنا التعرف على مدى جدية الرئيس في تقييمه باستعمال أسئلة

## الفصل الحادي عشر

لمراقبة إجاباته. ومن المستحسن أن يكون عددها محدوداً ومنتشرة في القائمة.

واحد عيوب القوائم أنه يصعب تجميع وتحليل ووزن عدد من الجمل توضح خصائص العامل وأداته لواجبات وظيفته ومشاركته الآخرين في العمل لمصلحة الشركة، وبالإضافة إلى ذلك يجب إعداد قائمة خاصة لكل وظيفة.

وأهم مزايا هذه الطريقة أنها تتطلب تقرير الخصائص المهمة عن الأداء بالنسبة للعامل أو الإداري. ولا تتطلب التفرقة بين المستويات المختلفة للعوامل التي يتراوح عددها بين ٩ - ١٢ والتي تستعمل للتقييم ٢٠ - ٣٠ عامل وذلك فهي تسهل عمل من يقوم بتقييم الأداء كثيراً.

٥- الاختيار الاجباري: من الملاحظ أن الطرق السابقة تواجه اعتراضاً أساسياً هو إمكانية تحيز من يقوم بعملية التقييم مع أو ضد الشخص الذي يُقوّمه. واحد الأهداف الرئيسية لطريقة الاختيار الاجباري هو التقليل من تأثير تحيز المقوم وذلك من خلال إجبار من يقوم بعملية التقييم على الاختيار من بين جمل تبدو قيمها متساوية. وعلى سبيل المثال فإن الجملتين الآتيتين توضحان هذا الأسلوب:

- يعطى أوامر جيدة واضحة لمرعوسيه.
  - من الممكن الاعتماد عليه لإتمام أي عمل.
- وعلى من يقوم بالتقييم أن يضع علامة (✓) أمام الجملة التي تنطبق على أو تصف الشخص الذي يقيمه.
- وقد يظن البعض أن الجملتين قد تكونان مناسبتين أو غير مناسبتين لشخص ما، ومع ذلك فإنه يجبر على اختيار إحدى الجملتين. وقد يفرض

## تقييم الأداء

على من يقوم بالتقييم أن يختار إحدى الإجابتين حتى وإن كانت الإجابتين تبدوان سيئتين كما في المثال الآتي:

- يعطى وعوداً لا يستطيع الوفاء بها.

- يظهر ميلاً نحو بعض العاملين.

وكما سبق فإن على المقيم أن يختار القرب الإجابات تمثيلاً لمن يقوم بتقييمه حتى ولو كان له رأى مختلف بالنسبة للإجابتين.

ومن الواجب أن نفهم أن إحدى الإجابتين تكون صحيحة في وصف الأداء الجيد. ولذلك يجب الاحتفاظ بمفتاح تقييم تلك الإجابات سرياً وبعيداً عن الرئيس الذي يقيم مرؤسيه.

والخطوات التي تتبع لبناء ذلك النموذج تتم كما يلي:

(١) تستخدم إحدى اللجان المنبثقة عن قسم الأفراد إحدى وسائل التقييم

لتقسيم العاملين إلى مجموعتين. تدرج الأولى أفضل العاملين أداءً،

وتمثل الثانية أسوأهم أداءً. وتقوم هذه اللجنة بالتأكد من أن التقييم

الذي اتفق فيه جهد ووقت قد تم على أسس سليمة ودقيقة ما أمكن

وذلك باستخدام عدد من وسائل التقييم.

(٢) تكوين عدد من مجموعات الجمل المشابهة للأمتلة السابقة. وقد يكون

ذلك العدد حوالي ١٠٠ مجموعة أولاً. ثم نقوم بتقييم العاملين الحاليين

بواسطة أسلوب الاختيار الاجباري. وحتى يتم قبول المجموعة

وضمها للمقياس فإن الجملتين يجب أن تترقا بوضوح بين أحسن

وأسوأ العاملين. وأما المجموعة التي لا تستطيع التفرقة بين العاملين

فإنه يجب حذفها من المقياس.

## الفصل الحادي عشر

ويترتب على ذلك أن هذا المقياس يحاول التمييز بين العاملين بنفس الأسلوب الذي قامت به اللجنة في الخطوة الأولى واستغرق منها جهداً ووقتاً كبيرين. وهو في نفس الوقت يحاول إزالة تحيز المقيم حيث أن الإجابة الصحيحة قد أخفيت عنهم. وقد أظهرت البحوث أن درجة الاعتماد على هذه المقاييس عالية ومعامل الاعتماد وصل إلى درجة تراوحت بين ٧٠% و ٩٠% بالمقارنة بالطرق الأخرى التي وصل معامل الاعتماد فيها ٦٠ - ٨٠%.

وأهم عيوب هذه الطريقة ما يلي:

- ١- صعوبة الاحتفاظ بسرية مفتاح التقييم.
- ٢- هذا النظام غير مجد إذا كنا نهدف إلى تنمية العاملين فلا يستطيع الرئيس ولا المرعوس أن يكتشفوا من التماذج ومفاتيحها عيوب العامل، ومن الصعب إقناعه بها، وبالفلسفة التي بنى عليها. وفوق ذلك فإن المقومين عادة ما يعترضون على اتخاذ القرارات غير مقتنعين بها. ويسبب هذه العيوب فإن هذا الأسلوب غير منتشر.
- ٦- مقاييس السلوك: كثيراً من مداخل الأداء نمت من البحوث التي نفذت خلال الحرب العالمية الثانية؛ عندما ركز الاهتمام على اكتشاف السلوك الحاكم أي ذلك السلوك الذي يمثل الفرق بين النجاح والفشل. وعلى سبيل المثال فإن مثل هذا السلوك في نطاق وظيفة المشتريات ربما يشمل:
  - (١) معاملة رجال البيع بفظاظة أو جفاء واضحين.
  - (٢) رفض البيع بسعر يبدو أنه عال عن السوق.
  - (٣) تحفيز الموردين لتخزين سلعة تامة.
  - (٤) العجز عن الرد على مكاتمة بيمية هامة.

## تقييم الأداء

ومثل هذا التسجيل لتلك الحالات سوف يدعم قرارات الإدارة إذا تحداها العامل في المحاكم مثلا فهي تعتبر أدلة قوية. وفي السنوات الحديثة تم إدماج نظام سلوك المتحكم مع ما يعرف بالمقاييس الكمية المتدرجة. وظهر لنا من هذا المزج ما يعرف بمقاييس السلوك المتدرجة. وهي تشمل نوعين أساسيين هما:

- ١- مقياس السلوك المتوقع، حيث يساعد المقياس المدير على توصيف سلوك مرعوسه بأنه ممتاز أو متوسط أو تحت المتوسط مثلا.
- ٢- قياس السلوك الملاحظ حيث يقوم الرئيس بحساب عدد مرات حدوث السلوك الذي ورد ذكره بقائمة جمع المعلومات. وقد ظهرت الدراسات أن معامل درجة الاعتماد يتراوح بين ٠.٥٢ - ٠.٧٦.

### قياس السلوك المتوقع Behaviors Anchored Rating Scale

من الملاحظ أن عملية تكوين هذا المقياس عملية معقدة وفيما يلي بيان بالخطوات الرئيسية المتبعة:

- أ- يقوم مجموعة ممن تتوفر لديهم المعرفة العملية والدراسة الكاملة بالوظيفة مثل مديرو الأقسام بدراسة توصيف كل وظيفة لتكوين عدد يتراوح بين خمسة أو عشرة من الأنشطة التي يقوم بها الموظف مثل القدرة على الاتصال اللغوي، وصيانة المعدات.
- ب- يتم تكليف المجموعة بتوقع عدداً من السلوك الجزئي الذي يوضح مستويات الأداء المختلفة في هذا النشاط الجزئي وعلى سبيل المثال فإن العامل قد يتوقع منه أن يصرف النظر عن حالة المعدات التي يعمل عليها إذا حدث بها عطل وينصرف إلى أداء عمل آخر، أو استخدام معدات أخرى. كذلك فإنه قد يتوقع منه أن يقوم بإبلاغ رئيسه فوراً عن حدوث

## الفصل الحادي عشر

أعطال. ومن الواجب أن نفهم أن تكوين هذه التوقعات بصورة جيدة يقلل من استخدام الأوصاف الفضفاضة في تقييم الأداء مثل:

قد أدى المدير مجهودا عظيما في الإشراف... الخ. ومن الواجب ألا نبني توقعاتنا على افتراض معلومات معينة لدى العامل ولذلك فمن المفضل استخدام أمثلة محددة يمكن فيما بعد تقييمها بمستويات مختلفة مثل: جيد، متوسط، وضعيف.

ج- يتم كتابة هذه السلوكيات المتوقعة بترتيب أو بغير ترتيب ثم نسأل نفس المجموعة أن تقوم بتوزيعها على الأنشطة المختلفة المطلوب من العامل أدائها. وأخيرا يتم حذف السلوك الذي لا يتفق على قبوله ٧٥% من المجموعة بسبب أنه غير موضوعي.

د- تعطى الجمل التي تمثل السلوك المتوقع من العامل والأبعاد الوظيفية المختلفة لمجموعة أخرى من العاملين الذين تتوفر لديهم المعرفة والخبرة الوظيفية لفحصها. وهنا يتم استبعاد السلوك الذي لا يحظى بموافقة ٧٥% من أفراد المجموعة الجديدة.

هـ- يتم ترتيب أنواع السلوك المختلفة التي تمت الموافقة عليها تحت كل بعد وظيفي حسب رغبة الإدارة. وإلى هنا يكون قد تم تكوين المقياس والنتيجة النهائية أننا حصلنا على مقياس لتقييم الأداء. ولكن هناك شك حول ما إذا كانت النتائج التي منحصّل عليها والتي تتمثل في دقة المقياس توازي الجهد الذي بذل في تنمية مقياس بهذه الطريقة والتكلفة. وقد دلت إحدى الدراسات على أن هذا الأسلوب قد امتاز على أساليب التقليدية بتخفيض الميل إلى التساهل والاعتبارات غير الموضوعية ولكن الفروق كانت صغيرة، وقد أفادت الدراسات أن الباحثين الذين تتوافر لديهم قدرات علمية يؤدون تقييما أدق باستخدام نماذج قياس السلوك المتوقع BARS. وأما

## تقييم الأداء

هؤلاء الذين لا تتوافر لديهم قدرة على التفرقة بين أداء العاملين فى المجالات المختلفة فإن أدائهم يكون أدق باستخدام المقاييس التقليدية. ويتطلب استخدام مقاييس السلوك المتوقع وجود نظام جيد لتحليل الوظائف وأن يكون أفراد المجموعات عارفين بطبيعة الوظائف بدقة وأن تراجع كل مجموعة عمل الأخرى بدقة، وتوصيف أنواع السلوك الهامة أو ذات التأثير الحاسم. ومع أن نتائج البحوث لم تؤكد بعد تفوق الأسلوب على الأساليب الأخرى فإن هذا الأسلوب مفيد فى تدريب الأفراد وفى إقناع العاملين بنتائج التقييم. وقد أدى تطبيق أسلوب السلوك المتوقع فى إحدى الشركات إلى زيادة الميول الإيجابية فى الشركة ونمو عمليات التقييم ونتائجها.

### قياس السلوك الفعلى Observed Behavioral Scale

عند استخدام هذا الأسلوب فإن من الواجب تسجيل السلوك كما تم على الطبيعة. كذلك فإنه يبدو أننا سوف نلاحظ جميع أنواع السلوك بعقل ومنطق محايدين. وقد نرى هذا الأسلوب بعد أن نلاحظ أن استخدام السلوك المتوقع قد ترتب عليه مشكلة يمكن توضيحها فيما يلى:

إذا حصل أحد مديرى المبيعات مثلاً على التقدير رقم ٨ ومن المتوقع من هذا الشخص كمدير للمبيعات أن يعطى مرؤسيه ثقة كاملة بأنفسهم وأن ذلك سيزيد من إحساسهم بالمسئولية وسوف يصل إلى ذلك بتفويضهم جزءاً هاماً من واجبات الوظيفة؛ فإن شخصاً مثل هذا تصدق عليه الأوصاف رقم ٥، ٦، ٧ حيث أنها كلها أوصاف مرغوب فيها. وهذا قد يكون أو لا يكون حقيقة. وللتغلب على هذه المشكلة نرى أسلوب قياس السلوك الفعلى للعامل وهنا يتم تقييم كل سلوك لوحظ فعلاً للعامل على مقياس مكون من خمس مستويات يوضح عدد مرات حدوث هذا السلوك، وعندما يتم ملاحظة وتسجيل عدد ضخم من أنواع سلوك العامل المختلفة فإنه يمكن إيجاد معامل

## **الفصل الحادي عشر**

الارتباط بين أنواع السلوك التي أخذت رقماً فردياً وتلك التي أخذت رقماً زوجياً وذلك بهدف قياس مستوى التوافق الداخلي للمقياس وقد وجد أن هذا القياس كافياً بالنسبة لعدد كبير من الوظائف.

٧- تقييم العاملين بوصف سلوكهم بصفة عامة: تستخدم بعض الشركات أسلوباً يتضمن أن يقوم الرئيس بوصف مرعوسه وصفاً عاماً كأن يقول أنه عامل ممتاز. ثم يقوم بشرح الأسباب التي اتخذها سبباً لهذا الحكم وذلك بهدف التغلب على الصعوبات التي تواجهها عند تكوين المقاييس. وقد أظهر أحد الاستقصاءات لحوالي ١٤٠٠ شركة أن ٤٧% منها تستخدم هذا الأسلوب وتُظهرُ تلك النسبة تقدم هذا الأسلوب على الأساليب التقليدية. وكما لا يخفى فإن هذا الأسلوب يعتمد على الحكم الشخصي وما لم يزد أسلوب آخر أو عدد من التقييمات بواسطة عدد مختلف من الرؤساء تعطى كلها نفس النتائج فمن الصعب الدفاع عن هذا الأسلوب أمام المحاكم أو الجهات الحكومية.

### **برنامج تقييم الأداء:**

يجب أن لا يغيب عنا أن جودة وكفاءة من يتولى عملية التقييم أكثر أهمية من أسلوب التقييم، ومن تكوين مقاييس جيدة للاستخدام في عمليات التقييم. ولذلك يجب إتفاق وقت وجهد في اختيار من يتولى عملية التقييم، وكيف سيتم تدريبه وكيف سيتم المحافظة على وضوح عمليات التقييم.

### **اختيار من يتولى عملية التقييم:**

في معظم الأحيان يتولى عملية التقييم الرئيس المباشر للعامل الذي يتم تقييمه لأن هناك اتصالات منتظمة بين الاثنين فهو أكثر الناس دراية بسلوكه. وفي الغالب يتم اعتماد تقييم الرئيس المباشر من المستويات الأعلى للاحتفاظ بمستوى معين من الرقابة على عمليات التقييم. وإذا توفرت لدى



الإدارة رغبة في التدخل في عمليات التقييم فمن الممكن إجراء التقييم بواسطة مجموعة من المقومين، وقد أشارت البحوث إلى أن نسبة من الشركات الأمريكية تتراوح بين ١٥% و ١٨% تستخدم مجموعة مكونة من الإداريين وأخصائي الأفراد أو من الرؤساء والزلاء والمرعوسين للمدير. فإذا كانوا كلهم من الرؤساء فإن الأسلوب يعتبر تطبيقاً متقدماً لنظرية الإدارة التقليدية. وإذا كانوا كلهم من المرعوسين فإن هذا يعتبر تقدماً نحو استخدام نظريات السلوك الإنساني. وقد أعطى قليل من الشركات اهتماماً ملحوظاً للتقييم بواسطة الزلاء وعلى سبيل المثال فإن أكثر من ٣٠٠٠ وكيل لشركات التأمين سئلوا ليسموا ثلاثة من الزلاء في إجابة على سؤال مثل مع أي من الزلاء تفضل التعامل في الحالات الصعبة؟

وعلى العموم فقد اتضح أنه كلما حظى العامل بتقدير عال من زملائه كلما زادت فرصته في العمل كمساعد للمدير. وفي دراسة أخرى بشركة IBM فقد كان مؤكداً أن يرقى كل من يحصل على تقدير عال من زملائه. والأسلوب الأخير الذي يستخدم هو أن يقيم المرعوس نفسه ويتم ذلك في فترة العمل الأولى بالشركة وذلك بهدف اكتشاف الاحتياجات التدريبية للشخص واكتشاف نوع الحوافز التي يمكن استخدامها لحفز العامل على بذل الجهد. وقد يكون هذا الأسلوب أكثر المصادر دقة للحصول على معلومات من العاملين لأنهم أكثر دراية بأنفسهم. كذلك فإنه يجبر العامل على أن يفكر كثيراً ويعمق حول احتياجاته واحتياجات العمل. وهذا الأسلوب يحسن الاتصالات بين العامل ورئيسه إذا حدث خلاف حول احتياجاته أو أدائه. وأخيراً فإنه يحفز العامل لزيادة مشاركته في تحديد احتياجاته مما يدفعه للعمل على التفوق والنجاح.

## الفصل الحادي عشر

والشيء الذي تخشاه الإدارة هو ارتفاع معدلات التقييم. وقد دعمت نتائج البحوث هذا الخوف. فقد أظهر أحد البحوث أن ٩٢% من العاملين قد أعطوا أنفسهم درجات أعلى من تلك التي حصلوا عليها في تقييم رؤسائهم. وقد كان هناك اتفاق جيد بين تقييم الرؤساء والمرعوسين عند تقييم قدرة المرعوس على الابتكار وكذلك قدرته على تكوين علاقات إنسانية ولكن الاتفاق كان ضعيفاً عند تقييم قدرات المرعوس التكتيكية.

وبالإضافة إلى ذلك فقد إظهار أحد البحوث التي قامت بها شركة جنرال إلكتريك أن تقييم العامل لنفسه قد عاد بفائدة مزدوجة على الشركة. وقد تم في هذه الدراسة تقييم ٤١ شخصاً بواسطة رؤسائهم بينما قوم ٤٠ شخصاً أنفسهم، وقد ظهر أن الاتجاهات الدفاعية تزيد في سلوك من قومهم رؤسائهم عنها عند من قوموا أنفسهم. فقد قرر ٨ ممن قومهم رؤسائهم أن ملاحظاتهم رؤسائهم لا أساس لها، وكان عدد من توفر لديهم هذا الشعور ممن قوموا أنفسهم اثنان فقط. وفي تقييم لاحق تم بعد ثلاثة أشهر ظهر أن المديرين الذين قوموا المرعوسين لم يقيموا أداءهم الوظيفي في ستة عشر حالة من إحدى وأربعين حالة بالمقارنة بشان حالات فقط من الأربعين حالة التي قوم العاملون فيها أنفسهم. وقد أفاد خمسة وعشرون من الـ ٣٥ مديراً الذين اشتركوا في عمليات التقييم أنه قد اتضح أن تقييم الشخص لنفسه كان أفضل.

ومن الممكن القول بأنه إذا استمر نمو الاتجاه الحديث المعروف بالإدارة بالمشاركة فإن تقييم العاملين لأنفسهم سوف يستمر في النمو كاتجاه عام. وهذا الأسلوب يشيع الآن في تقييم المستويات الإدارية والأخصائيين. وقد وضح أن معرفة الشخص بأن رئيسه يعد هو الآخر تقييماً عنه يجعل تقييم المرعوس لنفسه أكثر واقعية. ويفيد هذا الأسلوب كثيراً عند استخدامه

## لقيم الأداء

كوسيلة للحصول على معلومات تستخدم في المقابلة الشخصية التي يتم فيها تقييم المرعوس.

### متى يتم التقييم؟

أكثر برامج التقييم الزمنية استخدما هو التقييم السنوي والنصف سنوي مع ملاحظة أن الشركات تقوم بالعملين الجدد مرات أكثر من تقييمها لتقدمي العاملين. وتقوم إحدى شركات التأمين بتقييم العاملين بها في الفترات الآتية:

- ١- سنوياً في موعد تعيين الموظفين.
- ٢- بعد ستة أشهر من التوظيف.
- ٣- عند الترقية أو بعد ثلاثة أشهر من الترقية.
- ٤- عند إعادة تقييم الوظيفة التي يشغلها العامل.
- ٥- بناء على طلب في حالات خاصة كما لو كان متوسط أجر العامل أقل من المتوسط العام.
- ٦- وأخيراً عند فصل العامل أو الموظف.

وعندما يطلب من المدير تقييم ٢٠ أو ٣٠ مرعوساً في نفس الفترة فإن ضغط الأعباء الأخرى قد لا يسمح له بإعطاء انتباه ووقت كافيين لعملية التقييم مما يجعلها غير دقيقة. لذلك فقد يكون تقييم العاملين في تاريخ تعيينهم أحد وسائل التغلب على ذلك الضغط وتوفير الوقت اللازم للرئيس لعمل تقييم جيد لمرعوسه.

### تدريب من يتولون أعباء التقييم:

لا بد أن يتضمن التدريب الأول لمن يتولى تقييم الأداء شرح طبيعة نظام التقييم والفلسفة التي بنى عليها، كما يتضمن التدريب الأولى شرح العوامل الأساسية وطرق قياسها بالتفصيل. ومع أنه يجب التركيز على

## الفصل الحادي عشر

النواحي الإيجابية في التدریب فإن هناك بعض النواحي السلبية التي يفضل توجيه نظر المقومين إلى تأثيرها حتى يأخذوا جذرهم منها.  
ومن أهم النواحي السلبية تلك الأخطاء التي يشيع ظهورها عند استخدام طرق التقييم التقليدية ومنها:

- ١- التأثير بالاعتبارات الشخصية.
  - ٢- إعطاء درجات متوسطة لمعظم العاملين.
  - ٣- الأخطاء التي ترجع إلى طبيعة الشخص.
  - ٤- متفرقات:
    - أ- صعب
    - ب- سهل
    - أ- يشبهني
    - ب- متغايرة
  - ج- تأثير التقييم بالوظيفة التي يشغلها الموظف
  - د- التحيز بسبب الجنس، الأصل القومي، الدين، أو جنسية العامل
- وسوف نشرح ذلك باختصار فيما يلي:

فالتأثر بالاعتبارات الشخصية من الممكن إدراكه بسهولة على المقياس الذي تستخدم في إعطاء أوزان منخفضة في كل الصفات متأثراً بأدائه لأحد واجبات الوظيفة. فمن المعروف أن أداء العاملين سيتفاوت بالنسبة لأداء الواجبات المختلفة، ومن غير العادي أن يكون الشخص ممتاز في أداء كل الواجبات أو العكس. وأحسن وسيلة لتصحيح ذلك النوع من الأخطاء هو التعليم والتدريب لأن المقوم لا يعلم بذلك النوع من الأخطاء غالباً.  
لما الأخطاء التي ترجع إلى ميل المقوم لإعطاء درجات متوسطة فهي الأخطاء الشائعة في التقييم. ويمكن اكتشافها إذا أعطى المقوم كل الناس أو معظمهم درجات متوسطة. والسبب في ذلك قد يرجع إلى رغبة المقوم

## تقييم الأداء

في عدم الإضرار بأى من العاملين أو عدم توفر معلومات جيدة تستخدم في التقييم. وربما رجع ذلك عدم إعطائه الوقت أو المجهود الكافي لعملية التقييم.

وهناك بعض المقومين يميلون بطبيعتهم إلى التساهل أو إلى عدم إعطاء درجات عالية. وقد واجهه كل منا في حياته بعض المدرسين الذين يعطون تقديرات جيدة لكل التلاميذ وبعضهم يعطى تقديرات منخفضة لمعظم التلاميذ.

وكما سبق فإن تعليم المديرين هو الوسيلة للتغلب على هذا النوع من الأخطاء. وإذا فشل التعليم في التغلب على هذه الأخطاء فإن هناك نظاماً متبعاً بواسطة بعض المؤسسات ويتضمن تحويل الدرجات إلى متوسطات فالمتوسط 7 والمتوسط 3 يصبح كلا منهما 50% ولكن الأفضل هو إعادة تعليم المقوم وتدريبه.

ويسبب أن تقييم السلوك الإنساني صعب فإن هناك أخطاء متعددة يجب الحذر منها. ومن الأخطاء المعروفة أن المديرين يميلون إلى إعطاء من يشبههم في الأداء درجات عالية. وإذا لم يصحح هذا النوع من الأخطاء فإن من الممكن قتل روح الابتكار في الشركة.

وهناك أخطاء تأتي نتيجة لترتيب العاملين أثناء عملية التقييم، إذا ابتدأ المدير بذوى المهارة العالية فإن المتوسط العام يتجه إلى الانخفاض. والعكس صحيح إذا ابتدأ بذوى الأداء المنخفض. ومعرفة المديرين بهذا النوع من الأخطاء يفيد كثيراً في التغلب عليها. وهناك اتجاه لإعطاء من يشغلون وظائف عليا درجات عالية أثناء التقييم. وعلى الرغم من أن القوانين تحاول تصحيح هذا في كثير من الدول فمن المهم أن ندرك أنه من الواجب اتخاذ بعض الاحتياطات لتقليل تأثيره إذا لم يكن تجنيه بالكامل. وقد

## الفصل الحادي عشر

لوحظ أن لأسلوب التكريب تأثير على مستوى الأخطاء التي يقع فيها المدبرون. فالمدبرون قد يدربون بأسلوب المناقشة الجماعية وقد يتم تكريبيهم باستخدام شرائط الفيديو والمناقشة الجماعية بالإضافة إلى بعض الوسائل التكريبية الأخرى. وقد لوحظ أن نسبة الأخطاء البشرية تقل في أداء المجموعة التي تم تكريبيها باستخدام الأسلوب الأخير خاصة تلك الأخطاء التي ترجع إلى تشابه المرعوس مع رئيسه والأخطاء التي تنتج عن مقارنة العاملين ببعضهم والأخطاء التي تحدث نتيجة لتأثير المدير بأداء العامل في أحد مجالات الوظيفة.

وفي النهاية فإن المدير يجب أن يدرّب على إجراء للتقييم الدوري أثناء المقابلات الشخصية. وهذا بالنسبة للكثير من المديرين هو أشد الأوقات إيلاًما طول مدة التقييم. وعلى المدير أن يحدد الأثناء التي سيناقشها مع العامل أثناء المقابلة وأن يخطر العامل مبكراً بوقت المقابلة، وبالأشياء التي ستتم مناقشتها. كما أن عليه أن يوفر الأدلة على كل ما يقوله من واقع سجل ملاحظاته خلال مدة التقييم. وعلى المدير أن يربط ملاحظاته بخطئة أداء العامل التي سبق الاتفاق عليها. وقد ظهر أن المقابلات الشخصية التقليدية - التي اعتاد المدير فيها أن يكون رأيه دائماً هو الأعلى ومناقشة العامل فيها محدودة مثلاً لو كان في محكمة - ذات تأثير سيئ، ولذلك اتجه كثير من الشركات إلى استخدام الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء.

### مراجعة تأثير برنامج تقييم الأداء

يجب أن يكون واضحاً أن المحافظة على حيوية برامج التقييم هو مسؤولية قسم أو إدارة الأفراد أو شئون العاملين، وأن تقييم الأداء المنتظم عبارة عن عملية قياس، ولذلك فمن الواجب أن يكون بالإمكان الاعتماد عليها. ويعنى ذلك أن يكون المقياس دقيقاً ويعطى نتائج مستقرة في جميع

الظروف. ويمكن التأكد من درجة الاعتماد على نظام التقييم (المقياس) بأن يطلب من شخصين استخدام المقياس لتقييم عامل واحد على انفراد. كما يمكن الحصول عليها بمقارنة تقييم المدير لشخص أو مجموعة من العاملين في نقطتين مختلفتين من الزمن مع الأخذ في الحسبان التغيرات الممكنة حدوثها نتيجة لتعرف العامل على المقياس نتيجة لاستخدامه..الخ. وكما ذكر في أحيان كثيرة فإن معامل درجة الاعتماد للاختبارات النفسية (السيكولوجية) يقع في التسعينات مع اعتبار ٨٥% كحد أدنى. ولكن ٨٥.٠ في الاختبارات التي تقيس الجدارة تعتبر درجة جيدة. والدرجة العادية لمعامل درجة الاعتماد على المقياس تتراوح بين ٦٠% وبين ٨٠%.

وأما صلاحية المقياس فإنها تهتم بدرجة الثقة في النتائج التي نحصل عليها باستخدام المقياس. أي أنها تهتم بالإجابة على السؤال: كيف يمكن التأكد من أن النتائج التي حصلنا عليها نتائج حقيقية وممتلئة لمن نقوم بتقييمهم (الموظفين العاملين)؟ ويجب أن يكون واضحا لدينا أن تأكدنا من صلاحية المقياس شرط سابق على محاولة التعرف على درجة الثقة في النتائج التي نحصل عليها باستخدامه. ومن الممكن للتأكد من نتائج التقييم بمقارنتها ببعض البيانات المسجلة في دفاتر الشركة مثل معدلات الغياب وكمية الإنتاج وجودته. وإذا كان عدد العمال كبيرا فمن الممكن مقارنة نتائج التقييم بمنحنى للتوزيع الطبيعي حيث يفترض أن تكون نتائج التوزيع طبيعية. وهناك بعض الأنظمة (أنظمة مراجعة التقييم) التي تحاول التأكد من عدم وجود محاباة، ومن انسجام نتائج التقييم بإضافة بعض الأسئلة المتعلقة بشخصية من تقييمهم، وفي بعض الأحيان يتم التأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة بمقارنة أنظمة تقييم المختلفة ببعضها. فعلى سبيل المثال يتم مقارنة النتائج التي حصلنا عليها من تقييم لجنة من المديرين لمجموعة

## الفصل الحادي عشر

مختارة من العاملين.. الخ. وفي النهاية فإن عملية التقييم يجب أن تتم بواسطة الرئيس المباشر للعمال على أن يقوم قسم الأفراد بمراجعة نظام تقييم الأداء. ولا يجب أن يحل قسم الأفراد نتائج أي تقييم ولكن واجبه يقتضى التنبه على وجود بعض الأخطاء السابق الحديث عنها والتي عرفت باسم الأخطاء الإنسانية.

### الإدارة بالأهداف

في جميع طرق التقييم التقليدية، وتلك التي تتم بانتظام فإن المدير يعمل كما لو كان قاضياً يهدف إلى الوصول إلى تقييم مقبول عادل مبنى على الحقائق. وفي السنوات الحديثة زاد عدد المهتمين بنتائج هذا التقييم وزاد صوتهم ارتفاعاً. وقد انصب النقد على لنظم التقليدية من ثلاث جوانب: الأول خاص بدرجة الاعتماد ودرجة الصلاحية المنخفضتين في المقاييس التقليدية. والثاني هو موقف المدير الذي يشبه موقف القاضي نافذ الحكم. والثالث هو الموقف العدائي للعاملين بالنسبة لنظم ونتائج تقييم الأداء. وقد قاد حملة النقد لهذه النظم 'دوجلاس مكروجر' Douglas McGregor الذي بنى أفكاره على فكرة قديمة ظهرت في الخمسينات بواسطة 'بيتر دريكر' Peter Druker عرفت بالإدارة بالأهداف. وبدلاً من الجلوس في موقع القاضي فإن على المدير أن يركز جهوده في بناء أهداف جيدة يقتنع بها العاملون حتى يستطيعون أن يعملوا على الوصول إليها محفزين إلى ذلك ذاتياً.

وقد أدى ذلك إلى أن يقوم العاملون بتحديد أهداف الوظائف التي يعملون بها بأنفسهم، وتبع ذلك قيامهم بتقييم مدى تحقيقهم لتلك الأهداف. وقد أدى هذا إلى ظهور برامج تأخذ فيها الإدارة دوراً بارزاً. وقد دخلت برامج الإدارة



## لتقييم الأداء

بالأهداف المبكرة للشركات عن طريق إدارات الأفراد في صورة برامج للحوافز.

ومع أن الإدارة قد اعترفت بزيادة تأثير تلك البرامج على الحوافز فإنها كانت مهتمة بحل المشكلة التي تترتب على قيام العامل بتحديد أهدافه ثم تقييم مدى وصوله إليها من منطلق أن ذلك الأسلوب قد لا يضيف جديدا إلى الشركات الناجحة. وعلى ذلك فإن المدخل الحديث للإدارة بالأهداف يركز على اشتراك الإدارة مع العاملين في تحديد تلك الأهداف، وذلك خلال مقابلات دورية منتظمة.

وسوف نناقش هذين العنصرين الأساسيين فيما يلي:

### تكوين الأهداف:

الإدارة بالأهداف أكثر من نظام يبني لتقييم أداء العاملين. والإدارة بالأهداف عند كثير من الكتاب عبارة عن طريقة أساسية للإدارة يكون التقييم الدورى جزءا منها. فالشركات تتكون من عدد وفير من الناس يؤدي واجبات عديدة من المفترض أن تساهم كلها في تحقيق أهداف المنظمة. وقد أوضح علما الاجتماع منذ زمن بعيد أن من نتائج التخصص فى العمل حدوث خلل فى أداء الوظائف. وغالبا ما يقود مثل هذا التنظيم الذى يبنى على تقسيم العمل إلى ظهور سلوك إنسانى يتصف بالجمود وعدم وجود شخصية مستقلة للعامل ونظرة داخلية ضيقة أو تفكير ضيق محدود؛ وأخيرا فإنها تؤدي إلى مرض البيروقراطية. وقد وصفت هذه الظاهرة بأن الشخص يقع فى فخ الوظيفة حيث يصبح العامل منهمكا فى أداء الوظيفة غير قادر على النظر إلى الهدف المرجو من أدائها أو إلى السبب فى هذا الأداء. ويزيد الخلل الوظيفى عندما تتغير الأهداف وتبقى أنشطة الأفراد ثابتة.

## الفصل الحادي عشر

ويجب أن يتم تحديد الأهداف للوظائف الأساسية باستخدام جمل سهلة تخفف حدة تعقد الوظيفة... ويحتاج كتابة أهداف واضحة يمكن قياسها واستخدامها لقيادة العمل اليومي إلى أيام طويلة وجهد شاق. والخطوة الأولى لتحديد الأهداف هي عقد اجتماع بين الرؤساء والمرعوسين بهدف تحديد واجبات الوظيفة الرئيسية التي اشتمل عليها توصيف الوظيفة التي سيتم وضع أهداف لها. ومن الممكن أن نحدد الأهداف بطريقة أفضل لو ركزنا على عدد محدود من الأهداف، وعلى الرئيس أو المدير أن يتأكد من أن الأهداف التي يتم تكوينها تقع في دائرة احتياجات الشركة.

وهناك تقسيمات عديدة للأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها ولكن تقسيمها إلى أهداف روتينية، وأهداف غير روتينية تهدف إلى حل مشاكل معينة، وأهداف الابتكار وأخيرا أهداف ترتبط بتنمية الأفراد تعتبر طريقة مقبولة. فقد تكون أهداف رئيس قسم الإنتاج التي ترمى إلى إنتاج الكمية المخطط لها بالجودة المحددة أهدافا روتينية. أما أهداف رئيس قسم الأفراد التي ترمى إلى تقليل عدد الشكاوى العمالية فهي أهداف ترمى إلى حل مشكلة خاصة. كذلك فإن أهداف رئيس قسم المعلومات الخاصة بتوفير بيانات عن تأثير مستوى الرضا الوظيفي على أداء العاملين والشركة هدف ابتكاري. وأخيرا فإن رفع مستوى العاملين في قراءة لغة أجنبية أو إجادة استخدام الحاسب الآلي خلال سنة معينة قد يكون مثالا للأهداف الخاصة بتنمية الأفراد.

وقد أظهرت البحوث والممارسة الفعلية أن الهدف الذي تم تكوينه جيدا يسع بالوضوح والتحديد وإثارة روح التحدي لدى العاملين وقبولهم له. وفي أحد الدراسات الخاصة بتقييم الأداء التي أجريت في شركة جنرال إلكتريك

## تقييم الأداء

اتضح أن نسبة تحقيق الأهداف التي تتمتع بتلك الأوصاف كانت ٦٥% في حين أن نسبة تحقيق الأهداف غير المحددة كانت ٢٧% فقط.

وعلى ذلك فعلياً عند كتابة الأهداف أن نكتبها في جمل واضحة عن طريق تحديد الكمية أو التكلفة أو نسبة زيادة الإنتاج مثلاً، مع تحديد الفترة الزمنية التي يتم تحقيق الهدف خلالها. وتتطلب تنمية الأهداف التي تتميز بالتحدى والقبول موازنة بين أهداف القوى المتعارضة في الشركة وهي عملية غاية في الحساسية تتطلب مهارة إدارية عالية.

وقد أوضحت الدراسات أن الأهداف التي تشمل قدراً من التحدي تقود إلى أداء متميز إذا حظيت بقبول المرعوسين واقتناعهم الحقيقي بأنها أهداف معقولة. ويمكن تحسين قبول المرعوسين للأهداف من خلال مشاركتهم في تكوينها. كما يمكن جعل مستوى القبول معتدلاً يربطها بشخصية العاملين.

ويجب وضع إستراتيجية لتقييم الأداء عندما تحدد الأهداف بواسطة العاملين ويتم قبول المديرين لها. وعلى المدير أن يزود المرعوس بالمعلومات التي توضح له مدى تحقيقه للأهداف خلال فترة التنفيذ. وعلى سبيل المثال فإن وزارة الصحة الأمريكية حددت علاج ١٠,٠٠٠ شخص من المدمنين كهدف خلال سنة. ولأن تلك الوكالة قد شعرت بأن الهدف الحقيقي يتضمن إعادة ثقة الشخص في نفسه وإعادة تأهيله للحياة العادية فقد كانت المعلومات جزء أساسياً لتقييم ذلك الهدف غير الملموس. ولذلك حدد معنى كلمة إعادة التأهيل بأن يصل الشخص إلى مستوى يمكنه من العمل بكامل طاقته وتحقيق الدخل الذي يحققه الشخص الذي يتمتع بنفس كفاءته بعد انتهاء سنة من العلاج. وفي مثل تلك الحالة فمن المفروض أن يتم تخفيض هذا العدد (١٠,٠٠٠) إذا استخدمنا المفهوم الأخير وهو إعادة تأهيل الشخص كاملاً للحياة العادية.

## الفصل الحادي عشر

### المقابلة الخاصة بالتقييم

مع أن المقابلة الخاصة بتقييم العامل هي من أمثت الأعمال بالنسبة للعامل والمدير في نظام للتقييم التقليدي، فإنها من أكثر المجهودات فائدة في برامج الإدارة بالأهداف. وقد أظهرت الدراسة التي تمت في شركة جنرال اليكتريك - التي أشرنا إليها فيما سبق - أن النظام التقليدي قد أدى إلى معارضة النظام من أساسه، وإلى معارضة المقابلة التي يتم فيها التقييم حيث أنها تنتج تأثيراً سلبياً على التنمية البشرية، وتخلق لدى العامل اتجاهاً دفاعياً، كما وأن الثناء على العامل خلال المقابلة ذا تأثير محدود. كذلك فإن دور القاضي الذي يحتله المدير بما يشتمل عليه من علو منزلته، وحكمه النهائي النافذ ذا تأثير سلبى على التقييم.

وفي مقابلات التقييم المرتبطة ببرنامج الإدارة بالأهداف فإن الاتجاه العام للمناقشات يتصف بالمشاعر المشتركة والاحترام المتبادل وجودة المناقشات، والمشاركة بالمعلومات المؤيدة، والتعريفات المتفق عليها للأهداف والمواقف المتوافقة مع الظروف بعكس المواقف النهائية للمديرين في النظام التقليدي. وفيما يلي نموذج لتتابع عملية المقابلة الشخصية المرتبطة بنظام الإدارة بالأهداف كما هو متبع في شركة أمريكية ضخمة.

**الخطوة الأولى:** يتولى المرعوسون زمام المبادرة في توضيح ما تم انجازه والتعثر فيه منذ آخر مقابلة، ويتولى المدير المشاركة من خلال ما يقدمه من أسئلة أو تعليقات على المناقشة. كما يتم أيضاً بحث أسباب عدم تحقيق الأهداف وقد تتم مناقشة الاقتراحات الخاصة بتعديل الأهداف واستراتيجيات العمل والتنفيذ. ويتميز المناخ العام هنا بأنه مناخ عملي يبين مجموعتين يربط بينهما هدف مشترك وليس مناخاً يجلس فيه إحداهما في مكان الحكم أو القاضي.

## تقييم الأداء

**الخطوة الثانية:** يتولى المدير في هذه المرحلة زمام المبادرة في تكوين أهداف خاصة بالمرحلة المقبلة بحيث تتفق هذه الأهداف مع الأهداف العامة للشركة. ويقوم المرءوسون بتقديم اقتراحاتهم بمجموعة الأهداف الجديدة.

**الخطوة الثالثة:** يشارك المرءوسون الرؤساء على قدم المساواة في تكوين صفات لتقييم ما تم تحقيقه من الأهداف التي سبق الاتفاق عليها في المرحلة الثانية.

**الخطوة الرابعة:** تخصص بالكامل لمناقشة مستقبل العاملين وتحديد أهداف التنمية الفردية. يقوم المدير هنا بدور المستشار. وعندما يتم تنفيذ المقابلة على هذا النظام أو الطراز فإن النتائج تكون في العادة مرضية جداً للطرفين. وقد وجد كلا من 'باركي وككس' ارتباطاً قوياً بين المقابلة التي تتوفر فيها مشاركة عالية من المرءوسين في التقييم ومساعدة جيدة من المديرين في حل المشاكل التي تخفض مستوى أداء العاملين وتحديد مشترك لأهداف العمل وبين وجود سلوك يتصف بالسلام والقدرة على اكتساب تأييد العاملين.

وفي إحدى الدراسات التي شملت ٣٢٣ موظفاً في إحدى الشركات الأمريكية التي تعمل في مجال الخدمات (مثل الكهرباء) بلغ معامل الارتباط بين المقابلة التي تتوفر فيها هذه الخصائص وبين مستوى رضا العاملين عن المقابلة ٠,٧٥. وبلغ هذا الارتباط مع رغبة العاملين في تحسين العمل ٠,٥٦. وكان الارتباط مع تحسن الأداء فعلاً هو ٠,٤٤. وكل تلك المعاملات تعتبر معاملات ارتباط جيدة.

### محددات التقييم لاستخدام الإدارة للأهداف:

مثل جميع الأفكار الجديدة فإن التسرع وعدم الإعداد لجيد لبرنامج الإدارة بالأهداف يمكن أن يحولها إلى سراب. ويجب أن يكون واضحاً أن

## الفصل الحادي عشر

برامج الإدارة بالأهداف لا يستطيع علاج كل أمراض الإدارة. ولإدارة بالأهداف بعض الآثار الوظيفية السيئة. فمثلاً قد تؤدي رغبة مدير الإنتاج في تحقيق نسبة عالية من الأهداف (٩٥%) إلى محاولة الترخل في عمل قسم مراقبة الجودة حتى يسمح بقبول المنتجات التي تقع على الحافة بين القبول والرفض وذلك من خلال الفاحصين.

وعندما تكون هناك مجموعة من الأنشطة المترابطة فإن من الواجب التحرك نحو تكوين أهداف مجموعة الأنشطة قبل تحديد مسئوليات كل نشاط. وقد قررت إحدى الشركات التي واجهت هذه المشكلة أنها تهمل الأهداف الفردية وتركز على الأهداف الجماعية موضحة أن هناك حاجة لمجهودات كبرى حتى تستطيع أن تلوم أو تعطي جائزة لأي فرد لتسرب العمل وتشابك العلاقات. والصعوبة الثانية هي صعوبة استخدام نظام الإدارة بالأهداف في كثير من الوظائف غير الإدارية. وبالتأكيد فإن هذا النظام لا يناسب العمال على خطوط الإنتاج حيث يقوم كل منهم بأداء جزء صغير من العمل يتوقف على أداء الآخرين. ولذلك فإن "هيرزبرج" قد اقترح إعادة تصميم تلك الوظائف بحيث يتكامل مع أهداف ذات معنى، وكذلك نظام تغذية عكسية بالمعلومات. ونظراً للوقت والمجهود الذي يستغرقه إعداد وتنفيذ برامج الإدارة بالأهداف فقد قصر كثير من الشركات استخدامه على المديرين والمهنيين فقط.

والمحدد النهائي لنظام الإدارة بالأهداف أن هذا النظام يجعل المقارنة بين العاملين أمراً صعباً، ففي النظام التقليدي يتم تقويم أداء العاملين على أسس موحدة ولكن نظام الإدارة بالأهداف يتضمن أهدافاً مختلفة لكل عامل وبالتالي فالمقارنة صعبة، ومع ذلك فما زالت الإدارة بحاجة أو مضطرة إلى

## تقييم الأداء

إجراء المقارنات عند اتخاذ بعض القرارات - مثلا عند تحديد من سيحصل على زيادة المرتب أو الترقية.

وسوف يبقى للمديرين تأثير قوى على تأثير العاملين ومشاركتهم فى برامج الإدارة بالأهداف، ليس فقط خلال العمل على تحقيق الأهداف الوظيفية ولكن من خلال تفهمه للوظيفة ولأهدافها. وبالتأكيد فإن فرحة العاملين بتحقيق الأهداف التى شاركوا فى تحديدها سوف يقل أثرها الداخلى إذا لم يصاحبها برنامج للحوافز الخارجية مثل الحوافز النقدية أو المالية والترقية... الخ.

### تقييم أداء العاملين فى القانون المصرى:

ينظم القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨، الشروط والإجراءات الواجب إتباعها عند تقييم أداء العاملين فى الحكومة والقطاع العام وهى فى مجملها لا تتعارض مع القواعد والإجراءات التى سبق ذكرها. ولكن تطبيق هذه القوانين قاصر، وبالذات فى مجال تكوين مقاييس تقييم الأداء. كذلك فلا توجد برامج لتقييم الأداء أو لتدريب من يتولون عمليات التقييم من المديرين. وفى الحقيقة فلا يمكن لأى منصف أن يقول بأنه يوجد فى مصر مقاييس أو نظم لتقييم أداء العاملين بالمعنى المتعارف عليه علمياً.

ولعل إصلاح نظم تقييم أداء العاملين هى نقطة البداية فى عمليات الإصلاح الإدارى الذى يعتبر الحل الوحيد للإصلاح الاقتصادى فى مصر.

### مستقبل تقييم الأداء:

لقد كتب الكثير حول تقييم الأداء وعلاقته ببيئة المنظمة الداخلية، ولكن هناك البيئة الخارجية التى يجب فحص تقييم الأداء على ضوء التغيرات التى تحدث فيها. وقد بدا واضحاً فى السنوات الأخيرة أن شركات الأعمال

## الفصل الحادي عشر

لا تعمل في فراغ منحلزة عن البيئة التي تعيش فيها بما تحويه تلك البيئة من قوى مختلفة تؤثر على تقييم الأداء مثل الحالة الاقتصادية التقدم للتكنولوجيا، والتغيرات القانونية. وسوف نحاول هنا التنبؤ بتأثير تلك القوى الخارجية على تقييم الأداء وكذلك إلقاء بعض الضوء على كيفية تصميم برامج تقييم الأداء التي يكون لها معنى أو فائدة في مثل تلك الظروف البيئية، وكيفية مشاركة تلك البرامج في تحقيق ما تؤمل فيه المنشأة.

### ثلاثة اتجاهات هامة نحو البيئة الخارجية:

ركزت البحوث والمقالات التي حاولت التنبؤ بالمستقبل على ثلاثة اتجاهات هامة بالنسبة لقطاع الأعمال بصفة عامة وهي:

- ١- سوف تستمر الإدارة في لعب دور هام في تقنين سياسات ونظم التشغيل الخاصة بالشركات. ورغم أن الهدف لتدخل الحكومة هو الشركات الضخمة، فإن يد الحكومة قد وصلت إلى كل الشركات صغيرها وكبيرها. وبينما قد تمت ملاحظة للتأثير السلبى لتكلفة الانصياع لقرارات الحكومة على الإنتاجية، فما زالت الضغوط القانونية موجودة بصورة واضحة على الشركات المصرية وبالذات في مجال إدارة الأفراد.
- ٢- تناقص معدل ارتفاع الإنتاجية: وقد كتب الكثير عن مستوى إنتاجية العامل المصرى وأصبح معلوما أن زيادة معدلات الإنتاجية لتصل إلى مستوى مقارب للمستويات العالمية هو الحل الأمثل لمشاكل الاقتصاد.
- ٣- تغيير التركيبة السكانية للعاملين في القطاع التجارى: وقد تأثرت التركيبة السكانية للعاملين بظروف عمل السيدات والبطالة، ونزوح



## تقييم الأداء

الكثير من العمالة الماهرة إلى الدول العربية والأسواق الأجنبية بصفة عامة.

وسوف تستمر نسبة مشاركة السيدات في العمل في التزايد، وسوف تتميز العمالة في المستقبل خاصة في الدول المتقدمة بمستوى حياة أفضل، وارتفاع مستوى التعليم، والميل إلى مساواة أهل السلطة، ويقول الانتماء والمساواة أمام المنظمة، وبالسعي الحثيث لتحقيق الذات بالنسبة للأفراد. أي أن قوة العمل هذه سوف تشعر بالشك والرغبة في مساواة الإدارة، وفي نفس الوقت بالولاء للمنظمة. وسوف يؤدي تغير مجموعة قيم وتطلعات العاملين إلى وجود تعارض بين الأنماط الموجودة حالياً وبين النظم التي تعودت الشركات العمل في ظلها. ونتوقع أن توجد مثل تلك الظروف في مصر خاصة بعد الاتجاه إلى الاعتماد على القطاع الخاص والشركات الضخمة في التنمية الاقتصادية.

### نظرة فاحصة لتقييم الأداء

حتى نتعرف على تأثير العوامل البيئية فإننا سوف نقسم تقييم الأداء إلى أربعة أجزاء رئيسية هي:

١- أهداف تقييم الأداء: سوف يستخدم تقييم الأداء لتحقيق هدفين رئيسيين أولهما تأييد وجهة نظر الإدارة أمام المحاكم، والثاني بناء خطة للموارد البشرية. أما بالنسبة للهدف الأول فقد شعر رؤساء المنظمات التجارية في كثير من الحالات بأن مؤسساتهم وضعت في موقف المدافع عن نفسه (المتهم) بسبب استعمال نماذج تقييم غير مقبولة قانونياً، أو لكتابة نتائج التقييم السنوي بطريقة غير واضحة. وليس من المستغرب إذا زيادة الاهتمام بسجلات تقييم الأداء طالما أنها قد أحضرت إلى المحكمة واستعملت كدليل لنفي أو إثبات حالات التمييز العنصري. وقد استمر نمو المطالبة بأن تتحمل

## الفصل الحادي عشر

الشركات نتائج أعمالها في مواجهة المجتمع وبالعدالة بين العاملين وإعطائهم فرصاً متكافئة في مجالات الأجور، وفرص التنمية، والترقية والفصل. وفي البيئة التي تضيق فيها الظروف الاقتصادية فإن على الشركات أن تتوقع كثيراً من المشاحنات القانونية. وبالطبع فإن تقييم الأداء أحد مجالات التحدي التي سوف تُحضر أمام المحكمة. وقد اتخذت بعض الخطوات للتأكد من قانونية وعدالة بعض القرارات الإدارية قبل أن ترفع إلى المحاكم وقبل أن تصل إلى الصحف والمجلات والإذاعات. وقد قامت بعض المنظمات بتصميم نماذج تقييم تتوفر فيها الشروط والإجراءات التي أقرتها القوانين. وعلى سبيل المثال تنمية مقاييس تقييم الأداء خلال دراسات تقييم الوظائف التي يتم فيها توصيف متطلبات الأداء. ونظراً لعدم وجود نماذج تقييم أداء موافق عليها من الجهات الحكومية فإن المديرين يحتاجون لينمو حساسية خاصة لتأثير قراراتهم في مجالات تقييم الأداء. وقد كان عدم احترام المديرين لقواعد تقييم الأداء أو إتمام التقييم بطريقة مسؤولة سبباً في إصدار قوانين خاصة بالمجالات المختلفة في إدارة الأفراد. وسوف تكون الإستراتيجية الخاصة بزيادة معرفة المديرين بالأسس القانونية هي أكثر الإستراتيجيات تأثيراً.

وأما بالنسبة للهدف الثاني من أهداف تقييم الأداء وهو بناء خطة للموارد البشرية فإن تقييم الأداء سوف تستخدم للتأكد من توفر المصادر البشرية المراد بها تحقيق أهداف الشركة. وتشير عوامل كثيرة إلى أن تخطيط القوة العاملة سوف يصبح هاماً جداً للشركات مع زيادة تكلفة العمالة، وتحول الاقتصاد من اقتصاد صناعي إلى خدمي، وانتشار التخطيط طويل الأمد للشركات ككل ولأنشطتها المختلفة كالنمو والتمويل والإنتاج والموارد البشرية.

## لقيح الزمان

وقد اقترح "مركز" أن تقوم الشركات بالتخطيط لإعادة تدريب العاملين الذين يعملون في صناعات تقليدية على وظائفهم الجديدة بالذات تلك التي تتحول من القطاع الصناعي إلى قطاعات الخدمات.

وقد وجه "مركز" انتباهنا إلى أن قادة اتحادات العمال يحاولون الضغط على البرلمان الأمريكي لإصدار تشريع خاص بذلك النوع من التخطيط. وبالوظائف الجديدة التي توصف بأن العامل فيها يجب أن يكون منتجاً وبأنها تبنى على المعرفة المتطورة، وبأنها أكثر ميلاً لأن تكون وظائف خدمات وليست وظائف صناعية وبأنها بحاجة إلى مستوى تعليمي مرتفع.

ومع زيادة عدد الشركات التي تأخذ بنظام التخطيط الإستراتيجي فإن كثيراً من الشركات حتى تلك التي تواجه التطورات السريعة المتلاحقة في البيئة لكثير من الاعتبارات الاقتصادية تأخذ بنظام التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل.

وبيئنا نركز هذه الخطط على التخطيط لشراء شركات أخرى أو إجراء عمليات التنوع في الأنشطة الأساسية فإن القرارات الخاصة بالأفراد والإنتاج يجب أن تكون محل دراسة وتقدير الإدارة.

واستعمال تقارير تقييم الأداء لدراسة نواحي الضعف والقوة في قوة العمل وتوصيف المحتاجين إلى إعادة تدريب، أو الذين يحتاجون إلى النقل إلى وظائف أخرى سوف يكون جزءاً متكاملًا مع تلك الخطط. وهناك هدف ثالث لتقييم الأداء وهو الوفاء باحتياجات العمال وتطلعاتهم إلى المشاركة في صنع القرارات الإدارية.

ولقد أظهر بحث Yanke Jovich الذي أجريه سنة ١٩٧٧ أن ٥٠% ممن تم أخذ رأيهم يعتقدون أن من حقهم أن يشاركوا في صنع القرارات الخاصة بهم أو التي تؤثر على وظائفهم، ونظراً لأن تقييم الأداء يمثل

## الفصل الحامى عشر

مراحل رسمية لصنع القرار الإدارى فسوف تتزايد طلبات العاملين بشأن يكون لهم دور فعال فيه.

ومع ذلك فإن هناك أدلة على أن المشاركة مرة فى السنة (عند التقييم) ليست كافية لإشباع رغبات العاملين فى المشاركة فى صنع القرارات الإدارية المؤثرة على وظائفهم. ولذلك فإن على المنظمات أن توجد طرقاً أخرى تمكنها من تحقيق رغبات العاملين فى أن يكون لهم دور رقابى وأن يحصلوا على معلومات عن وظائفهم وأن تحتوى وظائفهم على بعض الأدوار التى تتطلب قبول التحدى. وسوف تكون هناك حاجة إلى برامج متكاملة لتقييم الأداء مع تطور مطالب العاملين وحاجاتهم إلى مزيد من المشاركة فى الرقابة على صنع للقرارات الإدارية.

ويجب أن يكون التركيز على النظم التى تمكن العاملين من تصميم وإدارة وظائفهم الفردية. ومن بعض البرامج المكتملة المستخدمة حالياً برامج تحديد الأهداف وبرامج تخطيط المسار الوظيفى التى تقدم وسائل للعاملين ليأخذوا أدواراً يمكن التوسع فيها بهدف تحديد دورهم فى المنظمة. والتحدى الحقيقى الذى يواجه الشركات هو تنمية برامج مشاركة جيدة وأن يستخدموا تلك البرامج بحيث تصبح جزءاً من نظامهم الإدارى وأن يستخدمونها بطريقة تتناسب مع الاحتياجات الخاصة بكل فرد من العاملين.

٢- معيار الأداء: بشكل توصيف وتحديد معايير الأداء أعقد مرحلة فى برامج تقييم الأداء. وسوف تكون هناك حاجة ملحة لتحديد ذوى الأداء الجيد لتحفيزهم وذوى الأداء الضعف بهدف تمهيتهم أو نقلهم وربما فصلهم، خاصة: ما أصبحت تكاليف العمالة تمثل جزءاً متزايداً من التكاليف الثابتة فى المنظمات فى ٢٥.

## تقييم الأداء

ونظراً للضغط المتزايد على الشركات لتحليل وتسجيل نتائج تقديم الأداء فإن تقييم الأداء الرسمي سوف يشمل المهارات الوظيفية التي يتنافس فيها العاملون خاصة تلك التي تستتبع من تحليل الوظائف حتى يتم التأكد من أنها تتعلق بالوظيفة - أي أنها ليست خارجة عن نطاق العمل. وسوف يحتاج المديرون لبعض البيانات والمقارنات ليقوموا بوظائف التخطيط وليبرروا قراراتهم الإدارية.

وسوف تعكس مجالات المنافسة الوظيفية المستخدمة في التقييم تغييراً في الطريقة التي ينظر بها الآن إلى الوظائف. فعلى سبيل المثال فإن رجال الإدارة العليا ينظرون إلى وظائفهم على أنها ذات تأثير جماهيري ولذلك استمر وجود المقاييس الكيفية مع المقاييس المالية عند تقييم أداء هذا الفريق، وسوف يصبح استخدام المهارات التي يتمتع بها أعضاء الإدارة العليا بالإضافة إلى النتائج التي يحققونها لشركاتهم أمراً شائعاً عند تقييم أدائهم. كما سيتم استخدام مجالات التنافس ذات الصلة الوثيقة بالوظيفة كوسيلة مميزة للتقييم قبل ظهور نتائج التقييم المبنية على البرامج التي تحتاج لوقت طويل لانجازها، أو كوسيلة للتأكد من نتائج التقييم المعنى على الربح الذي تحصل عليه الشركة في الأجل القصير.

ولا يقتصر تغير المسؤولية الوظيفية على مستوى إداري واحد مثل المستويات العليا ولكنه ظاهر بوضوح في المستويات الإدارية الأخرى. وسوف يتعين على مديري الإدارة الدنيا والوسطى أن يجدوا طريقاً للتوفيق بين الأهداف المتنافسة للعمال والشركات. وسوف تتزايد أهمية التنمية التي تقدمها الإدارة للعاملين، كما سيزداد عدد وأهمية مراكز تقديم المشورة التي تستخدمها الإدارة بالإضافة إلى الأساليب الأخرى كمقاييس لمدى نجاح الإدارة. وسوف تزداد أهمية الدور الاجتماعي الذي يلعبه المديرون والشركة

## **الفصل الحادى عشر**

فى البيئة المحيطة بها فى تقييم نجاح المديرين طالما أنه قد أصبح من الصعب الفصل بين احتياجات الشركة وبين احتياجات البيئة التى تحيط بها. وسوف تصبح القدرة على التنبؤ بآثار الأحداث الاقتصادية الاجتماعية التى لها تأثير على المنظمة جزءاً هاماً عند تقييم أداء كثير من العاملين خارج نطاق إدارات التسويق والبيع بعد أن كان ذلك قاصراً عليهم. ولكن المعايير النمطية لأداء وظائف الإداريين والأخصائيين لن تكون كافية، ولذلك سيتم تدعيمها بأهداف المدير أو الإخصائى خاصة تلك الأهداف التى يمكن تنمية مقاييس كمية لقياسها. وسوف تساعد مقاييس النجاح التى تنمى لتتناسب كل عامل على تغطية الفجوة بين المهارات الوظيفية وبين المسئولية الوظيفية الخاصة بكل مدير أو أخصائى.

٣- إجراءات تقييم الأداء: سوف يتم ربط إجراءات تنفيذ برامج تقييم الأداء والبرامج المكملة لها مع أهداف التقييم ومعايير الأداء. وسوف تشمل النماذج المستخدمة فى تقييم الأداء مجموعة من المقاييس التى تقيس مجالات المناهضة الخاصة بوظيفة معينة. ومن الممكن استخدام هذه المقاييس لتخطيط القوى العاملة ولإعطاء العاملين معلومات عن أدائهم خاصة فى مجال مهاراتهم الوظيفية حتى يمكن مساعدتهم فى إشباع رغباتهم فى المعرفة. وبالإضافة إلى ما تقدم فسوف يستمر ظهور تقييم الأداء بصفة عامة كما هو موجود فى بعض الحالات فعلاً، وستجرى المقاييس العامة على مجموعة من البيانات الكمية التى يمكن إدخالها وتشغيلها على برنامج كمبيوتر بهدف مراجعة مستوى الاستفادة من المصادر البشرية، وتقديم الإحصاءات الضرورية عن البرامج التى تنفذ تطبيقاً للقوانين الحكومية. وعلى ذلك فإن ترجمة بيانات التقييم إلى بيانات كمية سوف تكون أحد الخصائص الأساسية لإجراء تقييم الأداء الرسمى.

أيضاً فربما كان هناك تدريب للمديرين على استخدام نماذج تقييم الأداء بصورة مقبولة قانونية. وسوف يكون هناك تركيز أكبر على زيادة حساسية المديرين للأثار المترتبة على قراراتهم خاصة بالنسبة للعدالة بين العاملين. وسوف تكون إجراءات تحديد الأهداف المختلفة هي أساس البرامج المتكاملة لتقييم الأداء. ومع أن كثيراً من تلك الأهداف سوف يتم التعامل معها بطريق غير رسمي، وبالذات الأهداف الخاصة بتطلعات العاملين الشخصية، فإن عدداً متزايداً من برامج تنمية المسار الوظيفي وبناء الهياكل الوظيفية سوف تزداد أهميتها. وسوف يتزايد استخدام نظم الأجور والحوافز التي تتجاوب مع الفروق الشخصية بهدف تحفيز المجددين من العاملين على الاستمرار في خدمة المنظمة. وستتطلب هذه الطرق، التي تتناسب مع الاحتياجات الفردية، مزيداً من الاتصالات والمناقشات بين المديرين والعاملين وهذا ما يمكن أن توفره نظم تقييم الأداء.

وعلى ذلك فإن من المتطلبات الأساسية للبرامج المكتملة لتقييم الأداء أن تكون هناك اتصالات مستمرة بين المدير وتابعيه يتم خلال جزء منها إعطاء العامل معلومات عن أدائه وعن المطلوب منه حتى يشعر العاملون أنه قد حصلوا على ما يجب أن يحصلوا عليه. وقد تنبأ أحد الباحثين بأن المديرين سوف يؤدون كثيراً من واجباتهم الإدارية ويصدرون العديد من القرارات خلال الاتصالات الشخصية وسوف يتم اعتمادهم كثيراً على التعليمات التي تصل للعاملين من خلال الخطابات الرسمية. وسوف يصبح دور المدير كمرشد للعامل أهم كثيراً من دوره كمدير يشرف على العامل.

4- المشاركون في تقييم الأداء: مع أن المدير والعاملون سوف يستمروا، ليكونوا هم المشاركون الأساسيون في تقييم الأداء الرسمي فإن التركيز سوف يتزايد على إحضار معلومات من العاملين عن الأفراد

## **الفصل الحادي عشر**

الأخرين. وسوف يستمر المدير ليكون عصب التقييم السنوي لأنه هو أفضل فرد متاح في معظم الحالات حيث أنه صاحب الحق في اتخاذ القرارات الإدارية إلى مدى بعيد.

ومع ذلك فسوف تزداد أهمية دور العاملين في تقييم الأداء من خلال ابتكار خطوات تقييم الأداء ومن خلال التجهيز المبكر والتسجيل لمقابلات تقييم الأداء. ومن خلال المحادثات البناءة أثناء المقابلات والمناقشات التي تتم عند التقييم يشعر العاملون بأن حاجتهم إلى المشايكة الكاملة في خطوات اتخاذ القرار الإداري سوف تؤدي إلى الموازنة بين دور المدير ودور العامل في تقييم الأداء.

وسيحاول المديرون أن يحصلوا على المعلومات الخاصة بتقييم أداء العامل من طرف ثالث مثل زملاء المدير، أو زملاء العامل، والعملاء والموردون. وسيصبح كثير من العاملين يعيدون عن مديرهم بسبب ما أتاحتها التكنولوجيا الحديثة من القدرة على العمل في أماكن متباعدة وفي ساعات مختلفة. وستقل مرات الاتصال الشخصي بين المديرين ومرعوسيههم وبالتالي سيقل مستوى معرفتهم بأعمال مرعوسيههم ولذلك سوف يحاول المديرون الحصول على البيانات والمعلومات ممن هم على درجة كاملة من المعرفة بأحوال أعمال مرعوسيههم - أي من يستطيعون تقييم أدائهم. وقد زادت صعوبة تقييم أداء الفرد بناءً على أدائه الفردي نتيجة لتغيرات اجتماعية وعملية مثل وجود العديد من الأسر التي يعمل فيها الزوجان في نفس العمل وشيوع نظام فريق العمل. وقد لا تحصل على أي فائدة من محاولات التعرف على أداء كل فرد في فريق العمل كما أن تلك المحاولات سوف تفقدنا العلامات التي نستطيع أن نقوم بها العمل المتغير في المشروعات التي يقوم بها فريق العمل. ومن الواجب أن تصبح طرق تحفيز



## لتقييم الأداء

وإدارة وتقييم مجموعات العمل أكثر شيوعاً بسبب اقتناع كثير من المديرين للطبيعة المميزة لأداء الفريق.

وستتأثر المشاركة في البرامج المكتملة لتقييم الأداء بالعامل الذي يسعى للحصول على معلومات ونصائح بخصوص عمله من المديرين والزملاء والمرعوسين لدخل وخارج المنظمة. وسيحاول العاملون السخين يتميزون بمستوى تعليمي مرتفع، الأكثر ثقة بأنفسهم وبحاجتهم للتعرف على مستوى أدائهم أن يحصلوا على معلومات عن أدائهم وعن دورهم في المنشأة من مديريهم ومن هم في منصب يمكنهم من ملاحظة وتقييم أداء العاملين وقيادة سلوكهم.

وباختصار فإن العاملين يشعرون بحاجة لاكتساب معلومات عن أدائهم وسجدون طرماً للحصول على المعلومات التي يريدونها. وعلى أقسام الموارد البشرية بالذات أن تحتر على الطرق التي تقدم بها تلك المعلومات للعاملين وأن تعمل على تقليل الفجوات والتحريف بين مصادر المعلومات المختلفة.

### خلاصة:

لقد اتضح مما سبق أن تقييم الأداء بأوسع معانيه سوف يستمر في محاولة تحقيق مجموعة من الأهداف. وهذه الأهداف عرضة للتغيير خلال الزمن، وقد لا يكون لتتوياتنا السابقة وجود إذا حدث كساد عميق أو ما شابهه من أحداث.

وفي كل الحالات فإن من المتوقع من تقييم الأداء أن يحاول تحقيق مجموعة من الأهداف التي قد تكون متعارضة. وبينما بذلنا محاولات للتأكيد على أن تقييم الأداء والبرامج المكتملة له تهدف إلى تحقيق أهداف مختلفة أساساً عن بعضها البعض فإن بعض التعارض بين هذه الأهداف سوف يقع

## **الفصل الحادي عشر**

بالتأكيد لأن هذين الجزئين (برامج تقييم الأداء والبرامج المكملة لها) يجب أن يندمجا معاً بطريقة جيدة. وعلى سبيل المثال فإن حرية العامل في وضع أهدافه ربما أضعفت بواسطة المجهودات التي ترمى إلى تركيز سلطة التخطيط، والعكس صحيح. كذلك فإن تكاليف تنمية وتقييم المعلومات عن العاملين ربما كانت كبيرة تحول بين الإدارة وبين المضي في هذه الخطط خاصة في ظل اقتصاد يتميز بضغط التكلفة والأسعار. وكذلك فإن البيانات التي يمكن استخدامها في نظم متقدمة من الناحية التكنولوجية ربما تكون قد تقدمت.

ومثل هذا التعارض لن يزول في مثل الظروف الحالية ولكن إدراك أثر هذا التعارض على تقييم الأداء سوف يقود إلى مدخل مسن ثلاث مراحل لتصميم وتنفيذ برامج تقييم الأداء سنوضحه فيما يلي:

### **المرحلة الأولى:**

تصميم برنامج رسمي يستوفي المتطلبات القانونية الحالية والتي سبق التنبؤ بها: حاول بقدر الإمكان استخدام مقاييس أخذت من تحليل الوظائف. بنيت على نتائج التحليل. وإذا كان العاملون قد دربوا جيداً على التقييم فإن نظام الترتيب يمكن استخدامه لتبرير قرارات الإدارة فيما يتعلق بالأجور والترقية وما يماثلها. ومن الواجب إعطاء العاملين الذين يتم تقييمهم دوراً فعالاً في التقييم مثل قيامهم بتقييم أنفسهم أي ترتيب أنفسهم بين أفراد القسم مثلاً، أو الاشتراك في مناقشة نتائج مقابلة التقييم. ويجب أن لا نتوقع أن يكفي هذا الأسلوب لإشباع حاجة العاملين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة على وظائفهم.

## تقييم الأداء

### المرحلة الثانية:

أضف إلى ما سبق الأجزاء الحالية للمسئولية الوظيفية من خلال استعمال الأهداف الفردية. ومن الممكن إضافة عناصر الوظيفة التي تميزها إلى برنامج التقييم الرسمي لتقييم مدى النجاح مقارنة بأهداف سبق تحديدها. ويظهر أن القواعد القانونية أكثر مرونة في هذا المجال خاصة عندما يناط بالعمال محل التقييم دور أساسي في تحديد الأهداف ومن الواجب أن ندرك أن تتبع الأداء الفردي والاحتفاظ بالإثباتات الدالة عليها مهم بالنسبة لأصحاب الأعمال، لأنها مؤشرات الإنتاجية الخاصة بالعمال. وتقدم الأهداف وسائل جيدة للعمال لإدارة مصادرهم وقياس أدائهم باستمرار.

### المرحلة الثالثة:

حدد الوظائف بطريقة تتناسب مع توقعات العاملين الفردية عن طريق العمل معهم. وغالبا ما يتم ذلك بطريق غير رسمي. واستخدم البرامج المكتملة أمر مهم في هذه المرحلة. وسوف تساعد المناقشات مع العاملين على تحقيق توقعاتهم وذلك لإنماج القيم الفردية في الوظائف التي يؤدونها، وهذا سوف يزيد من إنتاجيتهم.

وعندما يساعد العاملون في تصميم الوظائف ونظم الأجور التي تتفق مع احتياجاتهم فإن التزامهم سوف يزيد. وفي وظائف الخدمات التي يؤديها الأخصائيون والباحثون فإن هذا الاشتراك أمر أساسي لنظام تقييم جيد.

وإذا لم تكن عرفنا أى شيء فإننا قد عرفنا أن نظم تقييم الأداء لن تبقى ثابتة في بيئة متغيرة. كما أن تبني نظم تقييم الأداء للبيئة الحالية والمتوقعة يجب أن تعكس التقدم أو التطور التكنولوجي الذي تحقق في مداخل قياس الأداء وكذلك التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي يشكل أهداف التقييم واستخداماته.

## **الفصل الحادي عشر**

ومع أنه لا يمكن التنبؤ بهذه التطورات بدقة فإن هناك الوفير من الأدلة على بعض التطورات. ولذلك فإن تصميم برامج تقييم الأداء لتتناسب هذه التطورات يعتبر أمراً حيوياً إذا أرادت الشركة أن تحصل على مزايا تنافسية تساعدها على الاستمرار في السوق.

ويتطلب تبنى نظم تقييم الأداء لاحتياجات المنظمة والعاملين بها عملاً شاقاً. ولكن المجهود لن يبدل بدون عائد. وعلى حد قول D., Quinn Mills سوف تستطيع بعض المنظمات أن تتعرف بدقة على الحاجة إلى التغييرات التي سوف يفرضها المستقبل، ولن يستطيع البعض الآخر فهم ذلك. وبواسطة التعرف على متطلبات التغيير وبناء الخطوات الأولى في التحليل وما سوف يؤدي إليه من نتائج خاصة بشركة معينة يستطيع المدير أن يساعد شركته لتكون شركة مهيمنة وليست تابعة في القرن الحادي والعشرين.

## الفصل الثاني عشر

### الإنتاجية

يعتقد بعض الكتاب أن المشكلة الرئيسية التي تواجه الشركات هذه الأيام هي أنها تريد أن تزيد إنتاجها من حيث الكمية والجودة وأن تحسن مستوى خدماتها لعملائها، وأن تخفض في نفس الوقت تكلفة العمالة. ومع أن كل منظمة تتبع أسلوبا خاصا لتحسين إنتاجيتها فإن هناك عددا من المبادئ العامة التي يشيع استخدامها لدى العديد من الشركات منها تحسين مستوى التدريب والإنتاجية وتحسين الاتصالات والثقة بين العاملين ويهتم هذا الفصل بالموضوعات المتعلقة بالإنتاجية.

#### تعريف الإنتاجية:

يمكن تعريف الإنتاجية ببساطة بأنها المخرجات في الساعة. ويعبر البعض عن الإنتاجية بأنها إنتاج العامل في الساعة أو إنتاجية الجنيه المدفوع كأجر للعاملين، أو عدد الوحدات المنتجة في الساعة... الخ. وأيا كان التعريف المستخدم للإنتاجية فإنها تستخدم لتحديد مدى النجاح الذي حققته شركة معينة مقارنة بغيرها من الشركات أو بالمستوى العام في الصناعة التي تعمل فيها أو الدولة التي تقع بها مصانعها. ويركز المدخل الحديث لتحسين الإنتاجية على إشراك العاملين في الإدارة بطرق متعددة ويحتاج مثل هذا القرار الإستراتيجي الهام إلى عدد من القرارات الإستراتيجية الأخرى التي تستخدم لتنفيذه. ومن تلك القرارات:

١- مدى ثقة الإدارة في قدرات العاملين بالمنظمة على المشاركة، ومدى رغبتهم فيها. ويعنى ذلك تحديد المبالغ التي ترغب الإدارة استثمارها في هذا المجال.

## الفصل الثاني عشر

٢- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين قدرات العاملين. ويمكن للإدارة استخدام أساليب التدريب والتنمية والاختيار وشراء التكنولوجيا المناسبة وتصميم الوظائف بطريقة تزيد قدرة العاملين وتحسن إنتاجيتهم.

٣- دراسة ثقافة المنظمة وتحديد مدى ملاءمتها للإجراءات التي تقرر الإدارة اتخاذها لتحسين الإنتاجية. وقد أظهرت المقالات والبحوث العلمية أن معظم مشكلات الدول النامية والدول المتقدمة ترجع إلى انخفاض معدلات إنتاجية عمالها، وإن اختلفت تلك المعدلات من دولة إلى أخرى. ويهدف النموذج الذي سنعرضه والمكون من سبع مراحل أو خطوات إلى إحداث تطور منتظم في تلك المعدلات، مع ملاحظة أن هناك ارتباطاً بين الخطوات المكونة للنموذج وأنه يجب البدء بالخطوة الأولى فالثانية فالثالثة... وهكذا حتى الخطوة السابعة. وقد اكتشف صاحب النموذج والشركة التي طبق فيها وهي شركة IBM أن استخدام الحوافز لا يعطي نتائج ايجابية إذا ارتكع العاملون في فهم الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، لأن الحوافز لا تعمل في فراغ. وحتى تتمكن المنظمة من توفير الوقت والموارد والمجهودات فإن عليها أن تسير على هدى هذا النموذج الذي يتضمن خطوات تهدف إلى محاولة توصيف العال والأسباب التي تعوق تطور الإنتاجية بالمعدلات المطلوبة. وفيما يلي توضيح مختصر للنموذج.

**الخطوة الأولى: الاتصالات:** تعني الاتصالات نقل المعلومات واستقبالها بأمانة. وهي مطلب أساسي لتحسين الإنتاجية، فهي كالأكسجين الذي تنفسه المنظمة. والخطوة الأولى لتحسين الإنتاجية في أي منظمة هي مراجعة نظم الاتصالات الموجودة بها مع الاهتمام بدقة قنوات الاتصال

## الانتاجية

Channel Fidelity وليس بمحتوياتها التي ستكون موضع اهتمام الخطوة الثانية. وتهدف مراجعة نظم الاتصال إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هو مدى فهم المستويات الإدارية الدنيا لأوامر السلطات الإدارية العليا؟
- هل تتوفر للمستويات الدنيا فرصة الاتصال بالمستويات العليا عن طريق تقديم الاقتراحات؟
- كيف تعمل الاتصالات الجانبية بين مجموعات العاملين الذين يعملون لتحقيق هدف واحد؟ بمعنى هل تؤدي هذه الاتصالات للدور المطلوب منها؟

وهناك طرق عديدة لمراجعة الاتصالات. واحد هذه الطرق هو سؤال الإدارة العليا لتحديد أهم الرسائل التي تحاول إيصالها لمجموعة معينة من العاملين مثل الإدارة الدنيا أو المنظمة ككل، ثم بعد ذلك سؤال تلك المجموعة عن المعلومات التي تصلها من الإدارة العليا وعن الفرص التي تتوفر لهم للاتصال بالإدارة العليا. وبالمثل يمكن سؤال أحد المديرين عن أهم الرسائل التي وصلتهم من تابعيهم والتي أرسلوها لتابعيهم. ثم توجيه نفس السؤال للتابعين بهدف تقييم دقة قنوات الاتصال. وقد اتضح أن كثيراً من محددات تنمية الإنتاجية تنبع من هذه المجالات. ففي جانب نجد أن الإدارة لا تتفق على ما حاولت توصيله إلى المرعوسين. وهنا فإن التركيز يجب أن يكون على توضيح أفكار القادة للتابعين. وفي حالات أخرى فقد تبدو الرسائل الإدارية واضحة في البداية، ولكنها تبدو غامضة عند نزولها إلى المستويات الدنيا.

واختلاط المعلومات بحيث تصبح صعبة الفهم من أهم مشاكل الاتصالات. وقد تحدث في واحد من ثلاثة أشكال: الأول سوء الشرح

## الفصل الثاني عشر

بطريق يؤدي إلى فقد للنقط الأصلية في الرسالة. الثاني: إعادة الشرح بطريقة تؤدي إلى تغيير المفاهيم عمداً. الثالث: إهمال الرسالة إهمالاً كاملاً بحيث تصل الرسالة إلى المرسل إليه كمجرد حديث من الصعب تحويله إلى خطة عمل. وعندما يحدث هذا المرض فإن جهود تحسين الإنتاجية يجب أن تركز على الحقائق وإعادة بناء الثقة. وستلقى مراجعة الاتصالات بعض الضوء على معوقات تحسين الإنتاجية. وعلينا أن نلاحظ أن أنشطة تحسين الإنتاجية سوف لا يكون لها أي دور إذا كانت هناك عيوب في قنوات الاتصال.

**الخطوة الثانية:** هي نقد محتويات الأهداف وطريقة بناء هيكلها. ذلك أن مراجعة الاتصالات سوف تظهر بعض الأخطاء حول مدى تحقيق الأهداف، ولكن نظراً لأن هذه المراجعة مهتمة أساساً بنقل المعلومات، فإن من الواجب التعرف على هذه الأهداف وعلى ما تحقق منها. وهناك متطلبات أساسية لبناء الأهداف الجيدة، وهي الوضوح وإثارة الهمة والترابط وجودة كتابة الهدف. وسوف نأتي على شرح موجز لها.

**الوضوح:** يجب أن تكتب الأهداف بطريقة كمية وبلغة واضحة يفهمها من سيكلف بتحقيقها. وعلينا أن نعرف أن وجود هدف غير واضح أسوأ من عدم وجود أهداف إطلاقاً؛ حيث أن عدم الوضوح يخلق حالة من الاختلاف وتوزيع جهود العاملين. كما أن علينا أن نعرف أن الأهداف غير المحددة كمياً تمثل رغبات وتطلعات الإدارة ولا تمثل أهدافاً يمكن قياسها.

**إثارة الهمة:** هناك تأثير محدود لتحديد أهداف سهلة لا تتحدى قدرات العاملين، ولا تتطلب بذل جهد منهم، وذلك نظراً لأن الناس عموماً يرغبون في إنجاز أعمال يشعرون فيها ببعض التحدي. ولكن لا يجب أن تكون تلك الأهداف فوق طاقتهم لأن ذلك سوف يثبط همهم ويحبط مشاعرهم نحو



## الإنشائية

العمل والقرارات الإدارية. وعندما يعطى العاملون فرصة لتحديد الأهداف الخاصة بهم فإنهم عادة ما يحددون أهدافا عالية جدا. ولذلك فإن وظيفة الإدارة أن تتأكد من مناسبة الأهداف المحددة لقدرات العاملين. فالأهداف الأكبر من طاقة العامل يمكن أن تتمر احترام العامل وثقته في نفسه وفي قادته أو رؤسائه.

ترابط الأهداف: علينا أن نعرف أن كل هدف هو في الواقع جزء من هدف عام أو هدف أكبر للمنظمة. ولذلك فإن كل هدف يجب أن يكون متفردا عن الهدف الأكبر منه. كذلك يجب أن يكون من الممكن تحويله إلى أهداف غير متداخلة مع بعضها ولا مع الهدف الذي تفرع عنه. ويعنى ذلك أن يكون هناك ترابط بين الأهداف ووضوح لحدود كل منها حتى لا يحدث نزاع بين العاملين المكلفين بتحقيقها.

الخطوة الثالثة: توفير المهارات البشرية والمادية والتكنولوجية والاستراتيجيات الإدارية المناسبة... ومنعلق على ذلك فيما يلي:

المهارات البشرية: تحتاج جميع المنظمات إلى إيجاد التوازن بين المهارات الفنية والقيادية وإلى وجود مجموعة متوازنة من المبتكرين ومن الذين يتبعون التعليمات ويلتزمون بها. والسؤال الذي يولجنا أخذا في الاعتبار مجموعة معينة من الأهداف هو هل تتوفر المهارات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف؟ ويحتاج تقييم توفير المهارات المتعددة المطلوبة للمنظمة إلى توفر المهارات الفنية والإدارية القادرة على ذلك، وعلى تزويد المنظمة بما تحتاجه من مهارات من سوق العمل... الخ.

الإمكانيات المادية والتكنولوجية: تحتاج كل المنظمات إلى مواد خام ذات جودة خاصة، كما تحتاج أجزاء وتكنولوجيا خاصة لتكون منتجاتها النهائية في مستوى المنتجات المنافسة أو المتقدمة عليها. وتقوم معظم

## الفصل الثاني عشر

المنظمات بشراء بعض ما تحتاجه وصناعة البعض الآخر. وتقييم هذا النشاط يحتاج إلى مهارات فنية مختلفة كما يحتاج أيضا مهارات تمويلية وشرائية.

### الاستراتيجيات والإجراءات:

لا تتحول المواد الخام والتكنولوجيا والمهارات البشرية إلى منتجات عن طريق الصدفة، بل لابد من تحديد المسؤولية وتصميم الهيكل الإداري الذي يوضح العلاقات الرئاسية ووضع الاستراتيجيات الإدارية موضع التنفيذ. كذلك فإن الاستراتيجيات والإجراءات والهيكل الإدارية تصاغ لتدعيم وتقوية المنظمة. ونادرا ما تكون لهذه الأشياء قيمة بذاتها. وعندما تفقد الاستراتيجيات والقواعد والإجراءات فائدتها، فمن الواجب حذفها أو إعادة تصميمها. ويحتاج هذا العمل إلى خبير في الإدارة وإلى مهارات أخرى يتوقف تحديدها على نوع الاستراتيجية أو الإجراءات.

وعلى الإدارة أن تقوم بمراجعة شاملة للبرامج الحالية ولبرامج المستقبل والتفصيلات التي تقترحها لنجاح هذه الاستراتيجية والإجراءات أو لجعلها أكثر نجاحا. وبعد بضعة أيام من التنفيذ والاندماج مع العمل فعلى لجنة المراجعة أن تجهز تقريراً يوضح احتمالات النجاح. والتوصيات الخاصة بالتغيرات المقترحة في الاستراتيجيات والإجراءات. وعلى المنظمة بعد ذلك أن تتخذ ما تراه مناسباً.

ومن الناحية المثالية فإن المراجعة التي تتم بتعاون العاملين في المنظمة تقترح طريقة توصيل المعلومات للمستويات الإدارية العليا ولجميع أفراد المنظمة.

• ويمثل تقرير لجنة المراجعة وسيلة تعليمية ممتازة لجميع العاملين في المنظمة خاصة بالنسبة للعاملين الجدد. وقد قامت إحدى الشركات التي تسم

## الإنتاجية

فيها هذه المراجعة بانتظام بإنشاء نظام معلومات للتأكد من دقة توقعات اللجنة التي تتولى المراجعة. وإذا أنجزت الخطوات الثلاث السابقة بأمانة فمن المؤكد أن يتحقق بعض النمو في الإنتاجية. ومع ذلك فإن وجود قنوات اتصال جيدة وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة بوضوح لا يضمن أن يعمل الأفراد بأفضل مستوى يمكن أن يعمل به العاملون في المنظمة. ولذلك فمن الواجب تنمية نظام حوافز مناسب.

### أعمدة نظم الحوافز:

أعمدة نظم الحوافز ثلاثة هي الرغبة والثقة بالنفس والالتزام. أما الرغبة فإنها ترتبط بمدى الإثارة الذي يقدمه الهدف للعامل. كما ترتبط الثقة بمدى تأكيد الشخص من القدرة على النجاح. وأما الالتزام فإنه مرتبط بمقدار الطاقة التي يرغب العامل في بذلها ليرى شيئاً أو عملاً ما منجزاً. وتكون هذه العناصر مع بعضها البعض نظاماً تتفاعل عناصره ويؤثر بعضها على البعض الآخر. فالثقة بالنفس تجعل الهدف أكثر جاذبية، وأما المثابرة فإنها تساعد على بناء أو زيادة ثقة الشخص بنفسه. وتساعد استقصاءات الرأي وغيرها من الطرق على التعرف على حالة الحوافز.

الخطوة الرابعة الرغبة: يمكن تعريف الرغبة بأنها قوة تدفع العامل نحو قبول الهدف. ويمكن الشعور بهذه القوة كما لو كانت دفعا ميكانيكياً أو جذباً مغناطيسياً. أما قوة الدفع فإنها قوى خارجية بالنسبة للأهداف. ويمكن توضيحها بأمثلة مثل الأمن الوظيفي وقبول زملاء. وأداء العامل للعمل دون خوف من فقد شيء يشير إلى أن الحافز تحت سيطرة قوة الدفع الميكانيكية. وعلى الجانب الآخر فإن قوة الجذب ذات قوة تنبثق من الأهداف وترتبط بحوافز مثل الرغبة في التحدي والاهتمام الشخصي. وعندما يؤدي

## الفصل الثاني عشر

العامل عملاً لأنه مرتبط بالهدف أو الرغبة الشخصية أى بدافع داخلى فإنه يكون واقعا فى حيز قوى الجذب.

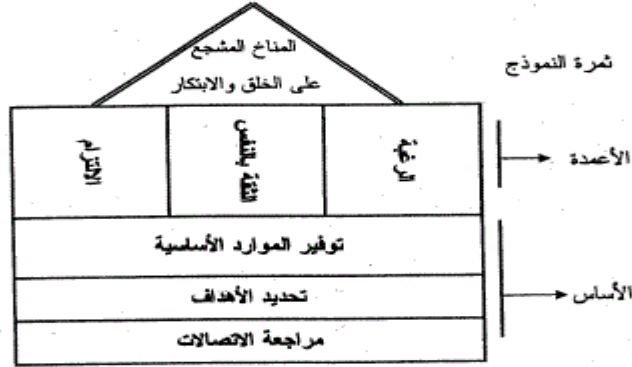
وعلنا مزج القوتين معا عند أداء أى عمل لأن العامل الذى يعمل تحت تأثير فوق الدفع فقط (كالكذى يعمل لتفادى العقوبة) قد يودى ما يبغده عن العقوبة فقط - أى أنه يودى متطلبات الوظيفة فقط. وعلى الجانب الآخر فإذا تم تنشيط العامل بقوى الجذب فقط فإنه عرضه للتخلف عن التنافس عن من هو محفز بقوى الدفع. وحتى يمكن استخدام هذه القوى فإن الوظيفة يجب أن تكون مشبعة للرغبات الشخصية ومرتبطة بالشعور بالواجب.

ومن الممكن تقييم مدى قبول الأفراد للأهداف بواسطة استقصاءات أفكار العاملين خاصة المقابلات الوظيفية المحددة. وتشير المقالات والبحوث فى مجال الإنتاجية إلى أن المزيج المناسب من قوى الدفع والجذب يودى إلى تحسين الأداء. فعلى سبيل المثال فإن المشاركة الإدارية فى دوائر أو مجموعات الجودة تزيد تأثير قوى الجذب، وأما برامج المشاركة فى العائد فإن لها تأثيراً قوى الدفع. وسوف يكون تأثير برامج الحوافز جيداً إذا انتهت الإدارة لثقة العاملين بأنفسهم وإلى التزامهم ببرامج المنظمة، وإلا فإن تأثير هذه البرامج سوف يكون محدوداً.

الخطوة الخامسة: الثقة بالنفس: العامود الثانى من أعمدة نظم الحوافز هو توفير ثقة العامل بنفسه. وقد تم خلال العتدين الماضيين إجراء اختبارات لقياس تأثير ثقة العامل بنفسه. وأظهرت النتائج أن توقع الأخرين لنتائج إيجابية من العامل يقود دائماً إلى تحسين فى إنتاج العامل. وقسى إحدى الدراسات تم إعطاء بعض التلاميذ ما يفيد تفوقهم العقلى، وبعد ستة أشهر حصل هؤلاء التلاميذ على درجات فى اختبارات الذكاء تفوق تلك الدرجات التى حصل عليها زملائهم الذين لم يحصلوا على ذلك الإطراء.

## الإنتاجية

رسم توضيحي لأدوات التنمية المنتظمة للإنتاجية



ويبدو أن تلك النتائج تبرر التكلفة التي تدفعها الإدارة لتحسين الإنتاجية فإذا أظهرت الإدارة ثقة أكبر في كفاءة المرعوسين فإن أدائهم سيتحسن بطريقة سحرية. ويجب أن يكون واضحاً أنه لا توجد تطبيقات سهلة لبناء الثقة بالنفس. كذلك فإن الثقة الزائدة لا قيمة لها بدون وجود العوامل الأخرى التي تعتبر البناء الأساسي لنظام تحسين الإنتاجية.

وتلعب القيادة دوراً حيوياً في برامج تحسين الثقة بالنفس. فالعلاقات الشخصية المهنية لها تأثير قوى على ثقة الشخص بنفسه. وقد ينتج تعبير الوجه والإشارات تأثير أقوى من تأثير الأوامر والكلام. ومن السهل هدم الثقة القائمة بين أفراد لا يوجد بينهم إخلاص. كذلك فإنه قد يكون للمحاولات غير الجادة لبناء الثقة بالنفس تأثيراً عكسياً مدمراً. ويمثل توقع العاملين

## الفصل الثالث عشر

لوجود عقيدة لدى القادة في قدرة الأفراد على أداء أكثر مما يؤدونه إذا توفر لهم النصح والإرشاد بأمانة أهمية كبيرة خاصة إذا بذلت الجهود للاهتمام بالعامل مع مزج ذلك بتحميل العامل جزءاً قليلاً من الأخطار. ويعتبر ذلك من أهم الطرق التي يمكن استخدامها لدفع العامل لإبراز قدراته المخفية وتدعيم آثار الحوافز.

ورغم أننا ما زلنا في مرحلة البحث عن وسيلة يكون تأثيرها مؤكداً على تحسين الإنتاجية، تستخدم مع الأعداد الكبرى من العمال فإن فهم مكانها في نظام تحسين الإنتاجية سوف يساعدنا على حسن الاستفادة منها.

**الخطوة السادسة: الالتزام:** هذا هو العمود الأخير من أعمدة الحوافز، وربما كان أكثرها أهمية. فإذا كانت الأهداف معقدة فإن المشكلة تنحصر في إيجاد وسيلة لانجاز تلك الأهداف. وهنا يثور سؤال عن مقدار الجهد والمثابرة اللذان يرغب العاملان في بذلهما. وقد يكون من السخرية أن نطلب من العاملين القبول والصمت أو ترك المنظمة إذا كانوا يعترضون على الأهداف ولا يقبلون الالتزام بها. وعلينا أن نعرف أن التوقعات غير المنطقية بأن العملية ستسير بدون مشاكل سوف تدمر ما بذلناه لتفويض العاملين عند مقابلة أول مشكلة.

ويمكن المحافظة على وجود درجة عالية من الثقة بالنفس إذا كان العامل يعتقد أنه يستطيع استخدام الطاقات المخزنة لديه لانجاز عمل معين في موعده وبدرجة كافية من المهارة. أما الالتزام فإنه ثقة مصحوبة بنوع من الحزم، أو ثقة ممزوجة بدرجة من الحزم والصرامة. فهي تثبت بجرأة وعناد يعنى أن هذا العامل لن يتوقف حتى يحقق هدفه. ويتطلب بناء الالتزام الذي يستمر ويبقى تكريس الجهد لبناء خطة لمواجهة الطوارئ. وذلك يتطلب مراجعة الخطط الحالية للتعرف على الأخطاء الإستراتيجية الناتجة

## الإنجابية

عن أخطاء حساب البيانات أو تأثير التغييرات... الخ وهذا يتطلب الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

- ١- ما هو المكان المحتمل لوجود الأخطاء؟
  - ٢- ما الذى يمكن عمله عندما نعلم أن الخطأ يوشك على الوقوع؟
  - ٣- ما الذى يمكن عمله الآن لإيقاف وقوعه؟
  - ٤- ما الذى يمكن عمله للتغلب على الآثار التى يتركها لو وقع؟
- وعلى الإدارة البدء بالتخطيط للحالات النادرة التى تتضمن أخطاء إستراتيجية فى التقديرات الأولية فى بداية عمل الخطة الأساسية للمشروع وذلك كإشارة إلى التزامها بتحقيق الهدف من ناحية، ومن ناحية أخرى كمحاولة لاكتشاف البدائل. وعلى الإدارة معالجة الأهداف التى قد تبدو متناقضة ظاهراً بحكمة وثقة مصحوبة بنوع من الإنسانية. كذلك فإن عليها أن توضح لكل عامل أن أى شيء يمكن أن يكون خطأ فى أى وقت، ولكن ذلك لن يثبط عزيمة الإدارة أو العامل. والجهد الضخم الذى يجب بذله هو العمل على أن تتوفر لدى كل عامل ومدير عقيدة متوازنة مفادها أن المعوقات شيء طبيعى، وأنها تعطى الجميع فرصة جديدة للتحدى والنمو. وبالإضافة إلى خطط الطوارئ أو خطط الظروف النادرة فإن على قادة المنظمة أن يعطوا أمثلة عملية يومياً لكيفية التصرف عندما تواجههم المتاعب أو عندما تقع الأخطاء. وعلى المديرين العمل بجد ليكونوا جزءاً من حل المشاكل وليسوا مصدرها للمساءلة وتوقيع الجزاء على المقصرين من العاملين، وإن كان ذلك قد يكون ضرورياً فى بعض الحالات.

**الفصل الثاني عشر**

**اقتراحات عملية لتحسين الإنتاجية**

١	الاتصالات	- ما تقول أنه غير ضروري هو الذي تسمعه عادة. - عادة ما يتولى الناس شرح ما سمعوه. وقد ينتج عن ذلك خطأ في الشرح أو إهمال كامل لما سمعوه. - الثقة والدقة هما أساس بناء قنوات اتصال جيدة.
٢	الأهداف	يجب كتابة الأهداف بحيث تكون واضحة، بها نوع من التحدي والإصرار والإثارة والارتباط بالأهداف الأخرى.
٣	توفير الموارد	يتبعى التعرف على الموارد المختلفة وذلك عن طريق خبراء من خارج المنظمة تتوفر فيهم صفة عدم التحيز والبصيرة النافذة.
٤	الرغبة	تؤدي الوظائف بطريقة مثالية عندما تتوفر فيها الجاذبية الداخلية والارتباط، مع الإحساس بضرورتها وأهميتها للمنظمة.
٥	الثقة بالنفس	إذا كنت تعتقد أن الناس أهل للنجاح أو إذا أظهرت هذا الاعتقاد خلال عناقيتك بهم وتدريبك لهم، وإذا أعطيتهم فرصة للمحاولة فإن احتمالات النجاح تتزايد.
٦	الالتزام	تساعد خطط الطوارئ على معرفة المشاكل الإستراتيجية المحتملة. والالتزام علامة على أنك لن تستسلم بسهولة لتلك المشاكل. لاحظ أن إعطاء الإدارة الأمثلة على الإصرار وكيفية مواجهة المشاكل هو مفتاح بناء الالتزام
٧	البيئة الخلاقة	عندما تفرس القواعد الأخلاقية الخاصة بالعمل في العمل فمن المناسب أن تكون هناك بعض المناسبات السارة. وسوف تكون ممارسة العمل نوعاً من السرور. ويمكن تحسين البيئة الخلاقة بإشاعة احترام العاملين لبعضهم وإظهار ذلك الاحترام عندما توجد فرصة ذلك. ولا يمكن فحص الأساسيات التي قامت عليها المنظمة إلا إذا توفرت البيئة الخلاقة.



**الخطوة السابعة: توفير بيئة العمل الخلاقة:** يمكن التأكد عمليا من أن مستوى مرتفع من الإنتاجية سوف يتحقق إذا توفرت في المنظمة قنوات اتصال جيدة، وأهداف واضحة، وإذا توفرت الموارد المختلفة خاصة العمالة الماهرة الراغبة في العمل الواثقة بنفسها الملتزمة بتحقيق أهدافها. ومع ذلك فما زال هناك عامل هام جداً مفقود وهو توفر بيئة العمل الخلاقة التي يشيع فيها الاحترام، والتي تشجع كل عامل إبراز مواهبه. بل التي تشجع العاملين على التنافس الخلاق وإظهار احترام بعضهم لبعض.

فالابتكار الذي يمثل دم الحياة لنجاح المنظمة أحد منتجات تلك البيئة. ولا يعتبر الابتكار نتاج لتلك البيئة فقط بل إن مثل تلك البيئة تسمح بإعادة فحص الفروض التي بنيت عليها خطط الإنتاجية الحالية. وعلينا أن نعرف أن بناء الخطوات الست السابقة لا يضمن وجود بيئة خلاقة. فالابتكار يتطلب قدرا من الحرية الفردية التي لا أهمية لها بالنسبة للخطوات السابقة. وتتميز تلك البيئة بوجود خصائص الدعاية والمرح والإحساس الإنساني ووجود برامج تشجيع الابتكار مثل البرامج التي تبني لاستحلاب الأفكار من العاملين بسرعة ولو كانت الأفكار غير مترابطة Brain Storming. وكذلك استخدام المباريات وحل الألغاز والتفكير المنطقي... الخ. وقد أدرك كثير من أفراد الإدارة أن البيئة الخلاقة هي أساس التفوق الذي حصلت عليه المنظمات السبقة في ميدان الإنتاجية. أما الذي لم يدركه الكثير فهو أن توفير البيئة الابتكارية مع عدم توفير العناصر الستة الأولى قد يؤدي إلى نتائج عكسية. وبدون بذل الجهد اللازم لإنشاء العناصر الستة السابقة فلن إشاعة جو المرح في المنظمة لن ينتج عنه سوى العيب.

لما الإجراءات التي تسمح لبرامج الإنتاجية المبنية على أسس قوية أن تزدهر وتنتج ابتكارات، فلا يمكن تحديدها بدقة لأن الابتكار في حد ذاته

## الفصل الثاني عشر

عملية طبيعية قد تحدث صدفة. ومع ذلك فإن هناك أنشطة واتجاهات معينة تزيد احتمال وجود الابتكارات. وعلى سبيل المثال فإن إعفاء الأفراد من الواجبات اليومية ليعبروا عن مشاركتهم، وعن الصورة العامة التي يرونها يمكن أن تؤدي إلى الابتكار. وكذلك فإن المحاضرات والندوات التي توضح كيفية بناء روح الفريق، والاجازات والمنح التعليمية Fellowship، وقبول إدخال تعديلات كبيرة على الخطط تعتبر بعض الطرق التي يمكن استخدامها لإشاعة الابتكار في المنظمة.

وخلال الحياة اليومية فمن الواجب تشجيع كل فرد على الاستماع إلى الآخر والتفكير في كيفية تحويل هذه المعلومات التي تتغير بناءً. وفي مثل هذا الجو وهذا النمط من الاتصالات فمن الممكن توقع أن تتوالى الاكتشافات يوماً بعد يوم. وهذا الاقتراح الأخير المرتبط بالاتصالات هو الخطوة الأولى لتحسين الإنتاجية. والنموذج السابق اقتراحه مبنى على خطوات مترابطة. وهو نموذج يساعد نفسه بنفسه لأن البيئة الخلاقة سوف تترك أثرها على جميع أوجه النشاط في المنظمة، وقد سبق إيراد خلاصة له في الشكل السابق.

### نموذج إرشاد وليس كتاب قواعد:

يجب أن نعرف أن تحسين الإنتاجية عبارة عن نشاط من الممكن لاختصاصي الموارد البشرية أن يلعب دوراً حيوياً فيه. وتتطلب الاقتراحات السابقة مهارات جيدة تقع في محيط الموارد البشرية مثل تحليل اللغة والتعبير الخلاق وحركة الجماعة، واجتذاب المهارات واستقصاءات الرأي والحوافز وإدارة الابتكارات. وفي الحياة العملية فإن الخطوات السبعة تعمل معاً في وقتٍ واحد إلا في وقت إنشاء البرنامج. ومما يجعل الأمر أكثر

## الإنتاجية

تعقيداً هو التغيير السريع في الحياة. وعندما يحدث ذلك فإن جميع الطاقات توجه نحو حل المشكلة التي تحدث أخيراً.

والسؤال الذي يبقى بدون إجابة هو: كيف نحدد العامل الذي يستحق أخذ الأولوية؟ ولو افترضنا على سبيل المثال أن أحد المديرين السخين يشغلون منصباً هاماً في برنامج تحسين الإنتاجية ترك الشركة فإن جميع الأنشطة سوف توجه إلى العثور على بديله وإلى حماية الأسرار التي يعرفها من التسرب إلى الشركات المنافسة. وربما كان سبب ترك هذا المدير للشركة هو سوء تفسيره الاتصالات أو عدم الاتفاق على الأهداف فإذا اتضح أن هذا الحادث سوف يتم تفسيره بطرق جانبية فمن الواجب التعامل مع هذه الاحتمالات قبل شغل المكان بشخص آخر. ويعتقد البعض أن من المخاطرة محاولة تصحيح الأسباب بينما الحريق مشتعل وعندهم أن من الواجب إطفاء الحريق أولاً. ويعنى ذلك أن من الواجب تعيين بديل لمن ترك الشركة ثم تبدأ بعد ذلك في مراجعة النموذج الذي تتبعه الشركة في تنمية الإنتاجية لاكتشاف المشاكل المتوقعة.

وسوف يتم دائماً تقويم أداء أخصائى الأفراد على ضوء مشاركتهم فى تحقيق الأرباح فمن المؤكد استدعاؤهم للمعاونة فى رسم السياسات التى تساعد على تحسين العائد على الاستثمارات فى منظمات صلاتهم. فإذا كانوا يريدون أن تكون لهم قيمة عالية فعليهم أن يوجهوا جهودهم نحو الأحداث الهامة. وسوف تساعد الخطوات السبعة المذكورة هنا فى تنمية قدرتهم على إصدار أحكام جيدة بانتظام.

## الفصل الثالث عشر

شكل رقم (٣) لتحسين الإنتاجية

الخطوة	المؤال	وسيلة الفحص
الاتصالات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل قنوات الاتصال من أعلى إلى أدنى واضحة؟</li> <li>- هل قنوات الاتصال من أدنى إلى أعلى واضحة؟</li> <li>- هل قنوات الاتصال الجانبية واضحة؟</li> </ul>	مراجعة الاتصالات
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل الأهداف المحددة واضحة ويمكن قياسها؟</li> <li>- هل الأهداف متممة لروح التحدي عند العاملين؟</li> <li>- هل هناك علاقة واضحة بين الأهداف؟</li> <li>- هل الأهداف مثيرة للحماس؟</li> </ul>	رسم وتحديد محتويات الأهداف
توفير الإمكانيات المادية والبشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل هناك توازن بين مهارات العاملين؟</li> <li>- هل تم توفير المواد التكنولوجية المناسبة؟</li> <li>- هل الاستراتيجيات والسياسات مناسبة للأهداف؟</li> </ul>	
الرغبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل تم استخدام قوى الجذب لأقصى طاقة ممكنة؟</li> <li>- هل تم استخدام قوى الدفع المتاحة إلى أقصى طاقة ممكنة؟</li> <li>- هل تم مزج هذين النوعين جيداً أم لا؟</li> </ul>	
الثقة بالنفس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل يعتقد العاملون أنهم سوف يحققوا النجاح؟</li> <li>- هل يثبت النجاح أمام الظروف المعاكسة؟</li> </ul>	
البيئة المشجعة على الابتكار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل تتوفر لدى العقلاء قدرة الابتكار؟</li> <li>- هل تم فحص الفروض الأساسية</li> </ul>	

## الإنتاجية

### قياس الإنتاجية:

ربما تم قياس الإنتاجية على مستويات مختلفة. فقد يتم قياسها على مستوى المنظمة أو أحد خطوط الإنتاج ولكنها بصفة عامة عبارة عما تنتجه وحدة واحدة من المدخلات. ويتم قياس الناتج إما بالوحدات النقدية أو بالوحدات المنتجة.

لما المدخلات التي يقدمها العنصر البشري فقد تقاس بعدد العمال أو بعدد الساعات التي يعملها هؤلاء العمال، أو بالمبالغ المدفوعة كأجر. وفي الجدول التالي مقارنة لبعض مقاييس الإنتاجية:

المقياس	تعريفه	ما يركز عليه المقياس
الدخل من المبيعات مقارناً بعدد العاملين (إنتاجية العامل)	المبيعات بالجنيه مقسومة على عدد العاملين	يركز على دخل المبيعات وعلى عدد العاملين يعتبر العاملين جميعاً في مستوى واحد
الدخل من المبيعات مقارناً بالأجور (إنتاجية الجنيه أجر)	الدخل من المبيعات مقسوماً على المبالغ المدفوعة أجر	المبيعات وتكاليف العمالة، مع الاعتراف بأن الخبرات المختلفة تحصل على عوائد مختلفة
الدخل من المبيعات في الساعة	المبيعات الإجمالية مقسومة على عدد الساعات التي عملها بالعمول	يركز المبيعات الإجمالية، وعلى عدد الساعات تم عملها، يستخدم في المصانع
عدد الوحدات التي أنتجها العامل في الساعة	عدد الوحدات المنتجة في الساعة	يركز على الإنتاج، وعلى الساعات التي تم فيها هذا الإنتاج. وهو يستخدم أيضاً في المصانع

ومن الملاحظ أن العوامل التي تم اختيارها لقياس الإنتاجية تركز انتباه الإدارة لتوجيه مجهودات العاملين نحوها. ففي حالة استخدام مبيعات العامل فإن التركيز يكون على عدد العاملين وعلى المبيعات. وعلى ذلك فإن الإنتاجية عبارة عن مبيعات كل عامل بالجنيه فإذا قارنا ذلك المقياس الخاص بإنتاجية الجنيه أجر، فإن انتباه الإدارة يوجه نحو المبيعات والمبالغ المدفوعة كأجر. ويعتمد اختيار المقياس على نوع العامل الذي يزيد التأثير

## الفصل الثاني عشر

فيه ومراقبته لزيادته أو تخفيضه. ولا تخبرنا البحوث عن أكثر المقاييس استخداماً ولا عن مقدار التأثير الذي يحدثه استخدام أي من هذه المقاييس. ولكن الخبرة أوضحت أن الشركات التي ترغب في مراقبة عدد العاملين تستخدم مبيعات العامل كمقياس للإنتاجية. كما تركز الشركات التي تهتم بالدخل المحقق على استثماراتها وعلى التكاليف، على إنتاجية الجنيه أجر.

### إستراتيجيات تحسين الإنتاجية

هناك خمس إستراتيجيات لتحسين الإنتاجية نوردتها باختصار في الشكل

التالي مع ملاحظة أن الإنتاجية عبارة عن المخرجات/ المدخلات

م	الإستراتيجية	وصفها	أمثلة إدارة الموارد البشرية
١	↑ ↓	زيادة المخرجات بمعدل أكبر من زيادة المدخلات	زيادة المبيعات أو الإنتاج بسرعة أكبر من زيادة عدد العمال أو عدد ساعات العمل.
٢	↑ -	زيادة المخرجات مع تثبيت المدخلات	زيادة المبيعات أو الإنتاج مع الاحتفاظ بعدد العمال أو عدد ساعات العمل ثابتاً. لاحظ أنه لا توجد إضاعة ولكن يمكن إحلال العمالة التي تترك المنظمة.
٣	↓ ↓	تخفيض المدخلات بمعدل أسرع من معدل تخفيض المخرجات	في أوقات الكساد يتم تخفيض العمالة بمعدلات أسرع من معدلات تخفيض الإنتاج أو المبيعات.
٤	- ↓	تخفيض المدخلات مع تثبيت المخرجات	تثبيت الإنتاج أو المبيعات مع تخفيض عدد العاملين أو عدد ساعات العمل.
٥	↑ ↓	زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات	تم زيادة المبيعات أو الإنتاج مع تخفيض عدد العاملين أو ساعات العمل. قد يكون ذلك باستخدام تكنولوجيا عالية مثلاً.

## الإنتاجية

وعلى ذلك فمن الممكن تصميم برامج الإنتاجية التي ترفع البسيط وتخفض المقام أو تخفضهما معاً أو ترفعهما معاً بسرعات مختلفة أو تثبت أحدهما وترفع الآخر وفقاً لظروف الشركة.

والخلاصة أن زيادة معدلات الإنتاجية يعتبر هدفاً أساسياً من أهداف إدارة الموارد البشرية لأسباب عديدة منها أن الإنتاجية ذات تأثير مباشر في تحديد عدد العمالة اللازمة للمنظمة، ومنها ارتباط أهداف المنظمة بمسدى نجاح الإدارة في تحسين الإنتاجية وأخيراً لما في زيادة الإنتاجية من فائدة للمنظمة وللعاملين معاً.

### إنتاجية المديرين:

تكون العوامل السلوكية ذات تأثير كبير ومحل تركيز الإدارة عند سعيها لتطوير إنتاجية المديرين والأخصائيين. فمن المعروف أنه وإلى درجة كبيرة فإن المديرين والأخصائيين يتحكمون في وظائفهم. وعلى ذلك فإن هيكل الوظائف وأهدافها ليست محل تحكم الإدارة. وبالمثل فإن الأداء لا يكون محدداً بدقة كما أنه من الصعب الإشراف عليه. وعلى ذلك فإن الاهتمام يجب أن يوجه إلى الحوافز والتوجيه عند العمل على تحسين إنتاجية المديرين.

فعلى سبيل المثال فإن جمعية إدارة الأعمال الأمريكية أجرت بحثاً يهدف إلى استكشاف طرق لتحسين الإنتاجية استقصى فيه ١٢٧٥ مديراً ورئيساً من رؤساء المنظمات ويوضح الشكل التالي نتائج هذا الاستقصاء. وقد قسم المشاركون في الاستقصاء إلى مجموعتين:

## الفصل الثاني عشر

أما أفراد المجموعة. وهي المجموعة التي حصل البحث منها على مستوى عالٍ من الإجابات فقد حبثوا اشترك الأفراد مباشرة في الإدارة وأما أفراد المجموعة ب فقد ركزوا على تحسين بيئة العمل بالمنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك فقد أشار المجيبون إلى أن العمل الإداري المنتج، أي الأكثر إنتاجية يتأثر بالفهم الصحيح الواضح للأهداف، واشترك المديرين في تحديد هذه الأهداف، وعلاقات العمل مع المديرين، والتنظيم المنطقي للعمل مع تفويض مناسب للسلطة أو الواجبات والمسئوليات ووجود شبكة اتصال جيدة بين المشتركين في تحقيق الأهداف.

وعلى ذلك فإن سلوك المدير الفرد هو مفتاح تحسين الإنتاجية الإدارية.

العلاج المقترح لتحسين الإنتاجية	جميع المديرين	رؤساء المنظمات	مديري أقسام ووظائف
التركيز على إضافة واجبات إدارية أكثر تحدياً لتدريبات المديرين. ولها معان خاصة عندهم	%٤٥	%٥٠	%٤١
رقابة إدارية أكثر تأثيراً على طرق وأساليب إعداد الميزانيات وجداول العمل والإنتاج، وعلاقات الأفراد، والمعلومات... الخ	%٤٢	%٤٧	%٣٩
برامج تعليم إدارية أفضل لتحسين القدرة التنافسية للمديرين بالإضافة إلى برامج حوافز لجميع المستويات الإدارية	%٣٩	%٣٩	%٤١
نشر المعلومات من أعلى لأسفل مع توضيح الأسباب المتعلقة بها	%٣٧	%٣٥	%٣٨
زيادة اللامركزية في المنظمة ما أمكن حتى يمكن تفويض السلطة والمسئولية	%٣٦	%٣٤	%٣٧
تحسين دأري نقره أداء المديرين	%٢٩	%٣٠	%٢٩



## الإنتاجية

### استراتيجيات إضافية لتحسين الإنتاجية:

من الممكن تحسين الإنتاجية عن طريق إدخال التغيير على المنظمة ككل أو على طرق ومجموعات وفرق العمل أو على الأفراد العاملين بالمنظمة وسوضح ذلك باختصار فيما يلي:

أولاً: تحسين الإنتاجية عن طريق إدخال التغيير على المنظمة أو إعادة التنظيم:

حاول الكثير من الشركات تحسين إنتاجيتها عن طريق تغيير هيكل وظائفها وعلاقات العمل بين أقسامها. وعادة ما تؤدي إعادة الهيكلة إلى وفورات في عدد الوظائف الموجودة بالشركة نتيجة لدمج الوظائف بعضها. ومن الممكن أن تتم إعادة الهيكلة عن طريق تقليص حجم الشركة، والاندماج أو الشراء، والفروع المشتركة، والعولمة. وسنورد فيما يلي شرحاً موجزاً لكل شكل من هذه الأشكال.

### تقليص حجم الشركة:

أدرك كثير من الشركات التي تقلص سوقها أو مبيعاتها أو أرباحها أن السبب في ذلك يرجع إلى ارتفاع تكاليف عمالتها وقلة انتفاعها بتلك العمالة. وحتى تحسن وضعها التنافسي فقد بدأت في تقليص عدد عمالتها، ويتم ذلك عن طريق عدم إحلال عمالة جديدة محل العمالة التي تحال إلى المعاش، وتسريح العمالة المؤقتة، ونظم المعاش المبكر... الخ. وفي مرحلة تالية توزع الشركات تعليمات على المديرين بضرورة تخفيض العمالة بنسبة معينة. وقد كان تخفيض العمالة وإحلال الآلات المتطورة محلهم هو طريق المديرين المفضل لتحقيق ذلك الهدف. وقد ساعد التكريب على تحسين قدرة

## الفصل الثاني عشر

العاملين الإنتاجية وإعطاء الشركات فرصة للاستغناء عن البعض الآخر الذي اعتبر عمالة زائدة.

ومن الواضح أن تلك الإجراءات قد أثرت على الحالة النفسية للعمالين الذين تم تسريحهم عن العمل والذين استمروا في العمل بالشركات، ولذلك عمل كثير من الشركات على تحسين تلك الحالة عن طريق الاتصالات والاجتماعات التي يشرح كبار المديرين فيها اضطراب الشركة لاتخاذ مثل تلك القرارات الصعبة. كما حاول البعض الآخر إعطاء العمالين فرصة لاكتساب مهارات جديدة تساعدهم على الاستمرار في العمل.

ومع ذلك فإن لإجراءات تقليص العمالة وتخفيض الموازنة آثار قصيرة المدى، لأنها تعالج الظواهر المترتبة على المشكلة ولا تعالج المشكلة الحقيقية التي أدت إلى انكماش المبيعات أو السوق أو الأرباح والتي قد ترجع إلى أسباب إستراتيجية بحاجة إلى إستراتيجية مناسبة. ولذلك وجد بعض الشركات أن الاندماج أو شراء إحدى الشركات القائمة هو الحل الأمثل للمشاكل التي تواجهها.

### الاندماج أو الشراء:

تنتشر في العالم الآن عمليات الاندماج بين الشركات وشراء الشركات لبعضها بهدف تكوين كيانات كبرى تستطيع مواجهة المنافسة المترتبة على العولمة. ومع أنه قد يكون من السهل حساب النتائج المالية المتوقعة للاندماج أو الشراء فإن من الصعب حساب آثارهما على الموارد البشرية. ذلك أن كثيرا من الشركات المشتريّة والمندمجة تهمل الجانب البشري أو تفحص آثار الاندماج على الموارد البشرية بسرعة. وقد ذكر أحد الاستقصاءات أن 37% فقط من الشركات المندمجة والمشتريّة تفحص الموارد البشرية قبل

## الإنجابية

عملية الشراء والاندماج. كما أن معظم فحص هذه الشركات ينصب على سياسات الموارد البشرية التي تحد من حرية الشركة المشتري في التعامل مع الموارد البشرية في الشركات المشتراة.

وقد أظهرت البحوث أيضاً أن نجاح حالات الاندماج أو الشراء مرهون بنجاح الإدارة في التعامل مع المشاكل المرتبطة بالموارد البشرية في الشركات المندمجة مثل اختلاف ثقافات وسياسات العاملين وغير ذلك. ولذلك فمن المفيد جداً إشراك إدارة الموارد البشرية في تقويم العاملين بالشركة المشتراة أو التي سيتم الاندماج معها والتعرف على الاختلافات والمشاكل وسبل حلها حتى تستطيع الشركات تحقيق أهدافها في رفع الإنتاجية وخفض التكلفة، والعيش بنجاح في البيئة التنافسية العالمية الجديدة ومن المقترحات المفيدة في هذا المجال:

- ١- تعرف على فرق العمل بالشركة التي سيتم الاندماج معها أو شرائها. وإذا وجدت أنهم يتكلمون عن سياسات ومزايا وأساليب عمل تختلف عما هو موجود بشركتك فعليك معرفة تلك الاختلافات.
- ٢- احضر معك دليلاً بمزايا إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى بشركتك ووضح تلك المزايا للعاملين بالشركة المشتراة. وضح لهم أن لديك برامج تدريبية لإكسابهم تلك المهارات والمزايا.
- ٣- كن واقعياً بالنسبة للمعلومات التي سيوردونك بها، وبالنسبة لمدى اهتمامهم بالعروض التي قنمتها لهم وبرنامج التدريب. توقع بعض المقاومة.
- ٤- لاحظ عامل الوقت، ووضح لهم أنك مستعد لمراعاة ظروف وقتهم وأنتك ستعاون معهم إلى أقصى حد. لا تظهر لهم أنك في موقف قوة.

## الفصل الثاني عشر

٥- حافظ على توازن الأفكار ووجهات النظر. ركز على الأثنياء الهامة ولا تنزلق إلى القضايا الفرعية التي لا يوجد كبير فائدة وراءها.

### الفروع المشتركة:

تنشئ الشركات العالمية الفروع المشتركة مع بعضها لأغراض عديدة منها تحسين الربحية أو دخول أسواق جديدة أو الاستفادة بالموارد البشرية منخفضة التكلفة في بعض الدول. وترحب بها الدول لأهداف عديدة منها نقل التكنولوجيا وتوفير فرص العمل لمواطنيها وتحسين نموها الاقتصادي. ومع أهميتها في نقل أساليب العمل والتكنولوجيا المتطورة للدولة أو الشركة الأقل تطوراً وتحسين الإنتاجية بالتالي فإن هناك العديد من المشاكل المرتبطة باختلاف ثقافات العمل بين العاملين الذين جاءوا من شركات أو دول مختلفة. وينبغي لذلك دراسة هذه المشاكل ووضع سياسات لحلها قبل بدء العمل حتى تحقق تلك المشروعات أهدافها.

لاحظ أهمية الاستثمارات المشتركة والمزايا التي تقدمها مصر للمستثمرين الأجانب للتصرف على أهميتها للتطور الاقتصادي الحديث في مصر.

### العولمة:

لا توجد ظاهرة يكثر الحديث عنها هذه الأيام مثل ظاهرة العولمة وأن العالم قد أصبح قرية صغيرة. وأن الاتصالات الحديثة قد قللت المسافات بين الشعوب. وأن أسواق العالم منفتحة على مصراعيها بعد اتفاقية الجات الأخيرة. وخالصة أثار كل تلك المقولات أن الحياة ستكون للشركات الأقوى الأعلى جودة والأقل تكلفة أياً كان موقعها في العالم. وبالتأكيد فإن العامل الأكثر إنتاجية هو المصدر الأهم لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

## الإنتاجية

### العوامل الشخصية لزيادة الإنتاجية:

هناك كثير من العوامل الشخصية التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية مثل القدرة والاتجاهات وشخصية العامل وتسمى هذه الأشياء المداخل الشخصية لتحسين الإنتاجية.

ويستخدم التدريب والتعليم والاختيار والتحفيز وتحليل وتصميم الوظائف في الموازنة بين العامل وبين الوظيفة التي يشغلها بطريقة تؤدي إلى تحسين إنتاجية العامل الفرد، التي تؤدي بدورها إلى تحسين إنتاجية المنظمة بصفة عامة فيما بعد. ويبدو أن الشركات التي كانت لا تهتم بتلك المداخل فقد أدركت أهمية تلك الأساليب بالنسبة لمستقبل شركاتهم وأصبحت تهتم بها وتتفق عليها بسخاء.

### تحسين الإنتاجية عن طريق مجموعات وفرق العمل والأفراد:

تعتبر أساليب فريق العمل أو الإنتاج، ومجموعات الجودة أو دوائر الجودة، وفرق العمل التي تقود نفسها إلى غير ذلك من الأساليب عن رغبة الإدارة في تحسين الإنتاجية وإشراك العاملين في الإدارة بأساليب مختلفة هدفها واحد وهو تحسين الإنتاجية. ولا حاجة بنا لإعادة الحديث عن هذه الأساليب التي سبق للطالب دراستها في مقررات سابقة. كذلك فإن التدريب وتصميم الوظائف والحوافز كلها أساليب تهدف إلى تحسين الإنتاجية. وقد سبق الحديث عنها كلها.

### دور القيادة في تحسين الإنتاجية:

يلعب قادة أدوارا هامة بالنسبة للمنظمات الحديثة. فهم الذين يحددون الفرصة المتاحة للمنظمة، وهم الذين يحددون رسالة المنظمة وفلسفتها ويختارون مع غيرهم الإستراتيجية المثلى لها. وهم الذين يعطون المثال

## الفصل الثاني عشر

الذي ينبغي أن يحتويه باقي العاملين بالشركة. وباختصار فإنهم يؤدون الأشياء الصحيحة التي تحقق النجاح للمنظمة. وأهم تلك الأشياء قيادة المنظمة والعاملين فيها نحو إنتاجية أفضل. وكما نعرف جميعاً فإن المديرين هم الذين يؤدون الأشياء بطريقة صحيحة. فالقادة يركزون على الاختيار السليم لما يجب أدائه. وبالتأكيد فهم لا ينسون الإجراءات السليمة. وقد قدم العالم الأمريكي 'دمنج' مبادئ جيدة ليستخدّمها للقادة في تحسين الإنتاجية. ومن المثير أن نعرف أن اليابانيين قد اعتنقوا تلك المبادئ وساعدتهم استخدامها على بناء اقتصادهم بعد الحرب العالمية الثانية، أما الأمريكيون فلم ينتبهوا إليها إلا في العقد الأخيرين وقد جنوا فوائد كثيرة من إتباعها، وسنورد فيما يلي هذه المبادئ باختصار لعلنا نستفيد منها في سعينا الحثيث لتحسين إنتاجيتنا الضعيفة:

- 1- وفر الإخلاص والاستقرار عند سعيك لتحسين المنتج أو الخدمة التي تقدمها للعملاء واجعل التفوق هدفاً لتحقيق البقاء والتطور.
- 2- تبني فلسفة جديدة، فنحن في حقبة اقتصادية جديدة لا نستطيع البقاء فيها عن طريق النماذج الإدارية القديمة. ولم يعد باستطاعتنا قبول مستوى التأخير والخطأ والعيوب التي كانت تعتبر عادية في الماضي.
- 3- توقف عن أسلوب فحص المنتجات تامة الصنع للتأكد من جودة المنتج أو الخدمة وبدلاً من ذلك ضمن الفحص في جميع خطوات الإنتاج.
- 4- توقف عن التحفيز الذي يقوم على أسعار البيع، وأعط حوافز لمن يقوم بتخفيض التكلفة مع المحافظة على جودة المنتج أو الخدمة.
- 5- حين يشرع نظم الإنتاج بهدف تحسين جودة المنتج والإنتاجية والعمل على تخفيض التكلفة باستمرار.

## الإنتاجية

- ٦- اعتن بالتدريب أثناء الوظيفة، واجعله كما لو كان يتم فى مؤسسة تدريبية.
- ٧- اهتم بالإشراف واجعل هدفه مساعدة العاملين والمحافظة على الآلات والمعدات وتحقيق الأداء الأفضل. لاحظ أن إشراف الإدارة مهم لاكتشاف الأخطاء وعلاجها كما أنه مهم أثناء الإنتاج والتنفيذ.
- ٨- ابعث الخوف عن العاملين حتى ينطلق كل عامل فى العمل بكفاءة من أجل المنظمة.
- ٩- أوقف الصراخ والتحذير، وتوجه بالحديث إلى العاملين الذين يهدفون إلى التخلص من المنتجات المعيبة وإلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. لاحظ أن كثيراً من أسباب انخفاض الإنتاجية قد يرجع إلى النظام وبالتالي فقد لا يكون للعاملين تأثيراً عليه.
- ١٠- كسر الحواجز بين الأقسام، بتكوين فريق عمل من الأقسام المختلفة للتعرف على مشاكل الإنتاج وعلاجها.
- ١١- توقف عن الاعتماد على الإشراف الذى يقوم على معدلات الإنتاج اليومية أو الأسبوعية وغيرها، واستبدله بإشراف يقدم العون والمساعدة للعاملين.
- ١٢- كسر الفوارق والحواجز التى تسرق حيق المديرين والأخصائيين والعاملين بنظام الأجر بالساعة أو القطعة فى الشعور بالفخر للمساهمة فى تحقيق أهداف الشركة. وقد يعنى ذلك عدم الاعتماد على الأرقام الصماء أو التقييم السنوى والإدارة بالأهداف والتقييم الذى يهدف إلى التعرف على التفوق، والاعتماد على نظم أخرى تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة وخفض التكلفة وتحسين الجودة والإنتاجية.

## الفصل الثاني عشر

١٣- أنشئ برنامجاً قوياً للتدريب المستمر بالمنظمة.

١٤- أشرك كل فرد بالمنظمة في العمل لإحداث التغيير. وعلينا أن نلاحظ أن "منهج" يهدف إلى تغيير النموذج الإداري الذي يقوم على السلطة والمسئولية والتطبيقية إلى أسلوب إداري يقوم على المشاركة في الإدارة. وبالتأكيد فإن ذلك عمل صعب خاصة بالنسبة لمن تعلموا وتشربوا مبادئ الإدارة الأمريكية. ومع ذلك فإن كثيراً من القادة الناجحين قد تفوقوا في تشكيل نموذجهم القيادي وحققوا عن طريقة منظمات تفكر بطريقة جماعية. بمعنى أن ذلك قد أصبح سمة عامة للعاملين بالمنظمة. وتمثل شركات جنرال إلكتريك وول مارت وزيروكس هذا النوع الجديد من المنظمات. ويحترم قادة المنظمات الذين يتبعون هذا النمط القيادي مرعوسهم والأعمال التي يؤديونها كما أنهم يداونون جراح مرعوسيههم ولديهم ثقة كاملة بأنفسهم مستمدة من مرعوسيههم لا من اللوائح والقوانين الخاصة بالشركة. وهم رغم تفوقهم الواضح متواضعون يخدمون الجميع.



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
١	الفصل الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وتطويرها .....
١٣	الفصل الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف .....
٢٥	الفصل الثالث: تصميم الوظائف .....
٤٠	الفصل الرابع: إيجاد بيئة عمل صحية آمنة .....
٦٦	الفصل الخامس: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .....
٧٧	الفصل السادس: التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية .....
١٠٨	الفصل السابع: تخطيط المسار المهني والإحالة إلى المعاش .....
١٣١	الفصل الثامن: الاستقطاب والاختيار .....
١٧٥	الفصل التاسع: التدريب والتنمية الإدارية .....
٢٢٠	الفصل العاشر: التعويض عن العمل - التعويض الإجمالي .....
٢٥٥	الفصل الحادي عشر: تقييم الأداء .....
٣٠٥	الفصل الثاني عشر: الإنتاجية .....

