

المحتويات

الصفحة	الموضوع
ص ١ - ١١ - ١٤	
٧.....	■ إهداء
٩.....	■ تقديم
١١.....	■ التعريف بالكتاب
١٩.....	■ مقدمة الطبعة الخامسة

الباب الأول: مدخل دراسة إدارة الموارد البشرية

٢٧.....	■ مقدمة الباب الأول
الفصل الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	
٤٢.....	● العوامل المؤثرة في تغير الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية
٤٤.....	● التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية
٤٥.....	- المنظور الإسلامي للموارد البشرية
٤٨.....	✓ - الإدارة العلمية
٤٩.....	✓ - العلاقات الإنسانية
٥١.....	✓ - إدارة الأفراد
٥٠.....	✓ - التحول إلى إدارة الموارد البشرية
الفصل الثاني: المفاهيم الاستراتيجية والأهداف	
٦٥.....	● إدارة الموارد البشرية واختصاصاتها
٦٥.....	✓ - تعريف إدارة الموارد البشرية
٦٦.....	✓ - أهمية الموارد البشرية - مؤشرات النجاح
٧٠.....	● رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية
٧٢.....	✓ - أهداف إدارة الموارد البشرية
٧٥.....	- سياسات الموارد البشرية
الفصل الثالث: النشاطات والوظائف والعلاقات مع الآخرين	
٨٥.....	✓ ● العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية

مقرر

إدارة الموارد البشرية

أ.د مدني عبد القادر علاقي

من : الفصل الأول إلى : الفصل الحادي عشر

+ الفصل الرابع عشر

- ملامح الهيكل التنظيمي للمنظمات وموقع إدارة الموارد البشرية ٩٠
- المهارات المطلوبة لقيادة إدارة الموارد البشرية ٩٣
- النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ٩٦
- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى ٩٩

الباب الثاني: تخطيط الموارد البشرية وتديريها

- مقدمة الباب الثاني ١١١

الفصل الرابع: تحليل الوظائف وتوصيفها

- تعريف تحليل الوظائف ١١٧
- أهمية تحليل الوظائف ١١٨
- خطوات تحليل الوظائف ١٢١
- طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف ١٢٣
- المقابلات ١٢٣
- الاستبيانات ١٢٦
- الملاحظة ١٣٤
- سجل الموظف اليومي ١٣٥
- المشكلات المتوقعة في عملية تحليل الوظائف ١٣٥
- توصيف الوظائف كمنتج نهائي لعملية تحليل الوظائف ١٣٧
- متطلبات الوظائف ١٤٠
- استراتيجيات تصميم الوظائف ١٤٢

الفصل الخامس: تخطيط الاحتياجات البشرية

- مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية ١٥٦
- تعريف التخطيط ١٥٦
- مفهوم تخطيط الموارد البشرية ١٥٦
- أهمية تخطيط الموارد البشرية ١٦٠
- أهداف تخطيط الموارد البشرية ١٦٢
- تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي ١٦٣
- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية ١٦٥
- خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية ١٦٨

- أساليب تقدير الاحتياجات البشرية ١٦٩
- تحليل الطلب على الموارد البشرية ١٧١
- تحليل العرض من الموارد البشرية ١٨٠
- التوفيق بين العرض والطلب على الموارد البشرية ١٨٥

الفصل السادس: الاستقطاب، الاختيار، الاختبارات

- الاستقطاب ١٩٩
- مفهومه وأهميته ١٩٩
- قواعد الاستقطاب ١٩٩
- أساليب الاستقطاب ٢٠٢
- الاختيار ٢١٨
- مفهوم الاختيار ٢١٨
- مراحل الاختيار ٢١٩
- فحص طلبات التوظيف، والسيرة الذاتية ٢٢١
- الاختبارات وأنواعها ٢٢٨

الفصل السابع: المقابلات، المرجعيات، والتوصيات الشخصية

- أهداف المقابلات، ومصداقيتها ٢٤٥
- أساليب المقابلات ٢٥٢
- مقابلة القياديين المرشحين للعمل ٢٥٦
- الأخطاء الشائعة في المقابلات ٢٦١
- المرجعيات والتوصيات الشخصية ٢٦٤

الفصل الثامن: التعيين، والتهيئة المبدئية للعمل

- مفهوم التعيين، وعرض العمل ٢٧٩
- طرق معالجة رفض المتقدم للوظيفة ٢٨٢
- مفهوم التهيئة المبدئية وأهدافها وأساليبها ٢٨٤
- محتويات برنامج التهيئة المبدئية ٢٨٧
- تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية ٢٨٩

الباب الثالث: تطوير الموارد البشرية

- مقدمة الباب الثالث ٣٠٢

الفصل التاسع: تقييم الأداء

- تعريف عمليات تقييم الأداء ٣٠٩
- أهداف عملية التقييم واستخداماتها المختلفة ٣١٠
- خطوات عملية تقييم الأداء ٣١١
- طرق تقييم الأداء ٣١٤
- مسؤوليات تقييم الأداء ٣٢٤
- توقيت تقييم الأداء ٣٢٧
- استخدامات الحاسب الآلي في نتائج تقييم الأداء ٣٢٨
- مقابلات تقييم الأداء ٣٣٠
- تقييم فعالية تقييم الأداء ٣٣٢

الفصل العاشر: التدريب

- تعريف التدريب، أهميته، وأهدافه ٣٤٩
- مبادئ التدريب وشروط نجاحه ٣٥٠
- تصميم نظم التدريب ٣٥٢
- - تحديد الإحتياجات التدريبية ٣٥٢
- - تطوير أهداف البرامج التدريبية ٣٥٩
- - إختيار طرق التدريب ٣٦٣
- - تقييم فعالية برامج التدريب ٣٦٧

الفصل الحادي عشر: التنمية الإدارية

- تعريف التنمية الإدارية وأهدافها ٣٩٢
- المقصود بالمديرين ولماذا الإهتمام بهم؟ ٣٩٥
- إجراءات التنمية الإدارية للمديرين ٣٩٧
- أساليب التنمية الإدارية ٤٠٣
- - على رأس العمل ٤٠٣
- - خارج نطاق العمل ٤٠٦
- تقييم فعالية التنمية الإدارية ٤١١

الفصل الثاني عشر: التطوير التنظيمي

- مفهوم التطوير التنظيمي ٤٣٣
- مبررات التطوير التنظيمي ٤٣٥

طو سرفه

- أهداف التطوير التنظيمي ٤٣٦
- خصائص عملية التطوير التنظيمي ٤٣٧
- المسؤولية عن أحداث التطوير التنظيمي ٤٣٨
- خطوات أحداث التطوير التنظيمي ٤٤٠
- أساليب أحداث التطوير التنظيمي ٤٤٢

الباب الرابع : تقييم الوظائف، ونظام الأجور، والحوافز التشجيعية

- مقدمة الباب الرابع ٤٥٣

الفصل الثالث عشر: تقييم الوظائف

- مفهوم عملية تقييم الوظائف وأهميتها وأهدافها ٤٥٩
- مسؤولية تقييم الوظائف ٤٦٣
- طرق تقييم الوظائف ٤٦٤
- - طريقة الترتيب البسيط ٤٦٥
- - طريقة التصنيف أو الدرجات ٤٦٥
- - طريقة مقارنة العوامل ٤٦٩
- - طريقة النقاط ٤٧٣

الفصل الرابع عشر: نظام الأجور

- المفاهيم العامة ٤٩١
- - الفرق بين الأجور والرواتب ٤٩١
- - الأجر النقدي والأجر الحقيقي ٤٩٢
- - الأجر لعنصر محفز ٤٩٢
- - أسس تقييم الأجور ٤٩٣
- الطرق البديلة لقياس دخل العمل ٤٩٦
- العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور ٤٩٩
- التدخل الحكومي في تنظيم الأجور ٥٠٢
- طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية ٥٠٤
- استقصاء الأجور ٥٠٧
- نظام الأجور (الرواتب) للإدارة العليا ٥١٢

الفصل الخامس عشر: الحوافز التشجيعية

- مفهوم التحفيز وأهمية دراسة الحوافز ٥٢
- أهمية معرفة احتياجات العاملين ٥٣٠
- طبيعة الاحتياجات الإنسانية ٥٣٠
- محفزات العمل وأهداف الإدارة ٥٣٤
- الحوافز التشجيعية لموظفي الإنتاج ٥٣٨
- الحوافز التشجيعية لموظفي البيع ٥٤٤
- الحوافز التشجيعية للإداريين ٥٤٥
- حوافز المديرين في الإدارة العليا ٥٤٨
- الحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة ٥٥٠

الباب الخامس: صيانة الموارد البشرية

- مقدمة الباب الخامس ٥٦٧
- الفصل السادس عشر: المنافع والخدمات
- تعريف المنافع والخدمات ٥٧٣
- أهمية المنافع والخدمات ٥٧٤
- تصميم برامج المنافع والخدمات ٥٧٥
- - الخيارات الإستراتيجية ٥٧٦
- - أساسيات التصميم ٥٧٧
- تصنيف المنافع والخدمات ٥٧٨
- - المنافع والمزايا ٥٧٨
- - الخدمات ٥٨١
- التعريف والإعلام بالمنافع والخدمات ٥٨٢
- الفصل السابع عشر: الصحة، والسلامة، والمعنويات
- برامج الخدمات الصحية ٥٩٥
- - البرامج العلاجية ٥٩٥
- - البرامج الوقائية ٥٩٥
- - برامج الرعاية الخاصة ٥٩٥

- الأمراض المهنية ٥٩٧
- الإجهاد والضغط ٥٩٧
- الأمن والسلامة ٦٠٣
- أسباب الحوادث ٦٠٥
- مبررات الإنفاق على الأمن والسلامة ٦٠٩
- إدارة الأمن والسلامة ٦٠٩
- المعنويات والرضاء الوظيفي ٦١٢

الباب السادس: إدارة علاقات الموظفين

- مقدمة الباب السادس ٦٢١
- الفصل الثامن عشر: تطوير وتخطيط المسار الوظيفي
- تعريف التطوير الوظيفي وأهميته ٦٣٧
- إدارة التطوير الوظيفي (مسئولية الموظف) ٦٤١
- إدارة التطوير الوظيفي (مسئولية المنظمة) ٦٤١
- تخطيط المسار الوظيفي ٦٤٤
- تصميم المسار الوظيفي والترقية المخططة ٦٤٦
- المسار الوظيفي المزدوج ٦٤٨
- الفصل التاسع عشر: إدارة شئون الموظفين
- إدارة الحركة الوظيفية ٦٦٩
- الترقية الوظيفية ٦٦٩
- الجمود الوظيفي ٦٧٢
- التنزيل الوظيفي ٦٧٥
- التقلبات الوظيفية ٦٧٦
- الإستهناء المؤقت ٦٧٨
- إدارة إنهاء الخدمة ٦٨١
- أسباب إنهاء الخدمة ٦٨٢
- إجراءات إنهاء الخدمة ٦٨٢
- مقابلات إنهاء الخدمة ٦٨٢
- استشارات التوظيف الخارجي ٦٨٥

- إدارة الاستقالات ٦٨٩
- إدارة التقاعد ٦٩٢
- الفصل العشرون : إدارة مشاكل الموظفين**
- نماذج من مشاكل الأداء والسلوك ٧١٥
- كيفية التعامل مع مشاكل العمل ٧٢٥
- القواعد العامة للتعامل مع المشاكل ٧٢٥
- قواعد التعامل مع مشاكل الأداء ٧٢٦
- قواعد التعامل مع سلوكيات العمل غير المرغوبة ٧٢٨
- الإنضباط والجزاءات ٧٣٢
- مفهوم الإنضباط ٧٣٢
- الجزاءات ومخالفات قواعد الإنضباط ٧٣٣
- إدارة الإنضباط والجزاءات ٧٣٥
- نظام الشكاوي ٧٤١
- مفهوم الشكاوي ٧٤٢
- مجالات الشكاوي ٧٤٣
- إجراءات البت في الشكاوي ٧٤٤

الباب السابع : قضايا خاصة في إدارة الموارد البشرية

- مقدمة الباب السابع ٧٥٩
- الفصل الحادي والعشرون : إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة**
- مفهوم المنشأة الصغيرة ٧٦٦
- مشكلة الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة ٧٦٦
- إدارة الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة ٧٦٧
- تعيين متخصص وتحديد المهام ٧٦٩
- تخطيط الاحتياجات البشرية ٧٧٠
- إعداد دليل السياسات ٧٧٣
- التعامل مع القضايا الأخرى ٧٧٧
- الفصل الثاني والعشرون : نظم معلومات الموارد البشرية**
- مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية ٧٩٤
- النظام اليدوي في بناء المعلومات ٧٩٥

- نظام الملفات ٧٩٥
- نظام السجلات ٧٩٦
- ميكنة إدارة الموارد البشرية ٧٩٧
- أسباب ودواعي استخدام الميكنة ٧٩٨
- التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية ٧٩٨
- النتائج المتوقعة من الميكنة ٨٠٠
- مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية ٨٠٠
- ميكنة الموارد البشرية - من الداخل أم من الخارج ؟ ٨٠٤
- مزايا وسلبيات ميكنة إدارة الموارد البشرية ٨٠٥

الفصل الثالث والعشرون : إدارة الموارد البشرية وقضايا

الاندماج والاستحواذ، والشركات المتعددة الجنسية

- تعريف الاندماج والاستحواذ ٨١٨
- مراحل الاندماج والسياسات المتبعة في كل مرحلة ٨٢٠
- المشاكل المحتملة للاندماج والاستحواذ ٨٢٤
- العمل الدولي والشركات المتعددة الجنسية ٨٢٦
- المبادئ الأساسية ٨٢٦
- إدارة الموارد البشرية في الفروع ومراكز الإنتاج ٨٢٧
- أولاً : التعامل مع الموظفين المحليين (مواطنين وأجانب) ٨٢٧
- ثانياً : التعامل مع المنتدبين من المركز الرئيسي للشركة ٨٣١
- ثالثاً : أسس تنفيذ وتوجيه الأفراد المنتدبين للعمل الخارجي ٨٣٣
- رابعاً : اختيار المدراء من المقر الرئيسي للعمل الخارجي ٨٣٨
- خامساً : التعامل المالي وتحديد المخصصات للمنتدبين للعمل الخارجي ٨٣٩

الفصل الرابع والعشرون : بحوث الموارد البشرية

- بحوث الموارد البشرية : الأهمية والاستخدامات ٨٥٥
- أنواع بحوث الموارد البشرية ٨٥٥
- مجالات البحوث ٨٥٦
- تقنيات البحوث، أدوات جمع البيانات ٨٥٧
- المنهج المسحي (الاستبيانات وكيفية إدارتها) ٨٥٨
- مقابلات إنتهاء الخدمة - ومعايير النجاح ٨٦١
- ملحق : بحوث مقترحة في مجال إدارة الموارد البشرية ٨٦٧

المحتوى المختصر لكتاب

إدارة الموارد البشرية

الباب الأول
مدخل دراسة
إدارة الموارد
البشرية

الفصل الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
الفصل الثاني : المفاهيم ، الاستراتيجيات، والأهداف
الفصل الثالث : النشاطات والوظائف والعلاقات مع الآخرين

الباب الثاني
تخطيط الموارد
البشرية
وتدبيرها

الفصل الرابع : تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها
الفصل الخامس : تخطيط الاحتياجات البشرية
الفصل السادس : الاستقطاب، الاختيار، الاختبارات
الفصل السابع : المقابلات، المرجعيات، والتوصيات الشخصية
الفصل الثامن : التعيين، والتهيئة المبدئية للعمل

الباب الثالث
تطوير الموارد
البشرية

الفصل التاسع : تقويم الأداء
الفصل العاشر : التدريب
الفصل الحادي عشر : التنمية الإدارية
الفصل الثاني عشر : التطوير التنظيمي

الباب الرابع
تقييم الوظائف،
ونظام الأجور،
والحوافز
التشجيعية

تقييم الوظائف الفصل الثالث عشر :
نظام الأجور الفصل الرابع عشر :
الحوافز التشجيعية الفصل الخامس عشر :

الباب الخامس
صيانة الموارد
البشرية

المنافع والخدمات الفصل السادس عشر :
الصحة، والسلامة، والمعنويات الفصل السابع عشر :

الباب السادس
إدارة علاقات
الموظفين

تطوير وتخطيط المسار الموظفين الفصل الثامن عشر :
إدارة شئون الموظف بين الفصل التاسع عشر :
إدارة مشاكل الموظف بين الفصل العشرين :

الباب السابع
قضايا خاصة
في إدارة الموارد
البشرية

إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة الفصل الحادي والعشرون :
نظم معلومات الموارد البشرية الفصل الثاني والعشرون :
إدارة الموارد البشرية وقضايا الاندماج،
والاستحواذ، والشركات المتعددة الجنسية الفصل الثالث والعشرون :
بحوث الموارد البشرية الفصل الرابع والعشرون :

الباب الأول

مدخل دراسة إدارة الموارد البشرية

مقدمة الباب الأول.

الفصل الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات والأهداف والسياسات.

الفصل الثالث: النشاطات والوظائف والعلاقات مع الإدارات الأخرى.

مقدمة الباب الأول

يمثل هذا الباب مدخلاً إلى دراسة إدارة الموارد البشرية. وسنخصص الفصل الأول منه لإلقاء نظرة موسعة على التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بدءاً من مفهوم نظرية "الإدارة العلمية" تجاه العمل وانتهاءً بصياغة نظرية الموارد البشرية والتي تركز على الدور الجديد لإدارة الأفراد سواء من حيث المسمى أو من حيث الدور الذي تلعبه داخل منظمات اليوم الحديثة. و سنبز في هذا الفصل كيف ينظر إلى إدارة الموارد البشرية اليوم على أنها شريك استراتيجي مع القطاعات التنفيذية الأخرى في التخطيط الشامل للمنظمة.

وفي الفصل الثاني سنلقي نظرة على أهم الإستراتيجيات والأهداف لإدارة الموارد البشرية ممهدين لذلك بتعريف مفهوم ودور هذه الإدارة ثم أهدافها واستراتيجياتها تجاه قضايا الأفراد. ثم نعرض بعد ذلك في الفصل الثالث أهم اختصاصات هذه الإدارة ونشاطاتها وعلاقتها مع الإدارات التنفيذية الأخرى.

الفصل الأول

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ
الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ (٧٠)

(الإسراء)

أهداف الفصل

- معرفة مصادر التأثير في مدارس إدارة الموارد البشرية.
- التمييز بين المناهج المختلفة في إدارة الموارد البشرية.

موضوعات الفصل

على ضوء الأهداف السابقة فإن الموضوعات التي يتناولها هذا الفصل ستكون على النحو التالي :

- العوامل المؤثرة في تغيير الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية.
- التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية .
 - المنظور الإسلامي للموارد البشرية.
 - الإدارة العلمية.
 - العلاقات الإنسانية.
 - إدارة الأفراد.
 - التحول إلى إدارة الموارد البشرية.

العوامل المؤثرة في تغيير الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية

لقد ميز الله سبحانه وتعالى الإنسان بالعقل وبالشكل السوي وطلب منه بعد ذلك أن يُعمّر الأرض وأن يسعى في طلب الرزق، وأن ينفق هذا الرزق دون تقتير أو تضريط. وبدون هذا الإنسان لم يكن من الممكن استغلال ثروات الأرض والبحر أو تعميم هذا الكون الواسع الكبير. بدون هذا الإنسان يصبح مستحيلاً استثمار المال، أو تشغيل المصانع، أو إدارة مصالح المجتمعات. ومع ذلك فالأدوار التي يلعبها الإنسان في مجال اعمارالكون مختلفة فهو إما أن يكون :

- زعيماً أو رئيساً لدولة .
 - طبيباً يعالج المرضى.
 - قاضياً أو مشرعاً يحق الحق بين الناس وينصف المظلوم.
 - مهندساً يصمم العمارات ويبني المصانع.
 - مدرساً يعلم الطلاب في المدارس والجامعات.
 - موظفاً في هيئة حكومية أو منشأة تجارية.
 - عاملاً في مصنع أو مزرعة أو شركة بناء.
 - رئيساً لمجلس إدارة شركة كبرى أو مديراً عاماً لها.
 - جندياً يحرس الحدود ويحافظ على أمن الوطن.
 - أديباً وأعلامياً أو مثقفاً ينير الطريق ويبدد ظلمات الجهل وسوادالقلوب.
- وأياً كان هذا الموقع فإن هذا الإنسان يقدم طاقة عمل يستنزف فيها الكثير من جهده وراحته وربما صحته. فماذا يريد مقابل ذلك.

هل يريد أجراً أو راتباً؟

هل يريد ثناءً وتقديراً؟

هل يريد مركزاً أعلى؟

أم يريد لها جميعاً؟

الأمر يبدو بسيطاً لهذا الإنسان أنه يريد أن يأخذ بقدر ما يقدم (لا ضرر ولا ضرار). ولكن كيف يتحقق التوازن بين الأخذ والعطاء الدنيوي؟ من يقرر كمية وقيمة ما قدمه الإنسان من عمل؟ ومن يقرر بعد ذلك مكافأته على عمله؟ هناك إذا علاقة عمل بين أجير ومستأجر أو بين عامل ورب عمل.. كلاهما له مصلحة في الارتباط أحدهم يقدم العمل والآخر يقدم الأجر.. فكيف يمكن أن يتحقق الهدف لكل منهما وكيف نمنع حدوث تجاوز لمصلحة طرف دون آخر.

هذا هو مدخلنا للدراسة (إدارة الموارد البشرية). ذلك أن القصد النهائي لهذه الإدارة هو السعي الحثيث لبناء قوة بشرية منتجة وإدارة متفهمة من أجل تحقيق الغاية الكبرى وهي رفاهية الإنسان، ورخاء المنظمات، وأزدهار المجتمعات ونموها.

التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية

العالم حولنا ملئ بالإنجازات التي حققها الإنسان على مر العصور، فهناك مثلاً:

- سور الصين العظيم.
- الإهرامات المصرية.
- الفتوحات الإسلامية شرقاً وغرباً لنشر راية التوحيد.
- وصول الإنسان إلى القمر.
- اختراعات الكهرباء الهاتف، والحاسب الآلي، والتلفزيون، والطائرة، والفاكس وغيرها.

كيف تحققت هذه الإنجازات؟ ومن ورائها؟ لاشك أن الإنسان بطاقته وجهده وبعزمته وطموحه هو العامل الأول في هذه الإنجازات. ومع ذلك فإن وراء ذلك تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة سواء كنا ندرك ذلك أو لم ندركه.

وقد تكون الإدارة التي حققت الإنجازات السابقة بالاشتراك مع البشر إدارة دكتاتورية أو استشارية ديمقراطية وقد تكون بين هذا وذلك.

ومع أن البشر يختلفون في أهدافهم وطريقة تحقيقها، وكذلك في طموحاتهم ومشاعرهم وسلوكياتهم فإنهم كلهم جميعاً يسعون إلى تحقيق الرضا والأشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل النفسي في حياتهم العملية. فهل تستطيع الإدارة أن تحقق لهم كل هذه الآمال مجتمعة؟

أن التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان هذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة منها:

- التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- التغيرات التكنولوجية.
- تقنية الاتصالات والمعلومات.
- البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الإنتاجية والفعالية.
- الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية:

نحن ندرك أن التاريخ الإداري في التعامل مع الإنسان لم يخلُ من الظلم والقهر والسخرية أو اتخاذ القرار من جانب واحد هو الجانب الأقوى.. إلا أن التاريخ الإداري يقدم لنا أنواراً ساطعة ومشرفة في عالمنا الإسلامي.. الأمثلة على ذلك كثيرة منها:

- أول إدارة إسلامية للحكم في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام في المدينة المنورة. وكيف استطاع محمد عليه الصلاة والسلام أن يجمع تحت راية واحدة قبائل متنافرة تنفخ بينهم العداوة والانتقام والحروب الطويلة المستمرة.
- إدارة الفتوحات الإسلامية عسكرياً وسياسياً وأقتصادياً وجغرافياً واجتماعياً، وجمعها تحت راية واحدة في عاصمة الخلافة.
- إدارة المنشآت التعليمية والصحية في مراكز الدولة الإسلامية الواسعة في بغداد ودمشق والقاهرة وقرطبة وسمرقند وبخارى وطاشقند.

ولا نذكر لنا كتب التاريخ قديمها وحديثها أية أمثلة على سوء الاستغلال أو الابتزاز بجهد العامل أو عمله حيث كان رب العمل المسلم أو السلطة الإسلامية الحاكمة تحتكم إلى كتاب الله وسنة نبيه محمد عليه الصلاة والسلام.

على الرغم من أن التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قولاً وعملاً في كتاب الله وهدي نبيه. وكان بمقدور وأستطاعة العامل أن يتظلم وأن يُنصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو والياً. ولم يترك لنا القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة أي باب من أبواب الإدارة الحديثة إلا وكان قد طرقها وأوصى بفضائلها والأمثلة على ذلك كثيرة.

ففي مجال التعامل مع المرؤوسين لابد وأن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعضو عند المقدرة، وهكذا تؤكد بعض نصوص القرآن الكريم هذه المعاني: يقول تعالى:

﴿يَتَّبِعُوا الَّذِينَ آمَنُوا لَمْ يَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾﴾ (١)

﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿١١﴾﴾ (٢)

﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُنْ فُطْرًا عَلِيطَ الْغَلَبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥١﴾﴾ (٣)

﴿وَلَا تَسْتَوِ الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَجْءٌ حَيْمٌ ﴿٣١﴾﴾ (٤)

ويؤكد الحديث الشريف هذه المعاني في قوله عليه الصلاة والسلام:

(أنكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعونكم بسط الوجه وحسن الخلق) (رواه البيهقي).

وفي مجال تطبيق العدالة بين الناس تشير نصوص القرآن الكريم إلى ذلك في كثير من المواضع: يقول الله تعالى:

﴿وَإِذَا حُكِمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴿٥٨﴾﴾ (٥)

وفي مجال تحمل المسئولية واسنادها على القادرين عليها تتواتر الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة في هذا المجال: يقول الله تعالى:

﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِي بِيَهُ اسْتَخْلَصَهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ ﴿٥٥﴾﴾ (٦)

﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْ بِإِسْرَائِيلَ خَيْرٌ مِمَّنْ اسْتَجَرْتِ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٦٦﴾﴾ (٧)

وفي مجال التفويض كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يفوض لأصحابه كثيراً من المسئوليات الإدارية.. فقد كان يرسل الصحابة لتلقي القبائل الحديثة العهد بالإسلام أصول الإسلام وشعائره كما فعل معاذ بن جبل حين أرسله إلى اليمن. وكذلك كان يرسلهم لجباية الصدقات. وكذلك فعل الخلفاء الراشدين أبو بكر وعمر وعثمان وعلي رضي الله عنهم سواء كان ذلك في تفويض السلطة أو تحميل المسئولية أو المساءلة عليها، وكذلك الرقابة على تصرفات الولاة والحكام (٨).

ونخلص مما سبق أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم منها على سبيل المثال لا الحصر:

● مجالات الاختيار والتعيين.

● مجالات المسئولية والتفويض.

● مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.

● مجالات النصح والاستشارة.

● مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي.

● تحديد الصفات لمن يشغل الوظيفة العامة والخاصة.

ولقد انطلق الإسلام في تعامله مع هذه الموضوعات من عدة مرتكزات قيادية هامة

منها: (٩).

- الوسطية : من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة. وكذلك لا الإفراط في الشدة أو الانضباط في اللين، أو كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: (أن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوة في غير عنف).
- الإنسانية : أي التعامل مع الناس بما يحفظ لهم كرامتهم ويصون حقوقهم.
- الانتماء إلى الجماعة : حيث لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس . وقد أوصى سيدنا عمر بن الخطاب أبا موسى الأشعري رضي الله عنهما قائلاً : (وباشر أمورهم بنفسك، فأنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقل حملاً).
- التفاعل مع المتغيرات البيئية : حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في المجتمع من اقتصادية واجتماعية واخلاقية وتستخلص منها ما يصب في النهاية في خير المجتمع وصيانتته.

الإدارة العلمية Scientific Management :

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية (١٩١٤م) يستند على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية . وكان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفاً من الإدارة. ويترتب من ثم على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.

وقد انتهجت "الإدارة العلمية" وروادها المهندس "فردريك تايلور" و"فرانك جيلبرت" و"هنري جانت" أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل . ولقد اعتمد تايلور والآخرين في ذلك على جمع المعلومات الأحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الحركة والزمن والأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج . وإذا ما حقق العامل أية زيادة في الإنتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.

ولقد لقي أسلوب تايلور انتشاراً واسعاً في التطبيق في الولايات المتحدة، واعتبر أنذاك ثورة جديدة في إدارة الأفراد والإنتاجية . وقد وافق منهج تايلور رجال الأعمال والإدارة الذين رأوا في استغلال الطاقة الإنسانية هدفاً جديداً في زيادة الأرباح والإنتاجية . وهي في ذلك تتساوى مع عناصر الإنتاج الأخرى أي رأس المال والآلات والموارد الطبيعية.

يستخلص من فكر الإدارة العلمية حول استخدام الموارد البشرية ما يلي:

- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن .
 - حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
 - يعامل الإنسان في العمل كطاقة منتجة مثله مثل الآلة والموارد الطبيعية.
 - ينظر إلى العامل "كرجل اقتصادي" هدفه الأساسي هو الحصول على المال.
 - أهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من اجتماعية وإنسانية وعاطفية وتجاهلت أن هناك جوانب أخرى يرغب العامل في أشباعها في مجال العمل.
- وكنتيجة لتفكير "الإدارة العلمية" انحصرت وظيفة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف، والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا . ومع ذلك حاولت إدارة المنشآت أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعمال كالتأمين، والإجازات الجانبية، والقروض .. ولكنها خدمات تطوعية من الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية . أي أن المبدأ أو الفلسفة القائمة هي "أن الإدارة أدرى بمصالح العامل"، أي تطبيق ما يسمى بمبدأ "الرعاية الأبوية في الإدارة" "paternalistic Approach" ولقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

العلاقات الإنسانية :

كانت للنتائج التي توصل إليها "التون مايو"، "وروثلزبرجر" وهي المسماة "بتجارب الهوثورن Hawthorne" دلالات واضحة للمنحنى الذي يجب أن تتخذه الإدارة حيال التعامل مع النشاط الإنساني في المنظمات . ذلك أن انتاجية العامل وكفاءة إدائه لا تتقرر

فقط على ضوء الطريقة التي نقيم بها العمل، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة . ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات إجتماعية ونفسية تساهم. في ذلك أن شعور العاملين وأحاسيسهم ، وعواطفهم يمكن أن تتأثر في مجال العمل بدرجة أو بأخرى بنمط القيادة السائدة العلاقات مع مجموعات العمل، ومدى دعم وتأييد الإدارة. ومن ثم فإن هذه المشاعر والأحاسيس يمكن أن تترجم إلى زيادة في الإنتاجية أو عكس ذلك. (١٠)

وعلى ذلك فإن منهج "العلاقات الإنسانية" ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

ومع ما يبدو عليه من تحول رئيسي في الفكر الإداري تجاه الموارد البشرية، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق إلا نجاحاً محدوداً من حيث زيادة درجة الأشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

● أن نتائج كثيرة من الأبحاث لتؤيد مقولة أن "العامل السعيد هو عامل منتج". "A Happy Worker is a Hard Worker". ذلك أن هذه المقولة لم تصادف نجاحاً كاملاً بين طبقات كل العاملين وعلى كل الأصعدة وفي كل المنظمات .. وقد يكون ذلك صحيحاً في حالات معينة .. ولكنه ليس "افتراضاً" غير قابل للتحدي والنقاش. إضافة إلى أن هذا المفهوم يضيف على المنظمات أعباء مالية قد لا تتحقق عنها عوائد مستقبلية.

● تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد - وهذا غير سليم تماماً . ذلك أن كل فرد هو كيان قائم بذاته ويتميز على الآخرين سواء من حيث شخصيته، ورغباته، وطموحاته، أو قيمة ومبادئه . ومن ثم فإن ما يحفز إنسان ويدفعه إلى زيادة إنتاجيته قد لا يحفز شخصاً آخر بنفس الدرجة.

● تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه، وهي البناء الوظيفي، وأنظمة العمل وقواعده الإجراءات واللوائح. ذلك أن مثل هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنظيم.

● تناست هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة. وليس فقط المعاملة الإنسانية أو "Being Nice".

أن عطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور كثيرة إضافة إلى ماسبق، منها طرق تقويم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للموظفين، والاعناء والتوسيع الوظيفي، وأخيراً طريقة الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

وإزاء هذا القصور في مدرسة العلاقات الإنسانية فإنها لم تعد الفلسفة المهيمنة على التفكير الإداري منذ نهاية الستينات من هذا القرن (١٩٦٠م) ولم تعد الملجأ والمأوى الذي تستند إليه إدارة المنظمات في زيادة الإنتاجية أو تحقيق الولاء العاطفي للمنظمة.

إدارة الأفراد

لعله يكون من المفضل كبدية لشرح مفهوم ودور إدارة الأفراد أن نوضح الفرق بين مصطلحين كثيراً ما نقابلها في كتب الإدارة وهي:

- وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة.
- إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص.

معنى المصطلح الأول أن كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في القطاع الذي يرأسه وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال والأداء للعاملين معه وبذلك يقوم بهذا الدور جنباً إلى جنب مع دور إدارة شؤون الأفراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم .

وقد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة شؤون الأفراد كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والرعاية الأبوية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم.

ومن ثم فإنه يمكن تحديد أهداف إدارة الأفراد كجهاز متخصص بأنه "يعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها، وبما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو"، وكذلك مساعدة المنظمة في حل

مشكلات الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

وعلى ذلك تحدد نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها، واختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز، وتنمية وتطوير الأفراد. وحل مشكلاتهم.

وتدور جميع هذه النشاطات في إطار تحقيق أقصى معدلات الأداء والإنتاجية من الأفراد بما يؤدي أولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

التحول إلى إدارة الموارد البشرية

تلافياً للتصور في مناهج "الإدارة العلمية"، و"العلاقات الإنسانية"، و"إدارة الأفراد" وتوافقاً مع تطور الفكري الإداري المتجددة يوماً بعد يوم والمتمثل في الإبداع والابتكار وأبرز قدرات ومواهب الأفراد واستغلال طاقاتهم الفكرية، فقد برز خلال فترة السبعينات من هذا القرن مفهوم "إدارة الموارد البشرية" كمسمى بديل "الإدارة الأفراد". فلماذا هذا التحول؟ وماذا يعني تغيير المسمى؟ وهل يختلف المحتوى الوظيفي لإدارة الموارد البشرية عن المحتوى الوظيفي لإدارة الأفراد؟

هذا هو ما سنعرضه فيما يلي:

لماذا التحول؟

لقد كان ظهور إدارات الأفراد كوسيط بين الإدارة والعاملين قفزة كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، فهي من هذا المنطلق تقوم بتزويد المنظمة باحتياجاتها من الأفراد، وتطويرها، والمحافظة عليهم. وقد كان العرف السائد قبل ذلك هو أن شؤون الأفراد هي أعمال جانبية من اختصاصات المديرين، وكان التركيز بالدرجة الأولى على تحقيق أهداف المنظمة أو الإدارة. وبظهور إدارة الأفراد أصبحت هذه الإدارة الجهة المعنية بحل مشكلات العاملين مشكلات الإدارة معاً انطلاقاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. ومع ذلك فقد بدأ واضحاً بمرور الوقت وزيادة تجارب المديرين أن هناك قصوراً في دور إدارة الأفراد لعدة أسباب:

● ذلك أنه لم يكن هناك تناماً بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالات النشاطات المتعددة المسؤولة عنها.

● وكذلك لم يكن الارتباط والتكامل واضحاً بين نشاطات إدارات الأفراد، وبين النشاطات الأخرى في المنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل، وخلافه، وهذا مما قد يسبب الإزدواجية

والارتباك في أعمال وقرارات المنظمات الأمر الذي قد يؤدي إلى نتائج عكسية وسلبية.

● لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثراً، أن لم يكن مفقوداً تماماً.

● كان محور تفكير الإدارة هو في جانب العرض من العماله وليس جانب الطلب. الأمر الذي يعني اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي - ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.

من جانب آخر فإن التطورات في مجال الفكر الإداري عملاً وممارسة قد حدا بالمديرين للتفكير مرة أخرى في قضايا التعامل مع الموارد البشرية، فما الذي أوجب إعادة التفكير؟

لقد واجهت المنظمات وبالتالي إدارة هذه المنظمات ظروف عمل ومفاهيم جديدة في العمل⁽¹¹⁾ لعل أهمها ما يلي:

١- التنافسية: واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة للصعود المستمر في تكلفة العنصر البشري. وكذلك واجهت المنظمات ضغوطاً في مجال تحسين نوعية المنتجات والخدمات وتخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة على الوجه الأخص، وتنوع الأسواق داخلياً ودولياً

٢- التحفيز: الإنسان العامل لا يحركه الإجر والراتب فقط. وإنما هناك أمور أخرى لابد من الاهتمام بها. يجب إعطاء الفرصة من قبل الإدارة للموظف لإبراز مواهبه، وإشراكه في إتخاذ القرارات، وللرقابة الذاتية على أدائه، وتقديم الإقتراحات البناءة، إن كل هذه الأمور بقدر ما ترفع من روحه المعنوية وقيمه تجاه نفسه فهي أيضاً بلا شك تساهم في المحصلة النهائية للمنظمات في الإنتاجية والربحية والسمعة الحسنة.

٣- القضايا الاجتماعية: واجهت المنظمات قضايا منها تنوع مصادر العمال، وارتفاع مستواها الثقافي، وزيادة الاحتياجات الإنسانية، وتغير توقعات العاملين في المنظمات. هذا إضافة إلى التدخلات المستمرة من الحكومات من أجل ضمان الحماية الكافية للعاملين ممثلاً في إصدار الأنظمة والتشريعات المختلفة.

٤- التطور التقني: واجهت المنظمات في هذا المجال تغيرات جوهرية سواء في تقنية الإنتاج، أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، أو إدارة الأعمال المكتبية، وتطور شبكة الاتصالات، وانظمة المعلومات الإدارية.

٥- التطور الإداري، فرضت بعض التطورات الإدارية نفسها على المنظمات سواء كان ذلك في مجال النظريات أو الممارسة . ذلك أن مساهمات العلوم الأخرى في الفكر الإداري كعلم النفس والعلوم الاجتماعية، والنظريات الاقتصادية، واستخدامات الحاسب الآلي كلها أوجدت قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في الفكر الإداري، وكيفية تناول قضايا الأفراد. على سبيل المثال فقد أسهمت نظريات القيادة، ونظريات الحوافز، والإدارة بالأهداف، وانظمة حلقات الجودة، وبرامج الجودة الشاملة Total Quality Control، أسهمت كل هذه المفاهيم والنظريات الجديدة في إدارة العمل وإدارة البشر معاً.

التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟

لازال هناك خلط لدى كثير من المديرين والباحثين بين مصطلحات "إدارة الأفراد" والموارد البشرية فالبعض يرى أن المصطلحين هما نفس الشئ سواء من حيث الفلسفة والمنطق، أو من حيث المضمون، والبعض الآخر يرى اختلافاً في المنطق وليس في المضمون، وآخرون يرون اختلافاً جذرياً في فلسفة ومنطق المصطلحين، وكذلك في الدور والمضمون. لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية نتيجة كما اسلفنا للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وللتطور في الفكر الإداري لدى الباحثين والممارسين استشعاراً منهم لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات و المجتمع معاً .. وكان من نتيجة ذلك أن بدأت بعض الجامعات والمعاهد والجمعيات تغير من مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" وعلى سبيل المثال.

• في عام ١٩٩٠م قررت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد

American Society for Personnel Administration (ASPA)

تغيير مسمى الجمعية إلى مسمى "جمعية إدارة الموارد البشرية".

Society for Human Resource Management (SHRM)

ولقد برر رئيس الجمعية آنذاك المستر (توماس كيلبي) هذا التغيير بقوله: (١٢)

"The word Personnel is waning among organizations as we take increasingly strategic notes in our organizations. The name change reflects the changing role of human resource management from handling day - to- day functions to becoming more of a full business partner involved in strategic planning.

أن ما يشير إليه المستر "كيلي" سابقاً يتلخص في قوله بأن "مديري إدارت الأفراد في المنظمات قد بدأوا في الانسواء تحت التأثير المتزايد لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات. ومن ثم فإن تغيير المسمى إنما يعكس تغير دور مديري إدارة الأفراد من قضايا التعامل يوماً بيوم، مع نشاط الأفراد إلى دور المشاركة الكاملة والفعالية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمات.

• وفي بريطانيا انتهى الجدل حول تغيير مسمى "مجلة الأفراد" الصادرة من "معهد إدارة الأفراد" في لندن إلى حل وسط يسمح بتغيير هذا المسمى إلى مسمى "مجلة خبراء الموارد البشرية".

"The Magazine for Human Resource Professionals"

ومن جانب آخر، فقد أقر هذا المعهد أيضاً إنشاء كرسي بإسم "إدارة الموارد البشرية" في جامعة "سترات كلايد" في اسكتلندا. "Strathclyde" (١٣)

• اتجهت الكثير من الجامعات غرباً وشرقاً في تعديل مسار مساقات "إدارة الأفراد" إلى مسميات "إدارة الموارد البشرية"، ويحدث هذا الاتجاه أيضاً في بعض الجامعات والمؤسسات الحكومية والاهلية العربية.

• حلت مسميات إدارة الموارد البشرية في مجال الممارسة بدلاً من إدارة الأفراد أو إدارة العلاقات الصناعية في كثير من الشركات والمؤسسات بالولايات المتحدة ودول أوروبا الغربية.

• ظهر الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل مسميات "إدارة الموارد البشرية" بدلاً من مسميات إدارة الأفراد والتي كانت سائدة في فترة الثمانينات من هذا القرن.

الآن .. هل يعني ما سبق أن هناك اختلافاً جوهرياً في الفلسفة والمضمون بين إدارة الأفراد، وإدارة الموارد البشرية؟

للإجابة على هذا السؤال نقول أن نقاط الاتصال والاتفاق بين المصطلحين لا زالت أقرب من نقاط الانفصال . بمعنى آخر نقول برغم ما يبدو من أختلافات في المنطق والفلسفة إلا أنه يمكن أن يظل مسمى "إدارة الأفراد" من الناحية التطبيقية في المنظمات، أو من الناحية العملية في الجامعات كما هو إذا حمل هذا المسمى روح ومضمون وفلسفة مسمى "الموارد البشرية"

وأخيراً، نسأل عن ماهي نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية؟ (أنظر الجدول (١-١) (١٤)

ملخص الفصل

تناولنا في هذا الفصل المبادئ والمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية .. وأبرزنا وجهة نظر المدارس المختلفة في كيفية إدارة شؤون العاملين .. وبدأنا بالمنظور الإسلامي الذي يستند على مبادئ شمولية ووسطية ومتوازنة في النظر إلى مصلحة العاملين ورب العمل .. ثم انتقلنا إلى مناهج "الإدارة العلمية" ، "العلاقة الإنسانية" ، إدارة الأفراد " وإدارة الموارد البشرية" وذكرنا أن المنهج الأخير هو امتدادا لمنهج "إدارة الأفراد" ولكن من زاوية أعمق وأوسع من حيث الاهتمام بالعنصر البشري. وقد رأينا أن المحور الأساسي لمفهوم إدارة الموارد البشرية يدور حول أن وراء كل منظمة ناجحة " موارد بشرية متميزة" وأن الوصول إلى هذا التميز يمر عبر الموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. - الإنسان كيان مستقل وليس تابع له توقعات ومطالب. - الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلاً من أصول المنظمة والاتفاق عليهم يمثل انفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى، ولكن بطريقة إنسانية. - إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة. 	الفلسفة
<ul style="list-style-type: none"> - هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المؤاممة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد. 	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق وتدبير الاحتياجات . - تطوير وتمية الأفراد. - تعويض الأفراد. - تنمية العلاقات مع الموظفين. - ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية: - تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. - التطوير التنظيمي. - الاتصالات والإعلام. - زيادة مجالات الخدمات 	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية. - تطوير وتمية الأفراد. - تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب. - المحافظة على صيانة الأفراد. - تنمية العلاقات مع الموظفين 	النشاطات
<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا كإدارة تنفيذية 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية 	الموقع في الهيكل التنظيمي

جدول رقم (١-١) أوجه التشابه والاختلاف بين مفهومي "إدارة الأفراد" و"إدارة الموارد البشرية"

مصطلحات الفصل

الإدارة العلمية Scientific Management: منهج في الفكر الإداري شاع استخدامه من قبل منظمات الأعمال في الفترة من ١٩١٤م - ١٩٣٠م نتيجة لأعمال فردريك تايلور واتباعه ، ويهتم أساساً بطريقة تصميم الوظائف واستخدام مقاييس الحركة والزمن في تقدير جهد العامل ومكافأته.

العلاقات الإنسانية Human Relations: فكر إداري يدعو المنظمات إلى أخذ العوامل الاجتماعية والنفسية في الاعتبار عند التعامل مع الأفراد - وعدم الاكتفاء بالعامل الاقتصادي كوسيلة وحيدة للتحفيز. جاء تطور هذا المفهوم نتيجة لأعمال التون مايو من خلال ما يسمى (بتجارب الهوثورن).

إدارة الأفراد Personnel Management: مجموعة من الخبراء المتخصصين في شؤون الأفراد تجمعهم وظيفة واحدة وتسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال قوة عمل متميزة من خلال تركيز نشاطها في تدبير وتخطيط الموارد البشرية وتأهيلها وتوعيتها. كانت بداية ظهورها في الأربعينات نتيجة لضغوط الاتجاهات العمالية والحكومات.

إدارة الموارد البشرية Human Resource Management:

منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية ، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ويعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها . يدعو المنهج إلى أن يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية إلى جانب الإدارة المتخصصة في هذه في المجال والتي تعمل في إطار تحقيق أهداف الإنتاجية والأداء من خلال قوة عمل مؤهلة ومدربة وظروف عمل جيدة تحقق العدالة والرفاهية للعاملين .

أسئلة للمراجعة

- ١- ما هي في رأيك مرتكزات التعامل بين رب العمل والعامل في الشريعة الإسلامية الغراء؟
- ٢- كيف تنظر (الإدارة العلمية) للعنصر البشري في العمل؟
- ٣- إلى أي حد يعبر " منهج العلاقات الإنسانية " عن تحقيق أهداف المنظمة؟
- ٤- هل هناك اختلاف بين مفهومي " إدارة الأفراد " " وإدارة الموارد البشرية " ووظائفها؟
- ٥- وراء كل منظمة ناجحة قوة عمل منتجة ومتميزة كيف يتحقق ذلك؟

الفصل الثاني

المفاهيم

الإستراتيجيات والأهداف

هوامش الفصل الأول

- (١) الصف: آية ٣-٢.
- (٢) الأحزاب: آية ٢١.
- (٣) آل عمران: آية ١٥٩.
- (٤) فصلت: آية ٣٤.
- (٥) النساء: آية ٥٨.
- (٦) يوسف: آية ٥٤-٥٥.
- (٧) القصص: آية ٢٦.
- (٨) سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج (القاهرة : مكتبة وهبة ١٤٠٤هـ) ، ص ٣١٨-٣١٩.
- (٩) المرجع السابق ، ص ٣١-٣٢.
- (10) Johon Storey , (ed.) Perspectives on Human Resource Management (London: Routledge, Chapman and Hall Inc., 1991)P.4.
- (11) Karen Legge, "Human Resource Management : A Critical Analysis" in John Storey (ed.) Perspectives on Human Resource Management (London: Routledge , Chapman and Hall, Inc., 1991)PP.26 -28.
- (12) Bhaskar Chatterjee, Human Resource Management – Acontemporary Text, (New Delhi: Sterling Publishers, 2009) P.9.
- (13) Biswajeet Pattanyak, Human Resource Management, (New Delhi: Prentice – Hall of India, 2008) PP. 8 – 9.
- (14) Michael Armstrong, Hand Book of Strategic HRM (Mumbai: Jaico Publishing House, 2008) PP. 20 – 21.

أهداف الفصل

- تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- إبراز أهمية هذه الإدارة وأهدافها.
- عرض لرسالة واستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية.

موضوعات الفصل

على ضوء الأهداف السابقة فإن مكونات هذا الفصل تشمل على ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية واختصاصاتها.
 - تعريف إدارة الموارد البشرية.
 - أهمية الموارد البشرية - مؤشرات النجاح.
- رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية .
 - أهداف الموارد البشرية.
 - سياسات الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية واختصاصاتها

لعلنا بعد استعراض فكرة التحول إلى "إدارة الموارد البشرية" كمفهوم مطور لإدارة الأفراد أن نلقي مزيداً من التفصيل حول هذا الموضوع الذي سيكون الاطار الشامل لكتابنا هذا في إدارة الموارد البشرية.

وسنشرح في هذا الفصل الموضوعات التالية.

- تعريف مضمون إدارة الموارد البشرية.
- أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.
- رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية.
- سياسات الموارد البشرية وخطط العمل.

تعريف إدارة الموارد البشرية

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة ولكنها تتحد في مضمون وروح رسالتها . وسنختار فيما يلي التعريفين التاليين:

- (مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها) (١)

- (إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم) (٢)

ويعنى آخر، فإن كلا التعريفين يحملان مضمون أن هذه الإدارة تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية. (٣)

- أشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- اعتبار العنصر البشري (الموظفين) أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة.

- يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم.
- تصميم وإعداد، سياسات، ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

أن ما سبق يوضح الدور الجديد لإدارات الموارد البشرية وهو يختلف بطبيعة الحال عن المناهج السابقة في التعامل مع الأفراد كما لاحظنا سابقاً.

أهمية الموارد البشرية - مؤشرات النجاح

غالباً ما تنظر إدارة المنظمات إلى تحليل التكلفة والعائد في اتخاذ القرارات الحاسمة بها. Cost-Benefits Analysis، ذلك أنه بناء على ما يمكن أن يتحقق للشركة من مردود حول برامج الموارد البشرية (من منظور اقتصادي) غالباً ما يكون موضعاً للتساؤل من المديرين أو الإدارة العليا للمنظمة. فبرامج الموارد البشرية ليست واضحة المعالم من حيث العائد الاقتصادي مثل البرامج الأخرى في المنظمة، كالإنتاج أو التسويق. كذلك أن كل قرار تتخذه الإدارة في مجال زيادة الإنتاج أو تحسين نوعيته، أو إضافة منتج جديد، أو فتح منافذ تسويقية جديدة تكون عملية حساب تكلفته وعوائده أكثر وضوحاً وسهولة، ومن ثم يكون مدير الإنتاج أو مدير التسويق أكثر اقتناعاً بتساعده في ذلك لغة الأرقام والبيانات الإحصائية والحسابية. وبمفهوم آخر فإن توفر المعلومات والبيانات التسويقية أو الإنتاجية تجعل عملية اتخاذ القرار عملية آلية، ومنطقية.

ولكن حينما يتعلق الأمر باتخاذ قرار حول تبني برنامجاً للموارد البشرية تصبح الفكرة قابلة للجدل. ذلك أن مصروفات هذا القرار أو تكلفته تبدو واضحة، ولكن مردوده الاقتصادي يبدو غير متاح بلغة الأرقام والحسابات. أن مثل هذا الموقف قد يقود إدارة المنظمة إلى توجيه الانفاق إلى البرامج ذات المردود الملموس ك شراء آلات، أو صيانتها بدلاً من توجيهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية أو صيانتها والمحافظة عليها.

ومع الأسف . فإن كثيراً من الإدارات لا تدرك الآثار التي تترتب على الاستغناء عن بعض القوى العاملة، أو توظيف عناصر بشرية غير مؤهلة، أو إعطاء التدريب الكافي للموظفين لأن ذلك لا يظهر بصورة مباشرة في مردودها الاقتصادي بل العكس من ذلك قد تظهر هذه التنازلات وقرأ في الميزانية العامة للمنظمة في آخر العام. ومع أن مثل هذه الأمور قد تنعكس على إنتاجية المنظمة في الأجل الطويل، وكذلك على نوعية منتجاتها، ومن ثم على أرباحها فإن كثيراً من المنظمات ليست على استعداد للتخلي عن مردودات مباشرة قصيرة الأجل حتى ولو كانت ضئيلة في مقابل مردودات غير منظورة وطويلة الأجل حتى ولو كانت كبيرة.

أن مفهوم "إدارة الموارد البشرية" كما سبق أن أشرنا هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الإنساني في المنظمات وخاصة المنظمات الربحية، أنه يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية. سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد، أو تدريبهم أو تقويم ادائهم، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم، أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز.

ولنتصور مثلاً أن منظمة اعمال قررت إلحاق خمسين مديراً ببرنامج تطويري لرفع إنتاجيتهم ومستوى ادائهم الإداري . وان تكلفة هذا البرنامج هو نصف مليون ريال أو بمعدل عشرة آلاف ريال لكل مدير. وإذا ما افترضنا أن الحد الأدنى لبقاء هؤلاء المديرين بعد تدريبهم سيكون خمس سنوات (أي مائتين وخمسين سنة عمل ٥×٥٠) وأنه نتيجة لهذا التدريب سيساهم كل فرد من هؤلاء بعطاء وجهد أفضل عن مرحلة ما قبل التدريب بما يعادل عشرين ألف ريال.. فإن هذا يعني أن العائد على المنظمة سيصل إلى مليون ريال نتيجة لبرامج التدريب بينما الكلفة الفعلية هي نصف مليون ريال.

أنتا نود أن نؤكد أن كثيراً من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج موارد بشرية فعالة ومؤثرة.

وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وشملت ٧٨٥ مديراً ممن لهم إطلاع وخلفية برسالة ومضمون "الموارد البشرية"، أجاب ٩٢٪ من العينة بأن سياسات الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية أو مهم جداً في نجاح منظمات الأعمال. وقد سئل هؤلاء القادة الإداريين عن أهم مميزات ومواصفات المنظمات الناجحة وغير الناجحة في إدارة مواردها البشرية.

وفي رأي هؤلاء المديرين فإن المنظمات الناجحة كانت تتميز بما يلي، (٤):

- ١- الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.
- ٢- وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
- ٣- مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.
- ٤- المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- ٥- شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- ٦- التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
- ٧- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

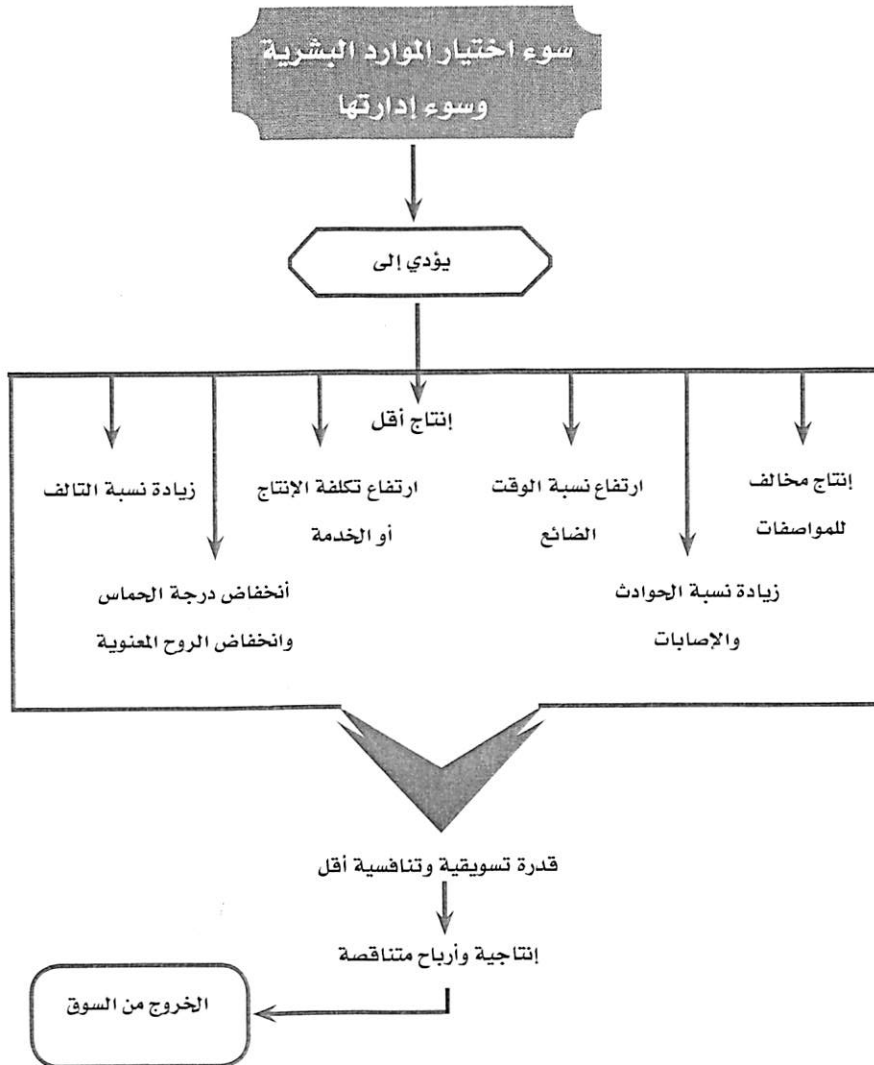
أما المنظمات غير الناجحة في رأي هؤلاء القادة الإداريين فقد وصفت بما يلي:

- ١- عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من أصول المنظمة.
- ٢- إدارة بيروقراطية غير مرنة، مع ميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.
- ٣- عدم الاهتمام بتطوير الموظفين، أو تقدمهم الوظيفي.
- ٤- شبكة اتصالات داخلية ضعيفة.
- ٥- سياسات غير واضحة، أو غامضة وأحياناً متضاربة.
- ٦- معدلات دوران عمل عالية.

ونسأل الآن:

كيف يؤدي عدم الاهتمام بالموارد البشرية إلى نتائج سيئة على المنظمة؟

والإجابة على هذا السؤال يمكن أن يبرزها الشكل التالي رقم (١-١)



شكل رقم (١-١) النتائج المتوقعة لعدم الاهتمام بالموارد البشرية

وباختصار، فإن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية لعل أهمها ما يلي:

- ١- أن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العناصر البشرية للمؤثرات الشاغرة - ثم الحفاظ على هذه العناصر سيؤدي إلى الإرتقاء بإنتاجية المنظمة الأمر الذي ينعكس على مركزها الاقتصادي وارباحتها في الأجل الطويل.
- ٢- أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا مما يساهم في زيادة عطائهم وإنتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
- ٣- أن المعالجة الفورية لمشكلات محتملة في مجال الاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، أو انخفاض الإنتاجية.
- ٤- أن إدارة ناجحة للموارد البشرية قد يوفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.

تذكر الآن:

أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يقوم على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنشأة وليس عنصر تكلفة وإن إدارة الموارد البشرية هي شريك هام في التخطيط الاستراتيجي الشامل، وأن عملها لا يقتصر فقط على إدارة الأعمال اليومية للأفراد من توظيف، وتدريب..

رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية في المنظمات فإن الأساس هو أن يعرف ويتبنى جميع المسؤولين في المنظمة "رسالة واستراتيجيات" هذه الإدارة . وبمعنى آخر لا بد وأن

يكون هناك إجماع واتفاق على الغاية من وجود هذه الإدارة والعمل بمقتضى الاستراتيجيات، والاهداف المطلوب تحقيقها، ولا بد بعد ذلك أن تتطرق برامج وخطط الموارد البشرية وفقاً لهذه الرسالة والاستراتيجيات. أن تحديد الرسالة أو الغاية .. هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من ؟ وكيف ؟ وأين ؟ ولماذا ؟ ومن أجل من يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بمقتضاها لا بد وأن تتوفر خصائص محددة منها الوضوح وحسن الصياغة، وتحديد المضمون المباشر.

وعلى سبيل المثال يمكن أن تكون رسالة الموارد البشرية على النحو التالي^(٥)

التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين، التطوير، المحافظة على الموارد البشرية، وعلاقات الموظفين".

وعلى ضوء هذه الرسالة Mission يمكن بلورة الاستراتيجيات البعيدة المدى لإدارة الموارد البشرية، لتحقيق المضمون والغاية منها. و المقصود بهذه الاستراتيجيات هو مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية التي ستأخذ طريقها في التنفيذ يوماً بعد يوم.

ويمكن أن تحدد استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي: ^(٦)

- ١- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار، ومن أجل الاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مكان واحد.
- ٢- تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على معدل ٣ أو ٤ من ٥ وأكثر وممن تتوفر فيهم مهارات الاتصال الشفوية والكتابية، ومهارات اللغة والحاسب الآلي.

- ٢- اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة وذلك من أجل التخلص من مصروفات البحث عن الأفراد من الخارج.
- ٤- اعتماد سياسة الأعراف المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى اكبر من السائد في السوق وكذلك عدم التفريط في الكفاءات العاملة في المنظمة.
- ٥- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب ونظام الحوافز.
- ٦- تصميم برامج تقويم الأداء، ونظام الحوافز بالشكل الذي يرضي ويتواءم، ويعطي أعلى تقدير واعتراف بالإنجاز للموظفين الأكفاء في العمل.
- ٧- تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي Career Development للأفراد تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية، ويتخلص فيه الأفراد من العوائق التي تحد من نشاطهم وقدراتهم وفرصهم في التقدم.
- ٨- وأخيراً اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية بما فيها الإدارة العليا و التي من شأنها رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة.

أهداف إدارة الموارد البشرية

معرفة أين نحن ؟ وماذا نريد ؟ هو الأساس في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة. وعلى ضوء الفرق بين موقفنا حالياً و رغباتنا مستقبلاً نستطيع أن نسد الفجوة من خلال تحديد أهداف تتبعها خطة عمل Action Plan . هذه الخطة عادة ما تتبلور في سلسلة طويلة من القرارات.

إن أهداف المنظمات في إطار إدارة مواردها البشرية غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:

- الكفاءة Efficiency.
- العدالة Equity.

" فالكفاءة " بالنسبة للمنظمات تتحدد على ضوء العلاقات بين مدخلات عملياتهم الإنتاجية ومخرجاتها Input-Output Ratio وتمثل مدخلات الإنتاج للمواد الخام، الآلات والتقنية، المعلومات، الموارد البشرية . أما المخرجات فتتمثل المنتجات أو الخدمات.

وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات . ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب العناصر الأخرى من المدخلات في تحقيق الكفاءة المنشودة.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء الموظفين . ويمكن قياس أداء المنظمة من خلال:

- نصيب المنظمة من السوق Market Share.
- العائد على الاستثمار.
- مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور.
- أما أداء الموظفين فيمكن قياس فعاليته من خلال:
- معدلات الأداء أو الإنتاجية.
- نسبة الغياب.
- معدلات دوران العمل.
- نسبة الحوادث و الإصابات.
- نسبة الفصل أو الطرد من العمل.

وفي الجانب الخاص (بالعدالة) فإن ذلك يتوقف على العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية وكلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والعلاوات والترقية، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين.

وكما في جانب قياس الكفاءة فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المنظمة والموظفين . وتستطيع المنظمة من جانبها أن تحقق العدالة من خلال سياسات واضحة في

عدم التمييز أو التحفيز في كل ما يرتبط بالموظفين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم . وفي الجانب الآخر فإن الحكم من قبل الموظفين على عدالة المنظمة يمكن أن يفسر من خلال نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين.

وفي إطار هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

أولاً: قوة عمل متجانسة: ويقوم مفهوم التجانس هنا على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة . مثل المستوى الثقافي والتدريبي، الخلفية البيئية والحضارية، الخلفية السلوكية الاجتماعية . أن مثل هذه الخصائص تساعد بلا شك الإدارة في كثير من سياساتها وخاصة في مجال التطوير والتدريب، تصميم الوظائف وتحديد الواجبات، تحديد الأجور والرواتب والمزايا المادية وغير المادية، تقويم الأداء، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

ثانياً: قوة عمل منتجة: أي أنها تستطيع أن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفاً (كمياً ونوعاً) وفي الوقت المحدد، والمواصفات المحددة.

ثالثاً: قوة عمل فعالة: أي أن ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

رابعاً: قوة عمل مستقرة: إن ازدياد حركة دوران العمل أو حركة الداخلين إلى العمل والخارجين منه منسوبة إلى قوة العمل الكلية تؤثر بلا شك على إنتاجية المنظمة وفعاليتها - وكلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب عنه كلما ساهم ذلك في قوة المنظمة وفعاليتها.

خامساً: التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد وذلك ضماناً لأن لا تقف هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.

سادساً: تنمية قدرات الأفراد: حيث أن المنظمات تعمل دائماً في بيئة متغيرة تكنولوجياً، وثقافياً، وتنظيمياً، فإن تطور الأفراد وتدريبهم يظل واجباً هاماً للإدارات المهتمة بموارد المنظمة البشرية.

سابعاً: تحقيق الإنتماء والولاء: إن تحقيق هدف المنظمة في كفاءة وإنتاجية عاليتين لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي. وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكتفاء منهم كلما قاد ذلك إلى الشعور بالإنتماء والولاء للمنظمة.

إن العدالة تقود إلى الانتماء والولاء، وبالتالي تقود إلى الكفاءة والإنتاجية.

سياسات الموارد البشرية Human Resources Policies:

تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين والمسؤولين في تحقيق أهداف الإدارة. وفي نفس الوقت تحدد هذه السياسات ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية. ويتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الأفراد أو الموارد البشرية.

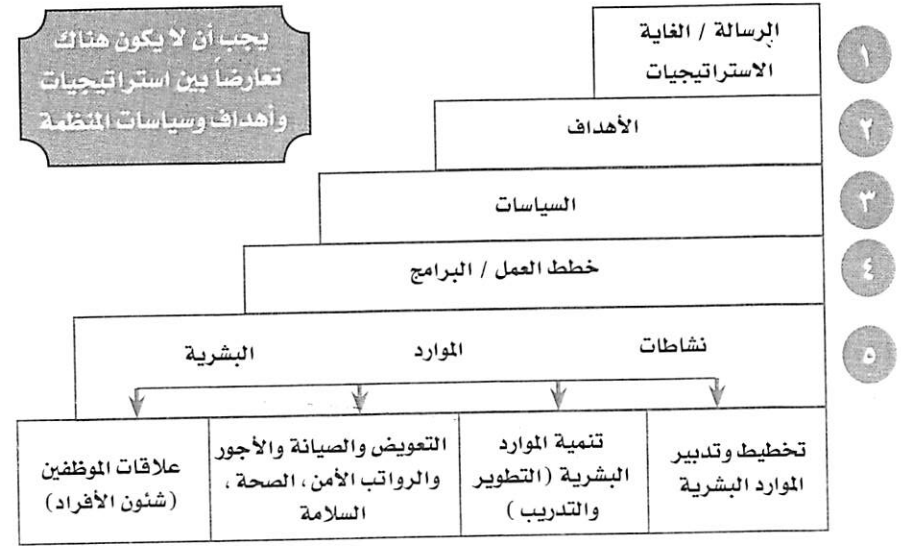
ومن أجل زيادة فعالية هذه السياسات والحرص على تحقيق النتائج المرجوة منها فإنها لا بد وأن تكون مكتوبة وأن تعمم على جميع الموظفين . وغالباً ما تلجأ الشركات الكبيرة أو المؤسسات الحكومية إلى "إصدار شامل" Policy - Manual بهذه السياسات. ويجب أن تعطي نسخة من هذا الدليل لكل المسؤولين في المنظمة وأن يقوم هؤلاء بمراجعتها مع موظفيهم للتأكد من فهمها والالتزام بمضامينها . كذلك لا بد من مراجعة هذه السياسات من حين لآخر والإعلان عن ما يستجد حيالها ونشره وتعميمه بكافة الوسائل المتاحة للمنظمة مرتبة كانت أو سميعة.

إن فائدة دليل السياسات لا يقتصر فقط على الموظفين الجدد الذين يرغبون في معرفة أكثر لموقف الشركة وتوجهاتها حيال بعض القضايا - ولكنها أيضاً تعتبر وسيلة مساعدة وجيدة في حل بعض القضايا المختلفة عليها بين الرؤساء والمرؤوسين.

ملخص الفصل

تناولنا في هذا الفصل أهم التعريفات المنهجية لإدارة الموارد البشرية والأهداف التي تسعى إليها - ومكانها داخل المنظمة. ثم عرضنا رسالة هذه الإدارة واستراتيجياتها ومحور سياساتها وخطط العمل بها.

ونخلص مما سبق أن رسم سياسات الموارد البشرية ترتبط بما سبق تحديده من استراتيجيات وأهداف .. وأن هذه بدورها تحدد المسار الذي تسير عليه خطط العمل وكذلك الأبعاد التي تدور حولها نشاطات إدارة الموارد البشرية.



شكل رقم (٢-١) إطار العمل في إدارة الموارد البشرية

خطط العمل Action Plans:

تمثل خطط العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف، أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله، وبمقتضى هذه الخطط يحدد ما يلي:

- ما هو المطلوب عمله؟
- كيف يتم التنفيذ؟
- من سيتولى التنفيذ؟
- متى يتم التنفيذ؟

مصطلحات الفصل

المعايير Standards: هي وحدة للقياس لنتائج وجهود الأفراد ، وتأخذ عدة أشكال منها إكمية ، والنوعية ، والنقدية ، والزمنية.

السياسات الإدارية Managerial Policies: مجموعة من المبادئ والتوجيهات أو الإرشادات التي يلتزم بها العاملون في المنظمة من أجل مساعدتهم في تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم والوصول إلى النتائج المطلوبة .

تصميم الوظيفة Job Design: هي عملية تحديد مكونات الوظيفة ، والأسلوب الذي يؤدي به ، وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة .

خطة العمل Action Plan: تمثل نظاماً اجرائياً لتنفيذ الأهداف تحدد ما هو مطلوب عمله ؟ كيف ينفذ ؟ ، من يتولى التنفيذ ؟ ومتى يتم ؟

استراتيجيات الموارد البشرية Human Resource Strategies: ويقصد بها مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية والتي ستأخذ طريقها في شكل خطط عمل تفصيلية قابلة للتنفيذ يوماً بعد يوم.

أسئلة للمراجعة

- ١- من أجل ضمان فعالية الأداء في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في قطاعيها الخاص والحكومي لابد من تحديد استراتيجيات محددة طويلة المدى توضح فيها المنظمة تطلعاتها المستقبلية تجاه العاملين بها. ناقش ذلك.
- ٢- ما هي تصوراتك لاستراتيجية طويلة المدى لمنظمة سعودية بها أكثر من ألف عامل وتعمل في مجال "البتروكيماويات" في إطار جذب الكفاءات والاحتفاظ بها؟
- ٣- الكفاءة والعدالة متطلبات أساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، ماذا تعني هذه العبارة في ضوء أهداف المنظمة وأهداف العاملين معها؟

الفصل الثالث

النشاطات – الوظائف والعلاقات مع الإدارات الأخرى

﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾

(البقرة)

هوامش الفصل الثاني

- (١) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية (مترجم) (القاهرة، دار الفاروق، ٢٠٠٨)، ص ١٢.
- (2) Michael Poole, "Human Resource Management in An International Perspective", The International journal of Human Resource Management, Vol. 1, No.1 (June, 1990): 3.
- (3) Michael Alvert, "Human Resource Profit Power" Personnel, Vol 67, No.2 (February, 1990): 47/ 49 .
- (4) S. Alper and R. Mandell. " what Policies and Practices Characterize the Most Effective HR Departments? " Personnel Administrator (November 1984): 120- 124.
- (5) Mark Zweig Human Resources Management, The Complete Guide Book For Design Firms, (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1991) P.8.
- (٦) محمد زويد العتيبي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (عمان، الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠)، ص ص ٢٢ - ٢٣.

أهداف الفصل

يقدم لك هذا الفصل معلومات عن :

- مضمون العملية الإدارية لإدارة الموارد البشرية.
- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- المهارات القيادية للمشرفين على إدارة الموارد البشرية.
- النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

موضوعات الفصل

على ضوء الأهداف السابقة فإن مكونات هذا الفصل تشمل على ما يلي:

- العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية.
- المستويات التنظيمية المختلفة ومستويات المهارة المطلوبة.
- أبرز ملامح الهيكل التنظيمي للمنظمات وموقع إدارة الموارد البشرية.
- المهارات اللازمة لقيادة إدارة الموارد البشرية.
- النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى.

العملية الإدارية في الموارد البشرية

تعرف الإدارة عموماً بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، مالية، فنية، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه الوظائف:

- تحديد الأهداف.
- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه (التنفيذ)
- الرقابة وتقييم الأداء.
- ونعني بتحديد الأهداف النتائج المرغوب الوصول إليها.
- أما التخطيط فتعني به تحديد من ؟ وكيف ؟ ومتى ؟ وأين ؟ تنفذ الأعمال المطلوبة.
- ويتناول التنظيم تقسيم الأدوار والوظائف وتوزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتوضيح العلاقات بين الجهات المختلفة.
- أما التوجيه فيتضمن كيفية قيادة وتوجيه العاملين لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم . ويدخل في ذلك تحفيزهم وتشجيعهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.
- وأخيراً تعني الرقابة .. التأكد من أن ما تم تنفيذه يتوافق مع الخطط والأهداف وذلك من خلال عمليات متنوعة من تقييم الأداء، (أداء المنظمة ككل، وأداء الأفراد، أو الإدارات والأقسام والوحدات).

وتطبيق مفهوم العملية الإدارية، على إدارة الموارد البشرية يمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

يلي:

أهداف الموارد البشرية

لهذه الأهداف جانبين هما المنظمة والأفراد .. فالأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية هي: (١)

- الكفاءة والفعالية.
 - التجانس .
 - الاستقرار.
 - تطوير وتنمية المهارات.
 - تحقيق الانتماء والولاء.
- أما أهداف الأفراد فتتلخص فيما يلي:
- فرص عمل جيدة.
 - ظروف ومناخ عمل جيد.
 - العدالة في الأجور، والمعاملة.
 - فرص للتقدم الوظيفي.
 - الاستقرار والأمن الوظيفي.
 - تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها.

تخطيط الموارد البشرية

تبدأ عملية التخطيط بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية. ويوضح الشكل رقم (١-٣) تسلسل عملية التخطيط في المنظمة.

تنظيم الموارد البشرية

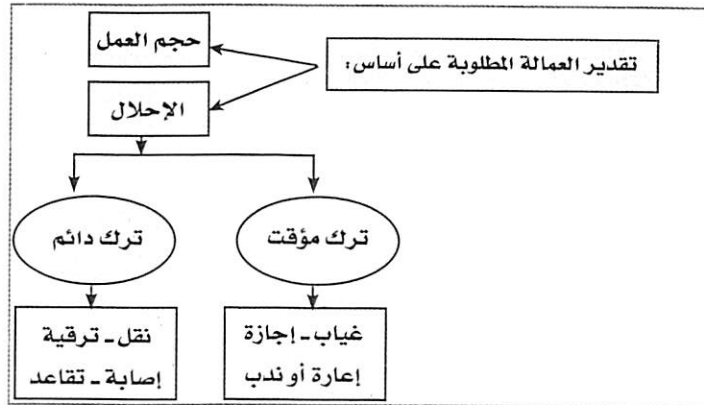
وتخضع عملية تنظيم الموارد البشرية لنفس المبادئ الخاصة بعملية التخطيط. فلا بد من معرفة أهداف المنظمة وفلسفتها الإدارية و ما إذا كانت ستعتمد أسلوب مركزية الإدارة أم " اللامركزية الإدارية". ويوضح الشكل رقم (٢-٣) تسلسل عملية التنظيم (٢).

خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة:

- تحليل طبيعة نشاط المنشأة / القسم ، وأسلوب العمل.
- تحليل الوظائف- مكوناتها - الصلاحيات والمسئوليات.
- توصيف الوظائف ، المهام ، ظروف العمل، متطلبات الوظيفة.

أولاً



ثانياً

تحليل الوضع الراهن: لمعرفة العدد المتاح

(عدد الأفراد في أول المدة + المعينين خلال الفترة - احتياجات الإحلال)

ثالثاً

تحليل سوق العمل من حيث:

- النوع والكم الموجود (العرض)
- درجة المنافسة على العمالة (الطلب)
- قدرات المؤسسات التعليمية والتدريبية

رابعاً

تحليل العجز والفائض النوعي أو الكمي:

- وجود فائض: يعني التشدد في معايير الاستقطاب والاختيار.
- وجود عجز يعني التساهل في عملية الاختيار.

خامساً

مواجهة العجز و الفائض.

سادساً

شكل رقم (١-٣) مراحل تخطيط الموارد البشرية

☆ المصدر: علي السلمي، تخطيط وتنمية الموارد البشرية، (جدة، الغرفة التجارية الصناعية، ١٩٩١)

توجيه الموارد البشرية (التنفيذ)

تتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ . وتشمل هذه الأعمال ما يلي:

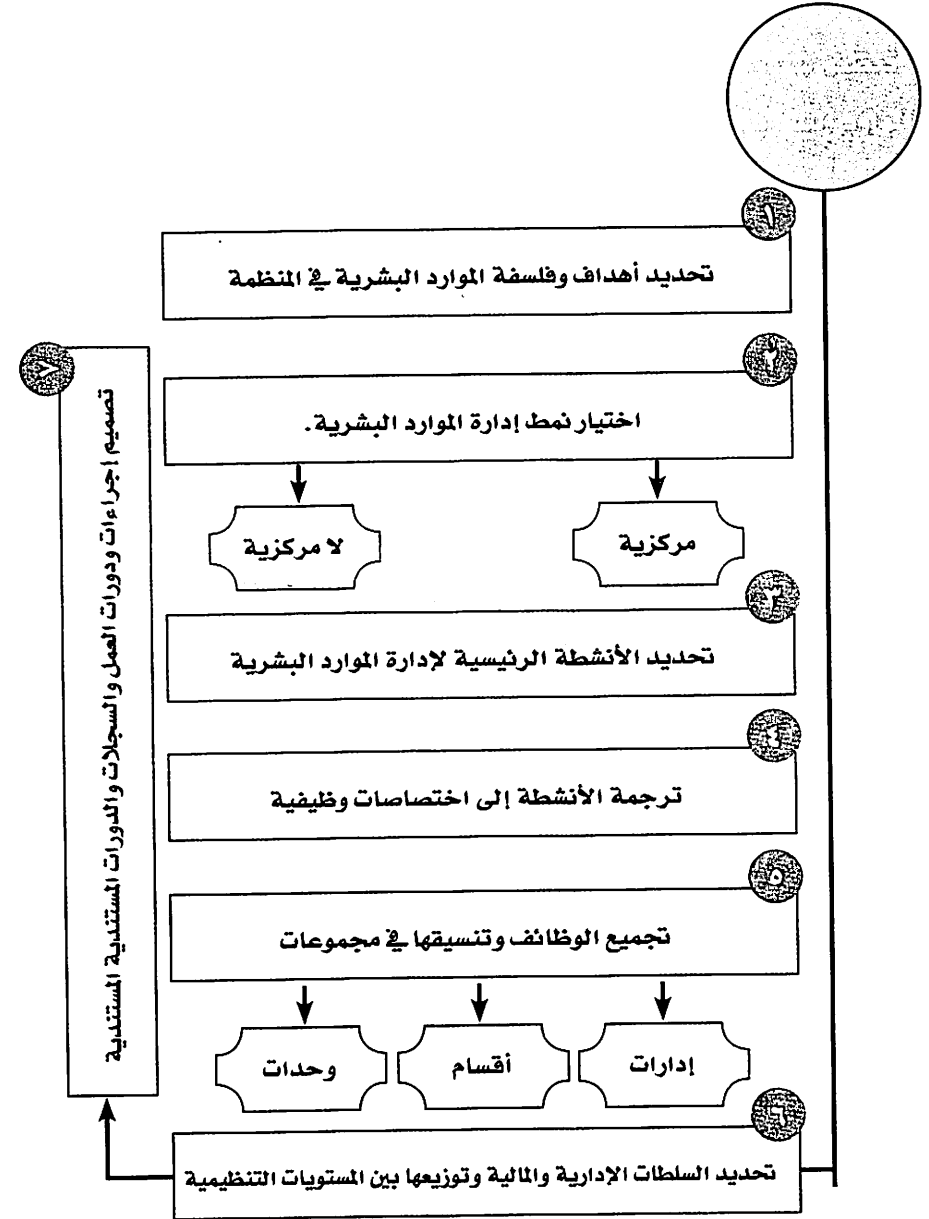
- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
- التغلب على العوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم بالطرق الصحيحة.
- دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشكلات المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- حل الشكاوى، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال.

الرقابة

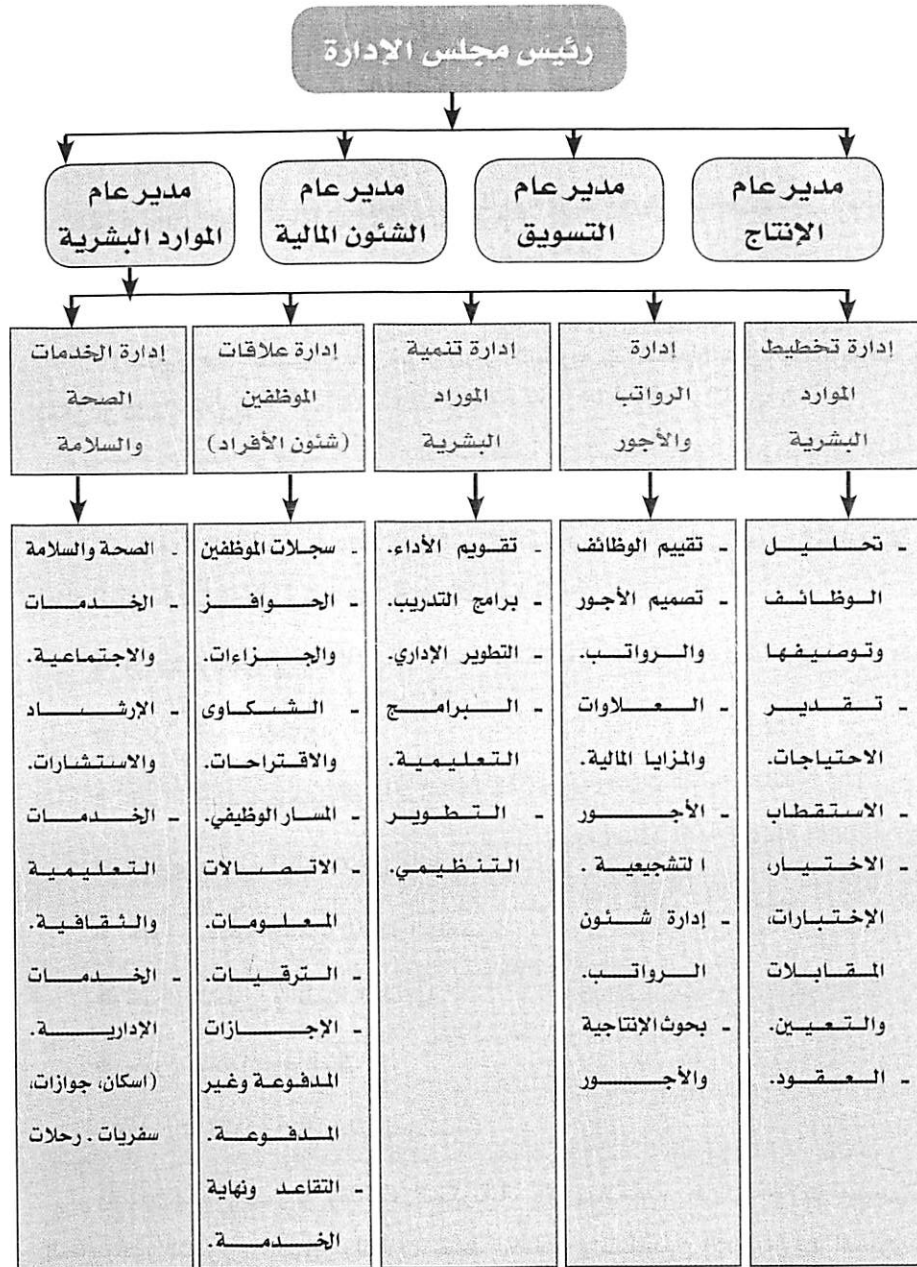
الهدف من الرقابة هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأهداف والخطط المطلوبة.. وهذه العملية تستلزم بالتالي تحديد المعايير، وتقويم الأداء وقياسه ثم التصحيح.

وتتناول عملية تقويم الأداء عدة جوانب لا تتعلق فقط بأداء الأفراد وإنما تتجاوزها إلى أداء المنظمة . وعلى سبيل المثال . يمكن أن يشمل التقويم ما يلي:

- تقويم إنتاجية الأفراد وأداؤهم.
- تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.
- تقويم إجراءات وقواعد العمل (التعيين، التدريب، الأجازات)
- تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
- تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب.
- تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وكذلك مجال الاستفادة من البيانات والاحصاءات.



شكل رقم (٢-٣) مراحل تنظيم إدارة الموارد البشرية



شكل رقم (٣-٣) تصور افتراضي لموقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم

- تقويم أسلوب التحقيق في الشكاوى والتظلمات.
- تقويم نتائج التدريب .
- تقويم معدلات دوران العمل والغياب.

أن عملية تقويم الأداء تحدد للمسؤولين مدى نجاح البرامج، وتقدم لهم معلومات إضافية عن مشكلات غير متوقعة في مجالات العمل.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر حول أهمية إدارة الموارد البشرية ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي، والمسئوليات والواجبات المسندة إليها. ولكن افتراضاً على ما سبق أن يبناه في الصفحات السابقة فإن المسئوليات التي تضطلع بها هذه الإدارة كبيرة ومتنوعة ومن ثم ففي تقديرنا أن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الإنتاج والتسويق.

ويرأس مدير هذه الإدارة عدة وحدات أو أقسام وظيفية متعددة موزعة حسب الاختصاصات والتشابه الوظيفي . وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم سياسات وبرامج الموارد البشرية على أن يقوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في المنظمة مع تقدير النصح والاستشارة إليهم عند الحاجة.

وفي حالة وجود فروع خارجية للمنظمة (خارج المركز الرئيسي) فإن مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية في المنظمة من توظيف وتطوير وحوافز وغيرها.

ويوضح لنا الشكل رقم (٣-٣) تصوراً لموقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة افتراضية، علماً بأن هذه الإدارة ونشاطاتها المتعددة قد تنقص أو تزيد عما هو وارد في هذا الشكل . كما أن المسميات قد تختلف - وكذلك قد تتداخل الاختصاصات.

ومما يبرزه هذا الشكل هو أن موقع هذه الإدارة قد انتقل في الفكر الإداري الجديد من عمل استشاري إلى عمل تنفيذي استراتيجي على قدم المساواة مع الإدارات الإستراتيجية التقليدية في منظمات الأعمال.

تصنيف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية

تصنف وظائف المنظمات أجمالاً إلى ثلاثة تقسيمات رئيسية هي :

- الوظائف التخصصية Professional.
- الوظائف الكتابية (المساندة) Clerical.
- الوظائف الإدارية والقيادية Managerial.

وبتطبيق هذا التصنيف على جهاز الموارد البشرية في المنظمات فإن هذه الوظائف

يمكن أن تشمل ما يلي:

أولاً : الوظائف التخصصية (الاختصاصيين)

وتضم هذه الوظائف مجموعة الخبراء والاختصاصيين في جوانب العمل المختلفة في

اطار الموارد البشرية مثل:

- الاستشارات والتوجيه.
- خبراء تقييم الوظائف.
- خبراء تصميم وتحليل الوظائف.
- خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز.
- خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.
- خبراء التطوير والتنمية الوظيفية.
- خبراء علاقات الموظفين.

ثانياً : الوظائف الكتابية (المساندة)

وتضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية، الاستعلامات، طابعي الآلات مشغلي الحاسبات، التحرير، الصادر والوارد، حفظ الملفات، والمساعدين الإداريين في المستوى الإداري الأدنى من التنظيم.

ثالثاً : الوظائف الإدارية القيادية :

ويمثل هؤلاء مدراء الأقسام والوحدات الداخلية في الجهاز الإداري للموارد البشرية . ويرأسهم عادة مسئول بدرجة مدير عام، أو نائب الرئيس أو مدير .. يعتمد ذلك على حجم المنظمة ومستوى تقدير القيادة العليا فيها للموارد البشرية.

وتتولى مجموعة الإداريين التنسيق بين أعمال الاختصاصيين والأعمال المساندة من أجل عدم التضارب في الاختصاصات أو التناقض في تحقيق الأهداف.

كما تتولى القيادة الإدارية العليا لجهاز الموارد البشرية رسم السياسات وتحديد الخطط والبرامج الخاصة باستغلال الطاقات والقدرات البشرية في المنظمة، والعمل على توزيعها والتأكد من الالتزام بتنفيذها.

المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين إلى ثلاثة أقسام هي :^(٢)

- ١- المهارات الفنية : وهي التي تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل استخدام الآلات ومعرفة أجزائها وطريقة تشغيلها وتوقيفها، الطباعة، البرمجة، التدقيق المالي والمحاسبي.
- ٢- المهارات السلوكية : مثل مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية، والتحفيز.
- ٣- المهارات الفكرية : وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني، والقدرة على التنبؤ، ومهارات اتخاذ القرارات.

غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الجهاز الإداري للمنظمة .. ويوضح الشكل التالي رقم (٣-٤) مستوى حجم المهارات المطلوبة في كل قسم من الأقسام الثلاثة المشار إليها.

المهارات الفكرية المهارات السلوكية المهارات الفنية

الإدارة العليا			
الإدارة الوسطى			
الإدارة التنفيذية (الإشرافية)			

شكل رقم (٤-٢) المهارات المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة

كما يتضح من الشكل فإن كل المديرين يحتاجون إلى هذه المهارات ولكن بمقاييس مختلفة.

وحيث أن إدارة الموارد البشرية يفترض أن تحتل موقعاً استراتيجياً في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه ينبغي والحال كذلك أن تتوفر لدى قياداتها الخصائص والمواصفات التالية:

- ١- معرفة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.
- ٢- الملم شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها وتطلعاتها المستقبلية.
- ٣- الملم بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
- ٤- الإطلاع والفهم على مختلف التشريعات والأنظمة الحكومية.
- ٥- القدرة التفاوضية والقدرة على الإقناع لأصحاب المصالح المختلفة وخاصة الإدارة العليا، والموظفين.
- ٦- الاستماع الجيد.
- ٧- تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة.
- ٨- القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة.

وفي بيئتنا الإسلامية يمكن أن نضيف الخصائص التالية التي يجب أن يتميز بها المديرين في إدارة الموارد البشرية. (دون ترتيب للأهمية) إلى: (٤)

أولاً: الوضوح في الهدف والتصميم على تحقيقه بالطرق الشرعية.

ثانياً: العدالة في المعاملة.

ثالثاً: الرحمة.

رابعاً: عدم الاستبداد بالرأي.

خامساً: اختيار البطانة الصالحة والتحرى الدقيق في اختيار المساعدين.

سادساً: تحري مصلحة المرؤوسين والعمل على مساعدتهم دون أضرار بمصلحة المنظمة.

سابعاً: مراعاة تقوى الله والخوف منه.

ثامناً: الأمانة، والقدوة الحسنة.

تاسعاً: الكفاءة والمقدرة.

سؤال

طلبت إليك إحدى منظمات الأعمال العربية تصميم إعلان لاستقطاب مدير عام لإدارة الموارد البشرية : حدد مكونات هذا الإعلان فيما يتعلق بواجبات ومسئوليات الوظيفة وكذلك المؤهلات المطلوبة في من يشغلها.

سؤال آخر

تري ما هو أهم ما أبرزته الصحف المحلية والمنتديات المهنية في الآونة الأخيرة في مجال الموارد البشرية؟

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف المنظمات في حجمها وأهدافها ومن ثم في نشاطاتها الخاصة بالموارد البشرية. وقد تختلف أيضاً المسميات التي تصنف بها الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- إدارة الأفراد.
- إدارة العلاقات الصناعية.
- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.
- إدارة شؤون الموظفين، أو العاملين.
- إدارة علاقات الموظفين.
- إدارة الموارد البشرية.

وقد سبق أن ذكرنا في موقع آخر أن مسمى إدارة الموارد البشرية هو الأسم المحدث (لإدارة الأفراد) في بعض المنظمات الكبرى التجارية منها وغير التجارية. وأن هذا التغيير في المسمى لا يعني التقليل من شأن ودور (إدارة الأفراد) التي ما زالت قائمة في كثير من الشركات - وإنما عكس ذلك هو الصحيح وهو أن مسمى إدارة الموارد البشرية يعمق مفهوم ودور إدارة الأفراد في الشركات والمنظمات ويجعلها شريكاً مهماً في رسم أهداف واستراتيجيات هذه المنظمات.

على أنه مهما تنوعت المسميات فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها إلى

النشاطات الرئيسية التالية :

تخطيط الموارد البشرية

تدخل ضمن إطار هذا النشاط مجموعة من البرامج المتنوعة، مثل توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية وتقدير الإعداد اللازمة للعمل، مستوى ونوع المهارات المطلوبة وكذلك القدرات والخبرات، وأخيراً عمليات الاختيار والتوظيف، وتقويم الأداء والنقل، والفصل من الخدمة.

تنمية الموارد البشرية

يعتبر نشاط التدريب والتطوير من أهم أنشطة إدارات الموارد البشرية وأكثرها تكلفة. وتشمل هذه النشاطات، عمليات التأهيل، والتدريب بمختلف

أنواعه - وكذلك إعادة التدريب حيثما تستلزم مقتضيات التطور الوظيفي ذلك. وأخيراً عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة في المنظمة، وكذلك التطوير التنظيمي.

التعويض (الأجور والرواتب)

ويتناول هذا النشاط تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها البعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة، طرق تقويم الأجور والرواتب، مقارنة الأجور في المنظمة بالأجور السائدة خارجها، كيفية إعطاء الزيادات في الأجور وهل تعتمد المعايير الفردية في ذلك أم المعايير الجماعية.

صيانة الموارد البشرية

الهدف من هذا النشاط هو المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية، وكذلك جعل المنظمة مصدر اجتذاب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها . ويضم هذا النشاط الاهتمام بجوانب متعددة مثل المنافع المالية المباشرة وغير المباشرة، وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية، إضافة إلى الاهتمام الذي توليه المنظمة إلى رفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وإخلاصهم في العمل.

علاقات الموظفين

ويعني هذا النشاط بتوفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين، في إطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم، وكذلك إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة في مجالات الترقية، والتنقلات الوظيفية، الاستغناء عن الخدمة، الاستقالات، التقاعد.

وأخيراً إدارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد الانضباط والجزاءات والشكاوى.

إن الهدف من نشاطات علاقات الموظفين إضافة إلى خلق التوافق والانسجام هو تقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة والموظفين، تقليل الشعور بعدم الرضا، أو زيادة الشعور بالرضا، والتأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة تجاه الموظفين.

هذه النشاطات ما يتفرع عنها من وظائف كما يصورها الجدول التالي هي المحور الذي يدور حوله هذا الكتاب.

نماذج من وظائف إدارة الموارد البشرية

- مقابلات التعيين.
- مقابلات تقييم الأداء.
- مقابلات تخطيط النمو الوظيفي.
- الأجازات العادية والطارئة.
- التأمين الصحي.
- التأمين على الحوادث.
- التقاعد.
- الاستقطاب.
- الاختيار.
- التعيين والتهيئة المبدئية.
- نظام معلومات الأفراد.
- الترقيات والنقل.
- إنهاء الخدمة.
- تخطيط المسار الوظيفي.
- برامج الأجور والرواتب.
- تعويض البطالة الجبرية.
- تحليل وتوصيف الوظائف.
- تقييم الأداء.
- الأنضباط والجزاءات
- تصميم الوظائف.
- برامج التقدير والحوافز.
- برنامج الشكاوى والإقتراحات.
- التدريب الإداري والفني.
- برامج التطوير الإداري.
- دليل الإجراءات والأنظمة.
- دليل السياسات.
- الإعلام والمطبوعات.
- تخطيط الموارد البشرية.
- الخدمات التعليمية.
- الخدمات الاجتماعية والترفيهية.
- الخدمات الاستشارية للموظفين.
- التطوير التنظيمي.
- العلاوات التشجيعية.
- خدمات ما بعد الاستغناء أو التقاعد.
- نظم معلومات الموارد البشرية.
- بحوث الأفراد.
- الخدمات الطبية الداخلية.
- خدمات الاتصالات.
- بحوث تطوير الإنتاجية

جدول رقم (١-٣) المجالات المحتملة لوظائف إدارات الموارد البشرية

ونود أن نضيف إلى أن هذه النشاطات قد تضم الكثير من الوظائف المتعددة غير التي ذكرت سابقاً... وأن المنظمات تختلف بعضها البعض في تقدير أهمية كل من الأنشطة السابقة.

سؤال

ترى ما هي أبرز اهتمامات الأفراد (أو الموارد البشرية) أن وجدت في منظمات الأعمال في بلدك ضمن قائمة النشاطات السابقة؟

سؤال آخر

كيف تستطيع أن تتقن الإدارة العليا في المنشآت العربية الخاصة أو العامة بأهمية إنشاء إدارة مستقلة للموارد البشرية؟

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى

ذكرنا في موقع سابق أن إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة في شؤون الأفراد لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في المنظمة في رعاية شؤون العاملين بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. فعلى المديرين الآخرين التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة.

ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية بالمنظمة (إن وجدت) أو إدارة الأفراد في ضمان الحصول على هذه الطاقات، وتطويرها، والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.^(٥)

ويصور لنا الجدول رقم (٢-٣) الحدود الفاصلة بين أعمال ومسئوليات هذه الإدارات وإدارة الموارد البشرية في بعض النشاطات الرئيسية لها في إطار:

- تدبير الكوادر البشرية
- تنمية الكوادر البشرية.
- المحافظة على الأمن والسلامة.
- علاقات الموظفين.

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
<ul style="list-style-type: none"> ■ تدبير الكوادر البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ البحث عن مصادر الموارد البشرية في سوق العمل من خلال وسائل الاستقطاب المختلفة من إعلان وزيارة المعاهد والجامعات (الخطوة الثانية) ■ إجراء المقابلات والامتحانات والاتصالات بالمراجع السابقة والتأكد منها، مع مقارنة ذلك بمواصفات الوظيفة الشاغرة وسياسات التوظيف القائمة في المنظمة (الخطوة الثالثة). ■ إحالة الصالحين للعمل بعد الإجراءات السابقة والفحص الطبي إلى الإدارة المعنية (الخطوة الرابعة). ■ تزويد المقبولين للعمل ببرنامج تعريفي عن نظام الأجور والمزايا، أنظمة الأمن والسلامة، وساعات العمل (الخطوة السادسة). ■ حفظ ملفات الأداء للموظفين - وإمكانياتهم المستقبلية (الخطوة العاشرة). ■ تحليل المعلومات حول المفصولين من العمل مع معالجة وتصحيح الأسباب 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة لملء الشواغر والمميزات المصاحبة لها (الخطوة الأولى). ■ إجراء مقابلات مع الصالحين للعمل ممن تمت مقابلتهم من إدارات الموارد البشرية وتوجيه المختارين منهم إلى الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم (الخطوة الخامسة). ■ تعريف الموظفين المختارين بمعلومات تفصيلية عن الوظائف والأقسام التي سيلحقون بها. وعن أنظمة السلامة، ساعات العمل، نظام الأجور، وملابس وأدوات العمل (الخطوة السابعة). ■ التدريب في (موقع العمل) وفقاً للخطط التي أقرتها إدارة الموارد البشرية (الخطوة الثامنة). ■ المتابعة والتطوير : تقويم أداء الموظفين - واتخاذ قرارات الترقية، النقل، أو إنهاء الخدمة (الخطوة التاسعة). ■ إجراء مقابلات إنهاء الخدمة - تحري الأسباب وتحديد ما أجراه ما قد يلزم من تعديلات لتخفيض معدل دوران العمل

جدول رقم (٢-٣) أدوار كل من إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة تجاه شئون الأفراد

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
<ul style="list-style-type: none"> ■ تنمية الكوادر البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ القيام بجمع المعلومات من أجل وضع الأهداف والخطط، وتحديد المسؤوليات والاحتياجات التدريبية ■ مساعدة الإدارة العليا لوضع خطة وبرامج تطوير الإدارة العليا لمقابلة احتياجات المنظمة - إدارة وتنسيق هذه البرامج. ■ تقديم الاستشارة للإدارة حول تخطيط وتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية والتعليمية. ■ إعداد البرامج التدريبية وتحديد موضوعاتهم. ■ تدريب المشرفين على الأقسام والإدارات ليتولوا بأنفسهم عمليات التدريب في قطاعاتهم المختلفة. ■ القيام بمؤتمرات تطويرية للقيادات الإدارية في موضوعات تدريبية مختارة، مع تقييم نتائج هذه المؤتمرات. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد الاحتياجات التدريبية وأشعار إدارة الموارد البشرية بمجال التركيز في هذه الاحتياجات والتطبيقات المطلوبة. ■ تنفيذ برامج التطوير الإداري وفقاً للخطط المعتمدة. ■ الاستعانة بخبراء التدريب في إدارة الموارد البشرية. ■ القيام بمسؤوليات بعض البرامج التدريبية لتطوير قدرات العاملين. ■ القيام بعملية التعليم اليومي للعاملين حول أساليب إتقان العمل ومقابلة المعايير و اقتراح من يحتاج منهم إلى تطوير وتحسين قدراته. ■ تقدير برامج التدريب المستقبلية على ضوء نتائج التدريب الماضية.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ إجراءات التفتيش الدوري بمهندسين مختصين من أجل التأكد من إجراءات السلامة، ظروف العمل، سلامة الآلات والمعدات، واتخاذ التوصيات اللازمة لمنع الحوادث. ■ دراسة وتحليل الأداء في بعض الأعمال لمعرفة مواقع الخطورة فيها، وإعداد القواعد اللازمة لضمان سلامة الأداء، تميم هذه القواعد ونشرها - وتعليم العاملين بالطرق الآمنة لأداء الأعمال. ■ تقديم الاستشارات الهندسية حول نظم السلامة، والأدوات المستخدمة، وأنظمة الصيانة - وطرق تشغيل الآلات بأدنى قدر من الأصابات 	<ul style="list-style-type: none"> ■ المساعدة في تصميم أساليب وأدوات عمليات الأمن والسلامة. ■ تحديد المخصصات اللازمة لتغطية تكاليف الإحلال والتغيير للأدوات ومعدات الأمان، وفي إطار الميزانية المحددة. ■ إرشاد العاملين إلى القواعد الضرورية للسلامة واستخدام الأدوات اللازمة لمنع الإصابات، ومكافأة وتشجيع الملتزمين منهم بهذه القواعد. ■ تحديد الوسائل الرقابية للتأكد من استخدام قواعد وأدوات الأمن والسلامة من الموظفين.
<ul style="list-style-type: none"> ■ الأمن والسلامة 		

ملخص الفصل

استعرضنا في هذا الفصل النشاطات الإدارية المختلفة لإدارة الموارد البشرية من منظور نظرية الإدارة ووظائف المنظمات.

وقد ذكرنا أن العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية تبدأ أولاً بتحديد الأهداف ثم تأتي بعد ذلك عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .. وقد حددنا إطار كل وظيفة من هذه الوظائف من مضمون اختصاصاتها فيما يتعلق بالموارد البشرية، وكذلك المهارات اللازم لإدارتها.

ثم حددنا بعد ذلك الوظائف والنشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في إطار تخطيط وتدير الاحتياجات البشرية، والتعويض (الأجور والرواتب)، التطوير والتدريب (تنمية القوى البشرية) وعلاقات الموظفين. وهي التي سنتناولها بالتفصيل في الأبواب التالية من هذا الكتاب. وقد انتهينا بعد ذلك إلى تحديد علاقات العمل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى في المنظمة.

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحري الحوادث: معرفة الأسباب، مراجعة التقارير، تفسير الاحصاءات، وتقديم التوصيات حول طرق منع الحوادث. ■ إعداد كتيبات ارشادية مزودة بالتقارير والنشرات والاحصاءات حول الحوادث ومناقشتها في الاجتماعات الدورية المخصصة لذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تعميق الاحساس بأهمية هذه القواعد بين الموظفين والمشرفين. ■ تحديد معايير ملزمة للأمن والسلامة، وكذلك القواعد والإجراءات الإدارية اللازمة. ■ إعداد تقارير فورية ودقيقة عن الحوادث - مع تطبيق فوري للتوصيات الخاصة لمنع تكرارها.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ تشخيص مشكلات العمل والعاملين وأسبابها. توقع أية معوقات والاستعداد لها. التعاون مع الإدارات الأخرى في كل ما من شأنه تكرار حوادث المشكلات. ■ إعداد وتنفيذ بحوث متخصصة حول عقود العمل وخاصة فيما يتعلق بالأهداف، الشروط، الصياغة. والاستفادة في هذه العملية من ما هو متاح من المعلومات من داخل وخارج المنظمة. ■ تدريب كافة المسؤولين الإداريين حول الطبيعة العقود من حيث الواجبات والالتزامات - وتفسير البنود من الناحية النظامية أو القانونية. ■ تقديم الاستشارة والنصح للإدارة حول طبيعة القانونية لشكاوى الموظفين تفسير العقود، سياسات المنظمة، وأية حالات مماثلة، وكذلك المساعدة في حالة دخول طرف ثالث في القضايا العمالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تطوير علاقات عمل جيدة مع الموظفين يسودها الاحترام المتبادلة - مع مراعاة تطبيق الأنظمة والقواعد بحزم وعدالة. ■ تقديم الاستشارة لممثلي المنظمة عند مناقشة تجديد العقود في كل ما من شأنه الترويج لانسياب وسلامة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. ■ التطبيق الجيد لشروط التعاقد وعدم الإخلال ببنوده وخاصة فيما يتعلق بترقية أو نقل أو إنهاء خدمات الموظفين. ■ جمع المعلومات عن الشكاوى والتحقق منها بعد استشارة مسؤولي الموارد البشرية - ثم اتخاذ القرارات اللازمة تجاهها.

علاقات الموظفين

مصطلحات الفصل

العملية الإدارية Management Process: وهي مجموعة الوظائف التي يقوم بها المديرين في المنظمة وتشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، تدبير الكوادر البشرية، الرقابة الإدارية.

التحفيز Motivation: رغبة داخلية تتبع من داخل الفرد وتظهر في سلوك معين أما ببادرة من الفرد نفسه أو ببادرة خارجية وتترتب على هذه العلمية إيقاف سلوك، أو تعديل، أو الأقدام عليه، وذلك من منطلق إشباع رغبة محلة داخلية.

التخطيط Planning: التخطيط يعني اتخاذ قرار حول مجموعة من البدائل المتاحة مستقبلاً يتقرر فيها ماذا نعمل؟ كيف؟ متى؟ من؟ أين؟

التنظيم Organizing: هو عملية تحديد الأعمال وتجميعها في مجموعة وظائفية متشابهة، ثم توزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد صلاحيات القائمين بهذه المسؤوليات، وذلك في إطار من التكامل والترابط بطريقة جماعية وفعالة.

التوجيه Directing: هي عملية إرشاد العاملين إلى تنفيذ المهمات الموكلين بها وكيفية أدائها، وتذليل الصعاب التي تواجههم وذلك من خلال دفعهم وتشجيعهم بأسلوب الإقناع والتأثير والتحفيز.

الرقابة Controlling: وتعني عملية التأكد من أن ما تم تنفيذه يتوافق مع التصورات التي سبق تحديدها والخطط. وتستلزم الرقابة وجود المقاييس المسبقة من أجل المقارنة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تقويم الأداء Performance Appraisal: أسلوب يقصد به التأكد من أن الموظف يؤدي عمله بالطريقة المحددة فنياً وإدارياً وسلوكياً. ويتقرر مدى تقدمه الوظيفي أو الحاجة إلى تدريبه وتطويره على نتيجة هذا التقويم الذي عادة ما يتم سنوياً.

حالة دراسية

عُين السيد عبد الرحمن الفارسي مدير عاماً تنفيذياً في بنك العروبة. ويعمل بهذا البنك أكثر من ١٥٠٠ موظف منتشرين ما بين المركز الرئيسي، وفروعه العشرين الأخرى.

وقد قام السيد عبد الرحمن بجولات استطلاعية للتعرف على مجريات الأمور في البنك بادئاً بالمركز الرئيسي.

وفي أثناء جولة وقف بجانب السيد أسامة مرتضى ليسأله عن طبيعة الآلة التي يعمل عليها. وقد أجاب السيد أسامة أنه حقيقة لا يعرف مسمى هذه الآلة ولا الفكرة من عملها - وأنه قد أمضى فقط شهرين بالبنك، وأنه مع ذلك يعرف تماماً كيف يشغل هذه الآلة.. وقد علق رئيسه المباشر قائلاً أن أسامة موظف ممتاز.

وفي جولته على أحد الفروع، ذكر له المشرف على الفرع وبطريقة خاصة أن هناك أموراً سيئة في الفرع في مجال العمالة.. وأنه منذ أن فقد أحد موظفي الفرع لم يحصل على البديل.. وأنه بسبب ضغوط العمل والتزاماته اليومية لا يستطيع أن يعطي قدراً أكثر من اهتماماته للموظفين وخاصة المستجدين منهم.

وقد لاحظ السيد عبد الرحمن، أن كل فرع من الفروع التي زارها يقوم بعملية تحديد الموظفين المطلوبين ويقوم في نفس الوقت اجتهداً بعملية الاختيار والتعيين دون الرجوع إلى المركز الرئيسي.

وبعد انتهاء جولته لاحظ أيضاً أن المشكلات الموجودة بالفروع تكاد تكون متشابهة. وأخذ السيد عبد الرحمن يتداول الأمر بينه وبين نفسه، أن سمعة البنك جيدة، وقد حقق نمواً منذ إنشائه من عشر سنوات وقد زادت فيه القوى العاملة تبعاً حتى وصلت إلى العدد الذي عليه.

ومضى السيد عبد الرحمن متحيراً.. أنه لا يستطيع أن يضع يده على المشكلة.. ولم يقرر أيضاً ما إذا كان لا بد وأن يرفع الأمر إلى رئيس مجلس الإدارة.

أسئلة على الحالة

- ١- ما هي المشكلات التي تعتقد أنها تواجه بنك العروبة في المركز الرئيسي والفروع؟
- ٢- هل تعتقد أن إنشاء إدارة للأفراد (الموارد البشرية) يمكن أن يساهم في حل هذه المشكلات؟
- ٣- ما هي النشاطات التي يجب أن يضطلع بها البنك في مجال الموارد البشرية .

أسئلة للمراجعة

- ٤- ما هي الجوانب التي تتناولها عملية تخطيط الموارد البشرية؟
- ٥- هل هناك اختلاف بين نشاطات إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية؟
- ٦- لماذا تبدو إدارة الموارد البشرية أكثر صعوبة من إدارة الموارد الأخرى في المنظمة؟
- ٧- ترى كيف يتم التوازن بين تحقيق أهداف المنظمات وأهداف الأفراد في إطار منهج (الموارد البشرية).
- ٨- إدارة الموارد البشرية عملية مشتركة بين الإدارة المتخصصة في هذا الشأن والإدارات الأخرى في المنظمة . ناقش ذلك ثم أعط أمثلة في مجال تدبير الاحتياجات البشرية.

هوامش الفصل الثالث

- ١- على السلمي ، (تخطيط وتنمية الموارد البشرية) (جدة ، الغرفة التجارية الصناعية ، ١٩٩١) ، ص ٩٩ .
- ٢- المرجع السابق ، ص ١٠٢ .
- ٣- جيرى جراي ، الاشراف : مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٨هـ) ص ٦٨ .
- ٤- حسن عناني ، حسن الشافعي ، (الضوابط الإسلامية في إدارة الموارد البشرية) ، الموسوعة العلمية للبنوك الإسلامية : إدارة الموارد البشرية الجزء الرابع (الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ١٤٠١هـ) ، ص ٣ .
- ٥- سهيله محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع (٢٠٠٦م) .

أنظر أيضا المراجع التالية

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الاسكندرية : الدار الجامعية ، (٢٠٠٦م) .
- Gary Dessler. Personnel Management (Reston : Reston Publishing Company , Inc., 1984) , PP.12 -13.
- Linda Holbeche .Aligning Human Resources and Business Strategy (Oxford : Butterworth-Helen mann.2001).
- مصطفى أبوبكر، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨)، الفصل الثالث.

الباب الثاني

تخطيط الموارد البشرية

- ④ مقدمة الباب الثاني
- ④ الفصل الرابع : تحليل الوظائف، وتوصيفها، وتصميمها.
- ④ الفصل الخامس : تخطيط الاحتياجات البشرية.
- ④ الفصل السادس : الاستقطاب والاختيار، والإختبارات.
- ④ الفصل السابع : المقابلات، المرجعيات، والتوصيات الشخصية.
- ④ الفصل الثامن : التعيين والتهيئة المبدئية.

مقدمة الباب الثاني

يتضمن هذا الباب أربعة فصول تتناول عملية تخطيط الموارد البشرية من عدة زوايا . ففي الفصل الرابع من هذا الباب نبدأ في تناول عملية تحليل الوظائف ، وتوصيفها وتصميمها . ذلك أنه من الطبيعي قبل أن نوظف الأفراد أن نحدد طبيعة الأعمال والمسئوليات التي سيقومون بها من أجل تحقيق النتائج المطلوبة ، وبدون هذا العمل تضيع معالم التنظيم ويحدث الارتباك والازدواجية في العمل . ومن ثم فإننا سنبرز في هذا الفصل مفهوم عملية تحليل الوظائف وتعريف الوصف الوظيفي ، وأهميته ، وعلاقته ببقية نشاطات الموارد البشرية . وسنلقي الضوء على الأساليب المختلفة في تحليل الوظائف ، وكذلك في عملية التصميم وابعادها الإنسانية والفنية . أن ناتج هذه العملية هو "التوصيف الوظيفي" الذي يحدد للموظف واجباته ومسئولياته ازاء العمل المكلف به.

وفي الفصل الخامس من الباب سنتناول تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بادئين بمفهوم التخطيط الشامل وكيفية الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الشامل للمنظمة . سنتناول طرق تحليل احتياجات الموارد البشرية في المستقبل من زاويتين هما زاوية الطلب وزاوية العرض ، ثم كيفية التوفيق بين عنصرى العرض والطلب على القوى البشرية العاملة.

أما الفصل السادس من هذا الباب فسنلقي فيه الضوء على أساليب استقطاب وانتقاء الموارد البشرية بعد أن نكون قد حددنا احتياجات المنظمة من هذه الموارد . وسنعرض الموضوع من جانبين هما الاستقطاب والاختيار من داخل المنظمة نفسها ، وكذلك من خارجها . وسنوضح في كلتا الحالتين الطرق المستخدمة في هاتين العمليتين . وفي إطار هذه الفصل سنركز أيضاً على موضوع هام في عملية الاختيار أو انتقاء الأفراد وهو "الاختبارات" من حيث أهميته وأبعاده وأساليبه.

الفصل الرابع

تحليل الوظائف وتوصيفها، وتصميمها

أما الفصل السابع فنعرض فيه عملية المقابلات وأساليبها ومحتوياتها وما يواجه المقابلين ومن تتم مقابلاتهم من اشكالات ثم كيفية تجنب هذه الاشكالات وكذلك زيادة فرص نجاح المقابلات.

وأخيراً ، سنعرض في الفصل الثامن من هذا الباب أسلوب التهيئة المبدئية لمن يتم اختيارهم وتعيينهم . وأهمية ذلك للموظف الجديد سواء من ناحية رفع مستوى الأداء ، أو رفع الروح المعنوية لديه.

Job Analysis, Description, and Design

أهداف الفصل

الأهداف التي نسعى إليها من عرض هذا الفصل هي ما يلي:

- التعريف بعملية تحليل الوظائف وكيفية توصيفها.
- إبراز أهمية ودور تحليل الوظائف وتوصيفها في سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- إلقاء الضوء على الأساليب المختلفة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لعملية تحليل الوظائف وتوصيفها.
- التعريف بأهم الأساليب المستخدمة في تصميم الوظائف.

موضوعات الفصل

سيتناول هذا الفصل عرض وتحليل الموضوعات التالية:

- تعريف تحليل الوظائف.
- أهمية تحليل الوظائف.
- خطوات تحليل الوظائف.
- طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف.
 - المقابلات.
 - الاستبيانات.
 - الملاحظة.
 - سجل الموظف اليومي.
- المشكلات المتوقعة في عملية تحليل الوظائف.
- توصيف الوظائف كمنتج نهائي لعملية تحليل الوظائف.
- متطلبات الوظائف.
- الأساليب المختلفة لعملية تصميم الوظائف والهدف من هذه العملية.

تعريف عملية تحليل الوظائف وأهميتها

تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، واجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن عملية تحليل الوظائف تشمل أيضاً فحص ظروف العمل (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الغبار، الرطوبة، الدخان، الإضاءة، الغازات ... الخ).

وفي سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فإن على خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية أن يركزوا على الجوانب التالية^(١).

- **الواجبات الوظيفية:** وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف. وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل .. وقد تحدد أيضاً كيفية الأداء، وتوقيته.
- **سلوكيات العمل:** وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل الوظيفة مثل، الاتصالات، التقارير، واتخاذ القرارات.
- **الأدوات المستخدمة:** مثل الآلات الحاسبة أو الطابعة، الأدوات المساعدة مثل آلات النسخ أو الفاكس، أو آلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج .. كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب، المواد المستخدمة منه، ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات.
- **معايير الأداء:** ويقصد بهذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظف، مثل المعايير الكمية، النوعية، الوقت، أو التكلفة.
- **ظروف العمل:** ويشمل هذا الجانب معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل .. وقد سبق شرحها . يضاف إلى ذلك معرفة وتحديد مجالات الالتقاء والاتصال والاحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم .. ومقدار الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها الوظيفة المعينة بالتحليل.

- وأخيراً، فإن تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة في حدودها العليا والدنيا مثل:
 - مستوى التعليم.
 - نوع التدريب.
 - درجة الخبرة.
 - الصفات الشخصية (مثل القدرات والاستعداد الذهني، الذكاء، الهوايات، والشخصية).

أهمية تحليل الوظائف

لماذا يجب على المنظمات أن تقوم بهذا العمل؟ ما هي النتائج المتوخاة من هذا العمل؟ وما هي انعكاساته على وظائف المنظمة الأخرى، أو النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية؟

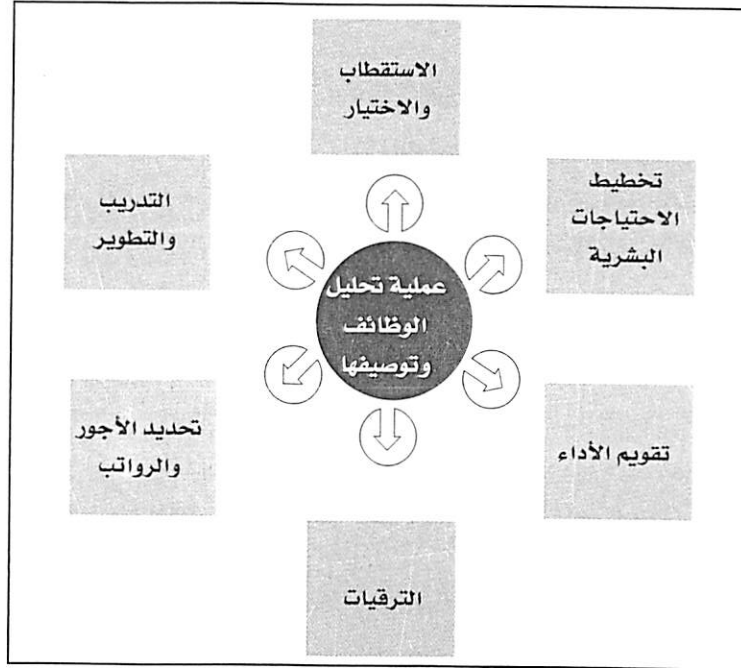
من الطبيعي أن يعرف كل مسئول وكل موظف وكل عامل نطاق الأعمال المطلوبة منه، ونطاق مسؤوليته. ومن ثم تتم مساءلته في مستوى أدائه على هذا الأساس، كما أنه من الطبيعي أن تقوم المنظمة بتحديد المؤهلات والخبرات المطلوبة لشغل الوظائف.. وأن تراقب بعد ذلك مدى التزام الأفراد بواجباتهم ومسئولياتهم المناطة بهم.

أن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة:

- أن هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلاً الازدواجية والتداخلات المحتملة.
- أنه لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- أن تحديد الأجر على العمل يجب أن يتم وفقاً لأهمية العمل وإطار مسؤولية شاغل العمل.
- تستطيع المنظمة أن تحدد كمية العمل المطلوبة، ومن ثم تحديد عدد الوظائف وعدد الأفراد اللازمين.

- وأخيراً، فإن المنظمة تستطيع تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظائف المختلفة بها.

وتؤثر عملية تحليل الوظائف من حيث واجباتها، ونطاق مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها، ومستوى المهارات المطلوبة في شغلها على سياسات الموارد البشرية في كثير من الجوانب. كما يبرزها لنا الشكل رقم (١-٤). وكذلك الشرح الذي يليه.



شكل رقم (١-٤) ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى

١- الاستقطاب والاختيار

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفاً موسعاً للوظيفة، وخصائص الأفراد الذين يجب أن يشغلوها. ومن ثم فإن عملية البحث عن الأفراد الصالحين للعمل. ومن ثم اختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المتقدمين. ولا تستطيع المنظمة من الناحية العملية قبول أفراد بأقل مما تتطلبه شروط الوظيفة ونطاق أعمالها.

٢- تحديد الأجور

حيث أن عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة، وحجم مسؤولياتها، والظروف التي تؤدي فيها، وشروط شاغلها فإنها من ثم تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الأجر المخصص لكل وظيفة، ومقدار العلاوة السنوية لها. فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية، أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجراً أعلى. والعكس صحيح في الوظائف ذات المسؤوليات الأدنى أو المهارات الأقل، أو مستوى خطورة أقل.

٣- تقويم الأداء

على أي أساس يتم تقويم عملية الأداء؟ عملية التقويم بطبيعة الحال تحتاج إلى معايير للقياس، وما يقدمه تحليل الوظيفة من أعباء والتزامات محددة يعتبر هو أساس القياس. والأداء بمستوى أقل من هذه المعايير يعني أن هناك خللاً قد يكون ناتجاً عن عدم قدرة الموظف، أو عدم رغبته في العمل، أو خللاً في تحديد حجم العمل المطلوب من الأساس.

٤- التدريب والتطوير

تنتهي عملية "تحليل الوظائف" بعملية أخرى هي "توصيف الوظائف" والتوصيف يتناول أيضاً وبشكل موجز مستوى المهارات المطلوبة في الموظف.

وإذا كان أداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفاً فإن ذلك قد يعني حاجة الموظف إلى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف إلى ذلك.

٥- الترقيات

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف أساساً جيداً لترقية الموظفين ولقدرتهم على تحمل مسؤوليات الوظائف واعبائها. وكلما اثبت الموظف جدارته في عمل معين كلما كان ذلك مؤشراً على قدرته لتحمل مسؤوليات وأعباء وظيفة أعلى في التنظيم.

٦- تخطيط الاحتياجات البشرية

تفيد البيانات المتجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والأفراد كماً ونوعاً، وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجاتها من الأفراد.

خطوات عملية تحليل الوظائف

يمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي:

أولاً: تحديد الهدف من استخدام التحليل: أن تحديد الهدف من استخدام التحليل يحدد لنا نوعية البيانات المطلوبة جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها. وهناك عدة طرق لجمع البيانات منها:

- قائمة الاستقصاء.
- الملاحظات.
- المقابلات.
- سجل الموظف اليومي.

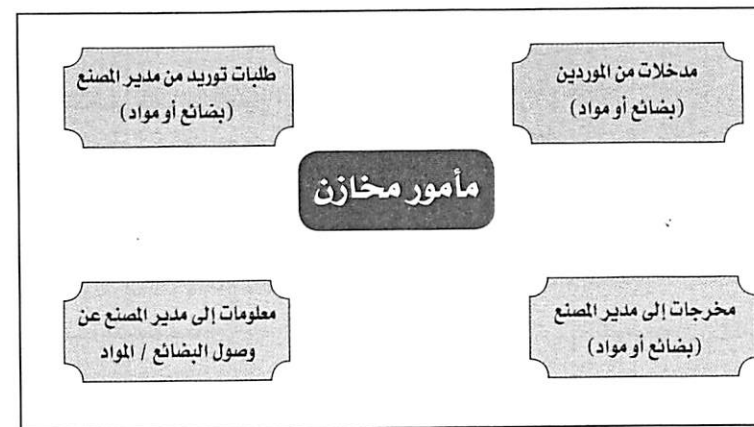
وستحدث عن هذه الطرق لاحقاً.

ثانياً: جمع بيانات أولية: يتم في هذه الخطوة جمع بعض البيانات الأولية ومراجعتها قبل البدء الفعلي بعملية التحليل، وأهم البيانات المطلوب هنا هي:

- الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة.
- الهياكل التنظيمية للقطاعات (مثلاً إدارة التسويق أو الإنتاج).
- الوصف الوظيفي السابق (أن وجد).

وتظهر الخريطة التنظيمية للمنظمة موقع الوظيفة محل التحليل، ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى، وكذلك مسماتها، وحركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى، وتحديد خط المسؤولية والإشراف.

أما خريطة القطاعات التفصيلية فتعطي بعداً أكثر للوظيفة، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين. ويوضح الشكل رقم (٢-٤) نموذجاً مصغراً لوظيفة مأمور مخازن على سبيل المثال (٢).



شكل رقم (٢-٤) تحليل قطاعي لوظيفة مأمور مخازن

كما هو ملاحظ في الشكل رقم (٢-٤) فإن مأمور المخازن يتلقى طلبات التوريد من مدير المصنع، ويحيلها إلى الموردين الذين يقومون بدورهم بتزويد المنظمة بحاجتها من الموارد المطلوبة - وبعد وصولها للمخازن يشعر مأمور المخزن مدير المصنع بذلك - ويزوده بعد ذلك بحاجته من المواد اللازمة لعملية الإنتاج.

ثالثاً: إختيار نماذج وظيفية تمثيلية : وفي هذه الخطوة يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة (مثلاً، محاسب، سكرتير، مشغل حاسب، عامل خط تجميع.. الخ) ليتم تحليلها بدلاً من قضاء مدة طويلة في القيام بعمل مكرر لكل الوظائف في كل مجموعة.

رابعاً: جمع معلومات عن الوظيفة : وهذا هو بيت القصيد، حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث، واجباتها، مسؤولياتها، ظروف العمل الذي يؤدي فيه، سلوكيات العمل وأسلوبه، وأخيراً المهارات اللازمة للعمل.

خامساً: مراجعة المعلومات المتحصلة في الخطوة السابقة مع الموظف المعني بالوظيفة موضع التحليل، وكذلك مع رئيسه المباشر : أن هذه المراجعة توضح مدى صحة المعلومات المتجمعة، ودقتها، ووضوحها، وتعطي في نفس الوقت لشاغل الوظيفة الفرصة لتصحيح المعلومات .. ومن ثم التقيد بما ورد فيها.

سادساً: استخلاص (الوصف الوظيفي): بعد أن تتم عملية تحليل الوظيفة، يتم استخلاص نموذجاً مصغراً منها يسمى الوصف الوظيفي أو (توصيف الوظيفة). ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها، وظروف عملها، ودرجة الخطورة بها. كذلك قد يشمل هذا الوصف معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

بعد أن نكون قد انتهينا من جمع المعلومات الأولية عن الوظيفة المراد تحليلها وموقعها في الخريطة التنظيمية الشاملة والقطاعية، وحددنا مسماها أيضاً تأخذ عملية الجمع الفعلي للمعلومات عن واجبات الوظيفة، ومسئولياتها حيز التنفيذ.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو كيف تتم عملية جمع المعلومات ومن يقوم بها؟ أن هناك عدة طرق للجمع والتحليل الوظيفي .. ويتوقف استخدام كل طريقة على الهدف المطلوب من عملية التحليل.

وسوف نعرض فيما يلي بعضاً من الطرق المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها:

- المقابلات.
- الاستقصاءات.
- الملاحظات.
- سجل الموظف اليومي.

أولاً: المقابلات

ويهدف هذا النوع من طرق جمع المعلومات إلى والوصول إلى الشكل النهائي (لوصف الوظائف) هناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظائف وهي: (٣).

- مقابلات فردية مع الموظفين.
- مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- مقابلات مع رؤساء الموظفين الذين هم على إطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

وبغض النظر عن الطريقة المستعملة من الطرق الثلاثة السابقة فإن الشخص الذي سيتم مقابلته و أخذ المعلومات منه لا بد وأن يفهم سبب المقابلة . ذلك أن بعض الموظفين قد يترددون في وصف وظائفهم خوفاً من أن يكون الغرض هو من أجل تقدير الأجر أو الراتب الذي يحصل عليه.

وتعتبر المقابلات أكثر أنواع أساليب جمع المعلومات عن الوظيفة استخداماً وشيوعاً وذلك لسهولةتها، كما أنها قد تكشف إلى جانب الواجبات الأساسية التي يقوم بها الموظف بعض الأعمال العرضية التي قد يقوم بها من حين لآخر، أو الاتصالات التي قد تتم في إطار مسؤولياته ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة . ويضاف إلى ذلك أن عملية التحليل قد تظهر معلومات من جانب الموظف لا تتوقعها الإدارة، وقد تقيدها في رسم سياساتها وقراراتها في مجالات العمل الأخرى.

وكما أن للمقابلات مزايا، فإن لها سلبيات أيضاً . ولعل أهم هذه السلبيات هي نظرة بعض الموظفين إلى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تقييم الأجر أو الرواتب.. ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين إلى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسئولياتهم، أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسئوليات وظائف أخرى. كذلك فإن هذه الطريقة قد لا تخلو من تحيز الشخص المقابل أثناء إجراء المقابلة . وكذلك فهي مكلفة وتاخذ وقتاً طويلاً.

سؤال

ما هي أهم الأسئلة التي تثار في عملية (تحليل الوظائف) من خلال أسلوب المقابلة؟

والجواب على ذلك هو ما يلي:

- ما هو مسمى الوظيفة؟
- ماذا تعمل بالضبط؟ أو ما هي الأعمال والواجبات التي تقوم بها؟
- ما هي الأوضاع البدنية التي تؤدي فيها العمل (جالساً، واقفاً .. الخ)
- ما هي مؤهلاتك العلمية، الخبرة، والمهارات الشخصية الأخرى؟

- هل يحتاج العمل الذي تقوم به إلى تصريح خاص بمزاويلته؟
- ما حدود مسؤولياتك في العمل؟ وما هي مسؤوليات الوظيفة عموماً؟
- ما هي المعايير المستخدمة لقياس عملك؟
- ما هي ظروف العمل التي تعمل فيها؟
- ما هي متطلبات العمل الذهنية، والعضلية، والعاطفية؟
- ما هي ظروف الصحة والسلامة في العمل؟
- هل هناك مصادر للخطورة في العمل؟ أو ظروف غير عادية تواجهها في العمل؟

سؤال آخر

ما هي النصائح التي يجب أن يأخذها المقابلون في الاعتبار عند جمع المعلومات؟

الإجابة كما يلي: (٤).

أولاً: اختيار الموظفين الأقدر على فهم المطلوب والأكثر موضوعية عند الإجابة على الأسئلة.

ثانياً: تعريف الطرف الآخر في المقابلة بهدف المقابلة، وإنها لغرض جمع المعلومات وليس للتحقيق مع الموظف عن مستوى نشاطه.

ثالثاً: تخطيط وتصميم الأسئلة بشكل جيد، مع مراعاة إتاحة الفرصة للمقابل للتعبير عن وجهة نظره، ويحيد أن تكون بعض الأسئلة مفتوحة .. مثل (هل تود إضافة أي شئ على الأسئلة السابقة)؟

رابعاً: تجنب إجهاد الموظف أثناء المقابلة واختيار الوقت المناسب لها؟

خامساً: توثيق الإجابة بسرعة.

سادساً: الاعتذار بلباقة إذا طلب منك الطرف الآخر بيان وجهة نظرك في بعض الأسئلة.

سابعاً: عرض إجابات أسئلة المقابلات على الموظف وعلى رئيسه المباشر للمراجعة النهائية.

ثانياً: الاستبيانات

يعتبر أسلوب الاستبيانات من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسرعته، وسهولته، وعدم تناقض المعلومات الواردة به. كما قد يحدث في أسلوب المقابلات. ومن أجل استكمال أي نقص متوقع في المعلومات من خلال هذه الأسلوب يمكن الاستعانة بأسلوب المقابلات.

ومن الناحية العملية يجب مراعاة تخطيط وبناء أسئلة الاستبيان بشكل يضمن الوضوح، الدقة اللفظية، وعدم ازدواجية التفسير. كما أنه ينبغي أن تحدد الأسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب. وقد تختلف قوائم الاستبيان في نوعية وطبيعة الأسئلة. فبعضها قد يشمل تحديداً لعشرات أو مئات من الواجبات والمسؤولية ثم يطلب من الموظف اختيار ما ينطبق عليه ثم تحديد الوقت الذي يعتقد أنه يقضيه في أداء كل واجب. وفي بعض الاستبيانات قد تكون الأسئلة مفتوحة، ويطلب من الموظف إعطاء وصف جميع النشاطات التي يمارسها والوقت النسبي لكل نشاط.

وكلما جمعت قوائم الاستبيان بين النوع المفتوح والمقفول من الأسئلة كلما كان ذلك أفضل من أخذ أسلوب الاتجاه الواحد.

ويوضح لنا الشكل رقم (٤-٤) نموذجاً لاستبيان تحليل الوظائف في منظمة صناعية أو خدمية.

نموذج استبيان تحليل وظيفة

(يملا بواسطة الموظف)

- التاريخ:
- اسم الموظف:
- مسمى الوظيفة ودرجتها:
- اسم المشرف مسمى وظيفته
- اسم الشركة أو الفرع..... مكان المقر.....

(١) أذكر فيما يلي الواجبات الأساسية لوظيفتك:

.....

.....

.....

(إذا احتجت لورقة إضافية فلا مانع).

(٢) أذكر الواجبات الأقل أهمية أو العرضية لوظيفتك ودرجة تكرارها أسبوعياً، أو شهرياً.

.....

.....

.....

(إذا احتجت إلى ورقة إضافية فلا مانع).

(٣) حدد الآلات والأدوات التي تستخدمها في وظيفتك:

دائماً غالباً أحياناً

.....

.....

.....

(٤) ما هو المستوى التعليمي المطلوب في رأيك لمزاولة هذه الوظيفة؟

 أقل من الثانوية العامة. ثانوية عامة. درجة جامعية. درجة جامعية عليا (ماجستير ، دكتوراه)

(٥) حدد مستوى الخبرة أو التدريب الذي يحتاجه من يعمل في هذه الوظيفة إلى جانب المؤهلات التعليمية السابقة؟

.....

.....

.....

(٦) ما هي المدة اللازمة في تقديرك للخبرة المطلوبة لأي شخص قبل مزاولة هذه الوظيفة؟

 لا شيء من سنة إلى ثلاث سنوات أقل من ثلاثة أشهر من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات من ٣ أشهر إلى سنة أكثر حدد.....

(٧) ما هي في تقديرك المدة اللازمة لفهم طبيعة الوظيفة وإتقانها إضافة إلى المستوى التعليمي والخبرة السابقة المشار إليها سابقاً.

 أسبوعان أو أقل سنة ثلاث أشهر سنتان ستة أشهر أكثر حدد.....

(٨) ما هو نوع وطبيعة الإشراف الذي تحتاجه هذه الوظيفة؟

 غالباً ما أحتاج لتدخل المشرف. أتصل بالمشرف عدة مرات يومياً للاحاطة وتلقي تعليمات. أحياناً : (نظراً لوضوح الواجبات - تكرارها) عندما تدعو الحاجة للإرشاد أو مواجهة مشكلة. إشراف محدود (نظراً للحرية المعطاة لي لإنجاز العمل)

(٩) ما هي أهم القرارات التي تتخذها من خلال وظيفتك وما هو تقريباً نسبة الوقت المخصص من عملك لعملية اتخاذ القرارات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- هل يستلزم تنفيذ قراراتك موافقة جهة أخرى؟.....

- إذا كان الأمر كذلك حدد هذه الجهة.....

(١٠) ما هي نوعية الأخطاء المحتمل حدوثها في وظيفتك؟

.....
.....

* كيف يتم اكتشاف هذه الأخطاء؟

.....
.....

* ما هي الأضرار الناجمة عن الأخطاء فيما لو لم يتم اكتشافها ومعالجتها؟

.....
.....

(١١) إلى أي حد تتطلب طبيعة عملك إجراء اتصالات مع أطراف أخرى؟

دائماً غالباً أحياناً أبداً

● زملاء آخرين في أقسام أخرى.

● إدارات أخرى.

● جهات خارج المنظمة.

(جمعيات / مؤسسات)

● جهات حكومية

● ما هي طبيعة هذه الاتصالات وأهدافها؟

.....
.....

.....
.....

تابع شكل رقم (٤-٤) نموذج استبيان (تحليل وظيفية)

(١٢) هل تتضمن وظيفتك مسؤوليات مالية (حفظ أو التصرف في سندات واذونات وأوراق

مالية ، مهمات ومستلزمات)؟

نوع المسئولية قيمتها التقديرية خلال أسبوع

.....
.....

(١٣) هل يتطلب أداء عملك القيام بمجهودات بدنية (مثل الجلوس ، الوقوف ، الانحناء ،

المشي) مع تحديد نسبة الوقت الذي تقضيه تقريباً في كل مجهوداً؟

.....
.....

(١٤) حدد ظروف العمل المضرة التي تواجهها (مثل الغبار ، الضوضاء ، الحرارة ، البرودة

، الرطوبة ، الروائح الخانقة ، التهوية ، الخطورة ، الملل ..)

* هل يترتب على عملك السفر المستمر؟

لا

نعم

حدد عدد المرات في الشهر

حدد وسيلة السفر

حدد المسافة بالكيلو

(١٥) أجب على هذا السؤال إذا كنت مسؤولاً عن أعمال آخرين . حدد فيما يلي طبيعة

المهام الإشرافية لوظيفتك (ضع علامة صح أمام المهمة التي تمارسها).

إصدار تعليمات

إعطاء واجبات.

تابع شكل رقم (٤-٤) نموذج استبيان (تحليل وظيفية)

توقيع الموظف

السيد المشرف على الموظف المذكور اسمه عاليه :

* أن توقيعك على هذا الاستبيان يعني أنك قد قمت بالإطلاع عليه ومراجعة محتوياته . إذا كان لديك أي تعليق على وصف الوظيفة حسبما ورد في هذه القائمة فعليك وضع إشارة على الرقم الموجود في القائمة ، ثم أوضح ملاحظتك حسب التسلسل الرقمي في ورقة مستقلة .

* سيتم مراجعة هذه القائمة معك قبل أن تصبح نهائية .

* كم عدد الموظفين الذين تحت إشرافك ويقومون بالعمل الموصف عاليه؟

مسمى وظيفتك

الاسم:

التوقيع:

تابع شكل رقم (٤-٤) نموذج استبيان (تحليل وظيفة)

مراجعة وملاحظة التنفيذ. تخطيط أعمال الآخرين. تحديد معايير للعمل. تنسيق النشاطات. توزيع المهمات على الأفراد. معالجات مشاكل الموظفين. موافقة (قرار) نقل موافقة (قرار) ترقية موافقة (قرار) إصدار جزاءات موافقة (قرار) إنهاء خدمة

* حدد مسميات الوظائف التي تحت إشرافك وعدد الموظفين في كل مسمى.

العدد

مسميات الوظائف

.....

.....

.....

* حدد العدد الإجمالي من الموظفين الذين تشرف عليهم

(١٦) أضف أية معلومات أخرى تراها ضرورية في إطار وصف وظيفتك لم ترد في هذا الاستبيان؟

.....

.....

(استخدم ورقة إضافية إذا احتجت إلى ذلك)

تابع شكل رقم (٤-٤) نموذج استبيان (تحليل وظيفة)

إيجابيات وسلبيات أسلوب الاستبيانات:

لعل من أهم إيجابيات أسلوب الاستبيانات هو سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين، وهو أيضاً أقل كلفة قياساً بأسلوب المقابلات الذي قد يتطلب مقابلة عدد ضخم من الموظفين ..

ولكن من ناحية أخرى فإن لهذا الأسلوب عدة سلبيات منها:

- أنها قد لا تحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفضاً بين الموظفين أو أن بعضهم يجهلون القراءة والكتابة.
- احتمال سوء فهم الجيب على الأسئلة.
- تحتاج إلى جهود ضخمة في إعداد صياغة الأسئلة ثم تفرغ الإجابات وتحليلها.

ثالثاً : الملاحظة :

من الأساليب المستخدمة في (تحليل الوظائف) أسلوب الملاحظة Site Observation ويتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل Analyst بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث، توقيت الأداء، التكرار، ومدى صعوبة بعض جوانب العمل، انسياب العمل، كفاءة العمليات الإنتاجية، ظروف العمل، المواد والمعدات المستخدمة في العمل . ومن خلال الملاحظة يستطيع المحلل إعطاء تقديره وحكمه على طبيعة الوظيفة والجهد المطلوب لأدائها.

ولا يتطلب أسلوب الملاحظة أن يقوم المحلل بالوقوف والإطلاع على جميع الموظفين أثناء أداء أعمالهم .. وقد يكفي باختيار واحد وخاصة في مجموعة الوظائف المتكررة (مثل عامل خط إنتاج).

وتبدو أبرز إيجابيات هذا الأسلوب فيما يلي ، (٥) .

- الحصول على بيانات واقعية قياساً بالأسلوبين السابقين .
- توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بطريقة الاستبيان وخاصة إذا كان مستواهم التعليمي والثقافي لا يؤهلهم لذلك .
- تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفاصيله بطريقة منظمة .

أما عيوب هذه الطريقة فيمكن إيجازها أيضاً على النحو التالي ، (٦)

- قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء المختلفة، ومسئولياتها.
- لا تفيد هذه الطريقة في تحليل بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية، أو وظائف البرمجة في الحاسب الآلي، حيث يصعب على الخبير قياس الأداء ودرجة صعوبة العمل أو سهولته.
- قد يعترض بعض الموظفين على ملاحظتهم أثناء العمل، وقد يشعر آخرون بعدم الارتياح من ذلك.

رابعاً : سجل الموظف اليومي :

يتولى الموظف نفسه في هذه الطريقة "تحليل الوظيفة" التي يقوم بها من خلال ما يسمى (بسجل العمل اليومي) وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.

أن استخدام مثل هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكّلان معاً رصداً جيداً وموسعاً لتوصيف الوظيفة، غير أنه قد يعاب على أسلوب "السجل اليومي للعمل" تحيز الموظف ومبالغته حيث قد يضفي أهمية كبيرة على بعض جوانب العمل اليومي ويقلل من أهمية بعض الجوانب الأخرى.

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف

بغض النظر عن الأسلوب المستخدم في عملية "تحليل الوظائف" فإن هذا العمل قد يخلو من بعض المشكلات مهما كانت كفاءة هذه العملية أو حجم المنظمة، ومستوى قدرات العاملين فيها. ونعرض فيما يلي بعضاً من هذه المشكلات.

- ١- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل: يخشى كثير من الموظفين من أن يكون الهدف من عملية تحليل الوظيفة هو إضافة أعباء جديدة على وظائفهم، أو إعادة تقييم رواتبهم وأجورهم عن الوظيفة، أو إعادة النظر في معايير الإنتاجية المطلوبة أو حتى تقليص حجم العاملين.

ومن أجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الإدارة إتباع ما يلي:

- التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد الأهداف منها.
 - محاولة إشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
 - احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي، أو تصريح لمسئول رفيع بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض الرواتب أو الأجور، أو تخفيض حجم العمالة، أو زيادة عبء العمل.
- ٢- أما المشكلة الثانية فتتمثل في ضرورة تحديث المعلومات : حيث أن المنظمات نفسها تواجه احتمالات التغيير بسبب وجودها في محيط قابل للتغيير، كذلك الوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير أما من خلال إضافات جديدة للعمل، أو تغيير الأدوات المستخدمة، أو الهياكل التنظيمية أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة . أن عملية التحديث تمثل مشكلة لكونها قد تستهلك وقتاً وجهداً كبيراً من المنظمة، كما أنها تثير سؤالاً حول كيف تتم عملية التحديث ومتى ؟ وقد يترتب على تحديد الطريقة المتبعة بعض المشاكل أيضاً.
- وهناك طريقتان يمكن إتباعهما للتحديث وهما :

- قيام إدارة الموارد البشرية بإرسال نشرات أو خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدها بأي تعديلات أو اقتراحات على التحليل أو التوصيف الحالي للوظائف.
 - الطلب من مدراء الإدارات والأقسام تزويد إدارة الموارد البشرية بأي مرثيات أو اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية سواء فيما يتعلق بتحليل الوظائف أو توصيفها، أو تصنيفها.
- ويمكن دمج الطريقتان معاً مع التأكد من أن التحديث لن يتناول الا تلك الوظائف التي تأثرت بتغيير فعلي في مواصفاتها.

٣- تنتهي عملية (تحليل الوظائف) بعملية أخرى هي (توصيف الوظائف) .. هذا التوصيف بالنسبة للموظفين الجدد قد يعتبر في رأيهم بمثابة عقد عمل يحدد فيه التزاماتهم ومسئولياتهم. ومن ثم فإن أية طلبات من رؤسائهم بأعمال عرضية جديدة قد يبدو في نظرهم مخالفة لعقد العمل.

ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بإضافة فقرة جديدة عند تحديد واجبات الوظيفة هي (القيام بأية واجبات وإضافية حينما يطلب من الموظف ذلك).

توصيف الوظائف

JOB Description

تعتبر بطاقة (توصيف الوظيفة) المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف .. وليس هناك شكلاً محدداً لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج (تحليل وظيفة).

وأبرز محتويات بطاقة (توصيف الوظيفة) تتناول:

- ماذا يعمل الموظف. (المسمى الوظيفي)
- كيف يؤدي العمل. (الواجبات والمسئوليات)
- ما هي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
- ما هي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة.
- ويوضح لنا الشكل رقم (٥.٤) نموذجاً (لتوصيف وظيفة).

بطاقة توصيف وظيفة

مسمى الوظيفة رمز الوظيفة

مسمى الإدارة / القسم

المرتبة الوظيفية الدرجة

بداية مربوط الوظيفة نهاية مربوط الوظيفة

المشرف المسئول عن الوظيفة

* موجز عام عن الوظيفة

* قد تفصل هذه المعلومات في بطاقة مستقلة تحت أسم (بطاقة توصيف وظيفة)

واجبات الوظيفة

.....

.....

مسئوليات الوظيفة

المسئوليات المالية	المسئوليات الفنية	المسئوليات الإدارية
.....
.....
.....

متطلبات وشروط الوظيفة

المستوى التعليمي

المهارات

القدرات

السمات الشخصية

شكل رقم (٥-٤) (بطاقة توصيف وظيفة)

ومن أجل تحسين استخدام عملية توصيف الوظائف لا بد من مراعاة ما يلي : (٧)

- ١- أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسئولياتها، وأن لا تفصل حسب أهمية القائم عليها، أو مسمى وعنوان وظيفته.
 - ٢- أن يسبق عملية التوصيف بحثاً واسعاً (تحليل الوظائف) يشترك فيه الموظفون والمشرفون والأشخاص المعنيون بالوظائف موضع التوصيف.
 - ٣- يراعى في بطاقات التوصيف (النمطية) حتى يمكن استخدام هذه البطاقات في المقارنات الوظيفية عند الحاجة إلى ذلك.
 - ٤- أن يستفاد فعلاً منها في كافة الأمور ذات الإرتباط بالعمل، وأن تكون فعلاً ذات صلة واقعية بما هو موجود فعلاً من وظائف على الهياكل التنظيمية للمنظمة.
- وكما أن لعملية تحليل الوظائف عدة ارتباطات بنشاطات الموارد البشرية كذلك تفيد عملية توصيف الوظائف إدارة الموارد البشرية في عدد من الأمور أبرزها ما يلي:
- ١- التوظيف: تعطى عملية توصيف الوظائف وصفاً لمتطلبات الوظائف والمؤهلات المطلوبة، هي تعد بذلك مرجعاً للمتقدمين إلى الوظائف يمكن مقارنته بما لديهم من مؤهلات.
 - ٢- المقابلات: حيث تستخدم بطاقات التوصيف في المقارنة الفعلية بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدمين، والتأكد من توفر الحد الأدنى من هذه المؤهلات في المرشحين.
 - ٣- التهيئة المبدئية للعمل: حيث يزود بها المختارون للعمل للتأكد من مجالات أعمالهم ومسئولياتهم، وكذلك من أجل أخذهم في الاعتبار مجالات تقويم الأداء.
 - ٤- التدريب: تحدد بطاقات التوصيف المجالات التي يحتاجها الموظف الجديد للتدريب، وكذلك مدى حاجة القائم حالياً بالعمل للتدريب.
 - ٥- تقييم الوظائف: تبرز بطاقة التوصيف الفروقات والاختلافات بين الوظائف من حيث صعوبة الواجبات أو عبء المسئوليات. وبالتالي يستطيع خبراء الموارد البشرية تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة.
 - ٦- تقويم الأداء نظراً لأن الواجبات والمسئوليات تحدد في بطاقة التوصيف فإن الموظفين بالتالي يتوقعون أن يتم تقويم أدائهم في العمل على أساس هذه الواجبات والمسئوليات.

متطلبات الوظيفة

Job Specifications

تحدد (متطلبات الوظيفة) الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة . ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها. بل أن هناك إجراءات أخرى قد تتخذها المنظمة للتأكد من صلاحية المرشح للوظيفة وخاصة إذا كان المتقدمون لها يتجاوز العدد المحدد من الوظائف.

غالباً ما يتناول إطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب أساسية هي:

- المعرفة : المستوى التعليمي - التدريب، الخبرات السابقة.
 - المهارات
 - القدرة الخاصة.
 - السمات الشخصية / الذكاء، المظهر / الاستعداد الاجتماعي، ضبط النفس.
- أولاً: المعرفة

تعني المعرفة، ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة. وتحدد شروط الوظيفة عادة الحد الأدنى من المعرفة لهذا العمل، وكذلك عدد سنوات الخبرة، وفي أحيان أخرى تستبدل سنوات الخبرة بمؤهلات تعليمية أخرى.

ثانياً: المهارات

تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال، مثل تشغيل الآلات، استعمال الأيدي أو الأصابع، الدقة والسرعة، قوة الملاحظة .. وتختلف بطبيعة الحال المهارات المطلوبة من وظيفة لأخرى حسب موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ثالثاً: القدرات الخاصة

لكل إنسان قدرات خاصة تميزه عن الآخرين .. وتختلف القدرات التي يمكن أن تتناولها بطاقات (متطلبات الوظيفة) ، أو (توصيف الوظيفة) ، حسب طبيعة الوظيفة وما إذا كانت إدارية فنية، أو تتطلب جهوداً ذهنية أو عضلية .. وأهم القدرات التي يمكن أن تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف يمكن أن تطل ما يلي:

- القدرة على الابتكار.
- القدرة على التصرف في المواقف واتخاذ القرارات.
- القدرة على الحوار، والقدرة على التفاوض.
- القدرة على التعبير عن الذات.
- القدرة على إدارة الآخرين، والتعاون معهم.
- القدرة التحليلية، والقدرة الكتابية.
- القدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة.

رابعاً: السمات الشخصية

تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب أن يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه. فوظيفة مدير علاقات العامة تختلف مثلاً عن وظيفة مدخل بيانات، وهذه تختلف عن وظيفة مندوب مبيعات متجول . وهناك العديد من السمات الشخصية التي تتوافق مع وظائف ولا تتوافق مع أخرى .. وتحديد المواصفات الشخصية يحددها خبير إدارة الموارد البشرية، أو الرئيس المباشر للعمل المطلوب . وتقع كثير من هذه المواصفات تحت البنود التالية:

- الذكاء.
- سعة الصدر (الرحابة وحسن الخلق).
- الأمانة.
- الاستقامة.
- الإخلاص.
- سعة الأفق.
- الطموح.
- القيادة.
- السيطرة على النفس.
- الشجاعة.
- المظهر.
- القوة البدنية (في بعض الوظائف).

تصميم الوظائف

JOB DESIGN

تعرف عملية تصميم الوظائف بأنها، (العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، وإحواض المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة).

أن تصميم الوظيفة هو عمل من شأنه أن يحفز الموظف، ويرفع من روحه المعنوية، ومن ثم زيادة عطاؤه، وإنتاجيته، أو أن تولد لديه الشعور بالاحباط والاعترا ب. وفي الواقع فإن هناك العديد من الأسئلة التي تثار عند القيام بتصميم الوظيفة. فمثلاً:

- ما هو القدر من الحرية والسلطة التي تعطيه الوظيفة لشاغلها؟
- ما هي درجة الالتزام من الموظف تجاه ما يقدمه من منتج أو خدمة؟
- هل هناك من عناصر الاحباط في الوظيفة ما تدفع الموظف إلى تخفيض إنتاجيته؟

استراتيجيات تصميم الوظائف

تخضع عملية تصميم الوظائف للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة.

وفي هذا الإطار يمكن عرض المناهج التالية الموضحة في الجدول رقم (١-٤) وتشمل: (٨)

- ١- منهج الإدارة العلمية.
- ٢- منهج العلاقات الإنسانية.
- ٣- منهج خصائص الوظيفة.
- ٤- المنهج الاجتماعي الفني.

وكما هو واضح من هذا الجدول فإن لكل منهج أسلوباً في عملية التصميم وأن لكل أسلوب إيجابياته وسلبياته.

الخصائص المنهج / الاستراتيجية	أسلوب التصميم	الإيجابيات	السلبيات
١- منهج الإدارة العلمية (التخصص)	تبسيط العمل / المراقبة الدقيقة / معايير غير مرنة للإنتاجية - مع تجاهل الاحتياجات النفسية والصحية والاجتماعية للعمل.	- وظائف آمنة - وظائف مبسطة وواضحة. - التقليل من المجهود الفكري للعامل.	- وظائف مملة. - استنزاف جهود العامل.
٢- منهج العلاقات الإنسانية	التركيز على الأداء الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للموظفين.	القليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل
٣- منهج خصائص الوظيفة (الاغناء الوظيفي)	إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل تحقيق العمل المطلوب وفقاً لقدراته ومهاراته	- استغلال كامل قدرات الموظف وطاقاته الإبداعية. - ارتفاع الإنتاجية نتيجة تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي	- ارتفاع التكلفة - احتمالات أكبر للخطأ والحوادث.
٤- المنهج الاجتماعي الفني	يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث التركيز على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية. ويصمم العمل على أساس (فرق العمل)	- إعطاء الموظفين درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمانه تحقيق الهدف المطلوب وعدم الاخلال بالمعايير المحددة. - تبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق	- يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم التنظيمي. - درجة عالية من الحذر في تشكيل فرق العمل. - جهود ووقت ضائع في مناقشة الجوانب غير الفنية في العمل.

جدول رقم (١-٤) مقارنة بين المناهج المختلفة في تصميم الوظائف

سؤال:

ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمات ضمن الاستراتيجيات السابقة؟

الجواب:

الاستراتيجية التي قد تعتمد عليها المنظمة في تصميم الوظائف يمكن أن تتأثر بثلاثة عوامل، هي عامل (التكلفة) من تطبيق استراتيجية دون أخرى، عامل (الرضا الوظيفي)، وعامل (الإنتاجية). وعلى ذلك تبدو قيمة الأختيار إذا توفرت الشروط الثلاثة مجتمعة. غير أنه قد يصعب توفر هذه الشروط مجتمعة، ومن ثم فإن على الإدارة أن تقرر أي هذه العوامل أكثر حسماً وأهمية في تصميم الوظائف ليكون بذلك هو معيار الأرجح في الاختيار.

ملخص الفصل

عرضنا في هذا الفصل عملية (تحليل الوظائف وتوصيفها) وذكرنا مفهوم عملية التحليل والتوصيف. وأنهينا الفصل بشرح موجز عن عملية تصميم الوظائف والاستراتيجيات البديلة.

وقد بدأنا الفصل بمقدمة عن الهياكل التنظيمية وذكرنا أن هذه الهياكل رغم أهميتها للمنظمات فهي لا تقدم لنا تفسيراً مفصلاً لواجبات الوظائف أو ظروف ادائها، ونوع المسؤوليات والمؤهلات المطلوبة من شاغلي الوظائف. وقد حددنا أن الأساس في تحديد المسؤولية والصلاحيات هو عملية الوصف الوظيفي إذ بدون هذا العمل لا تستطيع المنظمة إلزام الموظف بعمل دون آخر، أو إضافة أعباء جديدة بدون أن يكون لذلك سند نظامي أو قانوني.

ومن أجل الوصول إلى تحديد مفهوم توصيف الوظائف وأهميته كان منطقياً أن نبدأ بشرح لعملية (تحليل الوظائف). وهي عملية موسعة شاملة تنتهي بمنهج (التوصيف الوظيفي). وقد عرضنا أهمية التحليل الوظيفي وارتباط نتائجه بالنشاطات المختلفة في إدارة الموارد البشرية مثل عملية الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأجور، والترقية والمسار الوظيفي، وتقويم أداء العاملين.

كذلك استعرضنا الطرق المختلفة لعملية التحليل وأهمها المقابلات، والملاحظات، وقوائم الاستبيان وأبرزنا فوائد وعيوب كل واحد من هذه الأساليب.

وانتهى هذا الفصل بعرض لتوصيف الوظائف ومتطلباتها وتحديد المهارات والمؤهلات المطلوبة لشغلها والتي هي حصيلة عملية التحليل السابقة.. وبيننا عناصر عملية التوصيف واعطينا نموذجاً لشكل بطاقة التوصيف يجمع بين هذه العناصر (وهي مسمى الوظيفة، موجز عام للوظيفة، واجباتها ومسئولياتها، والمؤهلات المطلوبة من شاغلها أو المتقدم إليها).

وأخيراً، تناولنا في هذا الفصل عملية (تصميم الوظائف) وعرضنا بعض الاستراتيجيات المستخدمة في هذا الإطار.. وأنهينا إلى أن اختيار استراتيجية دون أخرى تحكمها عوامل التكلفة والإنتاجية والرضا الوظيفي.

مصطلحات الفصل

الواجب / Task / Duty: هو أصغر أجزاء العمل أو هو جزء واحد من العمل المكلف به الموظف : مثلاً الرد على التليفون ، أو الطباعة على الآلة الكاتبة لوظيفة السكرتير.

الوظيفة Jop: مجموعة من الواجبات والنشاطات التي يقوم بها الموظف مثل وظيفة محاسب ، أو ضابط علاقات عامة.

العمل Position: مجموعة من الوظائف المتشابهة تحت تصنيف واحد ويقوم بها أيضاً موظف واحد مثل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بالجامعة ، أو مدير إدارة شؤون الموظفين في دائرة حكومية.

المهنة Occupation: مجموعة من الأعمال المتشابهة تحت تصنيف واحد ويمارسها أكثر من فرد مثل المهن الإدارية ، المهن الفنية.

تحليل الوظيفة Job Analysis: عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها ، وتتضمن هذه المعلومات بشكل رئيسي مسمى الوظيفة ، واجباتها ومسئولياتها ، الظروف التي تؤدي فيها ، والمؤهلات المطلوبة لمن يشغلها .

توصيف الوظيفة Job Description: موجز لما ورد في تحليل الوظيفة من حيث مسمى الوظيفة ، واجباتها ومسئولياتها ، والمؤهلات المطلوبة من شاغلها .

متطلبات الوظيفة Job Specification: هي جزء من بطاقة توصيف الوظيفة وقد تكون منفصلة عنها وتحتوي على الحد الأدنى من الشروط ومتطلبات شغل الوظيفة، مثل المؤهلات التعليمية ، والتدريب ، الخبرة ، المهارات ، والقدرات الخاصة .

تصميم الوظيفة Job Design: عملية الربط بين محتويات الوظيفة المؤهلات المطلوبة لشاغلها ، والحوافز والمقررة لها بشكل يحقق أهداف المنظمة ورغبات واحتياجات الموظفين.

حالة دراسية

مصيدة مدير إدارة الأفراد

تواجه شركة (الخليج للصناعة والتعدين) مشكلة في عملية (تحليل الوظائف) من أجل الوصول إلى توصيفها كمرحلة نهائية . لقد تولى السيد سامي مدني وظيفة مدير إدارة الأفراد منذ أقل من سنة ورأى أن الأساس في تطوير الأداء في المنظمة هو وجود وصف جيد للوظائف يستطيع من خلاله تقويم أداء الموظفين واعتماد نتائج هذا التقويم في سلسلة أخرى من القرارات . وقد اختار السيد سامي أسلوب الاستبيانات في تحليل الوظائف بادئاً بموظفي الأقسام والوحدات المختلفة في إدارة الأفراد . وحينما عرض هذه الاستمارات على رؤساء الأقسام والوحدات للتعليق أبدى بعض هؤلاء تحفظاً على ما ورد من إجابات حول الواجبات والمسئوليات وذكروا أن موظفيهم لا يقومون فعلاً بأداء بعض ما ذكر من الواجبات ، وأن بعض ما ذكروه من الواجبات يقومون به فعلاً ولكنه ليس مطلوباً منهم أساساً .

لقد وجد السيد سامي مدني نفسه الآن في مشكلة لم تخطر على باله . فقد كان هدفه أساساً هو توصيف الوظائف ومعرفة الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة ، وها هو الآن يواجه مشكلة أخرى ، وهي كيف يوفق بين ما ورد في قوائم الاستبيان وبين ما ذكره رؤساء الأقسام حول الواجبات والمسئوليات . وكيف يعالج الخلاف بين هؤلاء الرؤساء وموظفيهم الذين يعتقدون أنهم يقومون بواجبات أكثر مما يتوقع منهم رؤسائهم .

والمطلوب الآن

- ١- هل يتجاهل مدير الأفراد هذه المشكلة (مشكلة التناقض في آراء الموظفين ورؤسائهم)؟
- ٢- إذا كان الأمر غير ذلك فيأخذ بوجهة نظر من من الفريقين؟
- ٣- كيف يعالج مشكلة الاختلاف في الرأي؟
- ٤- هل تعتقد أنه بدأ بالخطوة الصحيحة من أجل توصيف الوظائف؟

تمرين تطبيقي

الهدف من التمرين : تزويد الطالب بالخبرة في إجراء وصف وظيفي لعمل أستاذه في الفصل.

المعرفة المطلوبة : يجب أن يكون الطالب ملماً بأسلوب المقابلات والاستبيانات في جمع البيانات عن الوظيفة المراد تحليلها وتوصيفها.

تنفيذ التمرين:

١. يقسم الفصل إلى مجموعات من أربعة إلى ستة طلاب في كل مجموعة ، وتفصل المجموعات عن بعض.
٢. على كل طالب أن يراجع إستبيان (تحليل الوظيفة) شكل رقم (٤-٤) من هذا الفصل ، وكذلك بطاقة (توصيف وظيفة) شكل رقم (٤-٥) من هذا الفصل.
٣. بناء على ما سبق على كل مجموعة أن تطور نموذج (تحليل وظيفة) ، وكذلك نموذج (توصيف وظيفة) لأستاذهم في الفصل.
٤. تناقش المجموعات النتائج التي وصلت إليها من خلال ممثل لكل مجموعة وتعرض النتائج مكتوبة على السبورات أو الحائط.
٥. يقرر أستاذ الفصل تحديد أي المجموعات كانت أقرب وأدق في عملية توصيف وظيفته من الناحية الأكاديمية والعملية.

أسئلة للمراجعة

- ١- ما هي فوائد وعيوب الخرائط التنظيمية؟
- ٢- عرف كل من المصطلحات التالية:
 - تحليل الوظيفة.
 - توصيف الوظيفة.
 - تصميم الوظيفة
- ٣- أشرح كيف يمكن الإفادة من عملية تحليل الوظائف وتوصيفها في نشاطات إدارة الموارد البشرية.
- ٤- قارن بين الطرق المختلفة في جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف. وضح أهم مزايا وعيوب كل طريقة.
- ٥- (توصيف الوظيفة) هي المنتج النهائي لعملية (تحليل الوظيفة) .
أشرح هذه العبارة موضحاً أهم المعلومات الواردة في بطاقة توصيف الوظيفة.
- ٦- ما هو الهدف من عملية (تصميم الوظائف)؟ وما هي أهم الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التصميم؟
- ٧- لماذا تبدو بعض الوظائف أكثر أجراً وأرفع قدراً؟

الفصل الخامس

تخطيط

الاحتياجات البشرية

Human Resources Planning

﴿ وَلَوْ كُنْتَ أَعْلَمُ الْغَيْبِ لَاسْتَكْتَرْتُ مِنَ الْخَيْرِ وَمَا مَسَّنِيَ

الأعراف الآية (١٨٨)



هوامش الفصل الرابع

- (1) Gary Dessler, Human Resource Management, (Essex, England: Person Education Limited, 2013) PP. 131 - 132.
- (2) Richard Henderson, Compensation Management (Reston, Va.: Reston Publishing Co.,1979), P. 141.
- (3) Gary Dessler , OP. Cit. P.136
- (٤) محمد عثمان حميد ، وحمدى مصطفى المعاز ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٦) ، ص ٩٨-٩٩ .
- (٥) سيد عبد الحميد مرسى ، علم النفس والكفاءة الإنتاجية (القاهرة : مكتبة وهبه ، ١٩٨١هـ) ، ص ٨٢ .
- (6) Michael Carrl, Frank Kuzmits, and Norbert Elbert, Personnel Human Resource Management, (New York: Macmillan Publishing Co.1992) P.51.
- (7) Mark Zweig, Human Resouce Management: The Complete Guide book for Design Firms (New York : John Wiley and Sons, Inc.,1991),P.258.
- (8) George Milkovich and. john Boudreau, Human Resource Management (Homewood,III.: Irwin Inc.,1991),P.77.

أنظر أيضاً

- Dubois D, Competence - based Resource Management(USA, Davie -Black Publ. 2004).
- خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م).

أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد حققت الأهداف التالية :

- معرفة مفاهيم تخطيط الموارد البشرية وأهمية التخطيط وأهدافه.
- كيفية الربط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتخطيط مواردها البشرية.
- خطوات تخطيط الموارد البشرية.
- أساليب تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

موضوعات الفصل

أهم جوانب المناقشة والعرض في هذا الفصل هي ما يلي :

- مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية.
 - تعريف التخطيط.
 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
 - أهمية تخطيط الموارد البشرية.
 - أهداف تخطيط الموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.
 - العوامل المؤثر في تخطيط الموارد البشرية.
 - خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية.
 - أساليب تقدير الاحتياجات البشرية.
 - تحليل الطلب على الموارد البشرية.
 - تحليل العرض من الموارد البشرية.
 - التوفيق بين العرض والطلب على الموارد البشرية.

- ما هو التخطيط ؟ وماذا يعني تعريف تخطيط الاحتياجات البشرية؟
 - لماذا نخطط للموارد البشرية ؟ وما هي الأهداف ؟ وما هي علاقة ذلك بالتخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة؟
 - ما هي العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية؟
 - كيف نخطط للموارد البشرية؟
 - ما هي الأساليب المستخدمة في تخطيط الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية؟
- هذه الأسئلة هي ما سنحاول أن نجيب عليها في هذا الفصل.

يقول الله سبحانه وتعالى في محكم تنزيله:

(أعوذ بالله من الشيطان الرجيم)

﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ
يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذُرُّهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا
قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِتُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ
بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٩﴾﴾

سورة يوسف : الآيات ٤٦-٤٩.

بهذه الآيات الكريمات وما تحمله من حكم ومعان بليغة حول التصدي للمستقبل والاحتياط لمفاجأته نستهل حديثنا عن التخطيط.

مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

تعريف التخطيط:

نجد في أدبيات الإدارة أن لعملية التخطيط عدة تعريفات نستخلص منها ما يلي،

- التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل.
 - التخطيط يعني اتخاذ قرار حاضراً لأحداث نرغب تحقيقها في المستقبل.
 - التخطيط يعني أين نحن اليوم وماذا نريد غداً.
 - التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل.
 - التخطيط هو العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل.
 - التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها.
- وكما يتضح من هذه التعريفات فإن التخطيط عموماً ما يدور حول عدة نقاط هي:
- الهدف.
 - العمل.
 - المستقبل.
 - الاختيار بين البدائل.
 - الاستمرارية.

وهذا يعني أن لكل خطة هدفاً، ولكل هدف عدة طرق يمكن الوصول بها إليه، وأن التطبيق يتناول فترة لا حقه .. وأن التخطيط أيضاً عملية مستمرة مع استمرار المنظمات.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

بادئ ذي بدء نذكر أن (مصطلح تخطيط الموارد البشرية) قد حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة) Manpower Planning الذي كان شائعاً ولا زال كذلك في بعض المنظمات .. ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كماً ونوعاً،

ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية وخاصة في الجوانب التالية:

- تخطيط الاستقطاب والاختيار.
- تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الأفراد.
- تخطيط التعيين.
- تخطيط التدريب.
- تخطيط تقويم الأداء.
- تخطيط "المسار الوظيفي" (التقدم الوظيفي، المستقبل الوظيفي ")

أي أن عملية تخطيط الموارد البشرية تتناول كل ما يهم المنظمة والأفراد في إطار التعامل مع احتياجات المنظمة مستقبلاً وبما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معها سوياً. وسنحاول في هذا الفصل النظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية من نظرية شمولية ومدى علاقتها بالتخطيط الشامل للمنظمة.

وبالنظر إلى تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي:

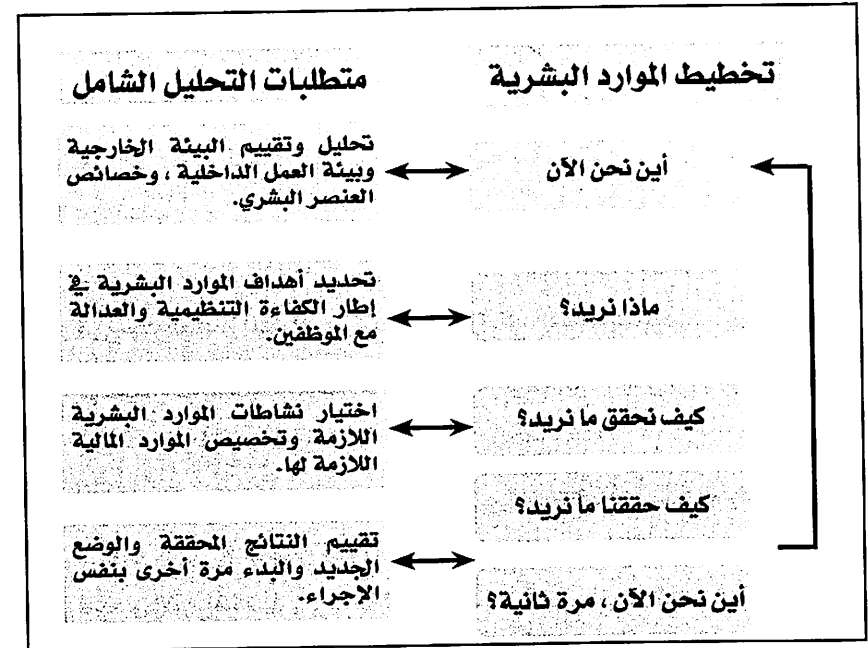
- تعني عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد، والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده.
- تخطيط الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تقدير - ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.
- يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه (تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.
- يقصد بتخطيط الموارد البشرية، عملية جمع، واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

ومما سبق نجد أن جميع التعريفات السابقة تلتقي حول تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة للمنظمة من خلال جمع معلومات واتخاذ القرارات.

كما أننا يجب أن نوضح أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا بد وأن تكون في إطار عملية التخطيط الشاملة لأهداف وعمليات المنظمة ككل. وذلك أن أي قرار على سبيل المثال بالتوسع أو الانكماش إنما ينعكس تأثيره بشكل مباشر على خطط الموارد البشرية وميزانياتها.

ومن جانب آخر، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تقع أيضاً في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف المحيطة بالمنظمة خارجياً وداخلياً، والتي سبق أن أشرنا إليها في الفصل الثالث من هذا الكتاب.

ويصور لنا الشكل رقم (١-٥) التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة.



شكل رقم (١-٥) تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة

ومن خلال الشكل (١-٥) تبدو العلاقة واضحة بين تحديد ملامح تخطيط الموارد البشرية وظروف العمل في المنظمة.

فنحن لا نستطيع أن نحدد "أين نقف الآن" إلا إذا عرفنا الظروف المحيطة بنا من اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، وكذلك عرفنا أين نحن من المنافسين والمساهمين والعملاء والحكومة، وعرفنا كذلك ما هي مواصفات وخصائص الموارد البشرية التي تعمل معنا حالياً.

كذلك فإن تحديد ماذا نريد؟ يعني تحديد الخطوة الأولى في التخطيط. "فماذا نريد؟" يعني ما هو الهدف أو ما هي النتائج التي نرغب الوصول إليها؟ ومتى ما عرفنا أين نحن الآن؟ وحددنا ماذا نريد غداً؟ نستطيع أن نتبين ما هو المطلوب عمله. إن عملية تحديد الهدف والنتائج عملية هامة وتستدعي منا أن نتبين ما هو التغيير المطلوب؟ وكيف نقيس نجاحنا في إحداث هذا التغيير.

ومع ذلك فإن التغيير يتطلب وضع خطة، والخطة تحتاج إلى موارد مالية، وهذه الخطة قد تكون شاملة، وقد تكون قطاعية، وقد تتناول أيضاً واحداً من نشاطات الموارد البشرية أو عدة نشاطات مجتمعة.

وأخيراً فإننا في آخر المطاف نسأل أنفسنا هل حققنا الهدف أم لا؟ أن ذلك يتطلب بطبيعة الحال المقارنة بين الهدف وبين النتائج، وكلما كانت أهدافنا واقعية ومدروسة كلما كانت النتائج المحققة أقرب إلى الأهداف المتصورة.

والآن إليك تعريفنا لتخطيط الموارد البشرية:

أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية متكاملة تتم في إطار:

- التركيز على المستقبل.
- الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية.
- وجود عدد من الخطط البديلة.
- الحصول على الموارد البشرية بالنوع والكم المناسب والوقت المناسب

والمكان المناسب والمحافظة عليها من خلال برامج الأجور والحوافز والدعم المالي والمعنوي

• تخصيص الموارد البشرية المالية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

لا بد وأن يتوافق تخطيط الموارد البشرية مع الخطة الشاملة للمنظمة، ومع خطط النشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية. فمثلاً، بناء خط إنتاج جديد في مصنع، أو إضافة جناح جديد في مستشفى، أو تخفيض حجم النشاط لأسباب كساد اقتصادي تتطلب من المنظمة اتخاذ قرارات جديدة فيما يتعلق بحجم الموارد البشرية ونوعها المطلوبة للتوسع أو المستقطعة بسبب الكساد. ومن ناحية أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية لا بد وأن يتكامل ويتربط مع النشاطات الأخرى في إدارة الموارد البشرية مثل نشاطات التوظيف، أو التدريب. فقد يتطلب تعيين ٢٠ موظفاً جديداً إعادة النظر في حجم الميزانية المخصصة للموارد البشرية، كما قد تتطلب وضع برامج تدريبية لهؤلاء الموظفين.

وإضافة إلى ما تقدم فإن أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات يمكن إجمالها على النحو التالي:

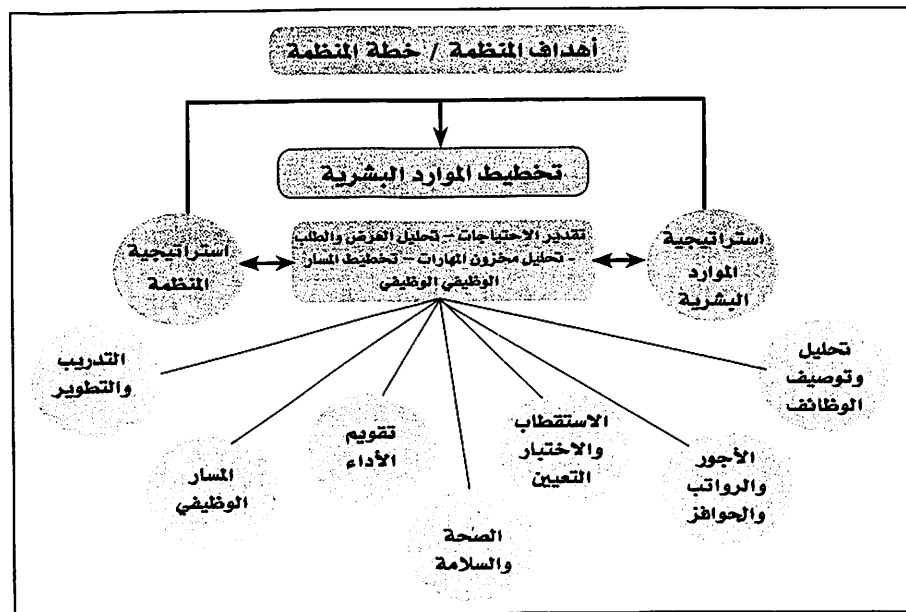
أولاً: الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة Skill Inventory Data.

ثانياً: أن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة "إنتاج أكثر بتكلفة أقل"

ثالثاً: نظراً للتداخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية، فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة، ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.

رابعاً: أن تبني عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل

عن تخطيط التدريب، أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار. ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها. وهذا ما يوضحه لنا الشكل رقم (٢-٥).



شكل رقم (٢-٥) تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى في المنظمة

خامساً: حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإن هذا يحتم عليها أن تعطي اهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية.

أن أهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:

- التغيرات الاقتصادية الدولية والإقليمية والمحلية.
- التغيرات السكانية (نسبة المواليد، نسبة الوفيات، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة، استقدام العمالة الأجنبية...).
- التطورات التكنولوجية المتلاحقة.
- التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع، وعاداته وتقاليده، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين وللمجتمع ككل).

أهداف تخطيط الموارد البشرية

ذكرنا في مواقع كثيرة سابقة أن هدف المنظمات هو المزيد من الفعالية والإنتاجية وأن هدف الأفراد هو الرضا عن العمل وإشباع الاحتياجات المتعددة لهم . ومن هذه النظرة للمنظمة والأفراد لابد وان تساهم عملية تخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية والمحافظة عليها في تحقيق هذه الأهداف. وهذا يعني أن عملية التخطيط لابد وأن تقوم على أسلوب صحيح في عملية تقدير الاحتياجات في ضوء الموارد المتاحة والظروف المحيطة بالمنظمة خارجياً وداخلياً.

من هذا المنطلق فإنه يمكن حصر أهداف هذه العملية فيما يلي : (أنظر شكل رقم ٣-٥).

- ١- استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب، النوع المناسب، المكان المناسب، والوقت المناسب.
- ٢- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر تكلفة أقل) وذلك بالحرص على تخفيض تكلفة العمل، من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.
- ٣- أن تخطيط الموارد البشرية كما ذكرنا في موقع سابق لا يعني فقط توفير الاحتياجات البشرية، وإنما أيضاً المحافظة على طاقتها وتأكيد دافعيتها للعمل. ومن هذا المنطلق فإن وظيفة التخطيط تساعد على اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف، وكذلك اختيار (حزمة الحوافز) اللازمة لاستمرار فعالية وأداء هذه العناصر سواء من حيث الجور، أو المميزات المادية والمعنوية، أو ضمان التقدم والنمو الوظيفي للموظفين.
- ٤- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو إنهاء الخدمات.
- ٥- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
- ٦- الأعداد الجيد لأعمال الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب.

أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية

تخطيط الترفقيات والمسارات
الوظيفية

استيفاء الاحتياجات البشرية
في الوقت المناسب نوعاً وكماً

الإعداد لبرامج التدريب
والتأهيل

ملء الشواغر نتيجة التقاعد،
والاستقالة، ترك الخدمة، الوفاة

الإعداد الجيد لأعمال
الاستقطاب الاختيار والتعيين

تقدير تكاليف الموارد البشرية
من الرواتب والحوافز

شكل رقم (٣-٥) الأهداف المتعددة لتخطيط الموارد البشرية في المنظمات

تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

سبق وأن عرضنا في مكان سابق تعريف تخطيط الموارد البشرية ونعرض فيما يلي مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

- التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها، وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف.
 - يقصد بالتخطيط الاستراتيجي وضع الخطوط العريضة للاتجاهات المستقبلية للمنظمة، واختيار أسلوب العمل الذي يحقق الأهداف.
 - يعني التخطيط الاستراتيجي تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال أعمالها واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق الأهداف.
- وواضح من التعريفات السابقة أنها تلتقي جميعاً في نقاط محددة هي :
- تحديد الرسالة.
 - تحديد الاتجاه.
 - تحديد أسلوب التنفيذ.

وكل نقطة من هذه النقاط تحتاج إلى اتخاذ عدد من القرارات مثلاً:

- ما هو نوع النشاط الذي ستركز عليه المنظمة في السنوات الخمسة القادمة؟
- ما هو حجم المبيعات المطلوب خلال السنوات الخمس القادمة؟
- ما هي نسبة الأرباح المطلوبة خلال نفس السنوات؟
- هل نتبع "استراتيجية النمو الثابت"، "النمو المتصاعد"، "الانكماش"، أو نجمع بين أكثر من إستراتيجية في آن واحد؟

أن الإجابات على هذه الأسئلة لا تتم دون المرور على إدارة الموارد البشرية واتخاذ قرارات أخرى داخلها.

فاتخاذ قرار بزيادة حجم المبيعات في السنوات المقبلة يعني في المقابل زيادة عدد الأفراد من مديرين وعاملين في شؤون التسويق والبيع والإنتاج. ولا يتوقف الأمر عند ذلك إذ لا بد من الإجابة على أسئلة أخرى مثلاً:

- ما هو معدل دوران العمل للمستويات الإدارية والعاملين في شؤون التسويق و البيع والإنتاج؟
- ما هي احتياجاتنا الاحتياطية واحتياجات "الاحلال" على ضوء معدلات الدوران المتوقعة للمستويات الإدارية والعاملين في النشاطات المشار إليها؟
- ما هو العدد الذي يمكننا الحصول عليه من المديرين من الداخل للمء الوظائف الجديدة وما هي خطتنا لاستكمال الأعداد الباقية من خارج المنظمة .
- ما هو انعكاس ما سبق على ميزانية الموارد البشرية للسنوات القادمة؟
- والحقيقة أنه تظل هناك عشرات من الأسئلة التي يجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يجيب عليها حينما تسلك المنظمة إستراتيجية جديدة.

أن ما نريد تأكيده هو أن هناك ترابطاً بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وبين تخطيط الموارد البشرية، وأن هذا الترابط ناجم أساساً عن أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات الموظفين والعاملين . ويوضح لنا الشكل رقم (٤-٥) الترابط والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في المنظمات.

وكما هو واضح من الشكل فإن الخطط الإستراتيجية الشاملة للمنظمة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقويماً شاملاً لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف، ومتى ما تمت عملية التقويم في كافة جوانب الموارد البشرية يمكن إعداد خطة الموارد وإدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

والآن تذكر

أن التخطيط الاستراتيجي يمر عبر عدة مراحل هي :

- تحديد الرسالة والأهداف.
- تقويم وضع المنظمة خارجياً وداخلياً جوانب القوة والضعف.
- تحديد الإمكانيات المالية والمتوقعة للتنفيذ.
- تحديد البدائل وتحليلها واختيار البديل المناسب.
- التنفيذ.
- التقويم.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

لعل أهم ما يمكن استنتاجه من الشكل رقم (٤-٥) أن عملية تخطيط الموارد البشرية تحتاج من الإدارة إلى توجيه نوع من الاهتمام لمجموعة من العوامل المؤثرة في هذه العملية لعل أهمها:

- طبيعة المنشأة ومجال عملياتها، وحجمها وعمرها الإنتاجي.
- المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.
- المركز المالي للمنظمة.
- الموقع الجغرافي.
- التشريعات والأنظمة الحكومية.
- سوق العمل (العرض والطلب على القوى البشرية).

كما يجب النظر بعين من العمق والإهتمام أيضاً لل صعوبات التي قد تواجهنا في عملية التخطيط، ومن ثم محاولة التغلب عليها.

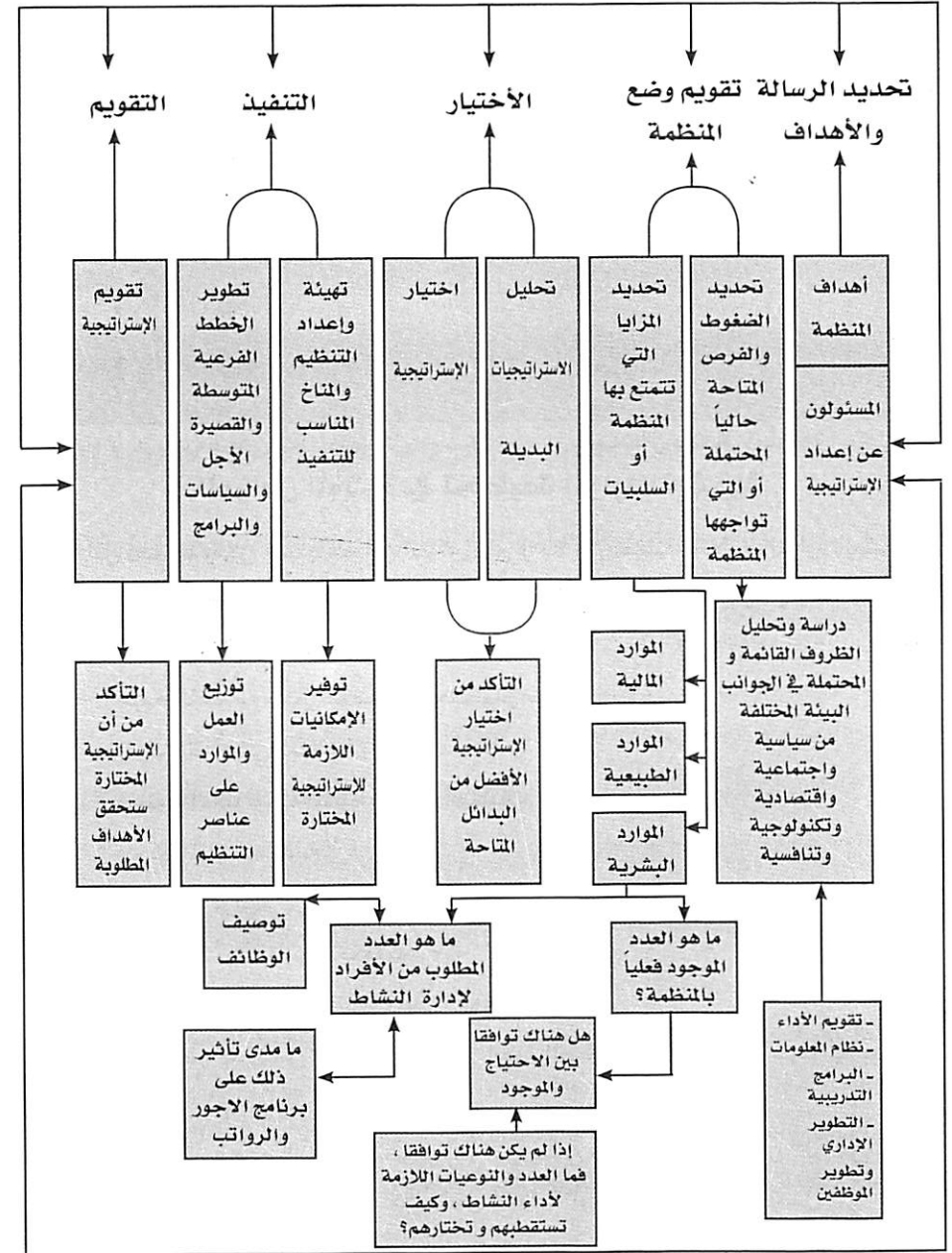
وعلى ضوء دراسة هذه العوامل والصعوبات التي يمكن أن تواجه المخططين لابد من جمع معلومات وتحليلها سواء كان ذلك من داخل المنظمة أو من خارجها لكي نصل إلى الحد الأقصى من التخطيط السليم الذي يجنب المنظمة المفاجآت المدمرة في المستقبل.

وتتناول المعلومات والبيانات نوعين الداخلي وهي المتعلقة بما يلي:

- الإنتاج.
- التسويق.
- التمويل.
- النشاطات الأخرى المساندة.

أما المعلومات عن الظروف الخارجية فتشمل ما يلي:

- الأوضاع الاقتصادية العامة.
 - أوضاع المنافسين.
 - ظروف سوق العمل.
 - مستويات التكنولوجيا السائدة في مجال عمليات المنظمة.
 - الأنظمة والتشريعات الحكومية ذات العلاقة بعمل المنظمة والموارد البشرية.
- كذلك ولأجل غرض الوصول إلى إعداد خطة للموارد البشرية تتوافق مع الخطة الاستراتيجية فإن على المنظمة أن تقوم بتحليل أوضاع العمالة فيها من عدة زوايا أهمها:
- إعداد العمالة الحالية موزعة حسب الوظيفة / القسم / المهن / الجنسية/ السن.
 - حركة دوران العمل - الغياب .
 - معدلات الحوادث والإصابة.
 - الأجور.
 - التوقعات المستقبلية من عجز / فائض / هجرة / استقدام.



شكل رقم (٤-٥) الترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية

خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

قبل أن نحدد الأساليب المتبعة عادة في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية نعرض أولاً الخطوات اللازمة لعملية التخطيط وذلك على النحو التالي: (١)

أولاً: تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطة .. ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.

ثانياً: تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (بالكمية أو القيمة النقدية) وفق المعايير السائدة حالياً.

ثالثاً: تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدامات طرق جديدة في الإنتاج أو تكنولوجيا جديدة / أو حاسب آلي . وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.

رابعاً: حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً (*).

خامساً: حساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية وفق معايير المقارنة المستخدمة بين الأعمال الإدارية و الأعمال العادية .. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل في الفقرة رابعاً.

سادساً: تحويل الساعات إلى إعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً) ، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

ويمكن تصنيف هذه الاحتياجات على النحو التالي:

احتياجات الإدارات / و الأقسام.

الاحتياجات من الفنيين / الكتبة / المشرفين / الإداريين / القياديين.

الاحتياجات من التنفيذيين / الاستشاريين.

(* قد تتلشى الفوائد الناجمة عن تحسين الإنتاجية ممثلة في توفير الساعات المطلوبة للعمل ، نتيجة للخسائر الناجمة عن الغياب ودوران العمل ، وقلة الخبرة وما ترتب عليها من إضافات ساعات عمل أخرى.

مثال

تعتزم شركة عسير وقحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل ١٠% سنوياً وكان إنتاجها الحالي ٥٠٠,٠٠٠ وحدة فإذا علمت أن:

أ- المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة.

ب- عدد أيام الأجازات السنوية ٨٥ يوماً.

ج- عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات.

فما هو:

١- العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة؟

٢- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً؟.

حل المثال

• كمية الإنتاج في السنة الأولى للخطة

$$\frac{10}{100} \times 500,000 + 500,000 = 500,000 + 500,000 = 1,000,000 \text{ وحدة}$$

• المدة المطلوبة للإنتاج =

$$\frac{30 \times 1,000,000}{60} = 500,000 \text{ ساعة عمل}$$

• صافي عدد أيام العمل في السنة =

$$355 - 85 = 270 \text{ يوماً}$$

• عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً

$$270 \times 7 = 1890 \text{ ساعة}$$

• العدد المطلوب لحجم القوى العاملة = $\frac{500,000}{1890} = 264.55$ عاملاً

• العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة =

$$264 - 126 = 138 \text{ عاملاً}$$

أساليب تقدير الاحتياجات البشرية

أن الهدف الأساسي لتخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية هو الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

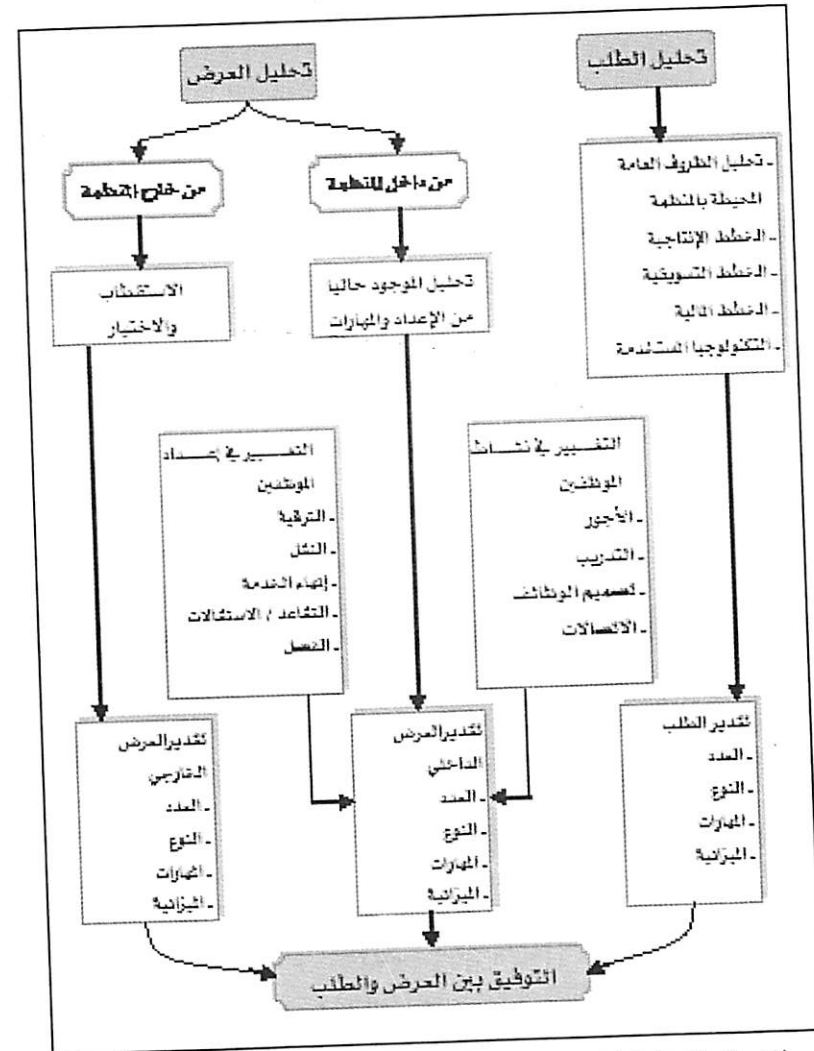
ويستلزم تحقيق هذا الهدف القيام بثلاثة خطوات أساسية هي :

أولاً : تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.

ثانياً : تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.

ثالثاً : التوفيق بين العرض والطلب.

ويوضح الشكل رقم (٥-٥) العلاقة بين هذه الخطوات الثلاثة:



شكل رقم (٥-٥) تحليل العرض والطلب للموارد البشرية لتقدير احتياجات المستقبل

أولاً : تحليل الطلب

يوضح لنا تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية في المستقبل عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل المنظمة، أو قطاعاتها المختلفة، وكذلك العمل المطلوب من هؤلاء الأفراد . كما قد يتناول التحليل المهارات المطلوبة من الأفراد والتكلفة المتوقعة لاجتذابهم.

وقد لاحظنا سابقاً، عند الحديث عن علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الشامل على مستوى المنظمة مدى الارتباط بين الجانبين.

وعلى ذلك يجب أن نتذكر

إن الطلب على الموارد البشرية هو طلب مشتق من الطلب على منتجات المنظمة أو خدماتها.

وتستطيع المنظمة كخطوة أولى تقدير احتياجاتها البشرية (الطلب) بناء على حجم النشاط المتوقع مستقبلاً. وتأتي الخطوة الثانية في تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، مواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاجية السائدة في المنظمة.

وتتعدد الأساليب المستخدمة في تقدير الطلب على الاحتياجات البشرية في المستقبل ما بين أساليب تعتمد على التخمين الشخصي كأبسط هذه الأساليب إلى أخرى تعتمد على أساليب رياضية أو إحصائية معقدة ومعقدة . وسنعرض فيما يلي مجموعة من هذه الأساليب .

١ - الأساليب غير الكمية وأهمها :

- طريقة مراكز العمل.
- طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
- طريقة التجربة والخطأ.

٢- الأساليب الكمية : وأهمها :

- أ . طريقة تحليل الاتجاه.
- ب . طريقة تحليل المعدلات.
- ج . طريقة تحليل الارتباط.

١- الأساليب غير الكمية (التقديرية)

أ- طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.

يناسب هذا النوع من التقدير بعض الشركات والمؤسسات المتخصصة مثل، شركات الطيران، الفنادق، المطاعم، متاجر السلسلة^(٢).

ويتم التقدير هنا استناداً بطبيعة الحال على طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم فإذا قدرنا عدد العاملين من الطباخين والجرسونات والمشرفين لمطعم (بيتراهت) بعدد ١٥ فرداً. فإننا على نفس القياس نقدر احتياجات سلسلة المطاعم الأخرى ذات الحجم المشابه بنفس التقدير . فإذا كان لدينا ١٢ فرعاً "ليبتزاهت" في مدينة جدة مثلاً ونرغب في التوسع في المستقبل بافتتاح عشرة فروع أخرى فإن الحجم المطلوب من الأفراد يمكن أن يكون ١٥٠ فرداً. يضاف إليهم أعداداً احتياطية تمثل الأفراد اللازمين للاحتلال في حالة الاستقالات أو الفصل من الخدمة.

ب- طريقة تقدير المشرفين

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل. وتعتمد الطريقة على تقدير رئيس القسم أو مدير القطاع الذي يقوم بتقدير احتياجات دائرة بناء على تجاربه السابقة وخبرته الماضية .

وتعتبر هذه الطريقة سهلة وسريعة ومفيدة في حالة التخطيط القصير الاجل وفي حالة عدم توفر المعلومات والبيانات.

غير أن من أبرز عيوبها طول الوقت الذي قد يقضيه المشرف في عملية التقدير، وكذلك قد لا يجانب المشرف التقدير السليم للاحتياجات.

ج- طريقة التجربة والخطأ Rule of Thumb:

وتستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون أساس علمي، وإنما استناداً إلى قاعدة التجربة والخطأ. فمثلاً قد تقرر الإدارة تقدير احتياجاتها من الأفراد على أساس أن كان زيادة في المبيعات السنوية بمقدار ١٥٪ تستلزم تعيين خمسة مندوبي بيع، أو أن كل زيادة متوالية في مصروفات خارج وقت الدوام يزيد عن عشرة آلاف ريال شهرياً يستلزم تعيين عدد اثنين من الموظفين في قسم العمليات.

ورغم سهولة وبساطة هذا الأسلوب، إلا أن أهم عيوبه أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الأخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبات هذه الظروف وثبات أوضاع المنظمة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وثبات علاقاتها مع الحكومة والهيئات الأخرى.

٢- الأساليب الكمية

أ- طريقة تحليل الاتجاه Trend Analysis :

إن الهدف من هذه التحليل هو الإجابة على السؤال التالي:

هل هناك علاقة قائمة بين الوقت والعنصر الذي يراد التنبؤ بحجمه في المستقبل؟

إذا كان الأمر كذلك فإن قيمة المتغير المستقل (مثلاً حجم القوى العاملة) يمكن أن يتأثر على ضوء المتغير الآخر (الوقت مثلاً).

وعلى هذا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنظر للوقت كعامل مؤثر في تقدير حجم العمل المطلوب مستقبلاً.

وانطلاقاً من ذلك يمكن أن نعرف "تحليل الاتجاه" فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه يعني:

"النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية (خمس سنوات مثلاً) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة".

ويمكن تطبيق هذا التحليل على إجمالي القوى البشرية المطلوبة في المنشأة أو على قطاعات منها (المبيعات، الإنتاج، السكرتارية..).

وغالباً ما يستخدم تحليل الاتجاه كخطوة أولى في الأساليب الإحصائية المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية. ولعل السبب في ذلك هو أن "تحليل الاتجاه" لا يأخذ في الاعتبار إلا متغيراً واحداً هو عنصر الوقت رغم أن هناك عوامل مؤثرة أخرى قد تلعب دوراً مهماً في تقدير الاحتياجات البشرية مثل، حجم المبيعات، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، نوعية القوى العاملة ومستوى الإنتاجية.

ولتوضيح هذا الأسلوب عملياً فإننا سنستعين بالمثل التالي:

مثال:

تشير المعلومات عن عدد أعضاء هيئة التدريس بإحدى كليات الجامعات خلال السنوات الست الماضية إلى التطور التالي:

السنة	متوسط إعداد أعضاء هيئة التدريس
١	٣٥
٢	٥٥
٣	٨٥
٤	١١٠
٥	١٤٠
٦	١٧٠

المطلوب باستخدام معادلة "تحليل الانحدار" (*) Regression Analysis التالية:

$$ص = أ + ب س$$

تقدير العدد المطلوب من أعضاء هيئة التدريس بعد خمس سنوات من الآن، علماً بأن:

$$ص = متوسط العدد المطلوب بعد خمس سنوات$$

$$س = عدد نقاط كل فترة (السنوات)$$

$$أ = التقاطع مع المحور الصادي$$

$$ب = ميل المنحنى$$

الرجل : باستخدام معادلة تحليل الانحدار نصل إلى النتائج التالية :

السنة س	متوسط اعداد أعضاء هيئة التدريس (ص)	س × ص	س ^٢
١	٣٥	٣٥	١
٢	٥٥	١١٠	٤
٣	٨٥	٢٢٥	٩
٤	١١٠	٤٤٠	١٦
٥	١٤٠	٧٠٠	٢٥
٦	١٧٠	١٠٢٠	٣٦
مج س = ٢١	مج ص = ٥٩٥	مج س × ص = ٢٥٦٠	مج س ^٢ = ٩١

(*) وتسمى أحياناً بمعادلة "الخط المستقيم".

$$\bar{س} = \frac{\text{مجس}}{ن} = \frac{21}{6} = 3,5$$

$$\bar{ص} = \frac{\text{مجص}}{ن} = \frac{595}{6} = 99,2$$

حيث ن = عدد التكرارات في س، ص (أي 6)

$$ب = \frac{\text{مجس} \times (س) - (ص) \times (ن) \times (\bar{س}) \times (\bar{ص})}{\text{مجس} \times (س) - 2 \times (ن) \times (\bar{س})}$$

$$= \frac{2060 - 2 \times (3,5) \times 99,2}{91 - 2 \times (3,5) \times 6}$$

$$= \frac{476,8}{18,1} = 26,3$$

$$أ = \bar{ص} - \bar{س}$$

$$= 99,2 - 3,5 = 95,7$$

$$\therefore \text{ص} = 26,3 + 95,7 = 122$$

لتحديد الاحتياج لأعضاء هيئة التدريس بعد خمس سنوات أي في السنة الحادية عشرة

تصبح قيمة س = 11

$$\text{ص} = 26,3 + 95,7 = 122 \quad (11)$$

$$\text{ص} = 289,3 + 95,7 = 385$$

أي أن عدد أعضاء هيئة التدريس المطلوبين بعد 6 سنوات من الآن = (385) عضو

هيئة تدريس مقارنة بالعدد 170 في السنة السادسة.

وبنفس الطريقة السابقة يمكن استخراج العدد المطلوب من أعضاء هيئة التدريس في السنوات العاشرة، التاسعة، الثامنة، والسابعة.

ب- طريقة تحليل المعدلات

وتقوم هذه الطريقة في التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على أساس استخدام معدل التحول بين عامل ومتغير (حجم المبيعات) مثلاً والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

مثال: كان المعدل السنوي للمبيعات في شركة الجزيرة للأدوات المنزلية هو (500,000) (خمسمائة ألف ريال) لمدوب البيع الواحد وقد بلغت مبيعاتها الإجمالية خمسة مليون ريال من خلال عشرة مندوبين للبيع.

وقد رأت إدارة الشركة أن تزيد مبيعاتها في السنتين التاليتين على النحو التالي:

• السنة الأولى 8 مليون ريال.

• السنة الثانية 10 مليون ريال.

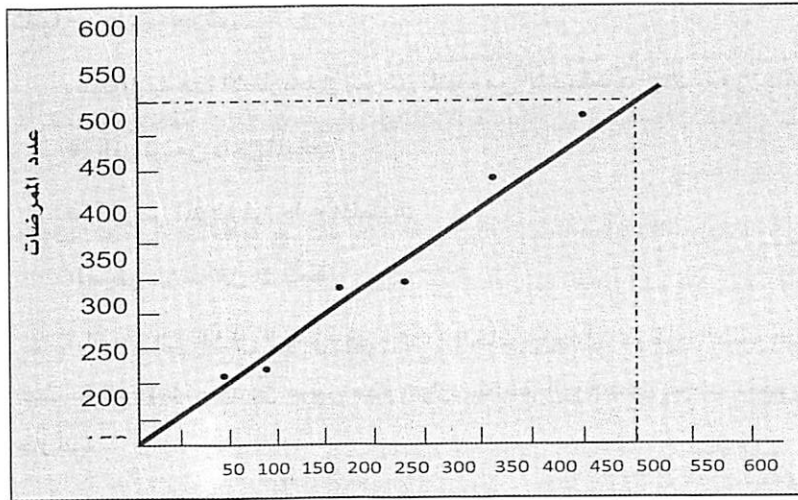
وباستخدام طريقة تحليل المعدلات فإن احتياجات الشركة لمدوبي البيع ستكون على النحو التالي:

$\frac{8,000,000 - 5,000,000}{500,000}$	=	■ السنة الأولى
$\frac{3,000,000}{500,000}$	=	
$\frac{6 \text{ مندوبي بيع جدد}}$	=	
$\frac{10,000,000 - 8,000,000}{500,000}$	=	■ السنة الثانية
$\frac{2,000,000}{500,000}$	=	
$\frac{4 \text{ مندوبي بيع جدد}}$	=	

ويمكن على أي حال استخدام طريقة تحليل المعدلات في تقدير الاحتياجات البشرية في القطاعات الأخرى من المنظمة. فمثلاً يكن تقدير احتياجات الشركة من السكرتاريين اللازمين من خلال استخدام نفس الطريقة السابقة.

والمطلوب الآن وباستخدام الرسم البياني "لنقاط التشتت" Scatter graph تحديد عدد الممرضات المطلوبات للمستشفى بعد الزيادة الجديدة.

الحل: كما يلاحظ في الشكل رقم (٦-٥) فإن الخط البياني الأفقي يوضح حجم المستشفى بالأسرة. أما الخط الرأسى فيمثل عدد الممرضات في الإحجام السائدة للمستشفيات الخاصة.



عدد الاسره بالمستشفى

شكل رقم (٦-٥) تقدير الاحتياجات البشرية باستخدام تحليل الارتباط

وبتحديد العلاقة بين حجم المستشفى وعدد الممرضات فإننا نضع نقطة عند ملتقى حجم المستشفى وعدد الممرضات لكل الاحجام الموجودة موضع الدراسة.

وبتمرير خط ينطلق من زاوية الرسم اليسرى ويمر عبر النقاط سنلاحظ أن هذه النقاط تتركز حول هذا الخط الأمر الذي يؤكد أن هناك علاقة ارتباط واضحة بين حجم المستشفى وعدد الأسرة.

وحيث أن المستشفى يرغب في زيادة طاقته السريرية إلى ٥٠٠ سرير فإن العدد المطلوب من الممرضات يمكن الحصول عليه بإسقاط خط رأسى من قاعدة الرسم لتلتقي مع

ويؤخذ على هذه الطريقة نفس المأخذ على الطريقة السابقة وهي افتراض ثبات العوامل الأخرى (مثل الإنتاجية، الخبرة، أو التكنولوجيا المتقدمة).

ج- طريقة تحليل معامل الارتباط Correlation Analysis

يقوم أسلوب تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وفق هذه الطريقة على الربط إحصائياً بين متغيرين هما متغير القوى البشرية وأي متغير آخر (مثلاً حجم النشاط/ المبيعات أو الإنتاج) في المنظمة. فإذا ما اتضح أن هناك ارتباطاً فعلياً بين العوامل فإنه يمكن بالتالي الحصول على تقديرات حول المستقبل.

وعلى ذلك فإذا أمكن تقدير حجم النشاط المتوقع في المستقبل فإنه يمكن من خلال ذلك تقدير حجم القوى البشرية المطلوبة أيضاً لنفس الفترة المعينة. وتعتبر هذه الطريقة أفضل من الطريقتين السابقتين من حيث دقة تقديراتها. وستوضح ذلك من خلال المثال التالي:

مثال: قرر مجلس إدارة أحد مستشفيات مدينة الرياض الخاصة أن يقفز بالطاقة السريرية للمستشفى خلال السنوات الخمس التالية من ٢٥٠ سرير إلى ٥٠٠ سرير. وقد طلب من إدارة الموارد البشرية ورئيسه الطاقم الفني للممرضات تقدير الاحتياجات البشرية من الممرضات اللازمات للعمل بالطاقة السريرية الجديدة.

وقد قام مدير إدارة الموارد البشرية بجمع معلومات عن واقع المستشفيات الخاصة في المملكة من حيث حجمها وحجم الممرضات بها وحصل على البيانات التالية عن ثمانية مستشفيات:

حجم المستشفى (بالأسرة)	عدد الممرضات
١٠٠	١٢٠
١٥٠	١٣٠
٢٠٠	٢٣٥
٢٥٠	٢٥٠
٣٠٠	٢١٠
٣٥٠	٢٣٠
٤٠٠	٤١٠
٤٥٠	٤٣٠

خط التشتت. وكما هو واضح من الرسم فإن العدد المطلوب يلتقي عند النقطة ٥٠٠ في العمود الرأسي (الممثل لعدد الممرضات).

وبالامكان أيضاً ومن خلال هذا الرسم تحديد العدد المطلوب من الممرضات لمستشفيات بحجم أكبر من ٥٠٠ سرير أو أقل من ٥٠٠ سرير.

ثانياً : تحليل العرض

سنتناول في هذا الإطار تحليل العرض المتوقع من الاحتياجات البشرية من جانبين هما:

● العرض من داخل المنظمة.

● العرض المتوقع من خارج المنظمة.

العرض من داخل المنظمة

بالعودة إلى الشكل السابق رقم (٥-٥) الخاص بتحليل العرض والطلب على الموارد البشرية للمنظمة. نجد أن عرض هذه الموارد ينقسم إلى قسمين عرضاً داخلياً وعرضاً خارجياً.

ويتناول العرض الداخلي تحليلاً لموقف المنظمة حول أين نحن الآن؟ أو فحصاً شاملاً للموارد البشرية الحالية في المنظمة. ويتم هذا الفحص من خلال الإجابة على سؤال، "ماذا نريد بعد؟" وهذا يعني تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من مخزونها الحالي أخذاً في الاعتبار عدة عوامل منها:

● افتراض ثبات الأوضاع والنشاطات الحالية دون تغيير.

● التغييرات الداخلية المحتملة في أوضاع الأفراد من حيث النقل، الترقية التنزيل الوظيفي، إنهاء الخدمات، الاستقالات أو التقاعد.

وعلى ضوء ما سبق نحصل على ملخص يعطينا صورة واضحة للوضع الحالي والوضع المحتمل لاحقاً للقوى البشرية بما تحويه من إعداد أو أنواع ومهارات وكذلك التكلفة التي ستحملها المنظمة في سبيل الاحتفاظ بما هو موجود .

أن تحليل العرض الداخلي ببساطة يعني تقدير الاحتياجات المستقبلية وفق الخطوات التالية:

١- كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي؟

٢- كم عدد الأفراد الذين سيستمررون في كل وظيفة؟

٣- كم عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة؟

٤- كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة؟

ويطرح الاعداد الخارجة من الاعداد الإجمالية يبقى لدينا العدد المحتمل من الأفراد في كل تصنيف وظيفي.

غير أن الصورة الحقيقية لتقدير العرض الداخلي هي في الواقع أصعب مما حددناه من خطوات، فقد تثار عدة أسئلة حول المستقبل . مثلاً: (٣)

● هل ستستمر المنظمة في الاحتفاظ بنفس التصنيف الوظيفي القائم حالياً؟ أو هل ستتخلص من بعض الوظائف، أو تدمج البعض، وتزيد من عدد البعض، أو تخلق وظائف جديدة؟

● هل ستستمر حركة الوظائف بالنقل، التقاعد، الترقية، إنهاء الخدمات .. بنفس الوتيرة الماضية أم سيحدث بعض التغيير.

● هل سيكون عطاء من سيتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى بنفس عطاء من كانوا في هذه الوظائف.

وحيث أن الإجابات على هذه الأسئلة غالباً ما تخضع للتقدير الشخصي للمديرين، فقد توصل الباحثون إلى ابتكار طرق مختلفة في تقدير العرض الداخلي المستقبلي من الأفراد يمكن أن توصف بأنها أكثر دقة وانضباطية من التحليل السابق. وستقوم بإلقاء الضوء تباعاً على بعض هذه الطرق والتي نعتقد أنها أكثر ملاءمة للتطبيق في بيئة الأعمال والمنظمات العربية.

١- طريقة مخزون المهارات Skill Inventory : يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحوي معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث:

- المؤهلات التعليمية للموظف.
- الخبرات السابقة.
- البرامج التدريبية التي سبق له حضورها.
- الامتحانات التي سبق اجتيازها.
- تقدير المشرف المباشر للموظف عن قدراته.
- قدرته على الصبر والتحمل.
- تطلعات وطموحات الموظف في الترقية أو في تغيير خطة الوظيفي. وتعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته.

وغالياً ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات الصغيرة الحجم.

٢- خرائط الإحلال: تمثل خرائط الإحلال اشكالياً بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً. ويمكن أن تقدم هذه الخرائط معلومات عن:

- العمر الحالي لشاغل الوظيفة.
- مستوى الأداء.
- العمر الحالي للمرشح للوظيفة.
- مستوى أدائه.
- قدراته ومهاراته.
- استعداداه لتحمل أعباء ومسئوليات جديدة.

ولعل أهم عيب في خرائط الإحلال هو المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات واعدادها بالطريقة المطلوبة التي تحقق الفائدة المرجوه منها. كما أن هناك عيباً آخر .. وهو احتمال حدوث تغيير في هيكل الوظائف والهيكل التنظيمي للمنظمة قبل الاستفادة الفعلية من هذه الخرائط.

٣- طريقة نظم المعلومات الآلية : تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى استخدام هذا الأسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية حينما تكون هناك اعداد كبيرة من الموظفين أو تصنيفات متعددة من الوظائف. وقد قامت عدة شركات للحاسب الآلي بتصميم برامج جاهزة لمخزون المهارات منها شركة I.B.M وشركة Xerox وشركة Honeywell أن استخدام هذا الأسلوب يتطلب معلومات دقيقة عن الموظفين لتصبح من ثم مرجعاً يعتمد عليه عند الحاجة (بنك معلومات الموظف). ويحدد الخبراء أهم المجالات المطلوبة من المعلومات فيما يلي: (٤)

- معلومات عن نظام توصيف الوظائف بالمنظمة وترميزها رقمياً بحيث يمكن اعطاء رقم عن الوظيفة السابقة للموظف، الوظيفة الحالية، والوظيفة التي يطمح لها مستقبلاً.
- معلومات حول مدى معرفة الموظف لخط منتجات أو خدمات الشركة حتى يمكن الاستدلال به عند اتخاذ قرار بترقية أو نقل الموظف إلى موقع آخر.
- معلومات عامة عن موقع المنظمة داخل الإطار العام للنشاط الاقتصادي، ويهدف هذا الجزء من المعلومات إلى قياس مدى معرفة الموظف لطبيعة نشاط المنظمة ووجودها، في بيئة محيطة.
- معلومات عن المستوى التعليمي للموظف. وتدخّل هنا معلومات عن جميع المدارس أو المعاهد أو الجامعات التي التحق بها الموظف، نوع الدراسة، ونوع الدرجة الممنوحة وتاريخ منحها.
- معلومات عن البرامج التدريبية، التي حضرها الموظف داخل الشركة أو خارجها.
- معلومات عن الطموحات المستقبلية. ويحدد الموظف هنا رغباته وأمنيته في مجال العمل من حيث الوظائف، أو الأماكن أو الإدارات التي يرغب في أن يحققها في المستقبل، وأولوياته بالنسبة لهذه الطموحات، وأهم المؤهلات المطلوبة لتحقيق أولوية هذه الطموحات سواء من حيث التعليم أو الخبرة، أو التجارب السابقة للموظف.

● يدخل أخيراً في بنك معلومات الموظف معلومات عن التقويم الدوري لأداء الموظف (سنوي أو نصف سنوي) مع ضرورة تحديث هذا التقويم، بانتظام. ويفترض أن توضح هذه المعلومات مجالات القوة أو الضعف في أداء الموظف، ومجالات انجازاته، وجوانب كفاءته وقدراته.

العرض المتوقع للعمال من خارج المنظمة

يتشابه تحليل العرض الخارجي المتوقع من العمالة مع تحليل العرض من داخل المنظمة في كون الأسلوبين يحددان الأعداد المطلوبة من العمالة، مستوى الإنتاجية المتوقع، و توزيع العمالة في قطاعات العمل المختلفة داخل المنظمة. غير أن هذا الأسلوب يختلف عن تحليل العرض الداخلي في كونه يركز على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق بالمنظمة في ظل عدم حدوث تغيير في سياسات المنظمة حيال التوظيف سواء في مجال الاختيار أو الحوافز.

وعادة ما تلجأ المنظمات إلى الخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية حينما لا تفي الأعداد الموجودة بها حلياً لمقابلة هذه الاحتياجات.

ويستلزم إجراء تحليل للعرض الخارجي قيام المنظمات بدراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية مثل:

● الظروف الاقتصادية العامة : وهذا يستلزم تحليل الظروف الاقتصادية السائدة مثل حالات التضخم، الحركة التجارية، ميزان المدفوعات والميزان التجاري للدولة، ودرجة البطالة. ونلاحظ في هذا الشأن أنه كلما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة المطلوبة، و الانتقاء منها، والعكس صحيح.

● أوضاع الأسواق المحلية : فقد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.

● أوضاع سوق المهن : قد تعكس الظروف السائدة فائضاً في بعض المهن وعجزاً في مهن أخرى سواء كان لك في المدينة التي تعمل بها المنظمة أو في المدن والمناطق المجاورة. ويمكن الاستعانة في هذا الإطار بمكاتب العمل الحكومية أو مكاتب التوظيف الخاصة.

ثالثاً : التوفيق بين الطلب والعرض

بعد تحليل جوانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل، والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخلياً، وخارجياً يمكن أن تظهر لنا الصور الثلاثة التالية:

١- هناك توافقاً بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض منها.

٢- هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض (حالة عجز).

٣- هناك نقصاً في الطلب وزيادة في العرض من العمالة (حالة فائض).

وعلى أية حال فقد لا يحدث توافق تام من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة رغم وجود التوافق من حيث الإعداد بين العرض والطلب. كذلك قد يحدث التوافق في الإعداد بين العرض و الطلب ولكن لا يحدث التوافق في تغطية احتياجات بعض قطاعات المنظمة من المؤهلات والخبرات والتخصصات الوظيفية المطلوبة.. فقد يتحقق التوازن لبعض هذه القطاعات وقد لا يتحقق لقطاعات أخرى. فمثلاً قد تحتاج المنظمة لمائة موظف جديد في التصنيفات الوظيفية المختلفة، وقد يقدم لها العرض الموجود داخلياً وخارجياً هذا العدد.

ولكن نظراً لأن احتياج المنظمة أكثر لعدد من المبرمجين ومشغلي الحاسب الآلي فقد يكون المعروض من هذه الوظائف أقل مما تحتاجه المنظمة فعلاً ووفقاً للشروط والمهارات المطلوبة.

أن مثل هذه الظروف تستلزم من المنظمة أتباع أولويات وسياسات لسد الفجوة بين الطلب والعرض على احتياجات الموارد البشرية وخاصة في الحالات التالية.

● زيادة الطلب على العرض (تميز السوق بحالة عجز).

● زيادة العرض على الطلب (تميز السوق بحالة فائض).

زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى.

الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة العجز): هناك عدد من البدائل

المتاحة للمنظمة لمقابلة هذا الظرف منها:

في وظائف أخرى. وحتى توازن المنظمة بين هذين الجانبين دون إثارة المشاكل مع الموظفين الحاليين أو مع الأنظمة والتشريعات الحكومية فإنها قد تلجأ إلى تحويل الفائض من بعض القطاعات والوظائف إلى القطاعات التي تشكو عجزاً في مواردها البشرية. أن تطبيق مثل هذه السياسة يستلزم من المنظمة إعادة تأهيل الإعداد الزائدة، وتدريبهم لتولى الوظائف الجديدة بدلاً من اللجوء إلى إنهاء خدمات العمالة الزائدة وتوظيف عمالة جديدة.

كلمة

الآن هل ندرك مدى الصعوبات والمشكلات التي تقابل المنظمات في تخطيط مواردها البشرية؟ وهل يختلف تخطيط الموارد البشرية عن تخطيط الموارد الأخرى؟
الإجابة نعم: هناك مشكلات في تخطيط الموارد البشرية أهمها:

- صعوبة توقع ما يقوم به الأفراد العاملون. فمن الممكن ان يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الإستقالة، او الإصابة بالمرض، او رفض القيام ببعض الأعمال.
- الفروقات الشخصية بين الأفراد وهو ما يعيق وضع سياسات موحدة تتناسب مع جميع الأفراد.
- ان احتياجات المنظمة من العاملين لا تتحدد في منتج متجانس ولكنها تتمثل في اعداد وانواع مختلفة من الأشخاص مثل المحاسبين، السكرتاريين، الفنيين، والإداريين.... الخ.
- تحريك الأشخاص من موقع لآخر حسب احتياجات العمل او ظروفه اكثر صعوبة من تحريك الموارد الأخرى (الأموال، المواد والمستلزمات).
- تعتبر إدارة العجز والفائض من الموارد البشرية أصعب من أي موارد أخرى، ان فصل العماله الزائدة قد تكون محرجه ومكلفة، وكذلك زيادتهم قد تستهلك الكثير من الوقت والأموال.
- يحتاج التعامل مع الأفراد الي تعامل حساس وحذر وهو ما يتطلب فكر ممكن وعناية من جانب المديرين.

- ١- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
- ٢- الاتصالات النشطة بالمتقدمين للوظائف واستخدام وسائل الإغراء المتاحة للمنظمة حالياً ومستقبلاً في إقناع هؤلاء المتقدمين.
- ٣- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
- ٤- استخدام العمالة المؤقتة.
- ٥- زيادة فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد أو الإحالة إلى المعاش.
- ٦- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- ٧- تحسين برنامج الأجور والحوافز إذا كان سيؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.

الحالة الثانية: زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض) : تنشأ هذه الحالة حينما يفرض المعروض من الاحتياجات البشرية. وفي هذه الحالة تواجه المنظمة صعوبة في تعديل أوضاعها الوظيفية الداخلية، أكثر من الحالة السابقة نظراً لتعارض ذلك مع مصلحة الموظفين.

وتلجأ المنظمات في مثل هذه الظروف إلى استخدام السياسات التالية أو بعضاً منها:

- ١- تخفيض ساعات العمل، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
 - ٢- تشجيع التقاعد المبكر.
 - ٣- تخفيض عمليات التوظيف لامتصاص الزيادة مع مرور الوقت.
 - ٤- استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
 - ٥- وأخيراً قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنها الخدمة.
- الحالة الثالثة : توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر حينما تستند خطة الموارد البشرية على تلبية احتياجات القطاعات فقد يكون التقدير دقيقاً وفي في نهايته بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

ولكن حينما تعتمد المنظمات تقدير الاحتياجات البشرية للمنظمة ككل ولكافة قطاعاتها .. فقد تكون نتيجة التقدير النهائية وجود فائض في قطاع من الوظائف وعجز

تذكر أخيراً

إن التغلب على هذه الصعوبات وغيرها في سياق التخطيط والتدبير الاحتياجات الموارد البشرية ونجاح هذه الخطط يتطلب اتخاذ الإجراءات التالية: (٥)

- رفع مستوى إدارة الموارد البشرية إلى مستوى الإدارات العليا في المنظمة .
- التنسيق بين أهداف تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الكلي لنشاطات المنظمة.
- دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية.
- الاحتفاظ بسجلات كاملة إلكترونية أو كتابية عن العاملين في المنظمة في كل ما يخصهم مع تحديث المعلومات بشكل متواصل.
- أن تكون خطط تدبير الاحتياجات ذات مدى واسع للتغلب لما يحدث من صعوبات طارئة.
- المراجعة المتواصلة والتحديث لكل المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التخطيط، وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

ملخص الفصل

استعرضنا في هذا الفصل المفاهيم الأساسية للتخطيط ، وتخطيط الموارد البشرية ، وحددنا أهمية تخطيط الموارد البشرية وأهدافها . ثم أوضحنا مدى الترابط بين التخطيط الشامل للمنظمة وتخطيط مواردها البشرية.

وقد عرضنا الكثير من الأسباب التي تجعل من تخطيط الموارد البشرية في المنظمات أمراً أساسياً عند تخطيطها الشامل. ومن هذه الأسباب ذكرنا حالات النمو والتوسع، إعادة النظر في تحديد أهداف المنظمة ، الانكماش في النشاط أو أفعال بعض النشاطات ، تخطيط عملية الاستبدال في الوظائف القيادية ، حالات شراء منظمات أخرى ، الاندماج ، إدخال تكنولوجيا جديدة ، أو إعادة التنظيم الإداري. ثم تطرقنا بعد ذلك لبيان العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية ومدى الارتباط بين هذه العوامل وبين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

وقد أوضحنا بعد ذلك مراحل تخطيط الموارد البشرية ، ثم الأساليب المتعددة لتقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل ، والتي تتناول تحليل ما يلي :

- الطلب على الموارد البشرية.
- العرض من الموارد البشرية.
- التوفيق بين العرض والطلب.

وقد تناولنا في الجانبين الأول والثاني بعض الأساليب المختلفة في تحليل، وتقدير الاحتياجات سواء الكمية منها أو غير الكمية ، ثم انتهينا إلى السياسات الإدارية التي يمكن أن تتبعها المنظمة في عملية التوفيق بين العرض والطلب وحددنا هذه السياسات في ثلاثة بدائل هي:

- سياسات التشدد في معايير وشروط التوظيف في حالة زيادة العرض عن الطلب (الفائض).
- سياسة الاسترخاء في معايير وشروط التوظيف في حالة زيادة الطلب على العرض (العجز).
- سياسة مواجهة الفائض في مجموعة من الوظائف لعلاج العجز في مجموعة أخرى.

مصطلحات الفصل

التخطيط Planning: هناك عدة تعريفات للتخطيط نختار أحدها وهو أن التخطيط يعني ، (العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل والطرق التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف.

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: المقصود بالتخطيط الاستراتيجي هو قيام المنظمات بتحديد معالم الطريق الذي ستسير فيه في المستقبل من حيث أهدافها ومجالات نشاطها والبرامج التي ستعتمدها في سبيل تحقيق هذه الأهداف ، أخذة في الاعتبار جميع المؤثرات البيئية من خارجية وداخلية.

تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning: تعني هذه العملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد ، المهارات للمنظمة ككل ، وللقطاعات المختلفة الرئيسية والمساندة في الوقت المناسب والمكان المناسب. **طريقة التجربة والخطأ Rule of Thumb**: وهي أسلوب عشوائي في اتخاذ القرارات يعني اتخاذ القرار على أساس التقدير الشخصي للمدير ، وقد يحقق القرار المتخذ النتيجة المطلوبة ، وقد يحدث العكس.

طريقة تحليل الاتجاه Trend Analysis: أسلوب رياضي في التنبؤ بالمستقبل يعتمد على دراسة العلاقة بين الوقت واحد والمتغيرات ، ومدى اعتماد هذه المتغيرات على عنصر الزمن.

طريقة تحليل المعدلات Ratio Analysis: الأساس في هذه الطريقة هي تقدير التغير الذي يمكن أن يحدث في المستقبل على عنصر معين من خلال معدل التغير الذي يحدث في العنصر الآخر موقع المقارنة.

طريقة تحليل معامل الارتباط Correlation Analysis: وتعتمد هذه الطريقة على الربط الإحصائي بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر غير مستقل لدراسة مدى الارتباط ، ويتم ذلك من خلال استخدام الرسم البياني لقياس نقاط التشتت.

تابع مصطلحات الفصل

مخزون المهارات Skill Inventory: وهو عبارة عن قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم وطموحاتهم المستقبلية.

خرائط الإحلال Replacement Charts: وهي أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند نهاية خدمة القائمين الحاليين فيها . وتشتمل المعلومات الموجودة في هذه الخرائط ، العمر الحالي لشاغل الوظيفة ، مستوى أدائه ، العمر الحالي للمرشح للإحلال ومستوى أدائه ، قدراته ، ومهاراته ، ومدى تحمله للأعباء والمسئوليات الجديدة.

أسئلة للمراجعة

- ١- ما هي في رأيك القرارات التي يجب أن يتخذها مخططو الموارد البشرية في المنظمة؟
- ٢- طالما وأن المعلومات والبيانات عن المستقبل لن تكون صحيحة بنسبة مائة في المائة فلماذا تخطط للموارد البشرية.
- ٣- لماذا تعتقد بأهمية الربط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتخطيط الموارد البشرية؟
- ٤- ما هي في رأيك أهم العوامل التي يجب دراستها وتحليلها قبل إعداد خطة لتقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل؟
- ٥- حدد الخطوات الأساسية في عملية تخطيط الموارد البشرية.
- ٦- حدد بشكل بياني خطوات التخطيط الاستراتيجي ومكان تخطيط الموارد البشرية في هذا الشكل.
- ٧- كيف تستطيع المنظمة التوفيق بين نتائج الطلب على الموارد البشرية والعرض منها في حالات العجز والفائض؟
- ٨- أشرح المفاهيم التالية:
 - خرائط الإحلال.
 - مخزون المهارات.

هوامش الفصل الخامس

- (١) باري كشوان، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، ٢٠٠٨) ص ٢٧ (مترجم).
- (٢) علي السلمي، تخطيط الموارد البشرية (جدة: الغرفة التجارية الصناعية، ١٩٩١) ص ١٤٢/١٤٥.
- (3) George M, Ikovish and John Boudreau, Human Resource Management (Homewood, Ill.: Richara Irwin Inc., 1991) P. 120
- (4) Alfred walker, "Management Selection System that meet challenge of the 80s", Personned Journal (October, 1981) pp. 775- 780
- (5) K. Aswathappa, Human Resource. Management, Text and cases New Delhi Tata McGraw – Hill Pub. Co., 2008. P. 98

أنظر أيضاً :

- (*) مدني علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (جدة. دار زهران، ١٤١٦).
- (*) محمد عثمان حميد، وحمدي مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٦م).
- (*) Shawn Smith and Rebeccu mazen, The HR Answer book – An Indispensable Guide for Management and Human Resources Professionals, (New York: Amacon, 20024)

الفصل السادس

الاستقطاب، الاختيار

والإختبارات

Recruitment, Selection, and Tests

﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِي بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾

﴿ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ ﴿٥٥﴾

أهداف الفصل

- معرفة مفاهيم الاستقطاب والاختيار.
- الوقوف على أسباب ومبررات عملية الاستقطاب.
- معرفة الأساليب المختلفة في عملية الاستقطاب.
- معرفة مراحل الاختيار وطرق الاختيار المتعددة.
- الاختبارات.

موضوعات الفصل

في إطار الأهداف السابقة سيتناول هذه الفصل ما يلي :

- الاستقطاب.
 - مفهومه وأهميته.
 - أساليب الاستقطاب الداخلي والخارجي .
- الاختيار.
 - مفهوم الاختيار.
 - خطوات الاختيار.
 - فحص طلبات التوظيف.
- الاختبارات وأنواعها

الإستقطاب

من بديهيات الأمور، أنك إذا أردت أن تنفذ عملاً هاماً أن توكل الأمر إلى من هم أهلاً له . ويستوي في ذلك الأفراد والمنظمات تجارية كانت أو غير تجارية.

ولكي يتأكد المرء من قدرة من سيكلف بالتنفيذ فإنه لابد وأن يتخذ خطوات سابقة قبل التكليف . فأولاً لا بد أن يحدد طبيعة العمل المطلوب، ومواصفات الرجل المطلوب، وبيئة العمل المطلوبة، والحوافز المقدمة للعمل من أجر ومزايا مادية وغير مادية . فإذا ما تحددت هذه الأمور كانت الخطوة الثانية هي البحث عن من سيقوم بالتنفيذ. وهنا تتعدد الطرق والخيارات المتاحة في عملية البحث، وكذلك في الطرق التي يقوم بها المرء أو المنظمة نفسها كموقع جذاب لباحثي العمل.

هذا في الواقع هو المحور الذي يدور حوله نشاط وظيفة الاستقطاب أو البحث عن الكفاءات البشرية اللازمة للعمل . وهو ما سنبحثه في هذا الجزء بالتفصيل.

مفهوم الاستقطاب؟ وأهميته:

الاستقطاب هو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية، (ويعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل).

وكما يتضح من هذا التعريف فإن القاعدة التي ينطلق منها نشاط الاستقطاب هو وجود مكان شاغر في العمل يستلزم ملؤه بالشخص المناسب.

وهذا يعني أنه لكي تقوم بهذه العملية لابد وأن تكون قد تحددت لدينا مسبقاً الأمور التالية:

- مسمى الوظيفة وموقعها.
- واجبات الوظيفة ومسئولياتها.
- شروط شغل الوظيفة، أي المؤهلات، الخبرات، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

من ناحية أخرى فإن هناك علاقة واضحة بين عملية الاستقطاب وبين الحالة التي يتميز بها سوق العمل في الخارج .. فكلما كان سوق العمل شحيحاً كلما كانت عملية الاستقطاب أكثر استرخاءً في الشروط وجاذبية في الإجراءات، وكلما كان هناك فائضاً في سوق العمل، كلما لاحظنا تشدداً في شروط العمل وميلاً إلى تخفيض الإجراءات. وسواء كان الأمر هذا أو ذاك فإن الاستقطاب المخطط هو أمر هام بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءة المنظمات.

يقول (ولتر ريستون) الرئيس التنفيذي المتقاعد لمجموعة (سي تي كورب) Citicorp الأمريكية.

(أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك أية مشكلة بعد، أما إذا وضعت رجلاً غير مناسباً في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أية إدارة على وجه الأرض أن تنقذ الموقف). (١)

ويؤكد هذا الاتجاه (أكيو مورينا) أحد الرؤساء التنفيذيين لشركة سوني اليابانية حيث يقول: (أن مستقبل منظماتك في الأمد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل قد لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سنًا). (٢)

إن عملية الاستقطاب الجيدة قد يتجاوز تأثيرها فيما وراء الحصول على الكفاءات المنشودة إلى ضمان بقاء هذه الكفاءات داخل المنظمة وعدم تسربها إلى الخارج.

وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:

١- الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما تعددت أساليب البحث عن الكفاءات كلما اتسعت قاعدة المتقدمين للعمل، وكلما أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من المتقدمين كما ونوعاً.

- ٢- من خلال الاستقطاب، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- ٣- أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة ذلك أن هذه العملية بما يستتبعها من فرز المصادر الأفضل والأقرب، وكذلك عملية الاختيار الفعلي تقود في النهاية إلى الحصول على الكفاءات الفعالة.
- ٤- تحدد لنا عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات (الإعلان الاتصال الشخصي، المعاهد والجامعات، المكاتب المتخصصة)، وأي هذه الوسائل يجب أن تستخدم في البحث عن كفاءات معينة (مثلاً: كتابية، فنية، مهنية - إدارية، إدارية ووسطى، ورفيعة عليا).

قواعد الاستقطاب

من أجل وضع سياسات واضحة لعملية الاستقطاب لا بد أن تعتمد المنظمات القواعد والمبادئ التالية: (٣)

أولاً: مركزية سياسة الاستقطاب. أن مثل هذه السياسة تساعد المنظمة على تحقيق عدة أمور منها:

- ١- حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم، واسترجاعها بالسرعة الممكنة عند الحاجة إليها.
- ٢- مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف التي تستدعي مثل هذا الأمر (تعديلات على توصيف الوظائف، الهياكل التنظيمية، أو تقدير الاحتياجات، أو أساليب الاختيار).
- ٣- توحيد استراتيجيات الاستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية سواء من حيث المساحات الإعلانية أو الاتصال بمكاتب التوظيف المتخصصة.

ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة مثل:

- ١- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- ٢- حدود سوق العمل / محلي/أقليمي / أو دولي.

٣- الظروف الاقتصادية السائدة.

٤- الإغراءات التي يقدمها المنافسون.

ثالثاً: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب .. وذلك من خلال معرفة أي هذه المصادر أكثر نجاحاً في تلبية احتياجات المنظمة.

أساليب الاستقطاب

هنالك طريقتان أساسيتان للاستقطاب أو البحث عن الكفاءات هما:

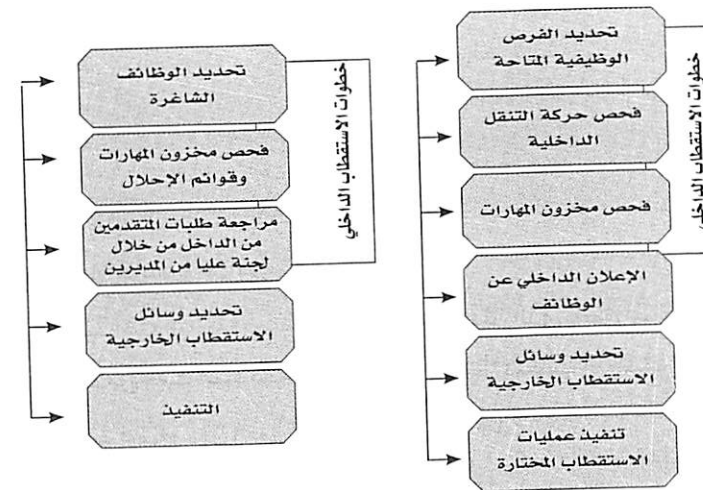
أولاً: الاستقطاب الداخلي: أي من داخل المنظمة نفسها.

ثانياً: الاستقطاب الخارجي .

لكل من هذين المصدرين مزايا وعيوب.

أولاً: الاستقطاب الداخلي

قبل الشروع في استخدام طرق الاستقطاب من الخارج تلجأ كثير من المنظمات إلى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة . وكلما حرصت المنظمة على الاحتفاظ ببيانات



شكل رقم (١-٦)
خطوات الاستقطاب
للووظائف الكتابية

شكل رقم (٢-٦)
خطوات الاستقطاب
للووظائف القيادية
الرفيعة

ومعلومات عن موظفيها سواء في شكل (مخزون المهارات)، أو (خرائط الإحلال) كلما ساعدها ذلك على سهولة انتقاء الأشخاص المطلوبين لملاءم الوظائف الشاغرة بها و يوضح الشكلان (٦-١) (٦-٢) هذه العمليات بالنسبة لنوعين من الكفاءات البشرية بالمنظمات. أن لجوء المنظمة إلى بحث إمكاناتها الداخلية من الكفاءات واعتمادها أولاً على هذه الكفاءات في شغل المناصب الشاغرة يحقق لها وللموظفيها العديد من المزايا والإيجابيات التالية:

١- ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل وليس من الخارج . وهو ما يزيد إخلاصهم وثقتهم بالمنظمة.

٢- انخفاض تكلفة الاستقطاب و التهيئة المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياساً بالمعينين من الخارج .

٣- موظفو الداخل غالباً ما يكونون أكثر التصاقاً بفلسفة وأهداف المنظمة وأكثر معرفة وتصوراً لواقعها ومستقبلها وأقل ميلاً للخروج منها.

٤- تصبح المنظمة أكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب أعلى.

ومن ناحية أخرى فإن سياسة الاستقطاب من الداخل لا تخلو من العيوب... ولعل أهم هذه العيوب ما يلي:

١- أن قفل الباب على التعيينات الخارجية قد يصيب بالإحباط المتقدمين للوظائف من الخارج .. ويسبب إذا ما تكرر هذا الأمر إلى المنظمة.

٢- يحرم هذا الأسلوب المنظمة من دماء جديدة . ويجعلها تدور في فلك واحد معتقدة أنها الأفضل .. ومن ثم تضيع منها فرص التطوير والابتكار المحتملة.

٣- قد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين وقد يوصم بأنه من (رجال الإدارة) أو المتعلقين حولها.

ومن أجل زيادة فعالية الاستقطاب الداخلي فقد يكون من الأفضل الإعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات في المنظمة، أو في وسائل النشر الداخلية بها حتى لا تتهم الإدارة بأنها تقوم بالتعيين خلسة ولمن تريد أن تراهم في المناصب الشاغرة .. أن مثل هذه الإعلانات تتيح لمن تتوفر فيه القدرات والمواصفات اللازمة للوظيفة أن يرشح نفسه لها، ثم يمر عبر

إجراءات عادلة. ويجب أن تحرص الإدارة على أي حال أن تشارك في اختيار الشخص المطلوب مندوباً من الإدارة التي سيعمل بها، أو المشرف الذي سيشرف على الموظف لاحقاً. ويمكن أن يتخذ نموذج الإعلان الداخلي الشكل رقم (٦ - ٣)

إعلان عن وظائف شاغرة بالمتنشة			
رقم الوظيفة	مسمى الوظيفة ومواصفاتها	الراتب المبدئي	ساعات العمل
٢٠١	<ul style="list-style-type: none"> ● مسمى الوظيفة..... ● مسمى القسم / الإدارة..... ● الواجبات:..... ● المسئوليات:..... ● المؤهلات المطلوبة تعليم تدريب خبرة قدرات مهارات 		من ٨ صباحاً إلى ٤ بعد الظهر
	رئيس القسم:		

شكل رقم (٦ - ٣) إعلان وظيفة داخلي.

ثانياً: الاستقطاب الخارجي

تتعدد وسائل الاستقطاب الخارجي المتاح استخدامها بين المنظمات، ويأتي على رأس أهم هذه الوسائل ما يلي:

- ١- الإعلانات.
- ٢- مكاتب التوظيف.
- ٣- مكاتب الاستقطاب الاستشارية.
- ٤- المعاهد والجامعات.
- ٥- الموظفين الحاليين بالمنظمة.
- ٦- مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها.
- ٧- موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

١- الإعلانات: تمثل الإعلانات مصدراً جيداً من مصادر الاستقطاب الخارجي لجذب المرشحين للعمل. ومع ذلك فيجب أن يراعى في الإعلانات عن الوظائف جانبين هما:

- وسيلة الإعلان.
- بناء الإعلان وتصميمه.

أما من حيث وسيلة الإعلان فتبدو الصحف المحلية كوسيلة مفضلة لاجتذاب الوظائف العادية الإدارية والكتابية والحرفية المهنية، وتتميز الصحف المحلية بانتشارها وسرعة ظهور الإعلانات بها.

أما الوسيلة الثانية للإعلان فهي المجالات المتخصصة العلمية والمهنية، وغالباً ما تستخدم هذه المجالات في الإعلان عن طلب الكفاءات الرفيعة من إدارية ومهنية، وفنية. مثل أساتذة الجامعات، المستشارين القانونيين، الأطباء، محلي الأنظمة، المبرمجين. ويؤخذ على هذه الوسيلة الإعلامية تأخر نشر الإعلان بها نظراً لصدورها عادة على فترات دورية طويلة، وكذلك محدودية انتشارها.

أما من حيث بناء الإعلان وتصميمه وصياغته فيجب أن تراعى فيه القواعد التالية: (٤)

- ١- جذب الانتباه للإعلان من حيث عدم حشره في مكان مزدحم بالإعلانات أو المواد التحريرية، أو من حيث تكبير المساحة المخصصة له، أو من حيث عرضه بطريقة بارزة في الصفحة المخصصة للإعلانات (أنظر الشكل رقم (٤-٦)).
- ٢- إثارة الرغبة في الوظيفة: يفضل ويستحسن أن يلمس الإعلان إثارة طموح ورغبات المتقدمين سواء من حيث أبراز المزايا الوظيفية في مكان العمل، أو أبراز أهمية العمل وتحدياته أو أبراز فرص التقدم الوظيفي أو الفرص التدريبية والتعليمية المتاحة (انظر الشكل رقم (٥-٦)).
- ٣- لا بد وأن ينتهي الإعلان بتحديد العمل المطلوب من المتقدمين، سواء كان ذلك في الحث على الاتصال التليفوني، أو مقابلة المسئول عن التوظيف بالمنشأة المعينة، أو إرسال طلب التعيين مع المصوغات اللازمة. (لاحظ ذلك في الإعلانات الموضحة في الأشكال أرقام (٤-٦)، (٥-٦)، (٦-٦)، (٧-٦)).

EXECUTIVE SECRETARY REQUIRED

مطلوب سكرتير تنفيذي ذو كفاءة عالية للعمل في مدينة جدة بأشروط التالية

- ١) مؤهل جامعي ومن ذوي الكفاءات والخبرات والثقافة والعلاقات العاليه.
- ٢) خبرة في كافة الأعمال السكرتارية وحفظ الملفات.
- ٣) إجادة تامة للغة العربية والإنجليزية والفرنسية كتابة وتحدثا وقرجعة.
- ٤) طياغة عربي وإنجليزي وشرقي.
- ٥) خبرة في عمل الحجوزات لدى الفنادق العالمية وخطوط الطيران.
- ٦) خبرة في استخدام الحاسب الآلي والبرامج المتنوعة وخاصة برامج أعمال السكرتارية.
- ٧) يمكنه عمل جميع التحضيرات اللازمة للسفريات وعمل البرامج الزمنية.
- ٨) يمكنه عمل الترتيبات اللازمة لاستقبال زوار الشركة في المطارات.
- ٩) خبرة ودراية كاملة في حضور وتدوين محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.
- ١٠) يمكنه إعداد ميزانية السفرات.
- ١١) تشيخ ولائق المظهر.
- ١٢) لديه الاستعداد التام للعمل في تلك الوظيفة مدة طويلة.
- ١٣) لديه الاستعداد التام أن يكون مركز إقامته في مدينة جدة.
- ١٤) الأفضلية للسعوديين أو من لديه إقامة قابلة للتحويل إذا كان غير سعودي.
- ١٥) تقبل أيضا الطلبات من خارج المملكة العربية السعودية.

المزايا

- | | |
|--|---|
| ١) راتب مجزي. | ٤) توفير العلاج الطبي. |
| ٢) سكن مؤثث ومجهز بجميع لوازم المعيشة. | ٥) توفير فئاة السفر. |
| ٣) جميع متميزة. | ٦) كما توجد مزايا أخرى بعد الالتحاق بالعمل. |

تأمل إرسال السيرة الذاتية مع صورة شخصية حديثة إلى العنوان التالي

ص.ب. ١٧٦٠٦ جدة ٢١٤٩٤ • فاكس: ٢٦٧٣١٢٢-٢-٩٦٦ •
جدة - المملكة العربية السعودية

شكل رقم (٤-٦) نموذج إعلان عن وظيفة مهنية عالية الموصفات. لا حظ كيف أن

الإعلان مصاغ بشكل بارز من حيث الشروط والمزايا

مطلوب فوراً

تعلن إحدى الشركات الرائدة في مجال الصناعة والتجارة بالمنطقة الغربية
بالمملكة العربية السعودية لشغل وظيفة
(مدير مالي للمجموعة)

شروط الوظيفة :

- المؤهلات : ماجستير في المحاسبة وحاصل على CPA
- * خبرة ٢٠ سنة + سنة خبرة في مجال التخصص.
- * خبرة في التعامل مع البنوك.
- * تخطيط التكاليف وترتيب حلول وخطط معالجة التكاليف وتخطيط النفقات
التقديرة وحلول معالجة التضخم وحلول إعادة هيكلة رأس المال.
- * القدرة على إعادة هيكلة القطاع المالي.
- * وضع استراتيجيات وخطط وميزانيات تقديرية.
- * القدرة على توظيف الأموال في الاستثمارات الأخرى.
- * يملك الصفات القيادية والتميز في القدرة على الهيكلة والتنظيم.
- * التطوير وإدارة الضروع ودراسة الجدوى الاقتصادية.
- * الإلمام التام ببرامج الحاسب الآلي.
- * إجادة اللغة العربية والإنجليزية تحدثاً وكتابة.
- * حسن المنظر واللباقة.
- * العمر ان لا يزيد عن ٥٠ عاماً.
- * الأفضلية للسعوديين أو من يحمل إقامة قابلة للتحويل.

الراتب والبدلات :

يحدد الراتب حسب الخبرة والكفاءة والمناخ الشخصية.

تقديم الطلبات :

لن يجد في نفسه الكفاءة إرسال نسخة من السيرة الذاتية.

إلى العنوان التالي :

ص.ب. ١٧٦٠٦٦ جدة ٢١٤٩٤ • فاكس : ٢٦٦٧٣١٢٢ - ٢-٩٦٦
جدة - المملكة العربية السعودية

مطلوب
موظفات

مجموعة سعودية كبرى

جيزان - يتبع

ترغب في تعيين موظفات
سعوديات

من حملة

الشهادة الجامعية

للعمل في المبيعات - الحسابات

* التدريب في مدينة جدة لمدة أسبوعين

رواتب مميزة

بالسفر - بدل انتقال - تأمين صحي خاص
مزايا سعودية - نظام حوافز محوري ومزايا أخرى

على من تتوافر فيهم الشروط السابقة
إرسال السيرة الذاتية على الفاكس أو الإيميل
المذكور أدناه.

فاكس : ٢٧٥٤ ٤٣٨ / ٢
email: n2013hr@gmail.com

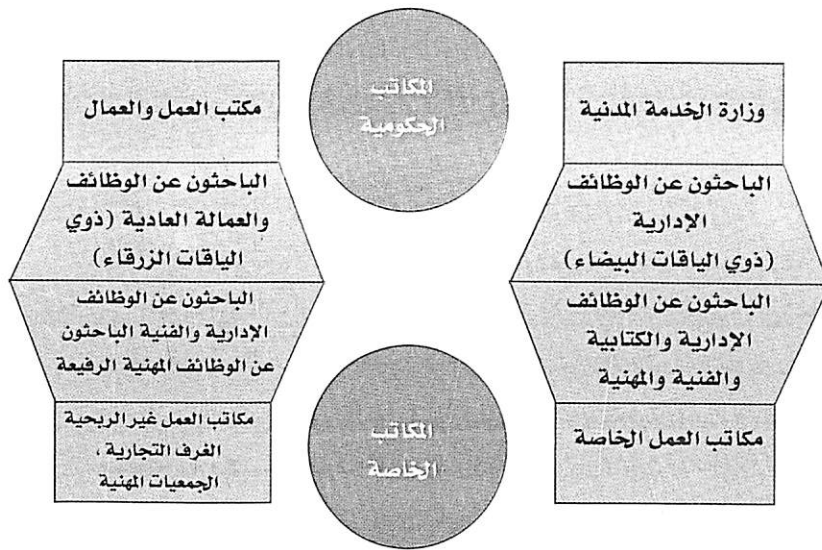
شكل رقم (٦-٥) نموذج إعلان عن مميزات العمل ولا يشير إلى الشروط الواضحة للعمل

شكل رقم (٦-٥) نموذج إعلان عن وظيفة عالية الموصفات والشروط يبين رغبات

المتطلعين إلى تحديد العمل والابداع.

وتعتبر هذه المكاتب بما لديها من بيانات ومعلومات من طالبي العمل، وأصحاب العمل مصدراً جيداً ومفيداً لاستقطاب الكفاءات البشرية .. والأساس في خدمات هذه المكاتب هو أن تحدد المؤسسات والشركات متطلباتها الوظيفية والمواصفات المطلوبة لمن يرغب الترشيح لهذه الوظائف، وأن يقوم الباحثون عن العمل بتسجيل رغبتهم لدى هذه المكاتب مع بيان بمؤهلاتهم وخبراتهم، ومتطلباتهم من حيث الأجر والمزايا الأخرى، أو مكان العمل. وتقوم هذه المكاتب بعد ذلك بعمليات التوفيق بين طلبات المؤسسات ورغبات الباحثين عن العمل. واتخاذ إجراءات الاتصال والإحاطة بالطرفين . ويقوم الحاسب الآلي بخدمات جليلة في عملية تخزين المعلومات وتصنيفها والتوفيق بين الرغبات وتحديد الفرص المتاحة.

يوضح لنا الشكل رقم (٦ - ٨) مجال خدمات هذه المكاتب في إطار نوع الباحثين عن العمل وتخصصاتهم.



شكل رقم (٦-٨) اهتمامات مكاتب التوظيف المختلفة

وتجدر الإشارة إلى أن المكاتب السابقة فيما عدا مكاتب العمل الخاصة لا تستوفي رسوماً على خدماتها . أما مصدر رسوم المكاتب الخاصة فهي إما أن تكون المؤسسة طالبة الخدمة، أو الباحث عن العمل. وهذا يعتمد على ظروف سوق العمالة. ونتوقع أنه كلما كان

شركة فريسيبية السعودية العربية (للإنشاءات)
تعلن عن حاجتها إلى

أخصائي موارد بشرية

سعودي الجنسية ومقيم بجدة

حسب الشروط التالية

- ١- خبرة كافية في نظم المجال
- ٢- دراية بقانون العمل السعودي
- ٣- معرفة باللغة الإنجليزية
- ٤- معرفة باستخدام الحاسب الآلي (مايكروسوفت أوفيس Word - Excel)
- ٥- ذي شخصية قيادية ومهارات شخصية
- ٦- السن لا يقل عن ٣٠ سنة

ترسل السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني
rec@fisa.com.sa
الرجاء كتابة الوظيفة بعنوان الرسالة

شكل رقم (٦-٧) نموذج إعلان يتحدث عن شروط العمل ولا يشير إلى

مميزات العمل

- ٢- مكاتب التوظيف : تتنوع مكاتب التوظيف المتاحة كوسائل للحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة للعمل .. وتظهر في الصورة ثلاثة أنواع من هذه المكاتب.
- المكاتب الحكومية مثل وزارة الخدمة المدنية، أو مكاتب العمل والعمال، أو صندوق الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، أو المكاتب المماثلة في دول أخرى.
- مكاتب العمل الخاصة.
- مكاتب العمل بالمؤسسات غير الربحية (مثل الغرف التجارية والصناعية، والجمعيات المهنية المتخصصة).

سوق العمل شحيحاً، كلما كانت الشركات والمؤسسات أكثر استعداداً لدفع الرسوم الخاصة بهذه العملية. وكلما كان هناك فائضاً من الباحثين عن العمل كلما كان هؤلاء أكثر استعداداً لدفع هذه الرسوم مقابل الحصول على فرص وظيفية محتملة.

ومن ناحية أخرى فقد تمتد خدمات بعض مكاتب التوظيف المتخصصة إلى إجراء بعض المقابلات مع المتقدمين للوظائف، واختيار المناسبين منهم وأحالتهم بعد ذلك للمؤسسات لإتمام إجراءات التعيين.

كما أن بعض مكاتب التوظيف مثل صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية لا يقتصر عملها على خدمة الجمع بين أرباب الأعمال والراغبين في العمل بل يمتد إلى تقديم الإعانات للمؤسسات الخاصة مثل إعانات التوظيف وإعانات التدريب كما يحدث حالياً في المساهمة بما يعادل ٥٠٪ من رواتب المدرسين السعوديين في المدارس الأهلية الخاصة.

وباختصار يمكن القول بأن هذه المكاتب تقدم للشركات والمؤسسات خدمات مفيدة وخاصة في الحالات التالية:

- أ- صغر حجم الشركة وعدم وجود المختصين لديها في شؤون الأفراد، أو المقابلات والاختيار.
- ب- إذا أظهرت التجارب السابقة فشل بعض وسائل الاستقطاب الأخرى مثل الإعلان، أو الموظفين الحاليين أو المعاهد والجامعات.
- ج- إذا كانت الأعداد المطلوبة للعمل قليلة وعلى فترات متقطعة بحيث لا تبرر وجود مسئولين أو مكاتب للتوظيف داخل الشركة.
- د- إذا كانت الوظيفة الشاغرة تحتاج إلى السرعة في شغلها.

ورغم ما تتميز به هذه المكاتب في تقديم خدماتها للمؤسسات والباحثين عن العمل معاً، من حيث التكلفة أو الوقت، أو اختصار إجراءات الاستقطاب والانتقاء، إلا أنها قد تقدم عناصر غير مؤهلة للشركات من خلال تجاوز بعض الإجراءات أو عدم دقة المقابلات الأمر الذي ينعكس على هذه الشركات في أشكال متعددة من عدم الكفاءة، أو الانضباط في العمل.

ومن أجل التغلب على هذه المشكلات فربما يكون من الأفضل العمل على:

أ- تزويد المكاتب المختارة بوصف دقيق عن متطلبات العمل والشروط المطلوبة في المرشحين للوظائف.

ب- تحديد الوسائل المطلوبة في عملية فحص المتقدمين للوظائف، إما من خلال طلبات التوظيف ومرفقاتها، المقابلات، أو الامتحانات أو منها جميعاً.

ج- الاعتماد على أكثر من جهة واحدة في التوظيف، وكذلك محاول إيجاد ضابط اتصال بين المنظمة وهذه الجهات، وبناء علاقات شخصية مع المسئولين فيها.

٣- مكاتب الاستقطاب الاستشارية: تتواجد هذه المكاتب في بعض الدول المتقدمة وتهدف إلى البحث نيابة عن المنظمات عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوى.

وتقوم نيابة عن هذه المنظمات بعمليات الاستقطاب، وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات.. ثم تقدم بعد ذلك النتائج أعمالها للمؤسسات الطالبة للمرشحين.

وتتعامل هذه المكاتب مع طلبات المؤسسات المتعلقة بملء مراكز قيادية رفيعة مثل المديرين العامين، أو المديرين التنفيذيين.

ومن أجل ضمان فعالية أعمال هذه المكاتب قد تقوم المؤسسات الطالبة للكفاءات البشرية بعدة خطوات أهمها: (٥)

- أ- التأكد من قدرة المكاتب على القيام بالبحث اللازم عن الكفاءات البشرية المطلوبة، إتمام إجراءات الاختيار.
- ب- أن تقوم المنظمات طالبة الوظائف بمقابلة المسئولين في مكاتب الاستقطاب الذين سيتولون الاهتمام المباشر بطلباتهم بعد التأكد من أن هؤلاء هم فعلاً من سيتولون هذه المهام وليس غيرهم. أن الهدف من هذه الخطوة هو التأكد من قدرة هؤلاء على الاتصال والترويج أمام المرشحين للمنظمة كمكان عمل جيد يستحق التقدم للعمل فيها.
- ج- التأكد من بعض المنظمات الأخرى في المجتمع المحيط ممن لهم تعامل مع مكاتب الاستقطاب حول نتائج أعمال هذه المكاتب بالنسبة لترشيح الكفاءات ومدى قدرة هذه الكفاءات التي اختارتها هذه المكاتب في تحقيق هدف الرجل المناسب في المكان المناسب.
- د- توقيع إتفاقية واضحة تحدث تكلفة العمل وكيفية الرفع ومواعيده.

٤- المعاهد والجامعات : الاقتراب من المعاهد المتخصصة (صناعية، تجارية، أو مهنية، أو فنية) وكذلك الجامعات تمثل مصدراً من المصادر الخصبة في تزويد المنظمات باحتياجاتها البشرية.

وتقوم المنظمات عادة بتنظيم زيارات لخبرائها أو بعض مسؤولي التوظيف فيها إلى هذه المعاهد والجامعات في فترات منتظمة لاستقطاب بعض المتميزين من الخريجين المتوقعين وخاصة في التخصصات الفنية أو المهنية مثل الأطباء المحاسبين، المهندسين، المبرمجين، القانونيين .. الخ.

وحيث أن مثل هذه الزيارات الدورية قد تكون مكلفة خاصة إذا تجاوزت النطاق المحلي إلى المدن والمناطق المجاورة، فإن بعض المنظمات تلجأ إلى تحديد نطاق جولاتها في عدد محدود من المعاهد والكليات .. وكذلك قد لا تقوم بمقابلة كل المتقدمين لها من الخريجين المتوقعين وإنما تقتصر على المتفوقين منهم.

ومن أجل نجاح مثل هذه المهمات فربما يكون من الأفضل بناء علاقات شخصية ومباشرة مع عمداء الكليات والمعاهد ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس الذين يمكن أن يكونوا مرجعاً جيداً للتوصية بالمرشحين.

ويأخذ البعض على هذه الوسيلة أنها لا تقدم من المرشحين إلا عديمي الخبرة .. وأن المنظمات لا بد وأن تتحمل نفقات كبيرة لتدريبهم قبل تكليفهم بأعمال معينة . ويرد على ذلك بأن المنظمات لا تستطيع أن تعتمد فقط على كبار السن ممن يملكون الخبرة، خاصة وأن مصير هؤلاء إلى التقاعد أو الاستغناء، وأن المنظمة لا بد من أن تحتاط للمستقبل وأن تبني جيلاً ثانياً من الموارد البشرية اللازمة للتطوير والتجديد.

ولعلمية الاستقطاب من الجامعات والمعاهد جوانب إيجابية وسلبية فمن إيجابياتها ما يلي:

أ- أنها وسيلة سهلة وغير معقدة سواء من حيث الاتصال أو الترتيب للزيارات والمقابلات.

ب- أن الجامعات والمعاهد تقدم تشكيلات واسعة من التخصصات المهنية والإدارية والفنية والاجتماعية والإنسانية.

ج- أنها تقدم الفرصة لخريجي الجامعات والمعاهد في عمل منتظم بدون خبرة مسبقة.

أما سلبياتها فتتمثل فيما يلي:

أ- يمكن أن تكون عملية الزيارات والمقابلات شاقة ومجهددة وخاصة إذا تعددت المعاهد والكليات أو خرجت عن النطاق المحلي.

ب- أنها تقدم أيد عاملة دون خبرة أو سابق تجربة.

ج- أن خريجي المعاهد والكليات يتعجلون المناصب ويهتمون بمسميات الوظائف أكثر من اهتمامهم بمركز المنظمات الباحثة عنهم وشهرتها.

د- أن المرشحين من الجامعات أو المعاهد لا يتخرجون إلا في فترات محددة قد لا تتوافق مع بعض الاحتياجات الطارئة والملحة للمنظمات.

٥- الموظفين العاملين بالمنظمة: هذه وسيلة شائعة وناجحة لاستقطاب الاحتياجات البشرية. وتقوم هذه الطريقة على اتصال مباشر بين الموظفين العاملين حالياً بالمنظمة ومن يعرفون من الأصدقاء أو الأقرباء ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف الشاغرة، وخاصة الوظائف الكتابية، أو المهنية والفنية.

وتتميز هذه الطريقة بأن الأشخاص الموصى بهم غالباً ما يتوافقوا فعلاً مع شروط و مواصفات الوظيفة لأن الموصين بهم من الموظفين لا يودوا أن يظهروا أمام منظمتهم بشكل سيئ نتيجة توصيات غير جديرة بمكانتهم.

وفي نفس الوقت فقد يكون من عيوب هذه الطريقة أن استخدامها بشكل مكثف قد يحرم المنظمة من الخيار بين طلبات متعددة كثيرة للوظيفة الشاغرة. أو أن تلعب عاطفة الصداقة والقرابة دوراً في الترشيح.

وتلجأ بعض الشركات والمؤسسات إلى إعطاء مكافآت تقديرية لموظفيها الذين كانت توصياتهم بموظفين جدد موقع ثناء المنظمة وتقديرها لكفاءتهم البارزة.

٦- مكاتب التوظيف بالمنظمات : المتبع في هذا الأسلوب هو أن تعلن المنظمة عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات على مدخل المنظمة أو في مكاتبها أن وجدت لها فروع .

وهذه وسيلة موفقة للنظر للأشخاص العابرين الذين قد يكون بعضهم يبحث عن عمل فعلاً . على أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا للوظائف الإدارية الدنيا أو الكتابية أو المهنية. ولا يستخدم للإعلان عن الوظائف الرفيعة المستوى.

وفي حالة اعتماد هذا الأسلوب كسياسة للاستقطاب فإن على المسؤولين في المنظمة أن يولوها اهتماماً جيداً عندما يدخل العابرين أو الباحثون عن عمل إلى مكاتب المنظمة للاستفسار. وأن يستقبلوا استقبالاً لائقاً من الجهة المختصة عن التوظيف، مع شرح متكامل عن المنظمة وأهدافها ومجال أعمالها، ثم الوظيفة الشاغرة، مسئولياتها وواجباتها وشروط شغلها. أن مثل هذه المقابلة الأولية قد ينتج عنها أما انطباعاً جيداً عن المنظمة حتى ولو لم يتم قبول الشخص للوظيفة وأما أن يكون الانطباع سيئاً حتى ولو تم قبوله للعمل.

٧- استخدام شبكة (الإنترنت) : هو من وسائل الاستقطاب التي شاع استخدامها في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وذلك من خلال الدخول الى مواقع المؤسسة Career websites والبحث عن الوظائف المتاحة وكيفية التقدم لها.

ويمكن من خلال هذه الوسائل ارسال السيرة الذاتية وخطاب طلب التوظيف إلى مواقع المنظمة او مواقع مكاتب التوظيف الوسيطة. وفي حالة اعتماد البريد الإلكتروني كوسيلة لارسال السيرة الذاتية وأية وثائق أخرى فإن على المرسل ان يطلب إشعاراً فورياً بإستلام الرسالة من مستقبلها.

ومما يعاب على هذه الوسيلة (٦)

- عدم تجاوب بعض المؤسسات اصحاب هذه المواقع بالسرعة الكافية، او حتى تجاهلها أحياناً، وهو فعلاً ما يشيع للأسف في مجتمعاتنا العربية.
- كذلك فإن قلة المتخصصين من الموظفين وأصحاب الأعمال قد يكون عائقاً اخر في التوسع في استخدام هذه التقنية.
- ويضاف إلى ذلك إرتفاع تكلفة هذه الوسيلة.
- واخيراً، فإنه ليس كل راغب في العمل قادر على أن يستخدم شبكة الإنترنت في توصيل المعلومات والحصول عليها.

أنماط أخرى من وسائل الاستقطاب غير المألوفة

- هناك وسائل أخرى بدأت المنظمات في إستخدامها لجذب إنتباه الراغبين في العمل ومن ثم إتخاذ الخطوات للتقدم للوظائف المعلن عنها من خلال هذه الوسائل.
- الإعلان على جوانب وسائل النقل الطائرات، او الحافلات.
- لوحات الطرق داخل المدن وبينها.
- الأسواق والمراكز التجارية.
- المراكز الطبية.
- إعلانات دور السينما.
- المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المؤسسات من حين وآخر (٧).

تقويم فعالية وسائل الاستقطاب

نأتي إلى سؤال حول:

أي أساليب الاستقطاب أكثر فعالية في تحقيق هذه العملية؟

أن الإجابة على هذا السؤال تتحدد على ضوء المعايير التي تستخدمها المنظمة في التحليل - على أن أهم هذه المعايير هي التكلفة والإنتاجية. وكلما كانت التكلفة المستخدمة في وسيلة الاستقطاب المختارة منخفضة، وكان العائد من العملية ممثلاً في طول بقاء المرشح بالمنظمة وارتفاع أداؤه كلما رجح ذلك أفضلية هذه الوسيلة دون غيرها.

وعموماً فإن اختيار الأسلوب الأفضل من الأساليب السابقة يتوقف على نوعية الموظفين المطلوبين للعمل، وطبيعة الأعمال المنتظر أن يزاولوها عند الالتحاق بالمنظمة.

وفي هذا الإطار فإن هناك إشارات الى أن ١٥% تقريباً من الوظائف الشاغرة المتاحة لا يعلن عنها في الصحف والمجلات نظراً لارتفاع تكلفة الإعلان في هذه الوسيلة قياسياً بالوسائل الأخرى (٨).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن المقارنة تتم بين جانبيين هما:

مواصفات الفرد من حيث	ومتطلبات الوظيفة من حيث
● التأهيل العلمي.	● واجبات الوظيفة.
● الخبرة	● مسؤوليات الوظيفة.
● التدريب السابق.	● صلاحيات الوظيفة.
● المهارات الشخصية.	● أدوات وسائل تنفيذ الوظيفة.
● القدرات الخاصة.	
● السمات الشخصية.	

مراحل الاختيار

تمر عملية الاختيار بعدة مراحل بادئة بالخطوات اللازمة لعملية الاستقطاب. فإذا ما انتهت هذه العملية وأصبح لدينا أعداداً من المتقدمين من كافة المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب تبدأ خطوات الاختيار.

و توضح الأشكال رقم (٦-٩)، (٦-١٠)، (٦-١١) هذه المراحل

تذكر

أن تسلسل هذه المراحل قد يختلف من شركة لأخرى ومن مجتمع لآخر.

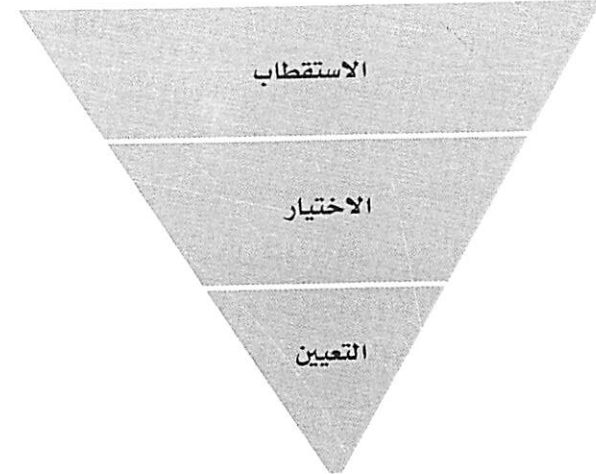
الاختيار

تعريف الاختيار Selection :

الاختيار هو الخطوة الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب، وهو أيضاً الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين، وكما سبق أن أوضحنا فإن وسائل الاستقطاب المختلفة لا تحدد لنا من سيتم تعيينه في نهاية المطاف، ولكن من سيتم دراسة وتحليل طلبه ومقابلته إذا لزم الأمر قبل اتخاذ قرار حول تعيينه.

ويوضح لنا الشكل رقم (٦-٨) تسلسل هذه العملية في شكل هرم مقلوب يبدأ بعدد كبير من المتقدمين وينتهي بعدد أقل من المعينين فعلاً.

مما سبق يمكن أن نعرف عملية "الاختيار" Selection أو "الانتقاء" بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الإختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر.

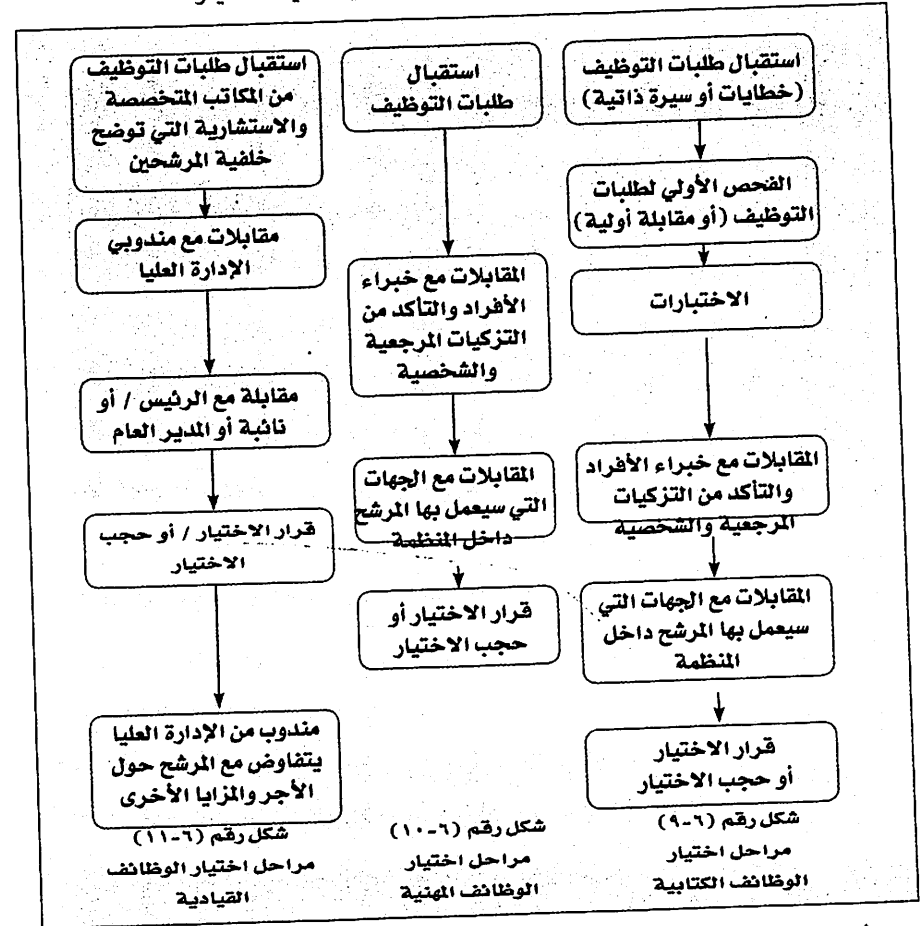


شكل رقم (٦-٨) وظيفة الاختيار كعملية وسط بين الاستقطاب والتعيين

كذلك يمكن أن نعرف عملية الاختيار بأنها:

"العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة".

وسنعرض فيما يلي شرحاً لبعض المراحل الهامة في عملية الاختيار.



أما سلبياتها فتمثل فيما يلي :

- أ- يمكن أن تكون عملية الزيارات والمقابلات شاقة ومجهددة وخاصة إذا تعددت المعاهد والكليات أو خرجت عن النطاق المحلي .
- ب- أنها تقدم أيد عاملة دون خبرة أو سابق تجربة .
- ج- أن خريجي المعاهد والكليات يتعجلون المناصب ويهتمون بمسميات الوظائف أكثر من اهتمامهم بمركز المنظمات الباحثة عنهم وشهرتها .
- د- أن المرشحين من الجامعات أو المعاهد لا يتخرجون إلا في فترات محددة قد لا تتوافق مع بعض الاحتياجات الطارئة والملحة للمنظمات .

الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية

طلبات التوظيف هي أما خطابات من المتقدمين أو نماذج استمارات طلب وظيفة أو السيرة الذاتية لهم أو هي جميعاً، ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط.

وقد يحدث في هذه المرحلة أن يتقدم المرشح بنفسه عارضاً طلبه وسيرته الذاتية . وفي هذه الحالة يمكن أن تتم مقابله بشكل أولي وسريع للتأكد من مدى جديته ومدى مطابقتها الشروط والمواصفات الخاصة بالوظيفة . وقد ينتج عن هذه المقابلة رفض فوري لأن المتقدم لا تتوفر فيه بعض الصفات الجسدية أو الذهنية أو المظهرية التي تتطلبها الوظيفة . واختصاراً للوقت وللمراحل التالية من عملية الاختيار يستحسن أن يقوم المقابل بتوجيه أسئلة (ساختة) للمتقدمين للكشف عن قدراتهم وتوقعاتهم وما إذا كان ما كتب في طلبات التقديم أو السيرة الذاتية يتطابق فعلاً مع شخصياتهم وإجاباتهم . ومن أمثلة هذه الأسئلة ما يلي.

- ⊙ ما هو الراتب الذي تتوقعه؟
- ⊙ هل تستطيع العمل مع الشركة في أجازات نهاية الأسبوع أو ليلاً إذا لزم الأمر؟
- ⊙ هل تقبل العمل في دوريات مختلفة؟
- ⊙ إذا تطلب العمل قضاء وقت كبيرة من الأسبوع خارج المدينة، فهل تستجيب لذلك؟
- ⊙ هل لديك مؤهل تعليمي تخصصي في طبيعة العمل المطلوب؟

كما يتوجب على المقابل أن يعرض في بداية هذه المقابلة وصفاً مختصراً لطبيعة الوظيفة الشاغرة والأجر المقترح لها فقد يؤدي ذلك إلى نفور المتقدم أصلاً من الوظيفة والاعتذار عن الاستمرار في بقية مراحل الاختيار.

استمارة طلب التوظيف

استمارات طلب التوظيف هي سجل رسمي يملؤه المتقدمين لطلب الوظائف ويرجع إليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عند المتقدم، وكذلك عن الأماكن السابقة للعمل، والجهات المرجعية التي يمكن أن تزكي المتقدم للعمل.

ويختلف شكل استمارات طلب التوظيف من مؤسسة إلى أخرى، ووفقاً لمجموعة الوظائف المتقدم إليها. غير أن أغلبية هذه الاستمارات تحتوي على الأسئلة التالية:

- اسم المتقدم للعمل وعنوان منزله ورقم تليفونه.
- السن والجنس والعمر.
- اللغات التي يستطيع الحديث والتكلم والكتابة بها إلى جانب اللغة الأم.
- الخلفية التعليمية، الخبرة العملية، والخبرات التدريبية.
- الوظائف السابقة، واجباتها، مسئولياتها، بداية الأجر ونهايته، أسباب ترك العمل، أو الرغبة في ترك العمل.
- الخلفية الصحية، احتمالات وجود أي مرض مزمن أو خلقي يحد الفرد من ممارسة بعض جوانب العمل.
- المهارات الخاصة.
- الطريقة أو المصدر الذي علم منه بوجود الوظيفة الشاغرة.
- العضوية في جمعيات مهنية أو اجتماعية.
- أسماء أقاربه الموظفين بالشركة أن كان بعضهم يعمل بها.
- ما إذا كان يعمل حالياً بشكل دائم، أو مؤقت.

ويمكن أن يقسم نموذج استمارات طلب التوظيف إلى الأجزاء الرئيسية التالية:

المعلومات العامة الشخصية مثل:

- الأسم الأول، الأوسط، الأخير أو اللقب.
- العنوان / العمل / المنزل / التليفونات.
- العمر باليوم / الشهر / السنة، أو تاريخ الميلاد.
- معلومات عن الوظيفة المطلوبة.
- مسمى الوظيفة التي ترغبها.
- الأجر أو الراتب الشهري الذي تتوقعه.
- نوع العمل الذي ترغبه / دائم أو مؤقت / دوام كامل أو جزئي.
- الأقارب الذين يعملون بالشركة المتقدم إليها.
- هل سبق لك التقدم للعمل بالشركة قبل ذلك.
- هل لديك أية مؤهلات أو خبرات خاصة تعتقد أنها تفيدك في اتخاذ قرار تعيينك في هذه الشركة.

معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي:

- أسم وعنوان المدرسة الثانوية والفترة التي قضيتها بها.
- أسم وعنوان المعهد / الكلية / الجامعة والفترة التي قضيتها بها.
- مكان الدراسات العليا والفترة التي قضيتها بها.
- أية برامج تعليمية أخرى / أو برامج تدريبية.
- التخصص بالمرحلة الجامعية وما بعدها، مسمى الدرجة التقدير العام.
- المهارات الخاصة.

معلومات عن الحالة الصحية:

- احتمال أية معوقات صحية تحد من القدرة على ممارسة بعض جوانب العمل.
- هل لديك أية تشوهات خلقية أو أمراض مزمنة تؤثر على أدائك في العمل واقفاً أو جالساً أو منحنياً.

السيرة الذاتية / Resume/ Cv

تعني السيرة الذاتية "مسار حياة الفرد" والتي يمكن ان تقدم لأصحاب العمل او مكاتب التوظيف معلومات متنوعة تثير الأهتمام عن طالب العمل من حيث خلفيته التعليمية والعملية وخبراتة وإنجازاتة السابقة في مجال العمل"

غير أن السيرة الذاتية قد يختلف فيها عنصر التركيز المعلوماتي من حيث ما إذا كان المتقدم للعمل متقدم لأول مرة دون سابق خبرة، أو ان له خبرات وإنجازات سابقة.

وفي حالة ما إذا لم يكن للمتقدم خبرات سابقة، او انه يريد ان يغير خطة المهني فإن التركيز هنا يكون على نقاط تفوق الشخص، او المهارات التي يجيدها أكثر من كونها عرضاً لتاريخة وإنجازاتة المهنية.

أما إذا كان المتقدم ذو خبرات سابقة فإن العناصر المهمة في مفردات السيرة الذاتية تكون في هذه الحالة عرضاً تاريخياً (من الحاضر رجوعاً للماضي) للتطور المهني، والوظيفي للفرد.

على أننا يجب ان نوضح أنه ليست هناك "سيرة ذاتية موحدة" و لانمط يمكن إستخدامة في كل الأحوال، بل ان منطلق محتويات السيرة الذاتية يتحدد وفق عدة مرتكزات أهمها:

- ١- ما إذا كان المتقدم للعمل دون خبرة سابقة إطلاقاً.
- ٢- ما إذا كان المتقدم للعمل بخبرة سابقة ولكنة متقدم لعمل جديد لا خبرة له فيه.
- ٣- ما إذا كان المتقدم للعمل له خبرات عريضة ومميزة.
- ٤- التركيز في السيرة الذاتية على الجوانب التي تتطلبها الوظيفة المعلن عنها، فإذا كانت الوظيفة ذات طبيعة مالية فعلى المتقدم للعمل ان يوضح كافة خبراتة السابقة في هذا المجال.

التاريخ الوظيفي السابق:

- اسم الجهة السابقة و مجال أعمالها وعنوانها.
 - طبيعة العمل الذي كنت تمارسه (الواجبات والمسؤوليات).
 - تاريخ التحاقك بالعمل وتاريخ الإنتهاء.
 - مسمى الوظيفة.
 - بداية الراتب ونهايته.
 - أسم المشرف أو الرئيس.
 - أسباب ترك العمل.
- الأفراد أو الجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والتزكية.

- الأسم.
- العنوان / والتليفون / البريد الإلكتروني
- المهنة / أو مجال العمل.

ويمكن أن يخصص الجزء الأخيرة من شهادة طلب التوظيف لتعهد أو قبول موقع من جانب المتقدم للوظيفة بالأمور التالية:

- ١- تعهد بصحة ما تقدم من معلومات وأن اكتشاف أية معلومات غير صحيحة فيما بعد يؤدي إلى إنهاء الخدمة فوراً.
- ٢- التعهد باستكمال الإجراءات الصحية المطلوبة.
- ٣- عدم الاعتراض على اتصال المنظمة بالجهات السابقة التي كان يعمل بها الموظف للحصول على معلومات إضافية أو التأكد من صحة المعلومات المقدمة.
- ٤- الاستغناء عن الموظف في أي وقت تشاء المنظمة سواء كان ذلك مسبباً أو بدون أسباب.
- ٥- أي وعد أو تلميح بالتوظيف في المنظمة غير ملزم لها، والفصل في ذلك هو صدور التعيين من الجهة المرجعية.

صياغة سيرة مؤثرة

إن السيرة الذاتية هي في الواقع أول اتصال للفرد بمواقع واصحاب العمل. وإذا ما اقترنت هذه السيرة بخطاب طلب العمل فإنهما معاً يمثلان حجر الأساس في تكوين الإنطباع عن المتقدم للعمل لدى أصحاب العمل او وكلائهم مكاتب التوظيف.

ومن ثم يجب أن يراعي في إعداد السيرة الذاتية عدة متطلبات لعل أبرزها: (٩)

- استخدام ورق ذو جودة عالية وشكل مريح.. وهذا ما يعطي الإنطباع بالقدرة المهنية والتنظيمية لدى المتقدم للعمل.
- الكتابة بطريقة سهلة واختيار الكلمات المعبرة.. وهو ما يعطي الإنطباع بقدرة الشخص على الاتصالات ومهارة فيها.
- توصيل المعلومة بشكل بسيط وواضح.. وهو ما يشير الي دقة التفكير.
- التأكد من عدم وجود أخطاء هجائية أو لغوية. وهو ما يعبر عن اهتمام الشخص بالتفاصيل.
- الإنتقاء المبتكر للمعلومات المهنية والتعليمية المناسبة للعمل المتقدم له وهو ما يؤكد حرص المتقدم على تفهم ما هو مطلوب والحكم عليه بشكل جيد.
- تجنب إعطاء معلومات غير صحيحة.
- لا تدخل تفاصيل رواتبك السابقة في وظائفك السابقة، وإذا كان ذلك مطلوباً فيمكن ان تكون في خطاب طلب العمل.
- من المفضل عدم ارفاق الصورة الشخصية حتى لا تكون عامل تأثير سلبي في تقرير الخطوات التالية.. لكن لذلك استثناءات إذا كان التقدم لوظيفة في مجال السياحة او العلاقات العامة.

تذكر..

إن السيرة الذاتية هي "عرض بيع" خدمات وكلما احسنت طريقة العرض والترويج له كلما كانت فرصتك اكبر في إقناع المشتري.. ياشرء.

إن أبرز جوانب السيرة الذاتية مهما تعددت أشكالها هي:

- البيانات الشخصية للمتقدم للعمل، (الاسم،العنوان،العمر،الحالة الإجتماعية، الجنسية، ومكان الإقامة)
- البيانات العلمية والتدريبية (الدرجات العلمية، تواريخها، مسميات المعاهد والجامعات، ونوعيات البرامج التدريبية).
- البيانات المهنية والوظيفية (الوظائف السابقة، أماكنها، ومحتوياتها، ومدتها)
- بيانات أخرى مثل الهوايات، الوضع الصحي، المهارات الخاصة..... الخ.

العدالة والمساواة في عملية الاختيار

من الأهمية بمكان أن تحرص المنظمات على تحقيق العدالة والمساواة في إجراءات الاختيار للوظائف سواء كان ذلك من خلال الإختبارات إعداداً وتصحيحاً، او من خلال المقابلات. ومن أجل أن تتجنب المنظمات المساءلات النظامية والقانونية التي يمكن أن تنشأ نتيجة الإخلال بمبادئ العدالة والمساواة في إجراءات الإختيار فإن هناك من القواعد والمبادئ ما يمكن أن تساعدنا على تحقيق ذلك.

وأهم هذه القواعد ما يلي:

أولاً: إعتدالموضوعية في إجراءات الإختيار: أي محاولة الإبتعاد عن الجوانب الشخصية سواء كان ذلك في إعداد الإختبارات، او تصحيحها، او في إعداد إجراءات المقابلة وتقويم نتائجها.

إن هذه الموضوعية تتطلب من القائمين بعملية الاختيار الحرص على الجوانب التالية:

- ١- حفظ المعلومات بطريقة منظمة.
 - ٢- إعلان المتقدمين للوظائف بالإجراءات المطلوبة في عملية الإختيار.
- ثانياً: الثبات والتوازن في إجراءات الإختيار: ويعني ذلك المساواة بين المتقدمين في أنواع الإختبارات، او التصحيح، او المقابلات، أو إعداد إستمارات التوظيف وتوحيد نماذجها.

ثالثاً: إعداد إجراءات الإختبارات والمقابلات من خلال خبراء متخصصين سواء في عملية الإعداد والتجهيز، أو تصحيح النتائج.

رابعاً: السرية في إجراءات الإختيار حرصاً على عدم تسرب هذه الإجراءات سواء كان ذلك في إطار الإختبارات، أو التصحيح، أو طريقة المقابلة ومحتوياتها.

خامساً: تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة الموجهة للمرشحين للوظائف والتي يمكن أن تتميز بينهم سواء بينهم سواء من حيث اللون، أو الجنس، أو الانتماء السياسي، أو العرقي، أو المكاني.

الإختبارات Tests

أساسيات وشروط نظام الإختبارات:

تختلف طبيعة الإختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسبما إذا كانت الوظائف المتقدم لها قيادية، أو مهنية، أو فنية.

وبغض النظر عن اختلاف تصنيفات الوظائف فإن هناك شروطاً ومبادئ أساسية يجب أخذها في الإعتبار عند إعداد وتنظيم هذه الإختبارات.. منها:

- ان يستند محتوى الإختبار على طبيعة العمل أو الوظيفة المطلوب شغلها.
- أن يتمتع الإختبار بالوثوقية Reliability وهي ما تعني درجة الثبات في النتائج المتحصل عليها من الإختبار إذا ما تم تكرارها على نفس الشخص الواحد.
- المصدقية.. وهو ان يتصف الإختبار بتحقيق ما نرغب فعلاً في معرفته من المرشح المتقدم للعمل.
- يجب متابعة الإختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل او تقنياته.

ومن أهم الإختبارات المستخدمة في عملية الإختيار من أجل التوظيف ما يلي:

١- إختبارات الذكاء Intelligence Tests.

٢- إختبارات القدرات والاستعداد Aptitude Tests.

٣- إختبارات الشخصية Personality Tests.

٤- إختبارات الإنجاز أو المعرفة Achievement Tests.

٥- إختيارات نماذج الأداء Work- Samples.

٦- مراكز التقويم الإداري Management Assessment Centers.

وعادة ما تصنف هذه الإختبارات إلى قسمين هما إختبارات الإنجاز وتستخدم في العادة للوظائف الدنيا، والإختبارات السلوكية (النفسية) وتستخدم للتقدم للوظائف العليا.

وسوف نستعرض فيما يلي الفكرة الأساسية لهذه الإختبارات:

١- إختبارات الذكاء (IQ): الهدف من هذه الإختبارات هو الوصول إلى ما يتميز به

الفرد من ذكاء عام ويقظة . وتقيس هذه الإختبارات المجالات التالية:

- القدرة على تركيز الانتباه.
- القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.
- الذاكرة.
- القدرة اللفظية أو الاستدلال اللفظي، والقدرة على التعبير والحكم المنطقي.
- الاستدلال الحسابي، وحل أسئلة التفكير الحسابي.

٢- إختبارات القدرات والاستعداد : يستدل بإختبارات القدرة والاستعداد على التنبؤ

بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال و النشاطات المتخصصة بنجاح.

ومن خلال أداء الفرد في هذه الامتحانات يمكن الربط بين هذا الأداء وما هو متوقع منه في المستقبل في مجال العمل . كذلك يمكن تصنيف هذه القدرات وفقاً للنشاط أو المجال المتوقع أن يعمل فيه الفرد، مثل مجالات الأعمال الإدارية الكتابية، أو القيادية، أو الأعمال الفنية، أو أعمال البيع والإعلان والترويج . وهناك عموماً قدرات مشتركة ينبغي أن تكون مقياساً لأداء الفرد في أعماله في المستقبل .. وأمثلة هذه القدرات ما يلي:

- الذكاء العام (القدرات الذهنية).
- القدرات اللفظية والقدرة على فهم الرموز واستخدامها.
- القدرات الحسابية.

- القدرة الكتابية.
- المهارات اليدوية.
- مهارة استخدام الأصابع.

٣- اختبارات الشخصية : اختبارات الذكاء والقدرات الذهنية والجسدية قد لا تعطي مؤشرات كافية على مدى نجاح الفرد في العمل مستقبلاً. ومن ثم فإن استخدام مؤشرات الشخصية إلى جانب المؤشرات السابقة قد يضيف إلى دقة التوقعات المستقبلية عن إدارة الفرد الوظيفي.

وتهدف اختبارات الشخصية إلى قياس بعض أبعاد شخصية الفرد كالدافعية وعلاقاته الاجتماعية. وأهم جوانب هذه الاختبارات ما يلي:

- الاعتماد على الذات.
- الاتزان النفسي.
- الثقة في النفس.
- التكيف الاجتماعي (القدرة على التعامل مع الآخرين)
- السيطرة أو حب القيادة والزعامة على الآخرين.
- التكيف العاطفي.

٤- اختبارات الإنجاز أو المعرفة المهنية : في الوقت الذي تقيس فيه اختبارات القدرة والاستعدادات مدى قدرة الفرد على التعلم، فإن اختبارات الإنجاز تقيس قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه، فمثلاً اختبارات الطلاب الدورية بالجامعة هي مقياس لما تعلمه الطالب في المادة موضوع الاختبار خلال فترة زمنية معينة، ومادة علمية محددة فهي اذن اختبارات "معرفة وقدرات".

وحيث أن هذه الاختبارات تصمم على أساس قياس تصرف الفرد وسلوكه حالياً تجاه ما استفاد منه من تجارب ماضية، فإن نتائج هذه الاختبارات يستدل بها على تصور سلوكه وتصرف الفرد مستقبلاً في مجال العمل.

وتتعدد اختبارات الإنجاز، وفقاً لنوع الوظيفة ولتوصيفها الوظيفي، ومن ثم فقد نجد عدة نماذج لهذه الاختبارات التي تقيس قدرات الفرد ومعرفته في حقل معين من حقول العمل وأمثلة هذه الاختبارات ما يلي:

- الأعمال الكهربائية.
- الأعمال الميكانيكية.
- البرمجة الآلية أو تشغيل الحاسبات.
- الطباعة على الآلة الكاتبة.
- الاختزال.

٥- اختبارات نماذج الأداء : تمثل اختبارات الأداء خطوة إضافية في التأكد من مقدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومدى معرفته لطبيعة هذا العمل.

ومن أمثلة هذه الاختبارات ما يلي:

- اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة للسكرتيريين.
- اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج.
- اختبارات إعداد الميزانيات للمحاسبين.
- اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي ذات العلاقة بطبيعة العمل.

وتقوم هذه الاختبارات على أساس التأكد من الأداء بطريقة مباشرة وعملية. فهي ليست مثل الاختبارات الأخرى. من المزايا الإيجابية المرتبطة بهذه الاختبارات ما يلي:

- ١- حيث أن هذه الاختبارات هي اختبارات عملية فإنه والحال كذلك لا مجال للفرد لأن يزور في إجاباته أو أن يعطي إجابات خادعة.
- ٢- مثل هذه الاختبارات لا تخترق خصوصيات الفرد مثل الاختبارات الشخصية أو النفسية.
- ٣- أن نتائج هذه الاختبارات يمكن قياسها بشكل دقيق وواقعي خلافاً لبعض الاختبارات الأخرى.

٦- مراكز التقييم الإداري، تقوم فكرة مراكز التقييم الإداري على أساس إتاحة الفرصة للمتقدمين للوظائف في قضاء يومين أو ثلاثة أيام في إطار برنامج مكثف لأداء بعض الوظائف أو مواجهة بعض المواقف الإدارية في طبيعة العمل المتقدمين له تحت انظار اناس متخصصون يقومون بتقييم مدى صلاحية هؤلاء لأداء الأعمال المتوقعة منهم.

من خصائص المراكز ما يلي:

- ١- أنها قد لا تعني وجود مبنى أو جناح مخصص لعملية التقييم .. وإنما قد تجهز غرفة واسعة أو قاعة تدريبية كاملة التجهيز لهذا الغرض.
 - ٢- أن القيام بعملية التقييم يستلزم حد أدنى من المتقدمين يقدر بستة أشخاص مثلاً.
 - ٣- أن المسؤولين عن إجراء الاختبارات من خلال هذه المراكز هم عادة من المشرفين والمدبرين.
 - ٤- أن الهدف من عملية التقييم هو قياس قدرة الفرد على الأداء لوظيفة جديدة سواء كان ذلك في التعيين لأول مرة أو الترقية إلى مركز وظيفي أعلى.
- ومن أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مثل هذه المراكز ما يلي:

- تمرين محتويات السلة In The Basket Exercise: ويعطى للمتقدم هنا مجموعة من التقارير، والمذكرات، والخطابات وبعض المواد الأخرى المتعلقة بطبيعة العمل المتقدم له، ويطلب بعد ذلك من المتقدم أن يوضح طبيعة الإجراءات التي سيتخذها حيال ما سبق في شكل إعداد خطابات، أو ملاحظات، أو إعداد جداول اجتماعات ويقوم الخبير المختص بتقييم إنجازات الفرد في هذا المجال.
- المناقشات الجماعية الحرة Group Discussion: وتقدم للمجموعة المتقدمة للوظيفة أو الوظائف مشكلة معينة أو سؤال معين .. ويطلب منهم الوصول إلى قرار حيالها، ويقوم الخبير المختص بمراقبة المجموعة والوصول إلى تقييم حول المهارات المختلفة لكل فرد سواء في طريقة عرض الآراء، أو مدى تقبل الآخرين لأفكاره ومداولته، ومدى قدرته في التأثير عليهم، وقدرة كل منهم على القيادة.

- الأدوار الإدارية Management Games : تقوم فكرة لعب الأدوار على أساس عرض حالة إدارية ويطلب من المجموعة تقسيم نفسها إلى مجموعتين أو أكثر كل منها تمثل شركة تتنافس فيما بينها في السوق وعلى كل مجموعة أن تتخذ قرارات تمثل فعل أو رد فعل في مجالات مختلفة مثل، نوع المنتج، الإعلانات والترويج، أو كمية المخزون، وبطبيعة الحال فإن المجموعات وهي تقوم بهذه الأدوار تقوم في نفس الوقت بمهارات متعددة في مجال التخطيط والتنظيم القيادة والتوجيه . وتظهر المهارات الشخصية بشكل بارز للمجموعات ولكل فرد في المجموعة.
- المحاضرات الفردية Individual Presentation: ويطلب من المتقدم هنا بعد أن يحدد له موضوع للحديث أن يقدم محاضرة في الموضوع المختار. ويقوم الخبير بقياس قدرة الفرد على إيصال أفكاره ومداولته وكذلك قدرته في إقناع الآخرين بموضوع المحاضرة.
- الاختبارات الموضوعية : وهي عبارة عن مجموعة من الاختبارات التي ذكرت سابقاً مثل اختبارات الذكاء، والشخصية، والمعرفة.

سؤال

والآن بعد أن استعرضنا الأساليب المتعارف عليها في اختبارات التوظيف، هل تستطيع أن تميز بينها؟
تلاجابة على هذا السؤال ننصحك بأن تضع ذلك على شكل جدول تتكون عناصره من نوع الاختبار، أهدافه، أساليبه.

ملخص الفصل

تعرضنا في هذا الفصل للخطوات الأساسية لعمليات الاستقطاب والاختيار. وقد عرفنا هذه العمليات، وشرحنا الأساليب المختلفة لعملية الاستقطاب ثم للمراحل المختلفة لعملية الاختيار. وانتهينا بعد ذلك إلى الخطوة الأخيرة وهي قبول المتقدم للوظيفة أو حجب القبول عنه.

وكان من بين ما تناولناه في هذا الفصل أهمية الاستقطاب وأساليبه مثل الإعلانات، ومكاتب التوظيف، والجامعات، والموظفين العاملين بالمنظمة، وأوضحنا إيجابيات وسلبيات كل من هذه الأساليب.

وانتقلنا بعد ذلك لتعريف عملية الاختيار، والتي تعني الموازنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة. وحددنا بعد ذلك أهم مراحل الاختيار بدءاً من فحص طلبات التوظيف مروراً بالاختيارات. ثم تناولنا الطرق المختلفة للاختبارات.

وأخيراً، اختتمنا هذه الفصل ببعض القواعد والمبادئ التي يجب أن تحرص عليها المنظمات من أجل موضوعية إجراءات الإختبارات وضمان عدالتها ونزاهتها لجميع المتقدمين للوظائف.

مصطلحات الفصل

الاستقطاب Recruitment: يعني البحث عن الأفراد الصالحين للعمل واستمالتهم وجذبهم بطرق مختلفة ، ثم اختيار الأفضل منهم بعد ذلك.

الاختيار Selection: هو العملية التي يتم بمقتضاها التأكد من قدرات الأفراد المتقدمين للعمل ، واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر.

استمارة طلب التوظيف Application Form: هو سجل رسمي لطلب الوظيفة يرجع إليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عن المتقدم ، مثل مستواه التعليمي ، خبراته السابقة ، الأماكن التي عمل بها والجهات التي يمكن أن يرجع إليها للتزكية.

السيرة الذاتية Resume: وهو سجل غير رسمي يوضح فيه طالب العمل بعض المعلومات الشخصية ، مستواه التعليمي ، وشهاداته العلمية ، خبرته السابقة والوظائف التي تنقل فيها ومسئوليتها وواجباتها وبعض المعلومات ذات العلاقة بالعمل الذي يبحث عنه المتقدم ، إلى جانب الهوايات الشخصية والحالة الاجتماعية.

اختبارات الذكاء Intelligence Tests (iQ): وتقيس هذه الاختبارات قدرات الفرد واستعداداته في مجال فهم الرموز واستخدامها ، الذكاء العام ، القدرات الحسابية ، والمهارات اليدوية والفكرية.

اختبارات الشخصية Personality Tests: تهدف اختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد ، مثل الثقة في النفس ، التكيف الاجتماعي ، السيطرة ، الاتزان النفسي ، النضوج ، والقدرة على التعامل مع الآخرين.

اختبارات المعرفة Knowledge Tests: تقيس هذه الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال بها في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل.

تابع مصطلحات الفصل

اختبارات الأداء Sample - Work Tests : وهي اختبارات عملية تهدف إلى قياس مدى معرفة الفرد للعمل ، وأمثلة هذه الاختبارات ، اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة ، اختبار إعداد الميزانية للمحاسبين ، اختبارات البرمجة الآلية.

مراكز التقويم الإداري Management Assessment centers : تقوم فكرة هذه المراكز على عقد لقاءات مع المتقدمين للوظائف تستمر ليومين أو ثلاثة لقياس أدائهم في مواقف وهمية لحل الازمات الإدارية التي يمكن أن تواجه المتقدم في الوظيفة أثناء العمل . وتتم عملية التقويم بوجود خبراء متخصصين يقومون بتقويم مدى صلاحية المتقدمين للوظائف التي تقدموا لها.

تمارين محتويات السلة In Basket Exercise : من التدريبات التي تستخدم في مراكز التقويم أو مراكز التدريب . وتهدف إلى إعطاء المتدرب مجموعة من المذكرات والخطابات والتقارير ذات الارتباط بطبيعة العمل ويطلب منه اتخاذ قرار حول كيفية مواجهة هذه القضايا.

حالة دراسية

- يعمل السيد عاطف الطيب عاطف مساعداً لمدير إدارة الموارد البشرية المسئول عن الاستقطاب والاختيار للموظفين الجدد في " بنك الاستثمار والتنمية". وفي كل صيف يقوم بجولة على بعض الجامعات لمقابلة بعض المتوقع تخرجهم من أقسام إدارة الأعمال تخصص التمويل والاستثمار، والتعاقد معهم للعمل في قسم التحليل المالي بالبنك.
- أمضى السيد عاطف في هذا العمل حوالي عشر سنوات. ويبدو أنه يستمتع بأدائه - لكن الإدارة العليا لاحظت أن نسبة التسرب عالية بين المعنيين فعلاً ممن يتم اختيارهم سنوياً ويتجاوز في بعض الأحيان معدل ٢٥٪ منهم، وهو ما يعني تحمل تكلفة إضافية في التوظيف والتدريب.
- متوسط عدد من يتم تعيينهم بعد المقابلات مع السيد عاطف حوالي ٢٠ مرشحاً سنوياً يعملون جميعهم في قسم التحليل المالي بالبنك. وقد لاحظت الإدارة العليا أن المرشحين عادةً ما يكونون من نفس الجامعات سنوياً.
- لاحظ السيد عاطف وهو يستعد لمهمته في موسم التخرج القادم أن الإدارة العليا غير راضية عن أدائه وأن هناك شعوراً منها تجاهه بالتحيز في مواصفات من يتم اختيارهم وكذلك في العدد المحدود من الجامعات التي يتم اختيارها سنوياً وبدون تغيير، وأيضاً في منهجه المتبع في الاستقطاب والتعيين.
- ترى الإدارة العليا أن السيد عاطف لم يراغ بعض الصفات المطلوبة من من يتم اختيارهم وأهمها صفات القيادة التي تؤهلهم للتقدم في مراكز وظيفية متقدمة في البنك وهو ما يؤدي ببعض المعنيين بعد فترة قصيرة من عملهم للاستقالة والبحث عن فرص عمل أفضل تأخذ في الحسبان طموحاتهم المستقبلية.

تابع حالة دراسية

- بدأ السيد عاطف يسأل نفسه عن أين تكمن مشكلة التسرب هل هي في الأشخاص المعنيين أنفسهم؟ هل في مهاراتهم ومؤهلاتهم؟ أم في أسلوبه هو في الاختيار والعناصر التي يركز عليها في المفاضلة عند الاختيار.
- كان السيد عاطف يعتمد في أسلوب المفاضلة عند المقابلة عدة عناصر أهمها:
 - الثقة في النفس.
 - الإلتزام ورباطة الجأش.
 - المبادرة.
 - المحافظة على أسرار العمل.
 - المهارة الفنية والتحليلية.
 - القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.
 - الإلتزام والإنضباط في العمل حتى في الظروف الصعبة.
- هذه الصفات التي كان يركز عليها "عاطف" يعتقد أنها كلها متطلبات لقيادة البنك في المستقبل، لكن الإدارة العليا ترى غير ذلك وأن على السيد عاطف أن يغير منهجه في الاختيار.

أسئلة:

- هل تعتقد أن معايير المفاضلة التي يعتمدها السيد عاطف عند اختيار المرشحين للعمل كافية لتحقيق أهداف العمل وطموحات المرشحين؟
- هل تعتقد أن النسبة العالية من التسرب ترتبط فعلاً بالمعايير التي يتم على أساسها الاختيار؟
- لو كنت مكان السيد عاطف هل تقوم بتغيير منهجك في الاختيار، والمعايير التي تتم على أساسها المفاضلة بين المرشحين؟

أسئلة للمراجعة

- ١- عرف كل من المصطلحات التالية:
 - الاستقطاب.
 - الاختبارات.
- ٢- من بين الاختبارات المتعددة ما هو في رأيك أكثر هذه الاختبارات اعتماداً ومصداقية؟
- ٣- ما هو المقصود بما يلي:
 - اختبارات الذكاء IQ.
 - الاستقطاب الداخلي.
- ٤- أرسم شكلاً بيانياً توضح فيه الخطوات المعروفة في اختيار الإداريين.
- ٥- هل ضروري أن يتم رفض المتقدم للوظيفة في آخر مرحلة من مراحل الاختيار؟
- ٦- هل تعتقد أن الخبرة السابقة يجب أن تكون شرطاً من شروط الاختيار؟ لماذا نعم ولماذا لا؟

الفصل السابع

المقابلات، المراجعيات
والتوصيات

Interviews, References, and Recommendations

هوامش الفصل السادس

- (1) Fredrik Folked and E. Robert Livermash, Human Resources Management : Cases and Text Book (Englewood Cliffs : N. J. Printice Hall. Inc. 1989) P.53
- (2) Ibid P. 53.
- (٣) محمد محمد علي سويلم نظام الانتقاء، الاستقطاب، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية (جدة : الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ١٤٠١هـ) ص ١٤٣ - ١٤٤.
- (3) Diane Arther, Recruiting, Interviewing, Selecting, and Orienting New Employees, (New Delhi: Prentice - Hall of India, 2007) PP.: 33- 34
- (4) Ibid, P. 39
- (5) Yves Lemusiaux, 'Finding Talent on the Web', New York State HR. Review (Fall - Winter 2003) PP. 81 - 86.
- (6) Diane Arther, OP. Cit. P. 47
- (7) Interview Questions? (New Delhi: Vira Book, 2012) P. 1
- (٨) سلسلة الإدارة المثلى، الصياغة الناجحة للسيرة الذاتية (بيروت : مكتبة لبنان ناشرون ٢٠٠١) ص ٧.

أهداف الفصل

- معرفة الدور الهام للمقابلات وأهدافها.
- كيف تتعامل المنظمات مع المقابلات؟

موضوعات الفصل

- أهداف المقابلات، ومصداقيتها.
- أساليب المقابلات.
- مقابلة القياديين المرشحين للعمل.
- الأخطاء الشائعة في المقابلات.
- المرجعيات والتوصيات الشخصية.

أهداف المقابلات، ومصداقيتها

تتضمن أهداف المقابلات كوسيلة للاختيار معرفة كما يلي: (١)

- ١- هل يستطيع المرشح المتقدم أداء الوظيفة فعلاً؟
- ٢- هل يمتلك المرشح المؤهلات القيادية والفنية والسلوكية للعمل المطلوب؟
- ٣- هل لدى المرشح الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل؟
- ٤- هل يستطيع المرشح أن ينصهر في المنظمة؟

رغم شيوع استخدام المقابلات في اختيار الموظفين إلا أن الدراسات والبحوث قد أوضحت عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلاً وذلك للأسباب التالية: (٢)

- ١- عدم إمكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة مع الطرف الآخر أما بسبب جنسه أو جنسيته، أو مظهره وشكله العام .. أو لأية أسباب أخرى.
- ٢- اختلاف نمط المقابلات، مع اختلاف أطراف المقابلة من وقت لآخر، وكذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة، الأمر الذي لا يضمن ثبات أسلوب المقابلة، ويؤدي من ثم إلى اختلاف محتوياتها من موقف لآخر.
- ٣- قد يؤثر وقت المقابلة على مدى استعداد الطرف المقابل (المرشح) فمقابلة في الصباح الباكر أفضل من مقابلة بعد الظهر. كذلك حينما يكون المرشح مرتبباً بموعد سفر أو طائفة فإنه قد يكون قلقاً ويؤدي ذلك إلى ارتباك وتردد إجاباته. من ناحية أخرى فقد يقدم أحد المتقدمين للوظيفة عرضاً رائعاً أثناء المقابلة ويحصل على درجة ممتازة ويكون تأثير ذلك واضحاً على المرشح الذي سيأتي بعده في المقابلة حيث سيحصل على درجة أقل نتيجة للأثر الذي تركه المرشح الذي قبله على الخبير المقابل. وقد يحدث أيضاً العكس.

المقابلات الفعالة :

من أجل التغلب على صعوبات المقابلات فإن على المنظمات التي تلتزم بهذه الأسلوب في الاختيار الاهتمام ببعض العناصر الخاصة بإطار المقابلة حتى يمكن تحقيق أقصى فائدة منها . ومن ضمن ما يشار إليه عادة من جوانب الاهتمام هو ما يلي (٢)

- ١- مكان المقابلة والوقت المخصص لها: والمطلوب هنا إعداد مكان جيد ومريح للمقابلة وتخصيص وقت متساوٍ لكل من المتقدمين للمقابلة.
- ٢- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة: وتتضمن هذه الوثائق وصف الوظيفة المتقدم إليها المرشح، طلب الوظيفة، السيرة الذاتية، قائمة الجهات المرجعية، وقائمة الأسئلة التي ستثار في المقابلة . وذلك لكل متقدم للمقابلة على حده.
- ٣- التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة بحيث تشمل مثلاً، التاريخ الوظيفي السابق للموظف، المستوى التعليمي والمهارات الخاصة وخبرته وتجارية السابقة في محيط العمل المتقدم إليه.
- ٤- تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات: يجب أن يتحدد سلفاً طريقة تقويم إجابات المرشحين وطريقة توزيع درجات التقويم على أساس تدرجها في القمة حسب أهمية الجوانب المختلفة لوصف الوظيفة . فكلما كانت إجابات المرشح جيدة في صلب وأجبات الوظيفة كلما تطلب ذلك إعطاء درجة أعلى لهذا الجانب. وكلما تعدد الخبراء الذين يقومون بالمقابلة كلما تطلب ذلك أن تكون لديهم مسبقاً القاعدة الإرشادية لتقويم جوانب المقابلة وتوزيع الدرجات.
- ٥- مراجعة استمارة طلب الوظيفة : ويستحسن أن يقوم المقابل بالإطلاع مسبقاً على المعلومات الموجودة في طلب الوظيفة لمعرفة جوانب الضعف والقوة في تاريخ المتقدم الوظيفي أو مؤهلاته وخبرته، أو وضع اليد على بعض الجوانب التي تحتاج إلى إيضاح أو تفسير من جانب المرشح للوظيفة.
- ٦- تدريب المقابل على كيفية الاستفادة القصوى من المقابلة سواء فيما يتعلق بالتحضير للمقابلة، أو إعداد الأسئلة أو رصد الإجابات وتسجيل النتائج أولاً بأول.
- ٧- التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع، وعدم إثارة أية أسئلة تدخل في إطار الخصوصية الشخصية للمرشح للوظيفة.

زيادة فرص النجاح في المقابلات :

إن نجاح وفعالية المقابلات كأداة من أدوات الإختيار لا تتوقف على الترتيبات التي تعدها المنظمة، بل إنه إلى جانب ذلك هناك جانبين آخرين لهذه الإستعدادات من جانب المتقدم للوظيفة والخبير القائم بالمقابلة

ومن ثم فإن هذه الترتيبات يمكن عرضها فيما يلي: (٤)

الإجراءات والتهيئة	المتقدم للوظيفة	القائم بالمقابلة
الاستعداد للمقابلة	<ul style="list-style-type: none"> ■ المظهر، و اللبس ■ الإعلام عن الوصول للمنظمة. ■ الإطلاع على ملف التقدم للعمل خلال الإنتظار. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإطلاع على السيرة الذاتية للمتقدم. ■ الإطلاع على دليل إجراءات المقابلات إذا وجدت. ■ تجهيز الأسئلة.
تبادل التحية والمجاملة	<ul style="list-style-type: none"> ■ المصافحة. ■ الجلوس في المكان المحدد. ■ التعريف بعبارة مختصره ومؤثره. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ المصافحة. ■ الطلب من المتقدم الجلوس في المكان المخصص. ■ كسر حاجز الرهبة لدى المتقدم بعبارات ودية وقصيرة.
موضوع المقابلة	<ul style="list-style-type: none"> ■ تقديم الخلفية العلمية والعملية. ■ تحديد مجال القدرات والمهارات الخاصة. ■ إبراز الرغبة في الوظيفة دون مبالغة أو استجداء. ■ السؤال عن مزايا الوظيفة وفرص الترقية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ السؤال عن الخلفية التعليمية والعملية للمتقدم ومناقشة ما يرتبط بالوظيفة منها. ■ مناقشة بعض جوانب القدرات والمهارات الشخصية للمتقدم. ■ استخراج أسباب رغبة المتقدم في الوظيفة أن امكن.

■ ملاحظة تلميحات المقابل بقرب نهاية المقابلة. ■ السؤال عن الخطوة القادمة. ■ الوقوف للمصافحة والتوديع والخروج من باب الدخول.	■ التلميح بقرب إنتهاء المقابلة. ■ اقتراح الخطوة التالية. ■ النهوض للمصافحة والتوديع ومرافقة المتقدم للخروج.	إنهاء المقابلة
--	--	----------------

المقابلة ومنظور كفاءة المرشح:

عندما تحدثنا في فصل سابق عن توصيف الوظائف وتحليلها ذكرنا أن هناك جوانب متعددة في هذه العملية تبرز:

- طبيعة العمل المطلوب.
- المسؤوليات / والصلاحيات.
- الظروف التي يؤدي منها العمل.
- الأدوات المستخدمة.
- المهارات المطلوبة بمختلف جوانبها.

وانطلاقاً من هذه النقاط، فإن المقابلة لا بد وأن تركز على الوصف الوظيفي Job Descriptions وللوظيفة، وكذلك المؤهلات والقدرات المطلوبة لمن يتقدم للوظيفة Job Specification، ومن هنا تبرز أهمية أن يكون لدى الخبير الذي سيقوم بالمقابلة نسخة من الوصف الوظيفي للوظيفة محل المقابلة وكذلك مواصفات ومؤهلات المرشح ومن ثم يتم على ضوء ذلك إعداد قائمة الأسئلة التي تتناول جوانب متعددة لاكتشاف مدى قدرات المرشح المهنية الخاصة بطبيعة العمل، وسماته الشخصية، وقدراته القيادية: وقد تشمل هذه الجوانب ما يلي: (٥)

- ١- الجانب الطبيعي للعمل / Physical: وهو ما يتعلق بمتطلبات الوظيفة من مقتضيات الصحة العامة، القوة العضلية، المظهر، الصوت، والسمنة أو النحافة. وعلى المقابل ملاحظة أية جوانب تتعارض مع المتطلبات الخاصة بالوظيفة موقع الترشيح.

٢- جانب المعرفة: وعلى المقابل أن يتأكد من أن المتقدم للوظيفة تنطبق عليه شروط الوظيفة من حيث المستوى التعليمي، التدريب السابق، الخبرة والمهارة.

٣- الذكاء العام: وهنا يتأكد المقابل من أن المتقدم لديه من مستوى الذكاء الفطري ما يؤهله لأداء العمل المطلوب بشكل جيد أو مرضي على الأقل.

٤- القدرات الخاصة: تحتاج بعض الوظائف إلى قدرات خاصة مثل القدرة على حل الرموز والأشكال، القدرة الحسابية، القدرة الميكانيكية، قدرات الحاسب الآلي، قدرات حل المشاكل، وعلى المقابل إذا كانت الوظيفة موضع المقابلة تحتاج إلى هذه الجوانب أن يحاول التأكد من أن المتقدم يمتلك فعلاً مثل هذه القدرات، وأن تصاغ أسئلة المقابلة على هذا النحو.

٥- الهوايات: مثل القراءة، الموسيقى، الرياضة، الفنون الجميلة ذلك أن بعض الوظائف قد تحتاج إلى جوانب من النشاطات الإنسانية والاجتماعية .. ووجود بعض هذه الجوانب لدى المرشحين قد يكون مؤشراً على إجادته لمتطلبات الوظيفة مستقبلاً.

٦- السمات الشخصية: تتطلب بعض الوظائف عروضاً من السمات الشخصية مثل قيادة الفريق، المصادقية، الشعور بالمسئولية، الثقة في النفس، القبول من الآخرين، القدرة على الإقناع والتأثير .. وعلى المقابل التأكد من أن المرشح يتمتع بكل أو بعض هذه السمات إذا كانت الوظيفة المعروضة تتطلب مثل هذه السمات فعلاً.

٧- مدى ملاءمة ظروف الوظيفة ومميزاتها للمتقدم: وتمثل ظروف الوظيفة في أجواء العمل، نظام العمل، ساعات العمل، سفريات العمل، الأجر، المركز الوظيفي، الهالة الوظيفية. أن على المقابل أن يتأكد من أن هذه الجوانب ستكون مرضية للمتقدم أو أنها لن تحدث تغييراً درامياً في حياته الطبيعية.

الأسئلة المتوقعة في المقابلات:

من المتوقع أن تدور في أجواء المقابلة العديد من الأسئلة العامة التي تتناول الجوانب المختلفة للعمل، أو المواصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة، وهي أسئلة يمكن أن تقدم لكل المرشحين وفي كل المستويات الإدارية أو الفنية.

ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن تثار في المقابلات وخاصة المقابلات الأولية الأسئلة التالية :

- ⊙ لماذا تركت آخر وظيفة؟
 - ⊙ لماذا تريد هذه الوظيفة؟
 - ⊙ يلاحظ التغيير المستمر في مجال العمل - لماذا؟
 - ⊙ كيف كانت علاقتك برئيسك السابق في العمل؟
 - ⊙ ما هي في رأيك أهم جوانب قوتك وضعفك؟
 - ⊙ لماذا تريد العمل معنا؟
 - ⊙ هل يمكنك الانتقال إلى مدينة أخرى إذا طلب منك ذلك؟
 - ⊙ كيف وصل إلى علمك وجود وظيفة لدينا؟
 - ⊙ هل أنت متأكد من قدرتك على الالتزام بمتطلبات الوظيفة - ولماذا؟
 - ⊙ ما هي الجوانب التي تتعامل معها بكفاءة؟ الناس، المعلومات، أم الأشياء؟
 - ⊙ ما هي طموحاتك المستقبلية؟
 - ⊙ هل لديك أية استفسارات عن الوظيفة أو المنظمة؟
 - ⊙ هل يمثل العمل خارج وقت الدوام أية مشكلة لك؟
 - ⊙ هل تمانع في أن نقوم بالاتصال بمرجعك السابق في العمل؟
 - ⊙ متى تستطيع أن تبدأ العمل؟
 - ⊙ ما الذي تتوقع تحقيقه من العمل في المنظمة؟
 - ⊙ ما هي الإنجازات التي تتوقع تحقيقها في العمل معنا؟
 - ⊙ ماذا تعرف عن مؤسستنا؟
- وإذا كان من تقدم بالمقابلة عدة أشخاص فإن كل واحد منهم يمكن أن يضطلع بجانب أو أكثر من جوانب المقابلة.

تذكر أيها المقابل

أن من المستحسن إتباع القواعد التالية عند مقابلة المرشحين للعمل :

- ⊙ تجنب إعتراض المرشح عند الحديث طالما يتحدث بأسلوب منطقي.
- ⊙ تجنب التصريح أو الإيحاء بالموافقة أو عدم الموافقة معه أثناء الحديث، ويمكن الاكتفاء بإبداء التفهم والاهتمام.
- ⊙ تجنب استخدام الألفاظ والمصطلحات التي قد لا يفهمها المرشح.
- ⊙ تجنب مقارنة المتقدم المرشح مع آخرين أو حتى مع نفسك.
- ⊙ تجنب قراءة أو النظر في أوراق أثناء سير المقابلة وحديث المرشح.
- ⊙ تجنب الأسئلة التي لا تمت ولا صلة لها إطلاقاً بموضوع العمل.
- ⊙ تجنب الحديث باستعلاء مع المتقدم.
- ⊙ تجنب الحديث عن نفسك.
- ⊙ تجنب أن تتحول المقابلة إلى أن تكون أنت موضوعها وليس المرشح.
- ⊙ تجنب الأسئلة التي توجي بالعنصرية أو المخالفة للقوانين والأنظمة.
- ⊙ تجنب إجراء المقابلة في ظروف سيئة من حيث المكان، التهوية، الحرارة، البرودة الشديدة.
- ⊙ تجنب إضفاء الإجهاد النفسي أو الضغط على المتقدم ما لم تكن طبيعة الوظيفة تتطلب ذلك.
- ⊙ تجنب أن تسأل سؤالين في وقت واحد.
- ⊙ لا توجه أسئلة تمس خصوصيات المتقدم.
- ⊙ ابتعد عن الأسئلة غير الواضحة.. مثل هل تحب الناس..
- ⊙ تجنب الأسئلة كثيرة السخرية.
- ⊙ تجنب استعجال المتقدم في الإجابة.

وتذكر أيضاً أيها المتقدم للوظيفة

أن تتبع الإرشادات التالية قبل دخول مكان المقابلة.

- أهتم بمظهرك ولياقتك ، وكن رابط الجاش هادئاً.
- أحضر في الوقت المحدد.
- قدم نفسك واحرص على معرفة أسم المقابل وطريقة نطق الاسم.
- لا تتعجل الإجابة . أصمت قليلاً لتستوعب السؤال ثم أبدأ في الإجابة
- اختر الألفاظ السهلة وكن واضحاً في إجاباتك وتوصيل أفكارك.
- احتفظ بمعلومات كافية عن المنظمة التي ستقدم إليها فقد تحتاج إلى سؤال المقابل عن بعض التوضيحات.
- لا تناقش موضوع الأجر و الامتيازات إذا كانت المقابلة أولية.
- أجب على كل سؤال وعلى جزئيات السؤال بطريقة منظمة.
- لا تبدي تلهفا واضحا على الوظيفة.
- احضر معك نوتة وقلماً فقد تحتاج إلى ذلك.
- سجل بعض الأفكار التي وردت في المقابلة على ورقة صغيرة فقط تحتاجها في المقابلات التالية.
- تأكد من أن تكون إجاباتك متطابقة مع ما ورد في طلب التوظيف والسيرة الذاتية.
- أشكر المقابل على وقته الذي قضاه معك ، وإذا استطعت فاكتب له لاحقاً خطاباً بذلك.
- أسأل المقابل بلطف قبل أن تغادر مكان المقابلة عن الخطوة التالية المطلوبة منك.

أساليب المقابلات

تتعدد أساليب المقابلات باختلاف الهدف منها وما يهمننا في هذا الجزء هو أساليب المقابلات الخاصة بالاختيار والتعيين .. وسنعرضها تباعاً.

المقابلات غير الموجهة : يقوم المقابل هنا بتقديم وعرض الأسئلة كيفما كان دون سابق تنظييم أو تحديد. بمعنى آخر فإن الأسئلة المقدمة هي أسئلة ظرفية تمليها طبيعة المقابلة أو إجابة المتقدم الأخيرة كذلك فقد تختلف الأسئلة الموجهة إلى كل متقدم. ومع ذلك فإن القائم بالمقابلة قد يحتاج إلى العودة إلى توصيف الوظيفة ومتطلباتها عند إعداد بعض الأسئلة ذات الارتباط المباشر بالعمل.

المقابلات المقتنة : وفي هذا النوع من المقابلات تتحد الأسئلة المطلوب إثارها مع المتقدم سلفاً وبنمط معين وتوجه نفس الأسئلة لكل المتقدمين كذلك يتحدد الأساس للإجابات الصحيحة والدرجات المحددة لكل إجابة وقد تصنف الدرجات مثلاً على الأساس التالي:

1 = ضعيف	أو	1 = غير مرضي
2 = أقل من المتوسط		2 = مقبول
3 = مرضي / متوسط		3 = جيد
4 = فوق المتوسط		4 = جيد جداً
5 = ممتاز		5 = متميز

تختلف قائمة الأسئلة المعدة سلفاً للمقابلة وفقاً لطبيعة الوظيفة ومواصفاتها وما إذا كانت قيادية، كتابية، فنية، أو مهنية.

وقد تتطلب هذه المقابلات أن يقوم بها عدد من المقابلين في نفس الوقت .. ثم يعطي المتقدم متوسط درجات القائمين بالمقابلة.

ويتميز هذا النوع من المقابلات بعدالتها ومصداقيتها قياساً بالمقابلة غير الموجهة، حيث أنها لا تسمح للقائم بالمقابلة عن الخروج على نمط الأسئلة الموجودة لديه في قائمة الأسئلة والتي سبق أن حددت معايير الإجابة عليها سلفاً.

المقابلات المتلاحقة : تتطلب بعض المنظمات أن تتم المقابلة مع أطراف متعددة قد

يكون من بينها مندوباً عن الجهة التي تنتمي إليها الوظيفة الشاغرة . وهنا تأخذ هذه العملية سلسلة من المقابلات المختلفة والمتلاحقة حيث يقوم كل مقابل بتقويم المتقدم بناء على نموذج جاهز من الأسئلة.. ثم يتخذ قراراً جماعياً بعد ذلك استناداً إلى متوسط الدرجات التي حصل عليها المتقدم من مجموعة القائمين بالمقابلة وغالباً ما تتركز طبيعة المقابلة على متطلبات الوظيفة.

المقابلات المجهدة : الهدف من هذا النوع من المقابلات هو تقدير كيف سيتصرف المتقدم في بعض المواقف والضغوط التي تفرضها الوظيفة.

ولكي تستخدم هذه المقابلة فلا بد من التأكد من جانبيين هما كفاءة وخبرة القائم بالمقابلة في إدارة هذا النوع من المقابلات، وكذلك أن الوظيفة نفسها تتميز في بعض جوانبها بمواقف ضاغطة ومجهدة نفسياً.

وتقدم للمتقدم بعض الأسئلة غير المريحة، وأحياناً الاستفزازية التي تضع المتقدم في موقع دفاعي عند الإجابة عليها . وحينما يكتشف القائم بالمقابلة نقاط الضعف لدى المتقدم للعمل فإنه يركز على هذا الجانب في سلسلة أخرى من الأسئلة متعمداً أخرج المتقدم عن اتزانه وفقدانه السيطرة على نفسه.

ويمكن استخدام هذا النوع من المقابلات في مجالات العمل التي تحتم المواجهة بين الموظف والجمهور مثل وظائف.

- العلاقات العامة.
- مندوبي المبيعات.
- علاقات العملاء

المقابلات الموقفية : ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً . فهي لا تتطرق لتاريخ الفرد السابق في العمل، ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل. فمثلاً قد يوجه للمتقدم سؤال من احد أعضاء لجنة المقابلة عن كيف سيتصرف إزاء موقف معين يعرضه في العمل .. وعلى ضوء إجابته تستطيع اللجنة الحكم على خبرته السابقة وتجاربه وما إذا كان بإمكانه مواجهة ظروف العمل المستقبلية.

المقابلات الاستكشافية : والهدف منها هو معرفة مدى تطابق مؤهلات المتقدم مع متطلبات الوظيفة بصفة مبدئية، ومن تصفية غير المؤهلين ثم التقدم للخطوة الأخرى بمن تم اختيارهم في هذه المرحلة.

وتتعدد هنا وسائل المقابلة على النحو التالي:

- المقابلات الأولية في معارض الوظيفة Job Fairs.
- المقابلات الأولية في المؤسسات التعليمية (الجامعات والمعاهد).
- المقابلات مع المستجيبين لحملات إعلامية.
- المقابلات مع المتقدمين مباشرة طارقي أبواب المنظمة.

المقابلات التليفونية : تلجأ بعض المنظمات للمقابلات التليفونية كأسلوب آخر للتصفية والمفاضلة الأولية بين المتقدمين للوظائف.. وقد شاع هذه الأسلوب مؤخراً وخاصة في منظمات القطاع الخاص وعلى باحثي الوظائف أن يكونوا حذرين من هذا النوع من المقابلات لأنها قد تكون الخطوة القاصمة في تبيد أمل الباحث عن العمل في الحصول على الوظيفة. إن الاستعداد لهذه المقابلة التليفونية يتطلب منك أن تختار الوقت المناسب لها وأن تكون المقابلة الهاتفية في جو خالٍ من الأصوات والضوضاء، والتدخلات العرضية أثناء تبادل الحديث.

مقابلات من خلال شاشات الفيديو: هذه وسيلة حديثة بدأ يشيع استخدامها في مؤسسات الأعمال على وجه التحديد على المستوى الوطني والعالمي.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها منخفضة التكلفة وتعطي الفرصة للمقابلين بملاحظة المتقدمين في الوقت الذي يتبادلون معهم الحديث.

وهي وسيلة مفضلة للشركات لمقابلة الراغبين في العمل من خريجي الجامعات أو الذين هم على وشك التخرج قبل أن تتم المقابلات الفعلية وجهاً لوجه في داخل الحرم الجامعي.

كما أن بعض شركات الاتصالات والشركات ذات التقنيات المعقدة قد تلجأ إليها كوسيلة أولية لتصفية المرشحين من البداية.^(٦)

مقابلات ممثل إدارة الموارد البشرية: وهذه الوسيلة من المقابلات هي أكثر شمولاً واتساعاً وتفضيلاً في أهدافها - وهي مقابلات تتم بين المرشح وأخصائي الموارد البشرية ويكون هدفها الأساسي معرفة المتقدم من حيث المؤهلات العلمية والخبرة والتجارب الشخصية والمعرفة العامة، والمعرفة الخاصة بالوظيفة المتقدم إليها المرشح.

المقابلة المتخصصة من خلال الإدارة المعنية: المقابلون أو المقابل هنا هو من الإدارة أو القسم الذي يرغب المتقدم للعمل الإلتحاق به. المقابلون لا يهتمون هنا بالمعرفة العامة والتجارب ولكنهم يركزون على مدى قدرة المرشح لأداء الوظيفة المتقدم لها. وفقاً لما تحمله "مواصفات الوظيفة" Job Description.

المقابلة الجماعية: وهي أسلوب آخر لمقابلة المرشحين للعمل من قبل مجموعة من المسؤولين في آن واحد - وهو أسلوب فيه توفير للوقت بدلاً من مقابلة كل شخص على حده. قد تكون مجموعة المقابلين منذ وبأمن إدارة الموارد، رئيس الإدارة العامة التي يدخل في إطارها الوظيفة المتقدم إليها، وشخص ثالث قد يكون الرئيس المباشر المتوقع ويكون الحوار هنا حول الوظيفة ومتطلباتها، ثم معرفة بعض تجارب المتقدم للوظيفة السابقة.

ومطلوب هنا من المقابلين التنسيق فيما بينهم مثل بدء المقابلة ثم تسجيل إنطباعاتهم والوصول بع المقابلة إلى تقرير جماعي قد تكون أقل تجزءاً مما إذا كانت المقابلة من طرف واحد.

مقابلة القيايين المرشحين للعمل

ليس هناك من شك في أن اختيار المرشحين للعمل القيادي عمل تحفه المخاطر نظراً لما لهذه المراكز الإدارية الرفيعة من تأثير على حاضر المؤسسة ومستقبلها. إن حسن اختيار هؤلاء القادة سيقود بالتالي إلى إضافة نجاحات أخرى، وسوء الاختيار سيؤدي إلى فشل محتمل قد يقود إلى الانهيار.

ومن ثم فإن المقابلات تبدو عملاً احترافياً لا بد من إعطائه جل الاهتمام من القائمين على إدارة الموارد البشرية في المنظمات سواء كانت منظمات حكومية أم تجارية.

وعلى ذلك فإن من يكلفوا بهذه المقابلات لا بد وأن يكونوا على درجة عالية من المعرفة والخبرة بواقع المنظمة ماضياً وحاضراً وبطموحاتها المستقبلية، هذا إضافة إلى عمق المعرفة الإدارية والإقتصادية والنفسية والبيئية، ومعرفة السوق، والمنافسين والظروف السياسية والقانونية والإجتماعية والثقافية للمجتمع.

أما من سيتم مقابلتهم من المرشحين فيجب أن يدركوا أنهم يتقدمون فعلاً إلى مراكز وظيفية متقدمة وأن اصطياد الفرص له ثمنه، وأن التأهيل والخبرة السابقة تلعب دوراً حاسماً في اقتناص الوظيفة المتقدم لها.

من أجل ذلك فإن الأسئلة المتوقع طرحها على المرشحين للعمل ستكون صعبة ومجهدة ومحرجة أيضاً. وينبغي أن يكون المتقدم للمقابلة ذو خبرة واسعة ليس فقط في طبيعة العمل المتقدم له بل بأمور كثيرة إلى جانب ذلك، مثل أوضاع الاقتصاد، وعلاقة المنظمة مع الآخرين كالمنافسين، الدولة، منظمات المجتمع المدني، المستفيدين من منتجات المنظمة أو خدماتها.

إن مجموعة الأسئلة التالية تعطينا صورة أوضح لما يمكن أن يثار في مقابلة القيايين المرشحين للعمل القيادي على وجه التحديد وما يمكن أن تثيره هذه الأسئلة من تحد واضح وأحياناً استفزازاً وحرماً للمتقدمين.

وفيما يلي تقدم نموذجاً لبعض الجوانب الهامة في أسئلة المقابلات كما يشير إليها "شارلي جيس"^(٧) في كتابه "كيف تجيب على أسئلة المقابلات الصعبة".

(١) أسئلة حول دوافعك للإنجاز:

- ⊙ أخبرني عما تعرفه عن مجال نشاط مؤسستنا.
- ⊙ أعطني مثالاً عن حالة واجهت فيه فشلاً في عمل ما.
- ⊙ ماذا صنعت من أجل رفع مستواك التعليمي؟

- لماذا في رأيك يختار عملاؤنا منتجاتنا أو خدماتنا دون سوانا من المنافسين؟
 - كيف يمكن لمؤسستنا أن تكون منافساً قوياً للآخرين؟
 - ما هي في رأيك قوى السوق التي يمكن أن تؤثر على شركتنا مستقبلاً؟
 - ما هي تجاربك السابقة في مجال تقليص تكاليف الإنتاج؟
 - صف لنا موقفاً حققت فيه نجاحاً في اقتناص فرصة ربحية في عمل سابق.
- (٥) أسئلة حول قيادة التغيير:

- أخبرنا عن موقف في عملك السابق واجهت فيه ضرورة التكيف مع تغيير جذري في المنظمة، وكيف تمت عملية التكيف؟
 - أخبرنا عن موقف آخر اتخذت فيه موقفاً معارضاً لعمل ما في المنظمة التي كنت تعمل بها.
 - حدثنا عن موقف في عملك السابق اضطررت فيه إلى التغيير في أسلوب العمل نتيجة ظروف مستجدة.
 - أعطنا مثلاً لحل اقترحتة لمشكلة في العمل أو موقف طارئ وكان يبدو مختلفاً عن ما اقترحه آخرون؟ وكيف كانت نتائجه؟
 - هل مرّ بك وقتاً اضطررت إلى إحداث تغيير في خطة عملك بشكل غير متوقع. صف لنا هذا الطرف.
 - صف لنا الموقف الذي واجهته مع زملاءك في العمل عندما أخبرتهم بضرورة إحداث تغيير في خطط العمل المحددة سابقاً، كيف كان رد فعلهم؟ وكيف أدت عملية التغيير والتكيف مع الموقف؟
- (٦) أسئلة حول المهارات القيادية:

- تحدث عن موقف كنت فيه مسؤولاً عن تنسيق العمل مع آخرين. ماذا كان الإنجاز المطلوب؟ كيف نظمت أسلوب العمل معهم؟

- هل تعتقد أن مؤهلاتك أعلى مما هو مطلوب؟

- ما هو المهم بالنسبة لك الوظيفة نفسها أم أجر الوظيفة؟
 - لماذا تعتقد أنك أحق بالوظيفة المتاحة دون سواك من المرشحين؟
 - ما هو في رأيك مقياس الأداء الأفضل في العمل؟
 - صف لنا موقفاً كنت تعمل فيه في ظل ضغوط.
- (٢) أسئلة عن التفكير الاستراتيجي:

- في أي المواقف الوظيفية السابقة كانت لك رؤية موفقة؟
 - ما هي في رأيك الأخطار التي تهدد منظمنا في المستقبل؟
 - ماذا تعرف عن استراتيجية منظمنا في المدى الطويل؟
- (٢) أسئلة حول بناء العلاقات:

- حدثني عن موقف أصبحت فيه إلى تكوين علاقة جديدة مع زميل لك في العمل - لماذا كانت هذه العلاقة مهمة في رأيك؟
 - هل يمكنك أن تحدد لنا شخصاً أو تجربة ناجحة في بناء علاقات مع آخرين؟
 - كيف تتصرف عندما تقابل أشخاصاً جديداً؟
 - حدثني عن وقت احتاج فيه شخص ما لطلب التوجيه أو المساعدة منك - كيف كان تصرفك - وهل نجح معك؟
 - ما هي المواقف التي نجحت أو فشلت فيها في بناء علاقات جيدة مع آخرين؟
- (٤) أسئلة للتأكد من المعرفة المهنية (التجارية):

- ماذا تعرف عن منظمنا؟ وماذا تعرف عن منافسينا؟

- هل تتذكر بعض القيادات البارزة؟ ما هي الأعمال الناجحة التي حققتها؟
 - صف موقفاً كان إنجازك في العمل حافظاً للآخرين لتحقيق هدف الفريق مالذي فعلته لتحفيزهم؟
 - صف لنا موقفاً حققت فيه نجاحاً في أحد مرؤوسيك في تحقيق إنجاز بمفرده.
 - تصادف أحياناً أوقاتاً لا نستطيع فيها متابعة أداء المرؤوسين. أعطنا مثلاً لموقف مثل هذا حدث معك. وكيف استطعت التغلب عليه؟
 - ما هي المواقف التي أثبت فيها فعاليتك في قيادة الآخرين وتوجيههم؟
- (٧) أسئلة حول الإستمرارية في تحسين أدائك في العمل:
- حدثنا عن وقت حققت فيه مبادرة لتحسين الأداء في عملك السابق.
 - كيف يمكنك التوافق مع تدفق المزيد من العمل؟ من أين تبدأ؟ وكيف تتأكد من أن الأمور تسير سيراً حسناً؟ ما هي الفوائد التي حالت دون إتمام العمل على الوجه المرضي إن كان ذلك قد حدث؟
 - أين تريد أن تكون بعد خمس سنوات من الآن؟ (ما هي طموحاتك؟)
 - ما هو الشيء المهم في رأيك الإبداع، أو الكفاءة في العمل؟
 - هل أنت متقدم لفرص عمل أخرى في الوقت الحالي؟
 - صف موقفاً في العمل طلب منك فيه أن تقوم بتحليل كم هائل من المعلومات واستخلاص النتائج منه. ما هو نوع المعلومات؟ كيف توصلت إلى الأهم من المعلومات؟ ماذا تعلمت من عملية التحليل؟
 - أعطنا مثلاً واقعياً لمشكلة مريرة واجهتها، لماذا كانت مريرة؟ وكيف استطعت تجاوزها؟
- (٨) أسئلة حول مهارات إتخاذ القرارات:
- حدد لنا موقفاً كان لابد فيه من إتخاذ قرار فوري دون أن تمتلك معلومات كافية.

- ما هو أسلوبك في حل المشاكل في مجال العمل؟
 - ما هو في اعتقادك الجانب الإيجابي في أسلوبك في إتخاذ القرارات وحل المشاكل؟
- (٩) أسئلة حول مهارات التأثير على الآخرين:
- ما هي مصادر التأثير القوية لديك على الآخرين؟ ما هو أسلوبك في التأثير؟ ومالذي عليك عمله من أجل أن تكون شخصاً مؤثراً ومقنعاً للآخرين؟
 - حدثنا عن موقف طلب منك فيه حل خلاف بين شخصين من مرؤوسيك أو آخرين.
 - هناك أشخاص يمكن إقناعهم والتأثير عليهم بشكل أسرع من آخرين... من هم الأشخاص الذين تجد صعوبة في إقناعهم؟
 - كيف تقنع رئيسك بقبول أفكارك؟
- (١٠) أسئلة حول مهارات قيادة الفريق (Teamwork):
- حدثنا عن آخر مرة كنت فيها عضواً في فريق عمل.
 - مالذي تحبه في عمل الفريق ومالذي لا تحبه؟
 - حدثنا عن موقف كوّنت فيه فريق عملاً متماسكاً لأداء مهمة عاجلة. مالذي أحدث المشكلة؟ كيف كان تفاعل فريق العمل معها؟
 - هل تذكر مرة كنت فيها عضواً في فريق عمل فعال؟ أو في فريق عمل غير فعال؟ مالذي حدث في كلا الحالتين؟

الأخطاء الشائعة في المقابلات

- رغم محاولة الباحثين والمنظمات في زيادة مصداقية المقابلات كأسلوب متميز في عملية اختيار المرشحين المتقدمين للوظائف، إلا أنه أحياناً لا يمكن تجنب بعض الأخطاء التي يمكن أن تحدث خلال أو بعد المقابلة . وأمثلة هذه الأخطاء مايلي:
- ١- الحكم السريع على المتقدم: وقد يكون ذلك تحت تأثير مظهر الشخص وهندامه، أو إجابته على السؤال الأول، أو المعلومات المسجلة في طلب التوظيف والسيره

الذاتية .. مثل احتمال أن يكون المتقدم قد عمل في عدة منظمات خلال السنوات الخمس الأخيرة.

٢- البحث عن نقاط الضعف واصطياد الأخطاء: يميل القائمون بالمقابلات إلى اكتشاف نقاط الضعف في المتقدم من المعلومات المتوفرة عنه أو اصطياد أخطائه من البداية، وهنا يصعب على القائم بالمقابلة تغيير الانطباع الأولي عن المتقدم مهما كانت إجاباته التالية جيدة ومعكمة . أما إذا كان الانطباع الأولي للمقابل جيد فإن من الصعب أن يحكم المتقدم في نهاية المقابلة بأنه غير جيد.

٣- عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة: وقد يؤدي ذلك إلى عدم دقة الأسئلة الموجهة إلى المتقدم، أو عدم القدرة على تقييم إجابته وإعطائه الدرجة المناسبة. أن معرفة القائمين بالمقابلة بتفاصيل وطبيعة الوظيفة (توصيف الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها) سيساعد بلا شك على سير المقابلة وعدالة التقييم.

٤- الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة: أن مثل هذا الطرف يشكل ضغطاً على لجنة المقابلة أو القائم بها .. وقد تكون النتيجة إعطاء تقييم غير واقعي لقدرة المتقدم أو المتقدمين للوظيفة.

٥- تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابلين: تشير بعض الدراسات إلى أن هناك تأثيراً على الدرجات التي يعطيها القائمين بالمقابلات حينما يستخدم طرفي المقابلة بعض الجوانب الحسية غير اللفظية. أن مثل هذه الأمور كما تشير الدراسات قد تعطي مدلولات إيجابية أو سلبية للمقابل أو المتقدم للوظيفة وذلك على حساب بعض الجوانب الهامة التي يفترض أن تكون مجال التقييم في المقابلة، ويصوّر لنا الجدول التالي ذلك. (٨)

الإشارة غير اللفظية	المدلول المحتمل
● نظرة قريبة مباشرة.	ود، ثقة في النفس
● تجنب النظرة المباشرة.	برود، غير مبال، غير واثق من نفسه، خائف
● اهتزاز الرأس.	مصدوم، غير معقول
● التثاؤب.	تململ، ملل
● هرش شعر الرأس.	غير متوقع، غير معقول

الأسباب الشائعة وراء رفض المنظمات للمتقدمين للعمل بعد المقابلات،

- صفات شخصية غير مشجعة مثل طريقة تقديمه لنفسه، الثقة المفرطة، العنجهية، الخجل، والتردد.
- انخفاض المعدل الدراسي دون إبداء أسباب مقنعة.
- سوء المظهر الشخصي وطريقة اللبس.
- انتفاء الحماس وروح المبادرة.
- عدم وضوح الهدف، انتفاء روح الطموح والرغبة في عدم القدرة على إتخاذ القرار.
- تصرفات غير مستحبة عند الحديث وتعبيرات مستهجنة.
- الحرص على الأجر أكثر من الوظيفة.
- عدم النضج وافتقاد الروح القيادية.
- عدم الاستعداد للمقابلة وعدم الاستفسار أو طلب معلومات بطريق ذكية ولماحة.
- الأسئلة الكثيرة حول المزايا والفوائد والأمن الوظيفي.
- عدم الرغبة في العمل خارج مقر المنظمة إذا اقتضى الأمر ذلك عند التعيين أو بعد التعيين.

المرجعيات والتوصيات الشخصية

ذكرنا حتى الآن ثلاثاً من الخطوات الأساسية في عملية الاختيار هي:

١- الفحص الأولي لطلبات التوظيف.

٢- الاختيارات Test.

٣- المقابلات Interviews.

ونستكمل الآن الحديث، عن الجهات المرجعية التي كان يعمل بها المتقدم للوظيفة سابقاً، وكذلك التوصيات الشخصية.

الجهات المرجعية السابقة: تعتبر المعلومات المتحصلة من الجهات المرجعية السابقة أمراً مهماً للكثير من المنظمات ليساعدها في اتخاذ القرار نحو قبول الموظف أو حجب القبول عنه.

وفي بعض الدول تسن القوانين والأنظمة في هذا المجال من أجل حماية المتقدم للوظيفة وكذلك صاحب العمل سواء من حيث الإجحاف أو التساهل في تقديم المعلومات.

ويمكن للمنظمات أن تستقي هذه المعلومات من صاحب العمل السابق، أو رئيس الموظف السابق، أو من زملائه في العمل. وأياً كانت المعلومات المطلوبة فلا بد من الحرص على أن تكون ذات ارتباط مباشر بالعمل ولا تتعدى خصوصيات المتقدم للوظيفة. ومن أمثلة المعلومات التي يمكن أن تطلب من جهات العمل السابق ما يلي:

- التأكد من تواريخ العمل والمراكز الوظيفية السابقة للموظف.
- التأكد من المستوى التعليمي للموظف.
- السمات الشخصية للموظف المرتبطة بطبيعة العمل، مثل المثابرة، الانضباط، التعاون، الاتزان عند مواجهة الضغوط، الأمانة.
- مدى قدرة المتقدم على تحمل المسؤولية.
- مدى حاجته إلى الدخول في برامج تدريبية جديدة.
- الراتب والمزايا الأخرى التي كان يحصل عليه.

هذه ومن المفضل عند التأكد من جهات العمل السابقة أن تقوم إدارة الموارد البشرية أو الموظف المختص بإعداد قائمة واضحة ومحددة بالأسئلة سواء كانت الاستفسارات كتابية أم تليفونية. كما يجب أن يراعى في تصميم هذه الأسئلة أن لا تكون غامضة، أو تحتمل أكثر من تفسير.

التوصيات الشخصية: قد يطلب من المتقدم أحياناً بعض التوصيات من أشخاص غير أصحاب الأعمال السابقة وبشرط أن لا يكونوا من أقربائه. بالرغم من أن مثل هذه التوصيات قد تكون إيجابية في معظم الأحوال، إلا أنه يمكن زيادة فعاليتها ومصداقيتها من خلال الإعداد الجيد للأسئلة التي سترسل للشخص الموصي. ولعل السبب في احتمال إيجابية هذه التوصيات هو أن المتقدم للوظيفة عادة ما سيختار أسماء الأشخاص الذين يعتقد أنهم سيزكونه للعمل.

وعلى أي حال يجب الاحتراس من التوصيات التي تأتي من زملاء سابقين للمتقدم للوظيفة سواء في الدراسة أو في العمل، أو من جيرانه في الحي.. ولكن مع ذلك يمكن إعطاء أهمية خاصة للتوصيات التي تأتي من قيادات إدارية أو مهنية رفيعة حيث أن مثل هؤلاء قد يترددون في إعطاء معلومات غير صحيحة عن المتقدم للوظيفة.

كذلك يجب الاحتراس من التوصيات الشخصية التي يحملها معه طالب الوظيفة فمثل هذه التوصيات في الغالب تستند على أمور عاطفية أكثر منها واقعية.

ومن الأفضل أن تطلب الجهة القائمة بالمقابلة من المتقدم تحديد بعض الأسماء ومراكزهم الوظيفية وعناوينهم، ومن ثم الاتصال بهم سرياً، أما كتابياً أو تليفونياً.

سؤال :

ما هو الفرق بين التوصية، والوساطة؟

كيفية التعامل مع المتقدمين الذين لم يتم قبولهم

إن التجاوب السريع من قبل المؤسسات والشركات في حالة رفض المتقدمين للعمل بعد المقابلات هو أمر في صالح الشركة. وإذا أراد المتقدم أن يعرف أسباب رفضه فلا بد من ذكر

السبب المباشر في ذلك، وقد يكون من الأفضل أن تقدم له الشركة أو الذي أجرى المقابلة بعض النصائح المفيدة التي يمكن أن يستفيد منها مستقبلاً.^(٩)

تذكر: أن بيئة العمل تتغير من وقت لآخر، ومن رفضتة اليوم قد يكون هو الشخص المناسب غداً للوظيفة أو لوظيفة أخرى.

خطاب اعتذار

عزيزي جمال: شكراً لك على حضورك المقابلة الشخصية في ١٥ من شهر رجب ١٤٣٤ هـ، الموافق ٢٥ مايو ٢٠١٣ م، للوظيفة الشاغرة لدينا بمسمى " مدير علاقات عامة"؛ ونعتذر لأن عدم اتقانك اللغة الإنجليزية التي هي من متطلبات الوظيفة بشكل طلق كان العائق الأكبر في توظيفك. لكن هذا لا يغفل أن لديك كثيراً من المواهب، وربما نحتاج اليك مستقبلاً.. وسنظل على اتصال بك.

المخلص: محمد نصر الكريوي

مدير إدارة الموارد البشرية

ملخص الفصل

تعتبر مقابلة المرشحين للعمل إحدى أرح المهام التي يواجهها رجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة. ذلك لأن كل ما يسبقها أو يأتي بعدها من أعمال ورقية لا يمثل احتكاكاً مباشراً بين المتقدم للعمل ومن يقوم بالمقابلة.

وقد حاولنا أن نبرز في هذا الفصل مفهوم المقابلات وأهميتها وأساليبها، والجوانب المختلفة، وكيفية التهيؤ لها من كلا الجانبين، وإبرزنا ما يجب اتباعه من المتقدم والمقابل قبل وأثناء المقابلة، وكيفية تجنب الأخطاء والوصول بالمقابلة إلى نتائجها المطلوبة من كلا الطرفين. وقد يكون من ضمن ما يود المقابل أن يطلع عليه قبل المقابلة هو ما يحمله ملف المتقدم من مرجعيات سابقة وتوصيات شخصية تكون سنداً لنتائج المقابلة عند الرجوع عليها بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

مصطلحات الفصل

المقابلات غير الموجهة Non Structured Interviews: تتم المقابلة بين القائم بها والمتقدم للمقابلة بدون سابق ترتيب لموضوعات المقابلة . وقد تختلف المقابلات في موضوعات الحوار بين متقدم وآخر.

المقابلات المقتنة Structured Interviews: يتم تصميم أسئلة المقابلة بشكل منظم ونمطي ويسأل كل المتقدمين نفس الأسئلة التي يجب أن تكون ذات علاقة بتوصيف الوظائف ومتطلباتها.

المقابلات المجهدة Stress Interviews: يقدم للمتقدم للوظيفة أسئلة سريعة استفزازية وغير مريحة للتأكد من الطريقة التي سيتصرف بها في ظروف مماثلة لطبيعة العمل.

المقابلات الموقضية Interview Situation: الهدف منها معرفة كيف سيتصرف المتقدم للوظيفة حيال بعض المواقف التي قد تواجهه في العمل انطلاقاً من خبراته وتجاربه السابقة.

تمرين تطبيقي

أهداف التمرين

- تمكينك من تطوير نموذج للمقابلة الموجهة (المقتنة).
- تمكينك من استخدام هذا النموذج.

الخلفية المطلوبة لدى القائمين بالمقابلة

- التعرف على أسلوب المقابلة المقتنة.
- التعرف على التوصيف الوظيفي للوظيفة المتقدم لها المرشح.

تعليمات التمرين

- يختار أستاذ المادة مجموعة من الطلبة (خمسة على الأكثر) على أن يمثل واحدا منهم المتقدم لوظيفة " رئيس قسم علاقات العملاء " والأربعة الآخرون لجنة المقابلة.
- عندئذ ينسحب الطالب الممثل للمتقدم للوظيفة ويترك الآخرون (أعضاء لجنة المقابلة للتداول)
- يمثل أعضاء لجنة المقابلة مدير إحدى الإدارات ومساعدته ، وخبير من إدارة الموارد البشرية ، ومدير الإدارة التي سيلتحق بها المرشح.
- تقوم لجنة المقابلة في خلال النصف ساعة الأولى بتطوير نموذج المقابلة المقتنة استناداً إلى وصف الوظيفة.
- استخدام النموذج المرفق للتقويم من قبل كل عضو من أعضاء لجنة المقابلة.
- بعد تطوير نموذج المقابلة يستدعى المتقدم للوظيفة للمقابلة ويشرح له أنه مرشح لوظيفة " رئيس علاقات العملاء " وأن لجنة المقابلة ستقوم بمقابلته حسب متطلبات النظام وقواعده ويمكن اعطاؤه ملخصاً عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها ومميزاتها.
- تبدأ المقابلة بتوجيه الأسئلة من كل مقابل مع ملاحظة أن يسجل تقويمه على نموذج التقويم الذي بين يديه.

نموذج تقويم المتقدم للوظيفة

الإدارة التي سيعمل بها المتقدم					أسم المتقدم للوظيفة				
مسمى الوظيفة					رقم الوظيفة ورمزها				
تميز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	تقويم المتقدم للوظيفة				
٥	٤	٣	٢	١	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قدرته على ممارسة واجبات الوظيفة ومسئولياتها وفقاً لوصف الوظيفة. السماة والمهارات الشخصية: ▪ الاستعداد الذهني والذكاء العام. ▪ المبادرة (الطموح، الأقدام). ▪ النضوج (الثبات، الاستقلالية، الثقة في النفس). ▪ مهارات الاتصالات (الوضوح، التنظيم، الاقتناع) ▪ احتمالات النمو الوظيفي (القيادة، المصداقية، التكيف). الاستعداد للمقابلة ▪ المعرفة بالشركة (أهدافها، تنظيمها، نوع الاستفسارات التي يطرحها). ▪ معرفة جوانب القوة والضعف في شخصيته. ▪ معرفة أهدافه الوظيفية. 				
٥	٤	٣	٢	١	تعليق المقابل				
٥	٤	٣	٢	١	فيما يتعلق فقط بالمؤهلات ذات الأرتباط بوصف الوظيفة				
٥	٤	٣	٢	١	التقويم الكلي (الدرجة المعطاة) ٥ ٤ ٣ ٢ ١				
٥	٤	٣	٢	١	أسم المقابل				
٥	٤	٣	٢	١	وظيفته				
٥	٤	٣	٢	١	التاريخ				

بعد انتهاء المقابلة تقوم اللجنة بمناقشة الأسئلة التالية استناداً على التقويم المعد من كل عضو من اللجنة.

- ١- مدى التشابه في تقويم أعضاء اللجنة لإجابات المتقدم.
- ٢- هل الجميع متفقون على قدرات المتقدم لشغل الوظيفة؟
- ٣- هل استطاع المتقدم أن يوجه أسئلة جديرة بالاهتمام لأعضاء لجنة المقابلة؟
- ٤- هل توصل أحد أو بعض أعضاء اللجنة لحكم سريع حول صلاحية المتقدم للوظيفة قبل إتمام عملية المقابلة؟

هوامش الفصل السابع

- (1) Robert Gatewood and James Ledvenka. "Selection Interviewing and EEO: Mandate for Objectivity". The Personnel Administrator (May 1976). P.P. 15- 17.
- (2) Michael Carrell. Frank Kuzmits . and Norbert Albert. Personnel Hunan Resourec Management (New York : Macmillan Pubishing Co.. 1992) P. 204.
- (3) Ibid. PP. 139 – 146.
- (4) Ibid. PP. 9 - 10
- (5) Diane Arther. Recruiting, Interviewing, Selecting, and Orienting New Employees. (New Delhi: Prenlice-Hall of India. 2007) P. 19 – 192.
- (6) Charlie Gibbs. How To Answer Hard Interview Questions? (New Delhi: Viva Books. 2012) P. 60 – 158.
- (7) Diane Arther. OP. Cit. P. 176.
- (8) سلسلة الإدارة المثلى، مهارات المقابلات الشخصية واجراؤها (بيروت، مكتبة لبنان ناشرون ٢٠٠١م) ص ٦٤.
- (9) Rob Yeung. Successful Interviewing and Recritrment (Londond. Kogan Page. 2011) PP. 139 – 146.

أسئلة للمراجعة

- (١) لماذا تعتقد أن المقابلة تشكل معضلة لإدارة الموارد البشرية؟
- (٢) كيف نستطيع أن نضمن نجاح المقابلة ومصداقيتها؟
- (٣) ما هي في رأيك أهم الجوانب التي يجب مراعاتها من كلا الجانبين قبل التقدم للمقابلة؟
- (٤) ما هي الأخطاء التي قد تحدث أثناء المقابلة من كلا الجانبين المتقدم للعمل والمقابل؟
- (٥) ما هي نصيحتك لشاب سعودي حديث التخرج من قسم الإعلام للعمل في إحدى الصحف المحلية كضابط علاقات عامة؟
- (٦) ما هو الفرق بين المقابلة الموجهة والمقابلة غير الموجهة؟
- (٧) ما هي الجوانب الهامة التي يجب أن ينظر إليها المقابل في مقابله لمرشح لوظيفة قيادية بارزة؟
- (٨) لو كنت مديراً لإحدى الشركات الوطنية ما إذا ستكون مرثياتك حيال القضايا التالية؟
 - تعيين الأقرباء في الشركة.
 - الترقية من موظفي الداخل بدلاً من البحث في الخارج.
 - تعيين المعوقين.
 - تعيين غير المواطنين.

الفصل الثامن

التعيين، والتهيئة المبدئية

Placement And Orientation

﴿ قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَا تَابِتِ اسْتَعِجْرِي إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَعَجَرْتَ الْقَوِيُّ ﴾

الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

(القصص)

أهداف الفصل

لهذا الفصل عدة أهداف، أبرزها ما يلي :

- التعريف بخطوات التعيين وطريقة عرض الوظيفة.
- إيضاح أهم محتويات عرض الوظيفة.
- تحديد الخطوات الواجب اتباعها عند رفض المتقدم للوظيفة عرض الوظيفة.
- التنويه بأهمية عملية التهيئة وأهدافها وفوائدها.
- تحديد أساليب التهيئة المبدئية.
- كيف نصمم برنامجاً ناجحاً للتهيئة المبدئية.

موضوعات الفصل

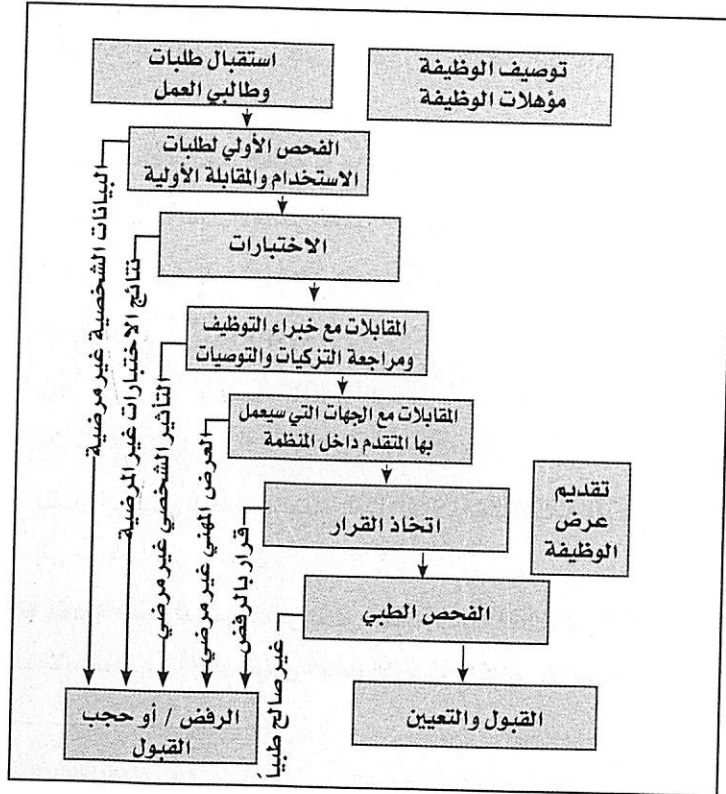
يتناول هذا الفصل الجوانب التالية :

- مفهوم التعيين، وعرض العمل .
- طرق معالجة رفض المتقدم للوظيفة.
- مفهوم التهيئة المبدئية وأهدافها وأساليبها.
- محتويات برنامج التهيئة المبدئية.
- تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية.

التعيين Placement

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من عملية تحديد الاحتياج ثم مواصفات العمل المطلوب والمؤهلات المطلوبة ثم الاستقطاب والانتقاء، وأخيراً التعيين. على أننا نود أن نشير إلى أن خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى مرحلة اتخاذ قرار التعيين أو حجه. (١)

ويوضح الشكل رقم (٨ - ١) مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الاختيار، ثم آخر مراحل الاختيار وهو التعيين.



شكل رقم (٨ - ١) خطوات الاختيار التي تنتهي بالرفض في أي مرحلة أو القبول النهائي في آخر مرحلة

وكما يوضح الشكل رقم (٨ - ١) فإن المرحلة التي تنتهي باتخاذ القرار تتوقف نتائجها على مدى موافقة المتقدم لعرض الوظيفة من حيث أجرها. وموقعها ومميزاتها، وكذلك على نتائج الفحص الطبي. فإذا ما كانت نتائج الفحص الطبي جيدة ووافق المتقدم على عرض العمل يتم عندئذ إصدار قرار التعيين من الجهة التي تملك حق إصدار القرار.

مفاوضات عرض العمل / والأساسيات

حينما تقترب خطوات الاختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الاختيارات والمقابلات العامة والمتخصصة، يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل اتخاذ قرار التعيين. وقد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين عن أمور لم تظهر أساساً في الخطوات السابقة في عملية الاختيار. وقد تكون هذه الأمور في صالح المتقدم أو صالح المنظمة، كأن يكون المتقدم قد أثبت قدرة فائقة على التفاوض، أو أن يكون القائم بالعرض قد اكتشف قدرات إضافية أخرى لدى المتقدم لم تبرزها الخطوات السابقة في عملية الاختيار (*) (٢).

وعموماً، فإن هناك قواعد إرشادية في هذا المجال

١- أن يحدد مقدماً الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة:

ويحبد أن يكون ذلك مكتوباً. وأمثلة هذه المميزات ما يلي:

- بداية الراتب أو الأجر ونهايته.
- مدة الأجازات، ونوعها، العلاج الصحي، بدل السكن، بدل غلاء المعيشة، والبدلات الأخرى.
- المسار الوظيفي للوظيفة المتقدم إليها الفرد واحتمالات خطوات التقدم الوظيفي إلى مراكز أعلى في العمل.

إطالة عملية التفاوض : رأينا أن بعض المنظمات تلجأ عادة إلى المكاتب المتخصصة في عمليات الاستقطاب .. وقد تقوض المنظمات هذه المكاتب في عملية تقديم مميزات

(*) من المفضل عموماً وقبل تقديم العرض أن يتأكد مقدم العرض من أن كل المواصفات الوظيفية للعمل المطلوب تطبيق على المرشح، وأن المرشح نفسه قد تفهم كافة المعلومات والإشتراطات الخاصة بالوظيفة.

الوظيفة وأجرها للمتقدمين. وهذه خطوات أولية تليها خطوة التفاوض المباشر بين المنظمة والمتقدم. كلما طالت فترة التفاوض كلما كانت هناك فرصة لأن يخفف المتقدم من شروطه فيما يتعلق بالأجر أو المميزات الأخرى لأنه قد يجد أشياء أخرى جذابة في الوظيفة تعوضه عن انخفاض الأجر.

الاعتراض على الأجر أو الراتب..

الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة: قد يكون المتقدم للوظيفة يأمل في عرض أفضل من وظيفته السابقة، أو قد تكون أمكانية المنظمة عموماً لا تتناسب مع مقتضيات توقعات المتقدم.

كيف تتصرف المنظمة في هذه الحالة؟

من الممكن في هذه الحالة أن تعرض المنظمة ما يلي:

- زيادة في مدة الإجازة أو وعد بإعادة النظر في الأجر في فرصة قريبة.
- النظر في إمكانية أن تدفع المنظمة الفرق بين الأجر الشهري المطلوب والأجر الممكن في شكل علاوة تدفع مرة واحدة عند توقيع عقد العمل. فمثلاً إذا كان المتقدم يصير على عشرة آلاف ريال شهرياً والمنظمة لا تستطيع أن تدفع إلا تسعة آلاف، فإنها قد تعرض على المتقدم قبول اثني عشر ألف ريال علاوة تعيين تدفع مع راتب الشهر الأول على أن يستمر الراتب بعد ذلك بمعدل تسعة آلاف ريال قابلة للزيادة حسب أداء الشخص (*).
- إعطاء فرصة للمتقدم للتفكير والطلب منه مراجعة المنظمة بعد فترة محددة لاتخاذ القرار، هذا إذا لم تكن الحاجة ملحة وعاجلة إلى ملء الوظيفة الشاغرة.

(*) قد يكون الحد الأقصى لراتب هذه الوظيفة في المنظمة هو تسعة عشر ألف ريال وفقاً لكادر الأجور المعتمد لديها.

خطاب تقديم العرض من المنظمة

حينما تنتهي المفاوضات بموافقة المتقدم على عرض الوظيفة يجب أن تتم هذه الموافقة وجهاً لوجه وأن تسجل كتابة منعاً لأي التباس قد يحدث من الطرفين. ويجب أن يتضمن خطاب تقديم العرض ما يلي:

- أسم الوظيفة وموقعها في المركز الرئيسي أو أحد الفروع.
- الراتب الأساسي.
- المميزات المادية الأخرى، والبدلات، والاجازات، والعلاج، بدل السكن والنقل.
- تاريخ استلام العمل.

ويمكن أن يصاغ الخطاب في أي شكل .. كما يمكن أن يكون على شكل نموذج دائم تملأ فراغاته وفقاً للبنود السابقة أو أية بنود أخرى يقتضيها الحال. على أنه يجب أن نميز في طريقة كتابة خطاب العرض وفقاً للمركز الوظيفي وأهميته وموقعه في الهيكل التنظيمي للمنظمة. فمثلاً يجب أن تختلف صيغة خطاب العرض الموجه لمن سيشغل وظيفة مدير عام أو نائب رئيس عن تلك الموجهة لوظيفة إدارية كتابية.

رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم

قد تنتهي المفاوضات حول الأجر والمميزات الوظيفية الأخرى إلى رفض المتقدم للوظيفة المعروضة. وقد يكون هذا الرفض لأي من الأسباب التالية:

- العرض أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.
- أسباب عائلية تحول دون قبول العرض.
- تلقي المتقدم عرضاً أفضل في مكان آخر، أو في المكان الذي يعمل به حالياً.

كيف يمكن مواجهة مثل هذه الاحتمالات؟

أن أول رد فعل من قبل المنظمة هو تحميل المتقدم مسؤولية الرفض. ما الذي حدث له ؟ لماذا ؟ هل بعد كل هذه الخطوات الشاقة والمجهد ؟ يرفض العرض ؟ أن كل هذه الأسئلة يمكن أن تثار وخاصة إذا اعتقدت المنظمة أن عرضها جيد، وأن المتقدم أيضاً جيد. مهما يكن الأمر، فإن على المنظمة أن تتقبل مثل هذه الأمور بهدوء وان تنظر بإيجابية. وينصح في هذه الحالة بما يلي:

- ١- غض النظر عن العرض فقد يكون في ذلك خيراً للمنظمة. إذ يترتب على التعيين مثلاً صدور متاعب من المتقدم للوظيفة، أو قد يرفضها بعد فترة قصيرة من استلامها الأمر الذي يسبب إرباكاً لها.
- ٢- البحث عن الأسباب الخفية وراء الرفض: قد تكون مثلاً هناك أسباب تخص عائلة الموظف كزوجته أو أطفاله. وقد تكون هذه الأسباب طارئة.. فإذا أمكن معرفة هذه الأسباب والمساعدة في حلها فقد يوافق المتقدم على العرض الوظيفي.
- ٣- إذا كان المتقدم من النوع الذي تحرص المنظمة على اجتذابه، فقد يكون من الأفضل إعادة النظر في العرض.. وخاصة إذا كانت الفوائد المأمولة من المتقدم المالية والمعنوية أكثر من تكلفة العرض بعد تعديله.

ملاحظة هامة

تلجأ الكثير من منظمات الأعمال اليوم وبالإتفاق مع المرشح للعمل على أن تكون هناك فترة تجربة قد تصل إلى ثلاثة أشهر قبل توقيع العقد بصفة نهائية. وهذه الفترة هي في الواقع في صالح الطرفين، وإذا سارت الامور الي ما يتوقعة كلا الطرفين فإن العقد يوقع بصورة نهائية ويبدأ سريان محتوياته من حينها.

التهيئة المبدئية

Orientaition

حينما تنتهي خطوات الإختيار باختيار الموظف وإصدار قرار تعيينه يجب أن لا يترك الموظف دون توجيه أو تعريف بعالمه الجديد . وعلى المنظمة أن تتخذ من الخطوات ما يكفل انصهار هذا الموظف في محيط عمله والتعرف على سائر الأنظمة - وكذلك على رؤسائه وزملائه في العمل. ومن أجل تحقيق هذا الغرض تقوم كثير من المنظمات ببرامج متخصصة في تهيئة القادمين الجدد للعمل وتعريفهم بكل مجريات الأمور التي قد تساعدهم في تحقيق النجاح في أعمالهم.

هذه البرامج تسمى ببرامج "التهيئة المبدئية" أو "التعريف بالمنظمة"

تعريف التهيئة المبدئية

تعرف التهيئة المبدئية بأنها "عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة و تعريف المنظمة بالموظف الجديد وذلك بهدف تحقيق الفهم و الانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل.

كذلك يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمتها، أهدافها وفلسفتها، عملياتها وأنشطتها، وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، ورؤسائه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الأسبوع الأول.

أهمية التهيئة المبدئية

يمثل اليوم الأول في العمل تغيراً جوهرياً في حياة الإنسان إذ ما أن يصدر قرار التعيين ويحدد فيه تاريخ العمل حتى يبدأ الفرد في دوامة كبيرة من القلق والانتظار، ويبدأ في سلسلة من التفكير والأسئلة.

• ترى كيف سيكون عمله الجديد؟

• ترى كيف سيكون رئيسه؟

• هل سيستطيع التكيف مع الواقع الجديد؟

• هل سيستطيع أن يكون علاقات جيدة مع الزملاء؟

• هل سيكون العمل مرهقاً أم جذاباً؟

• كيف ستكون فرص تقدمه الوظيفي؟

• هل سيجد تعاوناً من الرؤساء والزملاء؟

• هل أجواء العمل سارة؟

• هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي ستعمل بها؟

• هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

هكذا تظل عشرات من الأسئلة تدور في ذهنه، ولن يبدد هذه الدوامة إلا نظاماً جيداً تتبناه المنظمة لتعريف الموظفين الجدد بواقع عملهم الجديد . وأن هذه بلا شك مسئولية إدارة الموارد البشرية، ومسئولية الإدارة التي سيعمل بها الموظف الجديد.

وهناك قول شائع "أن ما كان أوله طيب فإن آخره طيب"

أن كثيرا من الموظفين يبدأون في التساؤل بعد الشهر الأول أو خلال الثلاثة الأشهر الأولى من التحاقهم بالعمل عما إذا كانوا قد اتخذوا القرار الحكيم بالتحاقهم بهذا العمل أم أنهم أرتكبوا خطأ فادحاً . كذلك قد يكون هذا هونفس موقف المنظمة بعد هذه الفترة والتي يمكن أن تسأل نفسها هل كان قرارها صحيحاً باختيار هذا الموظف أم لا ؟

أن أهمية التهيئة المبدئية من هذا المنطلق يمكن أن تتحدد في الجوانب التالية:

١- أن أي انطباع سيئ عن العمل في بدايته الأولى سيحمله معه الفرد دائماً وسينعكس ذلك على أدائه ونشاطه مستقبلاً.

٢- التأكد من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله خاصة حينما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله الجديد وحقوقه وواجباته.

٣- تخفيف مشاعر الاضطراب والقلق لدى الموظف الجديد، حول احتمالات فشله في العمل، ثقته في مقدرته، وما إذا كان قد اتخذ القرار السليم في التحاقه بهذا العمل أم لا؟.

فوائد التهيئة المبدئية

تشير بعض الدراسات و البحوث إلى عدة فوائد في عملية التهيئة المبدئية من هذه الفوائد ما يلي: (٣)

- ١- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- ٢- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل.
- ٣- الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورؤيته في العمل نظراً لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسته للاستفسار والإجابة.
- ٤- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

ويشير آخرون إلى فوائد أخرى يمكن أن تتحقق عن عملية التهيئة المبدئية ومنها (٤)

- ١- انخفاض في تكلفة بداية العمل: وتشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي أخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون أقل ارتكاباً للأخطاء في بداية عمله وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة.
- ٢- ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد نظراً لمعرفته للأمور من حوله، مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل، كيفية الاستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات والفاكس.
- ٣- الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفون غير القلقين أو المترددين. أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقاً على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

أهداف برنامج التهيئة المبدئية

من أجل تحقيق كفاءة ونجاح نظام التهيئة فإن تخطيط هذا البرنامج يجب أن تستند على تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة في أسرع وقت ممكن.
- ٢- تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها، وتاريخ نشأتها وتطورها،

الهيكل التنظيمية، منتجاتها أو خدماتها، المباني والمنشآت والخدمات المساندة.

٣- التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة، مثل نظام الاستقطاب والاختيار، نظم الحوافز، نظم الانضباط والجزاءات سياسات الترقية والتقدم الوظيفي ... الخ.

- ٤- التعريف بواجبات ومسئوليات العمل، والرؤساء والزملاء.
- ٥- التعريف بأمكان الخدمات، مثل البريد والفاكس، الكافتريا، العيادات الطبية مواقف السيارات ... الخ.

طرق التهيئة المبدئية

يمكن أن تتم التهيئة المبدئية للموظفين الجدد من خلال الطرق التالية:

- الكتب والنشرات وأدلة العمل.
- الأفلام التسجيلية.
- جولة على مباني ومنشآت المنظمة، ومكان العمل.

على أننا نود أن نؤكد أن البرنامج الناجح لعملية التهيئة المبدئية لا بد وأن يتبنى الطرق الثلاثة السابقة مجتمعة.

تذكر ..

أن برنامج التهيئة المبدئية لا بد وأن يبدأ في الساعات الأولى من اليوم الأول لمباشرة العمل. وقد يستمر ليوم أو أكثر حسب طبيعة العمل

تذكر أيضاً ..

أن التهيئة المبدئية هي من مسئولية إدارة الموارد البشرية بدايةً، ثم مسئولية الرئيس المباشر بعد ذلك.

محتويات برنامج التهيئة المبدئية

يود الموظف الجديد عند التحاقه بالعمل التعرف على أمور كثيرة في مكان عمله الجديد. ومن أجل ذلك فإن على إدارة الأفراد أو الموارد البشرية، أو الموظفين أياً كان أسمها، أن تنظم برنامجاً متكاملًا ومتناسكاً لهذه العملية. ويصور لنا الجدول رقم (٨ - ١) أهم العناصر التي يجب أن يشتمل عليها أي برنامج جيد للتهيئة والتوجيه. (٥)

ولكي تكون جولة التهيئة والتعريف ذات نهاية سعيدة، فقد يدعى الموظف الجديد من قبل رئيسه على الغذاء بمقر المنظمة أو في مطعم قريب، حيث يكون الجو السائد أكثر عفوية وأقل في الرسميات المقيدة.

ملاحظة! سؤال؟

رغم أهمية نظام وبرامج التهيئة والتعريف، إلا أن المنظمات العربية على المستوى الحكومي والخاص لا تعطى لهذا المجال أدنى اهتمام ممكن.
تري لماذا يحدث ذلك؟ وكيف نقنع المنظمات العربية بمثل هذا النظام؟

تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

المنظمات التي تتخرط في برامج التهيئة المبدئية تدرك أهمية وفوائد مثل هذه البرامج في تأثيرها على الموظف الجديد وعلى الموظف عموماً.

معرفة الموظف لحقوقه وواجباته ثم مسانده لتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك اعتراف المنظمة بأهمية العنصر البشري وتحقيق رفايته كلها تقود في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة للأفراد والمنظمة.

ومن أجل ضمان فعالية برامج التهيئة والتعريف فإن على المنظمة أن تقيس ما بين وقت وآخر مدى تحقيق أهداف هذه البرامج. ومن أجل ذلك فقد تلجأ بعض المنظمات إلى استخدام أحد أو بعض أو كل الأساليب التالية^(١).

١- استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد: ومن الأفضل أن يتم ارسال هذه البيانات بعد أكمال الأسبوع الأول من العمل بالمنظمة. أن الهدف من هذه الاستبيانات هو قياس فعالية برامج التهيئة الأولية التي أجريت للموظف الجديد ويقدم لنا الشكل رقم (٨ - ٢) صورة لمحتويات هذا التقويم.

العناصر (*)	المحتويات
المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> ■ تاريخ إنشائها وتطورها. ■ الهياكل التنظيمية. ■ أسماء القيادات الرئيسية، ومسميات مناصبهم. ■ المنتجات أو الخدمات. ■ أساليب العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات. ■ السياسات والقواعد والإجراءات. ■ أنظمة الحوافز، والانضباط والجزاءات، والسلامة. ■ مواقع المباني، والخدمات المساندة. ■ فترة العمل تحت التجربة. ■ دليل المنظمة
الامتيازات الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> ■ نظم الأجر اليومي / الأسبوعي / الشهري. ■ الأجازات والعطلات. ■ استراحات العمل القصيرة / فترة الشاي / الغذاء. ■ الفرص التعليمية والتدريبية المتاحة. ■ أنظمة التأمين والعلاج الصحي. ■ نظام التقاعد، وإنهاء الخدمة. ■ فرص الترقية والتقدم والوظيفي. ■ برامج إعادة التأهيل المهني. ■ المميزات المادية، والخدمات الاجتماعية.
التعريف بالأفراد	<ul style="list-style-type: none"> ■ التعريف بالرئيس، الزملاء، والمديرين ذوي العلاقة
واجبات الوظيفة	<ul style="list-style-type: none"> ■ موقع الوظيفة، واجباتها، أهدافها، علاقتها بالوظائف الأخرى، إجراءات السلامة المطلوب ممارستها.

جدول رقم (٨ - ١) أهم عناصر ومحتويات برنامج التهيئة المبدئية

(*) ملاحظة: يمكن أن يكون العنصرين الأول والثاني من هذا الجدول مكتوباً في دليل مطبوع بالتعريف بالمنظمة أو مسجلاً على شريط فيديو يمكن عرضه على الموظفين الجدد.

استمارة تقييم برامج التهيئة المبدئية

عزيزي الموظف الجديد :

يسعد منظمتك أن تعرف رأيك في برنامج التهيئة المبدئية الذي أجرى خلال (.....) من التحاقك بالعمل معنا . فضلاً أجب على الأسئلة التالية. أن أجابتك ستساعدنا بلاشك على تطوير هذا البرنامج بما يخدم مصلحتك ومصلحة الموظفين الآخرين القادمين مستقبلاً للعمل معنا.

هل كان الترحيب الأول بك من قبل مندوب إدارة الموارد البشرية دافئاً ومريحاً؟

نعم لا

هل أشعرك زملاؤك في العمل بأنك موضع ترحيب وتقدير منهم؟

نعم لا

فضلاً ضع دائرة على الرقم الذي يمثل تقديرك للإجابة على الأسئلة التالية:

أ	ب	ج	د	هـ	ض
٥	٤	٣	٢	١	١
٥	٤	٣	٢	١	١
٥	٤	٣	٢	١	١
٥	٤	٣	٢	١	١
٥	٤	٣	٢	١	١
٥	٤	٣	٢	١	١
٥	٤	٣	٢	١	١
٥	٤	٣	٢	١	١
٥	٤	٣	٢	١	١

ما هو تقييمك الشامل لبرنامج التهيئة؟

كفاءة القائمين بالتهيئة.

كمية المعلومات حول تاريخ المنظمة وأهدافها.

فضلاً وضع مدى كفاية ودقة المعلومات التي تلقيتها

خلال التهيئة والتعريف عن المجالات التالية:

الأنظمة والقواعد والسياسات العامة للمنظمة.

شروط التوظيف ساعات العمل، الانضباط والسلوكيات.

قواعد السلامة ونظم التأمين والعلاج.

معايير تقييم الأداء.

فرص التعليم والتدريب، والنمو الوظيفي.

نظم الأجازات والعطلات.

نظم الحوافز والمكافآت.

فضلاً : أضف أي اقتراحات من شأنها تطوير وتحسين برامج التهيئة بالمنظمة

شكل رقم (٨ - ٢) محتويات استبيان عن فعالية برامج التهيئة المبدئية

٢- استقصاء مديري الإدارات: والهدف من هذا الاستقصاء هو التعرف على أكثر الجوانب استفساراً من قبل الموظفين الجدد و التي لا يغطيها برنامج التهيئة المبدئية بشكل كاف.

٣- يمكن إشراك بعض الموظفين القدامى في برامج التهيئة مع الموظفين الجدد الأمر الذي يحقق الفوائد التالية:

● اختلاط الموظفين الجدد بزملائهم السابقين الأمر الذي يسهل عملية الانسجام والانصهار السريع.

● تجديد معلومات الموظفين القدامى عن الانظمة وسياساتها.

● إضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى إلى برامج التهيئة من شأنها أن تدخل تطويراً جيداً يستند على الخبرة والممارسة.

انتبه..

أظهرت الدراسات الحديثة أن الفضل في تقديم برنامج تهيئة فعال للعمل لاستيعاب الموظفين الجدد وادماجهم ضمن المناخ والثقافة السائدة في المؤسسة بحيث ينضمون داخل نسيج متكامل هو أحد الأسباب الرئيسية التي تسبب في كون ٥٥% من العاملين الجدد المنظمين للعمل يفضلون في تحقيق أداء فعال ومؤثر في وظائفهم مما يدفعهم إلى سرعة ترك العمل في غضون ستة أشهر من انضمامهم للخدمة. (٧)

ملخص الفصل

كان هذا الفصل هو ختام الباب الثاني من كتابنا هذا . وقد تطرقنا في هذا الباب إلى طرق تدبير الاحتياجات البشرية اللازمة للمنظمة بدءاً من عملية تحليل الوظائف ووصفها مروراً بعملية تقدير الاحتياجات، ثم الاستقطاب والاختيار، ثم أخيراً التعيين والتهيئة المبدئية.

والتعيين هو الخطوة التي بموجبها تنتهي عملية الاستقطاب والاختيار إلى وضع الموظف في الوظيفة الشاغرة التي تقدم إليه ومن أجل إتمام هذه الخطوة بطرق سليمة فلا بد وأن يكون هناك وضوح في الرؤيا بين الطرفين حول الأجر وشروط العمل. ويتم ذلك عادة من خلال المفاوضات التي تنتهي بالاتفاق، أو قد تؤدي إلى رفض المتقدم للوظيفة.

على أن عملية التعيين وبدء ممارسة العمل لا بد وأن تتم من خلال تعريف الموظف مقدماً بجو العمل وأنظمتها، وطبيعة المنظمة وأهدافها وسياساتها وتطورها، وكذلك بالرؤساء والزملاء حتى لا يشعر الموظف الجديد بالغرابة في بداية حياته العملية أن هذه الخطوة تسمى ببرنامج التهيئة المبدئية أو التعريف بالمنظمة.

وقد تناولنا في هذا الجزء تعريف عملية التهيئة وأهميتها، وأهدافها وفوائدها وطرقها، وأساليب التأكد من نجاحها وفعاليتها، من أجل تحسينها وتطويرها مستقبلاً.

مصطلحات الفصل

التعيين Placement : هو القرار الذي يتخذ بخصوص إشغال وظيفة شاغرة بموظف تتناسب مؤهلاته مع الوظيفة. يتضمن هذا القرار مسمى الوظيفة ورقمها والقسم الذي تنتمي إليه ، وكذلك أسم الموظف ، والأجر المبدئي للوظيفة وتاريخ مباشرة العمل.

عرض العمل Job Offer : حينما تنتهي كل خطوات الاختيار بالموافقة على اختيار شخص ما من المتقدمين لملء الوظيفة تبدأ معه مرحلة التفاوض بتقديم عرض العمل الذي يتضمن الأجر، والأمتيازات المادية وغير المادية والحقوق الأخرى للموظف . ويتوقف على هذا العرض قبول المتقدم للوظيفة أو رفضها.

التهيئة المبدئية Orientation : وهي عملية تتم في اليوم الأول لالتحاق الموظف بالعمل ، يتم من خلالها تعريفه بمنظمتها ، وأهدافها وفلسفتها ، ومنتجاتها أو خدماتها ، وكذلك بالأنظمة والسياسات المختلفة ، والقواعد والإجراءات ، وبرؤسائه وزملائه في العمل . والهدف الأساسي لهذه العملية هو تسهيل عملية انصهار الموظف بواقعه ومحيط عمله الجديد.

حالة دراسية (١)

اندفع السيد موسى الحافظ غاضباً ومزجراً وهو يتجه إلى مكتب رئيسه في العمل السيد محمد الغامدي مدير عام المشتريات والمخازن في "شركة الصناعات الغذائية".

- يا سعادة المدير لم أكن أتوقع منك هذا التصرف - كيف ترفض التوقيع على صرف قيمة فاتورة المشتريات التي اعتمدها أنا بصفتي مدير قسم المواد والمستلزمات؟
- المدير العام - محمد الغامدي: كان من المفروض أن تأخذ موافقتي على أمر الطلب مسبقاً قبل أن تقوم بمفردك بتحريره.
- موسى الحافظ: ولكن المواد والمستلزمات المطلوبة والشركة الموردة تريد تسديد قيمة الفاتورة فوراً.
- المدير العام: لن أوقع أمر الطلب بعدك - أنا أوقعه قبلك وبعد التأكد من الحاجة الفعلية للطلايبية.
- موسى الحافظ: معنى هذا أنك لا تثق في شخصي؟
- لا - ليس هذا هو الأمر وإنما هناك قواعد وإجراءات في شركتنا يجب أن يلتزم بها الجميع.
- موسى الحافظ: إذا هذه استقالتي - وأما الطلبية فسأعيدها للمورد مع الاعتذار لهم.
- افعل ما تراه في صالح الشركة.
- عاد السيد موسى الحافظ إلى مكتبه وهو في غاية الأسى.. هل اتخذ قراراً خاطئاً بالإلتحاق بهذه الشركة؟

تابع حالة دراسية (١)

● لقد كان يعمل في نفس المجال قبل أن يلتحق بها قبل أربعة أشهر. كانت صلاحيته في الشراء المباشر بعد أقصى ثلاثمائة ألف ريال ودون الرجوع إلى رئيسه المباشر. أما الطلبية التي حررها فلا تتجاوز.. قيمتها مائة وخمسون ألف ريال.

● كل الوثائق التي قدمها لشركة الصناعات الغذائية من أجل الحصول على وظيفة "مدير المواد والمستلزمات" تشير إلى خبرة واسعة في مجال عمله. وقد لقي معاملة طيبة أثناء إجراءات الاستقطاب، والمقابلات، والتعيين.

.. الأسئلة

- ما هي الحلقة المفقودة هنا؟
- لو كنت مكان السيد موسى الحافظ ما الذي كنت ستعمله؟
- هل تعتقد أن موقف مدير عام المشتريات والمخازن السيد محمد الغامدي كان موقفاً سليماً؟

حالة دراسية (٢)

تشكل حركة دوران العمالة مشكلة هامة "لشركة الزيوت السعودية"، نظراً لاستخدام عدد كبير من عناصر العمالة غير الوطنية في خطوط الإنتاج.

وقد أخطرت إدارة الإنتاج إدارة الموارد البشرية بالشركة أنها لن تحتاج إلى إجراء مقابلات متخصصة مع المتقدمين لوظائف عاملين بخطوط الإنتاج. بناء على ذلك قررت إدارة الموارد البشرية اختيار ثلاثة من المتقدمين لهذه الوظائف لتعيين أحدهم أو بعضهم وذلك استناداً إلى ما تم من مراحل الاختيار السابقة.

وإليك صورة من نموذج المفاضلة الخاصة بهؤلاء الثلاثة.

عناصر المفاضلة	المتقدم الأول (سامي)	المتقدم الثاني (ياسر)	المتقدم الثالث (طارق)
▪ سنوات الخبرة	٤	٧,٥	١
▪ المستوى التعليمي	سنة جامعية واحدة	الكفاءة المتوسطة	ثانوية مهنية
▪ العمر	٢٤ سنة	٤٠ سنة	٣٢ سنة
▪ درجة الاختبار	١٠٠/٧٦	١٠٠/٧٣	١٠٠/٨٥
▪ التقرير الطبي	جيد	جيد	جيد
▪ المعلومات عن الوظيفة	جيد جداً	ممتاز	مرضي
▪ تاريخ العمل السابق (الاستمرارية)	معلومات محدودة	يتميز بالثبات	يتميز بالثبات
▪ نتائج المقابلات			
• القائم بالمقابلة الأول	٣	٢	٤
• القائم بالمقابلة الثاني	٣	٢	١
▪ الرغبة في العمل	متوسطة	جامحة	ضعيفة
▪ الاستعداد لتسلم العمل	بعد أربعة أسابيع	بعد أسبوعين	مباشرة بعد اتخاذ القرار

(*) ١ = ضعف، ٢ = مرضي، ٣ = جيد، ٤ = جيد جداً، ٥ = ممتاز.

تابع حالة دراسية (٢)

المطلوب

إذا علمت أن طبيعة العمل في خطوط الإنتاج سهلة وأن التدريب عليها لا يستغرق أكثر من ساعة إلى ساعتين في معظم الأحوال ، وأن أكثر من يلتحقوا بمثل هذه الوظائف يحققون نتائج مقبولة جداً في اليوم الثاني من العمل ، وأن الوظيفة لا تتطلب جهوداً ذهنية أو عضلية ، وأن الاختبارات رغم أهميتها إلا أنها ذات ارتباط ضعيف بطبيعة العمل المطلوب ، إذا علمت ذلك:

- ١- فما هي المعلومات الموجودة في النموذج السابق التي تعتقد أنها غير مناسبة لطبيعة العمل المطلوب؟
- ٢- هل توصي بأي تغيير في عملية الاختيار؟
- ٣- من ستوصي باتخاذ قرار تعيينه من هؤلاء الثلاثة؟ ولماذا؟


أسئلة للمراجعة


- ١- ارسم شكلاً بيانياً توضح فيه خطوات عملية الاختيار التي تنتهي أما بالرفض أو القبول موضحاً فيها أيضاً المناطق المحتملة للرفض خلال هذه العملية.
- ٢- صمم برنامجاً للتهيئة المبدئية للمعينين الجدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. حدد محتويات هذا البرنامج.
- ٣- ما هي الوسائل المستخدمة في برنامج التهيئة المبدئية؟ وكيف تتأكد من نجاح هذه البرامج؟
- ٤- بعد أن تمت عملية الاختيار بنجاح وقدمت المنظمة عرض العمل للمتقدم للوظيفة ، أبدى رغبته في الاعتذار عن العمل ترى ما هي الأسباب المحتملة لهذا الاعتذار ، وكيف تعالج الموضوع؟

الباب الثالث

تنمية الموارد البشرية


Human Resource Development

مقدمة الباب الثالث. 

الفصل التاسع: تقييم الأداء. 

الفصل العاشر: التدريب. 

الفصل الحادي عشر: التنمية الإدارية. 

الفصل الثاني عشر: التطوير التنظيمي، 

هوامش الفصل الثامن

- (١) أندرو لي، أسرار النجاح في الإدارة، (المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير، ٢٠١٠م، ص ٢٨١ - ٢٨٤.
- (٢) سلسلة المتميزون الإدارية، إدارة الموارد البشرية، (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٥م)، ص ١٢٨.
- (3) Gary Dessler. Personnel Management (Englewood Cliffs. N. J.: Printice-Hall. Inc., 1988) P.234.
- (4) Mark Zweing. Human Resources Management: The Complete Guide Book for Design Firms (N.Y.: John Wiley and Sons. Inc., 1991).P.P110- 111.
- (5) K. Aswathappa. Human Resources Management. Text and Cases. (New Delhi: Tata McGraw-Hill Pub. Co. 2008) P. 194 - 198.
- (6) Ibid. P. 196.
- (٧) سلسلة المتميزون الإدارية إدارة الموارد البشرية (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون ٢٠٠٥) ص ١٤٨.

مقدمة الباب الثالث

تنمية الموارد البشرية هي المدخل إلى قوة إنتاجية مؤثرة وهي المدخل أيضاً إلى فعالية المنظمة وتحسين كفاءتها، ومن ثم فإننا سنعرض في هذا الباب موضوع تنمية الموارد البشرية في المنظمات .. وسنتناول ذلك في أربعة فصول، تبدأ بموضوع تقويم الأداء وتنتهي بموضوع التطوير التنظيمي.

وحيث أن تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي أن تستند إلى نظام ومعايير تحدد من هم في حاجة إلى التدريب ونوع التدريب، فإن تقويم الأداء يعتبر الأساس في ذلك . إن نتائج تقويم الأداء تحدد للإدارة أين مواقع الضعف في الأفراد والطريق إلى تحسين أدائهم وأسلوب التدريب المطلوب، وهذا ما نعرضه في الفصلين التاسع والعاشر.

وكما أن التدريب مطلوب للمستويات الإدارية والفنية فإن التنمية الإدارية مطلوبة أيضاً للارتقاء بكفاءة القيادات الإدارية . ومن ثم فسنعرض هذا الموضوع في الفصل الحادي عشر ونشير إلى تحديد مفهوم التنمية، وأهدافها، أساليبها سواء داخل العمل أو خارجه.

وفي الفصل الثاني عشر والأخير من هذا الباب سنلقي الضوء على موضوع التطوير التنظيمي . وسنشرح المقصود به، وأهميته، وأهدافه، وأسلوب أحداث التنظيم. إن التطوير التنظيمي يتميز بالشمولية فهو لا يتناول فقط تطوير الفرد، وإنما تطوير كل عناصر التنظيم من أفراد، وأنظمة، ومناخ عمل ذلك من أجل زيادة فعالية المنظمة وتطوير قدراتها الذاتية.

الفصل التاسع

تقويم الأداء Performance Appraisal

﴿ وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ ﴾

(سورة الرحمن)

أهداف الفصل

تتمثل أهداف الفصل فيما يلي

- إلقاء نظرة شمولية على أهمية وأهداف تقييم أداء الموظفين.
- تحديد الأساليب المستخدمة في عملية التقييم ومزايا وعيوب كل أسلوب.
- توضيح أهم مشاكل تقييم الأداء.
- تحديد مسؤولية عملية التقييم.
- إبراز أهمية مقابلات تقييم نتائج تقييم الأداء.
- تحديد طرق مقابلات التقييم ومجال استخدامها.

موضوعات الفصل

أبرز الموضوعات التي يتناولها هذا الفصل تشمل ما يلي:

- تعريف عمليات تقييم الأداء.
- أهداف عملية التقييم واستخداماتها المختلفة.
- خطوات عملية تقييم الأداء.
- طرق تقييم الأداء.
- مسؤوليات تقييم الأداء.
- توقيت تقييم الأداء.
- العوامل المؤثرة في نتائج تقييم الأداء.
- استخدامات الحاسب الآلي في نتائج تقييم الأداء.
- مقابلات تقييم الأداء.
- تقييم فعالية تقييم الأداء.

ناقشنا في الفصول السادس والسابع والثامن عمليات الاستقطاب، والمقابلات، والاختيار والتعيين، والتهيئة المبدئية وبيننا الأسس التي تحكم هذه العمليات وحددنا أن الهدف الرئيسي لهذا العمل هو ضمان اختيار الرجل المناسب ووضعه في المكان المناسب. ورغم أهمية هذا العمل والجهود المبذولة في عملية الاستقطاب والاختيار إلا أن ضمان تحقيق الموظف للأهداف المطلوبة منه في العمل تظل غير متأكد منها ما لم يتم تقويم نتائج عمله ومقارنتها بالتصورات المحددة سلفاً.

ويحتاج كل من الموظف وإدارة الموارد البشرية، والإدارة التي ينتمي إليها الموظف لمعلومات مرتدة عن جهود كل منهم في تحقيق الأهداف التي تتوخاها المنظمة. ومع ذلك فإن بعض المديرين يتردد في قبول عملية تقويم أداء العاملين معه لما تسببه هذه المهمة من أحرجات.

إن هذا الفصل يتناول بالتفصيل عملية تقويم الأداء من حيث أهميتها واعتباراتها ومشاكلها وأساليبها، والأهداف المرجوة منها.

تعريف تقويم الأداء، وأهميته

يعرف تقويم الأداء Performance Appraisal بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقويم.

وتبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية التقويم، فمن خلالها يمكن (١)

- ١- أن تتأكد المنظمة من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطل توقيته أو إنهاء خدماته.
- ٢- أن تحدد المنظمة أصحاب الإنجازات من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترفيعهم وترقيتهم إلى مراكز أعلى في المنظمة.

- ٣- أن من شأن معرفة مستوى أداء الموظف أن يمهد له الطريق وبالالتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين أنتاجيته.
- ٤- وأخيراً، فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه حول نتائج التقييم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها . إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.

أهداف عملية تقييم الأداء واستخداماتها المختلفة

تخدم النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء عدة أهداف، منها ما هو إداري، ومنها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد، ومنها ما هو لأغراض البحث العملي، ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي: (٢)

الأهداف الإدارية

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية
- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.

أهداف التوجيه والإرشاد

- أبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.

أهداف البحث العملي

ومن جانب آخر فإن المعلومات والبيانات المتوفرة عن عملية تقييم الأداء يمكن أن تخدم أغراض البحوث العلمية في المنظمة في المجالات التالية:

- التحقق من صحة سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
- تقييم البرامج التدريبية.
- تقييم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل، الرواتب والأجور والخدمات، والتقدم الوظيفي.

خطوات عملية تقييم الأداء

تختلف خطوات تقييم الأداء من مؤسسة إلى أخرى . غير أنه بصفة عامة نستطيع أن نضع بعض الخطوات العامة لهذه الخطوات على النحو التالي: (٣)

أولاً: تحديد متطلبات التقييم وأهدافه

وفي هذه الخطوة يقوم المسؤولون في المنظمات بتحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها وقياسها . ويمكن استخلاص هذه العناصر من نموذج " وصف الوظيفة " ، أو من نموذج مخصص لقياس متطلبات معينه من الموظف، وقد تدرج هذه المتطلبات في عدة تقسيمات مثل، نوعية العمل المنجز، التعاون مع الرؤساء والزملاء، أو درجة الابتكار في الأداء . وفي بعض الأحيان يمكن أن يصمم نموذج التقييم وفقاً لكل مجموعة من الوظائف أو مجموعة من الموظفين الذين يقومون بأعمال مشابهة.

هناك طرق كثيرة للتقييم . وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات . أن اختيار الطريقة المناسبة هي أمر جدير بالاهتمام لأن طريقة التقييم المستخدمة ستصبح بعد ذلك المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

ثانياً: تدريب المشرفين:

لا بد وأن يحظى هذا الموضوع بأهمية خاصة من المنظمات. إذ لا بد من تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع رؤسيتهم . إن أي خلل في هذه العملية سينعكس على الروح المعنوية للمرؤسين، وعلى إنتاجيتهم، وكذلك الخطوات التي يمكن أن تعتمدها المنظمة في منح العلاوات، أو المكافآت التشجيعية و الترقية، أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلاً.

ثالثاً: مناقشة طرق التقويم مع الموظفين

قبل أن تجري عملية التقويم لا بد وأن يناقش الرئيس مع مرؤسية الطريقة المستخدمة في التقويم، وأهداف هذا التقويم، وما هي العناصر التي سيركز عليها التقويم، وفائدة هذا التقويم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

رابعاً: تحديد معايير مسبقة للمقارنة

الهدف من تقويم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل. هذا يعني أن هذه المتطلبات لا بد وأن تحدد في شكل معايير إما كمية، أو نوعية، أو زمنية. وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل لا بد وأن يستند على هذه المعايير المسبقة، وأن لا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي دخل في عملية التقويم.

خامساً: مناقشة نتائج التقويم مع الموظف

يتردد بعض الرؤساء في مناقشة نتائج التقويم مع الموظفين، غير أن هذا يجب أن لا يحدث. أن من حق الموظف أن يعرف نتائج التقويم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة. ومتى ما كان هناك اتفاق عام في مناقشة هذه النتائج فإن على الرئيس أن يبدأ بعرض مواقع القوة في إنجاز موظفيه، ثم ينتقل بعد ذلك إلى مواقع الضعف ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه في وتحسين هذه الجوانب. كما أن على الرئيس أن يسمح للموظف بحرية كاملة أن يناقشه في هذه النتائج وأن يسمع منه وجهة نظره.

سادساً: تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً

على الرئيس بعد أن تتم مناقشة نتائج التقويم أن يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء. وقد تتحدد جوانب التطوير في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

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

سؤال

لماذا يتردد الرؤساء والمشرفون في تقويم أداء الموظفين؟

الإجابة

- الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير سارة،
- الاعتقاد بأن التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري.
- لأن عملية التقويم تأخذ منهم وقتاً وجهداً كثيرين.
- عملية تقويم الأداء غير موضوعية ولس لها مبرر.

سؤال آخر

متى يجب أن يتم تقويم الأداء؟

الإجابة

تلجأ كثير من المنظمات إلى أن يكون تقويم الاداء سنوياً؛ ولكن يجب ملاحظة الآتي:

- أن لا تحدث أية تعديلات في قائمة الأجور والرواتب مباشرة بعد التقويم حتى لا يعتقد الموظفون أن الهدف الأساسي للتقويم هو تقدير من يستحق العلاوات والمكافآت التشجيعية.
- أن تتم عملية التوجيه والإرشاد من قبل الرئيس لمرؤسيه باستمرار وبعض النظر عن موعد التقويم السنوي للأداء

طرق تقويم الأداء

تعدد طرق تقويم الأداء في المنظمات وسنحاول فيما يلي تقديم عرضاً لأهم هذه الطرق.

١- طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale

تعتبر هذه الطريقة أكثر طرق تقويم أداء الموظفين شيوعاً وسهولة. ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل أو أنها ليست دقيقة. فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الحكمية مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر والتعاون. وتحدد الدرجات على أساس ١ إلى ٥ أو ١ إلى ٣، حيث يمثل ١ أقل درجة للتقويم و ٥، أو ٣ أعلى درجة. ويصور لنا الجدول رقم (٩ - ١) طريقة (التدرج البياني) على معيار (٥ درجات).

درجات التقويم					العناصر
متيز ٥	جيد جداً ٤	جيد ٣	مرضي ٢	ضعيف ١	
	يتفوق على الحد المطلوب للأداء	يقابل الحد المطلوب للأداء	يقابل الحد الأدنى للأداء	يمكن الاستغناء عنه	نوعية الأداء الدقة / الموضوعية
	بارز بشكل ملفت للنظر				كمية الأداء
					الحاجات للأشراف والتوجيه والتصحيح
					المواظبة / المصادقة / الانتظام، الفورية
					القدرة على الحكم والابتكار
					التعاون مع الزملاء، الرؤساء، العملاء
					اتباع التعليمات والأنظمة
رئيس القسم					التاريخ
معتد التقويم					التوقيع

جدول رقم (٩ - ١) نموذج للتقويم على طريقة . سلم التدرج البياني

رغم سهولة هذا الأسلوب وانخفاض تكلفة إعداده إلا أن له جوانب سلبية منها:

- أ- افتراض أوزان واحده لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض.
- ب- احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقويم.
- ج- قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

٢- طريقة الترتيب Ranking Scale

وهذه أيضاً طريقة سهلة في تقويم أداء الموظفين حيث يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، بدءاً من إعطاء رقم (١) للأحسن حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ. فالمقارنة هي بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة.

وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل الرئيس في عملية الترتيب. ومع ذلك يمكن التغلب على هذه السلبية، إذا ما قام شخص آخر بعملية الترتيب إلى جانب الرئيس شريطة أن يكون على علم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقويم أعمالهم.

٣- طريق الوقائع الحرجة Critical Incident Method

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة. ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل. ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" ملف الموظف. وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذه الملف ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة الوقائع والأحداث.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى. ولكنها أيضاً تثير بعض الإشكالات مثل:

- ④ الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة الأمر الذي قد يؤدي إلى أظهرها بشكل مكثف في ملف الموظف.
- ④ نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.
- ④ يستدعي هذا الأسلوب نوع من الرقابة للمراجعة على الموظف.

٤- طريقة قائمة الاختيار Checklist Method

تعتمد هذه الطريقة "قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف. ويقوم القائم بالتقويم وعادة ما يكون الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة. ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية أو شئون الأفراد بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقويم) وفقاً لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة.

ويمثل الجدول رقم (٩ - ٢) صورة لهذه الطريقة.

التعليمات : ضع علامة صح أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف		
أسم الموظف		القسم
أسم القائم بالتقويم		التاريخ
وزن الأهمية للسؤال	العبارات والأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
()	١- يقوم الموظف بأعمال خارج وقت الدوام إذا طلب منه ذلك.	نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
()	٢- الموظف حريص على تنظيم ونظافة طاولة العمل.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	٣- يقوم الموظف بمساعدة زملائه في العمل عند الحاجة.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	٤- يقوم الموظف بالإعداد والتخطيط المسبق لما يقوم به من أعمال.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	٥- يتبع الموظف القواعد والتعليمات؟	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	٦- لدى الموظف القدرة على المبادرة والابتكار؟	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
()	إجمالي الدرجة المعطاة	

جدول رقم (٩ - ٢) طريقة قائمة الاختيار في تقويم الأداء

ومن مميزات هذه الطريقة سهولة استخدامها، وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف. غير أن أهم عيوبها عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال، وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارات مختلفة.

٥- طريقة الاختيار الإيجابي Forced - Choice Method

وطبقاً لهذه الطريقة يعطى رئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل. ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الموظف، وثنائيات أخرى تعبر عن النواحي السلبية أو غير المرغوبه في الشخص. مثال ذلك العبارات التالية:

١- ينجز العمل في الوقت المناسب.

٢- يستخدم العقل والمنطق في حل المشكلات.

١- يبدي اهتماماً بالوظيفة.

٢- يتناسب أداؤه مع المعايير المحددة

١- يخطط لعمله.

٢- يستمع للتعليمات بدقة.

١- لا يمتلك روح المبادرة.

٢- يستخدم دائماً الاجازات المرضية

١- سريع الملاحظة والبديهة.

٢- سريع الفهم.

١- التردد في أوقات الازمات.

٢- يميل إلى التأخير في اتخاذ القرارات.

ويعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف تحال القائمة إلى المسؤولين في أدار الأفراد أو الموارد البشرية، حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفاً لكل فقرة، ومن ثم تحدد نتيجة الأداء لكل موظف.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم على اختيار عبارة لا يعرف شخصياً الوزن المعطى لأهميتها في التقويم. غير أن من عيوب هذه الطريقة هو جهل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات، كما أنها صعبة الفهم للموظف المقيم.

٦- طريقة التقرير المكتوب Essay Method

يقوم المشرف أو الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم، وجوانب القوة والضعف، وإمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.

ومن مزايا هذه الطريقة أن كمية المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف، كما أنها تلقي الضوء على أفكار وأسلوب وطريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير، الأمر الذي يساعد في الحكم على نوعية التقرير، كما أن الموظفين أنفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة والفهم.

غير أن لهذه الطريقة أيضاً سلبيات، منها:

- أن نوعية التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده صياغة وكتابة ولفظاً وقد تكون نتائجه عكسية على الموظف حينما يكون إعداد التقرير سيئ الصياغة والكتابة.
- قد تكون أحياناً هذه التقارير طويلة والبعض الآخر قصير جداً، ومن ثم يفتقد عنصر المقارنة بين الموظفين عند إعداد هذه التقارير من مشرفين مختلفين.
- وأخيراً، فلا زال هناك احتمال "تأثير الهالة"، الأمر الذي قد ينتهي بإيجابية التقرير في جميع فقراته أو سلبيته أيضاً في جميع الفقرات.

٧- طريقة التوزيع الإيجابي Forced Distribution Method

الهدف من هذه الطريقة هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم.

إذ قد يلاحظ ثلاث احتمالات لتقويم الأداء هي: (٤)

- التساهل المطلق، ومن ثم يحظى كل المرؤوسين بتقديرات عالية.
- التشدد المطلق، ومن ثم يحظى كل المرؤوسين بتقديرات متدنية.
- الوسطية، حيث يضع المشرف كل المرؤوسين في مرتبة وسط دون اعتبار لجوانب القوة الضعف في أي منهم.

وانطلاقاً من هذه الاحتمالات، وتلافياً لحدوثها، فإن هذه الطريقة تقوم على مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحى التوزيع السائد للظواهر، حيث تتركز نتائج التقويم في منطقة الوسط وتقل في الأطراف العليا والدنيا من التوزيع. وتتم هذه العملية على النحو التالي:

- ١- تتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقويم أدائهم على بطاقات أو كروت صغيرة، تحمل اسماً على كل كرت.
- ٢- يطلب من المشرف أن يوزع الكروت على خمس مجموعات كالآتي:
 - المجموعة الأولى - ضعيف أو غير مرضي.
 - المجموعة الثانية - مرضي.
 - المجموعة الثالثة - جيد.
 - المجموعة الرابعة - جيد جداً.
 - المجموعة الخامسة - متميز.

٣- يقوم المشرف بعد ذلك بإعطاء التقديرات حسب النسق التالي:

- المجموعة الأولى - ١٠٪ من إجمالي الكروت (ضعيف).
- المجموعة الثانية - ٢٠٪ (مرضي).
- المجموعة الثالثة - ٤٠٪ (جيد).
- المجموعة الرابعة - ٢٠٪ (جيد جداً)
- المجموعة الخامسة - (١٠) (متميز)

ويمثل لنا الجدول رقم (٩ - ٣) تصوراً لهذه الطريقة لقسم به عشرين من الموظفين.

★ إدارة التسويق (قسم المبيعات) ★ رئيس القسم: عبد العزيز مصطفى

★ فترة التقييم ١٤٣٢/١/١هـ - ١٤٣٢/٠١/٣٠هـ التاريخ: ١٤٢٨/١/١٥هـ

التعليمات:

★ أبدأ بالمستويات المتميزة في الأداء ثم جيد جداً وهكذا

★ يجب أن لا تزيد الأسماء تحت أي تقدير عن العدد الذي تسمح به النسب المحدودة

التقديرات والنسب

متميز ١٠%	جيد جداً ٢٠%	جيد ٤٠%	مرضي ٢٠%	غير مرضي ١٠%
عبد الكريم	فهد بن سعيد	يحيى مقبول	اسعد محمود	عبد المجيد حسن
المنصور	ياسر المالكي	مبارك الفاضل	مازن على	محمد على
مهدي	عبد الله الحازمي	عباس مكي	هشام الصالح	القحطاني
الحكمي	أحمد حمزة	عمر محمد	عبد الرحمن	
		طارق السعدي	صادق	
		فضل باوزير		
		سمير القاضي		
		عبد الصمد		
		الجهني		

جدول رقم (٩ - ٣) نموذج تقييم الأداء طريقة التوزيع الإجمالي في مؤسسة وهمية

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة، ولكن يعاب عليها تحديد حدوداً لما يجب أن تكون عليه النتائج، الأمر الذي قد لا يتفق فعلاً مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقييم. كما أن هذه العملية تصبح صعبة التطبيق إذا قل عدد المرؤسين عن ما ينطبق عليه معيار التوزيع (مثلاً أقل من ١٠).

٨- طريقة التقرير الحقل (الميداني): (١٠) Field Review Method

تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في كون القائم بعملية التقييم ليس الرئيس المباشر للموظف وإنما مندوباً من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج. ويتولى هذا الخبير جمع معلومات محددة من الرئيس المباشرة للموظف أو ممن يعرفون مستوى أدائه في العمل من زملائه أو الرؤساء الآخرين. وبعد أن يقوم الخبير بتوثيق هذه المعلومات والتزود بجميع المستندات اللازمة حول طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف يبدأ في إعطاء درجة التقييم لأداء الموظف وعلى نحو مبسط يتمثل في:

- أداء متميز.
- أداء مرضي.
- أداء غير مرضي.

ومن مزايا هذه الطريقة التغلب على عامل التحيز الذي قد يظهره الرئيس المباشر للموظف لأنه من خلال جمع معلومات أخرى عن الموظف من أشخاص غير الرئيس ثم التحقق من هذه المعلومات يصل الخبير إلى تقييم حيادي لأداء الموظف. كذلك تعتبر هذه الطريقة أسلوباً تدريبياً عند جمع المعلومات والنقاش حولها مع الرئيس المباشر للموظف أو الرؤساء الآخرين.

غير أن أهم عيوب هذه الطريقة هو الوقت المستهلك في أدائها، وكذلك ارتفاع تكلفتها وخاصة إذا استخدم خبراء من الخارج^(٥).

مشكلات عملية تقييم الأداء (أخطاء التقييم المحتملة)

حيث أن البشر معرضون دائماً للخطأ والصواب في الأعمال والأفعال، وحيث أن المشرفين الذين يقومون بعملية التقييم هم بشر فإن احتمالات الأخطاء تظل واردة في عملية التقييم.

وستعرض فيما يلي أهم هذه الأخطاء:

١- عدم وضوح معايير التقييم

يختلف الناس في مفاهيمهم وتفسيرهم للألفاظ والعبارات. وعلى سبيل المثال لورجنا إلى طريقة "سلم التدرج البياني" جدول رقم (٩ - ٢) Graphic Rating Scale.

لوجدنا أن مصطلحات "مرضي" "جيد" قد تكون متشابهة بالنسبة لأحد القائمين بالتقويم، ومن ثم فقد يختار أحدهما لتمثل له نفس الشيء.

٢- تأثير الهالة Halo Effect

يعني "تأثير الهالة" أن تقويم القائم بهذه العملية لا حد عناصر الأداء سينسحب بالتالي على بقية العناصر. وتظهر هذه الصورة حينما تكون علاقات المشرف أو الرئيس مع المرؤوس "جيد" أو "سيئة" فالعلاقات الجيدة ستعكس على جميع عناصر التقويم في شكل تقويم مرتفع للموظف، والعكس قد يكون أيضاً صحيحاً.

أن أدراك هذه الحالة على أي حال يمكن الإدارة من الحذر والاحتباس من بعض طرق التقويم. ومن خلال التدريب الجيد للمشرفين والرؤساء يمكن التخفيف من حدة هذه المشكلة.

٣- الميل للوسطية Central Tendency

يميل بعض الرؤساء والمديرين على تركيز نتائج تقويمهم لأداء مرؤوسهم في وسط الطريق متجنبين بذلك أقصى درجات التقويم وادناها. فمثلاً إذا كانت درجات التقويم تتراوح بين (١) إلى (٥) فإن التركيز عندئذ سيكون على (٣).

وإذا كانت مقاييس التقويم بين "غير مرضي"، "ومرضي"، "ومتميز"، فإن التركيز سيكون على اختيار درجة مرضي.. هكذا. وهذا الميل للوسطية يعني أن جميع الموظفين المقومين هم درجة "وسط" أو "مرضي" وهذا بطبيعة الحال يناهز قاعدة التوزيع الطبيعي للظواهر، وتجعل الإدارة أيضاً في موقف صعب عند النظر في أمور الترقيات أو منح العلاوات التشجيعية.

ومن أجل التغلب على هذه "الوسطية" في بعض طرق التقويم، فإن طريقة الترتيب أو التدرج Ranking Scale يمكن أن نزيل أثر الميل للوسطية لأن كل موظف يجب أن يوضع في نقطة قياس معينة من الأحسن للأسوأ سواء كان عددهم اثنين أو أكثر.

٤- التحيز الشخصي Personal Bias

قد تظهر صفة التحيز الشخصي عند بعض القائمين بالتقويم بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين. وقد تكون بواعث هذا التحيز نفسية، أو اجتماعية أو دينية أو عرقية، أو سياسية، وقد تكون تجاه الجنس أو العمر.

٥- التشدد والليونة Strictness or Leniency

كما يحدث مع بعض الأساتذة في الجامعات نجد أن هناك نتائج مفرطة في الدرجات، وأخرى متشددة. ولكل من هؤلاء فلسفته وطرق تقويمه للأداء. ولكن كلتا الناحيتين غير متوازنة وغير مقبولة. فكيف مثلاً نقتنع مجموعة من الطلبة تأخذ نفس المادة مع أستاذ آخر وتميل أكثر نتائجها إلى الحد الأدنى من التقديرات بعدالة هذا الأستاذ في الوقت الذي يرون زملائهم يحققون أعلى النتائج مع أستاذ آخر وبنفس الجهد أو أقل منهم.

٦- التأثير الإداري Managerial Influence

كما سبق أن عرضنا في بداية هذا الفصل فإن أهداف التقويم متعددة، وأن من ضمنها التقويم بهدف منح العلاوة، أو المكافأة التشجيعية، أو الترقية، أو التدريب.

ويميل كثير من الرؤساء والمشرفين إذا كان الهدف من عملية التقويم هو منح العلاوة أو الترقية المكافأة، إلى إعطاء تقديرات غير متدنية لمرؤوسهم حرصاً على توطيد العلاقات معهم، وتجنباً للحرج الذي قد يشعرون به إذا كانت تقديرات الأقسام الأخرى عالية مما يترتب عليه حصول الموظفين بهذه الأقسام على مردودات مالية ومعنوية.

كذلك قد يميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات تقويمية متواضعة أو متوسطة إذا كان الهدف من عملية التقويم، هو تطوير وتدريب الموظفين.

كيف يمكن تجنب مشكلات تقويم الأداء؟

الأساس في وجود إدارة للموارد البشرية بالمنظمات هو تحقيق أهداف المنظمة في الأداء والإنتاجية، وأهداف الأفراد في الرضا و المعنوية العالية وفرص التقدم الوظيفي والعدالة. وتقويم الأداء كما رأينا بطرقه المختلفة هو محاولة لتحقيق هذين الهدفين. من ثم فإن أية أخطاء في ممارسته أو أي سوء في تقدير نتائجه لا بد وأن ينعكس سلباً على كلا الطرفين المنظمة والأفراد. ومن هنا فإن على المنظمات أن تسعى جاهده لتذليل المشكلات التي تحف بهذه العملية ولعل أهم ما يجب أن تفعله المنظمات في هذا الشأن يمكن حصره فيما يلي:

أولاً: الاعتراف الفعلي بالمشكلات المطروحة سابقاً. لأن معرفة المشكلة وتحديدها هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلاً.

ثانياً : بما أن لكل طريقة من طرق التقييم السابقة مزاياها وعيوبها لذا فإن على المنظمة أن تختار الطريقة التي تناسب الموقف، والهدف، الوظيفة موضوع التقييم، والموظف الذي سيتم تقييم إنجازاته.

ثالثاً : عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف، بل لا بد من مراجعتها من الرئيس وخاصةً إذا كانت نتائج هذا التقييم ستناول قرارات مصيرية بالنسبة للموظف مثل، منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية، ترقيته أو نقله إلى مكان آخر، أو الاستغناء عن خدماته أو تحديد عقد عمله.

رابعاً : إذا تدخلت العوامل الشخصية التي سبق ذكرها في تقييم أداء الموظف فإن من حق الموظف أن يتظلم ويقدم شكوى في هذا الإطار موضحاً فيها أسباب تظلمه . وعلى رئيس الرئيس أن يدرس هذا التظلم في ضوء الوثائق والمستندات، وربما تقارير التقييم السابقة . وقد يحيل رئيس الرئيس المباشر موضوع التقييم إلى إدارة الأفراد لدراسته، أو إلى لجنة محايدة . وعلى حال لا بد من اتخاذ قرار نهائي في هذا الشأن مهما كان نوع القرار فهذا أفضل من أن لا يتخذ القرار.

والآن تذكر

أن نزاهة عملية تقييم الأداء في مجتمع إسلامي تحتاج إلى توفير عنصر الخوف والتقوى من الله، من جانب القائم بالتقييم، ومتى ما تأكد للمرؤوسين أن القائمين بعملية التقييم ينطلقون من هذا المبدأ فإنه لا حاجة للتظلم عندئذ.

مسئوليات تقييم الأداء : من يقوم بعملية التقييم؟

قد يظن للوهلة الأولى أن الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم عادة بعملية التقييم الدوري للأداء . لكن الأمر خلاف ذلك . رغم أن دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الرئيسي في هذه العملية وسيظل كذلك . وسنعرض فيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تقوم بعملية تقييم أداء الموظفين.

أولاً : الرئيس المباشر

الرئيس المباشر للموظف هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسئوليات، ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكياته.

يضاف إلى ذلك، فإن الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في مرؤوسية، وكذلك أعلم من غيره بالأسلوب الذي يؤديون فيه أعمالهم، ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه. من ناحية أخرى فإن أدراك المرؤوسين لمهارة وأقدمية رئيسهم تجعلهم لا يترددون في اللجوء إليه للاستشارة أو طلب المعلومات، وكذلك لا يمانعون في أن يكون هو المرجع الأول في تقدير وتقييم إنجازاتهم.

أن ما تطلبه إدارة المنظمة من الرئيس المباشر في إطار تقييم الأداء هو التأكد من أربعة جوانب لهذه العملية وهي : (1)

- ما هو مستوى أداء الموظف؟
- هل الموظف جاهز للترقية إلى منصب بمسئوليات أعلى أو يحتاج إلى قدرات أكبر؟
- ما هي البرامج التدريبية أو التطويرية التي يحتاجها الموظف من أجل الارتقاء بقدراته، حلياً ومستقبلاً؟
- هل هناك داع للاحتفاظ بالموظف، أو أن حالته ميئوس منها، أو هل يمكن تخفيض الرتبة الوظيفية التي هو عليها.

ثانياً : رئيس الرئيس المباشر

تتطلب بعض المنظمات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء، أو حتى بعملية التقييم أحياناً رئيس الرئيس المباشر. ذلك أن الاعتقاد السائد هو أن الرئيس المباشر يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها، سواء كان ذلك يتفق مع رغبة الإدارة أم غير ذلك. ومن هنا فإن فكرة أن يقوم رئيس الرئيس المباشر بعملية المراجعة والتقييم هي في الأساس نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة التي تود أن تتأكد من أن

الموظف يحقق الأهداف في إطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا، وأن الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها، وأن لديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل.

ثالثاً: اللجان

وقد تقوم بعملية التقييم لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعلنون مباشرة في المسؤولية الموظف موضوع التقييم، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظف قبل فترة التقييم. كذلك قد تكون هذه اللجنة من مستويات إدارية مختلفة ولكنها على صلة ومعرفة بالموظف وطبيعة عمله وإنجازاته. وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والحياد في التقييم، فإن احتمالات التحيز الشخصي من بعض أفراد اللجنة يظل قائماً، كما أن الوقت الذي تستغرقه أعمال هذه اللجان تشكل عيباً من عيوب استخدامها.

رابعاً: الإشراف المتعدد الرؤوس

هناك حالات يكون للموظف فيها أكثر من رئيس. فمثلاً إذا اختير أحد الموظفين في قسم معين لينضم إلى فريق عمل لإنجاز مشروع مؤقت فني هذه الحالة سيكون لهذا الموظف رئيسان أحدهما رئيسه الأساسي البعيد عنه مؤقتاً، والآخر رئيس فريق العمل القريب منه. وتكون المشكلة هنا في من يقوم بعملية التقييم؟ وكيف يقارن مستوى أداء هذا الموظف بمستوى زملائه في القسم هو بعيد عنهم؟

الكثير من المنظمات تعتمد على تقييم أداء الموظف من رئيس القسم الذي ينتمي إليه مع عدم تجاهل تقرير الأداء المقدم من رئيس فريق عمل المشروع. ولكن إذا حدث الاختلاف فإن المرجح يظل الرئيس المباشر. ولكن قد يكون في ذلك إجحاف بحق الموظف خاصة وأن رئيسه المباشر بعيد عنه وقد يكون تقييمه غير متناسباً فعلاً مع مستوى أداء لا يشاهده عن قريب.

وإزاء حل هذه المعضلة فإن بعض المنظمات تلجأ إلى أن يقوم خبراء من إدارة الموارد البشرية والأفراد، أو من الخارج بتقييم أداء هذا الموظف من خلال جمع المعلومات من رئيسه المباشر ومن رئيس فريق العمل المؤقت.

خامساً: خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية، أو خبراء من الخارج

يستعان في بعض الأحيان بخبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية أو خبراء من الخارج في تقييم أداء الموظفين، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها. ويشترط في هؤلاء الخبراء بطبيعة الحال أن يكونوا هم أنفسهم على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم أنجاز القائم عليها. ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم ثم شرح أبعاد وزوايا وعناصر التقييم المطلوب، والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب القياس والتقدير. ويطلب بعدئذ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم. وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في طريقة التقييم الحقلية للأداء.

الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقييم

وبالإضافة إلى الطرق السابقة في تحديد مسؤولية التقييم فإن هناك اتجاهات حديثة في عملية التقييم تستند على أن يقوم بهذه العملية كل من الأطراف التالية.

- الموظف نفسه (يقوم هو نفسه بعملية تقييم أدائه)
- يقوم الموظفون بتقييم أداء رؤسائهم.
- يقوم الزملاء بتقييم أداء زميلهم.
- يقوم العملاء بتقييم أداء الموظفين.

توقيت تقييم الأداء

سؤالنا الآن، هو متى يجب أن يتم تقييم أداء الموظف؟

وللإجابة على هذا السؤال نقول أنه في الغالب يتم التقييم على فترة دورية منتظمة كل سنة مثلاً، أو كل ستة أشهر. ومثل هذا التوقيت يسمح للمنظمة أن توحد فترة التقييم لكل الموظفين.

على أنه من جانب آخر قد نجد فترات أخرى لعملية التقويم لا تتصف بفترة الانتظام الدورية. ومثل ذلك^(٧)،

- ١- فترات تقويم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
- ٢- فترات التقويم التي تلي الانتهاء من مشروع معين، أو من مراحل مختلفة فيه.
- ٣- حينما تنخفض إنتاجية الموظف عندئذ قد يتوقف المشرف على بحث المسببات من خلال تقويم الأداء.. ومن ثم تصحيح الوضع.
- ٤- حينما يكون الأسلوب المتبع في تحقيق الأهداف هو طريقة "الإدارة بالأهداف" عندئذ يتطلب الأمر أن يكون التقويم في الفترات المحدودة سلفاً للمراجعة، أو في نهاية المدة المحددة للإنجاز.
- ٥- حينما يكون التقويم غير رسمي، ويتم عند ما يقدم الموظف عملاً جيداً أو سيئاً ويخبر بذلك فوراً من رئيسه المباشر. وفي أحيان كثيرة يفضل هذا النوع من التقويم غير الرسمي عن التقويم الرسمي، حيث أنه يزود الموظف أولاً بأول بمعلومات مرتدة عن أدائه الأمر الذي يخفف من حدة قلقه عند التقويم الدوري المنتظم.

استخدامات الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء

عرضنا فيما سبق الأخطاء الشخصية التي يمكن أن تترتب على عملية تقويم الأداء، النتائج السلبية التي يمكن أن تقود إليها نتائج عملية التقويم . ومن أجل ذلك بدأت بعض المنظمات في الاستعانة بخدمات الحاسب الآلي في هذه العملية سواء في عملية متابعة الأداء، أو تحليل نتائجه . حيث يقوم الحاسب الآلي من خلال غرفة مركزية تستخدم أجهزة الفيديو بعملية الرقابة والمتابعة لكل حركات العامل، ورصد أعماله وأخطائه وتسجيلها ليتمكن بعد ذلك تحليلها، وإيضاح النتائج. وبطبيعة الحال فإن الموظفين الخاضعين لمثل هذه العملية لا يؤيدونها انطلاقاً من أنها تسبب لهم الضيق، والتعب وتجعلهم تحت المراقبة المستمرة مما يترتب عليه في النهاية الشعور بالضغط النفسي والإنهاك.

غير أن المنظمات التي تستخدم هذا الأسلوب تجد أن هذه الطريقة عادلة وخاصة عندما يرتبط الأمر بزيادة الأجور، أو منح المكافآت.

ويرى بعض المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء أن هذا العمل يمكن أن يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها، وتقديراتها النهائية، على أن يترك جمع المعلومات عن عملية التقويم للأفراد المعنيين بالأمر. وتستند حججهم في ذلك على أن الأفراد معرضين لارتكاب الأخطاء الإنسانية التي يمكن أن تجنبهم الصواب في اتخاذ القرار، حينما يتعلق الأمر بإظهار نتائج التقويم.^(٨)

وفي تقدير عدم المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي فإنه ليس ضرورياً في عملية تقويم نتائج التقويم، وأن الأفراد إذا ما ترك لهم الأمر في تحديد وقياس النتائج فإنهم يمكن أن يصلوا إلى نتائج عادلة شريطة أن يدربوا على ذلك، وأن تصمم طرق التقويم طريقة تسمح لهم باستخدام كامل طاقاتهم الذهنية وبدون أن تملئ عليهم الأنظمة الأسلوب الذي يجب أن يتبعونه في اتخاذ القرار ويؤيد المؤلف وجهة النظر الأخيرة للأسباب التالية:

- ١- أن الحاسبات الآلية لا يمكن أن تغني عن الحكمة الإنسانية في تقدير الأمور . وهي أن كانت تستطيع المساعدة في اتخاذ القرار إلا أنها ستظل عاجزة عن اتخاذ القرار نفسه وحتى لو استطاعت ذلك مستقبلاً، فإن الإنسان يظل هو المرجع الأخير في قبول القرار أو رفضه.
- ٢- رغم احتمال تعدد الأخطاء الإنسانية في اتخاذ قرارات التقويم إلا أن هناك من الوسائل والأساليب ما يمكن أن تحد من تأثير هذه الأخطاء.^(*)
- ٣- أن الأخطاء البشرية حتى وإن حدثت في عملية التقويم فهي استثناء وليست قاعدة، وأن احتمالات الأخطاء ترد دائماً في أي قرار يتخذه الإداريون سواء كان ذلك في تقويم الأداء، أو في الأمور الإدارية الأخرى.
- ٤- وحتى مع افتراض أن تتم عملية جمع المعلومات وتصنيفها من القائمين بعملية التقويم (وهم المشرفون) ثم نترك الأمر بعد ذلك للحاسب الآلي ليقوم بعملية

(*) أنظر الجزء السابق بعنوان (كيف يمكن تجنب مشاكل تقديم الأداء)

التحليل والقياس وإظهار النتائج، حتى مع افتراض ذلك فإن الأخطاء البشرية تظل واردة في ما يتم جمعه من معلومات وأدخالها في الحاسب الآلي. ومن ثم يظل احتمال الأخطاء في اتخاذ القرارات وارداً حتى مع استخدام الأدوات والمقدرة التحليلية والحسابية للحاسب الآلي.

مقابلات تقويم الأداء

بعد أن تنتهي عملية التقويم تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة الإعلام بنتائج التقويم . وهذه في الواقع تمثل أصعب مرحلة في العملية إجمالاً . فالمشرفون والرؤساء لا يحبونها لأنها تمثل لهم موقفاً عصبياً ومحرراً مع مرؤوسيههم وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب. المرؤوسون أيضاً لا يحبونها باعتقاد أن الإنسان هو أقدر على تقويم نفسه أفضل من الآخرين. ومع ذلك فهي " شر لا بد منه "

هذا خطأ

يظن بعض الرؤساء أن نتائج التقويم يجب أن لا يخبر بها الموظف، وهذا أمر غير سليم بل الأجدر أن يعرف الموظف مستواه أن كان جيداً أو سيئاً، وأن يعرف مواطن القوة والضعف في أدائه، ليستفيد من ذلك لاحقاً في تطوير قدراته ومهاراته.

أن نتائج التقويم يجب أن لا تظل سرية . وقد علمنا فيما سبق أن هذه النتائج تخدم أغراضاً مختلفة، منها اكتشاف جوانب النقص لدى الموظفين وأحالتهم إلى برامج تدريبية وتطويرية لتحسين قدراتهم. ومن أجل ذلك فإن مقابلات ما بعد التقويم تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف التقويم، وما بعد التقويم.

المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء

قبل أن نتطرق إلى طبيعة هذه المقابلات ومضمونها، نود أن نوضح أن على القائم بمقابلات التقويم أن تتبع بعض المبادئ الأساسية من أجل ضمان نجاح هذه المقابلات ونزاهتها، وتحقيق النتائج المرجوة منها :

- ١- تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية أثناء المقابلة : فمثلاً بدلاً من أن يقول القائم بالمقابلة " أنت كسول في العمل " أو " لا يعجبني سلوكك في العمل " يمكن أن يقول " لا يعجبني أسلوبك في العمل " .
- ٢- تجنب الانتقاد الشخصي : إذ لا بد أن يميز المقابل بين الشخص وسلوكه، فإنا ناس يدركون بطبيعتهم أنهم قد ارتكبوا أعمالاً سيئة، لكنهم لا يرغبون في أن يوصموا بأنهم أشخاص سيئون.
- ٣- لا بد من عرض الجوانب الجيدة والسيئة للموظف موضوع التقويم بشكل متوازن. أن التركيز على جانب الضعف قد يعطي للموظف انطباعاً بأن مقابلة التقويم هي مصدر تهديد وعقاب.
- ٤- تحديد أهداف واضحة من المقابلة : يجب أن لا تنتهي المقابلة بعموميات. بل لا بد من أن يعرف الموظف ما هو المطلوب منه تحديداً بعد هذه المقابلة.
- ٥- عدم مقارنة الزملاء في العمل عند المقابلة. يجب أن يحرص القائم بالمقابلة على عدم مقارنة الأشخاص بعضهم ببعض.. والأفضل أن تتم المقارنة بالأداء . فمثلاً يمكن أن نقول " أن أداء زميلك في هذا الجانب كان أقل من أدائك بصورة واضحة، ولكن أدائك في الجانب الآخر كان أقل مما ينبغي " .
- ٦- الإعداد الجيد للمقابلة : على القائم بالمقابلة أن يقوم بتجهيز كافة المعلومات عن الموظف موضوع التقويم مثل، نموذج التقويم، الأعمال المطلوب من الموظف إنجازها، سجل الغياب والتأخير، وأية تقارير أخرى ترتبط بسلوكياته وإنجازاته خلال فترة التقويم.
- ٧- إعطاء الحرية للموظف في التعبير عن نفسه في المقابلة : فقد تكون لديه بعض الأسباب الجادة في عدم وفائه بالإنجازات المطلوبة منه، أو السلوكيات التي بدرت منه خلال الفترة التي تم فيها التقويم.

طرق مقابلات تقييم الأداء

وتختلف الاتجاهات في تحديد المطلوب من مقابلات تقييم الأداء. فهل المطلوب من هذه المقابلات إقناع الفرد بنتائج التقييم؟ أم إعطائه الفرصة للاستماع والدفاع؟ لتبادل الرأي حول تحسين الأداء في المستقبل؟ الواقع أن كل الاتجاهات الثلاثة تشكل أهدافاً محتملة لمقابلات التقييم.

وستقوم فيما يلي بتوضيح هذه الصور الثلاثة لمقابلات التقييم. (٩)

أولاً: مقابلات "أخبر واقنع": الهدف من هذه المقابلة كما يبدو من عنوانها هو أخبار الموظف بنتائج تقييم أدائه وإقناعه بصحتها وسلامتها.

وينجح هذا الأسلوب عادة بالنسبة لتقييم نتائج الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة القليلة في مجال العمل والذين يتوقعون معلومات مرتدة من مشرفهم عن أدائهم وكيف يمكن أن يطوروا أنفسهم. كما أن هذا الأسلوب محتمل النجاح في حالات النتائج السيئة للغاية للتقييم والتي قد يتمخض عنها قرارات في غير صالح الموظف سواء كان جديداً أم قديماً من ناحية أخرى فكلما كان المشرف القائم بالمقابلة محبوباً من مرؤوسيه، ولا يشكون في أمانته وعدله كلما كانوا راضين بالتقييم وبأسلوب المشرف في عرض نتائج هذا التقييم.

ثانياً: مقابلات "أخبر واستمع": هذه مقابلة من طرفين، فهي بعكس الطريقة الأولى، حيث يترك الحديث للقائم بالمقابلة بدون سماع وجهة النظر الأخرى.

وهنا يبدأ المشرف القائم بالمقابلة بالحديث، ويطلب من الموظف أن يبدي رأيه وملاحظاته على أسلوب التقييم أو نتائجه..

وقد يترتب على الاستماع لوجهة نظر الموظف أن يقتنع القائم بالمقابلة بما ورد فيها، من ثم يقوم بتعديل نتائج التقييم تبعاً لذلك.

وتصلح هذه الطريقة في مقابلة الموظفين غير الجدد نظراً لخبرتهم ولتوفر المعلومات لديهم بصفة أكثر من طبيعة العمل وظروفه.

ثالثاً: مقابلات حل المشكلات: يلعب القائم بالمقابلة في الأسلوبين السابقين دور الحكم "أما في هذا الأسلوب فإنه يلعب دور "المساعد" أن الهدف من هذه المقابلات هي طرح مشكلات الأداء ومناقشتها وإيجاد الحلول اللازمة وبطبيعة الحال فإن تأثير النوع من المقابلات على الموظف سيكون حياً فهداً فهو لا يحتاج للدفاع عن نفسه هنا ومن ثم لا داعي للقلق الذي قد يتوافر في النوعين السابقين من المقابلات.

ومهما يكن نوع المقابلة المستخدمة، فإن مهارة القائم بالمقابلة مطلوبة بالحاح وقد يستخدم الصور الثلاث السابقة في مقابلة واحدة - فقد ينتقل من طريقة "أخبر واقنع" إلى طريقة "أخبر واستمع" وينتهي المقابلة "بطريقة حل المشكلات".

رابعاً: تقييم الذات: المطلوب هنا من الموظف أن يتحدث هو نفسه عما يعتقده عن أدائه لعمله، ثم يعقب بعد ذلك رئيسه أو من يقوم بالتقييم على حديث الموظف. هذه الطريقة يحتاج إلى الصراحة وإلى تبادل الاحترام حول رأي كل من الطرفين.

نصيحة:

يهاب الموظفون عادة جلسات ومقابلات الأداء مع رؤسائهم، ولذلك فمن المفيد أن يقوم المقابل بتلطيف أجواء المقابلة وقبلها أيضاً بطريقة الدعوة للمقابلة.. فبدلاً من إشعار الموظف بأن المقابلة هي لمناقشة أدائه، يقال له أن المناقشة هي للحديث عما تم وما حققته من إنجازات خلال الفترة السابقة وخطة عملنا في العام القادم.

ملخص الفصل

من الأهداف الأساسية لعملية تقييم أداء الموظفين هو إمكانية تطوير وتحسين أدائهم في المستقبل . من هنا جاء هذا الفصل كمدخل لموضوع تدريب وتطوير الموظفين والاداريين.

وقد بدأنا هذا الفصل بإلقاء نظرة على تعريف عملية التقييم وأهميتها. ثم تناولنا أهدافها المتعددة فيما يتعلق بالموظفين، أو أهداف الإرشاد والتوجيه، أو أهداف البحث العلمي، وانتقلنا بعد ذلك إلى أبرز مراحل القيام بعملية تقييم الأداء بدءاً من تحديد متطلبات التقييم وأهدافه وانتهاءً بتحديد أهداف تطوير الأداء على ضوء النتائج المحققة من عملية التقييم.

وقد استعرضنا الطرق المختلفة لتقييم الأداء وحددنا مزايا وعيوب كل طريقة. وذكرنا أيضاً الحالات التي يمكن فيها استخدام كل طريقة من هذه الطرق . كذلك أوضحنا أن عامل التحيز الشخصي، والوسطية، والشدة أو الليونة في التقييم، وكذلك "تأثير الهالة"، هي من أبرز مشاكل تقييم الأداء التي ترتبط بشخصية القائم بعملية التقييم، وقد قدمنا بعض الاقتراحات للتخفيف من وطأة هذه العوامل الشخصية.

ونظراً لأن الموظف لا بد وأن يعرف نتيجة تقييم أدائه فقد ذكرنا أن هناك ثلاثة أنواع من المقابلات لتحقيق هذا الهدف، وهي طريقة "أخبر واقنع"، و "أخبر وأستمع" وطريقة حل المشكلات.

مصطلحات الفصل

تقييم الأداء Performance Appraisal : العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب والنتائج التي تحققت خلال فترة التقييم.

طريقة التدرج البياني : Graphic Rating Scale : تقوم هذه الطريقة في تقييم الأداء على اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة ومن ثم إعطاء درجات على كل خاصية تبدأ من (٥) متميز وتنتهي بـ (١) ضعيف.

طريقة الترتيب Ranking Scale : يقوم المشرف في هذه الطريقة بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم وأسوأهم في الأداء في شكل متسلسل يبدأ بالأحسن وينتهي بالأسوأ.

طريقة الوقائع الحرجة : Critical Incident Method : يقوم المشرف على الموظف بتسجيل الأحداث الجيدة والسيئة التي تظهر من الموظف خلال فترة التقييم .. وعند القيام بعملية التقييم يرجع لسجل هذه الوقائع لقياس نتيجة الأداء. **طريقة قائمة الاختيار Checklist Method** : تقوم إدارة الأفراد بإعداد قائمة بأسئلة محدودة حول طبيعة أداء الموظف، (وقد تكون عبارات) وتطلب من المشرف الإجابة على هذه القائمة بلا أو نعم حسب تقديره .. ثم تقوم إدارة الأفراد بقياس النتيجة وفقاً لأوزان محددة سلفاً لأهمية كل سؤال أو عبارة.

طريقة الاختيار الإجباري Forced- Choice Method : تعد إدارة الأفراد قائمة من العبارات على شكل ثنائيات تصف جوانب الأداء الإيجابية والسلبية ويطلب من المشرف اختيار الثنائيات التي تمثل في رأيه سلوكيات أداء الموظف وتقوم إدارة الأفراد بقياس النتائج استناداً إلى أوزان أهمية سبق تحديدها ولا يعرفها المشرف.

طريقة التقرير المكتوب Essay Method يقوم المشرف على الموظف بإعداد تقرير كتابي مفصل متضمناً مجموعة من نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقييم، وجوانب القوة والضعف، وإمكانية التقدم الوظيفي.

تابع مصطلحات الفصل

طريقة التوزيع الإجمالي Method Forced Distribution: يطلب من المشرف أن يقوم بتوزيع نتائج التقييم لموظفيه على أساس التوزيع الطبيعي للظواهر وذلك من خلال إعطاء ١٠% تقدير متميز، ٢٠% جيد جداً، ٤٠% جيد، ٢٠% مرضي، و ١٠% ضعيف.

طريقة التقرير الإجمالي Field Review Method: يتم التقييم هنا من خلال خبير من إدارة البشرية، أو خبير خارجي، حيث يقوم بجمع معلومات عن أداء الموظف من رئيسه المباشر، أو من زملائه من يعرفونه ويعرفون مستوى أدائه للعمل، وبعد توثيق هذه المعلومات يصدر حكمه نتيجة التقييم، أما بتقدير مرضي، غير مرضي، أو متميز.

طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scale وتقوم هذه الطريقة في التقييم على إعطاء درجات تتراوح من (١) إلى (٧) أو (١٠) لبعض سلوكيات الموظف في العمل سواء في جانب القدرة على الأداء، أو التعامل مع الأحداث والمواقف، أو القدرة على اتخاذ القرارات. ويتناوب على وضع وتقديم وقياس النتائج مجموعات متباينة من الخبراء.

طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives وتستخدم هذه الطريقة لقياس أداء المديرين أو ذوي المهن الرفيعة وتقوم على فلسفة المشاركة من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف، وتحقيق النتائج. وتحدد خطواتها وفق مراحل محددة تتضمن تحديد الأهداف، تخصص الموارد وتحديد خطة العمل، تحديد الأولويات، وبرمجة التنفيذ، ثم تقييم النتائج.

تأثير الهالة Halo Effect

حينما يتأثر القائم بالتقييم بخاصية معينة أو سلوك معين في أداء الموظف سواء كان جيداً، أو سيئاً فإن ذلك سيترتب عليه حصول الموظف على نتيجة تقييم للأداء يغلب عليها هذا التأثير وبغض النظر عن الأداء أو السلوك الحقيقي للموظف في بقية العناصر الأخرى ذات الارتباط بوظيفته.

حالة دراسية

عندما بكى خالد (*)

لم يكن وكيل الوزارة الجديد راضياً عن نظم العمل ولا عن معدلات الأداء. لهذا أصدر القرار الإداري التالي:

١- تكون لجنة لتقييم أداء العاملين بالوزارة من السادة:

- ★ صديق أحمد، نائب الوكيل للشؤون الإدارية، رئيساً.
- ★ صلاح على، مدير إدارة شؤون العاملين، عضواً.
- ★ بشير عبد الله، مدير الإمدادات، عضواً.

٢- على اللجنة أن تقوم بالمهام والاختصاصات التالية:

- أ- تقوم بتقييم أداء العاملين بالوزارة مستعينة في ذلك بالملفات السرية وتقارير الأداء من الرؤساء المباشرين والمقابلات الشخصية مع الأفراد متى رأت ذلك ضرورياً.
- ب- تقدم اللجنة توصيات محددة بشأن كل موظف مبينة صلاحيته أو عدم صلاحيته للعمل بالوزارة مع توضيح الأساليب التي يمكن بها زيادة الكفاءة متى ما كان ذلك ممكناً.
- ج- على اللجنة أن ترفع تقريرها في ميعاد لا يتجاوز ثلاثة أشهر من تاريخ هذا القرار.

بدأت اللجنة اجتماعاتها بعد ثلاثة أيام من تاريخ صدور القرار الإداري.

واتصلت اجتماعاتها في الصباح والمساء فهي مدركة للمسؤولية الكبيرة التي وضعت على كاهلها. وظل جميع العاملين في الوزارة في تطلع وترقت يتناقلون الشائعات عن قوائم تحدد أسماء بعينها أوصت اللجنة بإحالتها للتقاعد. بل أن بعض الشائعات ذهبت إلى أكثر من ذلك فقالت أن بعض العاملين سوف لا يحالون إلى التقاعد فحسب بل أنه سيقدمون للتحقيق.

(*) هذه الحالة مقتبسة من، حسن ابشر الطيب، وظائف القيادات التنفيذية (روى)، سلطنة عمان: المطابع،

تابع حالة دراسية

وسط هذا المناخ المفعم بالترقب الذي وجدت فيه الشائعات مرتعاً خصباً ما بات أحد من العاملين، ولا سيما الكبار منهم مطمئناً. فقد ظلت تساورهم الهواجس وتتابعهم الكثير من الهموم.

في الأسبوع الثالث من الشهر الثاني لاجتماعات اللجنة استدعت اللجنة السيد خالد محمود لمقابلتها. السيد خالد في وظيفة ضابط علاقات عامة، في العقد الرابع من عمره، حاصل على درجة البكالوريوس في الآداب، وشهادة الماجستير في الإعلام من جامعة سيراكيوز بالولايات المتحدة الأمريكية المتحدة الأمريكية.

دار في اجتماع اللجنة الحوار التالي:

صديق: أهلاً وسهلاً... تفضل... أجلس.

صلاح: يا خالد كما تعلم هذه اللجنة قد كونها سعادة الوكيل لتقويم أداء العاملين بالوزارة... وقد رأي سعادة الوكيل ونحن نتفق معه ألا نتمتع اللجنة على السجلات وتقارير الأداء وحدها بل تتيح فرصة للموظف لإبداء رايه قبل الوصول إلى توصية بشأنه.

خالد: نعم... نعم...

بشير: الحقيقة يا خالد أنا لا حظت في ملفك وما فيه من تقارير أداء أنك كنت من الموظفين الممتازين.. غير أن هذا الأداء الممتاز قد تدهور بصورة ملحوظة في العاملين الآخرين.. الملف يوضح أنك قد نقلت إلى عشرة مواقع مختلفة في العاملين الآخرين وكان ذلك نتيجة لشكوى الرؤساء منك في كل موقع ومطالبتهم بنقلك.. في اعتقادي أن هناك مشكلة... ما هي المشكلة؟

خالد: (ينفجر باكياً)...

صديق: يا سيد خالد أعتقد أن حالتك النفسية، في هذا الوضع لا تمكن من تبادل الرأي معك.. أعتقد أن تستريح الآن ويمكن أن تقابل اللجنة في وقت آخر..

تابع حالة دراسية

صلاح: أعتقد ذلك.

خالد: لا... (يكفكف دمه) .. ممكن الآن.

بشير: ياسيد خالد يمكن تقابلنا غداً أو في أي وقت تراه.. ليس بالضرورة ان تجاوب الآن.

خالد: لا بإمكانني الآن... الحقيقة أنا أود أن تسألوني أولاً ماذا أبكاني؟

صديق: طيب.. تفضل.

خالد: (لا يزال يكفكف دمه) .. الحقيقة أنا قد بكيت لأن هذه هي المرة الأولى التي يسألني فيها مسؤول ما هي مشكلتي؟ أرجو أن تصدقوا، هذه هي المرة الأولى التي يسألني فيها مسؤول ما هي مشكلتي؟..

ظلوا ينقلوني من مكتب إلى مكتب ومن موقع إلى موقع دون أن يسألني واحد من رؤسائي عن مشكلتي التي كانت السبب في تدهور أدائي.

صلاح: والله حكاية عجيبة جداً!!

خالد: أنا، في الحقيقة لا أنكر أدائي قد تدهور كثيراً في العاملين الآخرين... هذا صحيح... وصحيح جداً لكن له أسباب!

بشير: ما هي الأسباب في رأيك يا سيد خالد؟

خالد: السبب الأساسي أنا والسبب الثاني رؤسائي

صديق: كيف؟ إذا أوضحت يكون أحسن.

خالد: في الحقيقة هذه قصة طويلة.. وأنا لا أريد أن أضيع وقت اللجنة... ولكن... صديق: (مقاطعاً) واجب اللجنة أن تستمع لك وتعرف مشاكلك وتعرف أيضاً رأيك...

لك كل الوقت الذي تريد... وتحدث بصراحة... نحن لا نريد أن نظلم أحداً.

خالد: والله الحقيقة لما أنا حضرت للاجتماع كنت أدعو الله أن يكون فصل من الخدمة فقط وما يكون تقديم لتحقيق، لكن الحمد لله الآن أنا مطمئن جداً.

تابع حالة دراسية

صلاح: لهذا الحد!

خالد: والله الشائعات في الوزارة بتقول في فصل من الخدمة وفي أيضاً بعض الموظفين بعد الفصل من الخدمة سيقدمون للتحقيق.

صديق: والله الشائعات دائماً مصيبة من المصائب، طيب يا سيد خالد ما هي مشكلتك؟ تفضل ...

خالد: الحقيقة المشكلة باختصار .. أنا كنت متزوجاً ... وعندي والحمد لله ثلاثة أطفال ... بنت وولدين، زوجتي الله يرحمها توفيت قبل سنتين . الأولاد معي. عصام سبع سنوات وماجدة خمس سنوات وجاسم الآن أربع سنوات لكن لما توفيت والدته كان عمره سنتين . الحقيقة أسرتي من الأول لم تكن راضية عن زواجي لأنه كان المفروض في رأيهم أتزوج بنت عمي ... المهم من غير أن أطيل ...

صديق: يا سيد خالد ... معك كل الوقت الذي تريد ... تفضل..

خالد: الحقيقة العلاقة بيني وبين أسرتي كانت وما تزال غير طيبة ... لذلك بعد وفاة زوجتي ما كان عندي حل غير أنني لوحدني أشرف على الأولاد . مرتبتي فقط يكفي لتفقات المعيشة والسكن ... ولذلك لم يكن بإمكانني تأجير مشرفة لكي تكون مع الأولاد . لذلك وجدت نفسي في مشاكل كثيرة أطبخ وأغسل وأشرف على الأولاد، وأذهب للمكتب للعمل . حالتي النفسية أصبحت صعبة جداً . و الموضوع تعقد زيادة. ثم مطالبة كل رئيس بنقلي .. وكلما نقلوني إلى موقع آخر تعقد الموضوع زيادة .. كنت أتمنى حتى لو مرة واحدة أن يسألني واحد من الرؤساء ما هي مشكلتي؟ للأسف لم يحدث .. هذه هي كل القصة باختصار...

صديق: (يكفكف دمه نزلت على خده) ... نحن يا سيد خالد شاكرين لك صراحتك

تابع حالة دراسية

.. الآن بإمكانك أن تفضل .. ستنظر اللجنة في الموضوع بإذن الله تسمع منا كل خير.

خالد: شكراً ... شكراً .. ربنا يوفقكم ...

(خرج خالد من قاعة الاجتماع) ...

نظر صديق إلى صلاح وإلى بشير ... تبادلوا نظرات حزينة ... وامتدت لحظة من الصمت لحين ... قطعها صديق قائلاً.

صديق: والله أعتقد هذا يكفي، لست في وضع نفسي يمكنني من الاستماع لموظف آخر ... ما رأيكم نؤجل الاجتماع لصباح الغد.

صلاح: أعتقد ذلك .. أعتقد ذلك.

بشير: كم من أحزان خلف المكاتب المغلقة...

صلاح: نعم .. نعم .. كم مثل خالد خلف المكاتب المغلقة؟

صديق: تصبحون على خير ... أراكم غداً ...

محاوّر للنقاش

- ١- ما هي أعراض المشكلة كما برزت في هذه الحالة؟
- ٢- ما هي المشكلة الأساسية؟
- ٣- هل تعتقد أن المعلومات الواردة في سرد هذه الحالة كافية لاتخاذ قرار بشأن خالد؟
- ٤- ما هي المعلومات التي تعتقد ضرورة التحقق منها قبل اتخاذ قرار بشأن الوضع الوظيفي لخالد؟
- ٥- ما هي البدائل الممكنة لمعالجة موقف خالد؟
- ٦- ما هو القرار الذي توصي به؟
- ٧- الرجاء ذكر المبررات التي تستند عليها القرار الذي توصي باتخاذها.

تمرين تطبيقي

الهدف من التمرين

الهدف من هذا التمرين هو إيضاح مدى صعوبة تقييم الأداء استناداً على بعض الصفات الشخصية للموظف والتي تؤثر على سلوكياته وأدائه في العمل . وذلك باستخدام بعض الصفات الغامضة أو التي تخضع للتفسير الشخصي للقائم بالتقييم. مضمون التمرين

فيما يلي مجموعة من الصفات الواردة في احد نماذج التقييم الشائع استخدامها في المنظمات. والمطلوب هو كتابة جملة واحدة تعرف بها هذه الخاصية ذات الارتباط بالأداء الوظيفي . مثال، كلمة "المبادرة" تعني "قيام الموظف باكتشاف طرق أفضل لأداء العمل دون أن يطلب منه ذلك".

- | | |
|-------------|----------------------|
| ● التعاون | ● الحكم على الأمور |
| ● الجهد | ● الاعتماد على الغير |
| ● القيادة | ● الاخلاص |
| ● المشاعر | ● القدرات |
| ● المصادقية | ● الحماس |
| ● الطموح | ● البذل |
| ● الاستعداد | ● المرونة |
| ● التردد | ● الفهم |
| ● الإنجاز | ● التوقع |

يقوم أستاذ المادة بعد ذلك بقيادة المناقشة حول هذه التعريفات لأيضاح مدى التشابه أو التقارب فيها بين طلاب الفصل.

أسئلة للمراجعة

- (١) يقول الله تعالى في محكم تنزيله آية (٩) من سورة الرحمن ﴿وَاقِيمُوا أَلْوَزَنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا أَلْمِيزَانَ ۝٩﴾
- (٢) ترى ماذا يعني تطبيق مفهوم هذا النص الكريم في مجال تقييم أداء الموظفين؟
عرف ما يلي:
 - نظام تقييم الأداء.
 - طريقة التقرير المكتوب في تقييم الأداء.
 - طريقة الاختيار الإجباري في تقييم الأداء.
 - تأثير الهالة في تقييم الأداء.
- (٣) ما هو الفرق بين طريقة الاختيار الإجباري، والتوزيع الإجباري في طريقة تقييم الأداء؟
- (٤) نتائج تقييم الأداء يجب أن لا يكون سرية، بل يجب أن يعرفها الموظف. لماذا، وكيف؟
- (٥) أشرح الخطوات في عملية تقييم الأداء باستخدام (طريقة الإدارة بالأهداف).
- (٦) ما هي الخطوات المختلفة لعملية تقييم الأداء؟
- (٧) حدد الخطوات اللازمة لإعداد برنامج جيد لتقييم الأداء.
- (٨) ما هي الأساليب المختلفة لأخبار الموظف بنتائج تقييم الأداء.
- (٩) لماذا يتردد ويتحاشى بعض المديرين والمشرفين مقابلات مناقشة نتائج تقييم الأداء .
- (١٠) ما هي المشكلات المحتملة لعملية تقييم الأداء؟
- (١١) كيف يمكن أن نخفف من تأثير الجوانب الشخصية في تقييم الأداء؟
- (١٢) هل تعتقد أن استخدام الحاسب الآلي في عملية قياس نتائج تقييم الأداء هو الحل لمشاكل التأثير الشخصي للقائمين بالتقييم؟
- (١٣) متى يجب أن يتم تقييم الأداء؟ ومن هم المسؤولون عن عملية التقييم؟
- (١٤) شرح لك رئيسك عند مناقشته لك في مقابلة تقييم الأداء أبرز نقاط ضعفك - وقد تجاهل في نفس الوقت أبرز الإنجازات التي تعتقد أنك حققتها أثناء عملك خلال فترة التقييم. كيف تتصرف كمرؤوس، وكيف تتجاوب مع الحالة كرئيس للموظف؟

الفصل العاشر

التدريب Training

﴿ إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ﴾

(حديث شريف)

هوامش الفصل التاسع

- (1) Mark Zweig. Human Resources Management. The Complete Guidebook for Design Firms (New York: John Wiley and Sons. 1991) PP. 130 - 130.
- (٢) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧) ص ٣٠١.
- (3) Michael Carrell. Frank Kuzmits. and Norbert Albert. personnel Human Resource Management (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1992) PP.236- 237.
- (4) Dale Beach. Personnel - The Management of People at Work (New York: Macmillan Publishing Co., 1985) P. 205.
- (5) Richard Henderson. Practical Guide to Performance Appraisal. (Reston. Virginia., Reston Publishing Co., Inc., 1984).P. 170.
- (6) I bid. P. 30.
- (7) Bhaskar Chatterjee. Human Resources Management (New Delhi: Sterling Publishers. 2009) PP. 173 - 174.
- (8) J. Kane and K. Kane. "The Analytic Framework - The Most Promising Approach for the Advancement of Performance Appraisal". Human Resource Management Review. Vol. 2. No. 1 (1992) P. 72.
- (٩) جيرى جراي، الإشراف "مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس"، ترجمة وليد هوانة، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٨هـ) ص ٦٣٧ - ٦٣٩.

أهداف الفصل

- تعريف التدريب وأهميته.
- معرفة أهداف التدريب ، وتحديد المعنيين به.
- طرق تصميم برامج التدريب.
- كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الطرق المستخدمة في التدريب.
- كيفية قياس فعالية ونجاح برامج التدريب.

موضوعات الفصل

تحقيقاً للأهداف السابقة فإن هذا الفصل سيتناول الموضوعات التالية:

- تعريف التدريب ، أهميته ، وأهدافه.
- مبادئ التدريب وشروط نجاحه.
- تصميم نظم التدريب من حيث:
 - تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - تطوير أهداف البرامج التدريبية.
 - اختيار طرق التدريب.
 - تقييم فعالية برامج التدريب.

تعريف التدريب ؟ وتحديد أهميته؟

كما هو الحال في كل مصطلحات العلوم الإجتماعية تتعدد تعريفات التدريب الإداري أو الفني. ونعرض فيما يلي بعض هذه التعريفات:

- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف، وبين متطلبات العمل.
- التدريب هو نشاط مخطط ومنظم ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي.
- التدريب هو الإجراء المنظم الذي يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

بهذا يتضح ومن خلال التعريفات السابقة أن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل أحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل.

ويختلف التدريب عن التعليم حيث أن التعليم يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول. ويتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل بالمدرسة والمعاهد والجامعات.

وتتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا وأبعاد أهمها،⁽¹⁾

1. أن التدريب هو صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في مجال إستخدامات التكنولوجيا، أو الإدارة. وبدون أن تكون هناك قوة بشرية مطورة وقادرة على إستيعاب التغيير فلن تستطيع المنظمة ولا الأفراد تحقيق أهداف النمو والرخاء في المستقبل، وربما تجد المنظمة نفسها خارج نطاق السوق والمنافسة أو قاصرة عن تقديم الخدمة الجيدة.

٢. التغلب على مشاكل انخفاض الأداء ومعدل الإنتاجية، التدريب يعالج بطبيعة الحال هذه المشاكل إذا أحسن تقدير البرنامج التدريبي المطلوب.

٣. تقاوم الخبرة لدى العامل نتيجة تطور أدوات العمل وأساليبه الحالية والمستقبلية.

٤. مساعدة المشرفين الذين قد يقضون وقتاً كبيراً في الإشراف على مرؤوسيهم بسبب نقص خبراتهم.

٥. وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مساهمة مباشرة في تحسين مستوى الفرد الإقتصادي والإجتماعي، ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد.

٦. أن كل العاملين تقريباً بالمنظمات يحتاجون للتدريب. فهو ليس قاصر على فئة دون أخرى. فالموظف الجديد يحتاج إليه في مرحلة التهيئة والتعاريف الأولى بالمنظمة، ويحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها. ويحتاج الموظفون على رأس العمل للتدريب لزيادة مهاراتهم، أو معالجة قصور ملحوظ في هذه المهارات. أهداف التدريب:

سواء كان التدريب على استخدام ميكنة جديدة، أو على طرق الإشراف، أو من أجل زيادة قدرات رجال البيع على عقد الصفقات، وسواء كان التدريب في مجال العمل، أو خارجه فإن له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاثة قطاعات هي:

- المنظمة.
- العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي.

ومن أجل رصد هذه الفوائد فإن الجدول رقم (١٠ - ١) يقدم لنا تصوراً واضحاً لهذه الفوائد.

مبادئ وشروط نظم التدريب.

لا يكفي أن تصدر المنظمات عبارات وتصريحات فضفاضة حول أهمية التدريب، ومخططاتها للتدريب، بل لا بد وأن تضع موضع التنفيذ الفعلي كل الإمكانيات والجهود المادية والمعنوية، وأن تتوج قبل ذلك هذه الجهود بإقتناع شامل وجاد من الإدارة العليا للمنظمة. أن تضافر الجهود لإنجاح السياسات التدريبية يقتضي من المنظمة تحقيق الشروط التالية:

فوائد التدريب للمتظمة	فوائد التدريب للأفراد	فوائد التدريب للعلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> • تحسين درجة المنظمة • تحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة. • تحسين الروح المعنوية في مجال العمل. • تحسين صورة المنظمة وسمعتها الخارجية. • يساعد على التطوير التنظيمي. • يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة. • زيادة قدرة المنظمة في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات. • يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسينها. • يعمل على تطوير قيادات جديدة. • يعمل على تنمية مهارات القيادات أو زيادة دافعيتهم للعمل، وإخلاصهم للمنظمة. • تخفيض تكاليف الإنتاج. • تخفيض الجوادث وأصابات العمل. • تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل. • يرسم الطريق للمنظمة في تخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يساعد الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات. • يساعد على الثقة بالنفس، وتطوير الذات. • يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط، والصراعات، والإحباط. • يقدم معلومات جيدة عن كيفية تحسين طرق الإتصالات وبناء الطراز القيادي. • يعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي والإنجاز. • يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي. • يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجال الحديث والكتابة، والإستماع. • يخفف من حدة الخوف من الإقدام على ممارسة أعمال جديدة. • يفتح الفرص أمام الأفراد لتحسين فرص العمل. • يزيد من الدخل الإقتصادي للفرد. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحسين وسائل الإتصال بين الأفراد والمجموعات. • يقدم معلومات حول الأنظمة والسياسات الإدارية للمنظمة. • ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي وفرق العمل. • يرفع من معنويات العاملين. • يسهل تنفيذ السياسات والقواعد والأنظمة. • يحقق عملية التماسك والإنسجام بين الأفراد. • يوفر جواً من المناخ الجيد في مجال التعلم، والنمو، والتنسيق المشترك. • يعمق الشعور لدى الأفراد بحب العمل ومكان العمل.

جدول رقم (١٠ - ١) الفوائد المتعددة للتدريب

١. دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً
٢. يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات وليس فقط على أهداف زيادة الإنتاجية، لأن النقص فيها قد لا يكون أساساً مرتبطاً بنقص المهارة بل قد يكون مرتبطاً بنقص الحوافز و سوء المناخ التنظيمي للعمل.
٣. يجب أن تلبى البرامج التدريبية الإحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن تشمل كل فئات الموظفين .
٤. يجب إتباع المنهج السليم في إختيار موضوعات التدريب وأن تغطي هذه الموضوعات مختلف الإحتياجات والقدرات، وأن تكون فعلاً دافعاً للتغيير.
٥. يجب أن يتم التأكد من صلاحية برامج التدريب، ومن توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها، ومن قدرات الجهاز التدريبي.
٦. التأكد من أن العائد الإقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل.
٧. يجب أن تزود البرامج التدريبية القائمين على التدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة التي تسمح بتطوير وتحسين أساليب التدريب.

واضافة لما سبق فإن من الضمانات الجيدة لنجاح البرامج التدريبية تحقيق ما يلي: (٢)

- (١) التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب وهي الإدارة، المدربين، والمتدربين.
- (٢) إقتناع المتدربين بأن هناك فوائد مباشرة ستعود عليهم عند الإلتحاق بالبرامج التدريبية.

تصميم نظم التدريب

هل المقصود بالعنوان السابق تصميم برامج التدريب؟ الإجابة، "لا" ذلك أن تصميم برامج التدريب وموضوعاته ومتطلباته إنما هو جزء من عملية واسعة ومعقدة، هي "تصميم نظام التدريب". ويعتمد نجاح نظام التدريب في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لهذا

النظام قبل، وأثناء، وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله، ويجب أن تنظر إلى عملية تصميم نظام التدريب كعملية متعددة الأوجه، ومتناسكة وتكمل بعضها بعضاً. فما هي هذه الأوجه.

وكما يصور لنا الشكل رقم (١٠ - ١) فإن نظام التدريب يتكون من أربعة مراحل هي:

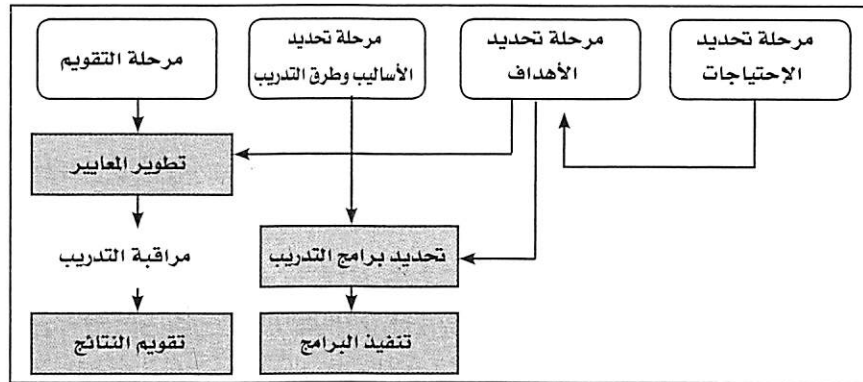
أولاً: مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية.

ثانياً: مرحلة تحديد الأهداف التدريبية.

ثالثاً: مرحلة تحديد الأساليب التدريبية.

رابعاً: مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.

وستلقي الضوء تفصيلاً على كل مرحلة من هذه المراحل الأربعة.



شكل رقم (١٠ - ١) تصميم نظم التدريب

أولاً : مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية *:

في إطار تخطيط الإحتياجات التدريبية للمنظمة لابد أن نجيب على الأسئلة التالية أولاً:

- في أي مواقع المنظمة نحتاج التدريب؟

- من الذين يحتاجون التدريب؟

- ما هو نوع التدريب المطلوب؟

(* لمزيد من الفهم حول هذا الموضوع راجع الملحق في نهاية هذا الفصل.

إن الإجابة على هذه الأسئلة تتحدد في الواقع على ضوء تحليل شامل ومتكامل للعناصر التالية، المنظمة، العمليات، والأفراد:

التحليل التنظيمي: والهدف من هذا التحليل هو إكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات والتي قد تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة إلى التدريب، وخاصة إذا ارتبطت هذه المشكلات بنقص المهارة أو معرفة طبيعة العمل، إنخفاض الإنتاجية، إرتفاع التكاليف، زيادة معدلات دوران العمل، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، كثرة الشكاوي، إرتفاع نسبة الغياب، الصراعات الإدارية. (٣)

ومن أهم الجوانب التي يتم تحليلها (أ) الهياكل التنظيمية ومدى توافقها فعلاً مع متطلبات العمل (ب) الأنظمة واللوائح والسياسات (ج) تركيب القوى العاملة (د) معايير الأداء (هـ) التكاليف (و) معدلات الأداء الفعلية (ز) معدلات الحوادث والإصابات (ح) الغياب ودوران العمالة (ط) المناخ التنظيمي والروح المعنوية. (٤)

تحليل العمليات أو الوظائف: الهدف من القيام بهذه العملية هو تحديد المستوى المطلوب من الأداء، وكيف يتم الأداء. وفي سبيل تحديد ذلك يتم جمع المعلومات اللازمة عن نوع وطبيعة العمليات ومدى سهولتها أو تعقدها، أنواع العمليات والوظائف ومحتوياتها، والمهارات والقدرات المطلوبة لشغلها. وعادة ما تغطي عملية "تحليل الوظائف وتوصيفها" التي ناقشناها في بداية الباب الثاني هذا الجانب من التحليل. كما أن بعض المقابلات والإستقصاء تستخدم لجمع البيانات اللازمة للتحليل.

تحليل امكانيات وقدرات الأفراد: الهدف من هذا العمل هو أولاً، تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، وثانياً معرفة المهارات، والمعرفة، والقدرات، والإتجاهات التي ينبغي إكتسابها أو تطويرها. وعلى ضوء هذه الأهداف يتم وفي مرحلة لاحقة توجيه الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب فعلاً إلى البرامج المعدة خصيصاً لتلبية إحتياجاتهم الفعلية.

إن القيام بتحديد الإحتياجات التدريبية يحتاج إلى جهود كبيرة من المنظمات في جمع المعلومات وتحليلها. وسنعرض فيما يلي أهم الطرق المختلفة في عملية جمع البيانات عن تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد. (٥)

١- اللجان الإستشارية: يتم تشكيل هذه اللجان على مستوى القطاعات الرئيسية في المنظمة لتقصي مشكلات العمل. فإذا ما لاحظت هذه اللجان إن هذه المشكلات ترتبط بالحاجة الفعلية للتدريب فإنها تقدم توصياتها إلى الإدارة العليا بتحديد موقع الحاجة، والأفراد المعنيين، والبرنامج التدريبي المطلوب.

٢- مراكز التقويم الإداري: تتعدد إستخدامات هذه المراكز فهي تارة تقوم بالمساهمة في عملية إختيار المتقدمين للوظائف، وتارة أخرى تقوم بعملية تطوير الإداريين. ويضاف إلى ذلك دورها في تقويم مدى حاجة الأفراد إلى التدريب. ويتم ذلك عادة من خلال إجراء المقابلات والاختبارات لفحص جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد قياساً بما تتطلبه وظائفهم. ومن ثم التوصية بالبرامج التدريبية اللازمة.

٣- إستبيانات الإتجاهات: تساهم المعلومات المتجمعة في هذا الأسلوب في كشف درجة الرضا الوظيفي للموظفين، غير أنه يمكن إستخلاص بعض المعلومات التي تحدد مدى الحاجة إلى بعض البرامج التدريبية للموظفين.

٤- المناقشات الجماعية: وتتم بين الرئيس والمرؤوسين. حيث يناقشون طبيعة المهام والأهداف الموكلة إليهم وجوانب القوة والضعف في أدائهم ومدى الحاجة إلى بعض البرامج التدريبية لتحسين وتطوير أدائهم. إن من مزايا هذا الأسلوب هو إيجاد نوع من الإلتزام الجماعي والعاطفي لبرامج التدريب، الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق أهدافها.

٥- مقابلات الموظفين: وتقتضي هذه الطريقة قيام المسؤولين في التدريب بمقابلة الموظفين لمعرفة حاجتهم للتدريب. ويؤخذ على هذه الطريقة بأنها تستغرق وقتاً طويلاً قياساً بالطرق الأخرى في جمع البيانات.

٦- مقابلات الخارجين من الخدمة: قد يكون إزدياد دوران العمل مؤشراً إلى بعض المشكلات القائمة في العمل. وتقوم بعض المنظمات بمقابلات الخروج من الخدمة للتعرف على مثل هذه المشكلات، وقد تكون هذه المشكلات مرتبطة بطريقة أو بأخرى بطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. وتحتاج مثل هذه المقابلات إلى مهارة من جانب

القائم بالمقابلة وأمانة في الإجابة من جانب الخارج من الخدمة. وقد تكشف نهاية المقابلات الحاجة إلى توعية تدريبية في بعض المجالات الإدارية داخل المنظمة.

٧- ملاحظة السلوك والتصرفات: وتتم الملاحظة أما من خلال الرئيس أو مدربين خاصين. ويكثر استخدام هذه الأسلوب في الوظائف الفنية. وقد ينجم عن ملاحظة السلوك والتصرفات الحاجة إلى تدريب الموظف. ولعل أهم عيب في هذه الطريقة هو مقدار الجهد والوقت اللازمين لأدائها بطريقة فعالة.

٨- تقييم الأداء: يحدد أسلوب تقييم أداء الموظفين من خلال الطرق المتعددة التي تستخدم فيه مدى حاجة الموظف إلى التدريب، وفي أي جانب. وتمتاز هذه الطريقة بأنها أقل تكلفة نظراً لوجود المعلومات المسبقة. كما أنها تتميز بالترام عاطفي من كل من الموظف ورئيسه تجاه تطوير جوانب ضعف الأداء من خلال التدريب.

٩- قوائم الاستقصاء: ويتم توزيعها على الموظفين الذين يقومون بدورهم بتعبئة البيانات الموجودة فيها والتي تتضمن غالباً، أنواع المهارات، ودرجة أهميتها، ومدى حاجة الموظف لتطوير أي جانب من جوانب هذه المهارات. ويصور لنا الجدول رقم (١٠ - ٢) المعلومات الواردة في هذه الاستقصاءات. ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض التكلفة، وتوفر حجم جيد من المعلومات وقصر الفترة التي يمكن فيها جمع هذه المعلومات.

١٠- اختبارات المهارات: يستخدم هذا الأسلوب في بعض الوظائف الفنية والمهنية مثل، الطباعة على الآلة الكاتبة، برمجة الحاسب الآلي، قيادة السيارات، وتشغيل الآلات. ومن المهم جداً في حالة اختيار هذه الطريقة أن يكون هناك ارتباطاً فعلياً بين هذه الاختبارات وجوانب المهارات المتعلقة بنجاح الأداء.

١١- طلب من الإدارة أو من الرئيس المسئول: وفي هذه الطريقة يقوم المشرف المباشر على الموظف، أو أحد أعضاء الإدارة المسئولين عن قطاع إداري بطلب إحالة الموظفين أو بعضهم إلى برامج تدريبية متخصصة، وذلك أما بغرض تحسين أدائهم، أو بغرض تهيئتهم لمنصب أعلى. وينبغي في هذه الحالة التأكد من الحاجة فعلاً للتدريب، وأن يحدد على وجه الدقة نوع التدريب المطلوب.

اسم الموظف..... مسمى الوظيفة (سكرتير) الإدارة / القسم.....

اسم الرئيس..... التاريخ.....

التعليمات

- حدد في العمود (أ) درجة أهمية الجوانب السلوكية المختلفة في هذه الوظيفة وذلك من خلال إعطاء درجة (١) للأهمية القصوى، (٢) أهمية معتدلة، و(٣) غير مهمة لكل من عناصر المهارات المختلفة.
- حدد في العمود (ب) مدى الحاجة إلى التدريب في كل من جوانب المهارات المختلفة التي حظيت بتقدير (١)، (٢) وذلك بإعطاء الدرجات التالية:
 ١. لا حاجة للتدريب.
 ٢. حاجة معتدلة للتدريب.
 ٣. حاجة فورية للتدريب.

(ب) حاجة الموظف للتدريب	(أ) أهمية المهارة	المهارات المختلفة لوظيفة سكرتير
		<ul style="list-style-type: none"> ● القدرة على قراءة وفهم مسودات المواد المكتوبة. ● سرعة الطباعة. ● دقة الطباعة. ● القدرة على استخدام الأجهزة الكهربائية. ● مهارات حفظ وتنظيم الملفات. ● القدرة على كتابة المذكرات ● الاتصالات الشفوية. ● القدرة على تنظيم العمل اليومي. ● مهارات العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (١٠ - ٢) طريقة الاستقصاء في تحديد الاحتياجات التدريبية

ونأتي الآن إلى سؤال

أي من الخيارات السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تسلكها المنظمات؟

ويجبنا على هذا السؤال كل من "نيوستورم" و "ليليكست" في أن هذا الأمر يحتاج إلى استخدام عدد من المعايير للمقارنة ثم اتخاذ القرار.... وتتمثل هذه المعايير في (٦)

- درجة اشتراك الموظف نفسه في تحديد احتياجاته التدريبية
- درجة اشتراك الإدارة
- الوقت المستهلك في تقدير وتحديد هذه الاحتياجات
- التكلفة
- كمية المعلومات الناتجة عن اختيار الطريقة

ويصور لنا الجدول رقم (١٠ - ٣) تطبيق هذه المعايير على الطرق السابقة.

المعايير المستخدمة في المقارنة					الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية
(٥) كمية المعلومات	(٤) التكلفة	(٣) الوقت المستنفذ	(٢) درجة اشتراك الإدارة	(١) درجة اشتراك الموظفين	
منخفضة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	١. اللجان الاستشارية
عالية	عالية	عالية	منخفضة	عالية	٢. مراكز التقييم الإداري
منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	متوسطة	٣. دراسة الاتجاهات
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية	٤. المناقشات الجماعية
منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	٥. مقابلات الخروج من الخدمة
متوسطة	عالية	عالية	منخفضة	متوسطة	٦. ملاحظات السلوك والتصرفات
متوسطة	عالية	عالية	منخفضة	متوسطة	٧. تقييم الأداء
عالية	منخفضة	متوسطة	عالية	متوسطة	٨. قوائم الإستقصاء
عالية	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	٩. اختبارات المهارات
عالية	عالية	عالية	منخفضة	عالية	١٠. طلب الإدارة أو الرئيس المباشر
منخفضة	منخفضة	منخفضة	عالية	منخفضة	١١. مقابلات الموظفين
متوسطة	عالية	عالية	منخفضة	عالية	

جدول رقم (١٠ - ٣) مقارنة بين طرق تحديد الاحتياجات على ضوء خمسة معايير للتقييم

ثانياً: مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية

عندما تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب ويتضح للإدارة أن هناك "عدم قدرة" على الأداء وليست "عدم رغبة" تبدأ المرحلة الثانية من مراحل تصميم نظام التدريب وهي مرحلة تحديد الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها.

ونود أن نؤكد أن تحديد هذه الأهداف يجب أن يكون بطرق سليمة وصحيحة وقابلة للقياس، ويجب أن لا تكون نهاية المطاف، بل هي خطوة تجاه تنفيذ المراحل التالية من التدريب.

من ناحية أخرى لا بد وأن نتأكد أيضاً من أن تحديد أهداف التدريب لا بد وأن يتم وفق معايير معينة هي:

- لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- لا بد وأن تكون في حد ذاتها معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب بعد التدريب.
- لا بد وأن تكون قابلة للقياس كما ونوعاً، سواء من حيث الوقت، أو التكلفة أو جودة الأداء.

ثالثاً: مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:

بعد أن نكون قد تأكدنا من الحاجة للتدريب، وبعد أن حددنا الأهداف المرجوة من التدريب، نأتي للمرحلة الثالثة وهي مرحلة تحديد أساليب أو طرق التدريب. إن هذه المرحلة في الواقع تتضمن ثلاث جوانب مترابطة ومتكاملة وهي:

١. تهيئة المناخ والإعداد للتدريب.
٢. إختيار البرامج التدريبية.
٣. تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

وستناقش هذه الجوانب فيما يلي:

١. تهيئة المناخ والإعداد للتدريب:

قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب ويلتقي المتدربون مع المدربين في قاعات التدريب، لا بد وأن يقوم المسؤولون عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب. وتتطلب هذه العملية إتخاذ الإجراءات التالية:

(أ) التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب: أي التأكد من قدرة المتدرب على التعلم والاستفادة من برنامج التدريب الذي سيلتحق به. إن هذا الأمر يمكن أن يتحقق من خلال بعض الإختبارات الأولية البسيطة. ويجب أن يراعى عند تصميم البرنامج التدريبي أن لا تكون موضوعاته صعبة، أو سهلة للغاية حتى لا يكون هناك تعجيزاً أو تفريطاً. بل لابد من أن يكون هناك توازناً بين قدرات الأفراد وطاقاتهم وبين محتوى التدريب.

(ب) التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب للتدريب: أن قدرة المتدرب على التعلم قد لا تثمر عن التأثير المطلوب للتدريب. أن ما هو مطلوب في هذا الإطار هو أن نتأكد من وجود الحافز والدافعية لدى المتدرب للاستفادة من التدريب.

(ج) معرفة النتائج: لابد وأن يصمم البرنامج التدريبي بحيث يعرف المتدرب النتائج التي توصل إليها من خلال البرنامج، إذ أن عدم معرفة ذلك لن يتيح له الفرصة للتحسن، وقد يستمر في ارتكاب نفس الأخطاء.

(د) الاحتفاظ بمكاسب التدريب: حتى نضمن أداء التدريب وتحقيقه أهدافه لابد وأن نعطي الفرصة للمتدرب لتطبيق ما حصل عليه من معلومات في مجال عمله. وتعتمد القدرة على حفظ هذه المكاسب واستخدامها على نوع المعلومات التي تلقاها المتدرب، وطريقة التعلم، وإمكانية استخدام نفس الأساليب التدريبية، أو المعدات المستخدمة في التدريب في مكان العمل الفعلي.

(هـ) تصميم الأسلوب التدريبي: من أجل زيادة فعالية الاستفادة من التدريب في قاعة التدريب لابد وأن يراعى في المنهج الذي سيستخدم في عملية التدريب من قبل المدربين ما يلي:

- لفت إنتباه المتدربين.
- تحديد الأهداف من العملية التدريبية.
- تقويم المواد التعليمية المتنوعة، كتب، تمارين، أفلام ... الخ.
- الإرشاد التعليمي من قبل المدرب شفويّاً أو كتابياً أو تلميحاً.

- إثارة المشاركة من خلال عرض الأسئلة أو طلب حل المشكلات.
 - إرجاع المعلومات.
 - فصل موضوعات التدريب إلى أجزاء مقسمة على الوقت المخصص للبرنامج.
- (و) الاستعدادات: على المسؤولين عن التدريب التأكد مما يلي:

- الإعلان عن البرنامج التدريبي.
- إشعار الراغبين في التدريب بموعد التدريب، مكانه، وأيه ترتيبات أخرى.
- تجهيز أماكن التدريب وتنظيمها.
- توفير الأجهزة والتأكد من صلاحيتها.
- تحديد أهداف التدريب لعرضها على المتدربين في اللقاء الأول.
- مراجعة موضوعات البرنامج والإستعداد لها بالأمثلة، والتجارب.

(ز) تسريع عملية التعلم: وتتأتى عملية تسريع عملية التعلم بالنسبة للمتدربين من إتباع بعض القواعد ومن أهمها: (٧)

- الإيجابية والتسامح من المدرب.
- توفير المكان المريح للتدريب.
- الثناء وإثارة الفخر في المتدرب.
- التخفيف من قلق واضطراب المتدرب.
- مساعدة المتدربين، ومساعدة المدربين من قبل المسؤولين الإداريين.
- استخدام طرق مختلفة في التدريب.
- إضفاء روح المرح والسرور في محيط التدريب.
- التأكيد على أهمية العمل الجماعي في التدريب.
- استخدام العبارات التي يفهمها المتدربون، وكذلك الأمثلة الواقعية.

٢. إختيار البرامج التدريبية :

تعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقاً لتصنيف الموظفين. ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حدة، وعلى سبيل المثال يمكن تصنيف الموظفين إلى الفئات التالية:

- طبقة القياديين.
- الإداريون في المستوى الإداري الأوسط.
- المشرفون في المستوى الإداري الأدنى.
- الفنيون والمهنيون بكافة مستوياتهم وتخصصاتهم.

أما البرامج التدريبية المتخصصة التي يمكن أن تقدم لكافة المستويات فيمكن أن تشمل مثلاً ما يلي: (٨)

- مهارات الإشراف الإداري.
- المهارات الفنية.
- مهارات الإتصالات.
- مهارات الحاسب الآلي.
- خدمات العلاقات العامة.
- مهارات السكرتارية والوظائف الكتابية.
- مهارات البيع.
- التحليل المالي.
- مهارات التفاوض.
- مهارات إدارة الوقت.
- مهارات إدارة الاجتماعات.

وهناك برامج أخرى كثيرة يمكن أن تلبى احتياجات المنظمات بصورة عامة واحتياجات كل منظمة بصفة خاصة، وسواء كانت هذه منظمات حكومية أو مؤسسات خاصة.

٣. تحديد طرق التدريب:

بعد أن عرفنا من سيلتحقون بالبرامج التدريبية، وهياًنا التجهيزات التدريبية، وحددنا البرامج المطلوبة يبقى بعد ذلك أن نحدد طرق التدريب التي ستستخدم. ويمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- التدريب على رأس العمل.
- التدريب خارج العمل.

١ - التدريب على رأس العمل On-the-Job Training:

غالباً ما يغطي التدريب على رأس العمل الاحتياجات التدريبية لغير الإداريين من الموظفين. وهو تدريب غير رسمي ولا يظهر في العادة في خطط البرامج التدريبية.

والتدريب على رأس العمل يتميز عن التدريب خارج إطار العمل بأنه واقعي إذ يتم على العمل الفعلي الذي يمارسه الموظف ويكون بإشراف موظف أكثر خبرة، أو من خلال المشرف المباشر للموظف. ويظهر التدريب على رأس العمل في صور متعددة أبرزها ما يلي:

١) التدوير الوظيفي Job Rotation:

ويتم إنتقال الموظف بين عدة وظائف إما خلال يوم واحد، أو قد يمتد إلى أسابيع أو أشهر في الوظيفة الواحدة. أن ذلك يعتمد على نوع العمل. وغالباً ما تكون فترة التدوير الوظيفي أو التنقل بين أعمال مختلفة لساعات معدودة أو يوم واحد للأعمال المهنية، أو الكتابية أو الفنية، أما الأعمال الإشرافية والإدارية. فقد تمتد إلى فترات أطول. وقد يطلب من الموظف التدرّب على كيفية تشغيل آلة، أو إعداد تقرير، أو إدخال برنامج في الحاسب الآلي. ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها.

٢) التوسيع الوظيفي Job Enlargement:

ومن أجل إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في إتخاذ القرارات. وغالباً ما يكون المتدربين هنا من المدراء، أو ذوي المهن الرفيعة، أو الموظفين المهرة.

٣) التدريب الوظيفي المبرمج Job Instruction Training:

هناك من الوظائف ما تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات. ويقوم المشرف على الموظف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بدون مساعدة.

وتتطلب هذه الطريقة من المدرب القيام بعدة خطوات أهمها (أ) الإستعداد للقيام بالعملية وذلك من خلال كسر حاجز الخوف لدى المتدرب، وسؤاله عما يعرفه وما لا يعرفه عن العمل، وتحفيزه (ب) ممارسة العمل أمام المتدرب سواء عملياً، أو بإعطائه مقدمة أو شرحاً كافياً، وتكرار هذا العمل، وسؤال المتدرب عما لديه من أسئلة، أو طلب أي شرح إضافي. (ج) الطلب من المتدرب أن يقوم بنفسه بالعمل المطلوب مع ملاحظة الأداء وتصحيح الأخطاء أولاً بأول (د) يترك المتدرب ليقوم بأداء العمل مع ملاحظته بشكل أقل حتى التأكد تماماً أنه لا يحتاج بعد ذلك إلى أية مساعدة من المدرب.

ب- التدريب خارج العمل Of-The-Job Training:

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

وتتميز البرامج التدريبية التي تعقد خارج إطار دائرة المنظمة بما يلي: (٩)

- توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.
- توفر المدربين المتخصصين.
- تجميع الخبرات من عدة منظمات في مكان تدريبي واحد الأمر الذي يتيح للمتدربين الإحتكاك والتعارف وتبادل الخبرة.
- إزدياد فرص الإستيعاب لبعيد مكان التدريب عن مقر العمل.

وأهم الوسائل التدريبية الشائعة في هذا المجال ما يلي:

١- المحاضرة: أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً. وتعتمد على الإتصال من طرف واحد هو المدرب حيث أن درجة مشاركة المتدربين محدودة للغاية. ومن مزايا هذه الوسيلة سهولتها وانخفاض تكلفتها. غير أن أبرز عيوبها إحساس المتدربين بالملل والإحباط، كما أنها لا تأخذ الفروق الفردية في الإعتبار، ويضاف إلى ذلك أنها لا تعطي المتدرب الفرصة في تجربة أو تطبيق ما يسمع.

ويمكن أن تزداد فعالية المحاضرات كأسلوب تدريبي، إذا كانت تمثل جزءاً من طريقة تدريبية أخرى.

٢- الندوات وحلقات العمل: هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة التدريب بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين أنفسهم. (فهي إذا وسيلة متعددة الإتصالات). وغالباً ما تطرح في هذه الندوات موضوعات في المشكلات التنظيمية، والسياسات الإدارية، والعلاقات العامة، وأية موضوعات يمكن أن تثمر عن حوار ومناقشات بناءة بين المتدربين. وينبغي على المدرب إدارة مثل هذه العلاقات بطريقة بناءة وأن يكون دائماً هو الممسك بزمام المبادرة.

٣- الوسائل السمعية والبصرية Audio-visual: وتستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفيديو، الدوائر التليفزيونية المغلقة، والوسائل التقليدية مثل السبورة، الأفلام، أجهزة عرض الشرائح. ويتأكد نجاح هذا الأسلوب التدريبي بإستخدامه جنباً إلى جنب مع وسائل تدريبية أخرى مثل المحاضرة، أو حلقات العمل.

٤- المحاكاه Simulation: وهنا يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً لمكان العمل الفعلي للموظف، وأن يستخدم المدرب نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها المتدرب في مكان عمله. ويتطلب الأمر أيضاً مشاركة المتدرب مشاركة فعلية في التدريب كما لو كان في مكان عمله الحقيقي ويطلب إليه علاج الموقف على الطبيعة. (١٠)

ويفيد هذا الأسلوب التدريبي في تدريب الطيارين أو المضيفات، موظفي شبكات الصرف في البنوك، مشغلي الآلات. كذلك يفيد إستخدام هذه الطريقة التدريبية حينما يكون هدف التدريب هو تنمية قدرات ذهنية أو آلية، أو حتى سلوكية.

٥- التنمية الذاتية Self-Instruction: ويتم هذا الأسلوب التدريبي بدون مدرب. وتعطي للمتدرب حزمة من المعلومات والمواد المكتوبة، أو من خلال الحاسب الآلي. وتصاغ هذه المعلومات على أجزاء متتابعة ومتسلسلة منطقياً. وعلى المتدرب قراءة هذه المعلومات المكتوبة أو على الشاشة ثم الإجابة على الأسئلة الملحقة بها. فإذا كانت إجابته صحيحة ينتقل إلى الجزء الثاني من المعلومات، وإذا كانت إجابته غير صحيحة تعطي للمتدرب الوسائل التصحيحية.

٦- دراسة الحالات Case Study: وتستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية وخاصة في المستويات العليا والوسطى. وتتم هذه الطريقة في المتدرب القدرة على التحليل والإستنتاج المنطقي، والقدرة على حل المشكلات. وتبدأ هذه الطريقة أما بعرض الحالة بدون مقدمة، أو بالبداية بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك. وغالباً ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب. ويطلب بعدئذ من المتدربين تقديم الحلول ومناقشتها مع المدرب والمجموعات الأخرى. وليس مطلوباً من المجموعات أن تصل إلى الحل الأمثل وإنما عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها إلى حل المشكلة.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي، والقدرة على التفكير المنطقي في الأمور، كما أنها توضح له تعدد الإتجاهات والآراء حول حل المشكلة موضوع الدراسة من بقية المدربين. (١١)

والآن تذكر

إن اختيار أية طريقة من الطرق السابقة للتدريب يتوقف على المقارنة بين عدة عوامل أهمها:

- التكلفة.
- الوقت المستفاد في الطريقة.
- نوعية المتدربين وعددهم.
- مدى عمق المعلومات المطلوب تعلمها.
- خلفية المتدربين التعليمية والثقافية.

رابعاً : مرحلة تقويم فعالية التدريب:

ومن أجل تقويم فعالية ونجاح البرامج التدريبية ينبغي القيام ببعض الإجراءات لعل أهمها هو:

١. تقويم المتدربين:

بعد الإنتهاء مباشرة من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة إستمارات تقويم لفعالية البرنامج التدريبي.

ويصور لنا الشكل رقم (١٠ - ٢) نموذجاً لإستمارة تقويم برنامج تدريبي يملأ بواسطة المتدربين مباشرة بعد إنتهاء البرنامج، وقد أجرى هذا البرنامج للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. تحت إشراف المؤلف في عام ١٤١٣هـ.

إن من شأن تحليل النتائج الواردة في تقويم المتدربين هو العمل لاحقاً على إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره، أو في أي برنامج مشابه، سواء كان هذا التعديل فيما يتعلق بتحديد أهداف البرنامج، أو موضوعاته أو أساليب التدريب أو الجهاز التدريبي.

استمارة تقييم

البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية

بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

الغاية من تعبئة هذه الإستبانة من قبل المدرب هو تحديد فاعلية الدورة المشار إليها بعاليه في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

عليه يرجى وضع دائرة حول الرقم الذي يحدد موافقتك على العبارة المذكورة.

١. بصفة عامة كانت هذه الدورة ممتازة.

المعدل العام *	٥	٤	٣	٢	١	٠
	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا تعليق

٢. علاقة الدورة بأهداف العملية وثيقة جداً.

المعدل العام *	٥	٤	٣	٢	١	٠
	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا تعليق

٣. نوعية المادة التدريبية وما يقدم أثناء الدورة ممتازة.

المعدل العام *	٥	٤	٣	٢	١	٠
	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا تعليق

٤. كمية المادة التدريبية المقدمة في الدورة كافية جداً.

المعدل العام *	٥	٤	٣	٢	١	٠
	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا تعليق

شكل رقم (١٠ - ٢) نموذج استمارة تقييم برنامج تدريبي

(* ملاحظة: فضلاً لا تملأ هذه الخانة..)

٥. الوسائل التدريبية المستخدمة : حالات دراسية ، تمثيل أدوار ، محاضرات ، نقاش : مناسبة جداً.

المعدل العام *	٥	٤	٣	٢	١	٠
	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا تعليق

٦. تقييم المحاضرين المشاركين في الدورة.

الإمام بالمادة	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	تميز
الإعداد والتنظيم	٠	١	٢	٣	٤	٥
فاعلية التقديم والعرض	٠	١	٢	٣	٤	٥
التفاعل مع المشاركين	٠	١	٢	٣	٤	٥
استخدام الوقت بفعالية	٠	١	٢	٣	٤	٥
التقييم العام للمحاضر	٠	١	٢	٣	٤	٥

٧. يرجى استخدام الحيز أدناه لأي تعليقات حول البرنامج كله أو أي شئ ترغب في التنبه عليه، مع إعطاء مقترحاتك حول ذلك باختصار.

تابع شكل رقم (١٠ - ٢) نموذج استمارة تقييم برنامج تدريبي

٢. متابعة الرؤساء أو المشرفين:

كثيراً ما يهتم بعض المديرين بتدريب موظفيهم ولكنهم كثيراً ما يعطوا وقتاً أكبر لتقييم نتائج البرامج التدريبية.

إن جهود المديرين في هذا الشأن يمكن أن تأخذ الصورتين التاليتين لتقويم مدى تحقيق التدريب لأهدافه:

أولاً : قياس النتائج من خلال المجموعات التجريبية والقياسية

وهنا تقاس إنتاجية المجموعة التجريبية والمجموعة القياسية كما ونوعاً قبل، وبعد التدريب للمجموعة التجريبية للتعرف على آثار ونتائج التدريب (مع مراعاة تثبيت المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الإنتاجية مثل زيادة الأجور).

ثانياً : تقويم التأثير المطلوب

وهنا يمكن اختبار ما يلي:

- تقويم رد فعل المتدرب اتجاه البرنامج : هل أعجبه البرنامج؟ هل يعتبر مهماً ومثمراً؟
- تقويم مدى تعلم المتدرب للمهارات، والمبادئ، والحقائق المطلوبة.
- تقويم سلوك المتدربين بعد التدريب .. وهل زالت مظاهر السلوك السلبية.
- وأخيراً تقويم النتائج من التدريب .. فمثلاً .. يمكن أن نوجه الأسئلة التالية إلى المشرفين:

هل انخفضت نسبة شكاوي العملاء من الموظفين؟

هل تحسنت نسبة التآلف أثناء عملية الصنع؟

هل انخفض معدل الغياب؟

هل تحققت المعدلات المطلوبة للإنتاج؟

رأي

قد يحقق التدريب التأثير المرجو منه فيما يتعلق بـ:

- ردود الفعل الجيدة تجاهه.
- تغيير السلوك.
- زيادة القدرة على التعلم.

ولكن قد لا تتحقق النتائج المالية منه .. وفي هذه الحالة يجب مراجعة وتقييم:

برنامج موضوعات التدريب

الأخطاء القاتلة للمدربين

قد يتم تصميم نظام التدريب بنجاح فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، وأساليب التدريب، ولكن يفشل التدريب في الوصول إلى غاية لأنه بسبب فشل المدربين.

ومن أهم أخطاء المدربين في هذا السياق والتي قد تؤدي إلى فشل البرنامج

التدريب ما يلي:

- عدم الاستعداد موضوعاً وشكلاً.
- الحضور المتأخر إلى قاعة التدريب وكذلك الخروج المتأخر.
- القموض في الإجابة على أسئلة وتساؤلات المتدربين.
- عدم الإطلاع على معلومات هامة مثل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة التي تدرب موظفيها، أو عدم معرفة الرموز الرئيسية في قياداتها أو حتى تجاهل بعض المعلومات الأساسية عن موضوعات التدريب أو خلفيات المتدربين.
- سوء استخدام وسائل التدريب المرئية والسمعية، أو حتى عدم استعمالها في الوقت الذي يكون موضوع التدريب مرتبطاً أساساً بإيضاحات سمعية ومرئية.
- استخدام الألوان بشكل سيئ واستخدام ألوان غير واضحة، أو التوقف أمام أجهزة العرض المرئي، أو استمرار تشغيلها عند عدم الحاجة لها.
- توزيع موضوع التدريب في الوقت المخصص بشكل غير متكافئ من حيث التركيز على نقاط معينة والمرور بشكل سطحي على نقاط أخرى قد تكون أكثر أهمية.
- الظهور غير المنظم، أوراق متداخلة، عناوين غير واضحة، أو وضع الأشياء الهامة في المكان غير المناسب في قاعة التدريب.

- عدم تركيز النظر إلى المتدربين، والنظر إلى الأماكن الأخرى في القاعة المخصصة للتدريب مثل الحوائط، السقف، النوافذ. النظرة الي المتدربين مباشرة لها وقع حميمي عليهم.

فكر بطريقة أخرى..

أنك قد لا تحقق النتائج المطلوبة من التدريب، لأن المشكلة أساساً لم تكن مشكلة الحاجة إلى التدريب. ولكنها مشكلة الحافز أو الرغبة في العمل، أو فشل المدربين.

ملخص الفصل

تحدثنا في هذا الفصل عن التدريب من حيث تعريفه، وأهميته، وأهدافه. وتناولنا ثلاثة أبعاد لهذه الأهداف، ما يتعلق بالمنظمة، وما يتعلق بالفرد، وما يتعلق بالمنهج العام للمنظمة. كذلك عرضنا مبادئ وشروط التدريب وذكرنا أن أول شرط لتحقيق نجاح واستمرارية التدريب هو إقتناع الإدارة العليا بالمنظمة وتأييد التدريب مالياً ومعنوياً. كذلك ناقشنا تصميم نظم التدريب وحددنا أربعة عناصر في هذه العملية هي تحديد احتياجات التدريب، أو من هم الذين يحتاجون إلى التدريب، ثم تطوير أهداف التدريب، وتحديد طرق التدريب، وأخيراً تقييم فعالية ونجاح البرامج التدريبية.

وفي مجال الحديث عن طرق التدريب، تناولنا في هذا الفصل أبرز الطرق والأساليب سواء على رأس العمل، أو خارج إطار العمل.

كذلك تضمن هذا الفصل عرضاً لكيفية تقييم فعالية التدريب وحددنا أن ذلك يتم من خلال قياس ردود الفعل، ودرجة التعلم، ودرجة التغير في السلوك. وإن الحصول على معلومات حول تأثير التدريب الإدارية يتم من خلال المتدربين أنفسهم، ومن خلال رؤسائهم المباشرين أيضاً.

مصطلحات الفصل

التدريب Training: هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم في العمل.

دراسة الاتجاهات Attitude Survey: الهدف من هذه العملية هو جمع معلومات تبرز درجة الرضا الوظيفي للموظفين سواء من حيث الحوافز المادية أو المعنوية، أو المناخ التنظيمي، أو ظروف العمل، أو الأسلوب القيادي، والإشرافي في العمل.

التدوير الوظيفي Job Rotation: يعني التدوير الوظيفي التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة، وقد تتم العملية خلال ساعات أو أيام أو حتى أسابيع وأشهر. ويعتمد ذلك على طبيعة العمل، وكلما كان العمل يميل إلى الجانب المهني أو الفني فإن فترة التنقل ستكون قصيرة للغاية، ولكنها ستزداد كلما كان العمل إدارياً أو قيادياً.

التدريب على رأس العمل ON-the Job Training: يقصد بالتدريب على رأس العمل أن يقوم الموظف الجديد ومن خلال رئيسه المباشر بتعلم العمل الجديد، وقد يتم التدريب أيضاً من خلال موظف أكثر خبرة. ويأخذ التدريب على رأس العمل صوراً متعددة منها التدوير الوظيفي، والتوسع الوظيفي، والتدريب المتلاحق الخطوات.

التدريب خارج العمل Off-the Job Training: يتم فيه تفرغ الموظف للتدريب الذي يتم خارج إطار العمل. وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها.

المحاكاة Simulation: يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً للواقع الفعلي وأن تستخدم نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها الموظف في عمله، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها أثناء العمل.

حلقات العمل Work Shop: وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب.

أسئلة للمراجعة

- (١) ما هي أهداف التدريب.
- (٢) ما هي الخطوات الأساسية لتصميم نظم التدريب؟
- (٣) ما هو الفرق بين أسلوب التدريب على رأس العمل والتدريب خارج إطار العمل؟ أعط أمثلة لكل أسلوب.
- (٤) في إطار تحديد الإحتياجات التدريبية ينبغي جمع معلومات من مصادر متعددة لتحديد من يحتاج إلى التدريب. عدد هذه المصادر وحدد أيهما أكثر أهمية.
- (٥) ضمن مسئولية إدارة الموارد البشرية في تنظيم عملية التدريب تقع أيضاً مسئولية تقويم فعالية برامج التدريب. ترى كيف يتم ذلك؟
- (٦) هل تستطيع أن تحدد العلاقة بين التدريب وبين تقويم أداء الموظفين؟
- (٧) ما هو تفسيرك لتردد منظمات الأعمال السعودية في عدم توظيف خريجي الجامعات (بدون خبرة)، هل هو نتيجة لعدم رغبتهم في تحمل أعباء التدريب أو لإرتفاع كفاءة العناصر المستقدمة من الخارج؟
- (٨) فيما يلي نقدم لك بعض الحالات التي تحتاج إلى التدريب، وبعض طرق التدريب. حاول أن توافق بين الحالة والطريق المحبذة للتدريب.

طرق التدريب	حالات التدريب
١. برامج مختارة بالجامعات.	١. تدريب عشرة موظفين على استخدام معدات الطباعة الجديدة.
٢. أسلوب المحاضرات.	٢. تدريب عشرين مضيف طائفة.
٣. تبادل الأدوار.	٣. تدريب خمسة من موظفي إدارة الموارد البشرية في الشؤون الإجرائية وقواعد العمل.
٤. المحاكاة.	٤. تدريب موظف إستقبال على استخدام معدات التصوير وإستقبال المكالمات.
٥. أسلوب إستخدام الوسائل السمعية والبصرية.	٥. تدريب ثلاثة من موظفي إدارة التدريب في شؤون التدريب.
٦. التدريب الوظيفي المبرمج.	
٧. حلقات العمل.	

حالة دراسية

- تقوم شركة النسيج الوطنية بإنتاج تشكيلة من متطلبات المنازل مثل البطانيات، الشراشف، أكياس المخدات، أغطية طاوولات الطعام... الخ، في سوق يتميز بمنافسة شديدة. وتحاول الشركة أن تصل بتكلفة إنتاجها للحد الأدنى الذي تضمن بقاؤها واستمرارها في السوق.
- تعمل الشركة في مدينة "جدة" التي يبلغ عدد سكانها حوالي ثلاثة ملايين نسمة، ويقيم في موقعها ثلاثمائة عامل من مختلف المستويات الإدارية والفنية.
- يرأس الشركة المهندس هيثم آل عمر كمدير عام تنفيذي ومدير إدارة الموارد البشرية فيها السيد / خالد مقبول.
- خلال الأربعة أشهر الماضية فقدت الشركة ثلاثة من كبار عملائها فيبرروا ذلك بإنخفاض مستويات الجودة وبوجود نسبة كبيرة من المنتجات المعيبة تصل إلى ١٢٪ من إجمالي الوحدات المنتجة مقارنة بالنسبة المعيارية المقبولة من الشركة وهي ٦٪ كحد أقصى.
- يعتقد مدير الموارد البشرية السيد خالد مقبول أن المشكلة لا تتعلق بهندسة الإنتاج، ولا بنظام العمليات، ولا بمستوى جودة المواد الخام، ولكن بكفاءة العاملين ونقص تدريبهم في مجال مراقبة الجودة. وقد ناقش هذا الموضوع مع المدير العام التنفيذي المهندس هيثم آل عمر الذي وافقه على اقتراحه بضرورة الحاجة إلى برنامج تدريبي في مراقبة الجودة لزيادة تأهيل العاملين على آلات الإنتاج ورفع كفاءتهم. ومن ثم تخفيض نسبة المنتجات المعيبة إلى المستويات المحددة والمقبولة من الشركة وهي ٦٪ لكن المدير العام أبدى قلقه من أن يتسبب برنامج التدريب في إرباك عمليات الإنتاج نتيجة لتداخل برامج التدريب مع أوقات العمل.

تابع حالة دراسية

- طمأن السيد خالد مقبول المدير العام بأن برنامج التدريب المطلوب لن يتجاوز ثمان ساعات وسيدار على أربع فترات بمعدل ساعتين في كل فترة.
- بدأ السيد خالد مقبول عند حصوله على الموافقة النهائية بتصميم برنامج التدريب محدداً أولى خطواته وهي تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم الأهداف المنشودة للبرنامج التدريبي.
- قام مدير الموارد البشرية السيد خالد مقبول باختيار الأستاذ الدكتور عاصم زيدان أستاذ الهندسة الميكانيكية في الجامعة لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- وقد عرف عن الدكتور عاصم زيدان مستواه العلمي الرفيع في مجال تخصصه الدقيق وهو "مراقبة الجودة" والذي ألف فيه العديد من الكتب المرجعية والبحوث العلمية المنشورة.
- قدم الدكتور عاصم بعد فترة وجيزة مقترحاته في البرنامج التدريبي المقترح للسيد خالد مقبول، والذي تضمن باختصار موضوعات البرنامج والتي تشمل:
 - العوامل المؤثرة على جودة المنتج.
 - معايير الإنتاج.
 - أساليب الرقابة على الجودة.
 - إجراءات السلامة (سلامة العمال).
- قام مدير الموارد البشرية بعد ذلك بتوزيع مذكرة داخلية إلى المشرفين على خطوط الإنتاج لإشعارهم بالبرنامج التدريبي المقترح وطالباً منهم في نفس الوقت اختيار عدد من العمال من كل قسم ممن يحتاجون إلى رفع

تابع حالة دراسية

كفاءتهم أولديهم مشاكل في مراقبة الجودة، مع مراعاة أن لا يترتب على ذلك الإخلال بجداول العمل. وقد أرفقت بهذه المذكرة مقترحات البرنامج وخطوطه العريضة التي حددها الدكتور عاصم.

● ولكي يكون الأمر أكثر وضوحاً للجميع فقد حدد السيد خالد مقبول هدف البرنامج التدريبي على النحو التالي:

خفض معدل الوحدات الإنتاجية المعيبة إلى المعدل المعياري المحدد وهو ٠.٦% وأن يكون ذلك خلال فترة ستة أشهر.

● تضمن البرنامج التدريبي للبروفسور عاصم الوسائل التالية:

- محاضرات.
- مناقشات.
- حالات عملية دراسية.
- بعض الأفلام القليلة.

ومن أجل إعداد المادة التدريبية للبرنامج فقد استمد الدكتور عاصم من كتبه وأبحاثه بعض المباحث والفصول الدراسية، وقام بتوزيعها من خلال إدارة الموارد البشرية للمتدربين لمراجعتها ومناقشتها في مكان التدريب المحدد. وقد أدى ذلك إلى استنفاد أوقاتاً كبيرة من المتدربين لقراءة هذه المعلومات والحالات وإعداد الإجابة على الأسئلة المرفقة بها.

تابع حالة دراسية

● عقد البرنامج التدريبي في الكافتيريا نظراً لعدم وجود مكان مخصص في مبنى الشركة لمثل هذه الاجتماعات (وكانت الاجتماعات تعقد بين وقت الإفطار ووقت الغذاء).

● على الرغم من أن العدد الذي حدد لحضور البرنامج هو خمسون عاملاً إلا أن المعدل العام للحضور كان ثلاثون عاملاً.

● كان الهمس الذي يدور بين رؤساء المجموعات العاميين والمشرفين عليهم هو:

"إذا كنت سأسمح لمن يحتاج للتدريب في فريق عملي لحضور البرنامج فمن سيقوم بالإنتاج المطلوب؟"

"أعتقد أن الأولوية للإنتاج" الإدارة لن تسامحني.

● وفي الوقت نفسه سمع مدير الموارد البشرية السيد خالد مقبول من بعض المتدربين همساً يقولون فيه:

"أن من يحتاج فعلاً للتدريب ثم يبرحوا أماكن عملهم في المصنع"

● فكر السيد خالد مقبول في الأمر وتوصل إلى أن الوسيلة الوحيدة لقياس مدى نجاح "البرنامج التدريبي" هو حساب نسبة الوحدات المعيبة في المنتجات بعد حضور العمال البرنامج مقارنة بما قبل البرنامج.

تابع حالة دراسية

• بعد جمع المعلومات وتحليل البيانات اتضح للسيد خالد وبكل حسرة وأسى أن البرنامج لم يحقق الهدف المنشود. ذلك أنه خلال الستة الأشهر اللاحقة للبرنامج استمرت نسبة الوحدات المنتجة المعيبة في حدود ١٢٪ ولم يخفض إلى الحد المطلوب وهو ٦٪.

لم يتمالك السيد خالد غضبه وحزنه من النتائج المحققة في برنامج التدريب ولم يكن في وضع يسمح له بمناقشة هذه النتائج المحزنة مع رئيسه المهندس عاصم.

الأسئلة..

- ما هي أخطاء التصميم في البرنامج التدريبي الذي اقترحه السيد خالد مقبول؟ ما هي المشاكل في رأيك التي واجهت البرنامج في كل مرحلة من مراحلها؟
- كيف تقوم أنت بتحديد الاحتياجات التدريبية لمثل هذا الوضع؟
- هل بإمكانك أن تحدد أهدافاً للتدريب غير التي اقترحتها مدير الموارد البشرية؟
- هل كنت ستقترح أساليب أخرى غير التي اعتمدها الدكتور عاصم؟
- هل تعتقد أن تقييم مدى نجاح البرنامج الذي اقترحه السيد خالد مقبول كان صحيحاً أم لديك بديلاً آخر؟
- هل هناك أشخاص آخرون كان يمكن أن يتولوا هذه المشكلة من البداية غير مدير الموارد البشرية؟

ملحق الفصل العاشر

تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين

(باستخدام نتائج تقييم الأداء) *

يعني "تقييم الأداء" معرفة ما إذا كان هناك إختلاف فعلي بين نتائج أداء الموظف وما هو متوقع منه أساساً وفقاً للمعايير المحددة سلفاً.

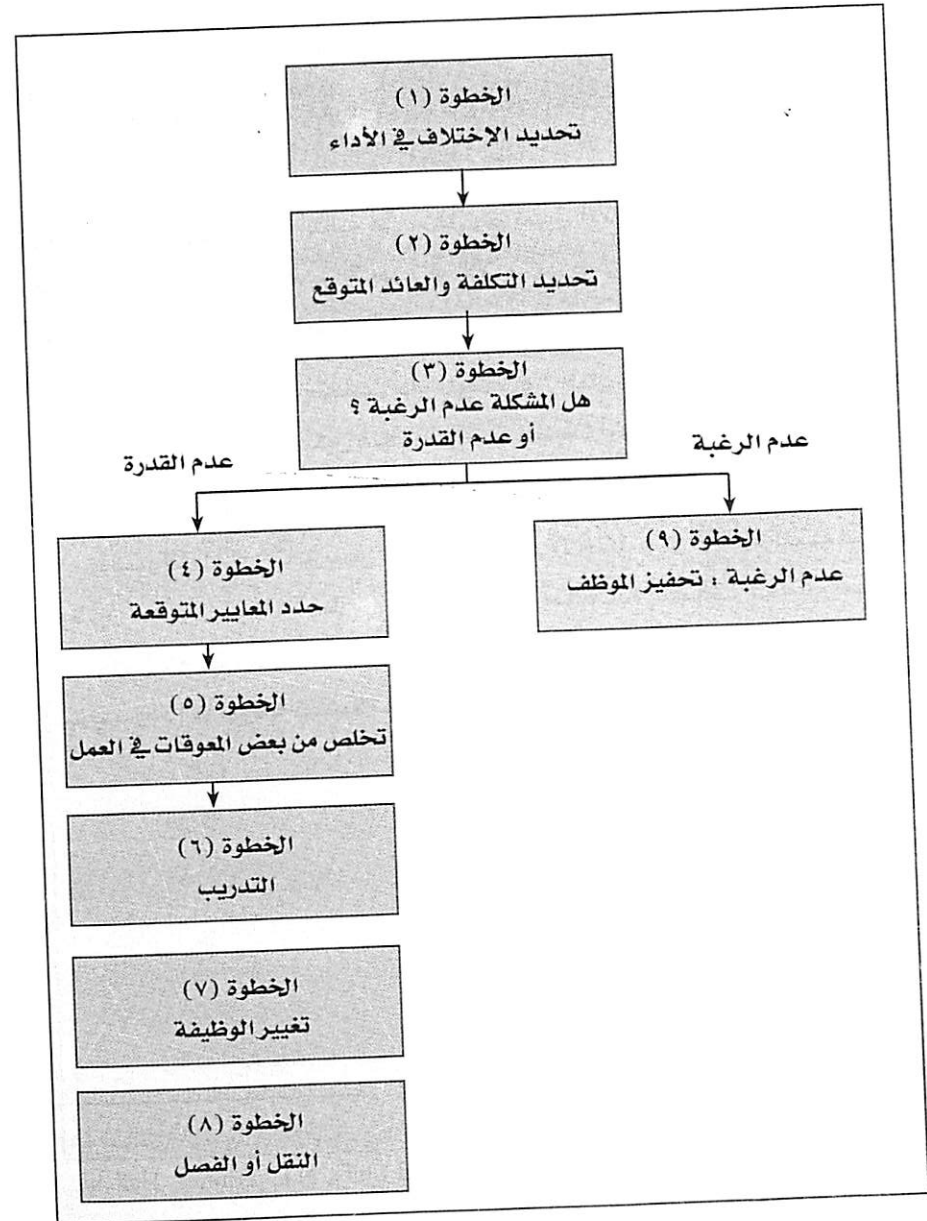
ومن ثم تكون الخطوة التالية هي .. هل يتم تعديل الأداء من خلال التدريب، أو من خلال وسائل أخرى (مثل تغيير الأجهزة أو الآلات التي يعمل عليها الموظف، تغيير أسلوب العمل، أو نقل الموظف إلى موقع آخر؟).

ونود أن نشير إلى أن إنخفاض أداء الموظف عن المعايير المحددة سلفاً لا يعني دائماً الحاجة إلى التدريب، بل قد تكون هناك ظروف وملايسات أخرى تستدعي الفحص الشامل للمسببات، ومن ثم إيجاد بدائل الحلول.

ويصور لنا الشكل التالي بعض الخطوات المنهجية لتحديد مدى الحاجة الفعلية لتدريب الموظفين الحاليين. وكما يلاحظ من هذا الشكل فإن هناك عدة احتمالات لإنخفاض مستوى الأداء، ومن ثم فإن على الإدارة أن تعرف هذا مسبقاً قبل إتخاذ قرارات سريعة حيال التدريب. وهذا ما نعرضه تفصيلاً في سلسلة الخطوات من (١ - ٩).

(*) المصدر

خطوات تقييم مدى الحاجة للتدريب



الخطوة (١) تحديد في الاختلاف الأداء.

- تتطلب هذه الخطوة تقييم أداء الموظف، و ما إذا كانت النتائج المحققة متطابقة مع المعايير أو مختلفة.. وبمعنى آخر فإن السؤال هنا هو:

هل تتوافق إنتاجية الموظف مع ما هو مطلوب فعلاً؟

أمثلة على اختلاف الأداء الفعلي عن المعايير المتوقعة :

- المطلوب من رجل البيع عمل ست صفقات جديدة كل أسبوع. ولكن متوسط صفقات خالد لا تزيد عن أربعة.
- معدل الحوادث في المصانع المماثلة لمصنعنا حادثان كل شهر .. وفي مصنعنا فإن المعدل خمسة حوادث.

الخطوة (٢) تحليل التكلفة والعائد :

- تتطلب هذه الخطوة فحص ما إذا كان تصحيح الوضع يستحق التضحية بالجهد والوقت. وبمعنى آخر فإن السؤال هنا هو:

ما هي التكلفة التي سنتحملها إذا لم تحل المشكلة؟

وقد تكون الإجابة :

- التكلفة ستكون أقل ومن ثم لا داعي للتدريب.
- التكلفة ستكون كبيرة قياساً بتكلفة التدريب.

الخطوة (٣) التمييز بين عدم القدرة على الأداء أو عدم الرغبة.

- وتمثل هذه الخطوة الأساس في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين: والسؤال الأساسي هنا هو:

هل يستطيع الموظف القيام بالعمل؟

ويتفرع عن هذا السؤال ثلاثة أسئلة أخرى هي:

١. هل يعرف الموظف فعلاً ما هو المطلوب منه؟ وما هو الذي تتوقعه أنت منه.
 ٢. هل يستطيع الموظف أداء المطلوب منه إذا أراد ذلك؟
 ٣. هل يرغب الموظف فعلاً في تحقيق المطلوب منه؟
- ★ وهنا قد تكون الإجابة على السؤال الأول:

الموظف لا يعرف المطلوب منه ، أو أنه يعتقد أنه يؤدي فعلاً ما هو مطلوب منه

★ وقد تكون الإجابة على السؤال الثاني:

نعم الموظف يستطيع أداء المطلوب منه ولكنه غير قادر على ذلك

★ أما الإجابة على السؤال الثالث فقد تكون:

نعم الموظف يستطيع أداء المطلوب منه ولكنه غير راغب على ذلك

★ وهنا قد يكون أمام الإدارة إتخاذ عدة بدائل لعلاج هذه الظاهرة مثل:

- الحوافز.
- النقل.
- الفصل.

وإذا ما أتضح أن الموظف غير قادر على الأداء حسب المطلوب وجب على الإدارة استكمال الخطوات التالية

الخطوة (٤) تحديد المعايير:

★ قد تجد الإدارة أن الموظف لا يؤدي العمل وفقاً للمعايير المحددة، أما لكونه لا يعرف هذه المعايير، أو لأنه يعتقد أنه يعمل وفقاً لها.

وهنا يجب على الإدارة أن تتخذ الإجراءات التالية:

- ١- التأكد من أن إنتاجية الموظف أقل من المعايير المحددة.
- ٢- التأكد من فهم الموظف لهذه المعايير والمتوقع منه
- ٣- مراجعة المعايير القائمة والتأكد من سلامتها

الخطوة (٥) التخلص من بعض المعوقات:

★ قد تكون عدم قدرة الموظف على الأداء ناتجة عن بعض المعوقات الخارجة عن إرادته مثل:

- عدم وصول المواد إلى موقعه في الوقت المحدد.
- عدم وجود الأدوات الكافية والمساعدة لأداء العمل.

وقد يتطلب تصحيح ما سبق عدم الحاجة إلى التدريب.

الخطوة (٦) التدريب :

- إذا اتضح بعد تحليل الخطوات السابقة أن المشكلة تنحصر في عدم القدرة على العمل بسبب نقص المهارة فإن التدريب في هذه الحالة هو الحل الأمثل .

غير أننا يجب أن ننبه إلى أن تكلفة التدريب عادة مرتفعة ، وأنه في حالة الحاجة إليه فلا بد من أن يكون العائد منه أعلى من تكلفته .

الخطوة (٧) تغيير الوظيفة :

- قد يكون من الأفضل أحياناً أن نعالج مشكلة عدم القدرة على العمل بتغيير مجال العمل .

مثال : تتكون وظيفة مندوب مبيعات من ثلاثة عمليات :

الأولى : الإتصال بالعميل المتوقع .

الثانية : عرض السلعة على العميل .

الثالثة : إبرام الصفقة .

ولكن مندوب المبيعات أحمد بطئ في عملية الإتصال والعرض ، غير أنه متى ما قام بها فإنه يقوم بدور متميز في إبرام الصفقات الناجحة وفي المقابل فإن سعد ناجح جداً في عملية الإتصال والعرض ولكنه بطئ في إبرام الصفقات .

هنا قد تجد الإدارة أن من الأفضل إعادة تغيير محتويات الوظيفة وتوزيعها بين أحمد وسعد .

الخطوة (٨) النقل أو الفصل :

- إذا اتضح بعد كل الجهود السابقة أن الموظف راغب في العمل ولكنه غير قادر على الإلتزام بمعدلات الأداء فإن الحل المطلوب هو :

★ النقل إلى عمل آخر

★ الفصل من العمل

الخطوة (٩) تحفيز الموظف :

- إذا اتضح للإدارة أن الموظف قادر على العمل متى ما أراد ذلك . ولكنه لا يرغب في تحقيق الأداء المطلوب فإن الصورة تبدو هنا في شكل :

مشكلة حوافز

وعلى الإدارة أن تقرر شكل هذه الحوافز : هل تكون في شكل :

إيجابية = مادية ، أو غير مادية

سلبية = مادية ، أو غير مادية

الفصل الحادي عشر

التنمية الإدارية

Managerial Development

تعلم ما استطعت لعل جيلاً × × × سيأتي يحدث العجب المجابا

أحمد شوقي

هوامش الفصل العاشر

- (١) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧)، ص ٤٤٤ - ٤٤٥.
- (٢) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٥)، ص ٣٤٨ - ٣٤٩.
- (٣) مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية (الأسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧).
- (4) F.Ulschak، Human Resource Development: The Theory and Practice of Need Assessment (Reston , VA.: Reston Publishing Co. , 1983)
- (5) J. Newstorm and J. Lilyquist, "Selecting Needs Analysis Techniques"، Training and Development Journal , No. 33 (October 1979) P.56.
- (6) Mary Gill and David Mejer، Accelerating Learning Takes Off"، Training and Developmint Journal (Jan. 1989) PP.63- 65.
- (7) Beverly Geber, "Industry Report", who, How, What", Training (October 1989) P.50.
- (٨) علي السلمي ، المرجع السابق ص ٣٩٠
- (9) Michael Carrell, Frank Kuzmits, and Norbert Elbert, Personnel/ Human Resource Management (NewYork:Macmillan Publishing Co. , 1992) P.289.
- (10) K.Aswathappa, Human Resource Management, (New Delhi:Tata McGraw-Hill company limited, 2008) p.231

مراجع أخرى

- Richard Swanson & Elwood Holton 111, Foundations of Human Resource Development (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers,INC.,2001)
- Marcus Fowell, Economic Restructuring and Human Resource Development (Aldorshot Hauts: Ashgate, 2003).

أهداف الفصل

تحدد أهداف هذا الفصل في الجوانب التالية:

- تحديد مفهوم التنمية الإدارية والفرق بينها وبين التدريب.
- إبراز أهم أساليب وطرق التنمية على رأس العمل وخارج العمل.

موضوعات الفصل

استناداً إلى الأهداف السابقة سنلقي الضوء على الموضوعات التالية:

- تعريف التنمية الإدارية وأهدافها.
- المقصود بالمديرين ولماذا الإهتمام بهم؟
- إجراءات التنمية الإدارية للمديرين
- أساليب التنمية الإدارية
 - على رأس العمل
 - خارج نطاق العمل
- تقييم فعالية التنمية الإدارية

تعريف التنمية الإدارية وأهدافها

تعرف "التنمية الإدارية"، أو التطوير الإداري بأنها "العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين والرؤساء الحاليين بالمنظمة، أو قياديين المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من رفع مستوى أدائهم وزيادة ربحية المنظمة ومن ثم قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح" (*).

إن أهداف التنمية الإدارية متعددة وهي لا تخص المديرين فقط ولكنها كالتدريب الإداري تخص المنظمة والمناخ التنظيمي فيها أيضاً.

ولعل أهم أهداف التنمية يمكن حصرها فيما يلي:

١. تجنب التقادم الإداري: أي تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين، بحيث يساعد تطويرهم على مقابلة إحتياجات التغيير والتجديد في طرق العمل، وأدوات العمل، وتكنولوجية العمل المستخدمة.
٢. تخطيط عملية الإحلال: كل منصب أو وظيفة إدارية لها متطلباتها من المعرفة والمهارة. فمدير عام المنظمة يمكن أن يكون قد مر على عدة وظائف قبل وصوله لهذا المركز. وبطبيعة الحال فإن لكل مركز اعباؤه ومسئولياته ومتطلباته أيضاً من المهارات والقدرات الإدارية والشخصية. إن عملية التطوير والتنمية تخدم والحال كذلك تسهيل عملية الإحلال والترقي إلى المراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
٣. إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد: تساعد التنمية الإدارية المديرين على تحقيق هدفين هما، الوصول إلى المراكز الأعلى، والشعور بالإنجاز، وكلا هذين الهدفين يتطلبان من المديرين مواجهة التحديات وإثبات الجدارة على تحمل المسئوليات الجديدة.

(*) فد نستخدم تعبير "التطوير الإداري" أحياناً ليعني نفس مفهوم التنمية الإدارية

الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية :

الحقيقة أن كثيراً من الباحثين لا يميزون بين التدريب والتنمية الإدارية، ويعتقدون أن كلا العمليتين هما مدخلاً لزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد. وقد يكون ذلك صحيحاً ولا مجال للجدل فيه. غير أن هناك فريقاً آخر من الباحثين يميز بين العمليتين من حيث طبيعة كل برنامج، وموضوعاته، والمعنيين به. وهذا أيضاً رأي سليم. (*)

ونحن نتفق مع الطرفين، ونقول أنه تاريخياً لم يميز الباحثون بين التدريب والتنمية من حيث أهداف وتوجهات كل منهما .. غير أنه بتطور الفكر الإداري، وزيادة مسؤوليات المنظمات في المجتمع، والتغيرات الهائلة في موارد المنظمات، والتنافس فيما بينها على تقديم أفضل المنتجات والخدمات، كان لابد وأن توضع الخطوط الفاصلة بين هذين المفهومين حتى وإن ظلت هناك قواسم مشتركة بينهما.

وعلى ذلك نستطيع أن نحدد مجالات التشابه والاختلاف بين التدريب والتنمية الإدارية فيما يلي (١)

(١) الأهداف: تتوحد أهداف التدريب والتنمية إذ أن كلاهما يسعى لزيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد، من أجل زيادة ورفع مستوى الأداء والإنتاجية والأرباح.

(٢) الموضوعات: تتسم موضوعات التنمية والتطوير الإداري بالتوسع والتشعب في المهارات، أما التدريب فيركز في العادة على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية. فمثلاً يتطلب تدريب مشغلي معدات الطباعة زيادة مهارات العاملين عليها وخاصة في مجال السرعة أو الدقة. وفي المقابل فإن برنامجاً للتنمية الإدارية لمديري الموارد البشرية يمكن أن يركز على تنمية معارف المديرين في مجالات، التخطيط والتنظيم، العلاقات الإنسانية والصناعية، إتخاذ القرارات، مهارات الإتصالات والتحفيز، ومهارات القيادة والتغيرات البيئية.

(٣) الاستمرارية: إن عملية التنمية للمديرين هي عملية مستمرة سواء كان التطوير داخلياً أو خارجياً ويجب أن لا تتوقف .. بينما عملية التدريب قد تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين.

(*) في رأي بعض الباحثين فإن التدريب يرتبط بالأعمال الفنية أو المهنية، ولكن البعض يرد على ذلك بأن التدريب قد يشمل أيضاً الإداريين من المستوى الأدنى في التنظيم أو الأوساط، وخاصة في إطار الجوانب الفنية لأعمالهم.

(٤) التنمية الذاتية: إن تطوير المديرين وتمييزهم لا تتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخلها أو خارجها، ولكنهم بالإضافة إلى ذلك مسؤولون هم أنفسهم عن تنمية قدراتهم الشخصية من خلال تجاربهم البيئية المتغيرة للعمل، و الحافز الشخصي على العمل. وهكذا تختلف التنمية عن مفهوم التدريب الذي يقدم للأفراد عند بروز الحاجة فقط.

(٥) مدة التدريب والتنمية: تميل مدة التدريب إلى القصر قياساً بالفترات المخصصة للتطوير الإداري.

(٦) طرق التدريب والتطوير: بينما يتحدد الهدف من العمليتين في زيادة قدرات ومهارات الأفراد، إلا أن الطرق المستخدمة في التدريب تركز على زيادة وتراكم المهارة الفنية للمتدربين، بينما تركز طرق التطوير والتنمية على زيادة المهارات الفكرية للإداريين، إنطلاقاً من طبيعة الدور الوظيفي الذي يمارسونه، والذي يعطي توجيهاً خاصاً للقضايا الكبرى للمنظمة مثل التخطيط الإستراتيجي . وإتخاذ القرارات، والعلاقات الخارجية...

من هم المديرين؟

" بكل بساطة نستطيع أن نقول أن تعريف المدير يتأتى من تعريف الدور الذي سيمارسه في التنظيم. ومن هذا المنطلق فإن المدير هو الشخص المسئول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفي في التنظيم وهو أيضاً مسئول عن توجيه مرؤوسيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم، والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها. ومن خلال هذه المسئوليات، فإن المدير أيضاً يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العلميات بين مرؤوسيه وتحديد مسئولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم" سواء كان هذا المدير يدير قطاعاً أو قسماً فنياً، أو مهنياً، أو تجارياً، وسواء كان في مستوى الإدارة العليا، أو الوسطى، أو الإدارة التنفيذية.

إذن، فالمدير في هذا التعريف هو الذي يمارس العملية الإدارية بجوانبها المتعددة، وهو من خلال ممارسته لهذه العملية لا يعمل للحاضر فقط ولكنه يخطط أيضاً للمستقبل، وهو

كما يجب أن يفترض لابد وأن يتميز عن مرؤوسيه ببعد النظر وثقابة الرأي، والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.

هل هناك صفات محددة للمديرين؟ الواقع أنه ليست هناك نظرية علمية، أو قواعد محددة يتفق عليها كل المختصين في علم الإدارة في تحديد الصفات التي يجب أن يتميز بها المدير عن غيره، وإنما هناك آراء متعددة وكلها مبنية على تقدير صاحب الرأي لطبيعة الدور الذي يجب أن يمارسه المدير ومن ثم الصفات المطلوبة لهذا الدور. فمثلاً يميز David Edwin بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا، وما يسميه بالإدارة الأعلى أي الرئيس أو المدير العام. (٢)

فالمدير في الإدارة الوسطى والعليا هو المدير الذي يتولى الوظائف التنفيذية المباشرة، أما المدير العام فهو الذي يحصد النتائج. وهذا المدير يجب أن يتميز بقدر كبير من المعرفة الفكرية والإنسانية، وبالقدرة على الإحساس بعناصر الخطر الداخلية والخارجية ومواجهتها أما بالأساليب الهجومية أو الدفاعية.

لماذا تنمية المديرين؟

يقول "دركر" نظراً لأن القدرة على النظر إلى المستقبل هي قدرة محدودة فإن الإدارة والحال كذلك لا تستطيع أن تصل إلى اتخاذ قرارات مسؤولة ومعقولة إلا من خلال إختيار، وتطوير، وإختبار (تقويم) الأفراد الذين سيتحملون إدارة المنظمة خلال الحاضر والمستقبل، وهم المديرين. ومن منطلق هذا الإهتمام بالمستقبل فإن التنمية الإدارية نتيجة حتمية لعدد من الأسباب منها: (٢)

(١) تعقد العملية الإدارية : فبالإضافة إلى التغير التكنولوجي المتلاحق والسريع فإن على الإدارة أن تتعامل مع عدد من الأطراف الخارجية المؤثرة تتمثل في العلاقات مع الحكومة، مع الموردين والموزعين، مع العملاء، مع المنافسين، ومع الموظفين داخل المنظمة وممثلهم النقابات والمنظمات العمالية.

(٢) الطلب المتزايد على الإداريين نتيجة للتطور الاجتماعي وزيادة ظهور المنظمات.

(٣) الإتجاه المتزايد لإستخدام المعارف والنظريات وإحلالها محل الأساليب اليدوية في العمل.

ومن ناحية أخرى فإن المديرين يحتاجون أيضاً للتطوير شأنهم في ذلك شأن المنظمات والمجتمع. وهناك عدد من الأسباب تفرض هذا التطوير في رأي نذكر منها:

١- لابد أن يكون المدير متيقظاً وحاضر الذهن.

٢- لابد أن يكون المدير قادراً على المواجهة والتحدي.

٣- لابد وأن يستزيد من المعرفة اليوم لكي يصبح فعالاً ومؤثراً في المستقبل.

٤- أن التطوير عنصر أساسي للمدير كشخص لا كمدير.

إجراءات التنمية الإدارية

قبل إختيار موضوعات التنمية والتطوير، وتحديد الطرق المستخدمة، لابد من إتخاذ إجراءات ضرورية تسبق عملية التنفيذ الفعلي. وأهم هذه الإجراءات ما يلي:

أولاً : تقدير إحتياجات المنظمة من المديرين:

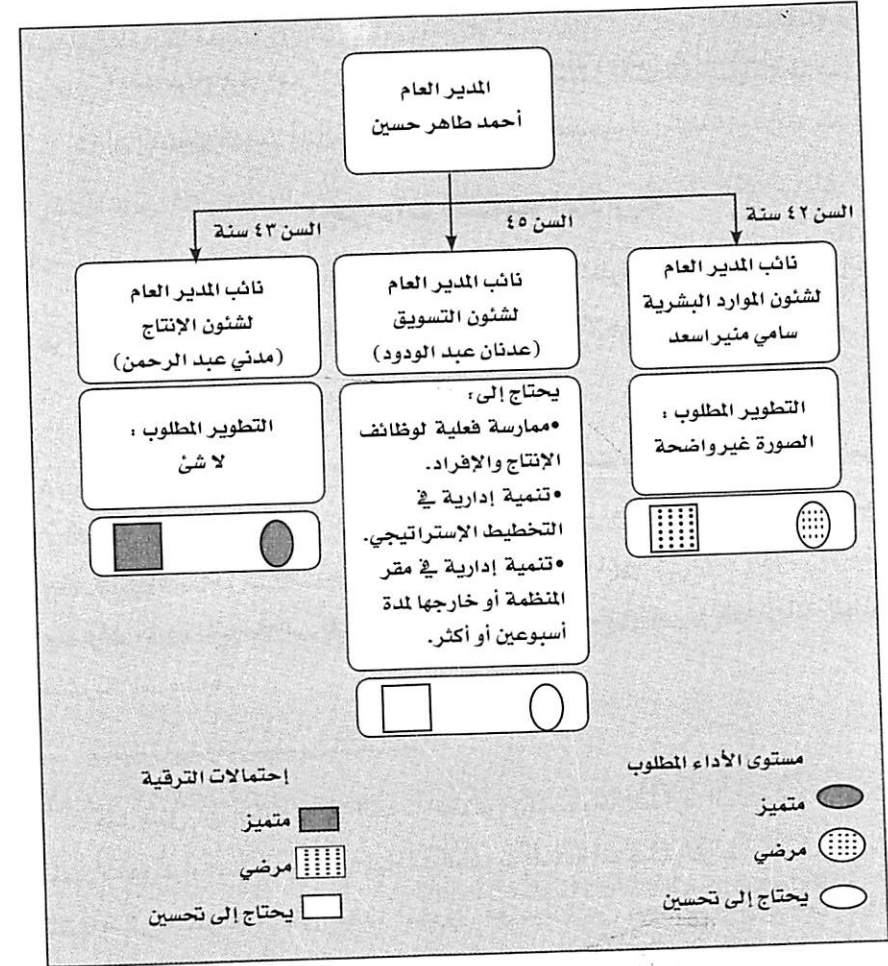
تتطلب هذه العملية معرفة خطط المنظمة في المستقبل سواء من حيث النمو أو الإنكماش، فإذا كانت المنظمة تخطط للنمو فإن هذا النمو يحتاج غالباً إلى زيادة العنصر البشري. وبإفتراض أن لكل عشرة مرؤوسين رئيس أو مدير فإن ذلك يتطلب الأخذ في الحسبان حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد عند كل توسع أو نمو يرافقه زيادة العناصر البشرية المستخدمة.

ثانياً : مراجعة مخزون المهارات:

كما سبق أن أوضحنا في الجزء الخاص بالتخطيط للموارد البشرية فإن مخزون المهارات هو عبارة عن رصيد من المهارات البشرية المؤهلة الموجودة الآن عند المنظمة والقابلة للترقية إلى مسؤوليات أعلى. وهذا المخزون هو عبارة عن سجلات تحتوي على معلومات عن الأفراد تشمل مستوياتهم التعليمية، خبراتهم الوظيفية، المسار الوظيفي وطموحاتهم، ونتائج تقويم الأداء. ويمكن مراجعة هذا المخزون للتعرف على مجالات التطوير الإداري التي يحتاجها الأفراد عند النظر في تكليفهم بمراكز قيادية جديدة.

ثالثاً : مراجعة وتطوير خرائط الإحلال الإداري:

توضح خرائط الإحلال الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد من مركز لآخر داخل المنظمة، وكذلك إحتياجات التطوير المطلوبة لهؤلاء الأفراد. ويصور لنا الشكل رقم (١١ - ١) نموذجاً لخرائط الإحلال.



شكل رقم (١١ - ١) خريطة إحلال توضح إحتمالات التقدم إلى وظيفة مدير عام المنظمة لنواب المدير العام الثلاثة

رابعاً : تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم:

يمكن بعد مراجعة مخزون المهارات وخرائط الإحلال تحديد الأفراد الذين سيشملهم برنامج التطوير والتنمية. وبعد ذلك يتم أيضاً تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير، ومكان التطوير والتدريب.

مجالات التنمية الإدارية

إذا نظرنا لمستويات الإدارة الثلاثة العليا، والوسطى، والإشرافية، فإننا سنجد إحتياجات مختلفة للتطوير والتدريب الإداري. وبينما تركز برامج التدريب في المستوى الإداري الإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية مثل، تقويم الأداء، تحديد الأهداف، الإتصالات والإضباط، فإن برامج التطوير للمستوى الإداري الأعلى تركز على الجوانب العامة للمنظمة مثل : التخطيط، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات المالية والإنسانية وعلاقات المنظمة مع الخارج، وبناء فرق العمل الفعالة داخل المنظمة.

ويقدم لنا "دسلر" تصوراً لمجالات التدريب والتطوير للمستويات الإدارية الثلاثة في جدول (١١ - ١) مرتبة حسب الأهمية تنازلياً. (٤)

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية
بناء فرق العمل، وإدارة الوقت.	تقويم الأداء	التحفيز
التخطيط، التنظيم، تقويم الأداء.	التحفيز	تقويم الأداء
التأقلم مع الضغوط / العلاقات الإنسانية.	القيادة	الإتصالات التحريرية
التحفيز	الإتصالات الشفوية	معرفة السلوك
الإدارة المالية وتخطيط الميزانية	تدريب المرؤوسين	الإنساني
تحديد الإستراتيجيات والأهداف	التخطيط والتنظيم	تدريب الموظفين
إدارة الإجتماعات.	معرفة السلوك	تحديد الأهداف
الإتصالات الشفوية	الإنساني	والأولويات
علاقات الموظفين	الإتصالات الكتابية	الإضباط
إتخاذ القرارات	إدارة الوقت	التخطيط والتنظيم
تكوين السياسات	بناء فرق العمل	التوجيه والإرشاد
	إتخاذ القرارات	إختيار الأفراد
	إدارة الإجتماعات	إتخاذ القرارات
	التفويض	تدريب المرؤوسين
	إختيار الأفراد	

جدول رقم (١١ - ١) مجالات التطوير والتدريب المقترحة للمستويات الإدارية المختلفة وفقاً لترتيب الأهمية تنازلياً.

سؤال:

هل تتفق مع الترتيب السابق؟ إذا كان الأمر كذلك فلماذا؟
وما هو اقتراحك في إعادة الترتيب؟

وبالرغم من تكرار عناصر هذه البرامج الإدارية في كل المستويات الثلاثة إلا أن أهميتها وأولوياتها تتحدد بشكل مختلف في كل مستوى إداري.

كما أن "بيتش" يقدم لنا نموذجاً آخر للمجالات المختلفة للتنمية الإدارية حسب العناوين الرئيسية للموضوعات وكذلك محتويات كل موضوع. (٥)

١. المنظمة:

- الأهداف والفلسفة.
- السياسات والإجراءات.
- المنتجات والخدمات.
- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.
- الوضع المالي.

٢. مبادئ الإدارة ونشاطاتها:

- وظائف الإدارة.
- التخطيط المالي.
- نظم المعلومات الإدارية.
- تخطيط ومراقبة الإنتاج.
- التخطيط الإستراتيجي.
- إدارة الموارد البشرية.

- إدارة الأجور والرواتب.

- مراقبة وتحليل التكاليف.

- بحوث العمليات، والإحتمالات الإحصائية.

- أنظمة وبرامج الحاسب الآلي.

- التسويق.

- إدارة المخاطر

٣. العلاقات الإنسانية:

- أساسيات السلوك الإنساني.

- الحوافز.

- تفاعل المجموعات.

- حل الصراعات.

- إدارة التغيير.

- النماذج القيادية.

- مفاهيم القيادة.

- القوة والسلطة والتأثير.

- الإتصالات.

- مسئوليات الأفراد (الإشراف، الإختيار، التقويم، التدريب، الأجور، الإرشاد)

٤. المعرفة والمهارات الفنية:

هذه الخاصية مطلوبة من كل مستويات المديرين، ولكن حسب درجة الأهمية في

كل مستوى.

٥. الظروف البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية :

- القواعد الأخلاقية في العمل.
- النظام الإقتصادي.
- العلاقات مع أجهزة الدولة المحلية والمركزية.
- العلاقات مع المجتمع.
- المسؤوليات الاجتماعية.
- الجوانب التشريعية والنظامية.
- الحضارة والثقافة.

★ القضايا البيئية، مثل (التلوث، الصحة، التعليم، الفقر).

٦. المهارات الشخصية :

- مهارة الحديث والخطابة.
- كتابة وإعداد التقارير.
- عقد الاجتماعات وإدارتها.
- الإستماع، رد الأثر، والإتصالات.

إن كلاً من هذه المهارات تحتاج إلى ساعات طويلة من التنمية أو التطوير. غير أن حاجة المديرين الجدد أو من هم على وشك الإنتقال لمراكز جديدة قد تكون أكثر من المديرين ممن لديهم الخبرة وخاصة في الجزء رقم (١) من هذه المهارات وهي الخاصة "بمعرفة المنظمة". وعموماً تختلف إحتياجات المديرين من هذه المهارات وفقاً للمنصب الوظيفي ولطبيعة الوظيفة. ولكن الصورة السابقة تمثل لنا إجمالاً أنواع المهارات المطلوبة للمديرين ومجالات التطوير الممكنة على هذه المهارات.

أساليب التنمية الإدارية

كما هو الحال في التدريب فإن طرق التطوير والتنمية المديرين تأخذ أشكالاً متعددة سواء كان ذلك على "رأس العمل"، أو خارج إطار العمل. وسنعرض فيما يلي أهم طرق التطوير على رأس العمل، وخارج إطار العمل.*

أساليب التنمية على رأس العمل

الهدف الأساسي من برامج التطوير الداخلي هو التغلب على مشكلة التقادم في المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوظيفة.

ويتم التطوير الداخلي عادة من خلال ما يسمى بالتطوير على رأس الوظيفة ومن خلال إشراف رؤساء المديرين على هذه العملية. وتتعدد الأساليب التطويرية في هذه المجال لتشمل بعض أو كل الأساليب التالية:

(١) الترقية المخططة: يقوم مبدأ التطوير هنا على تعريف الفرد داخل الهيكل الإداري بفرص الترقية المستقبلية أمامه: فمثلاً يقال لرئيس العمال أن خط الترقية المفتوح أمامه حسب الهيكل الإداري الموجود هو كالتالي:

- مشرف عام على العمال.
- رئيس قسم
- مساعد مدير الإنتاج
- مدير الإنتاج.

كذلك يخبر المرشح للترقية بمتطلبات الخبرة لكل مركز إداري. وكيفية إكتساب هذه الخبرة.

إن مثل هذا البرنامج يكفل تحفيز همم العاملين ويدفعهم إلى تطوير أنفسهم وإكتساب المزيد من الخبرة والتجربة العملية وهم على رأس العمل.

(* المقصود بخارج إطار العمل هو أن يتم تفرغ المدير للتدريب سواء كان التدريب داخل مقر المنظمة أو خارجها

(٢) تبادل الأدوار: يعتمد أسلوب الترقية المخططة على تمهيد خط التطوير الوظيفي في مجال واحد، فرئيس العمال يظل مرتبطاً بأعمال الإنتاج حتى يصل إلى منصب مدير الإنتاج، ورئيس القسم في إدارة التسويق يظل مرتبطاً بأعمال التسويق حتى يصل إلى وظيفة مدير التسويق. وبطبيعة الحال فإن مثل هذا الأسلوب علاوة على أنه يصعب تطبيقه بدقة إلا أنه لا يتيح ولا يعطي للأفراد خبرة واسعة في أعمال ونشاطات المنظمة ككل، ومن ثم تتعمق الشكوى المستديمة والمتبادلة بين إدارات المنظمات بأن المسؤولين في الإدارات الأخرى لا يتجاوبون ولا يفهمون طبيعة عملياتهم.

ومن هنا فإن أسلوب تبادل الأدوار أو التطوير من خلال تعريض المديرين لممارسة أعمال مختلفة في إدارات مختلفة بالمنظمة لا يتيح المديرين فقط التعرف على هذه الوظائف وإكتساب الخبرات المختلفة، بل أنه يفتح أمامهم الفرصة الواسعة للترقية في كل قطاعات العمل بالمنظمة. ويضاف إلى ذلك بأن تبادل الأدوار بين المديرين يمكن أن يقود إلى النتائج التالية:

١. توسيع الخبرة والمهارة الفنية والإدارية للمدير والتي يكتسبها من خلال ممارسته لعدة وظائف إدارية بالمنظمة.
٢. يزيد من قدرة المديرين الإشرافية لعدد أكبر من الوحدات الإدارية المختلفة، ويسهل لهم عملية التنسيق بين هذه الوحدات المختلفة.
٣. يتيح الفرصة المديرين للعمل تحت إشراف مجموعة من الرؤساء مما يعرضهم لأفكار مختلفة ومن ثم يعمق خبراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية، ويحسن علاقاتهم المستقبلية مع هؤلاء الرؤساء.

وكما أن لهذا النوع من التطوير الإداري مزاياه فإن له أيضاً عيوبه. ومن العيوب التي يمكن أن يثيرها، هي قلق الإداريين في الإدارة التي ينتقل إليها المدير المرشح للتطوير من أن هذا النقل قد يكون على حساب ترقيتهم في المستقبل.

وكذلك فإن الرؤساء أنفسهم قد يجدون صعوبة في التخلي عن مرؤوسيههم وخاصة بعد إكتسابهم الخبرة والمهارة في مجال العمل.

(٣) المشروعات الجانبية: إذا استحال تطبيق أسلوب تبادل الأدوار أو ظهرت صعوبات تحول دون الإستفادة من تطبيقه فإن الإدارة يمكن أن تطور الإداريين فيها من خلال تكليفهم بالعمل في بعض المشروعات الجانبية حتى يمكن لهم إكتساب الخبرة الإدارية والفنية. إن مثل هذا الأسلوب يعطي للإداريين فرص المبادرة والإبتكار والحرية الواسعة في إدارة المشروع. فالإدارة العليا عادة لا تستطيع أن تلم بالتفاصيل، ومن ثم فإن حرية الحركة وإتخاذ القرارات تكون بيد مدير المشروع.

(٤) التكليف بواجبات مؤقتة: من الأساليب المعتمدة للتطوير أثناء ممارسة العمل هو التكليف بشغل مناصب إدارية "بالنيابة" فإذا حدث مثلاً أن غاب مدير إدارة ما في المنظمة فإن رئيس هذا المدير قد يكلف أحد الإداريين بالقيام بأعمال هذا المدير خلال فترة غيابه.

إن مثل هذا التكليف يعطي "المدير بالنيابة" الفرصة لإكتساب مزيد من الخبرة العملية، وفي نفس الوقت يتيح له الإستشارة مع رئيس المدير الغائب في بعض الجوانب المهمة من العمل قبل إتخاذ القرارات الهامة.

غير أنه يؤخذ على هذا الأسلوب شعور المدير المكلف بالحرية المحدودة في معالجة المواقف الهامة والتي لا يمكن أن تظهر نتائجها إلا بعد وقت طويل، الأمر الذي يجبره على إتباع نفس الخطى السابقة للمدير الغائب في معالجة الأمور المستجدة، أو التشاور مع رئيس المدير الغائب قبل الإقدام على إتخاذ أية قرارات.

ونتيجة لذا العيب البارز في مثل هذا الأسلوب فإنه من غير المنطقي أن تقوم أعمال ونتائج المدير المكلف خلال هذه الفترة كمؤشر للترقية في المستقبل.

(٥) إيجاد مناصب إدارية مساعدة: وتقوم خطة تطوير المديرين في هذا الإطار على قيام الإدارة بإيجاد مسميات جديدة لوظائف إدارية مثل "مساعد المدير للشؤون" .. إن مثل هذه المناصب تتيح الفرصة للإداريين المرشحين لتولي مراكز إدارية في المستقبل إكتساب مزيد من الخبرة والتجربة في إتخاذ القرارات وإدارة النشاطات.

غير أن مما يحد من تأثير هذا الأسلوب هو إمكانية عدم تجاوب الرؤساء مع هؤلاء المساعدين ممثلاً في عدم تعليمهم وتدريبهم خوفاً من أن يحتلوا مراكزهم مستقبلاً. كذلك فإن عدم تقدير ومعرفة الرؤساء للاحتياجات التدريبية الفعلية لهؤلاء المساعدين قد لا تعطي هؤلاء المساعدين التدريب المطلوب في مواقع الضعف الفعلية التي يحتاجون إلى تقويتها وتطويرها. ومن ناحية أخرى فإن الموقف الإستبدادي للرؤساء والتشبث بالسلطة قد لا يتيح الفرصة للمساعدين في ممارسة العملية الإدارية واتخاذ القرارات وخاصة إذا أحس الرؤساء أنهم مجبرون على قبول هؤلاء المساعدين دون الحاجة الفعلية لهم، ومن ثم تكون النتيجة النهائية هي إنتقاء الهدف من التطوير أو الحصول على خبرات ضئيلة لا تتناسب مع مركز هؤلاء المساعدين الوظيفية.

أساليب التنمية خارج إطار العمل

يتم تنمية وتطوير المديرين إما داخل المنظمة نفسها وبعيداً عن مقر الوظيفة، وإما خارجها، وسواء تم ذلك داخل المنظمة أو خارجها فإن الأساليب المستخدمة قد تأخذ أشكالاً مختلفة.

وفيما يلي تقدم بعضاً من هذه الأساليب:

١- المباريات الإدارية Management Games: يقوم هذا الأسلوب على وضع المدربين في الجو السائد عادة في مجال العمل والبيئة من حيث المنافسة أو التعاون. وأسلوب المحاكاة هو جزء من هذا الأسلوب التدريبي. ويمكن أن تقسم المجموعة المتدربة إلى أربعة أو خمسة مجموعات تمثل كل منها شركة ويطلب من كل مجموعة تحديد أهدافها (مثلاً زيادة نسبة مبيعاتها في السوق)، كذلك إتخاذ قرارات نحو تحقيق هذا الهدف مثل:

- حجم المبالغ المطلوب صرفها على الإعلان والترويج.
- حجم الإنتاج المطلوب.
- حجم المخزون الواجب الاحتفاظ به دائماً (الحد الأدنى).
- حجم المخزون من كل نوع من المنتجات.

وقد يستمر هذا البرنامج يوماً أو أسبوعاً أو أكثر في عمل متواصل وجهد متصل للوصول لأفضل القرارات. وعادة ما يثير استخدام هذا الأسلوب في المدربين روح الحماس والابتكار، كما أنه وسيلة تدريبية جيدة في مجالات التخطيط وحل المشكلات. غير أن ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو تكلفته والجهد الكبير الذي يبذل في الإعداد له والتنفيذ سواء من قبل المدربين أو المتدربين.

٢- الحلقات الدراسية: قد تتم هذه الحلقات في مراكز تطويرية متخصصة مثل الجامعات والمعاهد، أو مراكز التطوير الإداري، أو الجمعيات الإدارية. وتقوم في الغالب هذه الجهات بالعديد من البرامج التدريبية المختلفة لرجال الإدارة أما على شكل ندوات، أو مسابقات، أو حلقات بحث. وتغطي هذه البرامج عشرات أو مئات من الموضوعات المختلفة التي استعرضناها في نموذجي "دسler" و "بيتش" السابقين ويمكن أن تمتد مدة الحلقة الدراسية مدة أسبوع أو أقل أو أكثر.

ويمتاز هذا الأسلوب بوجود الخبراء المتخصصين في مجالات التدريب غير أنه كثير التكلفة. كما أنه يمكن أن يكون مفيداً لرجال الإدارة الوسطى في المنظمات.

٣- تمثيل الأدوار Role Playing: يواجه المديرون الكثير من المشكلات في مجال التعامل الإنساني، مثل الموظف الذي يحضر متأخراً لمكان العمل، أو كثير الغياب، أو غير المتعاون مع زملائه، أو المتأفف دائماً من التعليمات والأوامر. وتمثيل الأدوار كوسيلة تدريبية يسלט الضوء على مثل هذه المشكلات من خلال مشاركة الأفراد وتقمصهم لأدوار معينة كما لو كانوا في مجال العمل. فمثلاً قد يطلب من أحد المدربين أن يلعب دور المدير، ويطلب من متدرب آخر أن يلعب دور الموظف الكثير الغياب .. ويتم الحوار بين الطرفين أمام المدرب وبقية المدربين في شكل يوضح تحديد المشكلة وطريقة معالجتها، والتصرف الذي يمكن أن يتخذه المدير مع الموظف. وغالباً ما يكون هذا التمثيل لدقائق معدودة يطلب بعدها من المشتركين تقويم الحوار وتحديد مجالات الأخطاء. إن الهدف الأساسي لهذا الأسلوب التدريبي هو تحليل المشكلات الإنسانية في مجال العمل وتطوير المهارات اللازمة لعلاجها. وتزداد نسبة نجاح هذا الأسلوب التدريبي كلما كانت المشكلة موضوع الحوار واقعية وكلما كان الحوار جاداً وغير مصطنع.

ولعل أهم مزايا هذا الأسلوب هو، إضفاء روح المشاركة لدى الجميع، والتدريب على مشكلات واقعية فعلية، والتعرف على الأخطاء التي يمكن أن ترتكب في المشكلات المعروضة.

ومن ناحية أخرى، فإن هذا النوع من التدريب قد لا يلقى قبولاً من بعض المتدربين الذي ينظرون إليه على أنه نوع من ضياع الوقت، كما أنه يحتاج إلى مهارة فائقة من قبل المدرب.

٤. تمثيل السلوك Behavior Modeling: ويستخدم هذا الأسلوب التطويري في تنمية مهارات المستويات الإشرافية من الإدارة على حل المشكلات. وتتداخل طريقة تمثيل الأدوار مع هذا الأسلوب في محاولة التركيز على علاج بعض المشكلات التي يواجهها المشرفون مثل الغياب، الإنضباط، أو الإهمال. ويتضمن هذا الأسلوب التطويري ما يلي: (٦)

- أ) يقدم المدربون موضوع المشكلة محل الدراسة.
- ب) يعرض فيلم يصور الأسلوب الفعال في حل المشكلة.
- ج) يناقش المتدربون النقاط الأساسية في الفيلم.
- د) يناقش المتدربون أيضاً الأسلوب الأمثل للسلوك والتصرفات.
- هـ) يعطي بعض المتدربين مشاكل مشابهة ويطلب منهم تقمص الأدوار ويقوم زملائهم بملاحظات سلوكياتهم. ثم يقومون على ضوء ذلك بتقويم فعالية هذا الأسلوب وطريقتهم في معالجة المشكلة.
- و) يقوم المدرب بعد ذلك بتزويد لاعبي الأدوار بمرئياته وملاحظاته مع الإشادة بالعرض الجيد. ثم تزيد اللاعبين بالمعلومات اللازمة لمواقف مماثلة.
- ز) يطلب من المتدربين نقل ما استفادوه من هذه التجربة إلى مواقع عملهم الميداني.

٥- تدريب "إثارة المشاعر" أو المجموعات المتناظرة

Sensitivity Training Or Encounter Group

وفي هذا النوع التدريبي يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة تعقد إجتماعات دورية متقاربة أو متباعدة إذ قد يستمر بعضها مدة قد تصل إلى خمسة عشر ساعة يومياً لعدد محدد من الأيام، وقد تكون بعض هذه الإجتماعات لساعتين أو ثلاثة خلال كل أسبوع، أو شهر، وتختلف أهداف هذه الإجتماعات. فالبعض يرى أن هدف هذه الإجتماعات هو تبادل أفرادها للأفكار والآراء والمشاعر والتعليق عليها من زاوية مقارنة العضو لأفكاره ومشاعره مع الآخرين، ومن ثم أحدث عملية التغيير في سلوكه وتصرفاته. ويرى آخرون أن هذه الإجتماعات ما هي إلا خلية إجتماعية مغلقة تهدف إلى أن يقوم الأعضاء فيها بالإفصاح عن مشاعرهم التي لا يستطيعون عادة المجاهرة بها خارج إطار هذه الإجتماعات.

وبغض النظر عن التعريفات السابقة لهذا النوع التدريبي، فإن طبيعة هذا التدريب يمكن وصفها بأنها عملية تدريبية تهدف إلى تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين الفرد والجماعة من خلال التأثير الشخصي المتبادل والمصارحة ومن ثم تحقيق الوفاق والإنسجام بين المديرين أعضاء المجموعة التدريبية مما ينعكس مستقبلاً على أدائهم الإجمالي في المنظمة.

إن مثل هذا النوع من التدريب يمكن أن يحقق ميزة جيدة بين المديرين من منظمات مختلفة والخاضعين للتدريب الجماعي، في كونه يمثل عنصر الوفاق والتعارف، والمصارحة، وإحترام الرأي الآخر. (٧)

غير أن هذا النوع من التدريب يتعرض إلى النقد الشديد من عدة جوانب: (٨)

أولاً : أنه يحتاج إلى مدرب محترف وهذا ما قد لا يتوفر للكثير من منظمات الأعمال.

ثانياً : أن المصارحة المفتوحة التي تتم داخل التدريب بين أعضاء المجموعة الإدارية قد تؤدي إلى نتائج عكسية خلال وبعد انتهاء فترة التدريب. ولعل هذا هو السبب في وصف هذا النوع من التدريب "بالتدريب الحساس" أو تدريب "إثارة المشاعر".

ثالثاً ، قد لا تكون هناك علاقة بين موضوعات المناقشة وبين الممارسة الفعلية الأمر الذي يحد من الاستفادة من التدريب عند العودة للعمل.

وفي هذا الإطار يرى " روبرت هاوس " إن هذا النوع من التدريب يعمل فعلاً على تغيير سلوك وتصرفات المتدربين الأمر الذي يمكن أن يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة معاً. غير أنه من الأفضل وحتى يمكن تجنب العيوب السالفة أن تراعي المنظمة قبل الإقدام على تدريب إداريها وفق هذا البرنامج الأسس التالية: (٩)

(١) الدقة في إختيار المتدربين وتجنب إختيار بعض الأفراد سريعي التأثير والإنفعال، أو ممن لهم تاريخ يتصف بعدم الإلتزان والإستقرار. أو الإصرار على وجهات نظرهم حتى وإن كانت خاطئة.

(٢) مراجعة برنامج التدريب ومتابعته حتى تضمن الإدارة أن التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات المتدربين لا بد وأن يتوافق مع طبيعة الواجبات التي يقومون بها وأن يكون التدريب عامل تحسين لا عامل هدم.

(٣) ضرورة الإختيار الدقيق للقائم بالعملية التدريبية والتأكد من أن لديه التدريب والخلفية المناسبة لإدارة وقيادة المتدربين في أشد أوقات الإنفعالات.

(٤) شرح طبيعة العملية التدريبية وأهدافها للمرشحين للتدريب قبل بدء التدريب الفعلي وإتاحة الفرصة لإنسحاب الأفراد الذي لا يستطيعون التعرض لمواقف الإثارة أو الصمود دون جرح مشاعر الآخرين..

وبالإضافة إلى الأساليب السابقة فقد تتم التنمية الإدارية للمديرين من خلال المشاركة في اللجان، المشاركة في المؤتمرات المهنية، الدراسة في برامج أكاديمية، مثل الحصول على شهادة في ماجستير إدارة الأعمال (التنفيذية) أو ملازمة ذو خبرة لفترة معينة.

تقويم فعالية نتائج التنمية الإدارية

يجب أن ينظر للتنمية الإدارية على أنها إستثمار في العنصر البشري ينتج عنه مكاسب في قوة المنظمة، وكفاءتها، وقدرها على مواجهة التغيير، وأحداثه. وليس هناك من شك في أن التنمية كإستثمار يكلف المنظمات نفقات مالية كبيرة، ووقت وجهد كبيرين. من أجل ذلك لا بد وأن تتأكد المنظمات من أن هذه الأموال والجهود ستثمر فعلاً في تحقيق النتائج المرجوة.

ولا تختلف إستراتيجية تقويم فعالية تنمية المديرين عن تلك التي تحدثنا عنها في تقويم فعالية التدريب، فهي يجب أن تستند على الإستراتيجيات التالية:

أولاً - قياس ردود فعل المتدربين.

ثانياً - قياس درجة التعلم.

ثالثاً - قياس درجة التغيير في السلوك.

رابعاً - قياس كفاءة المنظمة ككل.

ويمكن أن تتم عملية القياس بطريقتين هما :

أولاً : إستمارات التقويم التي تملأ بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة.

ثانياً : متابعة الرؤساء المباشرين للمتدربين للتأكد عما إذا كانت عملية التنمية الإدارية قد أحدثت التأثير المطلوب. ويتم ذلك عادة بعد فترة أسابيع من نهاية التدريب.

ملخص الفصل

استعرضنا في هذا الفصل مفهوم التنمية الإدارية وأهدافها، والإجراءات المطلوب إتخاذها قبل البدء في عملية التدريب. وقد حددنا هذه الإجراءات في أربعة خطوات هي (١) تقدير احتياجات المنظمة من المديرين، (٢) مراجعة مخزون المهارات في المنظمة، (٣) مراجعة وتطوير خرائط الإحلال (٤) تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتميئهم.

وقد عرفنا في هذا الفصل المقصود بالمديرين وأوضحنا الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الإهتمام بتنميئهم وتطوير مهاراتهم. وكذلك حددنا المجالات التي يمكن فيها رفع مهارات المديرين سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو الإشرافية.

وفي تناولنا لأساليب التنمية والتطوير استعرضنا بعض الطرق المستخدمة في التنمية على رأس العمل مثل، الترقية المخططة، تبادل الأدوار، المشاريع الخاصة، التكليف بواجبات مؤقتة، وإيجاد مناصب إدارية مساعدة.

أما من حيث طرق التدريب والتطوير خارج إطار العمل فقد تناولنا بعضاً من أهم هذه الطرق وهي، المباريات الإدارية، الحلقات الدراسية، تمثيل الأدوار، إثارة المشاعر، أو الحساسية.

وفي ختام الفصل أوضحنا كيفية تقييم فعالية برامج التنمية الإدارية ومجالات التقييم، وكيف يتم التقييم.

مصطلحات الفصل

دراسة الحالات Case Study: الهدف من إستخدام هذا الأسلوب التدريبي هو تنمية قدرة المتدرب على التحليل والإستنتاج، وذلك بعرض مشكلة مطابقة لها يمكن أن تحدث في بيئة العمل، ويطلب من المتدربين مناقشتها إما فردي، وإما في مجموعات وإقتراح الحلول الممكنة للمشكلة.

المباريات الإدارية Management Games: يوضع المتدربون في الجو السائد في العمل من حيث مواجهة المنافسين ورسم الإستراتيجيات المواجهة. ويقسموا إلى مجموعات ويطلب من كل مجموعة إتخاذ قرارات، ولكن آخذين في الحسبان احتمالات ردود الفعل من المجموعات الأخرى.

تمثيل الأدوار Role Playing: أسلوب تدريبي يتمص فيه المتدربون أدواراً مشابهة لما يمكن أن يحدث في مجال العمل. ويقوم المدرب والمتدربون بتقويم أسلوب الحوار بين لاعبي الأدوار، ومدى تصرفهم وسلوكهم في حل المشكلة موضع الحوار.

تدريب إثارة المشاعر أو الحساسية Sensitivity Training: هذه عملية تدريبية للمديرين تهدف إلى تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين المتدربين من خلال التأثير الشخصي، والمصارحة، وتقبل واحترام الرأي الآخر.

حالة دراسية

بنك للتنمية بدون تنمية..

- يحتل "بنك التنمية العربي" مركزاً رفيعاً بين جملة البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية حيث يبلغ رأسماله المعلن عشرة بليون ريال، وعدد العاملين فيه (١٠٠٠) موظف من مختلف المستويات تقريباً. يقع مركزه الرئيسي في الرياض، وله ثلاثون فرعاً في مختلف مناطق المملكة.
- يستقطب البنك أكثر موظفيه من خريجي الجامعات ومن المتخرجين غالباً من كليات الاقتصاد والإدارة بتخصصاتها المختلفة (إدارة أعمال، اقتصاد، محاسبة، إحصاء، نظم معلومات).
- اعتمدت سياسة البنك في مجال التدريب على تدريب المستويات الدنيا من الموظفين، والموظفين الجدد مثل موظفي نوافذ الصرف والإيداع، المحررين والكتبة، موظفي الإستقبال والإستعلامات، موظفي نظم المعلومات والحاسب الآلي. وتقضي سياسة البنك بأن يقضي المتدربون الجدد ما بين أسبوع إلى أسبوعين بمقر إدارة التدريب في المركز الرئيسي للبنك بالرياض ومن ثم توزيعهم بعد ذلك على الفروع مع بقاء البعض منهم بالمركز الرئيسي. وبعد هذه الفترة التدريب خارج أماكن العمل المفترضة يتلقى العاملون تدريباً عالياً في مقرات عملهم على يد المشرفين عليهم. (On the Job Training).
- بعد أن تم تعيين السيد سامي عبده مديراً عاماً للموارد البشرية للبنك منذ عام وهو يدرس أوضاع الموظفين واحتياجاتهم التدريبية بالبنك. السيد سامي عبده يملك خبرة في مجال التدريب فقد كان مديراً لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعية بمدينة جدة ويحمل درجتين علميتين هما البكالوريوس في الهندسة المعمارية والماجستير في إدارة الأعمال.
- لاحظ السيد سامي عبده أن النشاط التدريبي في البنك مقصور فقط على

تابع حالة دراسية

المستويات الدنيا من الإدارة، وأن المشرفين، ورؤساء الأقسام الإدارية، والقيادات الإدارية الأخرى بعيدون تماماً عن التدريب والتطوير، إلا في حالات نادرة من خلال التدريب أثناء العمل، أو من خلال التدوير الوظيفي Job Rotation، أو بعض المحاضرات وفي حالة توفر الدعم المالي أو إبداء رغبتهم أنفسهم في هذا النشاط.

- كان أول عمل قام به السيد سامي هو إنشاء وحدة "للتطوير الإداري" ضمن منظومة إدارة الموارد البشرية لوضع برامج دائمة للتطوير بمختلف القيادات الإدارية في المستويات الثلاثة العليا، والوسطى، والإشرافية.
- كلف من قبل الإدارة العليا بتحديد احتياجات التطوير للقيادات في كافة المستويات الإدارية، ثم تنفيذها والتنسيق بين كافة القطاعات من أجل هذا الغرض، ثم بعد ذلك تقييم النتائج.
- بدأ السيد سامي عبده بأول خطوة عملية في هذا الإتجاه من خلال إنشاء برنامج لتطوير المشرفين في كافة قطاعات البنك أي في المستوى الإداري الثالث. والذين يمثلون رؤساء أقسام موظفي نوافذ الصرف، الكتبة، المحاسبين، العمليات، ونظم المعلومات.
- لم تكن هناك معلومات كافية عن الاحتياجات الفعلية المطلوبة لتدريب هذه الفئات. لم تكن هناك خططاً واضحة للمسار المهني للموظفين وكيفية صعودهم إلى وظائف أعلى، ولم يكن هناك تصور لمن سيتولون مراكز إدارية أعلى في المستقبل. وحينما فكر السيد سامي في أسلوب تقييم الأداء لهؤلاء الموظفين لعله يجد ما يرشده إلى كيفية تحديد احتياجاتهم التدريبية ومن ثم وضع برنامج التدريب المناسب لهم اتضح له أن هناك مشكلة ذلك أن أساليب التقييم كانت تقوم على أساس قياس السمات والصفات الخاصة بالعاملين مثل التعاون، الأمانة،

تابع حالة دراسية

الإلتزام، الذكاء، الإرادة، الثقة في النفس، بعد النظر، التكيف... الخ. وكان اعتقاده أن هذه السمات لن تمكنه من تحديد الاحتياج الفعلي لمكونات برامج التطوير المطلوبة.

● إزاء هذه الصعوبات في كيفية تحديد محتويات برامج التطوير اتجه تفكير السيد سامي إلى إتباع أسلوب الاستقصاء البياني مع الموظفين والعاملين (مرؤوسي القيادات الإشرافية)، وكذلك عقد المقابلات مع المشرفين ورؤساءهم على حد سواء.

● من خلال استقصاء العاملين ومقابلة المشرفين والرؤساء توصل السيد سامي إلى مجموعة من المعلومات الهامة حول أهم المشاكل التي تبرز الحاجة الفعلية إلى التطوير والتدريب لمعظم المشرفين في المستوى الإداري الثالث في المركز الرئيسي والفروع الأخرى للبنك.

- النقص المعرفي في كيفية إعداد الميزانيات واستخدامها كأداة رقابية للموارد المالية.

- نقص كفاءة المشرفين في إجراء مقابلة تقويم الأداء بشكل فعال ومفيد.

- عدم القدرة على تفويض السلطة بشكل فعال عند الحاجة.

- الجهل بأساليب تشجيع وتحفيز المرؤوسين في العمل.

- عدم توفر المهارة اللازمة لاختيار العناصر البشرية المناسبة للعمل.

- نقص فعالية إدارة الوقت.

- الافتقار إلى العناصر القيادية المؤثرة في إدارة العمل والإقناع.

- عدم القدرة على تحديد الأهداف بوضوح ومن ثم النتائج المطلوب تحقيقها من المرؤوسين.

- نقص المهارة في كيفية إعداد المذكرات والخطابات بشكل واضح ومحدد.

تابع حالة دراسية

- عدم رضا المرؤوسين عن سياسة الأجور والرواتب، صحة العاملين، ووضع الكافتيريا في المركز والفروع.

الآن أجب على الأسئلة التالية..

١) كيف تصنف مجموعة المشاكل التي واجهها السيد سامي إلى مجموعات من المشاكل (الفكرية)، (الإنسانية)، (والفنية)؟

٢) ما هي في رأيك أهم المشاكل التي يمكن معالجتها من خلال برامج للتطوير الإداري للمشرفين؟

٣) ما هي المشاكل التي يمكن علاجها من خلال "التطوير على رأس العمل"، "التطوير خارج العمل"، أو استخدام الأسلوبين معاً؟

٤) ما هو تصورك للاحتياجات التطويرية الأكثر إلحاحاً؟

٥) إضافة إلى ما اكتشفه السيد سامي من مشاكل نقص الكفاءة عند المشرفين، ما هي في رأيك المشاكل الأخرى التي يجب وضع حلول لها سواء عاجلة أو آجلة - وما هي هذه الحلول في تقديرك؟

تمرين تطبيقي للقيادات الإدارية (١)

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على المشكلات السلوكية في عملك والتي تؤثر بصورة أو بأخرى على سلوكيات وتصرفات العاملين ومستوى أدائهم.

- ضع علامة (X) على يمين المستوى الذي تقصده باستجاباتك.
 - المنشأة بصفة عامة. (المنشأة التي تعمل بها).
 - الإدارة أو القسم الذي تعمل به.
 - فريق عمل أو مجموعة صغيرة من الأفراد بين حين وآخر في المنشأة التي تعمل بها.
- اقرأ كل عبارة بدقة، ثم ضع علامة (✓) على يمين العبارة - إذا كانت تنطبق بدرجة ما على المستوى الذي تقصده باستجاباتك - علامة (X) إذا كانت لا تنطبق.
- سجل استجابتك الفورية والتلقائية فبضع ثوان كافية لكل عبارة.
- لا تترك أي عبارة دون أن تجيب عليها.

١. يعمل كل قسم كما لو كان إمبراطورية مستقلة عن الأقسام الأخرى.
٢. لا توجد برامج أو سياسات محددة لتكوين صف ثان للمناصب الإدارية الأساسية.
٣. لا يتم مكافأة الأفراد بقدر جهودهم بل إن الإدارة تستغلهم.
٤. هناك خلاف كبير حول معدلات الأجور.
٥. لا يوجد من يستمع للأفكار والإقتراحات الابتكارية.
٦. لا تلتقي الجماعات للعمل والتعاون في حل المشكلات العامة.
٧. يبدو أن المديرين ليس لديهم الوقت الكافي للاهتمام بالتدريب.

تابع تمرين تطبيقي للقيادات الإدارية (١)

٨. لا توجد حوافز حقيقية لتحسين الأداء، ولذلك لا يهتم الأفراد برفع مستوى أدائهم.
٩. غالباً ما يترك الأفراد المنشأة بحثاً عن أجور ومرثيات أفضل.
١٠. لا تؤخذ الاقتراحات الجيدة بجدية من قبل الإدارة.
١١. ليس لدى الأفراد الرغبة أو الاستعداد للتعبير عما يفكرون فيه فعلاً.
١٢. لا تحاول المنشأة تنمية وتدريب الأفراد لشغل مناصب أعلى في المستقبل.
١٣. تستخدم الإدارة أسلوب الردع أكثر من الحوافز.
١٤. يبدو أن المحافظة على روتينية العمل هي أفضل وسيلة للحصول على مكافآت أعلى.
١٥. غالباً ما لا يكافأ صاحب الأفكار والإقتراحات الجيدة.
١٦. عندما تمارس الإدارة ضغوطها يعمل كل فرد من أجل نفسه فقط.
١٧. يتم اكتساب المهارات والخبرات أكثر من تعلمها من خلال برنامج تدريبي منهجي.
١٨. ليس لدى الأفراد الرؤية السليمة لأسلوب تقييم أعمالهم.
١٩. بصفة عامة - لا توجد وسيلة مناسبة لمكافأة الجهود المتميزة.
٢٠. يتم التعود على أسلوب عمل وحيد يصعب تغييره.
٢١. الاجتماعات غير محببة للمرؤوسين، لأنها غير منتجة وغير مفيدة.
٢٢. يصعب التخطيط لإعداد وتنمية الهيئة الإدارية فهناك متغيرات كثيرة تحول دون ذلك.
٢٣. لا أشعر بتأييد أو تشجيع الإدارة لما أقوم به من أعمال.
٢٤. لا توفر المنشأة المغريات المادية الكافية لاستقطاب الكفاءات من الخارج.

تابع تمرين تطبيقي للقيادات الإدارية (١)

٢٥. يبدو أن المنشآت المنافسة لديها أفكار ومبادرات أفضل.
٢٦. كل مدير مسئول عن إدارته، ولا يرحب بأي تدخل.
٢٧. المديرون غير قادرين على تدريب الأفراد، ولا يعلم الأفراد ما تعده الإدارة لهم.
٢٨. لا تتاح للمرؤوسين فرصة زيادة مهاراتهم وخبراتهم.
٢٩. على الأفراد أن يعملوا ساعات طويلة ليوفروا دخلاً مادياً مناسباً.
٣٠. لا يميل الأفراد للعنف، ويكفيهم أن تسير المركب.
٣١. بلغت روح التنافس بين القيادات بالمنشأة منتهاها، وأصبحت تهدد المنشأة بالإنهيار.
٣٢. قد ينتقل الأفراد الذين يتم تدريبهم إلى منشآت أخرى منافسة للإلتحاق بها.
٣٣. إذا ساءت الأمور بالمنشأة، لا يبذل المديرون الجهد والعطاء لتحسينها.
٣٤. إن نظام الأجور الحالي يحول دون إنجاز الأعمال المطلوبة.
٣٥. لا تتحرك المنشأة ولا تنمو بالسرعة المطلوبة.
٣٦. لا تنتقل الخبرات والدروس المستفادة من عمل إحدى الإدارات إلى الإدارات الأخرى.
٣٧. لا تعمل المنشأة على تشجيع الأفراد وتنمية مهاراتهم.
٣٨. يرضى الأفراد بتحديات أكبر في عملهم.
٣٩. تبدو المحصلة النهائية لنتائج أعمال المنشأة غير مناسبة بالمقارنة بمثيلاتها من المنشآت الأخرى.
٤٠. لا تتم مواجهة المشكلات بصراحة وانفتاح.
٤١. يمكن أن يكون الأفراد أكثر تعاوناً - ولكن يبدو أن الأمر لا يعنيهم.
٤٢. يعتقد المديرون أن تعلم ودراسة فن الإدارة يفيدهم كثيراً.
٤٣. يسود المنشأة شعور مضر بالاستياء وعدم الرضا نتيجة لعدم ملاءمة نظام الأجور.

تابع تمرين تطبيقي للقيادات الإدارية (١)

٤٤. يشعر الأفراد بأنهم يعملون في منشأة من الدرجة الثانية.
٤٥. لا يتسجيب المديرون بقدر كافٍ للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
٤٦. لا تحاول فرق العمل أن تمهد الطريق لاستمرار عملها.
٤٧. لا يفصح المديرون لمرؤوسيههم عن رؤيتهم حول مستقبلهم في العمل.
٤٨. لا شك أن زيادة اهتمام الأفراد بعملهم سوف يساعد كثيراً في حل مشكلات الإدارة.
٤٩. اشعر شخصياً بأنني أتقاضى راتباً أقل مما أستحق.
٥٠. ستحقق المنشأة نجاحاً أكثر في حالة قبولها تحمل مخاطر محسوبة أكثر.

- اقل علامات (✓) (X) التي أعطيتها لعبارات الاستقصاء كل في مكانه في الجدول الثاني.
- اجمع رأسياً عدد علامات (✓) في كل عمود وسجل المجموع أسفل الجدول.

أ	ب	ج	د	هـ
١	٢	٣	٤	٥
٦	٧	٨	٩	١٠
١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥
٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥
٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠
٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥
٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠

تابع تمرين تطبيقي للقيادات الإدارية (١)

سجل في الجدول التالي الدرجات الإجمالية التي حصلت عليها في
الجدول السابق:

المشكلة	المجموع
أ	الافتقار إلى روح الفريق في العمل
ب	عدم الاهتمام بالتدريب وتنمية المرؤوسين
ج	عدم كفاية الحوافز
د	عدم العدالة في توزيع المكافآت
هـ	ضعف القدرة على الابتكار

- ضع دائرة حول أعلى درجتين لتحديد أكثر مشكلتين إلحاحاً في عملك.
- ابدأ في التعرف على هذه المشكلات وخطط لحلها.
- ما هو في رأيك البرنامج التطويري الذي تحتاجه - وأسلوب التطوير المناسب؟

تمرين عصف ذهني (٢)

كيف تقضي وقتك كمسئول؟

ضع علامة (X) تحت الإجابة التي تناسبك؟ ثم اجمع النقاط.

السؤال	غالباً ٤	أحياناً ٢	نادراً ١
١ هل تعد قائمة بالأشياء التي تنوي القيام بها؟			
٢ هل تحدد أسبقية التنفيذ للأشياء التي تنوي القيام بها على أساس النتائج إلى توقعها من كل واحد منها؟			
٣ هل تقوم بتنفيذ كل الأشياء التي تسجلها في القائمة؟			
٤ هل تقوم بمراجعة وتعديل أهدافك العملية كتابة؟			
٥ هل مكتبك منظم ونظيف؟			
٦ هل تضع كل شيء في مكانه؟			
٧ هل تعالج المقاطعة التي تعترضك بفاعلية؟			
٨ هل تعثر على الأشياء التي تبحث عنها في ملفاتك بسهولة؟			
٩ هل أن تهجمي؟			
١٠ هل تخصص جزء من وقتك لتخلو بنفسك وتعمل بهدوء دون أية مقاطعة؟			
١١ هل تعتقد في فعالية المحادثات الطويلة؟			
١٢ هل تركز على منع المشكلات قبل حدوثها أم تعمل على حلها بعد وقوعها؟			
١٣ هل تحقق الفائدة القصوى من الوقت المتاح لك؟			
١٤ هل تنتهي من العمل في الموعد النهائي مع توفير بعض الوقت؟			
١٥ هل تحضر إلى العمل وتذهب إلى الاجتماعات في الوقت المحدد؟			

تابع تمرين عصف ذهني (٢)

١٦	هل تقوض؟		
١٧	هل يقبل مروضيك على المهام التي تكلفهم بها بحماس؟		
١٨	عندما تحدث لك مقاطعة، هل تعود إلى العمل بنفس المستوى والروح؟		
١٩	هل تقوم بالأشياء التي تقربك من تحقيق أهدافك بعيدة المدى؟		
٢٠	هل تستطيع أن تخلد إلى الراحة في أوقات فراغك دون التفكير في العمل؟		
٢١	هل يعرف الآخرون أنسب الأوقات للاتصال بك؟		
٢٢	هل تنتهي من أعمالك المهمة في الساعات التي تكون فيها طاقتك الإنتاجية في أعلى مستوياتها؟		
٢٣	هل يستطيع الآخرون القيام بأغلب مسؤولياتك في حالة غيابك عن العمل؟		
٢٤	هل تبدأ وتنتهي المهمة في الوقت المحدد لها؟		
٢٥	هل تبت فيما يصلك من مشكلات في جلسة واحدة؟		

النتائج المتوقعة :

- ٨١ - ١٠٠ تستفيد من الوقت تماماً وتستطيع التحكم فيه في جميع الأحوال.
- ٦١ - ٨٠ تستفيد من الوقت المتاح أحياناً وتحتاج إلى مراجعة الاستراتيجية التي تستخدمها للاستفادة من الوقت.
- ٤١ - ٦٠ أنت على حافة الهاوية، لا تدع الأمور تفلت من يديك.
- أقل من ٤٠ أنت غير منظم إطلاقاً اختبر البرنامج التطويري المناسب لك.

تمرين ذاتي (٣)

الهدف من التمرين

كيفية تدريب المديرين باستخدام تمرين "محتويات السلة"

العمل المطلوب :

يفترض أنك تقوم بالإشراف على خمسة عشر موظفاً في مصنع به (٦٠٠) موظف وعامل. وفي حلقة تدريبية باستخدام "تمرين السلة" عرضت عليك مجموعة من الأعمال لإتخاذ قرارات حولها. والمطلوب منك أن تجيب على السؤالين التاليين حول كل واحد من الأعمال.

١. ما هي أهمية العمل؟ اتبع التعليمات واختر أحد البدائل

١. غير مهم.
٢. مهم نسبياً
٣. مهم.
٤. مهم جداً
٥. مهم للغاية
٦. (×) كن مستعداً لأعطاء الاختيار)

٢. ما هو الإجراء المطلوب حيال كل صنف من الأعمال باستخدام البدائل التالية؟

١. التصرف فوراً.
٢. التأجيل.
٣. التفويض (للسكرتير أو المساعد).
٤. طلب معلومات إضافية.
٥. حفظ الموضوع في ملف (الإهمال).
٦. (×) كن مستعداً لإعطاء مبرر الاختيار:

الأعمال المطلوب اتخاذ قرارات حولها (محتويات الأسئلة)

- ١- طلب إجازة لمدة ثلاثة أيام من أحد الموظفين لزيارة عمته المريضة في مدينة أخرى (نظام الإجازات الطارئة لا يسمح بذلك) علماً بأن الموظف من موظفيك المتميزين في العمل.
- ٢- طلب من شركة أخرى للحصول على معلومات عن موظف كان يعمل تحت رئاستك بالمنظمة علماً بأن الموظف كان في مستوى "مرضي"
- ٣- رسالة تليفونية تطلب منك الإتصال بزوجتك عند حضورك للمكتب.
- ٤- رسالة من أحد موظفيك يشرح فيها وضعه الوظيفي ويطلب مقابلة عاجلة لمناقشة ذلك. يذكر الموظف في هذه الرسالة أنه أمضى فترة طويلة في وظيفته ويطلب الترقية إلى وظيفة ذات مسؤوليات أعلى ومركز أفضل علماً بأن لديه عروضاً خارجية للعمل أفضل مما هو عليه الآن. علماً بأن لا توجد وظائف حالياً بإدارتك تحقق هدف الموظف ولكن توجد فرص أخرى في إدارات أخرى بالمنظمة.
- ٥- رسالة من نائب المدير العام يطلب فيها مناقشتك في تطبيق نظام حلقات الجودة بإعتبارك قد درست عن هذا الموضوع في الجامعة التي تخرجت منها.
- ٦- خطاب من رئيسك يشير إلى قرب شعور وظيفة إشرافية ويطلب فيها ترشيح أحد موظفيك لهذا العمل.

أسئلة للمراجعة

- (١) ما هو الفرق بين التدريب ، والتنمية الإدارية؟
- (٢) ناقش أهم الخطوات الواجب إتباعها قبل بدء برنامج فعلي للتنمية الإدارية.
- (٣) من هم المدبرون؟ ولماذا تحرص المنظمات على الإهتمام بتكوينهم وتأهيلهم؟
- (٤) ما هي البرامج التطويرية اللازمة للمديرين في الحالات التالية
 - تعميق مفاهيم المدير عن البيئة والمجتمع.
 - تغيير الإتجاهات والمشاعر.
 - تنمية التعاون بين أقسام وإدارات المنظمة.
 - تقبل الآراء ، واحترام الآخرين.
- (٥) ماذا يعمل المدبرون؟
- (٦) هل هناك إختلاف بين طرق التدريب وطرق التنمية الإدارية خارج نطاق العمل ، والتي يمكن إستخدامها للإداريين وغير الإداريين.
- (٧) طلب منك تصميم برنامج تدريبي للمشرفين لتنمية مهاراتهم في الإشراف الإداري. حدد خطوات هذا التصميم (يمكنك الرجوع إلى الفصل العاشر للمساعدة).

هوامش الفصل الحادي عشر

- (1) Richard Swanson and Elwood Holton 111, Foundations of Human Resource Development (Sanfrancisco: Berrett-Koehler publishers Inc., 2001) P.6
- (2) David Edwing, The Management Mind (New York: The Free Press of Glencoe, 1964
- (3) Peter Drucker, The Pracctice of Management (New York: Harper & Row Publishers Inc., 1954)P.426
- (4) Gary Dessler, Personnel Management (Englewood Cliffs, N.J.: Printice-Hall, Inc.,1988) P.273.
- (5) Dale Beach,Personnel:The Management of People At Work (New York: Macmillan Publishing Co., 1985) PP.273- 274
- (6) K. Wexley and G. Latham, Development and Training Human Resources (Glenview, I11.: Scott, Foresman, 1981) P.178.
- (7) Ibid., PP.205206-.
- (8) I. Allen, "The T-Group: Short Cut or Short Circuit?" Business Horizons, Vol/16, No.4(August,1973) PP. 53 -64.
- (9) Robert House, "T-Group Training: Good or Bad?" Business Horizons, Vol. 12No.6 (Deember 1969) PP.68- 79.

انظر هنا..

- Chester Schriesheim and Linda Neider, New Direction in Haman Resource Management (Greenwich, Corn: Information Age Publishing 2003)
- Marcus Fowell, Economic Restructuring and Human Resouce Development (Aldershot, Hants: Ashgate, 2003).
- Biswajeet pattanayak, Human Resource Management (New Delhi: prntice Hall q gnda,2008) pp.93- 96
- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧) ص٤٣٩-٤٤١.
- Gary Dessler, Human Resource Management (Essex, England: Person Education Limited, 2103.

الفصل الرابع عشر

نظام الأجر Wages System

﴿إعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه﴾

(حديث نبوي شريف)

أهداف الفصل

نهدف من هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

- تعريف القارئ بتعريف مفهوم الأجور والرواتب
- أسس تقييم الأجور، والعوامل المؤثرة في تحديدها
- وجهتي نظر العامل والإدارة من الأجر العادل

موضوعات الفصل

وعلى ذلك ستكون محتويات هذا الفصل ما يلي:

- المفاهيم العامة
 - الفرق بين الأجور والرواتب
 - الأجر النقدي والأجر الحقيقي
 - الأجر كمنصر محفز
 - أسس تقييم الأجور
- الطرق البديلة لقياس دخل العمل
- العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور
- التدخل الحكومي في تنظيم الأجور
- طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية
- استقصاء الأجور
- نظام الأجور (الرواتب) للإدارة العليا

يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات. ويزيد من تعقيد هذه المشكلة أن هناك من الخدمات التي تقدم اليوم في كثير من الشركات ما هو ذا طابع مادي مثل التأمين الصحي والمشاركة في الأرباح، وإنشاء النوادي الرياضية والثقافية والمجمعات الاستهلاكية .. الخ.. فهل تخصص قيمة هذه الخدمات من الأجر الأساسي للعامل؟ إن ما يهم العامل أو الموظف بالدرجة الأولى هو مقدار الأجر الصافي الذي يحمله إلى منزله. فهذا الأجر هو الذي يحدد مركزه المعيشي وبالتالي مركزه الاجتماعي في المجتمع. ولذلك فإن تحديد الأجر العادل هو أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة.

وإدارة الأجور والرواتب في المؤسسات هي الإدارة المسؤولة عن تقدير "ماذا يدفع للعامل أو الموظف" وذلك آخذاً في الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في تحديد هذا الأجر سواء كانت داخلية تتعلق بطبيعة العمل نفسه في المنشأة أو خارجية تتعلق بالمجتمع ككل.

المفاهيم العامة

الفرق بين الأجور والرواتب

الأجر في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل. وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، أو أي صورة من صور الدفع المالي. غير أن الإستعمال الشائع لمفهوم الأجر هو أنه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة أو اليوم للعمال أو الأجراء الذين لا يعملون بوظائف ذات طابع إداري أو إشرافي. أو ما يسمون بذوي الياقات الزرقاء. أما الرواتب فقد درجت على أن تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً وقد يكون أيضاً سنوياً. والرواتب تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء White Collar Employees وموظفي الأعمال الإدارية والفنية في المستويات الإدارية المختلفة من التنظيم.^(١)

الأجر النقدي والأجر الحقيقي

الأجر النقدي Monetary Wage هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمله الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً للعامل. ذلك أن هناك من الخصومات ما يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه والأمثلة على هذه الخصومات هي، أقساط التقاعد، أقساط التأمين الصحي، التأمين الإجتماعي.. هذه الخصومات تمثل نسبياً متفاوتة في الراتب أو الأجر الإجمالي للفرد العامل، وإذا ما استوفيت فإن ما يحصل عليه العامل بعد ذلك من أجر هو ما يسمى بالأجر الحقيقي Real Wage أو Take-Home Pay والأجر الحقيقي يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر. ومفهوم أن هذه القوة تتغير طبقاً لتغير الأسعار وللظروف الإقتصادية العامة في المجتمع .. وكلما ارتفعت الأسعار بالقياس إلى سنة معينة هي سنة الأساس كلما عني ذلك إنخفاض الأجر الحقيقي للعامل نظراً لإنخفاض القدرة الشرائية لهذا الأجر في السوق..

معنى هذا أن أهم ما يعنينا في قياس الأجر الحقيقي هو أن يكون هذا الأجر متغيراً مع التغير في الأسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك .. وقد يحدث أن يكون الأجر النقدي ضخماً ظاهرياً ولكن الأجر الحقيقي الذي يصل إلى يد العامل لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل عن ما يقدمه من خدمات.

الأجر كعنصر محفز

المنظمات التي تدفع أجوراً أعلى تحصل على مستويات عمل أعلى من الأفراد المؤهلين.. هذه هي القاعدة العامة. ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في اجتذبات الأفراد المؤهلين للعمل بالشركات والمنشآت، ومن هذه العوامل، الإستقرار في الوظيفة، مركز الوظيفة الإجتماعي فرص الترقية في الوظيفة، الإعتراف بأهمية العمل، والظروف الجيدة للعمل. والأجر كعنصر تحفيزي هو الأساس في اجتذاب الأفراد ومتى ما كان الأجر مرتفعاً فإنه قد يطفى على العوامل الأخرى، ولكن متى ما كان منخفضاً حتى ومع تحسن الظروف الأخرى للعمل فإن بعض الأفراد قد يفكروا في البحث عن العمل الذي يحقق لهم دخلاً أفضل. وحتى لو بقوا على رأس العمل فمن المؤكد أن شعورهم تجاه الأجر سيكون عدم الإقتناع والرضا.

أسس تقييم الأجور

أن ما يهم الإدارة والعامل معاً هو الحصول على أجر عادل وخال من إعتبارات المحاباة والمجاملة. ولتحديد مثل هذا الأجر العادل على الإدارة أن تجيب على الأسئلة التالية:

- ١- هل سيتحدد الأجر طبقاً لإحتياجات العامل، أو طبقاً لقيمة الوظيفة في سلم الوظائف بالمنظمة؟
- ٢- كيف نوفق بين المصالح المختلفة للمساهمين، والعمال، والعملاء عند تحديد قيمة الأجور؟
- ٣- كيف نحدد قيمة الوظيفة؟
- ٤- ما هي العناصر الإقتصادية الداخلة في قيمة الأجر؟

تسير أغلبية الشركات على نظام الدفع على أساس قيمة الوظيفة في سلم العمل الوظائف بالشركة، فإذا ما إتحدت المؤهلات وجميع الشروط الأخرى المطلوبة للوظيفة فإن حاملها سيحصل على نفس الأجر المقرر لها سواء كان عازباً، متزوجاً بدون أطفال أو متزوجاً ومعه أطفال.

والتوفيق بين المصالح المختلفة في الشركة أمر صعب تواجهه الإدارة. فالعامل يريد أجراً يحقق له مستوى معيشي أفضل، والمساهم يريد أرباحاً، والعميل يريد سعراً وجوده وإلا سينصرف إلى المنافسين الآخرين. ومعنى هذا أن الإدارة عند قرارها بتحديد القيمة المالية للوظيفة يجب أن تراعى أن يكون أجراً عادلاً، وأن تحقق ربحاً، وأن تتبع بأسعار معقولة وجودة عالية.

ومن المشكلات المتعلقة بتحديد قيمة الأجر هي كيفية تحديد هذه القيمة. لذلك فعلى

الإدارة أن تأخذ في الإعتبار:

- ١) أن يكون هيكل ومستوى الأجور لديها مشجعاً ومغرياً للإلتحاق بها..
- ٢) أن تكون هناك فروقاً في الأجور والرواتب بين الوظائف المختلفة.
- ٣) ألا يؤدي طريقة تحديد الأجر إلى إثارة العامل أو الموظف وإحساسه بالظلم.
- ٤) أن يكون الأجر متمشياً مع درجة السلطة والمسئولية.

ونظراً لصعوبة هذه المشكلة تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى طريقة أكثر إيجابية في طريقة تحديد سلم الرواتب والأجور، وهي "تقييم الوظيفة" Job Evaluation. التي تحدثنا عنها سابقاً.

أما من ناحية العناصر الاقتصادية الداخلة في قيمة الأجر، فإنه لا يمكن القول بجزم بأن هناك عناصر محددة في تحديد الأجر، ومن هنا تنشأ الصعوبة. وسوق العمل يمكن تشبيهه إلى حد كبير بسوق السلعة كلما زاد العرض من العمل إنخفض سعره وكلما قل العرض من مهارة معينة من المهارات المختلفة في سوق العمل كلما زاد الأجر المطلوب للحصول على هذه المهارات. ومن ناحية أخرى فإن من المتصور أن المؤسسات التي تحقق أرباحاً كثيرة تكون دائماً على إستعداد لدفع أجور أعلى من تلك المؤسسات التي تحقق أرباحاً متواضعة.

ما هو الأجر العادل؟

الأجر: وجهة نظر العامل

يعتبر الأجر العادل من وجهة نظر العامل ليس ضرورياً فحسب لمقابلة إحتياجاته اليومية الأساسية، ولكن أيضاً وبمعنى أكثر شمولاً ضرورياً لتسيير دفة الإقتصاد الكلي للمجتمع وإستمرار عملية الإنتاج والإستهلاك. فالأجر العادل من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والإحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية، وهو فوق ذلك الطريق الصحيح لدفع عجلة الإستهلاك والصناعة، وزيادة الأرباح والعمالة.

ولكن السؤال الذي قد يتبادر إلى الذهن الآن هو "كيف يتحدد الأجر العادل"؟

هل الأجر العادل هو ذلك الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هل هو الأجر الصافي أو الحقيقي الذي يأخذه الموظف إلى منزله ثم يبدأ التصرف فيه؟ الموظف لا يهتم بالأجر النقدي غالباً ولكنه يهتم بالأجر الذي يأخذه للمنزل فهو الدخل الحقيقي وهو الذي يقيس قوته الشرائية. وقياس الدخل الحقيقي بالقوة الشرائية يخضع تماماً لحركة الأسعار، وكلما ارتفعت الأسعار كلما انخفضت القوة الشرائية للدخل والعكس صحيح. وبمعنى أوضح فإن الموظف لا يهتم إجمالي الأجر المحدد للوظيفة بقدر إهتمامه بما يحصل عليه من سلع وخدمات من القوة الشرائية لدخله الصافي.

ولكن ربط القوة الشرائية بصافي الأجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات:

أولاً: من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حدة نظراً لإختلاف متطلبات كل أسرة وإختلاف طبيعة إنفاق دخلها. والمؤشر العام للأسعار لا يقيس التغير في الأسعار لكل أسرة وإنما يقيس التغير العام في الأسعار أخذاً في الإعتبار متوسط الإنفاق العام للأسر ككل.

ثانياً: تغير عادات الشراء من وقت لآخر، حيث يميل الإتجاه العام بعض الأوقات للإقدام على شرا الكماليات.

ثالثاً: يختلف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى وما يعتبر دخلاً كافياً في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظراً لإرتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى.

وإذا كانت القوة الشرائية للدخل الصافي هي القياس الأساسي لكفاية دخل الموظف فإن هذه القوة الشرائية لا تعني أنها المتغير الوحيد الذي يحكم عدالة الدخل وكفايته. إن تحديد الدخل العادل يتوقف على عدة عوامل سوف نناقشها بتفصيل أكثر في جزء لاحق من هذا الفصل.

الأجر: وجهة نظر الإدارة

تمثل الأجور كما سبق أن أسلفنا دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات.. والأجر من وجهة نظر الإدارة هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع. ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الأجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة. ومن الواضح أن زيادة الأجر دون الأخذ في الإعتبار المتغيرات الأخرى في المنشأة كالبيعات، السعر، أو الإنتاج سيكون عبئاً يتحمله أما رجل الأعمال عن طريق إنخفاض نصيبه في الأرباح، أو عناصر الإنتاج الأخرى كتخفيض نصيب الأصول الثابتة من الإستهلاكات السنوية، أو حتى العمال أنفسهم وذلك عن طريق الحد من حجم العمالة. ومن الطبيعي أن يعارض رجل الأعمال أية زيادة في الأجر لأن ذلك يعد التزاماً منه بتغيير الهيكل العام للتكاليف والتزاماً منه تجاه القوى العاملة. ولذلك فإن المنظمات تأخذ في الإعتبار عند التفكير في تغيير هيكل الأجور بعض المتغيرات كإنتاجية العامل، وكذلك تكلفة العمل.

غير أن من ناحية أخرى فإن على الإدارة المعينة بتحديد هيكل الأجور والرواتب أن تأخذ في الحسبان أن شعور العاملين بعدم الرضا في مستويات الأجور أو المزايا الأخرى الإضافية قد تقود في النهاية إلى: (٢)

- انخفاض معنوية العاملين
- انخفاض الإنتاجية
- زيادة معدل دوران العمالة
- ازدياد نسبة الغياب

مقارنة تكلفة العمل بسعر المنتجات

وكما تقوم المقارنة من قبل الموظف بين أجره الصافي والقوة الشرائية لهذا الأجر، فإن معدل الأجر الذي تدفعه المنظمة بالمقارنة بسعر الجملة لمنتجاتها يشكل مقياساً لتغير الأجور وإذا كان هذا المعدل منخفضاً فقد يشجع ذلك المنظمة على تغيير الأجور السائدة لديها، أما إذا كان هذا المعدل كبيراً في رأي المنظمة فقد لا تفكر في زيادة معدل الأجور السائد. ويعترض الموظفون عادة على هذا الأسلوب وخاصة عندما تتجه أسعار لمنتجات إلى الانخفاض.

الطرق البديلة لقياس دخل العمل

متوسط أجر الساعة

متوسط أجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل. ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجور التشجيعية، والعلاوات، أو الأجور الإضافية.

متوسط الدخل للساعة

يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم، أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.

الدخل الأسبوعي

يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل. ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق هي:

معدل الأجر × ساعات العمل القياسية في الأسبوع

$$= \frac{\text{معدل الأجر الكلي الأسبوعي}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

عدد العمال في الإنتاج

متوسط دخل الساعة × ساعات العمل القياسية في الأسبوع

$$= \frac{\text{الدخل الكلي الأسبوعي}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

عدد العمال في الإنتاج

المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج

$$= \frac{\text{متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

عدد العمال في الإنتاج

وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لإحساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجور. وفي الطريقة الأولى نستطيع الوصول إلى الأجر الكلي الأسبوعي بإحساب معدل الأجر للساعة مضروباً في عدد ساعات الأسبوع القياسية مقسوماً على عدد العمال في حقل الإنتاج. فإذا كان معدل أجر الساعة (٢٠) ريال وساعات العمل القياسية في الأسبوع لعمال الإنتاج البالغ عددهم (١٠٠) عامل هو معدل (٤٠) ساعة في الأسبوع، فإن الأجر الكلي الأسبوعي للعامل هو (٦٠٠) ريال، وتكون المعادلة على الوجه التالي:

$$\frac{20 \times 4000}{100} = \frac{80000}{100} = 800 \text{ ريال}$$

وبالمثل فإن احتساب الدخل الكلي الأسبوعي بالطريقة الثانية يمكن الوصول إليه بنفس الطريقة غير أن متوسط دخل الساعة سيكون أعلى من معدل الأجر ذلك أن متوسط دخل الساعة يمثل الأجر الأساسي مضافاً إليه الفوائد المالية الأخرى التي تحسب للعامل.

أما الطريقة الثالثة فهي مبسطة ويمكن معرفة متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي للعامل عن طريق قسمة مجموع المدفوعات الأسبوعية على عمال الإنتاج ثم يقسم الرقم على عدد العمال الفعليين للوصول إلى متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي للعامل.

وتمتاز الطريقة الثالثة عن الطريقتين الأولى والثانية في أنها مرنة من حيث البسط وهو "المدفوعات الأسبوعية" الذي قد يتغير من حين لآخر تبعاً لطول أو قصر ساعات العمل الأسبوعية. غير أن الصعوبة التي تواجهها في الطرق الثلاثة هي الخاصة بمن يشمل عمال الإنتاج؟ هل يشمل عمال الإنتاج مثلاً العاملين بالإنتاج على أساس التفرغ الكلي أو العاملين بالإنتاج جزئياً أم جميعهم؟ فلو كان العاملون بالإنتاج لأوقات جزئية سيدخلون ضمن إطار عمال الإنتاج فإن معنى هذا أن حساب معدل الدخل الأسبوعي سيكون منخفضاً ولن يعطينا الصورة الحقيقية لنفقات الإنتاج الخاصة بعنصر العمل. وقد يعطينا الإنطباع بوجود نوعاً من البطالة أو البطالة الجزئية نتيجة لإنخفاض هذا الدخل.

متوسط الدخل السنوي

ويحسب متوسط الدخل السنوي للعامل عن طريق قسمة المبالغ الحقيقية المدفوعة سنوياً للأجور على عمال الإنتاج. وهنا أيضاً تقابلنا المشكلة الخاصة بتحديد من سيدخل ضمن إطار هؤلاء العمال؟ هل هم العاملون كلياً، أم العاملون جزئياً، أم العاطلون في فترة من فترات السنة. إن تقرير ذلك يعتمد في العادة على الأوضاع الاقتصادية العامة. ففي أوقات الركود الاقتصادي يرى البعض أن يحسب متوسط الدخل السنوي لكل العمال في المنشأة أو الصناعة سواء العاملون منهم أو العاطلون لفترات متباينة في خلال السنة.

وحجة هؤلاء أن استبعاد العاطلين عن العمل من حساب الدخل السنوي سيعطي في النهاية صورة غير حقيقية عن مستوى الأجور في الوقت الذي يعاني فيه آخرون من العمال من إنعدام الدخل أو إنخفاضه إلى صورة مزرية.

العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور

تواجه المنظمات عدة خيارات في إختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور. ومن أبرز السياسات ما يلي:

(١) إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة. وهذا يعني أنها تقدر مستويات الأجور بها على نحو يجعلها قدوة للمنظمات الأخرى، أي متبوعة وليست تابعة.

(٢) إتباع مسلك المنافسة مع المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.

(٣) إتباع مسلك التخلف عن مستوي الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

وتختلف الإعتبارات التي يبنى عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة .. ويمكننا أن نعطي صورة لهذه العوامل فيما يلي مصنفة حسب مصدر التأثير.

أولاً : الإعتبارات التنظيمية والإداري

يؤخذ بهذا الإعتبار عند تخطيط سياسة الهيكل العام للأجور في المنشأة على أساس أن الأجر يمثل مقابل العمل، وهو ما يقتضي بالتالي تقييم الوظيفة تبعاً لأهميتها واجباتها وقياس مسؤولياتها، وكذا معدلات الأجور للأعمال المماثلة في المنشآت الأخرى، وفرص الترقية وما توفره الوظيفة لشاغلها من مزايا ذات قيمة مالية، ويمكن إلقاء مزيد من التفصيل عن هذه المكونات فيما يلي:

١- واجبات ومسؤوليات الوظيفة: يتحدد الأجر على أساس مسؤوليات وواجبات الوظيفة دون أي إعتبار للشخص القائم بالعمل من حيث الجنس أو السن أو الحالة الإجتماعية للعامل إن كان متزوجاً أم عازباً.

٢- معدلات الأجور المماثلة: إن مراعاة مساواة الأجور بالمنشآت القائمة أو تقاربها من الأجور السائدة في المنطقة أمر ضروري وهام لإجتذاب العمال والأفراد للمنشأة.

غير أن الأخذ بهذا المبدأ يجب ألا يخلق نوعاً من التنافس بين المنشآت المختلفة في المنطقة الواحدة على زيادة الأجور لإجتذاب العمال خشية أن لا يؤدي ذلك إلى عدم مقابلة الزيادة في إنتاجية العامل للزيادة في الأجر. ذلك أن زيادة الأجر بمعدل أعلى من زيادة الإنتاج سوف يحمل المنشأة تكاليف إنتاج أكبر وبالتالي يؤثر على معدل الأرباح.

٣- فرص الترقية والمزايا المالية: كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة في المنظمة كلما وجب رسم أجور أعلى لمثل هذه الوظيفة والعكس صحيح. ومن ناحية أخرى يجب مراعاة المزايا التي قد يحصل عليها العامل عند تحديد أجر الوظيفة. والأمثلة على بعض المزايا، هي الإجازات المدفوعة، والعلاوات الدورية المساكن المخفضة، التأمين الصحي أو المواصلات المجانية.

ثانياً العوامل الاجتماعية:

وتتمثل الإعتبارات الاجتماعية في وجهات نظر المجتمع بما فيه من أفراد وحكومة نحو أجر العامل والشروط التي يجب أن تتوفر في الأجر. والأمثلة على هذه الإعتبارات ما يلي:

(١) تكاليف المعيشة: (مستوى الأسعار السائدة): التغير في مستوى الأسعار من مكان لآخر ومن فترة زمنية لأخرى يؤثر تأثيراً مباشراً على القوة الشرائية لدخل العامل. لذلك فإنه يجب مراعاة مستوى الأسعار السائدة في المجتمع وذلك عن طريق مؤشر الأسعار والأرقام القياسية لتكاليف المعيشة، ومن ثم تحديد الأجر بما يتلاءم مع هذه الظروف.

(٢) الحد الأدنى للأجور: تضع بعض التشريعات الحكومية في بعض الدول حداً أدنى للأجور وذلك لإعتبارات إنسانية. ويراعى في تحديد هذا الحد أن يقابل الأجر متطلبات الفرد العامل من مسكن ومأكل ومشرب وملبس وضمان جزء من الرفاهية العامة للعامل.

ثالثاً: الإعتبارات الاقتصادية:

تقتضي هذه الإعتبارات بالنظر إلى الأجر على أساس أنه يمثل عنصر تكلفة ونوعاً من الإنفاق يشكل عبئاً مالياً على المشروع، مما يتطلب مراعاة الإنتاجية والإمكانات المالية للمشروع وإعتبار العمل سلعة تخضع لعوامل العرض والطلب.

١- معدل الإنتاج: إن إعتبار الأجر كعنصر من عناصر الإنتاج يقتضي بالتالي أن يراعى في تحديده كمية هذا الإنتاج ونوعيته. ويتطلب ربط الأجر بالإنتاج على هذا الأساس وجود معدلات أداء أو إنتاج قياسية، وأن يحدد الأجر وفق هذه المعدلات، على أن يكون هناك عنصراً للتحفيز في زيادة الأجر كلما زاد الإنتاج عن المعدلات القياسية.

٢- الإمكانيات المالية للمنشأة: أن قدرة المشروع المالية تلعب دوراً هاماً في تحديد الأجور. فالمنظمات التي تحقق أرباحاً كبيرة تكون أقدر من غيرها على دفع أجور أعلى، ولا يمكن أن يطلب من المنشأة أن تدفع أجوراً أعلى إذا كانت معدلات الإنتاجية منخفضة وتكاليف الإنتاج تميل إلى الإرتفاع بالمقارنة بالمنشآت المنافسة، إذ قد تتحمل المنشأة عبء هذه الزيادة فيتأثر ربحها، وبذلك تفقد المنشأة أهم حافز لها على الإستمرار في الإنتاج.

٣- عوامل العرض والطلب: لقد تبين لنا فيما سبق أن عوامل العرض والطلب على العمل وفي ظل المنافسة الكاملة تلعب دوراً هاماً حسب مفهوم النظرية التنافسية في تحديد أجر العمل.. وإن هذا الأجر يتناسب تناسباً طردياً مع الطلب عليه بينما يتناسب تناسباً عكسياً مع العرض منه.

٤- الأجر السائد في المهن المشابهة في السوق: أن دراسة السوق شيء أساسي في تحديد مستويات عادلة كالأجور بالمنظمة. ورغم أن لكل وظيفة أجر سائد في سوق العمل يتحكم فيه سوق العرض والطلب على الوظيفة أو المهنة إلا أن المنظمات تتناسب فيما بينها على إجتذاب واستقطاب الكفاءات ودفع أجوراً ومرتببات أعلى من الأجر السائد ويمكن على أن حال إستقصاء المعلومات عن الأجور السائدة في السوق عن عدة مصادر: (٢)

- الجمعيات المهنية
- الغرف التجارية
- مكاتب التوظيف
- شبكة الإنترنت

التدخل الحكومي في تنظيم الأجور

لقد أسلفنا في مناقشات سابقة عن دور الدولة في تحديد الأجور في المجتمع، إضافة إلى العوامل الأخرى المؤثرة في تقرير سياسة ومستوى الأجور .. وبقي علينا في هذا الجزء أن نحدد الأسباب وراء تدخل الدولة أحياناً في تنظيم الأجور في القطاع الأهلي بكافة نشاطاته التجارية والصناعية والخدمات. ونحدد أيضاً الصور المختلفة التي يمكن أن يأخذها تدخل الدولة في تنظيم الأجور.

أولاً : أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور

يمثل في الغالب موظفو الدولة عدداً بسيطاً بالقياس إلى مجموع العاملين في المجتمع، وعلى اعتبار مبدأ عدالة الدولة في تقرير سياسة الأجور والرواتب لموظفيها فإن الدولة يجب أن تقف أيضاً موقف المدافع عن مصالح الأفراد الآخرين العاملين في القطاعات الأهلية المختلفة تحسباً من إستغلال منظمات الأعمال للعمال وفرض إرادتهم مما يضر بالمصلحة الوطنية للمجتمع ككل ممثلين في الأفراد والدولة. وإذا نحن تعمقنا في الأسباب التي قد تدفع الدولة للتدخل في سياسة تنظيم الأجور بالمجتمع بكافة قطاعاته لأمكننا طرح الأسباب التالية:

(١) ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل، ولذلك فقد تكون هناك ظواهر مختلفة من سوء توزيع الأجور وظروف العمل بالنسبة للعاملين في بعض القطاعات الصناعية أو التجارية وقد يكون هذا ناجماً إما بسبب إستغلال المنظمات للعاملين معهم أو بسبب ضعف الكفاية الإنتاجية للمنشأة لأسباب قد تتعلق بسوء الإدارة والتنظيم.

وفي كلتا الحالتين فإن عمال مثل هذه المنشآت قد يحققون أجوراً منخفضة قياساً بزملائهم في المنشآت الأخرى والذين قد يجمعهم تنظيم معين يحمي مصالحهم.

(٢) يرى بعض الإقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية. ففي رأي هؤلاء وتصورهم أن أية خطة للدولة يجب أن تتبنى خطة للأجور، وهذا يعني التدخل لتنظيم هذه الأجور في كافة القطاعات الحكومية وغير الحكومية وذلك لضمان التوازن في عناصر التنمية.

(٣) قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الإقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم إتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين، الأمر الذي يهدد بالتوقف الكامل عن الإنتاج أو تقديم الخدمات. فتوقف عمال التلفزيون مثلاً أو الكهرباء عن أداء خدماتهم نتيجة لإنخفاض أجورهم وعدم التوصل إلى زيادتها مع المنشآت المختصة قد يؤدي إلى أضرار خطيرة يتضرر منها المجتمع والدولة أيضاً. وفي مثل هذه الحالة تتدخل الدولة وتفرض إرادتها على الطرفين مما يتلاءم وتحقيق المصلحة العامة.

ثانياً : الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي

يأخذ التدخل الحكومي في تنظيم الأجور صوراً مختلفة تتوقف على الأسباب المبررة لهذا التدخل. ويمكننا هنا أن نلقي الضوء على بعض هذه الصور.

- ١- تحديد الحد الأدنى للأجور: تتدخل الدولة بفرض حد أدنى للأجور يطبق على جميع العمال والمنشآت في قطاع أو آخر بهدف منع الإستغلال من قبل أرباب العمل أو إجبار المنشآت ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة على تحسين مستوياتها أو الإنسحاب من سوق العمل.
- ٢- تحديد الحد الأقصى للأجور: قد تتدخل الدولة في فرض نظام يحدد الحد الأقصى للأجور من قبل المنشآت في أوقات أو ظروف تملّي على الدولة هذا التدخل .. ففي الحروب مثلاً قد ترى الدولة زيادة طاقتها الإنتاجية لمقابلة

متطلبات الحرب في جميع القطاعات وخاصة قطاع صنع السلاح. وقد يحدوا هذا بالعمال إلى المطالبة بأجور عالية قد تضر بمصلحة القطاع الصناعي أو قد تتوقف عملية الإنتاج. وفي هذه الحالة لا ترى الدولة بدءاً من تطبيق الحد الأقصى للأجور منعاً لإستغلال العمال لظروف الدولة. ويعترض العمال على إتباع سياسة تحديد الحد الأقصى للأجور. فالعمال يهتمهم الحصول على أجور عالية ولذلك فإن أي تحديد لما يمكن أن يتقاضوه سوف ينظر إليه على أنه نوع من عدم العدالة.

وبالنسبة للمنظمات فإن فرض تحديد الحد الأقصى للأجور يمكن أن يضطر عمالهم إلى الخروج من منشآتهم والبحث عن منشآت تقدم أجوراً أعلى.

٣- حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين: تتدخل الدولة أيضاً في تنظيم الأجور وتحديد مستوياتها عند الخلاف بين المنشأة أو الصناعة ممثلي العمال حول تحديد الأجر عند تجديد عقد العمل. وفي هذه الحالة قد تتدخل الدولة كوسيط لحل الخلاف عن طريق ما يسمى بلجان التحكيم أو فض المنازعات. فإذا رفض ممثلاً الطرفين تنفيذ أحكام لجنة التحكيم فإن الدولة قد تلجأ إلى أساليب أكثر شدة لتطبيق مرئياتها في تسوية النزاع وذلك حرصاً منها على تجنب الأضرار التي قد تلحق بالدولة أو المجتمع.

طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية

قبل أن نتطرق إلى أهم أنواع الأجور التشجيعية لموظفي الإنتاج فإننا نود أن نلقي مزيداً من التفصيل على أهم الطرق الشائعة في حساب أجور العاملين بحقل الإنتاج وهي:

● طريقة الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني)

● طريقة الأجر حسب النتائج

وفي كثير من الأحوال، قد تستخدم الطريقتين معاً.

ويتكون الأجر الزمني عادة بتحديد فئة للأجر عن وحدة زمنية يقضيها العامل مثلاً ساعة أو يوم، أما نظام الأجر حسب النتائج أو الإنتاج، فيكون من خلال تحديد فئة لأجر

الوحدة المنتجة، أو يكون التحديد في صورة "وقت" مسموح لإنتاج عدد معين من الوحدات (خمسين وحدة مثلاً في الساعة) فإذا أنتج العامل في يومه (٤٥٠) وحدة فإنه يستحق أجر تسع ساعات.

ونعرض مزيداً من التفصيل فيما يلي:

أولاً - طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني)

تعتبر طريقة الدفع حسب الوقت أكثر طرق دفع الأجور شيوعاً في الإستخدام من قبل المنظمات. ومن خلالها يتم الدفع للموظفين والعمالين وفقاً لنظام الأجر بالساعة، أو الأسبوع، أو الشهر، وأحياناً السنوي بالنسبة للإدارة العليا. ويغلب أسلوب الأجر بالساعة أو الأجر الأسبوعي على العاملين من ذوي "الياقات الزرقاء" أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع، والعمالة غير الماهرة) أما نظام الأجر الشهري فغالباً ما يشيع تطبيقه بين موظفي "الياقات البيضاء" أي الإداريين وذوي المهن الرفيعة، مثل المهندسين، والأطباء والمستشارين القانونيين، وأساتذة الجامعات.

وهناك عدة إعتبارات تفرض على المنظمات إختيار طريقة الدفع على أساس الوقت

نذكر منها ما يلي:

- (١) صعوبة توفر مقياس دقيق لقياس الوحدات المنتجة في بعض الوظائف.
- (٢) عدم إمكانية تحكم العامل أو الموظف في كمية العمل أو المنتج بسبب تدخلات خارجية أو عدم القدرة على السيطرة على طريقة الإنتاج أو الإدارة التي يستخدمها العامل في العمل.
- (٣) حينما يكون معيار الجودة أكثر أهمية من معيار الكم.
- (٤) عدم وضوح العلاقة بين الجهد المبذول وكمية العمل.
- (٥) عندما يكون العمل في حاجة إلى مهارة مهنية عالية.
- (٦) كثرة العطلات التي لا دخل للعامل فيها وعدم قدرته على تجنبها.
- (٧) حينما يكون هناك إشرافاً دقيقاً من المشرف على الموظف بحيث لا يكون هناك مجالاً للتباطؤ أو الكسل.

ونود أن نشير هنا إلى أنه متى ما توفرت إمكانية تحديد معيار لقياس كمية العمل فإن نظام الأجر الزمني يمكن أن ينطوي على تحفيز العامل أو الموظف من خلال تحديد أجر يتناسب مع زيادة الإنتاجية.

فلو فرضنا مثلاً أن العامل قد أوفى بالحد الأدنى من كمية العمل وكان أجره للساعة هو (٢٠) ريالاً ومدة العمل اليومي (٨) ساعات فإن أجره سيكون في هذه الحالة هو:

$$٢٠ \times ٨ = ١٦٠ \text{ ريالاً}$$

وإذا ما تجاوز العامل الكمية المعيارية فإن أجره سيكون مثلاً ٢٤ ريالاً للساعة.. وفي هذه الحالة يكون مقدار أجره اليومي يساوي

$$٢٤ \times ٨ = ١٩٢ \text{ ريالاً}$$

ولعل أهم ما يميز طريقة الأجر الزمني هي سهولة تطبيقها وكذلك قبولها إجمالاً من العمال. غير أن من أهم سلبياتها أنها قد تغفل الجهود والفروق الفردية بين العاملين وخاصة إذا كانت هناك صعوبة في تحديد معايير كمية للعمل المطلوب إنجازه، كما أنها تتطلب إشرافاً دقيقاً ولصيقاتاً من المشرفين أو رؤساء العمال.

ثانياً - طرق الدفع حسب الإنتاج

يرجع تاريخ نظام الأجر بالإنتاج إلى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع، وكذلك إلى نظام الإنتاج المنزلي حيث كان من الصعب تقدير الوقت اللازم لإنتاج وحدة من السلعة فكان الدفع على أساس عدد الوحدات المنتجة أقرب إلى الدقة من محاسبة العامل على الوقت الذي قضاه في إنتاج السلعة.

ويرجع الفضل لتايلور Taylor في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج.

ولعل أهم ما يميز هذه الطريقة هو ما يلي:

١. يعتمد دخل الفرد بطريق مباشر على الإنتاج ولذلك يمكن لصاحب العمل أن يقدر مقدماً تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.

٢. تفرق هذه النظم بين العمال على حسب اختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل.

٣. العدالة في النظام حيث تعطي للعامل على أساس ما بذله من جهد.

ومن ناحية أخرى فإن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو أنها:

(١) تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل .. بمعنى أن لا تكون هناك تعطيلات في إنسياب الإنتاج أو مراحل العملية الإنتاجية والتي قد تؤدي إلى عطلة العامل.

(٢) تعطي مجالاً لإضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل.

(٣) تثير الأحقاد بين العمال وبعث روح الشقاق مما يهدد علاقاتهم الإجتماعية.

استقصاء الأجر Wage survey

يلعب أسلوب مسح أو استقصاء الأجر دوراً مهماً في تحديد قيمة الأجر الذي تدفعه المنظمات. وتلجأ كثير من هذه المنظمات لهذا الأسلوب وخاصة عندما تود تحديد أجور الوظائف النموزجية أو المعروفة والمتشابهة بين المنظمات.

والجهة المعنية بهذه الاستقصاءات هي المنظمات المشابهة في قطاع عمل المنظمة، وفي نفس المنطقة التي تعمل بها. ويمكن أحياناً الإعتماد على بحوث الأجر الصادرة من المنظمات المهنية، أو الجهات الحكومية، أو الغرف التجارية. غير أن بعض المنظمات قد تلجأ بالإضافة إلى الإستعانة بهذه البحوث إلى إجراء مسح للأجور في المنظمات المنافسة والمتشابهة في نفس المنطقة بغرض تحديث نظام الأجر لديها، وكذلك مسابقة الأجر السائدة في السوق، أو لكون المعلومات المنشورة المتوفرة عن الأجور السائدة في السوق لا تقدم معلومات عن الوظائف التي تود المنظمة استقصاء الأجر عنها.

ويمثل "استقصاء الأجر" الخطوة الثانية بعد عملية تقييم الوظائف التي تساعد الإدارة على وضع نظام عادل ومحفز للأجور.

من جانب آخر فإن هناك عدة خطوات للقيام بإستقصاء الأجر وأهم هذه الخطوات

ما يلي:

أولاً: تحديد المنظمات التي سيشملها المسح الإحصائي : وغالباً ما تكون هذه المنظمات المشابهة في السوق والتي لديها نفس النوعية من الأعمال والوظائف، أو الموظفين.

ولإغراء هذه المنظمات بالتجاوب مع عملية الإستقصاء فإن على المنظمة القائمة بهذا الإستقصاء أن تقدم بعض المغريات، مثل تبادل نتائج المعلومات التي تحصلت عليها المنظمة إلى المنظمات التي قامت بتعبئة الإستبيانات، وكذلك التعهد كتابة لهذه المنظمات بسرية المعلومات المتحصلة.

ثانياً: تحديد المنطقة الجغرافية التي سيشملها المسح الإحصائي : وهذا يعتمد على طبيعة عمليات المنظمة. فلو كانت هذه العمليات من النوع المتواجد بكثرة في منطقة العمل فإن المنظمة تكتفي بعينة من المنظمات المشابهة. أما إذا كان طبيعة عمل المنظمة فريد من نوعه في منطقتها فإنها قد تلجأ إلى المسح الجغرافي الشامل على مستوى القطر.

ثالثاً: تحديد حجم عينة معقول من المنظمات المشابهة: إن تحديد عدد كبير قد يؤدي إلى جهود وتكلفة ضخمة، كما أن تحديد عينة صغيرة قد لا تكون مقياساً جيداً.

رابعاً: أعداد استبيان المسح بلغة سهلة وواضحة، وأن يكون موحداً بالنسبة لكل المنظمات المراد مسحها، وأن تكون مسميات الوظائف المطلوب معرفة أجرها معروفة لدى جميع المنظمات ولا تحمل مسمياتها معاني مختلفة (أنظر الشكل رقم (١٤ - ١)).

هذا ويمكن أن يتم المسح الإحصائي بوحدة من الطرق التالية :

- الإستبيان المكتوب وهو الأسلوب الشائع ولكنه قد لا يولد إجابات كثيرة.
- المقابلة الشخصية وهو أكثر تكلفة وأكثر دقة.
- المكالمات التليفونية وهي أقل تكلفة قياساً بالطريقتين السابقتين.

وكما يلاحظ في الشكل رقم (١٤ - ١) فإننا قد أدرجنا بعض الأسئلة في نموذج الإستقصاء وليس كل الأسئلة المحتملة في مثل هذه الإستقصاءات.

وبالإضافة إلى الأسئلة السابقة فإن نموذج الإستقصاء قد يضم أسئلة أخرى حول:

- سياسات الإستقطاب والإختيار.
- أنواع الإجازات المدفوعة.
- أنواع العطلات الرسمية المدفوعة.
- أنواع التأمين المتاحة في مجال العلاج.
- المكافآت التشجيعية ومكافآت الجدارة.
- سياسات التقاعد.

استبيان استقصاء الأجور

الموظفين وساعات العمل

- كم عدد موظفي المنظمة ؟
- كم عدد ساعات العمل الأسبوعية الإعتيادية ؟
- كم مقدار الوقت المخصص لإستراحة الغذاء ؟
- كم عدد إستراحات العمل القصيرة ؟
- ما هو الوقت التقريبي المخصص لكل استراحة ؟
- هل تطبقون خمسة أيام أسبوع عمل ؟ نعم لا
- هل يعمل بعض موظفيكم في ورديات عمل ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم فضلاً أجب على السؤال التالي:

الوردية	عدد ساعات الوردية	نسبة الأجر
• وردية ثانية مساوية
• وردية ثالثة ليلاً
• أخرى
• هل تتبعون نظام ساعات العمل المرنة حسب رغبة الموظف؟		
	<input type="radio"/> نعم	<input type="radio"/> لا

سياسات دفع الأجور والرواتب

- إذا كانت ساعات العمل الأسبوعية المعتادة لديكم أقل من (٤٠) ساعة، فهل تدفون أجراً إضافياً (خارج وقت الدوام) لساعات العمل الزائدة عن المعدل المعتاد إذا كانت أقل من (٤٠) ساعات؟ نعم لا
- إذا كانت لديكم بعض المجموعات التي تعمل أقل من (٤٠) ساعة فضلاً حدها: المجموعة ساعات العمل
- المجموعة ساعات العمل

شكل رقم (١٤ - ١) جزء من نموذج استقصاء الأجور

ما هو معدل الأجر الإضافي للعمل في الأعياد والإجازات؟

- $\times 150\%$ من معدل الأجر الأساسي
- $\times 200\%$ من معدل الأجر الأساسي
- طريقة أخرى
- هل دفعتم علاوات أو أي أجر إلحاقى خلال الإثني عشر شهراً الأخيرة. نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم - فضلاً حدد آخر تاريخ للدفع
- - النسبة التقريبية من الأجر
- هل أجريتم تعديلات شاملة على نظام الأجور خلال السنتين الأخيرتين؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم فضلاً حدد ما يلي:

نسبة التعديل التاريخ

نسبة التعديل التاريخ

الأجور الرواتب المبدئية - خريجو الثانوية العامة

- كم متوسط الأجر الأولي المدفوع لخريج الثانوية العامة الذي لا يجيد الطباعة ولا الإختزال وبدون خبرة؟ ريال سعودي
- كم متوسط الأجر الأولي لخريج الثانوية العامة الذي يستطيع طباعة ما بين (٥٠-٦٠) كلمة في الدقيقة، وبدون خبرة ؟ ريال سعودي
- كم متوسط الأجر الأولي لخريج الثانوية العامة الذي يستطيع طباعة ما بين (٥٠-٦٠) كلمة في الدقيقة، وما بين (٨٠-٩٠) كلمة في الدقيقة في الإختزال، وبدون خبرة
- ريال سعودي.

الأجور والرواتب المبدئية لخريجو الجامعات (بكالوريوس)

- كم متوسط الأجر الأولي لخريج الجامعات تخصص إدارة أعمال، محاسبة تمويل، إدارة، إقتصاد في وظيفة غير فنية في منظماتكم ؟ ر.س.
- كم متوسط الأجر الأولي لخريج الجامعات تخصص هندسة، رياضيات، إحصاء في وظيفة فنية بمنظماتكم؟ ر.س.

تابع شكل رقم (١٤ - ١)

نظام الأجور للإدارة العليا

يقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمات مسئوليات ضخمة تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين، وأهداف المجتمع. ومن أجل ضمان فعالية الإدارة العليا ونجاحها في تحقيق الأهداف فإن أجورهم وحوافزهم لا بد وأن تكون بنفس القدر من الإهتمام.

وإذا كانت الأجور والرواتب في مستوى الإدارات الوسطى والدنيا وبقية الوظائف قد تتحدد في الأجور الشهرية أو الأسبوعية، أو اليومية، وكذلك في مستويات الزيادة المتدرجة التي تخضع لتقارير الأداء، أو مستويات المعيشة، أو الأقدمية، فإن رواتب المديرين تخضع لمعايير أخرى وحوافز أخرى إلى جانب الرواتب الأساسية.

كذلك، نضيف أن الفرق بين تحديد رواتب الإدارة العليا وبقية الموظفين يستند على أن المعايير التي تحكم رواتب الموظفين هي معايير:

- توصيف الوظائف.
- تقييم الوظائف.
- تقويم الأداء.
- العلاوات المختلفة.

وهذا بطبيعة الحال يختلف عن معيار تحديد رواتب المديرين في الإدارة العليا والذي يخضع لإعتبارات أساسية هي^(٤):

- الأداء العام للمنظمة.
- مقدار ما يقدمه المنافسون من إجراءات وحوافز.
- حجم المسئوليات الملقاة على المدير.
- حجم المنظمة وإمكانياتها المالية.
- المستوى التعليمي - ومستوى الخبرة

ومن ثم فإن تصميم كادر الأجور والرواتب لموظفي الإدارة العليا لا بد وأن يأخذ في الإعتبار تحقيق الأهداف التالية:

- الإحتفاظ بالمديرين الممتازين وعدم التفريط فيهم.
- اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- تحفيز الإداريين على الإرتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة.
- تحقيق المزيد من الإرتياح والإزدهار للمنظمة.

أنتبه

يجب أن لا نغفهم مما سبق أن أجور ورواتب المديرين تحدد عشوائياً بل لا بد وأن تحرص المنظمات على وضع كادر للوظائف الإدارية العليا شأنها شأن بقية الوظائف من حيث:

- تحديد فئات ووظائف الإدارة العليا.
- تحديد نطاق الراتب والامتيازات الأخرى.
- تحديد أسلوب التدرج في الرواتب.

هذا إلى جانب الاعتبارات الأساسية التي أشرنا إليها سابقاً.

إن نجاح المنظمة واستمرار هذا النجاح، وحسن سمعتها داخلياً وخارجياً لن يتحقق إلا من خلال إدارة واعية ومسئولة تدرك وجودها ومسئولياتها تجاه ذوي المصالح المتعددة المرتبطة بالمنظمة. والإدارة العليا ليست كبقية الإدارات الأخرى فهي تتعامل مباشرة مع:

- أصحاب الملكية.
- مجلس الإدارة.
- الموظفين.
- الموردين والموزعين.
- المنافسين.

- الرأي العام.
- الدولة.

وبسبب ضخامة المسؤولية فإنها لا بد وأن تحظى بأجور وإمتيازات لا تخضع لنفس المعايير تقريباً التي يخضع لها بقية الموظفين في المنظمات. وإن المديرين في القيادة العليا هم "وكلاء" أصحاب المال، ومن ثم فإن إرتباط زيادة أجورهم بمستوى الأداء العام للمنظمة سيدفعهم إلى إتخاذ قرارات رشيدة، ومحققة لتطلعات أصحاب المال.

هذا يعني إذاً

إن الأساس في تحديد أجور الإدارة العليا ومستويات الزيادة في الأجر، هو مستوى الأداء العام للمنظمة.

غير أن هذا لا يعني

تجاهل بعض الإعتبارات الأخرى التي تؤخذ في حساب أجور الإدارة العليا إلى جانب مستوى الأداء العام للمنظمة، مثل نظام تقييم الوظائف والأجور السائدة في سوق هذه الكفاءات الرفيعة، وهو ما يخضع لسوق العرض والطلب، والذي يبدو أنه يواجه ندرة في العرض من هذه الكفاءات، الأمر الذي يحتم على المنظمات بذل كل سبل الإغراء للمحافظة على ما لديها من كفاءات رفيعة، واستقطاب ما تحتاج إليه من سوق العمل، أو من المنظمات المنافسة.

ملحق : نظرية العدل في الأجر (Stacey Adams 1963) (٤)

هي تقوم على عقد مقارنة اجتماعية واقتصادية بين قيمة الأجر وما يقابله من عمل وأن أي إجحاف بين الأجر كالمصدر ومورد العمل سوف يضطر الأفراد العاملون إلى تصحيح هذه الأوضاع بنفسهم.

وتفضيلاً تتم المقارنة هنا بين مدخلات العمل ومخرجاته، وبين مصادر العامل إلى موارده وهنا يستطيع العامل أن يقارن بين ما تقدمه من عمل وما يأخذه من عطاء بما يحصل عليه من زميل له بموقع يشابه، أو سياسة الأجر في المنظمة، أو المعدل السائد في السوق.

ويميل عطاء العامل أو ما يورده للمنظمة ساعات العمل، الأدوات المستخدمة في العمل، مستوى الجهد المبذول، الخبرة ومستوى الأداء وأيضاً ظروف العمل أن كانت سيئة أو سارة أما مصادر العمل فهي تمثل الأجر، والفوائد، والمركز المرموق، والقبول من الرؤساء والزملاء في العمل.

ولتصحيح أي إجحاف فإن العامل لا يستطيع أن يحكم في المصادر ولكنه يستطيع أن يتحكم في جهده من خلال التباطؤ في العمل أو زيادة أيام الغياب من أجل لفت نظر الإدارة ومن ثم تصحيح الوضع

هل تستقيم هذه النظرية في المجتمعات العربية؟

ملخص الفصل

تناولنا في هذا الفصل عرضاً شاملاً لأنظمة الأجور الشائعة في منظمات الأعمال، وذكرنا بدءاً بمفهوم الأجر، وأهمية الأجر العادل للموظف وللإدارة معاً كذلك عرضنا مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الأجر وعلى رأسها الأجور المقدمة في المنظمات المنافسة كذلك شرحنا مفهوم إستقصاءات الأجور في السوق وكيف أن المنظمات لا تستطيع تجاهلها واعتماد مؤشرات التوصيف الوظيفي فقط كمصدر لقياس الأجر.

ثم ختمنا الفصل بإيضاح أسلوب تحديد رواتب الإدارة العليا وأهم الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ عند تقدير رواتب هذه الفئة من القيادات الإدارية في المنظمات.

مصطلحات الفصل

الأجر والراتب Wage and Salary : وهو يمثل التعويض المادي المباشر وغير المباشر الذي يتقاضاه من المنظمة لقاء خدماته لها.

نطاق الأجر Rate Range : يعني نطاق الأجر تحديد مدى الأجر في حدوده الدنيا والوسطى والقصوى : ويعني أيضاً بداية مربوط الراتب ونهايته.

أصحاب الياقات البيضاء White Collars : يقصد بهم مجموعة العاملين في الحقل الإداري.

أصحاب الياقات الزرقاء Blue Collars : يقصد بهم مجموعة العاملين في الأعمال الحرفية والمهنية والعادية.

أسئلة للمراجعة

١. حدد لماذا تحتاج المنظمات لنظام عادل للأجور؟ (ستة أسطر)
٢. عرف المصطلحات التالية في حدود سطرين لكل تعريف:
 - الأجر النقدي والأجر الحقيقي .
 - الراتب.
 - وظائف القياس النموذجية Bench- Mark Jobs للأجور .
٣. قارن بين عملية تقييم الوظائف. وعملية إستقصاء الأجور من حيث الأهداف والنتائج.
٤. هل توافق على سرية نظم الأجور التي قد تتبعها بعض الشركات؟
٥. ما هو المقصود بالريادة والتبعية في تحديد الأجور؟ (أربعة أسطر)
٦. لماذا تتدخل الحكومة أحياناً في تنظيم الأجور؟ وما هي أساليب التدخل المحتملة؟
٧. ما هي العوامل المؤثرة في تحديد سقف الأجور؟
٨. ما هي الاعتبارات التي تحدد مقدار الراتب للمستويات الرفيعة من الإداريين؟

هوامش الفصل الرابع عشر

- (١) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، ٢٠٠٨) ص ١٦٦.
- (2) Biswajeet Pattanayak, Human Resource Management (New Delhi: Prentice – Hall of India, 2008). P.284.
- (٣) سلسلة المميزون الإداريون، إدارة الموارد البشرية، (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٥) ص ٢٠٢.
- (4) Syed Tahir Hijazi, " Determinants of Executive Compensation and Its Impact on Organizational Performance", Compensation & Benefits Review 39 No. 2 (March - April 2007) P. 58. In, Gary Dessler, HRM (Essex, England : Person Education Limited, 2013).
- (٥) مهارات الإدارة، علم نفسك بالطريقة المثلى، (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٣) ص ١٧٩.