

تنمية الموارد البشرية

الأدوار الجديدة

إعداد: خبراء بميك

الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - ميك

القاهرة ٢٠١٠



يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأي
وسيلة كالتصوير الفوتوغرافي أو النشر الإلكتروني أو
حفظ المعلومات والتسجيل على شرائط مغنطة أو
اقراص مضغوطة أو أي وسيلة نشر أخرى. واسترجاعها
دون إذن خطي من الناشر.

القاهرة ٢٠١٠م

مقدمة الناشر

لعبت إدارة تنمية الموارد البشرية أدواراً عديدة على مدار تطورها التاريخي منذ كانت مجرد قسم لشئون الموظفين يدير مجموعة من السجلات هدفها ضبط عمليات الحضور والإنصراف.

حتى أصبحت مركز الإدارة مجموعة من المواهب المتميزة التي تتحكم في عمليات اتخاذ القرارات على مستوى المنشأة ككل فلم تعد إدارة الموارد البشرية خاضعة لمكونات (عجلة الموارد البشرية) كما كنا دائماً نطلق عليها والتي كانت تحتوي على مجموعة من الوظائف التقليدية لهذا المجال الحيوي. ومن أهمها على سبيل المثال وصف الوظائف. إدارة التعويضات، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي. إدارة نظم الأجور والحوافز. تقييم أداء العاملين بل تجاوزت ذلك إلى أصبحت إدارة لرأس المال البشري بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معاني وتحولت كلمة الإدارة إلى كلمة (استثمار) وتحولت كلمة موارد إلى كلمة (أصول) وأصبح التركيز بالدرجة الأولى على ما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة ومنها على سبيل المثال إدارة عمليات التعلم وتوجيه الإبداع الفردي وتدعيم آليات التنسيق والتعاون وتحقيق التكامل المؤسسي بين الهياكل التنظيمية من ناحية وبين قيم العاملين بالمنشأة من ناحية أخرى.

إن الموارد البشرية حالياً امتدت لتشمل الرؤيا الاستراتيجية باعتبارها شريكاً استراتيجياً لتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنشأة وامتدت كذلك لتغطي إدارة القوى العاملة في ظل قيود وتحديات العولمة من ناحية والتطور التكنولوجي والعمل عن بعد من ناحية أخرى.

يضم هذا الكتاب مجموعة من الأفكار والمهارات التي تشكل في مجملها العناصر الحاكمة للإدارة الفعالة لتنمية الموارد البشرية في عصرنا الحديث التي يمكنكم الأخذ بها فوراً لتطوير إدارة الموارد البشرية بما يجعلها قادرة على القيام بالمهام الموكلة إليها في ظل تحديات الاقتصاد العالمي المعاصر.

الناشر

المحتويات

المحتويات	٧
الفصل الأول: الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد	١١
أولاً: التحديات التنافسية	١٢
ثانياً: انعكاسات تحديات الأعمال:	٣١
كيف تصبح الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً؟	٣٨
أولاً: التحديات التي يواجهها الشريك الاستراتيجي	٣٨
ثانياً: التغلب على التحديات	٥٤
ثالثاً: إطار عمل للتشخيص التنظيمي	٥٥
رابعاً: والآن. كيف تصبح شريكاً استراتيجياً؟	٧٢
خامساً: مواقف واقعية من الحياة	٧٤
الفصل الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية	٨١
أهداف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها:	٨٤
أنشطة الموارد البشرية:	٨٤
التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:	٨٦
استقصاء.. مفهوم إدارة الموارد البشرية	٩٢
استقصاء.. مسؤوليات إدارة الأفراد (الموارد البشرية)	٩٦
الدليل المتكامل لتحليل أنشطة إدارة الموارد البشرية	٩٨
مفهوم تخطيط الموارد البشرية	١٠٨
أهداف تخطيط الموارد البشرية:	١٠٩

- ١١٠..... فوائد تخطيط الموارد البشرية:
- ١١٢..... الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية
- ١١٤..... مراحل تخطيط الموارد البشرية:
- ١١٦..... مختبر تخطيط الموارد البشرية
- ١١٩..... أسئلة وبدائيات للحوار في توصيف وتحليل الوظائف
- ١٢٣..... مفهوم تحليل الوظائف
- ١٢٦..... مراحل وخطوات عملية تحليل الوظائف
- ١٢٧..... أساليب تحليل الوظائف
- ١٢٨..... استقصاء .. تحليل وظيفة
- ١٣٤..... الأجور ونظم الحوافز
- ١٤١..... دعوة للحوار
- ١٤٤..... ورشة عمل حول حوافز العمل
- ١٤٦..... مفهوم الاستقطاب وأهميته
- ١٤٧..... مراحل وخطوات عملية الاستقطاب:
- ١٤٩..... أولاً: خطة الموارد البشرية
- ١٤٩..... ثانياً: بيان متطلبات واحتياجات الوظيفة
- ١٥٠..... ثالثاً: مصادر الاستقطاب وطرقه
- ١٥٢..... الاختيار والتعيين
- ١٥٥..... مختبر الاستقطاب والاختيار والتعيين
- ١٦١..... حالة « مدير العموم المتنافسون على وظيفة أعلى »
- ١٦٧..... تحديد الاحتياجات التدريبية

المفاهيم الأساسية:.....	١٦٧
المفاهيم الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية.....	١٧٠
ملخص المداخل الأربعة لتحديد الاحتياجات التدريبية.....	١٧١
استقصاء.. أنواع وأساليب التدريب.....	١٧٢
فكر وناقش .. بعض قضايا التدريب.....	١٧٦
الفصل الثالث: تخطيط القوى العاملة	١٨٣
عبارات الرأي.....	١٩٠
حالة عن تخطيط القوى العاملة	١٩٣
قائمة مراجعة الموارد البشرية	١٩٦
الطرق والأساليب المستخدمة في تخطيط القوى العاملة	٢٠٣
أنشطة تخطيط الموارد البشرية:.....	٢٢٣
الفصل الرابع: ماهية تقييم الأداء.....	٢٣١
القائمون بعملية التقييم:.....	٢٣٥
الفروق الفردية بين العاملين:.....	٢٣٧
أفكارك .. مع تقييم الأداء.....	٢٤١
عملية تقييم الأداء.....	٢٤٤
هل تستطيع تقييم هؤلاء الأشخاص	٢٦٤
طرق وأساليب تقييم الأداء	٢٦٧
المعايير القياسية لتقييم الأداء للمنظمات الموجهة بالربح.....	٢٨٩
طرق تقييم الأداء	٢٩٣
تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	٢٩٩

٣٠٠	عمليات التنمية البشرية في المنظمات:
٣٠١	دورة نجاح المسار المهني:
٣٠١	مراحل المسار المهني (تغير الحاجات والقيم):
٣٠٣	مراحل المسار المهني والحاجات التدريبية:
٣٠٦	مستويات تحليل العمل:
٣٠٧	تطبيقات تحليل العمل:
٣٠٨	مستويات تخطيط المسار الوظيفي:
٣٠٩	استقصاء تخطيط وتنمية المسار المهني:
٣١٢	التحفيز (مفهومه - محدداته - نظمه):
٣١٣	أولاً: مفهوم الحافز:
٣١٥	ثانياً: محددات التحفيز:
٣١٩	الظروف الاجتماعية للعمل:
٣٢٠	ثالثاً: نظم التحفيز:
٣٢٥	ثلاثون طريقه للتحفيز:
٣٢٥	أولاً: الاعتراف والتقدير:
٣٢٥	ثانياً: إرجاع الأثر:
٣٢٦	ثالثاً: المساعدة على الأداء:
٣٢٧	رابعاً: الثواب والعقاب:
٣٢٧	خامساً: المسؤولية والمساءلة:

الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد

إن ما يواجهه المدير من تحديات تؤثر في مدى فاعليته وقدرته التنافسية، وبصرف النظر عن المستوى الذي يشغله المديرون في جهات عملهم، أو النشاط الذي تمارسه المنشأة، أو مكانها - سنجد أنهم يواجهون تحديات متشابهة، على الرغم من اختلاف مفهومات القدرات التنافسية بالنسبة لكل منهم.

لذلك، هناك حاجة ملحة لنماذج جديدة للقدرات التنافسية يمكنها التعامل المبكر مع التحديات، ولذلك فهذه الاستجابات تكشف عن واقع تنافسي جديد يتطلب وجود طاقات تنظيمية تتيح للمنشآت إمكانية تقديم خدمة أفضل لعملائها، وتمكنها من التميز على المنافسين.

سوف نركز في حوارنا على كيفية بناء المنشآت القادرة على تقديم قيمة مضافة للمستثمرين والعملاء والعاملين، وذلك من خلال تمكين المديرين والمسؤولين عن الموارد البشرية من تحقيق النجاح للمنشأة في المستقبل. ومن ثم عندما تصبح تلك المنشأة قادرة على المنافسة، ويتمكن المديرون ومحترفو الموارد البشرية من التحول إلى قادة لطاقات وإمكانات المنشأة، فعندئذ يصبح من الضروري إعداد خطة عمل جديدة لأنشطة وأدوار الموارد البشرية، تمثل دليلاً إرشادياً يوجه أنشطة الموارد البشرية، وأيضاً المسؤولين عنها.

سوف نتناول في الصفحات التالية خطة العمل المستقبلية من خلال افتراض أن الموارد البشرية هي التي تمتلك في أيديها مفاتيح النجاح في إطار ثمانية تحديات رئيسية تواجه المستويات الإدارية المختلفة: حيث إن كلاً منها يحدد أسباب ضرورة وجود علاقات شراكة بين المديرين والمسؤولين عن أنشطة الموارد البشرية. كما يطرح أمامنا مجموعة من الأسئلة حول جدول أعمال ودور ممارسات الموارد البشرية والمسؤولين عنها. هذا بالإضافة إلى أسباب الحاجة إلى مداخل جديدة لممارسة أعمال الموارد البشرية.

إن هذه التحديات تتطلب من ممارسات الموارد البشرية قيمة مضافة يمكن قياسها. ومن وظائف الموارد البشرية تقديم نتائج للأعمال. ومن المسؤولين عن الموارد البشرية وضع الضوابط المتعلقة بالمهنة. والقيام بأدوار جديدة. وإظهار كفاءات جديدة.

إن الواقع التنافسي الجديد سوف يتطلب طرقاً جديدة للتفكير في ممارسات ووظائف ومحترفي الموارد البشرية.

أولاً: التحديات التنافسية

١/١ العولمة Globalization:

لقد سيطرت العولمة على أفاق التنافسية. وعلى الرغم من أن مفهوم العولمة ليس جديداً، إلا أن ما يتضمنه هذا المفهوم من قوى هو ما يمثل أمراً جديداً بالنسبة لنا. فالعولمة تتطلب أسواقاً جديدة، ومنتجات جديدة، وطرق تفكير جديدة، وكفاءات جديدة. هذا بالإضافة إلى أن الموارد البشرية

سوف نحتاج في المستقبل إلى خلق نماذج وعمليات لتحقيق الفاعلية والكفاءة العالمية. وهو ما أشار إليه "جو ميراجليا" النائب الأسبق لرئيس شركة موتورولا بقوله: «ما الذي يعنيه وجود ٧٥٪ من أرباحنا خارج الولايات المتحدة، وأيضاً وجود ٦٠٠٠٠ عامل خارج الولايات المتحدة؟!».

إن العولة يمكن أن تتضح من خلال المقارنة بدورة حياة الصناعة. ففي الوقت الذي قلت فيه النظم والقوانين تقلصت صناعة الطيران الأمريكية بسرعة كبيرة من أكثر من مائة طائرة إلى ثمانية فقط (منها اثنتان على الأقل بسبب مواجهتها لصعوبات مالية). خدم ٨٠٪ من المسافرين على الطائرات.

وعلى الرغم من هذا التقلص الجذري. فإن المرحلة المقبلة للنقل الجوي. في ظل التوجهات العالمية. سوف تصبح أكثر من ذلك في إطار ما حدث من علاقات الشراكة بين الطيران الأمريكي والطيران البريطاني. وطيران نورث ويست مع كيه إل إم. وكونتيننتال مع إس إيه إس. وهكذا. يمكن أن نتنبأ بأنه في خلال السنوات العشر القادمة سوف تسيطر ثماني شركات فقط على ٨٠٪ من صناعة الطيران.

وهناك العديد من النماذج المشابهة في معظم الصناعات الأخرى: مثل: السيارات، والإسكان، والمصارف، والمعدات، والتعليم.

إن المنافسة العالمية الفعالة تتطلب أكثر من مجرد إنتاج منتج ما في بلد ما. ثم شحنه كما هو إلى أسواق جديدة. فهذه المنافسة تتطلب شبكة معقدة من مراكز التميز العالمية المبنية على التكنولوجيا المنتجة محلياً

والمنتشرة عالميًا. كما تتطلب أيضًا الحركة السريعة للمنتجات والأفراد والمعلومات والأفكار حول العالم: لتلبية الحاجات المحلية. وإدارة مفارقات الاقتصاديات العالمية والاستجابة المحلية.

إنها تتطلب الرؤية العالمية والالتزام المحلي: التفكير العالمي والتصرف المحلي. وهناك أيضًا أمر آخر يتضمنه العمل العالمي وهو السياسة غير المؤكدة للأسواق العالمية. وهي التي نشأت في الثقافات الغربية. واتخذت عملياتها السياسية الديمقراطية كمقياس نمطي. فالقواعد الغربية لا يتم تطبيقها بالضرورة في البلدان التي تتأثر فيها القوى السياسية والاقتصادية بالدين أو الثورة أو العائلة. أو بحزب سياسي حاكم.

إن تعلم التعامل مع الواقع السياسي المتقلب يُشكل تحديًا عالميًا بالنسبة لمعظم المنشآت الغربية. ففي صناعة البترول. على سبيل المثال. التنقيب عن احتياطي البترول في سيبيريا يظل مغامرة محفوفة بالمخاطر: نظرًا للجوانب السياسية الغامضة في الاتحاد السوفيتي السابق.

إن التقلبات السياسية تتزايد في مختلف أرجاء العالم. على سبيل المثال: في بداية التسعينات كانت هناك مواجهات شديدة للدخول إلى السوق المكسيكي المتنامي. إلا أنه مع منتصف التسعينات. عندما انقلبت الموازين رأسًا على عقب في السياسة المكسيكية. بدأ هؤلاء التنفيذيون أنفسهم في الابتعاد عن هذا السوق الذي أصابه الإخفاق التام.

٢/١ القيمة المتسلسلة للقدرة التنافسية وخدمات الموارد البشرية:

إن الفكرة الثابتة للمستقبل التنافسي هي بناء وتشغيل المنشآت التي ستكون أكثر استجابة للعملاء. وتتضمن هذه الاستجابة الابتكار. وسرعة اتخاذ القرارات. وقيادة الصناعة بالسعر أو القيمة. والارتباط الفعال مع الموردين والبائعين: لبناء قيمة متتالية ومتسلسلة للعملاء.

وحتى يمكن دعم فكرة القيمة المتسلسلة. تشير الدراسات إلى أن هناك ارتباطًا متزايدًا بين اتجاهات العاملين واتجاهات العملاء.

إن إعادة تركيز اهتمام ممارسات الموارد البشرية على القيمة المتسلسلة (الموردين والعملاء). وتقليل الاهتمام بالأنشطة داخل المنشأة كان له انعكاسات يصعب فهمها. فطوال سنوات عديدة. أكد محترفو الموارد البشرية والمنظرون على بناء ممارسات الموارد البشرية داخل المنشأة.

٢/١ الربحية من خلال التكلفة والنمو:

الربحية تعد أمرًا حتميًا لا بد منه. فالمنشآت غير التنافسية من حيث الربحية سوف تفشل في حالة غياب الموقف الاحتكاري الداعم لها. فالربحية ستظل واحدة من أهم القضايا المطروحة في المستقبل. إلا أن الطريق المقبول لتحقيقها هو الذي سيتغير.

إن الربحية يجب أن تأتي من خلال زيادة العائد وتقليل التكلفة:

أثناء العقد السابق، شهدت المنشآت الغربية مجموعة من التوجهات: فقد أدت عمليات تقليل الحجم، وتخفيض المستويات الإدارية، والاندماج، وزيادة الإنتاجية، وإعادة البناء، والتركيز على الجودة - إلى إعادة تركيز الاهتمام نحو القيام بأشياء أكثر أو أقل: لتصبح أكثر كفاءة وتحسين العمليات وتخفيض التكلفة كوسائل لكي تصبح أكثر رغبة. ففي إحدى المنشآت التي طبقت عمليات إعادة التجديد، قدمت قائمة بالمبادرات التي قامت بها منذ منتصف الثمانينات، تضمنت ما يلي:

• إعادة بناء العمليات Business-Process Reengineering

• إعادة هيكلة وحدات الأعمال Business-Unit Reengineering

• التحسين المستمر Continuous Improvement

• الاندماج Consolidation

• دراسة المراكز المؤسسية Corporate-Centers Study

• تحليل التكلفة Cost Analysis

• وقت الدورة Cycle Time

• اللامركزية Decentralization

• التقلص في الحجم Downsizing

• القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added

• التفويض الكامل Empowerment

- التميز Excellence
 - تحديد الأهداف Goal-Setting
 - الإدارة اليابانية (نظرية Z) Japanese Management
 - التنمية القيادية Leadership Development
 - الرسالة. الرؤية. القيم Mission, Vision, Values
 - الجودة Quality
 - إعادة الهيكلة Restructuring
 - المكافآت والتقدير Rewards & Recognition
 - الأجور المتغيرة Variable Pay
 - التجريب Workout
- تركز معظم هذه المبادرات على عنصر التكلفة في معادلة الرغبة، فهي مصممة لتقليل تكاليف العنصر البشري والعمليات أو المصروفات الأخرى المتعلقة بالعمل. وعلى الرغم من أن هذا التركيز لا يتسبب في آثار سيئة. إلا أنه لا يمثل إلا جزءاً واحداً فقط في معادلة الرغبة.
- لقد تمكن المديرون من اكتشاف (إعادة اكتشاف) النصف الثاني من معادلة الرغبة. وهو عائد النمو. والتركيز هنا ليس في إحلال النمو مكان التكلفة. بل في إيجاد الطرق التي تمكن من تحقيق النمو المحقق للرغبة.

لقد أشار الباحثان هامل Hamel وبراهاالاد Prahalad إلى هذه النقطة في عدد من الدراسات التي قاما بها: مؤكدين على أنه بدون التركيز على النمو سيفتقد المديرون إلى وجود الرؤية المستقبلية القوية. فالنمو المطلوب والمُحَقِّق قد تم توثيقه في الدراسة التي قام بها الباحثان جرتز Gertz وبابتيستا Baptista: حيث قاما بمقابلة (١٨٠) من شاغلي مستوى الإدارة العليا في الولايات المتحدة الأمريكية. ووجدوا أن (٩٤٪) من هذه المقابلات تم تخصيصها لمناقشة موضوع النمو هذا.

وإذا تأملنا المسارات الرئيسية الثلاثة للنمو. فسنجد أن كلاً منها ينطوي على أمور تتعلق بالموارد البشرية. وتتلخص هذه المسارات في النقاط التالية:

١/٣/١ النمو عن طريق زيادة فاعلية وقوة العملاء:

يتضمن الجهود التي تقوم بها المنشآت لحث العملاء الحاليين على زيادة معدل شرائهم للمنتجات. فعلى سبيل المثال: تقوم كل منشأة تعمل في مجال الخدمات المالية بتحديد عدد من التعاملات المالية مع العملاء. ومن ذلك مراجعة الحسابات والحفظ والتقاعد والرهونات وبطاقات الائتمان والتأمين والاعتمادات المالية المتبادلة. فمُنشآت الخدمات المالية تسعى دائماً إلى تحقيق نسبة مئوية أكبر من هذه التعاملات.

إن المنشآت التي تسعى إلى زيادة العملاء. يجب أن تخلق العمليات الجديدة. وتعمل على تدريب العاملين فيها على الاتصال والتواصل بسرعة وسهولة مع هؤلاء العملاء.

٢/٣/١ النمو عن طريق زيادة فاعلية الكفاءات الأساسية:

أي أن خلق منتجات جديدة يؤدي إلى زيادة التحدي الرئيسي المتعلق بتحويل المعرفة النظرية ونتائج البحوث إلى منتجات للعملاء. وغالبًا ما نجد أن الإجراءات التنظيمية المطلوبة لتقديم المنتج تتعاقب وتدور حول تكوين الكفاءة. أو فرق عمل لتقديم المنتج. وهي الفرق التي تحدد الكفاءات الأساسية. ثم تقوم بتحويلها إلى منتجات. والمنتجات الجديدة غالبًا ما تعني عائدًا جديدًا.

٢/٣/١ الاندماج أو التملك أو المشاركة:

يستطيع أي إنسان ساهم من قبل في عمليات الاندماج أن يدرك مدى الاستجابة التنظيمية المطلوبة لهذا التحدي. فتقييم التوافق المالي والاستراتيجي أكثر سهولة من التوافق الثقافي؛ لذلك فإن أسباب فشل العديد من تجارب الاندماج تعود أساسًا إلى الاختلافات في الصفات التنظيمية للمنشآت المندمجة. هذا على الرغم من تحقيق المنشأة الجديدة الناجمة من الاندماج لتوافق استراتيجي ومالي ملحوظ.

وبصرف النظر عن الطريق أو المسار الذي تختاره المنشأة، فإن النمو سوف يتطلب إعادة التفكير بشأن أدوات المنشأة والموارد البشرية: نظرًا لأن علامات النمو يمكن إدراكها من خلال التصرفات التنظيمية. فنتائج الرخية من خلال النمو تؤدي إلى أسئلة جديدة أمام ممارسات الموارد البشرية: مثل:

كيف يمكن للإدارة العليا الالتزام بالنمو السريع والثقافة الداعمة لهذا النمو. وفي الوقت نفسه السيطرة التلقائية على التكلفة؟.

كيف تتأكد الإدارة العليا من أنها تقوم بتعيين الأفراد الذين يمكنهم تنمية أعمال المنشأة. وفي الوقت نفسه يقللون من التكلفة الإجمالية للعمالة؟.

كيف يمكن للإدارة العليا خلق هيكل تنظيمي يوفر الاستقلالية وحرية الحركة المطلوبة للنمو. وفي الوقت نفسه الضوابط المطلوبة للسيطرة على التكلفة؟.

ما الانعكاسات الضمنية للموارد البشرية الناجمة من دخولها في الأعمال الجديدة. وزيادة فاعلية التكنولوجيا الأساسية التي تؤدي إلى أعمال غير مألوفة. وأيضًا بناء العلاقات الوطيدة مع العملاء بما يحقق زيادة مستمرة في مشترياتهم من البائع نفسه؟.

إن التحدي المتعلق بتحقيق النمو مع تقليل التكلفة سوف يدفع بقادة الموارد البشرية إلى التعامل مع المفارقات العديدة المتواجدة في المنشأة.

قامت ديبورا إنجل Diborah Engle، نائب رئيس الموارد البشرية في مؤسسة تري كوم 3Com، بدفع المؤسسة إلى إعادة التجديد في الوقت الذي كانت فيه المؤسسة قد أجزت ووصلت بالفعل إلى منتصف الطريق الذي تسير فيه بأعلى معدلات النمو. لقد كان مبررها في ذلك هو أن المنشآت عادة ما تنتظر حتى يبدأ منحنى النمو في الانحدار. فتبدأ في إعادة الهيكلة وتخفيض التكلفة؛ لذلك تمكنت ديبورا من إقناع الإدارة العليا بالبدء في برامج وأعمال التحول أثناء صعود مؤسستها على منحنى النمو.

وعن طريق دراسة مناخ المؤسسة، والأساليب المتبعة في إنجاز الأعمال، وخطوط اتصالاتها، وطرق التعيين والتدريب والتحفيز والتنظيم، تمكنت مؤسسة تري كوم 3Com من إدارة النمو والتكلفة بصورة تلقائية من أجل تحقيق الرغبة.

إن المسؤولين عن الموارد البشرية الذين يسعون إلى تحقيق النمو المفيد المحقق للرغبة - يجب عليهم الاستعانة بطرق جديدة لتصميم وأداء الممارسات التنظيمية.

٤/١ التركيز على القدرات:

نتيجة لتحول الوعود الاستراتيجية إلى سلوكيات وتصرفات يومية، تتطلب القدرات التنظيمية إعادة تعريفها للحصول على القدرات الفردية، وإحداث التكامل بينها، فهذه القدرات هي التي تمثل

العنصر الحاكم في المنظومة التنافسية. وهي الأشياء التي تقوم بها المنشأة بصورة أفضل من منافسيها.

لقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المنشآت تعمل في أربعة اتجاهات لبناء القدرات المتعلقة بالثقة. وفيها يعمل الأفراد سواء داخل أو خارج المنشأة في إطار افتراض أن المديرين سوف ينفذون ما يقولون ويحافظون على سمعتهم. ولا يفرضون قيوداً حولهم. ويسمحون بانتقال المعلومات والأفكار في كافة الاتجاهات. ويحققون القدرة على التغيير. ويتميزون بالمرونة التي تسمح بالابتكار المستمر. والتعلم والتغيير الذي يسمح ببناء وتراكم الخبرات.

إن قادة الموارد البشرية في حاجة إلى وضع إطار لما يقومون به من أعمال بشأن القدرات التي يجب عليهم تكوينها. فلم يعد الأمر يسمح بتعيين أو تدريب أو تحفيز الأفراد. فهذه الأنشطة يجب القيام بها الآن في سبيل خلق مجموعة القدرات التنظيمية. هذا بالإضافة إلى أن قادة الموارد البشرية يجب عليهم السعي وراء القدرات اللازمة للنجاح. فعليهم توجيه الأسئلة التالية لأنفسهم:

- ما القدرات المتاحة حالياً داخل المنشأة؟
- ما القدرات اللازمة لنجاح المنشأة في المستقبل؟
- كيف نتمكن من دمج القدرات مع استراتيجيات العمل؟

• كيف يمكن تصميم ممارسات الموارد البشرية: لخلق القدرات المطلوبة؟

• كيف يمكن قياس ما يتحقق من القدرات المطلوبة؟

إن الإجابات الواضحة عن هذه الأسئلة قد لا تكون متاحة في الوقت الحالي. إلا أن قادة الموارد البشرية المتميزين بالكفاءة والفاعلية سوف يستمرون في البحث عنها للوصول إلى نتائجها الضمنية.

٥/١ التغيير التغيير، والمزيد من التغيير:

بالرغم من وجود العديد من الأسماء لهذا التحدي: مثل: التحول، وإعادة البناء، وتغيير الثقافة، وإعادة الاختراع، والتكيف، والمرونة، والتعلم السريع، والذكاء، إلا أن التحدي التنافسي يُعبر عن شيء واحد، وهو أن المديرين والعاملين والمنشآت يجب عليهم تعلم كيفية التغيير السريع. ومن ثم يجب على قادة الموارد البشرية مساعدة منشأتهم على التغيير. فهم في حاجة إلى تحديد نموذج تنظيمي للتغيير. ونشر هذا النموذج في المنشأة، ورعاية عملية تطبيقه.

ونظراً لضيق الوقت، والسرعة المتزايدة للتغيير، يجب على قادة الموارد البشرية التعامل مع الأسئلة التالية:

• كيف نتمكن من طرح الأفكار التي لا نتعلمها؟

• كيف نستفيد من الماضي، وتكيف مع المستقبل؟

- كيف نشجع حمل المخاطرة اللازمة للتغيير بدون وقوع مخاطر للمنشأة؟
- كيف نحدد ممارسات الموارد البشرية المطلوب تغييرها، وأيضاً الممارسات المطلوب استمرارها كما هي؟
- كيف نشجع كل فرد في المنشأة على المساهمة في التغيير؟
- كيف نتمكن من التغيير والتعلم بصورة أكثر سرعة؟

ومرة أخرى دعنا نؤكد أن هذه الأسئلة ليس لها إجابات محددة وواضحة يمكننا تقديمها إليك، ولكن لا بد من بذل الجهد للوصول إلى الإجابات بنفسك.

إن الأمر الثاني المتعلق بالتغيير يتضمن العديد من المفارقات الشخصية، فمعظم المديرين يمكنهم الإدلاء بالأحاديث الباهرة عن الحاجة إلى التغيير، والنتائج المخيفة للفشل في إحداث هذا التغيير، ولكنهم غالباً ما يتناسون ما يقولونه، وهم أنفسهم لا يتغيرون. ونتيجة لتركيز العاملين على اتباع ما يفعله المديرين، سنجد أن النتيجة النهائية هي فشل الكثير من الجهود المبذولة للتغيير، سواء على المستوى الشخصي أو التنظيمي؛ لذلك سيكون أكثر الأمور تحدياً للقائمين على أنشطة الموارد البشرية هو كيفية حث المديرين الناجحين على العمل الفعلي أكثر من مجرد إلقاء الخطب الباهرة، وتعلم كيفية تغيير سلوكهم بدون ضغط أو إكراه.

إن المديرين وقادة الموارد البشرية القادرين على خلق وقيادة المنشآت التي تستجيب للتغيير. المتوقع وغير المتوقع. بسرعة أعلى بكثير من المنافسين هم الذين سيحققون النجاح.

٦/١ التكنولوجيا Technology:

حدثت الاختراعات التكنولوجية بدرجة أسرع مما نتصور. والدليل على ذلك الكلمات والمصطلحات الجديدة الدالة على تلك التكنولوجيا: مثل: الإنترنت، والمؤتمرات الإلكترونية المرئية، والشبكات، والمعلومات الفورية، وغيرها الكثير - فقد خلقت لنا عالماً جديداً للأعمال.

لقد أدت التكنولوجيا إلى تحويل عالمنا إلى قرية صغيرة متقاربة تنتشر فيها المعلومات والصور والأفكار بسرعة فائقة: نتيجة لتلاشي الحدود الجغرافية والمسافات، والفروق الثقافية. فالبرامج التليفزيونية البريطانية أصبحت معروضة في أمريكا، والبرامج الأمريكية أصبحت عالمية. وعروض الأزياء والتصميمات الأوروبية أصبحت السمة المميزة للسوق الأمريكي، والثقافة الأمريكية المعروفة انتقلت آثارها عالمياً. حتى إلى الدول ذات الثقافات التقليدية الراسخة مثل اليابان وفرنسا. وأيضاً أدى الاستخدام الشخصي للتكنولوجيا إلى تغيير تدفق واستخدام المعلومات. فأصبحت الأفكار هي العملة المتوقع استخدامها في القرن القادم. ويمكن الآن تدفق رأس المال الفكري. ونقله إلى الآخرين بصورة فورية.

إن التكنولوجيا سوف تؤثر تمامًا في مكان العمل. والطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال: من خلال المؤتمرات المرئية والاتصالات عن بعد. ومصادر تبادل البيانات. فبعد أن كانت الحدود والمواقع الجغرافية للمنشآت هي العنصر الحاكم أدت التكنولوجيا الجديدة إلى إمكانية العمل من المنزل. أو من مواقع بعيدة جدًا عن مكان المنشأة. فعلى سبيل المثال: تم كتابة معظم فصول هذا الكتاب باستخدام الكمبيوتر المحمول أثناء السفر من بلد لآخر. ثم تم نقله عن طريق الكمبيوتر أيضًا إلى المحررين. لقد أدت التكنولوجيا إلى إعادة صياغة مفهوم وقت العمل.

من هنا أصبح المديرين والمسؤولون عن الموارد البشرية في حاجة إلى تحديد كيفية تحويل التكنولوجيا إلى جزء أكثر فائدة وقيمة في العمل: حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى الاستفادة القصوى من المعلومات. وتعظيم آثارها على نتائج العمل.

٧/١ جذب الكفاءات ورأس المال الفكري، والاحتفاظ بهما وقياسهما:

في إطار هذا العالم دائم التغير أصبحت البيئة التكنولوجية لأعمال وجذب الكفاءات النادرة، والاحتفاظ بها من أكثر التحديات التي سيواجهها المسؤولون عن الموارد البشرية. فمثلما يحدث عند اختيار فريق لتحقيق البطولات الرياضية سوف تشتد المنافسة الضارية بين منشآت الأعمال في المستقبل حول جذب الكفاءات والموهوبين.

إن المهارات المطلوبة للمدير العام العالمي الذكي سوف تصبح نادرة، ولا يمتلكها إلا فئة قليلة من البشر. والمنشآت الناجحة هي التي ستمكن من توفير فرص الجذب لتلك الفئة. وجيد كيفية الاحتفاظ بهم وتنميتهم بالصورة التي تجعلها قادرة على قيادة وتوجيه الأعمال في ظل العولمة: حيث إن هؤلاء المديرين سيكونون بمثابة رأس المال الفكري اللازم لخلق وتوزيع المنتجات والخدمات على المستوى العالمي.

إن تأمين رأس المال الفكري يعني تحديث الممارسات القيادية التي ستركز في المستقبل على القيادة الجماعية المشتركة. بعد أن كانت مركزة في أيدي شخص واحد فقط. وستتحول إلى عملية مستمرة من المبادرات والمخاطرة. بعد أن كانت موجهة بمجموعة من مواقف حل المشكلات الرسمية. وحتى يمكن التكيف مع هذه التوجهات، سيبحتتم على العديد من قادة الأعمال في المستقبل أن يكونوا عالميين يمكنهم العمل في مختلف البيئات العالمية. ويقدرّون الثقافات المتنوعة. وفي الوقت نفسه يوازنون بين اقتصاديات الإنتاج العالمي الكبير والإمكانات المحلية. فشغل المستويات القيادية بالكفاءات والمتميزين سوف يتطلب نماذج قيادية جديدة. وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء القادة قد لا يمكن توافرهم في الوقت الحالي. إلا أن الفرصة متاحة لتكوينهم واكتشافهم.

وتتضمن عملية تأمين رأس المال الفكري أيضًا تعلّم كيفية تبادل الأفكار والمعلومات داخل المنشأة بسرعة. فعلى سبيل المثال: قامت بعض المنشآت العاملة في مجال الخدمات باستخدام شبكات المعرفة التي

تستخدم التكنولوجيا مثل الإنترنت واللوحات الإلكترونية المشتركة: لتمكين المستشارين من تبادل المعلومات بسرعة.

عند دراسة منشآت التعلم، اكتشفنا أن عملية التعلم تحدث عندما يتم توليد الأفكار. مثل اكتشاف أسلوب جديد للعمل. وتعميمه داخل المنشأة بأكملها؛ لذلك فإن تأمين رأس المال الفكري يعني أن الأفكار الجديدة يجب توليدها ونشرها. ومن ثم فالمديرون وقادة الموارد البشرية يجب عليهم خلق السياسات والممارسات المشجعة لمثل هذا التعلم.

إن مفهوم تأمين وضمان رأس المال الفكري لا يعني فقط التعلم. بل يعني التعلم السريع. فالمنشأة القادرة على التعلم السريع تنشر الأفكار والابتكارات بسرعة عبر الحدود عن طريق عمليات تدفق المعلومات المحسنة. فقد كشفت الدراسات التي قمت بها مع كال ويك Cal Wick أن التعلم السريع يتدفق وينتشر عندما يقوم المديرون بتحويل الفرص إلى رؤية. وينقلون الرؤية إلى تصرف. ويمارسون هذا التصرف مع العميل. لذلك فالإدارة الفعالة لهذه العمليات تؤدي إلى خلق منشأة تقل فيها فترة نصف دورة حياة رأس المال الفكري. أو الوقت الذي يصبح بعده 50% مما نعرفه معروفًا بالفعل. إن خلق المنشآت القادرة على التحديث المستمر لرأس المال الفكري سيصبح أمرًا حتميًا وجزءًا لا يتجزأ من عمل الموارد البشرية في المستقبل.

وإذا تأملنا عملية قياس المنشأة. فسنجد أن مهمة تأمين رأس المال الفكري تؤدي إلى تغيير هذه العملية. فالمقاييس التقليدية للنجاح التي تركز على رأس المال الاقتصادي. مثل الربحية أو الأداء المالي. يجب أن يصاحبها

الآن مقاييس رأس المال الفكري: حيث إن البحث عن مثل هذه المقاييس وتغييرها واستخدامها سيكون من بين التحديات الأساسية التي سيواجهها قادة الموارد البشرية في المستقبل.

٨/١ التجريب لا يعني التحول:

في السنوات الخمس عشرة الماضية، قامت العديد من المنشآت بمحاولات عديدة لتحقيق التحول المطلوب، إلا أنها غرقت في كثير من التجارب التي لا تعني أساساً تحقيق التغيير، فمن خلال تخفيض الحجم، والاندماج، وإعادة الهيكلة تمكنت من تخفيض التكلفة، وعزل الأعمال التي لا تحقق ربحية، في الوقت الذي تمكنت فيه محاولات الجودة وإعادة البناء من استبعاد الخطوات غير الضرورية من العمليات التي تتم في العمل.

لقد ساعدت هذه الجهود جميعها على ما يمكن أن نطلق عليه محاولات التفاف حول الأعمال، وتحويلها إلى أعمال أكثر سهولة وسرعة وانسيابية. وعلى الرغم من كل هذه المحاولات، لم تتمكن هذه المنشآت من الوصول إلى ما تريد تحقيقه، فعملية الالتفاف لا تعني تحقيق نتائج التحول: حيث تؤدي جهود التحول إلى تغيير الصورة الذهنية الأساسية للعمل كما يراها العملاء والعاملون، وتركز على خلق وتكوين ما يمكن أن نطلق عليه "تصبيبا أو حصنة من التفكير أو الذهن" أكثر من الحصنة السوقية. وهذا نتيجة لحدوث التحول عندما تتحول الصور الذهنية المختلفة لدى العملاء والعاملين إلى مجموعة من القضايا أو الصور المتشابهة.

واجهت شركة "هارلي" للدراجات البخارية كارثة الإفلاس عام ١٩٨٢م. ليس فقط في النواحي الاقتصادية، بل أيضاً في الصور الذهنية المتكونة لدى العاملين والعملاء: لذلك كان العملاء يرون أنه على الرغم من تطبيق شركة "هارلي" للتكنولوجيا المتقدمة، إلا أنها لا تقدم منتجاتها بالجودة المطلوبة.

ومن خلال الممارسات القيادية الصارمة، تمكنت شركة "هارلي" من تحويل صورتها الذهنية لدى الآخرين: حيث أصبحت رمزاً للجودة والحريّة، ونموذجاً لأسلوب الحياة العملية بالنسبة للعملاء القدامى والجدد.

وعلى الرغم من تركيز جهود التحول على المنتج والإعلانات المرتبطة به، إلا أن النتائج النهائية كانت بسبب إعادة التزام العاملين بقيم الشركة وعملياتها وأنشطتها. فبهذا الالتزام بدؤوا في تصنيع دراجات بخارية أعلى جودة، ونقل مشاعرهم بهذا الإنجاز إلى العملاء، ومن ثم انعكس كل ذلك على الصورة الذهنية المتكونة لديهم عن الشركة.

وإذا تأملنا عددًا من الصناعات فسنجد أنها تطبق جهود التحول، فطوال فترة الثمانينات وبداية التسعينات، كانت شركة طيران "كونتيننتال" تبذل جهودها لتكوين هويتها وصورتها الذهنية لدى الآخرين. وهي الفترة التي اشتهرت فيها بأنها تقدم أسعارًا منخفضة، وأيضًا مستوى منخفضًا من الخدمة.

وفي التسعينات بدأت الشركة في تغيير صورتها بالاهتمام بالعملاء: من خلال الاستماع إلى آرائهم، وتخصيص رقم تليفوني مباشر، وتوزيع الاستقصاءات والمسوح الميدانية، وإشراك العاملين في خدمة العملاء... فأصبحت الشركة الرائدة في خدمة العملاء.

إن مثل هذه الجهود ليست بالسهولة التي نتخيلها، ولكن عندما تتحقق أهدافها تصبح أكثر أهمية من إطلاق منتج جديد، أو التوسع في الأسواق. فتأثير الصورة الذهنية "الهوية" الجديدة بالنسبة للعاملين والعملاء يفوق أي جهود لإطلاق منتج أو التوسع في الأسواق.

إن قادة المورد البشرية الذين يركزون جهودهم على عمليات التحول يخلقون بالفعل تغييرًا دائمًا ومستمرًا.

ثانيًا: انعكاسات تحديات الأعمال:

١/٢ تأثير التحديات في طبيعة المنافسة:

لقد أدت التحديات التي تعرضنا لها في الصفحات السابقة إلى إعادة تعريف مفهوم المنافسة. فعندما نقوم بتعريف المنافسة على أنها قيمة مضافة للعملاء بأساليب متميزة، يجب على المنشآت أن تستخدم طرقًا جديدة لخدمة هؤلاء العملاء. فعندما يتعلم المنافسون التقليدي في مجال التكلفة والتكنولوجيا والتوزيع والتصنيع وخصائص ومواصفات المنتجات، يمكنهم الالتقاء والتميز في الأسواق. ولكن على الرغم من أن الأشكال التقليدية للتنافس هي القاعدة الأساسية، إلا أن تلك المنشآت لن تحقق

النجاح المطلوب: فهم يضمنون بقاءهم في عالم الأعمال فقط. ولا يركزون على مدى قدرتهم التنافسية في هذا العالم المتغير.

من الضروري أن نسعى وراء النماذج والطرق الجديدة للمنافسة غير تلك النماذج التقليدية التي تعودنا عليها.

إن استجابة المنشآت للتحديات السابقة يجب أن تركز على القدرات التنظيمية: مثل: السرعة والاستجابة الفورية، والعلاقات والذكاء، والتعلم وكفاءة العاملين.

وخلاصة القول، يفترض الواقع التنافسي الجديد تعادل القيمة بالنسبة للمنتج والتكلفة. ثم يدعي أن الميزة التنافسية تنتج من خلق المنشآت القادرة على تقديم ما هو أفضل مما يمكن للمنافسين تقديمه.

٢/٢ تأثير التحديات في قادة المستقبل:

يجب أن يسعى القادة في المستويات التنظيمية المختلفة إلى تحقيق التميز. وهو ما يحتم عليهم ضرورة تحديد الطريق الذي سيصل بهم إلى هذا الهدف، وجعله حقيقة وليس مجرد أمنيات. فهذا الطريق يجب أن يتجاوز مجرد المعرفة بكيفية إعداد قوائم الميزانية، وخلق عمليات جديدة للتصنيع، وتكوين العلاقات مع العملاء.

إن هذا الطريق يجب أن يركز على بناء المنشآت القادرة على تغيير والتعلم والتحرك والتصرف أكثر سرعة من المنافسين.

وحتى نتمكن من تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات التنظيمية. يجب أن يقتنع المديرون التنفيذيون بأن ما يقومون به من ممارسات تمثل ميزة تنافسية.

إن قادة المستقبل الناجحين يجب أن تكون لديهم القدرة على خلق الإمكانيات والقدرات التنظيمية. ومن ثم يجب عليهم تحديد تلك الإمكانيات الحيوية اللازمة لتحقيق النجاح. وتصميم وتقديم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكنها خلق هذه الإمكانيات. وحتى يمكن لهؤلاء القادة خلق قيمة تنافسية لا بد من أن يكونوا هم قادة الموارد البشرية والدرع الواقعي لها.

٣/٢ تأثير التحديات في مهنة الموارد البشرية:

ما الذي تعنيه تلك التحديات التنافسية بالنسبة للنمو والتطور المستمر للموارد البشرية؟ فهناك جانبان نقصد بهما عبارة "الموارد البشرية". الأول هو أنها تمثل النظم والعمليات التنظيمية التي تتم داخل المنشأة: مثل: الاختيار والتعيين والاتصال والتعويضات. وهي العمليات التي تحكم الطريقة التي يتم بها العمل: لذلك يجب أن يتم تقييم تلك العمليات بمدى مساهمتها في تعزيز القدرة التنافسية. أما الجانب الآخر فهو أن عبارة الموارد البشرية تطلق على "وظيفة" أو "إدارة" الموارد البشرية داخل المنشأة.

إن الواقع التنافسي الجديد يحتم على قادة الموارد البشرية التركيز على المخرجات النهائية لما يقومون به من أعمال. وليس مجرد التركيز على القيام بالعمل بطريقة أفضل. فعليهم إبراز دورهم في القيمة النهائية

الناجئة من خلال خلق آليات لأعمال الموارد البشرية تعمل على تدفق نتائج الأعمال بصورة أكثر سرعة. هذا بالإضافة إلى ضرورة إتقان كيفية قياس النتائج. وقيادة التحول الثقافي: بدلاً من التركيز على راحة العاملين أو الاندماج، أو إعادة البناء، أو تقليص حجم المنشأة.

وحتى يمكن تحقيق هذه الأهداف، يجب أن تتعرف الموارد البشرية إلى ماضيها. وتقوم بتحليله وتصحيحه. فوظيفة الموارد البشرية عاشت لفترة طويلة في ظل العديد من الأساطير والخرافات التي أبعدها بالفعل عن المهنية والحرفية بمعناها الحقيقي (انظر الجدول التالي).

وبصرف النظر عن المستوى التنظيمي الذي شاعت فيه تلك الأساطير والخرافات، فقد حان الوقت للتخلص منها والتركيز على الأفعال أكثر من الأقوال. وإضافة قيمة حقيقية وليس مجرد عبارات مكتوبة، وبناء القدرات التنافسية: بدلاً من توفير الراحة للعاملين والمنشآت ككل، فلقد حان الوقت للأداء وليس مجرد النصيحة والموعظة.

الخرافات التي أعاقت عمل الموارد البشرية

الخرافات القديمة	الواقع الجديد
يلجأ الأفراد إلى الموارد البشرية: لأنها تفضل التعامل مع البشر.	إدارات الموارد البشرية ليست مصممة لتقديم العلاج النفسي. واقتراح سبيل الحياة السعيدة. فالموارد البشرية يجب أن تقوم بالأعمال التي تعزز القدرات التنافسية للعاملين.
يستطيع أي فرد القيام بعمل الموارد البشرية.	تعتمد أنشطة الموارد البشرية على النظريات والدراسات العملية. ومن ثم يجب أن يتقن العاملون فيها الجانبين النظري والعملي التطبيقي.
تتعامل الموارد البشرية مع الجانب السهل من أعمال المنشأة. ومن ثم لا يمكن الاعتماد عليها.	من الضروري قياس تأثير ممارسات الموارد البشرية في نتائج الأعمال: لذلك يجب أن يتقن العاملون في الموارد البشرية كيفية تحويل أعمالهم إلى أداء مالي يمكن قياسه.
تركز الموارد البشرية على التكلفة. ولذا يجب مراقبتها.	يجب أن تؤدي الممارسات إلى خلق قيمة من خلال زيادة رأس المال الفكري داخل المنشأة. ولهذا فهمة الموارد البشرية هي خلق قيمة مضافة وليس تقليل التكلفة.

الواقع الجديد	الخرافات القديمة
<p>تقوم الموارد البشرية بالمساعدة على زيادة التزام العاملين، ومساعدة المديرين على إدارة السياسات.</p>	<p>تقتصر وظيفة الموارد البشرية على مراقبة السياسات وراحة وصحة العاملين.</p>
<p>تطورت ممارسات الموارد البشرية عبر سنوات طويلة؛ لذلك يجب أن ينظر قادة الموارد البشرية إلى أعمالهم على أنها جزء لا يتجزأ من سلسلة التطور والنمو، وتفسر أعمالهم بدون مغالاة أو مبالغة.</p>	<p>تسعى الموارد البشرية وراء البدع والمظهر العام الموضحة.</p>
<p>في بعض الأحيان، يجب أن تفرض ممارسات الموارد البشرية نفسها، وتكون أكثر مواجهة وتحديًا.</p>	<p>لا يعمل في الموارد البشرية إلا من يتعامل مع الآخرين بود وألفة.</p>
<p>يعد عمل الموارد البشرية هامًا بالنسبة للمديرين جميعًا؛ لذلك يجب أن تشارك معهم في مختلف قضايا الموارد البشرية.</p>	<p>الموارد البشرية هي وظيفة الموارد البشرية.</p>

يجب أن يبدأ قادة الموارد البشرية في العمل كمحترفين. فالمحترفون في المجالات الوظيفية الأخرى مثل الطب والمحاماة والهندسة وغيرهم، يشتركون في الخصائص التالية:

- التركيز على مخرجات محددة (مثل الأطباء المتزمين بقسم "أبو قراط").
- المعلومات المشتركة (مثل المحامين الذين يتعلمون تشريعات القانون).
- الكفاءات الضرورية (مثل المهندسين الذين يتقنون مهارة بناء الجسور، أو تصميم الآلات، أو تركيب أجهزة الكمبيوتر).
- المعايير الأخلاقية (مثل المحللين النفسيين الذين يجب عليهم الولاء لمجموعة من المعايير الأخلاقية المحددة والمعتمدة).
- الأدوار الواضحة (مثل المراقبين الذين يساعدون على مراقبة الأداء الاقتصادي لمنشأتهم).

إن هذه الخصائص هي التي تساعد على الاعتراف بهذه الوظائف، واعتبار كل منها مهنة: لذلك فالتحديات التنافسية هي التي ستتيح الفرصة لهؤلاء الذين يعملون في الموارد البشرية على العمل كمحترفين.

كيف تصبح الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا؟:

أولاً: التحديات التي يواجهها الشريك الاستراتيجي

لكي تصبح شريكًا استراتيجيًا يجب أن تتمتع بالجلد والانضباط. فبعض أقسام الموارد البشرية قامت بإدخال مجموعة من العبارات مثل "الشريك الاستراتيجي" في محتوى الرسالة الخاصة بهم. على أمل أن تؤدي الكلمات بمفردها إلى تحقيقها. ولسوء الحظ، الآمال التي بلا فهم واستيعاب تؤدي إلى خلق المزيد من التعبيرات الساخرة أكثر من تحقيقها للتغيير المطلوب. فلكي تصبح شريكًا استراتيجيًا، يجب مواجهة التحديات الخمسة التالية:

- تجنب الاستعانة بالخطط الاستراتيجية المحفوظة فوق الأرفف.
- وضع المقاييس المتوازنة للأداء.
- قم بإحداث التكامل بين خطط الموارد البشرية وخطط العمل.
- راقب وتدخّل للتصحيح السريع.
- ساعد على خلق الاهتمام بالكفاءات داخل المنشأة.

١/١ تجنب الاستعانة بالخطط الاستراتيجية المحفوظة فوق الأرفف:

هناك العديد من الخطط التي يتم كتابتها. ويكون مصيرها الركود فوق الأرفف بدون تنفيذ. وهناك العديد من الرؤى التي لا تحظى بالاهتمام بتحقيقها. وأيضا هناك العديد من الأهداف التي نبذل الجهد في وضعها ولا نحققها.

بدون خلق آلية تتسم بالانضباط والدقة والإحكام لترجمة الطموحات إلى أعمال وتصرفات. ستظل الاستراتيجيات مجرد خطط استراتيجية مكتوبة وقابعة على الأرفف بدون تطبيق. وستكون النتيجة الحتمية هي فشل الاستراتيجية في التأثير في الممارسات العملية.

في معظم الأحيان يتم سيناريو التخطيط الاستراتيجي بالصورة التالية: يجتمع فريق الإدارة العليا في مكان منعزل. ويقضون ما يقرب من أسبوع وهم يعملون في وضع الاستراتيجية. فيقوم الفريق بمراجعة توقعات العملاء وتوجهات العمل. والمتغيرات التكنولوجية. والكفاءات الرئيسية المطلوبة. ويتناقشون في بدائل الاستثمار في الموارد المتاحة. ثم يضعون تصورا مبدئيا عن الطموحات والرؤى ورسائل المنشأة.

أثناء هذا الأسبوع والأسابيع التالية. يعمل المدبرون لساعات طويلة ويشتركون في المناقشات والمناظرات المكثفة عن كيفية المنافسة في المستقبل. وفي نهاية هذه اللقاءات. يتم وضع إطار استراتيجي مثير عن المستقبل يصعب فهمه.

غالبًا ما يسمى هذا الإطار بأسماء متعددة منها رسالة أو رؤية أو طموحات أو أهداف عامة أو أهداف تفصيلية. ولسوء الحظ ينتهي الأمر بعدم الاتفاق الجماعي على هذا الإطار. وبهذا يفشل في إشراك جميع العمليات التنظيمية اللازمة لتحقيقه.

أن تصبح شريكًا استراتيجيًا يعني تحويل العبارات الاستراتيجية إلى مجموعة من التصرفات والأفعال التنظيمية. فالتغلب على تحدي الخطط التقليدية المحفوظة على الأرفف يتطلب من فريق المسؤولين عن الموارد البشرية فرض القضايا التنظيمية على المناقشات الاستراتيجية قبل تحديد الاستراتيجيات واتخاذ قرار بشأنها.

إذا عدنا إلى الحالة العملية الخاصة بشركة "إنجكوم"، فسنجد أن السبب في نجاح التشخيص التنظيمي، الذي قاده المسؤولون عن الموارد البشرية، ساعد الشركة على تحويل استراتيجيتها العالمية إلى ممارسات فعالة للموارد البشرية. فقد كشفت التشخيص عن أن ثقافة "إنجكوم" كانت شائعة ومعروفة في شمال أمريكا؛ فالمدربون من شمال أمريكا، والمسار الوظيفي والوظائف العليا كانت في شمال أمريكا. حتى طرق الاتصال ركزت على افتراضات شمال أمريكا (مثل استخدام "البيسبول" والكلمات المجازية الأخرى المعروفة في الرياضة). ونتيجة لهذا التشخيص التنظيمي، أدركت الشركة أن عليها القيام بتغييرات أساسية لتحقيق استراتيجيتها العالمية.

٢/١ وضع المقاييس المتوازنة للأداء:

لا يعد مفهوم المقاييس المتوازنة للأداء من المفاهيم الجديدة، إلا أن تطبيقاتها أصبحت شائعة ومعروفة: حيث تركز على خدمة المساهمين المتعددين (المستثمرين والعملاء والعاملين) ويمكن عدّها مرجعاً للأداء الإجمالي الذي يمكن من خلاله تقييم الأداء التنفيذي. فعلى سبيل المثال: يتم تقييم المديرين في شركة "إي تي أند تي AT&T" وفقاً لمدى قيامهم بتقديم قيمة مضافة لكل مساهم. وهذه الفئات المستخدمة تنطبق على أي عمل سواء كان كبيراً أو معقداً.

١/٢/١ القيمة الاقتصادية المضافة Economic value added: تحقيق الأرقام المالية المتوقعة من المدير التنفيذي.

٢/٢/١ القيمة المضافة للعميل Customer value-added: تحقيق أهداف خدمة العميل.

٣/٢/١ القيمة المضافة للعاملين People value-added: تحقيق توقعات العاملين.

لقد شكلت هذه المؤشرات الثلاثة، في شركة "إي تي أند تي AT&T" مقياساً شاملاً للأداء، يتم عن طريقه تتبع أداء المديرين.

لكي يصبح مديرو الموارد البشرية شركاء استراتيجيين، هم في حاجة إلى استيعاب وتطبيق مفهوم المقاييس المتوازنة للأداء بطريقتين: الأولى، حمل المسؤولية عن جميع أجزاء وأبعاد المقياس المتوازن للأداء، وليس فقط البعد الخاص بالعاملين. وقد يكون ذلك

اعتمادًا على النماذج السابقة للموارد البشرية: حيث إنهم قد يعتقدون أن تقييم نجاحهم يجب أن يتم وفقًا لمدى تلبيتهم وتحققهم لحاجات العاملين فقط. هذا على الرغم من أن التزام العاملين لا يمثل إلا معيارًا واحدًا فقط لقياس الأداء الفعال لمديري الموارد البشرية. ومن ثم فالشراكة الاستراتيجية لمديري الموارد البشرية تحتم عليهم تحمل المسؤولية عن الأبعاد نفسها المسئول عنها المديرين الآخرون.

لقد أدرك "روزنبوم" في شركة "كوبرز أند ليراند" العلاقة بين أهداف الشركة الخاصة بشعار "الموظف المختار" وبين الحصول على "الموظفين الذين يمكن للعملاء اختيارهم". فعندما قدم مبادرة "نيكسس"، التي ربطت بين قيمة الموظف وقيمة العميل. قام باستخدام مدخل المقاييس المتوازنة في الإدارة داخل الشركة. وأيضا تم تقييم أداء "هال بولرينجيم Hal Burlingame". نائب رئيس الموارد البشرية. باستخدام مدخل المقاييس المتوازنة للأداء. ووفقًا للمعايير الثلاثة التي تم بها تقييم باقي المديرين. فهذا المدخل يتطلب إتقان مديري الموارد البشرية للجوانب المالية الخاصة بعملهم. والأمور المتعلقة بالعملاء. بالإضافة إلى معرفة مدى مساهماتهم في تحقيق هذه الأهداف.

أما الطريقة الثانية. فتوضح أنه على الرغم من مسؤولية قادة الموارد البشرية عن الأبعاد الثلاثة للمقاييس المتوازنة للأداء. يجب عليهم قيادة البعد الخاص بالعاملين. وقد يأتي ذلك عن طريق عمل قائمة للالتزام أو الرضا.

يقوم قادة الموارد البشرية المحترفون بتحديد البعد الخاص بالعاملين ليس فقط بالنسبة لآجهاات العاملين. بل أيضاً بالنسبة للعمليات التنظيمية التي تتمثل في الأنشطة المؤثرة في آجهاات العاملين: مثل: القيادة. والعمل الجماعي. والاتصالات. والتفويض الكامل. والقيم المشتركة. وآليات معاملة الأفراد: وغيرها من الأنشطة.

٣/١ نسج خطط الموارد البشرية مع خطط العمل:

تقوم معظم إدارات الموارد البشرية بالتخطيط من خلال ثلاثة مداخل متتالية تبدأ بمدخل الأفكار العرضية. ثم مدخل التكامل. وتنتهي بمدخل الانفصال كما هو موضح في الجدول التالي.

وكما سنرى في الجدول. تعد عملية تخطيط الموارد البشرية مصدرًا إضافيًا يمكن الاستعانة به بعد وضع الخطة. ومن ثم تثار بعض الأسئلة الخاصة بممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالهيكل التنظيمي والكفاءات والمسئوليات والممارسات القيادية اللازمة لتنفيذ استراتيجية العمل. وهذا معناه أن قضايا الموارد البشرية تعد. في هذه المرحلة. أمرًا ثانويًا ليس له إلا القليل من التأثير في الجهود الفعلية للتخطيط.

في المرحلة الأخيرة المسماة بمدخل الانفصال. تعد عملية تخطيط الموارد البشرية عملية متميزة ومنفصلة: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية ليس فقط بجهود التخطيط. بل تمتد جهودها أيضًا إلى تصميم وإدارة خطة الموارد البشرية. وفي مثل هذه الحالات. تصبح خطة الموارد البشرية عملية تشكيل وتكوين للموارد البشرية أكثر من كونها من أولويات العمل.

أما في الحالات المتطرفة، فيتم وضع خطط الموارد البشرية بدون أدنى اهتمام من المديرين العاملين خارج وظيفة الموارد البشرية. وفي حين أن النتائج قد تكون جيدة، إلا أن خطط الموارد البشرية تُضيف قيمة منخفضة إلى العمل. والسبب في ذلك هو أن هذه الخطط تظل منفصلة عن عملية تخطيط العمل.

إن التحدي الحقيقي في عملية تخطيط الموارد البشرية يتمثل في تطبيق المداخل الثلاثة حتى يمكن دمج ممارسات الموارد البشرية في استراتيجية العمل. وهنا تصبح عملية تخطيط الموارد البشرية جزءاً متكاملًا في عملية تخطيط العمل: حيث يعمل قادة الموارد البشرية مع المديرين لتحديد ممارسات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق استراتيجية العمل. ويكون المخرج النهائي للخطط المتكاملة في صورة إطار عمل يعمل على نسج ممارسات الموارد البشرية مع قرارات العمل: لضمان تحقيق النتائج.

مداخل دمج الاستراتيجيات مع خطط الموارد البشرية

الانفصال	التكامل	الأفكار العرضية
التركيز على ممارسات الموارد البشرية. وكيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية إضافة قيمة للعمل.	التركيز على تكوين عملية تخطيط العمل والموارد البشرية.	التركيز على تخطيط العمل مع اعتبار ممارسات الموارد البشرية كمصادر إضافية عرضية يمكن الاستعانة بها فيما بعد.
يعمل قادة الموارد البشرية على وضع الخطة. وعرضها على المديرين.	يعمل المديرون مع قادة الموارد البشرية كشركاء: لضمان الوصول إلى خطة متكاملة للموارد البشرية.	يسيطر المديرون على قضايا الموارد البشرية مع المشاركة الثانوية لقادة الموارد البشرية.
تتمثل المخرجات في خطة عمل لوظيفة الموارد البشرية تتضمن الممارسات الضرورية للموارد البشرية.	تتمثل المخرجات في خطط وممارسات الموارد البشرية الضرورية لتحقيق نتائج العمل.	تتمثل المخرجات في ملخص لممارسات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق خطط العمل.

٤/١ راقب الأمور؛ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية السريعة:

يتمنى كل إنسان وجود إكسبير سحري لحل المشكلات التي يواجهها. فقد أشارت التقارير الخاصة بعقاقير إنقاص الوزن، والتي تم استخدامها على فئران التجارب - إلى ورود آلاف المكالمات الهاتفية لشركة "أمجن Amgen" المنتجة للعقار الجديد.

من الضروري أن يحذر قادة الموارد البشرية من الوقوع في شرك العلاج السريع للمشكلات. فهناك مصيدتان تشجعان على الوقوع فيهما: الأولى مصيدة "المقارنة بالأفضل"، والثانية مصيدة "المظاهر الخادعة".

المقارنة بالأفضل Benchmarking:

لقد أصبحت عملية "المقارنة بالأفضل" أو تعلم أفضل الممارسات هي المنهج الأساسي الذي تسير عليه بعض المنشآت: حيث قامت فرق العاملين بتحديد وزيارة منشآت أخرى معروفة بأنها من أفضل المنشآت على المستوى العالمي. ومن خلال تلك الزيارات يحصلون على معلومات عن كيفية إدارة أعمالهم بالمقارنة بالأفضل.

لقد كانت عملية المقارنة بالأفضل تتم في الجوانب الأكثر صعوبة في العمل: مثل: التكنولوجيا، والنظم، والنسب المالية، أو الجودة، وبمرور الوقت اتسع نطاق التطبيق ليشمل الجوانب الأقل تعقيداً في الممارسات الإدارية.

لقد قامت شركة "جنرال إلكتريك" بتخصيص فريق من الإدارة العليا: لتقييم الممارسات الإدارية في بعض المنشآت التي تتصف بأنها الفضلى على مستوى العالم، بهدف تحديد العمليات الرئيسية اللازمة لتحسين الإنتاجية.

قام هذا الفريق بوضع مجموعة من المبادئ والعمليات: للمساعدة في رفع مستوى إنتاجية العمل: حيث أصبحت تلك المبادئ معتمدة في برنامج أطلق عليه اسم "الإنتاجية وأفضل الممارسات" شارك فيه أكثر من (١٠٠) مدير.

قامت شركة "ديجيتال إكويبمنت كورپوريشن" بإجراء المقارنة باثنتي عشرة شركة، وأبرزت النتائج أن الممارسات الفضلى للموارد البشرية يجب أن تتجنب التركيز على ممارسات معينة، وتوجه اهتمامها إلى مجموعة من المبادئ العامة، فقد أوضحت الدراسة خمسة مبادئ كانت هي محور اهتمام وتركيز الشركات بالنسبة لممارسات الموارد البشرية:

- ١ - الفكر المتكامل.
- ٢ - نظام لممارسات الموارد البشرية بالتركيز على مبادرة أو مبادرتين استراتيجيتين لتعزيز الفكر المتكامل، ومحور اهتمام الموارد البشرية.
- ٣ - الانضباط والمتابعة لتحقيق فكر الموارد البشرية.
- ٤ - مسؤولية المديرين عن إدارة الموارد البشرية كجزء حيوي من عملية الإدارة الكلية للعمل.

5 - إضافة الموارد البشرية قيمة ملموسة وواضحة للمديرين. وأيضاً إدارة الموارد البشرية.

إن المعلومات التي تحصل عليها من المقارنة بأفضل الممارسات والمبادئ التنظيمية يمكن أن تمثل أداة ذات قيمة بالنسبة للإدارة: حيث إنها تساعد على تعزيز التفكير الأكثر انفتاحاً. وإبراز الالتزام بالتغيير. والمساعدة على وضع قاعدة أساسية لقياس مدى التقدم.

• مصيدة المقارنة بالأفضل: يقع المديرين في هذه المصيدة عندما يقتصر تركيزهم على اختيار ممارسة تنظيمية واحدة. ويحددون مجموعة من المنشآت المعروفة في هذا المجال. ثم يقومون بزيارتها وجميع المعلومات عن الممارسة التي تحيروها. فتكون النتيجة أن تلك الزيارات تصبح بمثابة المصيدة التي يقعون فيها: نظراً لاقصار الدراسة على جانب واحد فقط. وإهمال باقي القضايا والممارسات التنظيمية الأخرى.

وتتضح هذه المصيدة بوضوح عندما يعتمد التقييم على الجوانب والقضايا التي يسهل قياسها: حيث تقوم بعض المنشآت بالتركيز على قياس العائد لكل موظف. وهو ما يمكن الوصول إليه بسهولة: نتيجة لوجود نتائج هذا القياس في التقارير السنوية.

وهنا يبرز الجانب الإيجابي متمثلاً في أن تلك المقاييس تكون متطابقة. إلا أن الجانب السلبي ينعكس في أنها قد تكون غير منطقية وغير صحيحة.

• مصيدة المظاهر الخادعة: يطلق هذا الاسم على بعض الاتجاهات الجذابة والخادعة التي قد ينيهر بها قادة الموارد البشرية. إلا أنها لا تؤدي إلى أية قيمة مضافة على المدى البعيد.

وفيما يلي قائمة بسمات ممارسات الموارد البشرية التي تنطبق عليها هذه المصيدة:

- السهولة والبساطة. وادعاء قدرتها على حل المشكلات المعقدة.
- الادعاء بأنها قادرة على مساعدة كل فرد. وتنطبق على كل المواقف.
- عدم ارتباطها بأية نظرية معروفة.
- يتردد المؤيدون لها في عرضها في الجهات الأكاديمية أو المراجع.
- لا يستطيع المؤيدون لها شرح كيفية عملها.
- من الموضوعات الرئيسية التي تعرضها معظم المؤتمرات والملتقيات.
- يدعي المؤيدون لها أنها غيرت أسلوبهم في الحياة. وأنها قادرة على تغيير حياتك أنت.
- يتصف المؤيدون لها بخبراتهم القليلة في مجال العمل.
- يدعي المؤيدون لها أن الطريقة الوحيدة لفهمها هي تطبيقها عملياً. فلا يستطيع أي فرد شرحها.

٥/١ بناء القدرات والإمكانات داخل المنشأة:

ركز عدد من الباحثين على أهمية تكوين الكفاءات والقدرات الرئيسية داخل المنشأة: حيث تشير الكفاءة إلى ما تستطيع المنشأة القيام به لتحقيق استراتيجيتها. فعلى سبيل المثال: استخدمت إحدى المنشآت ثلاث استراتيجيات. ركزت الأولى على مجموعات المنتجات. وهي ما ستركز فيه المنشأة استثماراتها. وتركز الاستراتيجية الثانية على المناطق الجغرافية حول العالم. والتي سيتم فيها توزيع تلك المنتجات. أما الاستراتيجية الثالثة فتركز على القدرات اللازمة لإجراز استراتيجيات المنشأة الخاصة بتوزيع المنتجات. ومن ذلك عمليات الإبداع العلمي. وجنب إدارة المخاطر. والتكاليف التنافسية. والخبراء الفنيين. وتكنولوجيا المعلومات. والفاعلية الدائمة للمنشأة. لقد أصبحت تلك الكفاءات والقدرات بمثابة المعبر الذي يصل بين الاستراتيجية والتنفيذ الفعلي.

في عدد من المنشآت تم استخدام العمليات كبديل عن الكفاءات. فقد مثلت العمليات تدفق المعلومات أو القرارات أو المواد أو الموارد بهدف خدمة العملاء. فقامت إحدى المنشآت التي تضمنت العديد من العمليات. والتي كرسست أساليب عملها ومواردها الداخلية لخدمة عملائها- بتحديد العمليات بالتركيز على العميل: ما التدفقات التي تضيف قيمة للعملاء؟.

لقد قامت شركة "جنرال إلكتريك" بتحديد ست عمليات رئيسية قابلة للتطبيق في العديد من الأعمال:

١. حالة الطلبات Order to Remittance: وهي عملية نقل احتياجات معينة للعملاء إلى المنشأة لتلبيتها.
 ٢. إدخال منتج جديد New Product Introduction: وهي عملية إطلاق وتوزيع المنتجات الجديدة.
 ٣. استخبارات السوق السريعة Quick Market Intellegence: وهي عملية استكشاف حاجات العملاء، ونقلها إلى المنشأة.
 ٤. العولمة Globalization: عملية نقل واستخدام خدمات المنشأة في بلدان العالم.
 ٥. إدارة الموردين Supplier Management: عملية إدارة علاقات الموردين بهدف تخفيض التكلفة.
 ٦. الإنتاجية Productivity: زيادة الكفاءة من خلال زيادة أو تقليل المخرجات.
- مثلما حدث في العديد من المنشآت، قامت فرق العمل في شركة "جنرال إلكتريك" بتصميم أدوات وأساليب لتحسين كل عملية من هذه العمليات في مختلف أنشطة الشركة: حيث أدى التركيز على الكفاءات إلى توضيح كيفية تحويل الاستراتيجية إلى عمل فعلي.
- يتضمن الجدول التالي الإمكانيات والقدرات الشائعة، التي قد تتواجد داخل المنشأة.

إن التركيز على الإمكانيات يوضح كيفية تحويل الاستراتيجية إلى ممارسات عملية فعلية. فعندما تتوافر تلك الإمكانيات يحدث شيان هامان: أولهما أن الاستراتيجيات: مثل: الكفاءة التشغيلية. والتكنولوجيا العالية. والتعاطف مع العملاء - يتم تحويلها إلى إمكانيات وقدرات معينة لازمة لتحقيق تلك الاستراتيجيات. والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى ممارسات الموارد البشرية.

وثانيهما هو أن الإمكانيات أو الكفاءات الرئيسية يمكن استخدامها لتوليد أعمال جديدة. ففي شركة "هوندا" تم تكوين الكفاءات الرئيسية لصناعة المحركات. وتم تطبيقها على منتجات متعددة من بينها السيارات والدراجات البخارية والآلات الزراعية وغيرها. إن قادة الموارد البشرية يعملون كشركاء استراتيجيين عندما يحددون الكفاءات لتطبيق الاستراتيجية. وتعزيز ودعم المنتجات الجديدة.

الإمكانيات والقدرات الحاكمة:

الإمكانيات والقدرات هي تلك العمليات والممارسات التي تتم داخل المنشأة. والتي تمكن من إضافة قيمة للعملاء بأساليب متميزة.

- | | |
|------------------------------------------------|-------------------------------|
| • دمج مقاييس الأداء في الأولويات الاستراتيجية. | • توافر قنوات التوزيع القوية. |
| • تقييم إمكانيات المنافسين. | • توافر العاملين الملتزمين. |

- جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة.
- تقليل التكلفة.
- الريادة في مجال التكنولوجيا.
- الريادة في مجال الجودة.
- الريادة في مجال خدمة العملاء.
- الإبداع والابتكار.
- الذكاء والمهارة في عمليات العمل.
- مركزية اتخاذ القرار.
- التعاون مع الجهات الحكومية.
- التنافس.
- وضع رؤية استراتيجية للمستقبل.
- القدرة على التغيير.
- المرونة الثقافية.
- النظرة العالمية الثاقبة.
- تكوين وتنمية الصف الثاني من القادة.
- تحسين الإنتاجية كل عام.
- تحسين الرخية كل عام.
- زيادة سرعة إنجاز العمل.
- زيادة السيولة النقدية.
- الإبداع.
- التعلم بدرجة أسرع من المنافسين.
- النظرة بعيدة المدى.
- إدارة نظم الإدارة المالية.
- التحرك السريع إلى الأسواق الجديدة.
- التمركز حول احتياجات العملاء.
- ممارسة الإدارة بالمشاركة.

- | | |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|
| • تحديد المسؤوليات والأهداف الواضحة. | • تقليل وقت إنتاج المنتج. |
| • ضمان الثقة بين الإدارة والعاملين. | • تقليل المستويات التنظيمية. |
| • تكوين التحالفات مع العديد من المنشآت. | • إعادة بناء نظم العمل. |
| • التنوع الثقافي بين القوى العاملة. | • تبادل المعلومات. |
| • الجودة العالية. | • تحمل المخاطر. |
| | • العمل في فريق. |
| | • اتساع الأفق في التفكير والتصرف. |

ثانياً: التغلب على التحديات

بالتغلب على التحديات السابق ذكرها. يصبح قادة الموارد البشرية شركاء استراتيجيين. ففي شركة "هيوليت باكارد" قام الشركاء الاستراتيجيون بربط أهداف العمل بعمليات وبرامج الموارد البشرية: حيث ركزوا على المتطلبات التالية:

- المشاركة في عملية تخطيط العمل.

- فهم واستيعاب قضايا العمل.
- المشاركة في المهام مثل الاستعانة بالجهات الخارجية ونظم الـ ISO9000.
- تعزيز التفكير المنظم.
- ضمان إدارة برنامج خَطيطة القوى العاملة، وتقييم المهارات، والتخطيط المتعاقب، وإعادة التدريب، والتنوع.
- دعم مبادرات المجموعات.
- دعم وتأييد أسلوب العمل والممارسات الإدارية.

ثالثاً: إطار عمل للتشخيص التنظيمي

لكي تتحول الاستراتيجية إلى عمل فعلي لا بد من توافر الانضباط والالتزام. فمفهوم الانتقال من الاستراتيجية إلى التنفيذ الفعلي هو ما نطلق عليه "التشخيص التنظيمي": أي التقييم المنتظم للممارسات التنظيمية، ونسجها مع أهداف العمل.

في المواقف الثلاث التي تعرضنا لها من قبل، كانت مسئولية قادة الموارد البشرية تكوين منشآت قادرة على إنجاز الاستراتيجيات، وهو ما تطلب قيامهم بتكوين عمليات للتشخيص التنظيمي الذي أتاح لهم إمكانية مراجعة نقاط القوة والضعف في منشآتهم، ثم العمل على تحسين جوانب الضعف التي تم الكشف عنها.

قد يكون مفهوم التشخيص التنظيمي جديدًا بالنسبة للعمليات التنظيمية. إلا أنه ليس بالمفهوم الجديد داخل المنشأة. فعندما يقوم المسؤولون الماليون بمراجعة وتقييم العمليات المالية. فهم يقومون بمراجعة مالية.

إن ما يتم في المراجعة المالية يتم أيضًا في الموارد البشرية. إلا أننا نطلق عليها اسم المراجعة التنظيمية. وفي المراجعة المالية يقوم الخبراء بالتقييم المنتظم لإدارة القضايا والجوانب المالية مثل أوراق الدفع والقبض والمخزون ومعدل الدوران. ثم يقومون باقتراح أساليب تحسين العمليات المالية. أما في المراجعة التنظيمية فيتم تقييم النظم والعمليات التنظيمية بهدف تحسينها: لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بطرق أفضل.

تمر عملية التشخيص التنظيمي بأربعة خطوات. وفيها يتأكد قادة الموارد البشرية من قيام قادة الموارد البشرية العاملين مع العملاء والمديرين بتنفيذها:

- تحديد البناء التنظيمي.
- تصميم عملية التقييم.
- القيادة بهدف تحسين الممارسات.
- تحديد الأولويات.

١/٢ تحديد البناء التنظيمي:

المنشآت كالبناى تتضمن العديد من النظم. والبناء التنظيمي هو الذي يحدد النظم التي تتكون منها المنشأة.

لقد تعددت طرق العمل التي تم استخدامها لوصف الطريقة التي تعمل بها المنشأة. فهناك إطار يُحدد خمسة عوامل أساسية داخل المنشآت: الاستراتيجية، والهيكل، والمكافآت، والعمليات، والنظم.

وهناك نموذج آخر يتضمن سبعة عناصر هي: الاستراتيجية، والهيكل، والنظم، والعاملين، والنمط القيادي، والمهارات، وأهداف الرؤوسين.

لكي تبدأ عملية التشخيص التنظيمي يجب على قادة الموارد البشرية البدء ببناء واضح يُحدد نظم المنشأة وعملياتها.

يتضمن الجدول الموضح فيما بعد بناء تنظيمياً قدمه لنا الباحثون "نادلر وجالبريث وماكينزي". وفيه يتم التركيز على بناء المنشأة لتحقيق الاستراتيجية. يقدم الصف الأول، النوايا الاستراتيجية والإمكانات التنظيمية. وصفاً لآجاء المنشأة. وأسفل هذا الصف ستة عناصر تُحدد كيفية عمل المنشأة، وتحدد النظم التي يجب تغييرها بهدف تحقيق الاستراتيجية. هذه العناصر هي:

- الفكر المشترك: يمثل الهوية المشتركة وثقافة داخل العمل.
- الكفاءة: تمثل المعرفة والمهارات والقدرات المتوافرة بين العاملين كأفراد ومجموعات.

- النتيجة: تمثل معايير إدارة الأداء ومن ذلك المقاييس، ونظم التقييم، والمكافآت.
- السيطرة: تمثل العلاقات التنظيمية. وعمليات اتخاذ القرارات، والسياسات، وعمليات الاتصال.
- عمليات العمل والقدرة على التغيير: يمثل كيفية تحسين العمليات، وإدارة التغيير، والتعلم.
- القيادة: تمثل كيف تتم عمليات التكوين والاتصال والالتزام بالهدف.

يوضح البناء الموضح في الجدول التالي أن الفكر المشترك والقيادة هما اللذان يعملان على إحداث التكامل للمنشآت. فالفكر المشترك أو الثقافة المشتركة يمثلان القاعدة الأساسية التي تربط بين أجزاء المنشأة. وتمثل القيادة الأساس الذي تبني عليه المنشأة ممارساتها. أما الأعمدة التي يتضمنها الجدول فتمثل الأدوات الضرورية التي تستعين بها الموارد البشرية في المحافظة على النوايا الاستراتيجية: حيث يمثل كل عمود أحد المتطلبات التنظيمية اللازمة لتحقيق الفاعلية لأعمال المنشأة. فالعمود الخاص بالكفاءة يضمن أن تحقق المنشأة وتحافظ على المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لإجاز استراتيجية عملها. ويضمن عمود النتيجة تحسين المنشأة للعمليات لتحديد الوفاء بأهداف العمل. ويضمن عمود السيطرة وضع المنشأة للهياكل وإجراء الاتصالات لتكوين سلوكيات العاملين. أما عمود عمليات العمل فيضمن وجود العمليات اللازمة لتغيير المنشأة.

إطار التشخيص التنظيمي:

النوايا الاستراتيجية: ما الذي نحاول إجازه؟

الاستراتيجية: النوايا، والخطة، والتركيز... إلخ.

الإطار البيئي: القواعد والاقتصاد

العملاء: التجزئة، والقيمة المضافة

الكفاءة الرئيسية: التكنولوجيا

المالية: المقاييس، والعائد، والقيمة الناتجة

الإمكانات التنظيمية: ما الإمكانيات التنظيمية التي نحتاج إليها؟

الفكر المشترك: ماذا نريد أن نعرفنا به العملاء؟

القيادة: ما نوعية القيادة المطلوبة لاستراتيجيتنا؟

الكفاءة	النتيجة	السيطرة	عمليات العمل
ما الكفاءات التي نحتاج إليها لتحقيق استراتيجيتنا؟	ما المعايير والنتائج المطلوبة لتحقيق استراتيجيتنا؟	ما التنظيم الذي نحتاجه لتحقيق استراتيجيتنا؟	ما مدى قدرتنا على إدارة عمليات العمل، والتغيبير بهدف تحقيق استراتيجيتنا؟
التوظيف	التقييم	تصميم الشبكات	تحسين عمليات العمل
<ul style="list-style-type: none"> من الذي يتم تعيينه؟ من الذي يتم ترقيته؟ من الذي يتم 	<ul style="list-style-type: none"> ما مستويات الأداء بالنسبة للأفراد والمجموعات والإدارات داخل 	<ul style="list-style-type: none"> ما الذي يجب أن يكون عليه شكل المنشأة؟ (عدد المستويات، الأدوار، العلاقات التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> ما نوعية المبادرات اللازمة لضمان حسن سير عمليات العمل؟ (الجودة، إعادة البناء...)

الكفاءة	النتيجة	السيطرة	عمليات العمل
استبداله؟ التطوير • ما التدريب الذي نحتاج إليه؟ • ما بدائل التطوير التي يجب تطبيقها؟	المنشأة؟ • ما أليات إرجاع الأثر للعاملين عن مستوى أدائهم؟ • ما العمليات المستخدمة لضمان فاعلية ودقة التقييم؟ النتائج • ما النتائج المالية وغير المالية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة؟ • كيف يمكن أن يتضمن نظام المكافآت أن يكون الفرد محفزاً ويعمل في الاتجاه الصحيح؟	تقسيم العمل... (إلخ) • كيف نتخذ القرارات المناسبة؟ الميزات • ما السياسات المتوافرة لدينا؟ الامتثال • ما المعلومات الواجب تبادلها. ومع من داخل المنشأة؟ • من الذي يجب أن يرسل ويتلقى المعلومات؟ • ما الآليات الواجب اتباعها لتبادل المعلومات؟	(إلخ) عمليات التغيير • ما العمليات الرئيسية لإحداث التغيير؟ تعزيز التعلم بهذا التغيير • كيف نستمكن من تبادل الأفكار والتعلم داخل المنشأة؟

إن العمل في إطار الأعمدة الأربعة يقدم لنا إطارًا يمكننا من تحديد البدائل التي يجب تنفيذها لتحويل الاستراتيجية إلى سلوكيات وتصرفات وواقع فعلي.

عندما يستخدم قادة الموارد البشرية البناء التنظيمي كدليل إرشادي في عملية التحليل، يمكنهم تحديد الطريقة التي تعمل بها المنشأة. ومن ثم تمهد الطريق للقيام بتشخيص تنظيمي فعال.

٢/٣ تصميم عملية التقييم:

تؤدي عملية التشخيص التنظيمي إلى تحويل البناء التنظيمي إلى أداة للتقييم. فالعوامل التي تم تحديدها في البناء التنظيمي تُصبح أسئلة للتقييم أو المراجعة: للكشف عن نقاط القوة والضعف في المنشأة.

يوضح الجدول التالي كيفية تحويل البناء التنظيمي الذي ناقشناه في الجدول السابق إلى أداة تشخيصية. ففي الجزء الأيمن منه تظهر العوامل الستة التي تُشكل التنظيم، وهي تلك العوامل التي أُعيد صياغتها لتُصبح في صورة أسئلة: للكشف عن مدى مساهمة كل عامل في تحقيق استراتيجية العمل.

من الممكن استخدام عملية التقييم بصورة رسمية أو غير رسمية، وبصرف النظر عن الطريقة التي يستخدم بها هذا التقييم، فإن قادة الموارد البشرية الذين يديرون عمليات المراجعة التنظيمية يعملون كشركاء استراتيجيين يساهمون في تحويل الاستراتيجية إلى سلوكيات وتصرفات فعلية.

وباستخدام هيكل التقييم الموضح في الجدول السابق كأداة غير رسمية. تمكن قادة الموارد البشرية من المشاركة في حلقات النقاش المتعلقة ببناء المنشأة القادرة على تحقيق أهداف العمل. فعلى سبيل المثال: عندما قام أحد مصانع الإلكترونيات بصياغة استراتيجية لتخفيض التكلفة. قام قائد الموارد البشرية بتوجيه الأسئلة الموضحة في الجدول إلى فريق إدارة المصنع: لتقييم مدى الاستعداد التنظيمي لتحويل استراتيجية خفض التكلفة إلى حقيقة. وفي نهاية المناقشة توصل المديرون إلى استراتيجية لخفض التكلفة. وأيضاً خطة عمل لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

بناء الإمكانيات التنظيمية

الممارسات	التقييم	الأسئلة	
الفضلي	(١٠-١)		
		إلى أي مدى تتوافر لدى المنشأة الفكر المشترك (الثقافة)؟	<u>الفكر المشترك</u>
		إلى أي مدى تتوافر الكفاءات اللازمة للوصول إلى الأهداف (المعارف والمهارات والقدرات)؟	<u>الكفاءة</u>
		إلى أي مدى يتوافر نظام سليم لإدارة الأداء (المقاييس والكفاءات والحوافز) للوصول إلى الأهداف؟	<u>النتيجة</u>
		إلى أي مدى يتوافر هيكل تنظيمي سليم. وتنظيم الاتصالات، والسياسات: للوصول إلى الأهداف المستقبلية؟	<u>السيطرة</u>

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

الممارسات	التقييم	الأسئلة	
الفضلي	(١٠٥)	إلى أي مدى تتوافر القدرة على تحسين عمليات العمل والتغيير والتعلم: للوصول إلى الأهداف المستقبلية؟	عمليات العمل/ القدرة على التغيير
		إلى أي مدى تتوافر القيادة اللازمة للوصول إلى الأهداف المستقبلية؟	القيادة

وعندما تم استخدام التقييم بصورة رسمية، بدأت بعض المنشآت في إجراء المراجعة التنظيمية كأداة مكملة للمراجعات المالية، ففي شركة "جنرال إلكتريك" وضع نائب رئيس الموارد البشرية سياسة لمصاحبة قادة الموارد البشرية لفريق المراجعة، ومن ثم أمكن دمج أسئلة المراجعة التنظيمية المذكورة في الجدول مع المراجعة التقليدية للعمل.

وبالإضافة لما سبق، قد يقوم قادة الموارد البشرية بقيادة عملية المراجعة عن طريق تحديد إجابات عن الأسئلة التالية المتعلقة بمصادر وطبيعة واستخدام بيانات المراجعة التنظيمية.

من الذي سيقوم بتجميع بيانات المراجعة التنظيمية؟:

هناك ثلاث مجموعات يُمكنها جمع بيانات المراجعة، إما بصورة منفردة أو بصورة جماعية. أولاً، يمكن للمديرين جمع البيانات

بحيث يعملون كفريق عمل تنفيذي مسئول عن التشخيص التنظيمي. ثانياً. يمكن لقادة الموارد البشرية جمع البيانات كجزء من مسؤوليتهم. ثالثاً. يمكن لطرف ثالث. كجهة استشارية مثلاً. يتم الاتفاق معه للقيام بالمراجعة. فعلى سبيل المثال: إذا راجعنا الموقف الذي ذكرناه من قبل. نجد أنه قد شاركت المجموعات الثلاث في المراجعة التنظيمية: حيث قام قادة الموارد البشرية بقيادة فريق العمل في عملية التشخيص التنظيمي. وقام المديرين في فريق العمل بإجراء المقابلات. وقام المستشارون بالمساعدة في تحديد العملية وإعادة صياغة الأسئلة.

من الذي سيوفر البيانات؟

هناك ثلاثة مصادر لبيانات المراجعة التنظيمية:

أولاً: يستطيع العاملون داخل المنشأة تقييم العوامل التنظيمية. فإذا كانوا هم الذين يقومون بالتشخيص. فمن الضروري استشارة باقي العاملين: نظراً لاحتمال اختلاف مفاهيم الإدارة العليا عن هؤلاء العاملين في المستويات الأخرى في المنشأة.

ثانياً: يمكن استشارة الموردين والعملاء للتعرف إلى رأيهم في فاعلية المنشأة. فمشاركتهم تساعد على تعزيز التزامهم وتوطيد علاقاتهم بالمنشأة.

ثالثاً: يمكن إجراء المقارنات بين الممارسات التنظيمية للمنشأة وبين أفضل الممارسات لدى المنافسين. وبين المنشآت عالية الأداء في الصناعات الأخرى.

ما نوع البيانات المطلوب تجميعها؟:

قد تكون بيانات المراجعة التنظيمية إما بيانات ناجحة وفقاً للآراء الشخصية. أو بيانات فعلية مثبتة. فالأولى تتضمن الأفكار والمشاعر الخاصة بمن يتعامل مع المنشأة. وهي البيانات التي غالباً ما تعكس الواقع الذي يتعامل من خلاله الآخرون مع المنشأة. أما النوع الثاني من البيانات فهو البيانات المثبتة الناجمة عن المعدلات والمؤشرات المتعلقة بالوضع الحالي للمنشأة: مثل: إنفاق نسبة من الميزانية على التدريب. ومعدل العائد لكل موظف. ونسبة رواتب المستويات الإدارية إلى المستويات الأقل... إلخ.

كيف سيتم تحويل البيانات إلى خطة عمل؟:

غالباً ما يكون الاهتمام بجمع البيانات أكثر من الاهتمام بالتحليل والتنفيذ. فغالباً ما يتم جمع قدر هائل من البيانات. ويتم كتابة التقارير عنها. ويتم عرض الإحصاءات. إلا أن التنفيذ لا يكون بالقدر المطلوب: نتيجة لعدم التركيز في البيانات التي تم جمعها.

لذلك. يجب الاهتمام بتجميع البيانات ودراستها وتصنيفها وتحليلها وتحويلها إلى خطة عمل والإفادة منها.

٣/٢ القيادة السليمة لعملية التشخيص:

تحدث عملية التحسين عندما يقوم قادة الموارد البشرية بتوفير الممارسات القيادية في كل عنصر من العناصر التنظيمية. وإضافة قيمة ملموسة من خلال وضع البدائل. وتحديد الممارسات الفضلى في المنشآت الأخرى. استعرض الجدول التالي: لتتعرف إلى الممارسات الفضلى للموارد البشرية في هذه الخطوة.

من الضروري أن يبادر قادة الموارد البشرية بالقيام بالممارسات الفضلى في مجال التغيير الثقافي. والكفاءة (التوظيف والتطوير). والنتيجة (التقييم والمكافآت). والسيطرة (تصميم المنشأة والسياسات والاتصالات). وعمليات العمل (التعلم والتغيير). والقيادة. وبهذه الطريقة تصبح ممارسات الموارد البشرية في هذه المجالات مسؤولة قادة الموارد البشرية.

إمكانات المنشأة: الممارسات الفضلى

النوايا الاستراتيجية: ما الذي حاول إجازه؟

الإمكانات التنظيمية: ما الإمكانيات التنظيمية التي تحتاج إليها؟

الفكر المشترك: ماذا نريد أن يعرفنا به العملاء؟

الكفاءة	النتيجة	السيطرة	عمليات العمل
ما الكفاءات التي نحتاجها لتحقيق استراتيجيتنا؟	ما المعايير والنتائج المطلوبة لتحقيق استراتيجيتنا؟	ما التنظيم الذي نحتاجه لتحقيق استراتيجيتنا؟	ما مدى قدرتنا على إدارة عمليات العمل. والتغيير بهدف تحقيق استراتيجيتنا؟

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

الكفاءة	النتيجة	السيطرة	عمليات العمل
<ul style="list-style-type: none"> مراجعة الكفاءات تعزز الكفاءات 	<ul style="list-style-type: none"> بناء نظم إدارة الأداء ما الذي نحاول إجازه؟ كيف يمكن قياسه؟ السلوكيات + المخرجات الفرد والفريق كيف نلتزم بالمقاييس؟ مالية غير مالية 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم المنشآت التركيز على العملية. وليس الهيكل التنظيمي الاستخلص من القيود الرأسية والأفقية والداخلية الاتصال رسط الرسالة بالوسيلة وضع خطة اتصالات إشراك العاملين المشاركة والتفويض الكامل إدارة السياسات 	<ul style="list-style-type: none"> إعادة بناء العمليات تحديد العمليات تبسيط العمليات إدارة التغيير تحديد القدرة على التغيير زيادة قدرات التعلم توليد الأفكار المؤثرة تعميم الأفكار المؤثرة
<ul style="list-style-type: none"> التوظيف تعيين ترقية خروج التطوير والتعلم من الكفاءة إلى النتائج من الفرد إلى الفريق من القيود إلى الانفتاح من الإدارة العامة إلى إدارة العملية 	<p>القيادة المشتركة</p> <p>المصدقية الشخصية</p> <p>القدرة التنظيمية</p>	<p>القادة الفعليون للتغيير</p> <p>الإدارة الوسطى كفاءة</p>	

٤/٣ تحديد الأولويات:

في هذه الخطوة يتم تحديد الأولويات. أي التركيز على الأمور والقضايا الأكثر أهمية. يوضح الشكل التالي كيفية استخدام معيارين أساسيين لتحديد أولويات ممارسات الموارد البشرية: المعيار الأول هو التأثير. والثاني هو القابلية للتطبيق.

تحديد الأولويات لمبادرات الموارد البشرية



يتضمن المعيار الأول الخصائص التالية:

- الانتظام: مدى قدرة ممارسات الموارد البشرية على تحقيق الاستراتيجية.
- التكامل: مدى تكامل ممارسات الموارد البشرية، وتأثيرها في بعضها البعض.
- التركيز على العميل: مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية في العملاء الخارجيين.

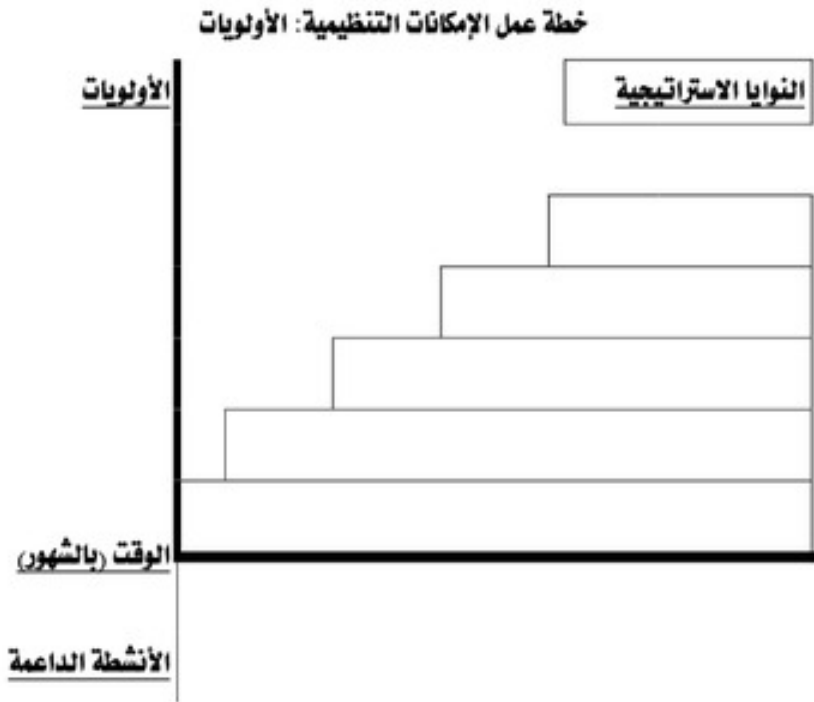
ويتضمن المعيار الثاني الخصائص التالية:

- الموارد: مدى توافر الموارد اللازمة لتحقيق ممارسات الموارد البشرية: مثل: السيولة النقدية، والمهوبة.
 - الوقت: مدى اهتمام الإدارة بممارسات الموارد البشرية.
- في إحدى المنشآت التي استخدمت هذين المعيارين. طبقت الطريقة التالية لتنفيذ الاستراتيجية، فقد قام قادة الموارد البشرية بتحديد العديد من ممارسات الموارد البشرية المحتملة والمتوافقة مع الاستراتيجية.
- ونظرًا لعلمهم بأن هذه الممارسات لن يمكن تحقيقها في المدى القريب، قاموا بعقد اجتماع لمناقشة تأثير وإمكانية تطبيق كل ممارسة باستخدام المصفوفة التالية لتحديد الأولويات.

شارك قادة الموارد البشرية مع المديرين في تحديد تلك الأولويات. ومن ثم تمكنوا من تحديد أولويات كل ممارسة من الممارسات المحددة. وأيضًا تحديد الممارسات التي يمكن البدء بها والتركيز عليها. وباستخدام الخريطة الموضحة في الشكل السابق أمكن تحديد أولوية كل ممارسة من ممارسات الموارد البشرية التي تضمنها التشخيص التنظيمي.

إمكانية التطبيق	التأثير	ممارسات الموارد البشرية
		الكفاءة
		التخطيط المتعاقب
		تنمية المسار الوظيفي
		البرامج التدريبية العملية
		تطوير القيادة العالمية
		حوافز العمل في الفريق
		الراتب المرتفع نتيجة للمخاطرة
		المزايا المرنة

بهذه الطريقة يمكن تحديد أولويات التطبيق. وتخطيط التنفيذ. وجدولته باستخدام التسلسل الزمني الموضح في الشكل التالي.



يشير الخط السميك إلى الوقت (غالبًا ما يكون من عام إلى عامين). وكلما تقدمنا لأعلى على المدرج الموضح، زادت صعوبة التغيير المطلوب إحداثه. إلا أنه خلال عامين يمكن لمعظم المنشآت تطبيق ليس أكثر من أربع أو خمس ممارسات أو أولويات.

رابعاً: والآن، كيف تصبح شريكاً استراتيجياً؟

يلعب قادة الموارد البشرية دور الشريك الاستراتيجي عندما تكون لديهم القدرة على ترجمة استراتيجية العمل إلى خطة عمل وتصرفات عملية فعلية: حيث تبدأ هذه العملية بالتعرف إلى تحديات دور الشريك الاستراتيجي. ثم بناء الهياكل التنظيمية الضرورية للتغلب على هذه التحديات.

وحتى يمكن تحقيق ذلك، لا بد من إتقان القيام بالمراجعة التنظيمية التي تتضمن أربع خطوات أساسية هي: البناء التنظيمي، والتقييم، والتحسين، وتحديد الأولويات.

من الممكن القيام بعملية التشخيص التنظيمي على أي مستوى من المستويات. فعلى المستوى المؤسسي يمكن لقادة الموارد البشرية قيادة فريق التنفيذ اعتماداً على مجموعة من الأسئلة المصممة لتحديد مدى قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها، وكيفية تحقيق تلك الأهداف.

عندما يقود قادة الموارد البشرية المديرين أثناء عملية التشخيص التنظيمي من خلال النموذج الذي استعرضناه في الصفحات السابقة، يصبحون شركاء يضيفون قيمة للمنشأة. ومن ثم يجب عليهم تشجيع المديرين على المشاركة في تحمل مسؤولية التشخيص التنظيمي.

عندما يركز المديرين على تحويل الاستراتيجية إلى تصرفات وممارسات فعلية، يقومون بالمهام التالية:

- التأكد من أن كل خطة عمل يتوافر لها خطة تنظيمية للتطبيق.
- التأكد من أن تنفيذ الوعود الاستراتيجية للعملاء والعاملين والمستثمرين.
- مناقشة ممارسات الموارد البشرية: لتقييم الأولويات، وتحديد نقاط التركيز.
- عندما يقوم قادة الموارد البشرية بدور الشركاء الاستراتيجيين، فهم لا يوافقون دائماً على قرارات الفريق المنفذ للعمل. إلا أنه من الضروري تشجيع المناقشة الجادة حول كيفية تكوين المنشآت القادرة على تحقيق الأهداف.
- لكي يعمل قادة الموارد البشرية كشركاء استراتيجيين. يجب عليهم القيام بالمهام التالية:
- وضع بناء تنظيمي، واستخدامه لتحويل الاستراتيجية إلى ممارسات فعلية.
- إتقان القيام بعملية التشخيص التنظيمي بتوجيه الأسئلة الجيدة، والقيام بالممارسات الابتكارية الجيدة.
- تحديد الأولويات، ومتابعة تنفيذها.

في الآونة الأخيرة، أصبحت كلمة "الشريك" معروفة في عالم الأعمال؛ حيث تطلق على المسؤولين عن الموارد البشرية الذين يحققون أهداف المنشأة، يلعب قادة الموارد البشرية العديد من الأدوار. أحدها هو دور "الشريك الاستراتيجي"، وهو ما يعكس مسؤوليتهم عن تحويل الاستراتيجية إلى حقيقة فعلية مطبقة.

خامساً: مواقف واقعية من الحياة

دعنا نتأمل المواقف الواقعية التالية، والتي تم فيها تكليف قادة الموارد البشرية بالعمل على تحويل منشأتهم إلى منشآت قادرة على تحقيق مجموعة من الاستراتيجيات المحددة.

الموقف الأول:

خلال فترة الثمانينات، واجهت إحدى المؤسسات الهندسية العالمية للإنشاءات تدهوراً خطيراً في أعمالها، أدى إلى تحول أرباحها التي بلغت أكثر من ٢٥٠ مليون دولار إلى خسارة بلغت أكثر من ٥٠٠ مليون دولار خلال عامين فقط، وهو ما دفعها إلى اتخاذ قرار بتعيين مدير تنفيذي جديد لقيادة المؤسسة.

قام المدير التنفيذي الجديد بالعمل المكثف لإعادة هيكلة المؤسسة، بهدف إعادة توجيه وتركيز الجهود المبذولة، وإعادتها مرة أخرى إلى الطريق السليم أو طريق الرخية. وخلال عام ١٩٩٠م، تمكنت المؤسسة من تجاوز الأزمة، وتحقيق الأرباح مرة أخرى.

لقد قام أعضاء مجلس الإدارة. في هذا الوقت. بتكليف المدير التنفيذي بمهمة تقييم استراتيجية المؤسسة. وتوجهاتها العالمية. ومزيج منتجاتها. وخدماتها وعمالها.... وخلال عام من المراجعة والمتابعة. تم إعادة تقييم الاستراتيجية. واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وبعد ذلك طلب أعضاء مجلس الإدارة من المدير التنفيذي تحديد مدى توافر التكنولوجيا والنظم الداعمة لاستراتيجيتها. ومن ثم تمت هذه العملية بنجاح. وتم تحديث التكنولوجيا والنظم. وإحداث التكامل اللازم بينها وبين الاستراتيجية.

بعد ذلك. طلب أعضاء مجلس الإدارة إجراء مراجعة ثالثة: لمعرفة مدى وجود تنظيم جيد يساعد على تطبيق الاستراتيجية ودعمها. وحتى يتمكن المدير التنفيذي من تنفيذ هذه المهمة. استعانت اللجنة التنفيذية المكلفة بالعمل بنائب رئيس الموارد البشرية: لتحديد جوانب القوة والضعف في التنظيم الحالي. واقتراح أساليب التحسين والتطوير الممكنة.

قام نائب رئيس الموارد البشرية بتكوين فريق استشاري من المديرين. الذين قاموا بدورهم بعملية التقييم باستخدام مدخلات من العاملين والعملاء والموردين. وبعدها تم تسليم أعضاء مجلس الإدارة تقريراً شاملاً للنتائج والتوصيات والإجراءات التصحيحية اللازمة. ثم تم تنفيذ هذه التوصيات.

الموقف الثاني:

فجأة، وقعت شركة "فرونثير كوميونيكيشنز Frontier Communications" والتي كان اسمها سابقاً هو "روتشستر تليفون كوربوريشن Rochester Telephone Corporation" في موقف لا تحسد عليه في مواجهة مجموعة من المنافسين الأقوياء الذين انتشروا في الأسواق، وسيطروا عليها مثل شركات "إي تي أند تي AT&T" و"إم سي أي MCI" و"سبرينت Sprint".

لقد وجدت شركة فرونثير أنه بدون إحداث تحول ثقافي قد يتضمن إجراء تعديلات في منتجاتها وخدماتها وممارساتها الإدارية - فلن تتمكن من البقاء في سوق الاتصالات الذي أصبح يتسم بالتغير الدائم.

قام رونالد بيتنر Ronald Bitner، رئيس مجلس الإدارة والرئيس والمدير التنفيذي للشركة، بعرض الخطة التالية: أن تصبح "الشركة الأولى في العالم في مجال الاتصالات اللاسلكية" من خلال المنتجات عالية الجودة، والتركيز على العميل، وأشار أيضاً إلى "لا يمكن تحقيق أية رؤية استراتيجية بدون توافر الموظف القادر الماهر.... نحن نقوم الآن بتقييم شامل: للتأكد من توافر المهارات والكفاءة لدى كل موظف في الشركة حتى يتمكن من التقدم، وإذا لم نجد لدينا المهارات والكفاءات اللازمة فسنقوم بتوفيرها عن طريق الاستعانة بخبرات من خارج الشركة".

وحتى يمكن تحقيق التحول الثقافي، قام "بيتنر" بتعيين "جانيت سانسون Janet Sansone" في وظيفة مدير الموارد البشرية. وتحويلها كافة الصلاحيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب: حيث تركزت مسؤوليتها في التأكد من أن التغيير الثقافي كان جزءاً أساسياً في المناقشات التي تمت من قبل. وأن برامج التغيير قد تم وضعها وتنفيذها. وأن الاهتمام مستمر بهذا التغيير.

قامت "جانيت" بتصميم عملية يمكن بتنظيم الشركة عن طريقها إحداث التكامل المستمر مع المتطلبات المتغيرة للعمل. فعلى سبيل المثال: في الأسواق المحلية كان على التنظيم أن يصبح أكثر فاعلية وتنافسية بالنسبة للتكلفة. وفي الأسواق البعيدة تمكنت شركة "فرونثير" من أن تصبح في الترتيب الخامس بين الشركات الأخرى في الولايات المتحدة الأمريكية. وذلك عن طريق إنشاء مجموعة من الشركات المحلية التي تمكنت من المنافسة في التكلفة مع الشركات الأخرى.

لقد تمكنت "جانيت" بوصفها أحد أعضاء اللجنة التنفيذية من وضع عملية محكمة لتقييم وتكامل الممارسات التنظيمية مع استراتيجية الشركة.

الموقف الثالث:

تعد شركة "كوبرز أند ليبراند Coopers & Lybrand" واحدة من ست شركات عالمية متخصصة في مجال خدمة العملاء. لقد كان قادة الشركة يعتقدون أن الميزة التنافسية لهم في الأسواق هي قدرتهم على التنبؤ باحتياجات العملاء. وتلبيتها بدرجة أكثر فاعلية من باقي المنافسين. وفي الوقت نفسه، يدركون أن رأس مالهم الفكري: متمثلاً في كفاءات العاملين والتزامهم. هو مصدرهم الرئيسي لخدمة العملاء.

في ظل قيادة "جوديث روزنبلوم Judith Rosenblum" نائب رئيس مجلس الإدارة للتعليم والتعلم والموارد البشرية. قامت الشركة بوضع استراتيجية سُميت باسم "Nexus" لإحداث التكامل بالتزام العاملين وخدمة العملاء. وقد اعتمدت على جانبين أساسيين:

١. العاملون في الشركة هم أكثر الأصول أهمية للعملاء.

٢. نحن نرغب في أن تكون الشركة التي يعمل لديها الأفراد الذين يفضل أن يتعامل معهم العملاء.

لقد أدى ذلك إلى تنفيذ مجموعة من المختبرات العملية داخل الشركة. شارك فيها فريق الخدمة مع فريق العملاء: حيث تناقش الفريقان للوصول إلى قيم وسلوكيات مشتركة. يلتزم بها كل طرف لخدمة الطرف الآخر. وبعد ذلك قام الفريقان بوضع هيكل جديد للفريق بحيث يركز اهتمامه على توحيد العمل عبر الحدود التقليدية.

من هذه المختبرات برزت شبكات مشتركة من المصادر. ساهمت في أن يصبح العاملون في الشركة أكثر التزامًا بخدمة العملاء. وأصبح العملاء أنفسهم قادرين على الاستفادة من كفاءات ومواهب العاملين.

إذا تأملنا مرة أخرى المواقف السابقة، فسنجد أن قادة الموارد البشرية تصرفوا بوصفهم شركاء استراتيجيين. فقد كانوا مكلفين بالإجابة عن السؤال الذي يجب أن يجيب عنه الشرك الاستراتيجي. وهو: "كيف نتمكن من خلق تنظيم يحقق أهداف العمل؟". تلك الأهداف التي يمكن تحديدها بطرق متعددة: حيث يمكن وضعها كأهداف مالية، أو كمقاييس لقياس الأداء، أو كمجموعة من الرؤى الاستراتيجية، أو النوايا، أو في صورة رسالة للشركة، أو أهداف. وبصرف النظر عن شكل أو محتوى الهدف، يجب وضع التنظيم الذي يحقق هذا الهدف. وعندما يتصرف قائد الموارد البشرية كشريك استراتيجي، فسنجد أنه يعمل مع المديرين لوضع وإدارة العملية التي تخلق التنظيم القادر على الوفاء بمتطلبات العمل.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها:

جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة؛ بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية:

١. ممارسة الأنشطة الإدارية:

والتي تتمثل في القيام بالأنشطة والعمليات التالية:

- أ - تخطيط الموارد البشرية.
- ب - تنظيم الموارد البشرية.
- ج - توجيه الموارد البشرية.
- د - الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية.

٢. الالتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية:

والتي يتمثل أهمها في:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- تنمية المسار الوظيفي.
- تقييم الوظائف. وتحديد الأجور والحوافز.
- التدريب والتنمية.
- تقييم الأداء.
- الرعاية الاجتماعية.

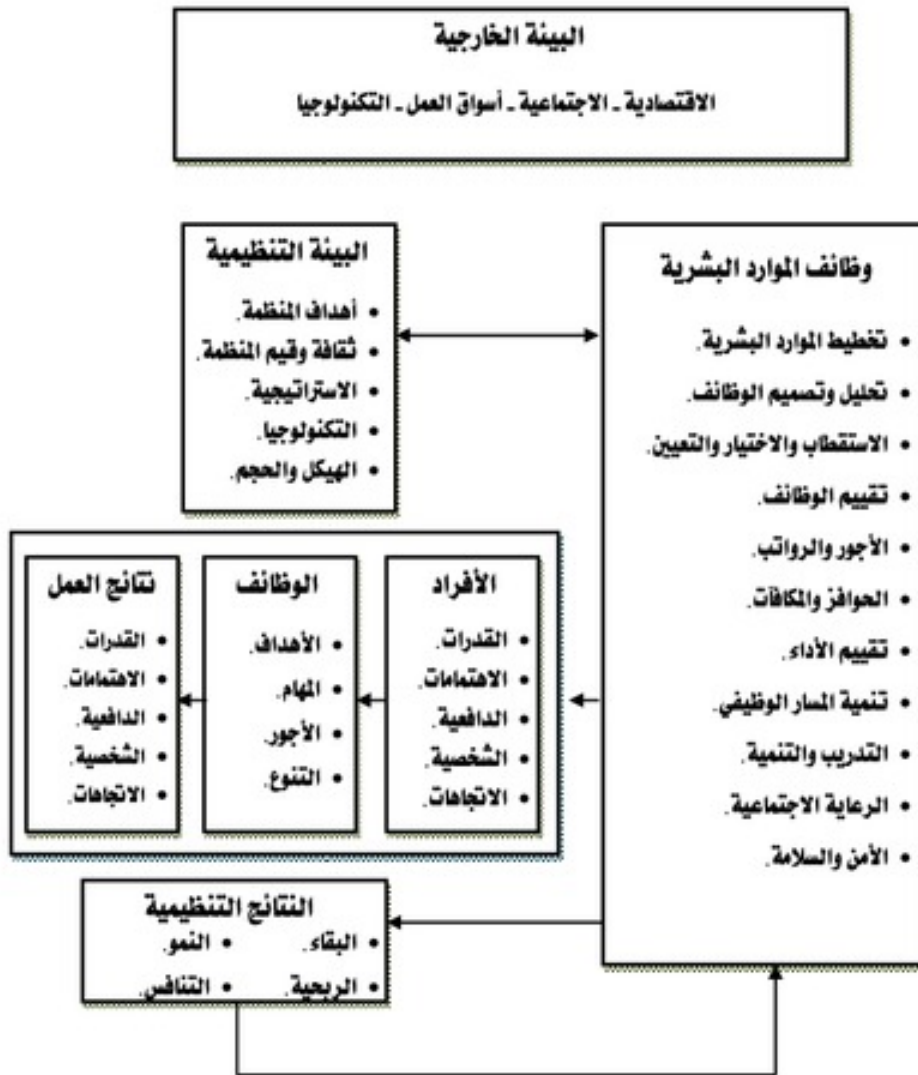
٢. العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف كما يلي:

والتي تتمثل في القيام بالأنشطة والعمليات التالية:

أهداف الأفراد	الأهداف التنظيمية
فرص عمل عادلة	الكفاءة والفعالية
ظروف عمل مناسبة	النمو والتكيف والاستقرار
أجور وحوافز مرضية	البقاء والريادة
مسار وظيفي مناسب	تطوير وتنمية المهارات
استقرار ورعاية كاملة	تحقيق الانتماء والولاء

٤. مراعاة الظروف البيئية المحيطة.

نموذج إدارة الموارد البشرية



أهداف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها:

يعمل المديرون وإدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف. ولا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا فقط. ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة. ووظائف وسياسات الموارد البشرية. والمجتمع وكافة الأفراد الآخرين ذوي التأثير. ويمكن القول بصفة عامة إن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- ١ - الأهداف التنظيمية.
- ٢ - الأهداف الوظيفية.
- ٣ - الأهداف الاجتماعية.
- ٤ - الأهداف الشخصية.

أنشطة الموارد البشرية:

أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية: ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات. منها:
 - ١ - تخطيط القوى العاملة.
 - ٢ - تحليل وتصميم الوظائف.
 - ٣ - الاستقطاب والاختيار والتعيين.

- تنمية الموارد البشرية: ومن بين مجالات هذا النشاط:
 - ١ - التأهيل والتهيئة المبدئية.
 - ٢ - التدريب والتنمية.
 - ٣ - التطوير الإداري والتنظيمي.
- التعويض والتحفيز: ويشمل هذا النشاط بعض المجالات. منها:
 - ١ - تقييم الوظائف.
 - ٢ - تحديد الأجور والرواتب.
 - ٣ - التحفيز الفردي والجماعي
- صيانة الموارد البشرية: وتشتمل على بعض المجالات منها:
 - ١ - المنافع المالية.
 - ٢ - الخدمات الاجتماعية.
 - ٣ - الروح المعنوية والرضا الوظيفي.
- علاقات العمل: وتشمل بعض المجالات منها:
 - ١ - تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
 - ٢ - إدارة الحركة الوظيفية (النقل - الترقية - الاستقالة - المعاش).

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه المنظمات العديد من التحديات التنافسية المؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بها: مما يلزمها بضرورة دراستها وتحليلها. واستخلاص آثارها المتعددة. ومن بين هذه التحديات: تحديات العولمة. وتحديات الجودة. وتحديات نظم الأداء المتميز في العمل. هذا بجانب التحديات الاجتماعية المتعددة. وهي:

١ - تحديات العولمة.

٢ - تحديات الجودة.

٣ - التحديات الاجتماعية:

أ - التغيرات الديموجرافية.

ب - التغير في هيكل القطاعات الاقتصادية في الدولة.

ج - إزالة فجوة المهارات.

د - التغيرات في قيم وأخلاقيات العاملين.

هـ - التغيرات التشريعية والقضائية. وتغير العرف والتقاليد.

و - الاعتبارات الأخلاقية.

٤ - تحديات نظم الأداء المتميز في العمل:

أ - التغير في أدوار قوة العمل ومتطلبات المهارة.

ب - التغير في طبيعة العمل الإداري.

ج - التغير في هيكل المنظمة.

د - ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنشاط الموارد البشرية بالمنظمة.

هـ - تغير طبيعة المسار الوظيفي.

ويوضح الشكل التالي أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة:

الاتصالات	النموذج التقليدي	نموذج إدارة الجودة الشاملة
الاتصالات	- مساعدة/ هابطة	- مساعدة/ هابطة/ أقتيبة في جميع الاتجاهات.
الاختيار والتعيين والترقية	- ضيق نطاق المهارات الوظيفية. - اعتماد الترقية على الإنجاز. - الاعتماد على المسار الخطي.	- امتداد نطاق المهارات، وتنوعها لحل كافة مشكلات الوظيفة. - اعتماد الترقية على تسهيلات الجماعة. - الاعتماد على المسار الأفقي.
تصميم الوظائف	- الكفاءة. - الإنتاجية. - الإجراءات المعيارية. - ضيق امتداد الرقابة. - الوصف التفصيلي للوظيفة.	- الجودة. - الاهتمام بالعملاء. - الإبداع. - اتساع المدى الرقابي. - الاعتماد على فرق العمل. - التفويض والتوكيل.
التدريب	- المهارات المرتبطة بالعمل من النواحي الوظيفية والتكنولوجية.	- المدى الواسع من المهارات. - المعارف الوظيفية المتعددة والمتداخلة. - حل المشكلات ابتكارياً. - الجودة والإنتاجية.
تقييم الأداء	- الأهداف الشخصية. - مراجعة المديرين وتقييمهم.	- الربط بين الأهداف الجماعية. - مراجعة وتقييم المديرين والزملاء والعملاء.

الاتصالات	النموذج التقليدي	نموذج إدارة الجودة الشاملة
	- التأكيد على التقييم العالي.	- التأكيد على الجودة والخدمة.
العوائد	- المنافسة لتحقيق الفوائد، وزيادة المزايا الفردية.	- اعتماد العوائد على العمل الجماعي. - التشجيع على تحقيق العوائد المالية وغير المالية.
الصحة والسلامة	- التفاوض حول تقديم هذه الخدمات وعلاجها.	- إعداد سبل الوقاية اللازمة. - برامج السلامة. - برامج الأمن. - برامج التحسين والتطوير للعاملين.

العوامل الواجب مراعاتها لمواجهة التحديات المعاصرة والمتطلبات المستقبلية للموارد البشرية:

١. العمل على تنوع قوة العمل، وتباين تخصصاتها.
٢. زيادة الحاجة إلى المعرفة عن العمل: مما يتطلب الحكمة والتميز والمرونة والانتماء الذاتي بشكل يفوق الحاجة إلى العمل وفق إجراءات نمطية واحدة.
٣. زيادة إدراك الأفراد لقيمة العمل والتفاعل.
٤. تغير طبيعة العقد المبرم بين المنظمة والعاملين.
٥. ازدياد أهمية برامج الرعاية والتوجيه التي تقدمها المنظمة لتنمية مشاعر الانتماء للمنظمة، ودمج الموظف في ثقافتها وقيمتها.

تمرين

الاتجاهات التي أراها حديثة في إدارة وتدريب وتطوير الموارد البشرية

- -١
- -٢
- -٣
- -٤
- -٥
- -٦
- -٧
- -٨
- -٩

سؤال

إلى أي مدى توافق على أن هذه الاتجاهات هي اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية؟:

- ١ - الإدارة هي إدارة الموارد البشرية.
- ٢ - إدارة الموارد البشرية أكثر من مجرد إدارة أفراد.
- ٣ - إدارة الموارد البشرية نظام مفتوح.
- ٤ - الاهتمام بمتطلبات التوجه العالمي من إدارة الموارد البشرية.
- ٥ - إحلال مفهوم تحويل المنظمات: بدلاً من التطوير التنظيمي.
- ٦ - الاهتمام بثقافة أو حضارة المنظمة أكثر من مجرد إعادة التنظيم.
- ٧ - اهتمام أكبر بتدريب القيادات على استثارة التابعين: بدلاً من مبادلتهم.
- ٨ - التركيز على المسار المهني للموارد البشرية.
- ٩ - الاهتمام بالمنظمة التي تتعلم أكثر من مجرد تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية.
- ١٠ - التركيز على التغيير الاستراتيجي أكثر من التركيز على التكيف.

استقصاء .. مفهوم إدارة الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات، ولقد ورد بعد كل عبارة عدة إجابات. واحدة فقط صحيحة، فضع علامة (✓) أمام هذه الإجابة:

١ - إدارة الأفراد هي الإدارة المسئولة عن:

أ - شراء ما يحتاجه العاملون من مكاتب وخلافه.

ب - إنتاج ما يلزم للعاملين من المنظمة.

ج - تدبير الأموال اللازمة للعاملين.

د - لا توجد إجابة صحيحة.

٢- يقصد بإدارة الأفراد:

أ - هي الإدارة المسئولة عن الأفراد العاملين في مجال الإنتاج.

ب - هي الإدارة المسئولة عن الأفراد العاملين في مجال المشتريات والمخازن.

ج - هي الإدارة المسئولة عن الأفراد العاملين في المنظمة ككل.

٣- دور إدارة الأفراد هو:

أ - مجرد الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين.

ب - تعيين الأفراد المطلوبين للعمل فقط.

- ج - القيام بتدريب الأفراد العاملين فقط.
- د - تطبيق عناصر العملية الإدارية للحصول على العناصر البشرية بالمنظمة، وتنميتها وصيانتها: لرفع كفاءتها لتحقيق أهداف المنظمة.
- هـ - كل ما سبق.
- و - (ب . ج . د).
- ٤ - من الاتجاهات الحديثة لمفهوم إدارة الأفراد:
- أ - الاهتمام بكل فرد بالمنظمة على حدة.
- ب - الاهتمام بالأفراد كجماعات عمل، وليس أفراد منعزلين.
- ج - مجرد الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين.
- د - الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.
- هـ - (ب . د).
- و - تدريب وتنمية الحفاظ على العنصر البشري بالمنظمة، ورفع كفاءته الإنتاجية.
- ز - لا توجد إجابة صحيحة.
- ح - (ب . د . و).
- ٥ - سياسات إدارة الأفراد هي:
- أ - تخطيط القوى العاملة بالمنظمة (تقدير احتياجات المنظمة).

- ب - الاختيار والتعيين.
 - ج - النقل والترقية.
 - د - توصيف وتقييم الوظائف.
 - هـ - تحديد هيكل الأجور ونظم الحوافز.
 - و - تقييم أداء العاملين.
 - ز - تطوير وتنمية المسار الوظيفي للعاملين.
 - ح - تطوير وتنمية القيادات.
 - ط - الدافعية ورفع الروح المعنوية للعاملين.
 - ي - كل ما سبق.
 - ك - لا توجد إجابة صحيحة.
- ٦- من الأسباب التي أدت إلى وجود إدارة متخصصة في إدارة الأفراد:
- أ - كبر وتضخم حجم المنظمات.
 - ب - تنوع هيكل القوى العاملة في المنظمات.
 - ج - زيادة الاهتمام بالعنصر البشري بالمنظمات.
 - د - انتشار التعليم وتنوعه.
 - هـ - ظهور النقابات العمالية.

و - التدخل الحكومي في مجال علاقات العمل.

ز - كل ما سبق.

ح - لا توجد إجابة صحيحة.

٧- يجب أن يكون الجهاز المتخصص في إدارة شؤون العاملين:

أ - وحدة إشرافية صغيرة الحجم.

ب - قسمًا.

ج - إدارة.

د - مستوى إداريًا وتنظيميًا عاليًا (إدارة عامة).

هـ - كل ما سبق.

و - لا توجد إجابة صحيحة.

ز - جهازًا استشاريًا خارج المنظمة.

ح - (أ . ب . ج . د) وفقًا لحجم المنظمة.

٨- إدارة شؤون الأفراد هي:

أ - إدارة تنفيذية.

ب - إدارة إشرافية.

ج - (أ . ب).

د - لا توجد إجابة صحيحة.

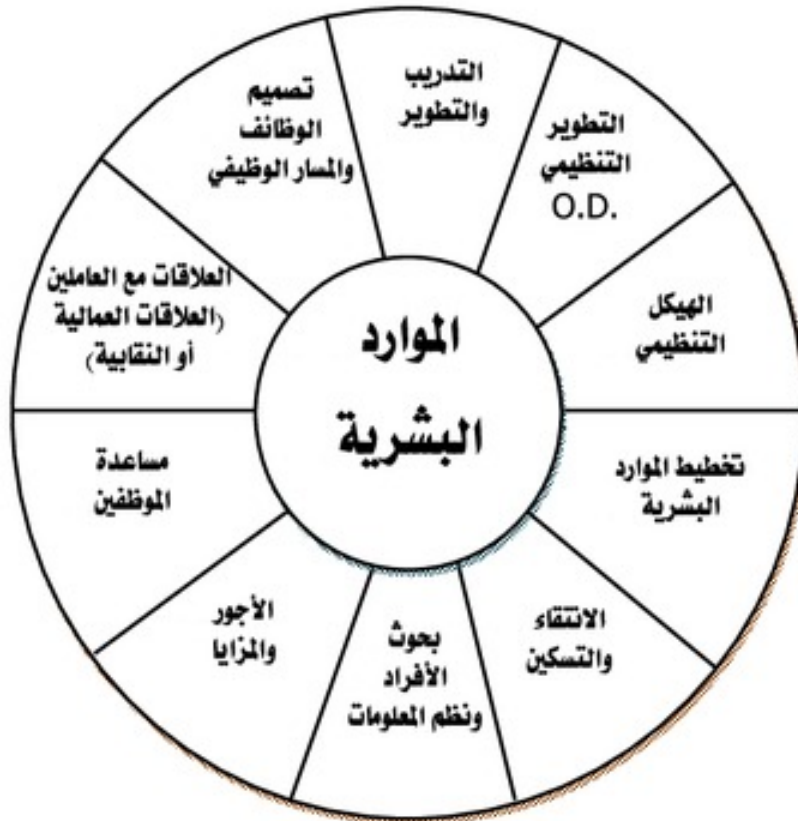
استقصاء .. مسئوليات إدارة الأفراد (الموارد البشرية)

ضع هنا قائمة (في الجانب الأيمن) بمسئوليات إدارة الأفراد أو الموارد البشرية في الشركة التي تعمل بها:

عشرة وظائف أو مسئوليات لإدارة الموارد البشرية	هذا ما تقوم به إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية في الهيئة
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

تمرين على وظائف إدارة الأفراد

ضع علامة (√) على الوظائف التي تمارسها إدارة الأفراد (الموارد البشرية) في هيئتك. ثم رتبها ترتيبًا تنازليًا:



الدليل المتكامل لتحليل أنشطة إدارة الموارد البشرية

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من ممارسة أنشطتها بكفاءة وفعالية، وخطى بقدر من التميز ينعكس على جميع أنشطة الإدارات الأخرى بالمنظمة. يصبح من الضروري إعداد إطار شامل يحتوي على كافة أنشطة الموارد البشرية: تمهيداً لتقييم تلك الأنشطة، وتحليلها للوقوف على نقاط القوة والضعف في كل منها، بحيث يتم ذلك بصورة تفصيلية، ويمكننا الاسترشاد بالعوامل والمتغيرات والأبعاد الواردة في الدليل المتكامل لتحليل أنشطة إدارة الموارد البشرية، ويشتمل الدليل المتكامل من وجهة نظرنا على الأبعاد التالية:

- المنظمة والتحديات البيئية.
- أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية.
- تنظيم إدارة الموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل وتصميم الوظائف.
- الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- تقييم الوظائف، وتحديد الأجور.
- التدريب والتنمية.

- تقييم الأداء.
- الحوافز والمزايا
- تنمية المسار الوظيفي.
- نظم معلومات الموارد البشرية.

١. الإنتاجية.
٢. السلامة والأمن الصناعي.
٣. النقابات.
٤. علاقات العمل.

أولاً: المنظمة والتحديات البيئية:

- ١ - أهداف المنظمة واستراتيجيتها.
- ٢ - الخطط طويلة وقصيرة الأجل للمنظمة.
- ٣ - طبيعة عمل المنظمة وأنشطتها الرئيسية والفرعية.
- ٤ - الموارد المادية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- ٥ - أهم ملامح البيئة المحيطة بالمنظمة.
- ٦ - العلاقة بين البيئة والمنظمة (نواحي التأثير والتأثر).
- ٧ - أهم الفرص والمخاطر البيئية.

ثانيًا: أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية:

- ١ - أهداف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة وغاياتها.
- ٢ - الأهداف محددة ومكتوبة ومفهومة.
- ٣ - الاتفاق على الأهداف بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
- ٤ - الاعتماد على سياسات محددة تسترشد بها إدارة الموارد البشرية.
- ٥ - مواكبة السياسات المختلفة لمتطلبات وظروف التطبيق.
- ٦ - تحليل المشكلات التي تعترض سياسات الموارد البشرية.

ثالثًا: تنظيم إدارة الموارد البشرية:

- ١ - الوحدة الإدارية المسؤولة عن الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي (إدارة/ قسم / وحدة صغيرة).
- ٢ - ملاءمة هذه الوحدات لمتطلبات العمل بالمنظمة.
- ٣ - شمول تنظيم إدارة الموارد البشرية لكل الوظائف التي تمارسها.
- ٤ - احتفاظ إدارة الموارد البشرية بدليل إرشادي مكتوب لاختلاف اختصاصاتها.
- ٥ - تحديد علاقات إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى بالمنظمة.
- ٦ - تحديد المسؤوليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- ٧ - توزيع المسؤوليات والأدوار على الأفراد والعاملين بإدارة الموارد البشرية توزيعاً عادلاً.
- ٨ - توفر الأعداد الكافية من الأفراد لممارسة مهام إدارة الموارد البشرية.
- ٩ - توازن المسؤولية والواجبات مع الصلاحيات الممنوحة لإدارة الموارد البشرية.
- ١٠ - اتصال إدارة الموارد البشرية بالجهات الخارجية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.

رابعاً: تخطيط الموارد البشرية:

- ١ - الخطط الواضحة والمحددة والمعتمدة لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- ٢ - الوقوف بدقة على المعروض من القوى العاملة بالمنظمة.
- ٣ - دراسة نواحي التكامل بين تخطيط الموارد البشرية ومختلف الوظائف الأخرى لإدارة الأفراد.
- ٤ - تحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية.

خامساً: تحليل وتصميم الوظائف

- ١ - اهتمام المنظمة بعملية تحليل وتصميم الوظيفة.
- ٢ - وجود نماذج تحليل الوظائف وتحديثها.

٣ - استخدامات تحليل الوظائف لخدمة سياسات الموارد البشرية.

٤ - المداخل التي تعتمد عليها المنظمة في تحليل الوظائف.

٥ - محتويات بطاقات التحليل ومدى كفايتها.

سادساً: الاستقطاب والاختيار والتعيين

١ - مصادر الاستقطاب، وأهمية كل منها.

٢ - المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية، وأهمية كل منها.

٣ - الإجراءات التفصيلية المتبعة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للعمل بالمنظمة.

٤ - المصادر الداخلية للحصول على الموارد البشرية، ومزاياها، وما يتعلق بها من مأخذ.

٥ - تحليل المشكلات المتعلقة بالاختيار والتعيين.

٦ - المشكلات المختلفة لإنهاء الحياة الوظيفية للمورد البشري.

سابعاً: تقييم الوظائف وتحديد الأجور

١ - أهداف برامج الرواتب والأجور.

٢ - نظام واضح ومحدد لتقييم الوظائف وتحديد الأجور.

٣ - طرق تقييم الوظائف المتبعة، وأهميتها في التطبيق.

٤ - تحليل العوامل المؤثرة في بناء هيكل الأجور العادل.

٥ - المشكلات التي تواجه المنظمة في تقييم الوظائف وتحديد الأجور.

٦ - مواكبة الأجور في المنظمة لمثيلتها السائدة في سوق العمل.

ثامناً: التدريب والتنمية

١ - الأهداف المحددة لتدريب الموارد البشرية وتنمية كفاءتها.

٢ - تحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف فئات الموارد البشرية.

٣ - الخطة التدريبية للمستويات والإدارات المختلفة بالمنظمة.

٤ - الجهات المسؤولة عن الخطة التدريبية. والمشرقة على تنفيذها.

٥ - البنود والمخصصات المالية المحددة للإنفاق على التدريب والتنمية.

٦ - التدريب داخل وخارج المنظمة بمختلف أشكاله.

٧ - الاستعداد وتوفير الإمكانيات التدريبية المختلفة.

٨ - تقويم النشاط التدريبي.

تاسعاً: تقييم الأداء

١ - أهداف واستخدامات تقييم الأداء.

٢ - وضع معدلات الأداء. وبيان أهم خصائصها.

٣ - مساهمة طرق تقييم الأداء الحالية في القياس الحقيقي لأداء الموارد البشرية.

٤ - المشكلات المتعلقة بتقييم الأداء.

٥ - تحديد القائمين بعملية التقييم.

٦ - إعلان نتائج التقييم. ومناقشتها والإفادة من نتائج التغذية المرتدة.

عاشراً: الحوافز والمزايا

١ - أهم الحوافز المقدمة للموارد البشرية (مادية / معنوية).

٢ - أهداف نظام الحوافز.

٣ - رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع.

٤ - الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير نظم الحوافز ومتابعة إشباعها لحاجات العاملين ودفعها.

٥ - المزايا العينية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين.

حادي عشر: تنمية المسار الوظيفي

١ - أهداف تخطيط المسار الوظيفي.

٢ - مسؤولية المنظمة في تنمية المسار الوظيفي.

٣ - الخطوات الواجب اتباعها عند الأفراد حتى يمكنهم تنمية مساراتهم الوظيفية.

٤ - الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان حتى يمكن تكوين مسار ناجح.

٥ - مراحل تنمية المسار الوظيفي.

ثاني عشر: نظم معلومات الموارد البشرية

- ١ - مكانة نظام الموارد البشرية ضمن إطار نظام المعلومات الإدارية.
- ٢ - أهداف نظام معلومات الموارد البشرية.
- ٣ - مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية.
- ٤ - مكونات نظام معلومات الموارد البشرية.
- ٥ - أنواع نظم معلومات الموارد البشرية التي تطبقها المنظمة.
- ٦ - المجالات التي تستخدم فيها نظم معلومات الموارد البشرية التي تطبقها المنظمة.
- ٧ - تحليل العوامل المعوقة لتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية.
- ٨ - أهم المتطلبات الواجب مراعاتها لنجاح نظام معلومات الموارد البشرية.

ثالث عشر: الإنتاجية

- ١ - اهتمام المنظمة بقياس الإنتاجية، وكيفية القيام بذلك.
- ٢ - مقارنة معدلات الإنتاجية بالإدارات الأخرى، والسنوات المتعددة، والشركات المنافسة.
- ٣ - معدلات الإنتاجية الكلية والجزئية للعناصر المختلفة.

٤ - تحليل نتائج قياس الإنتاجية، والتعرف إلى اتجاهاتها نحو التطور والنمو والاختفاض والتدهور.

٥ - المشكلات التي تواجه عمليات القياس والتنمية للإنتاجية.

٦ - برامج التحسين التي تتبناها المنظمة للإنتاجية.

رابع عشر: السلامة والأمن الصناعي

١ - أهداف برامج السلامة والأمن الصناعي.

٢ - الآثار المترتبة على وجود برامج فعالة للسلامة والأمن الصناعي.

٣ - تحليل لأسباب الحوادث والأمراض المهنية.

٤ - مداخل وطرق خفض معدلات الحوادث والأمراض المهنية.

٥ - تحديد المصادر المسؤولة عن تحقيق السلامة والأمن الصناعي(المنظمة / المدير/ مهندس الأمن / العامل/ إدارة الموارد البشرية/ الدولة).

خامس عشر: النقابات

١ - أهداف النقابات.

٢ - الأدوار التي يمكن أن تلعبها النقابات.

٣ - أنواع النقابات التي تؤثر في نشاط إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

٤ - أثر النقابات على الرضا والأداء الفردي والجماعي.

٥ - أعضاء النقابات. وتأثيرهم النفسي والاجتماعي.

سادس عشر: علاقات العمل

- ١ - اتجاهات الأفراد نحو الوظائف التي يؤدونها.
- ٢ - درجة الرضا الوظيفي السائدة بين الأفراد. ومدى اختلافها بين الإدارات والأقسام.
- ٣ - مظاهر عدم الرضا. أو انخفاض الروح المعنوية.
- ٤ - التعرف إلى درجات الانتماء التنظيمي لدى العاملين.
- ٥ - دراسة أنماط الصراع التنظيمي. وطرق التعامل معه وإدارته.
- ٦ - تحليل أوجه التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى: لتحسين الأداء. ورفع مستوى الرضا.
- ٧ - تحليل نواحي الاتفاق والتعارض بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
- ٨ - مقترحات وأفكار وآراء الموارد البشرية: لتنمية العمل. وتحسين الأداء.
- ٩ - تحليل للضغوط التنظيمية والآثار المترتبة عليها.
- ١٠ - دراسة السلبية الأخلاقية. ونواحي التسبب الوظيفي. والاستعدادات الموجهة للقضاء عليها.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية يعني: «عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة: لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كمًا ونوعًا في الوقت المناسب والمكان المناسب. وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها».

وفي ضوء ذلك يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- ١ - أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة.
- ٢ - تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة.
- ٣ - تعد دراسة وتحليل جوانب عرض العمالة داخليًا أو خارجيًا من أهم الموضوعات التي يركز عليها تخطيط الموارد البشرية.
- ٤ - تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية الهيئة ككل. وتهتم بقاعدتها وإدارتها وأقسامها كل على حدة.
- ٥ - عملية تخطيط الموارد البشرية تخص المستقبل. ومن ثم فهي تحتاج لحسن التنبؤ والتوقع بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كمًا وكيفًا.
- ٦ - من الأبعاد الواجب مراعاتها عند إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية الوقت المناسب لتوفير قوة العمل. في المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة.

٧ - إن تخطيط الموارد البشرية يعد مكملاً لخطّة الهيئة ككل. فيجب أن يكون له الدور الواضح في تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- ١ - التعرف إلى الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي.
- ٢ - تحديد مصادر استقطاب للموارد البشرية ودراساتها.
- ٣ - الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية.
- ٤ - تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.
- ٥ - التنبؤ بأعداد ومستويات وهاكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية.
- ٦ - وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين وتنمية الموارد البشرية.
- ٧ - التعرف إلى المعروض من العمالة. ودراسة وتحليل خصائصه الجغرافية والديموجرافية.
- ٨ - العمل على صيانة الموارد البشرية، والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية.

فوائد تخطيط الموارد البشرية:

- ١ - المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة: يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المنظمة وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة، وما تحتاجه من أفراد لإجرائها، وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها.
- ٢ - مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف: تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي.
- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية: تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية والحوافز والمكافآت.
- تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة: تعتمد جهود تخطيط الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة: مما يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات الأفراد، وإعداد الهيكل المناسبة، وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية.
- ٣ - الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة: تتيح جهود الموارد البشرية الحصول على ما تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضا العاملين.

- ٤ - المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج: تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها، وبالشروط المتفق عليها: من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة.
- ٥ - الحد من ظاهرة البطالة المقنعة: إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة، وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.
- ٦ - مواجهة العجز في العمالة: تهتم جهود الموارد البشرية بدراسة نواحي العجز في العمالة، وإعدادها (الدراسة) والعمل على سرعة توفيرها.
- ٧ - إعداد موازنات الأجور والمكافآت: إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى الإعداد الجيد لموازنات الأجور والرواتب والمكافآت.
- ٨ - التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل: يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع الفعال للعاملين على الإدارات والأقسام المختلفة.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية

أولاً: تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من التخطيط الشامل للهيئة

بعد تخطيط الموارد البشرية جزءاً أساسياً من التخطيط الشامل على مستوى الهيئة. يرتبط به ارتباطاً وثيقاً. ومن ثم فهو ليس مجرد جداول وأرقام. وإنما تصور متكامل للنواحي الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية.

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية

بعد تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية: إذ تتوقف عليه معظم السياسات الأخرى كالاختيار والتعيين. والتدريب وتوصيف الوظائف. ونظم معلومات الموارد البشرية: وتتم على نهج من التأثير المتبادل فيما بينها وبين تخطيط الموارد البشرية.

ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية يعكس عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية

لا بد أن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الاعتبار كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية. وكذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية. وسوق العمل بكافة متغيراته.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عن طريق الإدارة العليا، بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية: عن طريق إدارات وأقسام الموارد البشرية، وذلك بعد قيامها بتجميع المعلومات من جميع إدارات الهيئة وأقسامها، ومن ثم يرتبط ويشترك جميع مديري الإدارات الأخرى في عملية تخطيط الموارد البشرية.

خامساً: تخطيط الموارد البشرية يتم على كافة المستويات

لا يمكن أن يتم التخطيط للموارد البشرية على مستوى الهيئة معزلاً عن المستويات الأخرى. كالتخطيط على المستوى القومي، والتخطيط على المستوى الإقليمي، والتخطيط على المستوى القطاعي، والتخطيط على مستوى الوحدات، فكل مستوى يحدد أبعاد التخطيط للمستويات التي تليه. هذا، وتهتم كل الهيئات بعملية التخطيط والتنبؤ للموارد البشرية على اختلاف أنواعها وأحجامها. ومع أن المنظمات الأكبر حجماً تكون أكثر حاجة من المنظمات الصغرى لعملية التخطيط إلا أن ذلك لا يمنع الأخيرة من دراسة احتياجاتها من الأفراد على قدر طاقتها.

سادساً: التخطيط الدوري والمتابع للموارد البشرية

غالباً ما تضطلع الهيئة بالإعداد لعملية تخطيط الموارد البشرية مرة واحدة في العام بمراجعة التعديلات التي تتم خلال العام، وتركز عملية

التخطيط في المراحل الأولى للهيئات على احتياجات التوظيف الفعلية مع تقليل حجم العمالة. في حين تحتاج الهيئات الأكثر خبرة وممارسة في تخطيط الموارد البشرية إلى وضع الخطط للأجل المتوسط (سنتان أو ثلاثة) في حين تهتم الهيئات الكبيرة والرائدة بالتخطيط طويل المدى.

مراحل تخطيط الموارد البشرية:

والمرحلة الأولى في عملية تخطيط الموارد البشرية هي جمع البيانات والمعلومات. فلا يمكن للهيئة التنبؤ أو فعل أي شيء من العمليات التخطيطية إلا بعد الحصول على البيانات المطلوبة. ويتطلب تخطيط الموارد البرية نوعين من البيانات والمعلومات: حيث يتم تجميع النوع الأول من البيئة الخارجية في حين يأتي النوع الثاني من داخل الهيئة.

وبعد حصول القائمين على العملية التخطيطية على المعلومات الخارجية الداخلية المطلوبة عن العمالة. وما يتعلق بها. فإنه من الممكن أن تبدأ المرحلة الثانية والتي تهتم بالتنبؤ بالطلب المستقبلي على العمالة. وفي المرحلة الثالثة يتنبأ القائمون بعملية التخطيط بعرض العمالة سواء العرض الداخلي أو الخارجي. أما المرحلة الرابعة فتهتم بوضع خطط وبرامج الاحتياجات من القوى: لضمان إحداث التوافق بين العرض والطلب المستقبلي. وفي المرحلة الأخيرة توجد عملية التغذية المرتدة بما يسمح بالتعلم والإفادة من الجهود التخطيطية السابقة. وإذا كانت تنبؤات العرض أو الطلب ليست دقيقة كالمرغوب فيه. فإنه من الممكن تحسينها في السنوات التالية. وبالمثل فالبرامج التي يثبت عدم مناسبتها يجب تعديلها مستقبلاً.

ويوضح الشكل التالي مراحل تخطيط الموارد البشرية. وتعرض بالدراسة فيما يلي لكل مرحلة من تلك المراحل.

مراحل تخطيط الموارد البشرية



مختبر تخطيط الموارد البشرية

عزيزي المشارك..

ليس هدفنا هو أن نقيس معلوماتك. ولكن هدفنا هو أن نفكر بعمق: مستهدفين خبراتك ومهاراتك في تقديم مقترحات إيجابية وعملية من أجل تطور وتنمية نظام تخطيط الموارد البشرية الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية بالهيئة.

س١: اعرض في نقاط موجزة محددة أهم ملامح نظام تخطيط الموارد البشرية الحالي بالهيئة؟

س ٢. حدد - من وجهة نظرك - أهم نقاط التميز، ونقاط عدم التميز في نظام تخطيط الموارد البشرية الحالي.

نقاط عدم التميز	نقاط التميز

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

س ٣. ما أهم البيانات اللازم توافرها - من وجهة نظرك - لتخطيط الموارد البشرية بشكل فعال؟

س ٤. ما مقترحاتك المحددة لتطوير وتنمية نظام تخطيط الموارد البشرية؟

س ٥. كيف يمكن أن نصمم برنامجًا لتقدير ما تحتاجه الهيئة من الموارد البشرية؟

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

س ٦. ما الاستراتيجيات التي تقترحها في حالة:

• الفائض في حجم العمالة:

• العجز في حجم العمالة:

أسئلة وبدايات للحوار في توصيف وتحليل الوظائف

أجب عن كل عبارة بما لا يزيد عن سطرين:

١- إذا وجدت نوعيات من العاملين لا تتلاءم مع الوظائف التي يشغلونها، فكيف تتصرف؟

٢- من الممكن أن توضع بطاقة التوصيف بأكثر من طريقة.

٣- أي الطرق أفضل لملء بطاقة التوصيف؟

٤- يعاد النظر في بطاقة التوصيف كل فترة زمنية.

٥- هل تفضل أن تتضمن بطاقة التوصيف ما يتعلق بظروف العمل؟

٦- من الأفضل أن تتبع التكبير الوظيفي في بداية حياة الهيئة.

٧- هل يمكن أن نحتفظ بالتوصيف في الذاكرة بدلاً من البطاقات؟

٨- تعد الاختصاصات أهم محتويات بطاقة التوصيف.

٩- في المشروعات الخاصة، هل يمكن أن تشمل بطاقة التوصيف على بداية ونهاية الأجر؟

١٠- عندما تشكل لجنة لوضع بطاقات الوصف، فإن لذلك عيوباً وانتقادات.

١١- هل يمكن نقل بطاقات التوصيف من شركة منافسة؟

١٢- يفيد التوصيف في عملية وضع جدول الأجور.

١٣- هل يمكن الاستفادة من التوصيف عند وضع الهيكل التنظيمي؟

١٤- لماذا لا تقوم جميع الهيئات بتوصيف وظائفها؟

١٥ - توجد علاقة قوية بين التوصيف وبين الإعلان عن الوظائف الجديدة.

١٦- يتعامل التوصيف مع شعار «الرجل المناسب في المكان المناسب».

١٧- هل تعتقد بوجود ترتيب بين التوصيف وتقييم الأداء؟

١٨- هل تعتقد بوجود ترتيب بين التوصيف وتخطيط القوى العاملة؟

١٩- من الأفضل أن يعاد النظر في توصيف الوظائف كل خمس سنوات.

٢٠- قدم بطاقة تصيف فيها وظيفتك، وناقشها.

مفهوم تحليل الوظائف

دون توفر المعرفة الكاملة بما يجب أن يقوم به العاملون في وظائفهم، فلن تستطيع الهيئات إتمام إجراءات اختيار الموارد البشرية أو ترقيتها أو تدريبها أو تقييم أدائها أو تحفيزها بشكل فعال. فعلى سبيل المثال: كيف يمكن لهيئة ما تعيين احتياجاتها من الأفراد دون وجود المعلومات الأولية عن المعارف والقدرات والسلوكيات والأدوات المطلوبة لأداء الوظيفة؟ كيف يمكن لهيئة ما أن تدرب أحد موظفيها دون وجود المعلومات الأساسية لما يجب أن يمارسه هذا الموظف من مهام؟ إن تحليل الوظائف يمد الأفراد والهيئات بتلك البيانات والمعلومات الأساسية التي تساهم في زيادة فعالية الأداء.

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحليل وظائفها بدقة لا بد من الإجابة عن بعض الأسئلة: مثل:

- من الذي يقرر عدد الوظائف وأهميتها؟
- ما المواصفات والخصائص المرتبطة بالوظيفة؟
- ما العلاقات الداخلية وسبل الاتصال بين مختلف الوظائف؟
- هل يتم مراجعة تصميم ومكونات كل وظيفة؟ وكيف يتم ذلك؟
- ما الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب لكل وظيفة؟
- ما أهم أهداف تنمية الوظيفة؟ وما البرامج المعدة لذلك؟

• كيف يمكن قياس الأداء لكل وظيفة؟

• ما المقابل المادي لكل وظيفة؟

ومن المعروف أن المنظمات الرائدة في كافة أنحاء العالم تعيد تفكيرها بصورة مستمرة في المبادئ والأسس التي تحدد تصميم الوظائف والأرقام المطلوبة للتوظيف. والمهارات والخبرات الواجب توافرها في الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظيفة. ولذا تبدو الحاجة مستمرة إلى عملية تحليل الوظيفة.

ويمكن القول بصفة عامة إن هناك عنصرين أساسيين يجب أخذهما في الاعتبار عند التفكير في تحليل الوظائف وهما:

١ - التغيير المستمر في العوامل المرتبطة بالوظيفة: يمرور الوقت يتغير كل شيء. حتى الوظائف. فإذا كان المدخل التقليدي يرى أن متطلبات الوظيفة وخصائصها لا تتغير. فقد كانت الوظيفة شيئاً ثابتاً. صمم ليبقى رغم تغير شاغلها. أما الآن وحسب المداخل المعاصرة فمن المعروف أن العمل المراد إنجازة بفعالية لا بد أن يتغير طبقاً لتغير من يشغله. وليواكب تغير الظروف الأخرى. إن طبيعة الوظيفة يمكن أن تتغير لعدة أسباب من أهمها:

• الوقت: فالمحاسبون على سبيل المثال يؤدون أعمالاً مختلفة في أوقات مختلفة من السنة.

• الأفراد: فمن المعروف أن معدل الأداء في وظيفة ما يختلف باختلاف شاغل الوظيفة.

- البيئة: تؤثر التغيرات البيئية تأثيراً جوهرياً في تحليل الوظائف. فمثلاً التغيرات التكنولوجية غيرت الكثير من وظيفة السكرتارية.

٢- إن تحليل الوظيفة يشمل تحديد مواصفات شاغلها:

حتى تكتمل عملية تحليل الوظائف لا بد من بيان الشروط والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف. ويمكن تعريف عملية تحليل الوظائف بأنها: «جمع وتسجيل وتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف. بما يمكن من تحديد خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بطريقة واضحة. ومفهومها. وتحديد المجالات والواجبات والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة في تحقيق أغراض معينة. وعلاقتها ببقية الوظائف في المنظمة».

وحتى يمكن القيام بعملية تحليل الوظائف يجدر القيام بالخطوات التالية:

- ١ - جمع وتسجيل كافة البيانات المتعلقة بالوظيفة.
- ٢ - مراجعة البيانات وتحليلها وتدقيقها.
- ٣ - كتابة الوصف الوظيفي بناء على البيانات السابق جمعها ومراجعتها.
- ٤ - استخدام البيانات والمعلومات السابقة: لتحديد المعارف والقدرات. والمهارات المطلوبة للوظيفة.
- ٥ - تحديث المعلومات وتطويرها من وقت إلى آخر.

مراحل وخطوات عملية تحليل الوظائف

تتكون عملية تحليل الوظائف من أربع مراحل رئيسية يمكن تفصيلها إلى عشر خطوات فرعية. كما يوضحها الشكل التالي: حيث يتم في المرحلة الأولى التخطيط لعملية تحليل الوظائف. وذلك من خلال بيان أغراض عملية تحليل الوظائف واستخداماتها. وكذلك تحديد العوامل الواجب مراعاتها عند الرغبة في تحليل الوظائف.

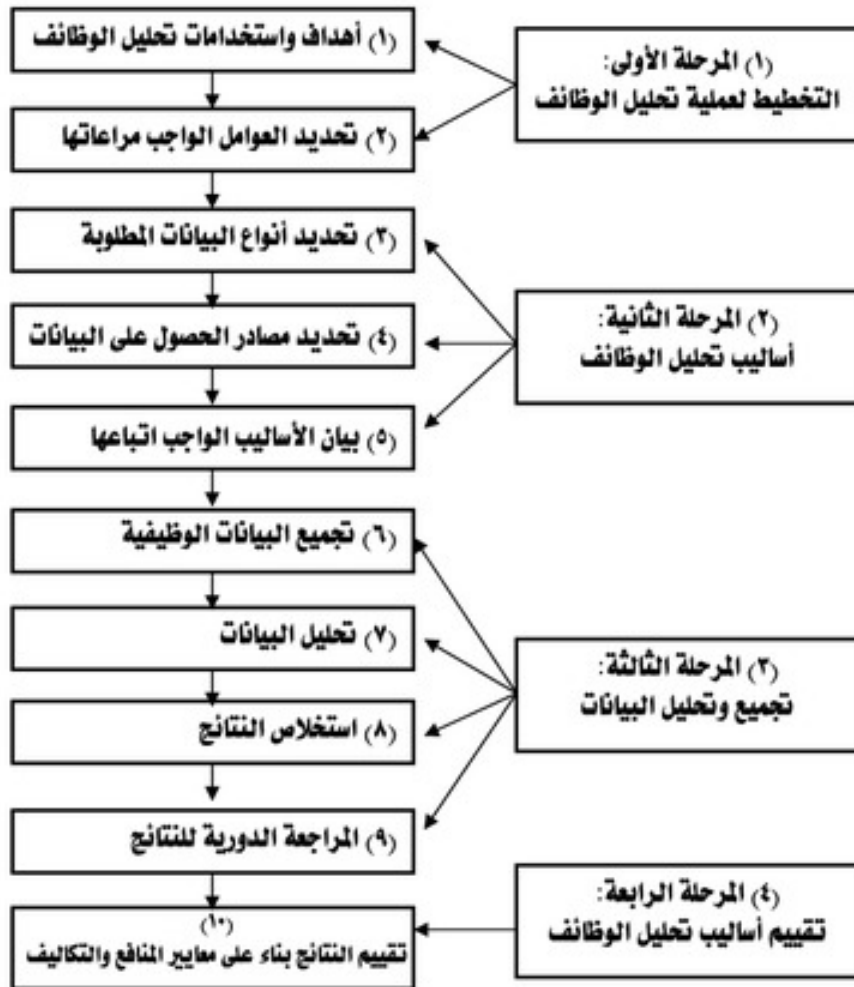
أما المرحلة الثانية: فتهتم بتحديد الأسلوب أو الأساليب التي يمكن اتباعها لتحليل الوظيفة. وبيان أنواع البيانات المطلوبة لعملية التحليل. وهي مصادر الحصول على تلك البيانات. وتحديد الإجراءات الواجب اتباعها لتجميع تلك البيانات.

وفي المرحلة الثالثة يتم تجميع البيانات وتحليلها: إذ يقوم محلل الوظيفة بتجميع معلومات الوظيفة وتحليلها. وتقديم تقرير واضح ومفهوم يمكن استخدامه بشكل ميسر. وإعادة مراجعة المعلومات: للاطمئنان إلى سلامتها. واكتمال موضوعيتها.

وفي المرحلة الرابعة يقوم محلل الوظيفة بتقييم أساليب تحليل الوظيفة بشكل شمولي. وصياغة الوظيفة في شكل مصطلحات محددة من خلال قوائدها ومنافعها وتكاليفها وأعبائها.

وفيما يلي نتناول مراحل وخطوات تحليل الوظائف بشيء من التفصيل.

مراحل وخطوات تحليل الوظائف



أساليب تحليل الوظائف Technical of Job Analysis

هناك عدة أساليب يمكن الاعتماد عليها لتيسير عملية تحليل الوظائف من بينها:

- المقابلات Interviews
- التقارير الذاتية Self-Reports
- قوائم الاستقصاء Questionnaires
- قوائم المراجعة Checklists
- سجل الموظف اليومي Diaries and Logs
- الملاحظة Observation
- ملاحظة الزملاء Participant Observation
- طريقة الأحداث الجوهرية Critical Incident Method
- التحليل المتتابع للمهام Hierarchical Task Analysis
- تحليل مستودع البيانات Repertory Grid
- تقييم الكفاءة Assessment Competence

استقصاء .. تحليل وظيفة

١- تعريف الوظيفة:

مسمى الوظيفة ودرجتها:.....

موقع الوظيفة:.....

محلل الوظيفة:.....

التاريخ: / / ٢٠٠٠ م

٢- ملخص عام عن الوظيفة:

٣- واجبات الوظيفة:

٤- الإشراف الذي تمارسه الوظيفة:

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

٥. الإشراف الواقع على الوظيفة:

٦. العلاقات مع الوظائف الأخرى:

- الوظائف التي ترقى إلى هذه الوظيفة:
-
-

- الوظائف التي ترقى إليها هذه الوظيفة:
-
-

٧. الآلات والأدوات والمعدات التي تستخدمها الوظيفة:

٨. ظروف العمل:

- المادية:
-
-

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

- المعنوية:
-
-

٩. خصائص ومواصفات شاغل الوظيفة:

- المتطلبات الجسدية والعضلية:
-
-

- المؤهلات العلمية:
-
-

- المهارات الخاصة:
-
-

- الخبرات المطلوبة لشغل الوظيفة:
-
-

- البرامج التدريبية المطلوب الحصول عليها قبل التعيين:

١٠. المقترحات لزيادة إنتاجية الوظيفة:

- مقترحات تتعلق بتنظيم العمل:

- مقترحات تتعلق بالصلاحيات المحددة للموظفة:

- مقترحات تتعلق بتوزيع العمل على وقت الوظيفة:

- مقترحات تتعلق بالنماذج والسجلات المستخدمة في الوظيفة:

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

- مقترحات تتعلق بتنظيم مكان العمل (أدوات - آلات - مكاتب - إضاءة - تهوية -... إلخ):
-
-

- مقترحات تتعلق بتسهيل الرجوع إلى الرؤساء:
-
-

١١- الشروط والخصائص الخاصة (الفريدة) التي تتطلبها الوظيفة:

الأجور ونظم الحوافز

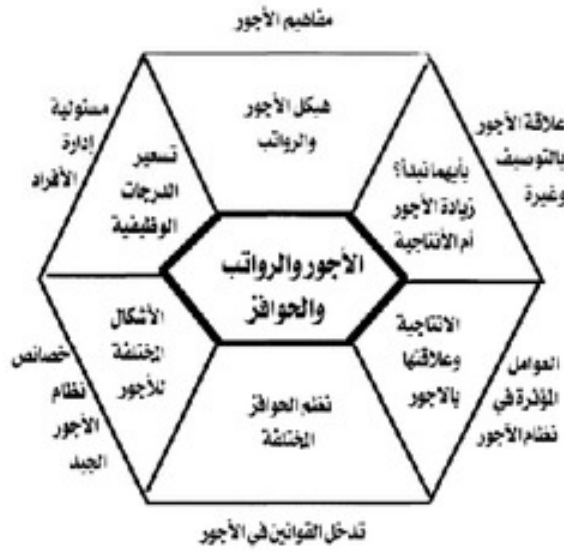
في هذه المرحلة ينبغي أن نتجاوز عن كثير من النقاط عند مناقشة موضوع الأجور والحوافز. فقد كثر الحديث فيها. وأصبحت من البديهيات عندما تطرح على مائدة المفاوضات والحوار. ويصبح الحديث فيها تكراراً لما سبق. ومن بين هذه النقاط الآتي:

- ١ - مفهوم الأجر ومفهوم الرواتب والفرق بينهما إذا وجد فرق.
 - ٢ - مدى مسئولية إدارة الأفراد أو شئون العاملين بالنسبة للأجور والرواتب.
 - ٣ - الخصائص المطلوب توافرها في نظام الأجور: لكي يكون جيداً من وجهة نظر العامل والهيئة والاقتصاد القومي.
 - ٤ - مدى تدخل القوانين في تحديد الأجور والرواتب.
 - ٥ - العوامل التي تؤثر في مستويات الأجور.
 - ٦ - علاقة توصيف الوظائف وتقييم الوظائف بالأجور والرواتب. ولكننا نرى أن هناك بعض الموضوعات التي تستحق المناقشة والحوار في الوقت الحاضر. والوصول فيها إلى رأي محدد وواضح. ومن بين هذه النقاط الآتية:
- هيكل الأجور والرواتب. ماذا نعني به. وكيف يكون في شكل أفضل.
 - تسعير الدرجات الوظيفية والعوامل المؤثرة فيها. ومدى العدالة في مقارنة الدرجات ببعضها.
 - الأشكال المختلفة للأجور. وأي الأشكال أكثر انتشاراً. وكيف نوازن بينها وبين متطلبات الأفراد.

- الحوافز وعلاقتها بالأجور.
- الإنتاجية وعلاقتها بالأجور والرواتب والحوافز.
- أزيادة الأجور نبدأ. أم بزيادة الإنتاجية؟.

والشكل التالي يوضح منطقة الحوار بالنسبة لموضوعات الأجور. فما يوجد داخل الشكل يستحق الحوار والمناقشة. وما يوجد خارجه ينبغي أن نهمل مناقشته: لا لعدم أهميته. ولكن لأنه قتل حثاً.

شكل يوضح النقاط التي ينبغي التركيز علي مناقشتها عند تناول موضوع الأجور



أولاً: هيكل الأجور والرواتب

يقصد بهيكل الأجور والرواتب الشكل والإطار العام الذي يأخذه نظام الأجور في الهيئة، والذي يساعد في تحقيق العدالة بين العاملين. وفي تحقيق رضاهم عن النظام.

ولكي يتحقق ذلك ينبغي أن يتوافر نظام دقيق لتحليل الوظائف كما ذكرنا، وتصميم الوظائف وتوصيفها. ولا يكتفى بذلك فحسب. وإنما يتم مقارنة الوظائف ببعضها لبيان مدى صعوبة أداء وظيفة عن أخرى. ومن ثم زيادة أجرها.

ولما كان من المستحيل أن نرتب أو نسلسل الوظائف الموجودة في المنظمات الكبيرة بحيث تمثل كل وظيفة مستوى معيناً. فقد اتجه الرأي إلى تحديد عدد من المستويات (أو الفئات أو الدرجات). ويوضع في كل درجة مجموعة وظائف تتشابه في صعوبة أدائها. وتختلف في طبيعة عملها.

ويتمشى هيكل الأجور مع هيكل وشكل هذه الدرجات. ولذلك فأي اختلال في هيكل الدرجات (تقييم الوظائف) يؤدي إلى الاختلال في هيكل الأجور. ومع ذلك تظل هناك مشكلة الأسعار الخاصة بكل درجة بشكل يحقق العدالة بين الدرجات.

ثانياً: تسعير الدرجات الوظيفية

من البداية ينبغي أن نحدد حدًا أدنى للأجور. وحدًا أعلى. والفارق بينهما يوزع على الدرجات. وتتمثل المشكلة في هذه الحالة في ثلاثة جوانب هي:

١ - الفارق بين الحد الأدنى والأعلى وقيمه.

٢ - طريقة توزيع هذا الفارق على الدرجات المختلفة، أوبالتساوي أم بمقاييس مختلفة؟

٣ - تطبيق نظام الدرجات المتداخلة أو المتلامسة أو المتباعدة. وحل هذه المشكلة ينبغي زيادة الفرق كلما كان ذلك ممكناً. كما ينبغي توزيعه بالتساوي بين الدرجات، أو زيادة الفئات العليا؛ بمعنى الصعود أعلى بنسبة ١٠٪ مثلاً. ومن الأفضل تطبيق نظام الدرجات المتداخلة كلما كانت فرص الترقية محدودة أو متباعدة إذا توافرت فرص الترقية.

ثالثاً: الأشكال المختلفة للأجور

تنقسم الأجور بصفة عامة إلى أجور مباشرة وأجور غير مباشرة، وتمثل الأولى في الأجور النقدية التي يقبضها الشخص كل فترة زمنية معينة. وتمثل الثانية في الامتيازات التي يحصل عليها العامل من انتقالات وإسكان ورعاية طبية وإجازات بأجر.

ولا شك أن هناك إجماعاً بين كافة العاملين على الرغبة في زيادة الأجور المباشرة، بينما نجد أن الأجور غير المباشرة - وإن كانت مطلوبة من حيث المبدأ - هناك بعض العاملين الذي يفضلون استبدالها بأجور مباشرة.

وتتوقف كفاءة الإدارة على مدى قدرتها على التوازن بين نوعي الأجر بحيث يحقق كل منهما رضا العامل ويقوي انتماءه. ولذلك ينبغي ألا تقرر الإدارة أجورًا غير مباشرة إلا بعد استطلاع رأي العاملين. لا سيما إذا كانت الإدارة قادرة على تحويل الأجور غير المباشرة. واستبدالها بأجور مباشرة.

رابعاً: الحوافز

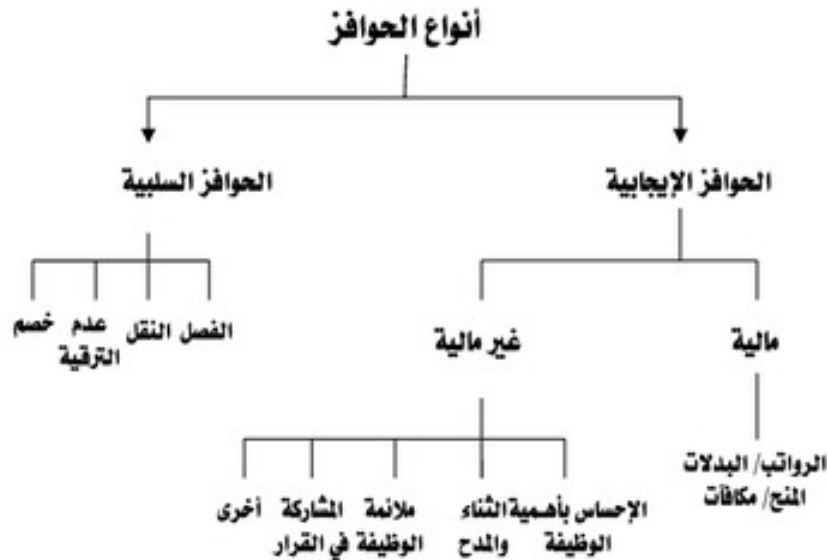
تعبر الحوافز عما سوى الأجور الشهرية في المعنى الشائع لها. والواقع أن الحوافز هي كل ما يتصل بتحفيز العاملين. ولا شك أن مفهوم الحوافز تبعاً لذلك يكون واسعاً بحيث يشمل الأجور الشهرية والمكافآت والحوافز بمعناها الدارج: كما يشمل الجوائز غير المالية: كالمعاملة الحسنة. والقيادة الصحيحة. والمشاركة في اتخاذ القرارات. وكل المؤثرات الخارجية التي تحرك وتنشط دوافع الإنسان للإتيان بسلوكيات إيجابية تحقق هدف الهيئة. وبدون الحوافز لا يحدث التحفيز أو تنشيط الدوافع. وبهذا تكون السلوكيات غير مقبولة. ولا يتحقق الهدف.

ومن هذا المنطلق. فإن رسم أي سياسة للحوافز لا بد أن يرتبط بتحقيق أهداف المنشأة. وفي ظل المفهوم السابق للحوافز. فإن هناك ما يسمى بالحوافز السلبية. وإن كان البعض يرى وجود تعارض بين مفهوم الحافز ومفهوم السلبية: ولسنا من أنصار هذا الرأي. والشكل التالي يوضح أنواع الحوافز الأكثر انتشاراً في المنظمات المختلفة. والتي تطبق في عالم اليوم.

خامساً: علاقة الإنتاجية بالأجور والرواتب والحوافز

لا شك أن الإنتاجية تتوقف على كثير من المتغيرات. ولكن من بين هذه المتغيرات العنصر البشري. والمفتاح الحقيقي للعنصر البشري هو التحفيز من خلال الحوافز بمعناها الواسع. ولذلك فالإنتاجية تتوقف في جزء كبير منها على الحوافز. ولكن هذا لا يعني أن الحوافز هي المدخل الوحيد لزيادة الإنتاجية. وإذا أخذنا الإنتاجية على مستوى الأفراد (العنصر البشري). وليس على مستوى الهيئة. فإن الحوافز تصبح المدخل الوحيد لزيادة الإنتاجية الخاصة بالأفراد.

شكل يوضح أنواع الحوافز



وإذا كانت إنتاجية الفرد هي حاصل ضرب الرغبة في القدرة. فإن الحوافز تؤدي إلى زيادة الرغبة. وقد تؤدي إلى زيادة القدرة.
سادساً: أزيادة الأجر تبدأ أم بزيادة الإنتاجية؟

إن هذا السؤال ما زال محل مناقشة على مستوى المنظمات وعلى المستوى القومي. وما زالت هناك وجهتا نظر للإجابة عنه. ولكن من وجهة نظرنا فإننا نميل إلى زيادة الإنتاجية أولاً. وما يترتب عليها من زيادة الدخل والربح وإمكانية زيادة الأجر.

دعوة للحوار

فيما يلي مجموعة من العبارات نرجو أن تستبعد منها العبارات التي ليست محل خلاف بيننا. وما عدا ذلك أرجو أن تكتب لي وجهة نظرك: مع بيان ما يدعمها. (يتم العمل من خلال مجموعات. ويتم التعرف أولاً إلى العبارات المستبعدة ومدى الاتفاق فيها. وفي حالة عدم الاتفاق على العبارات المستبعدة فهذا يعني أن موضوع العبارة قابل للمناقشة. وليس من المسلمات. بل يطرح للمناقشة).

- ١ - يتوقف مستوى الأجور على مستوى الأسعار فحسب.
- ٢ - إن نظام الأجور هو العامل الوحيد لجذب الكفاءات والخبرات.
- ٣ - من الضروري إشراك المستويات الإدارية الدنيا في وضع نظم الأجور.
- ٤ - إن وضع هيكل الأجور يتطلب توصيف الوظائف أولاً.
- ٥ - تعد المكافآت وسيلة للتغلب على القيود القانونية فيما يتصل بالأجر.
- ٦ - إن الأجور غير النقدية لا تحرك دوافع العاملين بالقدر الكافي.
- ٧ - لا تتدخل العوامل الاجتماعية والاقتصادية في تحديد الأجر.
- ٨ - إن نظام الدرجات المتباعدة هو أحسن النظم للإحساس بقيمة الترقية.
- ٩ - لا يوجد عدد نمطي للدرجات في المنظمات المختلفة إلا عندما يحددها القانون.

- ١٠ - إن أساس اختلاف الأجور في الهيئة هو مستوى العمل وليس نوعه.
- ١١ - تعد العلاوة المقابل الحقيقي لسنوات الخبرة.
- ١٢ - كلما كان الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للأجور كبيراً سمح ذلك بزيادة عدد الدرجات.
- ١٣ - إن العلاقات الطيبة والقدوة الحسنة قد تعوض النقص في الأجر.
- ١٤ - يعد الأجر مقابل الجهد، وليس لمواجهة متطلبات الحياة.
- ١٥ - من الأفضل وضع جداول الأجور على المستوى القومي.
- ١٦ - يمكن تغيير الفترة الخاصة بدفع الأجور من الشهر إلى فترة أكبر أو أصغر.
- ١٧ - إن مفهوم الحوافز أوسع من مفهوم الأجر.
- ١٨ - الإدارة الفاشلة هي التي تطبق الحوافز السلبية على نطاق واسع.
- ١٩ - من الأفضل زيادة الأجور أولاً، ثم الإنتاجية ثانياً؛ بدلاً من العكس.
- ٢٠ - من الضروري تطبيق الحوافز السلبية في بعض الأحيان.

موقف

كانت «الشركة الدولية للتعاون الاقتصادي» تضع جدولاً لرواتب العاملين فيها. يتناسب تقريباً مع الرواتب السائدة في الشركات المنافسة لها. ونظراً لأن الشركة كانت تحقق أرباحاً سنوية كبيرة فقد كانت تخصص جزءاً كبيراً من هذه الأرباح للأجور غير المباشرة: لزيادة روح الانتماء لدى العاملين. وتقليل معدل الدوران في الشركة.

واستمرت هذه السياسة لفترة طويلة من الزمن. واقترح بعض أعضاء مجلس الإدارة التعديل في جدول الأجور والرواتب بالزيادة والإقلال من الأجور غير المباشرة. لا سيما أن إجمالي الإنفاق على العاملين لن يتزايد. ولكن رئيس المجلس أصر على الاستمرار في السياسة التي تتبعها الشركة. وتأزم الموقف داخل مجلس الإدارة. لا سيما أن رئيس القطاع المالي أيد وجهة النظر المعارضة لرئيس مجلس الإدارة.

من تؤيد؟	ولماذا؟

ورشة عمل حول حوافز العمل

١- ما الطرق التي تستخدمها الهيئة في تحفيز العاملين بها؟

٢- حلل الطرق المذكورة من حيث مزاياها وعيوبها وإمكانية تطبيقها؟

٣- ما أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الطرق؟

٤- أيها أفضل؟ ولماذا؟

٥- هل هناك طرق أخرى لتحفيز العاملين؟ ما هي؟ ناقشها مع زملائك.

٦- ما أهم مشكلات تحفيز العاملين في الهيئة؟

٧- كيف تسهم هذه الطرق في علاجها؟

٨- ما اقتراحاتك لتحسين عملية تحفيز العاملين في الهيئة؟

مفهوم الاستقطاب وأهميته

يشير الاستقطاب إلى: عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة، والتأهيل لملاء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها، وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالهيئة. ومن خلال هذا التعريف يمكننا القول إن عملية الاستقطاب تركز على:

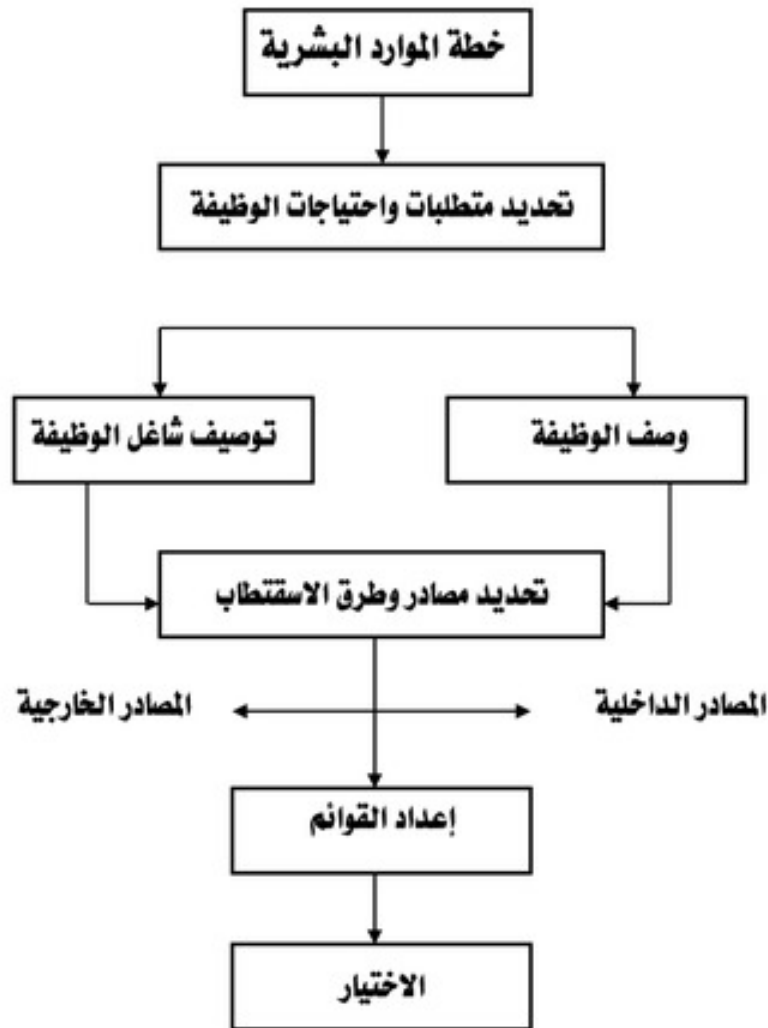
- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة: من خلال جميع البيانات والمعلومات، وتحليلها واستخلاص النتائج التي تساهم في استقطاب الرجل المناسب للوظيفة المناسبة.
 - تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للهيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، والتعرف إلى مدى كفاءتها.
 - وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة، والتأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها عن طريق ذوي التخصص.
 - تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاختيار، والالتزام بالإجراءات القانونية.
 - التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب: مثل: الرجوع للمصادر ذات الثقة، وإعداد العقود، واستيفاء المستندات والسجلات... وغيرها.
- وتتعدد النقاط التي توضح ضرورة الاستقطاب وأهميته، ومن أهمها ما يلي:

- ١ - الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام الهيئة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين. فكلما زادت أعداد المتقدمين زادت فرصة الهيئة في انتقاء الأكفأ كمًا ونوعًا .
- ٢ - يهتم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات الهيئة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية. بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.
- ٣ - يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- ٤ - تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب إلي توصيل رسالتها للمتقدمين - بأنها المكان المناسب لهم للعمل. وبناء مسارههم الوظيفي الأفضل.

مراحل وخطوات عملية الاستقطاب:

تمر عملية الاستقطاب بعدة مراحل يمكن بيانها من خلال الشكل التالي. ويتضح من الشكل أن جميع مراحل وخطوات عملية الاستقطاب حتى يكتب لها النجاح لا بد أن تؤسس على خطة واضحة للموارد البشرية. ثم تحدد بوضوح المبررات والأسباب الداعية للاستقطاب. ويؤثر ذلك بشكل كبير في عملية تحليل الوظائف - وصف الوظيفة. وخصائص وشروط شاغل الوظيفة - وبناء على ذلك يمكن التفكير في مصادر الاستقطاب. وطرق اختيار الأفضل من بينها.

مراحل وخطوات الاستقطاب



أولاً: خطة الموارد البشرية

تمثل خطة الموارد البشرية الأساس الصحيح للانطلاق في إتمام خطوات الاستقطاب: إذ إنها تمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية. والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة: لأداء أعمال معينة في أوقات محددة. سواء كان ذلك لوحدة قائمة، أو لمشروع تحت الدراسة. ومن ثم تتمكن الهيئة من تحديد الفائض أو العجز بعد الدراسات الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية. وتحليل العرض والطلب. والتوفيق بينهما.

ثانياً: بيان متطلبات واحتياجات الوظيفة

تهتم هذه المرحلة بتحديد مكونات كل وظيفة بشكل دقيق وواضح. وبيان الخصائص والشروط الواجب توافرها في الشخص المطلوب لشغل هذه الوظيفة: بما يؤدي لتحقيق أهدافها. والالتزام بمعايير أدائها الضرورية. وهذا يعني أولاً القيام بوصف الوظيفة. ودراستها بصورة تحليلية: للتعرف إلى دورها في تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته. ومن ثم تحديد التوصيف المتكامل. والخصائص التفصيلية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة. ويجب تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقبالهم والمؤهلات. والمهارات. والمعارف. والخبرات والخصائص الشخصية المطلوبة لانتقاء أفضل الأشخاص للقيام بمهام الوظيفة.

ثالثاً: مصادر الاستقطاب وطرقه

أ - المصادر الداخلية:

- ١ - المعرفة الكاملة بالمرشحين لشغل الوظائف.
- ٢ - ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- ٣ - الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد.
- ٤ - انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة.
- ٥ - سرعة الإجراءات الخاصة بالتعيين وتسلم العمل.
- ٦ - الحفاظ على سرية أداء بعض الأعمال داخل الهيئة.

ومن أهم الطرق التي يمكن اتباعها في حالة الاعتماد على المصادر الداخلية ما يلي:

- ١- الترقية.
- ٢- النقل.
- ٣- الإعلان الداخلي.
- ٤- ترشيح الزملاء والأصدقاء.
- ٥- مخزون المهارات.

ب - المصادر الخارجية:

- ١ - الإعلانات في الصحف والمجلات.
- ٢ - مكاتب ومراكز التوظيف.
- ٣ - الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية.
- ٤ - الاستعانة بالمستشارين في عملية الاختيار.
- ٥ - ترشيحات موظفي الهيئة.
- ٦ - مكاتب الهيئة.
- ٧ - النقابات.

الاختيار والتعيين

مفهوم الاختيار:

يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب. وفي نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة على اتخاذ قرار التعيين. ويوضح ذلك الشكل التالي:

الاختيار بين الاستقطاب والتعيين



إن الاختيار الصحيح والدقيق للموارد البشرية يعد أمراً واجباً وأساسياً حتى تضمن الهيئة انتقاء الفرد المناسب للعمل المناسب. والفرد القادر على أداء مهام ومسئوليات منصبه على النحو الصحيح. وحتى تتم عملية الاختيار على الوجه المرضي. يجب أن يسبقها عملية تحليل الوظائف والأعمال الحالية. ومدى حاجتها للأفراد كمّاً ونوعاً. كذلك يجب القيام بإجراء طويل المدى لاحتياجات الموارد البشرية. وتحديد مصادر الحصول عليها.

ويمكننا تعريف عملية الاختيار بأنها: «العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة: بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة. ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم. وفحصهم طبيّاً: تمهيداً لانتقاء أفضلهم. وتعيينهم بالهيئة».

خطوات عملية الاختيار والتعيين:

أولاً: طلب التوقف أو السيرة الذاتية.

ثانياً: المقابلات المبدئية.

ثالثاً: الاختبارات، ومن أهم هذه الاختبارات:

- الاختبارات الجسمانية.
- اختبارات الذكاء.
- اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات.
- اختبارات الإجاز.
- اختبارات القدرات والاستعداد.
- الاختبارات الطبية.
- اختبارات سرعة البديهة والاستجابة.
- الاختبارات الشخصية.
- الاختبارات النفسية.

رابعاً: المقابلات

تمثل مقابلة الاختيار وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف من خلال المحادثة مع الأشخاص وجهاً لوجه. والبحث عن إجابة ثلاثة أسئلة:

أ - هل يستطيع المتقدم القيام بالعمل (القدرة)؟

ب - هل يرغب المتقدم في أداء العمل (الرغبة)؟

ج - كيف يمكن مقارنة المتقدم بالآخرين ممن يؤدون نفس العمل؟

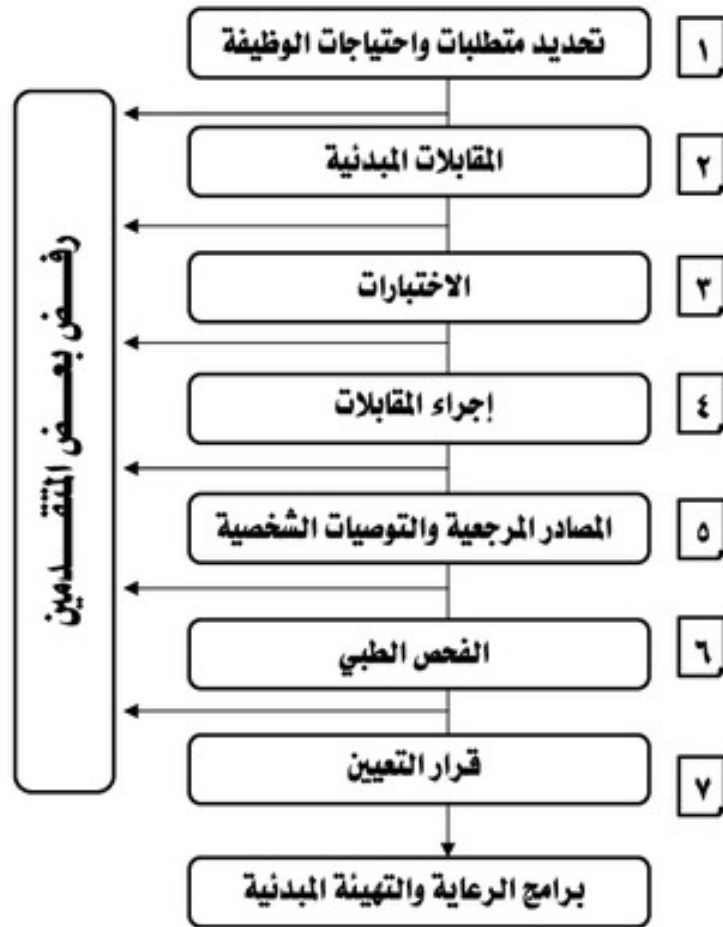
أهداف المقابلات:

- ١ - الحصول على المعلومات.
- ٢ - إمداد المتقدمين بالمعلومات.
- ٣ - المراجعة الشخصية لطالبي الوظيفة.

الانتقادات الموجهة للمقابلات:

- ١ - خطأ الانطباع الأول.
 - ٢ - التأثر بالمعلومات المذكورة في طلبات التوظيف.
 - ٣ - التركيز على المظاهر غير الإيجابية.
 - ٤ - الاعتماد على الفكرة المسبقة.
 - ٥ - عادة يميل القائمون بالمقابلة لاختيار من يتوافق مع ميولهم وأجأهاتهم.
 - ٦ - عدم البت النهائي في عدد من المتقدمين.
- خامساً: المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية.
- سادساً: الفحص الطبي.
- سابعاً: قرار التعيين والتهيئة البدنية.

خطوات الاختيار والتعيين



نموذج طلب التحاق بالعمل

الاسم:----- الجنس:----- تاريخ ومحل الميلاد:-----
العنوان:----- الحالة الاجتماعية:----- التليفون:-----

• الدرجات العلمية التي حصلت عليها:

م	الدرجات العلمية	المدرسة أو الجامعة	سنة التخرج
١	-----	-----	-----
٢	-----	-----	-----
٣	-----	-----	-----

• الخبرات السابقة:

م	العمل	جهة العمل	المدة من إلى	أهم المسئوليات
١	-----	-----	-----	-----
٢	-----	-----	-----	-----
٣	-----	-----	-----	-----

- المعرفة باللغة الإنجليزية: (ممتاز) (جيد) (متوسط)
- الإلمام بالحاسب الآلي: (ممتاز) (جيد) (متوسط)
- البرامج التدريبية التي حصل عليها:

م	نوع البرنامج	المدة	السنة	المكان	أهم العناصر
١	-----	-----	-----	-----	-----
٢	-----	-----	-----	-----	-----
٣	-----	-----	-----	-----	-----

• الأسماء أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها:

م	الاسم	العنوان	رقم التليفون
١	-----	-----	-----
٢	-----	-----	-----
٣	-----	-----	-----

التاريخ: / / التوقيع:-----

مختبر الاستقطاب والاختيار والتعيين

عزيزي المشارك..

ليس هدفنا هو أن نقيس معلوماتك، ولكن هدفنا هو أن نفكر بعمق؛
مستهدفين خبراتك ومهاراتك في تقديم مقترحات إيجابية وعملية من أجل
تطوير وتنمية الاستقطاب والاختيار والتعيين الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة
الإنتاجية بالهيئة.

س١: اعرض في نقاط موجزة محددة أهم ملامح نظام الاختيار والتعيين المتبع حالياً
بالهيئة؟

س٢. حدّد - من وجهة نظرك - أهم نقاط التمييز، ونقاط عدم التمييز في نظام الاستقطاب
والاختيار والتعيين بالهيئة.

نقاط التمييز	نقاط عدم التمييز

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

س ٣. من فضلك، صمم نموذج طلب لشغل وظيفة بالهيئة؟

س ٤. كيف تصمم برنامجاً علمياً للاختيار الدقيق للعاملين الجدد بالهيئة؟

حالة دراسية

تعد شركة «النصر للإعلان» من الشركات الكبيرة الناجحة. ومن أسباب هذا النجاح قدرتها على ابتكار إعلانات تجذب الأنظار. ويعمل بالشركة حالياً ٦٠ مصمماً للإعلانات في ١٥ قسمًا مختلفًا.

وتختلف آراء رؤساء الأقسام. فهم مسئولون عن الاختبار حول مصمم الإعلان الممتاز. وتستند آراؤهم إلى حد كبير إلى مجرد الخبرة ونزعات معينة. فيقول أحدهم: إنني أستطيع معرفة المصمم الممتاز في الحال. كل ما تفعله هو أن تمنحه دقيقتين: لتقديم فكرة مبتكرة لإعلان عن اللبن المبستر مثلاً. وفحص ما يتوصل إليه. ويعتمد غيره على الطريقة التالية: «أطلب من المتقدم إحضار جميع الإعلانات التي صممها. وأسأله عن أحسن وأردأ عشرة إعلانات. ثم أفضي الليل في فحصها جميعاً. وأقارن حكمي عليها بحكمه هو عليها». ويتأثر آخرون بمظهر المتقدم وطريقته في الحديث. كما يتأثر البعض بالتشابه بينه وبين مصممي الإعلان الناجحين.

وكانت نتائج هذه الطريقة العفوية في الاختيار غير مشجعة. وحالياً تحتاج الشركة إلى خمسة من مصممي الإعلانات. كما أن أداء ثلث المجموعة الحالية غير مرضي. ويرى قسم الأفراد بالشركة اتباع طريقة نظامية لتقييم المتقدمين للعمل. ومن ذلك اختبار مهاراتهم

في كتابة الإعلانات. ولكن تكلفة البرنامج الجديد قد تكون مرتفعة. كما أنه لا جدوى من اتباعه إذا تجاهل رؤساء الأقسام ما قد يسفر عنه اختيارهم للمتقدمين للعمل.

١. ما المشكلة الحقيقية التي تواجهها الشركة؟
٢. هل تستثمر الشركة في اتباع النظام الحالي في الاختيار؟
٣. هل تنصح باتباع سياسة موحدة في الاختيار؟ وما رد الفعل المتوقع من جانب رؤساء الأقسام؟

حالة

« مديرو العموم المتنافسون على وظيفة أعلى »

- أحيل أحد رؤساء القطاعات في إحدى الشركات إلى المعاش.
- كان يعمل معه في نفس القطاع خمسة من مديري العموم.
- ترغب الإدارة في ترشيح أحدهم للوظيفة التي خلت.
- كانوا متساوين في المؤهل والخبرة.
- كانت الترقية بالاختيار.
- ينبغي وجود مبررات لتفضيل أحدهم على الباقي.
- من الصعب حسم هذا الموضوع.

طلب منك أن ترشح أحدهم. وتوافرت لديك الخصائص والصفات التالية عن كل منهم: علماً بأن بيانات الأجور توضح أن قيمة الأجور التي يحصلون عليها مختلفة: نتيجة لحصول بعضهم على علاوات تشجيعية. أو لأن بعضهم تنقل بين العديد من الشركات.

الثاني

- ينجز العمل بسرعة.
- يخيل جداً.
- يخطئ أحياناً.
- قد يتأخر عن العمل.
- يعامل مرؤوسيه بلباقة.
- نتائج أعماله ممتازة.
- طموح إلى أبعد الحدود.
- يقبل التوجيه.
- حريص على مصالحه الخاصة.
- طموح في أهداف الشركة.
- ينأى قليلاً من الوقت.
- ينفذ التعليمات.

الأول

- منتظم في مواعيده.
- قليل الكلام.
- يهتم بمظهره.
- دقيق في حكمه.
- صريح.
- يحب أبناءه جداً.
- مجامل لأصدقائه.
- يتور أحياناً.
- تقاريره ممتازة.
- حول للتحقيق أكثر من مرة.
- نشأ في أسرة ريفية.
- ينتقد الغير كثيراً.

الخامس

- كان متفوقاً في دراسته.
- انتقل بين شركات كثيرة.
- يحبه رؤسؤه.
- يحدد أهدافه بوضوح.
- يهاجم في رفق.
- يقرأ ويتعلم.
- لا يهتم كثيراً بالمال.
- يقيم نفسه على فترات.
- يحب الموضوعية.
- يعشق الطبيعة.
- يؤمن بأن لكل مشكلة حلاً.
- لا يحب العمل في مجموعة.

الرابع

- يقبل النقد من الغير.
- يعرف طريقه جيداً.
- متسرع في الحكم.
- يتألق في بعض المواقف.
- يؤمن بالبطالة.
- لم تثبت ضده مخالفة.
- يعشق الرياضة.
- ينتمي جداً للمنظمة.
- يبتسم كلما قابلته.
- لا يتدخل في الأمور الشخصية.
- لا يخرج كثيراً مع أسرته.

الثالث

- يسجل كل كبيرة وصغيرة.
- يراجع البيانات قبل الحكم.
- رؤسؤه لا يرضون عنه.
- يسكن بعيداً عن العمل.
- مشاغب.
- يهوى السفر للخارج.
- أداؤه ممتاز.
- يؤمن بالأهداف أكثر.
- أناني بطبعه.
- يستفسر عما لا يعلم.
- لا يقتنع بسهولة.
- لا يدخن.

التدريب والتنمية

إن التدريب والتنمية يزودان الموظفين بالمعلومات والمهارات التي يتطلبونها لأداء وظائفهم بنجاح. وتكمن الحاجة إلى التدريب والتنمية في ثلاثة أسباب:

- ١ - تدريب الموظفين الجدد على أداء وظائفهم الجديدة.
- ٢ - إعادة تدريب الموظفين العاديين لمعالجة ما قد يظهر من قصور.
- ٣ - إعداد مجموعة مختارة من الموظفين الحاليين لوظائف مستقبلية.

كيفية تحديد التدريب المطلوب:

عادة ما تنشأ الحاجة إلى التدريب، إما بسبب مشكلات (مثل زيادة الفاقد)، أو بطلب من الإدارة. ولهذا تكون إدارة المنظمة هي المسؤولة عن تقرير وتحليل المشكلة، ثم يستتبع ذلك:

- أ- تحديد معايير الأداء المطلوبة.
- ب- قياس الأداء الفعلي، والتعرف إلى الاختلافات بين الأداء الفعلي، والأداء المقبول.
- ج - تحديد سبب المشكلة، أو بمعنى آخر تحليل هذه الاختلافات.
- د - اتخاذ الإجراء العلاجي الذي قد يتعلق (أو لا يتعلق) بالتدريب.

التدريب أثناء العمل OJT :

وهو يتعلق بجعل الشخص يتعلم الوظيفة بالأداء الفعلي لها أثناء العمل. وعلى العموم، فهو أكثر طرق التدريب شيوعاً، وأوسعها وأكثرها ضرورة. وهناك أنماط عديدة للتدريب أثناء العمل، منها التلمذة أثناء العمل، أو من خلال وجود متدربين يتم ملاحظتهم من خلال مشرف. وهناك أيضاً نمط (مناوبة العمل).

التعليم المبرمج:

وهو يتكون من ثلاث وظائف، هي:

- تقديم الأسئلة أو الحقائق أو المشكلات إلى المتدرب.
- السماح للمتدرب بالاستجابة.
- تزويده بتغذية عكسية عن دقة إجاباته.

والميزة الرئيسية للتعليم المبرمج هي أنه يخفف زمن التدريب بحوالي الثلث.

التعليم المحاكي أو بالتقليد:

وهو يعد أسلوباً يتمكن المتدربون من خلاله من أن يتعلموا على الجهاز الفعلي أو المحاكي الذي سوف يستخدمونه في عملهم، ولكنهم - فعلياً - يتدربون خارج العمل. وإن كان المتدرب يحصل على مزايا التدريب أثناء الوظيفة؛ مثلما هو الحال بالنسبة للطيارين.

التدريس بمساعدة الكمبيوتر CAI :

وهو يحقق مزايا عديدة، فهو يزودنا بتعليم فردي مبني على أساس التقدم الذاتي للفرد الذي يكون متدرجاً وسهل الاستخدام، ويحصل المتدرب على تغذية عكسية فورية لمدخلاته. وهذا النمط التدريبي يزودنا بقدرات على المحاكاة. فيمكن تصميم محاكاة لأجواء صعبة أو معقدة لتحدي المتدربين بأسئلة مثل (ماذا لو)، كما يتم استخدام هذا الأسلوب أيضاً في تدريب طياري الخطوط الجوية.

المباريات الإدارية:

ويمكن أن تكون هذه المباريات أدوات تطوير جيدة، فالناس تتعلم الأفضل من خلال الممارسة؛ بالانغماس في النشاط نفسه.

اللقاءات العلمية الخارجية:

تهدف الكثير من المنظمات التي تقدم اللقاءات العلمية والؤتمرات إلى إتاحة تدريب لبناء المهارات للمديرين. مثلما تفعل الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA).

البرامج التدريبية الجامعية:

والتي تنظمها الكليات والجامعات، وهي تتراوح بين يوم إلى أربعة أيام، وبالنسبة لبرامج تطوير الإدارة التنفيذية تستغرق من شهر إلى أربعة أشهر.

تمثيل الأدوار:

ومن أشهر الأدوار التمرين المسمى (مشكلة المقايضة الجديدة
(New Dilemma Truck).

نموذج السلوك:

ويتعلق هذا الأسلوب بما يلي:

- توضيح النموذج الصحيح لعمل شيء ما للمتدرب.
- ترك المتدرب يطبق النموذج الصحيح لهذا العمل.
- تزويده بتغذية عكسية عن أدائه.

ومن المعتاد أن يستخدم هذا الأسلوب - على سبيل المثال - في تدريب مشرفي الصف الأول على التعامل الأفضل. وتدريب مديري المستوى الأوسط على التعامل الأفضل فيما يتعلق بإعطاء التوجيهات. ومناقشة مشكلات الأداء.

وبتلخص الإجراء الأساسي لنمذجة السلوك فيما يلي:

أ - النمذجة: من خلال قيام المتدربين بمشاهدة أفلام أو شرائط فيديو توضح النموذج الذي يسلكه الأشخاص بفاعلية في موقف ما.

ب - تمثيل الأدوار: أي تمثيل مواقف مشابهة.

ج - تطبيق التدريب: أي تشجيع المتدربين على تطبيق مهاراتهم الجديدة عندما يعودون إلى أعمالهم.

ويُعد التطوير التنظيمي أحد المداخل الحديثة في تنمية وتدريب الأفراد من خلال العديد من الأساليب. ومن أبرزها:

١ - بحوث التصرفات.

٢ - التغذية العكسية المسحبة.

٣ - تدريب الحساسية (T.Group).

٤ - بناء الفريق.

تحديد الاحتياجات التدريبية

المفاهيم الأساسية:

يقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية. والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى.

ورغم ذلك، فإن الفوائد التي يمكن أن تجنيها من وراء اتباع المنهج العلمي في (تات) تبرر الجهد العلمي والوقت والتكلفة. والإمكانات البشرية والمكانية والزمنية التي يجب على المنشأة أن تخصصها لهذا العمل. إن فعالية استخدام (تات) تزداد عندما تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار العوامل الآتية:

تقييم طبيعة المشكلات التي تواجهها المنشأة في الوقت الراهن. وتحديد طبيعة المجالات التي يمكن علاجها عن طريق التدريب.

تصنيف البرامج التدريبية حسب درجات الفشل الممكن حدوثها في حالة تنفيذ هذه البرامج.

جميع البيانات الدقيقة اللازمة سواء على مستوى الفرد أو المنشأة بما يضمن التقييم المناسب للبرنامج التدريبي علمياً ومنهجياً (الأسلوب والمحتوى).

ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية. وتحديد ملامحها من خلال أربع خصائص رئيسية:

- ١ - مجال (مكان التدريب) تنظيميًا أو تخصصيًا.
 - ٢ - الفوائد المرجو تحقيقها.
 - ٣ - طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب.
 - ٤ - الإطار الزمني لردود التدريب.
- وعلى هذا. فإن (تات) يجيب عن خمسة أسئلة رئيسية هي:
- ١ - أين يقع التدريب؟ Where
 - ٢ - من يجب تدريبه؟ Who
 - ٣ - ما المحتوى التدريبي؟ What
 - ٤ - ما الآثار المتوقعة من وراء التدريب؟ What
 - ٥ - متى تنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة؟ When



هل لديك نماذج لمشكلات يمكن حلها بالتدريب. وأخرى لا يتمكن

التدريب من علاجها. وذلك بالتطبيق على مؤسستك؟

- | | |
|---|---|
| • | • |
| • | • |
| • | • |
| • | • |
| • | • |
| • | • |
| • | • |
| • | • |
| • | • |
| • | • |
| • | • |

المفاهيم الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية

Performance Analysis ١ - تحليل الأداء

(مخرج الوظيفة / العملية)

Task Analysis ٢ - تحليل المهمة

(مخرج المهمة)

Competency Study ٣ - دراسة البراعة والحرفية

(مدخل قدرات المؤدى)

Training need Survey ٤ - مسح الاحتياجات التدريبية

(مدخل المعرفة / المهارة)

ملخص المداخل الأربعة لتحديد الاحتياجات التدريبية

مخرج العمل (الوظيفية)	مخرج المهام	مدخل الإمكانيات/ القدرات	مدخل المعرفة/ المهارة المطلوبة	العلاقة بين التدريب والأداء المدخل البديلة لتحليل الاحتياجات التدريبية
			(١) ما التدريب الذي تعتقد (تعتقدون) أنك (أنكم) بحاجة إليه؟	مسح الاحتياجات التدريبية
		(١) ما القدرة/ الكفاءة التي تعتقد (تعتقدون) أنك (أنكم) في حاجة إليها؟	(٢) ما المعرفة/ المهارة المطلوبة حتى تكون قادرًا وكفئًا في هذه المجالات؟	دراسة القدرة والكفاءة
	(١) ما المهام المطلوبة التي تقوم بها في هذا العمل؟		(٢) ما المعرفة/ المهارة المطلوبة لأداء هذه المهام؟	تحليل المهمة
(١) هل يؤثر أداء هذا العمل في المنشأة؟ وما إنجازات العمل (الوظيفية) الحاسمة؟ وما مدى أهمية وخطورة كل منها؟			(٢) ما المعرفة/ المهارة المطلوبة لأداء هذه المهام البالغة الأهمية والخطورة؟	تحليل الأداء

استقصاء .. أنواع وأساليب التدريب

أمامكم مجموعة من العبارات التي تمثل إطاراً للمحاورة والنقاش حول التدريب من حيث أنواعه وأساليبه. يرجى التكرم بقراءة كل عبارة جيداً، ومحاولة الإجابة عنها في الخانة المقابلة بما يتماشى مع وجهة نظركم.

م	العبارات	مدى الموافقة		
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	لا يختلف التدريب الذي يحصل عليه الفرد في المراحل الأولى من التوظيف عنه في المراحل المتقدمة من التوظيف.			
٢	يتمثل التدريب في المراحل الأولى في: أ - التوجه العام. ب- التدريب التخصصي. ج- التدريب أثناء تأدية الخدمة.			
٣	يتضمن التدريب في المراحل المتقدمة من العمل: أ - التدريب بغرض تحديث المعلومات. ب - التدريب بغرض تطبيق النظم المستخدمة.			

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

م	العبارات	مدى الموافقة		
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
	ج - التدريب بغرض الترقية أو النقل.			
٤	يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف إلى: أ - التدريب التخصصي. ب- التدريب الإداري. ج- التدريب الإداري القيادي. د- التدريب المهني.			
٥	يمكن تقسيم طرق التدريب إلى ثلاث مجموعات.			
٦	تتمثل طرق التدريب الفردي في: أ - التدريب أثناء العمل. ب- التدريب المؤقت لأداء أعمال أخرى. ج - التكليف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى.			
٧	تتمثل طرق التدريب الجماعي في: أ - المحاضرات. ب- المؤتمرات. ج- الندوات (حلقات الدراسة).			

م	العبارات	مدى الموافقة		
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
	د- التطبيق العملي. هـ- تمثيل الأدوار. و- المناقشات.			
٨	من أهم عيوب طريقة التدريب أثناء العمل افتقار القائم بالتدريب لأهمية التدريب. وانشغاله بعمله الأصلي.			
٩	يصلح أسلوب التدريب عن طريق تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى في حالة العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية: لإكسابهم مهارات قيادية.			
١٠	عادة يعفى الأفراد خلال فترة التدريب الجماعي من الدوام الرسمي.			
١١	من أهم مزايا التدريب الجماعي إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض.			
١٢	يصلح أسلوب المحاضرات في حالة: أ - وجود معلومات يراد توصيلها بشكل مباشر. ب- معلومات يراد شرحها وتوضيحها من			

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

م	العبارات	مدى الموافقة		
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
	شخص أكثر دراية.			
١٣	ليس لطريقة المحاضرات أي عيوب.			
١٤	ليس هناك فرق بين أسلوب المؤتمرات والندوات.			
١٥	لا تصلح طريقة التطبيق العملي في الأعمال الحرفية.			
١٦	تنشأ الحاجة إلى التدريب فقط عند تعيين موظفين جدد.			
١٧	لا يصلح التدريب في علاج القصور في المعارف والمهارات اللازمة لممارسة العمل بكفاءة.			
١٨	يفيد التدريب في مساعدة العاملين على التكيف مع التطورات المتوقعة في مجال العمل.			

فكر وناقش .. بعض قضايا التدريب

ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تختارها:

١- يشترك في تحديد الاحتياجات التدريبية كل من:

أ - مسئول التدريب والمتدرب.

ب - المتدرب ورئيسه المباشر.

ج - المتدرب ورئيسه ومسئول التدريب.

د - كل الإجابات السابقة.

٢- يقصد بالمشكلة التدريبية تلك المشكلة التي:

أ - تحتاج إلى قرار من الإدارة العليا.

ب - يحلها الرئيس المباشر في وحدته / شعبته.

ج - يحلها مسئول التدريب.

د - كل الإجابات السابقة خطأ.

٣- يمكن الكشف عن الاحتياجات التدريبية عن طريق:

أ - تحليل الوظائف التي يؤديها الأفراد.

ب - تحليل الأفراد.

ج - تحليل الوحدة التنظيمية التي يعمل بها الأفراد.

د - كل سبق.

٤. يعرف الاحتياج التدريبي بأنه:

أ - ضعف في الأداء الحالي للفرد.

ب - ضعف في الأداء المستقبلي للفرد.

ج - فرق بين الأداء الحالي والمستقبلي.

د - خطأ في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٥. تتعدد الأهداف في الهيئات اليوم بحيث تشمل:

أ - أهداف العمل وأهداف الأفراد.

ب - الأهداف الابتكارية بقصد التطوير.

ج - أهداف الأفراد ذوي التخصصات المختلفة.

د - كل الإجابات السابقة خطأ.

٦. تعرف المشكلة التدريبية بأنها تلك المشكلة:

أ - التي يسهم التدريب في علاجها.

ب - التي تسبب إحباطاً للمتدربين.

ج - التي لا يسهم التدريب في علاجها.

د - التي تسبب إحباطًا للمدربين.

٧. توضع معايير تقويم التدريب:

أ - بعد انتهاء النشاط التدريبي.

ب - قبل تنفيذ النشاط التدريبي.

ج - عند تخطيط النشاط التدريبي.

د - كل الإجابات السابقة صحيحة.

٨. يحتاج مسئول التدريب عند تحديد الاحتياجات التدريبية إلى بيانات متنوعة يستقيها من المصادر الأولية الآتية:

أ - عن طريق الاستبيانات التي توزع على الأفراد ورؤسائهم المباشرين.

ب - عن طريق المقابلات الفردية والجماعية.

ج - عن طريق المشاهدة اليومية والتجربة العملية.

د - كل ما سبق.

٩. المؤشرات التالية لا تدل بالضرورة على وجود احتياجات تدريبية:

أ - ارتفاع معدل دوران العمل.

ب - انخفاض الطلب على الخدمة التي تقدمها الهيئة.

ج - انخفاض الروح المعنوية للأفراد.

د - كل الإجابات السابقة صحيحة.

هـ - أ . ج هما الصواب.

١٠- يقصد بالهدف التدريبي:

أ - سلوكًا وظيفيًا يراد من الفرد بلوغه.

ب - معيارًا لتقويم نجاح النشاط التدريبي.

ج - معيارًا للحكم على نجاح الرئيس المباشر في توجيه الأفراد.

د - أ . ج هما الصواب.

هـ - أ . ب هما الصواب.

١١- يحتاج مسؤل التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية إلى بيانات متنوعة يستقيها من المصادر الثانوية (المكملة) الآتية:

أ - التجربة العملية والمشاهدة اليومية.

ب - السجلات والملفات والوثائق.

ج - آراء الخبراء والمستشارين.

د - كل ما سبق.

١٢. يقصد بفعالية النشاط التدريبي:

- أ - القدرة على استغلال الإمكانيات المادية المتاحة.
- ب - القدرة على استغلال الإمكانيات البشرية المتاحة.
- ج - القدرة على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التدريب.
- د - أ. ب هما الصواب.

١٣. يشمل التدريب تنمية المجالات الآتية:

- أ - معلومات الفرد واتجاهاته.
- ب - مهارات الفرد وعلاقاته.
- ج - السلوك الوظيفي والأداء.
- د - كل ما سبق.

١٤. يمكن النهوض بالنشاط التدريبي إذا:

- أ - أحسن تخطيطه وتنفيذه وتقييم نتائجه.
- ب - خصصت له إدارة مستقلة تتولى جميع ما يتعلق به.
- ج - خصصت له الاعتمادات المالية الكافية.
- د - اختير له الأفراد المناسبون.

١٥- يرجع ضعف النشاط التدريبي في مؤسسة ما إلى:

- أ - النظرة الخاطئة للتدريب من جانب الإدارة العليا.
- ب - عدم الاهتمام الكافي بالتدريب من جانب الأفراد.
- ج - عدم وجود الإمكانيات الملائمة لمزاوته.
- د - كل الإجابات السابقة.

١٦- يقاس نجاح النشاط التدريبي أساساً بـ:

- أ - القدرة على مقابلة الاحتياجات المحددة سلفاً.
- ب - إسعاد الأفراد، وزيادة شعورهم بالرضا.
- ج - المساهمة في تحسين كفاءة أداء الأفراد.
- د - ب . ج هما الصواب.
- هـ - أ . ج هما الصواب.

١٧- ينصب تقييم التدريب على:

- أ - قياس فعالية البرنامج التدريبي.
- ب - قياس مدى تقدم المتدرب.
- ج - قياس فعالية مسئول التدريب.
- د - أ . ب بصفة أساسية.

١٨- التدريب نشاط جذري للمؤسسات، ولكنه ليس علاجاً لكل المشكلات، وذلك بسبب:

أ - استعجال الأفراد والإدارة لنتائج التدريب.

ب - التنافس الشديد بين المؤسسات.

ج - تنوع العقبات التي تلاحقها المؤسسات، واختلاف أسبابها.

د - كل الإجابات السابقة خطأ.

١٩- ما البنود التي لا تمثل احتياجات تدريبية:

أ - ضعف نظام الحوافز.

ب - ضعف القدرات الإشرافية للرؤساء المباشرين.

ج - انخفاض إنتاجية الأفراد.

د - سوء ظروف العمل.

هـ - أ . د هما الصواب.

٢٠- يسهم التدريب في التنمية الكلية للمؤسسة؛ لأنه:

أ - يطور مهارات الأفراد والجماعات.

ب - يطور الوظائف وطرق أدائها.

ج - يحقق نتائج إيجابية على المدى البعيد.

د - أ . ب هما الصواب.

تخطيط القوى العاملة

تقديم:

إن الاهتمام بتخطيط القوى العاملة في منظمات الأعمال لم يعد محل مساومة أو نقاش. بل أصبح ضرورة حتمية في عالم اليوم. الذي أصبح التخطيط سمة رئيسية من سماته.

ويدون الدخول في مناقشات لفظية حول المفاهيم والخصائص. فإن هناك ملاحظتين ينبغي الإشارة إليهما:

الأولى: أننا ظللنا نهتم بالتخطيط المالي. وتخطيط النقدية. وخطط الاستثمار المختلفة. والطاقة المتاحة والمستغلة دون أن نلتفت إلى تخطيط العنصر البشري. وقد حان الوقت لأن نعطي دفعة قوية للتخطيط الخاص بالإنسان. على نفس المستوى الذي نعطيه للمبيعات والإنتاج مثلاً. وينبغي أن نتخلى عن أسلوب طلب شغل الوظائف عندما تنشأ مشكلة نتيجة النقص في القوى العاملة.

وتؤكد الأهمية المشار إليها أن كفاءة أي منظمة لم تعد رهناً بدرجة التكنولوجيا المتوافرة لديها. ولا الأموال المستثمرة. ولا السوق المتاحة؛ وإنما يتوقف النجاح على مدى كفاءة العاملين في هذه المنظمة. ومدى قدرتهم على الاستفادة من التكنولوجيا والاستثمارات المتاحة لديها.

وإذا كان التخطيط دعوة للمناقشة الجادة لطاقة الأنشطة والإدارات في المنظمة، فإن ذلك سوف يكشف بالضرورة مواطن القوة والضعف في كيان المنظمة.

الثانية: لا يمكن أن نتخيل وجود وحدة تنظيمية داخل أي شركة أو منظمة بدون أفراد. وهذا يعني وجود العنصر البشري في كل أقسام المنظمة وإداراتها وقطاعاتها المختلفة. وما دُنا بصدد تخطيط القوى العاملة على نطاق المنشأة، فإن ذلك يستلزم التحليل الجزئي والكلّي لها. وتحليل خطط الأعمال والأنشطة الجزئية والكلية. وفي الواقع، فإن هذا التحليل المتعمق لخطط الأعمال والإدارات يعني التقييم الواضح للمنظمة.

ويوضح الشكل الموجود في الصفحة التالية العلاقة بين خطط العمل والمنظمة وبين تخطيط القوى البشرية.

وفي تخطيط القوى العاملة نطرح مجموعة تساؤلات من بينها:

أولاً: لماذا نخطط للقوى العاملة؟

وتتضح الإجابة عن هذا التساؤل إذا عرفنا الآتي:

- ١ - ترشيد استخدام القوى العاملة لا يمكن أن يتم بدون تخطيط لهذه القوى.
- ٢ - تحديد الاحتياجات التدريبية للقوى البشرية لا يمكن أن يتم بكفاءة عالية ما لم تسبقه خطة تفصيلية للعنصر البشري.
- ٣ - من الضروري توفير الوقت الكافي للبحث عن القوى العاملة الملائمة، لا سيما إذا كانت لا تتوافر داخل الدولة، ويتحتم استيرادها.
- ٤ - إن التدرج الوظيفي للأفراد في داخل المنظمة لا يتم بدون تخطيط دقيق وواقعي.
- ٥ - يساعد التخطيط في علاج مشكلات الخلل وعدم التوازن في الإدارات المختلفة.
- ٦ - عند القيام بعملية التخطيط قد تتضح ضرورة - أو إمكانية - استخدام الآلية في مجال معين، وهذا يعني ترشيد القرارات الخاصة باستخدام الآلات المساعدة، ويوضح الشكل الذي في الصفحة التالية ما سبق.

ثانياً: ما المعلومات المطلوبة لتخطيط القوى العاملة؟

من الضروري أن تتوافر المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة. وهذه المعلومات تكون عن البيئة الخارجية والمنظمة والأفراد (المخزون المهاري).

فبيانات البيئة قد تتصل بالتعليم ومناهجه، وبسوق العمل وما يتوافر من كفاءات، وظروف العمل في المنظمات المنافسة، ومراكز التدريب المتوافرة، ودرجة التقدم التقني في مجال الآلات المساعدة.

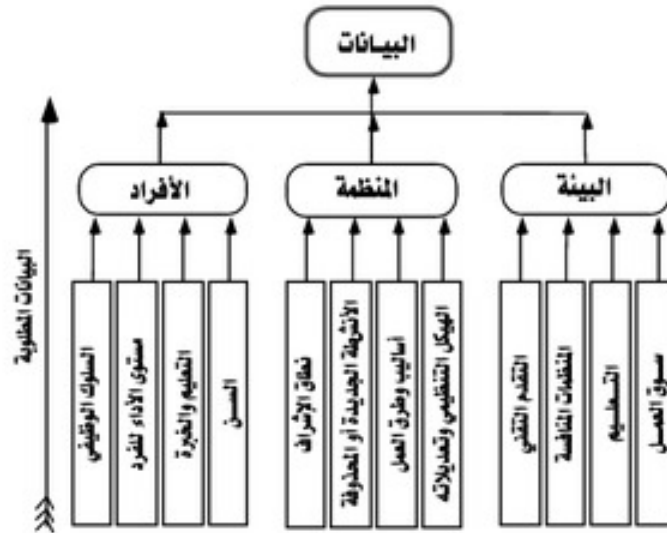
وبيانات المنظمة تتصل بالهيكل التنظيمي والتعديلات المتوقعة - أو الممكنة - بالنسبة لأساليب وطرق العمل، والأنشطة الجديدة أو المحذوفة، ونطاق الإشراف، والمركزية واللامركزية في الأداء.



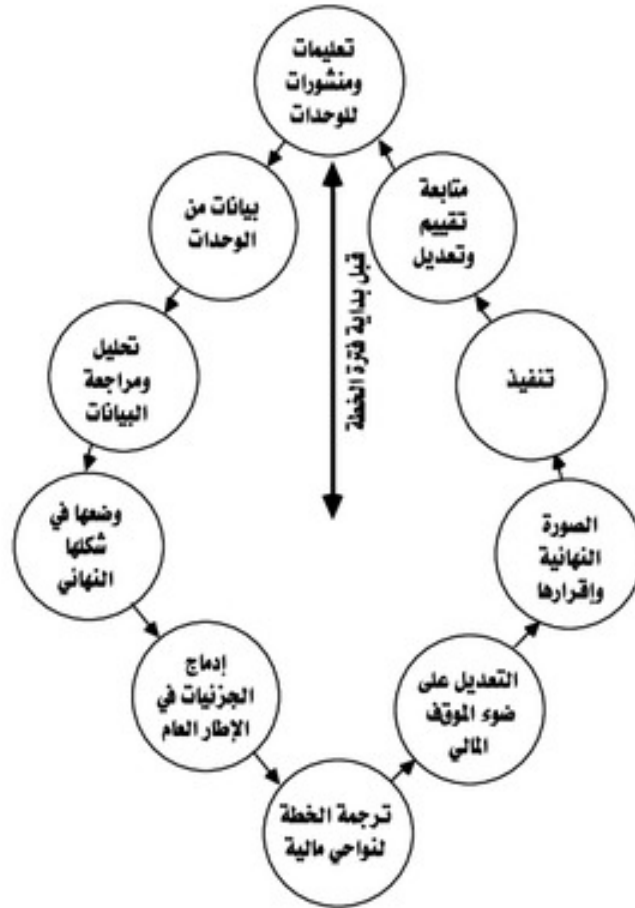
وبالنسبة للأفراد، فإنه يلزم توافر بيانات شخصية كالسن، وبيانات الحالة التعليمية، والخبرة ومستوى الأداء، وسلوك الفرد في حياته الوظيفية اليومية. ويوضح الشكل التالي البيانات المطلوبة لخطّة القوى العاملة:

ثالثاً: ما مراحل تخطيط القوى العاملة؟

تبين من خلال الشكل الخاص بتوضيح العلاقة بين خطة القوى العاملة وخطط المنظمة أن تقدير القوى العاملة يتم داخل الوحدة في ضوء حجم النشاط الخاص بها. وإذا تأملنا ما يحدث في الواقع بالنسبة لمراحل التخطيط للقوى العاملة، فإننا نلاحظ أن نقطة البداية هي الوحدة، ولن نكرر الخطوات التي تحدث داخل الوحدة حتى نصل لتحديد الأفراد المطلوب توافرهم من سوق العمل الخارجي.



وبذلك، فإن البداية تتمثل في القرار أو المنشور أو التعليمات الخاصة بتحديد احتياجات كل وحدة جزئية من القوى العاملة. وتتمثل النهاية في تنفيذ الخطة ومتابعتها، وما بينهما من مراحل وخطوات.



عبارات الرأي

وضح رأيك في كل عبارة من العبارات التالية:

لا أوافق	أوافق	أوافق تماماً	العبارة
			١ - يغطي تخطيط القوى العاملة باهتمام كبير في منظمات الأعمال.
			٢ - من الأفضل أن تخطط للقوى العاملة في بداية حياة المنظمة.
			٣ - لا يؤثر تخطيط القوى العاملة في مستوى أداء المنظمة.
			٤ - إن مفهوم تخطيط العنصر البشري غير واضح وغير مفهوم.
			٥ - تبدأ الخطة الشاملة بتخطيط القوى العاملة.
			٦ - لا يجب أن نهتم بالتخطيط في حالة توافر المعروض من العمالة.
			٧ - نستفيد من تخطيط القوى العاملة في تصميم برامج التدريب.
			٨ - يقتصر تخطيط القوى العاملة على غير فترات التوسع.
			٩ - من الأفضل أن يتوافر خبير في تخطيط القوى العاملة في كل منظمة.

لا أوافق	أوافق	أوافق تماماً	العبارة
			١٠ - ترتبط الدقة في التخطيط بمدى الوعي لدى العاملين.
			١١ - يتوقف تخطيط القوى العاملة على مدى اقتناع الإدارة العليا.
			١٢ - حيث لا تتوافر بيانات الخطة. ينبغي ألا نقوم بالتخطيط.
			١٣ - ما دامت الخطة لا تنفذ بدقة. فلماذا نقوم بعملية التخطيط؟.
			١٤ - ينبغي أن نكتفي بالتخطيط للمستويات الإدارية العليا فقط.
			١٥ - إن نسبة الزيادة في المبيعات تعني زيادة بنفس النسبة في العنصر البشري.
			١٦ - إهمال تخطيط العنصر البشري جزء من إهمال العملية الإدارية.
			١٧ - لا توجد نماذج واضحة ومحددة لتخطيط القوى العاملة.
			١٨ - إن صعوبة قياس عبء العمل تؤدي إلى صعوبة التخطيط.
			١٩ - إن التدريب الجيد يعالج مشاكل عدم التخطيط.
			٢٠ - إن التدخل الشخصي في التعيين يقلل من فاعلية

لا أوافق	أوافق تماماً	العبارة
		التخطيط.
		٢١- يتعلق تخطيط القوى العاملة بتحديد العدد المطلوب وليس النوع.
		٢٢- لا يمكن أن تخطط على مستوى المنظمة ما لم يرتبط ذلك بالتخطيط القوي.
		٢٣- في ظل الآلية المرتفعة، من الأفضل ألا نهتم بالتخطيط.

ملحوظة:

ضع علامة (X) أمام ما لا تعتقد أنه يمثل رأيك:

- ١- ينقسم المدربون إلى مجموعات، وكل مجموعة لها مقرر، وتعمل المجموعة على نموذج واحد يعكس وجهة نظرهما.
- ٢- يقوم المدرب بتجميع الآراء من المقررين، ويتم ملء نموذج جديد، يعد محصلة آراء المجموعات، ويتم تحديد الرأي حسب الأغلبية، وعند التساوي، تتم مناقشة الموضوع: لاحتتمال رجوع مجموعة عن رأيها، وإلا يقوم المدرب بالترجيح برأيه.
- ٣- تتم قراءة النموذج الموحد، واعتباره صورة للواقع كما يراه الناس.

حالة عن تخطيط القوى العاملة

أنشئت الشركة الدولية للنقل البري للركاب في عام ١٩٨٦. وكان نشاطها يتركز في نقل الركاب داخل الدولة. ولكنها كانت تهدف إلى اجتياز الحدود في المستقبل. ومد نشاطها إلى الدول المجاورة. تولى المهندس سليم فخري رئاسة هذه الشركة منذ إنشائها ولمدة عشر سنوات متتالية. وحكم تخصصه في الهندسة فقد كان مشغولاً بالنواحي الفنية في أسطول الشركة. وأنواع السيارات. ومخزون قطع الغيار. وتحليل أسباب الحوادث. وكان يكفيه جدًا للحكم على كفاءة الشركة أن تحقق أرباحاً عالية. وقد ظلت الشركة طوال العشر سنوات تحقق أرباحاً ضخمة.

وبعيداً عن الاهتمامات الفنية وتحقيق الأرباح. فقد وجدت بعض الظواهر الأخرى. فقد كان تعيين الموظفين واختيارهم يعتمد على الاتصالات الشخصية والمجاملات. كما وجد نقص في العمالة في بعض الإدارات. وزيادة في الإدارات الأخرى. ولم تتوافر معدلات أداء في كثير من المواقع.

وكانت هناك ظروف خارجية تجعل الشركة في وضع أفضل من الناحية المالية. وبطبيعة الحال فقد كانت هذه الظروف قابلة للتغير في أي وقت. ومن ثم تكون الشركة في موقف لا تحسد عليه.

وكان القطاع الفني يعاني من زيادة العمالة. وفي نفس الوقت كان قطاع الحركة يعاني من النقص في العمالة. كما كان قطاع الشئون المالية يرى أنه في وضع عادي بالنسبة للقوى العاملة (لا زيادة، ولا نقص). وكان قطاع الشئون الإدارية يرى وجود عمالة زائدة فيه. وكان قطاع الخدمات يعاني من النقص: في الإدارة العامة للأمن. وفي العلاقات العامة. وفي السكرتارية العامة. وفي الرعاية الطبية وخدمات النظافة. ولطالما نادى قطاع الخدمات بفصل العلاقات العامة وتبعيتها للإدارة العليا. والخدمات الطبية وتبعيتها للشئون الإدارية: وقد وجدت إدارة للشئون القانونية تتبع رئيس الشركة. ولا يوجد عبء يبرر وجود عشرة أفراد يعملون بها.

وترغب الشركة في إنشاء قسم للبحوث والإحصاء. وقسم آخر للشكاوى. يتبعان رئيس الشركة. ويحتاج كل منهما إلى ثلاثة أفراد على الأقل. وبهذا بدأت الظروف تتغير في غير صالح الشركة. وبدأت الأرباح تتناقص وبمعدلات كبيرة. وأصبح موقف الشركة غير سار: وفي نفس الوقت تقرر نقل المهندس سليم فخري إلى شركة أخرى في قطاع النقل. وحل محله الأستاذ صلاح عامر الذي قضى عشرين عاماً من عمره في وزارة النقل وشركاتها في المجال المالي.

وبعد تسلمه العمل. راجع المركز المالي للشركة. وقرر ترشيد المصروفات وزيادة الإيرادات. وتبين أن بند الأجور متضخم بصورة لافتة للنظر. في ضوء قراءة الحالة. ناقش الأسئلة التالية:

- 1 - هل تشعر بوجود تخطيط للقوى العاملة بعد قراءتك للحالة؟ ولماذا؟ (المطلوب تأييد وجهة نظرك من واقع الحالة).

- ٢ - ما تصورك للظروف التي يمكن أن تخدم الشركة ماليًا؟
- ٣ - ارسم هيكلًا تنظيميًا إجماليًا للشركة. تراه ملانمًا من وجهة نظرك: مستفيدًا من البيانات والمعلومات الواردة في الحالة. إذا أمكن.
- ٤ - هل من الضروري أن يكون مدير شركة الأوتوبيس مهندسًا؟ ولماذا؟
- ٥ - كيف نرشّد المصرفيات؟
- ٦ - كيف نزيد الإيرادات؟
- ٧ - ما رأيك بالنسبة لمعالجة المشاكل الخاصة بنقص العمالة في بعض الوحدات داخل الشركة. وزيادتها في وحدات أخرى؟

قائمة مراجعة الموارد البشرية

نقدم فيما يلي قائمة تضم عددًا من الأسئلة التي توجّه من خلال المقابلات الشخصية. وتعكس الأسئلة أنواع المشاكل. بالإضافة إلى تغطيتها لمدى واسع من الموضوعات المتعلقة بتطبيقات إدارة الموارد البشرية في مختلف المنشآت.

القائمة:

١ - المعلومات:

- ما أنواع المعلومات التي تستخدمها فيما يتعلق بالموارد البشرية؟
 - △ قوائم الأجور؟
 - △ بيانات الأفراد الأساسية؟
 - △ معدل دوران العاملين؟
 - △ التعيين؟
 - △ تحليل التدريب والحركة... إلخ؟
 - △ التنبؤات؟
 - △ التكاليف؟
 - △ أخرى؟
- من أين تحصل على هذه المعلومات؟
- هل تكفيك هذه المعلومات؟ وما المعلومات الإضافية أو المختلفة التي يمكنك استخدامها؟

- هل بحثت من قبل عن تقرير خاص؟ وهل حصلت على المعلومات التي أردتها؟
- هل كانت لديك من قبل حاجات معينة لمعلومات يصعب الحصول عليها؟
- ما الذي لا تعرفه عن العاملين معك، وكنت تود معرفته؟

٢ - التنبؤ:

- كيف حدد متطلباتك المستقبلية من الأفراد؟
- ما مقدار الثقة التي تضعها في تقديراتك؟
- كيف تتحقق من دقة التقديرات التي يقدمها لك الآخرون لكي تستخدمها؟
- هل تحصل على نتائج جيدة من عملية إعداد الموازنات في مجال تنبؤات الأفراد؟
- ما الفترة الزمنية التي يمكنك فيها التنبؤ بالاحتياجات؟ وهل هناك حاجة لتنبؤ أبعد مدى؟ وهل تربط تنبؤاتك بالخطط الاستراتيجية طويلة الأجل؟
- هل تعتقد أننا سوف نستخدم أدوات وأساليب جديدة خلال السنوات الخمس القادمة؟ وما هي في تصوراتك؟

٢ - التنقلات والترقيات:

- هل تشعر بأن تطبيقاتنا الداخلية الخاصة بالأفراد منتظمة بشكل كافٍ؟ وهل عانيت من أية مشاكل في هذا المجال؟

- هل يتم غالبًا اختيار الشخص المناسب للوظيفة؟
- كيف تقرر الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف؟
- هل يعمل نظام الإعلان عن الوظائف بشكل جيد؟
- ما مدى الثقة التي تضعها في تقييمك للأفراد؟
- أيسرعة تعيين الأفراد. أم ببطء؟ وهل ترقى عددًا مناسبًا من الأفراد داخليًا. بدلًا من التعيين من الخارج؟
- هل يعرف العاملون مختلف الوظائف المتاحة؟ وهل يعرفون اختياراتهم؟
- تقوم بعض الشركات بتكوين فرق لتخطيط المسار الوظيفي. وتقديم المساعدات في هذا المجال. فهل تفعل هذا؟
- هل يساعدك قسم الأفراد في تحديد واختيار المتقدمين لشغل الوظائف داخليًا؟ وهل هناك مساعدات إضافية ترغب في تقديمها لك؟
- هل تعتقد أن الحاجة سوف تستدعي تغيير ممارساتنا في هذا المجال في السنوات القليلة المقبلة؟ وكيف؟ ولماذا؟
- هل يجب أن تكون هناك حركة كبرى عبر الخطوط الوظيفية أو القطاعية؟ وكيف يمكن تنفيذ ذلك؟

٤ - التنمية والتدريب:

- كيف تقرر الأشخاص الذين يحضرون برامج تدريبية معينة؟
- هل نسبة المشاركة معقولة؟

- أبرامج داخلية أكثر يجب عملها، أم برامج خارجية أكثر؟
- هل تشعر بشعور طيب تجاه جودة هذه البرامج؟
- هل تدرك الحاجات الرئيسية التي تستدعي تغيير جهودنا التدريبية؟
- كم يوماً في الشهر (في المتوسط) يجب أن يشترك فيه المدبرون في أنشطة التدريب أو التنمية: بغرض تنميتهم الشخصية؟ وهل تفعل ذلك الآن؟

٥ - التخطيط الإداري المتتابع:

- كيف تقوم بوضع خطط متتابعة ومتعاقبة لمديريك الرئيسيين العاملين معك؟ وهل تقوم بتحديد خليفتك المنتظر؟
- هل تشعر بأن لديك عدداً كان يمكنه شغل معظم المناصب الرئيسية؟ وهل يعمل معك مديرون على درجة عالية جداً من القدرة والكفاءة. بحيث يمكنهم الارتقاء إلى قمة الهرم التنظيمي؟
- هل تشعر بأن لدينا تحديداً كافياً لمتطلباتنا الإدارية في المستقبل؟
- من الذي لديه مسؤوليات تحديد وتنمية المديرين؟ وما هذه المسؤوليات؟
- هل تقوم بمواجهة حاسمة مع شاغلي المناصب الإدارية الحاكمة؟

٦ - تقييم الأداء:

- كيف تسير عملية تقييم الأداء عندنا؟
- وهل تلائم موقف وحدتك؟

- ما مزايا العملية؟ وما مساوئها أو مشاكلها؟
- هل يعرف مديروك كيف يقومون بالتقييم؟ وهل يهتمون بذلك؟
- ماذا يحدث لسجلات التقييم المكتوبة؟ وفيم تستخدمها؟
- أترى تقييمنا للأداء باعتباره تقييمًا جامدًا وصارمًا. أم تعده مرشدًا للتنمية؟ ما الذي نحاول إجازه؟
- هل نحس بأية مشاكل بخصوص التوقيت أو النماذج أو الأوجه الإدارية للعملية؟
- هل تتم عمليات التوصيف والترتيب بنفس الطريقة في المنشأة ككل؟ وهل هناك ربط بينها وبين الأجور؟
- هل تهتم اهتمامًا كافيًا بخطط التنمية الفردية؟
- هل تتم منافسة التقييم مع العامل؟
- ما التغييرات التي ترغب في حدوثها في هذه العملية؟
- متى كان آخر تقييم لك؟ وهل كانت تجربة مشجعة؟

٧ - التعويضات:

- هل تعد سياسات المزايا والتعويضات كافية وملائمة لاحتياجات عملنا؟
- هل هناك فلسفة للتعويضات في الشركة؟
- أعلى قدم المساواة تكافئ الناس. أم بشكل تنافسي. أم بشكل كافٍ؟

- هل توصيفنا للوظائف كامل ومعقول وحديث؟ وفيم نستخدم هذا التوصيف؟
- ما مدى مرونة نظام تقييم الوظائف؟ وهل هو عادل. وسهل التطبيق؟
- هل تشعر بأن هناك رقابة كافية على تكاليف التعويضات؟
- هل يمكنك مكافأة من يؤدي أداءً متميزًا بشكل كافٍ؟
- ما الفرص المتاحة أمامنا لتحسين ممارساتنا في مجال الأجور؟

٨ - وظائف الموارد البشرية الأخرى:

- هل لديك أي تعليق بخصوص وظائف الموارد البشرية الأخرى؟
 - △ التوظيف
 - △ مزايا العاملين
 - △ علاقات العمل
 - △ الأمن
 - △ برامج خاصة
- هل هناك أنشطة لا تقوم بها. وكان من الواجب القيام بها؟

٩ - اختلاف وتفاوت الاحتياجات:

- هل تختلف احتياجات قسمك عن احتياجات الأقسام الأخرى؟ وهل احتياجاتك متفردة بشكل أو بآخر؟
- ما أكثر حاجتنا إلحاحًا في إدارة الموارد البشرية؟

- هل هناك فلسفة عامة للموارد البشرية بالشركة؟ وما هي؟ وهل يعرفها الجميع؟
- ما الذي تود تحقيقه من هذه المراجعة؟
- هل ستتغير فلسفتنا في السنوات الخمس المقبلة؟ وهل سنكون مستعدين لذلك؟

١٠ - وظيفة الجهاز الإداري:

- ما الذي نتوقعة من الجهاز الإداري المسئول عن الموارد البشرية؟ وهل تشعر عادة بالرضا؟
- أديهم موارد كافية. أم أنهم مكتظون بالعمالة؟
- هل لديهم أسلوب ومدخل صحيح واتجاه واضح؟ وهل الجهاز منظم بشكل جيد؟ وهل لديهم الإمكانيات الكافية؟ وهل لديهم القدرة الكافية على العمل؟
- إذا كان بإمكانك إحداث تغيير واحد في وظيفة الموارد البشرية، أو الطريقة التي تتم بها الآن، فما هذا التغيير؟

الطرق والأساليب المستخدمة في تخطيط القوى العاملة

تعنى معظم الطرق والأساليب المستخدمة في تخطيط القوى العاملة بالجانب الكمي من التخطيط. أي ما ستكون عليه أعداد العمالة وفقاً للمستويات المختلفة خلال فترة زمنية محددة: حيث يتطلب ذلك ضرورة التنبؤ بالتغيرات التي ستطرأ على العمالة الحالية (العرض الداخلي) خلال فترة الخطة. وأيضاً التنبؤ بالعمالة المطلوبة لتحقيق خطة المنشأة (الطلب الكلي والاحتياجات).

ومن ثم، فإن الهدف الأساسي من استخدام هذه الطرق والأساليب هو التنبؤ بقوة العمل في المستقبل فيما يتعلق بجانب العرض والطلب.

١ - مفهوم التنبؤ:

يعرف التنبؤ بصفة عامة بأنه التقدير الذي يختص بأحداث غير معرفة يقيناً في المستقبل. أما الخطط فهي التقارير التي تصف الإجراءات التي سيتبعها القائم بالتنبؤ في المستقبل. وتشمل النواحي التي لديها قدرة على تداولها، أما التوقعات فتختص بأحداث لا تخضع لرقابة القائم بالتنبؤ؛ فالتوقعات هي التقديرات الذاتية، والتنبؤ هو التقديرات الموضوعية.

لذلك، يمكن القول إن التنبؤ عبارة عن تقدير لما يمكن أن تكون عليه المشاهدات أو الظواهر. إذا لم تتغير العوامل المؤثرة، أو إذا تغيرت بالأسلوب والمعدل المتوقع.

٢ - الأساليب والطرق المستخدمة في دراسة العرض:

تستهدف الأساليب والطرق المستخدمة في دراسة العرض من العمالة وضع صورة كاملة ودقيقة عن موارد العمالة الحالية في المنشأة أمام مخطط القوى العاملة. بما يمكن من التنبؤ بمدى احتمال تقلص هذه الموارد بسبب الفقد والضياع خلال فترة الخطة، وكذلك التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة والإجراءات اللازمة لترشيد العمالة عملاً على استخدامها الاستخدام الأمثل خلال فترة الخطة: أخذاً (مخطط القوى العاملة) في الاعتبار أثر التغيرات الداخلية (ظروف العمل)، والتغيرات التنظيمية والإدارية (النظم الإدارية) التي يمكن أن تحدث خلال فترة الخطة - على العمالة الحالية المستقبلية.

وفيما يلي عرض لأهم الطرق والأساليب المستخدمة في دراسة وتحديد جانب العرض من العمالة:

٢/١ مقارنة نسب ومؤشرات الهياكل الحالية للعمالة بالهياكل المثلى:

تم هذه الطريقة باتباع الخطوات التالية:

١ - إجراء التحليلات الهيكلية البسيطة والمركبة للعمالة في المنشأة.

٢ - استخراج مجموعة من النسب والمؤشرات التي تعبر عن الموقف،
وفيما يلي نموذج مبسط لهذه النسب والمؤشرات:

- ١ - متوسط أعمار العاملين في المنشأة.
- ٢ - نسبة إجمالي أعداد العاملين الذين تكون أعمارهم فوق الخمسين إلى إجمالي عدد العاملين (وذلك في كل مستوى من مستويات العمالة).
- ٣ - التوزيع النسبي لإجمالي عدد العاملين في كل مستوى من مستويات العمالة وفقاً للمستويات المختلفة للتعليم.
- ٤ - نسبة إجمالي عدد العاملين في التخصصات الأساسية من حملة المؤهلات العليا إلى إجمالي عدد العاملين من حملة المؤهلات ككل من المنشأة.
- ٥ - نسبة إجمالي عدد العاملين في التخصصات الأساسية من حملة المؤهلات المتوسطة إلى إجمالي عدد العاملين من حملة هذه المؤهلات.
- ٦ - نسبة إجمالي أعداد العاملين الذين لا تتطابق تخصصات مؤهلاتهم مع أعمالهم ووظائفهم الحالية إلى إجمالي أعداد العاملين من حملة المؤهلات العليا والمتوسطة في المنشأة.
- ٧ - متوسط طول فترة الخبرة في المنشأة.

- ٨ - توزيع العاملين في الأعمال والوظائف الممثلة للنشاط الرئيسي وفقاً لفئات الخبرة.
- ٩ - نسبة المعارين والحاصلين علي إجازات بدون راتب في كل مستوى.
- ١٠ - نسبة إجمالي عدد المعارين والحاصلين علي إجازات بدون راتب في التخصصات الرئيسية إلي إجمالي قوة العمل في هذه التخصصات.
- ١١ - نسبة إجمالي عدد المتغيبين لأي سبب كان. لفترات تزيد عن ٦ أشهر إلي إجمالي عدد الموجودين فعلاً في كل مجموعة وظيفية.
- ١٢ - نسبة إجمالي عدد العاملين مؤقتاً إلي إجمالي عدد الدائمين في كل مستوى من مستويات العمالة.
- ١٣ - نسبة إجمالي عدد العاملين مؤقتاً إلي إجمالي عدد الدائمين في الأعمال والوظائف الرئيسية.
- ١٤ - نسبة إجمالي عدد القادمين من الريف أو المناطق الصحراوية إلي إجمالي عدد القادمين من كل مستوى من مستويات العمالة.
- ١٥ - نطاق الإشراف لكل مستوى من المستويات الإشرافية.

- ١٦ - نسبة عدد الإناث إلي إجمالي عدد العاملين في كل مستوى من مستويات العمالة.
- ١٧ - نسبة إجمالي عدد العاملين المتزوجين إلي عدد العاملين غير المتزوجين في كل مستوى من مستويات العمالة.
- ١٨ - متوسط الإعالة في كل مستوى من مستويات العمالة.
- ١٩ - نسبة إجمالي عدد العاملين في كل وردية إلي إجمالي عدد العاملين في المنشأة.
- ٢٠ - متوسط الأجر في المنشأة.
- ٢١ - نسبة الحد الأدنى إلي الحد الأعلى للأجر في المنشأة.
- ٢٢ - نسبة الحد الأدنى إلي الحد الأعلى للأجر في كل مستوى من مستويات العمالة.
- ٢٣ - نسبة إجمالي عدد العاملين الحاصلين علي تدريب إداري إلي نسبة إجمالي عدد العاملين الحاصلين علي تدريب فني ومهني.
- ٢٤ - نسبة إجمالي عدد العاملين الحاصلين علي تدريب. أيًا كان نوعه ومدته. إلي إجمالي عدد العاملين.
- ٢٥ - نسبة إجمالي عدد العاملين الحاصلين علي تدريب في كل مستوى من مستويات العمالة إلي إجمالي عدد العاملين في هذا المستوى.

- ٢٦ - نسبة إجمالي عدد العاملين الحاصلين علي تدريب. أيًا كان نوعه ومدته. في وظائف ممثلة للنشاط إلي إجمالي عدد العاملين في التخصصات والوظائف الممثلة للنشاط.
- ٢٧ - نسبة إجمالي عدد العاملين الحاصلين علي تدريب داخل المنشأة إلي إجمالي عدد العاملين الحاصلين علي تدريب خارجها.
- ٢٨ - نسبة إجمالي عدد العاملين الحاصلين علي برامج تدريبية وفقًا للمستويات التعليمية المختلفة إلي إجمالي عدد العاملين في كل مستوى.
- ٢٩ - نسبة العمالة المباشرة وغير المباشرة.
- ٣٠ - نسبة العمالة المباشرة إلي غير المباشرة علي مستوى الإدارات والأقسام.

إذا كان الهيكل الحالي للعمالة في المنشأة يمثل - كما سبق ذكره - مجموعة التوزيعات التي تصف العمالة الحالية في لحظة معينة. فإن الهيكل الأمثل لا يتمثل في شكل توزيعات؛ لأنه لا يصف عمالة حالية. أو لا يصف واقعًا معينًا. وإنما قد يتمثل في شكل مجموعة من النسب التي قد تكون بمثابة مؤشرات لوضع الهيكل التنظيمي. وترشيد الهيكل الحالي للعمالة. وإعادة التنظيم. وخطيط القوى العاملة. وتحديد الاحتياجات التدريبية.

وهذه النسب يمكن النظر إليها على أنها مجموعة من المعايير يُسترشد بها في المجالات السابقة. ولكن الدور الأساسي الذي يلعبه الهيكل الأمثل للعمالة هو ترشيده الهيكل الحالي من خلال إعطائه مجموعة من المؤشرات التي تؤثر في بعض التوزيعات السابقة وفقاً لطبيعة الصناعة. ودرجة الميكنة. ومستوى التكنولوجيا؛ وعلي سبيل المثال نذكر ما يلي:

١ - قد يشير الهيكل الأمثل إلى متوسط معين أو تركيبة معينة للعمر في مثل هذا النوع من الصناعة. في الوقت الذي يختلف الهيكل الحالي للعمر عن ذلك. مما يترتب عليه ضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي خلال فترة معينة.

٢ - قد يشير الهيكل الأمثل إلى ضرورة تواجد هيكل تعليمي ترتفع فيه نسبة المؤهلات العليا في مثل هذا النوع من الصناعة. في الوقت الذي يختلف الهيكل الحالي للتعليم عن ذلك. مما يؤدي إلى ضرورة التنبؤ بإجراءات تصحيحية خلال فترة معينة.

٣ - قد يشير الهيكل الأمثل إلى ضرورة وجود نسب معينة للمستويات الإشرافية أو التخصصات. ومستويات العمالة المباشرة وغير المباشرة وفقاً لمستوى التكنولوجيا. ودرجة الميكنة المستخدمة في المنشأة. ولكن النسب الحالية قد تختلف اختلافاً كبيراً عن ذلك؛ مما يتطلب التنبؤ بمجموعة من الإجراءات التنظيمية خلال فترة معينة في المستقبل.

٤ - في حالة استخدام الهياكل المثلث للعمال. فإن المعالجة الكمية تتم من خلال وضع النسبة المثلث كهدف يتم على أساسه تقييم الموقف الحالي. ثم تحدد الفروق بالزيادة أو النقص. وكذلك يؤخذ في الاعتبار اتجاه المتغيرات المطلوبة للترشيد. ثم تترجم هذه الإجراءات في شكل إضافة أعداد معينة من العمال بمستويات معينة. تتفق مع الترشيد المطلوب. أو استغناء عن أعداد معينة. أو ارتفاع بمستوى العمال الحالية وفقاً لطبيعة الموقف.

٢/٢ معدلات الفاقد والبقاء:

وتقوم هذه الطريقة على أساس معدلات الفاقد والبقاء من العمالة في كل سنة خلال فترة تاريخية سابقة. ثم حساب متوسط لهذه النسب: ليؤخذ كوسيلة للتنبؤ بالعمالة المنتظر فقدها في المستقبل. وكذلك يمكن حساب معدلات ونسب البقاء. فتقاس بالنسبة لكل مستوى من العمالة على أساس تتبع مجموعة معينة من العاملين عند بدء دخولها في هذا المستوى خلال فترة معينة: من حيث: الخروج والبقاء. واستخراج متوسط للبقاء خلال هذه الفترة. يمكن استخدامه للتنبؤ باحتمالات بقاء نفس المستوى من العمالة للفترات المقبلة.

وتتميز هذه الطريقة بإعطائها مؤشراً لاحتياجات الإحلال من العمالة خلال فترة الخطة. كما أنها تعطي تصوراً مسبقاً لما سيطرأ على العرض الداخلي: نتيجة التغيرات بخروج ودخول العمال.

٣/٢ سلسلة ماركوف:

تقوم هذه الطريقة على أساس دراسة التغيرات باعتبارها حركة من حالة معينة في زمن معين إلى حالة أخرى في زمن لاحق. وإذا أمكن إعطاء نسبة توقع أو احتمال لحدوث هذا الانتقال. فإن قيمة هذا الاحتمال يمكن استخدامها للتنبؤ باتجاه التغيير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية في المستقبل.

وتستخدم هذه الفكرة في التنبؤ بحركة الأفراد في الوظائف المختلفة في المستقبل. وهذه الحركة لا تُخرج عن الاحتمالات التالية:

- البقاء في الوظيفة.
- الانتقال إلى وظيفة أخرى داخل المسار الوظيفي الذي يشغله الفرد: سواء بالنقل. أو بالترقية.
- الخروج من المنشأة لأي سبب كان.

تدرس هذه الاحتمالات على المستوى أو المهنة المطلوب التنبؤ بها في المستقبل. وبالطبع لن تكون هذه مجرد احتمالات. وإنما وقائع ثابتة في سجلات المنشأة بالنسبة للمسار الوظيفي ككل من حيث انتقال الأفراد داخل هذا المسار كانتقال المحاسب إلى مراجع مالي. وذلك وفقاً للخطوات التالية:

- ١ - حساب عدد الأفراد في كل وظيفة من الوظائف التي يشملها المسار الوظيفي موضوع الدراسة: للتنبؤ بسنة من السنوات يتم تحليلها عن الفترة الماضية من السجلات. ولتكن على سبيل المثال خمس سنوات.
- ٢ - حساب عدد الأفراد الذي بقوا في كل وظيفة في نهاية كل سنة ممن كانوا فيها في بداية السنة. وعدد الذين تركوا الوظيفة: ليشغلوا وظيفة أخرى داخل المسار الوظيفي خلال السنة. وعدد الذين تركوا الخدمة لكل وظيفة.
- ٣ - حساب مجموع الأفراد في كل وظيفة في بداية السنوات الخمس.
- ٤ - حساب مجموع الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة ممن كانوا فيها في بداية السنة للسنوات الخمس. وكذلك عدد الأفراد الذين انتقلوا ليشغلوا واحدة من الوظائف الأخرى داخل المسار الوظيفي خلال السنوات الخمس. وعدد الذين تركوا الخدمة بالنسبة لكل وظيفة خلال السنوات الخمس.
- ٥ - حساب نسبة الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة. ونسب الذين انتقلوا منها إلى كل من الوظائف الأخرى داخل المسار الوظيفي. ونسب الذين تركوا الخدمة في كل وظيفة. وذلك بنسبة القيم المتحصلة من (٤) إلى القيم المتحصلة من (٣) لكل وظيفة. فإذا كان هناك ثلاث وظائف (أ). ب. ج) على سبيل المثال. وطول الفترة التي يتم تحليلها وبناء السلسلة

عنها في الماضي خمس سنوات تمثل بداية الدخول لمجموعة من العمالة في مستوى وظيف معين. فإنه يتم اتباع الخطوات التالية:

- تحسب الاحتمالات المطلوبة لبناء السلسلة وهي: احتمال البقاء، واحتمال الترك، واحتمال النقل. وذلك إما علي أساس بيانات إجمالية تعبر عن السنوات الخمس. وإما عن كل سنة على حدة.
- ثم تؤخذ متوسطات النسب في كل احتمال خلال السنوات الخمس. وبناء علي ذلك فإن الاحتمالات والنسب المطلوب استخراجها لبناء السلسلة في المستقبل تكون على النحو التالي:

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| $\% - \frac{\text{عدد الباقين في (أ) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (أ) في أول السنة}}$ | $1 - \text{احتمال البقاء في الوظيفة (أ) خلال السنة}$ |
| $\% - \frac{\text{عدد الباقين في (ب) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (ب) في أول السنة}}$ | $2 - \text{احتمال البقاء في الوظيفة (ب) خلال السنة}$ |
| $\% - \frac{\text{عدد الباقين في (ج) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (ج) في أول السنة}}$ | $3 - \text{احتمال البقاء في الوظيفة (ج) خلال السنة}$ |
| $\% - \frac{\text{عدد المنقولين من (أ) إلى (ب) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (أ) في أول السنة}}$ | $4 - \text{احتمال الانتقال من (أ) إلى (ب) خلال السنة}$ |
| $\% - \frac{\text{عدد المنقولين من (أ) إلى (ج) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (أ) في أول السنة}}$ | $5 - \text{احتمال الانتقال من (أ) إلى (ب) خلال السنة}$ |
| $\% - \frac{\text{عدد المنقولين من (ب) إلى (أ) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (ب) في أول السنة}}$ | $6 - \text{احتمال الانتقال من (ب) إلى (أ) خلال السنة}$ |

- العدد الكلي في (ب) في أول السنة
- ٧ - احتمال الانتقال من (ب) إلى (ج) خلال السنة - $\frac{\text{عدد المنقولين من (ب) إلى (ج) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (ب) في أول السنة}}$ %
- ٨ - احتمال الانتقال من (ج) إلى (أ) خلال السنة - $\frac{\text{عدد المنقولين من (ج) إلى (أ) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (ج) في أول السنة}}$ %
- ٩ - احتمال الانتقال من (ج) إلى (ب) خلال السنة - $\frac{\text{عدد المنقولين من (ج) إلى (ب) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (ج) في أول السنة}}$ %
- ١٠ - احتمال ترك الخدمة في (أ) خلال السنة - $\frac{\text{عدد تاركي الخدمة في (أ) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (أ) في أول السنة}}$ %
- ١١ - احتمال ترك الخدمة في (ب) خلال السنة - $\frac{\text{عدد تاركي الخدمة في (ب) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (ب) في أول السنة}}$ %
- ١٢ - احتمال ترك الخدمة في (ج) خلال السنة - $\frac{\text{عدد تاركي الخدمة في (ج) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (ج) في أول السنة}}$ %

وتستخدم هذه النسب في التنبؤ باحتمالات البقاء والخروج والانتقال إلى وظائف أخرى داخل المسار الوظيفي لسنوات مقبلة. للعمالة الحالية. وتلك التي تدخل الخدمة في المنشأة كعمالة جديدة.

٤/٢ خرائط الإحلال:

تقوم هذه الطريقة على إعداد مجموعة من خرائط الإحلال التي تمثل بياناً إيضاحياً للوظائف والأعمال - على مستوى الإدارات. أو

الأنشطة المختلفة - التي ستخلو من شأغليها خلال فترة الخطة: وفقاً لأسباب الخروج المختلفة التي يمكن تحديدها (كالتقاعد، أو المنح، والبعثات طويلة الأجل) مع توقع من سيشغل هذه الوظائف والأعمال سواء بالنقل أو الترقية أو التعيين من الخارج. لذلك، فإن إعداد هذه الخرائط يمثل تنبؤات بما ستكون عليه العمالة في فترات مقبلة معينة نتيجة للعوامل المتعلقة بخروج ودخول العمالة: حيث يعتمد إعدادها بالدرجة الأولى على معدلات الفاقد والبقاء. وعلى تحليلات الموقف الحالي للعمالة.

٣ - الطرق والأساليب المستخدمة في دراسة الطلب:

تعتمد تنبؤات الطلب بالقوى العاملة على قرارات تخطيطية يجب تحديدها، في مقدمتها:

- ١ - القرار الخاص بالمجالات التي ستركز المنشأة جهودها فيها.
- ٢ - تقديرات الطاقة الإنتاجية والمبيعات والإمكانات التي يمكن أن تحتاج إليها المنشأة: حتى تحتفظ بمكانتها في السوق.
- ٣ - تقييم حجم السوق الكلي، والمكانة التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.
- ٤ - الأهداف التفصيلية للإدارات والأقسام الرئيسية.

هذا، وتقوم طرق وأساليب دراسة الطلب والتنبؤ بالقوى العاملة المطلوبة في إجمالها على أسس هي:

الأول: خبرة المديرين والمختصين.

الثاني: اتجاهات الاستخدام والتوظيف الماضية.

الثالث: دراسة العمل والهياكل المثلث للعمالة.

الرابع: معايير ومعدلات الأداء المستخرجة من دراسة إنتاجية العاملين.

وفيما يلي عرض لمجموعة من الأساليب المختلفة المستخدمة للتنبؤ بالطلب:

١/٣ الطرق الفورية وغير الرسمية:

وتعتمد هذه الطرق على أولئك القادرين والملمين بالأعمال في المنشأة حاليًا ومستقبلاً. وعلى مدى قدرتهم على التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة في المستقبل من العمال: لأداء الأعمال الحالية والمستقبلية. وغالبًا ما تكون تنبؤاتهم مستندة إلى خبرة شخصية، وخبرة مواجهة مواقف طارئة أو متوقعة، وبطريقة فورية على أساس من خبرتهم الشخصية والسابقة. ونادرًا ما تستند تنبؤاتهم وقراراتهم فيما يتعلق بالملحوظ من العمالة إلى أساس غير علمي ودقيق.

٢/٣ مسح المديرين:

وهو أسلوب رسمي أفضل كثيرًا من الأسلوب السابق: حيث يتم التعرف إلى الاحتياجات المستقبلية من العمالة خلال فترة الخطة. أو التنبؤ من خلال قيام المديرين ورؤساء الأقسام بملء استئمارة خاصة بذلك. يقوم بوضعها قسم تخطيط القوى العاملة في المنشأة. ولكن على أساس قيام المديرين بتقدير هذه الاحتياجات بأنفسهم. ووفقًا للأساس الذي يرونه هم. وعلي أن يتم عقد اجتماع لكافة المديرين في المنشأة: ليقوموا ببحث وتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الفترة المحددة للتقدير. وذلك في ضوء مناقشة وتحليل الاستثمارات التي قاموا بملئها. ومن الضروري أن يقوم قسم تخطيط القوى العاملة بمراجعة ودراسة التقارير التي يعدها المديرين قبل الاجتماع: حيث ستشمل هذه الاستثمارات والتقارير بعد مراجعتها ومناقشتها تقديرات العمالة خلال الفترة المقبلة.

٣/٣ أسلوب دلفن:

وهو امتداد للطريقة السابقة أو محاولة لتحسينها: حيث يتم في هذا الأسلوب جمع مجموعة من الخبراء والمسؤولين في المنشأة مع مخططى القوى العاملة. ويطلب من كل فرد من المجموعة. باستثناء مخطط القوى العاملة الذي يقوم بإدارة وتنظيم العملية. عمل تقديرات العمالة خلال فترة التنبؤ بمفرده. وبعيدًا عن باقي أفراد المجموعة. ثم يتم عرض التقديرات على المجموعة ككل. أو إعداد تقرير

عنها يتم تمريره عليهم فردًا فردًا. ثم يطلب من المجموعة العودة إلى إعادة التقرير. ثم عرض التقريرات عليهم وهكذا: حتى يتفق مجموعة الخبراء على تقديرات واحدة تمثل التنبؤات المطلوبة.

٤/٣ تحليل الميزانيات التقديرية وخطط الأعمال:

يتضمن هذا الأسلوب القيام بالخطوات التالية:

- ١ - تحديد الأهداف التي تتضمنها الميزانيات التدبيرية وخطط الأعمال (قيمة المبيعات - كمية الإنتاج).
- ٢ - ما العمل الذي تم أو سيتم عمله في مكان العمل موضوع الدراسة؟
- ٣ - ما كمية العمل الممكن إنجازها في هذا المكان خلال وحدة زمنية معينة؟
- ٤ - ما العمليات أو النماذج المطلوبة لأداء العمل؟
- ٥ - ما الآلات والمعدات والأدوات المطلوبة للعمل؟
- ٦ - ما نوعيات وأعداد العمالة المطلوبة لإنجاز العمل المطلوب؟
- ٧ - ما المدة (الزمن) المطلوبة لإنجاز كل عملية؟
- ٨ - ما عدد أماكن العمل الماثلة في المنشأة؟
- ٩ - ما الأعداد والمستويات المتوفرة حاليًا من العمالة للعمل المطلوب إنجازها؟

١٠ - ما عدد أيام العمل المتاحة والممكنة في مكان العمل موضوع الدراسة في السنة؟

١١ - ما متوسط عدد أيام العامل في مكان العمل موضوع الدراسة في السنة؟

ومن خلال هذه المعلومات يمكن التنبؤ بالعمالة المطلوبة كما يتضح من المثالين التاليين:

المثال الأول:

قدر أحد الأقسام أن إنتاجه في السنوات الخمس القادمة ٤٠٠٠٠ وحدة في السنة. وقد أظهرت دراسات الوقت أن خمسة عمال مهرة ينتجون في المتوسط ٢٠ وحدة في اليوم. وأن عدد أيام تشغيل الآلات في القسم ٣٠٠ يوم عمل في السنة. وأن متوسط عدد أيام العامل الماهر في السنة ٣٥٠ يوم. ومن ثم يكون العدد المطلوب هو:

$$10000 \text{ رجل/يوم} = \frac{40000}{4 \text{ وحدة لكل رجل/يوم}}$$

وعلى هذا الأساس يكون العدد المطلوب سنويًا هو:

$$10000 \text{ رجل/يوم} = \frac{10000}{250 \text{ (متوسط أيام العمل للعامل)}}$$

المثال الثاني:

تم تقسيم العمل في أحد المسابك إلي مجموعة من الآلات المتماثلة (أماكن العمل). وتم تسجيل البيانات التالية:

١ - كثافة العمالة لمكان العمل الواحد:

عدد

٢ حداد بدرجة ماهر

١ حداد بدرجة نصف ماهر

٢ - عدد أماكن العمل المماثلة ٥٠ آلة

٣ - عدد أيام تشغيل الآلة الواحدة في السنة ٣٠٠ يوم

٤ - متوسط عدد أيام عمل الحداد الماهر في السنة ٢٧٠ يوم

٥ - متوسط عدد أيام عمل الحداد نصف الماهر في السنة ٢٥٠ يوم

٦ - عدد الورديات ٣ وريديات

إذن فإن عدد الحدادين المهرة=

$$= \frac{\text{كثافة العمالة} \times \text{عدد الورديات} \times \text{أماكن العمل المماثلة} \times \text{عدد أيام عمل الآلة في السنة}}{\text{متوسط عدد أيام عمل الحداد الماهر في السنة}}$$

$$= \frac{٢ \times ٣ \times ٥٠ \times ٣٠٠}{٢٧٠} = ٣٣٤ \text{ حداد ماهر}$$

وينفس الطريقة يتم حساب عدد الحدادين نصف المهرة. وهكذا بالنسبة لمختلف أماكن العمل داخل المنشأة: مع تحديد الفئات الوظيفية المناظرة.

٥/٣ معدلات الأداء:

ترتبط معدلات الأداء بدراسة العمل. فكلتا الطريقتين تبحثان في تحديد كمية وكفاءة الإنجاز الذي يقوم به العامل في أي نشاط أو في أي مستوى. فدراسة العمل تشتمل على تحليل كامل ودقيق للعمل. يحدد معدل العامل/ الساعة اللازمين لكل وحدة إنتاج. وتهتم معدلات الأداء باستخدام هذه النسبة أي الإنتاج لكل رجل/ ساعة. وكذلك متوسط عدد الوحدات السليمة غير المعيبة التي يستطيع أن ينتجها أحد العاملين أو مجموعة منهم في فترة زمنية محددة؛ وبشرط تحديد مستويات المهارة كجزء من المعدلات التي ترتبط بمستوى معين من العمالة.

فإذا ما تم تحديد هذه المعدلات بدقة. وتم في نفس الوقت تحديد أهداف الإنتاج. فإن استخدام معدلات الأداء في تحديد حجم العمالة المطلوبة سيكون على النحو التالي:

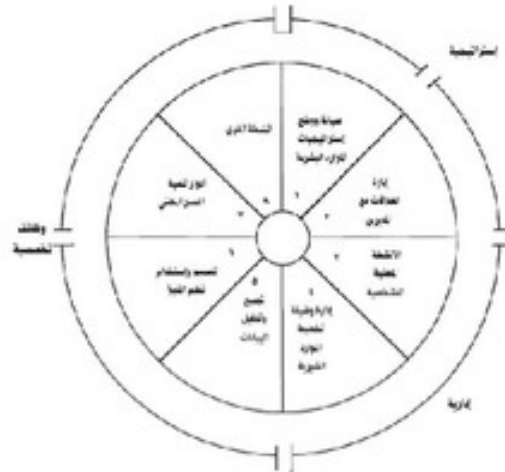
$$\text{العمالة المطلوبة في فئة معينة} = \frac{\text{حجم الإنتاج (الخطة)}}{\text{معدل الأداء النوعي}}$$

أدوار أنشطة تخطيط الموارد البشرية

الإدارة في مواجهة المتغيرات الجديدة:

هناك ثمانية أنشطة يقوم بها بشكل هام المختص بشؤون تخطيط الموارد البشرية. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يشترط وجودها جميعاً في كل عمل يتعلق بتخطيط الموارد البشرية. كما أنه يختلف الوزن النسبي لكل منها والأهمية والوقت المخصص لها باختلاف ظروف المنشأة.

ويوضح الشكل التالي هذه الأنشطة (الأدوار):



أنشطة تخطيط الموارد البشرية:

نقدم فيما يلي قائمة بأنشطة تخطيط الموارد البشرية. والتي تعطي صورة واضحة عن وظيفة المتخصص في هذا المجال. اكتب في الخانة اليمنى الوزن النسبي لكل نشاط: آخذًا في الحسبان أهميته ودرجة تكرار حدوثه. علمًا بأن:

صفر لا أقوم به. وليس جزءًا من عملي

١ يمثل جزءًا ضئيلاً من عملي. ويحدث أحياناً

٢ جزء هام من عملي (متكرر. ولكنه غير هام بالضرورة. أو غير متكرر. ولكنه هام جداً)

٣ جزء هام من عملي (من حيث التكرار والأهمية)

الوزن النسبي المعياري	النشاط	الوزن النسبي
	١ - صياغة ووضع استراتيجيات الموارد البشرية: <ul style="list-style-type: none">• اقتراح غايات وأهداف تخطيط الموارد البشرية.• اقتراح الأساليب والمدخل أو الاستراتيجيات.• أحصل علي التأييد والموافقة على الاستراتيجيات.• أحدد الموارد والمتطلبات اللازمة للتنفيذ.• أحدد الأولويات.	

الوزن النسبي المعياري	النشاط	الوزن النسبي
	<p>٢ - إدارة العلاقات مع المديرين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إقامة والحفاظ على علاقات عمل جيدة مع المديرين باعتبارهم عملاء. • تقدم العروض الرسمية للحصول على دعم الإدارة لمشروعات وبرامج عمل محددة. • شرح التوصيات لاكتساب الموافقة عليها. • التشاور مع المديرين بخصوص طرق وتطبيقات تخطيط الموارد البشرية. • التشاور مع المديرين بخصوص مشاكل الموارد البشرية والمشاكل التنظيمية. • الإعداد لتقديم العرض (السنوي) لظروف الموارد البشرية في المنشأة. والتخطيط المستقبلية. • المشاركة في اللجان المتعلقة بالموارد البشرية. • الاتصال والتفاعل مع المتخصصين في مجال تخطيط الموارد البشرية في الحكومة والجامعات وغير ذلك. • تنفيذ التغييرات التنظيمية. والتغييرات في تصميم الوظائف. 	

الوزن النسبي المعياري	النشاط	الوزن النسبي
	<p>٣ - الأنشطة المهنية الشخصية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تنظيم عملك وأنشطتك. • أخبار المديرين/ المشرفين بالأنشطة. والنتائج. • قراءة ومتابعة ما ينشر في مجال تخطيط الموارد البشرية. • حضور برامج ولقاءات خارجية في مجال تخطيط الموارد البشرية. • متابعة تخطيط الموارد البشرية في المنشآت الأخرى. والاحتفاظ بمركز الصدارة. • المشاركة والتحدث في البرامج أو اللقاءات الخارجية. • القيام بالبحوث في مجال تخطيط الموارد البشرية: لمواكبة التقدم التكنولوجي. • كتابة المقالات والأوراق البحثية والكتب في مجال تخطيط الموارد البشرية. <p>٤ - إدارة وظيفة تخطيط الموارد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الإشراف على عمل الأعضاء. 	

الوزن النسبي المعياري	النشاط	الوزن النسبي
	<ul style="list-style-type: none"> • تنظيم الوظيفة. وتدبير العاملين بها. • وضع الجداول الزمنية. وتحديد الأولويات. • إعداد موازنات وخطط أنشطة الموارد البشرية. • تخصيص الموارد للأنشطة (أموال - أفراد - وقت - الحاسب الآلي). • التعاقد مع المستشارين. • الإشراف على عمل المستشارين. • كتابة اقتراحات البرامج أو الموازنات. • تفسير الإحصاءات والبيانات المتعلقة بالنتائج والتكاليف. • الاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بتكاليف وتقديم البرامج. <p>◦ - جمع وتحليل البيانات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تصميم وإنشاء نظم البيانات والحفظ. • تحديد الاحتياجات من خلال مناقشات المجموعة أو اجتماعاتها. • جمع وتجهيز البيانات. 	

الوزن النسبي المعياري	النشاط	الوزن النسبي
	<ul style="list-style-type: none"> • تخزين وتحليل واسترجاع البيانات. • تقييم النتائج السابقة. • القيام بمقابلات تحليل الاحتياجات. • الاستفادة من برامج الأفراد الأخرى (الأجور مثلاً). • تحديد الاحتياجات باستخدام قوائم الاستقصاء (بحوث الاتجاهات مثلاً). • الاحتفاظ بالكتيبات والخرائط التنظيمية. <p>٦ - تصميم واستخدام نظم التنبؤ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تصميم ووضع نظم وأساليب تخطيط الموارد البشرية. • تصميم نظم التنبؤ. • التنبؤ بالاحتياجات من العاملين. • إعداد التقارير لتقديمها للإدارة. • تحليل التنبؤ بحركة العاملين، ومعدل دورانهم. • التنبؤ بآثار التغيرات في الموارد البشرية على 	

الوزن النسبي المعياري	النشاط	الوزن النسبي
	<p>خطط واحتياجات العمل.</p> <ul style="list-style-type: none"> • التحليل والتنبؤ بعرض وطلب العمالة في أسواق العمل الخارجية. <p>٧ - إدارة تنمية المسار الوظيفي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحليل النمو الفردي والخطط الإدارية والمتابعة لتحديد احتياجات البرامج. • تصميم ووضع نظم التخطيط الإداري المستمر. • تصميم ووضع نظم إدارة/ تتبع المسار الوظيفي. • تصميم ووضع نظم التنقلات الداخلية والترقية. • تصميم ووضع نظم برامج التدريب والتنمية. • تصميم ووضع نظم تقييم الأداء. • الاحتفاظ ببيانات التقييم/ التقدير. • الاحتفاظ بالخطط بشكل متسلسل. 	

الوزن النسبي المعياري	النشاط	الوزن النسبي
	<ul style="list-style-type: none"> • متابعة إنجاز خطط تنمية الأفراد. • الاحتفاظ بمتطلبات الوظائف ومسالك المسارات الوظيفية. <p>٨ - أنشطة أخرى:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التعيين/ التوظيف. • سياسات الأفراد. • نصح العاملين. • القيام بالتدريب. • بحوث الأفراد. • طلب استشارات خارجية. • أنشطة أخرى لا تتعلق بالأفراد (تسويق/ إنتاج) • أجور ومزايا العاملين. • الصحة والأمن. • علاقات العمل. 	

ماهية تقييم الأداء

لا شك أن تقييم الأشخاص عملية قديمة قدم التاريخ. كما أنها عملية مستمرة مارسها في مواقف كثيرة في حياتنا اليومية. فنحن نحكم على شخص ما بأنه سريع البديهة أو اجتماعي ونصف آخر بأنه انطوائي أو بطيء الفهم. ونزعم أن ثالثًا نشيط الهمة دائب الحركة وهكذا. ولا شك أننا أيضًا في حكمنا على الأشخاص نعقد مقارنة. أو نجري ترتيبًا بسيطًا. أو نستعمل ميزانًا معينًا. فنقول إن هذا الشخص أعقل تفكيرًا من ذلك. أو أن هذه الفتاة أقل انطواء من تلك. فإذا انتقلنا إلى مجموعات من الناس نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق أو أكثر تفصيلاً. فنرتب الأشخاص في كل مجموعة حسب مقياس أو معيار معين. فإذا كان المعيار مثلاً سرعة البديهة. فإننا نضع شخصًا في الترتيب الأول على أنه أسرع أعضاء المجموعة فهما. ثم نضع غيره في الترتيب الثاني. وهكذا حتى نصل إلى أقل الأعضاء فهما.

وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال. فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول. ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها. وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي. ولما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة. ولما كانوا أيضًا يطمعون في التقدم والترقي وزيادة الأجور. فإن من الأهمية بمكان أن نقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين:

١ - مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم. ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

٢ - مدى قدرتهم على التقدم والإفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

لذلك، فإن تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم.

وقد ظهر الأداء أول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى. ولم تأخذ به المنظمات، وخاصة المنظمات الصناعية، إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات. كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب، ولو أن كثيراً من المنظمات إلى يومنا هذا لا تأخذ بهذا الأسلوب، أو لا تستعمله بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل، أو أنها تجرّية بصفة غير رسمية. كما سنوضح فيما بعد.

أهداف تقييم الأداء:

حيث إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

١ - اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

٢ - تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

- ٣ - تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- ٤ - تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة: لزيادة إنتاجيتها.
- ٥ - إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.
- ٦ - تسهيل تحطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- ٧ - معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- ٨ - المحافظة على مستوى عالٍ أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- ٩ - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للإفادة من فرص التقدم.
- ١٠ - تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الأفراد:

يُعد النظر لإدارة الأفراد على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة تتعلق بعضها ببعض الآخر. وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد، ومدى اتساقها وارتباطها

بها وتداخلها فيها. وبعد تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد. فتستطيع الإدارة مثلاً أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار: لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.

ويمكن للإدارة أيضاً أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين. وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم وجأحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعية. وتستطيع كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين. وصقل قدراتهم. وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها. وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين. كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهـم. فذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله. وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور. وتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشبعاً لحاجات الأفراد. أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب.

ولا ريب أن لهذه المعلومات قيمة لا يستهان بها. فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلاً علمياً. تستطيع أن تجري تخطيطاً سليماً لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعيين. والإشراف. والنقل والترقية. والأجور والحوافز. وتقليل الرتبة وإنهاء الخدمة.

القائمون بعملية التقييم:

جرى العرف أن يقوم المشرف المباشر بتقييم العاملين تحت رئاسته. على أن يراجع هذا التقييم بواسطة الرئيس المباشر للمشرف أو بواسطة لجنة شئون العاملين. ويفترض هذا الإجراء أن المشرف المباشر يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها في قسمه. ويلم بأحوال العمل وظروفه في هذا القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى. ويعرف أيضاً قدرات العاملين تحت إشرافه: كما أنه باحتكاكه المستمر مع العاملين. ومباشرته لأدائهم يستطيع أن يبني تقييمه على أساس واقعي.

وقد وجدت بعض الدراسات في الجيش الأمريكي أنه يمكن أن يقيم العاملون بعضهم بعضاً. وتزعم هذه الطريقة أن هناك نواحي معينة لسلوك العاملين. لا يستطيع المشرف أن يتبينها أو يحكم عليها أو يعرفها بالكامل. بينما يعرفها ويستطيع الحكم عليها أولئك الزملاء الذين يلزمون بعضهم بعضاً في أوقات العمل: لذلك يقول البعض إنه لكي تكتمل صورة التقييم يجب أن تستعين الإدارة بتقييم العاملين لبعضهم. إلى جانب تقييم المشرف لهؤلاء العاملين.

وتتبع بعض المنظمات إجراء ثالثاً وهو تقييم المجموعة. أو التقييم الجماعي. وهنا يقوم المشرف بتقييم أداء العاملين في قسمه وأداء العاملين في أقسام أخرى تحت رئاسة مشرفين آخرين. ويعقد هؤلاء المشرفون جميعاً اجتماعاً يرأسه رئيسهم المباشر أو مدير الأفراد. ثم يقوم كل منهم بتقييم مرؤوسيه ومرؤوسى الآخرين. وتنفذ هذه الاجتماعات في تحصيل أحكام جماعية عن العاملين. وتنفذ

التحيز أو عدم الدقة التي قد تنتج عن الأحكام الفردية. وتصلح هذه الطريقة إذا كانت الأقسام التي يرأسها المشرفون قريبة أو مرتبطة ببعضها بسبب العمل بحيث يعرف كل مشرف ما يدور في الأقسام الأخرى بدرجة من الدقة. تمكنه من الحكم على العاملين في هذه الأقسام.

وكما يقوم الرؤساء المباشرون بتقييم مرؤوسيهـم. فإن المرؤوسين في بعض المنظمات يقومون بتقييم رؤسائهم. وتريد المنظمات التي تتبع هذه الطريقة أن تعرف آراء كل من الطرفين. فكما جُمع بيانات عن العاملين وطرق أدائهم ومستويات إنتاجيتهم وتعاونهم مع الآخرين وغير ذلك. فإنها جُمع بيانات عن المشرفين من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في إشرافهم. وجهودهم لتشجيع التعاون بين المرؤوسين. واستعدادهم لحل مشاكلهم والإجابة عن أسئلتهم. إن ذلك يعطي الإدارة فكرة واسعة عن مدى نجاحها في تدريب المشرفين على التوجيه والقيادة. وتحقيق النتائج المطلوبة منهم.

وأبنا كان القائمون بتقييم العاملين فإن تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الأفراد. تقوم الإدارة بتخطيطها والإعداد لها. والإشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها في نهاية الأمر. وحين توجد إدارة تقوم بشئون الأفراد في المنظمة فإنها تحاول تنسيق وظيفة التقييم في الأقسام والإدارات. وتستعين بالمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين المباشرين في إعداد استثمارات التقييم. وتصميم مقابلات التقييم. وهي كذلك جُمع معلومات عن المشاكل التي يواجهها المقيّمون وتسمع آراءهم بشأن حلها. أما إذا لم توجد إدارة للأفراد في المنظمة فإما أن تترك عملية التقييم كلها للمشرف المباشر يتولاها من جميع جوانبها. وإما أن

تكون هناك لجنة تنسيق لوظيفة التقييم كما تنسق لوظائف أخرى. أو قد يتم التنسيق بطريقة غير رسمية: حيث يتصل المقيمون ببعضهم مباشرة. ويناقشون أمور تقييم العاملين تحت إشرافهم.

الفروق الفردية بين العاملين:

غني عن الذكر أن الناس يختلفون في أجسامهم وأشكالهم وملايحهم. وهم يختلفون أيضاً في عاداتهم وسلوكهم. وكذلك فإن عملية التنظيم تجد اختلافاً يضيّق ويتسع حسب ذكاء الأفراد واستيعابهم. وقدراتهم على التحصيل. فأنت إذا ألقيت درساً على مجموعة من الناس. فإن ما يفهمونه من هذا الدرس من حيث المعنى والمقدار لا شك يختلف من فرد لآخر. ولذلك تجد أن درجاتهم تتفاوت عند امتحانهم فيما تعلموا. وسؤالهم عما حفظوا وفهموا من الدرس الذي ألقى عليهم.

وتستمر قاعدة الاختلاف عندما يعمل الأفراد في وظائف شتى. فحين يلتحق الفرد بعمله فإنه يتلقى توجيهات معينة من رئيسه. وإرشادات فيما يتعلق بطريقة أدائه لعمله. إلا أن هذا الفرد يؤدي عمله طبقاً لهذه التوجيهات والإرشادات بطريقة تختلف عن فرد آخر تلقى نفس التوجيهات والإرشادات؛ وربما كانت الفروق في الأداء أكبر في الأعمال غير الميكانيكية. أو تلك الأعمال التي تتطلب قدرًا من التفكير وحرية التصرف. وعندما لا يكون هناك خط دقيق مفصل يشرح للفرد كيفية تأدية عمله خطوة بخطوة.

لذلك، كان نظام الاتصالات مهمًا عند بحث فروق الأداء. فرمما قلت هذه الفروق في الوظائف المتشابهة إذا كانت الاتصالات محكمة دقيقة مفصلة. وإذا شرح المشرف لرؤوسيه ما هو مطلوب منهم بالتفصيل. وما هي المستويات المحددة التي يتعين عليهم أن يبلغوها؛ ولكن المشكلة تصبح صعبة إذا لم يكن هناك معيار محدد للأداء، أو إذا لم يكن من السهل وضع هذا المعيار في صورة رقمية. ومن الأمثلة على ذلك معايير الأفكار الجيدة والمبادأة. وسعة الخيال.

وأما في الأعمال الإنتاجية فيمكن أن تُحدد لها معايير دقيقة نسبيًا كعدد الوحدات المنتجة، ومواصفات هذه الوحدات، ومواعيد إنتاجها، ورغم ذلك فقد نجد اختلافًا بين الأفراد في طرق أداء هذه الأعمال. وقد أكد فردريك تايلور هذه الحقيقة عندما اشتغل في أعمال مختلفة. فقد وجد أن كل عامل يؤدي عمله بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها الآخرون. وقد دعا ذلك للتفكير في أحسن طريقة لأداء العمل: مما جعله يدرس الحركة والزمن حتى يحدد أفضل الطرق جميعًا، ويعين حركات العامل بالتفصيل في كل عملية. ورغم أن تايلور لاحظ الفروق الفردية بين العاملين في أدائهم لأعمالهم، إلا أنه نسي ذلك حين أراد أن يضع لكل عملية أو وظيفة طريقة مثلى لأدائها؛ لذلك فإنه تعرض للنقد من جانب العمال والمديرين والمعنيين بشئون الإدارة بوجه عام في أنه أغفل أهمية الفروق الفردية في أداء العمل.

ولا تقتصر هذه الفروق على الأداء الجسماني والعضلي لوظيفة فقط. ولكنها تمتد لتشمل الاستعداد الذهني والنفسي للفرد. فنجد أن بعض الأفراد يقبلون على عملهم بحماس. وآخرين يقبلون عليه بفتور. وفريقًا ثالثًا يود لو لم يؤدّ أية أعمال. ومجموعة رابعة تبدي عزوفًا شديدًا عن العمل. وخامسة تتذبذب بين الإقبال والفتور والعزوف: فموضوع الدوافع إذن شديد الصلة بالفروق بين الأفراد في أدائهم لأعمالهم المختلفة. ورغبتهم في إتقان هذه الأعمال.

لذلك، كان مهمًا أن يتنبه القائمون بعملية التقييم لهذه الفروق الفردية في الأداء. وعلاقة هذه الفروق بالعوامل التي ذكرناها آنفًا. والتي تتلخص في: الاستعداد. والقدرات. ومعايير العمل. والدوافع. والاتصالات.

ويوضح الشكل التالي الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقييم

الأداء



الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقييم الأداء

أفكارك .. مع تقييم الأداء

ضع علامة (✓) أمام كل جملة من الجمل الآتية حسب رأيك

بشأنها:

٢	الجملة	أوافق تمامًا	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بالمرّة
١	عندما وضعت مدرسة الإدارة العلمية الطريقة المثلى للأداء، أهملت الفروق الفردية بين العاملين، والتي تؤثر في أداء كل منهم.				
٢	تقوم الأداء بالنسبة للأعمال الإنتاجية أسهل نسبيًا منه في أعمال الخدمات.				
٣	التقويم الجيد للأداء لا بد أن يكمل بالقيادة الإدارية الجيدة.				
٤	إن الصفات الشخصية للقائد الإداري هي العامل الرئيسي في نجاح عملية تقويم الأداء أو فشلها.				
٥	تقوم الأداء مجدي قليلاً إذا لم يكن الموظف مدرباً على عمله تدريباً جيداً.				

٨	الجملة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بالمرّة
٦	إن المعيار الوحيد لفعالية المدير هو زيادة إنتاجية مرؤوسيه.				
٧	يهدف تقويم الأداء إلى التعرف إلى الأفراد ضعاف الإنتاجية: لمعاقبتهم.				
٨	نشأت الإدارة بالأهداف أصلاً لعلاج مشكلة تقويم الأداء.				
٩	يؤثر التنظيم غير الرسمي سلبياً وإيجابياً في عملية تقويم الأداء.				
١٠	كلما اكتسب العاملون المهارات الفنية اللازمة زادت إنتاجيتهم.				
١١	من الأصوب أن تكون الأهداف صعبة بدرجة كبيرة: حتى تضمن جدية العاملين في العمل من أجلها.				
١٢	الأصل في وظيفة الرقابة هو الافتراض القائل إن العامل مخلوق كسول بطبعه.				
١٣	لا يستحسن أن يخبر العاملين بالأخطاء التي يرتكبونها في العمل: حتى لا تفتقر همهم. أو يقل إقبالهم على العمل.				

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

٨	الجملة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بالمرّة
١٤	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية أساساً على نتائج تقييم أداء العاملين.				
١٥	إن الهدف الأساسي لبرامج التدريب هو تقييم العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة.				
١٦	الخوافز الموضوعية بجانبها المادي والمعنوي شرط أساسي لنجاح الإدارة بالأهداف.				
١٧	إذا أراد المدير أن يؤنب موظفًا على تقصير منه في العمل، يحسن أن يكون ذلك على مسمع من بقية الموظفين: حتى يأخذوا منه عبرة.				
١٨	إذا أراد المدير أن يمدح موظفًا لعمل قام بأدائه، يجب أن يكون على مرأى ومسمع من بقية المرؤوسين.				
١٩	كلما زاد رضا العاملين زادت إنتاجيتهم.				
٢٠	من المفضل أن تكون الأهداف في صورة كمية وزمنية.				

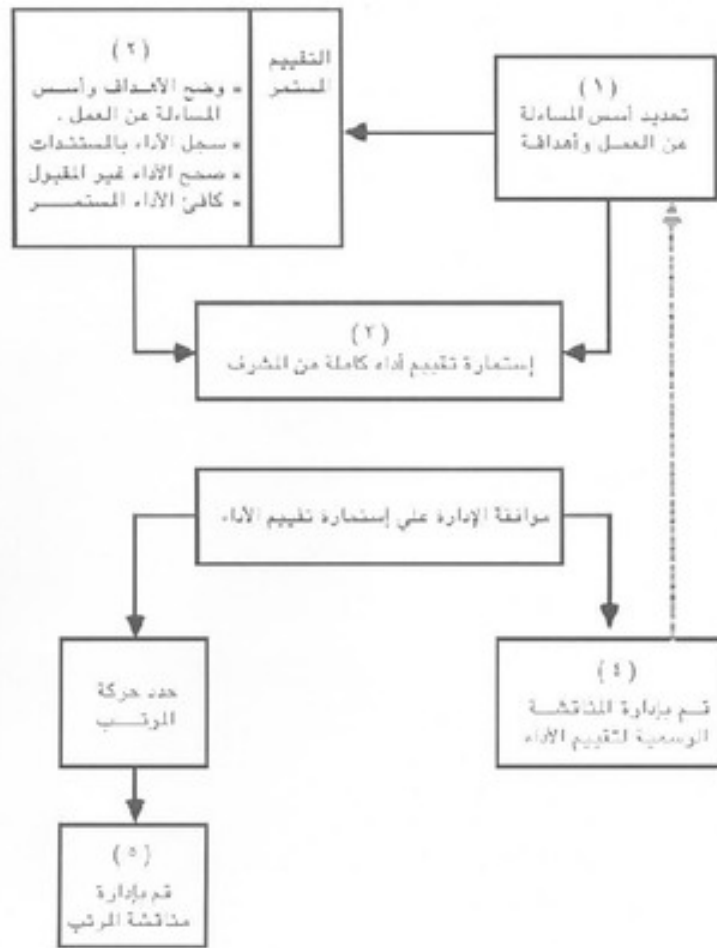
الآن وبعد انتهائك من هذا الاستقصاء، ما الأفكار الجديدة التي كونتها عن تقييم الأداء؟

عملية تقييم الأداء

تتكون عملية تقييم الأداء من خمس خطوات متصلة ببعضها:

- ١ - إقامة تفاهم مشترك بين المدير والموظف فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه (أي العمل الواجب إنجازها وكيف سيتم تقييمه).
 - ٢ - التقييم المستمر للأداء والتقدم في ضوء أسس المساءلة عن العمل وأهدافه: بالإضافة إلى توفير التغذية الراجعة المنتظمة لتوظيف أو تطوير الأهداف وأسس المساءلة. وتصحيح الأداء غير المقبول بمجرد اكتشافه. مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والإشادة والتقدير.
 - ٣ - التسجيل الرسمي للأداء عن طريق استكمال أو استيفاء استئمارة تقييم أداء: باستخدام أسس المساءلة المحددة في الخطوة الأولى. والأداء المسجل مستنداً في الخطوة الثانية كأساس لاستكمال هذه الاستئمارة.
 - ٤ - المناقشة المنهجية لتقييم الأداء. والمبينة على الاستئمارة المستوفية للتقييم.
 - ٥ - المناقشة الرسمية للتعويضات وزيادة الاستحقاقات في المكافآت على الاستئمارة الرسمية لتقييم الأداء.
- ويوضح الشكل التالي هذه الخطوات

خطوات تقييم الأداء



الخطوة (١) تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه:

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إجازه من قبل الموظفين. وكيفية تقييم هذا العمل. وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المساءلة عن العمل هي مسئوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة. وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل. والتي يتم فيها تفصيل المسئوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها؛ وفي بعض الأحيان تكون أسس المساءلة عن العمل متضمنة في طبيعة الوظيفة ذاتها. ولتأخذ على سبيل المثال مديرًا لديه مسئولية الإشراف المباشر على الآخرين. فرغم أن إدارة الأفراد لا يشتمل عليها توصيف وظيفته. فإنها من أسس المساءلة الأساسية بالنسبة له؛ وهكذا فإنه من الأهمية بمكان بالنسبة للمدير أن يفحص كل وظيفة بمفردها. وأن يحدد أسس المساءلة الهامة. والأهداف المطلوبة من كل فرد في هذه الوظيفة.

وعند بداية كل دورة لتقييم الأداء. يقابل المدير كل موظف: لمناقشة مسئوليات الوظيفة وأهدافها الرئيسية. ويجب شرح أهمية عناصر الأداء في هذا الوقت كطريقة لإقامة تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء. ومع ذلك فإن المدير والموظف في حاجة إلى الاتفاق فقط على نموذج لما هو أقل أو أكثر أهمية. وليس على تقييم محدد للأهمية. والغرض من هذه الخطوة مزدوج: فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن يقوم بإجازه. كما أنها ثانيًا تمكن من وضع أسس مساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة

التقييم. بما يوجد إطار عمل مشترك من أجل تقييم لاحق لمدى الجودة التي تم بها تحقيق أسس المساءلة المحددة. وهذه الخطوة هي في الواقع عملية مستمرة ومتكررة على مدار العام.

الخطوة (٢) التقييم المستمر:

أثناء فترة التقييم. يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف. وذلك من خلال الملاحظة الشخصية. كلما أمكن ذلك. وحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة. وهذا كتقييم للأداء يجب أن يستمر. كما يجب استخدامه بطريقتين:

أولاً: يجب على المدير أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها. ويوفر التغذية المرتدة: حتى يمكن توضيح و/ أو تطوير/ تعديل الأهداف وأسس المساءلة. وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان. مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير. إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء. وتوفير التغذية المرتدة المنتظمة - بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسية مسندة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة - تعد من المميزات الأساسية للتدريب الفعال. إن أنشطة التدريب أو الإشراف هذه تزيد من احتمالات إنجاز أهداف الأداء.

والاستخدام الثاني للتقييم المستمر هو ببساطة استكمال استثمار تقييم الأداء الرسمي. وجعلها مصورة لأداء الفرد خلال فترة تقييم الأداء بكاملها. وخلال فترة تقييم الأداء. يجب على المدير أن يحتفظ

بمسجل لملاحظاته على الأداء. مبرزًا الأنشطة التي قام الموظف بأدائها بطريقة طيبة. وتلك التي تحتاج إلى تحسين. وعند المراجعة المنهجية أو الرسمية. يمكن للمدير ببساطة أن يقرأ بعمق تلك الأمثلة المتصلة بأداء العمل. ثم يقوم بتلخيصها في استئتمارة تقييم الأداء (انظر عمود "التعليقات في الرسم"). ويتسجيل هذه الأمثلة على مدار فترات منتظمة. لن يقع المدير تحت تأثير الرجوع إلى الذاكرة أو الأحداث الأخيرة.

الخطوة (٢) استكمال استئتمارة تقييم الأداء:

يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستئتمارة تقييم الأداء. يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف: حتى ينعش ذاكرته. ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها. وعندئذ يجب على المدير أن يسلم كل موظف نسخة من استئتمارة التقييم الكاملة مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. ويجب أن يطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد: حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء.

وبصرف النظر عن نوعية نظام المعايير المستخدم (أرقام. درجات. وصف... إلخ). فمن الأهمية بمكان أن يكون لدى الموظفين فهم واضح لمدى جودة أدائهم. ومن المداخل أو الطرق المبسطة أن توضع تعريفات للأداء

تصنّف للمستويات. ويمكن وضع معدلات رقمية داخل كل فئة بشكل يسمح بتباين أكبر لمستويات الأداء. وبعد ذلك توضع نماذج للتعريفات الخاصة بفئات مستوى الأداء:

أداء فاق التوقعات: Exceeded Expectations

إنجازات فاقت بصفة دائمة ما هو متوقع من الأداء العادي. ونتج عنها تحسينات كبيرة ذات مغزى بإدارة أو فرع أو منظمة.

توقعات تم تحقيقها: Achieved Expectations

إنجازات أوفت بصفة كاملة بأسس المساءلة والأهداف والمتطلبات. وفي بعض المناطق. فاقت الإنجازات التوقعات. وفي البعض الآخر قد تكون لم تبلغ من وقت لآخر تحقيق التوقعات. ومع ذلك فإنها في مجموعها العام مقبولة.

إنجازات أخفقت عن تحقيق التوقعات: Below Expectations

إنجازات لم تحقق بصفة متكررة الأهداف والمتطلبات الخاصة بالوظيفة. ومع الإصلاح في المناطق المحددة. ومن المحتمل مع ذلك إمكان وصول الأداء إلى مستوى مقبول.

أداء غير مقبول: Not acceptable

إذا كانت إنجازات الفرد قاصرة عن الوفاء بالحد الأدنى من مستويات الأداء المطلوبة للوظيفة. فإنه سوف يترتب على ذلك إما فترة اختبار أو فصل إذا لم يظهر التحسن السريع في الأداء.

ويجب استخدام الفراغ الخاص بالتعليقات العامة باستثمار التقييم من قبل المدير: لتسجيل المعلومات الإضافية المتصلة بالأداء. أو الملاحظات غير المسجلة بطريقة سليمة في مساحة أخرى من الاستئمار: وبمجرد استكمال استثمار التقييم بكاملها توجه إلى المقيمين بصفة فورية للمراجعة والتعليق والموافقة. ومع ذلك، وقبل استيفاء استثمار تقييم أداء الموظف. يجب أن يتحمل المدير (أو المديرية) مسؤوليته في تجنب التحامل أو التحيز لأفراد معينين عند تطبيق المعدلات العامة للأداء.

مسئولية المدير في تقييم الأداء:

إن المعيار التالي يهيئ المناخ الإيجابي لعملية تقييم الأداء المثمرة:

- ١ - على كل مدير أن يتأكد من أن كل موظف يفهم واجبات وأهداف وظيفته (أو وظيفتها). وكيفية قياس الإنجازات. وكيفية مساهمة إنجازاته في نجاح إدارته.
- ٢ - يجب أن يعدّ المدير الموظف مسؤولاً عن الأداء. فقط في حالة إذا ما أتيحت له الفرصة المعقولة لأداء الواجبات واخذ القرارات الضرورية التي تتطلبها الوظيفة.
- ٣ - على المدير مسؤولية معاونة الموظف في الوصول إلى أهدافه (أو أهدافها المحددة). بإزالة أية معوقات في طريق نجاحه. وبالإشراف والتوجيه اليومي له.

الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقييم الأداء:

حيث إن وضع معدلات تقييم الأداء يتدخل فيه حكم الإنسان فهو إذن عرضة للخطأ الإنساني (البشري): وتعد الأخطاء التي يوضحها الشكل (٢) من أكثر الأخطاء شيوعاً.

١ - تأثير مرحباً: Hello Effect

لا يجب على المدير أن يسمح للانطباع العام الشامل عن مرؤوسيه أن يؤثر في حكمه (أو حكمها) على كل عنصر بمفرده في نموذج تقييم الأداء. إن الموظف لا يجب أن يقيم بنفس المستوى بالنسبة لكل (أو معظم) عناصر التقييم. ولا يمكن لسلوكية من سلوكيات الموظف أن تظل هي نفسها بالنسبة لمختلف المهارات التي يحكم عليها معيار القياس: فيجب على المقيم أن يقيم كل عنصر بصفة مستقلة عن جميع العناصر الأخرى.

٢ - أحدث المؤثرات: Recency Effect

إذا حقق أحد الموظفين إنجازاً بارزاً أو خطأ مفاجئاً قبل مراجعة الأداء مباشرة. فإن ذلك الحدث من الممكن أن يصيب ملاحظات المدير عن أداء الموظف بالنسبة للفترة التي يتم عنها التقييم بأكملها. إن أحدث المؤثرات أو التأثير الأخير يمكن أن يعمل في صالح الموظف أو ضده. ويمكن للمدير الذي يتميز بالضمير الحي أن يعوض نقص الانطباع الشخصي بالتسجيل المستندي الدقيق.

٢ - حدث لا ينسى: Unforgettable event

إن الخطأ الكبير أو الإنجاز البارز ليس من الضروري أن يحدث مباشرة قبل مراجعة الأداء حتى يؤثر في انطباعات المدير. فالحدث المؤقت أو المفاجئ يمكن أن يترك انطباعاً يبقى لوقت طويل. ومرة ثانية. نقول إن التسجيل المستندي الدقيق يمكن أن يضع الأداء في دائرة الضوء والوضوح.

٤ - النزعة المركزية: Central Tendency

بسبب تعدد مصادر الأخطاء المحتملة. قد يجد المدبرون إغراء يدفعهم إلى تقييم كل الموظفين بمعيار متوسط. بأن يختاروا غالباً المعدلات المتوسطة. إن هذه "النزعة المركزية" ربما تكون أخطر الأخطاء جميعاً. فهي تغلق الباب أمام نمو الموظف وتقدمه في وظيفته. ويكون أمراً صعباً إلى حد ما أن يتم تنمية جوانب القوة. وتصحيح جوانب الضعف إذا لم يتم تحديدها.

٥ - الانسجام: Compatability

يجب أن يتجنب المدبرون الميل إلى تقييم الموظفين الذين يجدونهم متسمين بالخلق الحميد والشخصية اللطيفة بمستويات أعلى مما يستحقون. فالرؤوسون الذين يعلنون موافقتهم دائماً هم في الحقيقة متملقون مهرة أو أصدقاء شخصيون. وهم دائماً يحصلون على تقييم أعلى مما يستحقه مستوى أدائهم. وعلى العكس. يميل المدبرون إلى تقييم موظفيهم بأقل مما يستحقون عندما تتعارض أخلاقهم وشخصياتهم مع ما يريدونه.

٦ - تأثير سجل الماضي: Effect of Past Record

إن الموظف الذي أجز الأداء بطريقة طيبة في الماضي البعيد من المفترض أن يحوز القبول في الماضي القريب أيضاً. فالعمل الطيب السابق يستمر أو يمتد تأثيره إلى الفترة الجديدة التي يجري تقييمها.

٧ - تقييم الأداء على أساس من السمات الشخصية:

إن الموظف الذي يتسم بكونه وديعاً أو هسئاً، أو خضوعاً جداً أو سلبياً جداً، أو تنقصه صفة يعتقد مديره أنها طيبة - يتجه الأمر إلى حصوله على تقييم أقل مما يستحقه.

٨ - تأثير الشدة واللين المفرط:

يميل بعض المديرين إلى تقييم الجميع بمستويات عالية، ويتم ارتكاب هذا الخطأ عادة عندما يشعر المديرين بالقلق عند ممارسة التغذية المرتدة السلبية Negative Feedback أو لا يكون لديهم الرغبة في إيذاء مشاعر الموظف. إن تفهم الغرض البناء من تقييم الأداء، واكتساب مهارات فعالة في إعطاء التغذية المرتدة السلبية - يجب أن يقلل من الميل إلى ارتكاب هذا الخطأ.

٩ - تأثير التشابه والمقارنة بالذات:

ومن الأخطاء الأخرى التي يجب أن يتجنبها المدير الميل في أحكامه إلى أولئك الموظفين الذين يبدو أنهم متشابهون له (أو لها). وعلاوة على ذلك، فإن الموظفين الذين لا يؤدون وظائفهم بنفس الطريقة الطيبة التي يتذكر المدير أو المديرية أنه أداها بها - يعانون أكثر من الموظف الذي يؤدي عملاً غير مألوف للمدير

١٠- الإهمال:

لا يجب على المديرين القيام بالتخمين السريع عن الانطباعات الأولى. أو أن يعتمدوا عليها فيما يتعلق بأداء المرؤوس. فالقرارات الرئيسية تنبني غالباً على تقييم الأداء. والتقييم السيئ الذي لم يُعطَ حقه من التمحيص سوف ينتج عنه معلومات لا يمكن الاعتماد عليها. وسوف يؤدي إلى الابتعاد عن أهداف المنظمة.

١١- المستويات عديمة الصلة (وغير القانونية) (Irrelevant and illegal standards)

في بعض الأحيان تكون التقييمات مبنية على الأفضليات الخاصة بالمقيم وتعامله وتحيزه: والمقيم الذي يكون متحاملاً أو متحيزاً تجاه جماعات معينة من الناس سوف يتجه إلى البحث عن سلوكيات في هذه النوعية من الموظفين. تؤكد تحيزه ضدهم

وعند تقييم الموظفين يجب على المدير أن يأخذ في اعتباره نفس نوع السلوكيات الوثيقة الصلة بالتقييم. وذلك بالنسبة لجميع الموظفين الذين يرأسهم. فالحالة الاجتماعية والعنصر والجنس والسن أو العوامل الأخرى التي لا تتعلق بالأداء - لا يجب أن تؤثر في معدلات تقييم الأداء. فإذا كان للمدير أن يؤدي دوراً فعالاً في إدارة تقييم أداء له مغزاه. يجب عليه (أو عليها) أن يفهم اتجاهات التحيز. ويتخذ من الإجراءات ما يعوض عنها: فالملاحظة الدقيقة والوصف والتسجيل المستندي للأداء الفعلي على أساس دقيقة يقلل من الاتجاه إلى التحيز. عن طريق تأكيد أداء الوظيفة على مدى فترة زمنية.

الخطوة (٤) إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء:

تكون المناقشة بصفة غالبية كلما دعت الضرورة، ولكن على الأقل كل عام يجب أن يلتقي المدير والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء. وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على نموذج تقييم الأداء. ويجب أن يعطى الموظف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات المدير وملاحظاته. وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج الذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

وينبغي ألا تتم مناقشة تقييم الأداء في ذات الوقت الذي تتم فيه مناقشة المرتب. ويواجه معظم المديرين صعوبات في أن يعاونوا الموظفين بطريقة فعالة على تحسين أدائهم لأعمالهم. دون أن يضطروا إلى أن يشرحوا ويبرروا تطور المرتب أثناء نفس المناقشة. وعندما يحاول المديرون تحقيق كلا الهدفين أثناء نفس الجلسة. يتخذ كل من المديرين والموظفين موقف الدفاع. ويكون للمناقشة نصيب قليل من التأثير الإيجابي في الأداء الوظيفي مستقبلاً. ورغم أن كلا المناقشتين تعتمد على المعلومات الخاصة بتقييم الأداء. فإنهما تختلفان في التكرار والمحتوى والمدى والغرض منهما. فإذا ما سأل الموظف عن تأثير مراجعة الأداء في مرتبة. يجب على المدير أن يجيب بإخطار الموظف بأن هذا الموضوع سوف يطرح للمناقشة في اجتماع آخر يعقد لهذا الغرض.

وإذا ما وجد المدير أن الأمر مناسب. فإن فلسفة صرف الرواتب بالشركة. وكيف أن نظام تقييم الأداء يتواءم مع هذا النظام - يمكن تلخيصهما للموظف

قبل المناقشة:

قم بتحديد لقاء مع الموظف قبل الموعد بيومين على الأقل. وخصص ساعة على الأقل لجلسة اللقاء. فلا تفاجئ الموظف. بل أخطره بجدول الأعمال. واطلب منه أن يتخذ الاستعدادات للجلسة باستكمال تقييم ذاتي. أو مراجعة نموذج لم يُستكمل: حتى يكون على دراية به.

ثم قم بمراجعة ما سجله الموظف بنموذج تقييم الأداء. وقيم بالاستعداد للمناقشة. ضع الأهداف وجدول الأعمال ضمن المقابلة. والوقت اللازم لاكتشاف اهتمامات الموظف وأسئلته. واستعد لكي تُوجّل مناقشة حركة الراتب إلى تاريخ لاحق.

وأثناء المناقشة عليك بالتركيز على الأداء وليس على الشخصية. وعليك أن تكون محددًا قدر الإمكان. وتجنّب العموميات. حدد الموضوعات التي ستناقشها باختيار أكثرها أهمية. وانشر جودًا من الود: مؤكدًا أن قضايا الأداء قضايا مشتركة. ولا تقتصر فقط على الموظف.

لا تقاطع الموظف. وسجل ملاحظات عن إنتاجه. وحلول المشكلات المشتركة. وبالنسبة للموظف فإن مناقشة تقييم الأداء تعد واحدة من أهم المناظرات التي تواجهه (أو تواجهها). فإذا لم يعط المدير لهذه المناقشة اهتمامًا واضحًا. خاليًا من أية مقاطعات. فإن الموظف بطريقة طبيعية (وسليمة) سوف

يستنتج أن المدير لا ينظر إلى المناقشة على أنها هامة. إن المكالمات التليفونية يجب أن يتلقاها شخص آخر. ويتم الرد عليها بعد ذلك. كما يجب رد الزائرين أو يطلب منهم الانتظار. كذلك يجب أيضًا ترك أي عمل آخر.

وفي الأغلب الأعم يقول المدير ببساطة: "استمر في العمل الجيد." إنك موفق في العمل؛ بينما في الحقيقة هناك ضرورة إلى الإصلاح في قطاعات معينة إذا كان الموظف يريد أن يحرز تقدمًا. أو يريد البقاء في الوظيفة.

إن عدم مناقشة الجوانب السلبية من الأداء يعد أساسًا ظلمًا للموظف. وعلاوة على ذلك فإن الموقف الواضح المبني على معرفة الحقائق تجاه إدارة الأفراد. يتطلب جعل الموظف على دراية بالأخطاء. وأن يعطى الفرصة في أن يصلحها قبل أن يستحق الجزاء أو الفصل. وبهذا المعنى نجد أن المناقشة المفتوحة والسليمة للأداء تحمي مصالح المدير. خاصة إذا ما اقتضت الضرورة في تاريخ لاحق اتخاذ إجراءات صارمة بناء على ما فعله الموظف من أخطاء.

بالنسبة للمؤدي المرضي: For the satisfactory performer

اذكر الغرض من الاجتماع أو اللقاء وهدفه. وخص وجهة نظرك بالنسبة لأداء الموظف. وقيم بوصف أدائه. ثم أعط أمثلة تصور أدائه الفعلي بالمقارنة بالمستويات السابق وضعها أو تقريرها. أنصت باهتمام وتركيز لأية تعليقات. فإذا لم تكن سليمة فقم بمناقشة الاختلافات. واطلب من الموظف أن يحدد الأسباب. ثم استخلص الحلول المقترحة. وعند الانتهاء.

اطلب من الموظف قراءة نموذج تقييم الأداء. والتوقيع عليه. واسأله إذا كانت هناك نقاط أخرى ذات أهمية. أو أسئلة يريد هو (أو هي) مناقشتها. راجع الخطوات المعنية المتفق عليها. والتي يجب اتخاذها. ثم اشكر الموظف (أو الموظفة) على أدائه. وعبر عن ثقتك في أن أدائه المرضي سوف يستمر. بالنسبة للمؤدي غير المرضي:

اذكر الغرض من اللقاء وهدفه. وقم بمراجعة أية مناقشات سابقة. ثم لخص رأيك في أداء الموظف. قم بوصف أداء الموظف على وجه التحديد. ومثال ذلك تقارير حسابات خارجية وجد أنها تحتوي على أخطاء خطيرة. أو حذف في ١٧ مناسبة خلال السبعة أشهر الماضية: قم بشرح مستوى الأداء المتوقع (المطلوب).

وعلى سبيل المثال: "إن هذه الوظيفة تتطلب دقة كاملة متناهية. فخطأ خطير واحد بالشهر هو المعيار المحدد للمحلل الكفاء". اطلب من الموظف أن يحدد أسباب الخطأ. ويقترح الحلول. قم بوضع خطة إجراءات مكتوبة. تحدد أهم الحلول وتغطي فترة زمنية محددة. ثم لخص النتائج المترتبة على الأداء غير المرضي إذا ما استمر: وعند الانتهاء دع الموظف يقرأ النموذج ويوقعه.

قدم التغذية المرتدة Feed back الخاصة بأي أداء إيجابي لم تكن مناقشته قد تمت بعد. واسأل الموظف إذا ما كانت هناك أية مجالات أخرى لاهتمامه أو أية أسئلة. عليك باستعراض بعض الإجراءات التي ستتخذ وتم الاتفاق عليها. وأعرب عن ثقتك في قدرة الموظف على التحول إلى مؤد ناجح.

بعد المناقشة:

إن أسوء الطرق لإضاعة قيمة مناقشة فعالة لتقييم الأداء غير هذه - تكون بالفشل في مرحلة المتابعة التي تليها. فإذا كانت المناقشة مثمرة. فلا بد أن تكون هناك نقاط قد أثرت. وتتطلب تحركًا أو إجراء من جانب المدير. وهذه النقاط قد تتعلق ببيئة ومناخ العمل. وطبيعة علاقة المدير بالموظف. أو ضرورة تقديم الدعم من الإدارة لكي يتم تحسين الأداء. فإذا لم تؤد البنود التي تمت مناقشتها إلى التغيير. فإن تقييم الأداء سيصبح مجرد اجتماع أو لقاء آخر.

بالنسبة للموظفين الذين حصلوا على مستوى تقييم منخفض. يجب أن يتم تسجيل خطط محددة للإصلاح على نماذج التقييم. ويجب أن يتم بعد ذلك تقييم أداء خلال فترة زمنية لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تتعدى الستة أشهر. وبعد التقييم الثاني وفي حالة تسجيل أخطاء أداء فاحشة. يجب أن يسلم الموظف إخطارًا بوضعه تحت الاختبار. يوضح به المشكلة أو المشكلات بصورة محددة ودقيقة.

وعندما يعترض الموظف على مستوى التقييم والتعليقات التي تصدر من المدير. يجب على الموظف أن يسجل على نموذج تقييم الأداء أمثلة معينة تثبت مستنديًا أو وثائقيًا عدم موافقته.

كما يجب على الموظف أن يوضح أية معلومات يحتويها نموذج تقييم الأداء و/ أو أي مستند يتعلق بمناقشة تقييم الأداء.

الخطوة (٥) إدارة مناقشة الراتب: Conducting Salary Discussion

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالراتب، يستوجب الأمر أن يقوم المدير بمناقشة تطور الراتب مع الموظفين. ويجب أن نتذكر أن مناقشة الراتب والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين. فإذا جاء تاريخ مناقشة الراتب قبل موعد مناقشة تقييم الأداء، يجب على المدير أن يحدد لكل منهما مواعيد متباعدة بدرجة كافية: ليضمن أن الأهداف المتباينة للمناقشتين لن تتداخل مع بعضهما البعض.

قبل المناقشة:

على الأقل بيوم سابق. ضع جدولاً للمقابلة مع الموظف وأخبره مقدماً بـمكان وموعد الاجتماع. وما سيتم مناقشته خلاله، والمدة التي سيستغرقها اللقاء تقريباً.

أثناء المناقشة:

قم بمراجعة الراتب الحالي، وحدود الرواتب، وموقع الراتب في نطاق هذه الحدود، وقم أيضاً بمراجعة السياسة الحالية للرواتب فيما يتعلق بزيادة الاستحقاق. ثم قم بإبراز مبلغ التعديل والنسبة المئوية للزيادة، والراتب الجديد ومداه وحدوده. والموقع الجديد في هذا المدى: ويجب تسجيل المعلومات الخاصة بالراتب الجديد كتابةً، وإعطاؤها للموظف.

قم باستعراض موجز لمناقشة تقييم الأداء التي تمت أخيراً (مع ملاحظة أية تعبيرات ذات مغزى)، وعلاقتها بتطور الراتب. فإذا كان أداء

الموظف قد تم تقييمه قبل ذلك على أنه غير مرضٍ. وقد استمر أدائه (أو أدائها) بصورة غير مرضية. فاستعرض المناقشة السابقة. وقدم أمثلة معينة تدل على عدم التقدم في الوفاء بالمستويات المتوقعة. أبرز النتائج المترتبة على الأداء الكفاء. واطلب الأسئلة. وقم فقط بالإجابة عنها. وعند الانتهاء. اشكر الموظف (أو الموظفة) على أدائه (أو أدائها). وأعرب عن ثقتك في الموظف.

وعادة ما تستغرق مناقشة الراتب وقتًا أقل من مناقشة تقييم الأداء. ورغم ذلك ينبغي عليك أن تخصص وقتًا كافيًا لها. وتضمن عدم حدوث مقاطعات. وبسبب ما تتسم به مناقشة الراتب من إيجاز نسبي. فإن هذا الاجتماع أو اللقاء قد يوفر فرصة لمناقشة ووضع أسس المساءلة عن العمل والأهداف الرئيسية لدورة المراجعة التالية.

The performance appraisal Process as an HRD Link

عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية:

إن تقييم الأداء هو مثال جيد لحلقة الوصل في تنمية الموارد البشرية. وإذا ما تم إنجازه بطريقة جيدة فإنه يعد في الواقع من عناصر الدعم التي تعزز وتدعم كل مراحل التطور المهني. ونظرًا يمكن تصوير هذه العلاقة على النحو الموضح في الشكل (٣). وطبقًا للمراحل التالية:
يبدأ تقييم الأداء بـ:

- استعداد المدير والموظف للعملية، وهي تساعد الموظف والمدير في:
- تحديد وتصوير جوانب قوة وجوانب ضعف الموظف فيما يتعلق بمسئوليات وظيفته الحالية، وتوفير التغذية المرتدة عن تقييم الموظف لنفسه، وهو ما يوفر وسيلة تمكنهم من:
- تحديد المسار الوظيفي المستقبلي والمجالات التي يمكن للموظف أن يتطلع إليها، مع وضع الأهداف المحددة التي تعمل على استمرار النمو في الوظيفة الحالية، ويقوم بهذه المهمة المدير والموظف معاً.
- وضع استراتيجية للأساليب التي قد يتبعها الموظف للوصول إلى أهدافه (أو أهدافها) كما يحددون:
- خطة تنموية وأنشطة لتنفيذ الخطة، مما يشجع الموظف على إضافة مهارات معينة إلى حصيلته (أو حصيلتها)، وعند ختام العملية يكون هناك:
- مرحلة التكامل: حيث يتم مكافأة الموظف وتزداد استحقاقاته عن عمله (أو عملها)، ثم تبدأ العملية مرة أخرى من جديد.

عملية تقييم الأداء
كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية



هل تستطيع تقييم هؤلاء الأشخاص

حدد مستوى أداء كل من الشخصيات الآتية بصفة عامة: علماً بأن مستويات الأداء هي:
ضعيف - مقبول - متوسط - جيد جداً - ممتاز

الشخصية الأولى:

- ١- يواظب دائماً على الحضور والانصراف.
- ٢- يهتم بمظهره للغاية.
- ٣- يحب المنافسة في العمل.
- ٤- يتحدث دائماً عن نفسه.
- ٥- لا يشكو منه أحد من العاملين معه.
- ٦- إنتاجيته معقولة في حدود الإمكانيات المتاحة له.
- ٧- ضعيف الشخصية.
- ٨- لا يتوتر إلا نادراً.
- ٩- كان ينجح في الجامعة بتوفيق.
- ١٠- يتمتع بالتجديد والابتكار.

الشخصية الثانية:

- ١- لا يخطيء في عمله إلا في أضيق الحدود.
- ٢- لا يجادل إطلاقاً زملاءه.
- ٣- لا يتنازل عن حقه مهما طال الوقت.
- ٤- يؤدي عمله كما يرسم له. وبدون تغيير.
- ٥- يصاب بصدمة إذا اقتطع جزء من راتبه.
- ٦- علاقته طيبة بأسرته.
- ٧- منتهى أمله أن يحصل على ترقية.
- ٨- لا ينافق. ولا يتعد.
- ٩- أداء العمل أهم من شكليات الحضور والانصراف.
- ١٠- له مدة خدمة طويلة.

الشخصية الثالثة:

- ١- يركز على العلاقات الشخصية في عمله.
- ٢- يحصل على تقديرات مرتفعة طوال مدة خدمته.
- ٣- يحبه مرؤوسوه جداً.
- ٤- يعشق القراءة والتعلم والتدريب.
- ٥- عنيد لا يرجع عن رأيه إلا بصعوبة.
- ٦- يُحال أحياناً للتحقيق بسبب شكوى بعض العملاء منه.

- ٧- ممتاز في ترتيب عمله، ويمتلك ملكة قوية على التذكر.
- ٨- يحافظ على إجراءات العمل ولوائحه، ويحترمها.
- ٩- يهوى السفر للخارج.
- ١٠- يحرص على معرفة تقديره قبل أن يصبح نهائيًا.

الشخصية الرابعة:

- ١- يحسب كل شيء بدقة.
- ٢- يحاسب نفسه عما ينجز كل يوم.
- ٣- يحرم نفسه، ويسعد الآخرين.
- ٤- يقوم بعمل زملائه أحيانًا.
- ٥- يراجع كل شيء قبل أن يصبح نهائيًا.
- ٦- لا يحافظ على مظهره.
- ٧- يحدد في طريقة الأداء بصفة مستمرة.
- ٨- شخصية قوية بين أصدقائه وزملائه.
- ٩- يسعده جدًا أن يتفوق، ويسعى لذلك بالأسلوب السليم.
- ١٠- يعيش في أسرة متماسكة، وهو رب هذه الأسرة.

طرق وأساليب تقييم الأداء

ربما يكون هناك اثنتا عشرة طريقة أو ما يزيد. لتقييم الأداء الإداري. متوفرة حالياً. ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى ست مجموعات هي:

١- أساليب المقارنة.

٢- المعايير المطلقة.

٣- الفهرس المباشر.

٤- أساليب الفحص الميداني.

٥- التغذية المرتدة عن مقابلة التقييم.

٦- طرق إحصاء الأداء. ويتم تلخيص الأساليب الستة بالشكل التالي.

وإذا تحدثنا بصفة عامة. فإن الأساليب الأربعة الأولى تحاول إبراز أنشطة المدير أثناء فترة محددة من الزمن. بمعنى أنها تشريح لأنشطة المدير في قطاع أو قطاعات قليلة معينة.

والأساليب المستخدمة في القسمين الآخرين تربط التقييم بوجهة نظر أوسع للإدارة. وترى الوظيفة الإدارية على أنها عملية متصلة تربط بين الماضي وكل من الحاضر والمستقبل. وتنظر هذه الطرق أو الأساليب إلى تقييم الأداء كجزء من العملية الإدارية في مجموعها. وهي توسع مدى التقييم بحيث يشمل كل العناصر الأساسية للإدارة: التنظيم والتخطيط

والتفويض والرقابة والمراجعة والتحفيز والتطوير والاتصال. وتهدف هذه الأساليب إلى إصلاح العملية الإدارية بأكملها، وأداء كل مدير بمفرده على أساس مدار العام وليس نهاية العام.

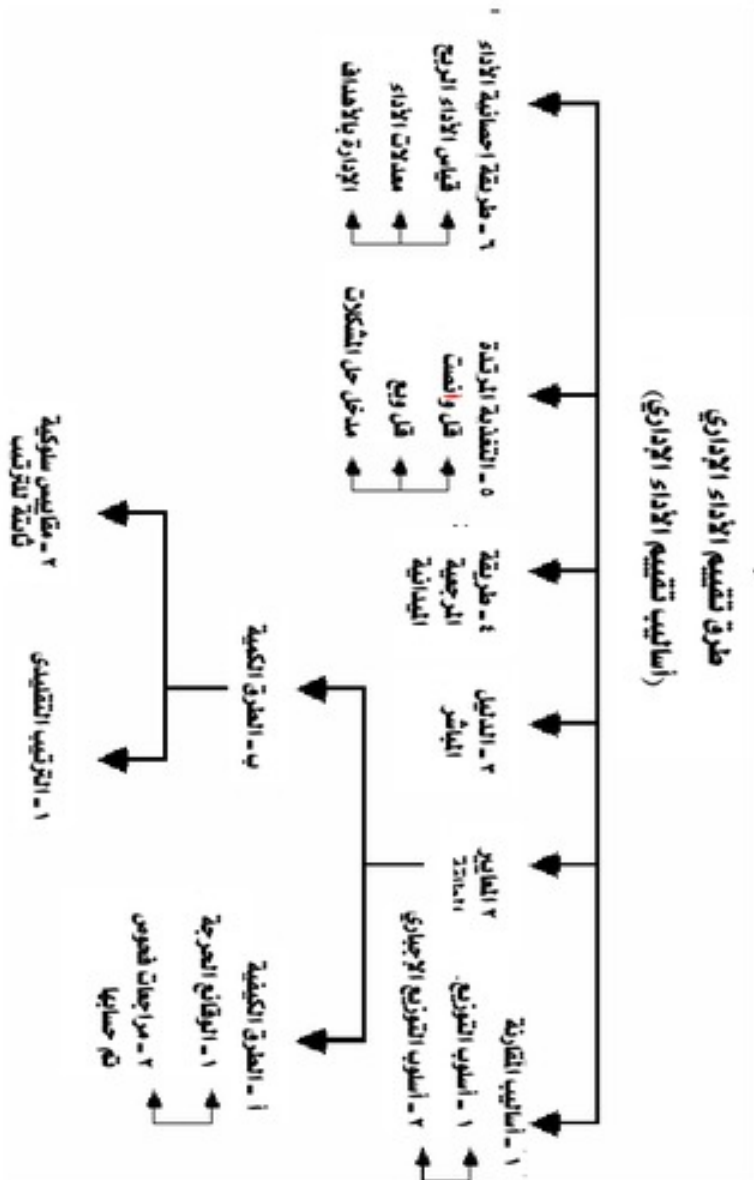
ويوضح الشكل التالي أساليب تقييم الأداء وتقسيمات كل أسلوب:

١ -أساليب المقارنة:

ليس هناك شيء معقد في طريقة المقارنة المستخدمة في تقييم الأداء الإداري. فببساطة تتم مقارنة المديرين ببعضهم في مجال المميزات أو الأنشطة التي يهتم بها المقيم. ويتم إجراء التقييم على أساس بُعد واحد. يهدف إلى تأكيد الفعالية الشاملة في الإدارة. وهناك طريقتان أساسيتان لإجراء طريقة أو أسلوب المقارنة: أسلوب الترتيب (Ranking) وطريقة التوزيع الإجمالي (Forced Distribution Method)

أ - أسلوب الترتيب:

يمكن تقسيم هذا الأسلوب إلى ثلاثة طرق واضحة أو منفصلة عن بعضها: الترتيب العام المباشر. والترتيب البديل. والمقارنات الزوجية: ففي الترتيب المباشر يتم تقييم المديرين بمقارنتهم بالآخرين الذين يشغلون نفس المراكز داخل التنظيم. وطبقاً لهذا الأسلوب يُطلب من المقيّم أن يأخذ في اعتباره كل المديرين الذين يشغلون نفس المرتبة. ثم يحدد أفضلهم أداءً. ثم من يليه وهكذا دواليك: حتى يصل إلى أضعفهم أداءً.



أما الترتيب البديل فمشابه للترتيب العام أو المباشر. فيما عدا أن المقيم يعطى أولاً قائمة أو كشفًا بكل المديرين. ثم يطلب منه أن يحدد أفضلهم وأسوأهم. ويحو أسماءهم من القائمة. ويستمر المقيم في إزالة أسماء المديرين أزواجًا: حتى يصل إلى آخر زوجين منهم.

والمقارنة الزوجية هي طريقة أخرى مختلفة لإجراء المقارنة المباشرة أو المستقيمة. فهنا يقوم المقيم بمقارنة وترتيب كل مدير مع كل مدير آخر. والمدير الأفضل يتم تحديده عن طريق عدد المرات التي ترجح فيها كفته مع المديرين الآخرين. وبوجه عام يمكن حساب عدد المقارنات باستخدام المعادلة:

$$\bullet \{n(n-1)\} / 2$$

حيث تمثل (ن) عدد المديرين الذين سيتم ترتيبهم.

إن الميزة الأساسية لأسلوب الترتيب هي بساطته. فكل ما على المقيم أن يفعله هو وضع المديرين في ترتيب من الأفضل إلى الأسوأ. وهذا أيضًا أسلوب أو طريقة طبيعية: لأن مثل هذا الترتيب يحدث في الحياة اليومية. ولما كان المقيم يضطر إلى تقييم كل المديرين خلال فترة زمنية محددة. تكون هذه الطريقة معرضة لأقل تدخل فردي من الأخطاء العشوائية: مثل: التساهل. أو النزعة المركزية. أو

الصداقه. ومن المزايا الأخرى أيضاً أن أساليب الترتيب بين مختلف المرتبين تكون تقريباً مقبولة دائماً. وهذا ينطبق بوجه خاص على طريقة الترتيب البديل. وهناك مع ذلك قيود أربعة رئيسية لأسلوب الترتيب. فأولاً يتم ترتيب المديرين بالنسبة لبعده واحد. مما يعني أن المدير الذي لم يؤدَّ بطريقة ممتازة في البعد المستخدم للترتيب. وقام بعمل جيد جداً في الأبعاد الأخرى - سوف يقع عليه ظلم عند ترتيبه. ويجعل هذا القيود أسلوب الترتيب غير واقعي بدرجة كبيرة. وثانياً إذا كان عدد المديرين الذين سيتم ترتيبهم يتعدى العشرة. فعندئذ الترتيب الزوجي يصبح صعباً. وثالثاً مدى الفرق بين المراتب المتتابة قد لا يكون هو ذاته: حيث إنه على سبيل المثال قد يكون الفرق بين الفرد الثالث والفرد الرابع ليس مساوياً للفرق بين الفرد الرابع والفرد الخامس. وأخيراً من الصعب استخدام نتائج أسلوب الترتيب للأغراض التنموية والتغذية المرتدة: لأن هذه الطريقة توفر القليل من البصيرة أو المعلومات.

ب - أسلوب التوزيع الإجمالي:

هنا يضطر المقيم إلى ترتيب المديرين على أساس المنحنى الطبيعي للتوزيع. فمثلاً قد يطلب من المقيم أن يضع ٢٥٪ من المديرين "فوق المتوسط"، و٥٠٪ "متوسط"، و٢٥٪ "تحت المتوسط". ومن المزايا الرئيسية لهذه الطريقة أنها قد تشتمل على مقارنات بالنسبة لعدة عوامل. أكثر منه بالنسبة لبعده واحد كما هو الحال بالنسبة للترتيب.

٢- أسلوب المعايير المطلقة:

في هذا الأسلوب يتم مقارنة أداء الفرد بمجموعة من المستويات المطلقة. وتوفر هذه الطريقة إمكانية تقييم المديرين بناء على عدة معايير للأداء. وليس بالنسبة لميزة واحدة. وعلى وجه العموم، يمكن تقسيم هذه الطريقة إلى مجموعتين: الطرق الكيفية، والطرق الكمية.

أ - الطرق الكيفية:

تتطلب هذه الطرق من المقيم أن يقرر إذا ما كانت العبارات الموجودة بقائمة المراجعة تنطبق أو لا تنطبق على المدير الذي يتم تقييمه. ويمكن أن يتم ذلك بطريقتين: طريقة الوقائع أو الأحداث الحرجة، وقائمة المراجعة المرجحة.

في طريقة أو أسلوب الأحداث أو الوقائع الحرجة، يتم إعداد قائمة بالأحداث الحرجة التي ينظر إليها على أنها ذات أهمية في القيام بوظيفة مدير. وذلك بالنسبة لكل مدير. ويطلب من المقيم الذي يكون بالطبع الرئيس الأعلى للمدير - أن يرتب المدير باستخدام قائمة المراجعة. وما يحدّر قوله أنه يجب مراعاة الحرص الشديد في وضع قائمة المراجعة: حيث إن اختيار العبارات يعد حاسماً بالنسبة لنجاح هذه الطريقة. ومن الممكن أيضاً أن يظهر عيب في هذه الطريقة: إذ إنه يفترض ضمناً أن العوامل العديدة التي تؤثر أو تساهم في الأداء يمكن اختصارها أو دمجها في عدد قليل نسبياً من الجمل التي يمكن استخدامها في عمل القياسات. ومع ذلك، يمكن استخدام هذه الطريقة كأساس لتنمية الأنشطة أو الواجبات الإدارية. كما يمكن استخدامها لأغراض التقييم.

إن طريقة قائمة المراجعة المرجحة التي تحتوي على عدد من العبارات الخاصة بأداء المدير لمهام وظيفته - يجب أن يقوم بوضعها شخص يتمتع بخبرة كبيرة في ذلك القطاع المعين من الإدارة.

وبعد أن يتم وضع قائمة المراجعة. تقوم هيئة محكمين (وتشمل عادة الإدارة العليا. والرئيس المباشر للمدير) بتقييم كل من العبارات بمقياس ذي سبع أو إحدى عشرة نقطة. ويؤخذ متوسط النقاط التي منحها كل محكم. ويتم حساب مستوى الخرافها. فإذا كان الاختلاف في أي من العبارات كبيراً. فإن ذلك يعني أن هناك اختلافاً كبيراً بين آراء المحكمين. وعند ذلك يتم حذف العبارة من قائمة المراجعة: ومتوسط القيمة المحسوبة لكل من العبارات يعد عندئذ المتوسط المرجح.

ويعطي المقيم عندئذ نسخة من قائمة المراجعة النهائية. ولكن دون المتوسطات المعطاة لكل عبارة. ويصبح عمل المقيم أن يبين هل كان كل مدير يشارك في النشاط المشار إليه بالعبارة الواردة بقائمة المراجعة. وبمجرد استكمال قائمة المراجعة من قبل المقيم. تمنح التقديرات للعبارات الإيجابية. ويستخرج إجمالي التقديرات لكل قائمة مراجعة.

ب - الطرق الكمية:

هنا يمكن للمقيم أن يقارن بين الأداء الفردي والمستويات المطلقة إما طبقاً لترتيب تقليدي. أو باستخدام مقاييس الترتيب

المبنية على السلوكيات. ورغم أن الأسلوب الأخير يبدو أكثر سلامة، إلا أنه يعني ببساطة أن يعطي المقيم أمثلة معينة للسلوك الإداري؛ مما يساعد على "تسكين" كل نقطة على مقياس الترتيب. ومثل هذه الأمثلة يمكن لها أن تمضي قدمًا تجاه تقليل الأخطاء أو السقطات الناجمة عن استخدام مقياس تقليدي: كيف إذن يمكن للإنسان أن يضع أمثلة معينة للسلوك: بالإفادة من الأحكام والآراء الصادرة من المديرين المحكمين؟!.

إن كل أسلوب من أساليب المعايير المطلقة مزياه الخاصة به وطريقة الأحداث الخطيرة أو الحرجة - توفر درجة معينة من التغذية المرتدة للمدير الذي يجري تقييمه. ويستطيع المقيم الذي لديه قائمة المراجعة للأحداث الحرجة مناقشة كل عبارة مع هذا المدير. وهكذا فإنه يقلل من إمكانية عدم الاتفاق. ويحاول طريقة قائمة المراجعة المرجحة تجنب خطأ "مرحبًا" من جانب المقيم (على سبيل المثال: التساهل والشدة... إلخ): عن طريق عدم منح تقديرات للعبارات عندما تقدم قائمة المراجعة إلى المقيم. ويقلل هذا الأسلوب احتمالات التدخل من الأفراد. والحقيقة أن كلاً من طريقتي الأحداث الحرجة وقوائم المراجعة المرجحة تستخدم فقط العبارات الصحيحة المنتقاة بعناية: لأداء من يتم تقييمهم: مما يجعلها من الطرق أو الأساليب الجذابة. وتوفر هذه الطرق أيضًا التفرقة الواضحة بين الأداء الناجح والفاشل. بينما لا تؤدي الأساليب التقليدية لترتيب هذه المهمة.

أما بخصوص مقاييس الترتيب السلوكي المحدد، فهناك ميزة واضحة في أن الطريقة تركز أساساً على السلوك والأداء أكثر منه على الشخصية. وعلاوة على ذلك، فعند استخدام هذه المقاييس يكون هناك في الأغلب الأعم معدل أعلى من الاتفاق بين المرتبين.

والطرق الكمية مثلها مثل كل الطرق الأخرى لها عيوب أو مساوئ معينة. فعلى سبيل المثال: تحتاج الأساليب أو الطرق الكمية إلى قدر كبير من الوقت والجهد قبل إمكانية تطبيقها بنجاح. وهذا الوقت والجهد قد يكون من الصعب تبريره، إلا في حالة اشتراك أعداد كبيرة من المديرين. ولهذا السبب تستخدم هذه الطرق على نطاق واسع فقط في المنظمات الضخمة. وعلى هذا، فإن العبارات أو المقياس يجب أن يحدد دائماً ويقوى: لضمان أن تبقى السلوكيات المحددة متصلة بالوظيفة. وموصلة إلى الأداء.

٣- الدليل المباشر:

طبقاً لهذه الطريقة، يتم تقييم المديرين طبقاً للنتائج التي حققوها فقط. ويختلف هذا الأسلوب من أوجه عديدة عن أساليب المقارنة وأساليب المعايير المطلقة: وأكثر جوانب الاختلاف وضوحاً هو أن المعلومات الخاصة بالأداء الإداري يمكن الحصول عليها بطريقة مباشرة أكثر دون أن تمر بعملية تقييم. ويتم تصفيتها.

والدليل المباشر. كما يستخدم عامة. يحتوي على مقياس للأداء. يتناسب مع دور المدير: الإنتاجية (بالنسبة لمديري الإنتاج). واستخدام القوى العاملة (بالنسبة لمديري الأفراد). ودليل الدوران أو المبيعات (بالنسبة لمديري التسويق): فإذا ما كان سيتم تقييم أداء مدير إنتاج. فإن الفهرس المباشر المستخدم هو تحسين الإنتاجية أو ناتج المصانع. ويتعلق هذا. مع ذلك. بنوعية الآلات المستخدمة. ونوعية العمليات الإنتاجية. وأيضًا بالإفادة السليمة وكفاءة العمال والخامات. دونما نظر إلى التكلفة.

وعند تقييم المديرين الماليين. يحتوي الدليل المستخدم على الإصلاح العام في مجال المركز المالي للمنظمة. على سبيل المثال: السيولة والديون منسوبة إلى معدل إجمالي الأصول. وخصيل الديون المستحقة للمنظمة. أما بالنسبة لمدير التسويق فيتكون الدليل عادة من المبيعات والأرباح. ونصيب السوق. ويجب أن يعكس هذا الاستخدام الأمثل لكل أفراد البيع. ومتغيرات المزيج التسويقي: التسعير. والترويج. وتطوير المنتجات. والتوزيع.

إن الميزة الرئيسية لطريقة الدليل المباشر في أنها تقضي على الأخطاء المستمرة. مثل التحيز والتساهل: حيث إن دور المقيم لا يؤخذ في الاعتبار. ولهذا السبب. فإن خطأ المتغيرات الناتج عن عدم الاتفاق بين المحكمين (وهي مشكلة توجد في طريقة المعايير المطلقة) يتم أيضًا القضاء عليه: ومع ذلك لا يعطي الدليل المباشر إشارة واضحة للأداء

الإداري. وفي ظل ظروف معينة، لا تكون النتائج معرفة بوضوح. ولذا فلا يمكن أن تعزى بطريقة مباشرة إلى المدير الذي يجري تقييمه. ومن الواضح أنه في مثل هذه الظروف، تكون قيمة الدليل المباشر منخفضة.

٤ - أسلوب المراجعة الميدانية:

كما يوحي اسمه، فإن هذا الأسلوب يتطلب أن يتوجه الممثلون (عادة من إدارة الأفراد) إلى الميدان، أي الإدارات الأخرى، لجمع المعلومات عن عمل مختلف المديرين. وتستخدم هذه الطريقة مع المديرين من المستويات الأدنى.

ويعمل هذا الأسلوب كالاتي: يقوم الممثلون المرؤدون عادة بالاستقصاءات النمطية بإجراء مقابلات مع الرؤساء الحاليين للمديرين الذين يجري تقييمهم. ويتم طرح الأسئلة، وتلقي إجابات عنها بطريقة غير رسمية. ثم يتم تقييم المديرين. وتطبع النتائج مع توصيات ممثلي إدارة شئون العاملين. وبعد القيام بطباعة نماذج التقييم، ترسل مرة ثانية إلى المقيمين المختصين: بغية إجراء أية تصحيحات يرونها.

وإحدى مزايا طريقة أو أسلوب المراجعة الميدانية أن الإجابات يجري تحليلها. فإذا ما اتضح أن مديراً قد تم تقييمه بصفة مستمرة بأنه غير مرضٍ فعندئذ يحاول المحلل إيجاد الأسلوب الملائم للترتيب المتدني. وعندئذ يمكن اقتراح برامج علاجية ممكنة.

وحتى تكون هذه البرامج مؤثرة، فإن المقابلات غير الرسمية يجب أن تتم ثلاث أو أربع مرات على مدار العام، وهذا يؤدي أيضاً إلى ميزة أخرى: فالمقيمون يتجهون إلى منح مزيد من العناية إلى أنشطة المديرين.

ومع ذلك هناك قيود معينة. فمثلاً نجد أن الحاجة إلى مقابلات منتظمة متكررة تؤدي بسهولة إلى ثقل العبء على إدارة الأفراد: خاصة إذا لم تكن الإدارة مدعمة بصورة جيدة بالعاملين. وهي مشكلة تعاني منها العديد من المؤسسات الصغيرة، فقد يصبح من المستحيل إجراء هذه المقابلات على أساس منتظم. وأهم ما في هذا، أن المقابلات من المحتمل أن تصبح عرضة للتحييز و/ أو التساهل من جانب المقيّم.

٥ - التغذية المرتدة لمقابلة التقييم:

إن هذا الأسلوب الأساسي يمكن تقسيمه إلى ثلاثة طرق واضحة:

طريقة أخبر وأنصت. وطريقة أخبر وبيع Tell and sell وطريقة حل

المشكلات.

أ - أخبر وأنصت:

إن الهدف هنا هو جعل المدير يحس بأحاسيس شخصية عن

التقييم: إذ تدار المقابلة عادة على جزئين. فيختص الجزء الأول منها بعملية التقييم وفيها يخطر المدير بجوانب قوته وضعفه وأية إجراءات علاجية قد تكون ضرورية. وفي الجزء الثاني، يتم تشجيع المدير على الإعراب عن أحاسيسه الصادقة تجاه التقييم. وعندئذ

يتخذ المقيم دور المحكم أو القاضي: مستمعاً للاعتراضات، ويحاول أن يفند هذه الاعتراضات أو يدحضها.

فإذا تم تناول المقابلة بطريقة صحيحة، فإنها لا تعمل فقط على أنها عملية تغذية مرتدة بالمعلومات، ولكن أيضاً كوسيلة لتخفيف التوتر والأحاسيس السلبية للمدير أو إزالتها بالمرّة. ومع ذلك، فهذا يتطلب مهارة فائقة، وخبرة من جانب القائم بالتقييم.

والفائدة الكبيرة التي يمكن الحصول عليها من أخير وأنصت هي أنها تضمن علاقة طيبة بين المقيم والمدير، فيترك المدير وقد تبنى اتجاهًا إيجابيًا نحو المقيم والمنظمة ككل.

والعيب أن المدير (أو المديرية) قد يترك وليس لديه فكرة واضحة عن موقفه الحالي، وكيف يعمل على تحسين الأداء، وعلاوة على ذلك، فإن طريقة أخير وأنصت تشجع على قدر كبير من الاتصال بالقيادة العليا، أكثر مما هو عليه الحال عادة، والذي، على سبيل التذكير، يعد أيضاً من المزايا الجوهرية لطريقة أو أسلوب حل المشكلات، وهذه الطريقة توفر أيضاً لكل من المقيم والمدير فرصة لمزيد من التعلم؛ حيث إن خبرة وأراء كلا الطرفين تتجمع معاً، وأخيراً، تعمل هذه الطريقة على إزالة المقاومة للتغيير، وكذا تنشيط عملية التغيير، ولكن الكثير من التغييرات قد تجعل من المستحيل أن يعمل المديرين بطريقة فعالة.

ب - أخير ويسع:

يهدف هذا الأسلوب إلى إخطار المديرين بتقييمهم بدقة بقدر الإمكان. فيقوم المقيم بإخطار المدير (أو المديرية) بكيفية قيامه بوظيفته. ويجعل المدير يقبل خطط التقييم. ويقنعه أخيراً باتباع الخطة التي تم تلخيصها بهدف الإصلاح. وتعد المهارة الفائقة في تناول المقابلة أمراً حيوياً إذا كان لهذه الطريقة أن تحرز النجاح.

ويتعين على من يجري المقابلة أن يتمتع بالقدرة على إقناع المدير بالتغيير بطريقة سابقة الإعداد: واستخدام الحافز النقدي والعلاوات يعد هنا أمراً شائعاً. وطريقة أخير تبيع تكون عادة ذات فعالية عالية إذا كان المدير من ذوي الخبرة المحدودة. وغير واثق من نفسه. وفي حاجة إلى الدعم والطمأننة من جانب رموز السلطة.

وأيضاً نجد أن اقتراحات من يحظون بالاحترام من الرؤساء تميل إلى كونها أكثر قبولا من المديرين من المستويات الوسطى والدنيا.

ومع هذا. فإن المقابلات المطولة ضرورية عادة حتى يمكن إقناع هؤلاء المديرين إذا كان من الممكن إقناعهم. فإذا ما استمر المدير غير مقتنع. حتى بعد المناقشات المطولة. فعندئذ قد يحس أن مصالحه الشخصية متعارضة مع مصالح المنظمة. وهو شعور قد يؤدي في النهاية إلى الانسحاب.

ومع ذلك. فإن أعظم الأخطار هنا هو موافقة المدير من المستويات الوسطى على كل ما قيل. فعندما يحدث ذلك فهذا معناه

أنه لم يتم تنشيط أفكار المدير أو اهتمامه. وبدلاً من ذلك قد تم توجيهه إلى محاولة إرضاء القائم بتقييمه.
ج - مدخل حل المشكلات:

وعلى عكس أسلوب التقييم بالتغذية المرتدة بالمعلومات السابق. فإن هذا الأسلوب يضم القائم بالمقابلة كمعاون أكثر منه محكماً أو قاضياً. إن ما يحاول مُجري المقابلة أن ينجزه بهذه الطريقة هو معاونة المدير (أو المديرة) على إصلاح أدائه (أو أدائها) لوظيفته. فهو يغير المدير (أو المديرة) على وصف الصعاب التي يقابلها، والاستجابة لتعليقاته، وبوجه عام، يقوم المقيم بالإشراف والتوجيه للمدير خلال دورة قصيرة في اختبار الذات أو النفس. ولكن أكثر الأمور حساسية عندئذ هو أن اقتراحات الإصلاح تأتي من المدير وليس من القائم بالمقابلة معه: فدور المقيم عندئذ يتحول إلى تنشيط أفكار المدير وليس التأثير فيه.

٦ - أسلوب إحصائيات الأداء:

إن الرغبة في استبدال المقاييس الكمية والكيفية في أساليب الترتيب التقليدية أدت إلى تطوير طرق للتقييم. تستخدم إحصاءات الأداء. وتشمل الطرق التي تم تطويرها مقاييس أداء الريح (الميزانية، ومستويات الأداء). وبالطبع الإدارة بالأهداف.

أ - مقاييس أداء الريح:

تستخدم مقاييس أداء الربح على نطاق واسع في تقييم أداء مديري الأقسام. ويكون هذا واقعاً بصفة خاصة إذا ما تم معاملة القسم كمركز للربح بالنسبة لمركز استثمار. وحتى يمكن الحصول على نظام تقييم سليم، فمن الضروري أن:

١ - حدد مراكز الربح بطريقة صحيحة. ففي الحقيقة من الضروري في معظم الأحوال فصل مراكز الخدمة عن مراكز تحقيق الربح. والسبب في هذا بسيط جداً: إذ المديرين يتحملون المسؤولية فقط بالنسبة لمراكزهم الربحية. فعند تحديد مراكز الربح، من المهم أن نضمن أن كل مركز ربح يتمتع بالاستقلالية في العمل. ولديه القدرة على الحصول على الموارد والأسواق البديلة. وله تكلفته ودخله المنفصل.

٢ - ضع أسعارًا تحويلية صحيحة داخل الشركة وترتيبات للعمل: فأسعار البضائع والخدمات التي يتم بيعها إلى الأقسام الأخرى يجب التفاوض عليها عن قرب من قبل مديري مراكز الربح. فإذا ما ظهرت مصاعب في عملية تسعير البضائع، فيجب عندئذ تطبيق سعر السوق.

٣ - قم بتقدير قيمة الربح التي ساهم بها مركز الربح بطريقة صحيحة. إن القياس الصحيح لمقدار الربح الذي تم تحقيقه بالقسم يعد ضرورياً. وحتى تكون عادلاً وواقعياً، فإن الرخية الجارية أو الحالية، والنمو والتقدم (بالمعنى التقني) يجب أن يوضع أيضاً في الاعتبار.

٤ - حدد مستويات واقعية لأداء تحقيق الأرباح.

٥ - ضع الحوافز. ويمكن أن يتخذ هذا شكل تعويض لمديري التنفيذ ومكافآت أخرى غير مالية. مما يدفع مديري مراكز الربح لإجراز أفضل ما يمكن بالنسبة للمنظمة ككل.

ولما كانت الأرباح تتأثر بمزيج من عوامل متعددة. كان من المستحيل وضع مستويات لكل مركز ربح بمفرده وبصورة مؤكدة. وبدلاً من ذلك. يجب علينا أن نعتد. إلى حد ما. على الحكم الموضوعي في وضع الأهداف السنوية للأرباح.

بالإضافة إلى ذلك. ففي محاولة وضع أهداف ربح سليمة من الضروري أن يكون كل من المناخ الاقتصادي وموقف المنافسة يمكن التنبؤ بهما بطريقة دقيقة قدر الإمكان. ومع ذلك. فإن هذه الاستراتيجية المعينة يمكن أن تفشل أحياناً: فإن هدف الربح قد يكون سليماً في بداية الفترة. غير أن تغيرات المناخ الاقتصادي أو الموقف التنافسي قد تجعل من المستحيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

ومن العيوب الأخرى أنه رغم تقييم أداء مديري الأقسام مرة واحدة في السنة عادة. فهناك حاجة إلى فترة أطول للاستثمار في المعدات والأصول الأخرى: حتى تتحقق الأرباح.

ولهذا السبب يُنصح بإجراء تقييم الأداء على فترات قصيرة وأخرى طويلة. مع الأخذ في الاعتبار أفضلية التقديرات عن تقييم الفترات الطويلة.

ب - طريقة معدلات الأداء:

هنا توضع معدلات معينة بالمشاركة بين المقيم والمدير عند بداية فترة التقييم. وبوضع هذه المعدلات المشتركة يجب أن يجعل المقيم المدير على علم بالأهداف النهائية والفرعية للمنظمة. وبمجرد وضع معدلات أداء للوظيفة يعد المدير مسئولاً عن تحقيق النتائج النهائية التي يتم مقارنتها عندئذ بالمعدلات السابقة وضعها. ومن المهم وضع المعدلات بعناية. بحيث لا تكون صعبة جداً بدرجة تحول دون تحقيقها. أو سهلة جداً. وتعد أيضاً فكرة طيبة أن يتم تسجيل المعدلات كتابة: حتى لا يطرح السؤال عما هو مطلوب من المدير على وجه الدقة.

ويمكن قياس الأداء بمصطلحات بسيطة للغاية. فتحقيق المستويات يعد مقبولاً، والفشل في تحقيقها يكون غير مقبول. ومع ذلك ربما تعد سياسة طيبة أن يُنتقى القياس بدرجة ما بحيث يتوفر للمديرين الفكرة عن موقفهم. ولو كانوا قد فشلوا في تحقيق المستويات الموضوعه.

وعلى سبيل المثال:

أ - أداء جيد جدًا.

ب - أداء جيد.

ج - أداء متوسط.

د - أداء أقل من المتوسط.

هـ - أداء ضعيف.

وفي نهاية فترة التقييم، يلتقي المقيم والمدير مرة ثانية: لمقارنة الأداء بالمعدلات الموضوعية. فالمعدلات التي تقيم على أنها هامة تُعطى تقديرًا أكثر. والمعدلات التي تتحقق بطريقة جيدة تتم المكافأة عليها.

وفي الحالات التي يكون فيها أداء المدير أقل من المتوسط أو ضعيفًا، فإنه لا بد أن يتم تشجيعه (أو تشجيعها) لإعطاء الأسباب التي أدت إلى الفشل. والتعاون مع الرئيس في البحث عن أوجه العلاج الممكنة.

وفي النهاية، يتم وضع معدلات وأهداف جديدة للفترة المقبلة. ويبنى ذلك على نتائج التقييم الذي تم استكمالته أخيرًا.

وهناك ميزات عديدة لاستخدام هذه الطريقة بالذات. فأولاً: هذه الطريقة مفيدة: حيث تشتمل على العديد من العناصر الأساسية لمراجعة وتوجيه التخطيط الإداري وثانيًا: هناك فرصة محدودة لوجود التحيز أو التساهل من جانب المقيم. كما أن الشخصية والمظهر الخارجي لا يؤثران في الحكم: فالعامل الوحيد المهم هو النتائج (أو

الأداء). ثالثًا: تستخدم هذه الطريقة كوسيلة ممتازة للاتصال مع وجود التفاهم المشترك بين المقيم والمدير. وأخيرًا، تعطي هذه الطريقة المديرين فكرة جيدة عن أدائهم في نهاية فترة التقييم. وعلاوة على ذلك، يمكن للمديرين أن يراجعوا أداءهم كلما أرادوا ذلك؛ حيث يدركون ماهية المستويات المتوقع منهم أن يصلوا إليها.

وأحد عيوب هذه الطريقة يكمن في أن وضع المستويات ليس أبدًا بالأمر الهين؛ فالمعرفة والخبرة كلاهما من المتطلبات الضرورية. ومن نقاط الضعف أيضًا لهذه الطريقة أن الأداء يتم تقييمه مرة واحدة سنويًا، بمعنى أن المديرين يجرمون من فرصة النجاح؛ حيث إن التقييم يعد عملية تشريحية لأعمالهم، وليس دليلًا أو مرشدًا لتحسين الأداء. ومع ذلك، يمكن علاج نقطة الضعف هذه بسهولة بمراجعة الأداء بشكل أكثر تكرارًا.

ج - الإدارة بالأهداف:

تعد هذه الطريقة تقريبًا ماثلة لطريقة معدلات الأداء. فهي مؤسسة على النتائج مع تركيز الاهتمام الكافي على تحقيق أهداف الفترات الطويلة ذات الصلة مثل النتائج النهائية.

فأهداف الفترات الطويلة تعد ذات أهمية؛ حيث إنها تساعد في توجيه المديرين لإجراز أهداف المدى القصير. كما تساعد أيضًا بمضي الوقت على تحقيق أهداف المدى الطويل أيضًا.

والفرق الأساسي بين طريقة الإدارة بالأهداف ومعدلات الأداء هو:

- ١ - طريقة الإدارة بالأهداف تتطلب وضع الأهداف الكمية والكيفية. بينما لا تتطلب معدلات الأداء ذلك.
- ٢ - الإدارة بالأهداف تتطلب وضع أهداف الأداء لكل مستوى من التنظيم. وأن يتم الربط الوثيق بين جميع الأهداف.

إن إدخال كل من الأهداف الكمية والكيفية في عملية التقييم يعني ببساطة أن مسؤوليات المديرين يجب أن تشمل تلك الأهداف التي يمكن قياسها (على سبيل المثال. المبيعات والإنتاج النهائي وهكذا دواليك). وتلك التي يجب أن تخضع للتحكيم (تقديم برامج جديدة للتدريب. ووضع وتطوير عمليات جديدة... إلخ).

والفرق الثاني الذي جاء آنفًا يعد أكثر تعقيدًا إلى حد ما. فعندما يلتقي المقيمون بالمديرين بغية وضع الأهداف. فإن المستويات التي يتم على أساسها قياس إنجاز الأهداف يتم وضعها بالمشاركة أيضًا. وهؤلاء المدبرون الذين هم أنفسهم ينتمون إلى مستوى الإدارة العليا - يقومون بدورهم بوضع الأهداف بنوعيتها الكمي والكيفي. بالنسبة لرؤوسهم من المديرين (المستوى المتوسط): وبهذا يقسمون الأهداف إلى أجزاء. هذه الأجزاء يتم إسنادها إلى كل مدير من المستوى المتوسط تبعًا لقدراته (أو قدراتها). وأسس المساءلة عن وظيفته. ولما كان وضع وتقسيم أو تجزئة الأهداف يستمر حتى يتم الوصول إلى أدنى مستويات الإدارة.

كانت النتيجة النهائية أن الأهداف التي وضعت لكل مستوى من مستويات التنظيم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً فيما بينها.

وكما هو الحال في طريقة مستويات الأداء، يتم عمل التقييم مرة كل سنة.

وفي طريقة الإدارة بالأهداف، يقوم المدير بمراجعة أداء مرؤوسيه (أو مرؤوسياتها) بصفة دورية: حتى يتأكد من أنهم يؤدون وظائفهم بالأداء الذي يكون قد تم تحديده من قبل. وغني عن البيان أنه من الضروري أن يوجه الرؤساء مرؤوسياتهم الوجهة الصحيحة عند استخدام هذه الطريقة.

والنقد الرئيسي الموجه إلى طريقة الإدارة بالأهداف أن هناك دائماً مشكلة وضع مستويات نهائية أو مطلقة Optimum وبالإضافة إلى هذا تظهر مشكلة وضع نظام للمكافآت في طريقة الإدارة بالأهداف: حيث إن الأهداف توضع لكل فرد على حدة، وهناك دائماً خطر أن يقوم المرؤوسون بوضع أهداف يتوخون السهولة في إنجازها: مما يؤدي إلى تعويض تحقيق الهدف المشترك العام. ويجب أن نلاحظ أيضاً أن بعض المديرين يوجهون النقد إلى طريقة الإدارة بالأهداف: حيث يشعرون بأنها وسيلة للتطوير الإداري أكثر منها أداة للتقييم.

المعايير القياسية لتقييم الأداء للمنظمات الموجهة بالربح

•	• الموضوعية والذاتية	• سهولة القياس		• المجالات الرئيسية لتقييم الأداء
		• عمليًا	• نظريًا	
• • • • • •	• موضوعي ولكن في حاجة إلى تقييم	• مجتهد ولكن روتيني	• سهل	• ١- الربحية
• • • •	• موضوعي بدرجة كبيرة	• مجتهد ولكن روتيني	• سهل	• ٢- الإنتاجية
• أرقام الم • الاتحادي، شابه ذلك • بحوث ال	• موضوعي (بمجرد الوصول إلى التعريفات)	• مجتهد ولكن روتيني في الغالب بالإضافة إلى عمل مسح ميداني	• سهل إلى حد كبير	• ٣- موقف السوق
• مجلس الم التنفيذ	• حكومي وتقديري أساسًا	• ليس سهلاً	• ليس سهلاً	• ٤- القيادة الإنتاجية

تنمية الموارد البشرية.. الأدوار الجديدة

•	• الموضوعية والذاتية	• سهولة القياس		• المجالات الرئيسية لتقييم الأداء
		• عمليًا	• نظريًا	
• بحث 21				
• 21 الأساليب الموضوعية والحكم الذاتي	• مزيج من البيانات الموضوعية والحكم الذاتي	• سهل إلى حد ما	• سهل	• 5 - أداء الأفراد
• مجموعة أ • سجلات إد • استقصاء	• مزيج من الموضوعية والذاتية	• ليس سهلاً	• صعب إلى حد ما	• 6 - اتجاهات الموظفين

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

•	الموضوعية والذاتية	• سهولة القياس		• المجالات الرئيسية لتقييم الأداء
		• عمليًا	• نظريًا	
• إحصاءات • أضرار • قضايا • مادة إعلام • ذكرها له • تحليل • المنشآت • مؤشرات	• خليط من الإيجابى والسلبى	• صعبة لغاية	• صعبة لغاية	• ٧- المسئولية الاجتماعية العامة
• مجموع	• أساساً	• صعبة	• صعبة	• ٨- الموازنة بين أهداف

•	الموضوعية والذاتية	سهولة القياس		المجالات الرئيسية لتقييم الأداء
		عملياً	نظرياً	
التنفيذ:	تقديري جداً	لغاية	لغاية	المدى الطويل والمدى التصريح
• مفكرات				
• استقصاء				
الملاحظ				

طرق تقييم الأداء

ورقة عمل

كان المجتمعون في لجنة تقييم أداء العاملين - إحدى لجان المؤتمر العام للتنمية الإدارية في الوطن العربي - يناقشون الطرق المتبعة لتقييم الأداء، وقد كان عرضهم للموضوع في الجلسة الأولى كما يلي:

سعد نحن نستخدم نموذجًا بسيطًا يتضمن قائمة خصائص أو صفات معينة، وأمام كل صفة خط أو ميزان من صفر إلى عشرة، ويضع المشرف علامة على الدرجة التي يعتقد أنها تمثل واقع المرؤوس بالنسبة لكل صفة. ويكون تقييم المرؤوس هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها في جميع الخصائص المذكورة.

صادق ونحن نتبع طريقة بسيطة للغاية، وهي أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه تنازليًا من الأحسن إلى الأسوأ، وذلك طبقًا للمستوى العام لأدائهم. ومدى مساهمة هذا الأداء في تحقيق أهداف الوحدة التي يتبعونها. ومن ثم يكون الأول هو أحسن أفراد المجموعة، والثاني أقل تميزًا، وهكذا حتى يكون الأخير أسوأهم جميعًا.

حاتم ونحن أيضاً نتبع هذه الطريقة. ولكن مع تعديل طفيف. وهو مقارنة كل فرد في المجموعة ببقية الأفراد. ويكون الترتيب الذي يحصل عليه الفرد حسب عدد المرات التي يمتاز فيها أو لا يمتاز عن زملائه. ويسحب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه. طبقاً لعدد المقارنات التي يجريها بينهم.

قيس في مؤسستنا نستخدم طريقة القائمة. والقائمة تتضمن جملاً متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين. ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء المرؤوس. وتوجد لكل جملة قيمة رقمية. ويكون مجموعها هو التقدير الذي يحصل عليه المرؤوس.

عمرو لقد طورنا هذه الطريقة في المؤسسة التي أعمل بها. ووضعنا عبارات نمطية لكل نوع من الأنشطة والوظائف. ودرينا المشرفين عليها. وتأكدنا من فهمهم لدلولاتها.

عثمان أنا أعتقد أن هذه الطرق أصبحت قديمة بعض الشيء: لذا نتبع طريقة أحدث وهي التوزيع على المنحنى. فلما كنا في أية ظاهرة إحصائية نجد أن التركيز يتجه إلى منطقة الوسط. ويكون الشواذ عند الأطراف. فمن هنا يصنف المشرف مرؤوسيه إلى أحسن ١٠٪ وأسوأ ١٠٪. ثم يتدرج الباقون بين هذين النقيضين: فهناك ٤٠٪ في الوسط. و ٢٠٪ قبل كل نهايتين.

أحمد أما نحن فقد جربنا عدة طرق. فوجدنا أن الإدارة بالأهداف أنسبها. وطبقاً لهذه الطريقة يقوم المرؤوس من واقع اختصاصات ومسئوليات وظيفته باقتراح أهداف محددة. لفترة زمنية محددة: وهي عندنا ستة أشهر. ولكنها في جهات أخرى ثلاثة أشهر أو سنة. ويناقش المشرف مع مرؤوسيه هذه الأهداف. ويعدلان فيها ويصلان إلى اتفاق أو ورقة عمل حول الأمور الآتية:

(١) الأهداف التي يمكن للمرؤوس تحقيقها.

(٢) خطة العمل التي يتبعها لبلوغها.

(٣) المعايير التي يقاس الأداء بناء عليها.

وعندما تنتهي الفترة المحددة. يجتمع الطرفان الرئيس والمرؤوس. ويناقشان النتائج المحققة. ويكون المرؤوس قد قام بإجراء تقييم ذاتي لأدائه بناء على الإنجازات التي توصل إليها. ويتم تصحيح الأخطاء إذا وجدت. ثم يقوم الطرفان بوضع خطة عمل جديدة لل ستة أشهر التالية.

عبيد نحن نستخدم طريقة أخرى وهي الاختيار الإجباري: إذ توجد استثمارة تقييم تحتوي على مجموعات من العبارات. تتضمن كل مجموعة منها أربع عبارات. تمثل اثنتان منها صفات الأداء

المرغوبة. وتمثل الأخريات الصفات غير المرغوبة. ويقوم المشرف في كل أربع عبارات باختيار عبارتين فقط. واحدة للصفات الحسنة والأخرى للسيئة. والمشرف هنا لا يعلم الدرجات أو الأوزان المعطاة لهذه العبارات. وذلك منعاً لتحيزه: فهو يحاول اختيار العبارات التي تصف فعلاً السلوك الوظيفي للمرؤوسين. ثم يقوم قسم شؤون العاملين بإعطاء العبارات المختارة الدرجات المخصصة لها. ويكون مجموع الدرجات هو التقييم النهائي للمرؤوس.

يحيى ولكن لماذا كل هذا الجهد؟! نحن نتبع طريقة بسيطة جداً. هي طريقة المفكرة. وفيها يقوم المشرف بتسجيل يومي أو دوري منتظم لملاحظاته على أداء المرؤوسين. فإذا انتهت الفترة التي يتم عنها التقييم يصبح عنده سجل متكامل لأدائهم. ومن ثم نحن نتفادى أخطاء النسيان. ونوفر إحصاء دقيقاً لأداء الموظف بجانبه السيئ والحسن.

أبو بكر ونحن نطبق أيضاً هذه الطريقة. ولكن مع تعديل واضح: إذ لا يقوم المشرف بتسجيل كل صغيرة وكبيرة في أداء الموظف. ولكن يسجل في مفكرته الأحداث الجوهرية فقط. أي العلامات البارزة في أداء الموظف من الناحيتين الإيجابية والسلبية: فيتم تقييمه بدرجة كبيرة من الموضوعية.

خالد أما نحن فنتبع طريقة قد تقترب من هذه الطريقة. ولكنها أكثر شمولاً. وهي طريقة التقرير المكتوب. والتي يقوم المشرف فيها بكتابة تقرير مفصل عن أداء مرؤوسيه للفترة التي يتم عنها التقييم. ويذكر فيه حكمه وانطباعاته وتعليقاته بشأن السلوك الوظيفي لمرؤوسيه. وتوصياته بشأن نتائج التقييم.

طارق يتكون النظام الذي تسير عليه مؤسستنا من جزئين: التقرير الدوري المطبوع الذي يستوفيه المشرف كل سنة. ويتكون من خصائص وصفات ذات درجات معينة. يشكل مجموعها التقدير الذي يحصل عليه الموظف: ثم يُجرى اختبار تحريري كل ثلاث سنوات للمرؤوسين. كل حسب طبيعته ووظيفته. وذلك لكل الوظائف حتى مستوى الإدارة المتوسطة. ويغطي الاختبار جانبيين: وظيفي وسلوكي. ويستفاد من نتائج هذا الاختبار في الترقية. وفي تعزيز نتائج التقرير الدوري. ومتابعتها.

انتهت الفترة المخصصة للجلسة الأولى. وانفض المجتمعون على أن يعودوا في الجلسة الثانية: لمناقشة الطرق المذكورة لتقييم الأداء.

نقاط للمناقشة:

- ١ - حلل الطرق المذكورة من حيث مزاياها وعيوبها، وإمكانية تطبيقها.
- ٢ - ما أهم أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الطرق؟
- ٣ - أيها خب؟ ولماذا؟
- ٤ - هل هناك طرق أخرى لتقييم الأداء. ما هي؟ ناقشها مع زملائك.
- ٥ - ما أهم مشكلات تقييم الأداء في المؤسسة التي تعمل فيها؟
- ٦ - كيف تسهم هذه الطرق في علاجها؟
- ٧ - ما اقتراحاتك لتحسين عملية تقييم الأداء في منظماتك؟

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

لماذا تعد المسارات المهنية على هذه الدرجة من الأهمية؟ أليس المسار المهني موضوعًا شخصيًا وخاصًا يُهم العامل نفسه؟. والحقيقة أن هذا غير صحيح لأكثر من سبب:

١ - أن معاناة الشخص وما يحصل عليه في مساره المهني يؤثر في أدائه وغيابه. وجودة عمله ومعدل دورانته. ولذا يمثل مكاسب أو خسائر للمنظمة التي يعمل بها.

٢ - إن المسارات المهنية تعد هدفًا استراتيجيًا لتحقيق المساواة في فرص التوظيف.

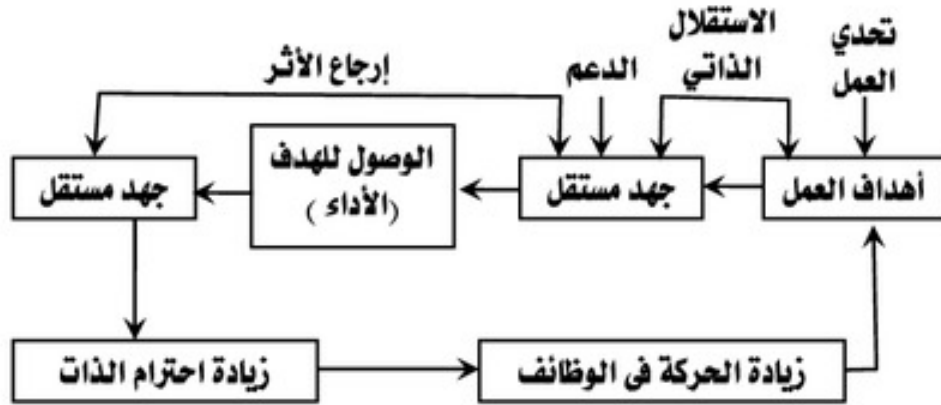
٣ - إن المسار المهني لأي شخص يعد واحدًا من المدخلات الرئيسية لجودة الحياة في مجملها. ولقد أصبح الناس الآن أكثر حرية. وأكثر قدرة على الحركة مما كان عليه الأمر في الماضي. وهو ما ييسر بشكل أكبر إشباع المسار المهني. ومن ثم يعد ضغطًا كبيرًا على صاحب العمل: لكي يوفر فرصًا أفضل لإشباع المسار المهني.

٤ - إن فرص المسار الوظيفي قد أصبحت أكثر محدودية. خاصة في ظل اقتصاد كبير وبطيء النمو. وهو ما يجعل تخطيط المسار الوظيفي أكثر أهمية إذا شئنا الوفاء بأهداف المسار المهني للشخص.

عمليات التنمية البشرية في المنظمات:

لتكن نقطة انطلاقنا هي الفرد. يتمثل افتراضنا الأساسي في أن الناس ينشدون المكافآت والتدعيم الإيجابي من عملهم. ويمكن أن تكون المكافآت ملموسة كزيادة في الأجر. أو غير ملموسة كالشعور بقيمة وأهمية الإجاز. ولنفترض أيضاً أن السلوك العملي الذي منح المكافأة سوف يتكرر. ويتمثل افتراضنا الثالث في أن الناس يحاولون بقدر الإمكان زيادة إحساسهم باحترام الذات. وتجنب ما يقلل من ذلك الإحساس. ويلجئون في ذلك إلى عدة وسائل. منها تنمية كفاءتهم وقدرتهم على العمل بنجاح في البيئة السائدة.

ويؤدي الأداء الفعال للعمل أو المهمة إلى زيادة احترام الذات. وعلى سبيل المثال: إذا (١) حدد أحد الأشخاص هدفاً كبيراً لنفسه. و(٢) حدد الوسائل الكفيلة ببلوغ ذلك الهدف. و(٣) إذا كان الهدف يمثل شيئاً هاماً في حياته من وجهة نظره. فإنه سوف يشعر بنجاح نفسي كبير عند بلوغ ذلك الهدف. ويؤدي هذا الشعور بالنجاح الشخصي إلى زيادة في احترام الذات. واكتساب قوة دفع هائلة. تؤدي بدورها إلى زيادة انهماك الشخص في المهمة. ومن ثم قيام الشخص بوضع أهداف إضافية في نفس مجال المهمة. وتحديد مستويات أعلى من الطموح. ويوضح الشكل التالي دورة النجاح المشار إليها.



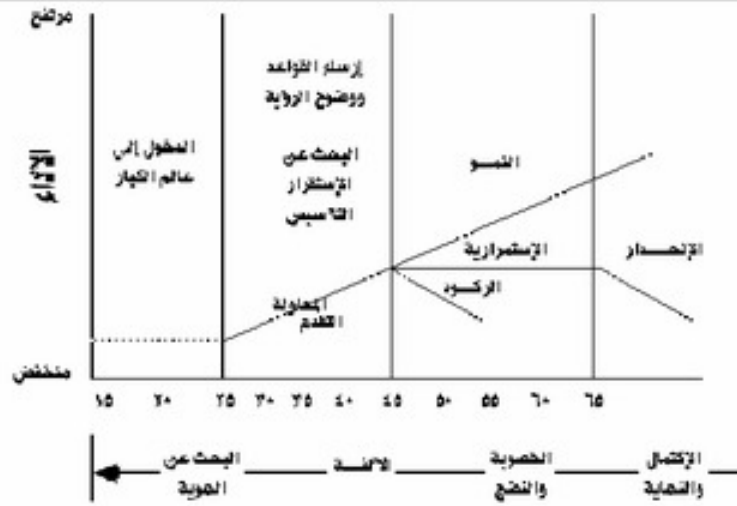
دورة نجاح المسار الوظيفي

دورة نجاح المسار المهني:

وببساطة، فإن هذه النظرية ترى أن النجاح يولد النجاح. فعندما يحقق الشخص دورة نجاح في عمله فإن هذا يمكن أن يولد حماساً أكبر لمجال المسار المهني الذي يمثله النشاط الناجح. وليس من المستغرب حينئذ أن نسمع عبارات مثل: لقد وجدت نفسي حقيقة.

مراحل المسار المهني (تغير الحاجات والقيم):

يوضح الشكل التالي نموذجاً متكاملًا لمراحل المسار المهني.



نموذج متكامل لمراحل المسار الوظيفي

مراحل المسار المهني والحاجات التدريبية

المحاولة	حاجات المهمة	الحاجات العاطفية
المحاولة	١- أنشطة وظيفية متنوعة	١- القيام باختيارات وظيفية تهددية
	٢- استكشاف الذات	٢- الاستقرار
التأسيس/ التقدم	١- تحدي الوظيفة ٢- تنمية القدرة في مجال التخصص ٣- تنمية القدرة على الخلق والابتكار ٤- تناوب العمل في مجال جديد ٥-٣ سنوات	١- التعامل مع المنافسة، ومواجهة الفشل ٢- التعامل مع الصراعات بين الأسرة والعمل ٣- الدعم والتشجيع ٤- الاستقلال الذاتي
منتصف المسار	١- تحديث فني ٢- تنمية المهارات لتدريب الآخرين (صغار العاملين) ٣- الانتقال لعمل جديد يتطلب مهارات جديدة ٤- تنمية الرؤية الذاتية عن العمل، ودور الشخص في المنظمة	١- التعبير عن مشاعر بلوغ منتصف العمر ٢- إعادة تنظيم الأفكار المتعلقة بالذات، وعلاقتها بالعمل، والأسرة والمجتمع ٣- تقليل الميول التنافسية، والسعي نحو الترقى الفكري
نهاية المسار	١- التخطيط للتقاعد ٢- التحول من دور القوة إلى دور الاستشارة والتوجيه ٣- تنمية وتشجيع الناجحين ٤- البدء في أنشطة خارج المنظمة	١- الدعم المستمر حتى يرى وكأنه مرآة ترشد الآخرين ٢- تنمية الأنشطة الخارجية عن المنظمة

التصرفات التنظيمية الكفيلة بتيسير تنمية المسار المهني:

البداية (تغيير مدخلات العامل):

- (1) حلقات ربط أفضل بين المدرسة والعمل.
- (2) تدريب الطلاب على المهارات المرتبطة بالوظيفة.
- (3) مراجعات واقعية للوظائف عند التعيين.
- (4) اختيار أفضل للشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

التنمية من خلال الوظيفة:

- (1) وظائف مبدئية تمثل تحديًا.
- (2) تنقلات دورية بين الوظائف.
- (3) تحفيز الزملاء.
- (4) إرجاع أثر ومراجعة متكررة للأداء.
- (5) مكافأة الأداء الجيد.

تغيير دور الرئيس:

- (1) جعل الرؤساء منتمين للمسار المهني.
- (2) تدريب المديرين على تصميم الوظائف. وخطيط المسار المهني.
- (3) مكافأة المديرين نظير تنمية العامل.

تغيير الهياكل التنظيمية:

- (١) هيكل تنظيم المصفوفة.
- (٢) محاسبة الموارد البشرية.
- (٣) خدمات تخطيط المسار المهني.

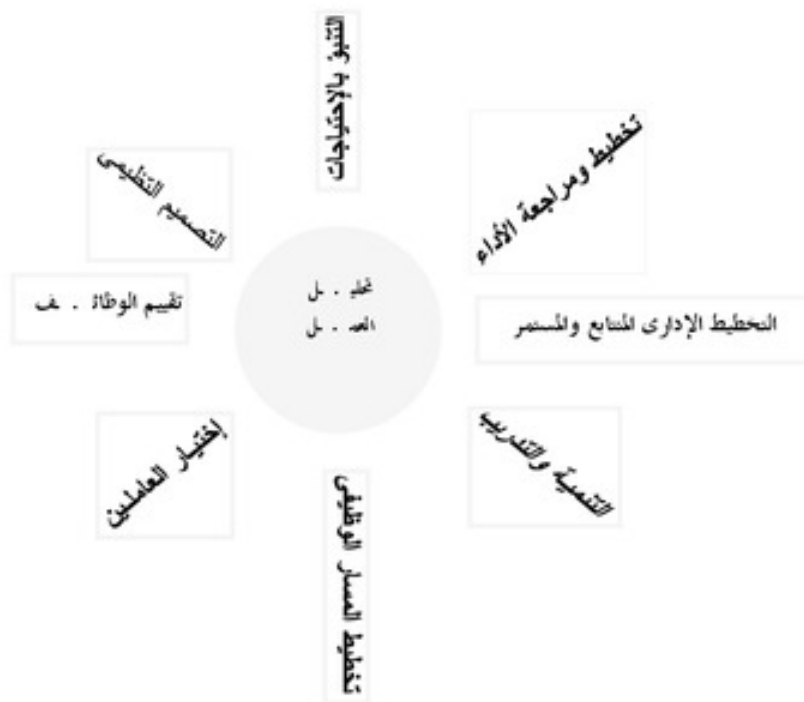
تغيير سياسات الأفراد:

- (١) تنقلات المديرين داخل إدارات وأقسام الأفراد.
- (٢) تنقلات وظيفية باستمرار.
- (٣) التثبيت.
- (٤) درجات احتياطية للعاملين الذين تتم ترقيتهم.
- (٥) دعم العاملين ذوي المسارات المهنية المزدوجة.



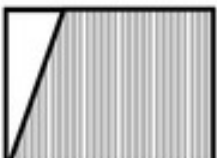
مستويات تحليل العمل

مصدر البيانات		المستوى
المديرون	العاملون	
<ul style="list-style-type: none"> • ماذا يرى أو يعتقد المديرين أن هؤلاء الأفراد يقومون به؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي يقوم الأفراد بعمله فعلاً؟ 	الواقع
<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي يود المديرين أن يقوم به الأفراد؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ماذا يرى أو يعتقد الأفراد أنهم يقومون بعمله؟ 	الإدراكات
<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي يعتقد المديرين فيما هم بصدد عمله؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي يرى الأفراد أنه يجب عليهم عمله؟ 	القيم السائدة
	<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي يخطط الأفراد لعمله؟ 	الخطط

تطبيقات تحليل العمل



مستويات تخطيط المسار الوظيفي

نتائج التخطيط	مصادر المدخل شخصية	مدخلات التخطيط
تخطيط الحياة: المفهوم الذاتي - الغايات - تصورات الذات		الخبرة - التعليم - نقاط القوة - القدرات - الاهتمامات - القيم - الرغبات... إلخ
تخطيط النمو: الوظائف المستهدفة - قرارات المسار - أنشطة النمو		خيارات المسار الوظيفي الواقعية - فرص النمو - موارد النمو... إلخ
تخطيط الأداء: أهداف العمل - أنشطة وأولويات الأداء - الاحتياجات التدريبية - توقعات الأجور		مطالب الوظيفة الحالية - الأهداف والمعايير - تغيير الأدوار والعلاقات - نظم المكافآت

إدارية

استقصاء تخطيط وتنمية المسار المهني

الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية. ووضِع علامة (✓) أمام

ما يوافق رأيك:

م	العبارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
١	المسار المهني موضوع يهم العامل نفسه فقط			
٢	المسار المهني للشخص يؤثر على جودة عمله			
٣	المسارات المهنية تعد إحدى الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة			
٤	تقع على كاهل المنظمة مسؤولية توفير فرص أفضل لإشباع المسار المهني للشخص الذي ينتمي إليها			
٥	إن فرص الإشباع القُضلى للمسار المهني أصبحت محدودة في الوقت الحاضر			
٦	زيادة حركة الشخص بين الوظائف للمسار المهني أصبحت محدودة في الوقت الحاضر			
٧	إن تنقل الشخص الحديث بين الوظائف المتنوعة في المنظمة يُعرقل نمو المسار المهني لهذا الشخص			

م	العبارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
٨	لكي يحقق الشخص التقدم في مساره المهني. لا بد له من تحدي وظيفته التي يشغلها			
٩	إذا وصل الشخص لمرحلة النضج في مساره المهني فمعنى ذلك استمرار نجاح مساره المهني. وعليه يجب أن يتفرغ تمامًا لتدريب موظفيه الذين يعملون معه			
١٠	لكي ينمو الشخص الذي وصل إلى مرحلة النضج في مساره المهني. قد يكون إحدى وسائل تحقيق ذلك الانتقال لعمل جديد. يتطلب مهارة جديدة			
١١	قد يتحول الشخص الذي وصل إلى نهاية مساره المهني إلى دور الاستشاري والموجه			
١٢	كلما كان التعليم الذي يتلقاه الشخص أثناء دراسته يرتبط بطبيعة العمل الذي يتقلده بعد التخرج. أدى ذلك إلى تيسير تنمية مساره المهني			
١٣	لا علاقة لتحفيز الزملاء للشخص أثناء اجتيازه مراحل مساره المهني - طالما أنه يعرف طريقه الصحيح			

تنمية الموارد البشرية .. الأدوار الجديدة

م	المسارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
١٤	يساهم تدريب الرؤساء في مجالات تخطيط المسارات المهنية. وتصميم الوظائف - في تفسير تنمية المسارات المهنية للأشخاص المرؤوسين			
١٥	لا علاقة للهياكل التنظيمية القائمة للمنظمات بالمسارات المهنية للأشخاص الذين يعملون بها			
١٦	يساعد وجود درجات احتياطية للعاملين الذين تتم ترقيتهم على تنمية المسارات المهنية الخاصة بهم			
١٧	لا علاقة لتحليل العمل بتخطيط المسارات المهنية			
١٨	يتطلب تخطيط المسار المهني في جميع مستوياته اشترك العاملين في هذه العملية. وينفس القدر لكل مستوى			
١٩	إن اهتمام الشخص بالتنمية الذاتية يساعده في تنمية مساره المهني			
٢٠	يساهم تقييم الأداء في تنمية المسارات المهنية			

التحفيز (مفهومه - محدداته - نظمه)

تقديم:

بعد الحفز على العمل من الأمور الهامة للتأثير في سلوك الفرد: لكي يغير من أدائه بما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة. وقد أثبتت الدراسات التحليلية التي أجريت خلال هذا القرن أن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفعه إلى ذلك.

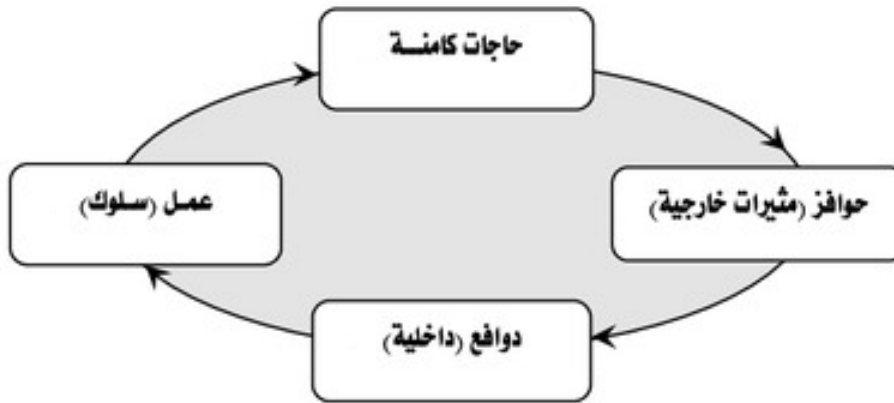
وتحفيز الأفراد أحد المهارات السلوكية والقيادية التي يجب أن يتمتع بها أي مدير. لممارسة وظيفة التوجيه: حيث يحقق تحفيز الأفراد العديد من الأهداف منها:

- جعل الأفراد يعملون بكفاءة وفاعلية من خلال زيادة إنجازاتهم.
- تجنب الصراعات بين العاملين: حيث سيؤدي حفزهم إلى توجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف بشكل جماعي.
- زيادة ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها. طالما أن حاجاتهم مشبعة.
- الحد من معوقات إنجاز الأعمال: حيث يؤدي التحفيز إلى تخفيض معدلات دوران العمل والغياب. والحد من التباطؤ في الأداء... إلخ.

ونتناول فيما يلي مفهوم الحافز. ومحددات التحفيز. وأهم نظم التحفيز المعروفة.

أولاً: مفهوم الحافز

لكل شخص حاجات كامنة فيه. ويحرك هذه الحاجات مثيرات خارجية هي الحوافز: إذ تجعله في حالة تأهب. وتشعره بعدم التوازن. فتتحرك دوافعه ليسلك سلوكاً ما من أجل إشباع الحاجة المثارة؛ وهذا ما نجده في الشكل التالي:



حلقة السلوك الإنساني

ومعنى ذلك أن الحافز هو الأسلوب أو السياسة التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد. وتحرك دوافعهم. وعلى ذلك. فإن الحوافز تؤثر في إنجاز الفرد طالما أنها مرتبطة بالدافعية: حيث يمكن النظر إلى إنجاز الفرد على أنه دالة لمتغيرين أساسيين هما القدرة والدافعية. بحيث يمكن تحديد العلاقة بينهما بالمعادلة التالية:

$$\text{الإنجاز} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية}$$

ولزيادة الإنجاز الخاص بالشخص. لا بد من التأثير في كل من: مقدرته على العمل. ودافعيته للعمل. وعلى عكس ما يتصور الكثيرون. فإن التأثير في الدافعية صعب للغاية مقارنة بالتأثير في القدرة على العمل: للأسباب التالية:

- إن القدرة على العمل هي محصلة المعارف والخبرات الخاصة بشخص. والتي يمكن الحكم عليها من خلال المستوى التعليمي والخبرة التي اكتسبها هذا الشخص من العمل. كما يمكن عقد اختبارات قدرات: لمعرفة مقدرة الفرد على العمل.
- أما الدافعية فهي ليست وليدة لحظة معينة. ولكنها تتأثر بظروف كثيرة متغيرة. وأحد هذه الظروف هو نوع الحافز الذي يدفع الشخص نحو عمل معين. ومن أجل ذلك. فإن الدافعية هي العنصر الحاكم في معادلة الإنجاز.

ثانياً: محددات التحفيز

إن حفز الفرد على العمل يأتي نتيجة تفاعل محددين أساسيين هما:

١- حاجات الفرد.

٢- وظروف العمل.

(١) حاجات الفرد:

إن الحاجات الإنسانية كثيرة ومتنوعة. وقد رتب ماسلو Maslow هذه

الحاجات في خمسة أنواع كما يوضحها الشكل التالي:



وبلاحظ أن هرم ماسلو للحاجات يحوي خمسة أنواع من الحاجات هي:

النوع الأول: الحاجات الفسيولوجية (الطبيعية)

وهي تتضمن ضروريات الحياة: مثل: الماء والطعام والمسكن... إلخ. وهناك قطاع كبير من الناس يعمل فقط لإشباع هذا النوع من الحاجات. ومن ثم تكون إنتاجيتهم منخفضة: لأن دوافعهم محدودة بإشباع هذه الحاجات. وهذا القطاع يسعى نحو الحافز المادي (الأجر) فقط.

النوع الثاني: الحاجة إلى الأمن والحماية

وهي تتضمن حاجة الإنسان إلى ضمان استمرار إشباع الحاجات الفسيولوجية لمدد أطول في المستقبل. وهذا ما يدفعه أكثر لكي يوفر عائداً لحماية مستقبله. ولذا ترتفع إنتاجيته: ولكن يظل الحافز المادي هو أفضل أنواع الحفز.

النوع الثالث: الحاجات الاجتماعية

الإنسان اجتماعي بطبعه: لذلك هو يرغب في الارتباط بالآخرين. وإذا توفر في العمل إشباع هذه الحاجات فإن الفرد سوف يبذل مجهوداً أكبر وطواعية من أجل التعاون مع الآخرين. وليس فقط من أجل الأجر. ومعنى ذلك أن إشباع الحاجات الاجتماعية يستلزم تنوع الحوافز وعدم اقتصرها على الحافز المادي فقط.

النوع الرابع: الحاجة إلى الاعتراف والتقدير

لا يكتفي الإنسان بإشباع حاجاته الاجتماعية. بل يسعى إلى إثبات أنه متميز عن أقرانه بشيء ما؛ ليكتسب تقديرهم واحترامهم. ولكي يحقق ذلك. فلا بد له من الحماس والإجاز أكثر من زملائه الذين تحركهم الحاجات الاجتماعية. ومعنى ذلك أن إشباع الحاجة إلى الاعتراف والتقدير يستلزم تنوع الحوافز التي يطلبها الشخص أكثر من تنوع الحوافز المطلوبة لإشباع الحاجات الاجتماعية.

النوع الخامس: الحاجة إلى إشباع الذات

كثير من الأفراد لا يكفيهم إشباع كل الحاجات السابقة. بل يحاولون دائماً الوصول إلى الشعور بالسعادة في الأعمال التي يؤديونها؛ لتحقيق ذاتهم بغض النظر عن أي عائد آخر. وهؤلاء الأفراد سيكونون أكثر إبداعاً وابتكاراً في أعمالهم. ومن ثم تكون الحوافز المطلوبة أكثر تنوعاً وتعقداً من أي نوع آخر من الحوافز المطلوبة لإشباع الحاجات السابقة.

(٢) ظروف العمل:

تعد ظروف العمل التي يعيش فيها الفرد حافزاً قوياً يؤثر في مستوى أدائه وكفاءته في عمله. ويمكن تقسيم ظروف العمل إلى نوعين:

- الظروف المادية للعمل.
- الظروف الاجتماعية للعمل.
- الظروف المادية للعمل:

إن ظروف العمل المادية التي تتمثل في الإضاءة والتهوية والنظافة والضوضاء وفترات الراحة... إلخ - تؤثر في مستوى أداء الفرد وكفاءته في عمله. فهناك حد أدنى من ظروف العمل المادية لا بد من توافره للعاملين.

ومع التقدم العلمي والتسهيلات الحديثة الخاصة بأمكان العمل في الدول المتقدمة، أصبحت الظروف المادية ملاءمة ومرضية، ومن ثم فإن تأثير هذه الظروف أصبح ضئيلاً في درجة حفز الأفراد على العمل. ولذا بدأت الإدارة تبحث عن بديل آخر لتحسين الأداء.

إلا أن الظروف المادية للعمل ما زالت تمثل حافزاً له أهميته لدى العاملين في معظم الجهات بالدول النامية والمتخلفة: لذلك يجب على الإدارة في هذه الدول أن تسعى جاهدة لتحسين هذه الظروف.

الظروف الاجتماعية للعمل:

قد تكون الظروف الاجتماعية للعمل أقوى الحوافز التي تشجع حاجات الأفراد. ومن ثم تدفعهم إلى الإنجاز المطلوب. وهناك عوامل أساسية تكون الظروف الاجتماعية في أي تنظيم قائم منها: التنظيم الرسمي. والتنظيم غير الرسمي. والقيادة. والاتصالات.

فالتنظيم الرسمي يؤثر بدرجة كبيرة في الظروف الاجتماعية للعمل. ومن ثم في حفز الأفراد تجاه تحسين مستوى أدائهم. على سبيل المثال: تحديد سلطات ومسئوليات الأفراد تحديداً واضحاً ودقيقاً يمنع التداخل والتعارض بينهم. ولذا يكون حافزاً لهم لإبراز مدى التزامهم بالأعمال المكلفين بها.

والتنظيم غير الرسمي يؤثر في الظروف الاجتماعية للعمل من خلال انعكاساته على القياديين والمشرفين والعاملين. وفي كثير من الأحيان يكون

انضمام شخص ما لإحدى المنظمات غير الرسمية التي لها وزنها في الجهة حافزاً له قد يفوق أي حافز آخر.

كما أن القيادة تؤثر بشكل كبير في الظروف الاجتماعية للعمل من خلال علاقات القائد برؤوسيه ورؤسائه، وقدراته الإدارية والفنية. وقد يجد الشخص في شكل القيادة الذي يتبعه قائده حافزاً قوياً للعمل. ربما تناسبه معه كل أنواع الحوافز الأخرى؛ ولو مؤقتاً.

وللاتصالات دور فعال في حفز الأفراد. فإذا توافر للمنظمة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد. فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاماً بين العاملين بالمنظمة. ويكون حافزاً قوياً لزيادة الإنتاجية.

ثالثاً: نظم التحفيز

نتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع. فإن نظم التحفيز أيضاً تعددت واختلقت؛ حتى يمكنها مقابلة احتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة. ومن ثم تحقيق الشعور بالرضا لدى الأفراد. وأهم نظم التحفيز المعروفة هي: نظم التحفيز الإيجابية والسلبية. ونظم التحفيز الداخلية والخارجية. ونظم التحفيز المادية والمعنوية.

١. نظم التحفيز الإيجابية والسلبية:

تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء عن طريق توفير الإدارة لفرص التقدير والتشجيع التي تشجع الفرد؛ لكي يسلك سلوكاً

ترغبه. كذلك عن طريق الكسب المادي والأدبي الذي يتلقاه الفرد عن عمله الجيد.

أما الحوافز السلبية فهي تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال مدخل العقاب: مثل: الجزاءات المادية كالتخصم من الأجر. والحرمان من العلاوة، أو حجب الترقية.

والسؤال المطروح الآن: أي النوعين من الحوافز أفضل؟ لقد أثبتت الدراسات أن الحوافز السلبية تؤدي إلى كفاءة أعلى في المدى القصير. ولكن مرور الوقت تنخفض الكفاءة بسبب هبوط معنويات العاملين. أما الحافز الإيجابي فإنه يحقق معدل أداء أقل في المدى القصير. ولكن مرور الوقت تزداد الكفاءة: لذلك يميل الكثير من الكتاب والممارسين للعمل الإداري إلى استخدام وسائل التحفيز الإيجابية. والحد من استخدام الوسائل السلبية.

٢- نظم التحفيز الداخلية والخارجية:

التحفيز الداخلي يتعلق بمحتوى وطبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد، على سبيل المثال: بعض الوظائف المتعلقة بخدمة المواطنين وحل مشكلاتهم تكون مصدر وسيلة التحفيز للعامل. وتشبع رغباته في خدمة الآخرين.

أما الحوافز الخارجية فهي التي يحصل عليها الفرد من البيئة الخارجية المحيطة بوظيفته: مثل: علاقاته بزملائه. وأسلوب قيادة رؤسائه.

ولقد أثبتت الدراسات حول هذين النوعين من الحوافز أن الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات للرضا الوظيفي. وتخفز الفرد على تحقيق الارتقاء بمستوى وظيفته.

٣. نظم التحفيز المادية والمعنوية:

يعد تقسيم الحوافز إلى مادية ومعنوية من أهم التقسيمات في هذا المجال: لذلك سنتعرض لها بشيء من التفصيل فيما يلي:

نظم التحفيز المادية:

تتمثل أهم عناصر الحوافز المادية فيما يلي:

الأجور:

لما كانت الأجور تمثل واحداً من أهم حوافز العمل. وإن اختلفت أنظمتها من جهة لأخرى. يعد الأجر محصلة عدد من العوامل: مثل: طبيعة الوظيفة ومدى أهميتها. وعدد سنوات الخبرة... إلخ.
استقرار العمل:

يمثل العمل المصدر الوحيد للدخل لكثير من العاملين. ولذا فإن شعور العامل باستمرار واستقرار العمل يحفزه لبذل المزيد من الجهد. كما أن استقرار العامل وظيفياً ينعكس على الاستقرار النفسي له. وبهذا تزداد كفاءته.

ساعات العمل اليومية:

إن عمل الفرد لساعات أكثر من اللازم يؤدي إلى إجهاده، وانخفاض الأداء. كما أن عمل الفرد لساعات أقل من اللازم لا يؤدي في كل الحالات إلى زيادة الأداء؛ لذلك فإن تحديد عدد ساعات عمل يومية مناسبة لكل وظيفة يعد من الحوافز الهامة للعاملين.
إمكانية العمل المادية:

تعد الإمكانيات المادية للعمل من الحوافز التي يسعى إليها معظم العاملين. وخاصة في المجتمعات النامية؛ حيث تؤثر هذه الإمكانيات في مدى كفاءة العاملين.
الخدمات المتنوعة:

مثل الخدمات الصحية والاجتماعية والرياضية ووسائل الانتقال... إلخ؛ حيث تشكل هذه الخدمات حافزاً مهماً لمعظم العاملين. لذلك يجب دراستها. والتأكد من قدرتها على أن تكون حافزاً له أهميته بالنسبة لنوعية العاملين الذين يسعون إلى هذه الحوافز.
نظم التحفيز المعنوية:

تتمثل أهم عناصر الحوافز المعنوية فيما يلي:

الترقيات:

تعد الترقيات حافزاً هاماً للعاملين خاصة الطموح منهم. ويجب أن تنح فرص الترقية أمام العاملين في ظل الشروط الموضوعية للوظائف الأعلى بحيث تتم الترقيات بناء على أسس موضوعية.
تشجيع الرؤساء:

يلعب تشجيع الرؤساء للمرؤوسين، وتوجيههم بالطريقة الصحيحة دورًا هامًا في حفز هؤلاء المرؤوسين، ويعمل على تنميتهم لتحقيق معدلات أداء أفضل. ويرى معظم المرؤوسين أن تشجيع رؤسائهم يمثل لهم حافزًا معنويًا هامًا قد يفوق تأثير بقية الحوافز.
تقدير جهود العاملين:

إن الاعتراف بجهود العاملين يدفعهم إلى الاستمرار في تحقيق معدلات الأداء المستهدفة، ويجعلهم يشعرون بأهمية دورهم.
علاقات الزملاء:

تمثل علاقات الزملاء في العمل دورًا هامًا في تحفيز العاملين، وتخلق جوًا مناسبًا لتحقيق الأهداف الموضوعية.

ثلاثون طريقه للتحفيز

هناك ٣٠ طريقه لتحفيز العاملين على الأداء الأفضل. وذلك على النحو التالي:

أولاً: الاعتراف والتقدير

- ١ - التأكيد من أن ما تم إنجازهُ يتم تقديره بشكل ملائم.
- ٢ - مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل وأهمية وملاءمة عملهم من حيث النتائج التنظيمية.
- ٣ - الإشادة بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة.
- ٤ - إظهار الثقة بالعاملين.
- ٥ - إظهار مدى ما اكتسبه العاملون من خبرة في الأداء.
- ٦ - إظهار الاهتمام والمعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك.

ثانياً: إرجاع الأثر

- ٧ - تقديم إرجاع أثر فوري وملائم. يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل.

- ٨ - توضيح توقعاتك. والتأكد من فهم العاملين لها.
- ٩ - الاستماع الجيد. والمعالجة الفعالة لشكاوى العاملين.
- ١٠ - إظهار واقعينك الخاصة من خلال السلوك والاتجاه.
- ١١ - انتقاد السلوك لا الأشخاص.
- ١٢ - القلق عنصر هام في التحفيز. فلا تتخلص منه تمامًا.
- ١٣ - عدم الاعتقاد بأن «الحب» يرتبط دائمًا بالأداء الإيجابي.

ثالثًا: المساعدة على الأداء

- ١٤ - تقديم الدعم عند الحاجة إليه.
- ١٥ - التأكد من إدراك العاملين لمدى ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية.
- ١٦ - تصميم المهام والبيئات التي تتسق مع العامل.
- ١٧ - مراعاة أن يكون الإشراف ذا طابع فردي.
- ١٨ - العمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي.
- ١٩ - خلق مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة.
- ٢٠ - الاهتمام بالتحفيز قصير وطويل الأجل.

- ٢١ - تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار.
- ٢٢ - تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة.
- ٢٣ - تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم.
- ٢٤ - تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة. وتدعيم روح التحدي.

رابعاً: الثواب والعقاب

- ٢٥ - استخدام طرق مناسبة للتشجيع والتعزيز.
- ٢٦ - التقليل من استخدام القوى المخولة قانوناً لأدنى حد ممكن.
- ٢٧ - إلغاء التهديد والعقاب غير الضروري.
- ٢٨ - تقديم مزيج ملائم من المكافأة والرضا.

خامساً: المسؤولية والمساءلة

- ٢٩ - تحميل العاملين المسؤولية. ومحاسبتهم عليها.
- ٣٠ - التأكد من أن الجهد يسهم في تحقيق النتائج.

