

ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية

**PERSONNEL MANAGEMENT
AND PRODUCTIVITY**

دكتور على السلمي

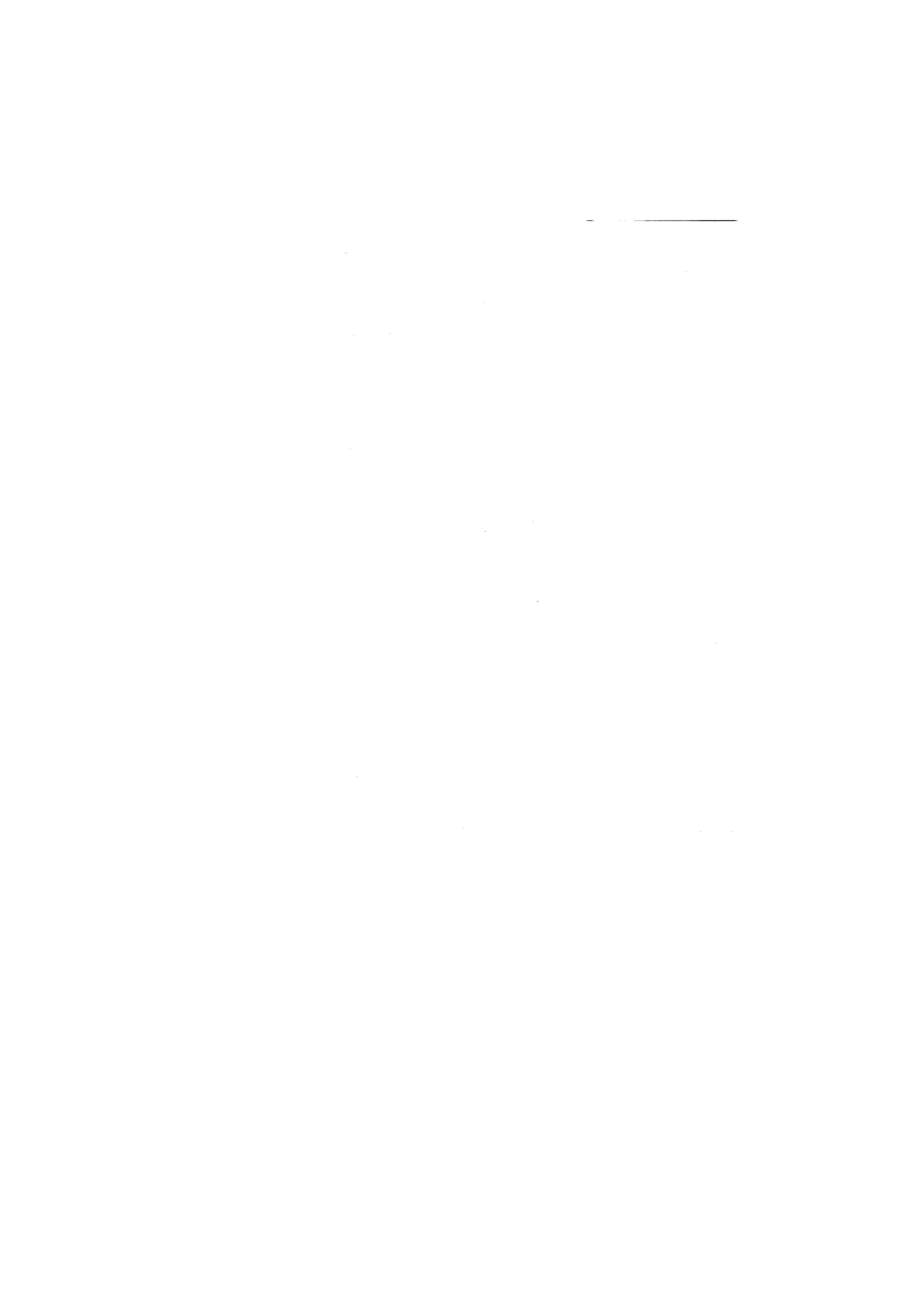
دكتوراه في ادارة الاعمال
جامعة انديانا - الولايات المتحدة
أستاذ ادارة الاعمال - كلية التجارة
جامعة القاهرة

الناشر

مكتبة غريب

٣ شارع كامل صدقي (الفجالة)

تليفون : ٩٠٢١٠٧



الإهداء

إلى ...

زوجتي ...

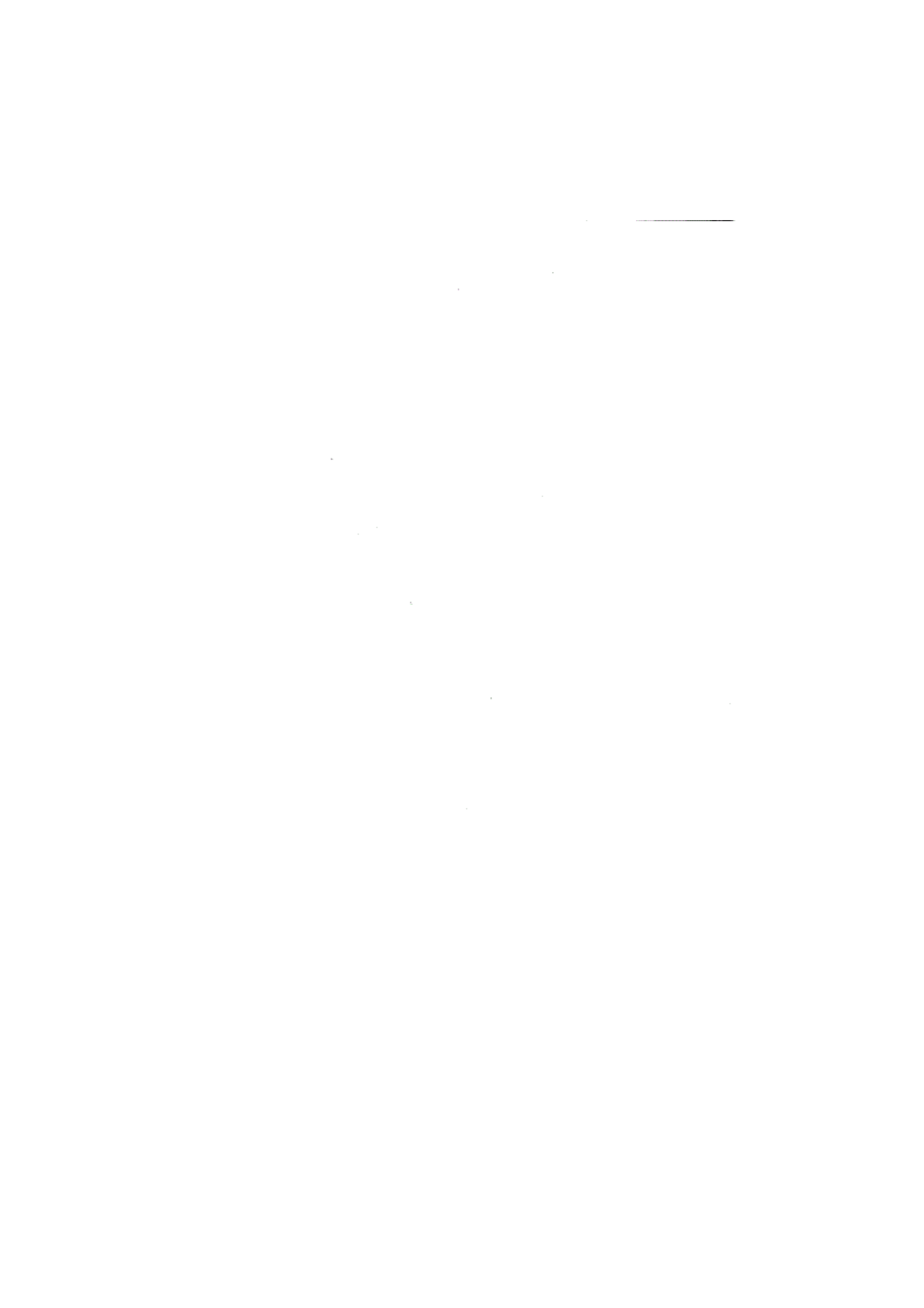
وأولادي .

مقدمة الطبعة الثالثة

لا تزال قضايا الأنتاج والتنمية هي الشغل الشاغل لأبناء مصر ، وتبذل الدولة جهودا غير منكورة في سبيل زيادة طاقات الأنتاج ورفع مستوى المعيشة للمواطنين . وبرغم ما يبذل من جهد وما يتفق من استثمارات ، وما يستحدث من أساليب الأنتاج والتكنولوجيا المتجددة ، فإن القناعة الأساسية عند الكثيرين أن طاقات الانسان المصرى لم تستثمر بعد الأستثمار الصحيح ، وأن عطاء العامل المصرى في أى موقع أو مستوى لا يمثل بعد كل ما يمكن (أو يجب) أن يعطيه لبلده . ومن هنا فلا تزال قضايا إدارة الأفراد تمثل مدخلا هاما من مداخل تحسين الأنتاجية وتطوير كفاءة الأنتاج في مختلف مواقع العمل سواء بأجهزة الحكومة والمحليات ، أو في شركات وهيئات القطاع العام والخاص .

أن قضية البشر هي المحور الرئيسى لما يجب أن تنجه إليه جهود التنمية القومية ، ومن ثم فإن الأهتمام بتطوير مفاهيم وأساليب إدارة الأفراد في مصر يعتبر خطوة أساسية على طريق تطوير الإدارة المصرية ، وبالتالي تحقيق أهداف التنمية القومية .

أ . د . على السلمى
يوليو ١٩٨٥



مقدمة الطبعة الثانية

منذ صدرت الطبعة الأولى لهذا الكتاب في سبتمبر ١٩٨١ حدثت تغييرات هامة على المستوى العام في مصر والعالم كان لها آثارها المختلفة على مختلف أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية . من هذه التغييرات في مصر الاهتمام بترشيد سياسة الانفتاح الاقتصادي وتوجيه طاقات الاستثمار الجديدة نحو مجالات الإنتاج السلمى ذات الأهمية للبناء الاقتصادي القومى ، كذلك فقد بدأت محاولة لتحديد المشكلة الاقتصادية في مصر والبحث عن حلول لها من خلال جهود المؤتمر الاقتصادي الكبير الذى دعا إليه رئيس الدولة وعقد في فبراير ١٩٨٢ . وشهدت هذه الفترة جهودا لتطوير القطاع العام تمثلت في اقتراح بإنشاء ما يسمى « هيئات القطاع العام المستقلة » التى تشرف على شركات القطاع العام وتوجه أعمالها .

وعلى الصعيد العالمى فقد كانت أبرز التغييرات هى أزمة أسعار البترول التى تفجرت بين الدول المصدرة للبترول وبين الدول المستهلكة والتى انتهت إلى تخفيض ملموس في أسعار البترول الخام تأثرت مصر بمقتضاه حيث تحقق عجز واضح في إيرادات الدولة من عوائد تصدير البترول المصرى .

وفي جميع هذه المتغيرات فقد كانت ثمة حقيقة واحدة هى أن الأمل للدول النامية - ومصر في مقدمتها - لتحسين اقتصادياتها وتطوير الأحوال المعيشية بها ، انما يتوقف بالدرجة الأولى على زيادة الإنتاج والمطاء من جانب أبناء الوطن ، ومن ثم فان رفع كفاءة القوى العاملة وزيادة إنتاجيتها هى في الأساس نقطة الانطلاق نحو إعادة البناء القومى .

من ذلك فان أهمية إدارة العنصر البشرى تتأكد ويصبح تطوير أساليب إدارة الأفراد وتحديث وظائفها من المتطلبات الرئيسية للتنمية القومية الشاملة .

دكتور على السلمى

القاهرة في يوليو ١٩٨٣

مقدمة

يمر الاقتصاد القومي في مصر بمرحلة حاسمة من مراحل التطور والنمو تحددت فيها أهداف العمل الوطني في زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية . ولا شك أن تحقيق هذه الأهداف يستلزم جهدا وعملا دائبين من أجل تخطيط النشاط الانتاجي في الدولة والاتجاه به ناحية الهدف . ولكن وضع خطة للعمل لا يكفي لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة إذا لم يصاحب تلك الخطة حشد للجهود الموارد المتاحة لوضعها موضع التنفيذ الفعال . وقد يتصف اقتصادنا القومي بنقص بعض الموارد الطبيعية وندرة رأس المال اللازم لمشروعات التنمية الاقتصادية ، الا أن أهم ما يعرقل خطة التنمية في مراحلها الحالية هو نقص الكفاءات البشرية المدربة تدريبا سليما على الاعمال الادارية والقيادية ومختلف الوظائف والاعمال الفنية . أن أهمية الادارة تنبع من كونها قادرة على تجميع موارد المجتمع والتنسيق بين جهود جماعات العاملين ، الأمر الذي يرفع من كفاءة تلك الموارد والجهود ويزيد من مساهمتها في تحقيق الأهداف . وادارة الأفراد هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتوفير احتياجات المشروع من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الانتاجية . ويزيد أهمية ادارة الأفراد في معركة الإنتاج لكونها تتصل بالعنصر البشري في العملية الانتاجية وهو أكثر عناصر الإنتاج تقلبا وتغيرا وأصعبها في التنبؤ بسلوكه المستقبل أو في فهم محددات هذا السلوك . فالمادة الخام يمكن تحديد مواصفاتها بدقة تامة ويمكن التنبؤ بكيفية سلوكها أثناء العملية الانتاجية اذ نستطيع أن نحدد - تحت ظروف التشغيل العادية - ما نحصل عليه من كمية معينة من المادة الخام في شكل منتج نهائي . نفس القول ينطبق على الآلات وغيرها من عناصر الإنتاج حيث يمكن التحكم في درجة مساهمتها في الإنتاج ومراقبة تلك المساهمة بكل دقة . ولكن الوضع يختلف حين التعرض للأفراد والطاقات البشرية كعنصر أساسي من عناصر الإنتاج ويحدد من محددات الكفاءة الانتاجية . ذلك أن الأفراد - على عكس المواد والآلات - هم رغبات وآمال تحكم تصرفاتهم وبالتالي تؤثر على مستويات أدائهم للعمل ، وتحدد مساهمتهم في أنتاجية المشروع . لذلك فإن الرغبة في رفع الكفاءة الانتاجية للمشروعات المختلفة تلقى مزيدا من الأهمية على ادارة الأفراد باعتبارها الأداة التي من خلالها يمكن توجيه طاقات الأفراد في المشروع في اتجاه المزيد من الانتاجية .

وإدارة الأفراد في هذا المعنى لا تنحصر في ذلك الجهاز التنظيمي الذي يقوم على تنفيذ وظائف ادارة الأفراد التقليدية - ادارة المستخدمين ، أو ادارة شؤون العاملين وما إلى ذلك من

مسميات - ولكنها تتعداها لتصبح وظيفة كل مدير في المشروع وكل مشرف وكل رئيس مجموعة من الأفراد . ان الإدارة هي العمل من خلال الأفراد لتحقيق أهداف المشروع وبالتالي تصبح ادارة الأفراد الوظيفة الحقيقية لكل مدير ؛ اذ بدونها لا يمكنه تحقيق أهدافه . واستنادا إلى ذلك التعريف الواسع لادارة الأفراد سوف نعالج في هذا الكتاب - إلى جانب الوظائف التقليدية لادارة الأفراد - موضوعات أخرى أساسية تتعلق بكيفية خلق الجو الصالح الذي يمكن الأفراد من المساهمة بطريقة فعالة - عن رغبة واقتناع - في تحقيق أهداف المشروع ورفع الكفاءة الإنتاجية . بمعنى آخر ؛ فنحن نشير إلى خلق جو من العلاقات الانسانية السليمة التي تنمى روح التعاون والفهم المشترك بين الأفراد العاملين وبين الادارة في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة . ويخلق هذه العلاقات السليمة ليس بالضرورة مقصورا على ادارة الأفراد ، بل هو واجب كل عنصر في التنظيم الادارى على اختلاف مستوياته . ان كفاءة الادارة في تخطيط وتوجيه العلاقات الانسانية في المشروع هي غاية في الأهمية حيث تنعكس آثار نمط العلاقات السائدة على انتاجية العمل وعلى القدرة والرغبة في التجديد والابتكار ، وبالتالي تؤثر على ربحية وكفاءة المشروع بصفة عامة .

ان طبيعة التحديات التي تواجه الجهاز الإنتاجي في مصر تحتم على القائمين على ادارته الاهتمام بنمط وأسلوب ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية السائدة في وحداتنا الإنتاجية . ان أهداف التخطيط والتنمية تبلورت في هدف زيادة الإنتاج والدخل لرفع مستوى المعيشة . ولا شك ان هناك طرقا متعددة لاحداث هذه الزيادة المطلوبة ، منها التوسع الأفقى في الإنتاج بزيادة عدد المصانع القائمة وزيادة الرقعة المزروعة من الأراضى وهكذا . ولكن هناك سبيل آخر هو التوسع الرأسى في الإنتاج بزيادة الكفاءة الإنتاجية ورفع كفاءة عوامل الإنتاج المختلفة - وأهمها العنصر البشرى - بهذه الوسيلة نستطيع الحصول على إنتاج أكثر وأحسن باستغلال نفس عوامل الإنتاج المتاحة أو نحصل على نفس الإنتاج باستخدام كميات أقل من عوامل الإنتاج . ولا شك أن ادارة الأفراد وأساليب العلاقات الانسانية السائد يلعب دورا أساسيا في النوع الثانى من التوسع الإنتاجى ، أى رفع كفاءة الإنتاج . فلا شك أن الأداء الجيد والكفاءة المرتفعة والتجديد والابتكار وتحسين الإنتاج ، لا يتأتى إلا من أفراد مناسبين لأنواع الأعمال التي يقومون بها من ناحية ، وأن يكونوا راغبين في رفع مستوى الأداء والكفاءة من ناحية ثانية . أى أن المساهمة الحقيقية للأفراد في أهداف الإنتاج لن تتحقق الا عن رغبة حقيقية وصادقة تنبع من نفس الفرد عن ايمان واقتناع يخلقها نوع العلاقات الانسانية وفلسفة وأسلوب ادارة الأفراد السائدة .

لقد تحققت في السنوات الأخيرة تغييرات هامة على المستوى الاقتصادى القومى والعالمى أدت إلى الاهتمام بأمور الادارة عامة وادارة الأفراد على وجه الخصوص . ففي مصر شهدت السنوات القليلة الماضية في عقد السبعينات تطورات اقتصادية وسياسية هامة كان أبرزها حرب

أكتوبر ١٩٧٣ وما صاحبها وما تلاها من أحداث سياسية واقتصادية في مصر والعالم العربي والمجتمع الدولي بأسره تبلورت بشكل مجسد في الارتفاع الهائل لأسعار البترول ومنتجاته . كما كانت سياسة الانفتاح الاقتصادي علامة بارزة على طريق التطور القومي في مصر أنتجت تدفقا من رؤوس الأموال الأجنبية والعربية والمشروعات المشتركة التي أحدثت حالة من عدم التوازن في سوق العمل المصري وبعادت مستويات الأجور في مختلف القطاعات . كذلك انجذبت الدولة إلى الأخذ بنظام الحكم المحلي فأصدرت القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ ليعطي مزيدا من الدعم للسلطات المحلية وينشئ بذلك انجماها للتحويل نحو فكرة « الموظف المحلي » بكل تداعيات تلك الفكرة على أسلوب ومنطق ادارة الأفراد في الدولة . من جانب آخر حاولت الدولة إعادة تنظيم شئون الوظيفة العامة في الجهاز الإداري والقطاع العام فأصدرت القانونين رقمي ٤٧ و ٤٨ لسنة ١٩٧٨ على التوالي . وفي نفس الوقت تفجرت مشكلات التضخم العالمي بكل انعكاساتها على السواق الاقتصادية المصرية وازدياد الضغط من أجل رفع الأجور والمرتبات في محاولة للحاق بالأسعار وتفتتات المعيشة المتصاعدة ، فكانت اجتهادات مختلفة أعملت الاعتبارات الاجتماعية والسياسية في شئون الأفراد والوظيفة العامة تجسدت في القانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٣ وما سبقه وتلاه من محاولات للإصلاح الوظيفي وعلاج حالات الرسوب الوظيفي ، ثم اصدار القانون رقم ١٣٥ لسنة ١٩٨٠ لعلاج آثار القانون ٨٣ المشار إليه وغيره من محاولات كانت لها آثارها الايجابية حينها والسالية أحيانا .

ولقد واكب تلك التغييرات السياسية والاقتصادية تحولات اجتماعية أبعث أثرا وأعمق جذورا أنتجت أنماطا جديدة من السلوك الاجتماعي ومجموعات من القيم والمفاهيم انعكست بشكل مباشر على دوافع العمل والانتاج لدى الأفراد . كما تجسدت ظاهرة الهجرة والسعي للبحث عن فرص العمل في الأسواق الخارجية وخاصة في مجموعة الدول العربية ، وأصبح لتحويلات المصريين العاملين في الخارج شأن عظيم في توازن الاقتصاد القومي ، مما خلق تناقضا واضحا بين ازدياد الهجرة ومن ثم ارتفاع معدلات تدفق مدخرات المصريين بالخارج من ناحية ، وبين استيفاء احتياجات سوق العمل المحلي من الخبرات والمهارات والمهن الضرورية لعمليات التنمية .

كل تلك التغييرات والأثار المترتبة عليها تشير إلى حقيقة هامة هي ضرورة الأخذ بالمنطق العلمي لإدارة الأفراد لا مكان ابتعاد السياسات والبرامج الكفيلة بتحقيق التوازنات المطلوبة ومعالجة المشكلات المتصاعدة الأمر الذي يحقق في النهاية خلق قوة عمل مستقرة وفعالة وعلى درجة عالية من الكفاءة .

ولسنا نشير بذلك إلى أهمية إدارة الأفراد على المستوى القومي فحسب ، بل أيضا على مستوى المشروع أو المؤسسة حيث يتم الأنتاج الفعلى للسلع والخدمات وتتجسد انجازات التنمية الاقتصادية .

ويمثل الكتاب الخالى محاولة لتطويع كتابى الأول فى إدارة الأفراد الذى أصدرته عام ١٩٧٠ بعنوان « إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الأنتاجية » بحيث يتوافق مع خبرة أحد عشر عاما قضيتها فى المجال العلمى الأكاديمى بجامعة القاهرة والكويت ، كما يعكس خبرة فى الميدان التنفيذى سادت الأساس العلمى وصفلته بها شجعنى على إعادة اصدار هذا الكتاب فى منطقه الجديد . والله أسأل أن أكون أسهمت بقدر فى ارتياد هذا المجال العلمى الخصيب داعيا الله أن يوفقنا جميعا فى تحقيق عزة ومجد مصرنا الغالية .

القاهرة فى سبتمبر ١٩٨١

أ . د على السلمى

الباب الأول :

ادارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية

الفصل الأول : ادارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (مفاهيم أساسية)

الفصل الثاني : ادارة الأفراد سبيل تحقيق الكفاءة الإنتاجية .

الفصل الثالث : الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد .

الفصل الرابع : الإطار القانونى لإدارة الأفراد في مصر .

حالات عملية :

● ضحية التبسط .

الفصل الأول :

إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية . . . مفاهيم أساسية

– تعريف إدارة الأفراد :

- النظرة التقليدية إلى إدارة الأفراد .
- النظرة الحديثة إلى إدارة الأفراد .
- أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد .
- أهداف إدارة الأفراد .
- وظائف إدارة الأفراد .

– الكفاءة الإنتاجية :

- الكفاءة الإنتاجية هدف أساسي للإدارة الحديثة .
- تعريف الكفاءة الإنتاجية .
- العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية .
- تحسين الإنتاجية .

تعريف إدارة الأفراد :

النظرة التقليدية 1١ إدارة الأفراد :

لم تكن إدارة الأفراد في الماضي تحظى بيهتمام ورعاية أصحاب المنشآت ورجال الإدارة العليا بها . وكانت نظرتهم إليها تنحصر في أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمر قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المنشأة أو إنتاجيتها .

وكانت وظائف إدارة الأفراد وفقاً للنظرة التقليدية السابقة تتركز في الآتي :

- إتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجيهات السلطة الإدارية العليا (صاحب المنشأة أو المدير العام مثلاً) .
- إتخاذ الاجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور الموظفين والعمال .
- إتخاذ الاجراءات التنفيذية لأصرف مستحقات الموظفين والعمال (قد يتم هذا عن طريق إدارة الحسابات في كثير من المنشآت) .
- إمسك السجلات والملفات التي تحفظ بها بيانات الموظفين والعمال .
- متابعة شئون الاجازات والعلاج والنقل والاعارة وما إليها من أمور تخص الموظفين والعمال .

تلك النظرة الضيقة لم تكن ترى في إدارة الأفراد سوى جهاز تنفيذى محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الادارات الرئيسة في المنشأة مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية وغيرها .

النظرة الحديثة إلى إدارة الأفراد :

تغيرت النظرة إلى إدارة الأفراد وأصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت الحديثة .

ويتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في الآتي :

« تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ، أي مجموعة متفهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه » .

وفي ضوء هذا المفهوم الجديد ، فإن إدارة الأفراد يمكن تعريفها بأنها ذلك « النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة » .

إن إدارة الأفراد الحديثة تهتم بمحاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية التي توضح لنا طبيعة الدور الجديد الذي تقوم به في المنشآت المعاصرة :

- كيف تستطيع المنشأة توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم للاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم ؟
- ما هي أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستقدامهم للعمل بالمنشأة ؟
- ما هي أفضل الطرق لتحديد ودفع الرواتب والمكافآت والحوافز وغيرها من العوائد المادية مقابل ما يقوم به الفرد من جهد وعمل ؟
- كيف يمكن تدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل التغييرات في طرق ووسائل الإنتاج وكسب تعاونهم لانتاج أعمال المنشأة ؟
- ما هي اتجاهات وآراء الأفراد بالنسبة للمشروع ولجو العمل به ، وكيف يمكن تغييرها لصالح العمل ؟
- ما هي الالتزامات القانونية والضمانات التي يجدها قانون العاملين في علاقة العامل بصاحب العمل ، وكيف يمكن الوفاء بها على الوجه الأكمل ؟

تلك الأسئلة الأساسية وغيرها لا تتحقق الإجابة عنها إلا نتيجة تخطيط لبرامج عمل محددة تقوم إدارة الأفراد على تنفيذها في إطار السياسات والاستراتيجيات المحددة بواسطة الإدارة العليا للمنشأة .

أسباب زيادة اهتمام بإدارة الأفراد :

هناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنشآت الحديثة إلى إدارة الأفراد ، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي :

- كبر حجم المنشآت في مجالات الأعيال المختلفة ، وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنشآت ، الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم والاحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم .
 - زيادة الاتجاه نحو التصنيع في معظم دول العالم ، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم واجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسئولة .
 - إرتفاع تكلفة العمل الانساني ، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومنتزعة من تكاليف الإنتاج في مختلف المنشآت ، الأمر الذي يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون الأفراد .
 - إرتفاع مستوى تطلعات العاملين ، واختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات ، يجعل من المتعين وجود جهاز مختص يرعى شؤونهم وينسق إستخدامهم بما يعود على المنشأة بالمنفعة .
- أما السبب الأهم لتطور إدارة الأفراد في رأينا فينقسم إلى سببين متشابهين هما :
- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية .
 - اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الأفراد في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية .
- السبب الأول معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان .

أما السبب الثاني فيوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أداءها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنشأة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والإستعداد للعمل والعطاء ، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الأنتاج وتحسين الأنتاجية .

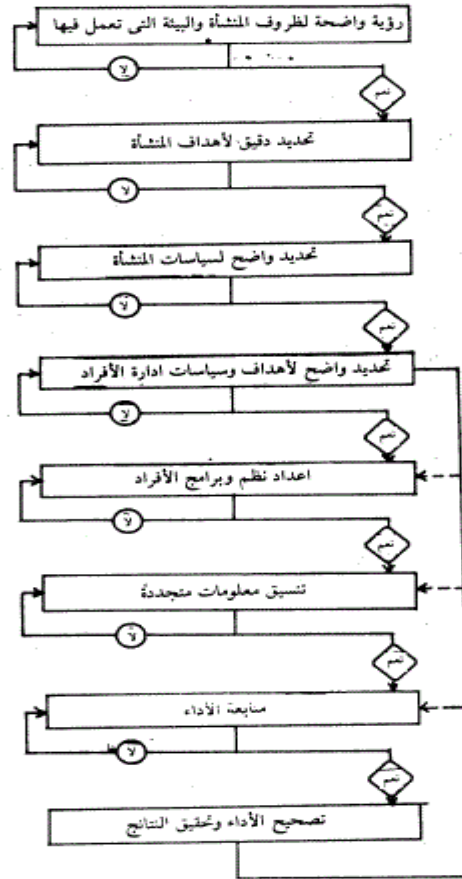
أهداف إدارة الأفراد :

- إذا اتفقنا أن الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة ، نستطيع أن نركز أهداف إدارة الأفراد فيما يلي :
- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة .
 - تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الأنتاج .
 - صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء .
 - تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والأقبال على العمل .
 - المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة .

كيف تتحقق أهداف إدارة الأفراد ؟

يمكن تصور طريقتين لا ثالث لهما لتحقيق الأهداف (أى أهداف) :

- الطريق الأول أن تتحقق الأهداف بنحوض الصدقة (أى بسبب متغيرات لا دخل لنا فيها) .
 - الطريق الثانی أن تتحقق الأهداف بالعمل الجاد والتفكير الخلاق واستثمار الطاقات والإمكانات المتاحة .
- انظر شكل رقم ١ / ١



شكل رقم ١/١
طريق تحقيق أهداف إدارة الأفراد

الكفاءة الإنتاجية Productive Efficiency

للكفاءة الإنتاجية هدف أساسي للإدارة الحديثة :

ان الوظيفة الأساسية للإدارة في أى مشروع هي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة وتختلف الأهداف التي نسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة نشاط وامكانيات كل مشروع ، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلع أو خدمات) بدرجة عالية من الكفاءة ، وهذا يدعونا إلى تحديد معنى واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة الإنتاجية ، ومن ثم نستطيع تحديد العوامل الرئيسية التي تتحكم فيها . وبناء على هذا التحديد يمكن التأثير في مستواها عن طريق التأثير في تلك العوامل .

وعلى ذلك سوف نبحث التواحي الآتية :

أولاً : تعريف الكفاءة الإنتاجية .

ثانياً : العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية .

ثالثاً : وسائل التحكم في الكفاءة الإنتاجية للمشروع .

أولاً - تعريف الكفاءة الإنتاجية : يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية . وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد . فأى عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي العمل - المواد - ورأس المال والخبرة التنظيمية والإدارية . ويتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية في امكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من تلك العناصر ، وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بإحدى الطرق الآتية :

١ - زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة .

٢ - زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل .

٣ - بقاء قيمة الإنتاج النهائي ثابتة ، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة .

٤ - انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى .

وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة ، كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من تلك العناصر على حدة .

بعض مقاييس الكفاءة الإنتاجية :

ان المبدأ العام في قياس الكفاءة الإنتاجية هو نسبة الأنتاج النهائي إلى الموارد المستخدمة كما يلي :

الكفاءة الإنتاجية للمادة الخام :

$$\text{انتاجية الجنيه من خامات بالأسعار الثابتة} = \frac{\text{قيمة الأنتاج بأسعار ثابتة}}{\text{قيمة خامات المستخدمة بأسعار ثابتة}}$$

$$\text{انتاجية الجنيه من خامات بالأسعار الجارية} = \frac{\text{قيمة الأنتاج بالأسعار الجارية}}{\text{قيمة الخامات المستخدمة بالأسعار الجارية}}$$

الكفاءة الإنتاجية للعمل :

$$\text{انتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الأنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$\frac{\text{قيمة الأنتاج}}{\text{اجمالي الأجر}} = \text{انتاجية الجنيه من الأجر}$$

$$\frac{\text{قيمة الأنتاج}}{\text{اجمالي عدد ساعات العمل}} = \text{انتاجية ساعة العمل}$$

الكفاءة الأنتاجية للآلات :

$$\frac{\text{قيمة الأنتاج}}{\text{عدد ساعات التشغيل في جميع المراحل}} = \text{انتاجية ساعة الآلة}$$

$$\frac{\text{قيمة الأنتاج}}{\text{قيمة المواد + اجمالي الأجر + رأس المال المستثمر}} = \text{الكفاءة الأنتاجية الكلية}$$

أذن ، الفكرة الأساسية وراء قياس الكفاءة الأنتاجية هي تحديد مدى نجاح المشروع في استخدام الموارد الأنتاجية المتاحة له . وبمقارنة نسب الكفاءة بين المشروعات المختلفة في ذات الصناعة أو للمشروع الواحد في فترات مختلفة ، أو حتى بين الدول المختلفة يمكن الحكم على قدرة الإدارة في استغلال الطاقات الأنتاجية المتاحة .

ولا يمكن التقليل من أهمية عامل الكفاءة الأنتاجية وأثره على اطراد نجاح المشروعات وقدرتها على تحقيق الأهداف العامة للمجتمع . وتزداد تلك الأهمية في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الأنتاجية كالتقنيات والكفاءات الإدارية والتنظييات ورأس المال ، الأمر الذي يجتم

حسن استغلال تلك الموارد ومحاولة تنظيم العائد منها . والشكل التالي رقم ١ / ٢ يمثل العلاقة بين الإنتاجية والتطور الاقتصادى للدولة بصفة عامة .

ان ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع أرباح المشروعات والدخل الفردي بالتالي ، الأمر الذي يمكن الشركات والمؤسسات من زيادة الانفاق على البحوث العلمية - نظرا لزيادة الأرباح المحتجزة وزيادة قدرتها على تمويل تلك البحوث - من جهة أخرى ، فان ارتفاع الدخل الفردي ينعكس في زيادة المدخرات التي تمثل مصدرا للاستثمار في عمليات توسع إنتاجية تمدها زيادة الطلب على تلك المنتجات نتيجة ارتفاع مستوى الانفاق على الاستهلاك نتيجة لزيادة الدخل الفردي . تلك الاستثمارات الجديدة وتطور أساليب العمل نتيجة للبحث العلمى المستمر تمكن من احداث زيادة جديدة في مستوى الكفاءة الإنتاجية وهكذا تستمر الدورة .

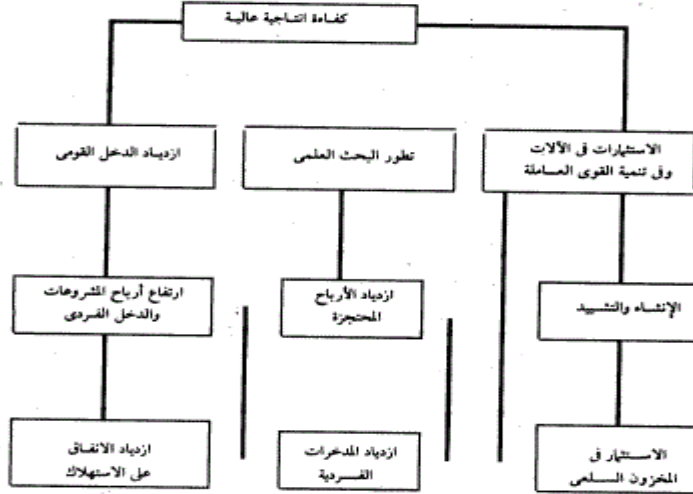
اذن نستطيع القول بأن الكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسى من عناصر النمو والتقدم الاقتصادى ، وتنعكس آثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة ، وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على اعتبار الكفاءة الإنتاجية العالية هدفا أساسيا للإدارة في المشروعات الحديثة تجتهد طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه .

وفي تعريفنا للكفاءة الإنتاجية ينبغي أن نشير إلى حقيقة أساسية كثيرا ما يغفلها الكتاب في هذا الموضوع ، ألا وهي أن للإنتاجية شقين :

- ١ - شق كمي بمعنى الإنتاج الذى نحصل عليه باستخدام موارد محددة .
- ٢ - شق كيفى يتعلق بالجودة والانفاق في الإنتاج .

وتعود أهمية إبراز تلك الحقيقة إلى أن الإدارة في سعيها لزيادة الكفاءة الإنتاجية كثيرا ما تضحى باعتبارات الجودة في سبيل زيادة الكمية ، وبالتالي فان مفهوم الكفاءة الإنتاجية لدى الكثيرين يقتصر على الناحية الكمية من استغلال الموارد . ان العامل في احدثى العمليات الإنتاجية قد ينتج عشرين وحدة من سلعة معينة في الساعة في بداية التحاقه بالعمل ، ولكنه بعد فترة من الوقت قد يرفع من رقم إنتاجه إلى التتبعين وعشرين وحدة باستخدام نفس كمية الموارد في الساعة . وهذا دليل على ارتفاع كفاءته الإنتاجية . من ناحية أخرى فقد يتبلور هذا الارتفاع في الكفاءة في شكل زيادة مستوى الجودة لنفس العدد من الوحدات السابق إنتاجها ، ولكن هذا النوع من ارتفاع الإنتاجية أصعب في القياس والتحديد من النوع الأول .

شكل رقم ٢/١
أثر الكفاءة الإنتاجية
في التطور الاقتصادي للدولة



ثانيا - العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية : بعد هذا التحديد لمعنى الإنتاجية يصبح من الطبيعي محاولة تحديد العوامل المؤثرة على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشروع بصفة عامة ، وللمعامل الفرد بصفة خاصة ، تلك العوامل يمكن إجمالها في عاملين رئيسيين :

١ - عوامل فنية :

- (أ) التقدم الآلي والتكنولوجي .
- (ب) المواد الخام .

- (ج) تصميم العمل .
- (د) طرق وأساليب الإنتاج .

٢ - عوامل انسانية :

(أ) القدرة على الأداء الفعّل للعمل ، وتتحدد بالآتي :

- المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب .
- المهارة - القدرة الشخصية ، التكوين النفسى والجسمانى .

(ب) الرغبة فى العمل ، وتتحدد بالآتي :

- ظروف العمل المادية .
- ظروف العمل الاجتماعية .
- حاجات ورغبات الفرد .

ولاشك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير على مستوى الكفاءة الانتاجية ، فنوع الآلات المستخدمة ، وجودة المواد الخام ، وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات كلها ، تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على الكفاءة الانتاجية بحيث يمكن أن ترفع مستوى كفاءة مشروع معين - بفرض بقاء العوامل الانسانية ثابتة - عن طريق تحسين الآلات أو استخدام مواد خام من جودة أعلى ، أو إعادة تنظيم وترتيب العمليات الانتاجية . وحيث أن محور اهتمامنا فى هذا الكتاب هو تأثير أساليب ووظائف ادارة الأفراد على كفاءة المشروع الانتاجية ، لذلك سوف نركز البحث هنا على المحددات الانسانية للكفاءة الانتاجية دون المحددات الفنية حيث مجالها الطبيعى هو كنب ادارة وتنظيم الإنتاج .

المحددات الانسانية للكفاءة الانتاجية :

ليس هناك من خلاف على أن للعوامل الفنية فى العمل تأثيرها الهام على الكفاءة الانتاجية للمشروع ، ولكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة والكمال فهزالت الكفاءة الانتاجية تتوقف فى آخر الأمر على الطريقة التى يؤدى بها الأفراد أعمالهم . ان الأداء الفردى للعمل job performance هو المحدد الحقيقى للانتاجية ، اذ الفرد باستخدامه للآلات أو بتنقيذه لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر كثيرا على كفاءة التجهيز الآلى للمشروع ، وبالتالي على الانتاجية بصفة

عامة . مثلا لو عهد إلى عامل حديث غير مدرب التدريب الكافي بتشغيل آلة حديثة عالية الثمن فلا شك أنه كليل بالتلافها وتخفيض معدل الكفاءة إلى حد بعيد ، بنفس المنطق فان العامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله أو الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن تتوقع منه مستوى كفاءة عالية . أى أن التجهيز الآلى وتصميم الأعمال والضمانات الفنية للعملية الإنتاجية رغم أهميتها في تحديد الكفاءة إلا أنها ليست كافية لضمان حد معقول من الإنتاجية ، بل يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما :

- المقدرة على العمل Ability
- الرغبة في العمل Motivation

وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصى والقدرات الشخصية التى بنميتها التعليم ويصقلها التدريب . وعلى ذلك فان المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا هما المعرفة والمهارة ، فالمعرفة هى أن يحيط الفرد بالاصول والمبادئ التى تحكم عمله ، والمهارة هى القدرة على استخدام وتطبيق تلك الاصول والمبادئ ، فالشخص قد يكون ملما بالاصول والمبادئ والاسس العلمية للادارة والتنظيم ، ولكن هذا ليس كافيا لجعل منه مديرا ناجحا ، الا إذا استطاع استخدام تلك الاصول والاسس وتطبيقها في عمله . وهذا مصداق للقول بأن الادارة علم وفن مثلها مثل الطب والأدب .

والعنصر الثانى من عناصر الأداء هو الرغبة في العمل والتحفز لأدائه ، وعامل الرغبة هذا يحدد بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته .

ويمكن توضيح العلاقة بين المقدرة على العمل وبين الرغبة فيه من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتى :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

بمعنى أن المقدرة والرغبة يتضاعلان معا في تحديد مستوى الأداء ، أى أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل ، وبالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل . ولتوضيح تلك العلاقة نتصور أنه من الممكن اعطاء قيم رقمية لكل من المقدرة والرغبة لشخصين أ ، ب كالتالى :

$$\begin{aligned} \text{الشخص (أ) : مقدرة } 3 = \text{ رغبة } 1 & \\ \text{الأداء (أ) } & 3 = 1 \times 3 = \\ \text{الشخص (ب) : مقدرة } 3 = \text{ رغبة } 3 & \\ \text{الأداء (ب) } & 9 = 3 \times 3 = \end{aligned}$$

أى أنه رغم تساوى (أ) و(ب) في مستوى المقدرة على العمل إلا أن مستوى الأداء يختلف اختلافاً شديداً لاختلافهما في درجة الرغبة في العمل ، وبالمثل فإنه إذا تساوى الأفراد في درجة الرغبة في العمل ولكن اختلفت قدراتهم فإن مستوى الأداء يختلف أيضاً .

نتخلص من ذلك بحقيقة أساسية هي أننا يمكن أن نؤثر في مستوى الأداء (وبالتالي نؤثر في الإنتاجية) عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه .

وحقيقة أخرى هامة هي أننا لكي نتجح في تحسين الأداء (ورفع الكفاءة الإنتاجية) ينبغي أن نحدد بدقة أى العاملين هو المؤثر الفعال : المقدرة أم الرغبة ؟ فقد يكون مستوى الأداء منخفضاً ليس لأن المقدرة على العمل منخفضة ، ولكن لأن الرغبة في العمل منخفضة أو متعدمة ، وفي مثل تلك الحالة فإن محاولة زيادة المقدرة على الأداء عن طريق التدريب والتعريفين مثل أن نجدى شيئاً ، بل الأصح هو محاولة زيادة رغبة الأفراد على العمل .

وأهمية تلك الحقيقة الثانية تتضح لو تبينا أن الإدارة في كثير من المشروعات تنفق مالا وجهداً طائلاً على التدريب بغرض رفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية ، ثم نكتشف أن هذا الجهد والإنفاق لم يحقق المطلوب ، ويكون رد الفعل الطبيعي لدى تلك الإدارات هو أن تفقد الثقة في فاعلية التدريب وتعرض عنه حتى إذا ما نشأت حاجة حقيقية وفعالية للتدريب أهملتها الإدارة ، الأمر الذى يضاعف الضرر . والخطأ في هذه الحالة ليس في التدريب أو القائمين عليه ، وإنما هو في استخدامه في غير موضعه . بنفس المنطق ، قد تعتمد الإدارة إلى تطبيق نظام الحوافز والأجور التشجيعية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ، ثم لا يتحقق هذا الهدف وبالتالي تفقد الإدارة الثقة بفاعلية الأجر كحافز على زيادة الإنتاج ، في حين أن المشكلة لا تكمن في قصور أو عدم فاعلية نظم الحوافز ، بل في استخدامها في غير موضعها .

الفكرة الأساسية إذن هي أن التدريب لا يفيد إذا تعدمت الرغبة في العمل ، والحوافز لا تفيد إذا تعدمت المقدرة على العمل ، والمبدأ الأساسى إذن هو تحليل كل موقف على حدة

وتحديد أى العاملين هو الأكثر أهمية في تحديد الأداء ومستوى الكفاءة الإنتاجية . وإلآن نبحث في شيء من التفصيل مكونات كل من المقدرة على العمل والرغبة فيه .

المقدرة على العمل :

كما سبق أن أوضحنا فإن المقدرة على العمل تكتسب من مصادر مختلفة أهمها التعليم والتدريب بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة من أداء العمل فعلا . كذلك فإن مقدرة الشخص على أداء عمل معين تتوقف إلى حد ما على نوع القدرات الطبيعية التي يمتلكها ، مثلا الكتابة على الآلة الكاتبة تتطلب قدرة معينة على استخدام الأصابع أو بعض الصناعات الدقيقة التي تتطلب قدرات خاصة مثل دقة البصر أو القدرة على تمييز الألوان والأجزاء الدقيقة ، بمعنى آخر فإن المقدرة على أداء أى عمل تتكون من جزئين أساسيين :

- جزء مكتسب من التعليم والمران .
- جزء موروث وينبع من الشخص ذاته .

وعلى هذا الأساس فإن إدارة الأفراد بإمكانها رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحسين أداء العاملين بزيادة مقدرتهم على العمل - بافتراض توفر الرغبة في العمل - أما عن طريق تزويد الأفراد بالمزيد من العلم والمعرفة والخبرة بالتدريب والمران ، أو تستطيع إدارة الأفراد عن طريق رسم سياسات الاختيار السليمة واستخدام أساليب الاختيار العلمية أن تختار للعمل الأشخاص الذين يتميزون بتوفر قدر عال من المقدرة الموروثة - أفرادا ذوي لياقة صحية عالية أو على درجات عالية من الذكاء ، أو لديهم قدرات شخصية مطلوبة للعمل كالدقة في استخدام الأصابع أو حدة البصر .

الرغبة في العمل Motivation

كما سبق القول فإن اهتمام الإدارة برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء كان إلى عهد قريب منحصرا في محاولة زيادة المقدرة على العمل دون الاهتمام بالشق الثاني من معادلة الأداء وهو الرغبة في العمل ، ولكن بتراكم الخبرات والتجارب بدأت الإدارة تعترف بأهمية موضوع الرغبة في العمل (أو دوافع العمل) وبالتالي يصبح من المقيد التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير عليها بفرض رفع الكفاءة .

محددات دوافع العمل :

تتأثر رغبة الفرد في العمل بثلاثة عوامل أساسية هي :

Physical Work conditions	— ظروف العمل المادية
Social Work conditions	— ظروف العمل الاجتماعية
Needs	— حاجات الأفراد

ظروف العمل المادية :

يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل ، وتؤثر عليه مثل الاضاءة ، والتهوية ، فترات الراحة ، التدفئة ، الرطوبة ، الضوضاء ، والنظافة والتسهيلات المشابهة بصفة عامة . وقد ساد الادارة الصناعية في فترة من الوقت الاعتقاد بأن تلك الظروف المادية للعمل أساسية وحيوية في تحديد مستوى الكفاءة الانتاجية . وبالتالي انصرفت الجهود إلى تحسين تلك الظروف وتطويرها بهدف رفع الكفاءة . ولكن مجموعة من التجارب والدراسات العلمية التي أجريت في بعض المصانع الأمريكية والانجليزية منذ حوالي أربعين عاما أوضحت بجملاء أن هذه النواحي المادية للعمل ليست هي المحدد الوحيد لكفاءة الوحدة الانتاجية بل تلعب الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للأفراد دورا هاما في تحديد كفاءتهم الانتاجية (١) . وهذا لا يعني أن تهمل الادارة تلك الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة ولكن الأفضل النظر إليها على أن هناك مستوى محدد لتلك الظروف المادية (كالتهووية والاضضاء مثلا) لكي يؤدي العامل عمله بكفاءة . وتحسن الظروف المادية للعمل عن ذلك المستوى لا يعنى بالضرورة ارتفاع الكفاءة الانتاجية - أى أن الأفراد لا يندفعون إلى تحسين انتاجهم بالضرورة لمجرد أن الاضاءة أصبحت اقوى أو أن التهوية أصبحت أحسن مما كانت عليه ، على أنه من ناحية أخرى يمكن تصور انخفاض الكفاءة الانتاجية إذا تدهورت ظروف العمل المادية عن ذلك المستوى المطلوب . أى أنه يمكن في تلك الحالة تصور رفع الكفاءة الانتاجية بتحسين ظروف العمل المادية إذا كانت تلك الظروف على مستوى أقل من المستوى المطلوب . وعلى ذلك يمكن تشبيه العلاقة بين الكفاءة الانتاجية وبين الظروف المادية للعمل بالشكل الآتى :

(١) دكتور فؤاد شريف - ادارة الافراد - ١٩٥٩ .

شكل رقم ٣/١
العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية
وظروف العمل المادية



ظروف العمل الاجتماعية :

بدأت الادارة الصناعية تتبين أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية منذ حوالي ١٩٣٠ كنتيجة لسلسلة التجارب الهامة التي أجريت في مصنع هوثورون التابع لشركة ويسترن اليكتريك بالولايات المتحدة والمعروفة باسم The Hawthorn studies (١) : ولقد اتضح أن أهم تلك المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي :

- التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال .
- القادة والمشرفون .

(١) يجد القارئ مصفا مفصلا لهذه التجارب في المراجع الآتية :

F. J. Roethlisberger and W. D. Dixon, Management and the worker (Cambridge Harvard University Press, 1939).

Elton Mayo, The Human Problems of An Industrial Civilization ; (New York : The macmillan Company, 1933).

يقصد بالتنظيم غير الرسمي تشكيلات العمال وتجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى جماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات . وتتعدد الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد بحسب نوع العمل الذي يؤديه أو نوع الأصدقاء الذين يفضلهم وهكذا . وتنبع أهمية جماعة العمال كمحدد للكفاءة الإنتاجية من أن لكل منها تقاليد وعرفا يلتزم به الأعضاء جميعا ويتمسكون به . وللجماعة القدرة على الضغط على أعضاءها للالتزام بتلك التقاليد . والسؤال الآن هو : كيف تتكون هذه الجماعات غير الرسمية ، وما هي خصائص تنظيمها ، وكيف تقوم بممارسة هذه الوظيفة ؟

إن جماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة تحكم على إنتاج أفرادها وتحدده عند المستوى الذي تنفق عليه الجماعة . وتستمد الجماعة سلطتها أساسا من رغبة الأفراد في الانتماء إليها حيث يحصل كل فرد من أفرادها على إشباع لحاجات أساسية يشعر بها مثل الحاجة إلى المشاركة والشعور بالترابط والانتماء في جماعة من الأصدقاء . ويتوقف تأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية على ثلاثة أمور :

- حجم الجماعة .
- درجة تماسك الجماعة والترابط بين أفرادها .
- أهداف الجماعة .

إن هناك ملاحظة عامة عن وجود علاقة عكسية بين حجم الجماعة وبين سيطرة الجماعة وتأثيرها على كفاءة أفرادها . كلما كانت المجموعة صغيرة كانت سيطرتها وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية لأفرادها أقوى وأفضل . كذلك كلما كانت درجة التماسك Solidarity والترابط بين أعضاء الجماعة أكبر كان تأثيرها على الإنتاجية أكثر وضوحا . من ناحية أخرى فإن مدى التوافق أو التعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع تحدد لدرجة كبيرة ما إذا كانت الجماعة سوف تعمل في اتجاه يتمشى مع صالح المشروع أو يتعارض معه .

كذلك فإن للقيادة أثرها الواضح في توجيه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات .

حاجات الأفراد :

العنصر الثالث المؤثر على كفاءة الفرد الانتاجية - إلى جانب ظروف العمل المادية والاجتماعية - هو ما يشعر به من حاجات و رغبات يسعى إلى تحقيقها ، وبالتالي تؤثر على طرق تفكيره وأنماط سلوكه . وقد لا يشعر كثير من الأفراد بالحاجات التي تحرك سلوكهم وتحدد تصرفاتهم ، ولكننا نستطيع التمييز بين من يتصرف مدفوعا بالرغبة في التقدم والرقى (ونطلق عليه اسم شخص طموح) وبين من يتصرف مدفوعا بحاجته إلى الأمن والاستقرار (وقد نطلق عليه لقب حريص) ، أى أن الأفراد وإن لم يفصحوا عن حاجاتهم صراحة إلا أننا نستطيع الاستدلال على تلك الرغبات من خلال تصرفاتهم وطرق سلوكهم وتنقسم تلك الحاجات الانسانية إلى :

حاجات أولية :

وهي الحاجات البدنية الأساسية مثل الحاجة إلى الأكل والنوم والمسكن . وتلك الحاجات الأولية مصدر اشباعها الرئيسى فى العمل هو الأجر واستقرار العمل . فعن طريق الأجر يحصل الفرد على احتياجاته من تلك الضروريات اللازمة للبقاء . كذلك فإن الاستقرار فى العمل هو السبيل إلى ضمان الحصول على الأجر والاستمرار فى اشباع تلك الحاجات .

حاجات اجتماعية :

وهي الحاجات التي يمكن اشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والأنتباه إلى جماعة والبقاء فى مجموعة الزملاء والحاجة إلى مساعدة الآخرين وتلقى مساعدتهم والاحلاص والولاء للمجموعة وغير ذلك من الحاجات التي تنشأ بسبب الحياة فى مجتمع . ومصدر الاشباع الأساسى لتلك الحاجات فى جو العمل هو علاقات العمل مع الزملاء والمشاركة فى عضوية جماعات العمال غير الرسمية ونوع الاتصالات والعلاقات الاجتماعية التي تعكسها أساليب الاشراف والادارة .

حاجات ذاتية :

وهي تلك الحاجات التي يريد الشخص تحقيقها كى يحقق لنفسه مركزا ومستقبلا . ان كل فرد لديه صورة عن نفسه رسمها فى مخيلته ويحاول دائما تحقيقها ، وتنطوى تحت تلك المجموعة الحاجة إلى الانجاز achievement وتحقيق الأهداف ، الرغبة فى المعرفة والتزود من العلم ، الرغبة فى التقدم والنمو الشخصى أى الحصول على مركز اجتماعى واكتساب احترام الآخرين

واعترافهم بأهمية الفرد . ومصادر اشباع تلك الحاجات في العمل هي فرص الترقى والتقدم المتاحة ، السلطة الممنوحة للشخص في أداء العمل ، وفرص استغلال كفاياته ومهاراته .

وليس يكفي أن نحدد مجموعة من الحاجات لكي نفهم كيفية تأثيرها على دوافع العمل والكفاءة الإنتاجية بالنسبة ، بل ينبغي أن نصل إلى تحديد دقيق لطبيعة العلاقات بين تلك الحاجات . ان المبدأ الأساسي الذي يحكم تلك الحاجات الفردية هو أن الحاجة غير المشبعة تمثل الدافع الحقيقي للسلوك الانساني وأنه بمجرد اشباع تلك الحاجة تنعدم أهميتها كموجه للسلوك . وأهمية ذلك التحديد لدور الحاجات في الكفاءة الإنتاجية أن الإدارة في سعيها لزيادة الكفاءة ورفع مستوى الأداء تلجأ إلى استخدام بعض الحوافز مثل الأجور التشجيعية مثلاً ، ولكي يكون لتلك الحوافز أية فاعلية ينبغي على الإدارة أن تتأكد من موافقة تلك الحوافز لأنواع الحاجات المسيطرة على الأفراد . ان مزيداً من الأجر لن يغني عن الرغبة في علاقات طيبة أو معاملة حسنة من المشرفين ، أو التركيز على العلاقات الانسانية لن يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية إذا كانت الأجور هي موضع الاهتمام من العاملين وهكذا .

نخلص من ذلك إلى حقيقة أساسية هي أن الكفاءة الإنتاجية هي محصلة نوعين أساسيين من العوامل ؛ عوامل فنية وعوامل انسانية ، وأن الإدارة تستطيع تحقيق زيادات في مستوى الكفاءة الإنتاجية بادخال تحسينات على النواحي الفنية في العمل ، ولكن الفكرة الأساسية التي ينادى بها هذا الكتاب هي

ان العوامل الانسانية هي في حقيقة الأمر المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية وان الإدارة تستطيع باستخدام أساليب ادارة الأفراد الحديثة وخلق جو من العلاقات الانسانية السليمة أن تحقق زيادات هائلة في الكفاءة الإنتاجية للمشروع .

وليس في هذا الرأي تقليل من شأن أو اضعاف لأهمية النواحي الفنية والتكنولوجية في تحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية ، ولكنه يبرز الدور الفعال الذي يمكن لقوى العمل القيام به في رفع أو خفض مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشروع بغض النظر عن النواحي الفنية به .

ثالثاً : تحسين الإنتاجية :

ان تحسين الإنتاجية يعني محاولة التأثير على العوامل المحددة لها بحيث تتغير مكوناتها من مدخلات ومخرجات ، وكذا العلاقات فيما بينها . ومن أجل توجيه عملية تحسين الإنتاجية فان إيجاد

نموذج متكامل يحدد العوامل الأساسية المؤثرة فيها يعتبر من الأمور الهامة . وفي محاولة الوصول إلى هذا النموذج فإن العوامل التالية تكتسب أهمية خاصة :

- ١ - الأفراد .
- ٢ - رأس المال .
- ٣ - طرق وأساليب الإنتاج .
- ٤ - التنظيم الداخلى للعمل . Organization
- ٥ - نوع الإنتاج .
- ٦ - المناخ العام السائد في المجتمع .
- ٧ - المناخ الدولى أو الاقليمى .
- ٨ - المعلومات المرتدة . Feed back

الأفراد : وأهم خصائصهم المؤثرة على الانتاجية ما يلى :

- العدد .
- مستوى المهارة .
- المستوى العلمى والثقافى .
- المهارات والقدرات .
- الاهتمامات والدوافع .
- التركيب المهنى والعمرى والاجتماعى لقوة العمل .

رأس المال : وأهم خصائصه ما يلى :

- رأس المال الثابت (آلات ، مبانى ، معدات) من حيث الحجم والمستوى .
- المستوى التكنولوجى ومدى تطور البحوث .
- حجم وتركيب المواد الخام المستخدمة .

طرق الإنتاج : وأهم خصائصها ما يلي :

- طريقة تصميم العمل Job layout
- طرق مناولة المواد واستخدام المعدات
- طرق الصيانة المانعة والوقاية
- التكنولوجيات البديلة

المنتجات : وأهم خصائصها ما يلي :

- كمية الإنتاج
- جودة المنتجات
- تصميم المنتج
- تكوين تشكيلة المنتجات

التنظيم : وأهم خصائصه ما يلي :

- هيكل التنظيم
- علاقات السلطة والمسئولية
- هيكل وأساليب التخطيط
- طرق ونظم الإدارة
- ظروف العمل المادية
- المناخ الاجتماعي للعمل
- الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها
- نظم الحوافز
- سياسات الأفراد
- أنماط القيادة والاشراف
- حجم المشروع

المناخ السائد في المجتمع : وأهم خصائصه ما يلي :

- الظروف السياسية العامة .
- الظروف الاقتصادية العامة .
- الظروف والأوضاع الاجتماعية .
- هيكل التكوين الصناعي في المجتمع .
- أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- التشريعات المنظمة للعمل والإنتاج .
- السياسات الاقتصادية للحكومة .
- سياسات الاستخدام والتوظيف .
- سياسات البحث العلمي .
- سياسات الطاقة .
- سياسات التعليم والتدريب .
- الظروف البيئية والجوية .

المناخ الدولي أو الأقليمي : وأهم خصائصه ما يلي :

- الظروف الاقتصادية العالمية .
- شروط التجارة الدولية .
- عمليات نقل التكنولوجيا .
- العلاقات السياسية الدولية .
- حركة هجرة القوى العاملة .
- إمكانيات وتسهيلات التدريب المتاحة .

المعلومات المرتدة :

ويقصد بها المعلومات التي تصف العلاقات التبادلية بين المدخلات والمخرجات في نظام الإنتاج في مشروع معين ، وكذا معلومات عن العلاقات التبادلية بين المشروع وغيره من المشروعات ، أو بينه وبين عناصر المناخ الدولي أو الاقليمي . وبمعنى آخر فإن المعلومات المرتدة تصف كيف ينظر المجتمع إلى نتائج العمل الإنتاجي من حيث الكم والكيف وإلى أى مدى يتقبل الناس هذه النتائج .

وبذلك فإنه يمكن اعتبار المعلومات المرتدة بمثابة مقياس للإنتاجية يوضح كفاية العمليات الإنتاجية من خلال الحكم على العلاقة بين تكلفة المدخلات والمخرجات .

خطة تحسين الإنتاجية :

من التحليل السابق يتضح أن العوامل المؤثرة في الإنتاجية متعددة ومختلفة المستوى . وبذلك فإن محاولة تحسين الإنتاجية لا بد أن تسير وفقا لخطة واضحة حتى تضمن الوصول إلى النتائج المرجوة . ويمكن توضيح عناصر خطة تحسين الإنتاجية فيما يلي :

أولا - تحديد الأهداف :

لا بد من تحديد الأهداف في صورة مجالات محددة مطلوب تحسين الإنتاجية فيها ، كذا تحديد العوامل الأكثر أهمية بالنسبة للمشروع التي تجعل الإنتاجية الأحسن أمرا ضروريا (مثل رضا العملاء ، أو زيادة كمية الإنتاج ، أو خفض نفقات الإنتاج) .

ثانيا - تصميم برنامج تحسين الإنتاجية :

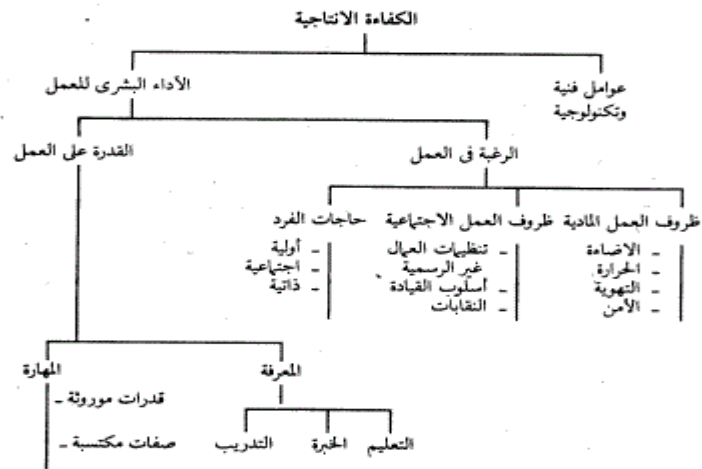
- تعيين المسئول عن تنفيذ البرنامج ، وأعضاء الفريق الذين سيتولون اجراءات تحسين الإنتاجية .
- تدريب المشرفين والمديرين المختصين وتوضيح أبعاد برنامج تحسين الإنتاجية لهم وكسب ثقتهم وتعاونهم .
- نشر معلومات لكل العاملين تشرح لهم أهداف البرنامج ومسئولياتهم عن تنفيذه .
- اختيار وسائل وأدوات قياس العوامل المختلفة المؤثرة في الإنتاجية .
- تحديد توقيت وطريقة تقييم نتائج البرنامج .

ثالثا - تصميم نظام قياس الانتاجية .

رابعا - تنفيذ النظام وتقييم النتائج .

شكل رقم ١ / ٤

محددات الكفاءة الانتاجية



خلاصة :

في بحثنا عن محددات الكفاءة الإنتاجية تبيننا أن هناك عدة عوامل أساسية تتحكم فيها بطريقة مباشرة (التواحي الفنية والأداء الشخصي) أو بطريقة غير مباشرة (المقدرة على العمل والرغبة فيه) . ولا شك أنه من الخطأ تصور أن أيًا من تلك العوامل يعمل منفردًا في تأثيره على الكفاءة الانتاجية ، بل الأصح النظر إليها على أنها متداخلة ومتفاعلة في تأثيرها على الكفاءة الانتاجية . بمعنى أن التحسين في الامكانيات الفنية يتوقف تأثيره على الكفاءة على مستويات الأداء الفردي ، ومن ناحية أخرى فإن تحسين الأداء الفردي للعمل يتفاعل مع درجة التقدم الفني في تأثيره على الكفاءة الانتاجية .

والآن اعتقد أننا قد مهدنا السبيل لتصحيح بعض الأفكار والمفاهيم الخاطئة في أوساط الادارة عن الكفاءة الانتاجية مثل :

- إذا أردنا زيادة الكفاءة الانتاجية ، فإن السبيل إلى ذلك تحسين الآلات والمعدات .
- اعطنى عمالاً على درجة عالية من المقدرة ، وأنا كفيل بزيادة الانتاجية .
- إذا استطعنا حفز العمال على العمل زاد الأنتاج مباشرة .
- كل شخص يعلم أننا إذا أدخلنا فترات للراحة اثناء اليوم فإن الكفاءة الانتاجية ترتفع .
- ان السبيل لحل جميع مشاكل العمل هو دفع أجور أعلى .

الفصل الثاني

إدارة الأفراد سبيل تحقيق الكفاءة الإنتاجية

● مقدمة

— إدارة الأفراد عملية مستمرة هدفها رفع كفاءة الإنتاج :

- وظائف تهدف إلى زيادة المقدرة على العمل .
- وظائف تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل .
- وظائف مشتركة .

— العوامل المؤثرة في قدرة إدارة الأفراد على رفع الكفاءة الإنتاجية :

- عوامل داخلية .
- عوامل خارجية .

الفصل الثانى

إدارة الأفراد سبيل تحقيق الكفاءة الإنتاجية

● مقدمة :

أوضحنا فى الفصل الأول أهمية الكفاءة الإنتاجية باعتبارها هدفا أساسيا للمشروعات ، وبيننا عناصر ومحددات تلك الكفاءة . والآن نستطرد إلى بحث الدور الذى يمكن أن تقوم به إدارة الأفراد فى سبيل تحقيق الكفاءة الإنتاجية المرتفعة .

لقد حددنا العوامل الإنسانية المؤثرة فى الكفاءة الإنتاجية فى عاملين هما : المقدرة على العمل ، والرغبة فى العمل . وهاتان الناحيتان هما مجال العمل الرئيسى لإدارة الأفراد الحديثة حيث ان الهدف الأساسى لتوظيف إدارة الأفراد فى المشروع هو : تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ، أو بمعنى أكثر تحديداً تكوين قوة عمل تتصف بكونها قادرة على أداء العمل ورغبة فيه .

بهذا المفهوم تتضح لنا حقيقة الصلة بين الإدارة وبين هدف الكفاءة الإنتاجية . وطبقاً لهذا المفهوم أيضاً يمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها ذلك النشاط الإدارى المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الموارد والكفاءات التى تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً فى تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية ، وعلى هذا يمكن تحديد وظائف إدارة الأفراد فى الأتى :

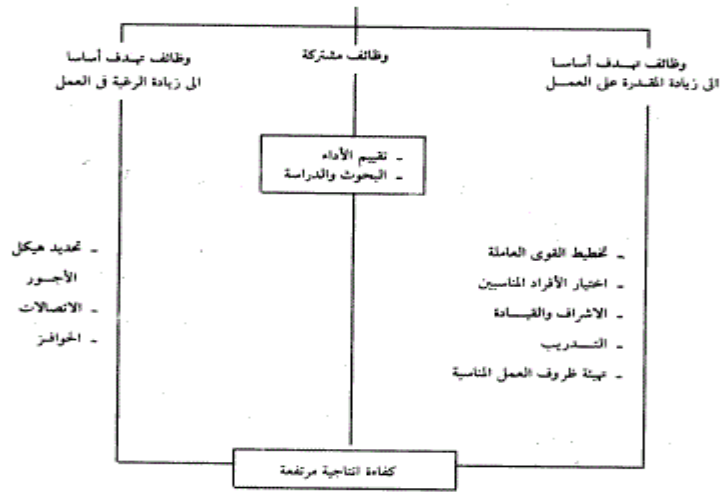
— تكوين قوة عمل قادرة على العمل ورغبة فيه .

— تدعيم التعاون الفعال بين الإدارة وبين العاملين من أجل تحقيق أهداف الإنتاج للمشروع .

ادارة الأفراد عملية مستمرة هدفها رفع كفاءة الإنتاج :

يمكن النظر إذن إلى إدارة الأفراد على أنها عملية مستمرة Process تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هدفها رفع كفاءة الإنتاج باستمرار . تلك العمليات الفرعية - كما يتضح من شكل رقم ١ / ٢ - كما يلي :

شكل رقم ١ / ٢
وظائف ادارة الأفراد وعلاقتها برفع الكفاءة الانتاجية



وظائف زيادة المقدرة على العمل :

تخطيط القوى العاملة Manpower Planning

تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الانتاج عن طريق اتباع أسلوب تخطيط القوى العاملة على أساس علمي سليم ، وخطة القوى العاملة تنطوي على الخطوات الآتية :

- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع .
- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة .
- تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف .
- دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها والعمل على سد النقص أو التخلص من الزيادة .

باستخدام ذلك الأسلوب في العمل يمكن التأكد من أن كل عمل إنما يخدم هدفاً محدداً ويساهم في تحقيق الهدف العام للمشروع وأن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له ، وهذا مصدر أساسي من مصادر زيادة الكفاءة الانتاجية .

وسوف نعالج هذا الموضوع في فصل خاص بتخطيط القوى العاملة .

الاختيار Selection

ناحية أخرى من نواحي مساهمة إدارة الأفراد في زيادة الكفاءة الانتاجية هي في اختيار أنسب الأشخاص للقيام بالأعمال والوظائف المحددة في المشروع . إن وجود خطة مثالية للقوى العاملة لا يضمن بالضرورة توفر الأفراد المناسبين ، إلا إذا أحسنت الإدارة القيام بوظيفة الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة .

الاشراف والقيادة Supervision and Leadership

إن الإدارة في مفهومها الحقيقي هي قيادة الأفراد وتوجيههم ناحية هدف معين . وتختلف أساليب القيادة والاشراف ، وتختلف تبعاً لها مستويات أداء الأفراد لأعمالهم . إن هدف القيادة

الحقيقي هو خلق الدافع لدى العامل لتحسين أدائه ورفع مستوى كفاءته عن اقتناع وإدراك .
ووظيفة ادارة الأفراد في هذه الناحية هي نشر الأفكار العلمية السليمة عن أساليب القيادة الفعالة
واععداد برامج تدريب المشرفين على العلاقات الانسانية .

التدريب : Training

باستخدام أساليب التدريب الحديثة تستطيع الادارة - بفرض توفر الرغبة في العمل - أن
تزيد من مقدرة العاملين بالمشروع ، وبالتالي ترفع الكفاءة الانتاجية . وتختلف أهداف وأساليب
التدريب باختلاف مستويات العاملين ، كذلك تختلف نتائج التدريب . ومهمة ادارة الأفراد أن
ترسم سياسات التدريب التي تعكس احتياجات المشروع وتعمل على تصميم ومتابعة برامج
التدريب بهدف رفع كفاءتها ، ان التدريب من الأدوات الخطيرة التي تمتلكها ادارة الأفراد في معركة
رفع الكفاءة الانتاجية التي تتوقف فعاليتها إلى حد كبير على المهارة في استخدامها في موضعها
الصحيح .

تهيئة ظروف العمل المناسبة :

سبق أن أوضحنا أن ظروف العمل المادية لها تأثيرها على مستوى العامل ، وبالتالي فهي
تحدد جزئيا كفاءة الانتاج ، من ثم فان توفير ظروف عمل مناسبة يؤدي إلى تهيئة جو العمل يساعد
على رفع كفاءة الانتاج . ودور ادارة الأفراد هنا يتبلور أساسا في القيام بالبحوث والدراسات التي
تكشف عن المواصفات المفروض توفرها في جو العمل ودراسة علاقته بكفاءة الانتاج واقتراح سبل
التحسين أو التغيير . هذه الظروف المناسبة للعمل تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث
والإصابات ، الأمر الذي يساهم في رفع الكفاءة الانتاجية .

وظائف زيادة الرغبة في العمل :

Wage Structure تحديد هيكل الأجور

المهدف الأساسي من عملية تحديد الأجور والمرتبات هو تعويض الأفراد عن الخدمات التي
يقدمونها للمشروع وحفزهم على العمل والانتاج . وقد اختلفت الآراء في أهمية الأجر كحافز يزيد
رغبة الفرد في العمل . ولكن بصفة عامة يمكن القول بأن المهدف الذي تسعى إليه الادارة ويسعى
إليه الأفراد هو ربط الأجر بالانتاج (أي يصبح تحديد الأجر متوقفا على درجة مساهمة الفرد في تحقيق

أهداف المشروع) . وبذلك تنضح أهمية وظيفة تحديد هيكل الأجور كعامل مؤثر في مدى رغبة الأفراد في بذل مزيد من الجهد والعمل إذا انعكس ذلك في شكل زيادة في الأجور التي يحصلون عليها .

الاتصالات Communication

تلعب عملية الاتصالات دورا أساسيا ، في تسهيل (أو تعقيد) عملية أداء الفرد لعمله من خلال تأثيرها على رغبات وآراء العاملين . وهدف الاتصالات هو تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد المشروع وإدارته ، وبذلك تساعد على خلق جو من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المشروع . وتلعب ادارة الأفراد دورا أساسيا في تنمية وسائل الاتصالات بين الادارة والعاملين من ناحية ، وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى .

الحوافز Incentives

تمثل الحوافز تلك الوسائل التي توفرها الادارة لاشباع حاجات الأفراد العاملين . ويقدر ما كانت تلك الحوافز متمشية ومتفقة مع أنواع الحاجات التي يشعر بها الأفراد كلما كان الاشباع أكثر ، وبالتالي يرتفع مستوى رضاهم عن أعمالهم ، ومن ثم تقوى لديهم الرغبة في العمل وخاصة إذا كان الحصول على تلك الحوافز مرتبطا بأداء العمل كما في حالة الأجور التشجيعية ومكافآت الانتاج . لذلك فان وظيفة ادارة الأفراد هي دراسة حاجات الأفراد وتصميم نظم الحوافز الكفيلة باشباع تلك الحاجات ضمانا لرفع مستوى الكفاءة الانتاجية .

وظائف مشتركة :

تقييم الأداء Performance Appraisal

ان تقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملاءمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه ، وبالتالي فقد يكون في الامكان رفع كفاءة الانتاج بمجرد نقل شخص من عمل لا يتفق مع امكانياته إلى عمل آخر يتفق وهذه الامكانيات . من ناحية أخرى ، فان عملية تقييم الأداء هي أداة للرقابة على كفاءة عمليات الاختيار ، وهي سبيل إلى تحديد احتياجات التدريب . كذلك فان القصور في الأداء الذي قد تكشف عنه عملية التقييم قد يكون مرجعه ضعف عوامل الرغبة في العمل وبالتالي قد يترتب على هذا اعادة تصميم برامج الحوافز أو الاتصالات أو اعادة تخطيط سياسات الأجور .

البحوث Research

ان رسم سياسات الأفراد واتخاذ القرارات فيها لا يمكن الحصول عليها الا بالدراسة والبحث . ان المفاضلة بين أنظمة الأجور والمكافآت مثلا أو محاولة ادخال تغييرات على نظم العمل والرغبة في التعرف على تأثير ذلك على العاملين أو وسائل رفع الروح المعنوية ، كل تلك المسائل لا يمكن اتخاذ قرار بشأنها الا إذا درست كل حالة وجمعت عنها بيانات وافية . ووظيفة ادارة الأفراد في هذا المجال وظيفة أساسية حتى يمكن ارساء سياسات وقرارات الأفراد على أساس علمي سليم .

سياسات الأفراد :

ان تحديد العمليات التي تقوم بها ادارة الأفراد ليس كافيا لتمكين تلك الإدارة من الوفاء بالتزاماتها . بل يجب أيضا تحديد الظروف التي يتم فيها تنفيذ تلك العمليات أى تحديد الشروط الواجب توفرها حتى تستطيع ادارة الأفراد تحقيق أهدافها . وسياسات الأفراد هي تعبير عن تلك الشروط الواجب توافرها في أى عملية من عمليات ادارة الأفراد . والسياسة هي تعبير عن رغبة الإدارة في توجيه نشاط المشروع في ناحية دون أخرى . وسياسات الأفراد هي تعبير عن رغبة الإدارة فيما يتعلق بتوفير احتياجات المشروع من الأفراد ، اختيارهم وتعيينهم ، استخدامهم ، صيانتهم ، وتعويضهم عن جهودهم لتحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية . وسياسات الأفراد تخدم عدة أهداف أساسية :

- ١ - ان وجود سياسة ثابتة تقلل الحاجة إلى تكرار اتخاذ القرارات الادارية في الحالات المتشابهة التي يتكرر حدوثها . فطالما أن هناك سياسة معينة فانه يمكن تطبيقها في كل مرة يتكرر حدوث شيء يخضع لتلك السياسة بدون الحاجة إلى بحث المشكلة من جديد واتخاذ قرار جديد في كل مرة .
- ٢ - تميل السياسة إلى تحقيق نوع من الوحدة والتجانس بين الأعمال المختلفة . مثلا طريقة معاملة الأفراد فيما يتعلق بالترقيات يمكن توحيدها عن طريق سياسة ثابتة للترقيات وبذلك نقل احتمالات الخلاف وسوء الفهم .
- ٣ - وجود سياسات واضحة للأفراد يساعد على رفع الروح المعنوية بين العاملين ، اذ يتكون لديهم مفهوم واضح عن نوع المعاملة التي يتوقعونها والحقوق والواجبات المرتبطة بالوظيفة .

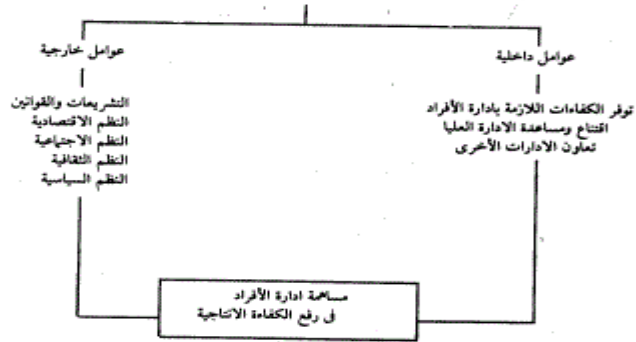
العوامل المؤثرة في قدرة ادارة الأفراد على رفع الكفاءة الإنتاجية :

ذكرنا أن رفع الكفاءة الإنتاجية هو هدف المشروعات الأساسي . كما أوضحنا الدور الذي يمكن لادارة الأفراد أن تلعبه في عملية رفع الكفاءة الإنتاجية ، ولكن السؤال الذي يلح علينا للاجابة الآن هو : هل قدرة ادارة الأفراد على رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروع مطلقه أم أن هناك عوامل تحد من هذه القدرة ؟ يمكن تصور نوعين أساسيين من المعوقات التي تحد من قدرة ادارة الأفراد على رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروع كما يتضح من الشكل التالي .

شكل رقم ٢ / ٢

العوامل المحددة لقدرة ادارة الأفراد على رفع

الكفاءة الإنتاجية



العوامل الداخلية :

لا شك أن نجاح إدارة الأفراد في أداء وظائفها المختلفة وبالتالي في تحقيق هدف رفع الكفاءة الانتاجية يتوقف على مدى توفر الكفاءات والخبرات اللازمة بإدارة الأفراد . ان تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين ، أو تحديد هيكل الأجور وغيرها من وظائف إدارة الأفراد الحديثة يتطلب توفر أنواع من الخبرة : - التدريب النظري الكافي - دراسة جامعية متخصصة - بالإضافة إلى خبرة العملية في ميدان التخصص . وبالتالي فنحن لسنا في حاجة إلى الإفاضة في بيان أهمية توفر تلك العناصر الأساسية حتى تستطيع إدارة الأفراد القيام بواجباتها .

من ناحية أخرى فإن كثيراً من نواحي العمل في مجال الأفراد يصطدم بلوائح وتعليمات روتينية أو عادات وتقاليد اجتماعية موروثة ، الأمر الذي يتطلب ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة في هذا الشأن . وحيث انفق الكتاب على أن إدارة الأفراد هي جهاز استشاري لا يملك سلطات تنفيذية ، فإن فاعلية أي مجهود تقوم به إدارة الأفراد في حفيقة الأمر يتوقف على مدى اقتناع الإدارة العليا للمشروع بذلك الجهد ومدى المساعدة والتأييد الممنوح لإدارة الأفراد في تأدية نشاطها .

كذلك فإن نشاط إدارة الأفراد يمس كل نواحي العمل في المشروع وبالتالي فإن نجاحها في أداء واجباتها يتوقف إلى حد كبير على مدى التعاون الذي تحصل عليه من الإدارات والأقسام الأخرى في المشروع من ناحيتين ، امدادها بالبيانات والمعلومات اللازمة لرسم السياسات ، ووضع برامجها وتخطيطها موضع التنفيذ الفعال .

العوامل الخارجية :

تلك العوامل الثلاثة السابقة تتفاعل لتحديد مدى كفاءة إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الانتاجية للمشروع . وبالإضافة إلى تلك العوامل الداخلية هناك مجموعة من العوامل الخارجية التي تعمل على تحديد قدرة إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الانتاجية هي :

التشريعات والقوانين :

ينظم القانون جانباً هاماً وأساسياً من جوانب نشاط إدارة الأفراد في المشروعات المصرية . والتنظيم يتلور هنا في مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الأفراد حين مزاولتها لنشاطها الأساسي . ويحدد القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ الصادر بنظام العاملين في القطاع العام الشروط والقواعد التي تلتزم بها إدارة الأفراد في مزاولتها لوظائفها الآتية :

- تحديد الوظائف والتعيين والترقية .
- تصميم نظم التدريب .
- تكوين لجان شئون العاملين وتقارير النشاط الدورية .
- تحديد المرتبات والأجور والبدلات .
- تصميم نظم الحوافز وربط الأجر بالانتاج .
- قواعد النقل والتدبب والاعارة والترقية .
- تحديد مواعيد العمل والاجازات .
- تقييم الأداء .
- تحديد واجبات العاملين والأعمال المحظورة عليهم .
- التحقيق مع العاملين وتأديبهم .
- الاحالة إلى الاستيداع وانتهاء الخدمة (*) .
- الرعاية الطبية .

التنظيم الاقتصادى للدولة :

يقصد بالتنظيم الاقتصادى طريقة تنظيم العلاقات الاقتصادية ووسائل الانتاج فى المجتمع . ويقوم التنظيم الاقتصادى فى مصر على أساسين : الملكية العامة لوسائل الانتاج ، والتخطيط الاقتصادى الشامل - وقد ترتب على ذلك ايجاد نوع من الأجهزة القومية التى تتولى توجيه وتسيير العمل فى شركات القطاع العام . وتنقسم تلك الأجهزة المركزية التى تشرف على كل منها على قطاع محدد من قطاعات النشاط الاقتصادى ، والأجهزة المركزية التى تشرف على الجهاز الانتاجى للدولة كله كالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والجهاز المركزى للمحاسبات . وينعكس أثر تلك الأجهزة والتنظيمات فى شكل قيود وإجراءات ينبغى على ادارة الأفراد اتباعها فى مزاوتها لنشاطها الأساسى ، الأمر الذى يعرقل سير العمل فى المشروع ويحد من كفاءة ادارة الأفراد . كما قد تمثل هذه الأجهزة والتنظيمات مصادر للمساعدة للشركات .

(*) ألغى نظام الاحالة إلى الاستيداع فى القانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ وكذا قانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، ثم عاد مجلس الوزراء إلى قرار هذا النظام كمنظومة نحر تحقيق الانضباط وذلك حسب البيان الصادر عن المجلس فى ٢٤ سبتمبر ١٩٨١ .

أى أنه يمكن القول بصفة عامة بأن الوظيفة الأساسية لإدارة المشروع هي اتخاذ القرارات Decision Making فيها يواجهها من مشكلات ، والنتيجة المباشرة للتنظيم الاقتصادي العام على العمل الإداري - وإدارة الأفراد جزء منه - هي تحديد المجالات التي يمارس فيها المدير سلطاته في اتخاذ القرارات إذ أصبح العمل في الوحدة الإنتاجية مرتبطا بالعمل في الوحدات الإنتاجية الأخرى من خلال الحطة الشاملة للاقتصاد القومي .

التنظيم الاجتماعي والثقافي :

يتمثل التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة . وتؤثر تلك النواحي الاجتماعية على إدارة الأفراد من حيث أنها تشكل طرق تفكير الناس ووجهات نظرهم التي ينبغي عليها أن تأخذها في الاعتبار عند اتخاذ أي قرار . وتتنوع أهمية التطورات الاجتماعية - مثل ازدياد أهمية الفئات العاملة في المجالات السياسية والاقتصادية أو ازدياد الوعي بأهمية الإدارة كوظيفة أساسية لازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية أو ازدياد الميل إلى الانتقال والهجرة - ، من كونها تغير من طبائع وعادات الناس الذين تتعامل معهم الإدارة . والضرير الأساسي ينصب على تطلعات الأفراد ومستويات آمالهم وبالتالي من نظرتهم إلى أعمال الإدارة وقراراتها . ويساعد على تلك التغيرات الاجتماعية ذلك النشاط الثقافي الذي يشهده المجتمع حاليا : فانتشار التعليم وأدوات الثقافة الجماهيرية يجعل الأفراد على مستوى أعلى من الوعي الاجتماعي بحقوقهم بدرجة قد تزيد عن وعيهم بواجباتهم الأمر الذي يسبب الكثير من المشاكل لإدارة الأفراد في أداء واجباتها ورفع الكفاءة الإنتاجية ، وقد عانت الصناعة المصرية مؤخرا من بعض تلك المظاهر المتمثلة في تمسك الأفراد بحقوقهم في شكل مرتبات ودرجات وعلوات مع التفاوض عن ضرورة مقابلة تلك الحقوق بواجبات محددة في شكل أداء وكفاءة أعلى .

التنظيم السياسي :

يمثل التنظيم السياسي للمجتمع أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على اتجاهات العمل في إدارة الأفراد . إذ ترتبط الإدارة بأهداف المجتمع السياسية وتلتزم بالمشاركة في العمل السياسي . وفي مصر انعكست آثار التنظيم السياسي على العمل الإداري لسنوات مضت في فكرة جماعية القيادة وازدياد دور العمال في العملية الإدارية وتشكيل لجان الاتحاد الاشتراكي بالوحدات الإنتاجية المختلفة التي تمارس دورا توجيهيا ورقابيا على أعمال الإدارة وأوجه نشاطها . وبعد الغاء الاتحاد الاشتراكي تلمس آثارا للحركة السياسية النشطة لنقابات العمال واتحاداتهم . ومن وجهة نظر إدارة الأفراد فإن تلك التنظيمات الاجتماعية والثقافية والتشريعية والسياسية تشمل حدودا لنشاطها لا يمكنها تجاوزها ، ويجب عليها أخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرارات خاصة بالأفراد .

خلاصة :

الكفاءة الانتاجية هدف أساسي من أهداف المشروعات تحدها مجموعة من العوامل ،فنية والانسانية . وتزداد أهمية الناحية الانسانية في تحديد الكفاءة الانتاجية حيث ان العامل يسيطر في نهاية الامر على النواحي الفنية ويستطيع التأثير على كفاءتها . وتخدم ادارة الأفراد هدف الكفاءة الانتاجية عن طريق مجموعة من الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه . ولكن مقدرة ادارة الأفراد على رفع الكفاءة الانتاجية تحدها مجموعة من العوامل الداخلية تشمل مدى توفر الكفاءة اللازمة بادارة الأفراد ، مساعدة الادارة العليا وتعاون الادارات الاخرى بالمشروع ، كذلك فان هناك مجموعة من العوامل الخارجية التي تحد من قدرة ادارة الأفراد في رفع كفاءة الأنتاج أهمها التشريعات والقوانين والتنظيمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية .

الفصل الثالث

الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد

– استخدام المدخل العلمي

- سياسات المدخل العلمي .
- متطلبات ممارسة وظائف إدارة الأفراد طبقاً للمفهوم الحديث .
- نتائج استخدام المفهوم العلمي للبحث في مجال إدارة الأفراد .

– الاستناد إلى مفاهيم العلوم السلوكية :

- العلوم السلوكية .
 - علم النفس .
 - علم الاجتماع .
 - علم الأثر بولوجيا الاجتماعية .
- سياسات العلوم السلوكية .
- المدخل السلوكي للإدارة .
- نواحي تأثير العمل الإنساني في الإدارة .
- أوجه الاستفادة من العلوم السلوكية في إدارة الأفراد .

– الاهتمام بالمشكلات والدراسات التنظيمية :

- المتطلبات الأساسية لكي يقوم الفرد بعمله .
- قضايا تنظيمية مهمتها إدارة الأفراد .

– استخدام نظم المعلومات :

– ملحق : نموذج لبطاقة معلومات الأفراد .

الفصل الثالث

الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد

استخدام المدخل العلمي :

. كان التطبيق الإداري في مجال الأفراد في مراحل تاريخية سابقة يتسم بالبعد عن المنطق العلمي المجرد . فقد كان التطبيق الإداري يخضع في جوانب كثيرة منه إلى الخبرة والتجربة الشخصية للمدير دون الاستناد إلى أساس علمي . ومن ثم فقد كان عمل إدارة الأفراد متميزاً بكل عيوب أسلوب الإدارة بالتجربة والخطأ فليس هناك أي ضمان من الوقوع في الخطأ ، وحيث يقع الخطأ أو الانحراف فقد يصعب تصحيحه وإزالة آثاره ، ومن ناحية أخرى فقد يكون الاستناد إلى خبرة خاطئة أو غير مناسبة .

لذلك كان التطور الأساسي في إدارة الأفراد في السنوات السابقة هو محاولة الوصول إلى قوانين عامة ومبادئ علمية أساسية تساعد المدير في ممارسة وظائفها المختلفة وتمكن له من الاستفادة من مزايا الأسلوب العلمي في العمل . وبالتالي فقد حل أسلوب الإدارة العلمية محل الإدارة بالتجربة والخطأ في كثير من تطبيقات إدارة الأفراد .

ويتميز الأسلوب العلمي في إدارة شؤون الأفراد بالآتي :

- التعرف الدقيق للظاهرة أو المشكلة موضع البحث والدراسة
- البحث الموضوعي عن العوامل الأساسية التي تؤثر في تلك الظاهرة أو المشكلة .
- محاولة الكشف عن العلاقات السببية بين تلك العوامل والتعرف على الأهمية النسبية لكل منها في التأثير على الظاهرة أو المشكلة .

- الاستناد إلى التحليل السابق في استنباط الأساليب البديلة التي يمكن الالتجاء إليها لعلاج الظاهرة أو المشكلة .
- المقاضلة بين تلك الأساليب واتخاذ قرار باختيار أنسبها .
- رسم برنامج العمل لتنفيذ أسلوب العلاج المختار .

وقد كانت إدارة الأفراد من أهم مجالات الإدارة التي وضحت فيها ضرورة الاعتماد على منطق البحث العلمي وأهمية الاستناد إلى أسلوب موضوعي لتحديد المشاكل والبحث عن حلول مناسبة لها ، ذلك أن إدارة الأفراد تتعامل أساساً مع العنصر البشري الذي يتميز بمقومات أساسية لا بد من فهمها وتحليلها بدقة وموضوعية حتى يمكن التوصل إلى قرارات سليمة وقابلة للتطبيق ، ولا بد لنا من الإشارة إلى أن امكانيات إدارة الأفراد في استخدام الأسلوب العلمي تتوقف على مدى تنظيم تدفق المعلومات والبيانات ودرجة الافادة منها في استخلاص مؤشرات تفيد في التعرف على حقيقة ما يدور في التنظيم واتجاهات العمل لرفع كفاءة العمل البشري .

ويتكامل مع الاعتماد على منطق البحث العلمي ، فكرة استخدام الأساليب الاحصائية والرياضية في معالجة المشكلات والتوصل إلى حلول مناسبة لها ويتطلب هذا ضرورة تنظيم وإدارة ما يتجمع لدى إدارة الأفراد من معلومات ومتابعة تجديدها وتطويرها .

ان ممارسة وظائف إدارة الأفراد طبقاً للمفهوم الحديث تتطلب الآتى :

- وجود نظام دقيق لتوفير المعلومات والبيانات الأساسية عن المشاكل الحالية وطبيعة الظروف التي تعمل الإدارة في ظلها .
- وجود نظام يكفل للإدارة التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتقدير الاحتمالات أى توفير بيانات ومعلومات عن المشكلات المحتملة والحلول البديلة لها .
- وجود نظام دقيق لترتيب تلك المعلومات وتصنيفها على أسس معروفة واضحة بحيث يمكن استخدامها بمعرفة الإدارة في اختيار أساليب العمل واتخاذ القرارات .
- وجود تنظيم سليم لعملية تحليل وتفسير البيانات وتحديد معايير الاختيار والمفاضلة واتخاذ القرارات .

تلك الأسس تناول أساسا المفهوم العلمى لعملية البحث في مجالات إدارة الأفراد حيث تهدف إلى تحقيق النتائج الآتية :

- توصيف الأوضاع السائدة وتوضيح الظواهر المؤثرة في عمل إدارة الأفراد .
- تفسير تلك الأوضاع وبيان الأسباب والعوامل الكامنة وراءها .
- مد إدارة الأفراد بأفكار عن الحلول البديلة وأساليب العمل لمعالجة تلك الأوضاع والظواهر ومساعدتها في اتخاذ القرارات .
- مساعدة الإدارة في التنبؤ بالأوضاع والأحداث المستقبلية .
- تقييم القرارات والتصرفات الادارية وتحديد فعاليتها وكفاءتها في حل المشكلات وانجاز الأهداف .

لقد فتح البحث العلمى أفقا غير محدودة لتطوير وتحسين أساليب العمل لإدارة الأفراد الحديثة وصولا إلى مستويات أعلى من الكفاءة الانتاجية من خلال الاستئثار الأفضل في الموارد البشرية ومحاولة الاستفادة القصوى من العناصر البشرية المتاحة .

الاستناد إلى مفاهيم العلوم السلوكية :

« العلوم السلوكية » تعبير حديث نسبيا يقصد به مجموعة من العلوم الاجتماعية أو الانسانية التى تهتم بدراسة السلوك الانسانى في مجالاته وأشكاله المتنوعة وتضم تلك المجموعة العلوم الآتية :

- علم النفس .
- علم الاجتماع .
- علم الانثربولوجيا الاجتماعية .

وكل من هذه العلوم الثلاثة يتخصص في دراسة السلوك الانسانى في دائرة معينة فعلم النفس يتناول المحددات الفردية أو الشخصية للسلوك الانسانى ، بمعنى دراسة العوامل المحددة للسلوك الانسانى النابعة من طبيعة تكوينه النفسى والاجتماعى والحضارى . فعلم النفس اذن يحاول تفهم كيفية سلوك الفرد وبواعث تصرفه بطريقة معينة وهو في مواقف فردية أى بعيدا عن غيره من الأفراد .

من ناحية أخرى يدرس علم الاجتماع السلوك الانساني في المواقف الجماعية حيث يتفاعل الأفراد ويكونون الجماعات المختلفة الأهداف والطابع . في تلك المواقف الجماعية لا يتحدد سلوك الفرد تبعاً لطبيعة تكوينه الخاص فقط ، وإنما يتأثر الفرد في تصرفاته بالأفراد الآخرين الذين يتفاعل معهم . ويعنى آخر فإن الفرد في هذه المواقف الاجتماعية قد يعتمد إلى تغيير أو تعديل نمط سلوكه ليلائم ويتفق مع متطلبات موقف الجماعة ولكي يتناسب مع الطرائق التي يسلك بها الآخرون . من ثم كان لعلم الاجتماع دور كبير في تحليل ودراسة الطبيعة الاجتماعية للسلوك الانساني والتوصل إلى مبادئ يمكن الاسترشاد بها في تفهم أسس هذا السلوك .

كذلك حيث يعيش الفرد في حضارة متميزة تتصف بعادات وتقاليد وثقافة خاصة تختلف عن غيرها من الحضارات ، نتصور وجود أثر تلك الجوانب الحضارية في سلوك الفرد ، ومن هنا كان اهتمام علم الانثروبولوجيا الاجتماعية بدراسة المحددات الحضارية للسلوك الانساني .

تلك هي مجموعة العلوم السلوكية ، وهي كما نرى من العلوم الاجتماعية التقليدية وإنما يميزها عن غيرها من العلوم الاجتماعية أمران :

- الاهتمام المشترك بالسلوك الانساني واتخاذ موقفاً للبحث والدراسة .
- الميل إلى استخدام الأسلوب العلمي ومنطق العلوم الطبيعية في دراسة مظاهر السلوك الانساني بالاستناد إلى أسس التجربة السليمة المحكمة .

المدخل السلوكي للإدارة :

إلى جانب الاتجاهات الأربعة السابق ذكرها ومحاولاتها المتباعدة لدراسة الإدارة من زوايا مختلفة نجد أن علماء إدارة الأعمال بدأوا يستفيدون من نتائج البحث والدراسة في العلوم السلوكية ، وبدأنا نرى الآن ما يمكن التعبير عنه بالمدخل السلوكي للإدارة .

ويرتكز المدخل السلوكي للإدارة على مبدأ أساسي ، هو أن الإدارة عملية انسانية بالدرجة الأولى تهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال العمل الانساني ، ومن ثم فإن العمل الانساني يؤثر في الإدارة من الجوانب الآتية :

- أن الانسان هو الذي يحدد للإدارة الأهداف التي يسعى إليها (المديرين) .
- أن الأداء الفعّل للعمل والانجاز الحقيقي للأهداف يتم عن طريق الجهد الانساني المبدول (العاملون) .

- أن الاشراف على العمل وتوجيه الأداء من خصائص المشرفين وهم بشر (المشرفون) .
- ومن المتفق عليه أن تلك الوظيفة تختص بها إدارة الأفراد الحديثة حيث تتوفر لها
- أن الانسان في صورة المستهلك هو الذى يقرر نجاح المشروع أو فشله عن طريق تقبله لما يقدمه المشروع من سلع أو خدمات أو رفضه لهذا الأنتاج (المستهلكون) .

ومن ثم يمثل عمل الانسان أو السلوك الانساني بصفة عامة عنصرا أساسيا من عناصر الأنتاج على جميع المستويات . فالسلوك الانساني إذن يمثل متغيرا رئيسيا من المتغيرات التى تتعامل معها الادارة . وبالتالي تصبح دراسة السلوك الانساني وتفهم محدداته من الضروريات الحتمية للادارة الحديثة .

ان الفائدة الأساسية للعلوم السلوكية في الاستخدامات الادارية هي أنها تقدم معلومات عن أسباب ودوافع السلوك الانساني لمجموعات مختلفة من البشر الذين تتعامل معهم الادارة ، ومن ثم توفر هذه المعلومات للادارة فهما حقيقيا لطبيعة هذا العنصر البشرى المهم في العمل الادارى ، وبالتالي يتمكن المديرون من توجيه سلوك الأفراد وفي الاتجاه الذى يحقق أهداف الادارة .

وبصفة عامة تقدم مجموعة العلوم السلوكية للادارة معلومات مهمة وثمينة عن الجوانب الآتية :

- ما هي أسباب ودوافع سلوك المديرين ، وكيف تتحدد اتجاهاتهم وما هي أساليب السيطرة على هذه الاتجاهات ؟
- ما هي دوافع سلوك العمال (أو العاملين بصفة عامة) وما هي الخوافز المناسبة التى يمكن استخدامها لاثارة الدافع إلى العمل لديهم ؟
- ما هي أساليب الاشراف السليمة المناسبة لطبيعة العمال وكيف يمكن تدريب المشرفين واغراؤهم باستعمال تلك الأساليب الاشرافية المناسبة ؟
- لماذا يسلك المستهلكون الطريقة-المشاهدة في الأسواق ؟ وما هي دوافع الشراء والاستهلاك لفئات معينة من المستهلكين ، وكيف يمكن جعلهم يتحولون من نمط استهلاكى معين إلى نمط استهلاكى آخر ؟ وكيف يمكن تصميم برامج التسويق والاعلان للسلع المختلفة بحيث تناسب وتتفق مع طبيعة المستهلكين المحتملين ودوافعهم إلى الشراء والاستهلاك ؟

وتعتبر إدارة الأفراد من أهم مجالات العمل الإداري التي أفادت من العلوم السلوكية ، والتي انعكست مفاهيمها في أوجه نشاطها المتعددة . وفيما يلي بعض أوجه الاستخدام الفعّل لتأجج العلوم السلوكية في مجال إدارة الأفراد :

- استخدام الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها في اختيار العاملين على جميع المستويات وتحديد احتمالات نجاحهم في أداء أعمال محددة .
- الاستناد إلى أسس نظريات التعلم في تخطيط برامج التدريب وتنمية القوى العاملة .
- استخدام أساليب التحليل في العلوم السلوكية لدراسة وتحليل الحالة المعنوية للعاملين بالاسترشاد بأسس قياس الرأي العام وتحليل الاتجاهات والميول .
- أفادت إدارة الأفراد من العلوم السلوكية في رسم نظم الاتصالات بين الإدارة والعاملين .
- كان للتطور في العلوم السلوكية فضل كبير في الكشف عن أهمية التنظيمات غير الرسمية للعاملين . وبالتالي أصبحت الإدارة في موقف أفضل من حيث الكشف عن تلك التنظيمات وكسب ثقتها وتعاونها . كذلك أمكن التوصل إلى أسس أفضل للتعاون مع النقابات وغيرها من التنظيمات العمالية .
- أمكن بفضل معلومات ومفاهيم العلوم السلوكية التوصل إلى فهم أفضل لظاهرة القيادة ودورها في التأثير على السلوك الفردي ومن ثم أصبحت تنمية القيادات الإدارية موضعاً للبحث والتخطيط العلمي .
- أسهمت العلوم السلوكية في تطوير الأفكار عن الدوافع والخوافز ومن ثم أصبح في الامكان رسم برامج للخوافز أكثر فاعلية وإيجابية .

الاهتمام بالمشكلات والدراسات التنظيمية :

من المنفق عليه أن هدف إدارة الأفراد هو توفير الأفراد الصالحين لتولى المناصب الشاغرة واعدادهم وتأهيلهم بما يتناسب ومتطلبات تلك المناصب . ولكن لكي يارس الفرد عمله بكفاءة ويسهم في تحقيق أهداف التنظيم من خلال تطبيقه للخبرات والمعلومات والمعارف التي تعلمها ودرّب عليها فإنه ينبغي أن تتوفر المتطلبات الآتية :

- تحديد دقيق لطبيعة عمل الفرد في التنظيم والأهداف المطلوب منه السعي لتحقيقها .
- وصف مفصل لمجالات عمل الفرد وحدود نشاطه في التنظيم .

- تحديد دقيق للوضع أو المستوى التنظيمي للوظيفة وبيان علاقاتها مع غيرها من الوظائف من مختلف المستويات .
- التنبؤ بكافة الظروف الوظيفية التي يحتمل أن يمر بها الفرد في ممارسته لعمله وآثارها على أدائه وكيفية التغلب عليها أو السيطرة عليها .
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة للفرد في ممارسته لواجبات وظيفته وتحرير سبل الاتصال الداخلية والخارجية .

وتلك المتطلبات تهدف كما ترى إلى تحقيق درجة من التناسب بين :

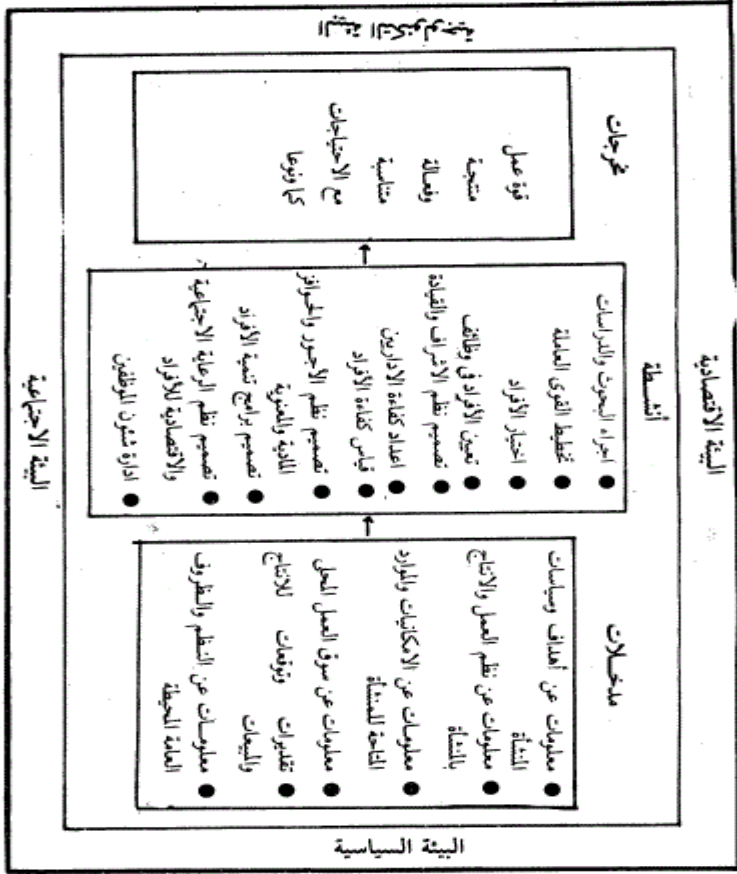
- الأهداف التنظيمية .
- أنواع الأنشطة أو العمليات .
- الأفراد .

وتلك الوظيفة أصبح من المتفق عليها أن تختص بها إدارة الأفراد الحديثة حيث تتوفر لها الامكانيات الأساسية لممارستها بشكل فعال أكثر من أي جهة داخل التنظيم . وتتلور فعاليات إدارة الأفراد في هذا المجال فيما يطلق عليه « الدرايسات التنظيمية » . وبالتالي نجد إدارة الأفراد الحديثة تشغل بقضايا تنظيمية مثل :

- اعداد الهياكل التنظيمية .
- تخطيط عمليات تدفق السلطة وتوزيع المسؤوليات بين المستويات الادارية .
- تحليل الأداء في مختلف تقسيات التنظيم والبحث عن المعوقات .
- تصميم برامج التطوير التنظيمي واعادة تكوين الهياكل التنظيمية بما يسمح بدور أكثر فعالية للفرد في عمله .
- تطبيق نظم المراجعة الادارية وعمليات تحسين الأداء .

وفي نهاية هذا التحليل للاحتياجات الحديثة في إدارة الأفراد لايد من التركيز على أن النظرة التكاملية لوظائف إدارة الأفراد باعتبارها نظاما متكاملًا Integrated System هي النظرة السائدة والتي تعبر حقيقة عن الأثر الفعال لإدارة الأفراد في تحقيق أهداف المشروعات .

ويعبّر الشكل رقم ٣ / ١ عن هذه الفكرة :



شكل رقم ٣ / ١ ، إدارة الأفراد .. نظام متكامل

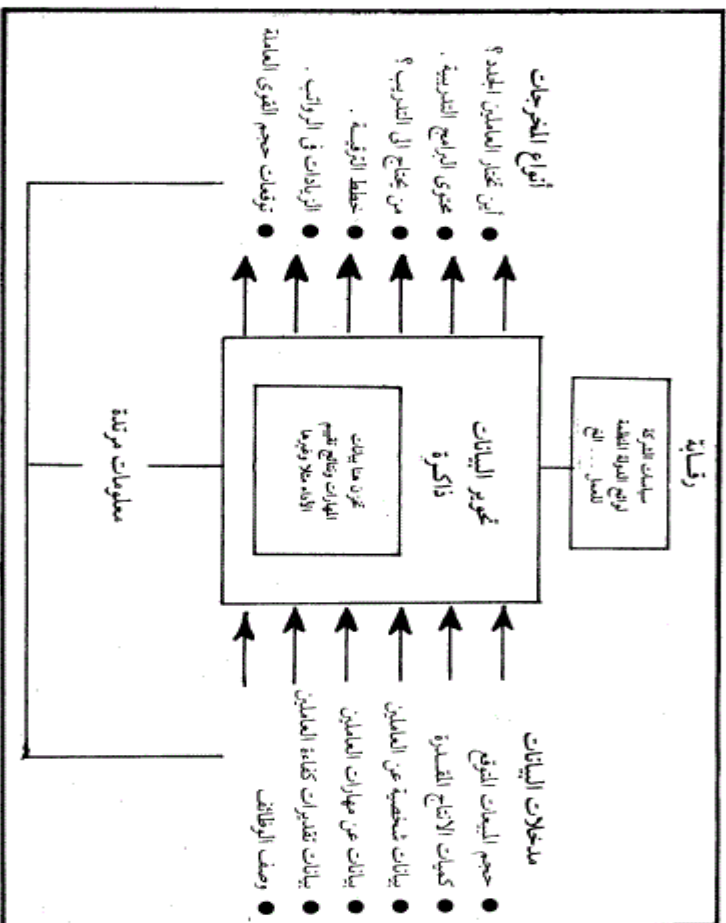
استخدام نظم المعلومات :

من أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الأفراد هو الاتجاه نحو تصميم وتشغيل نظم للمعلومات تكون أساساً لرسم السياسات واتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشئون الأفراد .

ونظام المعلومات هو أداة إدارية يتم من خلالها تجميع كل البيانات الداخلية والخارجية ذات الأهمية بالنسبة للإدارة في مجال عمل معين ، ثم تنسيق هذه البيانات وتصنيفها وتحليلها وتبويبها بصفة منتظمة وفقاً لقواعد وأسس متفق عليها . وتتحول البيانات بذلك إلى معلومات تصلح للاستخدام بواسطة الإدارة المعنية . ويتم تخزين هذه المعلومات سواء بطرق يدوية أو باستخدام الحاسبات الإلكترونية بشكل يسمح بسهولة استرجاعها حين الحاجة إليها . كذلك يسمح النظام بسهولة تعديل المعلومات المختزنة وتحديثها أولاً بأول .

ويتم تصميم طرق تداول هذه المعلومات بين النقصيات والمستويات الإدارية المختصة بحسب احتياجاتها الفعلية الأمر الذي يخفف من الوقت والجهد والتكلفة ويضمن سلامة ودقة القرارات .

ونقطة البداية في تصميم نظم معلومات الأفراد هي بطاقة المعلومات التي تعد لكل فرد بالمنظمة وتحتوي البيانات الأساسية عنه ، كذلك يسجل عليها كافة التطورات التي تطرأ على الفرد سواء من الناحية الشخصية أو الوظيفية ، ويصور الشكل رقم ٣ / ٢ التصور العام لنظام معلومات الأفراد . كما يوضح النموذج المرفق بطاقة معلومات الأفراد المستخدمة في أحد البنوك المصرية .



شكل رقم ٢/٣ نظم معلومات الأوراد لاتخاذ القرارات

ملحق

نموذج لبطاقة معلومات الأفراد

معلومات الأفراد :

- ينشأ في قسم الأفراد ملف لكل عامل بالبنك يحتفظ فيه بالمستندات التي اتخذت أساسا في التعيين . كذلك يحتفظ بالملف نسخة العقد الموقع مع البنك وصور نماذج قياس الكفاءة الدورية وغيرها من الوثائق المتصلة بحقوق وواجبات العامل وشؤون الخدمة .
- تعد بطاقة لكل عامل تثبت عليها كافة البيانات المتعلقة به عند التعيين وما يستجد عليها أثناء حياته الوظيفية بالبنك على أن تتضمن ما يلي :
 - البيانات الشخصية : العمر ، الحالة الاجتماعية ، عدد الأبناء ، عنوان الإقامة .
 - التأهيل العلمي : المؤهلات العلمية الحاصل عليها وسنوات الحصول عليها .
 - الخبرة العملية : مجالات الخبرة وقترانها .
 - البيانات الوظيفية : اسم الوظيفة ، الإدارة أو القسم التي يعمل بها . الدرجة الوظيفية ، الراتب ، العلاوات ، الترقيات ، النقل ، الانتداب ، الاعارة المنح والبعثات والأجازات الدراسية .
 - تقارير الأداء : تقديرات الكفاءة ، الجوائز ، المكافآت ، علاوات الجدارة .
 - التدريب : البرامج والدورات التدريبية التي يحصل عليها العامل أثناء الخدمة .
 - الحركة الوظيفية : التدرج الوظيفي رأسيا والحركة الوظيفية أفقيا خلال عمله بالبنك .
 - الجزاءات : الشكاوى ، التحقيقات ، الجزاءات الموقعة ضد العامل .
 - الحالة الصحية : الأمراض المصاب بها ، سجل التردد على الطبيب أيام الإقامة بالمستشفيات .

* يستخدم نموذج خاص لاشيات التغييرات التي تطرأ على بيانات الفرد ويرسل بواسطة الرئيس المباشر إلى قسم الأفراد .

قسم الأفراد

بطاقة بيانات موظف

صورة	الاسم	رقم البطاقة	شخصية	() ذكر
	العنوان	التليفون	عائلية	() أنثى
تاريخ ومكان الميلاد				
الحالة الاجتماعية () أعزب () متزوج () أرمل () مطلق ()				
عدد الأولاد				
الوظيفة				
رقم الوظيفة				
تاريخ التعيين				
القسم / الإدارة				
الفرع				
أسماء الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم في حالة الطوارئ				
الاسم				
العنوان				
التليفون				
الخدمة بالبنك				
الوظيفة	تاريخ التعيين	القسم / الإدارة	الفرع	ملاحظات

(يعد النموذج من أصل يحتفظ بقسم الأفراد) نموذج رقم ٧ / أفراد

بطاقة بيانات موظف

(ص ٢)

تقارير قياس الكفاءة					
السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة
التدريب					
البرنامج	موضوع التدريب	مكان التدريب	المدة	ملاحظات	
الجزءات					
التاريخ	المخالفة	الجزء	التاريخ	المخالفة	الجزء
الحالة الصحية					
		- ٥ - ٦ - ٧ - ٨		- ١ - ٢ - ٣ - ٤	

قسم الأفراد

نموذج تغيير بيانات موظف

اسم الموظف التاريخ	
رقم الموظف اسم الوظيفة القسم / الإدارة	
تاريخ التعيين في الوظيفة	
البيان القديم	البيان الجديد
- ١	
- ٢	
- ٣	
- ٤	
- ٥	
- ٦	
- ٧	
- ٨	
- ٩	
- ١٠	

توقيع الموظف يعتمد
(يعد النموذج من أصل يرسل الى قسم الأفراد)
رئيس القسم

حالات عملية

بعض الارشادات عند تحليل

الحالات العملية

الحالة العملية هي تصوير لموقف واقعي تمر به احدى منظمات الأعمال وتحتوى على بيانات مختلفة للتعبير عن هذا الموقف بقدر ما تسمح به الظروف الفعلية .

ومن أجل تحليل الحالة العملية والاستعداد لمناقشتها ، يقترح الأتى :

- ١ - اقرأ الحالة جيدا قبل محاولة تكوين أى أفكار أو آراء عن المشكلات أو حلولها .
- ٢ - حدد أهم ما تحويه الحالة من بيانات تصف الأوضاع السائدة فعلا في المنظمة (أو ما يمكن تسميته بحصر الحقائق التي تحتويها الحالة) .
- ٣ - حدد أهم مظاهر المشكلات (أى المشكلات الفرعية ، التي تبدو في الحانه) .
- ٤ - ناقش المشكلات الفرعية في ضوء الحقائق (المعلومات) المتاحة وحاول تحديد المشكلة الرئيسية (أو المشكلات) التي تعاني منها المنظمة .
- ٥ - احصر البيانات الاضافية التي تحتاجها للتوصل إلى تحديد سليم لأسباب ومصادر المشكلات الرئيسية .
- ٦ - ناقش بدائل العلاج للمشكلات الرئيسية في ضوء المعلومات المتاحة عن المنظمة ، وحاول التوصل إلى اختيار أفضل تلك الحلول .
- ٧ - اختر صلاحية الحلول المقترحة من حيث الملاءمة التنظيمية والامكانية العملية .

حالة عملية

ضحية التبسط

● الموقف :

منصور . . . يبلغ من العمر ٥٥ سنة ويعمل رئيسا للعمال في أحد الأقسام الإنتاجية بالشركة الأهلية للصناعات الزجاجية . ويدخل في مسؤولياته الاشراف على حسن سير وانتظام العمل داخل القسم وتدفق الانتاج بين الوحدات المختلفة به . وتحتم طبيعة عمله أن ينتقل باستمرار بين العمال ويسرع إلى مواقع الانتاج المختلفة بشكل متكرر لا يهدأ . وغالبا ما ينادى عليه أحد العمال لسؤاله عن شيء أو طلب المساعدة في تشغيل الآلة المشغول عنها .

وقد عرف عن منصور . . . طيبة القلب والوداعة والتبسط مع زملائه ومرؤوسيه وشدة احترامه لرؤسائه والتزامه بقواعد ونظم العمل بالشركة .

وفي صبيحة أحد أيام الأسبوع الماضي تقدم منصور . . . إلى مدير المصنع (رئيسه المباشر) بالشكوى المرفقة (مرفق ١) . وقد أحال مدير المصنع الشكوى إلى عبد الله . . . مدير شئون الموظفين للتحقيق والافادة بالرأى حتى يمكن رفع الأمر إلى المدير العام . وبعد التحقيق مع المشكو في حقه أعد مدير شئون الموظفين مذكرة بالرأى (مرفق ٢) .

● مرفق (٢) تقرير مدير شئون الموظفين :

حضرة المهندس مسعود

مدير المصنع

بناء على الشكوى المحالة لنا بخصوص ما أشار إليه منصور . . . رئيس عمال قسم الانتاج ، قمت بالتحقيق في هذه الشكوى ، وقد تبين الاتى .

١ - أنكر العامل ما نسبته إليه منصور وادعى أن الأخير هو الذى يضطهده ويعامله معاملة سيئة بدون مبرر .

٢ - شهد بعض العمال عن ذكرهم منصور . . . في شكواه بما يؤيد ما جاء في أقوال منصور .

وحيث تعمل الشركة على زيادة الأنتاج وتحسين النوعية لمواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق ، فإن انضباط العمال وسيطرة رؤسائهم على تصرفاتهم تعتبر أمرا ضروريا . لهذا فانتى أرى فصل العامل . . . ليكون عبرة للآخرين ، وذلك أسوة بما اتبع في حالات سابقة مماثلة . .

توقيع

.....
مدير شؤون الموظفين

● مرفق (١) شكوى منصور :

حضرة

مدير المصنع

أقدم لكم تحياتى وأرجو أن أعرض عليكم الأتى :

حدث بعد ظهر أمس وأثناء مرورى بالقسم أن شاهدت العامل وهو يشعل سيجارة أثناء العمل داخل القسم ويشاغب مع بعض زملائه ، كذلك لم يكن مرتديا القناع الواقى للعينين حسب تعليمات الأمن بالمصنع . ولما قمت بلفت نظره إلى هذه المخالفات لم يستمع إلى وصدرت عنه ألفاظ غير مقبولة وجهها لى على مسمع من زملائه ، ثم تطاول على باليد فأسكت به ودفعته إلى الوراء فاصطدمت رأسه بالحائط وأصيب بجرح بسيط قام المصمذ بالمصنع بعلاجه .

وأنا أتقدم لكم بهذه الشكوى طالبا توقيع العقوبة التي ترونها على هذا العامل خاصة وأنه مشاغب وكثير التغيب عن عمله ونصدر منه باستمرار أفعال يتضرر منها زملاؤه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،

متصور

رئيس العمال بقسم

الانتاج

الفصل الرابع

الاطار القانونى لإدارة الأفراد فى مصر

– تمهيد :

- صدور القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بإصدار قانون نظام العاملين بالقطاع العام .
- التأكيد على مبادئ وأسس ادارية وتنظيمية :
- الوظيفة هى المحور الأساس ونقطة الانطلاق لعمل ادارة الأفراد .
- تحرير واطلاق قوى الادارة فى وحدات القطاع العام .
- مسؤولية مجلس الادارة ازاء الوضع الجديد .

– العناصر الأساسية لفلسفة القانون :

- شركة القطاع العام وحده إنتاجية تدار على أسس اقتصادية وإدارية علمية .
- القانون سبابة عن قواعد عامة تتفق مع فلسفة الإنتاج . .
- مجلس الادارة هو السلطة الحقيقية . .
- الهيكل الوظيفى يعكس الهيكل التنظيمى ونقطة بد لنظم الأفراد . .
- الواقعية فى إدارة الشركة . .
- تكامل السلطة والمسؤولية . .
- تخطيط القوى العاملة هو الوظيفة الأساسية الأولى لإدارة الأفراد .
- تحديد الأجر على أساس العمل .
- أهمية وتعاضم دور التنظيمات النقابية .

– الأحكام العامة لنظام العاملين بالقطاع العام :

- نطاق سريان القانون . .
- اناطه القانون هيئات القطاع العام التنسيق بين الشركات في امور ادارة القوى البشرية مع مراعاة ظروف كل وحدة والقيام بالبحوث والدراسات . .
- نظم معلومات الافراد . .
- اجراءات استطلاع الرأى في الامور الوازدة بالقانون . .
- في الوظائف . . التعيين . . قياس كفاءة الاداء . . الترقية . . الاجور والعلاوات والبدلات والتعويضات . . ربط الاجر بالانتاج والحوافز . . النقل والندب والاعارة والبعثات والتدريب

الفصل الرابع

الاطار القانونى لادارة الأفراد فى مصر

تعتبر إدارة القوى البشرية (إدارة الأفراد) من أهم عناصر الإدارة الحديثة ومن أوضحها تأثيراً على الكفاءة الانتاجية . وحيث أتضح من دراستنا للقطاع العام فى مصر (١) حقيقة ما يعانیه من تضخم فى تكلفة العمل وأنخفاض فى كفاءته فإن تطوير علاقات ونظم العمل يكون مدخلاً هاماً فى استراتيجية التطوير الإدارى العام .

وعلى طريق تحقيق هذا التطوير كان صدور القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين فى القطاع العام (٢) خطوة نحو ارساء أسس ومبادئ علمية وموضوعية تنم فى ضوئها إدارة شئون العنصر البشرى وتوجيه طاقاته نحو الأنتاج ومزيد من الكفاءة .

وبرغم كل ما أثاره هذا القانون الجديد من جدل ، فإن هناك علامات بارزة فيه تنعكس على العمل الإدارى وتسهم فى تصحيح مسيرة الإدارة المصرية ، ونستعرض فى هذا الفصل الملامح الرئيسة لهذا القانون وانعكاساته على إدارة الأفراد بالقطاع العام .

(١) د . على السلمى ، الإدارة المصرية رؤية جديدة ، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٩ .

(٢) صدر فى نفس الوقت القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فى شأن نظام العاملين المدنيين بالدولة مستهدفاً تحقيق ذات النتائج بالنسبة للجهات الإدارى بالدولة . وسكتفى فى هذا الفصل بتدريس قانون العاملين بالقطاع العام .

١ / تمهيد :

● صدر القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ باصدار قانون نظام العاملين بالقطاع العام ، وبدأ العمل به اعتبارا من أول يوليو ١٩٧٨ . وقد استهدف القانون الجديد ارساء الأسس لاقامة نظام متطور لعلاقات العمل يقوم على مفهوم الجاهز للموظفة ورؤية حقيقية لقيمة العمل الانساني الخلاق في تنمية الأنتاج ورفع كفاءة وقدرة الوحدات الإنتاجية .

● وتخلفا لما اتجه إليه الاهتمام العام لجاهز العاملين من التركيز على جدول الرواتب الملحق بالقانون ، فقد اتجه القانون الجديد في الأساس لتحقيق أغراض ادارية وتنظيمية على درجة عالية من الأهمية يمكن تركيزها في الأتي :

— تأكيد أهمية الوظيفة (أو العمل) باعتبارها المحور الأساسي الذي تقوم عليه العملية الإنتاجية ، ومن ثم فهي نقطة الارتكاز في تحديد مواصفات القائم بالعمل وتقرير حقوقه وواجباته .

— تأكيد سلطة الادارة في وحدات القطاع العام لاعداد النظم واتخاذ القرارات في مختلف الشؤون الوظيفية بما يتناسب ومتطلبات الأنتاج وظروف العمل بالوحدة الاقتصادية . وبالتالي تحتب التدخلات الفوقية من السلطات المركزية من جانب ، والتخلص من أسلوب التوحيد والتنميط في النظم والاجراءات الذي يعقل أهمية الظروف التي تعمل فيها كل وحدة إنتاجية من جانب آخر .

— تأكيد مفاهيم جديدة عن العلاقات الوظيفية في مختلف مراحلها بما يسهم في اثناء مشكلات وتراكمات ادارية ويسمح بالانطلاق في تطبيق أساليب متطورة في أمور تعميم الوظائف وتوصيفها وتقييمها ، واختيار الأفراد وتدريبهم وترقياتهم وتحديد حوافزهم وقياس كفاءتهم وتأديتهم وانهاء خدماتهم .

● من هذا المنطلق يمكن النظر إلى صدور قانون العاملين على أنه نقطة البدء لعمل مكثف وكبير من أجل ترجمة نصوصه إلى أساليب ونظم إدارية جديدة تفضي حياة جديدة على أنماط العلاقات الوظيفية السائدة في القطاع العام .

● وتتركز المسؤولية عن تحقيق هذا التطور - انطلاقا من قانون العاملين الجديد - في مجالس الإدارة وأفراد الإدارة العليا بشركات القطاع العام . فقد أوكل لهم القانون صلاحيات واسعة تفوق الصلاحيات المخولة لأي مستوى وظيفي آخر يعلو مجلس الإدارة . ان الوزير (رئيس الجمعية العمومية للشركة) له في القانون الجديد تسعة اختصاصات تدور كلها حول الشؤون الوظيفية لاعضاء الوظائف العليا بالشركة ، بينما لمجلس الإدارة له سبعة وأربعون اختصاصا تشمل مختلف مجالات العلاقات الوظيفية . كذلك يتمتع رئيس مجلس الإدارة بستة وعشرين اختصاصا .

وليس لإدارة شركة القطاع العام الآن عذر في عدم الاقبال بالإيجابية وحماس على وضع صلاحياتها موضع التطبيق الفعال والافادة من السلطات التي منحها لها القانون في إدارة الشؤون الوظيفية بمنطق علمي يتجنب سلبيات الماضي وينتج إلى رفع الكفاءة وتنمية القوى البشرية بموضوعية وتجرد .

● ولعل من الأسباب التي تحتم على إدارة شركات القطاع العام العمل بسرعة وحسم لانجاز التطوير المستهدف ، هو تلك المنافسة الشديدة الصادرة من شركات الانفتاح التي بدأت تتضح معالمها في سوق العمل وتترك آثارها على شركات القطاع العام . ان الشركات الجديدة اذ تستخدم منطقا اداريا متميزا تعتمد إلى عرض رواتب ومزايا وظروف عمل متفوقة عما تقدمه شركات القطاع العام ، ومن ثم استطاعت أن تسحب من القطاع العام خبرات وكفاءات نادرة . والغريب أنه بالنظر إلى ما يحصل عليه العامل بالقطاع العام من أجر ومزايا عينية وحقوق وظيفية واستقرار وأمن في عمله ، فإن المقارنة في الأغلب تكون لصالح القطاع العام . ولكن الفصور الاداري الذي لا يرتفع بالأداء إلى المستوى المناسب هو الذي يجعل شركات الانفتاح والقطاع الخاص بشكل عام تبدو وكأنها تقدم فرصا أفضل للعمال .

● ومن منطلق الاحساس بالفلسفة الحقيقية لقانون العاملين الجديد بالقطاع العام رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ ، نعرض في هذا الفصل الأسس التي يجب أن تتطور إليها إدارة القطاع العام وصولا إلى مستويات أعلى وأفضل للأداء ومن ثم انتاجية أعلى ، وذلك اعتمادا على الصلاحيات المخولة لها والتي أكدها القانون في أكثر من موضع .

أنا نركز على أن القانون الجديد انها يبيىء المناخ الصالح للعمل الادارى الجديد ، ولا يبقى إلا أن يتقدم رجال الادارة للافادة من هذا المناخ واستثاره .

٢ / العناصر الأساسية لفلسفة القانون :

- أن شركة القطاع العام هي وحدة إنتاجية يجب أن تدار وفقاً للأسس والمفاهيم الاقتصادية والإدارية العلمية . ومن ثم فإن أمور العلاقات الوظيفية بها وشؤون الأفراد أنها تمثل مجالاً للاستثمار له مردوده الاقتصادي في صورة أداء أفضل وإنتاجية أعلى . وعلى ذلك يجب أن تمتنع إدارة الشركة بكل الصلاحيات في إدارة أمورها حتى تتحمل بكل المسؤولية عن النتائج .
- إن القانون لا يمثل في أغلب نصوصه سوى قواعد عامة تسترشد بها الإدارة في كل شركة لتعيد صياغتها بشكل أكثر تفصيلاً في ضوء المتطلبات الخاصة بالشركة وطبيعة العمل بها . ومن ثم فليس في القانون أنماط جاهزة أو قوالب جامدة نلتزم بها كل الشركات بغض النظر عما بينها من اختلافات .
- مجلس إدارة الشركة هو السلطة الحقيقية فيها . ومن ثم فقد أنماط به القانون صلاحيات وسلطات واسعة تفوق ما للوزير أو الجمعية العمومية أو رئيس مجلس الإدارة . والقصد هنا إبراز أهمية العمل الجماعي والمسئولية التضامنية لأعضاء فريق الإدارة العليا للشركة . ومن ثم الابتعاد عن أسلوب الإدارة الانفرادية التي تتركز فيها الصلاحيات في فرد واحد هو رئيس مجلس الإدارة .
- هذا ويتفق القانون مع فلسفة الانفتاح حيث لا يجعل هناك معقبات على قرارات مجلس إدارة الشركة . . ومن ناحية أخرى فقد أكد القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ في شأن هيئات القطاع العام وشركائه ذات المبادئ فيما يتعلق بحرية إدارة الشركة حيث نص على أن تنحصر سلطة هيئة القطاع العام بالنسبة للشركات التابعة لها في التنسيق والمتابعة وإقرار الخطط والأهداف العامة لكل شركة (مادة ٨) ويكون لمجلس إدارة الشركة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي يقتضيها تحقيق أغراض الشركة (مادة ٣٢) كذلك نص في لائحته التنفيذية على أن تقتصر اختصاصات الهيئة فيما يتعلق بالعمالة بالشركات التابعة لها على مراجعة سياسات الأجور للتحقق من الالتزام بربط تكلفة الأجور بقيمة الإنتاج والتنسيق في استخدامات العمالة بين الشركات .
- إن الهيكل الوظيفي للشركة إنما يعكس هيكلها التنظيمي ، ومن ثم فإن نقطة البداية السليمة في بناء نظم الأفراد على أساس علمي لا بد أن تكون أعداد هيكل تنظيمي واضح وموضوعي ، يترجم إلى وظائف يتم توصيفها وتقييمها . فالهيكل التنظيمي إذن ليس مجرد إطار

شكل يقسم الشركة إلى أجزاء ومستويات ، وانما هو حقيقة تعبر عن المحتوى الفعلي للشركة وهي الوظائف والأعمال التي تتم بها وما يربطها من علاقات متشابكة ومتداخلة . وكلما كان الهيكل التنظيمي معدا على أسس علمية وبناء على دراسة واعية لحاضر الشركة ومستقبلها ، كلما كانت العلاقات الوظيفية ، وتطوراتها مستندة إلى ركيزة صلبة .

● ان تجنب واستبعاد كل ما هو وهمي وغير حقيقي في التنظيم يسهم في اقامة الوظائف ومن ثم العمل والانتاج على أسس حقيقية . فالترقيات الوهمية على درجات شخصية ، والتعيينات الوهمية على وظائف لا قيمة ولا مضمون حقيقي لها ، وانفاق الحوافز والأجور التشجيعية على غير أسس من العمل أو الانتاج ، وقياس كفاءة الأفراد وفقا لمعايير هلامية غير محددة المعنى أو المضمون ، كلها أمور مرفوضة في فلسفة القانون الجديد .

● تكامل السلطة والمسئولية من العناصر الأساسية في القانون الجديد ، فمن يتحمل مسؤولية لا بد أن تكون له سلطة معادلة . كذلك تكامل الصلاحيات أساس آخر في فلسفة القانون - ان من يقر أمرا تكون له صلاحية تعديله . ومن يتخذ قرارا تكون له صلاحية الرجوع عنه .

● ان صلب إهولة الأفراد والمحسور الحقيقي لنجاحها وفعاليتها هو تخطيط القوى العاملة . ان اجراءات الترشيح للوظائف والتعيين فيها والترقية والنقل والتدبير والاعارة وانما الخدمة تصبح لكها بلا معنى ولا هدف ان لم تصدر قراراتها عن خطط واعية تستهدف تكوين قوة عاملة محددة المواصفات والقدرات والأعداد .

● ان الحركية والتجسدهما من السياسات الأساسية للإدارة العصرية ، ومن ثم فان القانسون اذا تحول لمجلس ادارة شركة القطاع العام صلاحية وضع النظم والاجراءات واصدار اللوائح والقرارات المنفذة لها ، انما يسمح له في نفس الوقت بصلاحيات مراجعتها وتعديلها وتطويرها مع تغير وتطور الأوضاع .

● ان جدول الرواتب الملحق بالقانسون لا يمثل الا اطارا عاما تسترشد شركات القطاع العام به في ترتيب وظائفها بعد توصيفها وتقييمها . ومن ثم فان جدول الرواتب هذا في الحقيقة لا يعدو أن يكون تحديدا للحددين الأدنى والأعلى للمرتبات الأساسية لا أكثر . أما ما عدا المرتب الأساسي من حوافز ومكافأة وبدلات فنلك أمور أناطها القانون بمجلس ادارة الشركة تقرر فيها حسب ظروفها وامكانياتها وأهدافها الإنتاجية ولم يضع عليها أي قيد في ذلك .

● ان التنظيم النقابي ركن هام في أى شركة ، وبالتالي ينبغي له أن يشارك في اتخاذ القرارات ذات التأثير على أعضائه ، كما يجب أن يشارك في تحمل المسؤولية عن الانتاج وأهدافه . لذلك حفل القانون بالنصوص التي تؤكد أهمية وتعظيم دور التنظيمات النقابية في القطاع العام .

٣ / في الأحكام العامة لنظام العاملين بالقطاع العام :

● تسرى احكام القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ على جميع العاملين في شركات وهيئات القطاع العام ويرجع في الأمور التي لم يعالجها القانون بنصوص صريحة إلى قانون العمل رقم ١٣٨ لسنة ١٩٨١ والقوانين المعدل له .

وبنفس المنطق فانه في حالة غياب نص صريح في القانون يمكن الاستئناس بما ورد في القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين المدنيين في الدولة حيث استهدف المشروع احداث درجة كاملة من التوافق في المصايد والأسس الرئيسية لكل من القانونين ، كذلك أوضحت مناقشات القانونين في مجلس الشعب اتجاه إليه لا احداث هذا التوافق .

● انشاط القانون بالمجلس الأعلى للقطاع (هيئات القطاع العام وشركاته حلف محل المجلس الأعلى للقطاع بمقتضى القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ مادة ٣٨) التنسيق بين الشركات الداخلة في قطاعه وذلك فيما يتعلق بالأمور التي تناولها القانون أى في أمور الوظائف ، التعيين في الوظائف قياس كفاية الأداء ، الترقية ، الأجور والعلاوات ، البدلات والمزايا المادية والعينية والتعويضات ، ربط الأجر بالانتاج والحوافز والرعاية الصحية والاجتماعية ، النقل والندب والاعارة والبعثات والتدريب ، الاجازات ، واجبات العاملين والأعمال المحظورة عليهم ، التحقيق والتأديب وانتهاء الخدمة ، وفي الأحكام الانتقالية للقانون .

والهدف من احداث التنسيق ضمان عدم التباين بين وحدات القطاع الواحد ما لم يكن هناك مبرر له من تميز ظروف العمل واختلاف الأوضاع الاقتصادية والادارية لهذه الوحدات .

وبالرجوع إلى القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ فان على هيئة القطاع العام واجب البحث والدراسة فيما يعرض لشركاتها من مشكلات (مادة ٨) وبالتالي فان مبادرة الهيئة بدراسة نظم العاملين بشركاتها واصدار توجيهات تستهدف التقريب والتنسيق بينها يعتبر واجبا اصيلا يقع على عاتقها بنص المادة (٤) باللائحة التنفيذية للقانون ٩٧ لسنة ١٩٨٣ كما أنه لا يتعارض مع نص المادة (٢) من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

• أن توفر المعلومات الوظيفية والشخصية الكاملة عن كل فرد من أفراد العاملين بالشركة وتجديدها باستمرار وانتظام ، يعتبر من الأركان الأساسية في نجاح نظام العاملين وإرساء القرارات في مختلف الشئون الوظيفية على أسس موضوعية سليمة . لذلك يجب أن ينشأ لكل عامل بالشركة ملف تودع به كافة الوثائق والبيانات المتعلقة بوظيفته ، كما تودع به الملاحظات المتعلقة بأدائه والتقارير المقدمة عنه .

ويجب على الشركة اعداد القوائم والسجلات الاحصائية المختلفة التي تعرض تركيب القوة العاملة بها وتوضح أبعادها من حيث الأعداد الكلية ، وتصنيفها بحسب المؤهلات العلمية ، سنوات الخبرة ، مجالات الخبرة ، المستويات التنظيمية ، المسميات الوظيفية ، الدرجات المالية ، التقسيمات التنظيمية الداخلية ، مستويات المهارة إلى آخر ذلك من تصنيفات تتفق مع طبيعة الأعمال بالشركة .

كما يجب أن تعد سجلات خاصة بأعمار العاملين توضح مقدما من يقرب منهم من سن الأحالة إلى المعاش تمهيدا لأعداد من يحمل عملهم قبل الموعد المحدد بوقت كاف .

• تضع لجنة شئون العاملين نظاما لأسلوب عملها يسترشد بالأمور الآتية :

- ينشأ سجل خاص بأرقام مسلسلته تدون به محاضر اجتماع لجنة شئون العاملين . ويجب أن تشمل هذه المحاضر على أسماء الحاضرين والمسائل المعروضة وما دار من مناقشات والقرارات التي اتخذها اللجنة والأسباب التي بنيت عليها . ويوقع الرئيس والأعضاء الحاضرون وأمين اللجنة على محاضر الجلسات .
- تجرى لجنة شئون العاملين بنفسها أو بمن تنديه لذلك من أعضائها تحقيق ما ترى تحقيقه من الموضوعات المعروضة على اللجنة ويكون لها في ذلك حق الاطلاع على ما ترى ضرورة الاطلاع عليه من الأوراق والسجلات وسإع الأقوال .
- كما يجوز للجنة أن تصدر قرارا بدعوة من ترى دعوته من غير أعضائها لحضور اجتماعات اللجنة على ألا يكون له صوت معدود ، وعلى اللجنة أن تثبت كتابة ما قامت به مما سبق .
- وتكون المداولات وأخذ الرأي في لجان شئون العاملين سرية .
- لا تعتبر قرارات لجان شئون العاملين صحيحة الا إذا صدرت بناء على موافقة الأغلبية

المطلقة لأعضاء اللجنة الحاضرين ، فإذا تساوت الآراء يرجح الجانب الذي منه الرئيس ويبدأ بأخذ رأى العامل الأدنى في الدرجة فالأحدث في الأقدمية . ويعتبر الامتناع عن التصويت بمثابة الرفض .

— لا يجوز استخراج صور من سجل اجتماعات لجان شئون العاملين الإبناء على أمر صادر من جهة قضائية أو من هيئة تأديبية .

أما قرارات اللجان وأسبابها فيجوز الاطلاع عليها وأخذ صور منها لكل ذى مصلحة شخصية ومباشرة بعد الترخيص له بذلك من رئيس اللجنة .

● يضع مجلس الادارة نظاما لاتخاذ القرارات في الشئون الوظيفية لشاغلي وظائف الدرجة الأولى فيا فوقها الذين أخرجهم القانون من دائرة اختصاص لجنة شئون العاملين فيما يتعلق بالتعيين والنقل والترقية واستحقاق العلاوات الدورية واعتقاد تقارير الكفاية المقدمة عنهم ، كل ذلك مع مراعاة نص المادة رقم ١٢ من القانون في شأن سلطة التعيين في الوظائف .

● يصدر رئيس مجلس الادارة قرارا بتحديد الاجراءات المتعلقة باصدار نشرة تعلن فيها كافة القرارات والتعليقات الصادرة في شئون العاملين بالشركة . ويحدد القرار الجهات التي توزع عليها النشرة والضمانات التي تكفل علم كافة العاملين بها علما بقينا .

كما يتضمن القرار المشار إليه طريقة التعليق في لوحات الاعلانات وذلك بما يكفل اثبات تاريخ التعليق والمدة التي يستمر خلالها وتاريخ رفع القرارات أو المنشورات من اللوحة .

● على الشركة التي ترغب في استطلاع الرأي في أي شأن من الشئون الواردة بالقانون أن تكتب بذلك تفصيلا إلى الجهاز المركزي للتنظيم والادارة الذي يتولى طلب الفتوى من مجلس الدولة .

٤ / في الوظائف :

● حول القانون مجلس ادارة الشركة سلطة وضع الهيكل التنظيمي وجداول توصيف وتقييم الوظائف واعتمادها واعادة النظر فيها كلها اقتضت مصلحة العمل ذلك . وفي هذا المجال فان على مجلس الادارة أن يراعى الاعتبارات التالية :

- ان الهيكل التنظيمي هو الاطار الاساسي لتحديد التقسيمات الداخلية للشركة والعلاقات بينها ، كما يعكس تسلسل السلطة والمسئولية بين المستويات المختلفة . والاساس في اعداد الهيكل التنظيمي هو الالتزام بالموضوعية الكاملة وتجنب انشاء أو توسيع نطاق تقسيمات أو خلق مستويات تنظيمية لاعتبارات شخصية .
- ان الهيكل التنظيمي يمثل خطة مستقبلية للشركة . وبالتالي يجب أن يتسع لاستيعاب التطورات الادارية والتكنولوجية والتسويقية المحتملة على مدى سنوات قادمة ، الأمر الذي يحتم عدم شغل جميع وظائفه دفعة واحدة .
- مراعاة التوازن بين قطاعات الهيكل التنظيمي والتناسب بين حجم كل تقسيم تنظيمي ومستواه من جانب ، ومدى اسهامه في تحقيق أهداف الشركة من جانب آخر .
- ان وضع الهيكل التنظيمي للشركة هو الخطوة الأولى نحو اقامة بناء اداري متكامل لذلك لا بد أن يصاحبه « دليل تنظيمي » يوضح الأهداف الرئيسية للشركة ، السياسات العامة التي تسير وفقاً لها في مختلف مجالات النشاط ، الاختصاصات المحددة لكل قطاع وكل تقسيم تنظيمي ، طبيعة العلاقات بين التقسيمات والمستويات التنظيمية المختلفة ، حدود السلطة والمسئولية لشاغلي الوظائف الرئيسية . وينبغي أن يكون هذا الدليل التنظيمي مطبوعاً بشكل جيد ومتاحاً لجميع شاغلي الوظائف الاشرافية بالشركة على اختلاف مستوياتهم .

● ان تحديد الوظائف في الشركة ينبع من دراسة الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن أهداف الشركة ومجالات نشاطها . لذلك يجب على الشركة تجنب انشاء وظائف لا تنصل بنشاطها ، أو أسباغ مسميات وظيفية مبالغ فيها . كذلك ينبغي تجنب تفتيت الوظيفة الواحدة إلى وظائف متعددة دون أن يكون بينها فروق حقيقية في الأعباء أو المسئوليات أو متطلبات شغلها .

● يتم توصيف الوظائف استناداً إلى الدراسة الميدانية والمقارنة بالوظائف المماثلة بالشركات الأخرى وغير ذلك من أساليب الدراسة . ويراعى دائماً أن يتضمن وصف الوظيفة البيانات الآتية على الأقل :

- اسم الوظيفة .
- المجموعة النوعية التي تقع بها الوظيفة .
- موقعها في الهيكل التنظيمي للشركة .

- واجبات الوظيفة .
- المسؤوليات المحددة للوظيفة .
- الصلاحيات المخولة للوظيفة .
- الوظائف السابقة على الوظيفة في ذات المجموعة النوعية .
- الوظائف الأعلى مباشرة في ذات المجموعة النوعية .
- مكان أداء الوظيفة (مكتبية - ميدانية) والظروف المحيطة (غبار ، ضوضاء ، حرارة . . .) .

● تحدد مواصفات شاغل كل وظيفة استنادا إلى البيانات السابقة ، على أن تبين تلك المواصفات في جزء مستقل من بطاقة وصف الوظيفة ، ويجب أن تتضمن البيانات الآتية على الأقل :

- التأهيل العلمي من حيث المستوى والنوع .
- الخبرة العملية من حيث المدة ومجال الخبرة .
- المواصفات الشخصية لشاغل الوظيفة (السن ، النوع ، الحالة الاجتماعية . . .) .

● يتم تقييم الوظائف باتباع إحدى طرق التقييم المتعارف عليها ، ومع مراعاة المعايير التي يصدر بها قرار رئيس مجلس الوزراء عملاً بالنص المادة رقم ٨ من القانون .

● وتتولى إدارة التنظيم بالشركة (أو ما يعادلها) اختصاصات اعداد الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف وتقييمها السابق الإشارة إليها ، وتعد بنتائج أعمالها تقريراً يعرض على مجلس الإدارة لاعتماده . كذلك تتولى إدارة التنظيم اختصاصات اعاده النظر في الهيكل التنظيمي للشركة أو اعادة توصيف الوظائف وتقييمها على أن تعتمد جميعاً من مجلس الادارة .

ويجوز للشركة الاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة في تلك العمليات . وفي جميع الأحوال يجب أن يصاحب الخبراء الخارجيين أفراد من ادارة التنظيم بالشركة لا كتنساب الخبرة ومباشرة التطبيق بعد انتهاء الخبراء من مهامهم .

● مع مراعاة الظروف الخاصة بكل شركة يمكن للشركة أن تعيد النظر في الهيكل التنظيمي وجدول ترتيب وتقييم الوظائف بها في الأحوال التالية فقط :

(أ) ازدياد حجم النشاط الذي تمارسه التسييمات التنظيمية المختلفة بالهيكل التنظيمي والناشئ عن أحد أو كل الأسباب التالية :

- زيادة الأعباء والمسئوليات الملقاة على عاتق شاغلي الوظائف الاشرافية بالهيكل التنظيمي نتيجة للتوسعات وزيادة الاستثمارات .
- اتساع نطاق الاشراف الذي تمارسه التسييمات التنظيمية الرئيسية على التسييمات التنظيمية الفرعية .
- استحداث بعض الأنشطة التي تمارسها الشركة ولم يتضمنها الهيكل التنظيمي القائم .
- عمليات الدمج والفصل التي يترتب عليها النقص في الاختصاصات أو سلخ الوحدات .

(ب) ما تسفر عنه تجربة الشركة من تبيان عجز الهيكل التنظيمي القائم عن الوفاء باختصاصات الشركة وتحقيق أهدافها على النحو المتوقع ، والناشئ عن أحد أو كل الأسباب التالية :

- زيادة طول خطة السلطة بين التسييمات الرئيسية والتسييمات الفرعية بالهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى حدوث زيادة في الوقت المستغرق لاتخاذ قرار ما من جانب السلطات الأعلى بالشركة .
- وجود ازدواج أو تكرار في ممارسة اختصاص ما ، بين أكثر من تقسيم تنظيمي داخل الهيكل التنظيمي للشركة .
- وجود خلل في نظام الرقابة الداخلية نتيجة لعجز الاختصاصات الحالية المستندة للتسييمات التنظيمية الخاصة بالرقابة والمتابعة .

(ج) التغيرات الحادثة في جداول ترتيب الوظائف بالشركة والناشئة عن بعض أو كل الأسباب التالية :

- استحداث مجموعة وظيفية أو أكثر داخل جداول ترتيب الوظائف نتيجة لا استحداث بعض الوظائف التي لم تكن موجودة بجداول الترتيب والتي تم استحداثها نتيجة لمزاولة الشركة لبعض الأنشطة الجديدة والتي لم يتضمنها الهيكل التنظيمي القائم .
- ما تسفر عنه تجربة الشركة من ضرورة استحداث نوعيات الوظائف داخل أي من المجموعات الوظيفية النوعية القائمة .

– تغييرات حادثة في تقييم المستوى الوظيفي لبعض الوظائف نتيجة للتغيير الحادث في الواجبات والمسئوليات الخاصة بها أو لتغيير في اشتراطات شغلها . . .
– التغيير الحادث في مستوى تقييم الشركة . . .

(د) عدم تناسب المقررات الوظيفية للهيكل الوظيفي القائم مع معدلات الاداء المتوقعة من كل من القطاعات الرئيسية بالشركة وذلك بسبب بعض أو كل من الأسباب التالية :

– زيادة الأنتاج بسبب زيادة حجم الاستثمارات أو التوسع في انشاء فروع جديدة للشركة . . .

– اتباع أساليب وطرق في أداء الأعمال والاجراءات تختلف عما هو متبع حاليا .

(هـ) يمكن قياس الزيادة الحادثة في رقم الأعمال للشركة عن طريق بعض المؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها مثل :

– رقم الأعمال (مع تثبيت الأسعار) عن طريق تحديد سنة الأساس مع حساب الفروق من سنة لأخرى .

– الأنتاجية المطلقة للجنه الواحد (خلال الـ ٣ سنوات الأخيرة) .

– أية مؤشرات أخرى تضعها هيئة القطاع العام تتلاءم مع طبيعة الأنشطة التي تمارسها مجموعة الشركات التابعة لها . . .

● على كل شركة أن توافي مركز معلومات القطاع العام برئاسة مجلس الوزراء ، والمعهد القومي للتنمية الادارية ، والجهاز المركزي للتنظيم والادارة بصورة من الهيكل التنظيمي وجدول الوظائف والدليل التنظيمي المعتمد من مجلس الادارة وكذلك أى تعديلات يتم ادخالها عليها .

● يراعى في اعداد جدول الوظائف تقسيمها إلى مجموعات نوعية بحيث تشمل كل مجموعة فئة متميزة من الوظائف تشترك فيها بينها بصفات مشتركة سواء من حيث التأهيل العلمى أو الخبرة العملية المطلوبة لها ، أو من حيث تداخل وتكامل الأعباء والمسئوليات ، أو من حيث تقارب المهن المرتبطة بها . ويكون تحديد المجموعات النوعية للوظائف انطلاقا من طبيعة الأنشطة التي تمارسها الشركة في الأساس . ويراعى في تحديد تلك المجموعات الاسترشاد بالمعايير الواردة في قرار رئيس الوزراء المشار إليه في شأن معايير ترتيب الوظائف بالقطاع العام .

● يجب التأكد أن كل مجموعة وظيفية نوعية تمثل تكاملا وظيفيا يسمح بالحركة الأفقية

● يجب التأكد أن كل مجموعة وظيفية نوعية تمثل تكاملا وظيفيا يسمح بالحركة الأفقية والرأسية لشاغلي وظائفها بحيث تكون هناك مجالات رحبة لحركة العاملين بين وظائف مختلفة عند نفس المستوى التنظيمي ، وكذلك ترقيةهم إلى وظائف أعلى ، كل ذلك داخل نفس المجموعة .

● تعتبر المجموعة الوظيفية النوعية وحدة متكاملة في مجال التعيين والترقية والنقل والتدرب والاعارة ، بحيث لا تجوز الحركة الوظيفية فيها بين المجموعات النوعية الا في حالة عدم توافر مواصفات شغل الوظيفة في العامل فيجوز في تلك الحالة أعمالا لتوص المادة رقم ٥٢ من القانون ، وكذلك إذا ترتب على اعادة التوظيف والتقييم الغاء بعض الوظائف فيجوز طبقا للمادة ١٠٨ من القانون الحاق العاملين الذين ألغيت وظائفهم بوظائف أخرى حتى ولو في مجموعة نوعية مختلفة بشرط توافر مواصفات شغلها .

● ليس من الضروري أن تشتمل كل مجموعة وظيفية نوعية على وظائف تبدأ جميعا من أدنى درجات التعيين وتصل إلى قمة درجات جدول الرواتب . بل من المتصور أن تختلف مستويات الوظائف داخل كل مجموعة من حيث درجة البداية والنهاية . ويتم تحديد درجات بداية التعيين ودرجات النهاية لكل مجموعة بحسب طبيعة الوظائف بها ، وبالاسترشاد بمعايير الترتيب الواردة في قرار رئيس الوزراء المشار إليه .

● نصت المادة رقم ١٠ من القانون على أن يكون شغل الوظائف عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل أو التدب أو الاعارة طبقا للقواعد والضوابط والاجراءات التي يضعها مجلس الادارة في هذا الشأن . وفي هذا الصدد يجب على مجلس الادارة مراعاة ما يلي :

- الأصل في شغل الوظائف الدائمة أن يكون بالتعيين أو الترقية أو النقل .
- أن شغل الوظائف الدائمة بطريق التدب أو الاعارة يجب أن يكون بصفة مؤقتة وعلى سبيل الاستثناء ، وبذلك لا يجوز أن تتعدى فترة شغل الوظيفة الدائمة بطريق التدب أو الاعارة سنة واحدة في الحالات العادية وستين كمحد أقصى في حالات الضرورة (مادة ٥٥ من القانون) .
- كذلك لا يجب اتخاذ التدب إلى الوظائف الأعلى سبيلا لحجز الوظيفة ليرقى عليها المنتدب حين استكمال شروط شغلها بالترقية ، ومن ثم يجب أن تنص الضوابط التي يضعها مجلس الادارة على أن شغل الوظيفة الأعلى بطريق التدب لا يعتبر في حد ذاته مبررا للتفضيل عند الاختيار للترقية .

● يراعى عند وضع مجلس الادارة لنظام توظيف الخبراء الوطنيين والاجانب ولن يقومون بأعمال مؤقتة عارضة أو موسمية والعمالين المتدرجين أن يشتمل هذا النظام على العناصر الآتية :

- تحديد نوعية الأعمال والوظائف التي يجوز شغلها طبقا لهذا النظام .
- تحديد مواصفات دقيقة لمن يطلق عليه صفة الخبير .
- تحديد الفترة الزمنية المعقولة للأعمال التي توصف بأنها مؤقتة .
- تحديد الأعمال ذات الصفة الموسمية .
- تحديد أسس تقدير الأجور أو المكافآت لشاغل تلك الوظائف .
- تحديد السلطة المختصة داخل الشركة التي لها حق التوظيف في تلك الأعمال .
- وضع الضوابط الكفيلة بعدم اساءة استخدام هذا النوع من الأعمال والحد من التوسع فيها بما يمنع من تحويلها إلى أعباء دائمة بالنسبة للشركة .
- تحديد الأسس والقواعد التي يتم على أساسها تحويل العمالة غير المنتظمة أو المؤقتة التي يتم توظيفها وفقا لهذا النظام إلى عمالة دائمة بالشركة .

هـ / في التعيين في الوظائف :

- يكون شغل وظائف رئيس وأعضاء مجلس الادارة بقرار من رئيس الوزراء .
- عدا الوظائف السابقة ، يكون شغل الوظائف العليا بقرار من رئيس الجمعية

★ نص القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ على ان مجلس إدارة الشركة التي يملك رأس مالها شخص عام أو أكثر بشكل على الوجه التالي :

- (أ) رئيس يرشحه الوزير المختص ويصدر تعيينه قرار من رئيس مجلس الوزراء .
 - (ب) أعضاء يعين الوزير المختص تصف عددهم بناء على ترشيح رئيس مجلس إدارة هيئة القطاع العام التي تشرف على الشركة بعد أخذ رأى رئيس مجلس ادارتها وذلك من شاغل الوظائف العليا في الشركة وبتنصيب النصف الآخر من بين العاملين بالشركة .
- ويجوز بقرار من الوزير المختص ان يضم المجلس عضوين غير متفرغين من ذوى الخبرة والكفاية الفنية في مجال نشاط الشركة ويشارك هذان العضوان في الدورات دون ان يكون لهما صوت معدود .

العمومية للشركة (الوزير المختص) بناء على ترشيح مجلس الادارة ويراعى عند ترشيح مجلس الادارة للمرشحين لشغل هذه الوظائف ما يلى :

- أن تتوافر مواصفات شغل الوظائف في المرشحين .
- إذا كان التعيين يتضمن ترقية لبعض المرشحين ، لابد من توفر شروط الترقية (التقارير ، الكفاءة ، التميز في الأداء . .) .
- يجب أن يرتب مجلس الادارة المرشحين لشغل وظيفة واحدة في حالة تعددهم وذلك بحسب افضلية كل منهم .
- يتم اتخاذ القرار بالنسبة للترشيح وفقا لقواعد التصويت التى ينص عليها نظام مجلس الادارة .
- يكون التعيين في باقى الوظائف بقرار من رئيس مجلس الادارة أو من يفوضه ويراعى في ذلك ما يلى :
- بالنسبة لشغل الوظائف من الدرجة الثانية فما دونها يجب العرض على لجنة شئون العاملين وفقا للمادة 4 من القانون .
- في حالة تفويض رئيس مجلس الادارة بعض معاونيه في اصدار قرارات التعيين يبنى صدور قرارات التفويض واعلانها .
- في جميع الاحوال يبنى التقيد بشروط شغل الوظائف والالتزام بالقواعد والاجراءات المقررة من مجلس الادارة .
- تعد ادارة شئون العاملين في كل شركة قوائم بالوظائف تبين الوصف العام لكل وظيفة وشروط شغلها وترتيبها ، وتعرض هذه القوائم على مجلس الادارة في بداية كل سنة مالية لتحديد الوظائف التى تشغل بامتحان وتلك التى تشغل بدون امتحان .
- تلتزم ادارة شئون العاملين بعرض قوائم شهرية من واقع موازنة وظائفها تبين الوظائف الحالية .
- يجب أن تتضمن القواعد الخاصة بالاعلان عن الوظائف الحالية التى يصدر بها قرار من مجلس ادارة الشركة ، الأمور الآتية على الأقل :

- وصف الوظيفة وشروط شغلها ودرجتها المالية .
- الجهة التي تقدم إليها الطلبات والمستندات الواجب تقديمها وميعاد ومكان التقديم وأسلوبه (شخصي / بالبريد) .
- في حالة الوظائف التي تشغل بامتحان ، يجب أن يتضمن الاعلان بيانات عن نوع الامتحان (شخصي / تحريري / عملي . . .) ومواده وتاريخه ومكان عقده .
- يجب على الشركة اخطار نخبة التنظيم والادارة بالقوات المسلحة بصورة من الاعلان المشار إليه في البند السابق . كما تحظر مكاتب التوظيف والتخديم وذلك لترشيح العجزة والمؤهلين منهم مهنيا والمصابين بسبب العمليات العسكرية .
- يراعى في الاعلان عن طلب شغل وظائف أن يتم نشرها بوسائل تكفل العلم بها وأن تترك فترة زمنية كافية بين تاريخ الاعلان وبين تاريخ انتهاء موعد تقديم الطلبات .
- يراعى في اجراءات التعيين التي يصدر بها قرار من مجلس ادارة الشركة أن تتضمن الأمور الآتية على الأقل :
 - احاطة طلبات شغل الوظائف ومرفقاتها في سجلات بأرقام متسلسلة بحسب تاريخها .
 - السجل في نهاية المدة المحددة لتلقى الطلبات واعتماده من رئيس شؤون العاملين .
 - فرز الطلبات والتأكد من استيفاء الشروط المطلوبة بواسطة لجنة يصدر بتشكيلها قرار من رئيس مجلس الادارة أو من يفوضه .
- يراعى في النظام يصدره مجلس ادارة الشركة في شأن قواعد واجراءات الامتحانات من أجل التعيين في الوظائف أن يتضمن الأمور الآتية على الأقل :
 - النص على أن تتولى الاشراف على اجراء كل امتحان لجنة تشكل بقرار من رئيس مجلس الادارة (أو من يفوضه) ويحدد قرار تشكيلها المهام والاجراءات الواجبة .
 - النص على القواعد المتعلقة بتقييم المتقدمين للامتحان وضوابط مراجعتها بها يكفل الموضوعية والجدية في أعمال التقييم .
 - النص على التسواعد المتبعة في ترتيب الناجحين مع عدم الاختلال بأحكام المادة رقم

١٤ من القانون وكذلك الأحكام الواردة بالقانون رقم ٥٠٥ لسنة ١٩٥٥ بشأن الخدمة الوطنية والعسكرية .

– النص على أسلوب اعلان نتائج الامتحان وضمانات اختطار الناجحين .
– يكون التعيين في الوظائف التي تشغل بامتحان بحسب الاسبقية الواردة بالترتيب النهائي لنتائج الامتحان .

● تعد ادارة شؤون العاملين كشفا بأسماء المرشحين وفقا لترتيب أسبقيتهم للمعرض على لجنة شؤون العاملين . وعلى اللجنة ابداء رأيها بعد التحقق من توافر شروط ومواصفات شغل الوظيفة في كل من المرشحين .

● يجب أن يشتمل قرار التعيين في ديباجته على ما يأتي :

- توافر شروط ومواصفات الوظيفة في المرشح .
- وجود درجة مالية خالية بالموازنة مخصصة للوظيفة وصالحة لشغلها ، وكذلك ما يفيد الاطلاع على الوصف التحليلي للوظيفة وما إذا كان التعيين فيها بصفة دائمة أو مؤقتة .
- اجتياز الامتحان بالنسبة للموظائف التي يتم شغلها بامتحان وأن التعيين كان من بين قوائم الناجحين .
- ان التعيين كان من بين قوائم المرشحين وفقا لترتيبهم بالنسبة للتعين بدون امتحان .
- ما يبد موافقة لجنة شؤون العاملين على التعيين واعتماد السلطة المختصة لمحضر اللجنة .

● يشترط فيمن يعين في احدى الوظائف :

- ١ - أن يكون متمتعاً بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول العربية التي تعامل جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة إلى تولي الوظائف العامة .
 - ٢ - أن يكون محمود السيرة حسن السمعة .
 - ٣ - ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية في احدى الجرائم المنصوص عليها في قوانين العقوبات أو ما يماثلها من جرائم منصوص عليها في القوانين الخاصة أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره .
- ومع ذلك فإذا كان الحكم مشمولاً بوقف تنفيذ العقوبة جاز تعيينه بعد موافقة رئيس مجلس الإدارة . وإذا كان قد حكم عليه لمرة واحدة فلا يحول دون التعيين إلا إذا قدرت لجنة شؤون

العاملين بقرار مسبب من واقع أسباب الحكم أن ظروف الواقعة تتعارض مع مقتضيات الوظيفة أو طبيعة العمل .

٤ - ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بقرار أو حكم تآديبي نهائي ما لم تمضى على صدوره أربع سنوات على الأقل .

٥ - أن يكون مستوفيا لاشتراطات شغل الوظيفة وفقا لجداول الوظائف وبطاقات الوصف .

٦ - أن تثبت لياقته صحيا بمعرفة الجهة الطبية التي يحددها مجلس الادارة ويجوز الاعفاء من شروط اللياقة اللازمة للتعين للاستمرار في العمل كلها أو في بعضها بقرار من رئيس مجلس الادارة أو من يفوضه .

٧ - أن يجتاز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة .

٨ - ألا تقل سنة عن ستة عشر سنة .

٩ - أن يكون ملما بالقراءة والكتابة .

● عند تطبيق المادة رقم ٢٠ من القانون بشأن التعيين في غير أدنى وظائف المجموعة النوعية بسبب توافر مدة خبرة كلية في المرشح يراعى الالتزام بالآتي :

- ألا تقل مدة الخبرة الكلية عن مجموع المدد المبينة في بطاقات وصف الوظائف الأدنى كشرط للترقية إلى الوظيفة المرشح للتعين بها .

- أن تكون النسبة الغالبة لمدة الخبرة الكلية (٧٥ ٪ من المدة على الأقل) في مجالات عمل تتصل بطبيعة الوظيفة المرشح للتعين بها بشكل مباشر .

- أن يتم إثبات مدة الخبرة السابقة بشهادات معتمدة من الجهات السابق العمل بها ، وتتولى ادارة شؤون العاملين بالشركة التثبت من صحتها ودقة البيانات الواردة بها من حيث المدد وطبيعة واجبات الوظائف المذكورة بها .

● يراعى أن يتضمن نظام احتساب مدة الخبرة المكتسبة علميا وما يترتب عليها من احتساب أقدمية افتراضية وزيادة في أجر بداية التعيين (والذي يصدر بقرار من مجلس ادارة الشركة تطبيقا للمادة رقم ٢٣ من القانون) ما يلى على الأقل :

- تحديد الوظائف التي يمكن اعمال هذه القاعدة بشأنها في كل مجموعة نوعية .

- اقتصار تطبيق هذه الميزة الإضافية على الوظائف التخصصية .

- تحديد مصادر الخبرة العلمية (جامعات ، معاهد علمية ، مراكز بحوث ، شركات متخصصة) وذلك بالنسبة لكل وظيفة .
- تحديد المدة القصوى التي يجوز احتسابها بالنسبة لكل وظيفة .
- تحديد العلاقة التبادلية بين مدد الخبرة الزائدة وبين مدد الأقدمية الافتراضية التي تحسب مقابلها .
- النص على ضرورة توفر هذه الخبرة المكتسبة عند التقدم بطلب شغل الوظيفة .
- تحديد أسلوب التحقق من هذه الخبرة ومدى أهميتها بالنسبة لتحسين مستوى الأداء في الوظيفة .

● يوضع العامل لأول مرة تحت الاختبار لمدة لا تزيد عن ستة أشهر من تاريخ تسليمه العمل وتقرر صلاحيته في خلال مدة الاختبار وفقا للنظام الذي يقرره مجلس الإدارة ، ويستثنى من ذلك المعينون في الوظائف العليا ولا يجوز وضع العامل تحت الاختبار أكثر من مدة واحدة .

٦ / في قياس كفاءة الأداء :

- يراعى في نظام قياس كفاءة الأداء الذي يضعه مجلس الإدارة أن يتضمن الأمور الآتية على الأقل :
- تحديد عناصر قياس كفاءة الأداء لكل مجموعة وظيفية نوعية بها يعكس الطبيعة المتميزة لوظائف كل منها .
- تحديد الأوزان النسبية لكل من عناصر قياس الكفاءة وذلك أخذاً في الاعتبار المستوى التنظيمي لكل وظيفة والأهمية النسبية لشاغلها والتسلسل الرئاسي للوظائف .
- تحديد دورية قياس الكفاءة لوظائف كل مجموعة على ألا تقل مرات قياس الأداء عن ثلاث مرات في السنة الواحدة ، وأسلوب حساب التقرير النهائي لدرجة كفاءة الأداء سنويا .
- تحديد مصادر البيانات الأخرى التي يجوز الاعتماد عليها في استكمال تقدير كفاءة الأداء .
- تحديد مراتب كفاءة الأداء والقيمة النسبية لكل مرتبة ، مع مراعاة أن تكون المراتب ثلاثية (كما في المادة رقم ٢٤ من القانون) أو خماسية أو سباعية . وفي جميع الأحوال يجب أن يكون الأداء العادي واعيائها للعاملين في شهر يونيو من كل عام .

— تحديد السلطة المختصة باعتماد تقارير الكفاءة عن شاغل وظائف الدرجة الأولى .

● يراعى ألا تزيد الأهمية النسبية للعناصر السلوكية الأساسية مثل المواظبة ، وأسلوب التعامل مع العملاء ، علاقات العمل مع الرؤساء والزملاء عن ١٠ ٪ من القيمة الاجمالية لمقياس الكفاءة بحيث لا يكافئ العامل عن أمور منطقية تمثل التزاما طبيعيا للعامل بحكم القانون (واجبات العاملين والأعمال المحظورة عليهم) .

● يراعى أن يتضمن نظام قياس الكفاءة أسلوبا لتخفيض مرتبة الكفاءة بما يتناسب مع الجزاءات والعقوبات الموقعة على العامل المثبتة في سجله ، وزيادة مرتبة الكفاءة بما يتناسب مع الحوافز والمكافآت وأشكال التقدير الإيجابي التي حصل عليها المثبتة في سجله .

● يراعى أن تضع كل شركة نظاما لتسجيل تقديرات الكفاءة للعاملين في الفترات المتتالية وتتبع هذه التقديرات وتحليلها على مستوى الشركة التقسيم التنظيمي : الوظيفة ، المجموعة الوظيفية ، العامل ، وذلك لاستنتاج المؤشرات الأساسية التي تتخذ أساسا لرسم سياسات وخطط التدريب ، وإعادة توزيع العمالة وغير ذلك من السياسات المتعلقة بشئون الأفراد .

● يراعى أن تتاح لكل عامل الفرصة في الاطلاع على البيانات المدونة عنه في السجلات والمتخلدة أساسا في تقدير كفاءته . وله أن يتظلم منها . ويحدد النظام الصادر من مجلس إدارة الشركة الجهة التي يقدم لها التظلم وكيفية الفصل فيه . ويجب اخطار العامل الذي يرى رؤسائه ان مستوى أداءه ضعيف بأوجه الضعف كتابة قبل نهاية الفترة التي يوضع عنها تقرير الكفاءة .

● يضع مجلس الإدارة نظاما لتقييم كفاءة العاملين شاغلي الوظائف العليا من غير أعضاء المجلس يسمح بتوفير معلومات عن النواحي الفنية والادارية في مباشرة أعمالهم بحيث تغطي عناصر الأداء الرئيسية في وظائفهم . ويتم توفير تلك المعلومات مرتين على الأقل في السنة للاعتداء بها عند ترشيحهم لشغل وظائف أعلى .

ويراعى عرض هذه المعلومات على مجلس الإدارة لاعتمادها وايداعها بملفات هؤلاء العاملين .

● يختص رئيس مجلس الإدارة باعداد تقارير تقييم الأداء السابق الاشارة إليها في البند السابق وذلك بالنسبة لشاغلي العليا من أعضاء مجلس الإدارة . وترسل تلك

المعلومات مرتين في السنة على الأقل إلى رئيس الجمعية العمومية للشركة لاعتمادها وتقرير ايداعها بملفات العاملين .

● يُخطر شاغلو الوظائف العليا بصورة من البيانات المتعلقة بكفاءتهم في العمل المعتمدة من رئيس الجمعية العمومية أو مجلس الادارة بحسب الأحوال .

● تتولى ادارة شؤون العاملين اخطار كل من شاغل وظائف الدرجة الثانية فما دونها بصورة من تقرير الكفاءة المقدم عنه وذلك خلال خمسة عشر يوما من تاريخ اعتماد التقارير من لجنة شؤون العاملين .

● تؤشر ادارة شؤون العاملين في السجل المعد لذلك بدرجة كفاءة العامل التي تقرها لجنة شؤون العاملين (أو السلطة المختصة بالنسبة لشاغل وظائف الدرجة الأولى) كما تحفظ هذه الدرجة في ملف خدمته وذلك خلال أسبوع من تاريخ صدور قرار اللجنة أو السلطة المختصة .

● يحدد مجلس ادارة الشركة اجراءات النظم من تقارير الكفاءة مع مراعاة ما نصت عليه المادة رقم ٢٦ من القانون .

● يحرم العامل المقدم عنه تقرير مستوى بمرتبته ضعيف مقدار العلاوة الدورية التي يقرر مجلس الادارة صرفها ومن الترقية في السنة التالية للسنة المقدم عنها التقرير . ويجوز فصل العامل الذي يقدم عنه تقريران متتاليان بمرتبته ضعيف مع مراعاة احكام المادة (٣١) من هذا القانون .

٧ / في الترقية :

● مع مراعاة استيفاء العامل لاشتراطات شغل الوظيفة المرقي إليها تكون الترقية إليها من الوظيفة التي تسبقها مباشرة في الدرجة والمجموعة النوعية التي تنتمي إليها .

وتكون الترقية في وظائف الدرجة الأولى في فوقها بالأختيار وتكون الترقية إلى الوظائف الأخرى بالأختيار في حدود النسبة الواردة في الجدول رقم (١) على ان يبدأ بالجزء المخصص للترقية بالأقدمية ويشترط في ذلك ان يكون العامل حاصلا على مرتبه ممتاز في تقرير الكفاءة عن السنتين الأخيرتين مع التقيد بالأقدمية في ذات مرتبه الكفاءة .

● مع مراعاة أحكام المادتين رقم ٣٢ ، ٣٣ من القانون ، يضع مجلس إدارة الشركة نظاما يتضمن القواعد والاجراءات المتعلقة بالترقية شاملا ما يأتي على الأقل :

– النص على عدم اتخاذ شغل العامل للوظيفة المرشح للترقية إليها بطريق التذب عابلا لتفضيله على غيره من المرشحين المستوفين لشروط شغل الوظيفة والمتساويين معه في الخبرة والكفاءة .

– النص على المتطلبات الاضافية للترقية إلى الوظائف العليا بما يتناسب مع أهمية كل وظيفة وفي مقدمتها الدورات التدريبية التي يتحتم على العامل اجتيازها كشرط للترقية .

– مراعاة تكامل الخبرة في مجموعة الوظائف الأولى التي شغلها العامل عند ترشيحه للترقية إلى وظيفة أعلى .

● عند ترشيح مجلس الادارة أحد العاملين للترقية إلى وظيفة من الوظائف العليا ، يراعى أن يشتمل الترشيح المرفوع إلى رئيس الجمعية العمومية للشركة على معلومات كاملة عن جميع الأفراد المستوفين لشروط الترقية للوظيفة وأسباب اختيار المرشح للترقية واستبعاد الآخرين على أن تكون هذه الأسباب مدعمة بالبيانات من واقع سجلات وملفات العاملين .

● يراعى تطبيق نفس المبدأ المنصوص عليه في البند السابق وذلك بالنسبة لحالات الترقية بالاختيار في الوظائف التي يختص رئيس مجلس الادارة (أو من يفوضه) بالترقية إليها .

● يحظر من تنشر ترقيتهم بقرارات الترقية ، وتعلن لجميع العاملين بالشركة وفقا لنظام اعلان القرارات المعتمد بالشركة .

٨ / في الأجور والملاوات والبدايات والتعويضات :

● تحدد بداية ونهاية أجور الوظائف بكل درجة وفقا لما ورد في الجدول رقم (١) . وهذا الجدول لا يحدد أجر معين لوظيفة أو لشهادة معينة بل يشتمل على عدد من الدرجات ولكل درجة حدين ادنى وأعلى ثم العلاوة السنوية .

● يقرر مجلس الادارة في ختام كل سنة مالية مبدأ استحقاق العاملين العلاوة الدورية أو عدم استحقاقها وذلك في ضوء المركز المالي وما تحقق من اهداف ، كما يجوز للمجلس أن يقرر

استحقاق نسبة من العلاوة الدورية ويجب في جميع الأحوال ان يعتمد قرار مجلس الادارة من الجمعية العمومية للشركة .

● مع الأخذ في الاعتبار ان أجر الوظيفة يعكس كل ابعادها حسب قيمتها وان البدلات هي اضافة استثنائية ، يضع مجلس الادارة النظم المتعلقة بتقرير البدلات والمزايا العينية والتعويضات ويجوز لمجلس الادارة منح البدلات الآتية وفقا للنظام الذى يضعه في هذا الشأن :

– بدل تمثيل لاعضاء مجلس الادارة المعينين وشاغل الوظائف العليا والوظائف الرئيسية التى يحددها مجلس الادارة وذلك في حدود ٥٠ ٪ من بدل التمثيل المقرر لرئيس مجلس الادارة وهذا البدل يصرف لمواجهة الالتزامات التى تفرقها الوظيفة .

– بدلات تقتضيها ظروف أداء الوظيفة وذلك بحد اقصى ٤٠ ٪ من بداية الاجر المقرر للوظيفة التى يشغلها العامل ، وهذا البدل تعويض عن اداء العمل في ظروف غير عادية تحت ضغط أو صعوبة معينة أو التعرض لمخاطرة لا يمكن تفاديها واتخاذ اجراءات الامن الصناعى ويرتبط البدل بالوظيفة وليس بالعامل وفيما يتعلق بهذا البدل يراعى :

● لا يجوز تقرير البدل لجميع العاملين بالشركة على اطلاقهم وينسب متساوية بل يمنح اساساً لشاغلي وظائف المجموعة التخصصية لوظائف الانتاج والوظائف الفنية المساعدة والحرفية ويكون المنح للوظائف التنفيذية والاشرفية بها لا يجاوز الدرجة الاولى والتي يعمل شاغلوها في مواقع الانتاج بصفة دائمة ويتولون الاشراف المباشر على وظائف مقررة لها البدل ، ويمتنع للعاملين بالوظائف التجارية والمالية والادارية والخدمات العامة نسبة ٥٠ ٪ من البدل بشرط ان تتطلب طبيعة عملهم التواجد داخل مواقع الانتاج المقرر لها البدل .

● لا يجوز منح البدل لشاغل الوظائف العليا .

● لا يجوز تقرير البدل على اساس ظروف مكانية .

– بدلات وظيفية يقتضيها اداء وظائف معينة بذاتها تستلزم منح شاغلها من مزاوله المهنة مثل المهندسين والصيادلة والاطباء البشريين واطباء الاسنان وخريجي مدارس التمريض وذلك بالفئات المقررة وللعاملين المدينين بالدولة .

– بدلات خاصة للعاملين بفروع الشركة خارج الجمهورية وذلك بالفئات التى يحددها مجلس الادارة .

● تتولى ادارة شؤون العاملين اجراء الدراسات لتابعة أوضاع الوظائف المقررة -

بدلات وذلك لتقرير مدى ملاءمة الاستمرار في دفع هذه البدلات أخذاً في الاعتبار التقدم التكنولوجي في وسائل الإنتاج وتطور أعباء الوظائف وتغير حالة سوق العمل وظروف الحياة في المناطق المختلفة للبلاد .

● يراعى أن ينص نظام المزايا العينية الذى يصدره مجلس ادارة الشركة بالاشتراك مع اللجنة النقابية على الأمور الآتية على الأقل :

- ارتباط حصول العامل على الميزة العينية المقررة بالتزامه بمستوى الأداء العادى المقرر للوظيفة .
- عدم ازدواج حصول العامل على ميزة عينية لمقابلة أخطار بعض الوظائف مع حصوله على البدل المقرر للوظيفة لمقابلة ذات الأخطار .
- عدم ازدواج تمتع العامل بمزايا عينية لمواجهة ظروف احياء في بعض المناطق مع حصوله على بدل الإقامة المقرر لتلك المناطق .

٩ / في ربط الاجر بالانتاج والحوافز :

● اهتم القانون اهتماماً خاصاً بموضوع الحوافز بجميع صورها وخاصة ما يتعلق « بالاجر الحافز » حيث نص على أنه يجوز لمجلس الادارة وضع نظام للعمل بالقطعة أو بالانتاج أو بالعمولة بحيث يتضمن هذا النظام معدلات الاداء الواجب تحقيقها بالنسبة للعامل أو مجموعة العاملين والاجر المقابل لها وذلك دون التقيد بنهاية الاجر المقرر للوظيفة ، ومن الجدير بالذكر ان الاصل في تحديد اجر العامل هو ربط اجر العامل بوحدة زمنية معينة يحدد اجرها طبقاً لجدول توصيف الوظائف الذى يحدد الاجر المقرر لها .

● يضع مجلس الادارة نظاماً للحوافز المادية والادبية على اختلاف أنواعها بما يكفل تحقيق اهداف الشركة ويحقق زيادة الانتاج وجودته وذلك على أساس معدلات قياسية للاداء والانتاج ويراعى ان تشتمل نظم الحوافز التى يصدرها مجلس ادارة الشركة على العناصر الآتية على الأقل :

- ان يرتبط الحصول على الحوافز المادية أو الأدبية بالانتاج والاداء المتميز الذى يسهم في تحقيق اهداف الشركة .
- ان تنجح الحوافز إلى دفع العمل من أجل زيادة الانتاج وتحسين الجودة وتطوير أساليب العمل والاصول الثابتة وتوفير الحافلات وترشيد استخدامها .

– الاعتماد عن نظم الحوافز العامة التي لا تفرق بين العاملين على أساس مساهمتهم النسبية في الأنتاج .

– تحديد معايير الاداء الفردية والجماعية التي تتخذ أساساً لقياس الأنتاج ومن ثم استحقاق الحوافز .

● يجوز لرئيس مجلس الادارة تقرير مكافأة تشجيعية للعامل الذي يقدم خدمات ممتازة أو أعمالاً أو بحوثاً أو اقتراحات تساعد على تحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الاداء أو توفير في النفقات . كما يجوز لرئيس مجلس الادارة منح العامل علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية المقررة مع مراعاة ما يلي :

– ان يكون العامل قد حقق اقتصاداً في النفقات أو رفعاً لمستوى الاداء أو زيادة الأنتاج أو أن تكون كفاية حددت بمرتبة ممتاز في العاملين الآخرين .

– الا يمنح العامل هذه العلاوة أكثر من مرة كل سنتين .

– الا يزيد عدد العاملين الذين يمنحون هذه العلاوة في سنة واحدة على ١٠ ٪ من عدد العاملين في وظائف كل درجة من كل مجموعة نوعية على حدة . ولا يمنح منح هذه العلاوة من استحقاق العلاوة الدورية في موعدها .

كما يجوز لرئيس مجلس الادارة منح العلاوة التشجيعية للعامل الذي يحصل أثناء خدمته على مؤهل أعلى يتفق مع طبيعة عمله بالشركة مع قيامه بواجبات وظيفته ومن الجدير بالذكر أن حصول العامل على مؤهل علمي أعلى أو درجة علمية أعلى من مستوى الدرجة الجامعية الأولى أثناء الخدمة لا يبرر في حد ذاته طلب تغييره وظيفته أو ترقيته إلى وظيفة أعلى ولكن يؤخذ هذا التغيير في المستوى العلمي للعامل في الاعتبار إذا ترتب عليه ان يصبح أكثر استيفاء لمطالب شغل وظيفة أخرى فينقل إليها إذا كانت في نفس درجة وظيفة أو إذا ترتب على التقدم العلمي استيفاء شروط شغل وظيفة أعلى شاغرة فترقى إليها .

وعلى ادارة شؤون العاملين - بعد استطلاع اراء الرؤساء المختصين في كل التقسيمات التنظيمية المختلفة بالشركة - أن تعلن سنوياً عن أنواع الدراسات والمؤهلات التي يحسن بالعاملين الاتجاه إلى الاتحاق بها بما يحقق حصولهم على مؤهلات أعلى تتفق مع طبيعة الاعمال بالشركة وتسهم في تأهيلهم للتميز في أداء واجبات وظائفهم .

١٠ / في النقل والتدب والاعارة والبعثات والتدريب :

● يكون نقل العامل إلى وظيفة مماثلة أو تتوافر فيه شروط شغلها داخل الشركة أملاً بناء على طلبه أو طلب الرئيس المباشر . وفي جميع الأحوال يلزم لاقرار النقل توضيح الأسباب والظروف وبيان أثره على الإنتاج ، ويجب اعتبار قرارات النقل بالنسبة لشاغل الوظائف من الدرجة الثانية فما دونها من لجنة شئون العاملين . أما بالنسبة لشاغل وظائف الدرجة الأولى والوظائف العليا فيكون اقرار نقلهم حسب النظام الذي يضعه مجلس الادارة .
الدليل .

● تنفيذاً لحكم المادة رقم ٥٣ من القانون ، يجب على ادارة شئون العاملين بعد اعتماد بطاقات توصيف الوظائف وجداول الترتيب مراجعة البيانات الخاصة بشاغل هذه الوظائف للتأكد من توفر اشتراطات شغلها فيهم . وتعد ادارة شئون العاملين قوائم بأسماء العاملين الذين لا تتوفر فيهم اشتراطات شغل الوظائف التي يشغلونها فعلا واقتراحاتها بشأن الوظائف الأخرى داخل الشركة التي يمكن نقلهم إليها بعد استطلاع آراء الرؤساء المختصين . وتعرض هذه القوائم على لجنة شئون العاملين (بالنسبة لشاغل وظائف الدرجة الثانية فما دونها) وعلى مجلس الادارة بالنسبة لشاغل وظائف الدرجة الأولى فما فوقها لاصدار قرارات النقل اللازمة .

● على مختلف الشركات موافقة هيئة القطاع العام التي تتبعها كل شركة بالبيانات الآتية :

- عدد العاملين الذين لا تتوافر فيهم اشتراطات شغل وظائفهم أو أية وظيفة أخرى خالية في الشركة التي يعملون بها .
- العاملون الزائدون عن حاجة العمل في وحداتهم .
- عدد درجات الوظائف الخالية بالشركة واشتراطات شغلها والمجموعة النوعية التي تنتمي إليها .
- احتياجات الشركة من العاملين الذين ترغب في نقلهم إليها ومواصفات الوظائف المقترح نقلهم إليها .

وتتولى الهيئة دراسة هذه البيانات وترفع مذكرة بها توافق عليه إلى الوزير المختص لاستصدار قرارات النقل للشركات داخل القطاع أو قرارات رئيس مجلس الوزراء في حالات النقل من قطاع آخر (مادة ٥٤ من القانون) .

● يكون الندب إلى وظيفة أخرى مماثلة أو وظيفة أعلى مباشرة على سبيل الاستثناء .
والأصل في الندب أن يكون لفترة مؤقتة ولواجهة ظروف طارئة . لذلك ينبغي ألا تزيد فترة الندب
عن سنة واحدة ، يمكن زيادتها لسنة أخرى كحد أقصى وذلك بموافقة مجلس الإدارة .

ويراعى بالنسبة للعامل المرشح للترقية إلى وظيفة أعلى عدم نديه لشغلها إذا كانت الفترة
اللازمة لاستكمالها شرط المدة للترقية إليها تقل عن ستة أشهر .

وفي جميع الأحوال فإن شغل العامل للوظيفة بطريق الندب لا يجعل أن يؤخذ كعامل تفضيل
عند الاختيار للترقية إليها .

● يصدر مجلس الإدارة نظاماً يحدد القواعد والإجراءات التي تتبع في حالات الاعارة
في الداخل أو الخارج على أن يتضمن الأتي على الأقل :

- تحديد العدد الأقصى المسموح بإعارته من العاملين على مستوى الشركة وعلى مستوى
التقسيمات التنظيمية أو المجموعات النوعية للوظائف .
- تحديد المدة المسموح بها في الاعارة والحد الأقصى لها .
- تحديد اجراءات طلب الاعارة واجراءات اقرارها .
- تحديد السلطة المختصة باقرار الاستثناء من الحد الأقصى لمدة الاعارة .
- تحديد معايير الاختيار بين طالبي الاعارة في حالة تساوى أو ضاعهم .

● يضع مجلس ادارة الشركة نظاماً للتدريب يتضمن العناصر الآتية على الأقل :

- تحديد أسلوب وتوقيت حصر الاحتياجات التدريبية للشركة على أساس علمي .
- تحديد أسس اختيار المرشحين لحضور البرامج التدريبية .
- شمول العمل التدريبي بالشركة لمختلف المستويات الوظيفية والمجموعات النوعية
للوظائف .
- تحديد أسس ومعايير اختيار المدربين .
- تحديد أسس ومعايير اعداد موازنة التدريب والمعاملة المالية للمتدربين والمدربين .
- تحديد واجبات المتدرب والتزاماته قبل الشركة .

— تحديد أسس وأساليب قياس فعالية التدريب .

— النص على اعتبار تخلف العامل عن التدريب اختلالا بواجبات وظيفته ومن ثم ضرورة التحقيق معه بواسطة السلطة المختصة لتحديد مدى مسئوليته الادارية .

● يراعى في نظام التدريب النص على اقامة الدورات التدريبية الخاصة بالاعداد للترقية إلى الوظائف العليا وأسس تقييم الدارسين بها اعمالا لنص المادة رقم ٣٤ من القانون بشأن اشتراط اجتياز تدريب معين للترقية عموما وقرار اللجنة العليا للثورة الادارية برئاسة رئيس مجلس الوزراء في ٩ / ٣ / ١٩٧٨ باشتراط اجتياز دورات تدريبية محددة للترقية إلى الوظائف العليا .

١١ / في الاجازات :

● إذا انقطع العامل عن عمله فيجب على الرئيس المباشر اخطار ادارة شؤون العاملين على النموذج المعد لذلك بهذا الانقطاع يوم حصوله ويعود العامل المنقطع يوم عودته سواء كان الانقطاع بترخيص سابق أو بدون ترخيص .

● يقدم طلب الاجازة الاعتيادية إلى الرئيس المباشر بعد التأشير عليه من ادارة شؤون العاملين بمدى استحقاقه للاجازة المطلوبة ثم يعرض الطلب في اليوم التالي على الأكثر لتقدمه إلى الرئيس المرخص له بالتصريح بالاجازة الاعتيادية طبقا للنظام الذي يضعه مجلس الادارة في هذا الشأن ليصدر قراره بمنح الاجازة مع تحديد بدايتها ونهايتها أو رفضها .

● على كل عامل رخص له في اجازة أن يجرى في اليوم الأخير من أيام العمل الرسمية اقرار قيام على النموذج الذي تعده الشركة مبينا به تاريخ بداية ونهاية الاجازة المرخص له بها وعنوانه خلال فترة الاجازة ، كما يجرى اقرارا مماثلا في اليوم الأول من عودته من الاجازة ، ويقدم كل من الاقرايين في اليوم ذاته إلى الرئيس المباشر للاعتناء واحالتها إلى ادارة شؤون العاملين .

● يتعين على العامل الذي يطلب مد اجازته أن يبلغ الرئيس المرخص له بالتصريح بالاجازة كتابة قبل انتهاء اجازته بوقت كاف ، فاذا لم يصله رد بالموافقة وجب عليه العودة إلى العمل . فاذا تخلف عن العودة إلى العمل بعد انتهاء مدة الاجازة الاعتيادية مباشرة تعين على الرئيس المباشر ابلاغ ادارة شؤون العاملين بانقطاعه في اليوم الذي كان محددًا لعودته . وعلى ادارة شؤون العاملين اتخاذ الاجراءات القانونية المقررة في هذا الشأن .

● إذا انقطع العامل عن عمله بسبب المرض فعليه أن يبلغ خلال ٢٤ ساعة على الأكثر من انقطاعه رئيسه المباشر في الجهة التي يعمل بها ، مع بيان محل اقامته ليحيله عن طريق إدارة شئون العاملين في اليوم ذاته إلى الجهة الطبية المختصة تمهيدا لمنحه الاجازة اللازمة ، فاذا انقضت الاجازة دون أن يشفى وجب عليه أن يعيد الإبلاغ في اليوم التالي على الأكثر لانتهاج الاجازة لاعادة الكشف الطبي عليه ، ويتقرر الإبلاغ والكشف حتى يعود العامل إلى عمله .

● في الحالات التي لا تقرر فيها الجهة الطبية المختصة صراحة مرض العامل يتعين على الشركة التي يتبعها أن تحيله إلى التحقيق لتحديد مدى غموضه في ضوء ما يقدمه من مستندات طبية . فاذا ثبت تماوض العامل جوzy تأديبيا طبقا للقانون . أما إذا لم يثبت تماوض العامل فتحسب مدة الانقطاع من رصيد أجازاته الاعتيادية .

● يمنع الزوج أو الزوجة إذا رخص لأحدهما بالسفر للخارج لمدة ستة أشهر على الأقل اجازة بدون مرتب . ويتعين على الجهة الادارية أن تستجيب في جميع الأحوال لطلب الزوج أو الزوجة بشرط أن يكون كلاهما من العاملين الخاضعين لاحكامم هذا القانون أو من العاملين الذين تنظم شئون توظيفهم قوانين أو قرارات خاصة ولا يسرى هذا الحكم على العاملين بالقطاع الخاص .

١٢ / في التحقيق مع العاملين وتأديبهم :

● يحظر العامل كتابة بالجزء الموقع عليه وأسباب توقيعه وذلك في خلال سبعة أيام من صدور القرار الادارى بتوقيعه . وينفذ جزاء الخصم من الأجر المستحق للعامل اعتبارا من أجز الشهر التالي لاعلانه بالجزء الموقع عليه وفي الحدود الجائزة قانونا .

● تودع أوراق التحقيق والجزء بملف فرعى يلحق بملف خدمة العامل وتعد صحيفة خاصة بالجزءات التأديبية تودع بالملف الفرعى المشار إليه تسجل بها المخالفات والجزءات التي وقعت عليه وتواريخ وأرقام القرارات الصادرة بتوقيعها .

● على إدارة شئون العاملين دون حاجة إلى طلب من العامل اتخاذ اجراءات معو الجزاءات إذا ما توافرت شروط المحو طبقا لاحكام القانون .

١٣ / في انتهاء الخدمة :

● إذا قدم العامل استقالته فعلى إدارة شؤون العاملين أن تثبت عليها تاريخ ورودها وتعرض هذه الاستقالة فوراً على السلطة المختصة مشفوعة بمذكرة تفصيلية عن حالته من واقع ملف خدمته . فإذا رأت السلطة المختصة الموافقة على قبول الاستقالة أو إرجاء قبولها لأسباب تتعلق بمصلحة العمل أو بسبب اتخاذ إجراءات تأديبية ضد العامل تعين على إدارة شؤون العاملين إبلاغ العامل فوراً بذلك . وفي جميع الحالات تودع الاستقالة بملف خدمة العامل بعد التأشير عليها بقرار السلطة المختصة .

● تعد إدارة شؤون العاملين في أول كل عام بيانا بأسماء العاملين الذين يبلغون السن المقررة لترك الخدمة لعرضه على السلطة المختصة تمهيدا لاتخاذ الاجراءات اللازمة لاستصدار قرار إنهاء خدمة العامل ابتداء من اليوم التالي لبلوغه هذه السن . ويبلغ القرار إلى العامل وترسل إلى رئيسه المباشر صورة منه مع حفظ صورة أخرى بملف الخدمة بعد التأشير عليها بما يفيد حصول التبليغ .

ان المبادئ والمفاهيم السابقة تنبع من الفلسفة الجديدة لقانون العاملين بالقطاع العام الذي يستهدف تطوير نظم وعلاقات التوظيف بما يغير من مفهوم الوظيفة العامة بحيث تخفى صور السلبية واللامبالاة وتتحول إلى مساهمات ايجابية في تحسين الأنتاج ورفع الأنتاجية .

ان الادارة الجديدة ترى في العنصر البشرى ثروة أساسية لايد من استثمارها وتوظيفها لخدمة الأهداف الأنتاجية ، وفي المقابل تحصل على العائد العادل المتبادل مع ما تقدمه من مساهمات .

ولن تتحقق هذه الصورة المشرقة للعمل الانساني في وحدات القطاع العام الا من خلال نظم ادارية متطورة تستند إلى أساليب علمية تتعامل مع العنصر البشرى بمعايير موضوعية توازن بين الجهد المبدول والعائد المادى والمعنوى للعامل لقاء عمله .

وليس من شك أن تطوير القطاع العام يرتبط ارتباطا جديرا مع تطوير مفهوم ادارة الأفراد ويتوقف عليه . إذ أن التغييرات الهيكلية في أوضاع الشركات وعلاقتها التنظيمية لن تحدث آثارها الايجابية المستخدمة الا من خلال عمل ادارى وكفاءة بشرية تقتنع بالتغيير وتعتبره وسيلة لتحسين أوضاعها الوظيفية والاجتماعية بالعمل المنتج والجهد المتصاعد .

وهنا تبدو أهمية القيادة الادارية في الاعداد والتوجيه لاحداث التغيير التنظيمى بتوعية
الأفراد وخلق المناخ الذى يساعدهم على تفهم أبعاده وأهدافه وأهمية مشاركتهم فى احداثه .

الباب الثاني:

أساسيات إدارة الأفراد الحديثة

- الفصل الخامس : النظرة التكاملية لإدارة الأفراد .
- الفصل السادس : تنظيم إدارة الأفراد .
- الفصل السابع : المقومات الأساسية لنجاح إدارة الأفراد .

حالات عملية :

- الشركة السعودية للمواد الغذائية .
- الشركة العالمية .
- محلات سوپر ماركت الجزيرة .
- شركة سيدال للصناعات الكيماوية .

الفصل الخامس :

النظرة التكاملية لادارة الأفراد

- المنشأة كنظام متكامل .
- العملية الادارية المتكاملة .
- إدارة الأفراد عملية متكاملة .

- التكامل مع الادارات الأخرى في المؤسسة .
- التكامل الذاتي في تقسيات إدارة الأفراد .
- التكامل في أنشطة إدارة الأفراد .
- التكامل في السياسات .

الفصل الخامس :

النظرة التكاملية لادارة الأفراد

المنشأة كنظام متكامل :

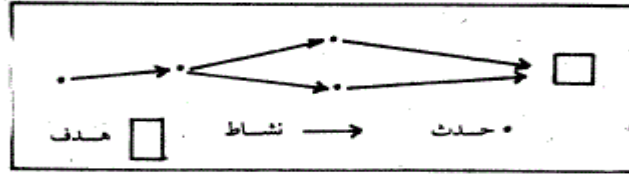
- إن أى منشأة تجارية أو صناعية تتكون في العادة من تقسيات وفروع يختص كل منها بأداء واجبات محددة ووظائف متميزة (إدارة التسويق بعمليات الترويج والبيع ، على حين تباشر الإدارة المالية مسائل الحسابات) .
- كذلك ففي تنظيم أى منشأة مستويات للإدارة تختلف صلاحياتها وسلطاتها ومستوياتها ، (فالإدارة العليا التي تضم المدير العام ومعاونيه الرئيسيين تختص بإتخاذ القرارات الرئيسية أو الاستراتيجية ورسم السياسات العامة للمنشأة ، بينما تختص الإدارة على المستوى الأوسط بإتخاذ القرارات التنفيذية التي تضع سياسات الإدارة العليا موضع التطبيق) .
- من ناحية أخرى فإن المنشأة - أى منشأة بغض النظر عن نوع نشاطها أو حجمها - انها تضم مجموعة أساسية من العناصر أو قُل المقومات التي لا بد من وجودها .
وهذه العناصر متفاعلة - بمعنى أنها تؤثر في بعضها البعض وتتداخل تأثيراتها بحيث تشترك جميعا بدرجات متفاوتة في تحديد نجاح أو فشل المنشأة كلها .
- وبالنظر إلى الشكل السابق يمكن أن نستخلص منه ما يلي :
- إن المنشأة توجد في محيط من المتغيرات والقوى الخارجية ذات التأثير الهام على أوضاعها وانجازاتها .
- تضم المنشأة من الداخل مجموعة من العناصر هي :

- .. البناء التنظيمي .
- .. السياسات والقواعد .
- .. الأفراد .
- .. الاموال .
- .. التجهيزات والمعدات .

- يؤدي كل عنصر من عناصر المنشأة وظيفة أو وظائف متخصصة تسهم كل منها في تحقيق جانب من أهداف المنشأة .
- تكامل هذه العناصر مع بعضها البعض في أداءها لوظائفها .

العملية الإدارية المتكاملة :

- كيف تتم إدارة المنشأة ؟ بمعنى آخر كيف تدار أنشطة المنشأة بحيث تحقق الأهداف التي قامت من أجلها ؟ لا شك أن عملية الإدارة تمثل تدفقاً من الأحداث المترابطة تتحرك نحو هدف أو نتيجة مرغوبة أي أن مكونات العملية الإدارية يمكن تصويرها في الآتي :
- هدف (أو مجموعة أهداف) .
- أنشطة .
- أحداث .



✳ يمكن القول بأن عملية الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوبة ثم القيام ببعض الأنشطة الضرورية لإنتاج معينة تمثل في مجموعها الهدف المرغوب .

● ما هي إذن أهم الأنشطة التي تقوم بها الإدارة في منشأة ما ؟ رقم الاختلافات في هذا الصدد فإن أهم الأنشطة الإدارية هي :

.. تحديد الأهداف .

.. وضع السياسات والاستراتيجيات .

.. اعداد الخطط والبرامج .

.. إتخاذ القرارات .

.. تدبير وتوفير الموارد .

إدارة الأفراد عملية متكاملة :

إن التكامل هو سمة أساسية في إدارة الأفراد تحدد إلى درجة بعيدة كفاءتها وفعاليتها في المؤسسة ، وتبدو أبعاد التكامل في إدارة الأفراد على النحو التالي :

● التكامل بين إدارة الأفراد وبين الإدارات الأخرى في المؤسسة .

● التكامل بين مكونات إدارة الأفراد وتنسيبها الفرعية .

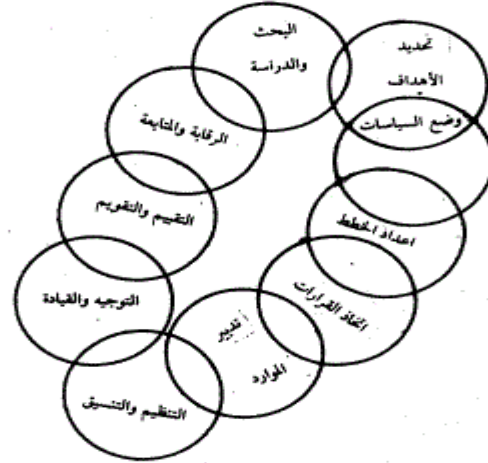
● التكامل بين الأنشطة والوظائف التي تباشرها إدارة الأفراد .

التكامل في السياسات المتخصصة والتفصيلية لإدارة الأفراد من جانب وبينها وبين السياسات العامة للمؤسسة من جانب آخر .

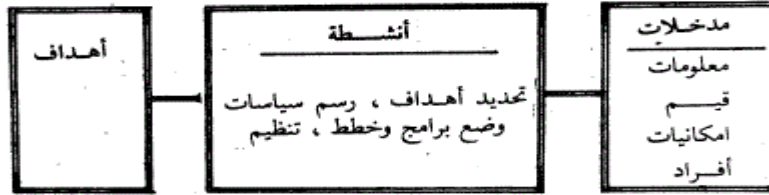
التكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة :

إن إدارة الأفراد جهاز مساعد لباقي أجهزة المؤسسة فهي لا تمثل هدفاً في حد ذاتها ، وإنما هي أداة تساعد باقي أجزاء المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الأيدي العاملة المناسبة ، وتدبير شئون هؤلاء العاملين بطريقة تسمح لإدارات المؤسسة المختلفة أن تنفرغ لأنشطتها المتخصصة .

ومن ثم ، لا بد أن تكون توجهات إدارة الأفراد وسياساتها وخطط وبرامج العمل بها وتنظم وإجراءات التنفيذ ، كلها موضوعة في ضوء أهداف وإحتياجات إدارات المؤسسة وظروف العمل



ويمكن تصوير العملية الادارية بشكل آخر باعتبارها نظام متكامل



شكل رقم ١/٥

بها ، ومع أخذ متطلبات الإنجاز في الإعتبار فإن إدارة الأفراد لا تستطيع أن تنعزل أو تنفصل عن باقي إدارات المؤسسة وإلا كان الفشل أمراً محتوماً .

التكامل الذاتي في تقسيات إدارة الأفراد :

حتى تستطيع إدارة الأفراد تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وهي مساعدة المؤسسة وإداراتها المختلفة في الوصول إلى النتائج الاقتصادية والاجتماعية المحددة لها ، فإنها توزع العمل وفقاً لأسس التنظيم بين أقسام وأجزاء داخلية يختص كل منها بجانب من العمل (قسم لتخطيط القوى العاملة ، قسم للإختيار ، قسم للشئون الوظيفية . . . الخ) .

ولا شك أن نجاح إدارة الأفراد إنما يتحدد بمدى التوافق والتكامل الذي يتحقق لأجزائها الداخلية ، فتللك الأجزاء جميعاً ينبغي أن تسير في اتجاه واحد وفقاً لسياسات واضحة متفق عليها وإجراءات مدروسة لا تعارض بينها .

التكامل في أنشطة إدارة الأفراد :

حتى تحدث أي من أنشطة إدارة الأفراد التأثير المطلوب وتحقيق الغايات المستهدفة ، فإن النجاح في تادية باقي الأنشطة هو أمر هام ، إذ كل نشاط يؤثر في باقي الأنشطة ويتأثر بها :
انظر مثلاً الشكل التالي :

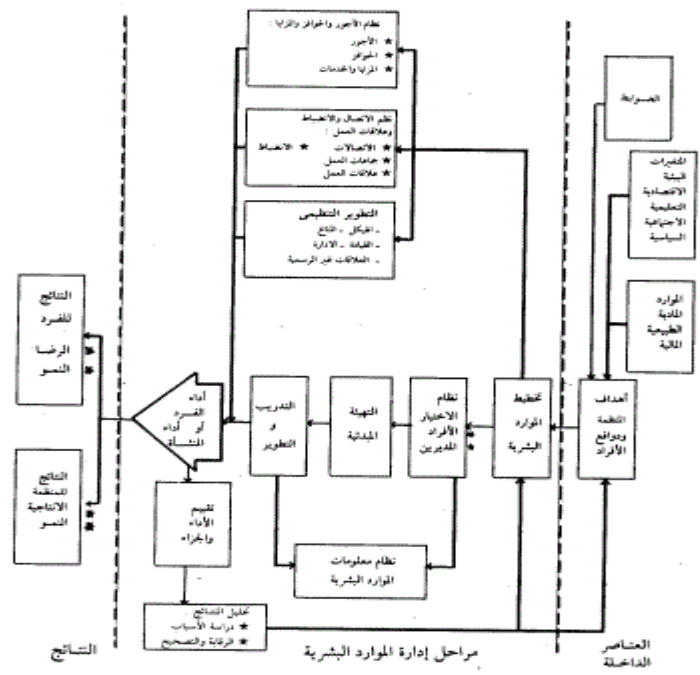


إن أنشطة إدارة الأفراد هي حلقات في سلسلة لا بد أن يوجد بينها تكامل وتوافق حتى تتعاضد النتيجة المحققة من أي منها وإلا انفرطت الإدارة كما تنفرط حبات العقد .

التكامل في السياسات :

سياسة الأجور المرتفعة مثلاً ينبغي أن تتكامل مع سياسة التدقيق والتشدد في الإختيار ومن ثم تتكامل السياستان مع سياسة الإستثمار في تدريب وتنمية الأفراد وهكذا .

والشكل التالي رقم ٥ / ٢ يصور إدارة الأفراد باعتبارها نظاماً متكاملًا :



شكل رقم (٣ / ٦)

إدارة الأفراد كنظام متكامل

الفصل السادس

تنظيم إدارة الأفراد

- المفاهيم الأساسية للتنظيم .
- اجراءات اعداد الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد .
 - الخطوة الأولى : تحديد الاهداف .
 - الخطوة الثانية : تحديد الأعمال (الأنشطة) .
 - الخطوة الثالثة : تجميع الأنشطة وتنسيقها .
 - الخطوة الرابعة : تحديد المستويات التنظيمية .
- ملحقات الهيكل التنظيمي .
 - تحديد الاختصاصات .
 - توصيف الوظائف .
 - تحديد السلطة والمسؤولية .
 - تفويض السلطة .
 - تحديد اجراءات العمل .

الفصل السادس

تنظيم إدارة الأفراد

المفاهيم الأساسية للتنظيم :

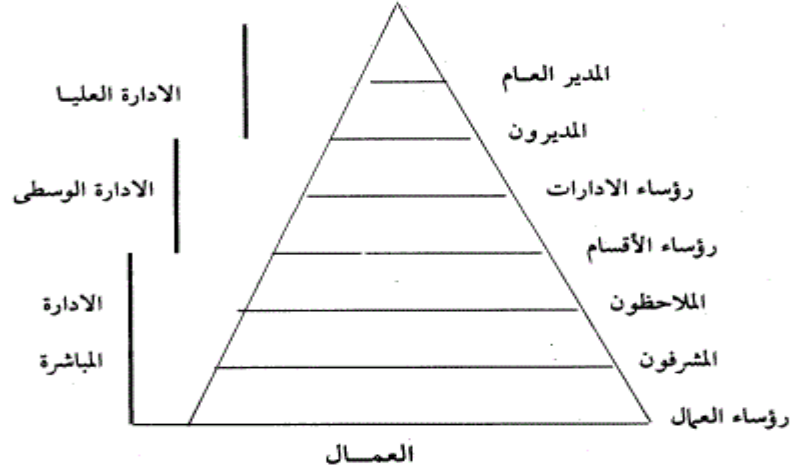
- التنظيم هو الأسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل وصولاً إلى أهداف مشتركة .
- هيكل التنظيم هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسئوليات والسلطات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرأسية والأفقية بينهم .
- يتكون هيكل التنظيم من مجموعة مراكز ذات سلطات ومسئوليات محددة ، تقع في مستويات تنظيمية متتالية .
- عادة يتخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي حيث يوجد قليل من المراكز في القمة تتزايد مع التدرج إلى أدنى حتى تصل إلى أكبر عدد لها عند قاعدة الهرم ، ويعكس هذا النمط فكرة القيادة المتمركزة في القمة .
- ينقسم الهيكل التنظيمي إلى عدد من المستويات يشغل كل منها أفراد يتمتعون بمهارات وقدرات مختلفة وتختلف السلطات التي يمارسونها باختلاف المسئوليات التي يتحملونها في مراكزهم .
- يمكن تقسيم الهيكل التنظيمي إلى مستويات ثلاث رئيسية :
 - .. الإدارة العليا .
 - .. الإدارة الوسطى .
 - .. الإدارة المباشرة .

شكل ١/٦ يعبر عن البعدين الأفقي والرأسي في الهيكل التنظيمي :

- السلطة هي القدرة على اتخاذ قرارات ملزمة للمنشأة سواء كان الالتزام الناشئ عن القرار مالياً أو غيره . وتندرج السلطة إلى مركز إدارة (تنظيمي) بحكم ما يتطلبه هذا المركز من مهام وأعباء . أي أن السلطة هي أداة لازمة لتمكن تنفيذ المهام والوصول إلى النتائج .

★ مجالات السلطة في إدارة الأفراد متنوعة :

- تحديد راتب أو مكافأة .
- تعيين موظف أو إنهاء خدمته .
- ترقية موظف أو حرمانه من الترقية .



شكل رقم ١/٦

- من يملك السلطة يتحمل المسؤولية أى الخضوع للمحاسبة والمساءلة عن نتائج التصرفات والقرارات التى اتخذها مستخدما سلطاته المخولة . (مسئول الأفراد يسأل عن نتيجة اختيار الموظفين الجدد طالما كانت له سلطة إتخاذ القرار) .
- الواجبات هى المهام أو الأعباء (الأنشطة) التى يقوم بها شاغل المركز التنظيمى بسبب شغله للمركز (أى اذا ترك مركزه لم يعد مطالباً بأداء هذه المهام) .
- تشابك العلاقات فى أى تنظيم بين شاغلي المراكز المختلفة وتتخذ العلاقات التنظيمية اتجاهين رئيسيين :

.. العلاقات الرأسية رئيس

مرؤوس

.. العلاقات الأفقية زميل ● زميل ●

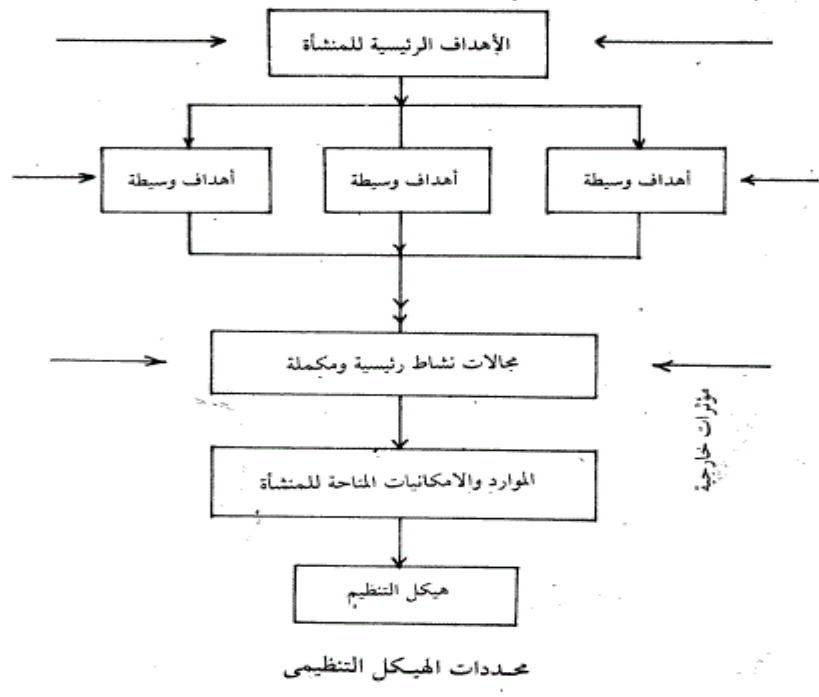
فى العلاقة الرأسية يعطى الرئيس التعليمات والتوجيهات ويرفع المرؤوس المعلومات والإيضاحات والاستفسارات الى المستوى الأعلى .
أما فى العلاقات الأفقية فيتم تبادل المعلومات والاستفسارات والاقتراحات بين الزملاء على نفس المستوى التنظيمى .

- يوجد على الهيكل التنظيمى عادة نوعين من الوظائف :

— الوظائف الاستشارية وهى لا تقع على خط السلطة التنظيمية وليس لها صلاحيات إتخاذ القرار (وظائف إدارة الأفراد من هذا النوع) . ويصل هذه الوظائف بغيرها خط متقطع

— الوظائف التنفيذية وهى التى تقع على خط السلطة ومن ثم يمارس شاغلها صلاحيات ملزمة للمنشأة ويصدر قرارات تنفيذية . ويصل هذه الوظائف بغيرها من الوظائف خط متصل —

- يتشكل الهيكل التنظيمى للمنشأة بحسب ظروفها وطبيعة أعمالها ، وتحكمه محددات تختلف من منشأة لأخرى أهمها ما يلى :
 - الأهداف الرئيسية للمنشأة .
 - الأهداف الوسيطة للمنشأة .
 - مجالات النشاط التى تباشرها المنشأة .
 - الموارد والامكانيات المتاحة



شكل رقم ٢/٦

- المعوقات أو المشكلات التي تواجه المنشأة .
- المؤثرات الخارجية .
- ويصور شكل رقم ٦ / ٢ أهم محددات الهيكل التنظيمي .
- يقسم الهيكل التنظيمي الى أقسام وإدارات (أو تقسم الإدارة داخليا الى أقسام ووحدات) وفقا لآسس مختلفة أهمها :

- التقسيم على أساس الوظيفة (إدارة أفراد ، إدارة تسويق ، إدارة مالية) أو مثال آخر (قسم توظيف ، قسم الرواتب ، قسم شئون الجوازات) .
- التقسيم على أساس مرحلة من اجراءات العمل في مجال معين (مثال ذلك في إدارة أفراد بمنشأة كبيرة قد نجدها مقسمة الى قسم الاختيارات ، قسم التعيين والتوظيف ، قسم الإعداد والتهيئة باعتبار كل قسم مختص بمرحلة محددة من مراحل عملية الاختيار) .
- التقسيم على أساس نوع الأفراد (عمال المركز الرئيسي ، قسم عمال الفروع أو قسم شئون الموظفين ، قسم شئون المستخدمين) .
- التقسيم على أساس جغرافي (إدارة شئون الأفراد قد تقسم جغرافيا إلى قسم القاهرة ، قسم الاسكندرية) .
- وفي كثير من الاحيان قد تعتمد الأسس التي يتم في ضوءها تقسيم الهيكل التنظيمي .

اجراءات اعداد الهيكل التنظيمي لادارة الأفراد :

الخطوة الأولى :

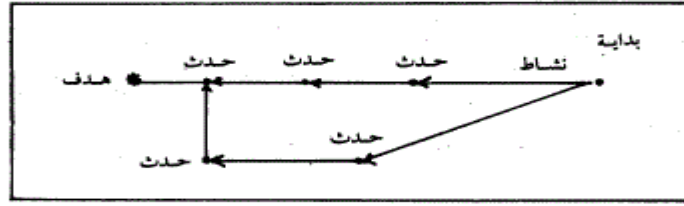
تحديد الأهداف :

تمثل الاهداف السبب الحقيقي لانشاء إدارة الأفراد وبالتالي فان تحديد أهدافها يمثل الخطوة الأولى في اعداد الهيكل التنظيمي لها. وقد سبق مناقشة هذه النقطة في الفصل الأول حيث تم حصر وتحديد الاهداف العامة لها ولكن حين نتعرض لتنظيم ادارة افراد بذاتها في منشأة بذاتها فلا بد وأن نكون أكثر تحديداً في تعيين الاهداف الدقيقة التي تسعى إلى تحقيقها ومن المفيد هنا التمييز بين الاهداف العامة أو الاستراتيجية (مثل الوظائف القيادية بالمنشأة) وبين الاهداف الوسيطة (مثل تحسين الكفاءة الانتاجية لمجموعة من الأفراد) وبين الاهداف الدقيقة (مثل ترشيد استخدام تكاليف العلاج الطبي للموظفين) .

الخطوة الثانية :

تحديد الأعمال (الأنشطة) :

كما رأينا في الخطوة الأولى تتحدد الأهداف ولكنها لا تتحقق تلقائياً ، وأنها يجب أن تتم بعض الأنشطة لكي تصل إلى هذه الأهداف في صورة نتائج إيجابية ملموسة وبذل النشاط معناه أن شخصاً أو أكثر يستخدم آلة أو مورد ما ويطبق قاعدة أو أسلوب ما في تأدية مهام وأعباء معينة يترتب عليها حدوث نتيجة أو (حدث) يكون نقطة أقرب للوصول إلى الهدف .



وعند تنظيم إدارة الأفراد ينبغي انطلاقاً من معرفتنا بأهدافها أن نحدد ما هي الأنشطة اللازمة والتي لا بد من وجودها حتى يمكن أن نخصص لها تقسيمات واضحة في هيكل الإدارة .

الخطوة الثالثة :

تجميع الأنشطة وتنسيقها :

حيث يتم تجميع الأنشطة السابق تحديدها وتقسيمها إلى مجموعات متجانسة (أو متكاملة) حسب أحد أسس التقسيم السابق الإشارة إليها ونتيجة ذلك ان يقسم الهيكل إلى قطاعات أفقية يختص كل قطاع منها بأحد مجموعات الأنشطة التي تم تحديدها ويعبر حجم القطاع عن الأهمية النسبية للمجموعة .

نموذج

أهم أنشطة إدارة الأفراد في منشأة صناعية متوسطة

- تقدير احتياجات المنشأة من العاملين في المهن والتخصصات ومستويات المهارة المختلفة .
- تحليل الوظائف وتوصيفها لاعداد مواصفات شاغل الوظائف .
- البحث عن المصادر المناسبة لاستقدام الأفراد (قد يتم ذلك بالتعامل مع بعض مكاتب التوظيف) .
- إعداد لائحة شئون العاملين والاشراف على تنفيذها .
- احتساب الأجور والمرتبات الإضافية .
- ضبط الحضور لمختلف فئات العاملين .
- اعداد تقارير الكفاءة الدورية عن العاملين .
- تنفيذ متطلبات نظام العمل والعمال .
- الاشراف على مسائل الأمن والسلامة ورعاية العاملين صحياً .

الخطوة الرابعة :

تحديد المستويات التنظيمية :

لا يتصور أن المهام التي سيتم تنفيذها في أي قطاع من قطاعات إدارة الأفراد ستكون جميعا على نفس المستوى من الأهمية أو الخطورة ، وأنها من المعتاد أن تتباين هذه الأهمية النسبية لتشمل المستويات الآتية :

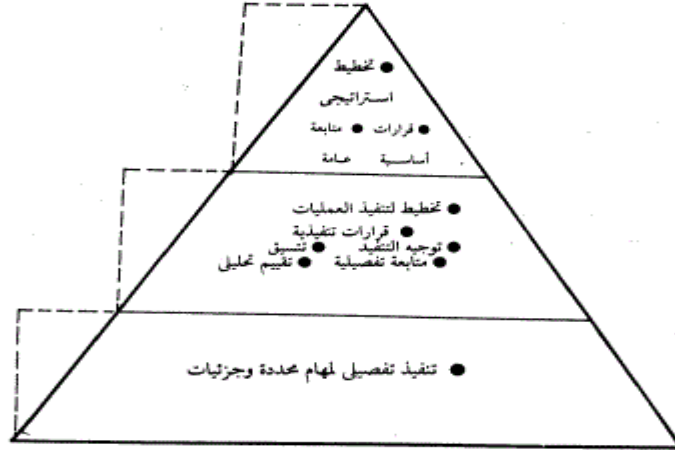
- (أ) مهام جديدة تماما لم يسبق القيام بها ولها تأثير يشمل المنشأة كلها أو أجزاء كبيرة منها ولا توجد قواعد مساعدة في إتخاذ قرار بشأنها .
- (ب) مهام سبق القيام بها وتوجد قواعد عامة مرشدة ومستقرة في التعامل بشأنها ، إلا أن طبيعة المهام ذاتها متجددة ومتغيرة أو أن ظروف تنفيذها هي المتغيرة .
- (جـ) مهام عادية الأهمية وينحصر تأثيرها في محيط ضيق لا يصل إلى باقي أجزاء المنشأة . وتتسم هذه المهام عادة بال تكرار بصفة دورية أو غير دورية .

هذه الطبيعة التنازلية لخطورة المهام تفرض الشكل الهرمي على الهيكل التنظيمي (أنظر شكل رقم ٦ / ٣ .

ملحقات الهيكل التنظيمي :

إن اعداد الخريطة التنظيمية (أي بناء الهيكل التنظيمي) حسب الخطوات السابقة ليس نهاية المطاف في إقامة التنظيم الفعلي ، بل هناك متطلبات تكميلية لا بد من اعدادها حتى يكون الهيكل التنظيمي فعالا ، وأهم هذه المتطلبات ما يلي :

- .. تحديد الاختصاصات .
- .. توصيف الوظائف .
- .. تحديد السلطة والمسئولية .
- .. تحديد اجراءات العمل .



شكل رقم ٣/٦

تحديد الاختصاصات :

ويقصد بذلك تحديد النشاط الرئيسي والأنشطة المساعدة التي تستند إلى كل جزء من أجزاء الهيكل التنظيمي ، فلا يكفي أن نقرأ على الخريطة التنظيمية أن هناك قسماً لتخطيط القوى العاملة ، أو أن هناك إدارة للمبيعات ، أو قسم للعلاقات الصناعية بل الأهم أن نتحدد بدقة ماهية الواجبات والمهام المسندة إلى كل من هذه التقسيمات .

وفيق تحديد الاختصاصات في أمرين :

- التأكد من أن كل الأنشطة الضرورية قد أسندت فعلا إلى جزء في التنظيم يكون مسؤولا عنها .
- منع التضارب والازدواج في الاختصاصات بين أقسام الهيكل التنظيمي .

— توصيف الوظائف :

وهي عملية يقصد بها في الحقيقة توزيع مجمل الأعباء والأنشطة المسندة إلى إدارة معينة (أو قسم مثلا) على مجموعة الوظائف المكونة لهذه الإدارة بحيث يأتي مجموعها مساويا لما هو مطلوب من الإدارة جميعها . (مثال في إدارة الحسابات مثلا فان كافة المهام والواجبات التي تشكل اختصاص إدارة الحسابات لا بد من أن تقسم بين عدد من الوظائف يقوم على كل وظيفة شخص واحد) .

توصيف الوظيفة إذن JOB DESCRIPTION هو بيان تحليل دقيق للواجبات التي تتضمنها تلك الوظيفة ، وكذلك الصلاحيات المخولة لشاغلها ، أي هو تحديد دقيق للمستويات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة . بعبارة أخرى اختصاصات تلك الوظيفة ، وعادة ما يبين ذلك الوصف أيضا الرئيس المباشر والمرؤوسين والمباشرين لشاغل الوظيفة ، ودرجته المالية .

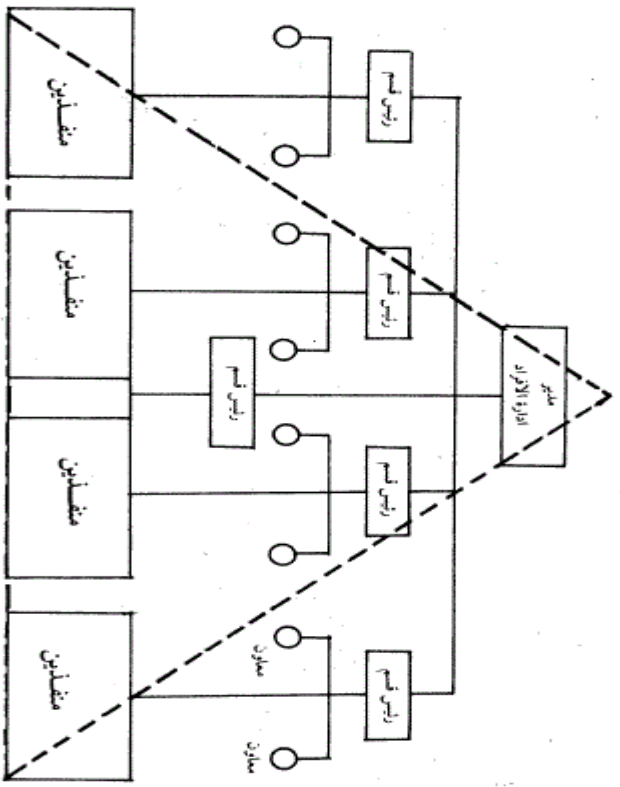
توصيف الوظيفة JOB DESCRIPTION هو بيان تحليل دقيق للواجبات التي تتضمنها تلك الوظيفة ، وكذلك الصلاحيات المخولة لشاغلها ، أي هو تحديد دقيق للمستويات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة . بعبارة أخرى اختصاصات تلك الوظيفة وعادة ما يبين ذلك الوصف أيضا الرئيس المباشر والمرؤوسين والمباشرين لشاغل الوظيفة ، ودرجته المالية .

كذلك لأن وصف الوظيفة يتضمن تحديد المستويات والسلطات بالتفصيل ، فانه يكون أداة أساسية في التعرف على المواصفات المطلوب توافرها فيمن يشغل تلك الوظيفة سواء من حيث المؤهل أو الصفات الشخصية أو التدريب السابق أو غير ذلك ، وهذا ما يدعوننا في الغالب إلى أن نضم وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها في بطاقة واحدة تكون مرجعا يعتد به عند اللزوم .

— تحديد السلطة والمسئولية :

السلطة هي الحق الذي يجوز للشخص أن يفعل شيئا ما ، وقد يكون هذا الشيء هو اصدار قرار أو إعطاء أمر أو القيام بعمل ، وقد تعرف السلطة بأنها « علاقة بين شخصين ، أحدهما رئيس والثاني مرؤوس وبموجبها يقوم الرئيس باصدار وتبليغ القرارات مع توقع قبولها من المرؤوس

المخطط التنظيمي لإدارة الأفراد



شكل رقم ٤/٩

كما يتوقع بموجبها المرؤوس هذه القرارات ويتحدد سلوكه تبعاً لها « والمسئولية هي التزام بأداء شيء أو أشياء معينة .

وهناك ارتباط طبيعي بين السلطة والمسئولية ، فنحن إذ نتوقع من شخص ما أن يقوم بعمل معين يجب أن نجعله مسئولاً عن أداء ذلك العمل ، ولكني يتمكن من ذلك نخوله السلطة الكافية لأدائه ، فإذا لم تكن السلطة كافية كان من الخطأ اعتبارة مسئولاً ، طالما أنه لا يملك الصلاحية لاتخاذ ما يلزم للتهوض بمسئوليته .

تدرج المراكز التنظيمية من حيث نطاق السلطات والمسئوليات المرتبطة بها حسب المستوى التنظيمي الذي تقع فيه ، حيث يتسع نطاق السلطات والمسئوليات كلما تدرجنا إلى أعلى في الهيكل التنظيمي ، وبالعكس يضيق ذلك النطاق كلما تدرجنا إلى أسفل .

– تفويض السلطة :

بينما فيها سبق أن السلطة والمسئولية مفهومان مرتبطان بالعمل المطلوب تأديته لتحقيق أهداف التنظيم ، والمفروض أن العمل المطلوب يشترك في أدائه كل أعضاء التنظيم ، فإذا كان هذا التنظيم صغيراً ونطاق عمله محدوداً فقد يكون بوسع فرد واحد أن يتولى إدارته ، بحيث يركز كل السلطة في يده ويكون له وحده الحق في إتخاذ كل القرارات والبت في كل المشكلات ، على أنه عندما يزداد حجم التنظيم ويتضخم عدد أعضائه كنتيجة لا تساع نطاق أعماله فسوف يجد ذلك الفرد أن من الصعب عليه - أو من المستحيل عليه - الاستمرار في إدارة التنظيم بنفس الطريقة التي بدأ بها ، حيث أن ثقل الأعباء الإدارية سيكون أكبر من طاقته ، وبالتالي يضطر إلى تكليف أشخاص آخرين ببعض الأعمال التي كان يقوم بها من قبل ولكن يتمكنوا من أداء هذه الأعمال لا بد وأن يفوض لهم جزءاً من سلطته بالقدر اللازم لأداء هذه الأعمال ، فإذا قفل ذلك فإنه يكون قد قام بتفويض السلطة .

ولا يعني تفويض السلطة إلى المرؤوس أن الرئيس قد فوض معها مسئوليته عن أداء العمل أمام رئيسه هو ، فالمسئولية لا تفوض .

— نظم وتدقق علاقات العمل :

أقننا الآن الهيكل التنظيمي ، وحددنا اختصاصات وحداته المختلفة وقمنا أيضا بوصف الوظائف ومواصفات شاغليها ، أى بعبارة أخرى لقد حددنا الأعمال المختلفة وقسمناها على وحدات تنظيمية وعلى أفراد ، وعبرنا عن ذلك بإيضاح دقيق للسلطات والمسئوليات المصاحبة لكل مركز والمستندة إلى شاغل ذلك المركز .

ولكننا مازلنا بحاجة إلى درجة كبيرة من التفصيل بشأن تدفق العمل في التنظيم ، حيث يتعين تحديد أين يبدأ عمل معين ، وأين يتحرك ، وكيف ، وأين ينتهي ، وما هي المستندات المؤتقة لهذه الحركة ، وما هي السجلات المستخدمة ؟ وهذه الأسئلة هي ما تجيب عليها نظم العمل .

نظم العمل إذن هي بيان دقيق ومفصل بخطوات إنجاز المهام المختلفة في التنظيم والمستندات والسجلات المؤتقة لهذه الخطوات ، وعادة ما يعبر عن هذه الخطوات في شكل خريطة تدفق .

الفصل السابع

المقومات الأساسية لنجاح إدارة الأفراد

– فهم السلوك الأنسانى :

- أهمية الأداء البشرى للعمل .
- بعض الحقائق عن السلوك الأنسانى .
- نظام عمل السلوك الأنسانى .
- محددات السلوك الأنسانى .

– فهم العلاقات الانسانية :

- دور إدارة الأفراد فى تهيئة المناخ الايجابى لإيجاد وتنمية العلاقات الانسانية فى المنشأة
- أهم المفاهيم السلوكية واستخدامات إدارة الأفراد لها .
- المقومات السلوكية لوظائف إدارة الأفراد .

– الحوافز والقيادة والاتصالات مؤثرات هامة فى تحديد وتوجيه وتغيير سلوك العاملين .

الفصل السابع

المقومات الأساسية لنجاح إدارة الأفراد

فهم السلوك الانساني :

اتفقنا فيما سبق أن الأداء البشري للعمل (ممثلاً في سلوك وتصرفات العاملين) هو العنصر الأساسي المحدد للنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت .
وعذا الاتفاق السابق أنها يمثل طفرة كبرى في التفكير الإداري حيث درجت الإدارة في منشآت الأعمال (خاصة في المجتمعات الرأسمالية الغربية) في فترات سابقة على إهمال أو تجاهل أو التقليل من أهمية هذا العنصر الانساني .
وقد ساعد في الفترات الحديثة على تشكك الإدارة في قيمة الجهد الانساني ما تراه يحيط بها من نتاج العلم الحديث ممثلاً في آلات ومعدات الكترونية وتكنولوجيا فائقة التطور تعطى الانطباع بأن الانسان لم يعد كما كان سيد الآلة ، بل أصبح تابعاً لها .
الحقيقة أن الانسان هو هدف الادارة ووسيلتها فالإنتاج إنما يتم لإشباع حاجات البشر ، وفي الوقت ذاته فإن الانسان نفسه هو صانع الإنتاج والمتحكم فيه .
ولكن كيف تتعامل الادارة مع الانسان ؟ المعنى المقصود أن تتكون لدى الادارة في منشآت الأعمال (وإدارة الأفراد بدرجة أساسية) القدرة على :

- فهم السلوك الانساني ومعرفة العوامل والمحددات المؤثرة فيه .
- التنبؤ بالسلوك المستقبلي (المتوقع) .
- السيطرة (التحكم أو التأثير) في السلوك بحيث يتجه إلى تحقيق ما تريده الإدارة .

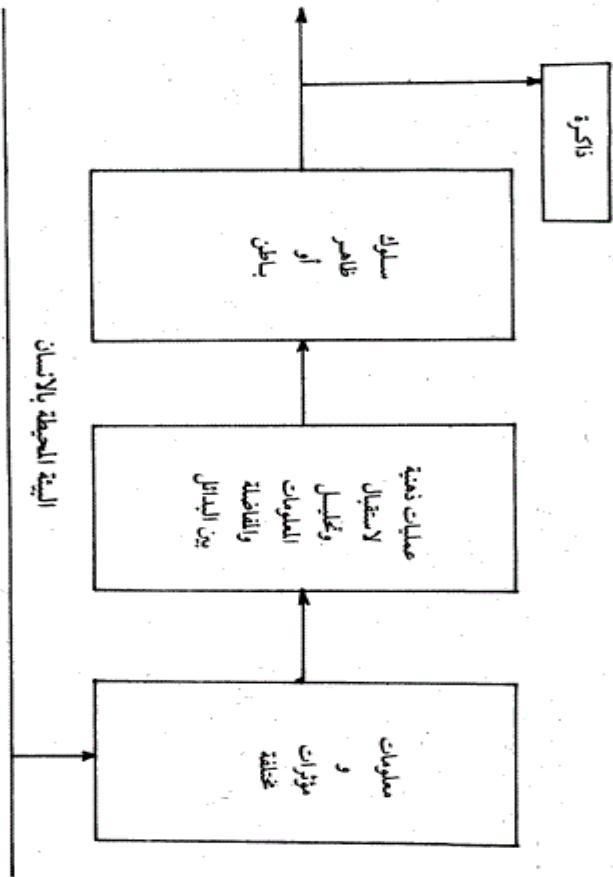
– ولا شك أن فهم السلوك الانساني ومحدداته يعتبر هو الأساس الذي يجب أن تركز عليه ممارسات إدارة الأفراد وقراراتها حتى تأتي تنبؤاتها صحيحة ، وتصل إلى إحداث السيطرة (التأثير) المطلوب على سلوك العاملين .

- والآن نريد أن نفهم السلوك الانساني والشكل ٧ / ١ يوضح بعض الحقائق المعروفة عن السلوك الانساني . وعندما نتأمل هذه الحقائق فأنا نخرج بنمط يوضح علاقات هذه الحقائق ببعضها . . فالسلوك الانساني نتيجة لها مسببات سابقة على وجودها ، ولكي تؤدي المسببات إلى حدوث السلوك فلا بد من وجود وسائل اتصال (أو توصيل) بين المسببات والسلوك كان يرى الانسان مثلا أو يسمع المسبب وبالتالي يحدث لديه شعور والشكل ٧ / ٢ يوضح نظام عمل السلوك الانساني كما يعرض الشكل ٧ / ٣ الاطار العام لمحددات السلوك الانساني .
- والسؤال الآن في ضوء هذا التصور للسلوك الانساني ، مفاهيمه ومحدداته . . ما هي انعكاسات هذا التصور على عمل إدارة الأفراد ؟ هل يتأثر تنفيذها ؟ هل تختلف وظائفها ؟ هل تحتاج إدارة الأفراد إلى تعديل أساليب تأدية هذه الوظائف ؟

حقائق السلوك الانساني

- السلوك الانساني يبدو في تصرفات (أفعال ، حركات ، أقوال ، ابياءات ، تلميحات . . .) ظاهرة OVERT ، كما يتخذ صور غير ظاهرة COVERT (وجهات نظر ، آراء غير معلنة ، تحيزات ، تفضيلات ، رغبات مكتونه . . .) .
- السلوك الانساني وسيلة نحو تحقيق هدف ، فالسلوك ليس هدفا في ذاته (لا يعمل الانسان حيا في العمل لذاته ، ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل . . .) .
- السلوك الانساني متغير (يمكن أن نقول متجدد ، في أحيان أخرى قد نقول متقلب) ولكنه على أى حال ليس ثابتا على منوال واحد .
- السلوك الانساني اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة .
- السلوك الفردي قد يختلف عن السلوك في جماعة ، بها يعكس أثر الجماعة في تحويل الانسان عن سلوك يفضله لو كان منفرداً .
- لكل سلوك سبب (أو أسباب) أى له بداية ، كذلك لكل سلوك نهاية .

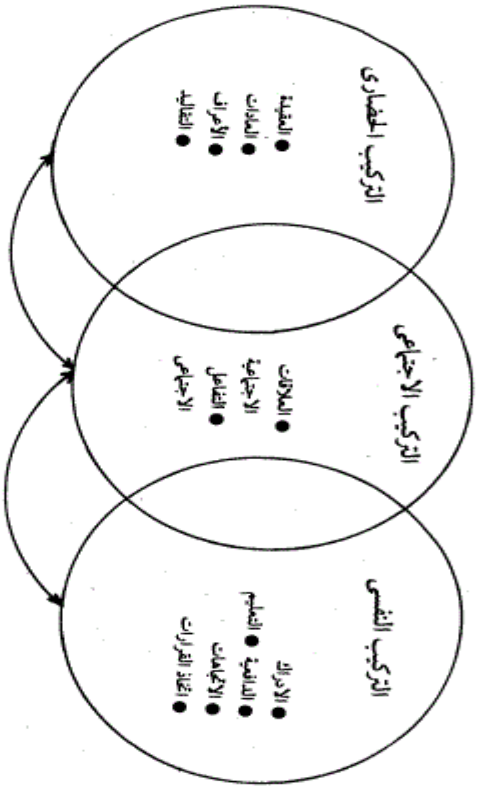
شكل رقم ١/٧



البيئة المحيطة بالإنسان

نظام عمل السلوك الانساني

شكل رقم ٤/٧

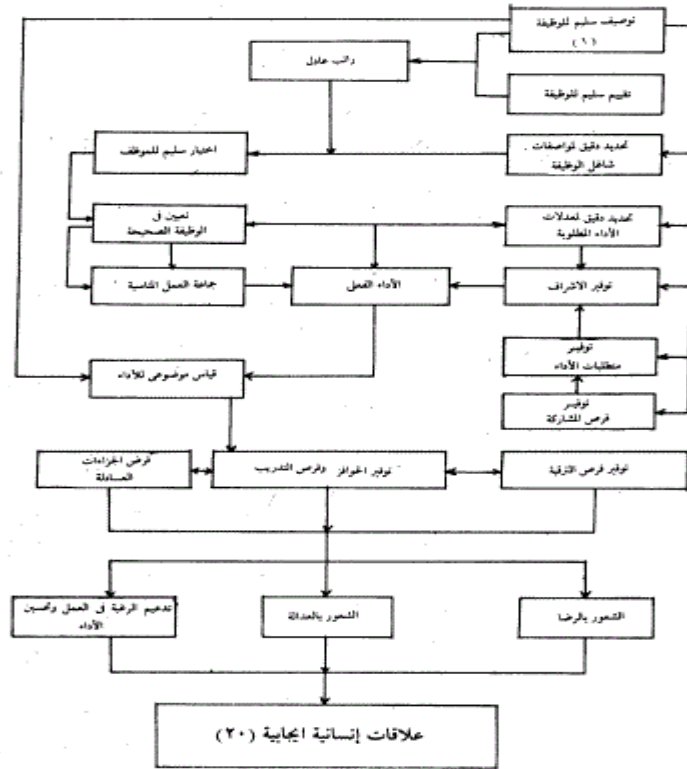


الأطار الدم المهددات السلوك الانساني
شكل رقم ٢/٧

فهم العلاقات الانسانية :

- الانسان لا يعيش منفردا ، كذلك لا يعمل منفردا ، بل الانسان يعمل ويعيش في جماعات ، ومن ثم فالسلوك الانساني اجتهاسي في جانب كبير منه .
- يكون الانسان أثناء العمل عضوا في جماعات مختلفة ، فهو عضو في جماعة من الزملاء يعملون في قسم واحد مثلا ، وهو عضو في جماعة أخرى تسمى « لجنة » تبحث موضوعا معينا ، وهو عضو في جماعة ثالثة تسمى « فريق عمل » ، WORK TEAM « مسند إليه أداء مهمة محددة .
- والانسان في هذا الحضم من الجماعات الانسانية التي يتصل بها ويتفاعل معها ويتعامل معها ، أنها تنشأ بينه وبين غيره من الأفراد « علاقات » بعض هذه العلاقات كما رأينا من قبل هي علاقة « الرئيس ومروؤسه . وبعضها الأخر علاقة « الزميل بزميله » ، أو علاقة « البائع والمشتري » .
- جميع هذه العلاقات هي علاقات عمل أى تنشأ بسبب العمل ، ولكنها في الأساس علاقات انسانية . . .
- الدور الأساسي لإدارة الأفراد هو العمل على تهيئة المناخ الإيجابي لايجاد وتنمية العلاقات الانسانية في المنشأة ويوضح شكل ٤ / ٧ كيفية تحقيق ذلك . كما يوضح شكل ٥ / ٧ أهم المفاهيم السلوكية واستخدامات إدارة الأفراد هذه المفاهيم كما يوضح شكل ٦ / ٧ المقومات السلوكية لوظائف إدارة الأفراد .
- وفي تصورنا أنه إلى جانب ما سبق ذكره عن خطة ايجاد العلاقات الانسانية ، فإن للحوافز والقيادة والاتصالات تأثيراتها الهامة في تحديد وتوجيه بل وتغيير سلوك العاملين وسوف يتم تناول هذه الموضوعات في فصول قادمة .

دور إدارة الأفراد في مهنة المناخ الإيجاس لاجباد وتنمية العلاقات الانسانية في المنشأة



شكل رقم ٤/٧

أهم المفاهيم السلوكية واستخدامات إدارة الأفراد لها

استخدامات إدارة الأفراد للمفاهيم	أهم المفاهيم السلوكية
<p>١ - الاختبارات المختلفة لاختيار الأفراد المناسبين .</p> <p>٢ - تزويد الأفراد بالمعلومات وتوضيحها وتأكيد لها لضمان سلامة الإدراك .</p> <p>٣ - تصميم نظم الأجور ، الحوافز ، الترقية بحيث تعدد باشباع حاجات الفرد .</p> <p>٤ - تصميم برامج التدريب ، ونظم التوجيه والإشراف .</p> <p>٥ - تصميم نظم قياس الأداء وتقييم السلوك (الأداء) .</p> <p>٦ - حسن اختيار مجموعة العمل التي يعين بها الفرد .</p>	<p>١ - الأفراد مختلفون في القدرات والمهارات والرغبات</p> <p>الانتماءات والسلوك .</p> <p>٢ - الأفراد يتأثرون في سلوكهم بأساليبهم في الإدراك .</p> <p>٣ - الأفراد يعملون من أجل اشباع حاجات مختلفة مادية ومعنوية .</p> <p>٤ - قدرات الأفراد أغلبها مكتسب وهو قادر على التعليم .</p> <p>٥ - السلوك الانساني متغير (إلى الأحسن أو الأسوأ) .</p> <p>٦ - الفرد يتعامل مع الأفراد الآخرين ويتأثر بهم ، ويؤثر فيهم .</p>

شكل رقم ٥/٧

المقومات السلوكية لوظائف إدارة الأفراد

وظائف إدارة الأفراد	المقومات السلوكية للوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة العمل وتوصيف الوظيفة - الاستقطاب . - الاختيار . - تقييم الوظائف . - تحديد الأجور . - تقييم الأداء . - توفير الحوافز . - تصميم الترقيات ودورة الخدمة - التأديب . 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة محددات السلوك وأهمية القدرات وأنواعها . - الألام بأهمية العوامل الاجتماعية والحضارية في السلوك . - الفروق الفردية والمحددات النفسية للسلوك . - القيمة الاجتماعية للعمل وأهمية الوظيفة كدافع للعمل - الدوافع وأهمية الأجر في تحريك السلوك . - السلوك الانساني متغير ومتعدد الجوانب . - الدوافع والادراك والتعليم . - الدوافع والادراك والتعليم . - التعلم ، والدوافع .

شكل رقم ٦ / ٧

حالة عملية

« الشركة السعودية للمواد الغذائية »

● الموقف :

تعتبر الشركة السعودية للمواد الغذائية من المنشآت التجارية الناجحة التي شهدت توسعا كبيرا في نشاطها خلال السنوات الماضية . وتقوم الشركة بأعمال متكاملة في مجال توفير المواد الغذائية بالأسواق المحلية وتشمل هذه الأعمال ما يلي :

- ١ - استيراد المواد الغذائية الجافة والمحفوظة من مختلف بلدان العالم .
- ٢ - استيراد الخضار والفواكه من بعض البلدان العربية القريبة .
- ٣ - انتاج البيض والدواجن في مزارعها الخاصة وكذا انتاج اللحوم في محطات للثروة الحيوانية خاصة بها ، وتصنيعها وحفظها وعرضها للبيع .
- ٤ - تشغيل سلسلة من الأسواق المركزية (سوبر ماركت) في أهم المدن بالمملكة .

وقد بدأت الشركة في الفترة الأخيرة انشاء مصنع متكامل لتصنيع المنتجات الغذائية المختلفة تحت اسم تجارى خاص بها بتصريح خاص من شركة أمريكية .

ويضم تنظيم الشركة الوحدات الآتية :

- الادارة التجارية .
- الادارة المالية .
- الشؤون الادارية والموظفين .

وتتم كافة الأعمال الادارية في الشركة بشكل مركزى بالمقر الرئيسى في جدة . وفيها يتصل بشئون الموظفين فان كل ما يتصل بهم يتم مركزيا في جدة وبين الحين والآخر يقوم رئيس الموظفين

بزيارات لمواقع الفروع التابعة للشركة في المدن المختلفة لمباشرة المشاكل المتصلة بالموظفين وكذا لانجاز عمليات اختيار العاملين الجدد حسب الاحتياج . كذلك يرأس رئيس شئون الموظفين لجنة التعاقد التي تسافر إلى بعض الدول العربية سنويا للحصول على موظفين جدد في مختلف التخصصات .

وتتركز أهم أعمال قسم شئون الموظفين في الآتي :

- الاختيار والتعيين .
- استيفاء اجراءات التعيين واتمام الفحوصات الطبية اللازمة .
- اتخاذ اجراءات تسجيل العمال الوافدين لدى الأجهزة الحكومية المختصة واصدار الكمالات اللازمة لهم .
- متابعة اجراءات استصدار التأشيرات للعاملين الوافدين .
- امساك سجلات الأفراد ومتابعة ملفاتهم واستكمالها .
- مراجعة قوائم الأجور والمرتبات الشهرية التي تعد بكل فرع من فروع الشركة .
- البت في شئون الموظفين على مستوى الشركة فيما يتصل بالنقل والاجازات غير العادية والترقيات وزيادة الرواتب وتجديد العقود أو انائها .

وقد واجهت الشركة مصاعب في الفترة الأخيرة ، الأمر الذي دعا المسؤولين فيها إلى الاتصال بأحد بيوت الخبرة الادارية لدراسة الموقف واقتراح الحلول التي تؤدي الى تيسير أداء مهام قسم شئون الموظفين .

المطلوب :

اعداد تقرير بأهم المقترحات لعلاج الموقف الموضح بالحالة .

« حالة الشركة العالمية »

الشركة العالمية هي إحدى المنشآت الصناعية بالملكة التي بدأت منذ ما يقرب من خمسة عشر عاما في انتاج وتسويق الأثاثات المكتبية . وخلال حياتها الانتاجية كانت الشركة تحقق أرباحا مناسبة ما عدا سنة ١٩٦٧ و ١٩٦٨ حيث حققت خسائر العامين على التوالي ، وقد بدأت الشركة بانتاج أثاث المكاتب الخشبية من من مكاتب ومقاعد وطاولات اجتماعات وأدراج حفظ الأوراق . ثم اتجهت في السنوات الأخيرة إلى تنوع انتاجها باضافة منتجات أخرى مكتملة لخطوط منتجاتها الأصلية وذلك بتقديم أثاثات منزلية نمطية كغرف الأطفال ومستلزمات المطابخ المنزلية .

وعند اعداد الميزانية عن السنة المالية المنصرمة ، تبين أن الشركة قد حققت خسائر قدرها ثلاثة ملايين ريال سعودي بينما بلغت قيمة مبيعاتها الاجمالية في تلك السنة مائة وأربعة وستين مليون ريال . واتضح من تقرير مراقب الحسابات أن السيولة النقدية للشركة قد انخفضت . وتبلغ الرواتب الشهرية للعاملين بالشركة ١٥ مليون ريال .

وقد أدت هذه الخسائر إلى اهتمام شديد من جانب ادارة الشركة وتصميمها على ضرورة معالجة الموقف واستعادة السيطرة على الأمور وخاصة وان اتجاهات السوق تبدو ايجابية ومعدلات الطلب على مثل منتجات الشركة في تزايد مستمر .

وكان احساس المدير العام للشركة بخطورة الموقف شديدا الأمر الذي جعله يعتقد بضرورة اتخاذ اجراء عاجل لمواجهة الموقف . وقد دعا المدير العام كل مدير في تخصصه إلى أن يعقد اجتماعات عمل مع مساعديه الرئيسيين لتدارس الموقف واعداد مذكرة بالرأى من وجهة نظره تمهيدا لاجتماع يرأسه المدير العام مع هؤلاء المديرين المتخصصين ، وذلك لاتخاذ القرارات النهائية في صدد هذه المشكلة .

وقد فوض مجلس ادارة الشركة المدير العام في اتخاذ اجراءات يراها محققة لصالح الشركة وعلاج حالة الخسائر واعادة الشركة إلى تحقيق الأرباح مرة أخرى .

ومن المعلوم أن فريق الادارة بالشركة العالمية يضم إلى جانب المدير العام كلا من :

- مدير الإنتاج .
- مدير المبيعات .
- مدير شئون الأفراد .
- المدير المالى .

المطلوب :

إعداد تقرير بأهم المقترحات لمعالجة المشكلة الموضحة بالحالة .

حالة عملية

« محلات سوبر ماركت الجزيرة »

اكتسبت محلات سوبر ماركت الجزيرة شهرة واسعة بالملكة منذ أن تأسست حتى الآن ، نظرا لجودة ما تقدمه من منتجات .

والجدير بالذكر أن العمل يجرى بها بنظام الدوامين ، فهناك دوام الصباح ويعمل من الساعة ٧:٠٠ صباحا إلى الساعة ٣:٠٠ بعد الظهر بعد الظهر ويبدأ دوام المساء من الساعة ٤:٠٠ بعد الظهر إلى الساعة ٨:٠٠ مساء .

ويعمل بالشركة مجموعتان (أ) ، (ب) وتتألف كل مجموعة من مائة عامل وخمسة مفتشين ، وأربعة رؤساء عمال ، وعاملين احتياطيين لسد النقص إذا تغيب أحد العمال ، أو تأخر ، أو أصيب بحادث أثناء العمل .

وكان النظام السائد بالشركة هو عدم تغيير مواعيد الدوام بالنسبة لمجموعات العمل ، فالمجموعة (أ) تعمل بالدوام الصباحي بصفة مستمرة ، وتعمل المجموعة (ب) بالدوام المسائي دائما .

وفي الفترة الأخيرة تلقت الإدارة العديد من الشكاوى تتضمن رغبة بعض العاملين في تغيير مواعيد العمل بالنسبة لهم ، ونقلهم من الدوام الصباحي إلى الدوام المسائي أو العكس .

ونظرا لرغبة الإدارة في تحقيق العدالة في تشغيل العاملين في الدوامين فقد قررت تغيير المواعيد بالنسبة لكل مجموعة أسبوعيا ، كما يتضح من البيان التالي :

الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	مجموعة (أ)
الدوام الصباحي	الدوام المسائي	الدوام الصباحي	مجموعة (ب)
الدوام المسائي	الدوام الصباحي	الدوام المسائي	

وعملا على تحقيق مزيد من العدالة ، فقد قامت الادارة باعادة تشكيل مجموعتى العمل ، حيث تم اختيار وتكوين العمال والمفتشين ورؤساء العمال في كل مجموعة عشوائيا (بالقرعة) .

وبعد مرور شهر واحد على هذا التعديل فوجئت الشركة بتدهور معدلات البيع حيث انخفضت مبيعات العامل بنسبة ٢٠ ٪ في المتوسط ، كذلك ارتفعت نسب الغياب والتأخير وترك الخدمة إلى معدلات لم تصل إليها خلال العشر سنوات السابقة .

المطلوب :

٣ بافتراض أنك خبير في القوى العاملة ، بماذا تقترح التغييرات التي طرأت بعد تطبيق النظام الجديد ، وكيف يمكنك علاج هذه المشكلة ؟

حالة عملية

« شركة سيدال للصناعات الكيماوية »

تعتبر شركة سيدال للصناعات الكيماوية إحدى شركات القطاع الخاص التي أنشئت منذ عام ١٩٧٨ م وقد وضعت الشركة منذ انشائها لائحة للجزاءات تطبق على العاملين المخالفين للمنظم واللوائح المعمول بها . وبعد فترة ثلاثة أشهر من ممارسة الشركة لنشاطها ، فقد لوحظ استمرار ارتكاب العاملين للعديد من المخالفات كالتأخير عن مواعيد العمل الرسمية ، التغيب بدون إذن ، التدخين في المعامل وأماكن تخزين الكيماويات بالشركة ، وعدم اتباع تعليمات إدارة الأمن الصناعي ، والعديد من المخالفات الأخرى . وقد دفع ذلك الشركة إلى اللجوء إلى أحد المكاتب المتخصصة في مجال الاستشارات الإدارية لوضع الاجراءات والضوابط والنظم التي تكفل القضاء على مثل هذه الظواهر . وبعد الدراسة التي أجراها المكتب الاستشاري تقدم بلائحة جديدة للجزاءات (تظهر في التوزيع المرفق مع الحالة) .

والمطلوب :

هل تتوقع أن هذه اللائحة الجديدة للجزاءات ستمكن من تلاق المخالفات التي حدثت ولم تستطع اللائحة السابقة القضاء عليها ؟

ملاحظات	البيانات		ب	ا	التعليقات
	د	ج			
<p>١ - يجوز استدعاء جوار القسم بطلبه الوقت من العمل .</p> <p>٢ - القضاة الوزراء في بلد الاجتهاد من ائمة القضاة كغيره في بلد العمل .</p> <p>٣ - لا يجوز القسم مع لم</p> <p>٤ - لا يرد الوقت من العمل من جوار لم بغيره .</p> <p>٥ - ان وقت العطله بالنسبة لجمهورية العمل يتغير مع تغير العمل من تاريخ ارتكاب العمل فكلما تغيرت العقاقير المتغيرة في حكم الأول</p>	<p>الوقت من العمل بدون</p> <p>الوقت من العمل بدون</p> <p>حسب قوة الحساب بدون وقت ما أضيفوا (٣) أيام جوار القسم من كل يوم جوار وصال</p> <p>العمل من العطلة دون مدة اعلان دون مكافئة بطلب القضاة</p>	<p>القرار كذا</p> <p>القرار كذا</p> <p>القرار كذا</p> <p>القرار كذا</p>	<p>القرار كذا</p> <p>القرار كذا</p> <p>القرار كذا</p> <p>القرار كذا</p>	<p>١ - الجواز من جوار القسم دون ائمة القضاة في جوار العمل</p> <p>٢ - بدل جوار عمل العمل أو الخروج على ائمة جوار القسم العمل</p> <p>٣ - الحفظ عند ائمة الاجتهاد المتغيرة دون غير جوار</p> <p>٤ - الحجاب مع القسم مع لا يضاف (٣) أيام جوار دون جوار جوار</p> <p>٥ - الحجاب من العمل مع جوار (٣) أيام متفرقة دون جوار جوار</p>	

البيانات	البيانات		ب	ا	التعليقات
	٥	٤			
٦ - انا كورت نبي الهنالك اكر من عني برات حوشية ١١ ب ١ ج ١ د ١ هـ ١ ط ١ ظ ١ الخير برات فصل المسلمين مع صوف مكافاة بيها العفة ون بها الاذن	لوقف من الفصل ٢ ايم لوقف من الفصل ٢ ايم لوقف من الفصل ٢ ايم	قسم بيت قسم بيت قسم بيت	قسم بيت لنذر كل لنذر كل	لنذر بيت لنذر بيت لنذر بيت	٦ - مع استخدام من المسلم بالتام و هو في الصحيح ٧ - مكافاة زكوة من غير المكافاة وك النام و زكوة من مكافاة ٨ - النام او اكر افقة المسلم
٧ - بيتا في القزقة صديق البريات عريف حشيف على السوي الاجابية ابي سرو على الهيا والسويين يطلع على البريات وزاة فقرة الاجابية والمسلم	لوقف من الفصل ٢ ايم لوقف من الفصل ٢ ايم لوقف من الفصل ٢ ايم	قسم بيت قسم بيت قسم بيت	لنذر كل لنذر كل لنذر كل	لنذر بيت لنذر بيت لنذر بيت	٩ - عطف عليه اكر الوردية و الفصل ١٠ - الاصل او عليه الفرجات لنكوة او الفصل ١١ - صمد مودة مع المسلم ١٢ - الاف الفورات المودة مع ال المسلم والمسلم ١٣ - الاشارة الى المكافاة بالبدلة او بالمسب

ملاحظات	المستندات		ب	ا	الملاحظات
	د	ج			
	الفصل من الفصل دون مهلة اعلان بدون مكانة مهلة الخدمة	الفصل من الفصل دون مهلة اعلان بدون مكانة مهلة الخدمة	الفصل من الفصل دون مهلة اعلان بدون مكانة مهلة الخدمة		رابعاً - التزامات العمل الجماعية : 15- تبوت اعلان قبل تم سية التكوين بالتركة . 16- اثناء الأجر الخاصة بالعمل . 17- ارتكاب خطأ تشاكت خساراً جسيماً بالتركة . 18- طالت تطلبات الإدارة المدية فيما يخص سلامة العمال وأمن العمل . 19- الاعلان أو التخصير في من الالتزامات المترتبة بحكم العقد أو تعويض الادون . 20- التصدي على أحد الزملاء أو صاحب العمل أثناء العمل أو بسبب العمل أو بالعمل . 21- الخسب في العمل بين التركة وطرفه كغيره دون اللذ .

الباب الثالث

تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال وظائف إدارة الأفراد

مقدمة :

- الفصل الثامن : وصف الوظائف .
- الفصل التاسع : تخطيط القوى العاملة .
- الفصل العاشر : الاختيار والتعيين .
- الفصل الحادي عشر : تحديد هيكل الأجور .
- الفصل الثاني عشر : حوافز العمل .
- الفصل الثالث عشر : تقييم الاداء .
- الفصل الرابع عشر : التدريب .

حالات عملية :

- الشركة العامة لصناعة الورق .
- شركة السلام للتجارة والمقاولات .
- الشركة الأهلية للصناعات الدقيقة .
- سباق الزمن .
- شركة جيركو للنقل والتخزين .

مقدمة

تمثل وظائف إدارة الأفراد سلسلة متشابكة الحلقات تتصل كل حلقة فيها (وظيفة) بباقي الحلقات ، ومن ثم فان نتائجها تتكامل جميعا في تحديد المستوى العام لكفاءة إدارة الأفراد في المنشأة .

وعند دراسة وتحليل وظائف إدارة الأفراد لا بد أن نأخذ في الاعتبار هذا التداخل بينها .

وسوف يتناول هذا الجزء بالشرح المركز كل وظيفة من حيث مفهومها وأهميتها وأساليب تنفيذها .

الفصل الثامن

وصف الوظائف

- مفهوم توصيف الوظائف .
- طرق جمع بيانات توصيف الوظائف .
 - الاستقصاء .
 - المقابلة الشخصية .
 - قواعد المقابلات .
- نموذج وصف العمل .
- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة .
- اعتماد وصف الوظيفة .
- استخدامات بطاقات وصف الوظائف .
- القواعد الذهبية في أعداد وصف الوظيفة .
- نموذج على توصيف الوظائف « شركة بيع المصنوعات الوطنية » .

الفصل الثامن

مفهوم توصيف الوظائف :

توصيف الوظائف هو إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه من واجبات ومسئوليات وسلطات وأساليب في العمل والأداء ، ومعدلات للأداء من حيث الكمية والكيفية. كذلك فإن توصيف الوظيفة هو تحديد للظروف التي يتم فيها تأدية العمل ومباشرة واجبات الوظيفة وما يحيطها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية أو معنوية يتعرض لها شاغلها. ووصف الوظيفة هو تحديد موضوعي للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة حتى يأتي أدائه لها على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفاعلية. كذلك فإن وصف الوظيفة هو تحديد للعلاقات المتوازية والمتتابعة بين الوظيفة وبين غيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات وإحتياجات التبادل في الوظائف بين الأفراد المختلفين سواء على نفس المستوى (بالنسبة ، والنقل مثلا) أو على مستويات مختلفة (الترقية والترقية ، أو تخفيض الدرجة) ومن ثم فإن وصف الوظيفة في شكله الأمثل لا بد أن يتضمن العناصر التالية :

● بيانات التعريف بالوظيفة :

- اسم الوظيفة .
- موقعها في التنظيم .
- مستواها التنظيمي .
- ملخص عام بواجباتها .
- الواجبات الأساسية المتكررة وغير المتكررة التي تتضمنها الوظيفة .
- المسؤوليات المختلفة (إدارية ، مالية ، فنية ، مادية . . .) التي يتحملها شاغل الوظيفة بسبب أدائه لواجباتها .
- الصلاحيات (السلطة) التي يتمتع بها شاغل الوظيفة بسبب شغله لها (صلاحيات اتخاذ القرار) .

- معدلات الأداء المحددة للوظيفة (كمية الإنتاج ، جودة الأداء ، وقت تنفيذ الواجبات ، تكلفة تنفيذ الواجبات) التي يجب أن يلتزم بها شاغل الوظيفة وتتخذ أساساً للحكم على كفاءته .
- الظروف التي يتم تنفيذ الوظيفة فيها (عمل مكتبي ، عمل ذهني ، عمل ميداني ، عمل عضلي ، مجهود جسدي) .
- المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة (الإصابات ، الأمراض ، القلق النفسي ، الإبتعاد عن الأسرة) .
- العلاقات الوظيفية - الوظائف التي تعلق الوظيفة موضع التوصيف والوظائف التي تتبعها وتخضع لإشرافها ، الوظائف المعادلة لها في المضمون والمستوى .
- مواصفات شاغل الوظيفة (مطالب التأهيل لشاغل الوظيفة) :
 - التعليم من حيث النوع والمستوى .
 - الخبرة من حيث مجالها ومدتها .
 - المهارات - يدوية ، ذهنية ، إجتماعية .
 - السمات الشخصية ، الميول ، الإتجاهات ، الدوافع .
 - الصفات الإجتماعية .
 - الصفات الجسمية .

طرق جمع بيانات توصيف الوظائف :

- إن عملية توصيف الأعمال هي تجميع بيانات ، وتختلف أساليب تجميع بيانات الأعمال والوظائف ، ولكن يمكن على الأقل تمييز ثلاثة طرق أساسية :
- الاستقصاءات .
 - الملاحظة الشخصية .
 - المقابلات .

● طريقة الاستقصاءات :

تعتمد طريقة الاستقصاء أساسا على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته وتقوم الطريقة على أساس إعداد قائمة استقصاء لسؤال شاغل الوظيفة عن واجباتها ومسئولياتها وكيف يؤديها وظروف العمل إلى آخر البيانات اللازمة للتوصيف .

وقد تبين في تجارب كثير من الشركات التي تتبع هذا الأسلوب في جمع بيانات التوصيف عدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بأعمالهم بطريقة مناسبة حتى بالنسبة لمن يشغلون المناصب الادارية .

وعلى هذا فان طريقة الاستقصاء لا تلقى تأييدا كثيرا من المشتغلين بهذه العملية . ولكن بعض الشركات تستخدم الاستقصاء كمرحلة أولية تسبق المقابلة الشخصية التي تمكن من اجراء توصيف دقيق للعمل .

● طريقة الملاحظة الشخصية :

تصلح طريقة الملاحظة في توصيف الأعمال البسيطة التي تتصف بالتكرار وتقوم الطريقة أساسا على أن القائم بالتوصيف يعمد إلى مراقبة الشخص القائم بالعمل المطلوب توصيفه وسجل كافة الأعمال التي يقوم بها ويتولى جمع كافة بيانات التوصيف مباشرة .

● طريقة المقابلة :

رغم أن المقابلة الشخصية مع القائم بالعمل تكلف جهدا ومالا ووقتا أكثر من الطريقتين السابقتين ، الا أن التجربة أثبتت أنها أكثر فاعلية وأفيد للموظف وللشركة ، ويفضل أن تتم المقابلة في مكان العمل حيث يستطيع القائم بالتوصيف أن يلاحظ العمل ويتحدث مع القائم به ويرجع إلى المشرف في نفس الوقت . ويتم اخبار رئيس القسم قبل المقابلة عن نوع العمل المطلوب توصيفه ومن هو الموظف المطلوب مقابله ويقوم الرئيس بتقديم الباحث إلى الموظف . وبعد أن يحصل الباحث على المعلومات اللازمة فانه يطلع الموظف القائم بالعمل عليها كما يراجعها مع المشرف .

وهناك بعض القواعد الأساسية التي يجب أن يراعيها الباحث عند قيامه باجراء مقابلات التوصيف لأهميتها في تسهيل عمله :

- ضرورة شرح فكرة التوصيف والهدف منها للموظف أو العامل وكسب ثقته .
- ضرورة ابداء الاهتمام للعامل ونوع العمل الذي يؤديه .
- الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يؤدي العمل الآن وليس تنبيه العامل إلى كيف يجب أن يؤدي العمل .
- ضرورة التخاطب مع العاملين والمشرفين بطريقة تسهل التفاهم وتزيد من فرص التعاون .
- لا يجب أن يخلط الباحث بين العمل والعامل ، أن موضع التوصيف هو العمل وليس العامل .
- ضرورة مراجعة البيانات التي يحصل عليها الباحث أما بسؤال أشخاص آخرين بإرسون نفس العمل أو بالرجوع إلى المشرف .

● نموذج وصف العمل :

إن النتيجة المباشرة لعملية توصيف الأعمال هي ما يسمى بوصف العمل وهو عبارة عن نموذج يصف مجموعة من الحقائق المتعلقة بالعمل وأنواع البيانات أو المعلومات التي يتضمنها وصف العمل قد تتضمن الآتي :

- التعريف بالعمل (اسم الوظيفة) .
- ملخص العمل .
- الواجبات .
- الاشراف الواقع على القائم بالعمل .
- الاشراف الذي يقوم به شاغل الوظيفة .
- علاقة العمل بالأعمال الأخرى .
- الآلات والمعدات والمواد المستخدمة في العمل .
- ظروف تأدية العمل .
- بعض المصطلحات الخاصة المستعملة .

● تحديد مواصفات شاغل الوظيفة :

يقصد بها تحديد الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغل وظيفة معينة . وإعداد وصف العمل سهل نسبيا بالمقارنة بعملية إعداد مواصفات شاغل الوظيفة إذ في أغلب الأحيان قد يجار الباحث فيها إذا كان العمل الموصوف يتطلب شخص حاصل على شهادة متوسطة أم شهادة جامعية ؟ أو له عدد محدد من سنوات الخبرة وشهادة جامعية ، أم خبرة طويلة وشهادة متوسطة ؟ وغالبا يحتوي نموذج مواصفات شاغل الوظيفة على بعض الصفات الشخصية والقدرات الاجتماعية بالإضافة إلى المتطلبات العادية من حيث الصحة ، والتعليم ، والخبرة ، وبالتالي فقد تندرج في النموذج بعض الصفات مثل الصبر ، القدرة على التحكم في الأعصاب ، القدرة على تكوين الصداقات والتفاعل مع الآخرين . ولكن نجد أن البيانات الشائع إستخدامها في تحديد المواصفات هي الآتية :

- التعليم .
- الخبرة والمران .
- القدرة البدنية .
- القدرة العقلية .

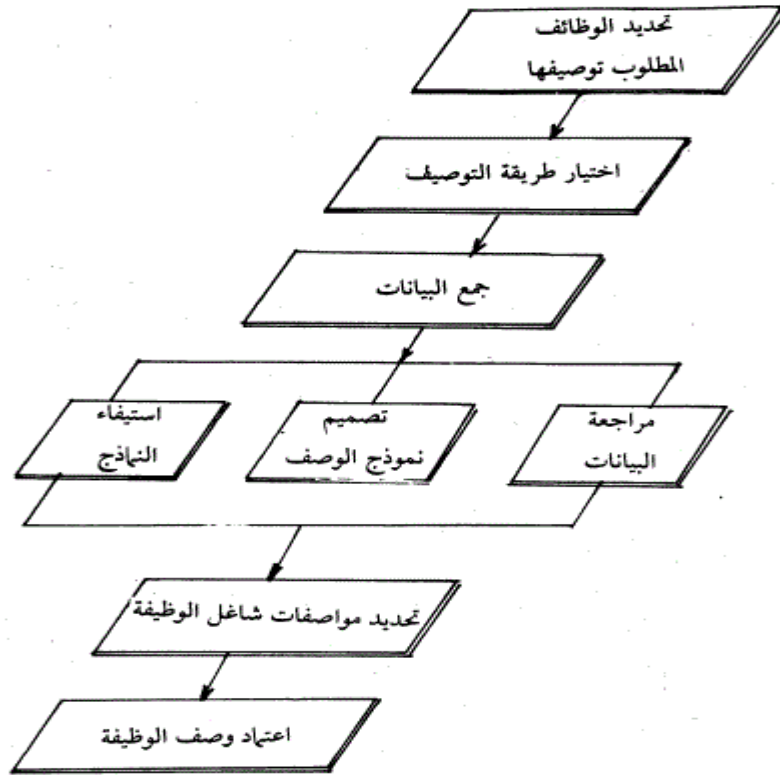
● اعتماد وصف الوظيفة :

بعد كتابة وصف العمل أو الوظيفة يجب تقديمه للرئيس المباشر والموظف شاغل الوظيفة لمراجعته والمهدف من هذا العرض أن يقوم الرئيس و شاغل الوظيفة بالتأكد من صحة ما جاء به من بيانات حيث أن إحتال وجود بعض الأخطاء ما زال موجوداً برغم كل الدقة التي تتخذ في إعداد وصف العمل ؟

ويصور شكل رقم ٨ / ١ مراحل توصيف الوظائف :

إستخدامات بطاقات وصف الوظائف :

تمثل عملية وصف الوظائف مرحلة أساسية في أنشطة إدارة الأفراد لما لها من أهمية محورية في مختلف ما تقوم به هذه الإدارة من مهام .
ونستعرض الآن الاستخدامات المختلفة لبطاقات وصف الوظائف .



مراحل عملية توصيف الوظائف

شكل رقم ١/٨

● وصف الوظائف أساس في تخطيط القوى العاملة :

إن تخطيط القوى العاملة يحتوي على أمرين أساسيين هما ، تحديد نوعيات الأشخاص المطلوبين للعمل في منظمة معينة ، وتحديد الأعداد المطلوبة من كل نوعية ، والبيان الأول الخاص بنوعيات الأفراد أى مواصفاتهم تحصل عليه من واقع بطاقات توصيف الوظائف حيث أن بطاقة الوصف بعد أن تحلل واجبات الوظيفة ومسئولياتها وظروف تأديتها والعوامل الأساسية المتصلة بالنجاح في الأداء ، تنتقل في شق هام منها إلى حصر مواصفات شاغل الوظيفة والتي تتبلور عادة في الآتى :

- التأهيل العلمى من حيث النوع والمستوى .
- الخبرة العملية من حيث مجالها ومدتها .
- الصفات الشخصية للفرد اللازمة للنجاح في الوظيفة .
- المستوى الإجتماعى .
- الصفات الخاصة المميزة ، مثل اجادة لغات محددة أو توفر مهارات وقدرات خاصة يتطلبها الأداء الجيد للوظيفة .

من ذلك نجد أنه في غياب بطاقات وصف الوظائف المعدة إعداداً علمياً سلبياً تنخفض كفاءة تخطيط القوى العاملة إلى درجة بعيدة :

● وصف الوظائف أساس في الاستقطاب والاختيار :

لا شك أن وضوح المواصفات المطلوبة في شاغل الوظائف يسهم في جعل عملية الاستقطاب أكثر كفاءة إذ تنجّه إدارة الأفراد مباشرة إلى المصادر الأكثر احتمالاً ، مثلاً إذا كان المطلوب موظفين جامعيين ، تنجّه جهود الاستقطاب إلى مجتمع خريجي الجامعات أما إذا كان المطلوب هم من أصحاب الخبرات العملية بغض النظر عن التأهيل الجامعى اتجهت عملية الاستقطاب إلى سوق العمل الذى تتوفر فيه مثل هذه النوعية .

كذلك فان تخطيط الاختيار من حيث أسلوبه وأدواته من اختبارات شخصية وتحريرية أو استخدام للاختبارات النفسية سوف يختلف إلى حد بعيد بحسب طبيعة المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة .

وكلما كانت هذه المواصفات أكثر دقة ، كلما كانت معايير الاختيار أدق وأكثر فاعلية في تمييز أنسب العناصر للاستخدام .

● وصف الوظائف أساس في عمليات التدريب :

إن في ضوء البيانات المتضمنة في بطاقات الوصف عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأساليب الأداء وإجراءاته تتم عملية تصميم البرامج التدريبية المناسبة لإكساب الأفراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل حسب ما تقتضيه بطاقات الوصف .

● وصف الوظائف أساس في عمليات الترقية :

إن الترقية هي في الأساس ترفيع للموظف بنقله إلى وظيفة أعلى لها مستويات وسلطات أعلى ، ولكن بشرط توفر شروط شغل الوظيفة الأعلى ، ومن ثم فإن بطاقة وصف الوظيفة حيث تحدد صفات شاغلها ، تصبح أساساً لاختيار من تتوفر فيه هذه الشروط بدرجة أكبر ، أو قد تحجب الترقية عن هؤلاء المرشحين إذا لم يوجد بينهم من هو جدير بشغل الوظيفة الأعلى ، ومن ثم تتجه الجهود للبحث عن شخص من خارج المنشأة تتوفر فيه المواصفات اللازمة للوظيفة .

● وصف الوظيفة أساس في تقييم الأداء :

إن جانباً هاماً في عملية تقييم الأداء يتركز في الحكم على كفاءة العمل الذي يقوم به العامل ، وبالتالي فإن سلامة هذا الحكم تتطلب وجود معايير موضوعية تتخذ أساساً في القياس والمقارنة ، ولا شك أن أسلم هذه المعايير هي المواصفات الواردة بوصف الوظيفة عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة وأساليب أداءها .

وبالتالي فإن بطاقة وصف الوظيفة تتخذ ابتداءً كأساس في تصميم نماذج تقييم الأداء باختيار عناصر التقييم من بين ما يرد بها من معلومات عن الوظيفة ومتطلباتها ، ثم هي تتخذ أساساً ينسب إليه الأداء الفعّل للعامل لتقدير مدى كفاءته (أي هل يصل الأداء الفعّل إلى مستوى الأداء المستهدف كما هو وارد في وصف الوظيفة) .

وبالتالي فإن وصف الوظيفة يعتبر أساساً غير مباشر لكثير من القرارات المتصلة بمنح العلاوات والمكافآت والحوافز والنقل من الوظيفة وحتى إنهاء الخدمة والتي تستند جميعها إلى تقدير الكفاءة بدرجة أو أخرى .

القواعد الذهبية في إعداد وصف الوظيفة

يراعى أن يركز وصف الوظيفة على الأبعاد الآتية :

- ١ - الأهداف (أى النتائج التى يجب تحقيقها من خلال الوظيفة) .
- ٢ - إبراز تنوع الأنشطة والواجبات والأحداث فى محتوى الوظيفة .
- ٣ - إبراز العلاقة مع الوظائف الأخرى .
- ٤ - تأكيد عناصر الانجاز فى الوظيفة (أى بيان الانجازات التى يجب على شاغل الوظيفة تحقيقها بعملية ، إعداد سياسة ، تقديم تقرير ، إتخاذ قرار) .
- ٥ - إبراز الاشراف الذى يجب على شاغل الوظيفة بالنسبة لمؤوسية ومعاونية ، وكذا الاشراف والتوجيه الذى يتلقاه من رؤسائه .

نماذج على توصيف الوظائف شركة بيع المصنوعات الوطنية

شركة بيع المصنوعات الوطنية من أكبر متاجر الأقسام فى مصر وتمتلك ٤٢ فرعاً فى أنحاء الجمهورية منها ستة فروع فى القاهرة . ويبلغ عدد الأفراد العاملين بالشركة ما يقرب من أربعة آلاف موظف وعامل . وتتكون الشركة من عدة شركات أصلية تم ادماجها معاً فى سنة ١٩٧٣ .

وقد قررت الادارة القيام بعملية توصيف الوظائف والأعمال بالشركة تمهيداً لاجراء عملية تقييم الوظائف واتشاء جدول للمرتبات وترتيب الوظائف فى احدى فئات الجدول الملحق بقانون العاملين رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

ونظرا لعدم توفر الخبرات اللازمة في إدارة الأفراد بالشركة التي تستطيع القيام بعملية التوصيف فقد اتصلت الشركة بالمركز المصرى للاستشارات الادارية وطلبت أن يقوم خبراء المركز بعملية التوصيف .

وقد تم الاتفاق على تعيين ثلاثة من خبراء المركز يعاونهم مجموعة من العاملين بإدارة الأفراد الحاصلين على بكالوريوس إدارة الأعمال (على سبيل التدريب) لتنفيذ خطة التوصيف . وقد راعى خبراء المركز اشتراك مدير الأفراد ومساعديه بالإضافة إلى مجموعة الباحثين) في خطوات إعداد وتنفيذ خطة التوصيف حتى تتكون لديهم الخبرة الكافية للقيام بعملية التوصيف في المستقبل .

التمهيد لعملية التوصيف :

تقرر عقد اجتماع أولي مع المختصين بإدارة الأفراد والادارات الأخرى بالشركة لتعريفهم بفكرة توصيف الوظائف وأهميتها والنتائج التي تترتب عليها بالنسبة للشركة وللعاملين أنفسهم . وقد تولى خبراء مركز الاستشارات عملية الشرح والايضاح في هذا الاجتماع . وبعد ذلك عقد اجتماع آخر حضره جميع العاملين بالفروع المختلفة للشركة بالقاهرة حيث تم شرح وتوضيح نظام التوصيف والاجابة على أسئلة العاملين واستفساراتهم . وبالنسبة للعاملين في الفروع خارج القاهرة فقد أعدت إدارة الأفراد خطايا دوريا موقعا من رئيس مجلس الإدارة يوضح فكرة التوصيف وأهميتها ودور مركز الاستشارات في العملية وأرسل إلى جميع مديري الفروع وطلب إليهم اطلاع العاملين عليه . وقد استغرقت عمليات الشرح والتمهيد ثلاثة أسابيع حتى اطمأن خبراء مركز الاستشارات إلى أن :

- ١ - كل العاملين قد أبلغوا بمشروع التوصيف .
- ٢ - تم توضيح النظام لكل العاملين وأجيبوا إلى استفساراتهم .

خطة التوصيف :

- تقرر القيام بخطة التوصيف على المراحل الآتية :
- ١ - البدء بتوصيف وظائف الإدارة العامة بالقاهرة .
 - ٢ - توصيف وظائف العاملين بفروع القاهرة .
 - ٣ - توصيف وظائف العاملين بالفروع .

وقد تطلب العمل ضرورة تحديد عدد الوظائف التي سيتم توصيفها وقد حددت في الآتي :

- ١ - وظائف ادارة عليا .
- ٢ - وظائف اشراف متوسط .
- ٣ - وظائف مكتبية .
- ٤ - وظائف فنية وتنقسم إلى :
 - (أ) وظائف بيع .
 - (ب) وظائف مشتريات .
 - (ج) وظائف مخازن وحركة .

طريقة التوصيف :

تقرر اتباع طريقة الاستقصاء في جمع البيانات اللازمة عن كل عمل . وتطبيقا لذلك أرسل إلى كل موظف وعامل مطروفاً يحتوي على :

- ١ - صحيفة استقصاء تحتوي على عدد من الأسئلة توفر الاجابات عليها البيانات اللازمة للوصف .
- ٢ - قائمة بالتعليمات الواجب مراعاتها حين الرد على الاستقصاء .
- ٣ - بعد أن يملأ الشخص صحيفة الاستقصاء يسلمها لرئيسه المباشر الذي يقوم بمراجعتها والتصديق عليها ، ثم ارسالها إلى المركز المصرى للاستشارات .
- ٤ - في حالة اختلاف رأى الرئيس المباشر عما ورد بصحيفة الاستقصاء يتم مراجعة الموظف فيها ذكره بحضور خبير من مركز الاستشارات وأحد أخصائي ادارة الأفراد حتى يتم الاتفاق على مضمون الوصف .

المركز المصرى للاستشارات الادارية :

القاهرة : ص . ب .

السيد /

تحية طيبة :

بالاشارة إلى مشروع توصيف الوظائف الذى تعلمون سيادتكم أننا بصدد القيام به فى شركتكم نرجو تعاونكم فى ملء صحيفة الاستقصاء المرافقة بعد قراءة التعليقات التى توضح كيفية الاجابة . مع رجاء تسليم الاستقصاء إلى رئيسك المباشر فى موعد يوم / / ١٩ . وذلك حتى يتسنى له تسليمها إلى المركز فى الموعد المحدد .

وأنا اذ نأمل فى تعاونكم نؤكد لكم مرة أخرى أن الهدف من هذه العملية انها يرمى إلى صالح العمل بالشركة وصالح العاملين فيها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام .

مدير الاستشارات

تعليقات

استخدم هذه المساحة فى اضافة أية بيانات ترى أنها ضرورية لاستكمال وصف وظيفتك .

.....
.....
.....

شركة بيع المصنوعات الوطنية
كشف بمواصفات وظيفة

اسم الوظيفة الادارة التي تتبعها

الدرجة القسم

وصف الوظيفة :

● المستويات الملقاة على عاتق الوظيفة

.....

● الاعمال الواجب أن تؤدي

(أ) أعمال روتينية .

.....

.....

(ب) أعمال تتطلب بشكل غير منتظم .

.....

.....

● معلومات عن طريقة أداء العمل المطلوب من شاغل الوظيفة الالمام بها .

.....

.....

.....

● درجة الاتصال بالجمهور وأسبابه .

.....

.....

- درجة الاتصال بأشخاص آخرين بالشركات الأخرى والمهيات .

.....

.....

- المسئولية عن موظفين آخرين وعن الأعمال التي تؤدي بواسطة الوظائف الأخرى :

.....

.....

(أ) عدد الموظفين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة

(ب) درجة المسئولية عن أعمال الآخرين

- الآلات والمعدات المستخدمة (إذا تطلبت طبيعة العمل ذلك)

● الظروف العادية المحيطة بالعمل

- الأخطار المصاحبة للقيام بمهام الوظيفة (ان وجدت)

.....

.....

حددت المواصفات بواسطة التاريخ

روجعت المواصفات بواسطة التاريخ

اعتمدت بواسطة التاريخ

تعليقات :

.....

.....

قائمة أسئلة

أعدت بغرض توصيف الأعمال
بشركة بيع المصنوعات الوطنية

الاسم التاريخ
اسم الوظيفة
الادارة التابع لها
اسم الرئيس
اسم وظيفة الرئيس المباشر
.....
١ - ما هي طبيعة الوظيفة :

اشرح بالتفصيل طبيعة عملك ، مثال ذلك : تحت اشراف رئيس قسم المشتريات ، أقوم
بالاتصال بالموردين للحصول على عروضهم .

.....
.....

٢ - الواجبات الأساسية المكلف بها .

(أ) حدد الأعمال التي تقوم بها يوميا :

.....
.....

(ب) أعمال لا تؤدي بانتظام : (أعمال لا تؤدي يوميا بل من حين لآخر) .

.....
.....

(جـ) ما هي الأسباب الواجب أن تتقنها لأداء الأعمال التي تكلف بها :

صف باختصار الطريقة التي تؤدي بها الأعمال المطلوبة منك مثلا :
أسلوب البيع ، أسلوب مراقبة المخزون . . . الخ .

٣ - هل تتطلب وظيفتك الحصول على معلومات عن الشركة ونشاطها ؟ وما هي تلك المعلومات .

٤ - حدد أهم الأشخاص بالمشأة الذين تحتم طبيعة عملك الاتصال بهم :
الأشخاص سبب الاتصال

٥ - من هم الأشخاص من خارج المشأة الذين تحتم طبيعة عملك الاتصال بهم : مثل - موظفو شركات الشحن ، موظفو شركات الاعلان ، موظفو البنك . إذا كانت طبيعة عملك لا تتطلب أى اتصالات خارجية - نرجو توضيح ذلك .

٦ - هل أنت مسئول عن الاشراف على أو تعتبر رئيسا لموظفين آخرين :
أذكر أسماءهم ووظائفهم :

٧ - ما هي الآلات ، الأدوات والمواد التي تستخدمها أثناء أدائك العمل ؟ مثل - الآلة الكاتبة - المقص - أدوات قياس القماش . حدد ما إذا كنت تستخدم هذه الآلات والمواد بصفة مستمرة

وطول النهار أم لفترة مؤقتة . إذا كانت طبيعة عملك لا تتطلب استخدام آلات ومواد فترجو تحديد ذلك .

الآلات بصفة منتظمة بين آن وآخر

.....
.....

المواد

.....
.....

٨ - هل يتطلب العمل منك بذل مجهود جسدي بصفة دائمة ؟
بين هنا باختصار المجهود الجسدي الذي تبذله أثناء أدائك لعملك ؟
مثلا أظن واقفا طوال ساعات العمل وأعرض البضاعة على الزبائن ؟

.....
.....

٩ - هل تتعرض لظروف غير عادية في مكان عملك ؟ اضاءة ضعيفة ، برد ، رطوبة .

.....
.....

١٠ - هل تتعرض لأي خطر أثناء أدائك لعملك ؟

.....
.....

١١ - هل تشغل هذه الوظيفة منذ التحاقك بخدمة الشركة ؟

.....
..... نعم لا

إذا كان الجواب بالنفي ، ما هي الوظائف الأخرى التي كنت تشغلها ؟

.....
.....

١٢- إذا أخذت في الاعتبار الخبرة التي اكتسبتها أثناء أدائك لعملك هذا وفي الوظائف الأخرى التي شغلتها أثناء خدمتك فما هي الوظيفة التي تتوقع أن ترقى إليها ؟

وظيفة أو أو

الفصل التاسع

تخطيط القوى العاملة

- مفهوم تخطيط القوى العاملة .
- مقومات تخطيط القوى العاملة .
- مشكلات تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط القوى العاملة .
- عناصر تخطيط القوى العاملة .
- خطوات تخطيط القوى العاملة .

- أولا : تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة .
- ثانيا : تخطيط اعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية .
- ثالثا : التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة من كل نوعية .
- رابعا : التنبؤ بالمتاح في سوق العمل (خارج المنظمة) في كل نوعية .
- خامسا : تحديد الزيادة أو النقص (الفائض أو العجز) .
- سادسا : كيفية مواجهة الفائض أو العجز .

- طريقة مراكز العمل في تخطيط القوى العاملة .
- أهم البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة .
 - تاريخية .
 - حاضرة .

- مستقبليه .
- عدد العاملين / الانتاج / سوق العمل .
- البرنامج المنهجي لتخطيط القوى العاملة .

الفصل التاسع

تخطيط القوى العاملة

MANPOWER PLANNING

يعتبر تخطيط القوى العاملة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أى مشروع . وتختلف الشركات المختلفة فيمن يعهد إليه القيام بتلك الوظيفة ، ففى بعض الأحيان قد تتولى إدارة التخطيط رسم خطة العمالة فى المشروع ، أو قد تتولى إدارة الأفراد القيام بتلك المهمة . وغالبا ما نجد أن هذا النشاط الأساسى يتركز فى إدارة الشؤون الادارية . وأيا كان الجهاز المنوط به القيام بتلك الوظيفة فان الأساس فيها واحد والهدف لا يختلف . ويهدف خطة العمالة فى المشروع - كما هو الحال بالنسبة لأى خطة أخرى - إلى تحديد أهداف العمل وتدابير وسائل تحقيقه . وفى مجال القوى العاملة فان هدف التخطيط هو . . .

تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوى المهارات والتخصصات المحددة فى فترة زمنية مقبلة واختيار السبل لتوفير تلك الاحتياجات .

وتتطوى عملية التخطيط أساسا على الاختيار الرشيد بين مجموعة من البدائل المختلفة . وتتبع الحاجة إلى التخطيط سواء فى ميدان القوى العاملة أو فى أى ناحية أخرى من نواحي العمل الادارى نتيجة لتعدد المشاريع الاقتصادية والظروف المحيطة بها حيث تعمل الادارة فى جو يتميز بعدم التأكّد ، وبالتالي التنبؤ بالأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فى المستقبل ، ومن هنا يصير على الادارة أن تحطط عملياتها واحتياجاتها بمعنى تحديد وتوضيح أهدافها وتحديد طبيعة الأعمال الواجب القيام بها مع بيان متى وكيف ينفذ كل عمل ومن المسئول عن التنفيذ ونفقته .

والامر الثانى الذى يجعل التخطيط أمرا لا بد منه هو الرغبة فى استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال وتوجيه الجهود ناحية الهدف المحدد .

وينطبق ذلك القول عن أهمية التخطيط بصفة عامة على تخطيط القوى العاملة فالهدف هنا أن تحدد الادارة احتياجاتها من القوى العاملة لفترة مقبلة بغرض تدبير وسائل الحصول على الأعداد والكفايات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع الانتاجية والتسويقية .

وتجيب الاشارة إلى أن التخطيط في إدارة الأعمال - وتخطيط القوى العاملة أحد أركانه الأساسية - هو وظيفة أساسية من وظائف الإدارة في المشروعات على اختلاف طبيعتها سواء كانت مشروعات عامة أو خاصة ، كما أن نوع التنظيم الاجتماعى والاقتصادى لا يغير من صفة التخطيط باعتباره وظيفة ادارية هامة ، إذ المشروعات في المجتمع الرأسمالى ما زالت تعتبر التخطيط من مهام الإدارة الرئيسية كما هو الحال في المجتمع الاشتراكى ، ولكن الفارق بين مفهوم التخطيط في كلا النوعين هو أن التخطيط الرأسمالى يتم على مستوى الوحدة الانتاجية في عزلة عن باقي الوحدات الانتاجية الأخرى مما قد ينتج عنه تضارب وتناقض في تلك الخطط الفردية وهذا قد يؤدي إلى الاضعاف من فاعليتها والاضرار بالاقتصاد القومى في مجموعة . وعلى العكس من ذلك فان التخطيط الإدارى في الدولة الاشتراكية يتم في اطار خطة عامة تنسق بين أنشطة القطاعات والوحدات الاقتصادية المختلفة بحيث ينعقد التناقض بين الخطط الفردية وتتحقق مزايا التخطيط الشامل . وعلى هذا الأساس يمكن تصور بعض المزايا للتخطيط الشامل بصفة عامة وتخطيط القوى العاملة بالتبعية :

- ١ - التنسيق والتوحيد بين أنشطة المشروع المختلفة ، إذ أن عملية التخطيط تمكن الادارة من رؤية أجزاء المشروع جميعها وتنسيقها معا في هيكل متكامل .
- ٢ - تقليل حالات الأزمات الطارئة والتخلص من نقط الاختناق في مجالات العمل المختلفة حيث يمكن التخطيط من التنبؤ بتلك الأزمات واكتشاف الاختناقات في العمل واعداد الحلول المناسبة لها .
- ٣ - حصر الموارد المتاحة وتنظيم استغلالها بأقصى كفاءة في الاتجاه الذى يحقق الهدف المطلوب .
- ٤ - توفير الأساس المنطقى لعمليات المتابعة والرقابة على النشاط إذ لا يمكن للمتابعة أن تتم بدون وجود خطة تحدد المعيار الذى يتم على أساسه تقييم الأداء الفعل .

مقومات تخطيط القوى العاملة :

- ١ - وضوح الأهداف .
- ٢ - وضوح خطة الأنتاج والمبيعات .

- ٣ - وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشئون الأفراد .
- ٤ - وجود وصف تحليلي للوظائف .
- ٥ - وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد / الجماعة
- ٦ - وجود تنظيم ادارى واضح .
- ٧ - وجود إجراءات عمل ودورات مستندية واضحة .

مشكلات تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط القوى العاملة :

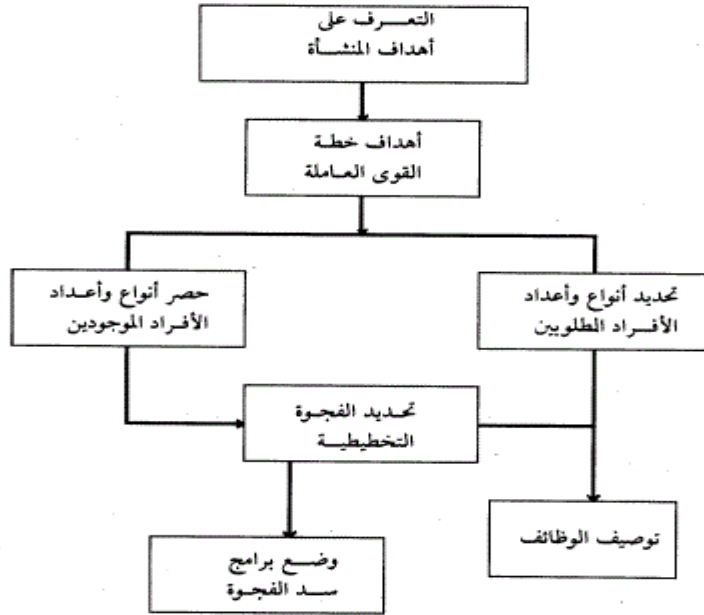
- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف ، ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى .
- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل ، في حالة وجود عجز في العمالة .
- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوعية والأعداد .
- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب .
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة - الترقية - النقل - التقاعد - الوفاء) .

عناصر تخطيط القوى العاملة :

- تخطيط نوعيات الأعمال ، ونوعيات الأفراد المطلوبين لتاريخ مستقبل .
- تخطيط أعداد الأفراد اللازمين من كل نوعية .
- التنبؤ بالنتائج داخل المنظمة في كل نوعية للتاريخ المستقبل .
- تحديد الفائض أو العجز في كل مجموعة .
- تحديد أساليب معالجة الفائض أو العجز .

ويوضح شكل ٩ / ١ هذه العناصر وترابطها .

عناصر عملية تخطيط القوى العاملة



شكل رقم ١/٩

خطوات تخطيط القوى العاملة :

أولاً : تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة :

تتطوّر هذه الخطوة على الأتى :

- تحليل لطبيعة نشاط المنظمة ونظم الإنتاج والأداء فيها .
- تحليل الوظائف والأعمال ، وتصميم مكوناتها (المهام - المسؤوليات - السلطات) .
- التخطيط والتحليل التنظيمي (الإدارات والأقسام - المستويات الإدارية - الوظائف الإدارية والإشرافية) .
- توصيف الوظائف : وصف للمهام والمسؤوليات وظروف العمل التي تحتويها الوظيفة ، وكذلك تحديد مواصفات - من يشغل الوظيفة .

ثانياً : تخطيط إعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية :

تحتوي هذه الخطوة على ثلاث خطوات أو عناصر فرعية :

- تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطلوب أداة .
- تحليل أثر التغيرات التكنولوجية .
- تحليل احتياجات الأرحال .

١ - تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطلوب أداة :

(أ) الأعمال المتصلة بالإنتاج والمبيعات :

هناك ثلاث طرق لتقدير العمالة المطلوبة في هذه الحالة :

- تقديرات حكمية بأعداد الأفراد المطلوبين في كل وظيفة ، ويقوم بهذه التقديرات المسؤولين في المنظمة (المديرين ورؤساء الأقسام) .
- مواصفات معيارية تتحدد بنوع التكنولوجيا المستخدمة (عدد الأفراد اللازمين للعمل على الآلة) .

- تحليل العلاقة بين حجم الإنتاج أو حجم المبيعات وعدد العاملين في الإنتاج أو المبيعات . وتتطوى هذه الطريقة على دراسة العلاقة بين مؤشرات الإنتاج أو المبيعات والعاملين خلال فترة زمنية سابقة (عدد من السنوات) ، لا ستخلاص نموذج أو معادلة يمكن باستخدامها التعرف على الاحتياجات المستقبلية من العمالة . وهناك عدد من الأساليب الاحصائية التي يمكن استخدامها هنا :
 - طريقة المربعات الصغرى .
 - طريقة الانحدار البسيط .

(ب) الوظائف غير المتصلة بالإنتاج :

- (مثال وظائف الحسابات ، السكرتارية ، الشؤون القانونية ، هناك طريقتان في هذه الحالة :
- تقارير حكومية بأعداد الأفراد المطلوبين في كل وظيفة ، ويقوم بهذه التقديرات المسؤولون في المنظمة (المديرين ورؤساء الأقسام) .
 - استخدام معدلات الاداء : وفي هذه الطريقة يجلل الاداء للتعرف على نواتج الاداء في الوظيفة ، ثم نستخرج معدلات الاداء ، المعيارية في هذه النواتج (بالنسبة للفرد / زمن) . وبمعرفة حجم نواتج الاداء المطلوب انجازه خلال الفترة الزمنية التي يتم التخطيط لها ، فيمكن معرفة عدد الأفراد اللازمين لا مجاز هذا الحجم .

$$\text{عدد الأفراد اللازمين} = \frac{\text{حجم عبء العمل المطلوب انجازه}}{\text{معدل أداء الفرد}} \text{ لأداء عمل معين}$$

مثال .

$$\frac{\text{عدد المراسلات خلال السنة}}{\text{معدل المراسلات التي يمكن للفرد الواحد فرزها في السنة}} = \text{عدد الأفراد اللازمين لأداء عمل فرز البريد}$$

٢ - تحليل أثر التغيرات التكنولوجية :

ينبغي دراسة أثر التطوير والتغير المحتمل في أساليب الاداء والانتاج على نوعية وحجم العمالة المطلوبة .

فهذا التغير قد يتطلب أفراد ذوي مهارات وخبرات قد لا تكون متاحة في المنظمة ، وقد يفرض القيام بمجهودات استقطاب وتدريب لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة .

ومن حيث أثر التغير التكنولوجي على إعداد الأفراد المطلوبين فهناك علاقتين أساسيتين في هذا الصدد :

تقليل حجم العمالة المباشرة (المتصلة مباشرة بالانتاج)	يؤدي إلى	زيادة المستوى التكنولوجي وزيادة درجة الآلية والميكنة
زيادة حجم العمالة غير المباشرة (مثل أعمال الصيانة وتخطيط ومراقبة الانتاج)	يؤدي إلى	زيادة المستوى التكنولوجي وزيادة درجة الآلية والميكنة

ومن ثم فإن التقدير السليم لأعداد ونوعيات العاملين المطلوبين في فترة زمنية قادمة لا بد وأن يعتمد على تحليل للمستوى التكنولوجي المستخدم في تلك الفترة .

٣ - تحليل احتياجات الاحلال :

ويقصد بذلك تقدير عدد الأفراد الذين سينتكون الوظيفة بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة التي يجرى لها التخطيط .

ويجرى هذا التقدير بدراسة كل عنصر من العناصر التالية :

● التترك المؤقت بسبب :

- الغياب .
- الاجازات .
- الاعارات .

● التترك الدائم بسبب :

- الأقالة (الفصل) .
- الاستقالة .
- الترقية (من الوظيفة) .
- النقل (من الوظيفة) .
- العجز والاصابة .
- الوفاة .
- التقاعد .

ثالثا : التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة من كل نوعية :

عرض العمل الداخلي :

عدد الأفراد في أو المدة + المعينين خلال الفترة - احتياجات الاحلال .
(الاضافات بسبب النقل والترقية إلى الوظيفة والعودة من بعثة إلى إعادة)

- رابعاً : التنبؤ بالمتاح في سوق العمل (خارج المنظمة) في كل نوعية دراسية :
- مدى توافر النوعيات والاعداد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي) .
 - درجة المنافسة بين المنظمات (الطلب الكلي) .
 - مرونة عرض العمل (مدى استجابة عدد طالبي الوظائف لتغيرات الأجور) .
 - مؤشرات أخرى للعمالة :

المجرة الداخلية والخارجية - الحركة القطاعية - طاقة مؤسسات التعليم

والتأهيل .

خامساً : تحديد الزيادة أو النقص (الفائض أو العجز) :

ويتضمن هذا تحديد :

- ١ - الفائض أو العجز النوعي في العمالة .
الفائض النوعي : خيرات وتأهيل العاملين أعلى من المطلوب .
- ٢ - الفائض أو العجز الكمي في العمالة .
الفائض الكمي : إعداد العاملين أكبر من الأعداد المطلوبة .
ويتم هذا بمقارنة :
- العمالة المطلوبة .
- العمالة المتاحة داخل المنظمة .

سادساً : كيفية مواجهة الفائض أو العجز :

- في حالة الفائض : هناك استراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل :
- سوق العمل يتصف بالندرة ← إعادة تدريب وتأهيل لأعمال أخرى .
- سوق العمل يتصف بالوفرة ← الاستغناء .

ترك عوامل التسرب تأخذ
بمراها (الاستقالة - الوفاة
التقاعد . . . الخ) .

في حالة العجز : هناك استراتيجيات تتوقف على حالة سوق العمل :



طريقة مراكز العمل في تخطيط القوى العاملة :

تتناسب هذه الطريقة إلى حد بعيد مع ظروف منشآت معينة مثل البنوك ، ومحطات الخدمة ، وكذا في شركات الطيران وتقوم الطريقة على أساس مراكز عمل محددة (مثل مكتب مبيعات الطيران ، أو محطة خدمة الركاب بالمطار ، أو الطائرة من طراز معين) وتقدير عدد الأفراد اللازمين لكل مركز عمل حسب طبيعة وحجم ونوع الأنشطة التي تؤدي به ثم استخدام هذا العدد في تقدير العدد الكلي اللازم من الأفراد على أساس ضربه \times عدد مراكز العمل من نفس النوع في حالة تعددها . (إذا افترضنا أن الطائرة ٧٤٧ تحتاج إلى ١٠ أفراد من تخصصات مختلفة فإن تشكيل ١٠ طائرات من هذا الطراز يحتاج إلى ١٠٠ فرد لتشغيل الأساس يضاف إليهم الأفراد الاحتياطيين واللازمين لعملية الإحلال بدلاً من المستقلين أو الذين خارج العمل للتدريب أو الأجازات أو ما شابه ذلك) .

أهم البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة :

المعلومات هي نقطة الارتكاز في أي عمل تخطيطي ، ويمكن أن تقسم المعلومات إلى مجموعات ثلاث :



فالمعلومات التاريخية تصف ما حدث في فترات زمنية مضت ، والمعلومات الحاضرة تصف الموقف السائد وقت تجميع البيان ، أما المعلومات المستقبلية ، فهي مؤشرات أو تنبؤات عن أحداث لم تقع بعد ولكنها مكتملة أو متوقعة في تاريخ قادم .
ولتخطيط القوى العاملة يلزمنا النوعيات الثلاث من المعلومات فيما يتصل بالقوى العاملة من حيث تركيبها ، مصادرها ، تكلفتها ، إنتاجيتها .

قائمة بأهم البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة :

(أ) بيانات عن العاملين :

- توزيع أعداد العاملين حسب سنوات مختلفة (تطور أعداد العاملين خلال الزمن) .
- توزيع العاملين الحاليين حسب نوع الوظيفة .
- توزيع العاملين الحاليين حسب الأقسام / المشروعات /
- توزيع العاملين الحاليين حسب تواريخ التعاقد .
- توزيع العاملين الحاليين حسب المهن .
- توزيع العاملين الحاليين حسب تقديرات الكفاءة .

- توزيع العاملين الحاليين حسب الجنسية .
- توزيع العاملين الحاليين حسب السن .
- معدلات اصابات العاملين .
- معدلات الاجازات ، الاستقالات ، انتهاء الخدمة .
- معدلات التخلف (التأخير ، الغياب ، المرض . . .) .

(ب) بيانات عن الأنتاج (المبيعات ، النشاط) :

- تطور الحجم والقيمة عبر السنوات الماضية .
- الحجم والقيمة الحالية للأنتاج .
- تكلفة الأنتاج - حالياً .
- اجمالي الأجرور - تكلفة العمل .
- توقعات الأنتاج في المستقبل .
- معدلات الأنتاج - الأنتاج / ساعة ، الأنتاج / يوم .
- الطاقة الأنتاجية المتاحة .
- الطاقة الأنتاجية المستغلة .

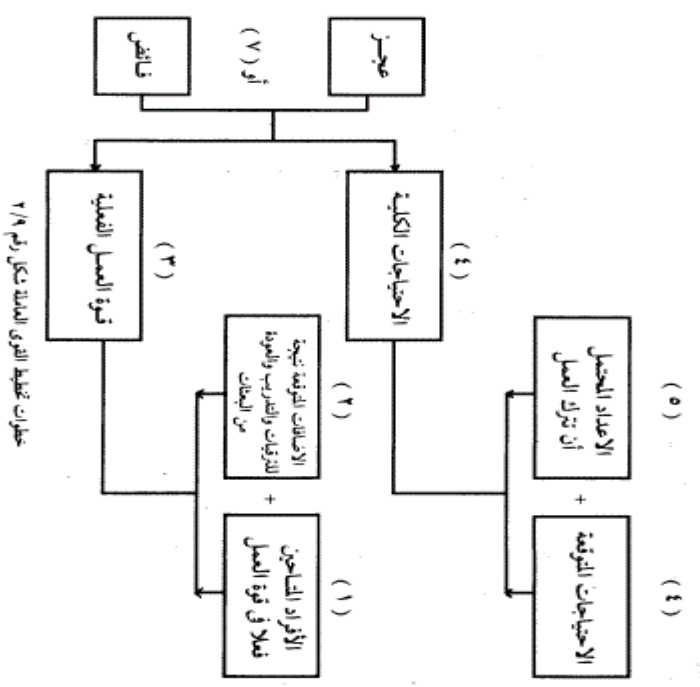
(ج) بيانات عن سوق العمل :

- الأعداد ، الجنسيات ، الأجرور السائدة ، العجز ، الفائض ، التوقعات المستقبلية .

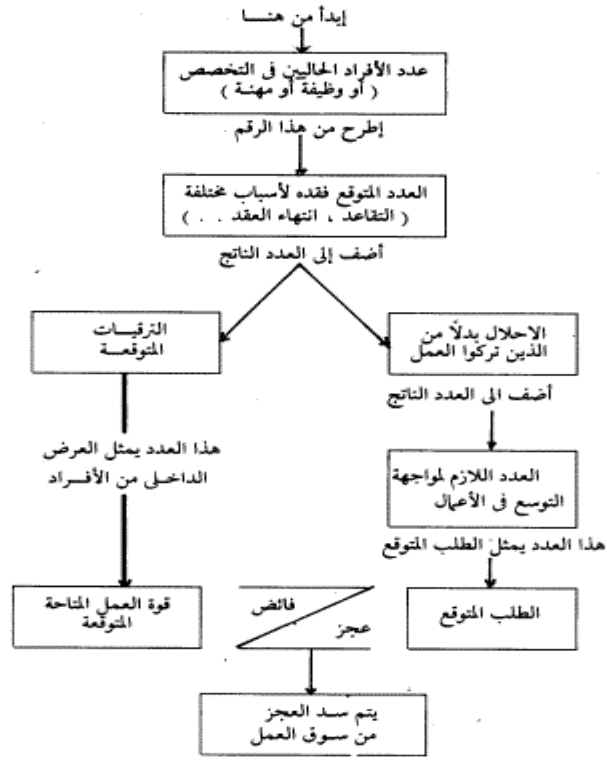
البرنامج المنهجي لتخطيط القوى العاملة :

يصور الشكلان رقم ٢/٩ ، ٣/٩

الخطوات المنهجية الواجب اتباعها لتخطيط القوى العاملة .



خطوات تنفيذ القوى العاملة على رقم ٧/٨



برنامج منهجي لتقدير الاحتياجات من الأفراد

شكل رقم ٣/٩

الفصل العاشر

الاختيار والتعيين

SELECTION AND PLACEMENT

- مفهوم عملية الأختيار .
- مصادر الأفراد .
 - المصادر الداخلية .
 - المصادر الخارجية .
 - المفهوم الشائع للاختيار في الادارة المصرية .
 - المفهوم الحقيقي لعملية الأختيار .
 - مشكلة أختيار افراد الادارة .
- مراحل عملية الأختيار .
 - في حالة الاعتماد على المصادر الخارجية .
 - في حالة الاعتماد على المصادر الداخلية .

– اختيار الأفراد ونظام التوظيف الجماعي في مصر .

- توصيف الوضع القائم من حيث الفائض والعجز .
- الأسباب المفسرة لوضع العمالة في مصر .
- مقترحات الحل .

مفهوم عملية الاختيار :

● تهدف الإدارة إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءة الإنتاجية ، وتمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لخطة القوى العاملة ، إذ تحدد الخطة أنواع وأعداد الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق هدف الكفاءة الإنتاجية وتعمل وظيفة الاختيار على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ . وبالتالي فإن عاملاً أساسياً من عوامل نجاح خطة القوى العاملة هو مدى توفيق إدارة الأفراد في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة .

— وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل . بمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل .

مصادر الأفراد :

● تبدأ عملية الاختيار أساساً من الوقت الذي ينتهي فيه أعداد خطة القوى العاملة التي تحدد احتياجات المشروع من الأفراد من التخصصات المختلفة وبأعداد محددة ، وبناء على تلك المعلومات تبدأ إدارة الأفراد في عملية مسح لمصادر الأفراد المختلفة سواء المصادر الخارجية أو المصادر الداخلية . بهدف اكتشاف الأفراد المناسبين للعمل بها .

والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة . وقد تنحصر تلك السوق في النطاق المحلي حيث تعمل الشركة أو قد تشمل السوق القومية أي على نطاق الدولة كلها . وتتوقف درجة سعي الشركة للحصول على احتياجاتها من السوق المحلية أو السوق القومية على عدة عوامل منها :

— نوع العمل المطلوب شغله ودرجة أهميته .

- درجة توفر الكفايات والتخصصات في المجتمع المحل .
- المنافسة التي تواجه الشركة في سوق العمل .
- احتمال الحصول على أفراد أعلى مستويات أعلى من الكفافية .
- ضمان السرعة في شغل بعض الوظائف التي تخلو فجأة بدون أن يتم اعداد من يشغلها .
- تطعيم المشروع بأفكار ووجهات نظر جديدة ومختلفة عن الأفكار ووجهات النظر السائدة وذلك ضمان للتجديد والابتكار في المشروع .

وفي كثير من الاحيان تلجأ المنشآت إلى استخدام العمالة اللازمة من الأسواق الخارجية (الدولية) التي تنصف بكثافة سكانية عالية وبالتالي تمثل مصدراً رخيصاً للقوى العاملة .

إن الشركات تسعى عادة إلى تحقيق التعادل بين النفقات التي تتحملها في سبيل البحث عن طالبي العمل وبين العائد الذي تتوقع الحصول عليه من هؤلاء الأفراد في شكل انتاج .

من ناحية أخرى يقصد بالمصادر الداخلية للأفراد شغل الوظائف الخالية عن طريق النقل والترقية من داخل المشروع .

ولا شك أنه إذا توفرت العناصر والكفايات المطلوبة داخل المشروع فإن عملية الاختيار والتعيين تصبح أقل نفقة وجهداً ، وفي تلك الحالة تحقق الإدارة الفوائد الآتية :

- معرفة الأفراد لظروف ، امكانيات اهداف وسياسات الشركة تجعلهم أكثر قدرة على تفهم العمل وأكثر كفاءة في الأداء نظراً لسابق خبرتهم بالتنظيم .
- ان تناسب الشخص مع الوظيفة لا يمكن الحكم عليه تماماً الا من خلال الحكم على عمله . وارتباط الفرد بالعمل السابق مع الشركة يتيح فرصة للإدارة للحكم على مدى ملاءمة الفرد للوظيفة أو العمل المقترح نقله إليه . وذلك على العكس من حالة اختيار شخص من خارج الشركة حيث أن هذا الاختيار يعتمد على بيانات ومعلومات يعطيها الفرد عن نفسه وقد تكون غير صحيحة ، وعلى نتائج اختبارات قد لا تثبت صلاحيتها في الكشف عن أصلح العناصر .

- أن ترقية الاشخاص من الداخل لشغل المناصب الأعلى التي تخلو بالمشروع له أثر هام كحافز على العمل وعامل في رفع الروح المعنوية للأفراد .

القائمة التالية تمثل بعض أهم المصادر الداخلية والخارجية .

مصادر اختيار الأفراد

● المصادر الداخلية :

- الترقيات .
- التحويل أو النقل .
- الموظفين السابقين .

● المصادر الخارجية :

- الاعلان لطالبي العمل .
- مكاتب أو وكالات التوظيف الخاصة .
- الجامعات .
- الشركات الاستشارية .
- الجمعيات المتخصصة .
- مكاتب التوظيف الحكومية .
- المدارس .
- الطلبات الشخصية .
- النقابات .
- المؤسسات الدينية والاجتماعية .

وهناك موضوع لايد من الاشارة إليه ونحن بصدد الحديث عن مصادر القوى العاملة وهو مدى الجهد الذي تبذله الادارة في تحديد تلك المصادر وتنميتها في حالة الشركات المصرية . ان

الملاحظ لوظيفة الاختيار والتعيين في شركائنا يدرك مدى سلبية الادارة المختصة في البحث عن العناصر المطلوبة ، إذ أن أقصى ما تفعله الادارة هو الاعلان عن رغبتها في شغل بعض الوظائف والانتظار لحين تقدم بعض الأفراد والاختيار من بينهم . وهنا يجب أن نلاحظ الفرق الشاسع بين مفهومين لعملية الاختيار :

المفهوم الشائع في الادارة المصرية :

المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم .

المفهوم الحقيقي لعملية الاختيار :

البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرهم ملاءمة للعمل .

الفرق بين المفهومين هو أن الادارة المصرية تنتظر تقدم بعض الأشخاص لشغل الوظيفة الشاغرة - وليس هناك ما يضمن أن الذين تقدموا للعمل هم أفضل أو أنسب العناصر - والمفاضلة بينهم .

بينما المفهوم الحقيقي لعملية الاختيار يشطوي على إيجابية أكثر من جانب الادارة في المشروع . بمعنى آخر أن على الادارة أن تنمي مصادرها من الأفراد وبذلك تزيد من فرص حصولها على الكفايات الأعلى التي تحقق مزيداً من الكفاءة الإنتاجية .

وتختلف أساليب الادارات المتقدمة في الاتصال بسوق العمل وجلب الأفراد اللازمين ، ولكن أكثر تلك الأساليب شيوعاً هي إرسال مندوبين من ادارة الأفراد لزيارة الجامعات والمعاهد العلمية واجراء مقابلات مع الأفراد الذين على وشك التخرج والعمل على اختيار أفضل تلك العناصر أو أكثرها احتيالا للنجاح في نوع العمل المطلوب وحين يتم تخرجهم يمكن استكمال اجراءات الاختيار .

وقد يعترض البعض على هذا الأسلوب حيث تتوفر الأيدي العاملة في السوق المصرية وبالتالي فانه من الاسراف أن تسعى الادارة إلى جلب الأفراد متحملة في ذلك نفقة وجهدا في الوقت الذي لا يكف فيه طالبو العمل عن طرق أبواب الشركات . وهذا الاعتراض مردود عليه بأن سوق العمل المصرية تتميز بوفرة في العدد من طالبي العمل ولكن مازالت المشكلة الأساسية التي تواجه الادارة هي ندرة الكفايات اللازمة لتحقيق معدلات أعلى من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي يصبح

واجب الادارة ليس اختيار اقل المتقدمين سواء ، ولكن البحث عن أفضل الأشخاص وأكثرهم احتيالا للنجاح في أداء العمل .

مشكلة اختيار أفراد الإدارة :

تتجلى أهمية الأسلوب الإيجابي لعملية الاختيار في مشكلة اختيار أفراد الإدارة وخاصة المستويات العليا منها . ان أهمية الوظيفة الادارية بالنسبة لنجاح المشروع في تحقيق أهدافه - ومنها أهداف الكفاءة الانتاجية المرتفعة - لا يمكن التقليل منها وبالتالي تتضح أهمية البحث عن أفضل المرشحين لشغل المناصب الادارية واختيار أنسبهم بدلا من الانتظار لحين تقدم بعض الأفراد ومحاولة اختيار أقلهم احتيالا للفشل في العمل الادارى . وأغلب الإدارات المتقدمة تحاول تنمية مصادر لأفراد الإدارة تلجأ إليها الشركة كلما احتاجت إلى أفراد جدد وقد تكون تلك المصادر داخلية أو خارجية مثل انشاء علاقات دائمة مع بعض الجامعات التي تتصف بمستويات عالية من جودة الخريجين أو تعيين أفراد في وظائف صغيرة وموالاتهم بالتدريب والاعداد لشغل مناصب معينة بعد فترة محددة .

مراحل عملية الاختيار :

تبدأ عملية الاختيار بإستلام إدارة الأفراد « طلب تعيين أفراد » من أحد أقسام أو إدارات المشروع يحدد فيه نوع الفرد أو الأفراد المطلوب تعيينهم ، مؤهلاتهم ، تخصصاتهم ، خصائصهم الشخصية ونوع الأعمال أو الوظائف الشاغرة وذلك من واقع توصيف الوظائف ، ويمثل الشكل التالي المراحل المختلفة التي تمر بها عملية الاختيار عادة ، مع الأخذ في الاعتبار أن الممارسات في المنشآت المختلفة قد تختلف ، كذلك فإن نوع ومستوى الوظيفة المطلوب شغلها تحدد إلى درجة كبيرة مدى التفصيل أو الدقة في عملية الاختيار .

وقبل أن تبدأ في استعراض المراحل التي تمر بها عملية الاختيار فإنه يجب الإشارة إلى شروط التعيين حسب ما تنص عليه المادة (١٦) من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ :

يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف :

- ١ - أن يكون متمتعا بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول العربية التي تعامل جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة لتولى الوظائف العامة .
- ٢ - أن يكون محمود السيرة حسن السمعة .

٣ - ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية في احدى الجرائم المنصوص عليها في قوانين العقوبات أو ما يمثّلها من جرائم منصوص عليها في القوانين الخاصة أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره .

ومع ذلك فإذا كان الحكم مشمولاً بوقف تنفيذ العقوبة جاز تعيينه بعد موافقة رئيس مجلس الإدارة .

وإذا كان قد حكم عليه مرة واحدة فلا يجوز دون التعيين إلا إذا قدرت لجنة شئون العاملين بقرار مسبب من واقع أسباب الحكم أن ظروف الواقعة تتعارض مع مقتضيات الوظيفة أو طبيعة العمل .

٤ - ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بقرار أو حكم تأديبي نهائي ما لم تمضى على صدوره أربع سنوات على الأقل .

٥ - أن يكون مستوفياً لاشتراطات شغل الوظيفة وفقاً لجداول الوظائف وبطاقات وصفها .

٦ - أن تثبت لياقته صحياً بمعرفة الجهة الطبية التي يحددها مجلس الإدارة ويجوز الاعفاء من شروط اللياقة اللازمة للتعيين كلها أو بعضها بقرار من رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه .

٧ - أن يجتاز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة .

٨ - ألا تقل سنه عن ستة عشر سنة .

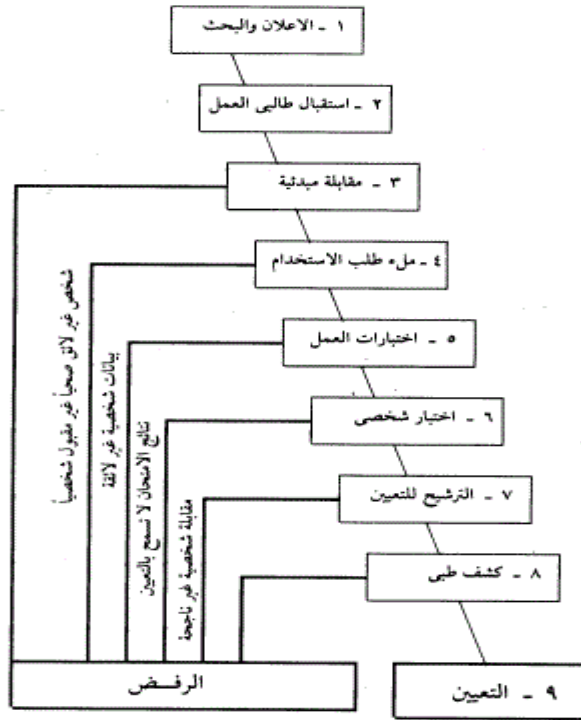
٩ - أن يكون ملماً بالقراءة والكتابة .

إذا أخذنا تلك الشروط في الاعتبار يمكن أن نتصور عملية الاختيار والتعيين في تطورها كالآتي :

١ - الاعلان والبحث :

نص القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ على أن يضع مجلس الإدارة القواعد الخاصة بالاعلان عن الوظائف الحالية واجراءات التعيين فيها كما يحدد الوظائف التي تشغل بامتحان وتلك التي تشغل بدون امتحان ويستثنى من ذلك الوظائف التي يكون شغلها بقرار من رئيس مجلس الوزراء أو بقرار من رئيس الجمعية العمومية للشركة (مادة ١٣) وعلى ذلك فقد يتم الاعلان محلياً أو خارجياً وقد يتم الاتصال بالمصادر المناسبة التي يتوفر فيها النوعيات المطلوبة وهنا نجد الإشارة إلى النواحي التالية :

مراحل عملية الاختيار



شكل رقم ١/١٠

- يجب اختيار وسيلة الاعلان المناسبة .
- يجب أن يشتمل الاعلان على مواصفات شاغل الوظيفة طبقا لوصف الوظيفة .
- يجب أن يشتمل الاعلان على واجبات الوظيفة ومزاياها .

٢ - استقبال طالبي العمل :

بعد الاعلان عن الوظائف الخالية - وأحيانا بدون مثل هذا الاعلان - يرد إلى المنشأة عدد من طالبي العمل الذين يتم استقباليهم واعطائهم معلومات محددة عن الشركة وطبيعة العمل فيها ونوع العمل الذي يراد شغله ، وبذلك يمكن تصفية عدد من طالبي العمل الذين قد لا يميلون لهذا النوع من العمل وبالتالي تزيد فرص اختيار أصح الأفراد من ناحية وتقل أعباء ونفقات الاختيار من ناحية أخرى (يلاحظ طبعاً أن كثيراً من الطلبات قد تصل من أفراد يقيمون خارج البلاد ويرسلونها بالبريد) .

٣ - المقابلة الميدية :

الهدف من تلك المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعين . مثلاً لو كان مستوى الخبرة المطلوب لوظيفة معينة هو خمس سنوات ، إذن في خلال تلك المقابلة الميدية يمكن استبعاد كل من لا تتوفر فيهم هذا الشرط بدون الدخول في اجراءات التعيين التالية (في حالة المتقدمين قد تتم هذه المقابلات بواسطة لجان تسافر إلى البلاد المختلفة توفيراً للوقت والنفقات) .

٤ - ملء طلب الاستخدام :

وأهمية طلب الاستخدام أنه وسيلة للحصول على بعض المعلومات الأساسية عن طالب العمل بالإضافة إلى فائدته كسجل يرجع إليه بعد التعيين ، وبالإضافة إلى البيانات الشخصية التي يحتويها طلب الاستخدام فإنه يحتوي على بيانات عن الخبرة السابقة ، المؤهلات والمستوى الدراسي ، الاهتمامات الشخصية والهوايات والنشاط الثقافي والاجتماعي للفرد .

وبالتالي فإن دراسة طلب الاستخدام تعتبر مرحلة هامة في سبيل تكوين فكرة عن مدى صلاحية الشخص لعمل معين ومجالات التقدم التي يصلح لها ..

(نموذج طلب الاستخدام موضح بالشكل رقم ٢/١٠) .

الشركة الأهلية للصناعات الكيماوية

طلب إستخدام

تعليمات

إستخدم قلم حبر في ملء هذا الطلب واكتب بخط واضح . يجب مراعاة الدقة في الإجابة على الأسئلة التالية . إذا احتجت إلى مساحة أكبر أكتب على ورقة بيضاء وأرفقها بالطلب .

- ١ - الاسم :
- ٢ - العنوان :
- ٣ - رقم التليفون : التاريخ :
- ٤ - نوع العمل الذي تفضله :
- ٥ - تاريخ الميلاد : العمر : النوع : ذكر / أنثى
- ٦ - الطول : الوزن :
- ٧ - الحالة الاجتماعية : أعزب / متزوج / مطلق / أرمل
- ٨ - للمتزوج أذكر إسم الزوجة (أو الزوج)
- ٩ - عدد الأولاد :
- ١٠ - الجنسية :
- ١١ - هل أصبت بأمراض خطيرة من قبل : نعم - ما هي ؟ - لا
- ١٢ - التعليم : إعدادي / ثانوي / جامعي / آخر
- ١٣ - الدرجة الحاصل عليها : تاريخ الحصول عليها :
- ١٤ - موضوع التخصص :
- ١٥ - الخبرة السابقة :
- ١٦ - آخر عمل التحقت به : من إلى
- ١٧ - سبب ترك العمل :
- ١٨ - هل سبق الحكم عليك في قضية : نعم متى لا

نموذج
قائمة تحليل لطلبات الاستخدام

الشركة الأهلية للصناعات الكيباوية			
قائمة تحليل طلب استخدام			
مشكوك فيه	غير مقبول	مقبول	البند
			الجنسية العمر النوع التعليم الخبرة السابقة الحالة الاجتماعية
		المحلل : توقيع :	ملاحظات :

شكل رقم ٣/١٠

٥ - الاختبارات :

بعد أن يجتاز طالب العمل المراحل الثلاث السابقة ، أى تتأكد إدارة الأفراد من استيفائه للشروط العامة اللازم توافرها فيمن يشغل الوظيفة المحددة ، يكون بذلك على استعداد لأجراء مجموعة من الاختبارات التى يقصد منها تقدير احتمالات نجاح الفرد فى أداء عمل معين .

لذلك تلجأ إدارات الأفراد الحديثة إلى استخدام مجموعة من الاختبارات التى تهدف ليس إلى مجرد وصف قدرات الشخص وامكانياته ، ولكن الأكثر من ذلك التنبؤ باحتمالات نجاح شخص معين فى أداء عمل محدد . وتتوقف درجة واقعية النتائج التى نحصل عليها على مدى استخدامنا للاختبار المناسب فى موضعه الصحيح .

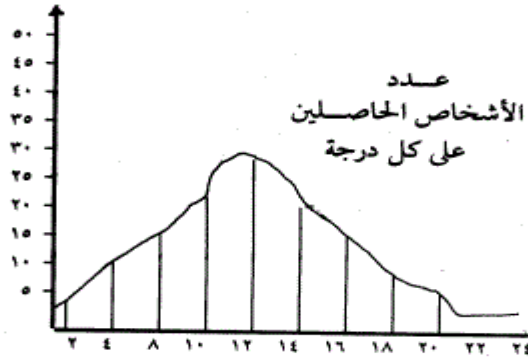
وإلى جانب استخدامها كأداة لاختبار الأفراد المرشحين لعمل معين ، فإن الاختبارات تستخدم أيضاً فى إتخاذ قرارات الترقية والتدريب والنقل ، إذ الهدف من كل تلك الاجراءات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد وبين متطلبات العمل .

خصائص الاختبارات النفسية :

الاختبار النفسى هو عبارة عن مقياس موضوعى ونمطى لبعض أنواع السلوك الانسانى ، والهدف من الاختبار النفسى هو تحديد أو قياس مدى توفر خاصية معينة فى الفرد كالقدرات ، الاتجاهات ، الاهتمامات ، والرغبات ، وغيرها من خصائص السلوك الانسانى .

وتقوم فكرة الاختبارات النفسية على فرض أساسى هو أن القدرات والمهارات الانسانية المختلفة موزعة على الأفراد توزيعاً يقرب من التوزيع الطبيعى . بمعنى أن هناك أقلية تتمتع بدرجة عالية من تلك الكفايات وأقلية أخرى على النقيض تتمتع بجانب ضئيل من تلك القدرات ، بينما الغالبية من الناس يتمتعون بقدر متوسط من تلك القدرات . بحيث لو رصدنا الدرجات الحاصل عليها مجموعة من الأفراد فى أحد تلك الاختبارات - وليكن اختباراً للذكاء وبفرض أن يتم اختبار هذه المجموعة بطريقة عشوائية وكان الاختبار فى مستوى صعوبة مناسب للمجموعة - فإن تلك الدرجات تأخذ الشكل الأتى :

شكل رقم ٤/١٠
منحنى التوزيع الطبيعي



من هذا التوزيع يتضح أن عددا قليلا حصل على درجات عالية جدا وعددا مماثلا حصل على درجات غاية في الانخفاض بينما غالبية الأفراد حصلوا على درجات متوسطة .

وتقوم فكرة الاختبار النفسى على محاولة اكتشاف تلك الأقلية التى تتمتع بدرجة عالية من الخاصية موضع البحث - الذكاء ، القدرة على التفكير المنظم ، واختيارهم للعمل بالمشروع على أساس أن هذا يؤدي إلى رفع الكفاءة الانتاجية بطريقة مباشرة - بفرض توفر الرغبة في العمل .

الأساس الثانى الذى تقوم عليه الاختبارات النفسية - إلى جانب فكرة التوزيع الطبيعي للمهارات والكفايات - هو أن هناك ارتباطا بين توفر درجة معينة من القدرة أو المهارة وبين احتمالات

النجاح في العمل . أى أن الاختبار النفسى يعتبر مؤشرا لاحتمالات النجاح في العمل في المستقبل .

أنواع الاختبارات النفسية :

يمكن التفريق بين الاختبارات المختلفة على أسس متعددة ، فهناك اختبارات تحريرية Performance tests وأخرى شفوية ، وهناك اختبارات جماعية group tests واختبارات فردية تعطى لكل فرد على حدة ، كذلك يمكن التفريق بين الاختبارات التحريرية حيث يطلب إلى الشخص الأجابة كتابة عن بعض الأسئلة وبين اختبارات الأداء Adaptability حيث يتعين على الشخص عمل شيء معين باستخدام معدات أو أدوات محددة .

(أ) اختبارات الذكاء : تهدف تلك الاختبارات إلى التفريق بين الأشخاص المختلفين من

حيث درجة ذكائهم . من بين تلك الاختبارات ما يتلاءم مع اختيار الموظفين الكتابيين والمشرفين من أمثلة تلك الاختبارات « اختبار التأقلم » و Adaptability ومدته خمس عشرة دقيقة ومن أمثلة ما يحتويه من أسئلة الأتى :

● ما هى الكلمة من بين الكلمات التالية التى تصف ما هى اليرتقالة ؟

- ١ - حيوان .
- ٢ - زهرة .
- ٣ - فاكهة .
- ٤ - خضروات .
- ٥ - قماش .

● ما هو الحرف السابع في الأبجدية ؟

● إذا كان قلم ثمنه ٥ مليات ، ما ثمن ستة أقلام ؟

● ما هو الحرف الأول من كلمة مكونة من خمسة حروف معناها آلة يستخدمها النجار لقطع الخشب ؟

(ب) اختبارات القدرات Aptitude test : ويقصد به اختبار احتمال النجاح في مهنة معينة أو نوع محدد من العمل . من بين تلك الاختبارات اختبار القدرات للعمل في المكاتب

والمصانع ومنها - الفحص ، الذاكرة ، التنسيق ، الحكم ، الفهم ، التعبير والابتكار . وإلى جانب تلك الاختبارات التي تحاول قياس أكثر من مقدرة ، هناك اختبارات مصممة لاختبار مقدرة واحدة ، مثلا اختبار القدرات الميكانيكية .

(ج) اختبارات الدقة Dexterity tests : في بعض الأحيان يتطلب العمل توفر درجة عالية من الدقة والمهارة في استخدام أصابع اليد وخاصة في تلك الأعمال المتعلقة بتجميع الأجزاء الدقيقة كصناعة الساعات . كذلك هناك اختبارات لقياس المهارة في استخدام الأيدي .

(د) اختبارات الشخصية Personality tests : من العوامل المؤثرة في نجاح الشخص في أداء عمل معين مدى توافق تركيبه الشخصي - ميوله ، اتجاهاته ، رغباته مع طبيعة العمل ، مثلا عمل مندوب المبيعات أو مندوب التأمين يتطلب شخصية منطلقة تجذب إليها الآخرين ، في حين أن عمل كاتب الأرشيف قد يلائمه أكثر الشخصية المنطوية . وفي أغلب اختبارات الشخصية المستخدمة في الصناعة يطلب إلى الشخص الاجابة على مجموعة من الأسئلة كالآتي :

- ١ - هل عادة تشعر بالوحدة عندما تكون بصحبه الآخرين ؟
- ٢ - هل تنوى تقديم الناس وتعريفهم ببعض إذا حضرت حفلة أم تنتظر ليتقدم شخص آخر لأداء ذلك ؟
- ٣ - إذا أشاع البعض عنك بعض الشائعات الكاذبة ، هل تعاقبه على ذلك ؟

والمشكلة الأساسية في اختبارات الشخصية هي أن الشخص قد يستطيع الحصول على درجة أعلى عن طريق تخيل الاجابة التي يطلبها الممتحن بغض النظر عما إذا كانت تعبر عن رأيه الشخصي أم لا ، وللتغلب على تلك المشكلة تصمم الاختبارات بطريقة Forced - Choice التي تجبر الفرد على الاختيار بين عدد من الاجابات المحتملة بحيث يصعب عليه التنبؤ بالإجابة الصحيحة ويصير من الأفيد له اختيار تلك الاجابة التي تعبر عن نفسه . وسوف نتناول هذه الطريقة بتفصيل أكثر في الفصل الخاص بتقييم أداء الفرد .

الشروط الواجب توفرها في الاختبارات النفسية :

ان فاعلية الاختبار النفسى وقدرته على التنبؤ الصحيح باحتالات النجاح في العمل تتوقف على توفر شرطين ينبغى توفرهما في الاختبار .

- (أ) الثبات Reliability : بمعنى أن نتائج الاختبار تتصف بالثبات ، فلو أعيد اختبار نفس الشخص أكثر من مرة باستخدام نفس الاختبار لحصل الشخص على نفس التقدير تقريبا في كل مرة يعاد فيها اختباره .
- (ب) الصحة أو الدقة Validity : بمعنى أن الاختبار يقيس فعلا الخاصية موضع البحث وليس شيئا آخر . فاختبار الذكاء مفروض أن يقيس ذكاء الفرد فعلا وليس أى شيء آخر .

إلى جانب هذين الشرطين ينبغى أن تلمثن الادارة إلى أن نفقات استخدام الاختبار ، والوقت للزم لأدائه في حدود معقولة . كما يجب أن يتصف الاختبار بالسهولة في التنفيذ والتصحيح .

اختيار اتسب الاختبارات :

يتم اختيار الاختبارات التي تطبقها الادارة على أساس درجة الارتباط بين عاملين :

- (أ) الدرجات التي يحصل عليها الأفراد في الاختبار قبل التعيين .
- (ب) بعض مقاييس النجاح في العمل بعد فترة من الزمن .

وكلما زاد معامل الارتباط بين هذين العاملين كان هذا دليلا على نجاح الاختبار في تمييز الأفراد الذين لديهم استعداد النجاح في أداء العمل .

وهنا تصبح المشكلة الأساسية هي تحديد المعايير التي تتم مقارنتها بدرجات الاختبار . أى يجب أن نحدد ما هو المقصود بالنجاح في العمل ، مثلا الرقم الاجمالي للمبيعات في السنة ، عدد العملاء الجدد الذين ينتج البائع في اجنتذاهم في السنة ، أو هو الربح الصافي على المبيعات التي حققها ؟ أم هو خليط من تلك المعايير جميعا ؟ وهناك اتجاه حديث يرمى إلى عدم الاعتداد على معيار واحد لقياس فاعلية الاختبار حيث ان أداء العمل والنجاح فيه عبارة عن ظاهرة مركبة يؤثر فيها أكثر من عامل واحد في نفس الوقت .

ويتم تحديد فاعلية الاختبار بحساب معامل الارتباط بين الدرجات التي يحصل عليه الأفراد في الاختبار وبين بعض معايير النجاح في العمل بعد ذلك . وكلما كان ذلك الارتباط كبيراً كان ذلك دليلاً على فاعلية الاختبار . بمعنى أن الأشخاص الذين يحصلون على أعلى الدرجات في الاختبار هم أكثرهم احتمالاً للنجاح في العمل .

ويجب أن نؤكد أن استخدام الاختبارات النفسية ما هو إلا إحدى الوسائل التي تلجأ إليها إدارة الأفراد في عمليات الاختبار والمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة وأن الاختبار ليس بديلاً عن اجراءات الاختيار الأخرى .

٦ - الاختبار الشخصي :

بعد نجاح الفرد في الاختبارات التحريرية يكون مستعداً للاختبار الشخصي وفي كثير من الاحيان نجد أن الاختبارات الشخصية لا تعدو أن تكون اختباراً في المعلومات العامة التي ليست بالضرورة مقياساً لمدى استعداد الشخص لأداء عمل معين .

لذلك فإن الهدف من هذا الاختبار الشخصي ينبغي أن يكون امتداداً للاختبارات التحريرية من حيث اكتشاف مدى التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة .

كما نخدم تلك المقابلة هدف تكوين فكرة دقيقة عن شخصية الفرد وطريقة تفاعله مع الآخرين ورد الفعل لديه من اتجاهات الآخرين نحوه ، ويتم أيضاً في تلك المقابلة التأكد من صحة البيانات الواردة في طلب الاستخدام واستيفاء ما قد يكون ناقصاً من بيانات .

٧ - الترشيح للتعين :

في ضوء نتائج الاختبارات وبعد أخذ رأي المدير المختص (مثلاً مدير الإنتاج في حالة التعيين في وظائف إدارة الإنتاج) تقوم إدارة الأفراد بترشيح الصالحين للعمل واستصدار قرارات التعيين من السلطة المختصة بذلك .

٨ - الكشف الطبي :

تلك هي المرحلة الأخيرة في عملية الاختبار إذ تبغى الإدارة التأكد من أن المرشح للعمل يتمتع بحالة صحية تمكنه من أداء العمل بنجاح ، وفي أغلب الاحيان يكون هناك حد أدنى من

اللياقة الطبية ينبغي توفره في المرشح للعمل بينما تتطلب بعض أنواع الأعمال مستويات عالية من اللياقة الطبية ، وبذلك تعتبر عملية الفحص الطبي هي المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار لا استبعاد غير الصالحين لأداء العمل برغم اجتيازهم لمراحل الاختيار السابقة .

٩ - التعيين :

ينص القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ على ان يوضع العامل تحت الاختيار لمدة لا تزيد عن ٦ أشهر من تاريخ تسليمه العمل وتقرر صلاحيته في خلال مدة الاختيار وفقا للنظام الذي يقرره مجلس الادارة ويستثنى من ذلك المعينون في الوظائف العليا ولا يجوز وضع العامل تحت الاختيار أكثر من مرة واحدة (مادة ١٨) .

وتعتبر فترة ٦ أشهر أقصى لفترة الاختيار حيث يجوز لمجلس الادارة أن يحدد مدة أقل بما يتفق مع ظروف كل شركة ويجب ان تكون فترة الاختيار فعليه يبارس فيها العامل اعمال الوظيفة التي عين فيها .

وبمبدأ وضع العامل تحت الاختيار لفترة بعد التعيين يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تكون صحيحة تماما وأن هناك احتمالات كثيرة أن يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل اجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملاءمتهم للعمل .

وبالتالي فإن تجربة فترة الاختيار تعتبر في حقيقة الأمر جزءا مكملا لعملية الاختيار وتعتبر بذلك الاختيار النهائي لدى توافق الشخص مع الوظيفة . والمشكلة الأساسية في تلك المرحلة هي تحديد معايير النجاح في أداء العمل والتي ستخذ أساسا لتقييم الشخص .

عملية الاختيار في حالة استخدام المصادر الداخلية للقوى العاملة :

ان مراحل واجراءات الاختيار السابق وصفها تنطبق بالدرجة الأولى على الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من خارج المشروع . وفي حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف من داخل المشروع فان بعض تلك الاجراءات يحتاج إلى نوع من التعديل . وفيما يلي تسلسل عمليات الاختيار في تلك الحالة :

١ - الاعلان عن الوظائف الشاغرة .

٢ - ملء طلبات الاستخدام .

٣ - الاختبارات المختلفة .

٤ - قرار الاختيار .

٥ - النقل من الوظيفة الحالية إلى الوظيفة الجديدة .

أى أن وجود طالب العمل بالمشروع يجعل بعض اجراءات الاختيار غير ضرورية - مثل المقابلات التمهيدية واجراءات الكشف الطبي (الا إذا كان العمل الجديد يتطلب توفر مواصفات صحية خاصة) - حيث ان مثل تلك الاجراءات قد سبق استيفاؤها عند التقدم لشغل الوظيفة الأولى .

اختيار الأفراد ونظام التوظيف الجماعى فى مصر :

ظهر نظام التوظيف الجماعى للخريجين - كسياسة رئيسية لشغل وظائف بدء التعيين فى منشآت القطاعين الحكومى والعام - فى أوائل الستينات .

وقد ظل هذا النظام طوال السنوات الأولى للعمل به مقصورا دون مشكلات ظاهرة - على شغل الوظائف الحالية فى هذه المنظمات بخريجين الكليات والمعاهد النظرية الذين كانوا يعانون البطالة فى ذلك الوقت .

ولقد بدأت دائرة التوظيف الجماعى تتسع من بداية عام ١٩٦٦ لتشمل توزيع خريجين الجامعات ، والمعاهد العالية ، ودور التعليم فوق المتوسط ، والمدارس الثانوية الفنية والمهنية ، على الوظائف الحالية وزيادة الاعتماد الاجمالى المدرج لهذا الغرض بالباب الأول للموازنة العامة للدولة .

ومنذ ذلك التاريخ بدأت ظواهر الفائض والعجز فى تخصصات الخريجين - عن احتياجات الجهات منهم - تتبلور كميات أساسية لازمت نظام التوزيع طوال الفترة من بداية السبعينات ، وذلك كما يوضحه الجدول التالى :

ويوضح هذا الجدول الصورة التي بدت عليها ظاهرة الفائض والعجز في مؤهلات الخريجين الموزعين في الفترة من ١٩٧٢ - ١٩٧٦ . كما يعبر التزايد المستمر في الفائض عن حجم المشكلة ، مما يجعل من نظام التوظيف الجامعي للخريجين مشكلة قومية تتطلب الدراسة واستنباط الحلول الملائمة لها .

وتبين أهمية الظاهرة من كونها تتناول أهم عناصر التنمية وأغلاها على الإطلاق وهو العنصر البشري الممثل في الخريجين الذين يتم توزيعهم سنويا على الجهات ، وذلك بالإضافة إلى تناولها للعنصر النادر لدينا وهو رأس المال الذي ينفق في أجور الخريجين الموزعين .

ولقد دفعت هذه الأهمية الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إلى أجزاء دراسة ميدانية عن تقييم نظام توزيع الخريجين كشف فيها عن الآتي (١) :

- ١ - ان هناك عددا من التخصصات بها عجز مستمر .
- ٢ - ان هناك عددا من التخصصات بها فائض مستمر تقريبا .
- ٣ - ان هناك تخصصات يتفاوت فيها موقف سوق العمل بين العجز والفائض في حدود ضيقة .

كما توصلت الدراسة إلى أن الأسباب المفسرة لهذا الوضع القائم تتمثل في النقاط التالية :

- ١ - عدم وجود خطة اقتصادية طويلة المدى يقوم على أساسها وضع خطة قومية للقوى البشرية في مصر .
- ٢ - تلعب سياسات التعليم دورا أساسيا في توجيه التعليم للمجتمع ، وقد اتضح ان هذه السياسات كانت يمشأى عن التقديرات الحقيقية للاحتياجات من القوى العاملة بكافة تخصصاتها . وقد نتج عن ذلك عدم ترابط هيكل التعليم بمتطلبات تحفظ التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي لاحتياجات العمل الفعلية بمختلف أجهزة الدولة .
- ٣ - عدم وجود خطة عامة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة على المستوى القومي بما يتماشى مع مطالب برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية من مختلف التخصصات كما ونوعا بما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للقوى البشرية في مصر . وقد أدى ذلك إلى عجز الدولة عن تحديد

(١) دراسة عن تقييم نظام توزيع الخريجين ، مركز المعلومات ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، أغسطس ١٩٧٩ ، ص ٧ وما بعدها .

بيان الفائض والمعجز في مؤاملات الخريجين المؤرخين
في الفترة من ١٩٧٣/٢٢ - ١٩٧٦/٧٥
جدول رقم ١/١٠

١٩٧٦/٧٥		١٩٧٥/٧٤		١٩٧٤/٧٣		١٩٧٣/٧٢		بيان سنوات التوزيع ←	المؤاملات
معجز	فائض	معجز	فائض	معجز	فائض	معجز	فائض		
٧٧٣	-	٢٦١٠	-	١٨٢٩	-	٢٦٠٣	-	ليس المقرب	
٥٨٧٠	٣	٧٤٦٩	٢٢	٥٩٢٠	٦١	٧٥٢٠	-	بكالوريوس العمارة	
-	٧٧٥	-	٣٥	-	٢٦٦	-	٣٧٠	بكالوريوس الدراسات القانونية والاقتصادية	
١٦٠٣	٢١٤	٢٢٢٨	٣٦	٢١٠٦	١١١	٢٢١٦	-	ليس الأديب	
٤٤٢	١٧٨٣	٨٢٢	٩١٦	٢٤٢٦	٢٤٩	٤١٩	-	بكالوريوس الزراعة	
-	١٤٧	٨	٤٢	-	١٠	-	٦٠	بكالوريوس الهندسة الزراعية	
-	٧٩	٣٣	-	-	٩	-	٩٦	بكالوريوس معهد الطفل	
-	٤٠٨	-	٨٥٠	-	٢٤١	-	١٩١	بكالوريوس العمارة الزراعية	
٨٧٧	٥	١٣٠٤	-	-	١١١٠	-	-	مدعم أعضاء هيئة التدريس	
١٥٩١	٤٨	٢٤٧٩	٧٧	٥٨٨	١٠٠١	-	-	مدعم أعضاء هيئة التدريس	

(تابع) جدول رقم ١ / ١٠

الوزارات	١٩٧٣ / ٧٢		١٩٧٤ / ٧٣		١٩٧٥ / ٧٤		١٩٧٦ / ٧٥	
	صحة	التعليم	صحة	التعليم	صحة	التعليم	صحة	التعليم
ديناميون التجاري	-	-	٢٣٨	-	١٥١	-	-	-
ديناميون الزراعي	-	-	٨٨٥	-	٤٣٣	-	-	-
ديناميون الهندسة المدنية	-	-	١٣٩١	-	٥٧٢٢	-	-	-
ديناميون التدريس الثانوية العامة	-	-	-	٥٦٨٦	١٣٧١	-	-	-
ديناميون التدريس الثانوية الصناعية	-	-	-	٢٩٩٤	٧٢٠٣	-	-	-
ديناميون التدريس الثانوية الزراعية	-	-	٢٩٧٨	٧٨٤٢	٣٩٠٧	-	-	-
			١٧٧٥٨					
			٧١٧					

المصدر :

- ١ - وزارة القوى العاملة مذكرات بشأن صحة طلبات خريجي الجامعات والمعاهد العالية دفعت ١٩٧٠ ويناير ١٩٧١ - ١٩٧٤ ، ١٩٧٤ ، وخريجي المدارس الثانوية الفنية والهيئية دفعت ١٩٧٠ ، ١٩٧١ ، ١٩٧٢ ، وفرض العمل المنهية لهم .
- ٢ - الأمانة العامة لمجلس الوزراء : ملفات أرقام : ١ / ٦ - ١١٠ ، ١ / ٧ - ١١٠ ، ٢ / ٧ - ١١٠ ، ٩ / ٨ - ١١٠ ، ٤ / ٨ - ١١٠ ، ٢ / ٢١ - ١١٠ ، ٣ / ٢١ - ١١٠ ، ١ / ٢١ - ١٧٦ جزء (١) مكرر جزء ٣ ، ٢ / ٢١ - ١١٠ ، ٣ / ٢١ - ١٧٦

- حجم ونوع العمالة الفائضة بالنسبة لكل تخصص وبالتالي تحديد أوجه العلاج المناسب لها .
- ٤ - ان تعدد الأجهزة القائمة على تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة مثل أجهزة التنظيم والادارة ، والتعبئة والاحصاء ، والقوى العاملة ، والمالية ، مع فقدان التنسيق بينها وعدم وجود تكامل أدى إلى عدم فعالية سياسات وخطط القوى العاملة .
- ٥ - تلعب الظروف الاقتصادية والاجتماعية دورا أساسيا في مشكلة فائض العمالة حيث تمثل تلك الظروف البيئية مجموعة من العوائق والتحديات .
- أما مقترحات الحل بالنسبة لهذه المشكلة ، فقد أوردتها تلك الدراسة في النقاط التالية :
- ١ - العمل على وضع خطة قومية متكاملة لتنمية الموارد البشرية في مصر لحصر وتحديد الاحتياجات الفعلية من التخصصات المختلفة اللازمة للقطاعات الحكومية والاقتصادية والانتاجية بما يكفل التنسيق بين تلك القطاعات وفي ضوء هذه الخطة يمكن حصر وتحديد العمالة الزائدة التي يمكن الاستغناء عنها للوفاء باحتياجات ومطالب الدول العربية الشقيقة .
- ٢ - يجب الربط بين سياسات التعليم في الدولة في جميع المراحل وبين الاحتياجات الفعلية المطلوبة للمجتمع ، مع اعطاء الأولوية والاهتمام بالتعليم الفني والمهني فهما الأساس الضروري لبناء اقتصاد قومي سليم .
- ٣ - يرتبط بالاتجاه نحو الاهتمام بالتعليم الفني ضرورة تدعيم أجهزة التدريب اللازمة مما يؤدي إلى اعداد وتنمية كوادر فنية جديدة تسهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للامام .
- ٤ - تطوير برامج التعليم على كافة المستويات وتعديل مناهج الدراسة بما يتماشى مع التطوير العالمي واحتياجات البيئة المحلية .
- ٥ - وضع خطة قومية للتدريب التحريلى لتوجيه الفائض من الخريجين وتأهيلهم للقيام بالوظائف في التخصصات التي يوجد بها عجز .
- ٦ - ضرورة الحد من القبول في الجامعات في المرحلة القادمة وبخاصة بالنسبة للتخصصات التي يوجد بها فائض ، مع التوسع في القبول بالنسبة للتخصصات التي يوجد بها عجز .
- ٧ - تطوير جهاز توزيع الخريجين بما يمكنه من تأدية مهامه وإيجاد نوع من التنسيق بينه وبين كافة الأجهزة التعليمية وذلك لتبادل المعلومات الخاصة بالخريجين ، وبما يسمح بتوجيه الطلاب إلى التخصصات المختلفة داخل كل كلية طبقا لما توضحه نتائج حصر توزيع الخريجين .

- ٨ - ضرورة التركيز على تقدير حجم الطلب على التخصصات المختلفة في سوق العمل وتقدير حجم العرض بناء على اعداد الخريجين الفعلية ، مع وضع نظام يكفل نشر البيانات الكاملة من الاحتياجات الحالية والمستقبلية لكافة التخصصات في سوق العمل المحلية والخارجية .
- ٩ - السماح للأجهزة الحكومية والقطاع العام باختيار التخصصات التي تحتاج إليها عن طريق نظام المسابقات ، وذلك لانتقاء أفضل العناصر اللازمة لها . ويوزع فائض الخريجين بعد ذلك على المحليات لتدعيم العمالة في المحافظات ، على أن تقوم المحليات بتدريبهم وتوجيههم نحو الأنشطة التي تحتاج إليها كل محافظة .

الفصل الحادى عشر

تحديد هيكل الأجور

- أهمية موضوع الأجور للفرد والشركة .
 - الاجر العادل .
- بعض العوامل المؤثرة على تحديد الأجور .
 - نظام العاملين فى القطاع العام وتحديد الأجور .
- خطوات بناء وتصميم نظام الأجور والمرتبات .
 - (أ) تحديد المسئول عن تصميم النظام .
 - (ب) الاعلان عن خطة تصميم النظام .
 - (ج) تحليل الأعمال .
 - (د) اعداد بطاقات وصف الوظائف .
 - (هـ) تقييم الوظائف .
 - مفهوم تقييم الوظائف .
 - بدء تطبيق تقييم الوظائف فى مصر .
 - برنامج تقييم الوظائف .
 - (و) تحديد هيكل الأجور على أساس نتائج التقييم .
 - هيكل الوظائف .
 - تحديد فئات الأجور .

– الأساس الشخصى لدفع الأجر أو الأجر التشجيعية .

- الأسس التى تقوم عليها نظم الأجر التشجيعية .
- نظم الأجر التشجيعية .

– ملخص خطة الأجر والمراتب .

– ربط الأجر بالانتاج .

- أولا : معنى ربط الأجر بالانتاج .
- ثانيا : الهدف من ربط الأجر بالانتاج .
- ثالثا : تحديد المستوى الذى يتم عليه ربط الأجر بالانتاج .
- رابعا : مدى قبول الأفراد لفكرة ربط الأجر بالانتاج .
- خامسا : ضرورة توفير امكانيات العمل .

الأسس العلمية لربط الأجر بالانتاج

– نظام ترتيب الوظائف حسب القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

– الأجر والمراتب فى الواقع المصرى .

الفصل الحادى عشر :

تحديد هيكل الأجور

DETERMINING THE WAGE STRUCTURE

في دراستنا لموضوع الكفاءة الإنتاجية باعتبارها الهدف الأساسى الذى تسعى إلى تحقيقه المشروعات تبينا أهمية تخطيط القوى العاملة كمرحلة أساسية نحو تحديد نوع وحجم العمالة اللازمة لتحقيق هدف الإنتاجية . ولكن تشغيل تلك القوى العاملة - بفرض ملاءمتها لاحتياجات المشروع - يتطلب من الإدارة أن تحدد مقابلا - في صورة أجور ومرتبات .. يدفع للعاملين نظير مساهمتهم في تحقيق أهداف المشروع . ولا شك ان المبدأ الأساسى الذى ينبغى أن تقوم عليه سطة الأجور والمرتبات في المشروع هو أن تتوازن قيمة ما يحصل عليه المشروع من قوة عمل الأفراد مع ما يتحملة في نظير تلك القوة في شكل أجور ومرتبات ونفقات أخرى كالزايما والخدمات التى يحصل عليها الأفراد .

لذلك نجد أن موضوع الأجور يحتل جانبا من اهتمام الأفراد باعتبارها وسيلة أساسية في اشباع بعض أنواع الحاجات الاجتماعية كالمظهر والمركز الاجتماعى ، وبالتالي نجد أن الأفراد العاملين في أى مشروع يولون ناحية الأجر أو المرتب جانبا كبيرا من اهتمامهم . وعلى أساس نستطيع القول بصفة عامة ان الأجور عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي في مستوى كفاءتهم وكفاءة المشروع عموما .

ومن ناحية أخرى تمثل الأجور عنصرا هاما من عناصر التكاليف في أى مشروع ، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التى تهتم بها الإدارة التى تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات . كل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توفر أساس موضوعى لتحديد الأجور والمرتبات في الوحدات الإنتاجية بحيث يحقق الأهداف التالية :

- ١ - ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة .
- ٢ - تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الانتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى انتاجية ممكنة من الاتفاق على قوة العمل أى توضيح

$$\text{النسبة} = \frac{\text{اجمالي قيمة الإنتاج}}{\text{اجمالي الأجور}}$$

أعلى ما يمكن

بعض العوامل المؤثرة على تحديد الأجور :

هناك بعض العوامل الهامة التي ينبغي على الإدارة أخذها في الاعتبار عند رسم سياسات الأجور للمشروع من بينها العرض والطلب من العمال ، انتاجية المشروع ونفقات المعيشة . غير أن أهم تلك العوامل بالنسبة للإدارة المصرية هو التشريع الذي يحكم عملية تحديد الأجور في الدولة .

نظام العاملين في القطاع العام وتحديد الأجور :

نص القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ على أن يحدد أجر العامل عند تعيينه ببداية مربوط الفترة التي يعين فيها ويستحق هذا الأجر من تاريخ تسلم العمل ويجوز تحديد الأجر بها بجاوز بداية مربوط في الحالات التي تزيد فيها مدة خبرة العامل الزمنية عن المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة طبقا لبعض الشروط التي حددها القانون .

من ناحية أخرى ، فإنه يجوز لمجلس الإدارة وضع نظام للعمل بالقطعة أو الانتاج أو بالعمولة على أساس حصول العامل على الأجر المقرر لفترة وظيفته إذا وصل انتاجه إلى معدل الأداء المقرر فإذا لم يصل انتاجه إلى هذا القدر منح جانبا من الأجر المقرر له أصلا لا يقل عن بداية مربوط الفترة الأولى مباشرة وإذا زاد انتاجه على المعدل منح أجرا اضافيا عن هذا الانتاج الزائد .

كذلك فقد قرر القانون المذكور أن « يضع مجلس الإدارة نظاما للحوافز بها يحقق حسن

استخدامها على أساس المعدلات القياسية بالمشاركة الواضحة المنظمة للوصول بهم إلى المستوى المطلوب .

وقد أجاز القانون منح المكافآت التشجيعية للعامل الذين يقدمون « خدمات ممتازة أو أعمالاً أو بحوثاً أو اقتراحات جديدة تساعد على زيادة الأنتاج أو خفض تكاليفه أو تحسينه أو ابتكار أنواع جديدة أو زيادة التصدير » .

- من ذلك نرى أن القانون أوضح ثلاث طرق مختلفة لتحديد الأجور وهي :
- (أ) تحديد الأجور على أساس زمني .
 - (ب) تحديد الأجور على أساس الأنتاج - القطعة أو العمولة .
 - (ج) تحديد الأجور على أساس الأنتاج مع استخدام الأجور التشجيعية .

وقد حدد القانون أيضاً الأسلوب الذي يجب على الإدارة اتباعه للوصول الى تحديد عادل للأجور عن طريق اعداد جداول لتوصيف الوظائف وتحديد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها وترتيبها في إحدى فئات الجدول الملحق بالقانون .

خطوات بناء وتصميم نظام الأجور والمرتبات :

إن بناء وتصميم نظام فعال للأجور والمرتبات يمر عادة بالخطوات الآتية :

(أ) تحديد المشوّل عن تصميم النظام .

فقد يعهد تصميم النظام إلى إحدى الجهات الآتية :

- مستشار خارجي .
- مختصين من داخل المنشأة .
- فريق من المختصين بالمنشأة يساعدهم مستشارون من خارجها .

(ب) الإعلان عن خطة تصميم النظام .

والهدف هو شرح وتوضيح فكرة نظام الأجور وأهميته بالنسبة للمنشأة والعاملين فيها

وتبسيط ما هو مطلوب من العاملين (إمداد بالمعلومات) ، ومراعاة عدم خلق توقعات لدى العاملين بشأن تغيرات رواتبهم سواء بالزيادة أو النقص .

(ج) تحليل الأعمال

بالمنشأة ، لمعرفة كيف يؤدي كل عمل وما علاقته بالأعمال الأخرى ، وما تأثيره على أهداف المنشأة ككل .

ويعتبر « تحليل العمل » خطوة أساسية نحو تصميم نظام كفاء للأجور والمرتبات .

العمل Job

العمل هو مجموعة من المراكز Positions المتشابهة تماماً من حيث المهام التي تؤدي ، (عمل الحسابات المالية ، أمانة المستودع ، سكرتارية) .

أما المركز فهو مجموعة من المهام يكفى للقيام بها شخص واحد يعمل طول الوقت (محاسب ، سكرتير ، أمين مستودع) .

اذن العمل يشير إلى مجموعة من الأفراد يؤدون مهام متشابهة .

يلاحظ أن تعبير العمل Job لا ينطبق على أعمال المديرين والأعمال الإشرافية عموماً نظراً للاختلاف والتباين في مهام كل شخص .

لماذا يتم تجميع الوظائف في (عمل) ؟ لا شك أن هذا يجعل عملية التحليل والتوصيف أبسط وأقل جهداً ، إذ يمكن إعداد بطاقة وصف وظيفة واحدة ، ولكنها تنطبق على كل الأفراد الذين يؤدون نفس العمل .

مهام محلل العمل

تتركز مهام محلل العمل في الآتي :

- ١ - التخطيط لعملية جمع البيانات اللازمة للتعرف على الأعمال وتوصيفها ، وتحديد الطرق المناسبة للحصول على البيانات ، واختيار أسس تجميع الوظائف في (أعمال) .
- ٢ - إعداد وصف الوظيفة بناء على المعلومات التي تم تجميعها ودراستها وتحليلها ، وذلك بالتعاون مع شاغل الوظائف أنفسهم ورؤساءهم .
- ٣ - المشاركة في إعداد تقييم الوظائف وتجميع معلومات عن مستويات الرواتب والأجور في المنشآت المماثلة والمنافسة .
- ٤ - مراجعة وتعديل بطاقات وصف الوظائف في ضوء المتغيرات التي تحدث في مواقع العمل وطبيعته أو خصائص الأفراد وامكانياتهم .

ولكن ما هي أساليب جمع البيانات من أجل تحليل العمل ؟

هناك أربعة أساليب شائعة :

The Job Questionnaire	(أ) الاستقصاء
The Interview	(ب) المقابلة
The On - sight Observation	(ج) الملاحظة أثناء العمل
The Zork Log	(د) سجل الأداء

ولكن أسلوب - كالعادة - مزاياه وعيوبه ، فالأسلوب قد يصلح لنوع معين من الأعمال ولا يتناسب مع أنواع أخرى (مثل الاستقصاء الذي يتناسب مع الأعمال الإدارية والاشرفية أكثر مما يتناسب مع الأعمال المصنعية والكتابية) وقد سبق ان ناقشنا طرق جمع البيانات في الفصل التاسع .

وبغض النظر عن الأسلوب المستخدم في تجميع البيانات فإن هناك معلومات أساسية يجب الحصول عليها وهي :

- الواجبات التي تتضمنها الوظيفة .
- نسبة الوقت المستغرق في كل واجب .
- المسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة .
- المعرفة (المعارف) اللازمة لأداء الوظيفة .
- المهارة (المهارات) اللازمة لأداء الوظيفة .
- معدلات الأداء العادية للوظيفة .
- ظروف تأدية العمل (مكان العمل ، مصاعب العمل ومخاطره) .

هذا ويلاحظ أن طريقة سجل الأداء تستخدم في الأساس لجمع معلومات عن وظائف الإدارة العليا وما ياتلها من وظائف تخصصية و متميزة بحيث يعتمد على شاغل الوظيفة نفسه لتسجيل المعلومات اللازمة حسب نموذج يعده محلل العمل .

(د) إعداد بطاقات وصف الوظائف .

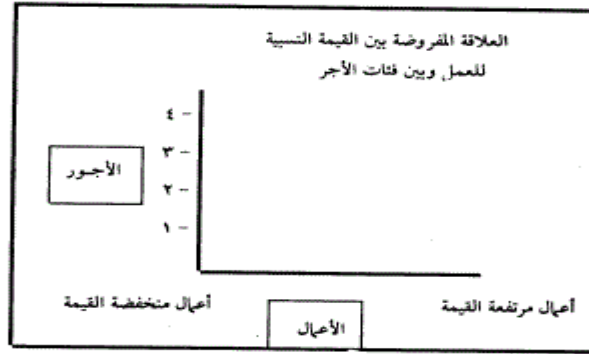
بطاقة وصف الوظيفة هي الوثيقة الأساسية التي تحدد واجبات ومسئوليات الوظيفة ، وتعتبر الركن الرئيسي في إقامة نظام للأجور وقد سبق مناقشة هذا الموضوع في الفصل التاسع .

(هـ) تقييم الوظائف :

مفهوم تقييم الوظائف :

عملية تقييم الوظائف هي الوسيلة إلى تحديد قيمة كل عمل بالنسبة لباقي الأعمال في المشروع أو تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الأعمال ، والهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في الأجور والمرتبات التي يدفعها المشروع .

التناسق الداخلي بمعنى أن الأعمال ذات القيمة الأعلى تحصل على فئات أجور أعلى من الأعمال الأقل قيمة داخل المشروع ، بمعنى أننا لو صورنا العلاقة بين القيمة النسبية للأعمال وبين معدلات الأجور التي تدفع لها في شكل رسم بياني لآخذ الشكل التالي :



بمعنى أن ارتفاع القيمة النسبية للعمل ينعكس في شكل ارتفاع فئة الأجر التي يحصل عليها من هذا العمل .

أما التناسق الخارجى فيشير إلى أهمية تناسق الأجر والمرتبات التي يدفعها المشروع مع الأجر والمرتبات التي تدفعها المشروعات الأخرى في نفس الصناعة أو الإقليم أو في صناعات أخرى .

بدء تطبيق تقييم الوظائف في مصر :

صدر القرار الجمهورى رقم ٣٥٤٦ لسنة ١٩٦٢ باصدار لائحة العاملين بالشركات التابعة للمؤسسات العامة متضمنا في أحكامه الانتقالية والختامية المادتين ٦٣ ، ٦٤ بشأن وضع جدول بالوظائف والمرتبات الخاصة بالشركة في حدود الجدول المرافق للائحة بحيث يتضمن وصف كل وظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها وتحديد الاشتراطات الواجب توفرها فيمن يشغلها وتقييمها وتصنيفها في فئات على أن تعادل وظائف الشركة بالوظائف الواردة في الجدول المرافق للائحة خلال مدة لا تتجاوز سنة أشهر من تاريخ العمل بالقرار الجمهورى وهو التاسع والعشرون من ديسمبر سنة ١٩٦٢ .

وقد ترتب على تطبيق ذلك النظام أن التزمت كل شركة بتقييم كل وظيفة بها على أساس أهميتها بالنسبة لياقى الوظائف فى الشركة مع مراعاة عوامل التقييم التى تتناسب مع طبيعة العمل بالشركة .

هذا وقد أكد القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين فى القطاع العام ذات المبادئ .

برنامج تقييم الوظائف Job Evaluation Program

تتولى عملية تقييم الوظائف على عدة عمليات فرعية نجملها فى الآتى :

- ١ - اختيار خطة التقييم .
- ٢ - تقديم الخطة للعاملين وكسب تأييدهم لها .
- ٣ - اختيار الوظائف موضع التقييم .
- ٤ - تحديد من يقوم بعملية التقييم .

أولا - اختيار خطة التقييم :

تهدف جميع خطط التقييم فى النهاية إلى ترتيب الوظائف المختلفة بحسب قيمتها النسبية وعلى ذلك فان المشكلة تتلخص فى اختيار الطريقة المناسبة لظروف وامكانيات الشركة ونوع الاعمال المطلوب تقييمها .

والطرق المستخدمة فى التقييم هى :

(أ) طرق غير كمية :

طريقة الترتيب البسيط . Simple ranking

طريقة الدرجات . Job Grading

(ب) طرق كمية :

طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison

طريقة النقط Point system

أساليب تقييم الوظائف :

هناك طرق مختلفة لتقييم الوظائف من بينها الأتي :

طريقة الترتيب البسيط :

تناسب تلك الطريقة المشروعات الصغيرة التي لا تملك الامكانيات الفنية أو المالية لا استخدام احدي طرق التقييم الأكثر تعقيدا .

وتتضمن الطريقة ترتيب جميع الوظائف الموجودة بالشركة من اعلاها إلى ادناها بدون النظر إلى من يشغل تلك الوظائف حاليا أو إلى الأجور التي تدفع لها فعلاً ، والترتيب لا يتم على أساس مقارنة عوامل أو صفات بل يتم على أساس العمل كوحدة . ويختلف أساليب الترتيب اختلافا كبيرا من حالة لأخرى فقد يبدأ القائمون بالتقييم باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة واعتبارهما نقطة للارتكاز أو قد تتم مقارنة كل وظيفة مع كل وظيفة أخرى وتحديد أيها أكثر قيمة أو قد يعهد بعملية الترتيب إلى لجنة من الخبراء .

تميز تلك الطريقة كما نرى بالسهولة والسرعة وانخفاض التكاليف ، كما أنه يمكن استخدامها في تقييم وترتيب الوظائف الاشرافية ، ولكنها تعاني من بعض العيوب أهمها :

- يجب أن يكون القائمون بالتقييم على دراية وخبرة واسعة بجميع الوظائف وعلى ذلك فكلما كبر حجم الشركة كلما كان من الصعب توافر مثل هؤلاء الأفراد .
- إذا كان شاغلو الوظائف ومرتباتهم معروفة لأفراد لجنة التقييم فإنه قد ينشأ بعض التحيز أثناء التقييم مما يؤثر على النتائج النهائية .
- ليس هناك معايير ثابتة ومعدة يتم بها الحكم على الوظائف المختلفة وهذا يؤثر تأثيرا سلبا على التقييم .

طريقة الدرجات :

يعاب على طريقة الترتيب عدم وجود معايير ثابتة ومعدة تقاس على أساسها الأعمال المختلفة كما أوضحنا . وهذا القصور تحاول طريقة الدرجات تلافية عن طريق انشاء عدد من الدرجات ووصفها وصفا دقيقا ثم توزيع الوظائف المختلفة عليها وفقا للوصف الموضوع لكل درجة .

فمثلا قد يتقرر إستخدام اثنتى عشرة درجة وبالتالي يتم إعداد اثنى عشر وصفا ويشترط أن تكون تلك التوصيفات شاملة حتى تستوعب كل درجة عددا من الأعمال .

وهناك أسلوبان للعمل بهذه الطريقة ، الأول أن يتم ترتيب الأعمال ثم تقسم إلى درجات ، مثلا لو كانت الأعمال ١ ، ٢ ، في درجة ، الأعمال ٣ ، ٤ ، ٥ في درجة أخرى فان أوصاف كل مجموعة من الأعمال تستخدم لكتابة وصف الدرجتين .

والأسلوب الثانى هو أن نبدأ بتحديد أوصاف الدرجات ثم توزيع الأعمال المختلفة على تلك الدرجات بالمقارنة بين وصف العمل ووصف الدرجة ، وبعد اتمام تلك العملية فان كل الأعمال المدرجة تحت درجة واحدة تعامل نفس المعاملة من حيث الأجر الأساسى .

وتصل طريقة الدرجات فى النهاية إلى مجموعة من فئات أو درجات الوظائف وهى نفس النتيجة النهائية التى تصل إليها باستخدام طريقتى النقط ومقارنة العوامل اللتين سيرد شرحها بعد قليل ، ولكن الفارق هو أن طريقة الدرجات تنتج إلى هذا بطريقة مباشرة بتقييم العمل كوحدة كاملة بينما الطريقتان الأخرىان تصلان إلى تلك الدرجات من خلال قياس تفصيل لعناصر العمل .

والمشكلة الأساسية فى طريقة الدرجات هى ضرورة إستخدام أوصاف عامة للدرجات الأمر الذى يسبب خلافا فى توزيع الأعمال على الدرجات كذلك ضرورة انشاء عدة نظم للدرجات بعضها للوظائف الاشرافية وبعضها للأعمال اليدوية .

طريقة النقط :

تتلخص طريقة التقييم بالنقط فى الخطوات الآتية :

- تحديد الأعمال والوظائف التى سوف يشملها التقييم وتقسيمها إلى فئات متجانسة ، مثلا وظائف اشرافية عليا ، وظائف كتابية ، ثم وظائف مصنعية .
- اختيار عوامل التقييم المناسبة لكل فئة من فئات الأعمال من واقع تحليل ووصف الوظائف .

وعادة تتركز تلك العوامل فى الآتى :

- الخبرة والمران .

- ظروف وأحوال العمل .
- المهارة .
- المجهود العقلي .
- المجهود الجسدي .
- القيادة .

– يتم تعريف تلك العوامل بدقة ، مثلا بالنسبة للوظائف الاشرافية العليا قد يتم اختيار العوامل الآتية وتعريفاتها :

(أ) المسئولية عن التخطيط :

المسئولية المتصلة بالوظيفة والخاصة بالتخطيط للمستقبل ، مع اعتبار مدى التخطيط من حيث النطاق والزمن .

(ب) المسئولية عن الدراسة والبحث :

المسئولية المتصلة بالوظيفة والخاصة بالدراسة والبحث للمحافظة على التقدم المستمر للأداء .

(ج) المسئولية الاشرافية والتوجيه :

والمسئولية المتعلقة بالوظيفة والخاصة بانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق الاشراف على الغير وتوجيههم مع اعتبار نطاق الاشراف ونوعية ومدى السلطة الاشرافية من حيث الاشتراك في تعيينهم وفصلهم ونقلهم والسلطة نحو تدريبهم وتوزيع العمل عليهم ومتابعتهم ومكافأتهم .

(د) الخبرة :

طول فترة الخبرة اللازمة لاكتساب المهارات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة عالية

الخطوة التالية هي تقدير قيمة كل من تلك العوامل حسب أهميتها كالآتي :

جدول رقم (١ / ١١)
تقدير قيم عوامل التقييم

العامل	عدد النقط	النسبة المئوية
المهارة	٢٥٠	%٥٠
المستوى	١٠٠	%٢٠
الجهد المبذول	٧٥	%١٥
ظروف العمل	٧٥	%١٥

و بعد ذلك يتم توزيع عدد النقط الخاصة بكل عامل على العناصر المكونة له كالآتي :

توزيع قيم عامل التعليم

٧٠	٥٦	٤٢	٢٨	١٤
ما يعادل ٤ سنوات دراسة جامعية	ما يعادل ٤ سنوات دراسة ثانوية + ٤ سنوات تدريب مهني	ما يعادل ٤ سنوات في المدرسة الثانوية + من ٢ - ٣ سنة تدريب مهني	ما يعادل ٢ سنة مدرسة ثانوية	يقرا ويكتب بجمع وي طرح

في المثال السابق فان عنصر التعليم قيمته سبعون نقطة (٧٠) توزع على الدرجات المختلفة من التعليم كما هو موضح في الشكل وتكرر نفس عملية التوزيع بالنسبة لباقي العوامل الأخرى المحددة في طريقة التقييم .

بعد الوصول إلى هذا الحد من التفصيل يمكن اجراء عملية التقييم ذاتها وذلك بقراءة وصف كل عمل ومقارنة المعلومات الواردة فيه بالتحريف المعطى لكل عامل من عوامل التقييم وتقدير إلى أي مدى يتوفر كل عامل في هذا العمل ، ثم تجمع نتيجة التقييم بالنسبة لكل وظيفة كالآتي :

جدول رقم (٢ / ١١)

جدول تجميعي لنتائج التقييم

المجموع	القيادة	الخبرة	المجهود العقل	المجهود العضل	المستولية	المهارة	الوظيفة
٢٢٠	١٠	٤٠	٢٠	٥٠	١٠٠	١٠٠	كاتب أول
							كاتب أول
							كاتب أول
							كاتب أول
							كاتب أول
							كاتب أول

طريقة مقارنة العوامل :

تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة الوظيفة بوظيفة أخرى وذلك بالقياس إلى عدد من « العوامل » المشتركة بينهما .

وأهم العوامل الشائع إستخدامها في هذه المقارنات هي :

- المتطلبات الذهنية لأداء العمل .
- المتطلبات الجسمية لأداء العمل .
- المهارات اللازمة للأداء .
- المسؤولية التي يتحملها شاغل الوظيفة .
- ظروف العمل .

إن الخطوة الأولى في هذه الطريقة هي كما رأينا تحديد العوامل التي ستستخدم أساساً للتقييم .

أما الخطوة الثانية فهي الاتفاق على معاني (تعريفات) محددة لهذه العوامل حتى لا يحدث اختلاف على معانيها بين القائمين بعملية التقييم .

الخطوة الثالثة هي إختيار عدد من الوظائف الرئيسية بالمؤسسة وهي التي وجدت في المؤسسة منذ فترة زمنية طويلة ويتم دفع رواتبها وتعتبر بشكل عام عادلة وعجزية ، إن الفكرة هي إتخاذ هذه الوظائف الرئيسية بمثابة معايير يقاس إليها باقي الوظائف المطلوب تقييمها ويجب أن تكون هذه الوظائف الرئيسية ممثلة للوظائف المطلوب تقييمها كما يجب أن تكون لكل وظيفة رئيسية مستويات :

- عالية .
- متوسطة .
- منخفضة .

(مثلاً وظيفة محاسب - نأخذ محاسب أول ، محاسب ، محاسب مبتدئ) يتم ترتيب الوظائف الرئيسية حسب موقعها بالنسبة لكل من عوامل التقييم السابق تحديدها كما في المثال التالي :

جدول رقم (۳ / ۱۱)

سئوٲه	مطلوبات ذمٲه	ظروف الاءه	مهارات	مطلوبات ذمٲه	عوامل التضم الوظائف	الاجسر
۲	۴	۴	۱	۳	كاتب	۱۵۰۰
۱	۸	۵	۸	۲	كاتب الة	۱۸۰۰
					كاشفة	
۱	۳	۳	۲	۱	سكرترة اءارة	۲۰۰۰
۸	۲	۲	۳	۷	سكرترة خاص	۳۰۰۰
۴	۷	۱	۵	۴	موظف اءشف	۱۵۰۰
۳	۱	۷	۴	۱	عامل تصور	۲۵۰۰
۱	۱	۱	۷	۸	مورءح حاسب الء	۵۰۰۰
۵	۵	۸	۱	۵	ممثل حاسب الء	۳۰۰۰

بلاحظ هنا أن الترتيب يبدأ بالرقم (١) للدلالة على درجة أقل من توفر العامل في الوظيفة -
الرقم (٢) درجة أكبر وهكذا

ويعتمد في إعداد هذا الترتيب على بطاقات وصف الوظائف وما تحتويه من معلومات عن
الوظيفة وبالتالي تبدو الأهمية الأساسية لدقة وشمول بطاقات وصف الوظائف .

بعد ذلك يؤخذ الأجر المدفوع لكل وظيفة رئيسية ويوزع بين العوامل السابقة بحسب أهمية
كل منها في تكوين الوظيفة ، مثلاً لو كان الأجر المدفوع لمبرمج الحاسب الآلي هو ٥٠٠ جنيه شهرياً
فانه يمكن تصور توزيعه بين العوامل المختلفة كالآتي :

١٧٤	جنيه	● المتطلبات الذهنية
١٥٢	جنيه	● المهارات
٢٢	جنيه	● ظروف الأداء
٢٢	جنيه	● المتطلبات الجسدية
١٣	جنيه	● المسئولية
<hr/>		
٥٠٠	جنيه	

معنى هذا أن المبرمج يحصل من راتبه الأساسي على ١٧٤ جنيه مقابل المتطلبات الذهنية
التي يحتاجها منه العمل ويحصل على ٢٢ جنيه مقابل الجهد الجسدي الذي يبذله في عمله
وهكذا

وتكرر هذه العملية بالنسبة لكافة الوظائف الرئيسية ويستخرج جدول مقارن كالنموذج
التالي :

جدول رقم (٤ / ١١)
توزيع الأجر على عوامل القسم

سجوية	مطالب حسابة	ظروف الاداء	الهورات	مطالب زمنية	الوظيفة
٢١	٤٣	٤٣	١١	١٢	كاتب
٧٥	٦٠	٣٧	٦٠	١٥	كاتب آلة كاتبة
٦٧	٢٨	٢٨	١٩	٥٧	سكرتير ادارة
٧٣	١٨	١٨	٢٧	٦٤	سكرتير خاص
٢٣	٤٠	٣٥	٢٩	٢٣	موظف ارفيف
٣٦	٧١	٨٣	٤٨	١٢	عامل تصوير
١٣٠	٢٢	٢٢	١٥٢	١٧٤	مربيع حاسب
٥٢	٥٢	٨٢	٦٢	٥٢	ممثل حاسب

ويعد ذلك تقييم باقي الوظائف في المؤسسة بالاستناد إلى هذا الجدول بأن يوضع لها قيمة لأجر كل عامل بحسب مستواه .

مثال ذلك لو كنا بصدد تقييم وظيفة أمين مستودع وكان توزيع العوامل بها كالتالي :

(٤)	أقرب إلى موظف الأرشيف	المتطلبات الذهنية
(٣)	أقرب إلى كاتب	المهارات
(٧)	أقرب إلى عامل تصوير	ظروف الأداء
(٨)	أقرب إلى مشغل الحاسب	المتطلبات الجسدية
(٨)	أقرب إلى المرمم	المسئولية

وبالرجوع إلى جدول مقارنة الوظائف يمكن حساب أجر وظيفة أمين المستودع كالتالي :

جنيه	٢٣	المتطلبات الذهنية
جنيه	١١	المهارات
جنيه	٨٢	ظروف الأداء
جنيه	٥٢	المتطلبات الجسدية
جنيه	١٣	المسئولية
	٢٩٩	
	(٣٠٠ تقريباً)	

وبذلك نجد أن أمين المستودع سوف يقع في درجة أجرية واحدة مع مشغل الحاسب الآلي .

ثانياً : تقديم برنامج التقييم للعاملين وكسب تأييدهم :

إن نظام تقييم الوظائف له آثار هامة تؤثر على الشركة وعملياتها وسياساتها كما تؤثر على العاملين ومستقبلهم وحقوقهم ، لذلك فإنه من الضروري اتخاذ تدابير خاصة قبل ادخال النظام كالتالي :

- ١ - تقديم المشروع للعاملين على جميع المستويات ، الإدارة ، المشرفين والعامل .
- ٢ - أخذ رأى العاملين في المشروع حيث ان روحهم المعنوية ودرجة تعاونهم مع الادارة وكفاءتهم الانتاجية ومستوى رضائهم عن أجورهم سوف يتأثر بنتائج التقييم .
- ٣ - اعطاء العاملين معلومات كافية عن خطة التقييم كالاتى :
 - معنى تقييم الوظائف .
 - الاهداف الأساسية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من وراء الخطة .
 - ما الفائدة التي ستعود على العاملين من وراء تطبيق هذا النظام .
 - نطاق الخطة وهل تتضمن كل الوظائف أم فئات معينة .
 - مراحل تنفيذ خطة التقييم .

ثالثا : اختيار الوظائف موضع التقييم :

— يجب أن تعدد الإدارة أى الأعمال والوظائف التي ستشملها خطة التقييم وعادة تبدأ عمليات التقييم بالأعمال المصنعية واليدوية أى الأعمال غير الاشرافية ، ثم تندرج إلى الوظائف الأعلى نظرا لسهولة الوظائف غير الاشرافية .

رابعا : تحديد من يقوم بعملية التقييم :

— تختلف تجارب الشركات من حيث تحديد من يقوم بعملية التقييم كالاتى :

- تقييم الوظائف بمعرفة إدارة الأفراد :

تتميز هذه الطريقة بأن القائمين بالتقييم يعملون بالشركة فعلا ، وبالتالي فهم يعرفون كل شىء عنها : الإدارة ، المشاكل ، العادات والتقاليد في العمل ، شخصيات العاملين ، وبالتالي فهم أقدر من غيرهم على انمام خطة التقييم .

من ناحية أخرى فان قيام إدارة الأفراد بعملية التقييم يبعث الاطمئنان في نفوس العاملين من حيث سلامة خطة التقييم وصدق أهدافها عما لو كان القائمون بالتقييم من خارج الشركة .

وأخيرا فان انمام التقييم بهذه الطريقة يمكن من إعداد فريق من المتخصصين يتولون متابعة نظام تقييم الوظائف ودراسته باستمرار حيث أن التقييم ليس عملية تتم مرة واحدة بل هو وظيفة أساسية ومستمرة من وظائف الإدارة .

ويعيب البعض على تلك الطريقة إحتيال تحيز القائمين بالتقييم نظراً لمعرفتهم بظروف الشركة ولا إحتال وجود خلافات شخصية بينهم وبين بعض الأفراد في المشروع .

أمر آخر ، إن التقييم بهذه الطريقة قد يستغرق وقتاً أطول نظراً لأن القائمين بالعمل يقسمون وقتهم بين أداء أعمالهم الروتينية وبين أعمال التقييم .

وأخيراً ، فقد لا يكون بإدارة الأفراد خبراء على مستوى كاف من التدريب والمران للقيام بعملية التقييم الأمر الذي قد يقلل من قيمة النتائج التي تحصل عليها الشركة إذا قام بالعملية أفراد ذوي خبرة محدودة .

— استخدام مستشارين خارجيين :

- تستعين بعض الشركات بأجهزة الاستشارات المتخصصة لأداء عملية التقييم ، وتصلح هذه الطريقة أساساً في حالة الشركات الصغيرة التي ينقصها الجهاز الفني اللازم لأداء العمل من ناحية أو في حالة إجراء التقييم لأول مرة . وهي تتغلب على النقد الخاص باحتيالات التحيز في حالة قيام إدارة الأفراد بعملية التقييم ، ولكن يعاب على تلك الطريقة أن بيوت الخبرة الخارجية قد تنقصها المعلومات الكافية عن طبيعة وظروف الشركة الداخلية الأمر الذي قد يؤثر على نتائج التقييم .
- وبصفة عامة يمكن القول أن وظيفة تقييم الأعمال هي عملية أساسية ينبغي أن تقوم بها إدارة الأفراد بالمشروع وأن تعد لها الجهاز الفني الكفاء نظراً لضرورة إعادة النظر في نتائج التقييم على فترات دورية وتقييم ما قد يستجد من وظائف وأعمال .

(و) تحديد هيكل الأجور على أساس نتائج التقييم :

تتم عملية تحديد هيكل الأجور على خطوتين بعد انتهاء عملية تقييم الوظائف الخطوة الأولى تحديد هيكل الوظائف والخطوة الثانية تسعير هذا الهيكل .

هيكل الوظائف :

يتكون هيكل الوظائف من مجموعة الأعمال أو الوظائف الأصلية التي تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية . ولكن في أغلب الأحيان تقوم الشركات بتجميع تلك الأعمال في عدد أقل من الدرجات بحيث تشمل كل فئة مجموعة الأعمال المتساوية الأهمية . وقاعدة تجميع الأعمال

المختلفة في عدد محدود من فئات العمل أنها تجنب الإدارة مشقة تسعير كل عمل على حدة ، إذ في هذه الحالة يتم تسعير فئة العمل وتسرى فئة الأجر على كافة الأعمال المدرجة تحت هذه الفئة .

والمشكلة التي تواجه الإدارة هي اختيار عدد الفئات التي تقسم إليها الأعمال المختلفة وكيفية توزيع الأعمال على كل درجة أو فئة .

عند اختيار عدد درجات هيكل الوظائف فإن هناك عددا من العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار . مثلا عدد الوظائف يؤثر على عدد الفئات فكلما كان عدد الوظائف قليلا كان عدد الفئات قليلا أيضا . كذلك فإن مدى التفاوت أو الاختلافات بين أنواع الأعمال يؤثر على عدد الفئات ، إذ الأعمال المتقاربة تتطلب عددا من الفئات أقل مما لو كان التباين بين الأعمال أوضح وأشد . من ناحية أخرى فإن سياسات الإدارة من حيث الترقية مثلا تحدد عدد الفئات إذ لو كانت الإدارة تسعى إلى استخدام الترقية كحافز على زيادة الكفاءة وأن تمنح الزيادات في الأجور والمرتبات في حالات الترقية ، في مثل هذه الحالة ينبغي أن يكون عدد الفئات كثيرا نسبيا عما لو كانت الزيادات في الأجور والمرتبات غير مرتبطة بالترقية .

ويختلف عدد فئات هيكل الوظائف في الدول المختلفة ، إذ يتراوح بين أربع فئات وخمس وعشرين في المتوسط . وليس هناك رقم محدد يعتبر نمطا يمتد ، ولكن المبدأ الأساسي هو تجنب أن يكون عدد الفئات قليلا إلى الحد الذي يتعذر معه التفرقة بين مستويات أهمية الأعمال وتجنب أن يكون العدد كبيرا إلى الحد الذي تصبح فيه التفرقة بين الأعمال وهمية . باتباع هذا المبدأ نحصل غالبا على عدد من الفئات يقارب العشرة .

المشكلة الثانية هي في توزيع الأعمال المختلفة على فئات هيكل الوظائف في حالة استخدام طريقة التقييم بالدرجات ، فإن نتيجة التقييم هي بالتعريف توزيع للأعمال على درجات محددة . أما في طرق التقييم الأخرى فإن إجراءات أخرى لابد من اتباعها ، وستعطي مثلا على توزيع الأعمال في حالة التقييم بالنقط . مثلا إذا كانت أقل قيمة حصل عليها أي عدل هي ٥٠٠ نقطة وأعلى قيمة هي ٣٥٠٠ نقطة فإن المدى هو $3000 = (500 - 3500)$. وعلى هذا الأساس فإذا كان عدد الفئات ١٢ فإن مدى كل فئة يتحدد بقسمة الفرق بين أعلى مجموع نقط وأدنى مجموع نقط (3000) على عدد الفئات $= \frac{12}{3000} = 250$ وعلى هذا الأساس يصير توزيع الأعمال على الفئات المختلفة كالآتي :

جدول رقم (١١ / ٥)
تحديد الأجور لفئات العمل المختلفة

فترة الأجر المستوى	عدد النقط الأقصى	الحد الأدنى	الفئة
٨٤ - ٦٠	٧٤٩	٥٠٠	١٢
١٨٠ - ٨٤	٩٩٩	٧٥٠	١١
٢٢٨ - ١٠٨	١٢٤٩	١٠٠٠	١٠
٣٠٠ - ١٤٤	١٤٩٩	١٢٥٠	٩
٣٦٠ - ١٨٠	١٧٤٩	١٥٠٠	٨
٤٨٠ - ٢٤٠	١٩٩٩	١٧٥٠	٧
٦٠٠ - ٣٣٠	٢٢٤٩	٢٠٠٠	٦
٧٨٠ - ٤٢٠	٢٤٩٩	٢٢٥٠	٥
٩٦٠ - ٥٤٠	٢٧٤٩	٢٥٠٠	٤
١٢٠٠ - ٦٨٤	٢٩٩٩	٢٧٥٠	٣
١٤٤٠ - ٨٧٦	٣٢٤٩	٣٠٠٠	٢
١٥٠٠ - ١٢٠٠	٣٤٩٩	٣٢٥٠	١
	(٣٥٠٠)		

تحديد فئات الأجور :

تحدد فئات الأجور للأعمال المختلفة بعد تقييمها وتوزيعها على الدرجات المختلفة بمعادلة هذه الفئات الوظيفية بالدرجات أو الفئات المالية التي حددها القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين بالقطاع العام . ولقد حدد القانون قيمة العلاوات الدورية لكل فئة من فئات الأجر ووضع شروطا خاصة بمواعيد استحقاق وطرق دفع تلك العلاوات .

الأساس الشخصي لدفع الأجور أو الأجور التشجيعية :

لقد أوضحنا من قبل أن هدف المشروع هو رفع الكفاءة الإنتاجية وأن سياسة الأجور عامل أساسي تستطيع الإدارة استخدامه في حفز العمال على زيادة الكفاءة الإنتاجية . والافتراض الأساسي هنا هو أن العمال يعتبرون الأجر هدفا يسعون إليه وبالتالي فإن الوعد بزيادة الأجر عند

رفع كفاءة الإنتاج سيحفز العمال إلى زيادة إنتاجيتهم أملا في الحصول على الأجور الأعلى . وبرغم صحة هذا الافتراض إلا أننا يجب أن نحذر من أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد على العمل وزيادة الانتاجية ، بل هناك حوافز أخرى كثيرة تجذب الأفراد في اتجاه تحقيق أهداف المشروع وقد تتفوق في بعض الأحيان على حافز الأجر . وبصفة عامة يمكن القول بأنه إذا كان العاملون يعطون الأجر أهمية كبيرة وكان هناك ارتباط واضح في أذهانهم بين رفع الكفاءة الإنتاجية وبين الحصول على مزيد من الأجر فإن ذلك كفيل بحفزهم إلى زيادة الإنتاج . أى أنه لكي تصبح الأجور حافزا فعالا في رفع الكفاءة الإنتاجية ينبغي توفر شرطين أساسيين :

- ١ - أن يكون الأفراد راغبين في الحصول على أجور عالية .
- ٢ - أن يكون هناك ارتباط واضح بين زيادة الإنتاج وبين الحصول على زيادات الأجر .

فإذا أخذنا هذين الشرطين في الاعتبار أمكن أن نصمم نظما للأجور التشجيعية تهدف إلى حفز العاملين على رفع الكفاءة الإنتاجية .

الأسس التي تقوم عليها نظم الأجور التشجيعية :

- تقوم نظم الأجور التشجيعية على بعض الأسس الهامة منها :
- ١ - تحديد معدلات للأداء تدفع الأجور التشجيعية لمن يتجاوزها .
 - ٢ - توفر طرق قياس الأداء الفعلى للعامل .
 - ٣ - أن يكون هناك تناسق بين العاملين على أساس الأجور التشجيعية والعاملين على أساس الأجر الزمنى .
 - ٤ - ضرورة توافق معدلات الأداء والأداء الفعلى مع أهداف المشروع .

وتحديد معدلات الأداء يتم غالبا باستخدام أساليب دراسة الوقت والحركة بالنسبة لعمال الإنتاج . ولكن بالنسبة لأنواع أخرى من الأعمال غير المصنعية فإن معدلات الأداء يتم تحديدها على واحد من الأسس الآتية :

(أ) كمية عمل معين :

(رقم مبيعات معين بالنسبة لمندوب البيع ، عدد من الفواتير ينبغي تسجيلها بالنسبة لموظف الحسابات ، عدد من الخطابات ينبغي كتابتها بالنسبة للسكرتيرة وهكذا . . .) .

(ب) وقت معين :

يستغرقه العمل (انهاء عمليات مراجعة الحسابات في تاريخ معين ، اعداد الموازنات التخطيطية في يوم معين ، انتاج وحدة من السلعة في زمن محدد) .

(ج) نفقة معينة :

(ميزانية محددة للاعلان ، كمية محددة من المواد تستخدم في أعمال الصيانة) .

من ناحية أخرى ينبغي أن تتوفر للادارة امكانية قياس الأداء الفعلي للفرد حتى يمكن تقرير ما إذا كان قد تجاوز المعدل المحدد (وبالتالي يستحق الأجر التشجيعي) أم لا .

وفي أغلب الأحيان نجد أن جانباً من الأفراد يعملون على أساس الأجر الزمني في حين أن البعض الآخر يعمل على أساس الأجر التشجيعية . وطبيعة الأمر أن تتفاوت الأجر تبعاً لذلك حيث يحصل العاملون على أساس زمني على أجر أقل نسبياً من العاملين بالنظام التشجيعي ، لذلك ينبغي على الادارة أن تحاول الاحتفاظ بنوع من التوازن بين الجانبين .

وأخيراً فإن الهدف من تطبيق نظم الأجر التشجيعية هو حفز العمال على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهداف المشروع . لذلك ينبغي على الادارة أن تفرق بين تجاوز المعدلات الذي يساهم في رفع الكفاءة وبين حالات المعدلات التي قد تضر بأهداف المشروع مثل انتاج عدد من الوحدات أكثر من المعدل ، ولكن من جودة أقل ، أو تحقيق أرباح أكثر في المدة القصيرة على حساب امكانيات الربح في المدة الطويلة .

ان نظم الأجر التشجيعية تلائم الصناعات التي تبلغ فيها نفقة العمل نسبة كبيرة من اجمالي التكاليف ففي هذه الحالة فإن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى تخفيض نفقة العمل للوحدة .

نظم الأجر التشجيعية :

تختلف تلك النظم اختلافاً كبيراً من مشروع إلى آخر ، ولكن يمكن بصفة عامة تقسيم تلك النظم إلى نوعين : الأجر على أساس القطعة ، ومكافآت الوقت . والعناصر الأساسية في أي نظام للأجر التشجيعية هي :

١ - الوحدات المنتجة .

٢ - الوقت المعياري أو القياسي :

٣ - الوقت المنصرف في العمل .

باستخدام تلك العناصر تستطيع الإدارة أن تضع نظام الحوافز الذي يناسبها ، فقد تحدد الإدارة معدل الأداء في شكل عدد من الوحدات ، مثلا ٥٠ قطعة في اليوم وتدفع الأجر على هذا الأساس ويمنح اجرا تشجيعيا لكل عامل يتجاوز المعدل . أو قد يحدد المعدل على أساس الزمن الزمن اللازم لانهاء عملية معينة مثلا ١٢ ساعة ويدفع للعامل مكافأة إذا أنجز العمل في أقل من الوقت المحدد .

المكافآت للوقت المدخر :

الأساس في تلك الطرق هو أن يدفع للعامل مكافأة نظير اإنهاء العمل المحدد في وقت أقل من الوقت المحدد له . وتحسب نسبة كفاءة على أساس نسبة الوقت المسموح به إلى الوقت الفعلي .

وأيا كانت الطرق المختارة لدفع الأجر التشجيعية فإن هناك بعض الشروط الواجب توفرها في تلك الطرق :

- ١ - أن تكون طريقة حساب الأجر سهلة ، مفهومة ، ويستطيع العامل متابعة حساب أجره على أساسها .
- ٢ - يجب أن تتناسب الأجر طرديا مع الزيادة في الانتاجية والانتاج .
- ٣ - يجب دفع الأجر التشجيعية للأفراد في أقرب وقت لاحق للانتاج .
- ٤ - يجب مراعاة الدقة والواقعية في حساب معدلات الأداء .
- ٥ - يجب أن يضمن للعامل الحد الأدنى من الأجر المحسوب على أساس زمني بغض النظر عن كمية الانتاج .

وكما سبق أن أوضحنا فإن الإدارة لا يجب أن تتوقع رد فعل مباشر لنظم الأجر التشجيعية في صورة انتاج أعلى وكفاءة انتاجية متزايدة ، بل يجب أن تتوقع المشكلات الانسانية التي تدور أساسا حول علاقات العاملين بعضهم ببعض ، وما قد تملبه عليهم الجماعات غير الرسمية من تقييد الانتاج الذي يملبه الحرف من قيام الإدارة برفع معدلات الأداء إذا استمر تجاوز العاملين لها وحصولهم على الأجر التشجيعية .

وجدير بالذكر أن هناك نظماً للأجور التشجيعية تختلف باختلاف نوع العمل الذى يؤديه الشخص . مثلاً رجال البيع يحصلون على عمولات عن أرقام المبيعات التى يحققونها ، وقد ترتفع نسبة العمولة مع ارتفاع مستوى المبيعات . من ناحية أخرى فإن رجال الإدارة أيضاً يهتمون بالأجر وبالتالي فإنه يمكن تصميم نظم للأجور التشجيعية تقوم على أساس مدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة .

ملخص خطة الأجور والمرتبات :

تحدد خطة الأجور والمرتبات نظام دفع عائد العمل للأفراد العاملين في المشروع . ويتبنى الخطة على الأسس الآتية :

- طريقة تقدير الأجور (أجر زمنى ، أجر بالانتاج) .
- تحديد هيكل الأجور (عدد الفئات ومدى كل فئة) .
- تحديد الزيادات الدورية في الأجور (العلاوات) .
- تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للأجور .

إن العنصر الأول في إعداد خطة الأجور والمرتبات هو تحديد طريقة تقدير الأجور وكما رأينا فإن قانون العاملين أجاز الأخذ بأكثر من طريقة في ذات الوقت . ويمكن القول بأن طريقة تحديد الأجور ينبغي أن تحقق المبادئ الآتية :

- تحديد الأجر على قدر واجبات الوظيفة ومسئولياتها (الأساس الموضوعى) .
- تحديد الأجر على قدر كفاية العامل في العمل (الأساس الشخصى) .
- التلاؤم مع العوامل الاقتصادية والاجتماعية السائدة .

ويتضمن عنصر تحديد هيكل الأجور على سؤالين ، الأول عدد المستويات المالية في جدول المرتبات . والثانى : العلاقة بين كل مستوى وآخر . فقد يتضمن هيكل الأجور عددا قليلا من المستويات المالية لا تزيد عن أربعة أو خمسة مستويات كما قد ينطوى على عدد أكبر . ومن مزايا العدد المحدود من المستويات سهولة استخدام النظام حين يصعب تحديد الفروق بين مستويات الأعمال المختلفة كما ينتج عنه قلة اجراء الترقيات من مستوى لآخر ، إلا أن هذا قد يبعث الملل في نفوس العاملين لضعف فرص الترقى . وبالعكس فإن زيادة عدد مستويات هيكل الأجور قد تؤدي إلى المغالاة في عدد تلك المستويات الأمر الذى تصعب معه التفرقة الفعلية بين مستوى وآخر .

أما من حيث العلاقة بين كل مستوى وآخر فقد يتبدى المستوى المالى المعين حيث ينتهى المستوى الأقل منه أو قد تتداخل المستويات . والاتجاه إلى تداخل المستويات يسهل عملية نقل الأشخاص بين الجهات التى تستخدم أنظمة مختلفة في دفع الأجور .

والعنصر الثالث في خطة الأجور هو تحديد مدى الفئة المالية أى الفرق بين الحد الأدنى للفئة (أول مربوط) وبين الحد الأعلى لها . والحد الأدنى هو بمثابة المرتب الذى يدفع للفرد حين يبدأ العمل وعادة يتكون هذا الحد الأدنى بإضافة نسبة مئوية على بداية مربوط الفئة السابقة . أما الحد الأقصى فيمثل أقصى ما يمكن أن يحصل عليه الفرد في تلك الفئة المالية وفيها يتعلق بالعلاوات فغالبا ما تحدد على أساس نسبة من الأجر أو مقدار معين يضاف إلى الأجر كل فترة معينة .

كذلك ينبغي أن تنطوي خطة الأجور على تحديد الحد الأدنى للأجور ، أى ذلك المرتب الذى يدفع لأدنى مستوى وظيفي في المشروع والحد الأعلى من الأجور الذى يعطى للوظائف العليا . تلك هى العناصر التى تقوم عليها خطة الأجور والمرتبات في المشروع . وما تحب أن نؤكد أنه رغم وجود نظام عام يحدد كيفية حساب الأجور وطرق دفعها فإن الإدارة لها الحرية الكافية في رسم خطة الأجور بها على الأسس العلمية السليمة التى تكفل تحققة أهداف الكفاءة الإنتاجية .

ربط الأجر بالانتاج :

ان هدف الادارة كان دائما إيجاد سبيل إلى جعل الأجر مرتبطا بالانتاج الذى يقدمه الفرد للمشروع . وهناك بعض النظريات التى توضح تلك الحقيقة فننص على أنه يجب أن يكون هناك نوع من التوازن ما يقدمه المشروع للأفراد من مغريات inducements (حوافز على العمل) وبين ما يقدمه الفرد للمشروع من مساهمات Contributions (جهود أو انتاجية) . إذا كان ما يقدمه الأفراد للمشروع أكثر مما يحصلون عليه في صورة أجور ومزايا لم يكن لديهم حافز على المساهمة في تحقيق أهداف المشروع ، وبالعكس إذا كان ما يحصل عليه الأفراد - في صورة أجور ومزايا مختلفة - يفوق ما يساهمون به في أهداف الكفاءة انعدم ذلك التوازن المنشود ولم يعد الموقف مريحا من وجهة نظر الادارة أو المجتمع بصفة عامة . *

● راجع في هذا الصدد كتابي .

Chester Barnard, The functions of The Executive, Cambridge., Harvard University Press, 1938.

Herbert Simon, Administrative Behavior, N.Y., The Macmillan Co., 1945.

وعلى هذا الأساس فإن مبدأ ربط الأجر بالانتاج كمدخل إلى تحديد الأجور والمرتببات يعتبر مدخلا سلبيا ومنطقيا من الوجهة النظرية ، ولكن تنشأ المشاكل عند محاولة تطبيق هذا المبدأ في الواقع العمل . وفي مناقشتنا لهذا الموضوع |يمينا أن نؤكد أن فاعلية نجاح أى نظام لربط الأجر بالانتاج انها تتوقف على قدرة الادارة في الحصول على اجابات حاسمة لمجموعة الاسئلة التالية :

- ١ - ما المقصود بربط الأجر بالانتاج ؟
- ٢ - ما الهدف من ربط الأجر بالانتاج ؟
- ٣ - ما المستوى الذى يتم عليه ربط الأجر بالانتاج ؟
- ٤ - ما مدى استعداد الأفراد لتقبل نظم ربط الأجر بالانتاج ؟
- ٥ - ما هى قدرة الادارة على توفير الامكانيات اللازمة لتمكين الأفراد من زيادة انتاجهم وبالتالي زيادة أجورهم تطبيقا لمبدأ ربط الأجر بالانتاج ؟

أولا - معنى ربط الأجر بالانتاج :

هناك عدة اتجاهات في تفسير ما يقصد بربط الأجر بالانتاج :

- ١ - ان ربط الأجر بالانتاج يعنى أن يحصل الفرد على أجر يعادل قيمة انتاجه . أى أن رقم الأجر الكلى الذى يحصل عليه العامل يرتبط ارتباطا تاما بكمية الانتاج فيرتفع الأجر بارتفاعه وينخفض بانخفاضه ويتوقف الأجر تماما إذا لم ينتج الفرد أى شىء . وهذا المفهوم لربط الأجر بالانتاج يقترب من مفهوم دفع الأجر بالقطعة .
- ٢ - اتجاه آخر يميل إلى تفسير مفهوم ربط الأجر بالانتاج على أنه تحديد حد أدنى من الأجر يعادل مستوى معين من الأداء على أن يزيد الأجر بعد ذلك بزيادة الانتاج . وهذا المفهوم يقترب من فكرة الأجور التشجيعية .
- ٣ - واتجاه آخر يميل إلى تفسير الحد الأدنى من الأجر الذى يحصل عليه الفرد بغض النظر عن انتاجه بما يعادل حد الكفاف ، أى ذلك الحد من الأجر الذى يجب أن يحصل عليه الفرد سواء أنتج أم لم ينتج .

تلك هى اذن الاتجاهات الرئيسية في تعريف معنى ربط الأجر بالانتاج . أى من هذه المفاهيم هو السائد على التفكير في مصر حاليا ؟ يفهم مما جاء بقانون العاملين بالقطاع العام ان

عل مجلس الادارة في الشركة أن يضع نظاما للحوافز بها يحقق حسن استخدامها على أساس المعدلات القياسية العادلة للنتاج ومستوى الأداء . وحيث ان الاعمال المختلفة قد حددت لها فئات مرتبات محددة وحددت معدلات للأداء لكل عمل ، لذلك نميل إلى الاعتقاد بأن نظام ربط الأجر بالنتاج الذي تدعو إليه اللائحة هو أقرب إلى الاتجاه الثاني أو مفهوم الأجر التشجيعية .

وتتبع أهمية تحديد المعنى المقصود بربط الأجر بالنتاج من أن الاجراءات والنظم اللازمة لتطبيق المبدأ سوف تختلف باختلاف هذا المعنى .

من ناحية أخرى فان تحديد المعنى ينصرف أيضا إلى تحديد المقصود بكلمتى الأجر والانتاج . هل الربط يقع على الأجر التقدي أم الأجر الشامل (أجر تقدي + خدمات ومزايا عينية) . كذلك ينبغي تحديد المقصود بالانتاج حيث ان كلمة الانتاج بمعناها المحدود (سلع أو خدمات) قد لا ينطبق على فئات من العاملين الذين لا تتبلور أعمالهم في شكل انتاج ملموس كطبقة الاداريين مثلا .

ثانيا - الهدف من ربط الأجر بالانتاج :

قد يهدف نظام الأجر بالانتاج إلى تحقيق أحد هدفين :

- ١ - تحقيق التوازن بين اجمالي الأجور واجمالي الانتاج على المستوى القومي لتلافي الضغوط التضخمية الناشئة عن ازدياد الأجور بمعدل أسرع من معدل الزيادة في الانتاج .
- ٢ - قد يهدف نظام ربط الأجر بالانتاج إلى زيادة الانتاج ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية بايجاد الحافز لدى العمال على زيادة الجهد وتحسين الأداء .

ولا شك أنه لا تعارض بين الهدفين السابقين وان كان هدف رفع الكفاءة الانتاجية هو موضع الاهتمام المباشر من الادارة لعلاقته بهدف المشروع . وتتوقف فاعلية نظم ربط الأجر بالانتاج في رفع الكفاءة الانتاجية ، بقرض أهمية الأجر كحافز على العوامل التالية :

- مدى ملاءمة أنواع العمل وطبيعة العمليات الانتاجية وظروف الشركة لفكرة ربط الأجر بالانتاج .
- النفقة والجهد ومدى الصعوبة في تطبيق النظام .
- العائد المتوقع من تطبيق ربط الأجر بالانتاج في شكل ارتفاع في كفاءة الوحدة الانتاجية .

ثالثا - تحديد المستوى الذى يتم عليه ربط الأجر بالانتاج :

قد يتم ربط الأجر بالانتاج اما على أساس فردى أو على أساس جماعى . ويربط الأجر بالانتاج على الأساس الفردى يعنى أن الأجر الذى يحصل عليه أى فرد يتوقف على انتاجه هو شخصيا . وهذا يتطلب ضرورة قياس وتحديد مساهمة كل فرد فى الانتاجية المشروع على حدة . ولكن فى بعض الأحيان يصبح من الصعب تحديد هذا الأنتاج الفردى حيث تشترك مجموعة من الأفراد فى انتاج كمية معينة أو انجاز عملية معينة . فى مثل تلك الحالات يتم ربط أجر كل فرد فى الجماعة على أساس انتاج الجماعة كلها . مثلا : يربط الأجر على أساس انتاج :

- خط الانتاج .
- القسم .
- الادارة .
- أو المصنع بأكمله .

كذلك يمكن تصور حدوث ربط بالانتاج على أساس انتاجية أكثر من مستوى جماعى فيحصل العامل على زيادة فى الأجر تبعاً لانتاجية الجماعة المباشرة التى يعمل معها ، ثم يحصل على زيادة ثانية تبعاً لانتاجية القسم أو الادارة التى يتبعها وقد يحصل على زيادة ثالثة تبعاً لانتاجية المصنع كله .

رابعا - مدى قبول الأفراد لفكرة ربط الأجر بالانتاج :

يميل الأفراد عادة إلى مقاومة التعديلات فى النظم القائمة أو ادخال نظم جديدة حيث ان ذلك من شأنه تغيير عادات العمل وأنماط السلوك التى اعتادوها ، لذلك قد تقابل فكرة ربط الأجر بالانتاج بنوع من المقاومة من جانب العمال مرجعها عدم فهم النظام ، وعلى هذا فان عنصرا أساسيا من عناصر نجاح النظام أن يتم التمهيد له بالشرح والاقناع حتى تتأكد الادارة من تقبل العاملين للفكرة .

خامسا - ضرورة توفير امكانيات العمل :

حتى يصبح لنظام ربط الأجر بالانتاج معنى عملي ينبغي على الادارة توفير كافة الامكانيات والمستلزمات التي تضمن التشغيل المستمر للعمال بحيث يصبح الجهد الفردي والاداء الشخصي للعامل هو المحدد الحقيقي لما يمكن أن يحصل عليه من أجر . اذ لا معنى لتقرير توقف الأجر على الانتاج ثم لا تتاح للفرد فرصة زيادة الانتاج نظرا لعدم توفر المواد الخام أو لزيادة العمالة عن احتياجات العمل وغير ذلك من الأسباب .

الأسس العلمية لربط الأجر بالانتاج :

- ان الخطوات المنطقية التي يمكن اتباعها لربط الأجر بالانتاج في أي نوع من أنواع العمل هي تطبيق للأساس الموضوعي في تحديد الأجور الذي سبق شرحه وهي :
- ١ - توصيف الأعمال والوظائف ومنه تحدد الواجبات والمسئوليات المفروض على شاغل الوظيفة القيام بها (معدلات الأداء) .
 - ٢ - تقييم الأعمال والوظائف وتحديد القيمة العادلة للأجر الذي يتناسب مع واجبات ومسئوليات العمل .
 - ٣ - تقييم الاداء أو قياس الانتاج الفعلي .
 - ٤ - تحديد خطة للأجور التشجيعية بحيث يكافأ الفرد عن الزيادة في العمل فوق المعدلات التي يحددها توصيف الوظائف .

نظام ترتيب الوظائف حسب قانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ :

- يعرض في هذا الجزء لأهم ملامح نظام ترتيب الوظائف حسب القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين بالقطاع العام ، وهذه الملامح هي :
- أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف .
 - تحديد وتعريف المجموعات النوعية للوظائف .
 - تعريف الدرجات .
 - قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها .

أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف :

مقدمة : في تنفيذ نظام ترتيب الوظائف وفقاً لأحكام القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ تستخدم المصطلحات الآتية :

(أ) الوظيفة : وهي مجموعة من الواجبات والمسئوليات تحددها السلطة المختصة وتتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات واشتراطات معينة .

(ب) وصف الوظيفة : وهو البيان الذي يعرف الوظيفة والذي يظهر عوامل التقييم الداخلة في تكوينها ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها ويتضمن بصفة أساسية :

اسم الوظيفة :

المختصر الدال على نوع ومستوى الأعمال التي تؤدي ويستخدم هذا الاسم في جميع شؤون الخدمة وفي جداول توصيف وتقييم الوظائف والموازنة التخطيطية للشركة ويسترشد بالمستويات النمطية لمسميات الوظائف وفقاً للجدول الملحق بهذا القرار عند تحديد المسميات النمطية في كل درجة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة .

الوصف العام :

ويحدد موقع الوظيفة من البناء التنظيمي واختصاصها العام .

الواجبات والمسئوليات :

وتوضح المهام التفصيلية التي يؤديها العامل وتبرز مدى صعوبة العمل وتنوعه في ضوء عوامل التقييم الداخلة في تكوين الوظيفة وأهمها :

- المراجعة والإشراف الواقع على الوظيفة .
- مسئوليات الوظيفة الإشرافية إن وجدت .
- مدى حرية التصرف لشاغل الوظيفة في اتخاذ القرارات .
- مدى تأثير الوظيفة على أعمال واختصاصات الوظائف والأجهزة الأخرى .

- الاتصالات والغرض منها وأهميتها .
- المسئولية عن المواد أو المهيات أو الأدوات .
- المجهود الذهني أو البدني .
- ظروف بيئة العمل التي تزاوّل فيها أعمال الوظيفة .

الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتضمن بصفة أساسية :

- نوع التأهيل العلمي .
- مستوى التأهيل العلمي .
- الخبرة النوعية والزمنية .
- القدرات والمهارات اللازمة للعمل .
- التدريب الذي تتيحه الشركة .
- أي شروط أخرى لازمة لشغل الوظيفة .

(ج) المجموعة النوعية : وهي تقسيم ينتظم جميع الوظائف التي تتشابه في طبيعة الأعمال ونوعها وإن اختلفت في مستويات الصعوبة والمسئولية وتعتبر كل مجموعة وحدة متميزة في مجال التعيين والترقية والنقل والندب والاعارة .

(د) الدرجة : وهي شريحة من الأجر لها ربط مالي طبقا لجدول المرتبات الملحق بنظام العاملين بالقطاع العام . وتتضمن الدرجة جميع الوظائف التي تتفق في درجة صعوبة واجباؤها وإن اختلفت في نوع أعيانها .

(هـ) تقييم الوظيفة : وهو تحديد الدرجة المناسبة التي تلحق بها الوظيفة في ضوء وصف الوظيفة وتعريف الدرجات والسيات الرئيسية للوظائف التي تتضمنها كل درجة وذلك باستخدام طريقة التقييم بالتدرج .

وبمراعاة أن تقييم وظيفة رئيس مجلس الإدارة باعتبارها قمة وظائف الشركة وبيان الدرجة التي توضع فيها من بين درجات الوظائف العليا يتحدد وفقا لتقييم مستوى الشركة .

(و) اعادة تقييم الوظائف : وهو اعادة النظر في تحديد الدرجة التي توضع فيها الوظائف وذلك في مثل الأحوال التالية :

- ١ - التعديل في البناء التنظيمي للشركة .
٢ - التغيير في واجبات ومسئوليات الوظيفة .
(ز) استحداث وظائف جديدة : وهو اعادة النظر في جدول الوظائف باستحداث نوعيات وظائف جديدة وذلك في مثل الأحوال التالية :
١ - التعديل في البناء التنظيمي للشركة .
٢ - استحداث أنشطة أو مجالات عمل جديدة بالشركة .

ويتبع عند اعادة التقييم أو استحداث الوظائف ذات الطريقة والاجراءات المتبعة عند التقييم .

(ح) جداول الوظائف : وهي الجداول التي تتضمن أسماء الوظائف الموجودة في الشركة مصنفة طبقاً للمجموعات النوعية وموزعة على الدرجات وفقاً لما ينتهي إليه تقييمها .

وترفق بهذه الجداول أوصاف الوظائف الواردة فيها كما يرفق بها بيان بالوظائف موزعة على التقييمات التنظيمية والدرجات المختلفة .

تحديد وتعريف المجموعات النوعية التي تصنف فيها الوظائف

- تقسم وظائف الشركات التي تخضع لأحكام قانون نظام العاملين بالقطاع العام المشار إليه إلى المجموعات النوعية المرفقة بهذا القرار .
- يجوز انشاء مجموعات نوعية فرعية داخل المجموعة النوعية الواحدة تعتبر وحدة متميزة في مجالات شؤون الخدمة وذلك وفقا لطبيعة العمل المزاول .
- تستخدم المجموعات النوعية المرفقة في :
(أ) الخاق الوظائف بالمجموعة النوعية التي تنتمي إليها .
(ب) التعريف بمستوى التأهيل العلمى اللازم لشغل الوظائف بالمجموعات المختلفة نوعا ومستوى .

تعريف الدرجات :

- يستخدم تعريف الدرجات المرفق بهذا القرار كأساس للشركات التي تخضع لأحكام قانون العاملين بالقطاع العام المشار إليه فيما يلى :
(أ) التعريف بالسيات الرئيسية وعوامل تقييم الوظائف التي تتضمنها الدرجة في مختلف المجموعات النوعية .
(ب) التعريف بمستوى التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف الدرجة في المجموعات النوعية المختلفة .
(ج) تحديد مدة الخبرة الزمنية الواجب قضاؤها في كل درجة قبل النظر في الترقية من وظائف درجة إلى وظائف الدرجة التي تعلوها مباشرة .

قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها :

- تقوم الشركات الخاضعة لأحكام قانون العاملين بالقطاع العام بموافاة مركز معلومات القطاع العام بنسختين من مشروع ترتيب وظائفها بعد اعتياده من مجلس الادارة وتتضمن كل نسخة الأتي :
 - (أ) الهيكل التنظيمي بصورا في خرائط حتى أدنى التقسيات مع بيان اختصاصات كل تقسيم تنظيمي .
 - (ب) جداول الوظائف وفقا لما ورد بالفقرة (ز) من المادة الأولى .
 - (ج) أوصاف الوظائف .
- مع مراعاة ما ورد بالمادة ١ / ر ، يتبع عند اعادة التقييم أو استحداث وظائف جديدة ذات الاجراءات السابقة .

المجموعات التوعبة التي تصنف فيها
وظائف الشركات التي تخضع لأحكام القانون
رقم ٤٨ لسنة ٧٨ بنظام العاملين
بالقطاع العام

- مجموعة وظائف الادارة العليا .
- مجموعة وظائف الإنتاج .
- مجموعة وظائف التجارية .
- مجموعة وظائف المالية .
- مجموعة وظائف الادارية .
- مجموعة وظائف القانونية .
- مجموعة وظائف الفنية المساعدة .

- مجموعة وظائف المكتبية .
- مجموعة وظائف الحرفية .
- مجموعة وظائف الخدمات المعاونة .

تعريف الدرجات :

الدرجة الممتازة :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها برئاسة احدى وحدات القطاع العام أو الاشراف على أحد الأنشطة الرئيسية في الشركة ان وجدت والتي تتكون غالباً من عدد من التقسيات الداخلية .

وتتضمن واجبات ووظائف هذه الدرجة تحديد السياسات والخطط العامة والأهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تحقيق الأهداف .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء الاتصالات بغرض تمثيل الشركة والارتباط باسمها .

ولشاغل وظائف هذه الدرجة حرية تصرف واسعة وهم سلطة اصدار القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف العامة للوحدة وكذا برامج العمل وخططه والاعتقاد النهائي للأعمال .

وقد يترتب على خطأ شاغل وظائف هذه الدرجة الحاق أضرار جسيمة بمصالح وخطط الدولة العليا .

وينتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة الشاملة والعميقة مع توافر :

- مؤهل عال مناسب .
- قضاء مدة بيئية قدرها سنة على الأقل في وظيفة من الدرجة العالية .
- اجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة التي تتيحها الشركة .
- قدرة فائقة على التوجيه والقيادة وتخطيط ووضع السياسات والأهداف .

المستويات النمطية لمسميات الوظائف في كل
جدول

الوظائف الفنية الادارة المباشرة	الوظائف التخصصية والادارة الوسطى	وظائف الادارة العليا	الدرجة
		رئيس مجلس الادارة	ممتازة
		رئيس مجلس ادارة رئيس قطاع	عالية
	كبير باحثين كبير اخصائيين	مدير عام ادارة عامة	مدير عام
كبير الفنيين	مدير ادارة - باحث ممتاز - اخصائي ممتاز -		الأولى
رئيس فنيين	رئيس قسم باحث أول - اخصائي أول		الثانية
فني أول رئيس وحدة رئيس مكتب	باحث / اخصائي		الثالثة
فني			الرابعة
فني مساعد			الخامسة
			السادسة

ملحوظة : يسترشد بالمستويات النمطية بالجدول عند وضع مسميات الوظائف على مستوى وحدات القطاع العام عند وصف الوظائف - بحيث توضح طبيعة ونوع العمل والمجموعة النوعية التي تنتمي إليها الوظيفة والمستوى الدال على درجتها ومعها إذا كانت وظيفة اشرافية أم غير اشرافية مثال ذلك : اخصائي زراعي - فني تصوير أول - كاتب حسابات أول - حرفي ورش وآلات ممتاز .

درجة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة
رقم (٦ / ١١)

وظائف الخدمات المعاونة	الوظائف الحرفية	الوظائف المكتبية الإدارة المباشرة
		كبير الكتبه مدير ادارة
		رئيس كتبه
	ملاحظ / حرفي ممتاز	كاتب أول رئيس وحدة
رئيس معاونة خدمة	حرفي أول	كاتب
معاون خدمة أول	حرفي	كاتب مساعد
معاون خدمة	حرفي مساعد	

كما يجوز للشركات أن تستخدم المسميات لنوع العمل بمراعاة المستويات التنطية لمسميات
الوظائف المشار إليها مثل :

طبيب أول / مهندس أول طبيب ممتاز / مهندس ممتاز كبير أطباء / مهندسون
أورئيس قسم .. أومدير ادارة ... أومدير عام ..

يراعى بالنسبة للتعين في غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

الدرجة العالية :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها برئاسة إحدى وحدات القطاع العام أو الإشراف على أحد الأنشطة الرئيسية بالشركة يقابله تقسيم تنظيمي يطلق عليه عادة اسم قطاع يتكون من عدد من التقسيمات الداخلية .

وقد تتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة تحديد أو الاشتراك في وضع السياسات والحفظ العامة والأهداف الرئيسية للشركة ، وكذلك التنسيق العام ومتابعة التطبيق داخل التقسيمات التنظيمية .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة بإجراء الاتصالات بغرض تمثيل الشركة أو التحدث أو الارتباط باسمها .

ولشاغل وظائف هذه الدرجة حرية تصرف كبيرة في معالجة الموضوعات ولهم سلطة إصدار القرارات واعتماد الأعمال .

وقد يترتب على خطأ شاغل الوظيفة الأضرار بمصالح الشركة أو الجمهور أو الدولة .

ويتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة العالية مع توافر :

- مؤهل عال مناسب لطبيعة العمل .
- قضاء مدة بيئية قدرها ستان على الأقل في وظيفة مدير عام .
- اجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة والتي تتيحها الشركة .
- قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها .

يراعى بالنسبة للتعين في غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

مدير عام :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها برئاسة احدى وحدات القطاع العام أو الاشراف على نشاط ذي طبيعة متنوعة يمارسه تقسيم تنظيمي يطلق عليه اسم « ادارة عامة » تكون عادة من عدد من التقسيمات الداخلية وتحقق الادارة العامة فيها خدمة أو غرضاً محدداً .

وتتضمن واجبات ووظائف هذه الدرجة مهام توجيه الأفراد وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء الاتصالات بغرض التحدث أو تمثيل الشركة .

ولشاغلي وظائف هذه الدرجة حرية التصرف في معالجة الموضوعات في حدود السياسات المعتمدة وكذا اصدار القرارات التنفيذية والاعتقاد النهائي لبعض الأعمال .

كما قد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة ووظائف كبيرى الاختصاصيين أو الباحثين ممن تتوافر فيهم المعرفة النظرية المتخصصة والخبرة العملية العالية في مجالات مختلفة من العمل التخصصى أو البحثى ومن ترى الشركة تفرغهم لواجبات تخصصهم دون أن يوكل إليهم مهام الادارة العليا .

ويتطلب شغل وظائف هذه الدرجة توافر المعرفة النظرية والخبرة النوعية في مجالات العمل مع توافر :

— بالنسبة لوظيفة مدير عام .

- مؤهل عال مناسب لطبيعة العمل .
- قضاء مدة قدرها ثلاث سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة ..
- اجتياز البرامج التدريبية في مجال الادارة والتي تتيحها الشركة .
- قدرة على القيادة والتوجيه .

— بالنسبة لوظائف كبيرى الاختصاصيين أو الباحثين من درجة مدير عام .

- مؤهل عال تخصصى في مجال العمل .

- قضاء مدة بيئية قدرها ثلاث سنوات على الأقل في مجال العمل المتخصص في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- قدرة فائقة على اعداد الدراسات والبحوث أو القيام بالأعمال التخصصية ذات المستوى الرفيع .

يراعى بالنسبة للتعين في غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

الدرجة الأولى :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت التوجيه العام بالاشراف على تنفيذ أعمال رئيسية في أحد مجالات الأعمال التخصصية أو رئاسة تقسيم تنظيمي يطلق عليه عادة اسم « ادارة » وقد يتكون من عدد من الأقسام .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة وضع برامج تفصيلية لانجاز الأعمال والاشراف العام على تنفيذها ومراجعتها .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء بعض الاتصالات بغرض الاشتراك في لجان .

ولشاغل وظائف هذه الدرجة حرية التصرف في حدود القوانين واللوائح وهم سلطة اصدار الأوامر والتعليقات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة .

وقد يترتب على خطأ شاغل وظائف هذه الدرجة الحاق الضرر بتنفيذ الأعمال والبرامج .

وقد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة القيام بأعمال البحوث والدراسات التخصصية العميقة .

كما تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة الاشراف على تقسيم يضم عددا كبيرا من العاملين أو عددا من الأقسام تزاول أعمالا فنية أو مكتبية ترقى في مسئولياتها الاشرافية إلى مستوى وظائف هذه الدرجة . . .

ويتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة النوعية في مجالات العمل مع توافر :

- المؤهل العالى المناسب لطبيعة العمل بالنسبة للوظائف التخصصية .
- المؤهل فوق المتوسط أو المتوسط المناسب لطبيعة العمل بالنسبة للوظائف الفنية أو المكتبية .
- قضاء مدة يمتد قدرها سبع سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

يراعى بالنسبة للتعين في غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة

١٩٧٨

الدرجة الثانية :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت الاشراف العام بانجاز مجموعة من العمليات التخصصية الأكثر تقدما .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة الاشراف على ومتابعة انجاز البرامج التفصيلية للأعمال ومراجعتها مراجعة مرحلية .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة باجراء بعض الاتصالات بغرض الحصول على أو اعطاء بيانات أو معلومات .

وقد تتضمن وظائف هذه الدرجة الاشراف على تقسيم يضم عدداً كبيراً من العاملين يزاوون أعمالاً فنية ومكتبية .

ويتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة المعرفة النظرية والخبرة النوعية في مجالات العمل مع توافر :

- مؤهل عال مناسب لطبيعة العمل بالنسبة للوظائف التخصصية .
- مؤهل فوق المتوسط أو متوسط أو أقل من المتوسط مناسب لطبيعة العمل . بالنسبة للوظائف الفنية والمكتبية .

- كما قد يجوز شغل بعض الوظائف الحرفية في هذه الدرجة عن توافر فيهم شرط الصلاحية والالمام بالقراءة والكتابة ووفقا للوظائف المحددة بجداول الترتيب المعتمدة .
 - قضاء مدة بينية قدرها ثمانى سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- يراعى بالنسبة للتعينين في غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

الدرجة الثالثة :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بانجاز عمليات تخصصية تتطلب تأهيلا عاليا تؤدى وفق قوانين ولوائح أو اجراءات لا تتطلب قدرا كبيرا من حرية التصرف وتخضع للمراجعة التفصيلية .

كما تتضمن الوظائف المكتبية والفنية الأكثر تقدما .

كما تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة رؤساء مجموعات العمل الصغيرة في أحد مجالات الأعمال الحرفية التى تتطلب دقة ومهارة متميزة .

ويتطلب شغل وظائف هذه الدرجة المعرفة النظرية أو الصلاحية والخبرة النوعية في مجالات العمل مع توافر :

- مؤهل عال مناسب لطبيعة العمل حديث التخرج بالنسبة للوظائف التخصصية .
 - مؤهل فوق المتوسط أو متوسط أو أقل من المتوسط مناسب لطبيعة العمل بالنسبة للوظائف الفنية أو المكتبية .
 - صلاحية مع الالمام بالقراءة والكتابة بالنسبة للوظائف الحرفية .
 - قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- يراعى بالنسبة للتعينين في غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

الدرجة الرابعة :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بانجاز أعمال فنية أو مكتبية أكثر تقدماً أو أعمال حرفية تتطلب قدراً من الدقة أو المهارة وحرية التصرف أو رئاسة مجموعة عمل في مجال الخدمات المعاونة .

ويؤدى العمل وفقاً لقوانين أو قرارات أو اجراءات محددة خطواته وتخضع للمراجعة التفصيلية للتحقق من صحة الاجراءات والنتائج .

ويتطلب شغل وظائف هذه الدرجة المعرفة النظرية أو الصلاحية والخبرة النوعية في مجالات العمل مع توافر :

- مؤهل فوق المتوسط ومتوسط مناسب لطبيعة العمل حديث التخرج بالنسبة للوظائف الفنية أو المكتبية .
 - مؤهل أقل من المتوسط مناسب لطبيعة العمل بالنسبة للوظائف الفنية أو المكتبية مع قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
 - صلاحية مع الالمام بالقراءة والكتابة بالنسبة للوظائف الحرفية أو الخدمات المعاونة مع قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- يراعى بالنسبة للتعيين في غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨

الدرجة الخامسة :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بانجاز أيسر الأعمال الفنية أو المكتبية .

كما تتضمن وظائف الصناع الحرفيين التي تتطلب نوعاً من الخبرة وكذلك قدراً من حرية التصرف والوظائف التي يقوم شاغلوها بأعمال الخدمات المعاونة .

ويتطلب شغل وظائف هذه الدرجة المعرفة النظرية أو الصلاحية والخبرة النوعية في مجالات العمل مع توافر :

- مؤهل أقل من المتوسط حديث التخرج بالنسبة للوظائف الفنية أو المكتبية .
- صلاحية مع الالمام بالقراءة والكتابة بالنسبة للوظائف الحرفية أو الخدمات المعاونة مع قضاء مدة بينية قدرها ست سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- أو اجتياز الامتحان المقرر بالنسبة للوظائف الحرفية بحيث يكشف عن خبرة ومهارة في مجال العمل تعادل مدة الخبرة المطلوبة للترقية لوظائف هذه الدرجة أمام لجنة فنية يصدر بتشكيلها قرار من السلطة المختصة بالتعيين ويستثنى من ذلك الوظائف الحرفية التي تتطلب لشغلها ترخيصا كاشفا عن مدة الخبرة المطلوبة مثل وظائف سائقي السيارات .

— يراعى بالنسبة للتعيين في غير أدنى الدرجات أحكام المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

الدرجة السادسة :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بالمعاونة في انجاز أعمال حرفية أو القيام بأعمال الخدمات المعاونة .

ويتطلب شغل وظائف هذه الدرجة توافر :

- الالمام بالقراءة والكتابة دون حاجة إلى خبرة سابقة .
- اجتياز الامتحان أمام لجنة فنية بالنسبة للوظائف الحرفية يصدر بتشكيلها قرار من السلطة المختصة بالتعيين .

الأجور والمرتبات في الواقع المصرى :

تعتبر سياسة الأجور من أهم الأسباب الرئيسية التي أسهمت في انتاج مشكلات الجهاز الادارى بالدولة . اذ قامت تلك السياسة في الأساس على أسلوب تسعير الشهادات وعدم الارتباط بين الأجر من ناحية ومحتوى الوظيفة وواجباتها من ناحية أخرى .

وينشأ عن هذه المشكلة بعض الآثار السالبة أهمها :

- ١ - تباعد الكفاءات العلمية عن العمل بأجهزة الدولة وتفضيلهم الهجرة أو العمل بالخارج سواء بالدول الأجنبية أو العربية طلبا للمرتبات المرتفعة .

- ٢ - ظهور محاولات الأفراد الانتقال من العمل بأجهزة الحكومة للعمل بالقطاع العام طلبا لمزايا الأجر الأعلى وحصص الأرباح وغيرها من أشكال المكافآت والمنح .
- ٣ - عدم ارتباط الأجر بمستوى الإنتاجية العام مما يخلق ضغوطا تضخمية في الاقتصاد القومي ويمثل سببا في تزايد الاستهلاك يعوق حركة التنمية .
- ٤ - اضطراب الدولة إلى ادخال تعديلات متتالية وترميميات لهيكل الأجور في محاولة الغاء عيوب تسعير الشهادات وجذب النوعيات المطلوبة ومن تلك المحاولات التوسع غير المخطط في منح بدلات التخصص والتفرغ وبدلات طبيعة العمل والتشيل وبدلات الإقامة في المناطق النائية وغيرها .
- ٥ - أدى أسلوب تسعير الشهادات إلى تدفق الأفراد على التعليم الجامعي وعزوفهم عن التعليم المهني التخصصي طلبا للوظائف ذات الأجر الأعلى التي تعتبر الشهادة جوازها لها .
- ٦ - الآثار السالبة التي حاقت بالجهاز الإداري للدولة نتيجة لتطبيق سياسة الرسوم الوظيفي والاصلاح الوظيفي وما ترتب عليها من اضطراب الأوضاع الوظيفية واختلال العلاقات التنظيمية وفي الوحدات الادارية المختلفة .

كذلك كان للقانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٣ وقرارات وزير التنمية الادارية أرقام ٢ لسنة ١٩٧٦ و٦٢٣ لسنة ١٩٧٨ بتقييم بعض المؤهلات أثارها على الأوضاع الوظيفية وافتقار الانسجام بين الأجور ومحتوى العمل في كثير من الوظائف .

ومن دراسة اعددها مركز البحوث والدراسات التجارية بكلية التجارة جامعة القاهرة جاء في التقرير الأول « مشاكل الأجور بالقطاع العام » النتائج التالية :

- ٧ - حدث تطور في اجور العاملين بالقطاع العام (انظر جدول رقم ٧/١١) إلا أن هذه الزيادة لم تواكب التغيرات التي طرأت على ارتفاع مستويات المعيشة نتيجة التضخم ، ولم تتوازن مع التغيرات في مستويات الأجور في القطاع الخاص ، كما أن هذا التطور في زيادة الأجور لم يصاحبه زيادة في العالة وزيادة انتاجية العامل بنفس الدرجة وهذا يعني أن هذه الزيادة لم ترتبط باسس ترشيد سلوك تكلفة العمل وزيادة الإنتاج وفي نفس الوقت لم تتوازن مع مستويات الأجور في سوق العمل ، كذلك لم تؤدي إلى استقرار العالة بشركات القطاع العام نظرا لشعور العامل بنقص أجره الحقيقي بسبب زيادة حدة حالة التضخم معنى ذلك أن خطة تطوير مستويات الأجور في القطاع العام لم تبنى على المقومات الاساسية التي توفر لها النجاح والتي تحقق التوازن بين هيكل الأجور ومستويات الأجور في سوق العمل وعوامل الترشيح في التكاليف والإنتاج بالقطاع العام .

٨ - يوجد حالة من انخفاض الأجور في القطاع العام وفي نفس الوقت ارتفاع الأهمية النسبية للأجور من القيمة المضافة ، وانخفاض للعائد على الاستثمار ، وهذا يعني انخفاض إنتاجية العامل في القطاع العام بدرجة كبيرة من ناحية ، ومن ناحية الأخرى فإن خطة الإصلاح والتطوير للقطاع العام ككل تتجاوز مشكلة الأجور حيث يجب أن تغطي كافة الجوانب .
للعوامل المؤثرة على سلوك الأيراد والتكلفة بما يحقق زيادة الربحية وفي نفس الوقت زيادة الأجور والأنتاجية من خلال محو جوانب الاسراف في الأداء وترشيد سلوك عوامل الإنتاج ككل ، وتحقيق التوازن مع طبيعة وظروف السوق بصفة عامة وسوق العمل بصفة خاصة . (انظر جدول رقم ٨/١١) .

٩ - يقوم مفهوم الأجر بالقطاع العام والخاص على فكرة الأجر الثابت والمتغير معا ولكن المنطق الطبيعي أن يكون التركيز على الأجر الثابت بالنسبة للوظائف العليا ، والوظائف التي يصعب وضع معايير اداء كمية لها وهذا ما يتم في القطاع الخاص أما في القطاع العام فإن مفهوم التركيز على الأجر المتغير يكون بدرجة أكبر للوظائف العليا رغم عدم توفر المقومات الأساسية لذلك ، وانخفاض الأعتداع عليه للوظائف الدنيا رغم توفر مقومات تطبيقه ، ولعل هذه الظاهرة تعطي مؤشراً على عدم توفر الموضوعية في أنظمة الحوافز واستفادة الوظائف العليا من الجانب الأكبر للمزايا المترتبة عليها دون أن يرتبط ذلك بجهد حقيقي مبذول . ولعل ذلك سوف يجعلنا نخضع هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل الدقيق فيما بعد .

١٠ - بالرغم من تطبيق أنظمة الحوافز في القطاع العام وظهور بعض الآثار الإيجابية لها إلا أن انخفاض مستويات الأجور بالقطاع العام عن الخاص جعل هذه الأنظمة وسيلة لدفع الأجر مما جعلها تخرج عن الهدف الأساسي لها في زيادة الأنتاج والأنتاجية وترشيد التكلفة ، كما أن الدخول المترتبة على هذه الحوافز أصبحت تعطي بصفة جماعية ، وبشكل أشبه بالمرتب الثابت مما جعلها تفقد السمة الأساسية التي تميزها والتي تعنى ارتباط زيادة الأجر بزيادة المجهود المبذولة ، كما أن ذلك أدى إلى جعلها تمثل عبء على التكلفة والربحية بدلا من جعلها عاملا لتحسين الربحية والأنتاج وتخفيض التكلفة .

١١ - يضم هيكل الأجور بالقطاع العام عناصر عديدة ومتنوعة مثل العلاوات ، والبدايات والمكافآت والحوافز والمشاركة في الأرباح والمزايا العينية ، وبالرغم من الآثار الإيجابية التي تحققها هذه العناصر في توفير المرونة في هيكل الأجور بالقطاع العام وتتيح للإدارة الفرصة في تحقيق التوازن بين الأجر والوظيفة وظروف العمل ، والجهد المبذول من العامل إلا أن

ارتباط هذه العناصر في أسس حسابها بالمرتب الأساسى لشاغل الوظيفة والذي يعتبر منخفض نسبيًا جعل هذه العناصر تفقد أهميتها وتمعزز عن تحقيق الهدف المنشود منها . كما أن تباين مواعيد صرف هذه المزايا وعدم وضوح الأساس لصرفها أمام العامل جعلها تفقد فاعليتها في جذب الكفاءات للعمل وزيادة جهود العاملين ، وتوفير الشعور القومى الفعال من قبل العامل تجاه وظيفته وشركته ، وتدعيم الاستقرار للعائلة بالشركة . وهذا يعنى أن إعطاء الحيوية لهذه الجوانب يتأتى من وضوح معايير الاستفادة منها ورفع كادر الأجور الذى يمثل الأساس في تحديد قيمتها بما يوفر الحافز القوى والفعال لدى العاملين بالشركة ويخلق وسيلة فعالة أمام الإدارة لتحقيق التوازن المطلوب . وبما يؤكد هذه الحقيقة ما ترتب على هذه العناصر من زيادة الجذب للكفاءات الماهرة للعمل بقطاع البترول ، واستقرار العائلة به ، وتنمية الشعور القوى والايجابى من قبل العامل تجاه وظيفته وشركته .

وفي سبيل القضاء على هذه الآثار السالبة تركز الحلول المقترحة على ما يأتى :

(أ) ضرورة رسم سياسات متطورة للأجور والحوافز تحقق جذب الأعداد المطلوبة لأنواع الأعمال والتخصصات التى تحتاجها جهود التنمية وذلك برفع مستويات الأجور فيها ، كما تساعد على التنفير من الأعمال والمهن غير المطلوبة بخفض مستويات الأجور فيها .

(ب) إعادة النظر في هيكل الأجور بالقطاع الحكومى في ظل الظروف المتغيرة للمجتمع المصرى . وذلك بما يحقق توفير الأجر المجزئى والعادل للعاملين الذى يدفعهم للاتصاف لعملهم ، ويقضى على احتمالات الانحراف التى يسببها انخفاض الأجور . وبما يحقق أيضا جذب الكفاءات للعمل في القطاع الحكومى وضمان استمرارها فيه مع مراجعة ذلك بصفة مستمرة ودورية في ضوء الأسعار السائدة مع ارتباط ذلك بزيادة الإنتاج .

(ج) تعديل قانون العدالة الضريبية بالنص فيه على إعفاء كافة أنواع الحوافز بما فيها المكافآت التشجيعية والأجور الإضافية من جميع أنواع الضرائب .

(د) توفير الاعتادات اللازمة لمواجهة صرف المكافآت التشجيعية ومكافآت الجهود غير العادية مع إعطاء السلطة المختصة بكل وحدة ادارية صلاحية تقرير هذه الاعتادات من وفورات الباب الأول .

جدول رقم (٧/١١)

الزيادات التي طرأت على بداية وبنية اللزجات حتى ١٩٨٤/٧/١

الدرجة	الدرجة ١٧ سنة ١٩٧٨		الدرجة ١٨ سنة ١٩٨٠		الدرجة ١٩ سنة ١٩٨١		الدرجة ٢٠ سنة ١٩٨٢		الدرجة ٢١ سنة ١٩٨٣		الدرجة ٢٢ سنة ١٩٨٤		الدرجة
	سبتمبر	أكتوبر	سبتمبر	أكتوبر	سبتمبر	أكتوبر	سبتمبر	أكتوبر	سبتمبر	أكتوبر	سبتمبر	أكتوبر	
المستاز	٢١٠٠	١٧٥	٢١٥٥	١٨٠/٢٥	٢٤٥٢	٢٠٥١/١١	٢٥١٢	٢١٥١/١١	٢٨٦٢	٢٤٥١/١١	٢٩١٢	٢٥٠١/١١	المستاز
المالية	١٣٣٠ - ١٤٠٠ - ١٤٥٠	١٣٥ - ١٤٥ - ١٥٥	١٤٠٠ - ١٤٥٠ - ١٥٠٠	١٤٥٠ - ١٥٠٠ - ١٥٥٠	١٥٠٠ - ١٥٥٠ - ١٦٠٠	١٥٥٠ - ١٦٠٠ - ١٦٥٠	١٦٠٠ - ١٦٥٠ - ١٧٠٠	١٦٥٠ - ١٧٠٠ - ١٧٥٠	١٧٠٠ - ١٧٥٠ - ١٨٠٠	١٧٥٠ - ١٨٠٠ - ١٨٥٠	١٨٠٠ - ١٨٥٠ - ١٩٠٠	١٨٥٠ - ١٩٠٠ - ١٩٥٠	المالية
مدير علم	١٣٣٠ - ١٤٠٠ - ١٤٥٠	١٣٥ - ١٤٥ - ١٥٥	١٤٠٠ - ١٤٥٠ - ١٥٠٠	١٤٥٠ - ١٥٠٠ - ١٥٥٠	١٥٠٠ - ١٥٥٠ - ١٦٠٠	١٥٥٠ - ١٦٠٠ - ١٦٥٠	١٦٠٠ - ١٦٥٠ - ١٧٠٠	١٦٥٠ - ١٧٠٠ - ١٧٥٠	١٧٠٠ - ١٧٥٠ - ١٨٠٠	١٧٥٠ - ١٨٠٠ - ١٨٥٠	١٨٠٠ - ١٨٥٠ - ١٩٠٠	١٨٥٠ - ١٩٠٠ - ١٩٥٠	مدير علم
أول	١٤٠٠ - ١٤٥٠ - ١٥٠٠	١٤٥ - ١٥٥ - ١٦٥	١٥٠٠ - ١٥٥٠ - ١٦٠٠	١٥٥٠ - ١٦٠٠ - ١٦٥٠	١٦٠٠ - ١٦٥٠ - ١٧٠٠	١٦٥٠ - ١٧٠٠ - ١٧٥٠	١٧٠٠ - ١٧٥٠ - ١٨٠٠	١٧٥٠ - ١٨٠٠ - ١٨٥٠	١٨٠٠ - ١٨٥٠ - ١٩٠٠	١٨٥٠ - ١٩٠٠ - ١٩٥٠	١٩٠٠ - ١٩٥٠ - ٢٠٠٠	١٩٥٠ - ٢٠٠٠ - ٢٠٥٠	أول
ثانية	١٤٥٠ - ١٥٠٠ - ١٥٥٠	١٥٠ - ١٦٠ - ١٧٠	١٥٥٠ - ١٦٠٠ - ١٦٥٠	١٦٠٠ - ١٦٥٠ - ١٧٠٠	١٦٥٠ - ١٧٠٠ - ١٧٥٠	١٧٠٠ - ١٧٥٠ - ١٨٠٠	١٧٥٠ - ١٨٠٠ - ١٨٥٠	١٨٠٠ - ١٨٥٠ - ١٩٠٠	١٨٥٠ - ١٩٠٠ - ١٩٥٠	١٩٠٠ - ١٩٥٠ - ٢٠٠٠	١٩٥٠ - ٢٠٠٠ - ٢٠٥٠	٢٠٠٠ - ٢٠٥٠ - ٢١٠٠	ثانية
ثالث	١٥٠٠ - ١٥٥٠ - ١٦٠٠	١٥٥ - ١٦٥ - ١٧٥	١٦٠٠ - ١٦٥٠ - ١٧٠٠	١٦٥٠ - ١٧٠٠ - ١٧٥٠	١٧٠٠ - ١٧٥٠ - ١٨٠٠	١٧٥٠ - ١٨٠٠ - ١٨٥٠	١٨٠٠ - ١٨٥٠ - ١٩٠٠	١٨٥٠ - ١٩٠٠ - ١٩٥٠	١٩٠٠ - ١٩٥٠ - ٢٠٠٠	١٩٥٠ - ٢٠٠٠ - ٢٠٥٠	٢٠٠٠ - ٢٠٥٠ - ٢١٠٠	٢٠٥٠ - ٢١٠٠ - ٢١٥٠	ثالث
رابعة	١٥٥٠ - ١٦٠٠ - ١٦٥٠	١٦٠ - ١٧٠ - ١٨٠	١٦٥٠ - ١٧٠٠ - ١٧٥٠	١٧٠٠ - ١٧٥٠ - ١٨٠٠	١٧٥٠ - ١٨٠٠ - ١٨٥٠	١٨٠٠ - ١٨٥٠ - ١٩٠٠	١٨٥٠ - ١٩٠٠ - ١٩٥٠	١٩٠٠ - ١٩٥٠ - ٢٠٠٠	١٩٥٠ - ٢٠٠٠ - ٢٠٥٠	٢٠٠٠ - ٢٠٥٠ - ٢١٠٠	٢٠٥٠ - ٢١٠٠ - ٢١٥٠	٢١٠٠ - ٢١٥٠ - ٢٢٠٠	رابعة
خامسة	١٦٠٠ - ١٦٥٠ - ١٧٠٠	١٦٥ - ١٧٥ - ١٨٥	١٧٠٠ - ١٧٥٠ - ١٨٠٠	١٧٥٠ - ١٨٠٠ - ١٨٥٠	١٨٠٠ - ١٨٥٠ - ١٩٠٠	١٨٥٠ - ١٩٠٠ - ١٩٥٠	١٩٠٠ - ١٩٥٠ - ٢٠٠٠	١٩٥٠ - ٢٠٠٠ - ٢٠٥٠	٢٠٠٠ - ٢٠٥٠ - ٢١٠٠	٢٠٥٠ - ٢١٠٠ - ٢١٥٠	٢١٠٠ - ٢١٥٠ - ٢٢٠٠	٢١٥٠ - ٢٢٠٠ - ٢٢٥٠	خامسة
سادسة	١٦٥٠ - ١٧٠٠ - ١٧٥٠	١٧٠ - ١٨٠ - ١٩٠	١٧٥٠ - ١٨٠٠ - ١٨٥٠	١٨٠٠ - ١٨٥٠ - ١٩٠٠	١٨٥٠ - ١٩٠٠ - ١٩٥٠	١٩٠٠ - ١٩٥٠ - ٢٠٠٠	١٩٥٠ - ٢٠٠٠ - ٢٠٥٠	٢٠٠٠ - ٢٠٥٠ - ٢١٠٠	٢٠٥٠ - ٢١٠٠ - ٢١٥٠	٢١٠٠ - ٢١٥٠ - ٢٢٠٠	٢١٥٠ - ٢٢٠٠ - ٢٢٥٠	٢٢٠٠ - ٢٢٥٠ - ٢٣٠٠	سادسة

جدول رقم (٨ / ١١)
تطور انتاجية الجنيه أجر هيئات القطاع العام والشركات
التالية على أساس السعر الحقيقي (١) عن الفترة من ٨١ / ٨٠ - ٨٢ / ٨٢

القطاع	١٩٨٢ / ٨١		١٩٨١ / ٨٠	
	معدل التطور %	القيمة	معدل التطور %	القيمة
الزراعة والرعي	٦١	٢,٦٤٣	١٠٠	٤,١٠٤
الصناعة والانتاج الحرفي	٧٦	٣,٠٧٧	١٠٠	٦,٠٩٩
الطاقة والكهرباء	٦٧	٢,٦٧٧	١٠٠	٥,٦٦٩
الاسكان والتشييد	٨٠	٣,٤٤١	١٠٠	٥,٧٧٩
النقل والسياحة	٨١	٤,٠٠٠	١٠٠	٥,٩٨٥
التجارة والتسويق	٧٧	٣,٦٦٥	١٠٠	٦,٥٥٨
المال والتأمين	٨٣	٧,٨٠٠	١٠٠	١١,٧٧٥
التجارة والاعلام	٩٠	٦,٥٦٤	١٠٠	٧,٢٢٧
متوسط	٧٩	٣,٥٨٩	١٠٠	٦,٢٢٨

المصدر : مركز معلومات القطاع العام
(١) - تم الاعتماد على الأرقام القياسية لأسعار الجملة لحساب انتاجية الجنيه أجر الحقيقي وهي ١٠٠٪ ، ١٠٩٪ ، ١٢٢٪ للصفحات الثلاث على التوالي .

ملحق

نموذج عملي لنظام تحديد الأجر
بناء على تقييم الوظائف

نظام تحديد الأجور :

● مادة (١) :

يقوم نظام الأجور بالبنك على المبادئ الرئيسية الآتية :

- يتحدد الأجر الأساسي للوظيفة بما يتناسب وأهميتها النسبية وما تتضمنه من مسؤوليات وأعباء وما تتطلبه من تعليم وخبرة ومهارة ، وكذا ظروف وأوضاع تأدية الوظيفة .
- يلتزم هيكل الأجور بعدد من الدرجات الوظيفية يعكس المتطلبات المنطقية لظروف وطبيعة العمل في البنك ، ومن ثم يقتصر عدد الدرجات على العدد المناسب الذي يسمح بحركة وظيفية رأسية في نفس الوقت الذي يسهم في استقرار الهيكل التنظيمي للبنك ويجنبه أفعال الترقيات في حالة زيادة عدد الدرجات عن الحد الأمثل .
- التزام نسبة معقولة بين أدنى حد وأعلى حد للأجور في البنك .
- الأخذ بنظام التداخل في الأجر بين الدرجات نظرا لما يحققه ذلك من مرونة في إدارة الأجور حيث يسمح بتحريك أجر الموظف أجر الموظف دون ارتباط بالترقية إلى وظيفة في الدرجة المالية الأعلى . كذلك فإن نظام الأجر المتداخل يتفق مع فكرة عدد الدرجات المحدود .
- استخدام طريقة التدرج لتقييم الوظائف حيث يتم تحديد قيمة الوظيفة (أي مستوى الأجر المناسب لها) من خلال مقارنة وصف الوظيفة بتعاريف الدرجات وتحديد الدرجة التي تمثل المستوى الوظيفي المناسب الذي تلحق به الوظيفة .
- احتساب مدة الخدمة الافتراضية للعامل بالبنك الذي يمضي فترة خدمة كاملة بما يقرب ٣٨ عاما (الفرق بين سن التقاعد وسن بداية التعيين للموظف المبتدئ) حديث التخرج من الجامعة ٦٠ - ٢٢ = ٣٨) .

● مادة (٢) :

يتضمن هيكل الأجور سبع (٧) درجات وظيفية تعريفها كالآتي :

- الدرجة الأولى : تضم هذه الدرجة الوظائف القيادية والتخصصية التي يتولى شغلها رئاسة قطاعات البنك الرئيسية والإشراف على أحد الأنشطة أو الفروع الرئيسية للبنك . وتتضمن واجبات هذه الوظائف مهام تخطيط العمليات والإشراف الشامل على التنفيذ والتدخل لتصحيح مسار الأنشطة بما يتفق والسياسات العامة للبنك .

- الدرجة الثانية : تضم هذه الدرجة جميع الوظائف القيادية المتخصصة التي يعمل شاغلوها تحت التوجيه العام من رئاسة قيادة بالاشراف على تنفيذ مهام وواجبات رئيسية و متميزة وتشكل أحد مجالات التخصص المصر في المحددة . وتتضمن واجبات هذه الوظائف وضع البرامج التفصيلية لانجاز الأعمال ومتابعتها في التنفيذ .
- الدرجة الثالثة : وتضم جميع الوظائف الاشرافية والتخصصية التي يتولى شاغلوها انجاز عمليات متخصصة على مستوى من الأهمية والوضوح ويتطلب النجاح في أداء واجبات هذه الوظائف درجة واضحة من التخصص المهني والخبرة العملية في الأعمال التي تقع ضمن واجبات الوظيفة . ويقع ضمن واجبات وظائف هذه الدرجة مسئولية محددة في الاشراف على تنفيذ برامج تفصيلية في مجال العمال والدخول في تفاصيل الأداء على مستوى دقيق .
- الدرجة الرابعة : وتضم الوظائف الاشرافية والتخصصية التي يعمل شاغلوها على أداء واجبات محددة في اطار تعليمات وقواعد واضحة ووفقا لأساليب مستقرة . ويعتمد الأداء في هذه الوظائف على الخبرة العملية والتأهيل العلمي التخصصي ويتخضع شاغلو هذه الوظائف لقدر واضح من المراجعة والمتابعة من المستويات الرئاسية الأعلى .
- الدرجة الخامسة : وتضم هذه الدرجة الوظائف التي يتولى شاغلوها انجاز أعمال فنية أو مكتبية أو مهنية تتطلب قدرا من الدقة والمهارة . كما تتضمن واجبات الوظائف رئاسة مجموعات عمل . ويتم تنفيذ الواجبات في هذه الوظائف حسب نظم واجراءات وأساليب محددة وليس لشاغل الوظيفة حرية في تعديلها أو تغييرها .
- الدرجة السادسة : وتضم الوظائف التي يقوم شاغلوها بانجاز أعمال فنية أو مكتبية بسيطة ويتخضع الأداء لاشراف دقيق ومباشر . وتتضمن أيضا وظائف الحرفيين .
- الدرجة السابعة : تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها بالمعاونة في انجاز الأعمال الحرفية أو أعمال الخدمات المعاونة .

● مادة (٣) :

توزع الوظائف بالبنك بين المجموعات النوعية حسب الجدول رقم ١١ / ٩

● مادة (٤) :

تحدد الحدود الدنيا والحدود العليا لأجور الدرجات الوظيفية المختلفة بالبنك حسب جدول الأجور المعتمد من مجلس الإدارة .

● مادة (٥) :

ترتيب وظائف البنك من المجموعات النوعية المختلفة في الدرجات الوظيفية المختلفة حسب ما هو مبين في الجدول رقم ١١ / ١٠

● مادة (٦) :

يختص قسم الأفراد بإجراء الدراسات اللازمة لمتابعة نظام الأجور المبين هنا من حيث فعاليته وما قد يتعرض له من مشكلات أو معوقات في التطبيق . وعلى رئيس قسم الأفراد أن يعد تقريرا دوريا عن نتائج التطبيق يرفعه إلى رئاسة البنك مع ابداء المقترحات المناسبة لتعديل النظام .

● مادة (٧) :

يكون تقييم الوظائف وترتيبها في أحد فئات جدول الأجور باتباع النظام الآتي :

- تقرأ المعلومات الواردة في بطاقة وصف الوظيفة بعناية شديدة من أجل تفهم طبيعة الوظيفة واختصاصاتها وأهميتها النسبية في علاقتها بالوظائف الأخرى بالتنظيم .
- بناء على المعلومات الواردة في وصف الوظيفة اعط تقديرًا رقميًا للموظيفة يتراوح بين ١ ، ١٢ لكل عنصر لكل عنصر من العناصر الآتية :
 - المعرفة العلمية والنظرية المطلوبة للوظيفة .
 - مدى صعوبة المشكلات التي تواجهها الوظيفة .
 - مدى الحرية في التصرف التي تتضمنها الوظيفة .
 - تأثير الوظيفة على أعمال البنك .
 - درجة الاتصالات الداخلية والخارجية المرتبطة بالوظيفة .
 - التعليم والخبرة العملية .

- ويتم ذلك بمقارنة ما تحتاجه الوظيفة بالمستويات المبينة في جدول مستويات التقييم رقم ١١/١١. ويلاحظ في هذا الصدد أنه إذا كان الوصف الوارد ببطاقة الوظيفة يطابق تماما أو يقل قليلا عن الوصف الوارد في أحد مستويات جدول التقييم تحصل الوظيفة على الرقم الذي في الوسط (٢ أو ٥ أو ٨ أو ١١) . أما إذا كان الوصف في بطاقة الوظيفة يقل عما جاء في جدول التقييم تحصل الوظيفة على الرقم الأيمن في المستوى المقارب لها (أى ١ أو ٤ أو ٧ أو ١٠) وإذا كان الوصف في بطاقة الوظيفة يزيد كثيرا عن أحد الأوصاف في مستوى تقييم معين تحصل الوظيفة على الرقم الذي في أقصى اليسار (أى ٣ أو ٦ أو ٩ أو ١٢) بحسب المستوى أ أو ب أو ج أو د .
- استخدم النموذج رقم ١/١١ المرفق لتسجيل التقدير الرقمي للعناصر السابقة ، ثم اجمع الأرقام .
- راجع عدد النقط التي حصلت عليها الوظيفة بالأرقام الموضحة بالجدول رقم ١٠/١٢ لتكشف عن الدرجة المالية المعادلة لمستوى تقييم الوظيفة وسيكون أجر الوظيفة هو بداية الربط هذه الدرجة .

جدول رقم ١١ / ١٠

جدول ترتيب الوظائف

الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	رقم التقسيم التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> ● مدير المعلومات والبحوث ● مدير الشؤون القانونية ● مدير مركز الحساب الآلي 		١ - رئاسة البنك
<ul style="list-style-type: none"> ● مدير التسويق المصرفي ● مدير الائتمان ● مدير العلاقات الخارجية ● مدير شؤون الفروع 	<ul style="list-style-type: none"> ● رئيس قطاع العمليات المصرفية 	٢ - قطاع العمليات المصرفية (مركز رئيسي)
<ul style="list-style-type: none"> ● مدير المشروعات ● مدير الاستثمار 	<ul style="list-style-type: none"> ● رئيس قطاع الاستثمار 	٣ - قطاع الاستثمار (مركز رئيسي)
<ul style="list-style-type: none"> ● مدير الإدارة المالية ● مدير المراجعة والسيطرة الداخلي 	<ul style="list-style-type: none"> ● رئيس القطاع المالي 	٤ - القطاع المالي (مركز رئيسي)

الرئيسية (غير النمطية)

الدرجة السابعة	الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة الثالثة
				<ul style="list-style-type: none"> ● رئيس قسم العلاقات العامة ● رئيس سكرتارية الادارة العليا
				<ul style="list-style-type: none"> ● رئيس قسم تخطيط الائتمان ● رئيس قسم متابعة الائتمان ● رئيس قسم التسويق المصرفي ● رئيس قسم تنمية المدخرات ● رئيس قسم شئون المرسلين ● رئيس قسم العملييات الدولية ● رئيس قسم علاقات الفروع ● رئيس قسم النظم والأساليب ● رئيس قسم المفتيش والرقابة المصرفية
				<ul style="list-style-type: none"> ● رئيس قسم دراسة وتقييم المشروعات ● رئيس قسم تنمية وترويج المشروعات ● رئيس قسم متابعة الاستثمار
				<ul style="list-style-type: none"> ● رئيس قسم الحسابات ● رئيس قسم الميزانية والحسابات الختامية ● رئيس قسم التخطيط المالي

(تابع جدول)

رقم التقسيم التنظيمي	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية
٥ - ادارة الشؤون الادارية (مركز رئيسي)		● مدير ادارة الشؤون الادارية
٦ - الفرع الرئيسي	● مدير المشروع	● رئيس قسم العمليات المصرفية ● رئيس قسم الائتمان ● رئيس قسم العمليات التجارية ● رئيس قسم الشؤون المالية
٧ - فرع (أ)		● مدير الفرع

الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة الثالثة
		<ul style="list-style-type: none"> ● رئيس قسم الخدمات الادارية ● رئيس قسم الشؤون العامة ● رئيس قسم التوريدات 	<ul style="list-style-type: none"> ● رئيس قسم الأفراد
		<ul style="list-style-type: none"> ● مسئول وحدة الشؤون الادارية 	<ul style="list-style-type: none"> ● رئيس مركز خدمة العملاء
	<ul style="list-style-type: none"> ● مسئول وحدة الشؤون الادارية 	<ul style="list-style-type: none"> ● رئيس مركز خدمة العملاء 	<ul style="list-style-type: none"> ● رئيس قسم العمليات المصرفية ● رئيس قسم الائتمان ● رئيس قسم العمليات الخارجية ● رئيس قسم الشؤون المالية

قسم الأفراد

نموذج تقييم الوظيفة	
اسم الوظيفة : التقسيم التنظيمي :	
المجموعة الثانية : رقم بطاقة الوصف :	
النقط (١ - ١٢)	عناصر التقييم
	<ul style="list-style-type: none"> ● المعرفة العلمية والنظرية المطلوبة للوظيفة ● مدى صعوبة المشكلات التي تواجهها الوظيفة ● مدى الحرية في التصرف التي تتضمنها الوظيفة ● متأثر الوظيفة على أعمال البنك ● درجة الاتصالات الداخلية والخارجية المرتبطة بالوظيفة ● التعليم والخبرة العملية
	اجمالي النقط التي حصلت عليها الوظيفة
نتيجة التقييم : تقع الوظيفة في الدرجة المالية	
ملاحظات :	
تم التقييم بواسطة :	
رُوجع بواسطة رئيس قسم الأفراد :	
التاريخ :	
يعتمد عضو مجلس الإدارة المنتدب	

جدول تقييم الوظائف			
ملاحظات	الدرجة المالية	مستوى التقييم	عدد النقط
	١	د	٦٠ الى ٧٢
	٢		٥٠ الى أقل من ٦٠
	٣	ج	٤٠ الى أقل من ٥٠
	٤	ب	٣٠ الى أقل من ٤٠ ٢٠ الى أقل من ٣٠
	٥		
	٦		١٠ الى أقل من ٢٠
	٧	أ	أقل من ١٠

جدول الأحمال

جدول رقم ١١/١٣

ملاحظات	الملازمة السمية	الأحمال		المرات				الدرجة الوظيفية	
		الاجمال	الاجمال	الاجمال	الاجمال				
	من الزيت الأساس ٪١٠	١٥٠	٤١٢٥	١٨٧٥	٠.١٧٥	٢٠٠	٣٧٥٠	١٥٠٠	١
	٪١٠	١٢١	٣٠٦٠	١٥٤٠	١٥٠	١٧٥	٣٣٥٥	١٢١٥	٢
	٪٠.٢	٩٧	١٨٦٥	١٠٥٥	١٢٥	١٢٠	١٦٢٠	٨١٠	٣
	٪١٥	٨١	١٠٤٥	٦٤٠	١٠٠	—	٩٤٥	٥٤٠	٤
	٪١٥	٥٤	٧٧٠	٤١٠	٥٠	—	٧٢٠	٣٦٠	٥
	٪١٥	٧٧	٤٣٠	٢٠٥	٢٥	—	٤٠٥	١٨٠	٦
	٪١٥	١٣٥	٣٣٥	٩٠	١٠	—	٢٣٥	٩٠	٧

الفصل الثانی عشر

حوافز العمل

- الحوافز والدوافع
- أنواع الحوافز
 - الحوافز المادية .
 - الحوافز المعنوية .
- الحوافز المادية :
 - الأجر .
 - الزيادات الدورية .
 - الزيادات في الأجر لمقابلة نفقات المعيشة .
 - المشاركة في الأرباح .
 - المكافآت والأجر التشجيعية والعمولات .
- ضمان واستقرار العمل .
- ظروف وإمكانيات العمل المادية .
- ساعات العمل .
- الخدمات المختلفة .

-
- الحوافز غير المادية (المعنوية)
فرص الترقية والتقدم .
 - دور إدارة الأفراد في رسم برامج الحوافز .
 - برنامج عملي لتصميم الحوافز .
 - الشركة المصرية للاسكان نظام الحوافز .

حوافز العمل

WORK INCENTIVES

في حديثنا عن محددات الكفاءة الانتاجية اوضحنا ان رغبة الفرد في العمل هي أحد عامليين يحددان مستوى أدائه وبالتالي مستوى كفاءة المشروع الانتاجية . وتلك الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد وتصبح مهمة الادارة هي اثاره تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عليها في الاتجاه الذي يحقق أهداف المشروع . وبالتالي يحدد سبيل العمل أمام الادارة في التأثير على اتجاهات العاملين ، واثارة دوافع العمل لديهم وتوجيه سلوكهم في اتجاه رفع الكفاءة الانتاجية . بمعنى آخر تصبح مشكلة الادارة هي اطلاق تلك القوى النفسية الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم للمساهمة عن رغبة واقتناع في زيادة الأنتاج ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية .

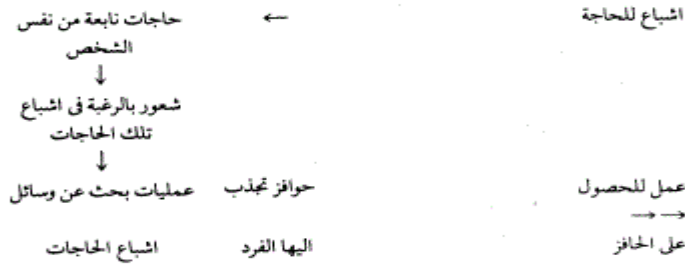
ومن هنا تأتي التفرقة بين الدافع إلى العمل من ناحية وبين الحافز على العمل من ناحية أخرى . ذلك أن الدافع Motive شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل ، أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعتمل في نفس الانسان وتدفعه للبحث عن شيء محدد ، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف . وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الانسانية باختلاف أنواعها التي تنبع من شعور الانسان بالحاجة إلى شيء معين فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول على ذلك الشيء فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة .

أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لاشباع حاجاته التي يشعر بها . وعلى ذلك فالعامل الذي يشعر بالحاجة إلى التقود يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل ويكون تفضيله لعمل على آخر هو بقدر زيادة الأجر (الحافز) في حالة عن الأخرى ، إذ ينتج الفرد نحو ذلك الحافز الذي يحقق أقصى اشباع ممكن لحاجاته .

اذن الظروف أو العوامل التي تدعو الفرد إلى التصرف في اتجاه أو آخر ، تقلل أو تزيد من سرعة هذا النشاط أو التصرف ، أو التي تمنع وتحد من بعض أوجه نشاط الفرد يطلق عليها اسم

« الحوافز » Incentives أى أن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته .

ويمكن إذن أن نلخص العلاقة بين الدوافع والحوافز في الشكل التالي :



شكل رقم ١ / ١٢

وكلما كان التوافق بين الدافع إلى العمل والحافز إلى العمل الموجود في بيئة العمل مكتملا كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر . مثال ذلك لو كان الدافع الأساسي الذي يدفع أعدادا كبيرة من العاملين في المشروع إلى العمل هو التقود أو الرغبة في الحصول على نقود أكثر لاشباع حاجاتهم المختلفة ، فإن الحافز الأساسي هنا هو الأجر والمزايا النقدية الأخرى التي يحصل عليها العاملون . وكلما كان الأجر مرتبطا بكمية الجهد وجودة الأنتاج الذي يقدمه الأفراد كلما كانت رغبتهم في بذل المزيد من الجهد أكبر حيث يؤدي هذا إلى حصولهم على أجر أعلى . ولكن لو تصورنا أن الحافز الذي قدمته الإدارة هؤلاء العاملين ليس أجورا مرتفعة ولكن بعض المزايا العينية الأخرى مثل العلاج المجاني أو بعض الحوافز المعنوية مثل كتابة الأسماء في لوحات الشرف أو شهادات التفوق ، هل نتصور أن مثل تلك الحوافز يمكن أن تؤدي إلى رفع الأنتاجية وزيادة كفاءة العمل ؟ الإجابة ستكون قطعاً بالنفى حيث ينعدم التوافق بين الرغبة التي تدفع الأفراد إلى العمل وبين ما تقدمه الإدارة لاشباع تلك الرغبة . بنفس المنطق فإن تقديم المزيد

من الأجور كحافز للأفراد على زيادة إنتاجهم لن يجدى في تحقيق هذا الهدف إذا كان الأفراد مدفوعين إلى العمل برغبات أخرى لا تشبعها الأجور كالرغبة في الترقى أو بدافع الشعور بالواجب الوطنى .

أى أننا نستطيع أن نخلص إلى أن التوافق بين الحاجات التى يشعر بها الأفراد (دوافع العمل) وبين وسائل اشباع تلك الحاجات (الحوافز التى تهيئها الإدارة) هو الذى يحدد :

- حالة الفرد المعنوية .
- درجة رضائه عن عمله .
- إنتاجيته (إذا فرض توفر عامل المقدرة) .

أنواع الحوافز :

تنقسم الحاجات أو الدوافع إلى العمل إلى ثلاثة أنواع :

- حاجات أو دوافع أولية .
- حاجات أو دوافع اجتماعية .
- حاجات أو دوافع ذاتية .

وبالمثل فإننا نستطيع تقسيم الحوافز إلى ثلاثة أنواع تتفق مع تقسيمنا للحاجات أى حوافز أولية ، حوافز اجتماعية ، وحوافز ذاتية .

كذلك يمكن النظر إلى الحوافز من حيث كونها ايجابية Positive أو سلبية negative . الحافز الايجابى يسهل أو ينمى بعض أنواع التصرفات ، بينما الحافز السلبى يمنع بعض أنواع التصرفات .

ومن ناحية أخرى نجد تقسيما شائعا للحوافز إلى مادية ومعنوية ويقصد بالحوافز المادية تلك التى تشبع حاجات الانسان المادية مثل الحاجة إلى الأكل والملبس والمأوى وغيرها وتشمل الحوافز الآتية :

- الأجر .
- ضياع واستقرار العمل .
- ظروف وإمكانيات العمل المادية .
- ساعات العمل .

ومن ناحية أخرى فإن الخوافز غير المادية (المعنوية) تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية كاللحاجة إلى الأصدقاء والانتباه إلى جماعة ، والحاجة إلى التقدير والثناء على جهوده وغير ذلك . وتشمل تلك الطائفة من الخوافز ما يلي :

- فرص الترقية والتقدم .
- علاقات الزمالة والصدقة مع مجموعات العاملين .
- الاشراف والرئاسة المشجعة .
- الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل .
- سياسات الادارة ونظرتها إلى العاملين .

وقبل أن نتعرض إلى بحث كل من تلك الخوافز على حدة ، يجب أن ندرك بعض الخواص الأساسية للخوافز التي تؤثر على فاعليتها في اشباع حاجات الأفراد .

تختلف الخوافز في نواح ثلاث :

- الاتجاه direction
- القوة intensity
- الاستمرار duration

فالخافز قد يكون موجبا أو سلبيا كما سبقت الإشارة إلى ذلك . كما قد يكون الخافز ضعيفا أو قويا . وأخيرا قد يستمر الخافز لفترة طويلة أو قصيرة . ونستطيع أن نقول إجمالاً ان فاعلية الخافز وقدرته على اثاره أنواع السلوك المطلوبة تتوقف على تفاعل تلك الخواص الثلاث معا .

الحوافز المادية :

١ - حافز الأجر : تمثل الأجر واحدا من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة ودفع الأجر في المشروعات كما تختلف طرق دفع الأجر في المشروع الواحد بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد أو أنواع مختلفة من العمل . المهم أن كل فرد يحصل على أجر معين لقاء ما يقوم به من عمل . ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه أى فرد محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها :

- طبيعيا العمل نفسه ودرجة صعوبته أو أهميته .
- العرض والطلب من القوى العاملة .
- أقدمية العامل .
- مستوى الأداء الفردى للعامل .
- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر .

ورغم الرأى العام السائد عن أهمية الأجر ودورها كحافز على الإنتاج ورفع الكفاءة إلا أن هناك خلافا أساسيا بين فريقين من الكتاب في مجالات العمل والأفراد . فريق ينادى بأن كل ما يطمع فيه العامل هو الأجر وأن مزيدا من الأجر يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد ، وتلك هي فكرة رجال الاقتصاد ورواد الإدارة الكلاسيكية الذين كانوا ينظرون إلى العامل باعتباره أداة من أدوات الإنتاج ، وأن الأجر هو المقابل الوحيد لقوة العمل التي يبذلها الفرد . وعلى النقيض من ذلك نجد فريق علماء النفس الصناعيين الذين يرون أن الأجر ليس الحافز الوحيد ولا هو أكثر حوافز العمل أهمية . وهم يرون أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة لا علاقة للأجر بها .

وذلك الخلاف في وجهات النظر يدعو الإدارة إلى ضرورة الحرص والحذر في رسم سياسات الحوافز للمشروع ، إذ أن الإدارة تواجه موقفا صعبا للغاية . فالهدف هو رفع الكفاءة الانتاجية للمشروع والوسيلة هي استخدام بعض الحوافز التي تثير رغبات العاملين في الإنتاج ورفع مستوى الأداء . إذن المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة هي تحديد أى نوع من الحوافز يستخدم في كل موقف أو حالة ؟ . وتطبيقا لهذا المبدأ ينبغي أن نحاول تحديد الأهمية الحقيقية للأجر كحافز على الإنتاج قبل أن نرسم برامج للحوافز تقوم على أساس الأجر .

وقد أجرى العديد من الدراسات التي تهدف إلى تحديد الأهمية النسبية لحافز الأجر في الدول الأجنبية . ولكن نتائج تلك الدراسات قد لا تفيدنا في رسم سياسات الحوافز في مجتمعنا المصري لاختلاف وجهات النظر واختلاف النظم الاقتصادية والاجتماعية بين المجتمعات . لذلك فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينات من الأفراد العاملين في قطاعات من الاقتصاد المصري شملت :

(أ) مجموعة من العمال ومشرفي الخط الأول في إحدى شركات الغزل والنسيج يبلغ عددهم ستة وعشرين .

(ب) مجموعة من أفراد الإدارة الوسطى (الفئة الثالثة إلى السادسة) في عدد من الشركات والمصالح الحكومية يبلغ عددهم اثنين وعشرين .

(ج) مجموعة من أفراد الإدارة الوسطى (رؤساء ومديري الأقسام) في بعض الشركات الصناعية المشتركين في إحدى الدورات التدريبية ويبلغ عددهم أربعة وعشرين .

أى أن مجموع الأفراد الذين أجريت عليهم تلك الدراسة يبلغ اثنين وسبعين شخصا تتراوح أعمارهم بين ٢٣ سنة و ٤٥ سنة ويتفاوت مستواهم العلمى من الشهادة الإعدادية إلى دراسات الماجستير في إدارة الأعمال .

وكان السؤال الذى وجه إلى كل فرد من هذه المجموعات كالاتى :

« فيما يلى عدد من العوامل ذات العلاقة بظروف تأدية العمل الذى تؤديه حاليا . والمطلوب أن تقوم بترتيب تلك العوامل من حيث أهميتها بالنسبة لك في دفعك إلى اجادة العمل ورفع كفاءته .

وكانت العوامل المطلوب ترتيبها هي الآتية :

- ١ - أهمية العمل الذى تقوم به .
- ٢ - مدى السلطة التى تتمتع بها في عملك الحالى .
- ٣ - توفر العلاقات الطيبة مع رؤسائك .

● راجع في هذا الصدد كتاب .

Morris S. Viteles, Motivation and Morale in Industry, New Yor. Norton & Co., Inc. 1955 PP. 291 - 301.

- ٤ - توفر العلاقات الطيبة مع زملائك في العمل .
- ٥ - ضمان استقرار العمل .
- ٦ - فرص التقدم والترقى في عملك الحالي .
- ٧ - تقدير الجهود التي تبذلها في عملك .
- ٨ - الأجر .
- ٩ - الخدمات والمزايا المختلفة التي تحصل عليها في عملك .

والجدول التالي يوضح نتيجة الترتيب الذي قامت به كل مجموعة من المجموعات الثلاث السابقة :

جدول رقم ١٢ / ١
ترتيب الحوافز بمعرفة فئات ثلاث
من العاملين

الترتيب المتوسط	متوسط المجموعات الثلاث	الترتيب			الحافز
		المجموعة الثالثة	المجموعة الثانية	المجموعة الأولى	
٣	٤٦	٣	٨	٣	الأجر
٢	٤٤	٤	٦	٢	فرص التقدم والترقى
١	٢	١	١	٤	أهمية العمل
٤	٥٣	٧	٢	٧	السلطة في العمل
٣	٤٦	٥	٤	٥	علاقات طيبة مع الرؤساء
٥	٥٦	٦	٥	٦	علاقات طيبة مع الزملاء
٥	٥٦	٢	٧	٨	ضمان واستقرار العمل
٢	٤	٨	٣	١	تقدير الجهود المبذولة في العمل
٦	٩	٩	٩	٩	الخدمات المختلفة

يتضح من نتيجة تلك الدراسات أن مجموعة العاملين المختلفة في المستوى الإداري ونوع العمل ومستوى التعليم والدخل قد اتفقت آراؤها على أن الحافز الأساسي الذي يدفعها إلى بذل مزيد الجهد والعمل هو الأهمية التي يجتلبها العمل نفسه أو مضمون العمل وأهميته النسبية في المشروع . أما فيما يختص بالأجر فقد اتضح أنه يحتل المرتبة الثالثة في الأهمية بعد عامل أهمية العمل وفرص التقدم والرقى في العمل .

ان موضوع اهتمامنا في تلك الدراسة هو معرفة الأهمية النسبية للأجر كحافز على زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة . ولكن هل تؤخذ النتيجة السابقة على أنها تعني أن الأجر ليس حافزا على زيادة الإنتاج في الصناعة المصرية ؟ الاجابة على هذا السؤال يمكن أن نجدها في أن هناك شرطين أساسيين على الأقل لكي ينتج الأجر أثرا بالزيادة على الإنتاج هما :

- أن يكون الفرد راغبا في الحصول على أجر أعلى أي أن تكون الزيادة في الأجر مرغوبة في حد ذاتها .
- أن تكون هناك علاقة مباشرة وارتباط ايجابي بين زيادة الإنتاج والحصول على زيادة في الأجر .

الشرط الأول : شرط طبيعي ومنطقي اذ لكي يصبح الأجر حافزا على زيادة الإنتاج ورفع مستواه ينبغي أن تتوفر لدى العامل الرغبة في الحصول على مزيد من الأجر ، اذ لو انعدمت تلك الرغبة ما كان للأجر أى تأثير . مثلا في حالة الشخص الذي يعتقد أنه ليس بحاجة إلى مزيد من الأجر فان الوعد بزيادة الأجر فعلا لن تدفعه إلى زيادة الجهد المبذول أو التضحية بجانب من وقت وراحته في سبيل العمل حيث ان تلك الزيادة في الأجر تقل في أهميتها النسبية للعامل عن غيرها من الحاجات كالراحة أو الاستجمام مثلا ، ونجد مثلا لتلك الحالة أن تسنح للعامل فرصة العمل وقتا اضافيا في نظير فته أجر أعلى وبالتالي نجد بعض الأفراد يضحون براحتهم ويقبلون على العمل ساعات اضافية بينما البعض الآخر يرفض العمل الاضائي مضحيا بالأجر الزائد حيث ان هناك حاجات أخرى تحتل أهمية أكبر من الأجر بالنسبة لهم .

من ناحية أخرى فإنه لو لم يكن هناك ارتباط بين الأجر أو الزيادة فيه من ناحية وبين مقدار الجهد المبذول في العمل من ناحية أخرى لا نعدم تأثير الأجر والزيادة فيه على الإنتاج اذ لا يشعر العامل الذي حصل على العلاوة بأن هناك سببا يدعو إلى زيادة الإنتاج . على العكس من ذلك لو كان الحصول على تلك العلاوة متوقفا على انتاجية العامل لكان هناك حافز يدعو العامل إلى زيادة انتاجه اذ يصبح رفع مستوى الكفاءة الانتاجية هو السبيل الوحيد امامه للحصول على العلاوة

المرغوبة . وبالتالي فنحن نستطيع تفسير نتائج الدراسة السابقة - انخفاض الأهمية النسبية للأجر كحافز على زيادة الإنتاج في الصناعة المصرية - على أنها ترجع لا إلى عدم رغبة الأفراد في الحصول على أجور أعلى ، ولكن لضعف الارتباط الذي يدركه العامل بين الأجر الذي يحصل عليه وبين الإنتاج أو الجهد الشخصي في العمل . فالأجور تحددها الأئحة العاملين التي تضعهم في فئات مالية محددة حققت التساوي في الأجور والمرتبات في جميع المشروعات الخاضعة للأئحة ، وبالتالي لم يعد في الامكان تحقيق زيادة في الأجر بالانتقال الى عمل آخر . كما أن الزيادات الدورية في الأجر تحكمها اجراءات محددة كالتقارير الدورية التي تأخذ في الاعتبار عوامل متعددة ولا تقتصر على تقدير الانتاجية وقد تتأثر بعوامل شخصية يحث كالعلاقة مع الرؤساء وبالتالي نجد أن أفراد العينة التي أجريت عليها الدراسة قد وضعوا العلاقات الطيبة مع الرؤساء في نفس الدرجة من الأهمية التي يحتلها الأجر - المرتبة الثالثة في المتوسط - كما أن حصول فرص التقدم والترقى على المرتبة الثانية في المتوسط انعكاس لضعف الأمل في الحصول على زيادة أساسية في الأجر عن غير طريق الترقية إلى فئة أعلى . وبالتالي نستطيع القول بأن نتائج تلك الدراسة مازالت تشير إلى أهمية الأجر كحافز على زيادة الإنتاج ولكنها في ذات الوقت توضح الأهمية الكبرى التي بدأت تحتلها وسائل الحصول على هذا الأجر - أو بمعنى أدق الزيادات في الأجر - كالعلاقات مع الرؤساء والترقية نظرا للجمود النسبي في تغييرات الأجر بطريقة مباشرة .

اذن من وجهة نظر الادارة التي تريد رسم سياسة للحوافز أحد أركانها الأجر ينبغي أن نتأكد

من :

(أ) وجود علاقة بين الأجر المدفوع والإنتاج المقدم من العامل أو وجود سبيل إلى إيجاد تلك العلاقة .

(ب) توفر الرغبة لدى العاملين في الحصول على الأجر المرتفع .

ان استخدام الأجر لحفز العمال على بذل مزيد من الجهد ينطوي على عملية تغيير سلوك هؤلاء العمال . فالادارة في تلك الحالة تحاول تعليم الأفراد عادة جديدة أو نمط سلوك جديد - عادة الإنتاج بمعدل أسرع أو على مستوى جودة أعلى . وكفاءة الأجر كحافز على هذا السلوك تتوقف كما ذكرنا على مدى توفر رغبة العمال في السلوك الجديد ، في ارتباط الأجر بالإنتاج ومدى تحقق الزيادة في الأجر بمجرد تحقق الزيادة في الإنتاج .

وفيما يلي نناقش بعض أنواع الزيادات في الأجور من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج بناء على توفر تلك الشروط أو عدم توفرها :

الزيادات الدورية :

في غالب الأمر يتم منح تلك الزيادات في مواعيد محددة سابقا وبالتالي فهي غير مرتبطة بالانتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة . وكل العلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل ، أي أن رئيسه قد يكون أخبره بأنه حصل على تقدير مرتفع في التقرير السنوي . وفي معظم الأحيان قد يتوقف حصول الفرد على تلك الزيادات على بعض الصفات التي لا تتعلق بالكفاءة أو الانتاج كالعلاقات مع الرؤساء أو المركز الاجتماعي أو المظهر والعلاقات الشخصية . ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرءوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية والحياد .

وحيث ان العلاوات الدورية لا تتصل مباشرة بالانتاج ، فانه من الصعب توقع أن يؤدي منح تلك العلاوات إلى زيادة الانتاج أو تحسين مستوى الكفاءة . بل قد يتعدى ذلك إلى أن عدم حصول الفرد على العلاوة المتوقعة ، أو حصوله على علاوة أقل من زملائه قد يخلق في نفسه المرارة ويشيط من عزيمته وبالتالي يصبح أثرها على الانتاج سلبيا .

ويمكن تفساد بعض تلك العيوب بإجراء بعض التعديلات في أسس وطرق منح العلاوات . مثلا أن تمنح العلاوة في أعقاب عمل ممتاز قام به الفرد ، أو أن يوضح للعامل أسباب حصوله على علاوة مرتفعة أو منخفضة ، أو أن يوضح للفرد الأعمال غير المرغوب فيها التي بدرت منه وأدت إلى حرمانه من العلاوة .

الزيادات العامة في الأجور :

لا يمكن أن نتوقع أن تؤدي الزيادات العامة في الأجور والمرتبات - أي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت - إلى أية زيادة في الانتاج حيث أنها لا ترتبط اطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به كل فرد . مثلا اذا تم تعديل اللاتحة ونتج عن ذلك رفع الحد الأدنى للأجور في الشركات من عشرين إلى خمسة وعشرين جنيها شهريا فإن مثل تلك الزيادة لن يترتب عليها زيادة في الانتاجية حيث ان كل شخص يقل مرتبه عن عشرين جنيها شهريا سوف يحصل على زيادة في مرتبه بغض النظر عن مستوى كفاءته أو انتاجه . والمصدر الوحيد الذي قد ينجم عنه زيادة في الانتاجية بسبب مثل تلك الزيادات العامة في الأجر هو الشعور بالعرفان بالجميل أو الشكر من جانب الأفراد الذين حصلوا على تلك الزيادة .

الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة :

تعاني تلك الزيادات في الأجر من نفس العيب الأساسي الذي يغلب على أنواع الزيادات السابقة وهو عدم الارتباط بالانتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد . فعلاوات الغلاء ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن مستوى الكفاءة الانتاجية . مثال ذلك الوضع الذي كان سائدا قبل فترة من الوقت من دفع علاوة غلاء معيشة أعلى للعامل الذي ينبغي عددا كبيرا من الأطفال ، مثل تلك العلاوة لم تكن تكافئ زيادة في الانتاج أو كفاءة في العمل ولكنها بعيدة كل البعد عن أن تحقق أية زيادة في الانتاجية : نفس الشيء ينطبق على مكافآت أو علاوات الأقدمية ، مثلا حين يحصل العامل على علاوة لأنه قضى في العمل خمس سنوات ، في تلك الحالة فان العلاوة لا تعكس بالضرورة تميزا في الانتاج ولكنها تعكس مجرد مواظبة هذا العامل على الحضور إلى مقر عمله لمدة خمس سنوات متتالية .

المشاركة في الأرباح :

تختلف نظم المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجر في كونها تعكس مساهمة الفرد في زيادة الانتاجية وعلى هذا الأساس يمكن تصورها كحافز يحفز العمال على زيادة انتاجهم أملا في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الانتاج وخفض تكاليفه . ولكن الذي يقلل من فاعلية المشاركة في الأرباح كحافز على زيادة الانتاج أنها تدفع مرة في السنة وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين انتاجه من ناحية ، كما أن تحقق أرباح وبالتالي توزيع جانب منها على العاملين أمر احتيالي وغير مؤكد الأمر الذي يجعل تأثيرها على الانتاجية محدودة نسبيا . ويمكن التغلب على بعض تلك العيوب بجعل العلاقة بين المشاركة في الأرباح وبين الانتاجية أكثر وضوحا بتقرير توزيع الأرباح على فترات متقاربة - كل ثلاثة أشهر مثلا - ولعل تجربة المشاركة في الأرباح في مصر تؤكد أن عاملا أساسيا من عوامل عدم فاعلية النظام كحافز على زيادة الانتاج هو عدم ارتباط الأرباح الموزعة بانتاجية العامل وشعور العاملين بأن الجميع يحصلون على نفس النصيب بغض النظر عن مستوى الكفاءة الانتاجية .

المكافآت والأجر التشجيعية والعمولات :

هذه الأنواع من الزيادات في الأجر هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الانتاج حيث تتوفر فيها الشروط الأساسية الآتية :

- الحافز مرتبط بطريقة مباشرة بالأداء أو الإنتاج .
- الحافز يتفق مع رغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة الإنتاج .
- هناك ضمان في الحصول على المكافأة أو الأجر التشجيعي اذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف .
- سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقق الزيادة في الإنتاج .

والجدول التالي يمثل مقارنة بين أنواع الزيادات المختلفة في الأجور من حيث فاعليتها كحافز على زيادة الإنتاج .

جدول رقم ١٢ / ٢

مقارنة بين أنواع الزيادات في الاجور
من حيث فاعليتها كحافز على زيادة الانتاج

نوع الزيادة في الأجر	اتفاقها مع الرغبة في زيادة الإنتاج	ارتباطها مع الانتاج	سرعة دفع الزيادة بعد زيادة الانتاج	تأكد الحصول على الزيادة
العلاوات الدورية	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
الزيادات العامة	متعدم	متعدم	متعدم	متعدم
زيادات نفقات المعيشة	متعدم	متعدم	متعدم	متعدم
زيادات الأقدمية	متعدم	متعدم	متعدم	متعدم
المشاركة في الأرباح	ضعيف	ضعيف	متعدم	ضعيف
المكافآت والعمولات	قوى	قوى	قوى	قوى
الأجور التشجيعية	قوى	قوى	قوى	قوى

نخلص من ذلك إلى أن مهمة الادارة الحقيقية هي في رسم برنامج للأجور التشجيعية تتوفر فيه الشروط الأربعة السابقة وذلك هو السبيل السليم إلى تحقيق زيادات في الإنتاج ومستوى الكفاءة الانتاجية تتناسب مع ما يحصل عليه الأفراد من زيادات في الأجور .

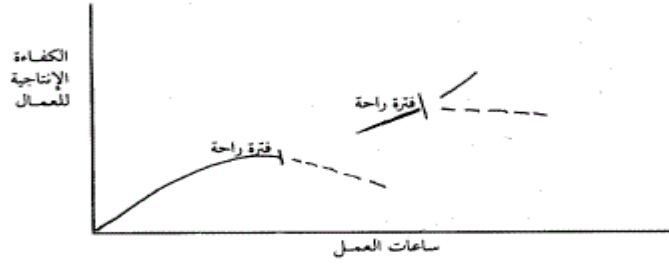
٢ - ضمان واستقرار العمل : يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة من الأفراد بحيث اذا انقطع الفرد عن العمل لأي سبب من الأسباب فان الدخل يتعدم تماما . وبذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصرا أساسيا من العناصر التي تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد . ولا شك أن اطمئنان العامل إلى استمرار العمل وبالتالي استمرار حصوله على الأجر يلعب دورا أساسيا في تشكيل حالته المعنوية بإزالة الخوف والقلق من حياته وبالتالي يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على أداء العمل بطريقة أفضل .

وتبرز أهمية توفير ذلك الضمان والاستقرار بالنسبة للعاملين في المستويات الادارية العليا التي يتبلور عملها عادة في القرارات ورسم السياسات للمشروع عامة . ولا شك أن انعدام الشعور بالاستقرار وضمان العمل كان من أهم عوامل انخفاض كفاءة العمل لدى أعداد كبيرة من مديري شركات القطاع العام في مصر في بداية تكوينه . وقد أدى ذلك الوضع إلى انشغال الأفراد بالسعي لتوفير الضمانات اللازمة والحصول على عوامل الاستقرار التي تنقصهم وذلك على حساب كفاءة الانتاج وجودته .

ولكن ينبغي ألا تبالغ الإدارة - أو الدولة - في توفير الضمان أو الاستقرار للعاملين حتى لا يفقد ذلك العنصر أهميته كحافز على زيادة الانتاج أو رفع مستوى الكفاءة . فإذا أصبح استمرار العمل غير مرتبط بالكفاءة والانتاج فقد الاستقرار أثره كحافز . ولذلك ينبغي أن يستمر ارتباط عنصر استقرار العمل بالانتاج كشرط لبقاء فاعليته كحافز . وذلك يعني أن العامل توفّر له ضمانات استقرار العمل واستمراره إلى الحد الذي يكفي لتوفير الطمأنينة والاستقرار اللازمين كي يستطيع الانتاج والاجادة ، ولكن انفصال عنصر استقرار العمل عن الانتاج يؤدي بالعامل إلى التكاسل والتهاون حيث لا يترتب على انخفاض انتاجه تهديد لاستمرار بقائه في عمله .

٣ - ظروف وامكانيات العمل المادية : تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل (مثل الآلات والمعدات ، مكان العمل ، التهوية ، الانارة ، نظام المكان ونظافته ، الضوضاء وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير . فكلما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن ، كان استعداد الأفراد للعمل أحسن . ولكن ينبغي أن نضع تلك الظروف والامكانيات في مكانها الطبيعي بمعنى ألا نضفي عليها أهمية أكثر من حقيقتها . فالمبالغة في اعداد أماكن العمل اعدادا فنيا وصحيا لا تكفي في حد ذاتها لحفز العمال أو الأفراد بصفة عامة على الاجادة في العمل الا إذا كان هناك توافق بين الحاجة التي يشعر بها الفرد وبين الحافز الذي يقدمه جو العمل .

شكل رقم ١٢ / ٢
العلاقة بين ساعات العمل
والكفاءة الانتاجية



مثلا تزويد أماكن العمل بالأثاث الفاخر والديكورات وخلافه ليس حتماً هو الطريق إلى زيادة الانتاجية الا إذا كان العاملون يشعرون أن هذا هو الجو الوحيد الذي يمكنهم أن ينتجوا فيه . ومن الأمثلة على تأثير الجو المحيط على الكفاءة الانتاجية تلك الدراسات العديدة التي أجريت عن تأثير الموسيقى كحافز على زيادة الأنتاج . وقد اختلفت نتائج البحوث في هذا المجال اختلافاً شديداً حيث انتهت بعض الدراسات الى أن الموسيقى عامل فعال في زيادة الانتاجية وخاصة في الأعمال الروتينية المتكررة عنها في الأعمال التي تتطلب مهارات دقيقة أو الأعمال الصعبة . ومن ناحية أخرى توصلت بعض الدراسات إلى نتيجة أساسية ألا وهي أن الموسيقى لا أثر لها في زيادة الانتاجية . ولا شك أن الوضع بالنسبة لهذا النوع من الحوافز لا يختلف عنه بالنسبة للحوافز الأخرى إذ أن قيام الإدارة بتقرير استخدامه ينبغي أن يتم على أساس دراسة لكل حالة على حدة للتأكد من فهم الأفراد له ورغبتهم فيه .

٤ - ساعات العمل : ينعكس تأثير ساعات العمل على الانتاجية من خلال درجة الاجهاد العضلي والاجهاد النفسى (السأم أو الملل) الذي يعاينه العامل . وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل المادية من حيث ان هناك مستوى معقولا من ساعات العمل يحفز العمال إلى العمل بكفاءة فاذا زادت ساعات العمل عن ذلك المستوى

أدى ذلك إلى سرعة شعور العامل بالأجهاد (سواء أجهاد عضلي أو نفسي) وبالتالي ينعكس ذلك الشعور بالأجهاد على حالته المعنوية وعلى كفاءته الانتاجية . من الناحية الأخرى فإنه ليس من الضروري أن تزيد الانتاجية إذا انخفضت ساعات العمل عن ذلك المعدل . لذلك فإن مشكلة الإدارة هي دراسة امكانيات القوى العاملة المتاحة وطبيعة العمليات الانتاجية المطلوبة ومحاولة تحديد عدد ساعات العمل عند ذلك الحد الذي يعطى أقصى كفاءة انتاجية . من هذا نرى أن عدد ساعات العمل ليس هو العامل الوحيد المحدد لتأثيرها على الانتاجية ، بل ان طريقة تنظيم ساعات العمل واشتغالها على فترات للراحة يعتبر من العوامل الهامة والمؤثرة في كفاءة الأفراد الانتاجية .

من الشكل السابق نجد أن الكفاءة الانتاجية للعامل مقيسة بعدد الوحدات المنتجة في الساعة ، مثلا تبدأ من مستوى منخفض ثم تأخذ في الزيادة إلى أن تصل إلى نقطة قصوى تبدأ بعدها في الانخفاض وعند هذه النقطة يجب ادخال فترة الراحة حتى يسترد الأفراد قوتهم ونشاطهم وبالتالي نجد أنهم يبدأون الأنتاج من مستوى أعلى . ويجب أن نحذر هنا من أن تأثير ساعات العمل وفترات الراحة على الانتاجية يتم بصورة غير مباشرة دائما من خلال تصور الأفراد لتلك الساعات على أنها معقولة بالنظر إلى الجهد المطلوب منهم بذله في تلك الساعات وبالنظر إلى مجموعة أخرى من العوامل مثل الأجر المدفوع وجماعات العمال ، ونوع الاشراف وأساليبه .

وهذا يشير إلى حقيقة هامة هي ترابط تلك الحوافز المختلفة وتفاعلها معا لاحداث تأثير معين على الأفراد إذ قد تكون ساعات العمل طويلة وغير عادلة من وجهة نظر العمال وقد تكون ظروف العمال غير مهيأة ولا ملائمة ، مع ذلك يتدفق الأفراد إلى العمل بحماس ويحققوا مستويات عالية من الكفاءة إذا كان حافز الأجر كبيرا ومشجعا أو إذا كانت أنواع الحوافز غير المادية مصممة بشكل يعوض النقص في الحوافز المادية .

أي أننا لكي ندرك تأثير أى من تلك الحوافز على روح العمال المعنوية وانتاجيتهم لا بد أن ندرس تفاعله مع باقي الحوافز أي أننا لا نستطيع تحديد تأثير الحافز على انفراد بعيدا عن الحوافز الأخرى ، بل يجب دراسة آثارها مجتمعة .

٥ - الخدمات المختلفة : تختلف أنواع الخدمات التي تقدمها الإدارة للعاملين بها من حيث النوع والمستوى ، ولكنها تشترك جميعا في كونها تنصف بخاصية أساسية هي القدرة على اشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكبر ورفع كفاءتهم الانتاجية . وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات في تحقيق هدف

رفع الكفاءة الانتاجية بقدر توفر الشروط السابق ذكرها بالنسبة لحافز الأجر وغيره من الحوافز ، وهي درجة الارتباط بالانتاج ، مدى التوافق مع رغبات العاملين ، مدى السرعة في تقديم الخدمة بعد زيادة الانتاج ، ومدى التأكد من الحصول على الخدمة .

وبصفة عامة ، نجد أن الشرط الأول هو أضعفها وجودا في حالة الخدمات إذ أن أساس استحقاقها في أغلب الأحيان ليس الكفاءة الانتاجية ولكن احتياج العامل إلى نوع الخدمة كالملاج الطبي ، أو الرعاية الاجتماعية . كما أن استحقاق الخدمة غير متوقف على أداء عمل متميز أو رفع للكفاءة الانتاجية ، فكل العاملين فعلا يستطيعون الافادة من برامج الترقية التي تقدمها الشركة أو يفيدون من النادى أو الملاعب بغض النظر عن مستويات أدائهم .

وبالتالى يصعب انشاء علاقة ثابتة أو مباشرة بين تقديم تلك الخدمات وبين مستوى الكفاءة الانتاجية . أى أنه ليس من المستطاع القول بأن زيادة الاتفاق على الخدمات بقدر معين ستؤدى إلى رفع الكفاءة الانتاجية بنسبة محددة . ولكن تأثير الخدمات في حفز العمال على زيادة الانتاج يتم بطريقة غير مباشر من خلال التأثير على حالتهم المعنوية والصحية الأمر الذى يزيد من مقدرتهم على العمل ومن رغبتهم فيه .

وتتباين أنواع تلك الخدمات في المشروعات المختلفة ولكنها تشمل بصفة عامة الأنواع التالية :

- خدمات صحية .
- خدمات غذائية .
- خدمات تعليمية وثقافية .
- توفير سبل الانتقال .
- توفير السكن الملائم .
- الرعاية الاقتصادية .
- الرعاية الاجتماعية والنفسية .

الحوافز غير المادية :

يقصد بالحوافز غير المادية تلك النواحي في جو العمل التي توفر الاشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية ، أى هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل حيث أنها تساعد على اشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة .
ومن أهم تلك الحوافز ما يلي :

فرص الترقية والتقدم :

هناك العديد من الأسباب التي تسبب تحلو بعض المراكز في المشروع مثل التقاعد ، الاستقالة ، أو التوسع في الأعمال . وقد تلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو كل تلك المراكز بأفراد خارج المشروع إلا أنها في كثير من الأحيان تعتمد إلى ملء تلك المراكز من داخل المشروع .

وفاعلية الترقية كحافز على العمل والاجادة تنوقف على درجة ارتباط الترقية بانتاجية الفرد وكفاءته . لذلك يرجح بعض الكتاب أن الشركات التي ترتبط فيها الترقبات بانتاجية الأفراد ومستويات أدائهم تكون أكثر انتاجية وكفاءة من تلك الشركات التي تتحدد فيها الترقبات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية أو عوامل المحاباة والصدقة . وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسى هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد وعلى ذلك فهم يعمدون إلى تحسين انتاجهم ورفع مستوى أدائهم أملا في الحصول على الترقية .

أى أننا مرة أخرى نجد الشرطين الأساسيين لفاعلية أى حافز بلعبان دورا أساسيا في تحديد فاعلية حافز الترقية وهما :

- ارتباط الحافز بالانتاج أو الأداء الشخصى .
- أن يكون الفرد راغبا في الحصول على ذلك الحافز .

وتزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات الادارية العليا . فقد أثبتت الدراسات المتعددة أن المديرين يتميزون برغبة جارفة نحو التقدم والحركة صعوديا (*) .

(*) راجع في ذلك :

Dill, W.R., Hilton, T.L., and Beltman, W.R. The New Managers : Patterns of behavior and development. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1962.

ان المبدأ الأساسى الذى نجح مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز على زيادة الانتاج هو ان يرتبط حصول الشخص على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة مرتفعة .

ومن أنواع الحوافز غير المادية الأخرى التى تؤثر على كفاءة العاملين الانتاجية ، جماعات العاملين ، نوع الاشراف وأسلوبه ، تقدير الادارة واعترافها بجهود العاملين ، واثابة الفرصة للعاملين فى المشاركة فى رسم السياسات واتخاذ قرارات العمل .

دور ادارة الأفراد فى رسم برامج الحوافز :

تلعب الحوافز كما رأينا دورا هاما فى حفز الأفراد على العمل وزيادة الانتاجية ، ولكننا حددنا شرطين أساسيين تتوقف عليهما فاعلية نظم الحوافز فى رفع الكفاءة الانتاجية هما توافق الحافز مع رغبات الأفراد من ناحية وارتباطه بالانتاج من ناحية أخرى . ومن هنا نستطيع تبين الدور الذى يمكن لادارة الأفراد أن تلعبه فى رسم سياسة ايجابية وفعالة للحوافز . المشكلة الأولى التى تساهم ادارة الأفراد فى حلها هى التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساسا لاجتياز أنواع الحوافز الملائمة . ويتم التعرف على رغبات الأفراد بطرق مختلفة ، فقد يتم توزيع قوائم للاستقصاء على العاملين ويطلب اليهم تحديد وجهات نظرهم فيما يتعلق ببعض الأمور التى ترغب الادارة فى التعرف على آرائهم فيها ، مثل : سياسة الأجور ، نظم ولوائح العمل ، ساعات العمل وطول فترات الراحة وغير ذلك من موضوعات . أو قد يتم الاتصال بالعاملين فى مقابلات شخصية وندوات ، أو مؤتمرات تتم فيها مناقشة مشاكل العمل وتبادل الآراء والأفكار بين ممثلى الادارة وبين العاملين . وأسلوب ثالث للتعرف على وجهات نظر ورغبات العاملين هو استخدام صناديق الشكاوى والاقتراحات كوسيلة يعبر بها الأفراد عن آرائهم . وأخيرا فقد تعتمد ادارة الأفراد على المشرفين والرؤساء فى التعرف على مشاكل ورغبات العاملين .

وهناك بعض المؤشرات التى توضح لادارة الأفراد أن الوقت مناسب لاجراء تلك الدراسات مثلا :

- معدلات الغياب وترك العمل .
- معدلات الحوادث والاصابات .
- معدلات التخلف فى تحقيق الأهداف .
- معدلات الشكاوى والمنازعات .

- معدلات الانتاجية .
- مستويات جودة الانتاج .

ان ارتفاع معدلات الغياب أو زيادة معدلات الحوادث والاصابات قد تكون نتيجة أسباب خارجة عن ارادة الأفراد ، ولكنها قد تنحفي في بعض الأحيان بعض المشكلات الانسانية ومن هنا تبرز أهمية دراسة رغبات الأفراد وتحليل حالتهم المعنوية .

والخطوة الثانية بعد ذلك هي دراسة وتحليل النتائج التي تسفر عنها محاولة تقصي رغبات العاملين ، وبناء على هذه النتائج تقوم ادارة الأفراد باختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع تلك الرغبات وتصميم كيفية حصول العاملين عليها بشرط ارتباطها بالانتاج . وينبغي على إدارة الأفراد تقديم نظم الحوافز للعاملين وشرحها لهم وأخذ آرائهم وملاحظاتهم في الاعتبار عند وضع النظام في صورته النهائية .

برنامج عملي لتصميم الحوافز :

- ١ - تعرف على دوافع الأفراد .
- ٢ - حدد أولويات الدوافع من وجهة نظر الأفراد .
- ٣ - اختر أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين .
- ٤ - حدد معايير وشروط منح الحوافز ، (أى مواصفات الأداء أو السلوك الذي يمنح الحوافز بسببه) .
- ٥ - قدر قيمة الحوافز الممكن صرفها خلال مدة زمنية قادمة .
- ٦ - اعلن عن نظام الحوافز بين العاملين واكسب ثقتهم واقتناعهم بهدائه .
- ٧ - خذ بعين الاعتبار سرعة تقديم الحوافز حال استحقاقها .
- ٨ - من المهم متابعة تطبيق النظام والتأكد من استمرار فعاليته .
- ٩ - عدل النظام وأدخل عليه تغييرات تناسب تطور أوضاع العاملين وظروف المنظمة .

خلاصة :

الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى اشباعها عن طريق العمل . وتتوقف فاعلية الحوافز (سواء للمادية أو غير المادية) في حفز الأفراد على زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة على توفر شرطين أساسيين هما : ارتباط الحافز بالإنتاج من ناحية ورغبة الفرد في الحصول على الحافز من ناحية أخرى . ولعل من أهم تلك الحوافز التي حظيت بنصيب كبير من الدراسة والبحث هو حافز الأجر الذي اختلفت آراء الدارسين حول أهميته في تشجيع الأفراد على زيادة الإنتاج . والنتيجة العامة التي توصل إليها الكثيرون أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد الذي يسعى الأفراد للحصول عليه ولكنه واحد من أهم تلك الحوافز التي ينبغي على الإدارة - إدارة الأفراد بصفة خاصة - أن تتوخى كل الدقة في اختيارها وتقديمها للعمال .

الشركة المصرية للاسكان نظام الحوافز

تقوم الشركة ببناء وحدات سكنية من النوع الاقتصادي والمتوسط وتمليكها للمواطنين كذلك بناء المنشآت السياحية والادارية من خلال اشتراك الشركة مع شركات مشتركة ويعمل بها حوالي ٤٠٠ عامل .

ورغبة في دفع عجلة الإنتاج وإستهدافاً لتحقيق نظام متحرك للأجور يدفع العاملين للتفاعل مع الأهداف التي تنشده الشركة تحقيقها كواحدة من قنوات حل أزمة الإسكان على المستوى القومي ، وتمشياً مع سياسة الشركة الجديدة والمتمثلة في الإسهام بنصيب وافر في عمليات بناء وحدات سكنية من النوع الإقتصادي والمتوسط وتمليكها للمواطنين بشروط ميسرة ثمناً وسداداً . فقد تم وضع هذا النظام للحوافز والذي يتمشى مع المبادئ العلمية للحوافز حيث روعي :

- أن الحافز مرغوب فيه من العاملين لذاته .
- الإرتباط بين الحافز والإنتاجية .
- صرف الحافز فور تحقيق الإنجاز .

ويحقق النظام الجديد - وخلافاً للأنظمة السابقة - المزايا التالية :

١ - للعاملين :

لقد تدرجت النظم السابقة للحوافز - كما سبل - حتى وصلت إلى ٧٥ ٪ من الأجر الأساسي لجميع العاملين ، وهذه النسبة الثابتة فضلاً عن عدم إرتباطها بالإنتاجية وغير مشجعة على زيادتها فإنها وفي ضوء اتجاه مستويات الأسعار للإرتفاع تعاني من الإنخفاض المستمر ، لذلك فإن النظام الجديد للحوافز يتميز بالحركة حيث يبقى على نسبة ٥٠ ٪ من الأجر الأساسي كحافز ثابت ثم يتم المحاسبة طبقاً للنظام الجديد حسب حجم ومستوى الإنجاز المحقق وبحيث لا يقل مجموع ما يصرف عن ٧٥ ٪ من المرتب الأساسي .

٢ - للشركة

يعتبر النظام الجديد أداة للشركة في تحقيق مستويات متنامية من الإنجاز المستهدف حيث يعتبر النظام نقطة البدء في إستنهاض همم العاملين بالشركة والحفاظ على الكفاءات منهم التفكير في البحث عن مواقع عمل أخرى أسخى سواء في شركات الاستئجار أو المواقع الأخرى في قطاعات الوزارة أو شركاتها ، بالإضافة إلى ذلك فإنه يعتبر عنصر جذب للعناصر المطلوبة للعمل في الشركة .

وإلى جانب ذلك فهو يرتبط بالإنتاجية وهو ما يميزه عن النظم السابقة للحوافز بما يحقق أهداف الشركة والعدالة وتحريك الأجور للعاملين .

٣ - للدولة :

يتماشى النظام الجديد ويحقق شعارات الدولة والتي تنادى بزيادة الإنتاج في جميع مواقع العمل وتحريك الأجور فضلاً عن أنه خطوة ومبادرة رائدة على طريق الإدارة بالأهداف والتي تحاول الدولة تحقيقه وتعميمه في كل وحدات العمل .

أساسيات النظام الجديد للحوافز :

- ١ - يصرف للعامل ٥٠ ٪ من المرتب الأساسي بصفة منتظمة شهرياً تحت حساب الحوافز .
- ٢ - لا يجوز صرف الحوافز بقثات موحدة لجميع العاملين إذ يجب أن تتفاوت نسب منح الحوافز بتفاوت إنتاج أو إنجاز الإدارة التي يعملون بها .
- ٣ - يعتبر بناء وحدات سكنية وتقليكها هو النشاط الأساسي ومصدر الدخل الرئيسي لذلك فهو الأساس المرص في النظام الجديد بالإضافة إلى المنحصلات من بيع الوحدات السكنية الجديدة وإيجارات العقارات المملوكة للشركة .

ويتم إحتساب الحوافز حسب النظام التالي :

- ١ - إحتساب نسبة ٣ ٪ من قيمة الإستثمارات للمشروعات الجديدة في الموازنة التخطيطية سنوياً (المشروعات تحت التنفيذ المستجدة) .
- ٢ - إحتساب نسبة ٢ ٪ من قيمة المنحصلات المقدرة من بيع الوحدات السكنية الجديدة وكذا

تطور نسب الحوافز كنسبة من الأجر الأساسي

٨١ / ١ / ١

جميع العاملين
% ٥٠

٧٩ / ٧ / ١

إدارة عليا	أول ثانية	درجة ثالثة فما دونها
% ٣٥	% ٤٠	% ٥٠

٧٨ / ١ / ١

إدارة عليا	موظفين	عمال
% ٣٥	% ٤٠	% ٥٠

٨٣ / ١ / ١

جميع العاملين
% ٧٥

٨١ / ٧ / ١

جميع العاملين
% ٦٥

إيجارات العقارات المملوكة للشركة (إيرادات الخدمات المياعة ، وأرباح مشروعات التعمير) .

٣ - تحسب قيمة الحوافز المستحقة للعاملين في نهاية كل ربع سنة (عن ربع السنة المتقضى) وذلك وفقاً للمعادلة التالية :
قيمة الحوافز الدورية المستحقة

$$\frac{\text{إجمالي الحوافز التقديرية}^*}{4} \times \frac{\text{قيمة ما نفذ فعلاً خلال الفترة}^*}{\text{قيمة التنفيذ المستهدف للفترة}}$$
$$\times \frac{\text{المنحصلات الفعلية خلال الفترة}}{\text{المنحصلات المقدرة للفترة}}$$

٤ - توزع الحوافز المستحقة في نهاية كل دورة (ربع سنة) على القطاعات التالية بالشركة حسب الأسس المبينة قرين كل قطاع :

— قطاع الإدارة العامة : ويضم :

- رئيس مجلس الإدارة .
- سكرتارية رئيس مجلس الإدارة .
- التخطيط والمتابعة والرقابة .
- الأمن .
- العلاقات العامة .
- الشكاوى .

★ مجموع البندين (١) ، (٢) السابق الإشارة إليهما .

★ ★ مصورة من واقع المنحصلات السددة فعلاً للمقارنين .

- ويستحق نصيباً في الحوافز الدورية يعادل ١٠ ٪ من إجمالي الحوافز المقرر صرفها .
- الإدارة القانونية وتستحق ١٠ ٪ من إجمالي الحوافز المقررة .
- إدارة الشؤون المالية وتستحق ١٥ ٪ من إجمالي الحوافز المقررة .
- الإدارة الفنية للمشروعات. وتستحق ١٥ ٪ من إجمالي الحوافز المقررة .
- الإدارة الفنية للتنفيذ وتستحق ٢٠ ٪ من إجمالي الحوافز المقررة .
- الإدارة الإدارية وتستحق ١٠ ٪ من إجمالي الحوافز المقررة .
- الإدارة العقارية وتستحق ٢٠ ٪ من إجمالي الحوافز المقررة .

٥ - توزيع المبالغ لكل قطاع على العاملين بالقطاع بنسبة الأجر الأساسية ، وذلك بقسمة مبلغ الحوافز على إجمالي الأجر الأساسية للعاملين في القطاع المدفوعة فعلاً خلال الفترة موضوع الحساب ، ويستخرج نصيب كل جنيه من الأجر الأساسي في الحوافز ، ثم يحسب حافز كل موظف بضرب أجره الأساسي في هذا الرقم كالتالي :

نصيب الجنيه من الحوافز
إجمالي الحوافز المقررة
إجمالي الأجر الأساسية

نصيب العامل من الحوافز = الأجر الأساسي × نصيب الجنيه أجر من الحوافز

٦ - تتم تسوية في نهاية السنة المالية بمراجعة إجمالي ما حصل عليه العامل من حوافز خلال السنة ، فإذا كان أقل من ٧٥ ٪ من الأجر الأساسي يستكمل إلى ٧٥ ٪ .

مثال توضيحي :

كيفية احتساب الحوافز طبقاً للنظام الجديد وذلك إستناداً إلى بيانات عام ٨٢ / ٨٣ :

- | | |
|--|-----------------|
| ١ - إجمالي الأجر الأساسية من واقع الميزانية | ١٦٨٠٦٦٨ ج . م . |
| ٢ - ٥٠ ٪ من الأجر الأساسية تصرف تحت حساب الحوافز بصفة منتظمة . | ٨٤٠٣٣٤ ج . م . |

- بمعدل شهري قدره :
 ٣ - إجمالي قيمة الإستثمارات
 ٤ - إيرادات خدمات مياة
 ٥ - أرباح مشروع التعمير
- ٨ ٧٠٢٧ ج ٢٠٠
 ٧ ٤ مليون ج ٢٠٠
 ٢٢٧٤٠٢ ج ٢٠٠
 ٣٢٢١٩٣٧ ج ٢٠٠

$$٦ - \text{إجمالي الحوافز} = ٤٧٠٠٠٠٠ \times ٣\% + ٢٢٧٤٠٢ \times ٢\% = ١٤١٠٠٠٠ + ٤٥٤٨ = ١٤٥٥٤٨$$

- ٧ - أنصبة القطاعات ونصيب الجنيه أجر من الحوافز في كل قطاع .

والآن بالمقارنة بين النظامين الحالي والمقترح نتضح النتيجة التالية

القطاع	نصيب القطاع من الحوافز	إجمالي الأجر الأساسية	نصيب الجنيه من الحافز
الإدارة العامة	١٤٥٥٤٨	١١٧١٢	١٠٢٤
الإدارة القانونية	١٤٥٥٤٨	١١٧١٤	١٠٢٤
القطاع المالي	٢١٨٣٢٢	٢١٨٥٢	٢٠٨١
الغنية للمشروعات	٢١٨٣٢٢	٧٨٠٥	٢٠٨٠
الغنية للتنفيذ	٢٩١٠٩٦	١٧٥٨٨	١٠٦٦
الإدارية والتدريب	١٤٥٥٤٨	٤٦٨٠٦	٨٠٣١
المقاربة	٢٩١٠٩٦	٤٦٢٧٩	١٠٦٣

والآن بالمقارنة بين النظامين الحالي والمقترح نتضح النتيجة التالية

النظام المقترح للحوافز	النظام الحالي للحوافز	بيان
٢٢٩٨٨٢ جنيه ●●	١٢٦٥٠١ جنيه ●	إجمالي الحوافز المستحقة
٩٧٤ جنيه	٥٣٦ جنيه ●●●	نصيب الموظف في المتوسط من الحوافز
٪١٦٣٣	٪٧٥	نسبة الحافز في المتوسط إلى الأجر الأساسي

- عبارة عن ٪٧٥ من إجمالي الأجور الأساسية البالغة ١٦٨٦٦٨ جنيه .
- عبارة عن قيمة ٪٥٠ من الأجور الأساسية + ٪٥ من إجمالي الإستثمارات + ٪٢ من إجمالي الإيرادات خدمات مياحة + أرباح مشروعات التعمير .
- = ٨٤٣٣٤ + ١٤١٠٠٠ + ٤٥٤٨ = ٢٢٩٨٨٢ جنيه .
- إجمالي الأجور الأساسية مقسوماً على عدد العاملين مضرورياً في ٪٧٥

$$\frac{١٦٨٦٦٨}{٦٣٢} \times ٧٥\% = ٥٣٦٠٢ \text{ جنيه}$$

هذا بالإضافة إلى النتيجة الهامة وهي أن نصيب الجنيه / أجر من الحافز يتفاوت حسب موقع العمل ومدى إرتباطه بالإنتاج وهذا ما يحفز الجميع على بذل جهد أكبر لزيادة الإنجاز . كذلك يلاحظ أن النظام الجديد يحفز على تخفيض عدد العاملين في كل قطاع وذلك لزيادة النصيب النسبي الذي يحصل عليه الجنيه / أجر من الحوافز ، وبالتالي يكون هناك دافعاً للتخلص من

العمالة الزائدة وعدم التوسع في التعيين بما يتوافق وإحتياجات العمل والتوسع في المشاريع الإستثمارية .

من ناحية أخرى ، فإن الواضح أن الوصول إلى هذا المستوى من الحوافز مرتبط أساساً بالتوسع في النشاط الإستثمارى للشركة وزيادة إيراداتها وهو المبدأ الأصيل في الحوافز .

وقد تم تحديده اسس للحكم على الانجاز للادارات المختلفة بالشركة كذلك وضعت قواعد لاستحقاق وصرف الحوافز .

الفصل الثالث عشر

تقييم الأداء

- تقييم الاداء اساس لاتخاذ العديد من القرارات في مجال شئون الأفراد .
- العناصر الاساسية لتقييم الأداء .
- رسم خطة تقييم الأداء .
 - تحديد اسلوب تقييم الأداء .
 - اختيار طريقة تقييم الأداء .
 - تحديد طريقة اخبار الشخص بنتائج التقييم .
- اختيار طريقة تقييم الأداء .
 - الطرق التقليدية .
 - الطرق الحديثة .
- خصائص طرق قياس كفاءة العاملين .
- بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين .
- اختيار وتطبيق نظام تقييم أداء العاملين .

تقييم الأداء

Performance Appraisal

ان الهدف الاساسى الذى تسعى اليه المشروعات كما اوضحنا سابقا هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الانتاجية . ووظائف إدارة الأفراد من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف الرئيسى . وقد أوضحنا كيف أنه من خلال القيام بوظائف تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين ، ورسم سياسات الأجور والحوافز ، واعداد فئة القادة المدربين وتهيئة سبل الإتصالات الفعالة تساهم إدارة الأفراد مساهمة أساسية في رفع كفاءة المشروع الانتاجية إذ أنها .

(أ) توفر الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة .

(ب) توفر لهم الجو الصالح الذى يحفزهم على أداء ذلك العمل بكفاءة .

ولكن ليس هذا دليلا كافيا على أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة فعلا ، لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم للأداء الشخصى في محاولة للحكم على مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية وبالتالي تصبح نتائج التقييم أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالزيادات في الأجور والمرئيات ، الترقية ، تخفيض الفئة ، النقل أو الفصل . كذلك تخدم عملية تقييم الأداء هدفا أساسيا هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الأفراد الأخرى مثل الاختيار والتعيين ، والتدريب .

اذن يمكن النظر إلى تقييم أداء العاملين على أنه جزء أساسى من عمل إدارة الأفراد وهو عملية مستمرة تحدث طول الوقت . ومن وجهة نظر العامل الفرد فان تقييم الأداء يحقق بالنسبة له فائدتين :

- تقييم الأداء ومدى النجاح في العمل الحالى .
- تحديد امكانيات النمو والتقدم بالنسبة للفرد .

وتتطوى عملية تقييم الأداء على بعض العناصر الأساسية :

- وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه أداء الفرد .
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد .

ان عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب اليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه . تلك هي معدلات الأداء Job Standards أو معايير الأداء الجيد Criteria of satisfactory performance ، وينبغي تحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقييم وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعده عن التحيز .

وفي الأعمال الانتاجية يسهل وضع تلك المعايير وقياس الأداء الفعلي للفرد في شكل كمية من الانتاج من جودة معينة . كذلك الحال في أعمال المبيعات يمكن تحديد ذلك المعدل في شكل رقم مبيعات معين يجب أن يحققه البائع . وهكذا في أغلب الأحيان التي يُمكن تحديد معنى الانتاج فيها وترجمته إلى كميات يمكن قياسها .

وعلى العكس من ذلك فان الأعمال التي لا يمكن تحديد أو وصف الأداء فيها في شكل كميات يمكن قياسها كانت تمثل ناحية يصعب تطبيق أساليب التقييم التقليدية فيها ، مثل : الأعمال الادارية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث وغيرها من الوظائف الذهنية والفكرية . كان الاعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء فيها هو على ملاحظات الرئيس المباشر على القائم بالعمل ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل وكان محل التقييم أذن ليس الأداء أو الانتاجية ، ولكن صفات الشخص وخصائصه مثل : القدرة على اتخاذ القرارات ، سرعة التفاهم مع الآخرين ، المواظبة ، العلاقات مع الرؤساء وما إلى ذلك من الصفات .

ولكن بتقدم الصناعة وازدياد أهمية العناصر الادارية والاشرفية في العملية الانتاجية وضرورة ابتكار وسيلة موضوعية للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد بدأ أسلوب التقييم يختلف ولم يعد محل التمييز هو صفات الفرد بل أصبح التقييم منصبا على نتائج الأداء . مثلا في حالة المديرين نجد أن معايير النجاح في العمل يمكن تحديدها في مجموعة كالآتي :

- أرباحية الشركة .
- حصة الشركة في السوق .
- سمعة الشركة بين العملاء .
- حالة العاملين المتنوية .

- انتاجية العاملين .
- مستوى النفقات .

ويمكن وضع تلك المعايير في شكل كمي يتضح من الجدول التالي :

جدول رقم ١٣ / ١
تقييم الأداء لمدير مصنع التجهيز

التائج المتوقعة	التائج المحققة فعلا
١ - يتم تحقيق أهداف الانتاج الشهرية في حدود سباح ١٠٪ بالزيادة أو النقص .	١ - تحققت أهداف الانتاج الشهرية بمتوسط سباح قدره ٨٪ زيادة ونقصا .
٢ - لا ينبغي أن تزيد قيمة الثالف عن ٥٪ والانتاج المعب عن ٢٪ من اجمالي الانتاج .	٢ - قيمة الثالف كانت ٦٪ والانتاج المعب ٢٣٪ من اجمالي الانتاج .
٣ - تمام عمليات التوسع بالمصنع في ١٩٨٣/١٢/٣١ .	٣ - تمت عمليات التوسع في ١٩٨٣/٣/٣ .

هذا الاتجاه في تقييم أداء المديرين وغيرهم من شاغلي الوظائف التي يصعب فيها قياس الانتاج القسري بشكل كمي يمثل التقدم الكبير في أساليب التقييم الذي يزيد من موضوعيته وفاعليته ويتفق مع مبدأ الادارة بالأهداف .

اذن النتيجة الأساسية التي نخرج بها هي أنه يمكن تقييم أداء أى شخص بغض النظر عن نوع العمل الذي يقوم به وان اختلفت أساليب وطرق التقييم .

رسم خطة تقييم الأداء :

ان أهمية عملية التقييم والنتائج المترتبة عليها تبرر الجهد والوقت الذي يجب انفاقه في الاعداد لها ووضع برنامج دقيق ومحدد يكفل تحقيق الاهداف المرجوة منها . ويمكن اجمال خطوات اعداد التقييم في الآتي :

- تحديد أسلوب تقييم الأداء .
- اختيار طرق التقييم .
- تحديد طريقة اخبار الشخص بنتائج التقييم .

تحديد أسلوب تقييم الأداء :

يقصد بأسلوب تقييم الأداء تلك الاجراءات اللازم اتخاذها لاعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها . وتختلف أساليب التقييم باختلاف المشروعات والاهداف المرجوة من عملية التقييم ذاتها . هذا وقد سبق بيان التكيف القانوني لهذه الامور في الفصل الخامس .

اختيار طريقة تقييم الأداء :

بينما نصت لائحة العاملين في القطاع العام على اتباع التقارير الدورية أسلوبا لتقييم أداء العاملين الا أنها لم تحدد طريقة معينة للوصول إلى ذلك التقييم . أي أن للشركات حرية اختيار الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين بها بشرط أن تتم في إطار الأسلوب الذي حددته اللائحة . وهناك طرق متعددة للتقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كالآتي :

الطرق التقليدية :

- ١ - طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص .
- ٢ - طريقة الترتيب البسيط .
- ٣ - طريقة المقارنة بين العاملين .
- ٤ - طريقة التوزيع الاجباري .

الطرق الحديثة :

- ١ - طريقة الاختيار الاجبارى .
- ٢ - طريقة الوقائع الحرجة .

وسوف نعرض فيما يلى لكل من تلك الطرق على حدة :

١ - طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

تقوم تلك الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم اعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل من تلك الخصائص فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذى يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الشخص . مثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة هي الآتية :

جدول رقم ١٣ / ٢

الفرد جـ	الفرد ب	الفرد أ	الصفات
٥	٣	٢	١ - التعاون مع الزملاء
٣	٢	٣	٢ - العلاقة مع المرؤسين
٢	٥	٤	٣ - العلاقة مع الرؤساء
١	٥	٥	٤ - الدقة في المواعيد
٣	٣	١	٥ - السرعة في انجاز الأعمال
٤	٢	٢	٦ - القدرة على المشاكل
٤	١	١	٧ - القدرة على التفاهم
١٩	٢١	١٨	

وعادة يتم اتباع مقياس كالاتى بأن يحصل الفرد على تقدير يتراوح من صفر إلى خمسة مثلاً حيث صفر تمثل درجة انعدام تلك الصفة في الفرد وخمسة تمثل الدرجة القصوى من توفرها وعلى

هذا الأساس فقد يحصل الأفراد أ ، ب ، ج على التقديرات السابقة والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم .

تميز تلك الطريقة بالسهولة والبساطة وعادة يتم تقييم أو قياس كفاية الأفراد باتباع تلك الطريقة بواسطة الرئيس المباشر للأفراد موضع التقييم .

عيوب الطريقة :

١ - العيب الأساسي الذي تعاني منه طريقة التقييم عن طريق بحث الصفات والخصائص هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزا في تقديره بمعنى اتجاه الرئيس إلى إعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لامتيازه في خاصية واحدة ، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معينا يتميز في درجة مواظبته على الحضور في مواعيد العمل وبالتالي يميل إلى إعطائه تقديرا مرتفعا في باقي الخصائص ، أو العكس قد يكون الشخص ضعيفا في ناحية من النواحي فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديرا منخفضا في جميع الصفات . بمعنى آخر يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه . ويطلق على هذا الاتجاه اسم Halo Effect . وعلى ذلك نجد أن التقديرات التي يعطيها الرئيس لعدد من الصفات إنما هي في الواقع تكرار لنفس التقدير الذي حصل عليه الشخص بالنسبة لصفة أو خاصية معينة .

٢ - النقد الثاني الذي يوجه لتلك الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطى تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متساهلا أو أن يعطى تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددا في تقديره .

٣ - هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية التقييم غير ذات موضوع مثلا مركز الشخص موضع التقييم إذ نجد هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر من الواقع وبالعكس يميل إلى إعطاء شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة . كذلك نوع العمل الذي يقوم به الشخص ، الإدارة التي يعمل بها أو علاقته بالرؤساء .

وفي محاولة للتغلب على تلك العيوب فقد تتبع الإدارة أحد سبيلين :

١ - أن يقوم أكثر من شخص بعملية التقييم منفردا . مثلا إذا كان لدينا عشرة أفراد ونريد تقييم

أدائهم أو قياس مستوى كفايتهم فقد نمهد إلى ثلاثة من المشرفين بالقيام بعملية التقييم كل على انفراد بحيث يتولى كل منهم تقييم العشرة أفراد ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها وحل الخلافات في التقدير .

٢ - السبيل الثاني هو أن تقوم الادارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف . مثلا إذا كانت تقديرات المشرف تبلغ في المتوسط ٧٥٪ أي أنه في المتوسط يميل إلى اعطاء كل فرد يقوم بقياس كفايته ٧٥٪ من الدرجة تعمد الادارة إلى تخفيض تلك التقديرات إلى ٧٠٪ وهكذا ، ولا شك أن نسبة الزيادة أو التخفيض تتوقف على تقدير الادارة وخبرتها بمستوى التقديرات التي يمنحها كل مشرف .

٢ - طريقة الترتيب :

وتلك الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ . والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام over-all performance للعمل . ولا شك أن تلك الطريقة رغم بساطتها وسهولتها الا أنها مازالت تعاني من نفس نقط الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى .

٣ - طريقة المقارنة بين العاملين :

في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في ادارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف آخر طبقا لقواعد التوافق وتستخدم المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية .

$$n(n-1)/2$$

٢

حيث n هي عدد الأفراد المطلوب تقييمهم . وعلى هذا إذا كان لدينا خمسة أفراد هم أ ، ب ، ج ، د ، هـ ، فانه يصير تكوين ١٠ مجموعات على الشكل التالي :

- أ ب ، أ ج ، أ هـ ، أ د .
 ب ج ، ب د ، ب هـ .
 ج د ، ج هـ .
 د هـ .

وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل ثنائية مثلا أ ب وتقرير من الأفضل في هذه المجموعة وهكذا يتكرر هذا بالنسبة لكل المجموعات ، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كالاتي :

جدول رقم ١٣ / ٣

الفردي	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	٣	٢
ب	٤	١
ج	٢	٣
د	٣	٢
هـ	١	٤

من ذلك الجدول يتضح أنه بمقارنة كل عامل مع آخر فإن العامل (ب) قد ذكر على أنه الأفضل في أربع مرات وبالتالي فهو يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد وهكذا .

وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أى طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة .

الآن العيب الأساسي لتلك الطريقة هو أن فاعليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم اذ لو كان هذا العدد ٢٥ مثلا لكان على المشرف أن يقوم بـ ٣٠٠ مقارنة وإذا العدد إلى ٣٠ مثلا لأصبح - عدد المقارنات ٤٣٥ مقارنة أى أن زيادة قدرها خمسة في الأشخاص المطلوب تقييمهم أدت إلى زيادة قدرها ١٣٥ في عدد المقارنات .

من ناحية أخرى فإن فائدة تلك الطريقة محدودة إلى حد بعيد إذ أنه لا تصلح لأغراض الترقية مثلا حيث لا تبين السبب الذي من أجله تم تقييم أحد الأشخاص تقييما عاليا أو منخفضا . وينفس المنطق فانها لا تصلح لأغراض النقل ، التدريب أو الفصل . والغرض الوحيد الذي تصلح له تلك الطريقة هو في اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين في اختيار الأشخاص المناسبين .

٤ - طريقة التوزيع الاجبارى :

الطريقة الرابعة هي طريقة التوزيع الاجبارى Forced distribution وفي هذه الطريقة يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل . وتتم العملية على النحو التالى :

- ١ - يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على كروت صغيرة كل اسم على كرت .
- ٢ - يطلب من المشرف أن يوزع الكروت على خمس مجموعات كالآتى :

- (أ) المجموعة الأولى - ضعيف .
- (ب) المجموعة الثانية - أقل من المتوسط .
- (ج) المجموعة الثالثة - متوسط .
- (د) المجموعة الرابعة - أعلى من المتوسط .
- (هـ) المجموعة الخامسة - جيد جدا .

وبعد ذلك يطلب من المشرف أن يقسم تلك المجموعات الخمس بحيث يتم توزيع الأفراد عليهم على النسق التالى :

- (أ) المجموعة الأولى - ١٠ ٪ من الأفراد .
- (ب) المجموعة الثانية - ٢٠ ٪ من الأفراد .
- (ج) المجموعة الثالثة - ٤٠ ٪ من الأفراد .
- (د) المجموعة الرابعة - ٢٠ ٪ من الأفراد .
- (هـ) المجموعة الخامسة - ١٠ ٪ من الأفراد .

وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعى Normal Distribution والذي يقول بأن أى ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين كالشكل التالى :

شكل رقم ١٣ / ١



والطرق الأربع السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية . ونتيجة للقصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس كفاية الأفراد ومن بين تلك الطرق الحديثة الطرق التالية :

١ - طريقة الاختيار الاجبارى Forced choice

تقوم تلك الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الشخص وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة في الشخص مثال ذلك .

١ - هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم .

من النواحي الطيبة
في الشخص

٢ - انه شخص لئيم وحاضر البديهة .

٣ - هذا الشخص يميل إلى تأجيل اتخاذ
القرارات الهامة

من النواحي غير
المرغوبة

٤ - من صفاته التردد في أوقات الأزمات

ويتم اعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم . ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن النواحي الطيبة في الشخص واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب إلى المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا على الشخص .

ويمرجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط . مثلا إذا كانت العبارة رقم (1) هي التي اختارها المشرف على أنها أكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقا ولم تكن تلك العبارة هي التي اختارها واضعو الشفرة فانها لا تحسب في صالح الشخص . وعلى العكس إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في الشفرة تحتسب في صالح الشخص .

والميزة الأساسية في تلك الطريقة هي أن المشرف لا سبيل له إلى التحيز باضفاء قيمة أعلى أو أقل من الواقع على الشخص موضع التقييم حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة .

ولكن رغم تلك الميزة فان الطريقة لم تلق انتشارا كبيرة للأسباب التالية .

١ - صعوبة فهمها وتطبيقها .

٢ - صعوبة الاحتفاظ بالشفرة سرية .

٢ - طريقة الوقائع الحرجة Critical Incidents

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل . ويطلب إلى المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم . ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل .

ومن أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء طريقة « قوائم المراجعة » وفي هذه الطريقة يقوم الشخص القائم بالتقييم باعطاء تقرير شامل عن أداء الشخص على أن تقوم ادارة الأفراد بتقييم هذا الأداء . وتقوم الطريقة على أساس اعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل ويطلب إلى الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال اما بنعم أو بلا حسب رأيه

في العامل . وتقوم ادارة الأفراد باعداد قيم سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم تقليلا لاحتيالات تحيزهم .

وفيما يلي نماذج لبعض هذه الاسئلة :

- ٤١ - هل يقدم أفكارا جيدة ؟
- ٤٢ - هل هو مهتم حقيقة بعمله ؟
- ٤٣ - هل يقف إلى جانب مرؤوسيه ؟
- ٤٤ - هل هو مواظب على الحضور ؟
- ٤٥ - هل يتأكد من سلامة معداته ؟
- ٤٦ - هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟
- ٤٧ - هل يحترمه مرؤوسوه ؟
- ٤٨ - هل يجاوب أحدا من مرؤوسيه بدون وجه حق ؟
- ٤٩ - هل يحتفظ بهدوه أعصابه ؟
- ٥٠ - هل ينهى دائما الأعمال التي يبدوها ؟
- ٥١ - هل ينجز أعماله في مواعيدها ؟

خصائص طرق قياس كفاءة العاملين :

من الاستعراض السابق لطرق قياس كفاءة العاملين وتقييم أدائهم يمكن أن نستخلص الخصائص التالية لها :

- ١ - أغلب تلك الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف فهي تسلطية Authoritarian وهي بهذا لا تأخذ في الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم .
- ٢ - تلك الطرق تغلب عليها صفة العقابية Punitive بمعنى أنها تمثل تهديدا مباشرا لأمن الفرد واستقراره أو قد يترتب عليها الأضرار بمركزه في العمل .
- ٣ - ونتيجة للعيوب والصعاب التي تحيط بطرق قياس الكفاءة فهي في الغالب لم تكن موضع اهتمام جاد من القائمين على أمر المشروع ، لذلك يمكن وصف أغلبها بأنها شكلية

Perfunctory فألآف النهآج تعد وقملآ ولا يلتفت إليها بعد ذلك أى أن نتائج التقييم لا تتخذ أساسآ لآتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد .

٤ - صفة أخرى تغلب على تلك الطرق هى التعقيد Complex بسبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب بحثها أو تعقد نظم التقييم (مثل طريقة الاختيار الألبارى) .

تلك العيوب أو الانتقادات بدأت فى الزوال إلى حد بعيد واتجهت طرق قياس الكفاءة الحديثة إلى الاهتمام بالفرد والتعرف على أثر التقييم عليه وعلى مركزه فى المشروع .

بعض الاتجاهات الحديثة فى تقييم أداء العاملين :

نحاول فيما يلى تلخيص بعض الاتجاهات العامة فى طرق قياس كفاءة العاملين فى الوقت الحاضر .

- ١ - الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضع التقييم مع توسيع وتعميق المعانى المستخدمة .
- ٢ - الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال فى رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة .
- ٣ - الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحى الشخص المختلفة .
- ٤ - ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة فى عملية التقييم أى عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط .

والنموذج الحديث على طريقة لقياس كفاءة العاملين تأخذ فى الاعتبار الاتجاهات السابقة هى طريقة التقييم المشتركة Mutual Rating وأساس تلك الطريقة هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراح السرى بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل التى هو عضو فيها بدون أى اعتبار للمركز الإدارى . وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ، ورؤسائه ومرءوسيه . والصفات الأساسية لتلك الطريقة هى :

- ١ - اشتراك الرؤساء ، المرءوسين ، والزفلاء فى عملية التقييم .
- ٢ - الاقتراح السرى .

جدول رقم ١٤ / ٤
مقارنة بين طرق انعام القائلين

الطريقة	الاجراء بالتفصيل	الاجراء بالتفصيل والاصوات	حل المشاكل
<p>مدر القائل هدف القابلة الاتزان الطريقة</p> <p>وه القائل على القائل المهارات القوية في القائل انواع الخوارزم المستخدمة</p> <p>تتبع القابلة</p>	<p>قائس اجراء القرد بتجربة القويم القرد يربح في تصحيح اخطائه اذا علم بما ادى الى فوزه يستطوع اصلاح عصيه اذا اراد</p> <p>تخطئ السلوك المتفاسي الذي القرد ، محاولات لاحظه عداء القرد المشروع والقوية على الكلام القوي</p>	<p>قائس اجراء القرد بتجربة القويم القائس قائلون للغير اذا تعلمنا على التصور الذاتي للغير</p> <p>تجاهل القويمة للسلوك الذاتي ترك القائل يشرح وجهة نظره القادرة على الاصوات والقويم</p>	<p>يتعلم القرد والمساهمة تتبع القرد على القويم في مطلبه التصور يمكن ان يحدث بدون تصحيح الاخطاء ، بلطفه مشاكل القائل توفى الى تحسين الاداء محاولات على التكلفة</p> <p>الاصوات وعرض الافكار وتلخيصها زيادة حرية القرد ، وزيادة استيائه- حوار داخلية (تابعة من القائل ذاته) احتمال التحسين في الاداء ويؤكد</p>

- ٣ - يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم .
- ٤ - احاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها .
- ٥ - رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم .

اختيار وتطبيق نظام تقييم أداء العاملين :

في اختيار نظام لتقييم أداء العاملين ينبغي على الإدارة أن تجيب على الأسئلة الهامة الآتية :

- ١ - ما هو الهدف المطلوب تحقيقه من وراء تقييم أداء العاملين ؟
- ٢ - ما هي العوامل الأساسية التي ستؤخذ في الاعتبار ؟ هل تعتمد على عامل واحد أو عوامل متعددة ؟
- ٣ - من الذي سيقوم بعملية التقييم ؟
- ٤ - ما شكل النماذج والسجلات التي ستستخدم في عملية التقييم ؟
- ٥ - كيف يمكن إعداد المشرفين وتدريبهم على عملية التقييم ؟
- ٦ - كيف تقدم خطة أو نظام تقييم الأفراد إلى العاملين بالمشروع ؟
- ٧ - ما هي دورية التقييم ؟ هل يتم سنويا أم كل نصف سنة ؟
- ٨ - هل يتم اخبار العاملين بنتائج التقييم ؟ وكيف ؟

والسؤال الأخير يقودنا إلى مناقشة موضوع المقابلات Interviews التي يتم خلالها اختيار العاملين بنتائج التقييم . والجدول التالي يوضح الفرق بين ثلاثة أنواع من طرق اتمام تلك المقابلات وخصائص كل طريقة .

من الجدول السابق يتضح أن هناك على الأقل ثلاثة طرق لاعداد المقابلات التي يتم فيها اطلاع العاملين على نتائج الأداء : الأنواع الثلاثة من المقابلات تختلف اختلافا واضحا في الهدف من المقابلة ، الدور الذي يقوم به المقابل Interviewer الافتراضات القائمة عليها كل طريقة ، رد الفعل لدى العامل والنتائج التي تصل إليها .

الطريقة الأولى (الاخبار بالنتائج Tell and sell) تتلخص في أن الهدف الأساسي هو تبليغ الفرد بنتيجة التقييم دون محاولة أخذ وجهة نظره أو الاستماع إلى تعليقه . وفائدة مثل تلك الطريقة

محدودة ويتوقف نجاحها على مدى مهارة وقدرة المشرف على كسب احترام العامل واقتناعه بعدالة وصحة التقييم . والنقد الاساسى لتلك الطريقة هو أنها لا تسمح للعامل بفرصة التعبير عن رأيه . الطريقة الثانية (الاخبار بالنتائج والاستماع إلى العامل Tell and Listen) تشبه الطريقة الأولى إلا أنها تسمح للعامل بالحديث ومناقشة المشرف فيها وصل إليه من رأى حول العامل . أى أن المشرف هنا لا يقتصر دوره على اخبار العامل بنتائج التقييم بل يستمع أيضا إلى وجهة نظر العامل . ولكن هذا لا ينمكس في غالب الأمر في شكل تعديل للنتائج ولكنه سيصلح كقاعدة للتفاهم على أسباب انخفاض مستوى الكفاءة مثلا وسبل علاجها .

الطريقة الثالثة (حل المشكلات) تقوم أساسا على التفاهم المشترك بين المشرف والعامل وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى حل لمشكلة العامل ومساعدته على تحسين أدائه ورفع مستوى إنتاجيته . ولا شك أن الطريقة الثالثة هي الأفضل إذا توفرت الامكانيات من حيث الوقت والجهد اللازمين لانجائها .

خلاصة :

تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الحكم على مدى التوافق بين خصائص وصفات الفرد وبين خصائص العمل الذى يقوم به . وتهدف الادارة من وراء التعرف على مدى نجاح الفرد في أداء عمله إلى توفير أساس يمكن بناء عليه اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادات الاجور ، النقل ، الترقية وغير ذلك من شئون العاملين . من ناحية أخرى فان نتائج تقييم أداء العاملين تساهم في تحديد احتياجات التدريب بالمشروع . كما أنها تمثل اختيارا لمدى كفاءة ادارة الأفراد في القيام بوظائف الاختيار والتعيين .

الفصل الرابع عشر

التدريب

TRAINING

- مفهوم وأهمية التدريب .
- شروط التدريب الفعال .
- بعض الأسس العلمية للتدريب .
- بعض المشاكل في رسم سياسة التدريب .
- الهدف الأساس من التدريب .
- بعض المفاهيم الخاطئة عن التدريب .
- المبادئ الرئيسية للتدريب .
- مراحل واجراءات التدريب .
- نموذج اعداد المدربين .
- امثلة على مقاييس كفاءة التدريب .
- بعض قواعد التدريب .
- التدريب الادارى .
- وظيفة التدريب في الواقع المصرى .

التدريب

TRAINING

مفهوم وأهمية التدريب :

ان عملية التنمية الادارية نشاط مستمر ومتكامل حيث يتوقف النجاح في أى مرحلة من مراحلها على الأداء الصحيح للمراحل السابقة ، ويحتل التدريب أهمية قصوى كعنصر رئيسى فى عملية التنمية الادارية ومن ثم يتطلب عناية فائقة فى التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضمانا لتحقيق الاهداف المحددة .

ويتركز هدف التدريب فى تحقيق أمرين :

(أ) تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال .

(ب) تمكين الأفراد من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإجادة تطبيقها على أساس تجريبى أولا قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلى .

فالتدريب لا يقتصر على مجرد القاء المعلومات مهنيا بلغت قيمتها وأهميتها ، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة . ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة فى أداء أعمالهم أى بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب .

ولا شك أن النجاح فى تحقيق أهداف التدريب يعود على المشروع بالنفع حيث تتخذ تصرفات العاملين به أشكالاً محققة للأهداف العامة ، وحيث يضمن المشروع اتفاق سلوك العاملين مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع الكفاءة الادارية والانتاجية . وبذلك فإن الفرض الأساسى الذى تقدمه هنا هو أن التدريب يؤدي إلى زيادة الكفاءة الكلية للمشروع إذا

كانت مراحل خطة التنمية الادارية الأخرى قد تحققت بالكامل وإذا توافر المناخ المناسب الذي يساعد المتدرب على نقل خبرته أثناء التدريب إلى العمل .

وفي محاولة لتوضيح معنى التدريب نستطيع القول بأنه يتضمن العمل على تنمية الأمور التالية في الفرد :

— تنمية المعرفة والمعلومات ومن بينها :

- معرفة تنظيم الشركة وسياستها وأهدافها .
- معلومات عن منتجات الشركة وأسواقها .
- معلومات عن اجراءات ونظم العمل بالشركة .
- معلومات عن خطط الشركة ومشاكل تنفيذها .
- معلومات عن اقتصاديات الصناعة .
- المعرفة بأساسيات علم الادارة والعلوم المتعلقة بها .
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج .
- المعرفة بالوظائف الادارية الأساسية وأساليب القيادة والاشراف .
- معلومات عن المناخ النفسى والانتاجى للعمل .

— تنمية المهارات والقدرات ومن بينها :

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة .
- المهارات القيادية .
- القدرة على كسب الأصدقاء .
- القدرة على تحليل المشاكل .
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- المهارات فى التعبير والنقاش وإدارة الندوات .
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت .
- المهارات الادارية - تخطيط ، تنظيم ، تسويق ، رقابة .

– تنمية الاتجاهات ومنها :

- الاتجاه لتفضيل العمل بالشركة .
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف الشركة .
- تنمية الرغبة أو الدافع إلى العمل .
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الزملاء والرؤساء .
- تنمية الروح الجماعية في العمل .
- تنمية الشعور بالمسئولية .
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل .
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين الشركة والعاملين .

شروط التدريب الفعال :

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه اجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد . ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من أن تأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية الآتية :

- ١ - أن التدريب نشاط تعاوني ومن ثم فإن تحقيق أهداف التدريب يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه ، فالادارة ، المدرب ، والمتدرب كل عليه التزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية .
- ٢ - ومهمة الادارة هي أن تقبل على النشاط التدريبي عن اقتناع حقيقي بأهميته وبما يمكن أن يتحقق عنه للمشروع من فوائد . وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتدريب في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التدريبي ، وتوفير لكافة الامكانيات المادية والبشرية اللازمة . كذلك ينعكس اهتمام الادارة واقتناعها بالتدريب في المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العلمي السليم لانجازاته ومدى فعاليته .
- ٣ - ويتعكس دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة وتحقيق التماسك والتجانس بينها من ناحية ، وايداء الروح القيادية الاصلية التي تعطى للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض أن يسلكوه . ان المدرب هو من العناصر البالغة الأهمية في نجاح أو فشل التدريب ومن ثم فإن اختيار واعداد المدربين الأكفاء يعتبر من

الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي المتكامل . ان كثيرا من الشركات تنفق أموالا طائلة على التدريب ولكنها لا تحصل على عائد يتناسب مع هذا الاتفاق نظرا لعدم اهتمامها بتنمية فئة من المدربين القادرين على انجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية .

٤ - وأخيرا فان المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لدى فاعلية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته (أو رغبته) في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب . ولذلك فان اختيار المدربين عملية أساسية في انجاز التدريب إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي موضوع .

بعض الأسس العلمية للتدريب :

يحقق التدريب أهدافه من خلال ظاهرة التعلم وتعنى بها النشاط الذهني الذي بمقتضاه يحصل الفرد على المهارات ، والعادات ، الأفكار ، الاتجاهات والقيم والمثل ، ويحفظها ويستخدمها في تصرفاته وسلوكه ، الأمر الذي ينتج تطورا وتغيرا مستمرا في السلوك .

ومن ثم فان التعلم يتخذ الأشكال الآتية :

١ - تعلم المهارات :

أي تعلم القدرة على أداء شئ معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة . ويقوم تعلم المهارات على أساس الرغبة في التعلم بصفة أساسية ، ثم التعرف على محتويات العمل ، وممارسة العمل طبقا لتوالي عملياته أو أجزائه ثم التعرف على محددات الأداء الجيد وممارسة العمل طبقا لهذه المحددات .

٢ - تعلم الحقائق والمفاهيم :

ويقصد به أن الانسان يدرك مبادئ وقوانين الظواهر المحيطة به ويدرجها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكه . ويستند هذا النوع من التعلم على الفهم والاستنتاج وتكوين النظريات وتحليل المشاكل والتعرف على علاقات السبب والنتيجة بين الظواهر المختلفة . ويمكن تلخيص هذا الأسلوب في التعلم بأنه ينطوي على استخدام « الطريقة العلمية » في التفكير والتحليل وحل المشاكل .

ويمثل تعلم الحقائق والفاهيم الأساس في جوانب كثيرة من الأعمال الادارية ، فقراءة المقترحات ، عمليات التخطيط ، ورسم السياسات ، تصميم خريطة المشروع التنظيمية واتخاذ القرارات كلها أمور تعتمد على هذا النوع من التعلم ، ومن ثم نرى أن جانباً كبيراً من النشاط التدريسي الإداري يركز على تنمية هذه المهارات في المدير لزيادة كفاءته الادارية .

٣ - التعلم بالارتباط :

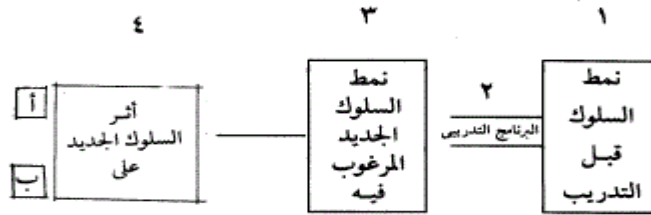
ويقصد به تعلم الحقائق من خلال ارتباطها ببعض . مثال ذلك أن يتعلم العامل خطر الاقتراب من آلة معينة إذا رأى النور الأحمر مضاء أي أن هناك ارتباطاً بين النور الأحمر وبين الخطر ، والتعلم بالارتباط يمثل أداة أساسية في تعلم المهارات . ومن ثم نجد أن هذا النوع من التعلم يحدث نتيجة للتكرار والاعادة وإظهار التناقض بين الأشياء .

٤ - تعلم الاتجاهات :

ويقصد به تكون الاتجاهات والرغبات والقيم لدى الفرد . ويلاحظ أنه ليس هناك معلومات كافية عن كيف يتم هذا النوع من التعلم . إلا أننا نقول بصفة عامة أن تأثير جماعات العمل والظروف المحيطة بالإنسان ينعكس بشكل واضح على اتجاهاته ورغباته ومدى رضائه عن نفسه وعن عمله . وبذلك يصدق القول بأن هذه الصفات الانسانية تتكون لدى الإنسان أكثر مما يتعلمها .

ولا شك أن أثر الاتجاهات والدوافع على السلوك الانساني لا يحتاج إلى تأكيد ومن ثم يصح النشاط التدريسي المادف إلى تغيير تلك الاتجاهات عملية ضرورية لتوجيه السلوك ناحية تحقيق الأهداف العامة للتنظيم .

ويصور الشكل التالي الأثر السلوكي للتدريب .



شكل رقم ١ / ١٤ الأثر السلوكي للتدريب

بعض المشاكل في رسم سياسة التدريب :

لا شك أن رسم سياسة التدريب تبدأ من نقطة أساسية هي تحديد احتياجات المشروع من الكفاءات والمهارات المختلفة وحصر الموارد المتاحة منها ومقارنتها بالاحتياجات . وبالتالي يتحدد النقص المطلوب تعويضه عن طريق التدريب والتنمية .

ان رسم سياسة للتدريب في المشروع عمل يتطلب خبرة ودراية بأحوال وظروف الشركة وينطوي على محاولة الاجابة على الأسئلة التالية :

- ١ - كيف يمكن تحديد احتياجات التدريب ؟ وكيف يمكن الفصل بين نواحي الضعف في الأفراد أو المشاكل التنظيمية التي يمكن حلها عن طريق التدريب وتلك التي لا شأن للتدريب بها . اذ كثيرا ما نجد الاتجاه إلى عقد دورات ينشر بين رجال الادارة انتشارا سريعا بدون التأكد مما إذا كانت طبيعة المشكلة التي يواجهها المشروع يمكن حلها عن طريق التدريب أم لا ؟
- ٢ - كيف يمكن اقناع الأفراد بأهمية التدريب وجعلهم يقبلون عليه برغبة صادقة في الاستفادة والتقدم ؟
- ٣ - كيف يمكن اختيار أنسب وأفضل طرق التدريب التي تتناسب مع احتياجات المشروع وظروفه وطبيعة العمل فيه ؟
- ٤ - كيف يمكن الحكم على مدى فاعلية التدريب وتقييم آثاره على أداء وسلوك الأفراد في العمل ؟

ان الاجابة على تلك الأسئلة تتطلب نوعا من المعرفة بالأسس والمبادئ التي تقوم عليها جهود التدريب ، ولذلك سنتناقش تلك الأسس والمبادئ قبل أن نحاول الاجابة على تلك الأسئلة .

ان عملية التدريب هي عملية تعلم بالدرجة الأولى . والتعلم هنا يعني أن الفرد يتصرف ، يتفاعل ، ويتجاوب نتيجة للخبرة بطريقة تختلف عما كان يفعله سابقا . بمعنى أن التعلم هو عملية تغيير في طرق التصرف والسلوك الانساني نتيجة للتعرض لمعلومات وحقائق جديدة لم يكن الشخص يعلمها قبل ذلك . ويجب أن نفرق بين التغييرات في السلوك التي تحدث نتيجة للتعلم Learning وبين تلك التغييرات في السلوك التي تحدث نتيجة للنضج Maturation وازدياد السن .

وعلى هذا يمكن تعريف التدريب بأنه :

« الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المشروع » .

ان عملية التدريب تهدف ببساطة الى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذته لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الادارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المشروع .

وتأسيسا على ما تنادي به نظريات التعلم والبحوث والدراسات في ذلك الميدان يمكن أن نحدد بعض التعميمات Generalizations التي تصف ما يحدث أثناء عملية التعلم :

- ١ - ان المتعلم (الشخص طالب العلم) لديه هدف يسعى إلى تحقيقه أي أنه يريد شيئا معينا .
- ٢ - ان المتعلم يستجيب ، بمعنى أنه يقوم بعمل شيء معين يساعده على تحقيق هدفه (بأن يشترك في دورة تدريبية ويساهم في مناقشتها . . .) .
- ٣ - ان المتعلم مقيد في أنواع الاستجابة التي يبديها ناحية موضوع التعلم بالقيود التالية :
(أ) حصيلة خبراته السابقة وقدراته وطاقاته .
(ب) تصوره وتفسيره للظروف المحيطة بتحقيقه للهدف .

(جـ) نتائج استجابته الأولى (بمعنى انه إذا استجاب الفرد لرغبة معينة فانه لا بد أن يحقق عائدا معينا في مقابل ذلك الأداء) وبالتالي فان الشخص الذي يرى عائدا أمامه يجعله ذلك راغبا في الاستزادة من التعلم نظرا لارتباطه بتحقيق أهدافه الشخصية .

وأهمية التعميمات السابقة لا يمكن التغافل عنها . فبالنسبة للنقطة الأولى وهي الهدف الذي يسعى اليه الفرد من وراء عملية التدريب والتعلم ، فان تحديد الهدف الذي يسعى اليه الفرد لا بد أن ينعكس ذلك في أنواع البرامج والحفظ التدريبي . وللأسف فان الكثير من سياسات التدريب في مؤسساتنا وشركاتنا لا تهتم بأراء العاملين في رسم سياسات التدريب .

والنقطة الهامة الثانية هي أنه حيث ان المتعلم يستجيب بأداء عمل معين فان هذا يعني أن السبيل الوحيد لنجاح حفظ التدريب هو توفير الفرص للأفراد لكي يظهروا نشاطا واستجابة في عملية التدريب .

الهدف الأساسى من التدريب :

ان الهدف الأساسى لأى برنامج تدريبي هو توفير الامكانيات لكل العاملين لكي يتمكنوا

من :

- ١ - التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبيعة العملية الانتاجية منذ أول يوم للعمل .
- ٢ - تنمية الكفاءات وزيادة المهارات وتحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع ويتردد .

وتوفير تلك الامكانيات يتحقق عن طريقتين :

أولا : تنمية المهارات Skills development

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة . والهدف هنا هو تدريب الشخص على الالمام بجميع جوانب العمل وكيفية أداء كل جزء منه بدقة كافية . ان الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة فى الأداء الا إذا تم تدريبه على أداء العمل فعلا .

وعلى ذلك فان الهدف من تنمية المهارات هو اتاحة الفرصة لكل فرد فى المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند اليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظرة فى هذا العمل .

ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغير والتطور مما يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة تناسب واحتياجات المشروع .

ثانيا - تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية :

ان توفر درجة عالية من المهارة فى أداء عمل معين لا يكفى . ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال ، وفى هذا يقول أحد الكتاب : ان المشروع حين يختار أحد الأشخاص لشغل وظيفة معينة انها يختار الشخص ككل The whole man وليس المهارة الخاصة التى يتمتع بها

فقط ، بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط ، ولكن نستخدم كل طاقاته وقدراته الذهنية والبدنية التي ينبغى على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع .

بعض المفاهيم الخاطئة عن التدريب :

يسود الاعتقاد في بعض الأوساط الادارية أن التدريب شيء يمكن اعطاؤه للفرد أو أنه شيء يمكن عمله للشخص . ولكن الحقيقة هي أن التدريب هو عملية تعلم تتم داخل الشخص وبارادته هو بمعنى أنه يحدد ما إذا كان التدريب سوف يكون له أى معنى على الإطلاق . وعلى ذلك نجد أن هناك كثيرا من المفاهيم الخاطئة عن التدريب نورد فيما يلي بعضها :

- ١ - ان برامج التدريب ما هي الا بعض الحيل والخدع والمظاهر التي لا تقوم على أساس علمى سليم .
- ٢ - كثير من الادارات لا تعترف بالتدريب على أنه وسيلة لرفع الكفاءة وزيادة الأرباح ولكن تنظر اليه على أنه بدعة يمكن التغاضى عنها لتوفير النفقات .
- ٣ - في كثير من الأحيان لا تتطوى برامج التدريب في الشركات على أهداف طويلة الأجل أو محددة .
- ٤ - هناك اتجاه لدى كثير من الادارات لمجاراة الحديث والجديد في وسائل التدريب دون التعمق في بحث مدى ملاءمة الوسائل التدريبية لاحتياجات المشروع .

المبادئ الرئيسية للتدريب :

(أ) التدريب نشاط رئيسي مستمر :

والقصد هنا أن التدريب ليس أمراً كإلزامياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها . ولكن التدريب حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ، ثم تنجح إلى اختيار الفرد الذي تفضح الاختيارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه ومن ثم وجود احتياج قوى لتجابه في تنفيذ واجبات الوظيفة ، بعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تدريبية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء . وثمة حلقة أخرى هي القيادة والإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله ، ثم تأتي حلقة تختص بتقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في ممارسة وتنفيذ واجبات وظيفته . وبالتالي يبرز التدريب مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد ، وأخيراً تكون حلقة توجيه المستقبل الوظيفي للفرد من ترقية ونقل كخاتمة لهذه السلسلة المتكاملة الحلقات من زاوية أخرى ، لذا فإن التدريب يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءاً من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية مروراً بالأفراد من التكنوقراطيين و شاغلي الوظائف المعاونة ووظائف الإدارة الوسطى وانتهاءً ب شاغلي وظائف القمة الإدارية العليا . كذلك هو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة ، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزها الفرد بسرعة ، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد .

(ب) التدريب نظام متكامل :

ويقصد هذا المبدأ الثاني إلى تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التدريبي والتدريب ليس نشاطاً عشوائياً من جانب ، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا ينتج إلى فراغ من جانب آخر . والنظرة إلى التدريب باعتباره نظاماً متكاملًا تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله . كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي .

- ويمكن ايضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي :
- ١ - التكامل في مداخلات التدريب ، أى المكونات الأساسية التى يقوم عليها التدريب وهى :
- الأفراد المطلوب تدريبهم .
 - الوظائف التى يشغلها المدربون .
 - الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمتدربين .
 - أنماط السلوك المطلوب ترغيب المتدربين على اتباعها .
 - القائمون بالعمل التدريبي من مدربين ومستولين مختلفين .
 - الأوضاع الادارية والتنظيمية السائدة وطبيعة المشكلات التى تعانى منها الشركة أو المنشأة وكذا نقاط القوة التى يتميز بها .

- ان هذه المداخلات ينبغى أن تتكامل بحيث تتجانس والتفاعل الايجابى بينها .
- ٢ - التكامل فى الأنشطة التدريبية ، وهى الاجراءات التى تقوم بها ادارة التدريب من أجل الاداء الامثل للوظيفة التدريبية . وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلى :
- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والادارية .
 - توصيف وتحليل العمليات والاجراءات .
 - توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم .
 - تحديد الاحتياجات التدريبية .
 - تصميم البرامج التدريبية واعداد المناهج والمواد العلمية .
 - تجهيز المعدات والمساعدات التدريبية .
 - اعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي .
 - تنفيذ البرامج التدريبية والاشراف على الاداء خلال مراحلها المختلفة .
 - متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير كفاءته والعائد منه .

تلك العمليات أو الأنشطة لا بد أن تتكامل بمعنى أن كلا منها لا بد أن تتجانس وتتوافق مع باقى الأنشطة حتى لا يحدث تنافر أو تضاد . مثال ذلك يجب على ادارة التدريب فى تخطيطها

لنشاط التدريب أن تراعى التوافق بين المادة العلمية التي تقدم للمتدرب وبين المستوى التنظيمي لهم . أو أن تراعى التوافق بين المستوى العلمي والتنظيمي للمدربين والمتدربين ، كما يجب أن تتجانس المواد التدريبية مع طبيعة الأعمال والوظائف التي يقوم بها - أو يحتمل أن يقوم بها - المتدربون .

٣ - التكامل في نتائج التدريب ، فالتدريب عادة يقصد الى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كاف من التكامل والتوازن . تلك الأنواع هي :

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في تحسين النتائج وتخفيض الوقت الضائع وتحسين جودة العمل واختفاء شكاوى العملاء وانخفاض معدلات الخطأ في الأداء . وكل هذه النتائج تتبلور في انخفاض النفقات وارتفاع المردود الاقتصادي للعمل .
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الانسانية الأفضل ، وقبالهم وتحمسهم للعمل وسرعة استيعابهم للتعليمات ، ومن ثم توفر درجات أعلى من الفهم والالتزام لديهم بأهداف الشركة وسياساتها ، وزيادة احساسهم بواجباتهم الوظيفية وتعميق شعورهم بالانتماء ، كذلك توفر معرفة الرؤساء بمرؤوسيههم بدرجة أفضل مما يسهم في خلق ودعم المناخ الايجابي المحفز للعمل والاجادة .
- النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الادارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة .

تلك الأنواع الثلاثة لنتائج التدريب ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلا على مجرد انتاج عدد أكبر من المتدربين ذوي المهارة الوظيفية ، وإهمال الجانب السلوكي لديهم ، كذلك من غير الجائز أن يتجه التدريب للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد .

(ج) التدريب نشاط متغير ومتجدد :

ويشير هذا المبدأ الى حقيقة أساسية لا يجب أن تتغافل عنها ادارة التدريب ، وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وانما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر ، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته . والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية ، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها . والرؤساء يتغيرون كما تتغير

نظم وسياسات الشركات وتعدل أهدافها واستراتيجياتها . من حصيلته كل ذلك تصيح ادارة التدريب مسئولة عن تجديده وتطويره من خلال :

- التعرف المستمر على الأوضاع الادارية والفنية في المنشأة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل بها .
- التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة .

(د) التدريب عملية ادارية وفنية :

التدريب باعتباره عملا اداريا ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الادارى الكفء وهى :

- وضوح الأهداف وتناسقها .
- وضوح السياسات واقعيتها .
- توازن الخطط والبرامج .
- توفر الموارد المادية والبشرية .
- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين .

كذلك فالتدريب عمل فنى يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها :

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية .
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية واعداد المناهج والمواد العلمية .
- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب ونتاج المساعدات التدريبية من وسائل ايضاح وغيرها .
- خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتعلمين .
- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب .

ومن ذلك يتضح أن على ادارة التدريب واجبا أساسيا في اعداد وتهيئة الظروف والموارد التى تجعل من التدريب عملا جيدا يحظى باحترام العاملين وأقبال المتدربين عليه من ناحية . ويحقق النتائج المستهدفة منه من ناحية أخرى .

(هـ) للتدريب مقومات ادارية وتنظيمية أساسية :

ان التدريب شأنه في ذلك شأن باقي المنظمات لابد أن يستند إلى مقومات ادارية وتنظيمية تجعله أمرا ممكنا من جانب ، كما تجعله أمرا له عائد ايجابي من جانب آخر . وأهم المقومات الادارية والتنظيمية للتدريب ما يلي :

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الانتاجية المطلوبة ، وتفصل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المنشأة وذلك حتى يأتي التدريب محققا لها .
- توفر الامكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل ، اذ لا معنى لتدريب الأفراد على ممارسة واجبات لا تتوفر امكانيات ومستلزمات الوفاء بها .
- توفر القيادة والاشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الاداري . أن القائد الاداري في علاقته المستمرة بموظفيه انما هو المدرب الحقيقي ، وما عملية التدريب الرسمية الا استكمال وصقل لما يقوم به الرئيس أو المشرف .
- توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها ، وكذا في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة والتوازن بين السلطة والمسئولية فيها وكذا وضوح العلاقات بينها وبين غيرها من الوظائف ذات العلاقة . والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لاصلاح عيوب وأخطاء التنظيم ، بل يجب أن يوجد الاطار التنظيمي الصحيح لكي يستند اليه التدريب .
- توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة في اسناد الوظائف اليهم ومراعاة التناسب بين قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف . والأساس هنا أنه لا يجب النظر إلى التدريب كوسيلة لاصلاح عيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين ، بل ان الأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين .
- توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء ونتائج علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية .

- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى . ومن هنا يبرز التدريب في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي ، ومن ثم يدركونه على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الايجابية المستهدفة وبذلك تنحقق للتدريب الجدية والاحترام ويقبل عليه المتدربون بقناعة وتحفز .

مراحل واجراءات التدريب :

- استنادا إلى المبادئ الرئيسية للتدريب الفعال نعرض الآن المراحل والاجراءات التي تمر بها عملية التدريب والتي يمكن تجميعها في المراحل الأساسية الآتية :
- المرحلة الأولى : جمع وتحليل المعلومات .
- المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية .
- المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية .
- المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية .
- المرحلة الخامسة : تقييم برامج التدريب والمتدربين .

وتجدر الاشارة إلى الحقائق الآتية ضامنا للأداء الأمثل للعمل التدريسي :

- تتكون كل مرحلة من اجراءات تفصيلية .
- يقوم على تنفيذ كل مرحلة خبراء متخصصون .
- تستخدم في تنفيذ كل مرحلة موارد وامكانيات .
- تمثل حصيلة كل مرحلة نقطة الانطلاق للمرحلة التالية لها .
- وسوف نتناول كل مرحلة واجراءاتها بالشرح مع توضيح النماذج والأدوات المستخدمة في كل حالة .

أولا - جمع وتحليل المعلومات :

تتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريسي ، وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء من داخل المنشأة أو من خارجها . وجدير بالذكر أن مرحلة جمع وتحليل المعلومات لا يجب أن تؤخذ بشكل متقطع أو غير منتظم حين الحاجة إلى اتخاذ

اجراء تدريبي ما ، ولكنها ينبغي أن تكون جزءا متكاملًا من نظام أشمل للمعلومات الادارية يوفر للادارة كافة البيانات والمعلومات عن مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات . كذلك يمكن النظر الى نظام المعلومات التدريبية بمثابة جزء متكامل من نظام معلومات الأفراد . وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية :

- معلومات عن التنظيم الادارى للمنشأة .
- معلومات عن الأهداف والسياسات .
- معلومات عن تطور النشاط .
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الادارية .
- معلومات عن الامكانيات المادية .
- معلومات عن النظم والاجراءات .
- معلومات عن الأفراد العاملين .
- معلومات عن الظروف المحيطة .

المعلومات كمؤشرات للتدريب :

أوضحنا أن جمع المعلومات من أجل تخطيط التدريب اتيا هو مرحلة من مراحل متعددة تستهدف تصميم العمل التدريبي بحيث يأتي محققا للغاية منه مقيدا لكل من المنشأة والعاملين بها ، وبالتالي ينعكس في شكل خدمات أفضل . لذلك فإن جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاته ، وانما هو خطوة تليها عملية تحليل واستنتاج ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية . وفي الجزء التالي من هذا الفصل نعطى نماذج لأهم المؤشرات التدريبية التي يمكن الكشف عنها بتحليل المعلومات السابق ذكرها :

نموذج رقم ١/١٤
أهم المؤشرات التدريبية التي يكشف عنها تحليل المعلومات

المؤشرات التدريبية	مجموعات المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> ● استحداث وظائف جديدة . ● الغاء وظائف قائمة . ● تعديل واجبات ومسئوليات وظائف (تغيير وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها) . ● تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف . ● استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة . ● الغاء تقسيمات تنظيمية قائمة . ● تعديل اختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية القائمة ● ادماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض . ● تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا الى وظائف أدنى منها . 	<p>١/١ معلومات التنظيم الاداري</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تحليل الهيكل التنظيمي

تابع نموذج رقم ١/١٤

المؤشرات التدريبية	مجموعات المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> ● تركيز بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها . ● استحداث أنشطة جديدة . ● توقف بعض الأنشطة القائمة . ● اختلال الهيكل الوظيفي بزيادة الأفراد عن الوظائف . ● اختلال الهيكل الوظيفي بنقص بعض الأفراد عن الوظائف . ● استمرار شغور بعض الوظائف التخصصية . ● عدم فعالية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحثها للموضوعات . ● عدم ممارسة الصلاحيات والسلطات المخولة لبعض شاغلي الوظائف . ● إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة في بعض الحالات . ● قصور المعلومات المتبادلة بين التسيبات التنظيمية . ● تكرار أداء نفس العمليات في مواقع مختلفة من التنظيم لنفس الغرض . ● بطء عملية اتخاذ القرارات في مواقع معينة . ● طول خطوط الاتصال وتعقدتها بين قطاعات التنظيم المختلفة . ● عدم توافق السوابج الفعلية للوظائف مع السوابج الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف . ● عدم توافق الاختصاصات الموزعة فعلا في التسيبات التنظيمية مع الاختصاصات الرسمية الواردة في وثيقة الهيكل التنظيمي . 	

تابع نموذج رقم ١/١٤

المؤشرات التدريبية	مجموعات المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> ● اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف . ● الاحتياج الى أفراد ذوي مهارات وقدرات جديدة غيرمتاحة للعاملين . ● اختلاف أنماط السلوك الفعّل للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترتضيها الادارة . ● اختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين . ● تزايد معدلات الاستقالة وترك العمل . ● ازدياد معدلات الأخطاء الفردية في أجزاء من العمل أو في بعض الوظائف . ● ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد من جانب رؤسائهم . ● عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم . ● جمود الحركة الوظيفية لبعض الأفراد رأسياً أو أفقياً (بقاء الموظف فترة طويلة في ذات الوظيفة والدرجة . ● انحراف متوسط الأداء الفعّل للأفراد عن المعدلات المستهدفة من الادارة . 	<p>٢/١ معلومات عن الأفراد :</p>

ثانيا : تحديد الاحتياجات التدريبية :

من الأخطاء الشائعة في أوساط الإدارة أن الحاجة إلى التدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال بما يستتبع تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم ، أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد الناشء عن ترك العمل ، وهنا أيضا يكون التدريب ضروريا لاعداد الأفراد الجدد وتأهيلهم للعمل . ولكن استقراء المعلومات التي أشرنا إلى تجميعها في المرحلة الأولى من مراحل تخطيط التدريب يشير إلى أن هناك العديد من المواقف التي تجعل من التدريب أمرا لازما ، وهي ما عبرنا في القسم السابق مباشرة بـ « المؤشرات التدريبية » .

ان الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أى من المواقف التي تشير (المؤشرات التدريبية) الى احتمال حدوثها .

ويمكن تركيز هذه المواقف في خمسة أنواع هي :

- الموقف الذي يتضح فيه لإدارة الأفراد أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم .
- الموقف الذي تقرر فيه الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل (أى تغيير وصف الوظيفة من حيث المسئوليات أو الواجبات أو الصلاحيات) .
- الموقف الذي تقرر فيه الإدارة تغيير الظروف والامكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها (مثل تنفيذ لامركزية الحسابات ومن ثم نقل أعمال الحسابات إلى الفروع كل فيما يخصه بعد أن كانت مركزية في الإدارة العامة ، أو حين احتلال الحاسب الآلى محل الآلات الحاسبة التقليدية في اعداد كشوف حسابات العملاء) .
- الموقف الذي تقرر فيه الإدارة احداث وظائف جديدة تماما أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنشأة ممارستها من قبل .
- الموقف الذي تقرر فيه الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية .

من ناحية أخرى ، يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب ادخالها على السلوك الوظيفي للفرق وأنباط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب .

ومن أجل دقة تحديد الاحتياجات التدريبية ، فلا بد أن تتوفر أبعاد ثلاثة :

البعد الأول : وهو الموقع التنظيمي الذي تبدو فيه الحاجة إلى التدريب (أى الإدارة أو القسم أو الجزء من المنشأة الذي يعانى الحاجة إلى التدريب) .

البعد الثاني : هو الأعمال أو الوظائف التي يتعلق التدريب بها أو ببعض جوانبها (مثل : هل التخطيط مطلوب في مجال التخطيط أو حسابات التكاليف أو أعمال المشتريات أو الكمبيو) .

البعد الثالث : وهو الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم .

ثالثا : تصميم البرامج التدريبية :

يمكن للمخطط التدريب حتى الآن تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة في صورة أفراد معينين يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد لتحقيق نتائج بذاتها تريدها الإدارة . ومن هنا ينطلق المخطط التدريبي في استكمال جهوده وذلك بينا البرامج التدريبية وتصميمها بطريق تحقق الأهداف المرجوة .

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة اجراءات هامة هي :

- ١ - تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها .
 - ٢ - تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات .
 - ٣ - اعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملائمة للمتدربين .
 - ٤ - تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات .
 - ٥ - اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع .
 - ٦ - تجهيز المعدلات والمستلزمات التدريبية .
 - ٧ - اعداد المدربين .
- وسوف نعالج فيما يلي كلا من الاجراءات السابقة بشيء من الابهاز :

١ - تحديد الموضوعات التدريبية :

يقصد بهذا الاجراء الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية . ويكون هذا الاتفاق بناء على أنواع التحاليل السابقة التي تمكن المخطط التدريبي من التعرف على المشكلات والثغرات في كل موقع تنظيمي ، ومن ثم تسهم في تحديد ما يجب أن يعمله التدريب لكي يتجاوز تلك المشكلات أو الأخطاء .

تحدد الموضوعات التدريبية عادة في الآتي :

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل ، وظروف التنظيم أو المناخ المحيط .
- المهارات والطرق والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة .
- أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها في العمل .

ومثال على المعلومات والمعارف أن يحتوي برنامج تدريبي على عرض المفاهيم والمبادئ الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة ، أو يعرض البرنامج الشروط والقواعد الواجب الاسترشاد بها في إعداد الموازنات ، أو الاتجاهات الحديثة في تصميم نظم الحوافز . كل تلك الموضوعات تدخل في فئة المعلومات .

أما الأمثلة على المهارات والأساليب فنجدها حين يقدم البرنامج التدريبي فرصة للفرق للتدريب على طرق اتخاذ القرارات أو أساليب الرقابة على العمليات أو التحليل الاقتصادي . فالتركيز في هذه الحالة لا ينصب مثلا على الجانب النظري أو الفكري لعملية اتخاذ القرارات ، ولكنه ينصب على الإجراءات العملية للوصول إلى قرار في مشكلة محددة . وسوف نلاحظ أن اختلاف موضوع التدريب سوف يترتب عليه بالضرورة اختلاف أسلوب التدريب ، فعمل حين يمكن استخدام أسلوب المحاضرة لعرض موضوع « مبادئ الإدارة » مثلا ، فإنه لا بد من استخدام أسلوب آخر للتدريب على اتخاذ القرارات مثل تحليل الحالات أو المباريات الإدارية .

ويكون موضوع التدريب متعلقا بأنماط السلوك كما في حالة تدريب القادة والمشرفين على أنماط القيادة الديمقراطية مثلا ، أو حين تدريب الأفراد على نمط سلوكي يستهدف زيادة التعاون والتفاعل بين الجماعات كما في حالة « التدريب المعمل » .

ويسترشد المخطط التدريبي في تحديده للموضوعات التدريبية بأراء الرؤساء والمشرفين . كما يأخذ في اعتباره عددا من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشكلات مثل الغياب ، وإصابات العمل ، والخلافات والمنازعات والشكاوى والتظلمات ، ودوران العمل ، ومعدلات جودة الانتاج ، إذ تشير تلك المؤشرات عادة إلى ما قد يعانيه بعض الأفراد من تخلف في المعلومات أو قصور في المهارات أو تجمد في أساليب السلوك يمكن علاجها جميعا عن طريق اختيار العمل التدريبي السليم .

٢ - تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات :

تختلف درجة العمق والشمول التي تعرض بها الموضوعات وذلك بحسب عوامل متباينة ستوردها فيما بعد . ونحن نقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض

أصول الموضوعات وجذورها النظرية أو الفلسفية . مثال ذلك حين عرض موضوع العلاقات الانسانية فقد يكتفى المخطط التدريبي في بعض الحالات بعرض المفهوم العام للعلاقات الانسانية والمعنى الادارى السليم لهذا التعبير ، وقد يتطرق في حالات أخرى الى التعمق في العرض بتحليل النشأة الأولى لفكرة العلاقات الانسانية وارتباطها بالعلوم السلوكية والدراسات الأساسية في تفسير السلوك الانساني .

أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع . مثال ذلك حين التدريب على موضوع الموازنات التخطيطية قد يكتفى بعرض كيفية اعداد الموازنة في مجال معين ، وقد يشتمل البرنامج عرض كل الموازنات في مختلف العمل . وتتوقف درجة الشمول والعمق كما قلنا على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتدربين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية ، وفيما يلي أهم تلك العوامل :

- المستوى الوظيفي .
- المستوى العلمي .
- درجة التخصص الوظيفي .
- متطلبات الوظيفة الحالية .
- نوعية المشكلات أو الثغرات التي يعاني منها المتدربون في العمل .

وبصفة عامة ، فإن درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تزداد كلما كان المتدرب على مستوى وظيفي وتعليمي عال ، وكلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي للمتدرب ، وإذا كانت الوظيفة الحالية أو المستقبلية أو المشكلات التي يعاني منها المتدرب تتطلب ذلك القدر العالي من العمق والشمول والعكس صحيح .

٣ - اعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية :

ان جانباً كبيراً من نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفر المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والافادة منها . ولعل من أهم المشكلات التي تعاني منها أنشطة التدريب عادة النقص الواضح في المادة التدريبية المعدة اعداداً خاصاً يتناسب ومتطلبات برنامج تدريبي بذاته . فقد جرى العرف على استخدام الكتب الجامعية أو مستخرجاتها منها أو بعض الحالات والأبحاث التي سبق نشرها في مناسبات مغايرة وذلك باعتبارها مادة تدريبية في برامج تهدف إلى تحقيق نتائج معينة . ولا شك أن مثل هذا الاجراء يهدم فكرة التدريب من أساسها إذ تفصل تلك الكتابات عادة انفصالاً واضحاً عن المحتوى التدريبي .

ان المقصود بالمادة التدريبية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا . وحيث أوضحتنا ضرورة تحديد الموضوعات الدقيقة لكل برنامج تدريبي ، وتصبح عملية اعداد المادة التدريبية وصياغتها بمثابة تنفيذ أو تجهيز للمحتوى العلمي للتدريب سواء أكان في شكل سرد حقائق يتخذ صورة المقالة ، أو سرد حقائق تتخذ صورة « الحالة » أو بيانات وأوصاف رقمية كيا في حالة الموازنات والقوائم المالية ، الإحصائية أو في شكل صورة ورسوم توضيحية .

وينبغي أن نؤكد أن اعداد المادة التدريبية وصياغتها تتطلب مهارات خاصة قد لا تتوفر للمدرسين بالمعنى التقليدي ، لذا ليس من المحتم أن يتولى القائم بعملية التدريب اعداد المادة التدريبية ، بل يفضل في كثير من الحالات أن يعهد باعداد هذه المادة إلى خبراء متخصصين . وتتضح هذه الحقيقة في كثير من أشكال التدريب في الحقل العمل نظرا للطبيعة المتميزة للمنشأة .

٤ - تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي :

من العمليات الهامة في تصميم البرامج التدريبية تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة . وتقوم فكرة التتابع على اعتبار البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها الى وحدات فرعية ترتبط فيما جميعا بمنطق واضح محدد .
وتتضح تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التدريبية لعدد من القواعد المنطق عليها أهمها ما يلي :

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام عريض يستهدف طرح الفكرة أو المفهوم أو الأسلوب بشكل عام وسريع لاثارة الاهتمام من جانب المتدربين .
- ويتوالى عرض الجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع بترتيب منطقي بحيث تضيف كل وحدة تدريبية إلى معلومات المتدرب شيئا جديدا يستثمر ما تعرف عليه في الوحدات السابقة ويمهد لما سيتعرف عليه في الوحدات التالية ، وتطبيق هذه القاعدة أيضا في حالة التدريب لرفع المهارة أو تغيير السلوك اذ يبدأ العامل أولا على نطاق عام ثم يسير التقدم نحو التفاصيل والجوانب الأكثر تعقيدا وصعوبة .
- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للقيادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج . وتعني بذلك أنه في حالة عرض الموضوع التدريبي في أكثر من صورة فإن من الضروري أن يتوالى عرض هذه الأشكال بتتابع سليم . ويسير هذا

التتابع عادة على أساس طرح الأفكار العامة في صورة محاضرة ثم طرح مزيد من التفاصيل والجوانب التطبيقية من خلال مناقشة التنازع العملية والحالات التطبيقية . وبالتالي يكون المدرب مستعدا لتلقى الجرعة التالية من المادة التدريبية في صورة مشاركة فعلية من جانبه كما في حالة تمثيل الأدوار أو المياريات .

● يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتعلم انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد . ومن الأشكال الشائعة لتلك الفواصل التدوات العامة ، والزيارات الميدانية ، والمتحدثون الخارجيون .

٥ - تحديد أساليب التدريب :

الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب . لذلك نجد أن الأساليب التدريبية تختلف بحسب مجموعة من العوامل أهمها :

— نوعية المتدربين :

فالأساليب التدريبية التي تناسب رجال الإدارة العليا لا تناسب عادة مع رجال الإدارة الوسطى أو مشرفي الصف الأول . فبالنسبة لأفراد الإدارة العليا تنتج الأساليب التدريبية إلى تعميق احساسهم بالمسئولية عن حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وبالتالي يكون لمشاركة المتدربين في العملية التدريبية دور أساسي كما هو الحال بالنسبة لمناقشة الحالات أو المياريات الادارية . أما في حالة أفراد الإدارة الوسطى وما دونها فإن الأساليب التدريبية تحاول ترسيخ المفاهيم السليمة في أذهانهم وتعميق مآلديهم من معلومات . لذلك تكون المحاضرة هي الأسلوب الأنسب في تلك الحالات ، ولا شك أن اختلاف أساليب التدريب لا يتوقف فقط على المستوى الوظيفي للمتدربين ، بل أيضا فإن للمستوى التعليمي ، ومدد الخبرة السابقة وبجالاتها أثرا واضحا في تحديد الأسلوب التدريبي المناسب .

— موضوع التدريب :

فهناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي مثل طرح الأفكار والمفاهيم وشرح الأسس العلمية واعطاء المعلومات بشكل عام . أما حيث يكون الموضوع متعلقا بالأساليب والطرق فإن عرض الموضوع باستخدام مساعدات التدريب يكون هو الأسلوب التدريبي الأفضل . (مثل التنازع والجداول والخرائط والتجارب العملية) .

— مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات :

اذ حين يتطلب الأمر درجات أعلى من التعمق في عرض الموضوعات التدريبية تصبح المحاضرة هي الأسلوب الأمثل ، اما إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام بالموضوع فتصبح الحلقات النقاشية هي الأفضل .

— فترة التدريب :

تصلح المحاضرة في البرامج التدريبية القصيرة ، بينما تكون مناقشة الحالات ، وتمثيل الأدوار ، والمباريات أكثر تناسبا في حالة البرامج طويلة المدى .

وأهم الأساليب التدريبية الشائعة هي ما يلي :

— المحاضرة :

وهي الطريقة التقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية ، وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في اعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها . وبذلك فان درجة مشاركة المدربين محدودة للغاية ، كذلك فان التفاعل بينهم وبين المحاضر (المدرب) يكون عند حده الأدنى . ومن خلال هذا التوصيف فان المحاضرة لا تعتبر من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب مختلفة نركزها فيما يلي :

- لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتدريب بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك ، فقيمتها محدودة في امكانيات نقل المعلومات إلى المتدربين فقط .
- لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبي الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار ، بل هم في وجهة المحاضر سواء .
- لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي انتقلت اليه خلالها .

ويرغم هذه العيوب ، لانزال المحاضرة هي الأسلوب الأكثر في مجالات التدريب ربما سهولتها من وجهة نظر المدرب ، وانخفاض تكلفتها .

– المؤتمرات والتدوات أو حلقات البحث :

وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية ، وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة ويصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة أو حلقة البحث هي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه ، كما أن هناك أسلوبا متفقا عليه في ادارة الحوار . وتستخدم هذه الأساليب عادة في التدريب على المجالات الادارية ذات الطبيعة الاختلافية أى التي تحتمل آراء مختلفة ويفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة مثل العلاقات الانسانية ، والعلاقات العامة ، والسياسات الادارية وما إلى ذلك .

وتتركز فعالية هذه الأساليب في مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعان متطورة . وأحداث تغييرات في وجهات نظره وانجماهاته الفكرية ، ولكنها بلا قيمة تقريبا في اكتساب المهارات أو تغيير أنماط السلوك الظاهر .

– دراسة الحالات :

وتستخدم هذه الطريقة أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عمل معين وتطلب اليه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه . ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب - بتوجيه من المدرب - أن يكشف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث . وهذه الطريقة - إذا أحسنت ادارتها - فوائد واضحة حيث يكون اسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحا ، ومن ثم فإن ما يصل إليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر بالتالي على سلوكه في المستقبل .

– تمثيل الأدوار :

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معينا ، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعّل كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا . ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الادارية وتدريب المشرفين والبايعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين . لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة .

– تدريب الحساسية :

وهو أسلوب تدريبي يعتمد على ترك المتدربين يواجهون مواقف التفاعل في الجماعات الصغيرة ، على أن يكتشف كل منهم خصائص السلوك الجماعي من خلال المشاركة الفعلية .

تلك هي أهم الأساليب التدريبية التي يكون على المخطط التدريبي أن يختار بينها لكي يحقق أكبر درجة من الفعالية للعمل التدريبي من خلال التوفيق ما أمكن بين خصائص الأسلوب من ناحية ، وتوعية المتدربين واحتياجاتهم من ناحية أخرى .

٦ - تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية :

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين ، بل هناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحمل محل المدرب فهي تساعده في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني . لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات التدريب .

ومن أهم المساعدات ما يلي :

– وسائل الايضاح السمعية والبصرية :

وهي تشمل في مكبرات الصوت ، وآلات التسجيل الصوتي ، وآلات العرض للشرائح وآلات عرض الأفلام وآلات التسجيل البصري . وتنبلور وظيفة هذه الفئة من المساعدات في تيسير عرض بعض جوانب من المادة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها بطبيعتها ، الأمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني ومساعدة المتدربين على ادراك واستيعاب الأفكار والمعلومات ، وقمائل أنماط السلوك المستهدفة .

– الدوائر التليفزيونية المغلقة :

وتستخدم في بعض البرامج التدريبية التي تركز على تطوير أنماط السلوك لدى المتدربين وتعتمد على تصويره بحيث يكتشف كل منهم أسلوبه في التفاعل ومجالات التطوير فيه .

ويكون واجب المخطط التدريبي أن يتخذ الاجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات (بالاضافة إلى المعدات التقليدية مثل أماكن التدريب والتجهيزات المكتبية) في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة والأساليب التي تم اختيارها في كل برنامج .

٧ - اعداد المدربين :

يمثل المدربون عنصرا هاما في العمل التدريبي يجب أن يحظى بالناية اللازمة من المخطط التدريبي ولكن الشائع في الأنشطة التدريبية في كثير من الدول النامية هو اهمال هذا العنصر والاتجاه إلى اسناد مهمة التدريب الى أفراد عاديين لا تتوفر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرب . فكتيرا ما نجد رجال الادارة المسئولين في مواقع العمل يشاركون في العمل التدريبي ، وكذلك أساتذة الجامعات وغيرهم من المتخصصين في مجالات الانتاج والعلوم المختلفة ، وذلك تحت الوهم بأن الأمر لا يعدو القاء محاضرة أو مخاطبة مجموعة من المدربين لمدة محددة من الوقت ، أو أن العملية ليست أكثر من نقل معلومات من طرف الى آخر .

ولكن الحقيقة العملية تخالف كل ما سبق . فالعملية التدريبية هي عملية اتصال بالدرجة الأولى ، لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف الى آخر . ولكن الهدف الأساسي فيها هو احداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات ، لذلك يجب أن تتأكد من سلامة توصيل الرسالة التدريبية . وفهم المدرب لها واقتناعه بها ، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب في شكل تغيير لسلوك المدرب .

لذلك فالمدرب اذن جزء هام في العمل التدريبي ، ومن ثم ينبغي أن تتوفر فيه خصائص ومقومات رئيسية لا تتوفر للشخص العادي . ونحن نعتقد أن أهم هذه الخصائص هي :

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التدريب فيها .
- الخبرة العملية والتطبيقية بأساليب استخدام تلك المعلومات والأسس العلمية ووضعها في التطبيق العلمي .
- القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم الى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة ولوسائل الايضاح المناسبة .
- تكامل الشخصية وتوازنها لاعطاء المتدربين قدوة سليمة وكسب احترامهم وثقتهم بها يقدمه لهم من معلومات .
- القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي .
- القدرة القيادية وامكانية السيطرة على سلوك الآخرين .

وبالتالي فإن المخطط التدريبي يجب أن يواجه مشكلة المدربين مواجهة صريحة وعليه تخصيص جانب رئيسي من العمل التخطيطي لتوفيرهم بما يتناسب واحتياجات المنظمة .

نموذج برنامج اعداد المدربين

الاجتماع الأول : أهمية التدريب في الصناعة .

مناقشة مفتوحة لدور التدريب في الصناعة تتناول النقاط الآتية :

- مهمة التدريب في مشروع صناعي .
- فوائد التدريب ومساهمته في تحقيق الأهداف .
- حدود التدريب .
- ما هي معوقات التدريب الجيد ؟
- من المسئول عن التدريب في الشركة ؟
- ما هي خطوات اعداد برنامج تدريب سليم ؟

الاجتماع الثاني : تحليل العمليات كوسيلة لتحديد احتياجات التدريب .

- وسائل تحليل العمليات .
- نماذج عملية على تحليل العمليات .
- تطبيقات عملية يقوم بها الدارسون لتحليل عمليات معينة .
- مناقشة التطبيقات العملية التي أعدها الدارسون .

الاجتماع الثالث : كيفية تحويل تحليل العمليات الى مرشد لتعليم العمل موضع التحليل .

الاجتماع الرابع : أسس ومبادئ التعلم وعلاقتها بالتدريب الصناعي .

- مبادئ التعلم المتعلقة بالحصول على المعلومات وتذكرها .
- كيفية اكتساب المهارات والخبرات .
- الدوافع للتعلم .

الاجتماع الخامس : أسس ومبادئ التعلم :

- ضرورة ممارسة الشيء موضع التعلم .
- توجيه ومتابعة نشاط التعلم .
- مناقشة لمبادئ التعلم وكيفية الافادة منها في اعداد برامج التدريب .

الاجتماع السادس : اعداد خطة التدريب .

- محاضرة عن خطوات اعداد خطة التدريب .
- تقسيم الدارسين إلى مجموعات تتولى كل مجموعة رسم خطة تدريب محددة .

الاجتماع السابع : قيادة الاجتماعات .

- محاضرة عن أسس قيادة الاجتماعات وتوجيه المناقشة .
- تدريب عملي على قيادة الاجتماعات .

الاجتماعات : وسائل التدريب .

- شرح لوسائل التدريب المختلفة .
- تدريبات عملية على استخدام وسائل التدريب المختلفة :

- المحاضرة .
- المناقشة .
- تمثيل الأدوار .
- دراسة الحالات .
- دراسة المواقف الصعبة .
- المباريات الادارية .

الاجتماع الحادى عشر : متابعة وتقييم الدارسين :

- كيفية متابعة نشاط الدارسين أثناء البرنامج .
- تقييم وتوجيه أداء الدارسين .

الاجتماع الثاني عشر : متابعة وتقييم عملية التدريب .

رابعاً : تنفيذ البرامج التدريبية :

يعنى المخطط التدريبي بوضع الاطار العام للاجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية بالرغم من ان مسئولية التنفيذ تقع على عاتق أفراد آخرين في المنطقة وأهم الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالاعداد لها هي :

- ١ - توقيت البرنامج ، ويتضمن هذا الجانب ما يلي :
 - موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه .
 - توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج .
 - تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة .
- ٢ - تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة .
 - اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج (مثلاً قاعة كبيرة أم حجرات صغيرة) .
 - تصميم طريقة جلوس المتدربين (مائدة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تعيين مكان المدرب) .
 - تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سيورة عادية أم سيورة مضيئة وغير ذلك من تجهيزات) .
- ٣ - تجهيز المطبوعات ، ويتضمن هذا الجانب ما يلي :
 - استلام المطبوعات من القائمين باعدادها علمياً .
 - اجراءات الطباعة والتجليد .
 - اجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج .
- ٤ - الاتصال بالمتدربين .
- ٥ - الاتصال بالمدرسين .

ومن ناتج هذه الخطوات جميعا ، يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج في صورتها النهائية (وهو ما تعارفنا على تسميته بالجدول) .

خامسا : تقييم برامج التدريب والمتدربين :

ان فعالية برامج التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم فقط ، وانما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ، وتتأثر كذلك باقتناع المتدربين واقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه .

وعلى ذلك فان تقييم برامج التدريب والمتدربين هو نشاط رئيسي وهام لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب ، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية والايجابية المستهدفة من التدريب .

ويمكن تقسيم عملية تقييم التدريب إلى المراحل أو الأنشطة الفرعية التالية :

- تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية .
- تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية .
- تقييم التدريب بعد انتهاء العمل التدريبي .

وتتصف عملية التقييم بشكل عام بأنها انتاج تدفق مستمر ومتجدد من المعلومات حول نشاط معين تستخدم لإحداث مقارنة بين مستوى فعل وبين معيار أو نمط مستهدف .

وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مشكلة تقييم التدريب الأساسية في أمرين :

- تحديد ما إذا كانت أساليب واجراءات التدريب المتبعة تؤدي فعلا إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات الأفراد موضع التدريب .
- تحديد ما إذا كانت نتائج التدريب لها أي تأثير ملحوظ في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه .

وعملية تقييم فاعلية التدريب تتطلب اذن تحديد بعض وسائل قياس تلك الفاعلية والكفاءة . ويمكن تقسيم أنواع تلك المقاييس إلى الفئات الأربع الآتية :

١ - طرق قياس موضوعية أو شخصية :

طريقة القياس الموضوعية هي التي تعتمد على سلوك ظاهر للفرد - مثلا كمية إنتاج محددة ، أو مستوى جودة محدد ، وقت معين للإنتاج .

أما المقياس الشخصي فهو الذى يعبر عن رأى أو اعتقاد - مثلا رأى المشرف فى كفاءة عامل معين .

وبصفة عامة فإن الاعتماد على المقاييس الموضوعية لكفاءة التدريب أسلم وأفيد من المقاييس الشخصية .

٢ - طرق قياس مباشرة أو غير مباشرة :

يعتبر المقياس مباشرا إذا كان يقيس عمل الفرد أو نتيجة هذا العمل أو التصرف بينما المقياس غير المباشر هو محاولة تقييم أداء عمل شخص معين من خلال تأثيره على أعمال أشخاص آخرين . مثال ذلك إذا تم تدريب جماعة من العمال على تقليل العادم الناتج، يعتبر مقياسا غير مباشر لتدريب المشرف .

وتتركز أهمية المقاييس غير المباشرة عند قياس كفاءة التدريب بالنسبة للمشرفين والمدبرين الذين تتضح كفاءتهم من خلال أعمال الآخرين .

٣ - طرق القياس المتوسطة :

فى أغلب الأحيان لا نستطيع تقدير قيمة مساهمة الفرد النهائية فى تحقيق أهداف المشروع حيث يتطلب ذلك وقتا طويلا ، لذلك فإننا نعتمد إلى استخدام مقاييس متوسطة المدى . أى مقاييس متاحة فى فترات زمنية قصيرة فى حياة المشروع .

٤ - المقاييس المحددة والمقاييس العامة :

قد تكون المقاييس محددة بمعنى قياس كفاءة التدريب بالنسبة للفرد فى أدائه لجزء معين من العمل ، كما قد يكون المقياس عاما بالنظر إلى مستوى أداء الفرد بصفة عامة .

أمثلة على مقياس كفاءة التدريب

بعض المقاييس المستخدمة لتقييم كفاءة التدريب هي :

- اختيار معلومات الفرد .
- تحليل الحالة المعنوية والرضا عن العمل .
- عدد حالات ترك العمل .
- كمية الانتاج .
- مستوى جودة الانتاج .
- تكاليف الانتاج .
- حالات الغياب .
- حوادث العمل والاصابات .
- الشكاوى والمنازعات .
- اختبارات المهارة .

وتختلف طرق الحصول على تلك المقاييس كالآتي :

- ١ - الحصول على المقاييس بعد التدريب بدون المقارنة مع مجموعة لم تتدرب .
- ٢ - الحصول على المقاييس قبل وبعد التدريب بدون المقارنة مع مجموعة لم تتدرب .
- ٣ - الحصول على المقاييس بعد التدريب والمقارنة مع مجموعة لم تتدرب .
- ٤ - الحصول على المقاييس قبل وبعد التدريب والمقارنة مع مجموعة لم تتدرب .

الطريقة الأولى :

هي أسهل الطرق وأكثرها شيوعا ، وتقوم على أساس تجميع بعض المقاييس بعد التدريب ؛ مثلا قد نجد أن تكاليف الانتاج انخفضت بنسبة ٢٠ ٪ بعد التدريب أو كمية الانتاج زادت بعد التدريب بنسبة معينة . ولكن العيب الأساسي هنا أننا لا نستطيع أن ننسب تلك التغيرات إلى

التدريب حيث لا توجد بيانات للمقارنة مع من لم يتلقوا تدريباً مماثلاً ، إذ قد تحدث مثل تلك التغيرات لأسباب خارجية عن محيط التدريب .

الطريقة الثانية :

تقوم هذه الطريقة على أساس الحصول على بعض المقاييس قبل أن يتلقى الأفراد التدريب ، ثم تكرار عملية القياس بعد انتهاء التدريب والمقارنة بين المقاييس على أساس أن الفرق نتيجة للتدريب . مثلاً قد يزيد الإنتاج بعد التدريب بنسبة ٣٠٪ عما كان عليه قبل التدريب في هذه الحالة أيضاً ما زلنا غير قادرين على أن ننسب هذه النتيجة إلى التدريب حيث أن عوامل أخرى قد تكون تسببت في هذا التغير .

الطريقة الثالثة :

هي نفس الطريقة الأولى بفارق أننا نقارن تلك المقاييس التي حصلنا عليها بعد التدريب (مثلاً رقم الإنتاج للعامل) بمقاييس مماثل لعامل آخر يعمل في نفس الظروف وعلى نفس المستوى من المهارة ويستخدم نفس الأدوات ، إلا أنه لم يتلق تدريباً ، وإذا وجد أي فارق بين العاملين نستطيع أن نعزو الزيادة في إنتاج العامل المدرب إلى التدريب حيث أنه العامل الوحيد الذي تغير .

الطريقة الرابعة :

وهي أحسن الطرق وأدقها ومضمونها أن نقسم الأفراد إلى مجموعتين متشابهتين في كل شيء : السن ، الأقدمية ، المهارة ، التعليم ، المستوى الاجتماعي . . . ثم نعطي مجموعة برنامجاً تدريبياً في ناحية معينة (علاقات إنسانية مثلاً) والأخرى لا تحصل على تدريب مماثل ونقوم بأخذ بعض المقاييس للمجموعتين ، أو الكفاءة ، أو الرغبة في العمل قبل وبعد التدريب . فإذا لا حصلنا فروقاً بين المقاييس للمجموعة التي تلقت تدريباً دون المجموعة الأخرى فإن ذلك يمكن أن يعزى إلى التدريب .

نفس تلك الطرق يمكن اتباعها للمقارنة بين أساليب التدريب ووسائله المختلفة .

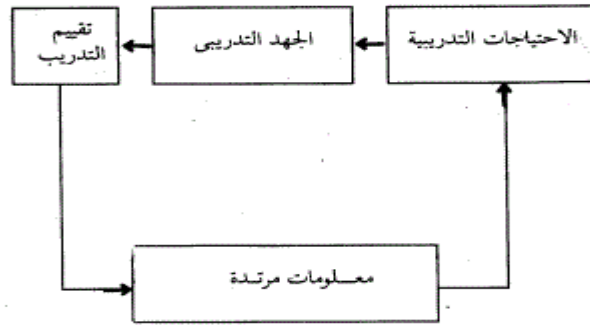
بعض قواعد التدريب :

فيما يلي بعض القواعد والارشادات التي تساعد على نجاح خطة التدريب وزيادة فاعليتها :

١ - ان خطة التدريب يجب أن تصمم لسد احتياجات محددة للدارسين .

- ٢ - ان نجاح التدريب يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد في التعلم ، لذلك يجب العمل على إثارة الرغبة في نفس الدارس .
- ٣ - في المشروعات الصناعية . فان التدريب المباشر أثناء العمل يزيد فاعليته إلى حد كبير عن أساليب التدريب الأخرى .
- ٤ - التدريب الخارجي (خارج العمل) يعتبر استكمالاً وامتداداً للتدريب المباشر أثناء العمل وليس بديلاً عنه .
- ٥ - التدريب كأى نشاط آخر يحتاج الى تخطيط واعداد .
- ٦ - يتم تحديد العائد من التدريب أو قياس (فاعلية التدريب) عن طريق تحديد التغير أو التحسن في الأداء بعد التدريب .
- ٧ - العائد الحقيقي من التدريب هو أن يعتمد الدارسون الى تعديل أنماط السلوك في العمل بتطبيق المعلومات التي اكتسبوها أثناء التدريب .
- ٨ - حيث ان متطلبات العمل تتغير باستمرار ، فان التدريب يجب أن يكون مستمرا .
- ٩ - مسئولية التدريب الأساسية تقع على عاتق المشرف المباشر .

والشكل التالي يصور المفهوم العام للتدريب باعتباره دوره تحدث آثاراً محددة .



شكل رقم ٢/١٤ دورة التدريب

نموذج (١)

تقرير يومي عن انتظام برنامج تدريب				
ادارة التدريب :				
اسم البرنامج :				
فترة التنفيذ : من / / ١٩ الى / / ١٩				
مشرف التنفيذ :				
أسماء المتعلمين عن حضور حلقات البرنامج في يوم / / ١٩ :				
رقم	الاسم	القسم / الادارة	أيام الاجالية	ملاحظات
- ١				
- ٢				
- ٣				
- ٤				
- ٥				
- ٦				
- ٧				
- ٨				
- ٩				
- ١٨				
- ١١				
- ١٢				
- ١٣				
- ١٤				
				مشرف البرنامج توقيع
				(ملحوظة : يستوفى هذا النموذج في نهاية اليوم التدريسي)

نموذج (٢)

تقرير يومي عن برنامج تدريب			
		اسم البرنامج :	
		فترة التنفيذ :	
		مشرف التنفيذ :	
		تاريخ التقرير :	١٩ / /
ملاحظات	البيان	عناصر البرنامج	
		١ - عدد أعضاء البرنامج	
		٢ - عدد المتخلفين اليوم	
		٣ - القاتمين بالتدريب اليوم	
		٤ - أسماء المدربين المتخلفين اليوم	
		٥ - أسماء من تم الاستعانة بهم بدلا من المدربين المتخلفين	
	متوفرة/ غير متوفرة	٦ - مدى توفر المواد التدريبية مطبوعة وجاهزة ؟	
	كاف/ غير كاف	٧ - مدى كفاية الوقت المخصص لموضوعات اليوم ؟	
		٨ - هل هناك أي آراء أو طلبات للمتدربين ؟	
توقيع مشرف البرنامج			(ملحوظة / يستوفى هذا النموذج في نهاية اليوم التدريبي)

نموذج (٣)

(تقرير المدرب)

اسم المدرب :
موضوع الحلقة التدريبية :
ادارة التدريب :
اسم البرنامج :
تاريخ الحلقة التدريبية :

- ١ - الوقت المخصص للموضوع :
 كاف غير كاف
- ٢ - لت نقطة الموضوع :
 تغطية كاملة تغطية جزئية
- ٣ - أساليب التدريب المستخدمة :
 محاضرة
 مناقشة حالة
 مناقشة نموذج تطبيقي
 مناقشة حرة
 تمثيل أدوار
 مسابقة
- ٤ - التفاعل التدريبي بالموضوع :
 التفاعل كامل التفاعل جزئي لا تفاعل
- ٥ - اقبال التدريبي على :
 اقبال كبير اقبال متوسط لا مناقشة
- ٦ - الاستلة التي اثارها المدربون :
 لاستيضاح النوع
 نظرية في الموضوع
 لطلب أمثلة عملية
 لتبين القابلية
 للتطبيق في البنك
 للاعتراف على الفكرة
- ٧ - التزام التدريبي بحدود الموضوع :
 التزام تام التزام جزئي لا التزام
- ٨ - اقتراحات المتدربين :
 مناقشة الموضوع مرة أخرى
 مناقشة موضوعات
 مكتملة (ما هي ؟)
 الغاء الموضوع من البرنامج
- ٩ - توصيات المدرب :

(ملحوظة : يستوفي المدرب هذا النموذج في نهاية المحاضرة أو الحلقة التدريبية)

نموذج (4)

(استقصاء المدربين)

التاريخ اسم المدرب :	ادارة التدريب الاسم : برنامج : موضوع المحاضرة : أو الحلقة :		
<input type="checkbox"/> غير مناسب	<input type="checkbox"/> مناسب الى حد	<input type="checkbox"/> مناسب تماما	١ - مدى تناسب الموضوع مع طبيعة عملك :
<input type="checkbox"/> طول من اللازم	<input type="checkbox"/> قل من اللازم	<input type="checkbox"/> كاف تماما (وضع الوقت المناسب)	٢ - مدى كفاية الوقت المخصص للموضوع :
<input type="checkbox"/> غير مناسب (وضع الأسلوب الأنسب في رأيك)	<input type="checkbox"/> مناسب الى حد	<input type="checkbox"/> مناسب تماما	٣ - مدى تناسب أسلوب التدريب في الموضوع :
<input type="checkbox"/> غير ملتزم	<input type="checkbox"/> التزام جزئي	<input type="checkbox"/> التزام تام	٤ - مدى التزام المدرب بالموضوع :
<input type="checkbox"/> غير كافية	<input type="checkbox"/> كافية جزئيا	<input type="checkbox"/> كافية تماما	٥ - مدى كفاية المادة العلمية :
		(وضع المواد العلمية الإضافية المطلوبة)	٦ - تقييم المواد العلمية :
		<input type="checkbox"/> نظرية جافة	
		<input type="checkbox"/> نظرية ولكن مفيدة للفهم الواقعي	
		<input type="checkbox"/> تطبيقية تنسرح الواقع كما هو	
		<input type="checkbox"/> أساس نظري جيد	
<input type="checkbox"/> لا تجاوب	<input type="checkbox"/> تجاوب جزئي	<input type="checkbox"/> تجاوب تام	٧ - درجة تجاوب الزملاء مع الموضوع :
		<input type="checkbox"/> قبل المحاضرة بوقت كاف للاطلاع عليها	٨ - وقت استلام المادة العلمية :
		<input type="checkbox"/> قبل المحاضرة بوقت غير كاف للاطلاع عليها	
		<input type="checkbox"/> أثناء المحاضرة	
		<input type="checkbox"/> لم تسلم بعد	
<input type="checkbox"/> غير ملائم	<input type="checkbox"/> ملائم نسبيا	<input type="checkbox"/> ملائم تماما	٩ - مكان البرنامج :
<input type="checkbox"/> غير ملائم	<input type="checkbox"/> ملائم نسبيا	<input type="checkbox"/> ملائم تماما	١٠ - توقيت البرنامج : (ما هو المكان والتوقيت المناسب) :
			١١ - هل هناك مقترحات لتحسين البرنامج :

توقيع

التدريب الإداري : Executive Development

يعتبر التدريب الإداري أو تنمية الإدارة كما يطلق عليه في بعض الأحيان ، من أهم مجالات النشاط لإدارة الأفراد في الوقت الحالي في عدد كبير من المشروعات خاصة في الدول النامية . وتتحقق أهمية التدريب الإداري من أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في عملية التنمية الاقتصادية بصفة عامة وفي رفع مستوى الكفاءة الانتاجية للوحدة أو المشروع بصفة خاصة . ان فاعلية الإدارة تتلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين في المشروع وتوجيهها ناحية تحقيق أهداف الانتاجية بالاستخدام الكفء للموارد المتاحة من مواد وأفراد ورأس مال . لذلك فان رفع كفاءة الإدارة يعتبر مساهمة ايجابية ومباشرة في رفع كفاءة المشروع الانتاجية .

وتقوم فلسفة التنمية الادارية أو التدريب الإداري على عدد من الأسس التي نبعت من سنين من التجربة أهمها :

- ان التنمية عملية شخصية يتحمل المدير نفسه عبئها الأكبر ولا يعدو برنامج التدريب أن يكون مساعدا له في هذه العملية الذاتية .
- ان التنمية الادارية عملية مستمرة ومتجددة لا تنتهي بحضور دورة تدريبية .
- ان التنمية الادارية أقرب إلى التعليم الذي يزيد الخبرات ، والمعارف وطرق التفكير منه إلى تزويد المدير ببعض المهارات أو القدرات .
- ان التنمية الادارية لكي تنعكس آثارها في شكل كفاءة انتاجية أعلى تتطلب نوعا من التنظيم الداخلي للمشروعات الذي يتيح الفرصة للمدير من أن يعبر عن آرائه ويبارس خبراته الجديدة بحرية وانطلاق .

أساليب التنمية الادارية :

تختلف أساليب التدريب والتنمية الادارية اختلافا شديدا طبقا للاحتياجات التدريبية من ناحية وبناء على متطلبات الموقف وامكانيات المشروع من ناحية أخرى . ويمكن تقسيم تلك الأساليب إلى نوعين أساسيين :

١ - التدريب أثناء العمل وهذه تشمل :

- الخبرة المكتسبة .
- الملاحظة عن طريق المشرف .
- التلمذة على مدير قديم .
- التنقل بين المراكز .
- المهام والواجبات الخاصة .
- الاشتراك في أعمال اللجان .
- القراءة والتنمية الذاتية .

٢ - التدريب خارج العمل ويشمل :

- برامج أو أدوات تدريبية خاصة .
- تمثيل الادوار .
- المؤتمرات .
- المماريات الادارية .
- تدريب الحساسة .

التدريب أثناء العمل :

لا شك أن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا . وتلك الطريقة لا يمكن الاستغناء عنها ولكنها لا يمكن الاعتماد عليها فقط ، حيث انها تستنفذ وقتا طويلا وقد تؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة إذا لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب . لذلك تلجأ كثير من الشركات إلى أساليب التدريب أثناء العمل مثل الملاحظة بمعرفة المشرف وهو أسلوب فعال ونافع خاصة إذا كان المشرف متمكنا من عمله مليا بدقائه ولديه المهارة على التدريب والتوجيه . ويقوم النظام على أساس إسناد عمل دائم ومحدد إلى الشخص على أن يقوم مشرف بملاحظته أثناء عمله وتوجيه أعماله واكتشاف أخطائه ومساعدته على التغلب على مصاعب العمل .

وتتميز تلك الطريقة بوجود الدافع لدى الفرد على التعلم وسهولة تطبيقه لما يتعلمه فورا . والأسلوب الآخر الذى يتبع في بعض الأحيان هو التلمذ على مدير قديم يرتبط به الفرد ويتوقف مصيره على ما يحدث له كأن يختار مدير عام الشركة شابا حديث التخرج ويجعله مساعدا خاصا له يتعلم منه مبادئ وأصول العمل . وميزة هذا الأسلوب هو الاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب وانتفاء مسئولية الخطأ عن المتدرب ، ولكن العيب الأساسى هو انتفاء الدافع والحماس للعمل لدى الفرد موضع التدريب حيث ان احتمال تقدمه الوحيد هو خروج المدير القائم بالعمل من خدمة الشركة . لذلك قل استخدام هذا الأسلوب إلى حد بعيد .

والأسلوب الأكثر شيوعا وأهمية من أساليب التدريب أثناء العمل هو التنقل المخطط بين الأعمال المختلفة في المشروع Position rotation ويهدف أساسا إلى توسيع معارف المدير والمهام بكافة أوجه نشاط المشروع . ويتم تخطيط عمليات التنقل على أساس أن يمضى المدير بين ستة أشهر وستة في كل وظيفة . ومزايا التنقل المخطط بين الأعمال أنه يوفر .

- مجال خبرة عريضة للفرد .
- زيادة قدرة الفرد على استخدام المبادئ الادارية في عدد أكبر من الأعمال .
- التدريب يتم في أماكن العمل الحقيقية .
- زيادة المنافسة بين الأفراد الذين يتم تنقلهم لاكتساب أكبر قدر من المعلومات .
- يساعد على خلق روح من التعاون حيث يتعرف كل شخص على متاعب ومشاكل الوظائف الأخرى .

وأكثر عيوب هذه الطريقة وضوحا أن كثرة تنقل الأفراد بين الأعمال المختلفة قد يضر بصالح العمل واحتمال عدم توفر قدر كاف من الخبرة والمهارة للشخص في أى عمل معين ، أى أنه يعرف أعمالا كثيرة ، ولكنه غير خبير في أى منها .

ومن الأساليب التدريبية الأساسية أن يعهد إلى الفرد بعملية جديدة أو مشروع خاص ويطلب إليه القيام به . مثلا قد يطلب إلى مساعد رئيس التدريب القيام بوضع خطة كاملة للتدريب أو مساعد مدير المبيعات بتصميم حملة اعلانية جديدة . ويمكن اعتبار حضور اللجان والمشاركة في أعمالها وسيلة تدريبية مكتملة لأسلوب المهام الخاصة حيث يتيح للفرد حضور الاجتماعات والاشتراك في المناقشات وكتابة التقارير الأمر الذى يشجده تفكيره ويوسع من دائر معلوماته .

ولعل التنمية الذاتية هي الأسلوب الأكثر فعالية من كل الأساليب السابقة حيث تنبع الرغبة في التنمية من نفس المدير ، فيقوم على تنظيم برنامج للقراءة والدراسة والاطلاع ، يكفل له التزود بمعارف وخبرات جديدة على الدوام .

التدريب خارج العمل : Off - the - Job Development

ويتمثل هذا النوع من التنمية أساسا في حضور البرامج والدورات التدريبية التي تعقدتها بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات ومراكز التدريب . وتختلف تلك البرامج من حيث طول فترتها ونوع الدراسة (برامج مقيمة حيث يبقى الدارس طول فترة البرنامج بعيدا عن عمله ، أو غير مقيمة حيث يذهب إلى مقر الدراسة في أوقات محددة ولا ينقطع عن عمله تماما) .

وتتميز هذه البرامج بالآتي :

- توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للشركات .
- توفر المدربين الأكفاء المتخصصين .
- تجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في نفس البرنامج الأمر الذي يتيح لكل دارس فرصة التعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى .
- يعد التدريب عن جو العمل يتيح فرصة للاستيعاب والتعمق .

وفي هذه البرامج التدريبية الخارجية تتعدد وسائل التدريب المتبعة ، فبالإضافة إلى الأسلوب التقليدي وهو المحاضرات ، يعتمد المدربون إلى استخدام طريقة تقمص أو تمثيل الأدوار Role Playing وهي تتم بتقمص كل من الدارسين شخصية محددة ويقومون بمناقشة مشكلة شخصية ومحاولية الوصول إلى قرار فيها . وفي غالب الأمر تكون المشكلة عبارة عن خلاف بين رئيس ومرؤوسه ، وتهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى زيادة قدرة المدير على كسب تعاون مرؤوسيه . فقد يكشف تمثيل الأدوار للمدير عن بعض جوانب شخصيته التي تعترض سبيل التفاهم مع الآخرين . فيعمد إلى التخلص من تلك العادات . ومن وسائل التدريب الحديثة والتي أثارت كثيرا من النقد ما يسمى بتدريب الحساسية Sensitivity Training حيث يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين . ووسيلة ذلك هي المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من الدارسين يتبادلون الرأي في شخصيات كل منهم وتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه وشخصيته .

ومن أهم الوسائل التدريبية الحديثة المباريات الادارية حيث يقسم الدارسون إلى مجموعات ، كل مجموعة تمثل شركة وهمية ، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الادارية في نواحي البيع والانتاج والأفراد والتمويل . وتستمر المباراة لمدة طويلة حيث تبنى قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها ، وهكذا حتى نهاية المباراة حين يتم تحديد مراكز كل مجموعة .

وظيفة التدريب في الواقع المصرى :

وفي دراسة أعدتها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة عن مشاكل النشاط التديبى في القطاع الحكومى تبين وجود العديد من المشكلات التى تحول دون تحقيق التديب للأهداف المنشودة منه (١) وفيما يلي عرض لأبرز تلك المشكلات :

- ضعف اقتناع القيادات بجدوى التديب .
 - نقص القوى العاملة المدربة بوحدات التديب في الأجهزة الادارية .
 - عدم وجود نظام لقياس فاعلية التديب وأثره على أداء المتديبين .
 - عدم كفاية الامكانيات المادية والبشرية لتلبية احتياجات العملية التديبية .
 - يحول نظام التفرغ الكامل للتديب دون الترشيح للبرامج التديبية في حالات كثيرة .
 - عدم تلبية البرامج التديبية على المستوى المركزى للاحتياجات الفعلية للجهات الادارية .
 - فقدان الرغبة لدى بعض الأفراد في الالتحاق ببرامج التديب لغياب نظام الحوافز .
- وإذا كانت الدراسة سالفة الذكر قد أوردت العديد من التوصيات التى يكفل الأخذ بها نجاح العملية التديبية ومعالجة قصورها ، فإن المعالجة من زاوية أخرى تكمن فيما يلي (٢) :
- أن يصدر التديب عن حاجة فعلية .
 - أن يتوفر للشخص موضع التديب الدافع الشخصى للتعلم والنمو .
 - أن عيناً ظروف العمل بطريقة تسمح للفرد بتطبيق الأفكار والأساليب الحديثة التى درب عليها .

(١) الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، بحث مشاكل النشاط التديبى في القطاع الحكومى ، اتحاد جمعيات التنمية الادارية ، مؤثر تطوير الادارة الحكومية ، ٨٢ - ٣٠ أكتوبر ١٩٨٠ .

(٢) دكتور على السليم ، الادارة العلمية ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٠ من ٤٨٧ - ٤٨٩ .

وقد تبين من دراسة النشاط التدريبي في مصر أن الشروط الثلاثة السابقة غير متوافرة في أغلب الأحيان . فكثير من الوحدات الادارية ووحدات القطاع العام ، لا تقوم برسم خططها التدريبية على أسس علمية سليمة بحيث تعكس الاحتياجات الفعلية للوحدة ، بينما يكون الهدف أساسا هو استكمال شكلى لمطلب التدريب الذى نصت عليه قوانين ولوائح الخدمة المدنية ، وتمشيا مع الاتجاه العام الذى يعتبر التدريب من معايير تقييم الأداء . وعلى هذا يلاحظ أن الاهتمام بالتدريب ينحصر غالبا في الناحية الكمية دون النظر إلى نوعيته وجودته ومدى صلاحيته لظروف الوحدة الادارية .

ونظرا إلى الأسلوب الذى يجرى به اختيار الأفراد لحضور الدورات التدريبية والذى يأخذ شكلا روتينيا بحتا ، فإن الفرد لا يشعر بحاجة أساسية الى التدريب ولا يدفعه شعور بالرغبة في التعلم ، وكثيرا ما تكون عملية التدريب فرصة للتغيب عن العمل دون اهتمام حقيقى باكتساب معارف أو خبرات جديدة .

ولا شك أن عدم توافر الشرط الخاص بتهيئة ظروف العمل بطريقة تسمح للفرد بتطبيق الأفكار والأساليب الحديثة التى درب عليها ، يعتبر عاملا مؤثرا في كفاءة التدريب وفعاليتها . إن اكتساب الفرد لخبرات ومعلومات جديدة وتعرفه على أساليب علمية وحديثة في أداء الأعمال يجعله متحفزا إلى تطبيقها في عمله ، غير أنه إذا فوجيء بأن ظروف العمل وبيئته لا تزال كما هى ، وأن طبيعة التنظيم لا تسمح له بتطبيق أفكاره ومعلوماته والافادة منها فإن فائدة التدريب تنعدم لديه بل يصاب بحالات من الاحباط والقلق .

ويبدو أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين والأجهزة المعنية على أسباب القصور في عمليات التدريب في مصر ، إذ ورد في دراسة للرقابة الادارية أن جهود التدريب لم تؤت ثمارها لأسباب منها (١) :

- نقص الوعي التدريبي في معظم الجهات سواء في القطاع الحكومى أو القطاع العام .
- عدم فاعلية مراكز التدريب في بعض الجهات لتقص الامكانيات المادية والمالية والمهارات القائمة بالتدريب .
- عدم اهتمام بعض الجهات القائمة بالتدريب بمتابعة الخريجين من معاهد ومراكز التدريب في مواقع العمل للوقوف على مدى ما أحدثه التدريب من تغيير في سلوكهم وطرق ومستوى أدائهم للعمل .

(١) تقرير للرقابة الادارية عن معوقات الجهاز الادارى - وثائق الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

-
- قصور بعض برامج التدريب عن أحداث التغيير المطلوب لابتعادها عن الواقعية والتخصص المرتبط بالعمل .
 - مقاومة بعض القادة في أحداث التغيير اللازم في الأنماط البالية التي اعتادوها في العمل خشية التجربة .

أمر لا يعالجها التدريب :

- اضطراب التنظيم .
 - غياب السياسات .
 - غياب أو عدم دقة التخطيط .
 - عدم توافر المقومات الضرورية في الفرد لأداء العمل .
 - ضعف القيادة والإشراف .
 - ضعف الروح المعنوية لدى العاملين .
- لكي تتحقق فعالية التدريب لا بد من :
- ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد .
 - اقتناع الفرد بجدوى التدريب .

حالة عملية
« الشركة العامة لصناعة الورق »

أعلنت الشركة العامة لصناعة الورق عن حاجتها لشغل بعض الوظائف الشاغرة به . وكشانت الشركة تستخدم نموذج طلب التوظيف التالي في الحصول على البيانات اللازمة عن المتقدمين للعمل :

بسم الله الرحمن الرحيم نموذج طلب وظيفة

أولاً - بيانات شخصية :

الاسم (رباعيا) _____
العنوان _____ رقم التليفون _____
تاريخ ومكان الميلاد _____ (ذكر) (أنثى)
الحالة الاجتماعية _____ (أعزب) (متزوج)
الوظيفة التي تود شغلها _____ المرتب المتوقع _____
الحالة الصحية _____ (جيدة) (متوسطة)

ثانياً - التعليم والتدريب :

بيسان	اسم المدرسة	سنوات	التخصص	تاريخ
	الكلية	الدراسة		التخرج
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

المرحلة الثانوية

المرحلة الجامعية

الدراسات العليا

المدارس المهنية

أذكر برامج التدريب التي التحقت بها حتى الآن :

البرنامج	الجهة المدربة	عنوانها	مدة البرنامج	من الى	ملاحظات

ما هي اللغات التي تجيدها (اكتب درجة الاجادة في خانة : ممتاز أو جيد أو متوسط)

اللغة الانجليزية	اللغة الفرنسية	لغات أخرى	القراءة	الكتابة	التخاطب	الترجمة

ثالثا - المحبرات السابقة :

أذكر فيما يلي الجهات التي عملت بها ، بما في ذلك الوظائف التي شغلتها أثناء تعليمك ، ابدأ بعملك الحالي ثم ما قبله ، وما قبله . اذكر الفترات التي لم تعمل خلالها باستثناء فترات الدراسة .

جهة العمل	تاريخ العمل		آخر مرتب	آخر رئيسك المباشر	أسباب العمل	فترات عدم العمل	
	من	الى				من	الى

المطلوب :

بصفتك مديرا للعلاقات الصناعية بالشركة ، فالمطلوب منك فرز المتقدمين للعمل وتقدير مدى بقائهم فيه ، على ضوء البيانات التي قدموها في نموذج طلب التوظيف وقت التقدم للعمل (راجع الجدول رقم ١) ، مستعينا بما هو متاح لديك من بيانات سابقة حول نسبة ذوى الأداء الممتاز والمرضى ونسبة ذوى الأداء غير الرضى .

(انظر الجدول رقم ٢) .

الجدول رقم ١٥
بيانات حول الأفراد المتقدمين للعمل

سلسل الاسم	العمر	المهمل	عدد السنوات الخيري ذات مهمل العمل	عدد سنوات في مهمل مقابلة	الحالة الاجتماعية
١ عبد المؤمن	٢١ سنة	متوسط	-	متزوج	
٢ شفيق	٢٩ سنة	مهمل	٥ سنوات	سنة واحدة	أهرب
٣ عبد الله	٢٣ سنة	مهمل	سنة واحدة	سنة واحدة	أهرب
٤ علوان	٣٥ سنة	أقل من المتوسط	١٥ سنة	-	متزوج ويعمل
٥ رمضان	٣٤ سنة	متوسط	١٠ سنوات	٣ سنوات	متزوج
٦ حسن	٣٦ سنة	متوسط	١٣ سنة	سنة واحدة	متزوج
٧ أحمد	٣٤ سنة	مهمل	١٠ سنوات	سنتين	أهرب
٨ عبد الستار	٢٧ سنة	مهمل	٥ سنوات	-	أهرب
٩ صلاح	٣٨ سنة	مهمل	-	١٦ سنة	متزوج ويعمل
١٠ محمد	٢٦ سنة	متوسط	سنة واحدة	٤ سنوات	متزوج
١١ سامي	٢٠ سنة	أقل من المتوسط	سنتين	-	أهرب
١٢ سعيد	٢٨ سنة	متوسط	٨ سنوات	-	أهرب
١٣ محمود	٢٢ سنة	متوسط	-	٣ سنوات	متزوج
١٤ شحاتة	٢١ سنة	مهمل	-	-	أهرب
١٥ محمد	٤٥ سنة	مهمل	١٥ سنة	٥ سنوات	متزوج ويعمل
١٦ عمر	٣٥ سنة	أقل من المتوسط	١٨ سنة	-	متزوج ويعمل
١٧ حسام	٣٢ سنة	مهمل	٨ سنوات	سنة واحدة	متزوج
١٨ سامح	٣١ سنة	مهمل	-	٩ سنوات	أهرب
١٩ أسماء	٣٤ سنة	مهمل	١٢ سنة	-	متزوج ويعمل
٢٠ سليم	٢٨ سنة	متوسط	٨ سنوات	سنتين	متزوج ويعمل
٢١ رياض	٢٧ سنة	متوسط	٧ سنوات	-	أهرب
٢٢ رفيق	٣٨ سنة	أقل من المتوسط	١٣ سنة	٥ سنوات	متزوج ويعمل
٢٣ جابر	٤٢ سنة	أقل من المتوسط	٢٢ سنة	-	متزوج ويعمل
٢٤ رزيق	٣٥ سنة	متوسط	٥ سنوات	٩ سنوات	متزوج
٢٥ شاكتر	٢٨ سنة	مهمل	٦ سنوات	-	أهرب

جدول رقم ٢

ذوى الأداء الممتاز والمرضى وذوى الأداء غير المرضى
من بين الذين تقدموا لشغل وظائف بالشركة
خلال الخمس سنوات السابقة

بنود نموذج طلب التوظيف	نسبة ذوى الأداء الممتاز والمرضى	نسبة ذوى الأداء غير المرضى
فئات العمر :		
أصغر من ٢٥ سنة	%٤٠	%٦٠
من ٢٥ - ٣٥	%٦٥	%٣٥
أكبر من ٣٥ سنة	%٨٠	%٢٠
المؤهل		
مؤهل عال	%٦٥	%٣٥
مؤهل متوسط	%٧٠	%٣٠
أقل من المتوسط	%٤٠	%٦٠
سنوات الخبرة في مجال العمل :		
أقل من ٥ سنوات	%٤٠	%٦٠
من ٥ - ١٠	%٦٥	%٣٥
أكثر من ١٠ سنوات	%٧٠	%٣٠
سنوات الخبرة في غير مجال العمل :		
أقل من ٥ سنوات	%٣٥	%٦٥
من ٥ - ١٠	%٤٠	%٦٠
أكثر من ١٠ سنوات	%٦٥	%٣٥
الحالة الاجتماعية :		
أعزب	%٣٥	%٦٥
متزوج	%٦٥	%٣٥
متزوج يعول	%٩٠	%١٠

حالة عملية « شركة السلام للتجارة والمقاولات »

تتبع شركة السلام لأعمال مقاولات البناء سياسة للتوظيف تقتضى بصفة عامة تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة من حيث الأعداد المطلوبة والتوزيعات اللازمة . ووفقاً لهذه السياسة تستخدم العديد من أساليب جلب القوى العاملة من داخل البلاد وخارجها . وتتمثل هذه الأساليب في طلبات التوظيف ، الاعلان في الصحف الرسمية ، وفي الدول العربية والاسيوية المجاورة ، الاتصال بالهيئات العلمية ، مكاتب التوظيف ، وأخيراً القيام بزيارات لدول أخرى عربية أو آسيوية . ودراسة البيانات التاريخية السابقة لاستقطاب المهندسين للشركة لوحظ اختلاف الميزانية المخصصة لكل وسيلة من هذه الوسائل ، وأيضاً اختلاف عدد المتقدمين من المهندسين وتوزيعاتهم من وسيلة لأخرى على النحو التالي :

عدد المتقدمين	الميزانية المخصصة	الوسيلة المستخدمة
١٠٠٠	١٢٠٠٠ جنيه	الاعلان في الصحف
١٠٠	٤٠٠٠ جنيه	الهيئات العلمية والنقابية
٣٠٠	٢٤٠٠٠ جنيه	مكاتب التوظيف
٥٠٠	٤٠٠٠٠ جنيه	زيارات لدول أخرى

وبفحص بيانات المتقدمين واجراء الاختبارات اللازمة لهم تبين أن عدد من تم قبوله باستخدام كل وسيلة هو : ١٥٠ ، ٦٠ ، ١٨٠ ، ٢٠٠ على التوالي .

وبعد تعيين العمالة التي تحتاجها الشركة وتوزيعها على المهام والادارات المختلفة ، فقد طلب من مدير كل ادارة اعداد حصر وتقارير كفاءة عن الأفراد الذين تم تعيينهم سلفاً . ودراسة تقارير الكفاءة الخاصة هؤلاء الأفراد انضح أن عدد الذين تميزوا بالكفاءة وفقاً لكل وسيلة كان على النحو التالي : ٤٠ ، ٣٠ ، ١٢٠ ، ١٢٠ على التوالي . واعتماداً على البيانات التاريخية السابقة وخبرة الشركة في هذا الشأن ، فقد قرر مدير ادارة الأفراد الاعتماد كلية على وسيلة المتقدمين لاعلان على أساس انها تمكن من جلب عدد أكبر من المتقدمين .

المطلوب :

ما رأيك في قرار مدير الأفراد المتعلق بالاحتياج هل أسلوب الاعلان كوسيلة للحصول على القوى العاملة مستقبلا ؟ وما رأيك في الوسائل التي تقترح على الشركة استخدامها في استقطاب المديرين ؟

« الشركة الأهلية للصناعات الدقيقة »

ينتصب النشاط الرئيسي للشركة الأهلية للصناعات الدقيقة على انتاج مولدات للتيار الكهربى . وتعمل الشركة منذ خمس سنوات بطاقة تقترب من الطاقة الانتاجية القصوى لها . ونظرا للطلب المتزايد على منتجات الشركة ، لم يكن يمكنها تلبية الاحتياجات الجديدة للسوق من خلال زيادة الطاقة الانتاجية للآلات الحالية . لذلك فقد تقرر التوسع باضافة خط انتاجى جديد يضاف إلى قوة الانتاج الحالية . لمقابلة الزيادة في احتياجات السوق . وقد تم بالفعل التعاقد على شراء آلات هذا الخط الانتاجى ، ومن المنتظر أن يتم تشغيله مع بداية عام ١٩٨٥ ، أى بعد عامين من الآن تقريبا .

وبناء على ذلك قام مدير شئون الأفراد بدراسة التركيب الحالى للقوى العاملة بالشركة ، ويوضح الجدول رقم (١) ما توصل اليه من بيانات :

الجدول رقم (١)

بيان التركيب الحالى للقوى العاملة بالشركة

الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية :		الادارة العامة للمصانع :	
الادارة المالية	١٥ فرد	ادارة الانتاج	٥٥٠ فرد
ادارة الشئون التجارية	٥ فرد	ادارة التجهيز	١٥٠ فرد
ادارة الشئون الادارية	٩ فرد	ادارة الورش والصيانة	١٩ فرد
		ادارة محطة القوى	١٦ فرد

وقد أسفر تحليل أعداد تاركى الخدمة بسبب التقاعد والاستقالة والفصل والوفاة والنقل خلال الأربع سنوات الماضية عن البيانات الآتية :

الجدول رقم (٢)

تحليل لأعداد تاركى الخدمة بسبب الاستقالة والفصل والوفاة والتقاعد
« متوسط الأربع سنوات الماضية »

الادارة	الفترة المالية	١	٢	٣	٤	٥	٦
١ - الادارة العامة للمصانع : ادارة الانتاج ادارة التجهيز ادارة الورش والصيانة ادارة محطة القسوى		١	٣	٦	٤	٨	٧
		-	٦	١	٦	١٣	٥
		-	٥	٤	٩	١١	٤
		١	-	١	٩	١٤	٣
٢ - الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية : الادارة المالية ادارة الشئون التجارية ادارة الشئون الادارية		١	١	-	١	٤	٣
		-	-	٢	-	٣	٢
		-	-	١	١	٣	٢
		-	-	١	١	٣	٢

وبناء عليه قام مدير شئون الأفراد بالاجتماع عدة مرات بمديرى الادارات الرئيسية لدراسة احتياجاتهم من القوى العاملة لمواجهة اضافة الخط الانتاجى الجديد . ومن واقع هذه المقابلات أمكن حصر الاحتياجات من القوى العاملة خلال عام ١٩٨٥ ، وذلك بتحديد حجم العمالة بثانها المالية المختلفة ويظهر ذلك في الجدول رقم (٣) .

الجدول رقم (٣)

الزيادة في عدد العاملين المطلوبين في الإدارتين الرئيسيتين
بالشركة موزعين وفقاً للفئات المالية

١	٢	٣	٤	٥	٦	الفئة المالية الإدارة
١	٤	٥	١٢	٢٦	٣٨	١ - الإدارة العامة للمصانع : إدارة الإنتاج إدارة التجهيز إدارة الورش والصيانة إدارة محطة القوى
١	٢	٣	٨	١٢	١٤	
-	١	٢	٦	٨	١٨	
-	١	١	٢	٣	١٢	
-	-	-	٢	٣	٧	٢ - الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية والتجارية : الإدارة المالية إدارة الشئون التجارية إدارة الشئون الإدارية
-	-	١	١	١	٣	
-	-	-	-	٢	٥	

ونظراً لأن تشغيل الخط الانتاجي الجديد وصيانة آلاته يتطلب أفراداً على مستوى معين من المهارة والتدريب ، فقد كان على الشركة أن تبدأ فوراً في تعيين احتياجاتها من الأفراد حتى يمكن إرسالهم إلى المصانع المنتجة لآلات الخط الانتاجي الجديد - على دفعات - للتدريب على تشغيل هذه الآلات حتى يمكن بدء الإنتاج بمجرد تركيبها .

وبناء على ذلك قام مدير شئون الأفراد بفحص سوق العمل للتعرف على مدى توافر العمالة المطلوبة ، إلا أنه وجد عجزاً ملحوظاً فيها ، نظراً لتدريبهم في جانب ، وعملهم في الشركات المنافسة في جانب آخر .

وقد كان مجلس الإدارة متخوفاً من اتخاذ قرار نهائي بتنفيذ سياسات معينة لمواجهة هذه المشكلات ، وخاصة أن بعض أعضاء المجلس كانوا يشككون في عودة الأفراد للعمل بالشركة بعد تدريبهم ، كما أن مدير الإنتاج حذر من الاعتماد على عمالة غير مدربة ، خشية انخفاض جودة الانتاج .

وقد ازداد الموقف تعقيداً حين تبين أن متوسط أعمار العديد من المشرفين ورؤساء الورديات مرتفع ، وسيحال عدد كبير منهم إلى التقاعد قبل تركيب آلات الخط الانتاجي الجديد .

المطلوب :

- ١ - ما هي المؤشرات التي يمكن استخراجها من البيانات السابقة .
- ٢ - ما هي المشكلات والعقبات التي تواجه الشركة .
- ٣ - استخدام البيانات السابقة في عمل خطة للقوى العاملة .

حالة عملية « يساق مع الزمن »

● الموقف :

التحق صلاح الدين بخدمة شركة السيارات المصرية منذ عشرين عاما . ويبلغ من العمر الآن ما يقرب من الخمسين . ومنذ بداية عمله بالشركة حتى الآن وهو مسئول عن قسم قطع غيار السيارات في مركز الصيانة التابع للشركة . وخلال هذه الفترة حدثت تغييرات كثيرة . فقد ازداد عدد الأفراد الذين يعملون تحت اشراف صلاح الدين ، من تسعة إلى ٤٦ شخصا ، وبعد أن كان العمل يتطلب معرفة وحفظ أرقام عدة فئات بسيطة من قطع الغيار مخزونة في عدد من الأرفف المحدودة أصبح الآن مطالبا بأن يتعرف على ويعثر على آلاف الأنواع من قطع الغيار لعدد كبير من الماركات مخزونة في مستودع كبير . ومع هذا التغيير في الظروف ، فإن صلاح الدين بقي على حاله لم يتقدم تعليمه . أضف إلى ذلك أن مسؤولياته زادت فقد أصبح مسئولا عن أمناء المستودع وكتابة الحسابات والحراس والسائقين الذين ينقلون قطع الغيار من وإلى المستودع ، وقد حدثت مواقف كثيرة تحققت فيها خسائر للشركة نتيجة لشراء قطع غيار بكميات كبيرة ثبت أنه يوجد منها مخزون كبير ، أو العكس بسبب رفض مبيعات باعتبار أنها غير موجودة بينما هي مكسدة في المستودع .

ويبدو أن صلاح الدين بدأ يفقد احترام مرؤوسيه ولم يعد قادرا على السيطرة عليهم . وبناء على ذلك أعدت ادارة الشركة مذكرة بانهااء عقده والبحث عن بديل أكثر كفاءة .

المطلوب :

اعداد تقرير يبين أهم المقترحات لعلاج المشكلة الموضحة بالحالة .

« حالة عملية شركة جيركو للنقل والتخزين »

تمارس شركة جيركو عملها في مجال النقل والتخزين ، وتعتمد على تقارير كفاءة الأداء في منح العلاوات الدورية والتشجيعية للعاملين بها . وفي أواخر ديسمبر ١٩٨١ تقدم عبد العزيز الرماح العامل بقسم الورش الميكانيكية بشكوى إلى رئيس مجلس ادارة الشركة يتظلم فيها من عدم حصوله على العلاوة الدورية التي يستحقها عن السنة المالية ٨٠ - ١٩٨١ أسوة ببقية زملائه العاملين بنفس القسم . وقد أشار العامل في شكواه الى التزامه بعمله وعدم تغيبه عن العمل بدون عذر مقبول خلال العام الماضي ، بالإضافة الى أنه يبذل جهدا كبيرا في أداء عمله في أوقات العمل الرسمية وغير الرسمية وخاصة في الحالات الطارئة التي يستدعي فيها لانجاز بعض المهام الاضافية ، هذا فضلا عن تحمله لمسئوليات عديدة من الأعمال التي يعهد بها إلى قسم الورش الميكانيكية .

وبمجرد تقديم العامل لهذه الشكوى طلب السيد رئيس مجلس الادارة على الفور تقرير كفاءة أداء العامل المذكور عن السنة المالية ٨٠ - ١٩٨١ . ومرفق بهذه الحالة صورة من تقرير كفاءة أداء هذا العامل موضحا بيانا بتقديرات العامل في البنود المختلفة التي يتضمنها التقرير .

المطلوب :

تحليل الموقف السابق وتقديم تقرير يوضح أهم التوصيات التي يمكن ان يعتمد عليها رئيس مجلس الادارة لمعالجة الموقف .

شركة جيركو لصناعة السفن

التقرير السنوى عن

تقدم العامل

اسم العامل : عبد العزيز الرماح
الوظيفة : عامل صيانة واصلاح
القسم : الورش الميكانيكية
الرئيس المباشر : زاهر الفقى
التاريخ : ٣١ / ١٢ / ١٩٧١

تعليبات لكتابة التقرير :

- ١ - اعتمد على حكمك الشخصى .
- ٢ - حدد رأيك بالنسبة لكل عامل على حدة ، دون أن يتأثر بحسبك العام على العاملين .
- ٣ - ضع حكمك على أساس مجموعة البيانات التى جمعتها ، ولا تتأثر بجزء من هذه البيانات فقط ، وخاصة تلك التى تمثل تصرفات غير عادية صدرت من العامل .
- ٤ - كون رأيك بكل دقة وبعد تفكير وروية ، لا تدع المؤثرات والعلاقات الشخصية تحكم قرارك .
- ٥ - اذا أردت أن تزودنا بأى بيانات اضافية ، فنرجو أن تضعها فى أسفل الصفحة فى خانة ملاحظات أخرى .
- ٦ - ضع علامة (√) أسفل المربع الذى يعبر عن البيانات التى تنطبق على العمل .
- ٧ - لاحظ أن الدرجة الكلية للتقييم هى ١٠٠ درجة .
- ٨ - ان اعطاء التقدير للعامل يتم على النحو التالى :
أقل من ٥٠ أداء ضعيف .
٥٠ - ٥٩ أداء متوسط
٦٠ - ٧٩ كفاء
٨٠ - ١٠٠ ممتاز

ثبت بالمصطلحات

قائمة بأهم المصطلحات العلمية
الادارة الأفراد باللغتين العربية والانجليزية

Absenteeism	غياب
Accident - prone	مسبب للحوادث
Achievement tests	اختبارات الانجاز
Application blank	استمارة طلب وظيفة
Appraisal interview	مقابلة للتقييم
Apprenticeship program	برنامج للصحية الصناعيين
Aptitude tests	اختبارات القدرات
Attitude survey	استقصاء الاتجاهات
Arbitration	تحكيم
Audit, personnel	مراجعة ، في شئون الأفراد
Behavioral Sciences	علوم سلوكية
Brainstorming	عصف ذهني
Collective bargaining	مساومة جماعية
Compensation	تعويض
Conservation of employee	حفاظة على العامل
Complaint	شكوى
Critical incidents	وقائع حرجة
Delegation of authority	تفويض السلطة
Demotion	تنزول الرتبة
Discharge	رفت
Disciplinary action	جزاء تأديبي
Dismissal compensation	تعويض بسبب الفصل
Employee attitudes	اتجاهات العاملين
Employee benefits	مزايا العاملين
Employee benefits	برنامج خدمات الموظفين

Exit interview	مقابلة عند الخروج من الخدمة
Factor Comparison system	طريقة مقارنة العوامل (في تقييم الوظائف)
Forced choice in performance appraisal	اختيار اجبارى (في تقييم الوظائف)
Fringe benefits	مزايا اضافية
Grading	تدرج
Grievances	شبكة الاشاعات
Guidance	أرشاد
Halo error	خطأ التعليم (ن تقييم الأداء)
Hiring process	عملية الاستخدام
Human needs	حاجات انسانية
Human relations	علاقات انسانية
Incentive	حافز
Induction	تهيئة ميدنية (للعامل الجديد)
Industrial relations	علاقات صناعية
Informal organization	تنظيم غير رسمى
Insurance	تأمين
Intelligence tests	اختبارات الذكاء
Interviews	مقابلات
Job	وظيفة
Job analysis	تحليل الوظيفة
Job analyst	محلل الوظيفة
Job classification	تصنيف الوظائف
Job description	توصيف الوظيفة
Job design	تصميم الوظيفة
Job enlargement	تكبير الوظيفة
Job enrichment	الثراء الوظيفية
Job evaluation	تقييم الرتبة
Job grading	تدرج الوظائف
Job oportunity	فرصة العمل
Job specification	مواصفات شاغلا الوظيفة

Key Jobs	وظائف رئيسية
Lay - off	استغناء مؤقت عن العامل
Leadership	قيادة
Leave of absence	اجازة مؤقتة
Manpower	قوى عاملة
Manpower allocation	توزيع الأفراد على الأعمال
Manpower Development	تنمية القوى العاملة
Manpower requirements	احتياجات من القوى العاملة
Manpower planning	تخطيط القوى العاملة
Mediation	توسط (في خلافات العمل)
Merit	كفاءة
Merit rating	تقييم الكفاءة
Mobility, job	حركة وظيفية
Morale	روح معنوية
Motion study	دراسة الحركة
Motivation	دافعية
On - the job training	تدريب أثناء العمل
Orientation	تهيئة للعمل
Participation	مشاركة
Pension	معاش
Performance appraisal	تقييم الأداء
Personality test	اختبار الشخصية
Personnel department	ادارة الأفراد (تقسيم تنظيمي)
Personnel management	ادارة الأفراد (على المستوى التنفيذي)
Piecework	العمل بالقطعة
Planning	تخطيط
Placement	تحديد مكان العامل
Point system	نظام النقط (في التقييم)
Policy	سياسة
Position	مركز (وظيفي)

Probation	فترة الاختبار
Procurement	جلب (الحصول على)
Productivity	انتاجية
Profit sharing	مشاركة في الأرباح
Promotion	ترقية
Ranking	ترتيب
Rating	تقييم
Records	سجلات
Recreational services	خدمات ترفيهية
Recruitment	استقطاب
Retirement	تقاعد
Reward system	نظام المكافآت
Safety	سلامة
Selection	اختيار
Separation	فصل
Seniority	أقدمية
Social Security	رعاية اجتماعية
Span of Control	نطاق الرقابة
Staff	استشاري
Suggestion System	نظام مقترحات
Supervisor	مشرف
Tests	اختبارات
Training	تدريب
Transfers	تنقلات
Turnover	دوران
Unemployment	عطالة
Vacations	إجازات
Vestibule training	تدريب مهني
Wage Structure	هيكل أجور
Wage Survey	استقصاء أجور

المراجع

- Jucius, M.J., Personnel Management, Homewood, Ill : Richard D. Irwin, Inc. 1963.
- French, W. The personnel Management Process, Boston : Houghton Mifflin Co., 1964.
- Chruden, Herbert J., and Arthwr W. Sherman, Jr., Personnel Management Cincinnati : South Western Publishing Company, 1963.
- Odiome, G.S., Personnel Policy. Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Books, Inc., 1963.
- Chapple, E.D., and Leonart R. Sayles, The Measure of Management. New York : The Macmillan Co., 1961.
- Havie, Mason, Psychology in Management. New York, McGraw - Hill Book Co., 1964.
- Barteth, R.S. (Guide to using Psychological Tests), Harward Business Review, Vol. 41, No. 5 September - October, 1963, pp. 138 - 146.
- Pigors, P. and Charles Myers, Personnel Administration, New York : McGraw - Hill Book Co., 1965.
- Monroe, W.H., (Strategy in the management of Executives). Business Horizons, Vol. 6, No. 1, Spring, 1963, pp. 35 - 44.
- Flippo, E.B. Principles of Personnel Management, New York : McGrawhill Book Co., 1966.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٥	مقدمة الطبعة الثالثة
٧	مقدمة الطبعة الثانية
٩	مقدمة
الباب الأول	
١٣	إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية
١٥	الفصل الأول : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية . مفاهيم أساسية
٤١	الفصل الثاني : إدارة الأفراد سبيل تحقيق الكفاءة الإنتاجية
٥٧	الفصل الثالث : الاتهامات الحديثة في إدارة الأفراد
٧٧	الفصل الرابع : الإطار القانوني لإدارة الأفراد في مصر
٧٤	حالات عملية : ضحية التبسيط
الباب الثاني	
١١١	أساسيات إدارة الأفراد الحديثة
١١٣	الفصل الخامس : النظرة التكاملية لإدارة الأفراد
١١٤	الفصل السادس : تنظيم إدارة الأفراد
١٣٩	الفصل السابع : المقومات الأساسية لنجاح إدارة الأفراد
١٥٠	حالات عملية : الشركة السعودية للمواد الغذائية
١٥٢	الشركة العالمية
٢٥٤	محللات سوپر ماركت الجزيرة
١٥٦	شركة سيدال للصناعات الكيماوية

الباب الثالث

١٦١	تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال وظائف إدارة الأفراد
١٦٣	مقدمة
١٦٥	الفصل الثامن : وصف الوظائف
١٨٥	الفصل التاسع : تخطيط القوى العاملة
٢٠١	الفصل العاشر : الاختيار والتعيين
٢٢٧	الفصل الحادي عشر : تحديد هيكل الأجور
٢٩٧	الفصل الثاني عشر : حوافز العمل
٣٢٧	الفصل الثاني عشر : تقييم الأداء
٣٤٥	الفصل الرابع عشر : التدريب
٣٩٤	حالات عملية : الشركة العامة لصناعة الورق
٣٩٨	شركة السلام التجارية والمقاولات
٣٩٩	الشركة الأهلية للصناعات الدقيقة
٤٠٣	سباق الزمن
٤٠٤	شركة جيركو للنقل والتخزين
٤٠٧	ثبت بالمصطلحات
٤١٣	المراجع

رقم الايداع بدار الكتب ١٥٢٦
الترقيم الدولي ٥ - ٤ - ٠ - ٧٢٥ - ٩٧٧

دار غريب للطباعة
١٢ شارع تويار (لاطوغلي) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون : ٥٤٢٠٧٩