

**إدارة الموارد
البشرية
(إدارة الأفراد)**

إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)

الدكتور مصطفى نجيب شاويش

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الأردنية



2005

رقم التصنيف: 351.1

المؤلف ومن هو في حكمه: د. مصطفى نجيب الشاويش

عنوان الكتاب: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)

الموضوع الرئيسي: 1 - العلوم الاجتماعية

2 الإدارة العامة.

رقم الإيداع: 2000/8/2307

بيانات النشر: عمان : دار الشروق

■ تم إعداد بيانات الفهرسة الأولية من قبل المكتبة الوطنية

ردمك 6-111-00-9957-ISBN

● إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)

● الدكتور مصطفى نجيب شاويش.

● الطبعة العربية الثالثة: الإصدار الثاني 2004. الإصدار الثالث 2005.

● جميع الحقوق محفوظة ©.



الناشر:

دار الشروق للنشر والتوزيع

هاتف: 4618190/4618191/4624321 فاكس: 4610065

ص. ب: 926463 الرمز البريدي: 11110 عمان - الأردن

دار الشروق للنشر والتوزيع

رام الله: المنارة - شارع المنارة مركز عقل التجاري هاتف: 02/2961614

غزة: الرمال الجنوبي قرب جامعة الأزهر هاتف: 07/2847003

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو

نقله أو استنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage system, without the prior permission in writing of the publisher.

■ التنضيد والإخراج الداخلي وتصميم الغلاف وفرز الألوان والأفلام:

دائرة الإنتاج/ دار الشروق للنشر والتوزيع

هاتف: 4618190/4610065 فاكس: 4610065 ص. ب: 926463 عمان (11110) الأردن

E-mail: shorokjo@nol.com.jo

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿رَبِّنا لا تُؤاخذنا بِاِنْ نَسِنا او اخطانا﴾
صدق الله العظيم

الإهداء

إلى كل من يعمل بصدق وأمانة، مخلص في عمله، متوخياً مرضاة الله ورضاه.
إلى روح والديّ رحمهما الله اللذين أتبع صدق خطواتهما، وورع تقواهما.
إلى أفراد أسرتي الكريمة... زوجتي وبناتي وبناتي الذين يقدمون المساعدة
المخلصة بصمت، والذين هم زينة الحياة الدنيا لقوله تعالى: المال والبنون زينة
الحياة الدنيا، صدق الله العظيم.

إلى كل عامل وموظف في بلدي، وفي جميع البلدان العربية والإسلامية، الذين
هم محتوى ومضمون ومدف هذا الكتاب، إليهم جميعاً أقدم التحية والاحترام
والتقدير.

وأخيراً وليس آخراً كل الحب والتقدير والتحية إلى كل طالب في جامعته، أو
كليته، أو معهده أو مركزه، الذين هم كانوا السبب في تأليف هذا الكتاب.

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
مقدمة	١٥
الوحدة الأولى: أهمية إدارة الأفراد	١٩
- مقدمة تاريخية عن إدارة الافراد	٢١
- علاقة إدارة الافراد بالإدارات الأخرى	٢٧
- الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد داخل المؤسسة	٣١
- بيئة إدارة الافراد	٣٣
- مفاهيم القوى العاملة	٣٥
- أسئلة للمناقشة	٣٧
- حالة عملية للدراسة والتحليل	٣٨
- هوامش الوحدة الأولى	٣٩
الوحدة الثانية: تحليل الأفراد والوظائف	٤١
- مقدمة	٤٣
- الدوافع: مفاهيم ومبادئ أساسية	٤٤
- بعض نظريات الدوافع	٤٩
- تحليل الوظائف - مفاهيم وطرق متبعة	٦١
- طرق تحليل الوظائف	٦٤
- اختيار الطريقة المثلى لتحليل الوظائف	٦٨

الموضوع	الصفحة
- خطوات تحليل الوظائف	٧٢
- تصنيف الوظائف	٧٦
- أسئلة للمناقشة	٧٦
- حالة عملية رقم (١) عن تحليل الوظائف	٧٨
- حالة عملية رقم (٢) عن الدوافع	٧٩
- هوامش الوحدة الثانية	٨١
الوحدة الثالثة: قياس أداء العنصر البشري	٨٢
- مقدمة	٨٥
- أهمية قياس أداء العنصر البشري	٨٧
- طرق قياس أداء العنصر البشري	٨٩
- خطوات قياس أداء العنصر البشري	١٠٠
- تقييم طرق قياس أداء العنصر البشري	١٠٧
- رضاء العاملين - مفاهيم ومبادئ أساسية	١١٠
- غياب العاملين - مفاهيم ومبادئ أساسية	١١٥
- أسئلة للمناقشة	١٢١
- حالة عملية رقم (١) عن تقييم الأداء	١٢٢
- حالة عملية رقم (٢) عن غياب العاملين	١٢٥
- هوامش الوحدة الثالثة	١٢٦
الوحدة الرابعة: تخطيط القوى العاملة	١٢٩
- مقدمة	١٣١
- تعريف تخطيط القوى العاملة	١٣٢
- أهداف تخطيط القوى العاملة	١٣٢
- فوائد تخطيط القوى العاملة	١٣٣
- مراحل تخطيط القوى العاملة	١٣٤
• الطلب على القوى العاملة	١٣٥
• عرض القوى العاملة	١٣٨
• مقارنة الطلب على القوى العاملة مع العرض المتوقع منه	١٤١
• تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة	١٤٢
- نظم معلومات الأفراد	١٤٣
- أسئلة للمناقشة	١٤٩

الموضوع	الصفحة
- حالة عملية للدراسة والتحليل	١٥١
- هوامش الوحدة الرابعة	١٥٢
الوحدة الخامسة: اختيار القوى العاملة	
- مقدمة	١٥٧
- مصادر اختيار القوى العاملة	١٥٩
* المصادر الداخلية	١٥٩
* المصادر الخارجية	١٦٠
- إجراءات ومراحل اختيار القوى العاملة	١٦٢
* طلب التوظيف	١٦٢
* المقابلات الشخصية	١٦٦
* التحري والتوصية	١٦٨
* اختبارات التوظيف	١٨٦
* الفحص الطبي	١٧٢
- تعبئة الوظائف الإدارية	١٧٢
- مشاكل وتحديات	١٧٣
- أسئلة للمناقشة	١٧٥
- حالة عملية للدراسة والتحليل	١٧٧
- هوامش الوحدة الخامسة	١٧٨
الوحدة السادسة: أجور وتعويضات القوى العاملة	
- مقدمة	١٨١
- أنظمة دفع الأجور	١٨٢
* نظام الأجر الزمني	١٨٢
* نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي	١٨٤
- تقييم الوظائف	١٩٢
- أنظمة الحوافز	٢٠٨
* الحوافز الإيجابية	٢٠٩
* الحوافز السلبية	٢١٢
- أنظمة تعويضات القوى العاملة	٢١٦
* نظام التعويض النقدي	٢١٦

٢١٦ * نظام التعويض غير النقدي
٢١٧ * نظام التعويض المباشر
٢١٨ * نظام التعويض غير المباشر
٢١٨ * نظام التعويض الإجمالي
٢١٩ - التقاعد
٢٢١ - مشاكل وتحديات نظم الأجور والتعويضات
٢٢٢ - أسئلة للمناقشة
٢٢٥ - حالة عملية للدراسة والتحليل
٢٢٦ - هوامش الوحدة السادسة
٢٢٩ الوحدة السابعة: تدريب القوى العاملة
٢٣١ - مقدمة
٢٣٢ - المبادئ الأساسية في التدريب
٢٣٥ - مراحل العملية التدريبية
٢٣٥ * تحديد الاحتياجات التدريبية
٢٣٨ * تخطيط البرامج التدريبية
٢٤٨ * تنفيذ البرامج التدريبية
٢٥١ * تقييم البرامج التدريبية
٢٥٢ - البرامج التدريبية في الأردن
٢٦٤ - موازنات التدريب في الأردن
٢٦٧ - أسئلة للمناقشة
٢٦٨ - حالة عملية للدراسة والتحليل
٢٧٠ - هوامش الوحدة السابعة
٢٧٢ الوحدة الثامنة: الترقية
٢٧٥ - مقدمة
٢٧٦ - أهداف الترقية
٢٧٧ - برامج الترقية
٢٧٩ - أنظمة الترقية
٢٧٩ * نظام الترقية على أساس الأقدمية
٢٨٠ * نظام الترقية على أساس الكفاءة

٢٨١ * نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة
٢٨٢ - مشاكل أنظمة الترقية
٢٨٥ - أسئلة للمناقشة
٢٨٥ - حالة عملية للدراسة والتحليل
٢٨٧ - هوامش الوحدة الثامنة
٢٨٩ الوحدة التاسعة: إدارة العلاقات الصناعية
٢٩١ - مقدمة
٢٩٣ - نقابات واتحادات العمال
٣١٣ - علاقة الإدارة مع النقابات
٣١٥ - إدارة التفاوض بين العمال والإدارة
٣٢٢ - مشاكل وتحديات مستقبلية
٣٢٥ - أسئلة للمناقشة
٣٢٦ - حالة عملية للدراسة والتحليل
٣٢٧ - هوامش الوحدة التاسعة
٣٢٩ الوحدة العاشرة: الأمان والسلامة للعنصر البشري
٣٣١ - مقدمة
٣٣٣ - الإطار القانوني لإجراءات الأمان والسلامة
٣٤٣ - ساعات العمل
٣٤٦ - أهداف وإجراءات الأمان والسلامة
٣٤٦ * أهداف برامج الأمان والسلامة
٣٤٧ * إجراءات برامج الأمان والسلامة
٣٤٧ - تخطيط برامج الأمان والسلامة في المؤسسات
٣٥٢ - تنفيذ برامج الأمان والسلامة في المؤسسات
٣٥٩ - تقييم برامج الأمان والسلامة في المؤسسات
٣٦٤ - أسئلة للمناقشة
٣٦٧ - حالة عملية للدراسة والتحليل
٣٦٩ - هوامش الوحدة العاشرة

الصفحة

٢٧١	المراجع :
٢٧١	أولاً: المراجع باللغة العربية
٢٧٤	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

مقدمة

يعتبر موضوع إدارة الأفراد (العنصر البشري) من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، نظراً لحساسية الوظيفة المناطة بها، والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج، وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة.

لقد كان ينظر إلى إدارة الأفراد في الماضي باعتبارها وحدة إدارية منفذة تحتل مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا في المنشأة، وطابع عملها روتينياً، لا يتعدى القيام بتسجيل كافة الإجراءات الوظيفية التي تحدث خلال حياة العاملين الوظيفية، وحفظ سجلات وملفات خدمتهم في المنشأة، والقيام بتنفيذ كافة القوانين والأنظمة الصادرة عن الدولة في هذا المجال. إن هذه النظرة لإدارة الأفراد تعتبر ضيقة وقاصرة، لأنها لا تدرك مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة في المنشأة. فوظيفة إدارة الأفراد أعم وأشمل من ذلك بكثير، فهي تضع القواعد والأسس العلمية التي تنظم الحياة الوظيفية للعنصر البشري، وكيفية التعامل معه، والإستفادة منه أكثر ما يمكن، في ظل معاملة إنسانية تحترم فيها كرامته باعتباره كائناً حياً و آدمياً. وقد صدق الله العظيم إذ يقول في محكم كتابه العزيز ﴿ولقد كرّمنا بني آدم، وحملناهم في البر والبحر، ورزقناهم من الطيبات، وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً﴾.

ومن هذا المنطلق أصبح ينظر إلى إدارة الأفراد في الوقت الحاضر باعتبارها إدارة من الإدارات الهامة في المنشأة، ووظيفة رئيسة من ضمن وظائفها الأساسية، مثلها في ذلك مثل باقي الوظائف الأخرى، كوظيفة الإنتاج، والتسويق، والتمويل، حيث انتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تسهم في تحقيق أهداف المنشأة.

ولقد جاء تأليف هذا الكتاب بعد أن شعر المؤلف مدى حاجة قطاع واسع من طلبة الجامعات الأردنية، وكليات المجتمع الحكومية والخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية إليه، وقد جاءت وحداته العشرة متطابقة كل التطابق مع منهاج مادة إدارة الأفراد الذي أقرته وزارة التعليم العالي الأردنية لطلبة كليات المجتمع، وقد غطى الكتاب جميع وحدات وعناصر هذا المنهاج تغطية كاملة، إلا أنه توسع في بعضها بعض الشيء استكمالاً للموضوع من جهة، وتلبية لإحتياجات مجموعات أخرى من القارئ كطلبة الجامعات، ومديري إدارات الأفراد في المنشآت المختلفة. كما تضمنت كل وحدة من وحداته أسئلة للمناقشة، وحالة عملية أو أكثر بهدف تدريب طلابنا الأعزاء على التفكير المستقل والإبداع والتحليل المنطقي القائم على العلم لهذه الحالات، ممارسة عملية على اتخاذ القرارات مستفيدين بذلك من المبادئ والمفاهيم التي يدرسونها في كل وحدة.

تضمن الكتاب عشر وحدات تناولت الوحدة الأولى منه أهمية إدارة الأفراد بدءاً بمقدمة تاريخية، ثم بيان علاقة إدارة الأفراد بالإدارات الأخرى، بالإضافة إلى بيان الوضع التنظيمي لها، وكذلك موضحة بيئة إدارة الأفراد... وغيرها.

أما الوحدة الثانية فقد تناولت بالشرح والتفصيل موضوع تحليل الأفراد والوظائف، مبتدئة بالدوافع من حيث المفهوم والمبادئ الأساسية، إلى ذكر وشرح بعض نظريات الدوافع. كذلك تتضمن هذه الوحدة تحليل الوظائف من حيث المفاهيم والطرق المتبعة.

أما الوحدة الثالثة فقد تم تخصيصها لموضوع قياس أداء العنصر البشري متضمنة أهمية قياس أداء هذا العنصر، ثم طرق القياس، والخطوات التي يمكن اتباعها للقيام بذلك. كما تتناول بشيء من الإيجاز رضاء العاملين، وغيابهم عن العمل من حيث مفاهيم كل منهما ومبادئه الأساسية.

أما الوحدة الرابعة فقد خصصت لموضوع تخطيط القوى العاملة، لتناقش مراحل هذا التخطيط من حيث الطلب على القوى العاملة، وعرضها، وتقييم ومتابعة خطة القوى العاملة. كما تتعرض هذه الوحدة وبإيجاز إلى نظم معلومات الأفراد.

أما الوحدة الخامسة فتناقش موضوع اختيار القوى العاملة مستعرضة مصادر اختيارها، الداخلية والخارجية. كما تتعرض لإجراءات ومراحل هذا الاختيار.

أما الوحدة السادسة من الكتاب فتتناول بشيء من الشرح والتفصيل موضوع أجور وتعويضات القوى العاملة، مثل أنظمة دفع الأجور، أنظمة الحوافز، أنظمة تعويضات القوى العاملة... وغيرها.

اما الوحدة السابعة فقد تناولت بشيء من التفصيل موضوع تدريب القوى العاملة، موضحة المبادئ الأساسية للتدريب، ثم مراحل العملية التدريبية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط البرامج التدريبية، ثم تنفيذها وتقييمها. كما وتعرض إلى البرامج التدريبية في الأردن من خلال ذكر بعض مراكز ومعاهد التدريب في الأردن، وأمثلة من البرامج التدريبية التي قدمتها خلال بعض السنوات الماضية. كما وتشير إلى موازنات التدريب في الأردن.

اما الوحدة الثامنة فتتحدث عن الترقية، مبينة أهدافها، وبرامجها، وأنظمتها المختلفة. كما وتعرض إلى أهم مشاكل أنظمة الترقية.

في حين أن الوحدة التاسعة تتناول موضوع إدارة العلاقات الصناعية مستعرضة نقابات واتحادات العمال الأردنية بشكل خاص واتحاد العمال العرب. كما تتناول بيان علاقة العمال بالإدارة. وتتضمن هذه الوحدة بعض المشاكل والتحديات المستقبلية المتعلقة بالعلاقات الصناعية. وقد كان التركيز في هذه الوحدة والوحدة التالية، وبشكل خاص على الوضع في الأردن من خلال بعض التشريعات المنظمة لذلك.

أما الوحدة العاشرة والأخيرة فإنها تتناول موضوعاً هاماً وحساساً وهو الأمان والسلامة للعنصر البشري، والذي تم بحثه ضمن عناصر مثل: الإطار القانوني لإجراءات الأمان والسلامة، والذي تم التعرض له من خلال قانون العمل الأردني، والقوانين والأنظمة الأخرى المتعلقة بالعمل والعمال. كما اشتملت هذه الوحدة على أهداف وإجراءات الأمان والسلامة كتخطيط وتنفيذ وتقييم برامج الأمان والسلامة هذه. أما ساعات العمل من حيث عددها وتنظيمها، وكذلك يوم العطلة الأسبوعية، والإجازات السنوية والمرضية... وغيرها. فقد تم بحثها كذلك من وجهة نظر التشريع الأردني المنظم لذلك، وفي ضوء المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة التي ناقشت مثل هذه الموضوعات.

والله ارجو أن أكون قد وفقت في إعداد مادة هذا الكتاب تحقيقاً للهدف المنشود من إعداده وتقديمه، والمتمثل في المقام الأول في مساعدة طلابنا الأعزاء في جامعاتهم وكلياتهم بتوفير المادة العلمية المناسبة. إلا أن المؤلف لا يدعي الكمال في عمله، فالكمال لله وحده. لكنه يعمل وينصب عينيه قوله تعالى ﴿وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾. وقول رسوله الكريم (صلعم) «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه».

المؤلف

الوحدة الأولى أهمية إدارة الأفراد

Importance of Personnel Management

تشمل هذه الوحدة:

- مقدمة تاريخية عن إدارة الأفراد.
- علاقة إدارة الأفراد بالإدارات الأخرى.
- الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد داخل المؤسسة.
- بيئة إدارة الأفراد.
- مفاهيم القوى العاملة.
- أسئلة للمناقشة.
- حالة عملية للدراسة والتحليل.
- هوامش الوحدة الأولى.

مقدمة تاريخية عن إدارة الأفراد

إن الوضع الذي وصلت إليه إدارة الأفراد في الدول المتقدمة صناعياً وفي الدول النامية، كان نتيجة عوامل متعددة اقتصادية واجتماعية وسياسية وفكرية. إن هذه العوامل لعبت دوراً في المجتمع أولاً وفي إدارة الأفراد ثانياً، وقد حدث تطور إدارة الأفراد بشكل تدريجي ولم يتم طفرة واحدة.

وفي عرضنا لهذه المقدمة التاريخية لإدارة الأفراد فإننا في الواقع نشير إلى تطورها في الولايات المتحدة الأميركية بسبب العلامح الواضحة لهذا التطور من ناحية، ونظراً لتأثر عدد من الدول الأخرى بمفاهيم وممارسات إدارة الأفراد في الولايات المتحدة من ناحية أخرى^(١).

سوف نقسم التطور الذي حصل لإدارة الأفراد حسب فترات تاريخية معينة كما

يأتي:

الفترة من ١٩٠٠ إلى ١٩٣٠

في هذه الفترة حصل تطور واضح على وظيفة الأفراد في الولايات المتحدة الأميركية في القطاعين العام والخاص نتيجة حركات وتطورات متعددة كان من أهمها:

١ - الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضّر *Response to problems of industrialization and urbanization*

لقد كان أول ظهور منظم لوظيفة الأفراد في الإدارة أثناء حركة الرفاه الصناعي قبل الحرب العالمية الأولى، حيث ظهر عدد من أصحاب المشروعات

الخيرين الذين قاموا بمحاولة تحسين اوضاع العامل المثقل بالعمل، حيث نتج كثير من الأمور السلبية عن الثورة الصناعية كالمشكلات النفسية والاجتماعية للعاملين، وكذلك زاد الشعور بالملل والسأم وضعفت العلاقات الإنسانية والودية بين العاملين كذلك فإن دخل الفرد كان منخفضاً جداً ولا يكفي لسد الحاجات الأساسية له، كما ان المشرفين على العاملين كانوا قساة، بالإضافة إلى ان كثيراً من العاملين كانوا من المهاجرين الجدد إلى الولايات المتحدة الأمريكية الذين لا يعرفون حقوقهم ولا يعرفون حتى الطرق في هذه البلاد الغربية بالنسبة لهم.

من أجل التخفيف من هذه الظروف الصعبة قام بعض المستخدمين (اصحاب الاعمال) باستحداث مجالات واسعة من برامج الرعاية الأبوية المفيدة تتمثل في تقديم القروض للعاملين في الأوقات الصعبة إلى إلقاء محاضرات تثقيفية في أوقات الرخاء، كل ذلك اعتقاداً من ارباب الاعمال بأن العاملين سيقدرون ذلك وسيكونون سعداء، وعندئذ سيبدلون جهداً أكبر في اعمالهم

لقد ذهب بعض ارباب العمل إلى ابعد من ذلك عندما قاموا بتعيين مشرفين اجتماعيين Social workers لمساعدوا في حل هذه الصعوبات المتعلقة بتكثيف العاملين الجدد، ومن أجل تقديم إرشادات متجانسة لهؤلاء العاملين الذين وجدوا انفسهم يعانون من ضغوط قاسية نتيجة هذه الظروف الجديدة التي وجدوا انفسهم فيها، وكذلك كانوا يعانون من الإحباط في حين ان ارباب عمل اخرين بدأوا يبحثون عن وسائل يمكن بها معرفة وعرض اهتمامات العاملين بطريقة منظمة في المؤسسة التي يعملون بها. وحيث أن العاملين كانوا يخافون العقاب إذا ما اشتكوا لرؤسائهم، فقد وجدوا في إدارة الأفراد المكان المناسب للاستماع إليهم، إذ يمكن القول أن موظفي شؤون الأفراد في المنشأة عملوا كوسيلة اتصال إلى أعلى بين العمال ومديري الإنتاج، كما أنهم قاموا بعرض اهتمامات العاملين في لجان الإدارة المختلفة

إن كثيراً من إدارات الأفراد في هذه الفترة من الزمن كانت تظهر وكأنها إدارات لحفظ السجلات والملفات الخاصة بالعاملين، ولذلك كانت تحتفظ بسجلات التوظيف التي تتضمن معلومات مثل تاريخ التعيين، معلومات خاصة بالعاملين كالاسم، ومكان الولادة وتاريخها وغيرها من المعلومات المتعلقة بكل عامل، وكذلك الوظائف أو الاعمال التي شغلها بنجاح في الشركة، واية عقوبات فرصت عليه كذلك كانت إدارة الأفراد في المنشأة تحتفظ بسجلات ساعات العمل والإنتاج للعاملين لأغراض اعداد ودفع الأجور المستحقة لهم وحيث ان هذه الاعمال كانت مجرد أعمال كتابية روتينية نسبيًا فإن الموظفين الآخرين الذين كانوا يقومون بها في المنشأة كانوا سعداء عندما وجدوا من يقوم بها بدلاً منهم.

إلا أن هذه الأعمال لا تزال مهمة إذا ما نظرنا إلى التركيز المتزايد على برامج التعويضات والتأمينات ومزايا الأقدمية والترقية وكذلك برامج التنمية الإدارية. إلا أن البعض يرى أن هذا التطور في مجال إدارة الأفراد ما هو إلا بلاء ومصيبة لأن حفظ السجلات لا يعتبر عملاً ذا أهمية في العملية الإدارية^(٢).

٢ - الاستجابة لمعرفة جديدة Response to New Knowledge:

تميزت العقود الأولى من القرن العشرين بظهور حركة الإدارة العلمية حيث قام فردريك تايلور وأتباعه بالاهتمام بالعاملين في مجال الإنتاج. إذ بينوا في دراساتهم وأبحاثهم التي قاموا بها أن الإنتاجية يمكن زيادتها وتحسينها من خلال دراسة الوقت وكذلك من خلال العناية السليمة بتحديد مواصفات الأعمال والأدوات jobs and tools. وكذلك استعمال الحوافز. وفي هذه الأثناء أجريت أبحاث سيكولوجية أظهرت أنه يمكن للمنشآت أن تحسن من إجراءات اختيار العاملين وذلك بالأخذ بعين الاعتبار وبطريقة منظمة الفروق بين العنصر البشري، كذلك تبين أنه يمكن استخدام مبادئ علم النفس الخاصة بالتعلم في مجال تدريب العاملين. إن الإدارة العلمية وعلم النفس قد علما الإدارة بضرورة التأكد أن المشكلات الإنسانية تتطلب تحليلاً واهتماماً منظماً بها. ومن أجل تقليل اتخاذ القرار الشخصي فقد تم وضع سياسات policies يتم العمل بموجبها وخاصة فيما يتعلق بالأفراد، سياسات خاصة بالأجور، التوظيف، وساعات الاستراحة... إلخ.

٣ - الإبداعات والتشريعات الحكومية Governmental Innovations and Legislation

قامت الحكومة (الولايات المتحدة الأمريكية) بالمبادرة في بعض جوانب تنمية العاملين. إذ أن الخدمة المدنية كانت سباقة في بعض جوانب تقييم الوظائف. كما أن المنشآت الصناعية الخاصة تبعت بعد ذلك. إذ أن القوات المسلحة الأمريكية في الحرب العالمية الأولى استخدمت عدة أساليب في مجال الاختيار والتعيين والتي قامت المنشآت الصناعية باستخدامها بعد ذلك.

كما أن الحكومة الأمريكية ساهمت في مجال الأفراد عن طريق وضع تشريعات. إذ تم في سنة ١٩١٠ تطوير فروع قوانين العمل على مستوى الحكومة المركزية والولايات والتي نظمت الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل والسلامة، كما تم استحداث الضمان الاجتماعي للعاملين، وكذلك تعويضات إصابات العمل.

٤ - الاستجابة للنقابات العمالية Response to Unionization:

لقد نتج عن قيام الثورة الصناعية ونظام المصانع والإنتاج الكبير Mass Production تجمع العمال بأعداد كبيرة في أماكن محددة (في المصانع وفي المدن الكبرى) مما أشعر العاملين بقوتهم، فنظموا أنفسهم في نقابات عمالية. قامت هذه النقابات بدراسة أوضاع العاملين من حيث ساعات العمل، وأحوال العمل وظروفه، والأجور والرواتب.

كان لقيام نقابات العمال ونموها أثر على إدارات الموظفين في المؤسسات المختلفة، فنشأت فيها ممارسات واتجاهات مثل دراسة شكاوى وتظلمات العاملين، وزيادة الفوائد التي يحصلون عليها، وتنظيم ساعات العمل والإجازات، ومعالجة مشكلات النظام والتأديب، وتحديد مهام ومواصفات العمل وتحديد الأجور.

وبما أن أرباب العمل كانوا يعارضون نقابات العمال، لذلك فقد ساعدوا في تقوية مركز إدارات الأفراد في منشآتهم، إذ قام أرباب الأعمال في وقت مبكر بتقديم عدة برامج وخطط ذات منافع كثيرة للعاملين، سعياً منهم لإبقاء النقابات بعيدة عن التدخل. إن ذروة مقاومة النقابات في المنشآت الكبيرة حدثت في العشرينات من هذا القرن، عندما أصبح ما يطلق عليه «الخطة الأميركية American Plan» شائعاً. بموجب هذه الخطة تم إنشاء ما يسمى «مخطط تمثيل العاملين» والتي بموجبها يمكن وضع نوع من إجراءات تظلم العاملين، وليكون لهم صوت في القرارات التي تؤثر على القوى العاملة. وعلى الرغم من أن كثيراً من هذه الخطط كانت مجرد شكل دون تطبيق محتواها، إلا أن بعض أرباب العمل فكروا في استخدام هذه الخطط بطريقة أفضل كوسيلة لتحسين عملية الاتصال بالعمال.

بالإضافة إلى ذلك، وعلى أمل أن يعي العاملون مصالحهم العامة لدى أرباب الأعمال إذا هم عرفوا أولاً دور الأرباح التي تحققها المنشآت وشاركوا في زيادتها وتنميتها، ولذلك فإن خطط المشاركة بالأرباح Profit - Sharing Plans كان قد تم استحداثها من قبل بعض المؤسسات. لقد كان من المنتظر من العاملين الذين يرغبون في زيادة المنافع التي يحصلون عليها أن يساهموا باقتراحاتهم في تحسين وزيادة الإنتاج، وأن يساندوا موقف العامل الذي يطبق النظام بطريقة روتينية (اعتيادية).

فترة الثلاثينات (١٩٣٠) من القرن العشرين (s, 1930)

The Personnel Decision - Making مرحلة قيام إدارة الأفراد باتخاذ القرار

لقد تم في الثلاثينات من هذا القرن تركيز من نوع آخر في مجال إدارة الأفراد والمتمثل بتوقع قيام إدارة الأفراد في كثير من الشركات (والتي أصبح اسمها يعرف بإدارة العلاقات الصناعية Industrial Relations Department) برعاية جميع العاملين والعلاقات مع النقابات بشكل مباشر. وقد أصبحت إدارة الأفراد في الشركة مسؤولة بشكل كامل عن التعيين، وإنهاء الخدمة، وإدارة الأجور، والنظر في ومعالجة شكاوى وتظلمات النقابة، وتقدير من سيتم نقله ومن سيتم ترقيته.

السؤال الذي يمكن أن يطرح نفسه هو لماذا حصلت إدارة الأفراد وفجأة على كل هذه السلطات؟

لعل السبب يعود جزئياً إلى الاعتراف الواسع من قبل الإدارة بأهمية العنصر البشري، ولكن من المحتمل أن يكون العامل الرئيسي في ذلك هو التهديد من قبل نقابات العمال. إن النقابات كانت على عدااء طيلة نهاية الثلاثينات، حيث أنها اتهمت الإدارة بوضع أجور غير مناسبة وطرود عاملين من ذوي الخدمة الطويلة دون وجه حق، وكذلك إجراء النقل والترقية على أساس المحسوبية Favoritism، وكذلك إعطاء قدر بسيط من العناية لكرامة الفرد العامل.

من أجل مواجهة هذه الاتهامات، فإن كثيراً من الشركات شعرت بأن أحسن طريقة لابتعاد تدخل النقابات هو إزالة أسباب التظلمات التي جعلت العاملين يلجأون لهذه النقابات، ولذلك فإن الإدارة في كثير من الشركات منحت إدارة الأفراد فيها سلطات واسعة لوضع سياسات موحدة للعاملين وترتيبها وإدارتها.

على الرغم من الجهود التي بذلتها إدارة الأفراد فإن النقابات دخلت العديد من الشركات الكبيرة. إلا أن هذا الغزو زاد من مركزها فقط. لكن النقابات الآن تعتبر مسؤولة عن التفاوض فيما يتعلق بعقود العمل، كما تقوم بمعالجة التظلمات مع الإدارة، ومع ذلك فإن إدارة الأفراد في المنشأة تقوم بعملية الرقابة المركزية على نشاطات الأفراد في المنظمة^(٣).

في كثير من المنظمات، قامت إدارة الأفراد فيها باتخاذ قرارات حاسمة وخطيرة في كثير من الأمور مثل الاختيار، إدارة الرواتب والأجور، والتأديب. في حين أن منظمات أخرى أبدت اهتماماً بمدى تأثير مثل هذه الأمور على وظيفة المشرف ومدى قدرته على ممارسة عملية القيادة الفعالة والمؤثرة. إن مثل هذه الشركات ترى أن

على إدارة الأفراد أن تحدد من نشاطاتها لتقتصر على تقديم النصح والمشورة للمشرفين الذين يطلبون مساعدتهم.

مرحلة الوقت الحاضر The Present:

في السنوات الأخيرة فإن تأثير ومكانة وظيفة الأفراد قد اتسعت، ويعود ذلك لعدة أسباب منها:

- ١ - ان إدارة المنشأة تعتبر عمل إدارة الأفراد سلسلة من الأساليب لإرضاء العمال الذين يعملون بالساعة أو لتنفيذ أوامر وتعليمات الحكومة.
- ٢ - ان إدارة الأفراد نفسها من قوى العمل A work Force (تقوم بالاختيار، والمكافأة، وتتنظر في مشاكل الترقية، وأحياناً ترشح أسماء ولكن قليلاً).
- ٣ - وجود مجموعات مهنية متخصصة في التنظيمات لها توقعات عالية يجب أن تجاب، وعلى إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.
- ٤ - ان الحاجة إلى تدريب القوى العاملة في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية أصبحت ضرورية وملحة، وان على إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.

استخدام أوسع لعلم الاجتماع Wider Use of Social Science:

أصبحت الإدارة أكثر اهتماماً بموضوع العلاقات الإنسانية Human Relations بدءاً من أبحاث ودراسات شركة وسترن الكترنك التي قام بها التون مايو وأتباعه، والتي بدأت تظهر نتائجها في أواخر الثلاثينات، والتي تعلمت الإدارة منها أن الإنتاجية ليست مجرد وضع الشخص المناسب في وظيفة حسنة التصميم ومن ثم دفع الأجر المناسب له (وربما أحياناً تقديم حافز له). العاملون يمكن أن يقيدوا الإنتاج، والجماعات غير الرسمية يمكن أن تقاوم التغيير.

من ناحية أخرى، أن المعتقدات البسيطة للإدارة العلمية أصبحت موضع تساؤل وتحول النظرة والتركيز من الأفراد إلى المجموعات، وإلى الأنظمة الاجتماعية، وإلى شبكات الاتصالات. ومن أجل حل مشكلة الانتاجية فإن الإدارة تحولت إلى برامج تنمية الإشراف والأبحاث المتعلقة بالأفراد، وتحليل المنظمة (غالباً باستعمال مفاهيم من علم الاجتماع، وتطبيقات علم الإنسان، وعلم السياسة).

مع التوسع الكبير في استخدام الآلات الأوتوماتيكية المتطورة في الوقت الحاضر، وزيادة تكاليف تأمينات البطالة والمنافع الأخرى التي يحصل عليها العاملون، ومطالبة المجتمع للجهات المختصة باعطاء عناية أكبر لمشكلة البطالة

Unemployment جعلت الإدارة تعيد التفكير في سياسات القوى العاملة. فقد تم استحداث أساليب جديدة لإعادة تدريب العاملين من كبار السن أو غير المهرة. وقد تم إعادة النظر بسياسات النقل، والإحالة المبكرة على التقاعد، والأساليب المختلفة التي من شأنها أن تؤدي إلى استقرار العمالة في جميع المستويات قد تمت تجربتها. وأخيراً، فقد كان هناك تقدير متزايد لتأثير اتجاهات وقيم المجتمع نحو المنشأة من حيث اجتذاب القوة العاملة المستقرة، وتشكيل سلوك العامل فيها. وبموجب هذا الاتصال مع المجتمع، فقد اكتشفت الشركات أساليب لقياس اتجاهات ومواقف المجتمع، وكذلك برامج للعلاقات العامة كي تساهم هذه الشركات من خلالها بتشكيل هذه المجتمعات.

تعريف (وظيفة) إدارة الأفراد:

في ضوء النظرة الحديثة لإدارة الأفراد والتي يتلخص الهدف الرئيسي لها في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه. فإن إدارة (وظيفة) 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.^(٤)

علاقة إدارة الأفراد بالإدارات الأخرى في المؤسسة

لكي نحدد علاقة إدارة الأفراد بالإدارات الأخرى فلا بد من استعراض سريع لوظائف إدارة الأفراد في الأنظمة الحديثة. إن هدفنا هنا هو مجرد ذكر أهم الوظائف التي يمكن أن تقوم بها إدارة الأفراد في مؤسسة كبيرة الحجم. إن قائمة الوظائف التالية ليس بالضرورة أن تكون شاملة لجميع الأعمال التي تقوم بها هذه الإدارة. وفي نفس الوقت لا تمثل وظائف إدارة الأفراد في شركة معينة بالذات، ولكن منها يمكن أن يستنتج القارئ مدى العلاقة التي تربط هذه الإدارة بالإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة على اعتبار أن كل إدارة من الإدارات المؤسسة لها علاقة بشكل أو بآخر بهذه الوظائف التي تقوم بها إدارة الأفراد على مستوى المشروع. ومن هذه الوظائف^(٥):

- ١ - ترغيب recruitment واختيار وتعيين العاملين.
- ٢ - تحليل ووصف وتقييم الوظائف.
- ٣ - وضع خطط الإنجاز والمكافآت.
- ٤ - الاحتفاظ بسجلات العاملين.

- ٥ - وضع برامج منافع وفوائد العاملين.
- ٦ - تقديم خدمات خاصة مثل التفتيش على السلامة والأمان، حماية المؤسسة وخدمات الوقاية مثل الوقاية من الحريق، خدمات الاتصالات... وغيرها.
- ٧ - وضع وتنفيذ برامج التدريب والتعليم.
- ٨ - وضع وتنفيذ برامج العلاقات العمالية.
- ٩ - القيام بوظيفة العلاقات العامة في المنشأة.
- ١٠ - وضع برامج تخطيط وتقييم القوى العاملة.

من قائمة الأعمال هذه يمكن الاستنتاج أن أعمال إدارة الأفراد أكثر الأعمال ارتباطاً بالإدارات المختلفة في المؤسسة، إذ أن إدارة الأفراد تشرف بطبيعة عملها على تنظيم علاقة المنشأة بجميع العاملين في مختلف الإدارات فيها، وببساطة يمكن القول أن كل إدارة في المؤسسة تشمل أفراداً يعملون فيها، إذن كل إدارة لها علاقة بإدارة الأفراد.

إلا أن هذه العلاقات قد تخلق مشاكل رئيسة لا مفر لأي منشأة من مواجهتها، وهي مشكلة التضارب والتنازع في الاختصاصات بين الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على مروضيهم حسب اختصاصاتهم وبين إدارة الأفراد التي تتولى القيام بالكثير من الأعمال نيابة عن مختلف الإدارات في المنشأة، فعلى سبيل المثال فالرؤساء المباشرون يطالبون بأن يكون لهم حق اختيار الأفراد الذين يعملون معهم بحجة أنهم أكثر دراية من المسؤولين في إدارة الأفراد باحتياجات العمل في إداراتهم.

وفي حالة عدم إجابة مديري الإدارات، إلى طلباتهم تبدأ شكاويهم وبالتالي يأخذون بتحميل إدارة الأفراد مسؤولية ما يواجهونه من مشاكل حتى ولو كانوا متأكدين أنهم هم المسؤولون عنها.

فعلى سبيل المثال قد يشكو مدير الإنتاج من ضعف مستوى كفاءة العاملين الذين تقوم الشركة بتعيينهم وينسبون إنهم انخفاض مستوى جودة الإنتاج، كذلك قد يشكو مدير إحدى الإدارات ضعف التدريب الذي تلقاه أحد موظفيه وعدم ملامته لطبيعة عمله ويحمل إدارة الأفراد مسؤولية ذلك، إذ أنها هي المسؤولة عن إعداد برامج التدريب والإشراف عليها.

وعلى العكس فقد تصدر الشكوى من إدارة الأفراد لأن بعض اختصاصاتها قد سلبت منها وأعطيت لإدارة أخرى، كأن يتقدم مدير الأفراد بإحصائية عن حوادث

العمل خلال الشهور الماضية، تبين أن عدد الحوادث يزداد باستمرار بالرغم من كل الاحتياطات التي اتخذها، والتعليمات التي أصدرها، وبرامج الإرشاد التي تقدم للجهات المعنية وبمعدل برنامج كل شهر أو شهرين مثلاً، ويحمل المديرين في الإدارات المعنية مسؤولية هذه الحوادث ويتهمم بعدم تنفيذ التعليمات بالشكل الملائم.

والسؤال الذي يطرح نفسه إذن - هو كيف تتم معالجة هذا التنازع والتضارب في الاختصاصات حتى تسود علاقة التعاون بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى؟ يمكن أن نتعرف هنا إلى أربعة بدائل بحيث يتم اختيار البديل المناسب في الوقت المناسب.

البديل الأول: أن تضع الشركة وصفاً مكتوباً لكل من وظيفة الرئيس المباشر ووظيفة إدارة الأفراد على أن يتم ذلك في دليل الشركة الذي يحتوي على السياسة العامة لها، كأن ينص فيه على ما يأتي:

«يكون الرئيس المباشر لأي إدارة مسؤولاً مسؤولاً مباشرة عن تنظيم علاقة مرؤوسيه بالشركة، إذ أن الرئيس المباشر هو الذي يتولى من الناحية العملية تطبيق سياسات الشركة وأنظمتها» في حين

«تقوم إدارة الأفراد بمعاونة وساعدة هؤلاء الرؤساء في مهمتهم هذه، وعلى ذلك تكون مسؤولة فقط عن النصائح والإرشادات التي تقدمها لهؤلاء الرؤساء المباشرين».

البديل الثاني: يتم بموجب هذا البديل قصر اختصاصات الرئيس المباشر بالإشراف فقط على العاملين في إدارته أو قسمه، وبذلك تصبح جميع الاختصاصات الأخرى والمتعلقة بالعاملين في المنشأة من مسؤوليات إدارة الأفراد. وفيما يأتي أمثلة على اختصاصات الرئيس المباشر:

- ١ - وضع الفرد في المكان الذي يناسبه داخل الإدارة أو القسم.
- ٢ - الإشراف على الأفراد الجدد الذين يلتحقون بإدارته.
- ٣ - تدريب موظفيه على الأعمال الجديدة التي توكل إليهم.
- ٤ - تحقيق التعاون بين العاملين في إدارته.
- ٥ - تفسير وشرح أنظمة وتعليمات الشركة لمرؤوسيه.
- ٦ - مراقبة تكاليف العمل داخل إدارته.
- ٧ - تنمية مواهب مرؤوسيه والاستفادة منها.

٨ - المحافظة على مؤوسيه من حوادث العمل.

البديل الثالث: بموجب هذا البديل يتم بدقة تحديد وتعريف اختصاصات إدارة الافراد في المؤسسة من أجل التمييز بين اختصاصاتها واختصاصات الإدارات الأخرى. كأن يستخدم في ذلك التعريف التالي:
«تعتبر إدارة الأفراد إدارة فنية متخصصة تقوم بتقديم النصح والمعونة إلى الإدارات الأخرى فيما يتعلق بالسياسات والقواعد التي يمكن اتباعها لتنظيم علاقة الشركة بالعاملين»^(٦).

البديل الرابع: بموجب هذا البديل يتم التمييز بين ثلاثة أنواع من الأعمال التي تتطلبها طبيعة العلاقات التي تنشأ بين العاملين وبين الإدارة (آية إدارة) وممثلها:

١ - أعمال تتم بطبيعتها خارج نطاق الإدارات المختلفة مثل الإشراف على برامج الخدمات وإعداد السجلات الخاصة بالعاملين. مثل هذه الأعمال يجب أن تشرف عليها إدارة الأفراد وأن تعطى لها جميع السلطات التي تمكنها من القيام بها على أكمل وجه دون تدخل من مديري الإدارات الأخرى في المؤسسة.

٢ - أعمال يبدأ القيام بها في الإدارات الأخرى ثم تستكمل بواسطة إدارة الأفراد. ومثال ذلك جمع بيانات يمكن أن تستخدمها الإدارة في الرقابة على شؤون العاملين مثل جمع البيانات والإحصاءات الخاصة بالحوادث، الغياب، معدل دوران العمل، والشكاوى. إذ يتم إعداد هذه البيانات بواسطة الإدارات المختلفة في المؤسسة ثم يتم تبويبها وتحليلها وإعداد التوصيات بشأنها بواسطة إدارة الأفراد.

إن مثل هذه الأعمال لا يتم الاختلاف بشأنها إذ تصبح أعباء إضافية على مديري الإدارات لو قاموا بها ولذلك يسرهم أن تقوم إدارة الافراد بها.

٣ - أعمال يحتاج القيام بها بكفاية إلى تعاون كامل بين إدارة الافراد وإدارات أخرى، ويتم تنفيذها في المراحل المختلفة مشاركة بينها. هذه الأعمال مثل الاختيار والتعيين، والتدريب. وضع وتنفيذ نظم الأجور والرواتب والعلاوات، وضع وتنفيذ برامج الأمان والسلامة الصناعية.

باستعراض البدائل الأربعة السابقة يتبين أن البدائل الثلاثة الأولى لا تضع حداً للتنازع بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى في المؤسسة، وبذلك يصبح البديل الرابع هو الأكثر واقعية إذ يكفل حصر أوجه النشاط التي تحتاج إلى مجهود مشترك

والإتفاق على حدود اختصاص كل من إدارة الأفراد والإدارات الأخرى. ويمكن أن يتم ذلك بأن تحدد كتابة مراحل تنفيذ كل وجه من أوجه النشاط هذه وتعرض على لجنة مكونة من مدير إدارة الأفراد ومديري الإدارات الذين ترتبط أعمالهم بهذا النشاط، لكي تقرر الجهة المناسبة التي تستطيع القيام بكفاية بكل مرحلة من مراحل هذا النشاط.

هذا ويمكن القول ان إدارة الأفراد في المؤسسة هي مسؤولية كل واحد Everyone's Responsibility أي ان الإدارات التنفيذية وإدارة الأفراد، كإدارة استشارية، يجب أن تساهم في مسؤولية معالجة مشاكل الأفراد^(٧) Handling People Problems.

الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد داخل المؤسسة

لقد عرفنا في بداية هذه الوحدة أن إدارة الأفراد كوظيفة متخصصة حديثة النشأة في ميدان الأعمال. وقد ظهرت الحاجة إلى وجود مجموعة متخصصة لمساعدة الإدارة التنفيذية في الجوانب المتعلقة بالأفراد في قطاعات الأعمال في فترة الحرب العالمية الأولى، حيث كان هناك نقص في القوة العاملة من ناحية، وحاجة إلى زيادة الإنتاج من ناحية أخرى، مما وضع المديرين تحت ضغوط شديدة. كما أدى نمو النقابات العمالية أثناء الحرب إلى خلق مشاكل جديدة. كذلك فإن التطبيق السيء لمبادئ ومفاهيم الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور أثار الكثير من المشاكل التي كان يجب على الإدارة أن تواجهها.

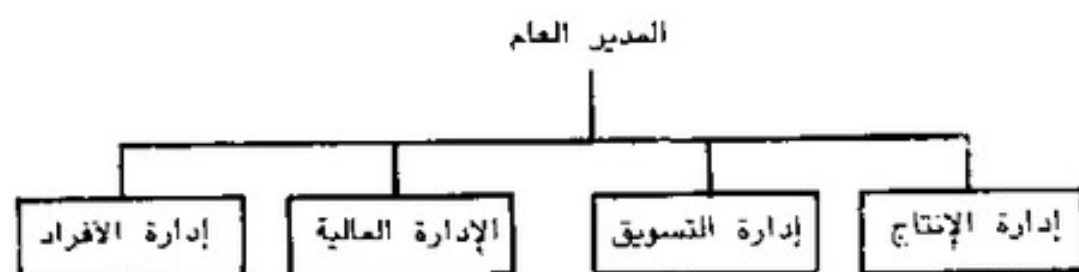
ولم يكن الدافع إلى إيجاد إدارة متخصصة للأفراد هو الاهتمام بالعنصر البشري في ذلك الوقت، وإنما كان الدافع هو رغبة الإدارة العليا في التفرغ لمشاكل الإنتاج من أجل دعم المجهود الحربي، والقضاء مشاكل الأفراد من على عاتقها لتتولاهما إدارة مستقلة. ولذلك لم يكن هناك اهتمام باختيار الأفراد الذين يتولون شؤون الإدارة الجديدة. إذ كان معظمهم غير مدربين على القيام بهذا النوع من العمل. ولم يكن هناك في الواقع أية مقررات تدرس في مجال إدارة الأفراد. ومع ذلك استطاعت إدارة الأفراد في المؤسسات التي أوجدتها أن تقدم المساعدة للإدارات التنفيذية في الأمور المتعلقة بالأفراد، ولكن مركزها في الهيكل التنظيمي لم يصل إلى مستوى الإدارات التي تقوم برسم السياسات.

ومع نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان الصناعية المتقدمة وازدياد دور العاملين في الإنتاج، وتحول النظرة إلى العنصر البشري، وتحول الإدارة من تقليدية إلى سلوكية فإن دور إدارة الأفراد بدأ يظهر للمسؤولين بشكل أكبر، وبدأت هذه

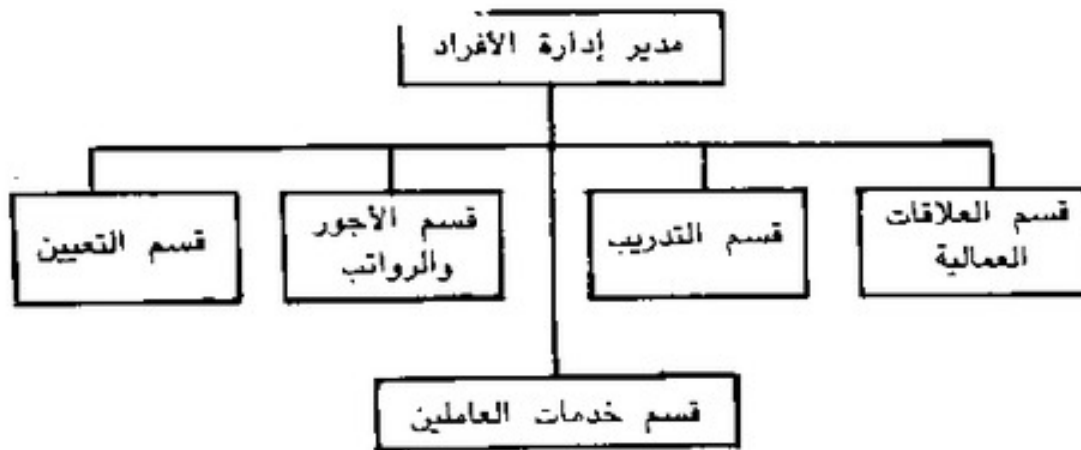
الإدارة تلعب دوراً أساسياً في نشاطات وأعمال الأفراد مما أدى إلى تطور مكانها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وأصبحت في كثير من المؤسسات ترتبط بالإدارة العليا وتقع على نفس مستوى الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج والتسويق والإدارة المالية.

مع تطور وظيفة الأفراد في المؤسسات واستحداث إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط ووضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد، فقد بدأ المسؤولون بالتفكير في تنظيم هذه الإدارة. إن تنظيم إدارة الأفراد يجب أن يدور حول حاجات وظروف المشروع الذي وجدت هذه الإدارة لخدمته. ومن العوامل التي تؤثر في التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد حجم المشروع، والموقع الجغرافي لوحداته، وطبيعة عمليات المشروع، وطبيعة العلاقات العمالية فيه، ونوعية القوى العاملة، والأهمية التي توجهها الإدارة العليا في المشروع نحو العلاقات مع العاملين. ويقدر ما يوجه إلى العلاقات مع العاملين من أهمية بقدر ما ترتفع إدارة الأفراد من حيث مستواها في الهيكل التنظيمي^(٨)، حتى تصل في بعض المشروعات إلى نفس مستوى الإدارات التنفيذية الرئيسية كما سبق وذكرنا.

كما يتوقف حجم إدارة الأفراد وتنظيم الأنشطة التي تقوم بها على عدد الأفراد العاملين في المشروع، وعلى نطاق برنامج شؤون الأفراد، والأهمية المتعلقة على بعض الوظائف المعنية الخاصة بالأفراد. فإذا كان المشروع يقوم مثلاً بعمليات تدريب وإعادة تدريب للعاملين على نطاق واسع فإن الأمر قد يتطلب إنشاء قسم خاص بالتدريب ضمن إدارة الأفراد طبعاً، وكذلك الحال إذا كان المشروع يطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة، مثل أمن وسلامة العاملين، وإدارة الأجور والرواتب، والعلاقات العمالية، فإن الأمر قد يتطلب إنشاء أقسام منفصلة لهذه النشاطات حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج. وفيما يلي خريطة تنظيمية بسيطة تبين موقع إدارة الأفراد فيها وعلى نفس مستوى الإدارة التنفيذية في المؤسسة:



وفيما يأتي خريطة تبين التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد في شركة كبيرة



بيئة إدارة الأفراد:

تتكون بيئة إدارة الأفراد من عنصرين رئيسيين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وسوف نشير بإيجاز كبير إلى العناصر التي تكوّن كلاً من هاتين البيئتين^(١).

أولاً: بيئة إدارة الأفراد الداخلية:

وتتكون هذه البيئة من العناصر التالية:

- ١ - موارد المؤسسة المادية.
- ٢ - أهداف المؤسسة العامة والخاصة.
- ٣ - خصائص الوظيفة وتشمل: عبء العمل من الناحية الكمية والكيفية، التنوع في العمل، ظروف العمل المتوفرة من الناحية المادية والاجتماعية والنفسية.
- ٤ - الجماعات في المؤسسة وتشمل: العاملين في الأقسام والوحدات التنظيمية ذات الطبيعة الواحدة وتأخذ شكلاً دائماً، التنظيمات غير الرسمية السائدة، الجماعات الصغيرة (اللجان) التي يتم تشكيلها لأداء مهمة معينة ثم تحل بعد أن تنهي المهمة التي شكلت من أجلها.
- ٥ - خصائص العاملين وتشمل: طاقاتهم وقدراتهم، معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم، مستوى ثقافتهم، حاجاتهم وتوقعاتهم، شخصياتهم.
- ٦ - الخصائص الهيكلية وتشمل العناصر التالية: المستويات الإدارية في المؤسسة، مدى الإشراف، حجم الإدارات في المؤسسة، شكل التنظيم وهل هو منبسط (أفقي) أم طويل، درجة المركزية أو اللامركزية، وقنوات الاتصال ومستويات وأنواعه.

٧ - الخصائص العامة للمؤسسة وتتضمن:

أ - طبيعة المؤسسة من حيث الظروف التي نشأت فيها المؤسسة، نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها، حجم المؤسسة، الملكية من حيث كونها خاصة أم عامة، ومرحلة نمو المؤسسة.

ب - نمط القيادة في المؤسسة.

ج - المناخ التنظيمي في المؤسسة.

د - الممارسات والسياسات المستخدمة في المؤسسة.

ولا شك أن هذه البيئة الداخلية بعناصرها المختلفة تتفاعل مع إدارة الأفراد وتتأثر بها، وأن تأثيرها يشمل وضع الأفراد الحالي والمستقبلي. وتأثير هذه العوامل التنظيمية على إدارة الأفراد قد ينعكس في نواح مثل: أهداف الموظفين وقراراتهم، أحوال الموظفين المادية ورضاهم الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة بمفهومها المادي والاستخدامي، وغيرها.

ثانياً - بيئة إدارة الأفراد الخارجية:

والبيئة الخارجية لإدارة الأفراد نوعان: بيئة قريبة Immediate أو البيئة المرتبطة بمهام المؤسسة Organizational task environment وبيئة بعيدة عامة Distant.

أ - البيئة الخارجية القريبة: وتعني بها تلك القوى والعناصر والجماعات التي يقوم بينها وبين إدارة الأفراد تفاعل وتبادل مباشر مكثف، ومن عناصر هذه البيئة الخارجية القريبة ما يأتي:

١ - الزبائن أو الجمهور Clients وهم المستفيدون من خدمات إدارة الأفراد ومن المؤسسة بشكل عام.

٢ - الموردون Suppliers ويشمل تلك الفئات أو المجموعات التي تقوم بتزويد المؤسسة بالموارد المادية والبشرية.

٣ - المنافسون Competitors، ويحاول المنافسون الحصول على الموارد المحدودة التي تقدمها فئة المزودين بالموارد (الموردون)، ومن ثم يشكل هؤلاء تهديداً للمؤسسة. ومن الأمثلة على ذلك أن بعض المؤسسات تحاول اجتذاب الموظفين المؤهلين الذين يعملون في مؤسسات منافسة مما يحرم تلك المؤسسات من خيرة العاملين بها.

ب - البيئة الخارجية البعيدة: وتعني، تلك القوى والعوامل المجتمعة العامة التي

تتفاعل مع وفي الغالب تؤثر على إدارة القوى البشرية وعلى عناصر البيئة القريبة. والواقع أن هذا التفاعل هو تفاعل غير مباشر، ويختلف في عدد مراته، وشدته، عن التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة. ولكن مدته أطول من التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة.

وتشكل تلك القوى والعوامل المجتمعة أنظمة مثل النظام الاقتصادي، النظام السياسي والقانوني، النظام الحضاري والاجتماعي، النظام التكنولوجي، النظام التربوي، النظام الإداري، النظام الديني أي الدين بتشريعاته وأحكامه، وعقيدته وتعليماته يحتل نظاماً يؤثر على حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات، وعلى المسؤولين في إدارات الأفراد أن يعوا النصوص الدينية ذات العلاقة بحياة الأفراد، وبالممارسات فإن الدين يتغلغل في حياة الناس، ويمكن أن يكون قوة دافعة لمزيد من العمل والانتماء والالتزام والإنتاجية.

مفاهيم القوى العاملة Manpower Concepts:

لقد استخدمت مفاهيم ومصطلحات متعددة للتعبير عن مضمون مفهوم القوى العاملة وذلك خلال التطور التاريخي للفكر الاقتصادي والإداري. ويرجع اختلاف هذه المفاهيم لأسباب اقتصادية واجتماعية وإحصائية متعددة.

التفريق بين الموارد البشرية والقوى العاملة:

يقصد بالموارد البشرية Human Resources جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا ما يعبر عنه إحصائياً بعدد السكان Population في ذلك البلد. بينما يقصد بالقوى العاملة Manpower تلك الفئة من سكان ذلك البلد القادرة على العمل والراغبة فيه. وغالباً ما تحدد سنوات العمر لأغراض إحصائية، فمثلاً تشمل القوى العاملة في بلد ما جميع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين ١٦ - ٦٠ عاماً^(١).

ان مفهوم القوى العاملة يتضمن مقومات ثلاثة هي^(٢):

- ١ - قدرة الفرد على العمل Ability to work.
- ٢ - رغبة الفرد في العمل Willingness to work.
- ٣ - إتاحة (استعداد) الفرد للعمل Availability to work.

وحيثما تتكامل هذه المقومات الأساسية، يصبح مفهوم القوى العاملة يتمثل في تلك النسبة من السكان المدنيين الذين يبلغون سنأ معينة، ويعملون في قطاعات الإنتاج أو الخدمات مقابل أجر، أو متعطلين يبحثون عن عمل.

ومن هنا يتضح أن القوى العاملة تتضمن فئتين من السكان هما فئة المشتغلين وفئة المتعطلين. ومن هذا التعريف يتوجب الإشارة إلى ما يأتي:

١ - أن القوى العاملة تشير إلى نسبة معينة من السكان Labor force Participation rate وهذا يعني أن القوى العاملة تمثل فقط جزءاً من مجموع السكان.

٢ - أن هذا التعريف يستبعد فئات القوات المسلحة لأسباب معينة، مع ضرورة الإشارة إلى أن هذه الفئات قد تدخل قطاعات الإنتاج أو الخدمات للعمل إذا ما تركت المجال العسكري أو بعد أداء واجبها الوطني القومي.

٣ - أنه يتعين بلوغ الفرد سنًا معينة لاعتباره عضواً من أفراد القوى العاملة. هذه السن تحددها الدولة في كل بلد.

٤ - أن القوى العاملة لا تفرق عادة بين إنسان وآخر من حيث اللون أو الجنس أو الجنسية. إلا أن لكل من هذه الفئات مجالاً للدراسة والتحليل والتقييم من حيث العمل والإنتاجية والحرية والمساواة والقدرة والاستعداد للعمل في مجالات الإنتاج أو الخدمات.

٥ - أن القاعدة العامة تتمثل في أن القوى العاملة تمثل أولئك الذين يعملون لقاء أجر وأولئك العاطلون الذين لديهم القدرة والرغبة والاستعداد للعمل لكنهم لا يجدون عملاً. من هذا المفهوم يمكن القول أن المعادلة العامة للقوى العاملة يمكن وضعها بالشكل التالي:

القوى العاملة = فئة العاملين + فئة المتعطلين عن العمل والذين يبحثون عنه والراغبين به.

مفهوم الموارد البشرية أو الطاقة البشرية:

ولزيادة إيضاح مفهوم الموارد البشرية أو الطاقة البشرية وارتكازاً على مفهوم القوى العاملة يصبح مفهوم الموارد البشرية أو الطاقة البشرية أكثر يسراً ووضوحاً. فالطاقات البشرية تضم ثلاث فئات بشرية هي فئة المشتغلين، وفئة العاطلين، وفئة الخارجين عن هاتين الفئتين، وهم الخارجون عن قوة العمل، ويمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كما يأتي:

الطاقة البشرية = المشتغلون + المتعطلون + الخارجون عن قوة العمل.

والخارجون عن قوة العمل هم فئة تمثل قوة العمل الاحتياطية مثل ربات البيوت

اللواتي لا يعملن ولا يرغبن فيه، نزلاء السجون ونزلاء المستشفيات، وأصحاب الاعمال الذين لا يشتغلون ولا يرغبون في الإشتغال، بالإضافة إلى الاطفال وكبار السن والعاجزين عن العمل والممنوعين قانوناً عن العمل^(١٢).

إنّ يمكن القول أن الافكار المتعلقة بتحديد معنى القوى العاملة قد تعددت وتم استخدام مفاهيم اقتصادية وإحصائية مختلفة للدلالة على المعنى المقصود بالقوى العاملة. وفي كثير من الأحيان كانت تطلق تسميات مختلفة على نفس الاحصائيات المتوفرة عن القوى العاملة مثل^(١٣) السكان النشيطون اقتصادياً Economically active people، والعامل المنتج المتكسب Gainful worker، والأيدي العاملة working force، وقوة العمل labor force، بالإضافة إلى القوى العاملة Manpower.

أسئلة للمناقشة

- ١ - ناقش بإيجاز التطور الذي حصل على إدارة الافراد خلال الفترة من ١٩٠٠ - ١٩٣٠.
- ٢ - اشرح بإيجاز التطور الذي لحق إدارة الافراد في فترة الثلاثينات من القرن العشرين.
- ٣ - اذكر مع شرح موجز الأسباب التي أدت إلى اتساع وزيادة تاثيرمكافة إدارة الافراد في الوقت الحاضر.
- ٤ - اعط تعريفاً موجزاً لوظيفة الافراد في المنشآت المختلفة.
- ٥ - اذكر الوظائف التي تقوم بها إدارة الافراد في المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر.
- ٦ - في ضوء الوظائف التي تقوم بها إدارة الافراد، حدد علاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى في المؤسسة.
- ٧ - اشرح بإيجاز البدائل المختلفة التي يمكن اتباعها من أجل القضاء على التضارب والتنازع الذي يمكن أن يحصل بين إدارة الافراد والإدارات الأخرى في المؤسسة.
- ٨ - أي البدائل السابقة ترى أنه الأفضل، ولماذا؟
- ٩ - إن مسؤولية معالجة مشاكل الافراد في المؤسسة هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الافراد والإدارات الأخرى، ناقش ذلك.

- ١ - أين يقع مكان إدارة الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الوقت الحاضر، وما هي الأسباب؟
 - ١١ - أذكر عدداً من العوامل التي تؤثر في التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد مع بيان تأثيرها في ذلك؟
 - ١٢ - أرسم خريطة تنظيمية بسيطة لمؤسسة ما مبيناً عليها موقع إدارة الأفراد.
 - ١٣ - أرسم خريطة تنظيمية لإدارة الأفراد في مؤسسة ما مبيناً بعض الأقسام التي ترتبط بها.
 - ١٤ - أذكر العنصرين اللذين تتكون منهما بيئة إدارة الأفراد.
 - ١٥ - أذكر مع شرح موجز العناصر التي تتكون منها بيئة إدارة الأفراد الداخلية.
 - ١٦ - أذكر نوعي البيئة الخارجية لإدارة الأفراد.
 - ١٧ - ما هو المقصود بالبيئة الخارجية القريبة لإدارة الأفراد.
 - ١٨ - أذكر عناصر البيئة الخارجية القريبة لإدارة الأفراد.
 - ١٩ - اشرح بإيجاز المقصود بالبيئة الخارجية البعيدة لإدارة الأفراد.
 - ٢٠ - حدد المقصود بالموارد البشرية.
 - ٢١ - حدد المقصود بالقوى العاملة.
 - ٢٢ - يتضمن مفهوم القوى العاملة ثلاثة عناصر، ما هي؟
 - ٢٣ - إن القوى العاملة تتضمن فئتين من السكان، ما هما؟
 - ٢٤ - أذكر خصائص مفهوم القوى العاملة.
 - ٢٥ - اكتب المعادلة العامة للقوى العاملة.
 - ٢٦ - اكتب المعادلة العامة للطاقة البشرية (أو الموارد البشرية).
 - ٢٧ - أذكر الفئات التي تعتبر خارجة عن قوة العمل.
- حالة عملية للدراسة والتحليل (*)**

يشغل السيد/ هشام مصطفى منصب مدير عام شركة الاجواخ العربية التي بدأت أعمالها في مطلع عام ١٩٧٥. تنتج الشركة كافة أنواع الاجواخ الرجالية والنسائية، والتي يمكن ان تستخدم في فصلي الشتاء والربيع، ويعمل في الشركة حوالي (٢٠٠) عامل وموظف. وحيث أن السيد/ هشام يحمل درجة الماجستير في

(*) المصدر بتصرف بسيط عمر وصفي عقيلي. إدارة الأفراد (حلب: جامعة حلب، ١٩٨٧)، ص ٢٦ - ٢٧

إدارة الأعمال، متخصص بإدارة الأفراد، فقد كان يبدي اهتماماً كبيراً بإدارة الأفراد ومديريها في الشركة، والدور الذي يمكن أن يلعبه في رفع الروح المعنوية، وتحسين العلاقات، وزيادة إنتاجية العمل فيها. نتيجة لذلك فقد وضع المدير العام للشركة، مدير إدارة الأفراد في مستوى باقي مديري الإدارات التنفيذية في الهيكل التنظيمي، وأصبح يشركه في اتخاذ كافة القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا داخل هذه الشركة، وبغض النظر فيما إذا كانت هذه القرارات تتعلق بشؤون العاملين أم لا تتعلق بها. وكان المدير العام يميل إلى تبني الآراء التي يدلي بها مدير إدارة الأفراد، مما كان يخلق حساسية نحوه من قبل باقي المديرين في الشركة، على الرغم من أن المدير العام قد أبقى سلطة مدير إدارة الأفراد سلطة استشارية.

وباعتبارك تدرس موضوع إدارة الأفراد في منشآت الأعمال، فالمطلوب أن تجيب على التساؤلات الآتية:

- ١ - هل هناك، حسب رأيك، علاقة بين تصرف وإهتمام مدير عام الشركة بمدير إدارة الأفراد كون أن المدير العام متخصص بموضوع الأفراد في دراسته ويحمل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، ولماذا؟
- ٢ - هل توافق بشكل عام على تصرف مدير عام الشركة، ولماذا؟
- ٣ - بين التصرف المناسب، في رأيك، نحو مدير الأفراد ومهمته في هذه الشركة وفي أية شركة أخرى.

هوامش الوحدة الأولى

- (١) عبد الباري درة، وزهير الصباغ. إدارة القوى البشرية: منحنى نظمي، الطبعة الأولى (عمان: دار الفدوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦)، ص ٢١.
- (٢) George Strauss, and Leonard R. Sayles. Personnel - The Human Problems of Management, Second Edition (New Delhi: Prentice - Hall of India Private Limited, 1988), pp. 424 - 425.
- (٣) Strauss, and Sayles, Ibid., p. 427.
- (٤) علي السلمي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية - الطبعة الثالثة (القاهرة: مكتب غريب، ١٩٨٥)، ص ١٧.
- (٥) Donald P. Crane. Personnel Management: A Situational Approach (Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, Inc., 1974). p. 12 Figure 1. 2.
- (٦) مطلق محمد عبيد. إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٤)، ص ١٥١.
- (٧) Donald P. Crane, Op. Cit., p. 15.
- (٨) صلاح الشنواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٧٠)، ص ٥٧٩.
- (٩) عبد الباري درة، وزهير الصباغ. نفس المرجع، ص ٧١ - ٩١.

- (١٠) محسن عبد الله مخامرة. تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية - إدارة البحوث والدراسات، ١٩٨٦). ص ١٠.
- (١١) منصور أحمد منصور. تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥). ص ٣٢ - ٣٤.
- (١٢) مهدي حسن زويلف. تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق (بغداد: دار الرسالة للطباعة، ١٩٨٠). ص ٤٤ - ٤٥.
- (١٣) محسن عبد الله مخامرة، نفس المرجع. ص ١٢.

الوحدة الثانية

تحليل الأفراد والوظائف

Job Analysis

تشمل هذه الوحدة:

- مقدمة
- الدوافع: مفاهيم ومبادئ أساسية
- بعض نظريات الدوافع
- تحليل الوظائف - مفاهيم وطرق متبعة
- طرق تحليل الوظائف
- اختيار الطريقة المثلى لتحليل الوظائف
- خطوات تحليل الوظائف
- تصنيف الوظائف
- أسئلة للمناقشة
- حالة رقم (١)/ عن تحليل الوظائف
- حالة رقم (٢)/ عن الدوافع
- هوامش الوحدة الثانية

مقدمة:

إن المهمة الأساسية لإدارة الأفراد في المؤسسة هي التعامل مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متعددة يقومون من خلالها بأداء مهام محددة. من هنا تأتي أهمية إدارة الأفراد للتأكد من حسن استثمار الأفراد العاملين في المؤسسة، ولا تستطيع أية منظمة أن تستثمر أفرادها بالشكل الأفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين فيها، أي وضع وصف لها وتحديد مواصفاتها من خلال تحليلها.

ولا يمكن فهم طبيعة الوظائف المختلفة في المؤسسة، بحيث يتم التأكد من وجود الوظائف المطلوبة فعلاً إلا من خلال تحليل تلك الوظائف، ويساعد هذا التحليل في التأكد من عدم وجود تداخل بين تلك الوظائف، وأن الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي فعلاً ما تحتاج إليه المؤسسة. من هنا يظهر أهمية تحليل الوظائف قبل البدء في تطبيق أية مهمة من مهام إدارة الأفراد.

ويقصد بتحليل الوظائف Job Analysis تحديد معالم كل وظيفة بالشركة عن طريق الملاحظة والدراسة، أي توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع القدرة المطلوبة فيمن يشغلها. والواقع أن نجاح برنامج التقييم يتوقف إلى حد كبير على درجة صحة التوصيف المستخدم. وتعتبر عملية التحليل بمثابة الوسيلة أو الطريقة الفنية للتوصل إلى هذا التوصيف.

وتستخدم إدارة الأفراد نتائج عملية تحليل الوظائف في تحديد درجة الأهمية النسبية للوظائف بعضها إلى بعض، ولتقييمها، ولتقدير نوع ومقدرة الأفراد الذين يصلحون لشغلها، ولوضع برامج التدريب اللازمة لهم، ولعرفة الأعمال التي يتعرض

فيها الافراد لظروف عمل خطيرة حتى يمكن تحسينها، وتوضيح الحقائق والواجبات المتعلقة بكل وظيفة حتى يمكن تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بينها ووضع خرائط تنظيمية تبين علاقتها ببعض ومسالك النقل والترقية الخاصة بكل منها^(١).

تعريف تحليل الوظائف:

يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها^(٢). والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الاجابة عن الأسئلة التالية^(٣):

- ١ - ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟
 - ٢ - كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟
 - ٣ - ما هي الوسائل أو الأدوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة؟
 - ٤ - ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع أو خدمات؟
 - ٥ - ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟
- يتوفر لدينا الآن بعد جمع المعلومات والاجابة على تلك الأسئلة جانبان أساسيان في تحليل الوظائف هما:

- ١ - الوصف الوظيفي Job Description.
 - ٢ - المواصفات الوظيفية Job Specifications.
- أما الوصف الوظيفي فهو عبارة عن إعداد وصف عن متطلبات الوظيفة كالواجبات، والمسؤوليات، وظروف العمل، والأدوات المستخدمة.
- أما المواصفات الوظيفية فيتمثل في تحديد المهارات، والخبرات، والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

الدوافع: مفاهيم ومبادئ أساسية

تعريف الدوافع: يمكن تعريف الدوافع^(٤) Motivations بأنها عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة. فتكون الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني، أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه وجهة معينة. وبعبارة أخرى فإن الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك القوى التي تحافظ على أو تغير اتجاه طبيعة وشدة سلوك ما، وكذلك يمكن النظر إليها على أنها نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد، تثير حماسه

وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين. إن الدافعية قوة وميل تحرك الفرد بطريقة محددة مرتبطة بهدف ما. فالسلوك الإنساني الذي تحركه الدوافع سلوك هادف. وعندما يبحث المديرون بشكل عام، ومديرو الأفراد بشكل خاص، الدوافع فإنهم يهتمون بقضايا ثلاث أساسية هي:

- ١ - القوى والعوامل التي تحرك سلوك العاملين.
- ٢ - الاتجاه الذي يتجه إليه سلوك العاملين.
- ٣ - كيفية المحافظة على ذلك السلوك في مستوى معين.

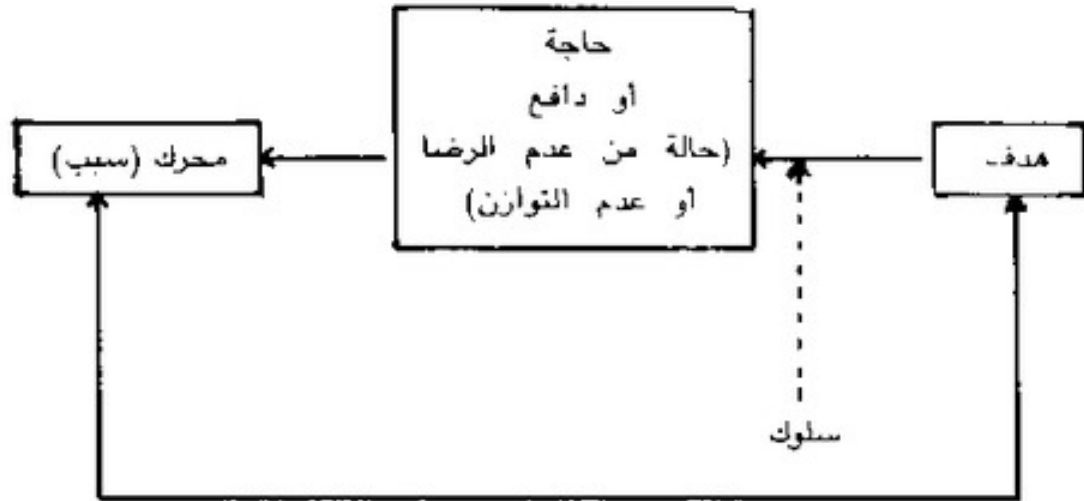
ومن أكثر الأمور أهمية في دراسة السلوك الإنساني، موضوع الدافعية والحاجات الإنسانية Motivation and Human Needs. فسلوك الإنسان، بكافة أنواعه، يتميز بمبادئ عامة ثلاثة تنطبق على جميع أنواع السلوك البشري في كافة الميادين. هذه المبادئ الثلاثة هي^(٥):

- ١ - إنه سلوك مسبب Principle of Causation، أي أن هناك سبباً خلفه.
- ٢ - إن وراء السلوك دافعاً معيناً Principle of Motivation.
- ٣ - إن السلوك يوجه تجاه تحقيق هدف محدد Goal - directed.

فسلوك الإنسان لا ينشأ من العدم، بل يجب أن يكون هناك سبب وراء السلوك. كذلك أظهر علم النفس، والعلوم السلوكية بصفة عامة، أن للإنسان مجموعة من الحاجات، والدوافع، التي تسبب له حالة عدم اشباعها إلى سلوك معين يقصد اشباعها. كذلك فإن السلوك، سلوك هادف بطبيعته، سواء كان هذا الهدف واضحاً للإنسان (أي إرادياً) أو غير واضح بحيث يسعى إليه بطريقة لاإرادية.

ويستخدم اصطلاح الدافعية للتعبير عن مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد التي تعمل على استمرار نشاطه كإنسان بشري وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك. كذلك يستخدم الدافع بمفهوم الحاجة Need التي تدفعه إلى القيام بسلوك معين يسعى إلى تحقيق هدف معين يساهم في اشباع هذه الحاجة وينقل الفرد من حالة عدم التوازن (أو عدم الرضا) التي يشعر بها إلى حالة من التوازن (أو الرضا) مرة أخرى.

ويمكن أن نضع النموذج الأساسي للسلوك، ونبين مكان تلك القوى الدافعة (أو الدوافع) فيه كما يأتي:



النموذج الأساسي للسلوك (*)

• المصدر: ابراهيم الغمري الافراد والسلوك التنظيمي - دراسة علمية وعملية (الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٢)، ص ١٠١.

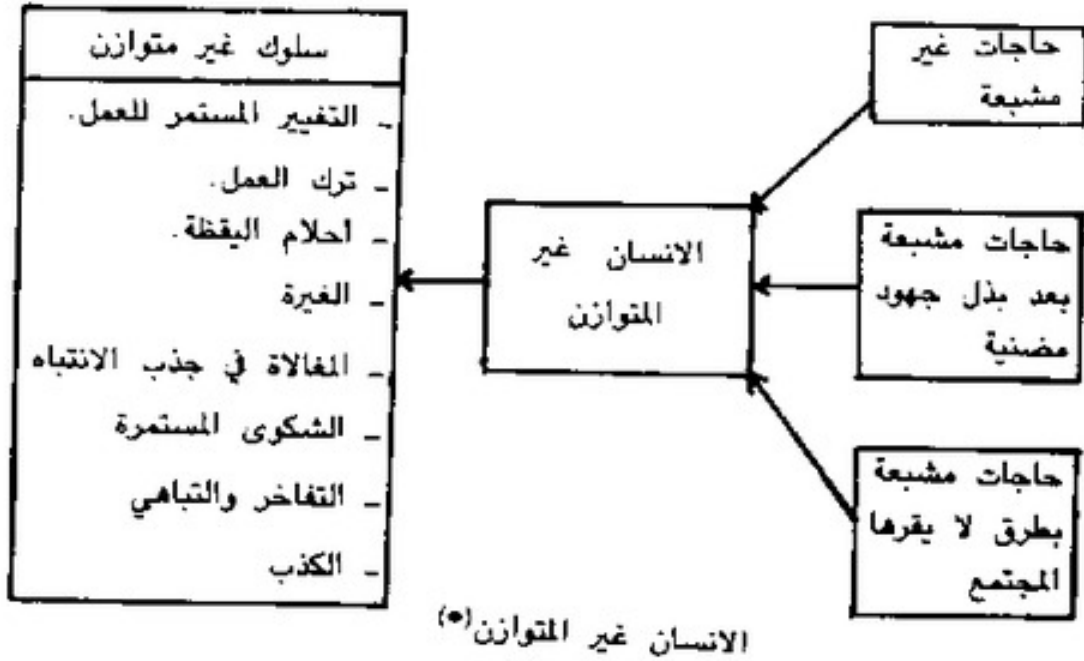
وبالتالي يمكن القول بأن السلوك يعبر عن العملية التي يلائم بها الإنسان نفسه تجاه مجموعة معينة من الحاجات الإنسانية التي يشعر بحاجته إلى إشباعها، وبحيث يتمثل هدف عملية الملاءمة هذه في تحقيق الإشباع.

كذلك يمكن القول بأن عدم التوازن أو عدم الانضباط ينتج عندما لا يتم إشباع الحاجات الإنسانية، أو عندما يتم إشباعها ولكن بعد بذل جهود مضيئة، أو عندما يتم إشباعها بطريقة لا يقرها المجتمع. ومن الأمثلة التقليدية للسلوك الدال على عدم التوازن:

- ١ - التغيير المستمر للعمل
- ب - ترك العمل
- ج - المبالغة في جذب الانتباه
- د - الشكوى المستمرة.
- هـ - التفاخر والتباهي
- و - الكذب

علماً بأن هناك بعض الحاجات التي لا يمكن للفرد إشباعها بأي طريق من الطرق، بسبب وجود مجموعة من القوى الداخلية أو الخارجية في طريقه، وبالتالي فإنه يصاب بالقلق نتيجة عدم إشباعها، وتكون النتيجة إصابته بما يعرف بالاحباط Frustration، ويتمثل ذلك في سلوك دفاعي يأخذ شكل التبرير أو الاسقاط أو التعويض

أو الارتداد إلى السلوك الطفولي.. الخ وإذا اعترضت طريق الإنسان عقبات وكان الإنسان واقعياً ولم يشعر بضرورة حماية ذاته بشكل دفاعي كان السلوك إيجابياً. أما أنواع الحاجات الإنسانية فسوف نشير إليها عندما نتكلم عن بعض نظريات الدوافع في الجزء التالي. والنموذج الآتي يبين الإنسان غير المتوازن بسبب وجود حاجات غير مشبعة لديه، أو حاجات مشبعة بعد بذل جهود مضيئة، أو بطريقة لا يقرها المجتمع.



المصدر ابراهيم العمري. الايراد والسلوك التنظيمي - دراسة علمية وعملية (الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٢)، ص ١٠٨.

خصائص الدوافع^(٦):

١ - الدافعية عملية معقدة التركيب وذلك للأسباب التالية:

- أ - لا يمكن رؤية الدافع للعمل، بل يمكن استنباطه استنباطاً:
- ب - للإنسان حاجات أو توقعات متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً.
- ج - يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيداً.
- د - إن إشباع حاجة ما لإنسان ما، قد يؤدي إلى ازدياد في قوة تلك الحاجة وليس إلى إطفائها.

هـ - من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل كثيراً ما تكون مجموعة دوافع وحاجات.

و - إن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكتيراً ما تحدث تحولات وعقبات مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.

٢ - الدافعية ظاهرة متميزة، ما دامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند الفرد، وما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره، فإن الدافعية تغدو ظاهرة متميزة.

٣ - الدافعية ذات توجه قصدي، والمقصود بذلك أن كل إنسان أو عامل في مؤسسة عندما يقوم بعمل ما، فإنه يقوم بذلك باختياره، ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي.

٤ - للدوافع وجوه ومظاهر عدة. إن الباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة، فمهم من بحث في كيفية تحركها وتوازنها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة، وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها. ومن هنا نرى أن للدوافع وجوهاً ومظاهر متعددة.

٥ - ثمة نظريات متعددة تفسر الدوافع، وهدف النظريات في النهاية هو التنبؤ بالسلوك الإنساني، وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة، فنتيجة لتعدد الظاهرة الدافعية ووجود عدة أوجه ومظاهر للدوافع، فإننا نجد عدة نظريات تناولتها بالعرض والتحليل، والهدف النهائي الذي ترمي إليه تلك النظريات هو التنبؤ بالسلوك الإنساني، ونستطيع أن نتبين أهمية هذا الهدف إذا علمنا أن الدوافع هي التي تسبب السلوك وتحديثه، فإذا عرفنا الأسباب فإننا نعرف المسبب أو السلوك.

ولا بد قبل أن ننتقل لعرض بعض نظريات الدوافع من أن نعطي فكرة موجزة جداً عن مفهوم الدوافع في ضوء ما سبق عرضه، وما سيأتي ذكره عند الحديث عن نظريات الدوافع.

مفهوم الدوافع (M) Motives:

تهت نظريات الدوافع بالوصول إلى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني

والطبيعة الإنسانية بشكل عام. ذلك أنه من المهم للمديرين أن يفهموا أسباب سلوك العاملين بشكل معين، وزيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلاً. فنظريات الدوافع وهي تشكل جزءاً هاماً من نظريات السلوك الإداري تقوم على فكرة أساسية مفادها أنه من الممكن تغيير سلوك الآخرين بحيث نقوي الرغبة في تكرار السلوك المرغوب وتضعف الرغبة في تكرار السلوك غير المقبول، وكيف يمكن تغيير مثل ذلك السلوك والتحكم به بشكل يخدم الأهداف التنظيمية.

ولا يختلف الأفراد في قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب بل وكذلك برغبتهم على أداء الأعمال أيضاً أو (بدافعيتهم). وتختلف تلك الدافعية بدرجة قوة تلك العوامل الدافعية. وتعرف الدوافع أحياناً بأنها الحاجات Needs، والرغبات Wants، والغرائز Impulses الداخلية لدى الفرد حيث أنها جميعها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعورياً. فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين وتحدد اتجاه ذلك العمل.

فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك وهي بالتالي تختلف عن الحوافز Incentives التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد عن أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالأجر أو الزيادة في الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو حوافز معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة وما إلى ذلك من تلك الأمور التي يصعب علينا أن نعبر عنها بقيم مادية. ولذلك يساوي البعض بين الحوافز والأهداف Goals.

بعض نظريات الدوافع

وفيما يأتي تعريف مختصر ببعض النظريات الرئيسة في مجال الدوافع:

أولاً: النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأساس محرك للدافعية:

تتعدد النظريات التي تقدم تفسيرات للدافعية عند الإنسان، ولكنها جميعاً تتميز بأنها وبحكم طبيعة الموضوع حصيلة جهود الدارسين والباحثين الذين هم من المتخصصين في علم النفس والذين استخدموا بدورهم هذه المعرفة عن الإنسان لتصمم في مهاراتهم يتعلمها المديرون لتحسين أسلوب عملهم في التعامل مع العنصر البشري الذي يمثل أحد الموارد الرئيسية الهامة، وسنشير هنا إلى أهم تلك النظريات حسب الافتراضات التي تستند إليها كموامل دافعية Motivating Factors والذي يؤدي وجودها إلى مزيد من الرضا عند العامل وبالتالي إلى مزيد من الجهد المبذول وبالتالي زيادة الانتاج، ومن النظريات الرئيسة في هذا المجال:

- ١ - نظرية X, Y لدوجلاس ماكريجور.
- ٢ - نظرية سلم الحاجات لابراهام ماسلو.
- ٣ - نظرية فردريك هيرزبرغ Fredrick Herzberg للعوامل الوقائية والعوامل الدافعية.

٤ - نظرية سلم الحاجات ليورتر.

وفيما يأتي شرح مختصر لكل من هذه النظريات.

١ - نظرية X, Y {Theory X, Y} لدوجلاس ماكريجور Douglas McGregor

لقد وضع العالم الأمريكي دوجلاس ماكريجور أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وصف نمطاً منها بنظرية (X) والنمط الثاني بنظرية (Y).

نظرية (X)

وهي النظرية التقليدية للعامل. فمن مسلمات النظرية التقليدية Traditional للإدارة قيام الإدارة بجمع عوامل الانتاج وتنسيقها بالصورة التي ينتج عنها أكبر نفع اقتصادي، كما أن الإدارة تقوم بالجمع بين العامل والآلة والموارد والجهود البشرية وبالكيفية التي تعطي أكبر مردود اقتصادي. ولولا قيام إدارة المشروع بذلك لما تحقق ما تهدف إليه الإدارة، وذلك نتيجة لافتراضها عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك التالية والتي ضمنها ماكريجور في نظريته (X) التي نحن بصددتها^(٨):

- ١ - الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل.
- ٢ - أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- ٣ - يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
- ٤ - العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل. أي أن الإنسان إنما يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل.
- ٥ - لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون هذه الرقابة.
- ٦ - إن الأجر والمزايا المادية الأخرى هم أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، جعلت التهديد والإشراف المحكم على العاملين وسائلها. إن هذه السياسة التقليدية في إدارة العاملين قد وضعت لتتناسب مع افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت بطلانها العلوم الاجتماعية وتجاربها

الكثيرة، كما دحضتها حقائق علمية كثيرة نفتت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية وأثبتت أنها لم تكن من صفات البشر الموروثة ولا من طبائعه، بل أنها أصداء لما تنتهجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري^(٩).

نظرية (٧):

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الافتراضات في السلوك البشري والتي وردت في نظرية (X) والتي وصفت البشرية بصفات ظالمة ليست من طبيعة هذه البشرية. تلك الافتراضات التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج، وتناست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني.

إن هذه النظرية^(١٠) إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات^(١١):

١ - إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة. إن العمل (معتمداً على ظروف يمكن مراقبتها) يمكن أن يكون مصدر رضا ولذلك سوف يتم إنجازه وبشكل تطوعي، كما يمكن أن يكون مصدر عقوبة وبذلك يتم تجنبه إذا كان ذلك ممكناً.

٢ - إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.

٣ - إن العنصر البشري (وتحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

٤ - في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.

٥ - يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب، إن أهم مكافأة للفرد، على سبيل المثال، تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات والذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

تلك هي افتراضات نظرية (٧) والتي تركز على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالأهداف Motivation by Objectives، ومن خلال السماح للمرؤوسين لتحقيق الرضا الشخصي ما دامت تساهم وتؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

٢ - نظرية ابراهام ماسلو (سلم الحاجات) Maslow's Need Hierarchy Theory :

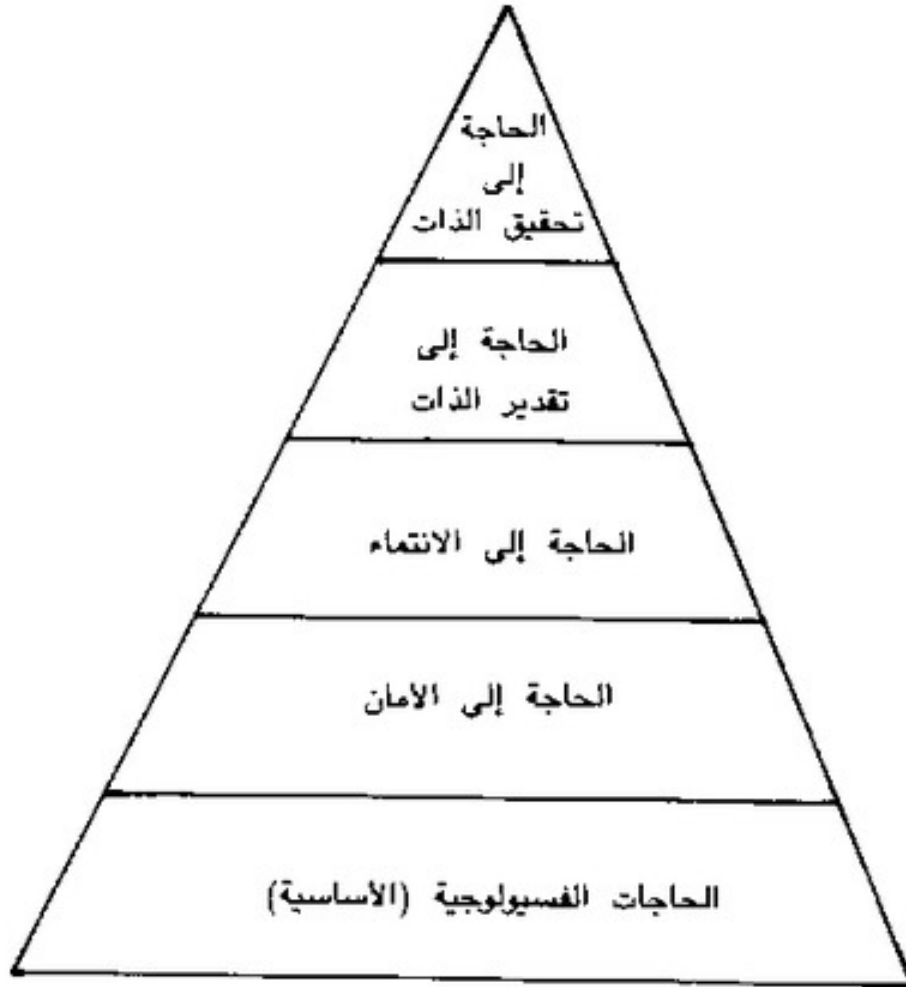
يرى عالم النفس ابراهام ماسلو ان الناس يحرصون على إشباع حاجات مرتبة ترتيباً هرمياً في تكوينهم الجسمي والنفسي. ويضع ماسلو افتراضات اربعة تحكم مفاهيم نظريته، وهي:

- ١ - إذا تم اشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعاً للسلوك.
- ٢ - أن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة.
- ٣ - ان الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب ان يتم اشباعها أولاً قبل ان يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تأثير على سلوك الإنسان.
- ٤ - تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها السبل والطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.

أما حاجات الإنسان المتدرجة على شكل هرم كما وضعها ماسلو فهي خمس حاجات يمثلها الشكل التالي^(١١):

- ١ - الحاجات الفسيولوجية (الاساسية) The physiological needs: والتي تشمل الحاجة للاكل، والشرب، والهواء، والراحة.. وغيرها والمطلوبة للبقاء على جسم الإنسان في حالة توازن.
- ٢ - الحاجة إلى الأمان The safety needs: والتي تشمل الحاجة إلى الشعور بالأمان والاطمئنان، والاستقرار والبعد عما يهدد سلامة الإنسان سواء كان تهديداً مادياً أو نفسياً Physical and psychological.
- ٣ - الحاجة إلى الانتماء The belongingness and love needs: وهي الحاجة إلى ان يكون للإنسان اصدقاء، وان يكون مقبولاً ومحبيباً من الآخرين، وان يبادل الآخرين نفس الشعور.
- ٤ - الحاجة إلى التقدير The esteem needs: وهي الحاجة بأن يشعر الإنسان ان الآخرين يحترمونه ويقدرونه، والشعور بالانجاز، والقوة، وبالدفقة، وبالثقة في هذا العالم، وبالاستقلالية والحرية، وبالشهرة أو المركز.
- ٥ - الحاجة إلى تحقيق (تأكيد) الذات The need for self actualization (realization). وهي الحاجة إلى ان يحقق الإنسان ذاته أي الميل لدى الشخص ليصبح محققاً فيما هو كامن فيه، أو بمعنى آخر ماذا يمكن ان يكون الإنسان. يجب ان يكون. هذا الميل يمكن صياغته على أنه الرغبة ليصبح الإنسان اكثر فأكثر More and more مما هو عليه، أي ليصبح أي شيء هو قادر ان يصبحه

وتعتبر الحاجة رقم (١)، (٢) هي الحاجات الدنيا، والحاجات من رقم ٣ - ٥ هي الحاجات العليا.



(هرم ماسلو في تدرج الحاجات)

وعلى الرغم من بعض الاعتراضات التي أبدتها كثير من الباحثين والمحللين على نظرية ماسلو مثل: عدم وجود دليل مادي ملموس يؤكد ما ذكره ماسلو عن وجود خمس مستويات من الحاجات مرتبة ترتيباً هرمياً، وكذلك وجود أعمال أو نتائج قد تشبع أكثر من حاجة وليس حاجة واحدة فقط، كذلك وجود فروق فردية بين الأفراد لم يأخذها ماسلو بعين الاعتبار عندما عرض نظريته. فمثلاً هناك أفراد تكون الحاجة إلى الامان لديهم أقوى من حاجتهم إلى المسكن مثلاً، وتظل هذه الحاجة قوية عندهم رغم حصولهم من الامتيازات ما يشبعها لديهم.

ورغم هذه الاعتراضات فإن نظرية ماسلو تظل نظرية بسيطة وواضحة تصلح

إلى حد كبير لتفسير ظاهرة الدافعية بتحديدنا الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني. كذلك فإن هذه النظرية تقيم نوعاً من العلاقة بين إشباع الحاجات والدافعية فالحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك، وإذا ما تساوت حاجتان في قوتها فإنه يجب إشباع الحاجات الأولى أولاً.

ونظراً لبساطتها وقدرتها النسبية على تفسير الدوافع، فإنها تظل نظرية مقبولة لدى كثير من المديرين وعلماء النفس^(١٢).

٣ - نظرية العاملين لفردريك هيرزبرغ Herzberg's Two Factor Theory:

لقد قدم هيرزبرغ وزملاؤه نظرية في الدوافع عام ١٩٥٩، ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام كثير من الباحثين والمديرين.

تركز نظرية هيرزبرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين. وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية (عن طريق المقابلات) لمئتين من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة في مواقع مختلفة محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها. وقد توصل من تلك الدراسة والمقابلات إلى تصنيف مجموعتين من العوامل سمي المجموعة الأولى العوامل الدافعة Satisfiers-Motivation والمجموعة الثانية العوامل الوقائية Dissatisfiers-Hygiene.

أما المجموعة الأولى (العوامل الدافعة) فتشمل العوامل الآتية:

- ١ - الرضا في حال الشعور بالإنجاز Achievement.
- ٢ - الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل Recognition.
- ٣ - العمل نفسه The work itself كونه مهماً لأنه إبداعي وفيه شيء من التحدي.
- ٤ - التطور والنمو الشخصي Personal growth.
- ٥ - إمكانية التقدم في الوظيفة Advancement.
- ٦ - المسؤولية، ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه بها ومدى مسؤوليته عن الآخرين Sense of responsibility.

وأخيراً اتفق بعض العلماء مع هيرزبرغ واعتبروا هذه العوامل على أنها عوامل داخلية Intrinsic لأنها تنشأ بشكل أساسي من داخل العمل الذي يتم تنفيذه.

أما المجموعة الثانية فهي العوامل الوقائية (الصحية) وتشمل:

- ١ - سياسة وإدارة الشركة Company policy and administration.

- ٢ - الاشراف الفني Technical supervision .
- ٣ - العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزلاء interpersonal relations with supervisors and peers .
- ٤ - الراتب Salary .
- ٥ - الامن الوظيفي Job security .
- ٦ - ظروف العمل Work conditions .
- ٧ - المركز Status .

واخيراً اشار العلماء إلى هذه العوامل على أنها عوامل خارجية Extrinsic factors لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم إنجازها. لقد بين هيرزبرغ ان العوامل الدافعة إن وجدت، فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعوراً ايجابياً لدى الافراد وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الانتاجية.

إلا ان افكار هيرزبرغ، كما هو الحال مع ماسلو، قدمت اطاراً Framework هاماً ومفيداً لحاجات متنوعة، وبينت المكافآت والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجاً دقيقاً كعملية Process تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الافراد وإنجازهم^(١٢).

٤ - نظرية سلم الحاجات لبورتر Porter's Hierarchy Needs :

تتشابه هذه النظرية إلى حد كبير مع ما جاء به ماسلو مع اختلاف شكلي بسيط يتمثل في إعادة النظر في ترتيب أولوية الحاجات حيث تم استبدال الحاجات الفسيولوجية (الأساسية) عند ماسلو بالحاجة إلى الامن كحاجة أساسية في أسفل الهرم عند بورتر، كما تم إضافة الحاجة إلى الاستقلالية في هرم بورتر في مرحلة مستقلة بها، حيث أصبح سلم الحاجات كما هو في الشكل التالي^(١٤):

سلم الحاجات لبورتر

الحاجة لتحقيق الذات

تحقيق الطموح الشخصي

الحاجة للاستقلالية

الرقابة الداخلية (الذاتية) وتحمل المسؤولية

الحاجة للتقدير والاحترام

الشعور بتقدير الآخرين

الحاجة للعضوية

إتاحة الفرصة للانضمام إلى عضوية
جماعات على أسس شخصية

الحاجة للأمن

وجود مورد اقتصادي يوفر أمناً
اقتصادياً وجسدياً للموظف

ثانياً - النظريات التي ترى الخبرات السابقة للثواب والعقاب كأساس للدافعية، ونذكر منها على سبيل المثال:

نظرية التعزيز (Reinforcement Theory):

واضع هذه النظرية هو ب. ف. سكينر (B.F. Skinner) الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك. ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه. ولذلك فإن المعززات (المدعمات) هي التي تتحكم في السلوك، أي أن النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الإنسان تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك في المستقبل^(١٥).

أي أنه ووفقاً لمبادئه ونتائج بحوث نظرية التدريب والتعلم المتبعة في علم النفس والمعروفة بأثر التعزيز على الاستجابة Effect, Reinforcement and Response فإن الفرد إذا ما تعرض لخبرة سارة أو تلقى ثواباً على عمل معين فإن احتمال استجابته Response سيتعزز Reinforced. وعلى العكس من ذلك فإن تعرضه لخبرة سيئة أو عقاب سيجعل احتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل أقل، لأنه سيحاول تلافي حدوث تلك الخبرات عن طريق تجنب السلوك المؤدي إليها. وتتفاوت فعالية المثير على إهداث السلوك المرغوب على عدد مرات التعزيز Reinforcement التي تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة الأثر Effect الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة بحيث تبدو العلاقة النمطية واضحة للفرد^(١٦).

إن المعززات (المدعمات) التي قد تكون على كتاب شكر أو مدح الموظف أو العامل أمام زملائه، أو زيادة راتبه إذا ما أجاد في أداء معين تعتبر بمثابة مؤثرات قوية على السلوك. إن ما يقوم به العاملون من جهد تحدده إلى درجة كبيرة النتائج التي تعقب سلوكاً معيناً، وقد تكون تلك النتائج في شكل معززات إيجابية (كالثناء) أو معززات سلبية، أو عقاب أو تجاهل. وتسمى هذه المعززات أساليب الاشراف الاجرائي Operant Conditioning. ويقترح بعض الباحثين^(١٧) استخدام القواعد التالية في المعززات التي يستخدمها المديرون

- ١ - عدم إعطاء مكافأة متساوية لجميع العاملين.
- ٢ - يجب التأكد من أن عدم استجابة المدير لسلوك قام به موظف ما له نتائج معززة.
- ٣ - على المديرين أن يُعلِّموا العاملين بما عليهم أن يقوموا به لكي ينالوا تعزيزاً ما.
- ٤ - على المديرين أن يُعلِّموا العاملين بالنواحي التي لم يحسنوا فيها.
- ٥ - على المدير الا يعاقب موظفاً أمام زملائه.
- ٦ - على المديرين أن يجعلوا النتائج (الثواب والعقاب) معادلة للسلوك الذي يقوم به الموظف.

ثالثاً - النظريات المعرفية في الدافعية:

يقوم هذا المدخل المعرفي في تفسير الدافعية من منطلق إدراكه لقصور تفسير القوى الدافعية من خلال الاعتماد على دراسة متغيرات الدعم الخارجي، أو من خلال العوامل التي تؤدي إلى رضا العاملين. ذلك أن تلك النظريات لا تقدم، بالرغم من أهميتها تفسيراً متكافئاً للسلوك الإداري. ولذلك تقدم النظريات في هذا الجانب مدخلاً أو بعداً إضافياً لتفسير سلوك الإنسان وهو ضرورة دراسة إدراك الفرد وأفكاره وتوقعاته.

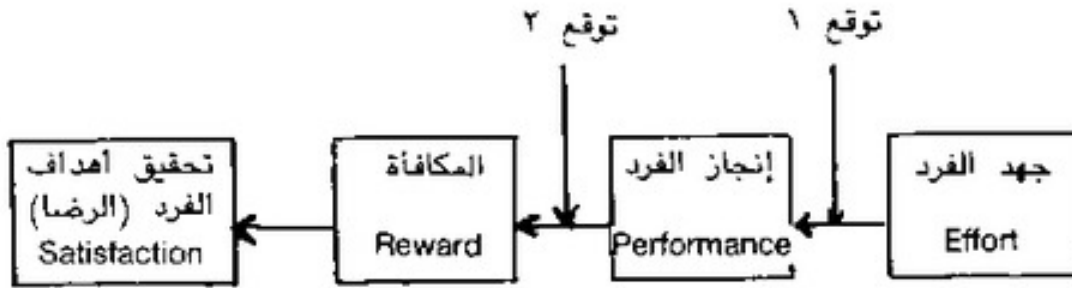
وسنعرض في هذا الجزء أهم تلك النظريات في هذا المجال وهي نظرية التوقعات، ونظرية ماكيلاند في الحاجات ونظرية المشاركة في تحديد الأهداف.

١ - نظرية التوقعات The Expectancy Theory:

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام ١٩٦٤. وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج. وبمعنى آخر يذهب فروم إلى أن الدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملاً ما (سلوكاً ما) سيحقق له ما يريد^(١٨). ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة هي:

الدافعية = قوة الرغبة × التوقع

وبكلمات بسيطة يمكن القول ان الدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما، وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما، والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال عمل (سلوك) معين. والشكل التالي يوضح بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند فروم:



المصدر: فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة - الطبعة الثانية (عمان: مطبعة الصفدي، ١٩٨٥)، ص ١٩٦.

ويشير هذا الشكل الى أن قوة الدافعية عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم.

واضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز ام لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم. إذن هناك نوعان من التوقع هما:

١ - التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالفرد الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا (حاول) ذلك. وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

ب - التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز. فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا ما حقق رقم انتاج معيناً فهل سيعطى مكافأة ام لا. هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد^(١٩).

إن نموذج فروم في التوقع يقوم على الافتراضات الآتية:

- ١ - إن سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة.
- ب - إن العاملين في المؤسسات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات.

جـ - يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم. ومن ثم فهم يختلفون حول ما يريدون من المؤسسات التي يعملون بها.

د - يتخذ العاملون في المؤسسات قرارات معينة مبنية على إدراكهم أن سلوكاً معيناً سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها. ويميل أولئك العاملون إلى التصرفات التي يرون أنها ستؤدي إلى نتائج يطمحون إليها، ويتجنبون القيام بتصرفات يرون أنها ستؤدي إلى نتائج لا ترضيهم.

ومن وجهة نظر إدارية فإن لنظرية التوقعات في العمل الإداري أهمية للأسباب التالية:

1 - معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها

ب - محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

ورغم أن فروم Vroom هو أول من جاء بهذه النظرية كتفسير للدافعية إلا أن ليمان بورتر (Lyman W. Porter) وأدوارد لولر (Edward E. Lawler II) قد طورا هذه النظرية في أواخر الستينات، إذ أكدوا على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه.

٢ - نظرية ماكيلاند في الحاجات **Maclelland's Needs Theory**:

نتيجة الأبحاث التطبيقية المتعددة التي أجراها ماكيلاند فقد توصل بأن ثمة حاجات ثلاثة لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات، وهذه الحاجات هي:

أ - الحاجة إلى الانجاز **The Need for Achievement**. وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهداً، وأن يحقق إنجازات معينة وأن يتفوق فيها وفقاً لمعايير معينة.

ب - الحاجة إلى القوة **The Need for Power**. وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين، وأن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق وما يريد.

جـ - الحاجة إلى الصداقة والانتماء **The Need for Affiliation**. إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة.

التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

ومن ملامح هذه النظرية كذلك العناصر التالية:

1 - لقد اعتقد ماكيلاند أن كل إنسان يملك هذه الحاجات (بالإضافة إلى حاجات أخرى) بدرجات متفاوتة.

ب - استخدام ماكيلاند الاختبارات الإسقاطية كطريقة لمعرفة قوة هذه الحاجة أو تلك. وفيها كان يطلب إلى الأشخاص موضوع البحث تفسير صور معينة. فيبرز التفسير العفوي مكونات نفوسهم ومحتوياتها. ومن ثم اعتبرت هذه الطريقة بأنها طريقة ناجحة لاستخراج قوة تلك الحاجات بعيداً عن التأثيرات الخارجية.

ج - رغم أن ماكيلاند اهتم في أبحاثه بالحاجات الثلاثة إلا أن أبحاثه حول الحاجة عن الإنجاز استأثرت بعناية الباحثين. وقد اعتقد ماكيلاند أن هذه الحاجة يمكن أن تُعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة.

د - حدد ماكيلاند خصائص الأشخاص الذين يتميزون بقوة الحاجة إلى الإنجاز.

هـ - كان اهتمام ماكيلاند منصباً على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد وبين حاجات المنظمة التي يعملون بها.

إن فهم وإدراك الحاجات الثلاث التي ذكرها ماكيلاند مهمان للإدارة في المنشآت الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة. لأن أي منشأة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة، ولذلك فإن إدراك هذه الحاجات الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

وعلى الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها نظرية ماكيلاند، فإنه يمكن أن يكون لها تطبيقات عملية لا سيما في الميدان الاقتصادي. كذلك يمكن لمتخذي القرارات في منظمة ما اختيار أشخاص يتميزون بقوة الحاجة إلى الإنجاز لديهم، ووضعهم في برامج تدريبية يتسلمون بعدها مراكز قيادية تتطلب استثمار مثل تلك الحاجة^(٢٠).

٣ - نظرية المشاركة في تحديد الأهداف: Goal - Setting Theory

ترتبط هذه النظرية بـ (لوك E. A. Locke)، وتشير إلى أن مبعث دافعية الأفراد هو الأهداف والغايات وما لها من أهمية لديهم. فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان

بالاهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية. فكلما كانت الاهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه لتنفيذ وتحقيق هذه الاهداف أكبر. وكذلك فإن للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وإنجازه باتجاه تحقيق الاهداف الأثر الأكبر لاستثارة دافعيته لمزيد من العمل^(٢١).

تحليل الوظائف، مفاهيم وطرق متبعة Job Analysis - Concepts and Methods:

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة في المنشأة عن طريق الملاحظة والدراسة. أي توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة فيمن سيشغلها، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بهدف التوصل إلى توصيف كامل لها. والواقع أن نجاح برنامج تقييم الوظائف يتوقف إلى حد كبير على درجة صحة التوصيف المستخدم. وتعتبر عملية التحليل بمثابة الوسيلة أو الطريقة الفنية للتوصل إلى هذا التوصيف.

وبذلك يمكن القول أن لتحليل الوظائف جانبين أساسيين هما: الوصف الوظيفي Job Description، والمواصفات الوظيفية Job Specifications، وقد سبقت الإشارة إليهما وتعريفهما في بداية هذه الوحدة. وتستخدم إدارة الأفراد نتائج عملية تحليل الوظائف في تحقيق وظائفها، فهي تستخدم هذه النتائج لتحديد درجة الأهمية النسبية للوظائف بعضها إلى بعض، ولتقييمها، ولتقدير نوع ومقدرة الأفراد الذين يصلحون لشغلها، ولوضع برامج التدريب اللازمة لهم، ولمعرفة الأعمال التي يتعرض فيها الأفراد لظروف عمل خطيرة حتى يمكن تحسينها، ولتوضيح الحقائق والواجبات المتعلقة بكل وظيفة حتى يمكن تحديد خطوات السلطة والمسؤولية بينها، ووضع خرائط تنظيمية تبين علاقتها ببعضها، ومسالك النقل والترقية الخاصة بكل منها.

ولذا فإن تحليل الوظائف هو وصفها وصفاً دقيقاً مع بيان وافٍ لشروط العمل فيها وطبيعتها^(٢٢). وسنعرض بإيجاز بعض هذه الوظائف في الجزء التالي الخاص باستخدامات تحليل الوظائف.

ويرجع الاهتمام بتحديد معالم الوظائف أو الأعمال وتوصيفها لسببين رئيسيين:

أولهما: اتساع نطاق الأعمال وعدم قدرة المنشأة على الاحتفاظ بصورة واضحة وصادقة لجميع الأعمال في أذهان المديرين. وضرورة الرجوع لسجلات من أجل هذا الغرض

وثانيهما: ازدياد إصرار الإدارات على ضرورة تبرير الانفاق بما يتفق مع الأعباء.

إذن عملية تحليل الوظائف إلى عناصرها والتعرف على مميزاتها التي تتطلب من العامل أو الموظف أن يقدم لوظيفة ما درجة معينة من المعرفة والخبرة والذكاء والاستعداد الذهني والبدني، إن هي إلا وسيلة لتقييم الوظائف تقيماً يحقق هدفين أساسيين في العمل وهما:

١ - وضع العامل أو الموظف المناسب في الوظيفة التي تناسب قدراته.

٢ - تطبيق مبدأ الأجر المتكافئ للعمل ذي القيمة المماثلة دون تمييز قد يبنى على الجنس أو اللون أو العقيدة. وبذلك يتم ضبط الأجر ضبطاً نسبياً بطريقة منطقية يقبلها العامل وصاحب العمل ومنظمات كل منهما.

تأثير تطور تكنولوجيا العمل على عملية تحليل الوظائف:

شهد القرن العشرون تطورات عديدة ومتنوعة في مختلف ميادين العمل من حيث أساليب وطرق تنفيذ مختلف العمليات. فالمزارع الكبرى والزراعات التعاونية قد شهدت نهاية المحراث اليدوي الذي تجره الحيوانات ويقوده العامل، وما حل محله من محارث ميكانيكية وآلات زراعية حديثة للبذر والحصاد والري ومقاومة الحشرات وإبادتها. بحيث حلت جميعها محل العمل اليدوي الفردي، كما شهدت المؤسسات التجارية والعالية عصر أجهزة الحاسبات الآلية التي تتدرج من ماكينات الحساب الآلية المكتبية إلى الحاسبات الإلكترونية (الحاسوب) التي تقوم بتحليل العمليات وتصنيفها... إلخ.

كل هذا التطور الحديث في تكنولوجيا العمل قد غيّر من صفات الوظيفة ومميزاتها ومتطلبات إنجازها، وبذلك غيّر من تصنيف أو ترتيب الوظائف داخل المؤسسة الواحدة تغييراً جذرياً في بعضها، وجزئياً في البعض الآخر، كما أنه خلق وظائف جديدة لها صفاتها ومميزاتها. ومتطلبات إنجازها التي احتاجت إلى تقييم جديد قد أدت إلى جعل الموظف بحاجة إلى تدريب خاص، كما استلزمت إعادة تقييمها وتدريبها في سلّم الوظائف^(٢٢).

استخدامات تحليل الوظائف Uses for Job Analysis:

يمكن استخدام تحليل الوظائف (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية) في الأمور التالية:

١ - تقييم الوظائف وتدريبها داخل المؤسسة بإحدى الطرق المتبعة والتي قد يأتي ذكرها.

٢ - اختيار الموظف بحيث تتناسب مؤهلاته ومتطلبات الوظيفة التي سيشغلها من مهارة وقابلية وقدرات عقلية وبدنية.

- ٣ - إعداد برامج التدريب داخل العمل وخارجه لسد النقص في مستويات المهارة، ولتدريب العاملين في سلّم الترفيعات بالمؤسسة، ولمواجهة تطورات تكنولوجيا الصناعة.
- ٤ - إعداد سلّم الأجور على أساس تقييم الوظائف ودراسة مشاكل الأجور مع العمال ونقائهم على أسس معترف بها.
- ٥ - وضع برامج تخطيط القوى البشرية لتحديد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة من حيث الكم والنوع.
- ٦ - إعطاء المعلومات التي قد تطلبها النقابات العمالية أو محاكم التحكيم أو لجان التوفيق في حل النزاعات العمالية التي تتعلق بالأجور أو بالأمن الصناعي.
- ٧ - تحسين ظروف العمل Improving Working Conditions إذ أن تحليل الوظائف يكشف الظروف التي يؤدي العمل فيها. فتحليل العمل غالباً ما يكشف الظروف السيئة مثل الحرارة، الرطوبة، والتهوية غير المناسبة، وخصائص ظروف العمل الأخرى غير الملائمة أو التي يمكن الاعتراض عليها. كل هذه الظروف يمكن تجنبها أو تحسينها كنتيجة لتحليل ودراسة العمل^(٢٤). كما يمكن التعرف على الوظائف أو الأعمال التي قد تعرض العامل أو الموظف لأخطار معينة أثناء مزاولتها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العاملين من هذه الأخطار، أي أن تحليل الوظائف يساعد على تشخيص حوادث العمل وكيفية تجنبها.

المبادئ الأساسية العامة في تحليل الوظائف:

- وقبل الحديث عن تفصيل خطوات تحليل وتوصيف الأعمال لابد أن نبين المبادئ الأساسية التي لابد من ملاحظتها وهي:
- ١ - توضيح سبب إجراء التحليل والغرض من استخدامه.
- ٢ - توعية المحللين الذين سيقع عليهم الاختيار في الحصول على المعلومات، والعاملين الذين ستخضع أعمالهم للتحليل.
- ٣ - إقرار ضرورة أو عدم ضرورة استدعاء خبير خارجي للإشراف على عملية التحليل، والاعتماد على موظف من بين موظفي المنشأة في إدارة عملية التحليل.
- ٤ - التفكير بعدد الأفراد الذين سيقومون بعملية التحليل. إن ذلك العدد يتوقف على الطريقة المتبعة في التحليل والوقت المحدد لها وطبيعة وعدد الأعمال المراد تحليلها وتوصيفها والغرض الذي من أجله طلب إجراء التحليل.

٥ - تحديد ومعرفة الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة. إذ يفضل البعض الالتجاء إلى العاملين مباشرة اعتقاداً منهم أن ذلك يسمح بالحصول على أكثر المعلومات تفصيلاً، في حين يفضل البعض الآخر الاتصال بالمشرفين لمعرفةهم باختصاص كل وظيفة في أقسامهم ولضمان الدقة في الحصول على المعلومات.

٦ - اختيار طريقة تحليل الأعمال المناسبة.

٧ - يجب أن تقدم عملية تحليل الوظائف جميع الحقائق المناسبة ذات العلاقة بالوظيفة التي يتم تحليلها. ولكن السؤال عن أي الحقائق هذه، إنما يعتمد على الأهداف التي سيتم استخدام نتائج التحليل فيها.

٨ - إن تحليل الوظيفة يجب أن يكون كاملاً حتى يمكن أن يقدم الحقائق التي تطلب لأغراض مختلفة.

٩ - إن عملية تحليل الوظائف يجب أن يعاد فحصها وأن تراجع باستمرار، وذلك لأن الوظائف في المنشأة تتغير تماماً كالسلع والمواد والعمليات وكذلك المعدات التي يمكن تطويرها، ولهذا السبب فإن عملية التحليل في المؤسسة الكبيرة هي برنامج أو عملية مستمرة.

١٠ - تحليل الوظائف يجب أن يقدم معلومات دقيقة وصادقة. ومن أجل تأمين مثل هذه المعلومات بسرعة وكفاية فإنه يمكن أن يتطلب الحال خدمات خبراء في تحليل الوظائف.

١١ - وأخيراً فإن عملية تحليل الوظائف يجب أن تشير إلى الأهمية النسبية للعناصر المختلفة في كل وظيفة، مع أن عدداً من الوظائف يمكن أن تتضمن أعمالاً متشابهة.

طرق تحليل الوظائف (أساليب الحصول على المعلومات) Methods of Analyzing Jobs - Obtaining Job Information:

هناك عدة طرق (أساليب) يمكن استخدامها في الحصول على المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، إلا أن هناك أربع طرق أساسية وهي:

١ - طريقة الملاحظة Observation.

٢ - طريقة المقابلة Interview.

٣ - طريقة الاستبيان Questionnaire.

٤ - الجمع بين المقابلة والاستبيان Combination Method.

وفيما يأتي عرض موجز لكل طريقة من هذه الطرق الأربعة:

١ - طريقة الملاحظة:

يقوم هذا الأسلوب في جمع المعلومات الخاصة بتحليل الوظائف على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة وكيفية قيامه بتأدية الواجبات المنوطة به والأدوات التي يستخدمها والمهارات التي يمتلكها. ويستخدم هذا الأسلوب في الأساس في جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف المهنية التي تتطلب قسطاً كبيراً من المهارة Skill كما هو الحال في مراكز الانتاج حيث يعتمد شاغل الوظيفة أو المهنة على مهاراته الفنية مع الاستعانة ببعض الأدوات أو الآلات والأجهزة.

يستطيع الخبير أو محلل الوظيفة من خلال المشاهدة أو الملاحظة Observation، وتدوين كل ما يراه على الطبيعة، أن يضع تصورات عن وصف ومواصفات الوظيفة الذي يخضع في النهاية إلى المراجعة من قبل الرئيس المباشر للشخص شاغل الوظيفة.

٢ - طريقة المقابلة:

ويستخدم أسلوب المقابلة عادة لتحليل الأعمال بالمنشآت الصغيرة لقلة عدد الوظائف. وبموجب هذه الطريقة يقوم المسؤول عن تحليل الوظائف (المحلل) بمقابلة كل من شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر معاً أو كل على انفراد بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة. كما يقوم المحلل في بعض الأحيان بملاحظة شاغل الوظيفة (كما هو الحال في الطريقة السابقة) أثناء القيام بعمله ليتأكد من صحة تلك المعلومات التي حصل عليها من خلال المقابلة.

ويجب على المحلل أن يسجل ملاحظات كافية قدر الإمكان عن الوظيفة، وأن يستوضح عن تلك الملاحظات التي لم يتفهمها تفهماً كاملاً. وعن ما يقتنع المحلل بأنه قد حصل على معلومات كافية أو كاملة، قدر الإمكان من المقابلة، عليه أن يقوم بدراسة ومراجعة الحقائق والمعلومات التي سجلها، ليبحث عما إذا كان هناك فجوات Gaps أو نقص في المعلومات التي حصل عليها أو تلك التي تحتاج لمزيد من الإيضاحات أو الشرح^(٢٥).

وللمقابلة عدة مزايا Advantages منها

١ - تساعد في الحصول على معلومات كاملة ودقيقة.

٢ - تمكن المحلل من تقدير وتقييم أهمية البيانات التي حصل عليها. ومنحه الفرصة

نغزو الدقائق الضرورية بدقة أكثر. سيما وأنه قد شاهد بنفسه، وتحدث شخصياً إلى العامل أو الموظف في أثناء تأديته لعمله.

٢ - تمكن المحلل من تفهم المصطلحات الفنية التي تستخدم في الوظيفة والوقوف على استخداماتها عملياً في أداء الوظيفة.

٣ - تتيح الفرصة لمن تتم معه المقابلة Interviewee أن يحصل على معلومات كافية First-hand information عن أسباب وأهداف المقابلة. وهذا ما يشجع الناحية النفسية لديه، ويعطي مزيداً من الصحة والصلاحية لخناج المقابلة.

٤ - تتفادى المقابلة الحاجة لقيام الموظفين بإعطاء البيانات والمعلومات التي نطلب منهم بشكل كتابي، خاصة وأن ظروفهم العملية قد لا تسمح بذلك

إلا أن لطريقة المقابلة بعض العيوب Disadvantages منها^{٢٦}:

١ - تتطلب وقتاً طويلاً لإنجازها، وخاصة إذا كان هناك عدد كبير من الوظائف كما لو استخدمت طريقة المقابلة في مؤسسة كبيرة الحجم.

٢ - تتطلب تكاليف كثيرة نسبياً، حيث أنها تستغرق وقت كل من المحلل والعامل أو الموظف الذي تتم معه المقابلة، والتكاليف هنا تتمثل في الرواتب التي يتقاضاها المحلل، والإنتاج الذي قد تخسره المؤسسة نتيجة استغلال وقت العامل في المقابلة.

٣ - قد لا تتيح الفرصة لمساهمة كل موظف أو مشرف في المقابلات، لأن ذلك يمثل صعوبة عملية، إذا كان عدد العاملين في المؤسسة كبيراً

٣ - طريقة الاستبيان:

يقتضي أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف أن يقوم الموظف أو العامل بنفسه بتعبئة الاستبيان الذي يكون معداً مسبقاً ثم تراجع إجاباته بمعرفة محلل الوظيفة بعد الموافقة عليها من قبل رئيسه المباشر، ويختلف طول الاستبيان ونوعية المعلومات المطلوبة طبقاً لطبيعة الوظيفة، هل هي فنية أم إدارية ويتطلب استخدام الاستبيان التأكد من فهم شاغل الوظيفة للاستئلة أو المعلومات التي يحتوي عليها الاستبيان كي تكون إجاباته واضحة ومحددة وذلك لضمان الحصول على الحقائق والمعلومات الكاملة عن الوظيفة.

وطريقة الاستبيان تتطلب الإلمام العام بالقراءة والكتابة، والقدرة على استيعاب

قدر كبير من اللغة حتى يتمكن العامل من فهم السؤال (أو العبارة) والرد عليه، وهذا في حد ذاته يعتبر من عيوب استعمال الاستبيان. ولذلك فإنه إذا اختارت المؤسسة طريقة الاستبيان، فإنها غالباً ما تضيف إليها طريقة المقابلات حتى تضمن الحصول على حقائق كاملة للوظائف.

وتدل الدراسات العديدة على ضرورة اعداد نموذجين للاستبيان، الأول يخص لفئة العاملين، والآخر لفئة الموظفين، حيث أن المعلومات المطلوبة من المجموعتين ليست بالضبط واحدة. على أن هذه ليست بقاعدة، فقد تقوم المؤسسة باستخدام نموذج واحد لكلا الفئتين من العاملين، وبجانب نموذج الاستبيان، فإنه يستخدم نموذج آخر، وهو صحيفة التعليمات التي تعتبر بمثابة مرشد ودليل للعامل أو الموظف الذي يقوم بالرد على الأسئلة.

والهدف الأساسي من استخدام الاستبيان هو الحصول على الحقائق الوظيفية لكل وظيفة مما يتطلب مراعاة الموضوعية في المعلومات المقدمة. من هنا تنأت أهمية تصميم الاستبيان بشكل بسيط يساعد شاغل الوظيفة على تعبئته مما يسهم في الحصول على معلومات تتطابق مع الواقع الفعلي للوظيفة. وتقوم بتصوير تفاصيل عناصرها تصويراً صادقاً، مما يعني تحقيق الصحة في النتائج Validity وإمكان الاعتماد عليها Reliability.

مزايا استخدام الاستبيان^(٢٧)

- ١ - قلة التكاليف بالمقارنة مع الأساليب الأخرى من حيث الوقت والجهد وعدد العاملين على تنفيذ هذا الأسلوب.
- ٢ - الشمول، حيث يمكن توزيع عدد كبير من الاستبيانات على كل أو معظم العاملين مما يعطي المحلل الفرصة لمقارنة المعلومات والبيانات لضمان الدقة في الإجابة.
- ٣ - إعطاء العاملين الفرصة للتفكير ومراجعة إجاباتهم للتأكد منها ومقارنتها مع واقع الوظيفة وما يقومون به من أعمال.
- ٤ - السرعة في جمع المعلومات والبيانات ودقتها سيما وأن العامل يكتبها والمشرف يراجعها ويتأكد من صحتها قبل تسليمها له. حال
- ٤ - طريقة (أسلوب) الجمع بين المقابلة والاستبيان

ذكرنا فيما تقدم شرحاً موجزاً عن كل من أسلوب المقابلة والاستبيان كل على حده. لكن قد نجمع المؤسسة بين الأسلوبين معاً هذه الطريقة المزدوجة أو المركبة للحصول على الحقائق الوظيفية، يبدو أنها تحقق دقة أكبر، وموضوعية أكثر. إذا

أحسن استعمالها. فمن أهم معيذاتها الرئيسية أنها تسمح بأقصى حد من المشاركة من جانب الموظف والمشرف. ومحلل الوظيفة، إذ أنها تجمع بين المقابلة والاستبيان، إلا أن الدراسات التجريبية تعطي الدليل على أن أسلوب المقابلة هو الأكثر شيوعاً واستخداماً، خاصة وأن الجمع بين أسلوب المقابلة والاستبيان يكلف المؤسسة وقتاً ومالاً، فضلاً عن صعوبة التطبيق.

اختيار الطريقة المثلى لتحليل الوظائف:

استعرضنا فيما سبق أربع طرق تستخدم في تحليل الوظائف، وبيننا مزايا وعيوب كل منها، وبما أن الطريقة الرابعة والأخيرة تجمع بين طريقتي المقابلة والاستبيان، فهي إذن تحقق مزايا كل منهما وتتلافى عيوبهما، ولذلك يمكن القول أن هذه الطريقة تكاد تكون أفضل الطرق في تحليل الوظائف. إلا أنه لا بد من القول أن لكل طريقة ظروفها وشروطها، والعامل الحاسم في استعمال أي منها يحدده الغرض من التحليل والمعلومات المطلوبة وطبيعة الأعمال ومن ثم تكاليفها.

استبيان تحليل وظيفة الفرد

Individual Job Analysis Questionnaire

الاسم الإدارة.....
الوظيفة اسم المشرف المباشر.....
تعليمات.

يرجى قراءة الاستبيان كاملاً قبل القيام بتسجيل أي معلومات، ومن ثم أجب عن كل سؤال بكل دقة وعناية. عند الانتهاء من ذلك أعد الاستبيان لمشرفك. إذا كان لك أية أسئلة يرجى الاستيضاح من المشرف عليك

الواجبات التي تقوم بها:

ما هي الواجبات والأعمال التي تقوم بها كل يوم بشكل شخصي؟

ما هي الواجبات التي تقوم بها فقط بشكل دوري مثل نصف أسبوعي، أسبوعياً، أو شهرياً؟ أذكر الفترة التي تنطبق على كل واجب.

ما هي الواجبات التي تقوم بها فقط في فترات غير منتظمة (طارئة)؟

الإشراف على الآخرين:

على كم مستخدم تشرف بشكل مباشر؟ (أذكر أسماء وظائفهم وعدد الأفراد في كل وظيفة).

هل أنت صاحب السلطة الكاملة في توزيع العمل عليهم. تصحيح الأخطاء. والقيام بمعاقيبتهم. توصي بزيادة رواتبهم، تجري التنقلات، تقوم بترفيعهم وفصلهم من أعمالهم. وتعالج تظلماتهم؟

هل أنت فقط الذي نحدد أعمالهم. تصدر التعليمات لهم. وتقوم بتنسيق نشاطاتهم؟

المواد، والأدوات، والمعدات

ما هي المواد والمنتجات الأساسية التي تستخدمها؟

أذكر أسماء الآلات والمعدات التي تستعملها في عملك

أذكر أسماء الأدوات والمعدات البدوية الرئيسية التي تستعملها في عملك.

ما هو الأسلوب الذي تحصل بواسطته على المعلومات؟ (على سبيل المثال شفويًا، كتابة، برنامج عمل، مواصفات الوظيفة... إلخ).

هل يطلب إليك القيام بالاتصال بأشخاص غير رئيسك المباشر وزملائك في الدائرة؟

أ - أذكر أسماء وظائف وإدارات أو منظمات أولئك الذين تتعامل معهم

ب - صف طبيعة هذه الاتصالات

القرارات

ما هي القرارات التي تتخذها دون الرجوع إلى رئيسك المباشر؟

المسؤولية:

أ - صف طبيعة مسؤوليتك فيما يتعلق بالأموال والآلات، بالمعدات، والتقارير

ب - ما هي الخسارة النقدية التي يمكن أن تحدث عن جراء خطأ غير مقصود؟

السجلات والتقارير:

أ - ما هي السجلات والتقارير التي تقوم شخصياً بإعدادها؟

ب - ما هو مصدر المعلومات التي تحصل عليها؟

مراجعة عملك:

أ - كيف يتم تفتيش، وفحص، ومراجعة عملك؟

ب - من يقوم بذلك؟

المتطلبات البدنية:

أ - ما هي النسبة المئوية المئوية للوزن الذي تفصيه في الأوضاع العملة «تالية» واقفاً — / جالساً — / منتقلاً — /

ب - ما هو الوزن بالكيلوغرامات التي يجب أن ترفعها وتحملها شخصياً؟
— كيلوغراماً.

ج - ما هي النسبة المئوية من يوم العمل التي تقضيها فعلياً في رفع وحمل هذا الوزن؟ — /

د - هل هناك أي مهارات جسمية تتطلبها وظيفتك وذلك مثل التنسيق بين العين واليد، ومهارات يدوية دقيقة؟

ظروف العمل:

صف أية ظروف تتوفر في طبيعة عملك وفي موقعه، مثل الضوضاء، الحرارة، الغبار والأتربة، الدخان... إلخ، والتي تعتبرها غير سارة أو سيئة.

المخاطر:

صف الأخطار أو مخاطر الحوادث التي يتضمنها عملك.

يُملأ هذا الجزء من قبل المشرف عليك

المتطلبات التعليمية:

ما هو الحد الأدنى من المستوى التعليمي (الشهادة الإعدادية، الثانوية، الجامعية) الواجب توفره في الشخص الذي سيبدأ بهذه الوظيفة؟

الخبرة السابقة:

أ - ما نوع الخبرة العملية السابقة والضرورية كحد أدنى مقبول لمستخدم جديد في هذه الوظيفة؟

ب - أذكر مدة الخبرة المطلوبة.

التدريب

افترض أن مستخدماً جديداً لهذه الوظيفة لديه المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تؤهله لهذا العمل، فما هو التدريب الذي يلزمه بعد تعيينه في هذه الوظيفة حتى يمكنه تحقيق مستوى إنجاز مقبول؟ (حدد نوع ومدّة التدريب اللازم له).

توقيع المشرف

التاريخ

المصدر Dale S. Beach. Personnel. The Management of People at Work. Second Edition (London: The Macmillan Company - Collier Macmillan Limited, 1970) pp. 194 - 195.

بعد أن استعرضنا بعض الأساليب (الطرق) التي تستخدم في جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة يجب التأكد عند استخدامها من الحصول على معلومات مفصلة وكاملة عن كل من العناصر التالية^(٢٨):

- ١ - اسم الوظيفة وموقعها في المنشأة Job Title and Location.
- ٢ - ملخص الوظيفة Job Summary.
- ٣ - واجبات الوظيفة Job Duties.
- ٤ - علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى Relation to Other Jobs.
- ٥ - الإشراف المبذول على وظائف أخرى Supervision Given.
- ٦ - الصعوبات (الجهود) الذهنية المطلوبة للقيام بالعمل Mental Complexity.
- ٧ - درجة التركيز الذهني المطلوب Mental Attention.
- ٨ - الجهد الجسدي المطلوب Physical Demand مثل انحناء، الرفع، الإنحناء، التسلق... إلخ.
- ٩ - المهارات الجسدية Physical Skills مثل البراعة اليدوية، التنسيق بين العين واليد والقدم، وتمييز الألوان.
- ١٠ - مسؤوليات الوظيفة Responsibilities.
- ١١ - الصفات الشخصية Personal Characteristics وذلك في بعض الوظائف مثل المظهر الشخصي، الإستقرار العاطفي، النضوج، الصداقة والابتكار، والمهارة في التعامل مع الآخرين، أمور تعتبر في غاية الأهمية.
- ١٢ - ظروف وبيئة العمل Working Conditions.
- ١٣ - مخاطر الوظيفة Hazards.

خطوات تحليل الوظائف:

- هناك عدة خطوات يقوم عليها تحليل الوظائف، وهذه الخطوات هي^{١٦٩}
- ١ - جمع المعلومات والبيانات. بعد أن يتم تحديد نوعية هذه المعلومات والبيانات المطلوبة يتم جمعها والحصول عليها باستخدام أحد أساليب جمع البيانات التي مر ذكرها (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان) وذلك في ضوء طبيعة الوظائف المراد تحليلها. إن هذه البيانات يتم جمعها من شاغلي الوظائف، ولذلك لا بد من مراعاة الموضوعات الأساسية الواجب العناية بها عند جمع المعلومات منهم وهي:
 - ١ - التأكد من أن العامل يفهم جيداً أن التركيز في تحليل الوظائف يتم على الوظيفة وليس على شاغلها (توصيف الوظائف).
 - ب - تشجيع شاغل الوظيفة على التحدث عما يجب عمله وليس عما يقوم به فعلاً.
 - ج - تشجيع العامل على التحدث عما يعتقد أنه مهم في عمله دون أن يؤثر ذلك على الوقت المخصص لجمع المعلومات (المقابلة مثلاً).
 - د - مساعدة المتحدث على التركيز وتنظيم تفكيره دون أن تؤثر عليه في مضمون الحديث ذاته.
 - وأهم المعلومات التي يجب أن يحصل عليها المحلل تدور حول:
 - ١ - ما عمله العامل أو الموظف.
 - ب - كيف يؤدي عمله.
 - ج - لماذا يقوم العامل بعمله.
 - د - أنواع المهارات اللازمة لتأدية هذا العمل.
 - ٢ - إعداد مسودة تحليل الوظائف. بعد تجميع البيانات الكافية، يقوم محلل الوظائف بتدوين هذه البيانات مستخدماً أحد النماذج النمطية لوصف الوظائف. وهنا يجب التأكد من تغطية كافة المجالات المرتبطة بالوظيفة واستخدام الألفاظ البسيطة الواضحة في إعداد كشوف تحليل الوظائف.
 - ٣ - مراجعة كشوف تحليل الوظائف. يقوم محلل الوظيفة بمراجعة مسودة كشوف التحليل مع كل من شاغل الوظيفة، الرئيس المباشر، وأي مستوى إداري آخر إذا لزم الأمر.
 - ٤ - إعداد كشوف التحليل النهائية. عند مراجعة كشوف التحليل مع شاغلي الوظائف ورؤسائهم، قد تظهر بعض المعلومات الجديدة، أو قد تظهر الحاجة لإجراء بعض

التعديلات الواجب إدخالها على كشوف التحليل قبل تقديمها في صورتها النهائية لاعتمادها من الإدارة العليا.

٥ - تنسيق وتجميع كشوف التحليل. يقوم محلل الوظائف بتجميع كشوف تحليل الوظائف المترابطة في مجموعات ويعطيها أرقاماً متسلسلة. وتدل هذه الأرقام على الإدارات والأقسام والوظائف المتنوعة التي تضمها المنشأة حتى يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة إليها.

٦ - اعتماد نظام تحليل الوظائف من الإدارة العليا. بعد الانتهاء من إعداد نظام تحليل الوظائف في صورته النهائية، يقوم مدير إدارة الأفراد برفعه إلى الإدارة العليا في المنشأة للحصول على موافقتها عليه، وبعد اعتماده يتم تبليغ الإدارات المختلفة بالتحليل الخاص بالوظائف التي تضمها، وتحتفظ إدارة براد بمجموعة من النسخ للنظام ككل لحين الحاجة إليه.

وبعد الانتهاء من تحليل كافة الوظائف يتم الوصول إلى الجانبين الأساسيين في تحليل الوظائف وهما (وصف الوظيفة ومواصفاتها) كما يعبر عنهما في الشكل التالي (*):

وقبما يأتي مثالان مبسطان يتضمن كل منهما وصفاً وظيفياً ومواصفات وظيفية، الأولى لوظيفة «إداري/علاقات عامة» والثاني لوظيفة «محاسب (الإيرادات)»^(٢٠).

المجموعة: (الإدارية).

مسمى الوظيفة: إداري/علاقات عامة.
المهام والمسؤوليات:

١ - المشاركة في إعداد البرامج الخاصة بزيارة ضيوف الجامعة واستقبالهم.

٢ - التنسيق مع الجهات المعنية في الجامعة فيما يتعلق بالأعداد للمؤتمرات والندوات وتنظيمها وبشكل خاص:

أ - تأمين تذاكر السفر.

ب - الحجز في الفنادق.

ج - القيام بمهام الاستقبال والوداع.

د - حجز مكان المؤتمر وتجهيزه.

هـ - إعداد المطبوعات والقرطاسية اللازمة.

و - الحجز في المطاعم وتحديد مواعيد الوجبات.

ز - تأمين وسائل النقل.

(*) المصدر Dale S. Beach, Personnel - The Management of People at Work, Second Edition London: Collier Macmillan Limited, 1970). p. 187.

تحليل الوظائف
عملية للحصول على كافة الحقائق
ذات العلاقة بالوظيفة



- ٢ - اعداد والتحصير للمناسبات الجامعية (الرسمية وغيرها) وتنظيمها.
- ٤ - إعداد قوائم المدعوين للمناسبات الجامعية وتوجيه الدعوات لهم في الوقت المناسب.
- ٥ - تزويد المؤسسات الثقافية المحلية وغيرها بما يصدر عن الجامعة من نشرات بشكل دوري مستمر.

- ٦ - المشاركة في إعداد المطبوعات الإعلامية عن الجامعة.
 - ٧ - رصد النشاطات العلمية والثقافية التي تعقد في الجامعة (محاضرات، ندوات، مؤتمرات، معارض) والحصول على أوراق العمل المتعلقة بها لحفظها.
 - ٨ - التغطية الإعلامية للمؤتمرات والندوات والمناسبات الوطنية العامة التي تعقد في الجامعة.
 - ٩ - رصد جميع النشرات الإعلامية والصور التي تصدر عن الجامعة وحفظها في أرشيف أو مكتبة ثقافية خاصة بهذا الغرض.
 - ١٠ - القيام بأية مهام يكلفه بها رئيسه المباشر والتي لا تتعارض مع طبيعة عمله
- المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة:**

- الدرجة الجامعية الأولى تخصص (علاقات عامة، صحافة وأعلام، لغة إنجليزية).
- المجموعة: (الإدارية).
- مسمى الوظيفة: محاسب (الإيرادات).

المهام والمسؤوليات:

- ١ - قبض إيرادات الجامعة وإعداد إيصال القبض الخاص بذلك.
- ٢ - توريد الأموال للحسابات الخاصة بالجامعة في البنوك والمؤسسات المالية.
- ٣ - إعداد كشف الحركة اليومية لمختلف الإيرادات.
- ٤ - متابعة تحصيل الذمم (الإيرادات المستحقة للجامعة).
- ٥ - إعداد القوائم الخاصة بالرسوم والمبالغ المستحقة للجامعة.
- ٦ - صرف الرواتب والأجور والعمل الإضافي (النقدية).
- ٧ - إعادة صرف تأمينات الطلبة.
- ٨ - صرف القروض والمنح للطلبة وأجور تشغيلهم.
- ٩ - إعداد البيانات المالية الخاصة بالإيرادات لإدخالها في الحاسوب.
- ١٠ - القيام بأية مهام يكلفه بها رئيسه المباشر لا تتعارض مع طبيعة عمله.

المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة:

- الدرجة الجامعية الثانية في المحاسبة.

- الدرجة الجامعية الأولى . تخصص محاسبة مع خبرة في الأعمال المحاسبية لا تقل عن ستين .

تصنيف الوظائف Job Classification:

لاحظنا في الوصف السابق لوظيفة (إداري/علاقات عامة) أنها تقع ضمن مجموعة (فئة) الأعمال الإدارية كيف تم ذلك؟ لقد سبق أن ذكرنا ضمن هذه الوحدة بأنه ينتج عن تحليل الوظائف الوصول إلى معلومات بخصوص عنصرين أساسيين هما وصف الوظيفة ومواصفاتها. أي أنه يتم تحليل كل وظيفة في المؤسسة ووضع وصف لها في النهاية. وفي معظم الأحيان يكتشف بعد الإنتهاء من عملية التحليل بأن هناك تشابهاً بين كل من وصف ومواصفات بعض الوظائف مما يتطلب بالتالي وضعها في مجموعة (فئة) واحدة. لهذا السبب تأتي أهمية تصنيف الوظائف الذي يعني وضع الوظائف المتشابهة في مجموعات (فئات)، وتمييز كل مجموعة برقم رمزي يدل عليها دون غيرها. وكذلك تمييز كل وظيفة داخل هذه المجموعة برقم خاص بها يميزها عن الوظائف الأخرى داخل المجموعة الواحدة، وعندها يصبح لكل وظيفة داخل أي مجموعة رقم رمزي يتركب من رقم المجموعة ورقم الوظيفة. فعلى سبيل المثال فإن رقم المجموعة الإدارية في المثالين السابقين هو 01. ورقم وظيفة إداري/علاقات عامة هو 1802. وبذلك يصبح الرقم الرمزي لهذه الوظيفة هو 01 - 1802. في حين أن الرقم الرمزي لوظيفة محاسب (الإيرادات) هو 01 - 2102.

ويمكن تعريف تصنيف الوظائف بأنه «ترتيب الوظائف وتجميعها في المنظمة بشكل منظم في فئات (مجموعات) على أساس التشابه في واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لأشغالها بحيث تضم كل فئة مجموعة من الوظائف المتشابهة في كل من الوصف والمواصفات الوظيفية وحسب درجة صعوبة العمل ومسؤوليته»^(٢٧).

أسئلة للنقاش

- ١ - أعط تعريفاً موجزاً للدوافع.
- ٢ - اذكر القضايا الثلاث التي يهتم بها مديرو الأفراد عندما يقومون ببحث موضوع الدوافع.
- ٣ - اذكر المبادئ العامة الثلاثة التي يتميز بها سلوك الإنسان.
- ٤ - ارسم نموذج السلوك الإنساني وبيّن عليه مكان الدوافع.
- ٥ - اذكر خمسة أمثلة تقليدية للسلوك الدال على عدم التوازن.

- ٦ - ارسـم نمـوذجاً يـمـثـل الإنسان غير المتوازن بسبب وجود حاجات غير مشبعة لديه.
- ٧ - اذكر مع شرح موجز خصائص الدوافع.
- ٨ - اشرح بإيجاز مفهوم الدوافع.
- ٩ - اشرح بإيجاز نظريتي Y و X لدوجلاس ماكريجور في الدافعية.
- ١٠ - اشرح بإيجاز نظرية إبراهيم ماسلو (سلم الحاجات) في الدافعية.
- ١١ - اشرح بإيجاز نظرية فردريك هيرزبرغ في الدافعية.
- ١٢ - انقد كلاً من نظريتي ماسلو، وهيرزبرغ في الدافعية.
- ١٣ - اشرح بإيجاز نظرية سلم الحاجات لبورتر كنظرية من نظريات الدوافع.
- ١٤ - اشرح بإيجاز نظرية التعزيز في الدافعية.
- ١٥ - اذكر بعض القواعد التي يقترح بعض الباحثين استخدامها في المعززات.
- ١٦ - اشرح كلاً من نظرية التوقعات، نظرية ماكيلاند في الحاجات، ونظرية المشاركة في تحديد الأهداف باعتبارها من النظريات المعرفية في الدافعية.
- ١٧ - ما المقصود بتحليل الوظائف.
- ١٨ - اشرح بإيجاز المجالات التي يتم فيها استخدام تحليل الوظائف.
- ١٩ - لتحليل الوظائف جانبان أساسيان. اذكرهما، ثم عرف كلاً منهما.
- ٢٠ - اذكر مع شرح موجز المبادئ الأساسية العامة التي لا بد من مراعاتها في تحليل الوظائف.
- ٢١ - اشرح بإيجاز «الملاحظة» كطريقة من طرق جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف.
- ٢٢ - اشرح بإيجاز «المقابلة» كطريقة من طرق جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف.
- ٢٣ - اذكر مزايا وعيوب طريقة المقابلة في تحليل الوظائف.
- ٢٤ - اشرح بإيجاز «الاستبيان» كطريقة من طرق جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف.
- ٢٥ - اذكر مزايا استخدام الاستبيان في تحليل الوظائف.
- ٢٦ - اشرح طريقة الجمع بين «المقابلة والاستبيان» في تحليل الوظائف.
- ٢٧ - أيًا من طرق تحليل الوظائف السابقة تفضل، ولماذا؟

- ٢٨ - صمم نموذجاً لاستبيان مناسب يمكن ان يستخدم في تحليل الوظائف.
- ٢٩ - اشرح بإيجاز الخطوات التي يمكن ان تتبعها في تحليل الوظائف.
- ٣٠ - اذكر الموضوعات الأساسية الواجب الاهتمام بها في مرحلة جمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحليل الوظيفة.
- ٣١ - ارسم نموذجاً يمثل عملية تحليل الوظائف بشقيها، وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة، ثم اذكر المعلومات التي يشتمل عليها كل منهما.
- ٣٢ - اختر وظيفة معينة (إدارية أو فنية) وقم بتحليلها (إجْر وصفاً وظيفياً ومواصفات وظيفية لها).
- ٣٣ - ماذا يقصد بتصنيف الوظائف.

حالة رقم (١)*

عن تحليل الوظائف للدراسة والتحليل

شركة مصفاة البترول العالمية

قررت شركة مصفاة البترول العالمية في بداية عام ١٩٨٩ حفظ كافة المعلومات والإحصائيات وأية بيانات أخرى في الحاسب الالكتروني الذي قامت بشرائه وتركيبه. بحيث يمكن لكل اداري في الشركة أن يحصل على ما يريد من معلومات تفصيلية سواءما يختص بالأمور المالية، أو الإنتاجية، أو التسويقية، أو شؤون الأفراد بيسر وسهولة ومن ضمن المعلومات التي تقرر إدخالها وحفظها في الحاسب الالكتروني معلومات تتعلق بوصف ومواصفات كافة الوظائف في الشركة بحيث يمكن الاستعانة بتلك المعلومات في حالات الترقية، والتدريب، وتحديد الأجور، وغيرها.

عند البدء في تخزين تلك المعلومات لاحظ مدير إدارة الأفراد السيد/يونس بأن بعض المعلومات الخاصة بوصف، ومواصفات الوظيفة، ومستوى الأداء في بعض الوظائف قد تم تغييرها من قبل القائمين على تلك الوظائف بإدخال بعض المعلومات أو حذف بعضها من ذاكرة الحاسب الالكتروني. وقد لاحظ السيد/يونس ان بعض تلك المعلومات، التي كانت تضاف للحاسب الالكتروني بخصوص وصف ومواصفات الوظيفة كانت معلومات جديدة أحدثها التغيير في محتوى العمل أو ظروفه. كان السيد/يونس في بادئ الأمر سعيداً لأن بعض العاملين يقومون بإدخال أو إضافة

(*) المصدر: منصور، ديبغا، محمد الشاري دة، وزهير الصاوغ - إدارة القوى البشرية، سمر نظامي (عمان)، دار الندوة للنشر والتوزيع ١٩٨٦، ص ١٤١ - ١٤٢

معلومات جديدة بهدف تحديث وصف ومواصفات تلك الوظائف. ولكنه بعد ذلك واجه مشكلة حقيقية تتمثل في وجود اختلاف في بعض الأحيان بين العاملين، على ما هو الوصف والمواصفات الفعلية لكل وظيفة، مما أحدث تبايناً كبيراً في وصف ومواصفات بعض الوظائف المتشابهة. وقد تبين أن بعض العاملين كانوا يدخلون معلومات في الحاسب في وصف ومواصفات الوظيفة كما يترأى لهم دون التشاور مع الآخرين ممن يقومون بأعمال مشابهة. وعلى اثر ذلك اتخذ السيد/ يونس قراراً يقضي بمنع أي فرد من إدخال معلومات بخصوص أي وظيفة دون موافقته الشخصية. وذلك ليتجنب التباين السابق ذكره، وكذلك قام بمراجعة كافة المعلومات الخاصة بتحليل الوظائف في الشركة للتأكد من التناسق بينها.

المطلوب:

بعد دراسة هذه الحالة، الاجابة على الأسئلة الآتية:

١ - لنفترض أنك مدير إدارة الأفراد في هذه الشركة، ما هي الخطوات التي يمكن أن تتبناها للتأكد من أن المعلومات المخزونة في الحاسب الإلكتروني بخصوص تحليل كافة الوظائف في الشركة صحيحة؟.

٢ - في ضوء استخدام الحاسب الإلكتروني في الشركة لحفظ وخرن كافة المعلومات، هل تعتقد بأن الشركة تستطيع الحصول على معلومات تتعلق بتحليل الوظائف بشرط أن تكون تلك المعلومات ذات صدق وثبات إحصائيين من خلال اتباع طرق جديدة؟ اشرح ذلك.

حاله رقم (٢)

عن الدوافع

شركة التأمين العالمية

تعتبر شركة التأمين العالمية من أكبر شركات التأمين في الشرق الأوسط، ويعمل فيها وفي فروعها المختلفة حوالي خمسة آلاف موظف، والمركز الرئيسي لهذه الشركة عمان، الأردن، تنتشر فروع هذه الشركة في معظم بلدان العالم. تتمتع هذه الشركة بسمعة جيدة بين شركات التأمين العالمية الكبيرة، وهناك إقبال على العمل فيها من الراغبين والباحثين عن عمل.

تعتبر ظروف العمل في الشركة جيدة من حيث الرواتب والحوافز والمكافآت، واستقرار سياساتها، وتمتع إدارتها بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة

تم تعيين السيد /طارق رئيساً لأحد الأقسام الهامة في الشركة مكافأة وتقديراً له على جهده الكبير، في حين تمت ترقية الرئيس السابق لهذا القسم ليشراف على فرع الشركة في أثينا في اليونان. ومن سياسات الشركة المستقرة أن يجتمع رئيس القسم السابق مع رئيس القسم الجديد ليعطيه فكرة عن القسم وعن خصائص العاملين فيه. ومن أجل هذا الغرض تم عقد اجتماع بين السيد /طارق ورئيس القسم السابق. وأثناء شرح الرئيس السابق لأهم خصائص العاملين فيه ركز على اثنين منهم وهما: السيد /إياد والسيد /فراس. ويختص الأول بجذب العملاء للشركة، في حين يقوم الثاني بتحليل حركة معاملات العملاء.

يعتبر إياد، المختص بجذب العملاء، من الموظفين الذين يبذلون جهداً كبيراً في العمل، وخصوصاً العمل الميداني، ولا يشعر بالراحة والسعادة إلا بعد اجتذاب عميل جديد للشركة، وهو دائم العمل ليلاً نهاراً، ويرى أن هدفه الرئيسي هو تحقيق أكبر رقم من العملاء على مستوى الشركة. بل على مستوى الشركات العاملة في الأردن.

أما فراس المختص بتحليل حجم معاملات العملاء، وحركة حساباتهم فهو من الموظفين النشيطين جداً خلال ساعات العمل الرسمية، إلا أنه يفضل التفرغ لاستقبال معارفه وأصدقائه في منزله في ساعات المساء، ويرى أن الدافع الحقيقي لعمله هو زيادة دخله لمواجهة احتياجاته المعيشية المختلفة. ويعتبر فراس من الأشخاص الذين لا يفضلون الارتباط بالعمل بعد ساعات العمل الرسمية، ولذلك فهو يفضل مقابلة الأصدقاء أكثر من العمل الإضافي طالما حقق مستوى الدخل الذي يرغب فيه.

والمطلوب:

في ضوء دراستك ومعرفتك لدوافع العمل والحاجات الإنسانية عليك تحليل ظاهرتي إياد وفراس مسترشداً بالأسئلة الآتية:

- ١ - ما هي نوعية دوافع كل من إياد وفراس في ضوء معرفتك لنظريات الدوافع؟
- ٢ - أي الأساليب تعتقد أنها مناسبة لإثارة دوافع كل منهما؟
- ٣ - ما هي أنسب النظريات التي تعتمد عليها لتفسير دوافع كل منهما؟
- ٤ - ما هي وجهة نظرك فيما يأتي:
 - أ - لماذا يعمل الناس؟
 - ب - لماذا يعمل بعض الأفراد أكثر من غيرهم؟
 - ج - كيف تجعل الأفراد يبذلون جهداً أكبر؟

هوامش الوحدة الثانية

- (١) عادل حسن الأفراد في الصناعة (الإسكندرية دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠)، ص ٢٥١
- (٢) عبد الباري دره، وزهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، منسى نظمي (عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦)، ص ١٠٩.
- (٣) عبد الباري دره، وزهير الصباغ نفس المرجع، ص ١١٠
- (٤) عبد الباري دره، وزهير الصباغ، نفس المرجع، ص ٤٥٠ - ٤٥١.
- (٥) إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي - دراسة علمية وعملية (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٢)، ص ٩٩.
- (٦) عبد الباري دره، وزهير الصباغ، نفس المرجع، ص ٤٥٢ - ٤٥٤
- (٧) محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، ١٩٨٩)، ص ٣٥ - ٣٦
- (٨) Douglas M. McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw - Hill Book Company, 1960), pp. 33 - 35.
- (٩) محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص ٣٨.
- (١٠) McGregor, Op. Cit., pp. 47 - 48.
- (١١) Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (New York: Harper and Brothers, 1954), pp. 80 - 106.
- (١٢) عبد الباري دره، وزهير الصباغ، نفس المرجع، ص ٤٥٩.
- (١٣) Joseph L. Massie, Essentials of Management, Fourth Edition (London: Prentice - Hall International, Inc., 1987), pp. 108 - 109.
- (١٤) محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص ٤٤ - ٤٥.
- (١٥) Stephen P. Robbins, Essentials of Organizational Behavior (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall Inc., 1984), p. 36.
- (١٦) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٦)، ص ٦٤.
- (١٧) Judith R. Gordon, A Diagnostic Approach To Organizational Behavior (Boston: Allyn and Bacon, inc., 1983), p. 105.
- انظر أيضاً: دره، والصباغ، المرجع السابق، ص ٤٧٤ - ٤٧٧
- (١٨) Richard M. Hodgetts, and Steven Altman, Organizational Behavior (Philadelphia: W. B. Saunders Company, 1979), p. 103.
- (١٩) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة - الطبعة الثانية (عمان: مطبعة الصفدي، ١٩٨٥)، ص ١٩٦.
- (٢٠) عبد الباري دره، وزهير الصباغ، نفس المرجع، ص ٤٦٦.
- (٢١) محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص ٤٩.
- (٢٢) مهدي حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، (بغداد: دار الرسالة للطباعة، ١٩٨٠)، ص ٨٨.
- (٢٣) عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، كتاب في علم إدارة الأفراد (الرياض: ١٩٧٣)، ص ٦٨ - ٦٩.
- (٢٤) Dale Yoder, Personnel Principles and Policies - Modern Manpower Management, Second Edition (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall Inc., 1959), pp. 195 - 196.
- (٢٥) منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥)، ص ٤١.

- (٢٦) منصور أحمد منصور نفس المرجع، ص ٤٢
- (٢٧) Dale S. Beach Personnel - The Management of People at Work, Second Edition (London: Collier Macmillan Limited, 1970) p 193.
- (٢٨) Beach. Ibid . pp. 197 - 198.
- انظر أيضاً Betty Beam. Personnel Administration - A guide to the effective management of human resources (Cambridge: ICOSA Publishing, 1984). p. 17.
- (٢٩) إبراهيم الغمري، نفس المرجع، ص ٢٢٩ - ٢٣١.
- (٣٠) محمد محمود الذنبيات، وعبد ارحمن أحمد القارح وصف، الوظائف (الإدارية، المهنية، الفنية، والحرفية) في الجامعة الأردنية (عمان: الجامعة الأردنية - مكتب التطوير الإداري، ١٩٨٩). ص ١٩.
- ٢٨
- (٣١) عبد الباري دره، وزهير الصباغ، نفس المرجع، ص ١٢٢.

الوحدة الثالثة

قياس أداء العنصر البشري

Prerformance Appraisal

تشمل هذه الوحدة:

- مقدمة
- أهمية قياس أداء العنصر البشري
- طرق قياس أداء العنصر البشري
- خطوات قياس أداء العنصر البشري
- تقييم طرق قياس أداء العنصر البشري
- رضا العاملين - مفاهيم ومبادئ أساسية
- غياب العاملين - مفاهيم ومبادئ أساسية
- أسئلة للمناقشة
- حالة عملية رقم (١) / عن تقييم الأداء
- حالة عملية رقم (٢) / عن غياب العاملين
- هوامش الوحدة الثالثة

مقدمة:

نقوم في حياتنا اليومية وبشكل مستمر بتكوين آراء عن الناس الذين نتعامل معهم. ففي العلاقات الاجتماعية يتم ذلك بشكل عرضي ودون قصد. وغالباً دون وعي. ونادراً ما يكون بشكل منظم. فإذا رغب واحد منا أن يختار حلاقاً لقص شعره، أو طبيب أسنان لعلاج ضرسه، أو طبيباً بشرياً لمعالجته، أو بناءً، فإنه قد يكون أكثر دقة في الطريقة التي يكون فيها أحكامه. وعندما تنتقل إلى المنشآت فإننا نجد أن على المشرفين أن يقوموا وباستمرار في الحكم على مساهمات وقدرات رؤوسهم. إن بعض الأفراد أكثر قدرة من غيرهم للقيام بنوع معين من الأعمال، وأن آخرين لا يمكن الاعتماد عليهم في إكمال إنجاز العمل الموكل إليهم، في حين أن آخرين يبدون ابداعاً كبيراً ويمكن الاعتماد عليهم في إنجاز مشروعات دون حاجة لإشراف كبير عليهم. إن المشرف يجب أن يقرر من يستحق علاوة من مستخدميه، وما هو المكان الملائم لمستخدم آخر، ومن سيتم نقله، ومن سيتم ترقيته... إلخ هل هذه الأعمال المتعلقة بالأفراد يمكن أن تتم بقرارات متسارعة، أو هل يجب أن تعتمد على أحكام وقرارات يتم اتخاذها بعناية من قبل المشرف بعد دراسة ومقارنة بأحكام أخرى ومن ثم يتم صياغتها بطريقة منظمة؟

وحيث أن المديرين يجب أن يصدروا أحكاماً على مستخدميهم بشكل مستمر تقريباً ولعدة أسباب، فإن السؤال الذي من الطبيعي طرحه هو، ما إذا كان يجب اتمام ذلك بموجب برنامج منظم لقياس الأداء أم يجب اتمامه بطريقة غير منظمة، وحيث أن التقييم عملية مستمرة طيلة الوقت، فإن السؤال ليس لقياس أداء العنصر البشري أم لا، وإنما السؤال هو كيف يمكن تقييم هؤلاء الناس؟

في ضوء نظام تقييم منظم فإن المشرفين والمديرين يتم تشجيعهم لملاحظة سلوك رؤوسيتهم. وانهم يميلون ليصبحوا مهتمين بتدريب وتنمية هؤلاء الأفراد. إن الأحكام والقرارات التي يتخذها المديرين يتم تدوينها على الورق ومن ثم تحفظ في الملف الشخصي للفرد. ان القرارات المتعلقة بإجراء تغييرات في مراكز الأفراد لا تترك للمشرفين المشغولين، حيث أن ذاكرة الفرد غالباً لا يتم الاعتماد عليها.

يصعب في حالات كثيرة اكتشاف الموهوبين من العاملين غير الظاهرين وخاصة إذا ما قام عدد من المقيمين بتقييم أدائهم. إن وجود اجراءات تقييم رسمية يقلل في العادة من احتمال اهمال الأفراد الذين يستحقون تدريباً، أو زيادة أجورهم، أو ترقيتهم، أو تكليفهم بواجبات عمل جديد. يكاد يكون من الصعب ادارة مؤسسة كبيرة دون أن يكون هناك خطة قياس أداء مكتوبة. عند القيام بإجراء مقارنة بين عدد من المرشحين للترقية من وحدات تنظيمية مختلفة، فإن وجود تقارير مكتوبة عن أدائهم سوف يؤدي إلى اتخاذ القرارات السليمة في هذه الحالة. إذ أحياناً يكون متخذ القرار النهائي ذا مركز عالٍ في المؤسسة، وبالتالي لا يعرف العاملين المرشحين للترقية، بشكل شخصي. في هذه الحالة لا بد أن يعتمد وبشكل كبير على تقارير تقييم أدائهم، وعلى ملفاتهم وسجلاتهم، وعلى التوصيات المكتوبة بحقهم^(١).

إن يمكن القول أن قياس الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة، من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل. وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في اشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية، وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل.

مفاهيم قياس الأداء.

هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين، منها مثلاً: تقدير الكفاءة Efficiency Rating والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وامكانات وظائف ذات مستويات أعلى.

كما يستخدم البعض اصطلاح «كفاية العامل» ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل، وأخيراً

على معاملة زملائهم ومسؤوليهم^(٦). وهذا يعني أن الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة، وتصرفاته مع من يعملون معه. وطبقاً لهذا الاصطلاح فإن مقاييس كفاية العاملين تستخدم بهدف تحديد العلاوات Allowances، أو اجراء الترقيات Promotions، أو التنقلات Transfers، أو لتدعيم العلاقة بين الرؤساء والمسؤولين، وحل مشاكل الأفراد والصعوبات التي تعترضهم في العمل.

كما أن البعض يعبر عن قياس الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كمّاً ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب. واعتماداً على هذا المفهوم، فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

١ - الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته، والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة، وذلك مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة، بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة..

٢ - الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، مثل أعمال التخطيط، والبحوث، والتنظيم، والإشراف، والرقابة، وإصدار القرارات في هذه المجالات. في هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم^(٧).

وهناك مفهوم آخر لقياس الأداء باعتباره تقيماً للفرد العامل وليس للوظيفة التي يشغلها، وعليه يكون المقصود بتقييم الأفراد هو ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية^(٨).

أهمية قياس أداء العنصر البشري

يمكن تبيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يأتي^(٩):

١ - الترقية والنقل Promotions and Transfers، إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

٢ - تقييم المشرفين والمديرين Evaluation of Supervisors and Managers، حيث

يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

٣ - إجراء تعديلات في الرواتب والأجور Wage and Salary Adjustments. إذ إن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو انقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

٤ - مقياس أو معيار Yardsticks or criteria. إذ إن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

٥ - تقديم المشورة counseling، إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها. وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له. إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم. وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

٦ - يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع Requiring Acquaintance. إذ إن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ إن المقيم يجب أن يعرف الكثير عمّن يقيمه.

٧ - اكتشاف الحاجات التدريبية Discovering of Training Needs. إذ إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

٨ - يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها. كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختبار والتعيين في المؤسسة^(١).

طرق قياس أداء العنصر البشري (الأفراد)

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، كما يأتي:

أولاً: الطرق التقليدية وتشمل:

- ١ - طريقة التدرج البياني
- ٢ - طريقة الترتيب.
- ٣ - طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.
- ٤ - طريقة التوزيع الاحباري.
- ٥ - طرق القوائم Check Lists.
- ٦ - طريقة التقييم بحرية التعبير.

ثانياً: الطرق الحديثة ومنها:

- ١ - طريقة التقييم على اساس النتائج.
- ٢ - طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى.
- ٣ - طريقة البحث الميداني.
- ٤ - طريقة التقدير الجماعي.
- ٥ - أسلوب (طريقة) الادارة بالأهداف.
- ٦ - الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

وسوف نتعرض فيما يأتي بإيجاز لكل من هذه الطرق

أولاً: الطرق التقليدية:

١ - طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلاً من هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط. ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد. فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول التالي، والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من (١) إلى (٥) (أي ضعيف = ١، متوسط = ٢، جيد = ٣، جيد جداً = ٤، ممتاز = ٥).

الموظف جـ	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
٥	٣	٢	التعاون مع الزملاء
٣	٢	٣	العلاقة مع المرؤوسين
١	٥	٤	العلاقة مع الرؤساء
١	٤	٤	الدقة في المواعيد
٢	٣	٢	السرعة في إنجاز العمل
٣	١	٢	القدرة على التفاهم
١٥	١٨	١٧	المجموع

وعلى هذا الأساس فقد يحصل الأفراد أ، ب، جـ على التقديرات المبيّنة في الجدول والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم. وكمثال على هذه الطريقة نجد التقرير السنوي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي في الأردن، وكذلك تقارير الأداء التي تستخدم في الشركات الخاصة.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم.

إلا أن لهذه الطريقة عدداً من العيوب منها:

أ - احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة. مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصاً معيناً يتميز في درجة مواظبته على الحضور في مواعيد العمل، وبالتالي يقوم بإعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص، أو من ذلك، فقد يكون الشخص ضعيفاً في ناحية من النواحي فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديراً منخفضاً 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 أي أثر الهالة. 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.

ب - أما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس

ادائه إذا كان متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشديداً في تقييمه.

ج - هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء غير ذات موضوع ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقييم، إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون، في حين قد يتم إعطاء شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة أي أقل مما يستحقون. ومن هذه المؤثرات أيضاً نوع العمل الذي يقوم به الشخص، والادارة أو القسم الذي يعمل فيه، وكذلك علاقة هذا الشخص بالرؤساء.

ومن أجل التغلب على هذه العيوب فقد تلجأ الإدارة إلى أحد الأسلوبين الآتيين.

1 - أن يكلف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء كل على حده. فمثلاً إذا كان لدينا عشرة افراد ويراد قياس أدائهم فقد يعهد إلى ثلاثة من المشرفين للقيام بعملية التقييم كل على انفراد بحيث يتولى كل منهم تقييم الأفراد العشرة، ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها ومعالجة الاختلافات في التقدير.

ب - أن تقوم الادارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف. فمثلاً إذا كانت تقديرات المشرف تبلغ في المتوسط 75٪ أي أنه في المتوسط يميل إلى إعطاء كل فرد يقوم بقياس أدائه 75٪ من الدرجة، عندها تعد الادارة إلى تخفيض تلك التقديرات إلى 70٪ مثلاً وهكذا. ولا شك أن نسبة الزيادة أو التخفيض تتوقف على تقدير الادارة وخبرتها بمستوى التقديرات التي يمنحها كل مشرف^(٧).

٢ - طريقة الترتيب Rank Ordering

وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الاحسن إلى الاسوأ^(٨). والاساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل Over-all Performance. ولا شك أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة. يضاف إليها ثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصاً. كذلك فإنه من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة.

٣- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين Paired Comparison

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

$$n(n-1)/2$$
 حيث (ن) هي عدد الافراد المطلوب قياس ادائهم. وعلى هذا إذا

كان لدينا خمسة افراد هم ا، ب، ج، د، هـ فإنه يتم تكوين عشر مجموعات على الشكل التالي:

أب، أج، اد، أه
بج، بد، ب هـ
جـد، جـهـ
د هـ

وتكون مهمة المقيّم مقارنة كل ثنائية مثلاً ا ب وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة. وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كما هو في الجدول التالي.

الفردي	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
ا	٢	٢
ب	٤	١
جـ	٢	٣
د	٣	٢
هـ	١	٥

يتضح من هذا الجدول أنه بمقارنة كل عامل مع عامل آخر فإن العامل (ب) كان 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 تقريباً في حال اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الأداء.

ويعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق وقتاً طويلاً وفق عدد الافراد المطلوب قياس ادائهم. إذ لو كان هناك ٢٥ موظفاً مثلاً لكان على المشرف أن يجري (٣٠٠)

مقارنة وذلك بتطبيق المعادلة السابقة وهي $n - 1$ أي $25(1 - 25) = 24 \times 25 = 600$ وهكذا لو وصل عدد الموظفين إلى (20) لأصبح عدد المقارنات التي سيقوم بها المشرف تساوي حسب نفس المعادلة $20(1 - 20) = 29 \times 20 = 580$ مقارنة أي أن زيادة مقدارها خمسة في عدد الأشخاص المطلوب قياس أدائهم أدت إلى زيادة مقدارها $(300 - 580) = 120$ في عدد المقارنات.

كما أنها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون غرضها الوحيد هو اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين التي تطبقها المنشأة في اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين^(٩).

٤ - طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution

يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيّم Appraiser في توزيع العاملين، وتقدير أدائهم. وعلى هذا فإن على المقيّم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يتركز على فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتترج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف للقارىء.

ويمكن تصوير هذا التوزيع الاجباري كما يأتي:

ممتاز	جيد	متوسط	مقبول	ضعيف
↑	↑	↑	↑	↑
٪١٠	٪٢٠	٪٤٠	٪٢٠	٪١٠

وكما يتضح من الشكل السابق يكون المقيّم مجبراً Forced على إدخال النسب المئوية المذكورة في اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم. فإذا كان عدد العاملين مائة عامل، فيكون التوزيع كالاتي:

- ١٠ عمال في كل من طرفي الخط.
- ٢٠ عاملاً بين المتوسط والممتاز.
- ٢٠ عاملاً بين المتوسط والضعيف.
- ٤٠ عاملاً في نقطة الوسط.

وغني عن الذكر أن استخدام هذه الطريقة يمنع المقيّم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين^(١٠).

٥ - طرق القوائم Check Lists

تقسم هذه الطرق إلى نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر Weighted check list، وطريقة الاختيار الاجباري^(١١) Forced - choice List.

وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيّم Rater بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة، والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته، أو أدائه العمل. وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض، ليستخدّمها المقيّم. وفي العادة يعطى لكل عبارة أو جملة قيمة محددة value على شكل أرقام لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية Total Rating أو ترتيبه النهائي.

وتتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقاً للقوائم المعدة مسبقاً، في استخدام قائمة List يكتب على جانب منها عبارات وصفية Descriptive Statements وأمام كل عبارة يوجد مربعان Two Boxes سجل على أحدها كلمة «نعم» وعلى الأخر كلمة «لا». وعند استخدام هذه القائمة، يقوم المقيّم بالتأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك الشخص الذي يقوم بقياس أدائه، وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلف به.

وعند الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة، تتولى الإدارة ممثلة بإدارة الأفراد فيها بتقييم أو تحديد وزن أو قيمة الاجابات بموجب دليل خاص حتى يمكن استخراج الترتيب النهائي لأداء العامل. وفيما يأتي بعض الامثلة للعبارات المستخدمة، مع ملاحظة ان لطبيعة العمل أثراً على وضع هذه العبارات^(١٢):

وجدير بالذكر هنا ان رئيس العامل يقوم بدور «المبلّغ» أو المراسل Reporter الذي يتولى إخطار أو تبليغ الإدارة بسلوك العامل وتصرفاته في الأداء، وضمن العبارات المكتوبة. وعليه، فإن هذا الرئيس لا يلعب دور المقيّم Evaluator لأداء العامل، أو صفاته الشخصية. كما ان الرئيس لا يتدخل أو لا يكون له دور في تحديد درجة أداء العامل وحساب قيمة مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

ولذلك يمكن القول أن دور الرئيس المحدود في تقييم أداء مرؤوسيه كميل بأسباغ عنصر الموضوعية على هذه الطريقة على أن هذا لا يمنع الرئيس من زيادة عدد مرات الإجابة -بنعم- حتى يضمن للعامل تقييماً ممتازاً.

قائمة العبارات المستخدمة لمشرف على قسم الإنتاج

لا	نعم	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يظهر تحيزاً في معاملته لمرؤوسيه
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقدم تقريراً عن أعماله بانتظام
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	انتاجه يتميز بالجودة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نادراً ما ينسى قرارات الإدارة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	علاقته بمرؤوسيه طيبة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتخذ قرارات سريعة وناجحة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشجع مرؤوسيه على العمل والمبادرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يولي اهتماماً بالمستهلكين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقدم مقترحات ناجحة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتبع التعليمات بدقة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتهرب من المسؤولية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يظهر تحيزاً في معاملته لمرؤوسيه
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نادراً ما يرتكب أخطاء

٦ - طريقة التقييم بحرية التعبير Free - Form Essay

إن استخدام هذه الطريقة لقياس أداء العاملين لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى. إنها بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق On a sheet of paper. إن ملاحظات المقيم، إذا رعبت المؤسسة، يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية

ولكي يمكن إجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة، فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر بالإجراء أو الإجراءات التي سيتبعها. وهذا في حد ذاته يعتبر عبئاً وعمياً في نفس الوقت لهذه الطريقة. فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل. ومن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتاً أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم (أو الذي يرغب في أن يقضيه). كما أن هناك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة يعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم - كاتب

المقال - أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين. حيث أن بعض المشرفين هم كتاب ضعفاء في الكتابة، مع أن هذا لا يعني أن مرؤوسيهم عاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير الأفراد بمراجعة السجلات والملفات الشخصية لهؤلاء العاملين يمكن أن يتوصل إلى هذا الانطباع^(١٢).

ثانياً: بعض الطرق الحديثة في قياس الأداء

إن طرق قياس الأداء السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية. وبسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس أداء الأفراد، ومن بين تلك الطرق الحديثة نشير إلى ما يأتي:

١ - التقييم على أساس النتائج Appraisal by Results

وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه. وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توغر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف المؤسسة.

وقد دلت التجارب العملية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنشآت في الدول المتقدمة، وأحرزت نتائج مثمرة. وفيما يأتي أهم خصائص هذه الطريقة:

أ - على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في قياس أداء هذا المرؤوس.

ب - على الرئيس، بالتعاون مع المرؤوس، أن يحدد الأهداف (النتائج) المطلوبة من المرؤوس، والعدة التي يجب احراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.

ج - على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية.

د - على الرئيس، بالتعاون والتفاهم مع الأفراد، أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير Criteria التي سيتم استخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس.

هـ - في خلال المدة المتفق عليها وعلى قياس الأداء عند انتهائها، يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء، والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تذليل كل عقبة، أو القضاء على أية مشكلة.

و - عند انتهاء المدة المتفق عليها، وحلول ميعاد قياس أداء العامل، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساساً على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل، وإرشاده إلى الأداء الأمثل لاحراز النتائج المطلوبة. ومعنى ذلك أن مسؤولية

تحقيق الاهداف ترتكز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومرؤوسيه.

وتدل الدراسات العملية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جواً مناسباً من التعاون في الأداء، والمشاركة في المسؤولية، وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة. ومن ناحية أخرى، تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء^(١١).

٢ - طريقة الوقائع (الاداءات) ذات الأهمية القصوى Critical Incidents

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يُقِيم أدائه خلالها. وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المنشأة.

ويتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل. وبذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية، أو الأعمال الهامة الممتازة منها والرديئة وفقاً لتواريخ حدوثها. وفيما يأتي بعض الأمثلة على هذه الوقائع أو تلك الأعمال:

«في ١٣/١/١٩٨٧ حصل على الترتيب الأول في الدورة التدريبية التي أقامتها المنشأة».

«في ١/٤/١٩٨٧ رفض قراراً أصدرته إليه بضرورة حضوره بعد الظهر لإنجاز أعمال حيوية خاصة بالمنشأة».

«في ٢٠/٤/١٩٨٧ ترك العمل دون إذن».

بالإضافة إلى قيام المقيّم بضرورة تسجيل الوقائع أو الأعمال حال حدوثها خشية نسيانها، فإن استعمال هذه الطريقة يتطلب من الرئيس أيضاً أن يكون قريباً من العامل، ويشرف عليه عن قرب Close Supervision وقد ينعكس هذا الاشراف على العامل ليأخذ صورة خوف أو اضطراب على اعتبار أن كل حركة من العامل سيتم تدوينها في سجل سلوك العمال أو تصرفاتهم^(١٥) Little Black Book.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوقائع أو الأعمال أو التصرفات التي يقوم الرئيس المباشر بتدوينها، هي تلك التي تكون «ممتازة» أو «رائعة» وتلك التي تمثل رداءة في التنفيذ، أو سلوكاً غير قويم، أو تصرفات ضارة. ومن ثم فإن الوقائع العادية، والأعمال

الطبيعية. والتصرفات الروتينية والتي يقوم العامل بأدائها يومياً وباستمرار خلال عمله اليومي لا تدخل في هذا المعنى. ولا يقوم الرئيس بتدوينها، ونتيجة لذلك. فإن سجل الأعمال الخاص بكل فرد لا يعتبر مرجعاً يعطي صورة شاملة لكل أعمال وتصرفات العامل.

٣ - طريقة البحث الميداني Field Review

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيًا ودون استعمال أي نماذج أو الناشير على قوائم محددة، وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق

وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس. وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها. في شكلها الأولي، لتراجع من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي^(١١). وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات ممتاز، جيد، مرضٍ أو مقبول، أو غير مرضٍ.

وميزات هذه الطريقة تكمن في حقيقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه. إذ أن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة.

كذلك فإن ممثل إدارة الأفراد الذي قد يقضي ساعة أو أكثر في مقابلة كل مشرف يعطيه انطباعاً بأن عملية التقييم هذه تعتبر هامة ومفيدة. كذلك فإن هذه الطريقة تمكن ممثل إدارة الأفراد من استعمال معايير مماثلة للتقييم عند القيام بإجراء عدد كبير من المقابلات، مما يعني أن باستطاعته تكوين مجموعة من القواعد الأساسية الثابتة التي يمكن أن تستعمل في تقييم جميع العاملين، مع استخدام الشروط المناسبة عند المقارنه الفعلية بين عمليات التقييم المختلفة. إن هذه الرقابة على مستويات التقييم العامة وعلى العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التقييم تكون صعبة الاستخدام إذا ما استعملت نماذج مكتوبة، أو في حال قيام مجموعات مختلفة من المديرين بعملية التقييم.

إلا أنه يعاب على هذه الطريقة كونها مكلفة وتستغرق وقتاً قد يكون طويلاً

للانتهاء من عملية التقييم Time consuming and costly process . كذلك فإن قياس أداء العامل يتم دون حضوره أو مقابلته وهذا قد يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال. كذلك فإن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة، وقدرة، وكفاءة ممثل قسم إدارة الأفراد في استخلاص نتائج موضوعية وسليمة.

٤ - طريقة التقدير الجماعي Group appraisal method

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل. كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة. ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله.

كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل مسقياً لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها. إن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته. وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء Standards of performance. وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في قياس أداء العامل بموجب هذه الطريقة، إلا أن عمله المسبق بأن يقيمه الذي ستم مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصاً في تقييمه. وهذا يُعتبر مزية من مزايا هذه الطريقة كما أن نتائج هذه الطريقة هي نفس أداء العاملين ترتكز على موضوعية أكثر من الطرق الأخرى.

ومن الجدير بالذكر أن شركات الاتصالات الهاتفية The Bell Telephone System في الولايات المتحدة الأمريكية التي تستخدم هذه الطريقة في قياس أداء الأعمال الإدارية Managerial jobs تسميها «طريقة النقاش الجماعي المنسق» The coordinated group discussion approach.

٥ - أسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives (MBO)

عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لقياس أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها

وانجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الانجاز أو أداء الأعمال. وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المنشآت باعتباره (موضة) أو بدعة تلك الفترة؛ حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهدافهم في العمل^(١٨). ولكن عند استخدام وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فقد أصبح يطلب من العاملين وبشكل اجباري القيام بذلك.

كذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلاً أو عملية تتكون من عدة خطوات وهي:

- ١ - تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٢ - تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٣ - وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
- ٤ - وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٥ - استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

يتبين من الخطوات السابقة أن الخطوة الأخيرة تمثل تقييم (قياس) الأداء، وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس ويكون محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها. وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة ما إذا كان الأداء غير مرضٍ أو هامشياً أو مرضٍ أو ممتازاً. وتوضع لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطويراً تنموياً^(١٩).

٦ - الاتجاه السلوكي في قياس الأداء

وتكتمل هذه الطريقة، طريقة الإدارة بالأهداف، لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء، وأهم ملامح هذه الطريقة أنها^(٢٠):

- أ - تبرز أهمية الأهداف التطويرية.
- ب - تركز على الوظائف الفردية.
- ج - تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه.
- د - تفرق بين السلوك، والأداء والفعالية (النتائج)

خطوات قياس أداء العنصر البشري

إن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى

والعوامل، ولذا فإن على القائمين بها من رؤساء وشرفيين ومسؤولين في إدارات الأفراد في المنشآت المختلفة أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق قياس الأداء أهدافه.

وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا ارتأينا أن نقدم للقارئ عدداً محدوداً وواضحاً من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاماً مقبولاً يكون أساساً في التقييم، بدلاً من اتباع إجراءات ارتجالية مصحوبة بكثير من التحيزات الشخصية.

أما هذه الخطوات فهي ما يأتي:

- ١ - وضع معايير قياس الأداء.
- ٢ - تحديد طريقة قياس الأداء.
- ٣ - تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء.
- ٤ - تحليل تقارير قياس الأداء.
- ٥ - مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين.
- ٦ - تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء.

وفيما يأتي شرح موجز لكل من هذه الخطوات:

١ - وضع معايير قياس الأداء

يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداءهم الفعلي، والمعايير نوعان هما: العناصر، ومعدلات الأداء.

أما العناصر فتشمل الصفات والسمات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة. ومن أمثلتها: الاخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل... الخ إذ في ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءته، وللعناصر نوعان هما:

١ - العناصر الملموسة، وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب، ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها،

فبهذه المراجعة مثلاً يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها. وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.

ب - العناصر غير الملموسة، وتشمل الصفات غير الملموسة، والتي يجد المقيّم صعوبة في قياسها، نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد. وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيّم من ملاحظتها، ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات: الأمانة، الذكاء، الشخصية، والتعاون الخ.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا، هو كيف يتم تحديد واختيار هذه العناصر؟ وللإجابة على ذلك يمكن القول أن عملية تحديد واختيار العناصر تقوم على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال، التي تبين مهام ومسؤوليات كل عمل، مع تحديد مواصفات شاغله. لذلك فنتائج التوصيف هي الأساس الذي عليه يتم اختيار العناصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناء عليها، وذلك عن طريق مقارنة صفاته وأدائه بها. لأن العناصر التي يتم اختيارها تمثل صفات وأداء الفرد الكفاء ذي السلوك السليم في العمل.

أما معدلات الأداء فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزر المقيّم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.

ولمعدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن ايضاحها بإيجاز فيما يأتي.

أ - المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء. ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ثعاني ساعات (وهي ساعات العمل الرسمية في اليوم)، أو كتابة عشر صفحات على الآلة الكاتبة خلال أربعين دقيقة. ويمكن أن يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج.

ب - المعدلات النوعية. وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والالتقان. وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد. ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

ج - المعدلات الكمية والنوعية: وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية

محددة، وبمستوى معين من الجودة والالتقان. ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ساعات العمل الرسمية على ألا يتجاوز عدد الوحدات الثالفة ثلاث وحدات.

وللإجابة على التساؤل الذي يمكن أن يثار حول المعدل الأفضل للاستخدام، فإن ذلك يعتمد على طبيعة وماهية نوع العمل والانتاج والخدمات التي تقدمها مؤسسة من المؤسسات^(٢١).

٢ - تحديد طريقة قياس الأداء

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر. وقد سبق أن عرضنا في الجزء السابق عدداً من هذه الطرق.

٣ - تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء

إن عملية قياس وتقييم الأداء لا تخرج عن كونها عملية تجميع معلومات ومن أهم عناصرها:

١ - أن هناك شخصاً ما سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقييم.

ب - ومن أي مكان وموقع سيتم جمع المعلومات.

وهذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.

وتعرض فيما يأتي الجهات الأربع المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدراً للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء العاملين:

١ - الرئيس المباشر:

تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمروؤسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مروؤسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل. إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحيز والمحسوبية. ولذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج

التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضماناً لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.

ب - التقييم الذاتي.

إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها كما سبق أن أشرنا عند الحديث عن طريقة الإدارة بالأهداف من طرق قياس الأداء السابقة. إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو أنه أدري الناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم.

يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس، ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل، وفهمهم له، وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم.

إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم، وذلك لأن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر. وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعياً وموضوعية. اللذين قد لا يتوفران لدى جميع العاملين.

ج - النظراء في العمل:

يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه. ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به. إلا أنه لا يُنصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية. لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء ارشادياً، يساعد المقيّم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أداءه.

د - المرؤوسون:

والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي برأيه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى

كفاءته وانجازه في العمل. إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية. إلا أنه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلاً، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل.

وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنشآت تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بوساطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه.

٤ - تحليل تقارير قياس الأداء

وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم وقياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم. كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته. بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء. وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية. وأن تتحسس المهارات الواجب تنميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

٥ - مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين:

وتبدأ عملية تحليل تقارير تقييم الأداء، بمناقشة العاملين في تقارير تقييم أدائهم بعد اطلاعهم عليها. وسوف يواجه المدير رد فعل عكسي سلبي قوي من قبل العاملين من ذوي الكفاءة المنخفضة، والذي ينتج عنه مشكلتان. أولهما تدمير المرؤوسين مما يدفعهم إلى تخفيض كفاءة أدائهم واتخاذ موقف سلبي أو منعزل من العمل والمدير نظراً لانخفاض الرغبة في العمل، وبالتالي تقل مساهمتهم في تحقيق أهداف المنشأة. أما المشكلة الثانية فهي اتخاذ المرؤوس موقف العداء من رئيسه المباشر في العمل.

إن أفضل وقت لاطلاع العاملين من ذوي الكفاءة المنخفضة على تقارير تقييم أدائهم، يكون بعد اعتماد التقارير من الجهة المختصة في المنشأة مثل لجنة شؤون العاملين، أو غيرها. إلا أن مقابلة العامل وإبلاغه بالتقرير عملية يجب الإعداد لها.

وتهدف عملية المقابلة هذه إلى اطلاع العامل على نتائج عمله، والتعرف على آراء الآخرين فيه، وتحديد جوانب القوة والضعف في الأداء، لاستثمار عناصر القوة والبحث عن وسائل علاج الضعف ومناقشتها مع العامل، والتعرف على رد فعله وآرائه.

وعلى المشرف الذي يقوم بمقابلة العامل لاطلاعه على نتائج تقييم أدائه، ان يراعي خصائص المقابلة الفعالة، وأهمها ما يأتي:

- أ - الاستعداد الجيد للمقابلة.
- ب - الحرص على أن يكون مناخ المقابلة مناخاً ودياً، لطيفاً.
- ج - إتاحة الفرصة للعامل لأن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة.
- د - الحرص على أن يتم التركيز في الحديث على الأهداف المستقبلية وكيف يمكن للمشرف أن يساعد في نمو وتطوير العامل.
- هـ - الاتفاق على وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء.

إلا أن هناك بعض الآراء التي تنادي بجعل نتائج التقييم وقياس الأداء سرية، على الرغم من أن الغالبية الكبرى من الكتاب يرون عكس ذلك، ويفضلون مبدأ إعلان النتائج لعدة أسباب يمكن استنتاجها من المناقشة السابقة. إلا أن مؤيدي مبدأ السرية يرون ما يأتي^(٣٢).

أ - إن مبدأ السرية يكفل الحرية للرئيس في تقدير عمل مرؤوسيه دون أن يخشى ما يثيره إعلان التقدير من حساسيات لدى المرؤوسين والتي قد تؤثر على حسن العلاقة التي يجب أن تسود بين الرؤساء والمرؤوسين.

ب - إن إعلان نتائج قياس الأداء يزيد من الشكاوى والتظلمات في قرارات الرؤساء بما يتعلق بتقديرات الكفاءة، الأمر الذي يؤدي إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيه، وبالتالي سيؤثر هذا على حسن سير العمل.

٦ - تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء:

عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقييم الأداء. وتتوقف هذه المدة على طبيعة وظروف العمل بالمنشأة، والقوانين المعمول بها. وبصفة عامة فإن أغلب المنشآت تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء العامل، في حين أن بعض المنشآت تقوم بإعداد مثل هذا التقرير كل ستة شهور. وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد المجدد على فترات متقاربة، كأن تكون كل شهرين أو ثلاثة شهور حتى يمكن وضعهم في

المكان المناسب، والحكم على مقدار صلاحيتهم وكفاءتهم في العمل لمدة طويلة فادمة.

تقييم طرق قياس أداء العنصر البشري

بعد أن عرضنا عدداً من طرق قياس الأداء، التقليدية منها والحديثة فلا بد من الإشارة إلى ملاحظتين هامتين:

١ - إن استخدام أكثر من طريقة من طرق التقييم كقيل ببعطاء عملية التقييم بعدها المناسب. كذلك فإنه كقيل بضمان قدر من الموضوعية في التقييم.

٢ - إن واضعي طرق تقييم الأداء يجب أن يراعوا توفر عاملي الصدق Validity والثبات Reliability في طرقهم.

كما لا بد من ملاحظة الخصائص التالية لطرق قياس أداء العاملين التي سبق استعراضها مبنئين بالطرق التقليدية:

١ - إن معظم تلك الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف فهي تسلطية، لذلك فهي لا تأخذ في الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم.

٢ - تلك الطرق تغلب عليها الصفة العقابية، بمعنى أنها تمثل تهديداً مباشراً لأمن الفرد واستقراره، أو قد يترتب عليها الإضرار بمركزه في العمل.

٣ - ونتيجة للعيوب والصعاب (والتي ذكرنا بعضها عند الحديث عن كل طريقة) التي تحيط بطرق قياس الأداء، فإنها في الغالب لم تكن موضع اهتمام جاد من القائمين على أمر المشروع، لذلك يمكن وصف أغلبها بأنها شكلية، إذ أن آلاف النماذج تُعد وتُملأ ولا يلتفت إليها بعد ذلك، أي أن نتائج التقييم لا تُتخذ أساساً لاتخاذ قرارات المتعلقة بالأفراد.

٤ - كما أن التعقيد صفة تغلب على تلك الطرق بسبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب بحثها، أو تعقد نظم التقييم نفسها.

إن هذه العيوب والانتقادات بدأت في الزوال إلى حد بعيد واتجهت طرق قياس الأداء الحديثة إلى الاهتمام بالفرد والتعرف على أثر التقييم عليه وعلى مركزه في المشروع.

إلا أن هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

١ - الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

٢ - الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.

٣ - الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة اجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

٤ - ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط.

ومن الطرق الحديثة في قياس أداء العاملين والتي تأخذ في الاعتبار الاتجاهات السابقة، تلك التي يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك، وأساس تلك الطريقة هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري وعلى ذلك فإن قياس أداء الفرد يتم بمعرفة زملائه، ورؤسائه ومرؤوسيه. أما أهم الصفات الأساسية لهذه الطريقة فهي^(٣٤).

١ - اشتراك الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء في عملية التقييم.

٢ - الاقتراع السري.

٣ - يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.

٤ - إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

٥ - رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم

كما لا بد من ملاحظة أن الأساليب السلوكية في قياس الأداء لا تخلو من صعوبات ومشكلات منها:

١ - مشكلات سلوكية تتعلق بالمشرف المقيّم.

٢ - مشكلات سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه.

أما المشكلات التي تتعلق بالمقيّم فيمكن إيجازها فيما يأتي:

أ - إن المشرفين قد لا يعرفون جيداً ما يقوم به العاملون، ومن ثم لا يستطيعون أن يقيّموا أداءهم بشكل موضوعي.

ب - قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بالتالي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع المعايير.

ج - إن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين، لا سيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.

د - إن المشرفين يقعون أثناء تقييمهم في أخطاء. ومن هذه الأخطاء مثلاً:

١ - الميل نحو الوسط في التقييم Central Tendency. ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين. والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم^(٢٥).

٢ - أثر الهالة (خطأ الهالة) Halo Effect. ويحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء. كأن يتم تقييم أداء عامل ما، بأنه مرتفع أو منخفض، بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم أو لا يحبها^(٢٦).

٣ - الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم Leniency or Strictness Tendency. في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم^(٢٧).

٤ - خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية Interpersonal Relations - Bias. لا شك أن للمشرف شعوراً نحو كل فرد من الأفراد الذين يعملون معه، سواء كان ذلك الشعور نحوه لسبب أو لآخر، أو ضده لصفة أو لأخرى، فإن ذلك تأثيراً كبيراً على تقييمه لهم لأنه سيكون منحازاً لبعضهم ضد البعض الآخر. ويحدث هذا عادة في حال عدم وجود مقاييس (معايير) موضوعية لقياس الأداء، في حال صعوبة تطوير مثل هذه المقاييس.

٥ - الميل إلى التقييم العشوائي Tendency of Random Response. وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديرته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.

٦ - خطأ الحدائة Recency Error. إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة

زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة. ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة. لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الحديث للفرد. لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها. خاصة إذا كان العامل مدركاً للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه^(٢٢).

أما المشكلات التي تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه فمنها^(٢٣):

- ١ - عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
- ٢ - عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
- ٣ - عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- ٤ - شعور العامل بالحيث والظلم وعدم الأمان.
- ٥ - ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- ٦ - ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولاً عنها وذلك مثل:
 - أ - وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم، مما يجعل الأخير يتحيز له.
 - ب - الأقدمية في العمل.
 - ج - عمر العامل كأن يكون كبيراً في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديراً مرتفعاً.

رضاء العاملين Job Satisfaction . (مفاهيم ومبادئ أساسية)

هناك تعريفات كثيرة لرضاء العاملين (الرضاء الوظيفي) ذكرها كتاب مختلفون في أبحاثهم ودراساتهم، والذي منها على سبيل المثال ما يأتي

إن رضاء العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة (أو العمل) لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم)، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضاء العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة^(٢٤).

والرضا عن العمل ليس مطلقاً، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، إنما الرضا عن العمل وعدم الرضا عنه مسألة نسبية، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين

أما فيما يتعلق بالعناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة والتي يعتبر رضاء

العاملين فيها محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف هذه العناصر، فيمكن إجمالها فيما يأتي:

- ١ - سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة.
- ٢ - نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين
- ٣ - العلاقة بين العاملين.
- ٤ - الراتب أو الأجر.
- ٥ - فرص الترقية والتقدم في العمل.
- ٦ - مزايا العمل في المنشأة.
- ٧ - الأمان والسلامة والاستقرار في العمل.
- ٨ - مسؤوليات العمل وانجازه.
- ٩ - المكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وتقديره.
- ١٠ - ساعات العمل.
- ١١ - جماعة العمل.

طبيعة الرضا عن العمل

يمكن القول أن هناك عدداً من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله. فهناك مثلاً اصطلاح الروح المعنوية Morale، وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل Attitude toward the job، وهناك أيضاً اصطلاح الرضا عن العمل Job satisfaction. وهذه المصطلحات وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها، إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً. وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية. وهي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله. فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له اشباعاً كبيراً لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله، والعكس صحيح.

ودرجة الرضا عن العمل بالمعنى السابق تمثل سلوكاً ضمناً أو مستتراً يكمن في وجدان الفرد. وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر. ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس فيها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي^(٣١).

علاقة الرضا عن العمل بالأداء

يمكن القول أن الفكر الإداري في هذا المجال خلص بثلاث اتجاهات أساسية هي الاتجاه الأول يدعي أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء،

والثاني يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضاء، أما الاتجاه الثالث فيرى أن الرضاء هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة، التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين^(٣٢)، وبالتالي فليس هناك علاقة عضوية بين الرضاء والأداء في حد ذاتهما.

العلاقة بين الرضاء عن العمل ومعدلات الحضور إلى العمل وعوامل أخرى: تشير بعض الدراسات أن العلاقة بين الرضاء عن العمل والانتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضاء المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، واشتراك أقل في أنشطة نقابات العمال، ويصبح العاملون أكثر رضاء عن أشياء خارج العمل أيضاً.

وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضاء العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور، وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب، أو أن الحضور ليس إجبارياً. وربما كان السبب في ذلك أن الحضور إلى العمل يمثل سلوكاً معيناً، فإذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية (مثل حب العمل أو الرضاء عن العمل) سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل، لأن حضوره يتبعه حصوله على تابع إيجابي وهو كونه سعيداً في جو العمل. أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راضٍ عن العمل، وبالتالي فحضوره إلى العمل يتبعه عواقب سلبية، فهو يحاول ألا يكرر السلوك كثيراً وذلك عن طريق عدم الحضور إلى العمل أو زيادة معدل الغياب.

وقد أظهرت دراسة أخرى أنه كلما زادت درجة الرضاء عن العمل، كلما قل معدل انضمام العاملين إلى النقابات العمالية. وكلما زادت درجة عدم الرضاء عن العمل كلما زاد معدل الانضمام إلى النقابات العمالية.

وفي بعض الدراسات أيضاً وجد أن ارتفاع الرضاء عن العمل له تأثير إيجابي خارج العمل. فقد وجد أن الأفراد الأكثر رضاء عن العمل يكونون أكثر رضاء عن وقت فراغهم (وخاصة مع عائلاتهم)، وكذلك أكثر رضاء عن الحياة بصفة عامة.

مما سبق يمكن القول حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضاء عن العمل والانتاجية، فالرضاء عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب، والتفاهم مع العاملين، وقلة المشاكل الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو بآخر على انتاجية الفرد. وكذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة محببة ومتفائلة للحياة.

العوامل التي تؤثر على الرضاء عن العمل:

سبق أن ذكرنا في بداية هذا الجزء بعض العناصر (العوامل) التي تؤثر على الرضاء عن العمل، وسنقوم هنا بالقاء المزيد من الضوء عليها وعلى غيرها من العوامل التي تؤثر على درجة رضاء العامل عن العمل. أما هذه العوامل فيمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

١ - عوامل شخصية مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل، والمستوى الإداري للوظيفة.

٢ - عوامل متعلقة بظروف العمل مثل نوع العمل، الأمن، التقدم في العمل، المؤسسة نفسها، الأجر أو الراتب، زملاء العمل، المدير (الرئيس)، منافع يحصل عليها العامل، ساعات العمل، وظروف العمل.

وفيما يأتي شرح مختصر لتأثير هذه العناصر على رضاء العاملين في المؤسسة:

١ - تأثير العوامل الشخصية على الرضاء عن العمل:

١ - لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقات ارتباط إيجابية بين السن وبين درجة الرضاء عن العمل، إذ كلما زادت سن (عمر) العامل كلما زادت درجة رضاءه عن العمل، وكلما تمسك به واستقر فيه. وقد يكون السبب في ذلك أن طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي أو العملي تكون مرتفعة وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، إذ أن تطلعاته لما يريد تحقيقه من عمله تكون عالية، وتترتب على ذلك قلة رضاءه. بينما مع كبر السن أو التقدم فيها يصبح الفرد أكثر واقعية، وتنخفض طموحات Aspirations، وبالتالي غالباً ما تتوافق بدرجة كبيرة الحاجات التي يشبعها العمل مع طموحاته، ويترتب على ذلك زيادة رضاء العامل.

ب - أما بالنسبة لتأثير درجة التعلم على الرضاء عن العمل، فقد تبين من بعض الأبحاث أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضاء عن العمل من العامل الأقل تعليماً. ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إدارياً، وهذا قد لا يجده في عمله وبالتالي تقل درجة رضاءه مقارنة بالعامل الأقل تعليماً والذي يكون في العادة قانحاً بعمله، راضياً عنه، خاصة

وأنه في مستوى أعمال العاملين الذين هم في مستواه من حيث التعلم.

ج - وبشكل عام عندما تتساوى العوامل الأخرى، فقد وجد أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون رضاؤهم عن العمل أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري.

د - كذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل Central life interest . أي أنه مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة رضاء هذا العامل عن العمل أكثر من درجة رضاء العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهماً بالنسبة إليه، إذ أن هناك مصادر دخل أخرى كثيرة ينفق منها على نفسه وعلى أفراد أسرته.

ويلاحظ أنه يصعب على الإدارة التحكم في العوامل الشخصية حتى يمكن تعديل مستوى الرضاء بدرجة كبيرة، ولكن يمكن أن يستفاد منها عند الاختيار والتعيين. فعلى سبيل المثال إذا كانت الوظيفة أو العمل المطلوب له وظيفة روتينية بسيطة ففي هذه الحالة يفضل تعيين أفراد كبار السن، أقل تعليماً ويعتبرون الوظيفة أو العمل اهتمامهم الأول. وبالتالي لا تعمل الإدارة إلى تقليل درجة الرضاء عن العمل^{١٦}.

٢ - تأثير ظروف العمل على رضاء العاملين عن العمل

وكما سبق القول إن هذه العوامل تشمل نوع العمل، الأمن، التقدم في العمل، المؤسسة نفسها، الأجر أو الراتب، زملاء العمل، المدير أو الرئيس، منافع للعامل، ساعات العمل.. إلخ. إن معظم هذه العوامل يمكن للإدارة التحكم فيها أو تغييرها، حيث يمكن للإدارة المؤسسة التحكم إلى حد بعيد بدرجة الأمن، طبيعة العمل أو نوعه، درجة التقدم في العمل (الترقية)، الأجر، نوع الإشراف أو أسلوبه، وكذلك في ساعات العمل من حيث عددها، وفترات الراحة التي تعطى للعاملين. وبالتالي يمكن للإدارة أن تلعب دوراً مهماً في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة رضاء العاملين عن أعمالهم.

فمثلاً المشرف أو المدير أو الرئيس الذي يهتم بالعاملين أو بمروؤسيه فإنه في الحقيقة يعمل على زيادة درجة رضائهم عن أعمالهم. وكلما كانت مجموعة العمل متعاونة ومتحابية كلما عملت على رضاء أكثر من جانب العاملين عن أعمالهم وكذلك الحال بالنسبة للأجر أو الراتب فإن له تأثيراً على معنويات العاملين ودرجة رضائهم. إذ كلما ارتفع الأجر كلما زادت درجة رضاء العاملين

ويمكن القول بشكل عام أن أهمية هذه العوامل بالنسبة للعاملين تختلف من مجتمع الآخر. فقد يزداد تأثير عامل دون الآخر على الرضاء عن العمل في مجتمع، في حين أن عاملاً آخر يكون له تأثير أكثر على الرضاء في مجتمع آخر. هذا ويمكن لإدارة المؤسسة أن تستخدم أي طريقة من طرق قياس الرضاء عن العمل، لمعرفة تأثير كل عامل أو عنصر على رضاء العاملين، ومحاولة تحسين حالة الرضاء إذا رأت الإدارة ذلك.

أما طرق قياس الرضاء عن العمل فهي كثيرة منها:

1 - استخدام قائمة الأسئلة Questionnaire. وهذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف، زملاء العمل.. الخ.

ب - المقابلات. وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخططاً لها أو غير مخطط. وهي أكثر فعالية في معرفة الرضاء عن العاملين وخاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً.

ج - البيانات الثانوية المتاحة. إذ ينبغي استنتاج درجة رضاء العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمؤسسة وذلك مثل معدلات الغياب، حجم شكاوى العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الانتاج التالف أو المعيب، مستوى انتاجية العامل. حيث أنه بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضاء العاملين.

د - الملاحظة. والتي بواسطتها يقوم الملاحظ بالحصول على معلومات عن سلوك العاملين، والذي يدل بدوره على مدى درجة رضاء العاملين عن أعمالهم.

ولا شك أن لكل طريقة من طرق القياس هذه مزايا وعيوب، وبذلك يمكن للمؤسسة المعنية أن تختار طريقة أو طرق انقياس التي تناسبها وفي الوقت المناسب.

غياب العاملين Absenteeism (مفاهيم ومبادئ أساسية)

يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل. أي أنه مدرج في جدول العمل أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر غياباً. ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل. فالعبرة هي عدم حضور الشخص إلى العمل في يوم ما رغم أنه مفيد في جدول العمل عن ذلك اليوم^(٢٤).

مسؤولية الغياب:

تؤدي زيادة الغياب عن العمل إلى مشكلات متعددة للإدارة وزيادة التكاليف، كما أن ارتفاع معدل الغياب قد يشير إلى وجود ظروف عمل غير مناسبة في المنشأة تؤدي إلى مرض العاملين، أو قد يكون السبب أسلوب الإشراف غير الملائم، كما قد يعكس الغياب عن العمل اتجاهات العاملين السلبية نحو المنشأة ونظمها وسياساتها. ومن مساوئ الغياب ما يأتي:

- ١ - تؤدي زيادة الغياب إلى زيادة التكاليف في الأجور المباشرة وعناصر التكاليف غير المباشرة، وقد وجد أن كثيراً من المنشآت تستخدم عدداً من العاملين زائداً عن حاجة العمل وصل إلى الثلث في بعض الأحوال وذلك من أجل مواجهة التغيب عن العمل.
- ٢ - يؤدي التغيب كذلك إلى اضطراب عمل المشرفين، إذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق، ورقابة. إذ يجب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص في الأيدي العاملة وتخصيص واجبات إضافية لبعض العاملين، كما يؤدي إلى إصدار تعليمات إضافية، كذلك لا بد من فحص ومراجعة إضافية للأعمال.
- ٣ - يؤدي نقص العاملين غير المتوقع إلى إعاقة الإنتاج، إذ أن الآلات تبقى متعطلة عن العمل دون أن تستغل في عمليات الإنتاج.
- ٤ - يضاف إلى ما سبق أن كثرة الغياب بين العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية، إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء الآخرين.

أسباب الغياب Causes of Absenteeism

هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى غياب الفرد عن عمله، نذكر منها ما يأتي بالإضافة إلى ما سبق ذكره^(٢٥).

١ - عدم التوافق الشخصي Personal maladjustments. ويكون ذلك نتيجة لمشكلات شخصية أو عائلية، كالانفصال أو الطلاق، والشقاق العائلي، ووجود أعراض لبعض الأمراض النفسية، والحياة الشخصية غير المستقرة، والاكثار من تناول المشروبات الكحولية.

٢ - عدم الرضاء عن العمل وفقدان الاهتمام به Lack of interest and satisfaction in the job. ويتضح ذلك من كثرة التنقل من وظيفة لأخرى، وكثرة الشكاوى من العمل، أو من عدم ملائمة الآلات والمعدات، أو الشكاوى من الزملاء، أو

لانخفاض الأجر أو الراتب أو ظروف بيئة العمل، أو نقص الاهتمام بالعاملين.

٢ - عدم الشعور بالمسؤولية Irresponsibility. ويتضح ذلك من كثرة الغياب الذي ليس له ما يبرره، وعدم اعتزاز العامل بعمله، وعدم الولاء والانتماء للمنشأة، وكذلك عدم إمكانية الاعتماد على مثل هذا العامل.

٤ - الصعوبات والمشكلات الخارجية. وذلك مثل مشكلات السكن، والمواصلات، والمشاكل العائلية Transportation, housing, and home problems.

٥ - المرض Sickness أو التعب Fatigue. ويتضح ذلك من استمرار الشكاوى من الاحساس بالإجهاد والتعب، وكثرة التردد على الإدارة الطبية وعلى المستشفى للعلاج.

٦ - أسلوب الإشراف غير المناسب في بعض الأقسام في المنشأة.

مقاييس الغياب:

يمكن استخدام عدة طرق لقياس الغياب. إلا أن أكثر هذه الطرق انتشاراً طريقتان. إحداهما تقيس تعدد الغياب، والأخرى «شدة» الغياب أي عدد الأيام أو عدد ساعات العمل المفقودة في كل مرة يحصل فيها غياب.

وتقيس مقاييس (طرق) التعدد عدد مرات غياب العاملين في فترة معينة كنسبة مئوية لكل مئة عامل، وأما مقاييس الشدة فتقيس الوقت الضائع في كل غياب.

ولا يكفي النوعان السابقان من المقاييس لتبيان كل التكاليف التي تنتج عن الغياب، أو لتلبية احتياجات الإدارة وتزويدها بالمعلومات التي تفيدها في حل مشكلة الغياب.

ولذلك يوجد مقياس (طريقة) ثالث يستخدم في تحديد عدد الأيام التي تفقد بسبب الغياب بالنسبة لكل فرد.

كما يستخدم نوع رابع من المقاييس لقياس نسبة الوقت الضائع بسبب الغياب إلى الوقت المخطط تخصيصه للعمل.

كما تستخدم أنواع أخرى من المقاييس لمواجهة احتياجات معينة كتحديد معدل الغياب الناشئ عن الأمراض المهنية... وغيرها والتي سنشير إلى بعضها في الوحدة العاشرة من هذا الكتاب.

وفيما يأتي بعض هذه المقاييس^(٢٦):

معدل تعدد الغياب:

يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عدد مرات غياب الأفراد من مجموعة معينة أو في قسم من الأقسام أو في المنشأة كلها في فترة معينة. ويمكن استخراج هذا المعدل حسب المعادلة الآتية:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب في الإدارة} / \text{القسم خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة}} \times 100$$

يؤخذ على هذا المعدل إغفاله طول فترة الغياب في كل مرة، ولذا تقوم بعض المنشآت بتعديل المعادلة السابقة كالآتي:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تغيّبوا مرة أو أكثر} \times \text{متوسط عدد مرات الغياب للعاملين}}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة} / \text{القسم}} \times 100$$

إلا أن احتساب متوسط عدد مرات الغياب للفرد يحتاج إلى جهود إضافية وإن كان يقدم معلومات مفيدة للمسؤولين.

معدل شدة الغياب:

يقيس هذا المعدل مدى الضرر الناشئ عن الغياب، إذ لا يكفي أن يعرف عدد مرات الغياب، وإنما يجب أن يؤخذ في الاعتبار طول فترة الغياب في كل مرة، وليس المقصود هنا شدة الغياب في المنشأة ككل، ولكن شدة كل غياب.

ويستخرج هذا المعدل طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب في فترة معينة}}{\text{عدد مرات الغياب في هذه الفترة}} \times 100$$

معدل ساعات العمل المفقودة

يعتبر هذا المعدل أكثر المعدلات انتشاراً لقياس الغياب، وذلك يطلق عليه في كثير من الأحوال معدل الغياب، وكأنه لا يوجد معدل غيره لقياس الغياب، ويبين هذا المعدل نسبة ساعات العمل المفقودة إلى مجموع ساعات العمل المخطط للعمل فيها، ونظراً لأن ساعات العمل المفقودة الناتجة عن إيقاف بعض العاملين عن العمل

يجب ألا تحتسب ضمن ساعات الغياب، فإنها تنزل عادة من ساعات العمل المفقودة، كما تضاف إلى ساعات العمل، ساعات العمل الإضافية، وتوجد طرق عدة لاستخراج معدل ساعات العمل المفقودة منها المعادلة الشائعة التالية:

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{ساعات العمل المفقودة} - \text{الفقد نتيجة الإيقاف عن العمل}}{\text{مجموع ساعات العمل العادية} + \text{مجموع ساعات العمل الإضافية}} \times 100$$

الحد من الغياب:

إن غياب العاملين يؤدي إلى تحميل المنشأة تكاليف عالية نتيجة ساعات العمل المفقودة وما ينتج عنها من عدم انتظام العمل وبالتالي تأخر الانتاج أو تقليل الانتاج، مما يؤدي في حالات كثيرة إلى عدم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها نحو عملائها، والذي بدوره يؤدي إلى تدهور سمعتها وانخفاض مبيعاتها وبالتالي نقص أرباحها أو تحملها خسائر نتيجة ذلك.

ولذلك فقد استخدمت طرق متعددة للحد من الغياب في المنشآت المختلفة وبدرجات متفاوتة من النجاح، ومن هذه الطرق ما يأتي:

١ - تدريب المشرفين

إن أسلوب الإشراف غير المناسب يؤثر تأثيراً كبيراً في رفع معدل الغياب، وعلى العكس فإن رضا الأفراد عن أسلوب المشرف وتقبلهم له يساعد في زيادة المواظبة وبالتالي الحد من الغياب، وبمعنى آخر فإن تدريب المشرفين على أساليب الإشراف السليمة والعمل على اكتسابهم لمهارات العلاقات الإنسانية الصحيحة تساعد في خفض الغياب.

٢ - استخدام العقاب للحد من الغياب.

بلجاً كثير من المنشآت إلى استخدام العقاب وبطرق مختلفة للحد من الغياب. وقد يكون العقاب معنوياً أو ادبياً مثل وضع بطاقة من لون معين، ومختلف عن لون بطاقات بقية العاملين، للعامل الذي يتغيب كثيراً ليوقع عليها عند حضوره إلى العمل مما يلفت نظر زملائه إلى أنه كثير التغيب، أو أن يتم نشر أسماء العاملين الذين يتغيبون كثيراً في لوحة الإعلانات في المنشأة وذلك لفترة معينة. كما قد يكون العقاب مادياً كحرمان العامل من العلاوات وحرمانه من الأجر الإضافي

والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها زملاؤه، كما قد يدخل عامل المواظبة ضمن عوامل تقييم أداء العاملين، وبذلك يتأثر التقدير الذي يحصل عليه العامل، ويؤثر هذا التقدير بدوره في ترقية الفرد وعلاواته، كما قد تحسم الأيام التي تغيب فيها العامل من إجازته السنوية، أو قد تُحسم من أجره أو راتبه أجره تلك الأيام التي تغيب فيها.

وفي الحالات القصوى قد تلجأ المنشأة إلى فصل العامل من العمل، بعد أن تكون قد استنفدت العقوبات المختلفة قبل القيام بفصله، كأن توجه له تنبيهاً، ثم انذاراً ثم تقوم بإيقافه عن العمل لمدة محددة، فإذا لم يرتدع العامل واستمر في تغيبه قامت المنشأة بفصله نهائياً منها.

٣ - المكافآت للحد من الغياب

تلجأ بعض المنشآت إلى منح المكافأة للحد من الغياب. وقد تكون المكافأة أدبية، كأن تنشر المنشأة أسماء أكثر العاملين مواظبة في لوحة شرف، تعلق في مكان بارز في الشركة، حتى يمكن لأكثر عددٍ من العاملين الاطلاع عليها. كما أن بعض المنشآت تقوم بدفع مكافآت مالية في مناسبات خاصة للعاملين المواظبين بانتظام على أعمالهم.

كما أن بعض المنشآت استخدمت المكافأة بطريقة مختلفة، إذ تسمح بيوم إجازة إضافي في الشهر للعامل المواظب على عمله في الشهر السابق، أو تضيف عدة أيام في السنة على إجازة الفرد المواظب، وقد يعترض البعض على هذه الطريقة بأن ذلك يجعل الغياب قانونياً، أي أن المنشأة تسمح في هذه الحالة بالانقطاع عن العمل بشكل رسمي، ويرد على ذلك بأن مثل هذا الغياب يكون معلوماً بشكل مسبق، ويمكن أخذه في الاعتبار عند تخطيط برنامج العمل القادم.

وللتغلب على ظاهرة الغياب فقد اقترحت شركة هواتف مدينة نيويورك في (الولايات المتحدة الأمريكية) New York Telephone Company اتباع الخطوات الآتية^(٢٧):

١ - استفسر Inquire: رُحِب بعودة الموظف إلى عمله ثم استفسر منه عن سبب غيابه.

٢ - حقق أو استقصي Investigate: في حال تكرار غياب الموظف قم بالتحقيق والاستقصاء عن ذلك، فإذا تبين أن حالته غير جيدة، قم بأحاله إلى الطبيب لفحصه وتبيان حالته الصحية.

- ٢ - استشر Counsel. في حال استمرار الغياب دون عذر، قم بمراجعة سجل غياب الموظف، ثم أخبره عن سياسة الشركة بذلك.
- ٤ - حذر Warn: وهذا يشمل مراجعة حال هذا الموظف ودراستها على مستوى الإدارة التنفيذية (اي مع مديره)، ثم قم بتحذيره وتنبيهه من احتمال فقدانه لوظيفته.
- ٥ - هدد (أنذره) Threaten: وفي حال استمرار الوضع على ما هو عليه دون أي تغيير، وبموافقة مسبقة من الإدارة التنفيذية، وجه له إنذاراً نهائياً.
- ٦ - أفصل (اطرد) Dismiss: وأخيراً يمكن القيام بفصل الموظف بانتهاء خدماته بعد الحصول على موافقة الإدارة على ذلك، وإبلاغه بهذا القرار بمجرد عودته إلى الشركة.

اسئلة للمناقشة

- ١ - عرف بإيجاز المقصود بقياس الأداء.
- ٢ - اذكر بعض المصطلحات التي تستخدم للدلالة على قياس أداء العاملين.
- ٣ - اذكر مع شرح موجز أهداف قياس أداء العنصر البشري في المؤسسة.
- ٤ - اذكر الطرق التقليدية التي تستخدم في قياس أداء العاملين وشرح كلاً منها بإيجاز.
- ٥ - اذكر الطرق الحديثة التي تستخدم في قياس أداء العاملين وشرح كلاً منها بإيجاز.
- ٦ - اذكر مزايا وعيوب طريقة التدرج البياني في قياس أداء العاملين.
- ٧ - اذكر مع شرح موجز الأساليب التي يمكن استخدامها للتغلب على عيوب هذه الطريقة.
- ٨ - اذكر مزايا وعيوب طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين في قياس الأداء.
- ٩ - اذكر الميزة التي تتميز بها طريقة التوزيع الاجباري في قياس أداء العاملين.
- ١٠ - اذكر أهم خصائص طريقة التقييم على اساس النتائج في تقييم وقياس أداء العاملين.
- ١١ - اذكر متطلبات استخدام طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى في قياس أداء العاملين، ثم أعط عدداً من الأمثلة على هذه الوقائع.
- ١٢ - اذكر مزايا وعيوب طريقة البحث الميداني في قياس أداء العاملين.
- ١٣ - اذكر الخطوات التي تتكون منها طريقة (أسلوب) الادارة بالأهداف باعتبارها من طرق قياس أداء العاملين.

- ١٤ - اذكر أهم ملامح الاتجاه السلوكي في قياس الأداء باعتباره مكملاً لطريقة الإدارة بالأهداف.
- ١٥ - اذكر مع شرح موجز الخطوات التي يمكن اتباعها في قياس أداء العنصر البشري في المؤسسات.
- ١٦ - اذكر مع شرح موجز الأنواع الثلاثة لمعدلات الأداء.
- ١٧ - اذكر مع شرح موجز الجهات الأربع التي يمكن أن تقوم بعملية قياس الأداء مع شرح موجز لكل منها.
- ١٨ - هل تفضل أن تظل تقارير قياس الأداء سرية عن ذوي العلاقة بها من العاملين، أم تعلن لهم وتناقش معهم - ولماذا؟
- ١٩ - هناك خصائص للمقابلة الفعالة لا بد من مراعاتها عند إجراء المقابلة مع الفرد لمناقشة نتائج تقرير قياس أدائه. أذكرها.
- ٢٠ - ما هو في رأيك عدد المرات المناسب لقياس أداء الفرد في السنة، ولماذا؟
- ٢١ - بعد أن درست طرق قياس أداء العاملين التقليدية والحديثة، فالمطلوب منك القيام بتقييمها، مبيناً مزاياها وعيوبها بشكل عام.
- ٢٢ - لو طلب إليك اختيار طريقة أو أكثر لقياس أداء العاملين في مؤسستك، فما هي الطريقة أو الطرق التي تختارها، ولماذا؟
- ٢٣ - عرف المقصود برضاء العاملين.
- ٢٤ - اشرح بإيجاز طبيعة الرضاء عن العمل.
- ٢٥ - اشرح بإيجاز علاقة الرضاء عن العمل بأداء العاملين.
- ٢٦ - اشرح بإيجاز علاقة الرضاء عن العمل بمعدلات حضور العاملين إلى العمل.
- ٢٧ - اشرح بإيجاز علاقة رضاء العاملين عن العمل وانضمامهم للنقابات، علاقاتهم خارج العمل، وقضاء وقت فراغهم.
- ٢٨ - هناك عوامل (عناصر) شخصية تؤثر على رضاء العاملين عن العمل. أذكرها مع شرح موجز لكيفية تأثيرها هذا.
- ٢٩ - هناك عوامل متعلقة بظروف العمل تؤثر على رضاء العاملين عن العمل. أذكرها مع شرح موجز لكيفية تأثيرها هذا.
- ٣٠ - اذكر مع شرح موجز طرق قياس الرضاء عن العمل.
- ٣١ - عرف بإيجاز ما المقصود بغياب العاملين عن العمل.
- ٣٢ - اذكر المساويء التي تنتج عن غياب العاملين عن العمل.
- ٣٣ - اذكر مع شرح موجز الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى غياب العاملين عن العمل.

٣٤ - أذكر مع شرح موجز المقاييس (الطرق) التي يمكن استخدامها في قياس الغياب.

٣٥ - أذكر مع شرح موجز الطرق (الأساليب) التي يمكن استخدامها للحد من غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.

٣٦ - من البيانات الآتية إستخرج معدل تعدد الغياب، ومعدل شدة الغياب، ومعدل أيام العمل المفقودة:

عدد العاملين في أول السنة (٢٢٠)، وعدد العاملين في نهاية السنة (١٨٠).
عدد مرات الغياب في السنة (٤٠٠) مرة، عدد أيام الغياب (٢٠٠٠) يوماً منها (٢٠) يوم بسبب إيقاف أحد العاملين.
عدد أيام العمل العادية في السنة (٢٠٠) يوم، وقد كلف بعض العاملين بالعمل ساعات إضافية بما يعادل (٨٠٠) يوم خلال السنة.

حال عملية رقم (١) للدراسة والتحليل

خطة التقييم

في شركة تجارة المواد التموينية

تستخدم شركة تجارة المواد التموينية طريقة البحث الميداني Field Review Method في قياس أداء (تقييم) العاملين فيها حيث يقوم ممثل عن ادارة الأفراد بصحبه موظف من إحدى ادارات الشركة ليقوم بتسجيل اسماء العاملين الذين تتم مقابلتهم، كما ان ممثل ادارة الأفراد يكون مزوداً بقائمة محددة من الأسئلة، والتي يكون قد درسها واستوعبها بشكل مسبق، والتي سيقوم بتوجيهها إلى رئيس كل قسم (المشرف) بخصوص مرؤوسه. يتم توجيه الأسئلة وتتم الإجابة عليها شفهيًا. يمكن ان يقوم ممثل ادارة الأفراد بتسجيل ملاحظات، كما يمكن تكليف سكرتيرة (تصاحب ممثل ادارة الأفراد) القيام بذلك. لكن رئيس القسم (المشرف) لا يستخدم أية أوراق في هذه المقابلة. وبعد انتهاء المقابلات مع هؤلاء المشرفين، يعود ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبة ويسجل ملاحظاته. يتم إرسال تقارير قياس الأداء من ممثل إدارة الأفراد إلى المشرف المعني الذي يقوم بمراجعتها وتدقيقها (إذا لزم الأمر). ثم يقوم بتوقيعها للتعبير عن موافقته عليها.

يتم تقييم كل عامل (موظف أو مستخدم) بشكل عام في ضوء ثلاث تقديرات هي ممتاز، مرض، غير مرض. كما يتم توجيه بعض الأسئلة إلى المشرف مثل هل

سبق ان تعرض هذا الفرد إلى تدريب إضافي؟ هل هو مرشح للترقية؟.. وغيرها من الأسئلة.

وبغض النظر عن التقييم الذي يحصل عليه الفرد، فإن محلل الأفراد (ومن أجل التأكد من سلامة وصحة التقييم الذي يتم للفرد) فإنه يقوم بتوجيه بعض الأسئلة إلى ممثل إدارة الأفراد الذي قام بالتقييم، ومن ذلك مثلاً «ما هي الحقائق التي تستشهد بها لدعم تقييمك هذا؟»

هناك جانب إيجابي مرجح في خطة التقييم التي تتبعها هذه الشركة، وهو التقرير الذي يضعه المحلل عن كل إدارة من إدارات الشركة، حيث يتم إعداد ملخصات عن تقييم العاملين في كل إدارة، بحيث تتضمن هذه الملخصات كذلك: ملاحظات عن ظروف العلاقات الإنسانية، الاحتياجات التدريبية، المواقف التي تحتاج إلى قرارات، بالإضافة إلى أمور أخرى.

مع استخدام خطة التقييم هذه، فإن الشركة قد أكدت على ضرورة توفر عنصرين رئيسين هما: توفر محلي أفراد ذوي مهارات عالية، ودعم قوي للخطة من قبل الإدارة العليا.

بعد دراستك لهذه الحالة، المطلوب الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١ - ما هي مزايا وجود محلي أفراد يقومون بمقابلة المشرفين، ويعدّون نماذج تقييم الأفراد؟

٢ - إن خطة تقييم الأداء في شركة تجارة الدواج النهوينية تدعو إلى إجراء مقابلة بين المشرف ومرووسه تلي فترة التقييم، فهل تعتقد أن اجتماعاً مسبقاً بين محلل الأفراد والمشرف يمكن أن يسهل المقابلة بين المشرف ومرووسه؟

٣ - ما هو الأثر الذي يمكن أن يتركه طلب المحلل (من ممثل إدارة الأفراد والمرتعلق بالحقائق التي تدعم تقييمه) على نوعية التقييم في الشركة بشكل عام؟

حالة عملية^(١٥) رقم (٢) للدراسة والمناقشة

حالة عن الغياب في شركة الغزل والنسيج

لوحظ أن معدل الغياب في شركة الغزل والنسيج العربية قد ارتفع ارتفاعاً ملحوظاً في السنة الأخيرة. وقد تم تأسيس هذه الشركة عام ١٩٧٠ حيث كان عدد العمال فيها (٤٠٠) عامل، ثم ارتفع إلى (٨٠٠) عامل في عام ١٩٧٩ بسبب التوسع الكبير في أعمالها نتيجة زيادة الطلب على منتجاتها. ومنذ عام ١٩٧٩ اختارت الشركة لنفسها سياسة من شأنها استبدال العمال بعاملات نظراً لقبولهن بأجور أقل نسبياً وبسبب مهارتهن في مثل هذه الأعمال. وكانت الشركة تأمل من وراء ذلك خفض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح. وخلال عام ١٩٨٠ استقال كثير من عمال الشركة بسبب انخفاض مستوى الأجور بها ووجود فرص أفضل لهم في شركات منافسة. وقد قامت الشركة بانتهاز هذه الفرصة وعينت بدلاً من العمال المستقيلين عدداً من العاملات بحيث أصبح عددهن في الشركة يعادل ٤٠٪ من مجموع عدد العاملين.

وقد لفتت ظاهرة ارتفاع معدل الغياب في الشركة نظر الإدارة، وأصبحت هذه المشكلة تهدد مستقبل الشركة، فعهدت إدارة الشركة إلى مدير إدارة الأفراد فيها دراسة هذه المشكلة وتحديد أسبابها تمهيداً لوضع حل جذري لها.

وقد تبين لمدير إدارة الأفراد أن معدل الغياب في ارتفاع مستمر من سنة إلى أخرى فبلغ عام ١٩٨١ حوالي ٢٠٪ بعد أن كان لا يتعدى ٥٪ قبل سنتين. كما وجد بعد مراجعته لبطاقات وسجلات الحضور والغياب أن معظم حالات الغياب تحدث بين العاملين في قسم التوضيب (التفتيش والتطبيق واللف والحزم)، إذ بلغت نسبة الغياب في هذا القسم ٢٥٪ خلال العام الماضي مع العلم أنه يعمل بهذا القسم (٢٠٠) عاملة.

وعند دراسة السلوك الفردي لكل عاملة من هذه العاملات وجد أن ٧٥٪ من حالات التغيب كانت بين عاملات تتراوح أعمارهن بين ٢٢ و٢٩ سنة، ومعظمهن متزوجات. وأن معظم حالات التغيب تكون في أول الأسبوع وآخره.

وبعد عدة مقابلات شخصية قام بها مدير إدارة الأفراد مع العاملات المعنيات

(١٥) المصدر بتصريف بسيط: عادل حسن. الأفراد في الصناعة (الإسكندرية دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠). ص ٦٠٦ - ٦٠٨.

بالتعب تبين له أنهم يعتمدون التعب يوم الخميس أو السبت للأسباب الآتية

- ١ - القيام ببعض الأعمال المنزلية.
- ٢ - القيام بالتسوق (أي شراء الاحتياجات المنزلية).
- ٣ - أسباب أخرى كبرودة الطقس في بعض الأيام، نزول أمطار غزيرة أو ثلوج، حضور ضيوف في ذلك اليوم، السهر في حفلات بمناسبة معينة. وعلى أية حال لم يكن المرض أو التعب أو سوء الإشراف ... إلخ من الأسباب الرئيسية في معظم حالات التعب، وإن ٩٠٪ من حالات التعب ترجع إلى انشغال العاملات بأعمالهن المنزلية والعناية بأطفالهن.

من كل ما سبق تبين لمدير إدارة الأفراد أن جزءاً كبيراً من مسؤولية ارتفاع نسبة التعب بين الأفراد ترجع إلى خطأ من جانب إدارة الشركة، وأن الأمر قد وصل إلى درجة من الخطورة بحيث أصبح من الواجب اتخاذ إجراء حاسم وحل سريع. والمطلوب، باعتبارك دارساً لمادة إدارة الأفراد، اقتراح الحل السريع والمناسب لمشكلة التعب في هذه الشركة.

هوامش الوحدة الثالثة

(١) Dale S. Beach, Personnel - The Management of People at Work, Second Edition (London: Collier - Macmillan Limited, 1970), pp. 308 - 309.

(٢) عطف محمد عبيد إدارة الأفراد عن الناحية التطبيقية (القاهرة دار النهضة العربية، ١٩٦٤) ص ٤٧ - ٤٥

(٣) منصور أحمد منصور القوى العاملة - تخطيطها، تنفيذها وتقييم أدائها (التكويث وكال المطبوع، ١٩٧٢)، ص ١٢٧

(٤) عادل حسن إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٧)، ص ٢٦٧.
(٥) Dale Yoder Personnel-Principles and Policies: Modern Manpower Management, Second Edition (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall Inc., 1959), pp. 324 - 325

(٦) عبد الباقى دره، ودهيب الصفاغ إدارة القوى البشرية - محض نظمي، الطبعة الأولى (مركز دار الندوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦)، ص ٢٧٤

(٧) علي السعفي إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية - الطبعة الثالثة (القاهرة مكتبة عريب، ١٩٨٥)، ص ٣٢٤

(٨) Herbert J. Chuden and Arthur W. Sherman, JR. Personnel Management, Third Edition (Cincinnati: South - Western Publishing Company, 1968), p. 256.

(٩) مهدي حسن زوياف إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، الطبعة الأولى (بغداد مطبعة الجامعة، ١٩٧٥) ص ١٢٤

(١٠) منصور أحمد منصور نفس المرجع، ص ٤٨ - ٤٥

(١١) Beach Op Cit pp. 319 - 32٠

(١٢) منصور أحمد منصور نفس المرجع، ص ٤٦ - ٤٥

(١٣) Dale S Beach Op Cit, p. 322

- (١٤) منصور أحمد منصور، نفس المرجع، ص ١١٧ - ١٦٩.
- (١٥) Beach, Op. Cit., p. 321.
- (١٦) John B. Miner, and Mary Green Miner. Personnel and Industrial Relations, a managerial approach, Third Edition (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1977), pp. 188 - 189.
- (١٧) Chruden, and Sherman, JR., Op. Cit., p. 262.
- (١٨) Rustom S. Davar. Personnel Management and Industrial Relations (New Delhi: Van: Educational Books, 1986). pp. 383 - 384.
- (١٩) عبد الباري دره، وزهير الصباغ. نفس المرجع، ص ٣٠٢ - ٣٠٢.
- (٢٠) عبد الباري دره، وزهير الصباغ. نفس المرجع، ص ٣٠٤.
- (٢١) عمر وصفي عقيلي إدارة الأفراد (حلب جامعة حلب، ١٩٨٧)، ص ٢٤٨ - ٢٥٢.
- (٢٢) محمد عثمان اسماعيل حميد، وحمدي مصطفى المعاز المدخل الحديث في إدارة الأفراد (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٦)، ص ٣٤٨.
- (٢٣) عمر وصفي عقيلي نفس المرجع، ص ٢٧٦.
- (٢٤) علي السلمي. نفس المرجع، ص ٢٤٠ - ٢٤٢.
- (٢٥) Beach, Op. Cit., pp. 324 - 325.
- (٢٦) Chruden, and Sherman, JR., Op. Cit., p. 264.
- (٢٧) عبد الباري دره، وزهير الصباغ . نفس المرجع. ص ٣١٠.
- (٢٨) Miner, and Miner. Op. Cit., p. 212.
- (٢٩) عبد الباري دره، وزهير الصباغ نفس المرجع. ص ٣١١ - ٣١٢.
- (٣٠) احمد محمد ابو منطش الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الاردنية الهاشمية. دراسة ميدانية تطليلية، رسالة ماجستير غير منشورة (عمان الجامعة الأردنية، ١٩٨٩). ص ١١.
- انظر أيضاً Herbert G. Heneman, D. P. Schwab, and J. A. Fossas. Personnel Human Resource Management (Illinois: Richard Irwin, Inc., 1980), p. 146.
- (٣١) احمد صفور عاشور السلوك الإنساني في المنظمات (الاسكندرية دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٦) ص ١٣٩ - ١٤٠.
- (٣٢) حامد احمد بدر. السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى (الكويت دار القلم، ١٩٨٢)، ص ١٥٦.
- (٣٣) حامد احمد بدر. نفس المرجع، ص ١٦٣ - ١٦٤.
- (٣٤) زكي محمود هاشم. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية (القاهرة ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٧٩)، ص ٢٤٤.
- (٣٥) Davar. Op. Cit., pp. 195 - 196.
- (٣٦) عبد الرحمن عبد الباقى عمر. إدارة الأفراد (القاهرة مكتبة عيز شمس، ١٩٨٧)، ص ١١٢ - ١١٣.
- (٣٧) Davar. Op. Cit., p. 196.

الوحدة الرابعة تخطيط القوى العاملة Manpower Planning

تشمل هذه الوحدة:

- مقدمة
- تعريف تخطيط القوى العاملة
- أهداف تخطيط القوى العاملة
- فوائد تخطيط القوى العاملة
- مراحل تخطيط القوى العاملة
 - * الطلب على القوى العاملة
 - * عرض القوى العاملة
 - * مقارنة الطلب على القوى العاملة مع العرض المتوقع منه
 - * تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة
- نظم معلومات الأفراد
- أسئلة للمناقشة
- حل عملية للدراسة والتحليل
- هوامش الوحدة الرابعة

مقدمة:

يعتبر تخطيط القوى العاملة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي مشروع. وتختلف المشروعات المختلفة فيمن يعهد إليه القيام بتلك الوظيفة، ففي بعض المشروعات قد تتولى إدارة التخطيط وضع خطة العمالة فيه، في حين قد تتولى إدارة الأفراد في بعض المشروعات القيام بذلك، وفي مشروعات أخرى قد يتركز هذا النشاط في إدارة الشؤون الإدارية. وبغض النظر عن الجهة التي تقوم بهذه الوظيفة فإن الهدف منها لا يختلف. وتهدف خطة العمالة في المشروع، كما هو الحال بالنسبة لأي خطة، إلى تحديد أهداف العمل وتدبير وسائل تحقيقه. وفي مجال القوى العاملة فإن هدف التخطيط هو «تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة واختيار السبل لتوفير تلك الاحتياجات»^(١).

وقد يتضمن تخطيط القوى العاملة في المشروع إعداد جدول أو جداول تُحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع والأعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي للمشروع، وذلك عن فترة مستقبلية معينة.

إن التحديد السابق لمفهوم عملية تخطيط القوى العاملة يثير عدة نقاط يجب أن تكون واضحة في ذهن القارئ وهي^(٢):

١ - إن تخطيط القوى العاملة يستهدف أولاً تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة في المستقبل، حتى يمكن تحديد أنواع التخصصات التي يسعى المشروع إلى توفيرها.

- ٢ - إن تخطيط القوى العاملة يستهدف بعد ذلك تحديد الأعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف وبالتالي تحديد إجمالي القوى العاملة المطلوبة للمشروع.
- ٣ - إن تخطيط القوى العاملة، كأي عملية تخطيط، يعتمد في دقته على سلامة وغزارة البيانات المتاحة عن الماضي والحاضر والمستقبل، وعلى خبرة القائمين به.
- ٤ - إن تخطيط القوى العاملة، كأي عملية تخطيط، عبارة عن تنبؤ بالمستقبل، وهو في ذلك لا يختلف عن أي تنبؤ في أي مجال من حيث احتمال تحققه أو عدمه. غير أن الانحراف في الأرقام المحققة عن تلك المقدرة يتغير تغيراً طردياً مع مستوى الدقة الذي التزم به المخطط.
- ٥ - طالما أن احتمال الخطأ موجود فمن الضروري أن تستمر عملية المراجعة للأرقام الواردة في الجداول حتى يمكن تعديلها بمجرد أن يستجد من الظروف ما يحتم التعديل.

تعريف تخطيط القوى العاملة Definition

يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة كما يأتي:

«هو مجموعة السياسات والاجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الانتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة»^(٣).

أهداف تخطيط القوى العاملة

- يمكن من خلال تعريف تخطيط القوى العاملة السابق أن نحدد أهداف تخطيط القوى العاملة كما يأتي:
- ١ - التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
 - ٢ - التعرف على مصادر القوى العاملة ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
 - ٣ - التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
 - ٤ - محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت

الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.

٥ - التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، وبحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلاً.

٦ - تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.

فوائد تخطيط القوى العاملة

من فوائد تخطيط القوى العاملة والتي تعود على المنشآت القائمة به ما يأتي:

١ - إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي:

أ - ما هو العمل المطلوب؟

ب - وبواسطة من سيتم انجازه

ج - وبأي المعايير سيتم إنجازه؟

أو بمعنى آخر ترجمتها إلى ساعات عمل - أعداد ونوعيات عمالة.

٢ - إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة وتطوير سياسات واجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتنمية، وتنظيم العمل، والحوافز والمكافآت في شكل بنود تكلفه توضح مدى قبولها وفاعليتها.

٣ - إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي، وهيكل الوظائف فيها.

٤ - إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم.

٥ - إتاحة الفرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضاء العاملين.

٦ - التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين، بما

يضمن تحقيق خطة الانتاج المرجوة باقل تكلفة ممكنة.

بعض الاعتبارات والمتطلبات الأساسية لتخطيط القوى العاملة في المنشأة:

- ١ - لا بد من يقوم بتخطيط القوى العاملة في المنشأة من مراعاة ما يأتي:
١ - إن تخطيط القوى العاملة جزء اساسي لا يتجزأ من التخطيط الشامل للمنشأة، فكل اجزاء التخطيط تتعلق بأهداف المنشأة، وكلها تتعلق بالمستقبل وتصوره.
- ٢ - إن تخطيط القوى العاملة ليس مجرد جداول بالأهداف والأرقام المستقبلية او المتوقع حدوثها، وإنما هو تصور كمي ووصفي لما ستكون عليه قوة العمل في المستقبل من حيث الكم والنوع والسلوك.
- ٣ - إن تخطيط القوى العاملة يتم باستهداف تطور ونمو العمالة الموجودة ومعدلات العمل الحالية.

٤ - إن تخطيط القوى العاملة جزء اساسي من نظام تنمية الموارد البشرية أو القوى العاملة على مستوى المنشأة، وهو يمثل العملية الأولى في هذا النظام، وغالباً ما تتوقف عليه بقية العمليات الأخرى كالاختيار، والتدريب، وصيانة القوى العاملة، كما أنه يدخل في علاقات تبادلية بين النشاط الخاص بإدارة معلومات الأفراد والمتمثل في سجلات الأفراد، ونشاط معلومات الوظائف والمتمثل في توصيف وتقييم وتحليل الوظائف والأعمال.

٥ - يجب عدم إغفال معايير العمل الحالية لتأثيرها الكبير على المعايير المستقبلية.

٦ - يعتبر التحديد الدقيق المسبق لوظيفة وعمل كل فرد في المنشأة، وكذلك تحديد أهداف كل إدارة او قسم بها منطبق حتمي لضمان تخطيط سليم ومتكامل للقوى العاملة بالمنشأة.

٧ - لا بد وأن يأخذ تخطيط القوى العاملة في الاعتبار التغيرات التي تحدث في درجات ونوعيات الوظائف والأعمال، والتي تتعلق بمدى تأثير المنشأة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وما يستتبع ذلك من انعكاس على مستوى الأداء.

٨ - غالباً ما يرتبط تخطيط القوى العاملة بالعرض المتاح من القوى العاملة (الأفراد الراغبين في العمل والقادرين عليه والباحثين عنه) في المنطقة المحيطة بالمنشأة، وبالقيود المفروضة في هذه البيئة.

مراحل تخطيط القوى العاملة

فيما يأتي نذكر مراحل (خطوات) تخطيط القوى العاملة وهي ما أجمع عليها معظم الباحثين في هذا المجال.

أولاً: الطلب على القوى العاملة Demand of Manpower وهي المرحلة الأولى من مراحل تخطيط القوى العاملة:

إن الشركات التي تنظر إلى المدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من القوى العاملة، كما تأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد في تطوير وتنمية القوى العاملة فيها. فبدلاً من أن تنتظر حتى تصبح هناك حاجة طارئة لتعبئة وظيفة شاغرة، فإنها تأخذ بعين الاعتبار القوى العاملة المتوفرة لديها حالياً، وسلّم الترقيات فيها، والشواغر المستقبلية التي يمكن أن تحدث بسبب دوران Turnover العمل المتوقع (بسبب الاستقالات، أو الفصل من العمل، أو الوفاة، والتقاعد) والتطور. إن نتائج هذا التحليل يجب أن يزود الشركة ببرنامج زمني بمدى احتياجاتها من الأفراد، بحيث تتحدد فيه .

- ١ - الوظائف التي تحتاج المنشأة من أجلها إلى مستخدمين جدد.
- ٢ - المهارات التي يحتاج إليها شاغلو هذه الوظائف.
- ٣ - الامكانيات الواجب توفرها في الموظفين الجدد من أجل ترقيةهم في المستقبل إلى وظائف أعلى.

كما أن على الشركة أن تقرر فيما إذا كانت ستقوم بتعيين جميع العاملين الجدد في مستويات الإدارة الدنيا، ثم تقوم بتدريبهم وبالتالي ترقيةهم إلى وظائف أعلى، أو أنها ستقوم بتعبئة الشواغر في المستويات التي تحدث فيها عن طريق الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج الشركة.

ففي حال تعيين عدد قليل من الأفراد المؤهّنين جيداً في المستويات الإدارية الدنيا، فإن إدارة الشركة يمكن أن تفاجأ عندما تجد نفسها وقد قامت بترقية أفراد غير مؤهلين في الحالات الطارئة التي تقل فيها الأيدي العاملة المؤهلة. وبالمقابل إذا ما قامت الشركة بتعيين عدد كبير من الأفراد ذوي التأهيل العالي في المستويات الإدارية الدنيا، فقد ينتج عن ذلك انخفاض الروح المعنوية وارتفاع في نسبة دوران العمل بين العاملين لأن الترقيات ستكون قليلة. وعليه. فإن الحاجة (الطلب على القوى العاملة) في الشركة يتأثر بعوامل مثل^{١١} ١ - دوران العمل، ٢ - طبيعة وتركيب القوى العاملة، ٣ - معدل نمو وتطور الشركة. وفيما يأتي شرح موجز لكل من هذه العوامل:

- ١ - دوران العمل Employee turnover. إن دوران العمل يعني نسبة ترك العاملين في الشركة لوظائفهم أو أعمالهم ومن ثم إعادة تعيين غيرهم ليحلوا محلهم. وقد يتم دوران العمل نتيجة للترك الاختياري من قبل بعض العاملين لأعمالهم أي تقديم استقالاتهم، أو بسبب فصل بعضهم لسبب أو لآخر، أو بسبب إحالة بعضهم على

التقاعد بسبب بلوغهم سن التقاعد أو بسبب خدماتهم الطويلة. كل ذلك يعني أن على إدارة الأفراد في الشركة أن تبحث وباستمرار عن موظفين جدد. فعلى سبيل المثال قد تقوم شركة تعمل في مجال الاتصالات الهاتفية بتعيين عدد كبير من الموظفين الشباب ليعملن كعاملات مقاسم هاتفية أو ليعملن في وظائف كتابية. فنجد أن نسبة كبيرة من هؤلاء العاملات سوف يتركن أعمالهن بسبب الزواج والأمومة المبكرة، ولذلك فإن هذه الشركات سوف تقوم وباستمرار بعملية طلب عاملين أو عاملات جدد على الرغم من أن حجم العمل فيها لم يزد.

كما أن بعض الشركات الصناعية قد تلجأ إلى تسريح (إيقاف مؤقت) بعض العاملين فيها بسبب ظروف أدت إلى تخفيض حجم الإنتاج فيها، ولكن وعلى الرغم من أن هذه الشركات تعود وتستدعي هؤلاء العاملين للعمل إذا ما تحسن حجم الإنتاج فيها بعد زوال تلك الظروف، إلا أن هذه الشركات ستجد أن بعض عاملاتها السابقين قد حصلوا على أعمال في شركات أخرى وبذلك لن يعودوا إلى أعمالهم السابقة، وهذا يحصل خاصة إذا كانت مدة إيقافهم عن أعمالهم السابقة طويلة أي استغرقت عدة شهور، مما يعني زيادة الحاجة (الطلب) إلى أيدي عاملة جديدة.

٢ - طبيعة وتركيب القوى العاملة Nature and Composition of Present Work Force. إن طبيعة القوى العاملة الحالية للشركة وعلاقتها بالحاجات المتغيرة للشركة تؤثر أيضاً في متطلبات الشركة واحتياجاتها لقوى عاملة جديدة، فلو تغيرت أساليب وطرق التقنية (التكنولوجيا) Technology التي تستخدمها الشركة، أو لو تم إحلال خطوط إنتاج جديدة بدلاً من تلك القديمة، فإن ذلك قد يقتضي إما إعادة تدريب القوى العاملة الحالية، أو القيام بتعيين أفراد جدد بدم جديد يتم استقطابهم من خارج الشركة لاشغال وظائف معينة. بالإضافة إلى ذلك، فقد تشغل وظائف رئيسة في الشركة (سواء أكانت إدارية تنفيذية أو فنية أو مهنية) ولا يتوفر أفراد مؤهلون في الشركة لإشغالها مما يتوجب في هذه الحال استخدام وتعيين أفراد من خارج الشركة^(٩).

٣ - معدل نمو وتطور المؤسسة Rate of Growth of the Organization. إن العامل الثالث الذي يؤثر في حاجة المؤسسة إلى أيدي عاملة جديدة هو معدل نموها وتطورها. وهذا بدوره يتأثر بسياسة الإدارة، ومدى المنافسة التي تواجهها المؤسسة في أسواق منتجاتها، وحال الاقتصاد الوطني، وغيرها من الاعتبارات الكثيرة. إن مجرد زيادة مبيعات المؤسسة، وزيادة حجم إنتاجها لا يعني وبشكل تلقائي أن القوى العاملة فيها يجب أن تزداد. إذ أن عدة شركات صناعية في

الولايات المتحدة الأمريكية كانت تعمل في الخمسينات من هذا القرن في مجال صناعة السيارات، والصلب، وأجهزة ومعدات كهربائية قد ازداد انتاجها في حين تقلص حجم العمالة فيها، وذلك بسبب استخدام الآلات الميكانيكية، والأوتوماتيكية، بالإضافة إلى استعمال أساليب تكنولوجية متقدمة في الصناعة. بعد دراسة العوامل السابقة فلا بد من تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على القوى العاملة مستقبلاً داخل المؤسسة، ويكون ذلك باتباع ما يأتي^(١):

١ - حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة:

من الضروري أن نوضح في البداية أن عملية الحصر التي نقصدها هنا تختص بالعمل أو النشاط وليس بالأفراد. فقد يحتاج نشاط ما إلى عمل معين تدرج تحته أنواع كثيرة من العاملين والوظائف. فالتخزين كنشاط أو عمل رئيسي يدرج تحته عدة أعمال مثل الاستلام، والتفريغ والمناولة، وأمانة المخزن، ومحاسبة المخزن... الخ. وبشكل عام تتم عملية الحصر التي نحن بصددتها على النحو الآتي:

يقوم المخطط في البداية بتحديد عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة الرئيسية، وذلك من واقع أهداف وخطط المؤسسة. بعد ذلك يسعى المخطط لمعرفة الأنشطة أو الأعمال الفرعية ضمن كل نشاط أو عمل رئيسي فالنشاط المالي على سبيل المثال هو نشاط رئيسي في المؤسسة، يتضمن أنشطة أو أعمالاً فرعية تسهم في تحقيق هدفه مثل: الحسابات، الجرد، الميزانية، انموازات التقديرية، التكاليف... الخ وبعد أن يحدد المخطط عدد وأنواع الأنشطة أو الأعمال الرئيسية والفرعية، يعمد إلى تحديد عدد ونوعية الوظائف التي يحتاج إليها كل نشاط فرعي وبالتالي النشاط الرئيسي (كتحصيل حاصل). فعلى سبيل المثال نقول إن النشاط المالي يحتاج إلى وظيفة مدير مالي يرأس ويدير هذا النشاط الرئيسي في المؤسسة، ويحتاج إلى وظيفة رئيس قسم الحسابات، ووظيفة رئيس قسم الميزانية، ووظيفة رئيس قسم التكاليف... الخ.

إن الحصر هنا انصرف إلى الوظائف الإدارية الرئاسية فقط، لكن الحصر لا يكتفي بذلك، بل يسعى إلى حصر الوظائف غير الإدارية التي تحتاجها الأنشطة الرئيسية والفرعية. ففي مثالنا هذا، قد نحتاج مثلاً إلى وظيفة محاسب، ووظيفة ماسك حسابات، ووظيفة كاتب، ووظيفة ضارب على الآلة الكاتبة... الخ. وبالطبع هذا الأمر ينطبق على كافة الأنشطة أو الأعمال الرئيسية والفرعية في المؤسسة.

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال أن الوظيفة الواحدة قد يعمل ضمن نطاقها أكثر من فرد واحد. فلا نعني عندما نقول أننا بحاجة إلى وظيفة محاسب أننا

بحاجة إلى محاسب واحد فقط، إذ من الممكن أن تكون طبيعة العمل تحتاج ضمن هذه الوظيفة إلى أكثر من محاسب واحد، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى.

ب - تقدير حجم ونوعية القوى العاملة اللازمة للأعمال المطلوبة:

بعد الانتهاء من تحديد احتياجات الأنشطة الرئيسية والفرعية من الوظائف، يقوم المخطط بتقدير حاجة كل وظيفة من الوظائف التي تم تحديدها من الأفراد، من حيث العدد والتخصص (النوع). فمجموع الأفراد يمثل حاجة أنشطة المؤسسة من القوى العاملة اللازمة للقيام بمهامها وأعبائها، وبالتالي تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. وعملية التقدير هنا تتم بواسطة عمل أساسي يسمى تحليل عبء العمل، والذي عندما يتم الانتهاء منه تتحدد الحاجة (الطلب) على القوى العاملة في المنشأة.

و عبء العمل هو حجم أو كمية العمل المطلوب انجازه من كل وظيفة في الفترة الحالية والمستقبلية التي يخطط لها. ويتم التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات أو الخدمات لهذه الفترة، إذ يعتبر التنبؤ هو الأساس الذي تقوم عليه عملية تحديد حجم العمالة اللازمة للمنشأة (أي الطلب على القوى العاملة)، إذ بدون وضع تقدير لرقم المبيعات أو الخدمات عن الفترة القادمة التي يتم التخطيط لها، يصعب جداً وضع جداول صحيحة ودقيقة للإنتاج، وبالتالي يصبح من المتعذر جداً معرفة حجم العمالة التي تحتاج إليها المنشأة.

ثانياً، عرض القوى العاملة Supply of Manpower وهي المرحلة الثانية من مراحل تخطيط القوى العاملة:

يتعلق هذا الجزء أساساً بدراسة وتحليل ما يتوافر لدى المنشأة من قوى عاملة وكذلك ما يتوافر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في الجزء السابق.

يطلق على عملية دراسة وتحليل ما يتوافر حالياً لدى المنشأة من قوى عاملة بمخزون المهارة، ويقصد به التعرف على ما يتوافر لدى المنشأة من قوى عاملة من حيث الكم والتخصص (النوع) من خلال جمع معلومات عن تلك القوى.

وتشتمل تلك العملية على ثلاثة عناصر رئيسية هي^(٧):

- ١ - تحديد عدد العاملين حالياً في المنشأة، ويشمل ذلك أيضاً تحديد كافة ما لديهم من مهارات، وقدرات، وخبرات، وتدريب.. الخ.
- ٢ - تحليل طبيعة الأعمال داخل المنشأة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

٢ - التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال ويتم الحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد العاملين في المنشأة عادة من المصادر الآتية:

- أ - طلبات الاستخدام التي سبق أن تقدموا بها عند تعيينهم.
- ب - تقارير تقييم الأداء.
- ج - قوائم وسجلات ومستندات الأجور والرواتب.

قد ينتج أحياناً عن تقييم ودراسة ما يتوافر داخل المنشأة من قوى عاملة كما ونوعاً أن تجد المنشأة نفسها قادرة على إشباع احتياجاتها من القوى العاملة اعتماداً على مصادرها الذاتية، وفي ضوء ما تمتلك. إن ليس هناك ما يضطرها للاستعانة بالمصادر الخارجية. أما في حال عدم القدرة على إيفاء احتياجاتها من الأيدي العاملة من مصادرها الداخلية والمتوفرة لديها حالياً عندئذٍ يجب على المنشأة أن تدرس أسواق العمالة Labor Market الخارجية لمعرفة إمكانية الاعتماد عليها لسد احتياجاتها من القوى العاملة مستقبلاً.

دراسة أسواق العمالة الخارجية External Labor Market

تعتبر أسواق العمالة الخارجية أحد العوامل المؤثرة والرئيسة في إشباع احتياجات المنشأة من القوى العاملة. ويجب على مخططي القوى العاملة في المنشأة أن يدركوا ويفهموا العناصر التالية عند دراسة تلك الأسواق:

- أ - النوعية والخبرة (القدرات) المتوفرة في الأسواق.
- ب - نسبة (معدل) البطالة ونوعيتها، وهل هي موسمية أم مفتحّة.
- ج - اتجاهات وسياسات التدريب والتعليم في الدولة.
- د - الهجرة الداخلية والخارجية للقوى العاملة.
- هـ - حجم وتوزيع القوى العاملة على الأنشطة المختلفة.
- و - الوضع (النشاط) الاقتصادي القائم^(٨).

وفي ضوء نتائج الدراسة والتقييم لتلك العناصر في أسواق العمالة يستطيع مخططي القوى العاملة أن يقرروا إن كان بالإمكان الاعتماد على المصادر البشرية المتوفرة داخل المنشأة لإشباع احتياجاتها من القوى العاملة (أو على تلك المتوفرة في أسواق العمالة الخارجية). ويعتمد القرار النهائي بالالتجاء إلى أي من المصدرين على عاملين أساسيين هما:

- ١ - القدرة على الوفاء باحتياجات المنشأة.

٢ - التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنشأة المالية

وما دمننا نتحدث عن سوق العمالة الخارجي لأحد مصادر الحصول على القوى العاملة لسد احتياجات المنشأة، فلا بد من الإشارة إلى بعض النقاط المتعلقة بهذه السوق: فعند الحاجة إلى أيدي عاملة جديدة، على إدارة المنشأة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة مثل هذا السوق. كأن تدرس أنواع العمالة المتوفرة فيه، وكيف تنظر إلى العمل؟ وعندما يتم الحصول على اجابات لمثل هذه الأسئلة فإن الإدارة تستطيع أن تجتذب القوى العاملة بذكاء. لقد قام الاقتصاديون بدراسة أسواق العمالة لعدة سنوات، وما توصلوا إليه يعتبر ملائماً لاستقطاب القوى العاملة، وفيما يأتي سنشير بإيجاز إلى بعض ما تم التوصل إليه بخصوص سوق العمل:

١ - حدود سوق العمل Labor market boundaries. تتكون سوق العمل من مناطق جغرافية حيث تتفاعل فيها قوى العرض (أفراد يبحثون عن عمل) والطلب (أصحاب أعمال يبحثون عن أفراد لتشغيلهم) وبالتالي يؤثر ذلك في أسعار العمل (الرواتب والأجور). إن الحدود الحقيقية لسوق العمل تعتمد على نوع وعدد الأشخاص المرشحين للوظائف الذين يتم البحث عنهم. إن سوق العمل لمهارات معينة وغير عادية يمكن أن تكون، على سبيل المثال، نصف مساحة الولايات المتحدة الأمريكية أو كلها، أو نصف مساحة الأردن أو كلها. إن مدير فندق على مستوى عالٍ من المهارة والمقدرة يمكن أن ينتقل من أربد إلى عمان ليعمل في أحد الفنادق الفخمة إذا ما سئحت له فرصة عمل مناسبة. وفي المقابل فإن سيدة متروجة تبحث عن عمل كتابي قد لا ترغب في العمل إذا كان مكان العمل يبعد عن منزلها بضعة كيلومترات. إن معرفة حدود سوق العمل تساعد إدارة المنشأة في تقدير العرض المتاح من القوى العاملة المؤهلة، التي يمكن اجتذابها للعمل في المنشأة.

عوامل محدّدة في سوق العمل Specific Labor market factors

إن معظم المنشآت غير معينة بشكل أساسي بالرقم الاجمالي للايدي العاملة المتوفرة من القوى العاملة، ولكنها بدلاً من ذلك ترغب في معرفة الأمور الآتية^(٩).

- ١ - المهارات المتوفرة.
- ٢ - الظروف الاقتصادية
- ٣ - مدى جاذبية المنشأة للقوى العاملة.
- ٤ - مواقف واتجاهات المجتمع نحو الصناعة، والعمل، والإدارة.. الخ.

ومما لا شك فيه، إن لهذه العوامل دوراً فيما يتعلق بعرض القوى العاملة المتوفرة في سوق العمل.

٢ - تقدير طالبي العمل المحتملين Estimating potential applicants. بمجرد أن يتم التعرف على سوق العمل، فإن الخطوة التالية تصبح تجميع معلومات لتقدير عدد طالبي العمل المحتملين في المنطقة. إن معظم هؤلاء العاطلين عن العمل حالياً والذين يبحثون عنه من المحتمل أن يكونوا مسجلين في مكاتب العمل في تلك المنطقة، والتي من خلالها يمكن الحصول على معلومات لتقدير عددهم للاستفادة منهم عند اللزوم.

ثالثاً. مقارنة احتياجات المنشأة المستقبلية (الطلب على القوى العاملة) مع العرض المتوقع من القوى القوية العاملة وهي المرحلة الثالثة من مراحل تخطيط القوى العاملة:

تتم هنا مقارنة طلب المنشأة على القوى العاملة مع العرض المتوقع لهذه القوى العاملة، وفي ضوء نتيجة المقارنة يتم اتخاذ سلسلة من القرارات والسياسات لمعالجة نتيجة هذه المقارنة^(١٠).

فإذا كان الطلب أكبر من العرض فإن المنشأة تلجأ لسد النقص Shortage من القوى العاملة عن طريق:

- ١ - توظيف عاملين جدد (إذا أمكن).
- ٢ - تشغيل العاملين وقتاً إضافياً.
- ٣ - إحلال الآلات بدل الأيدي العاملة إذا أمكن.
- ٤ - اللجوء إلى العمالة الخارجية.
- ٥ - والحل الأخير في حال عدم قدرة المنشأة على توفير المطلوب من القوى العاملة هو تعديل أهداف المؤسسة بالنسبة للتوسعات والنمو بشكل يتلاءم مع سوق العمل Labor Market.

أما في حال كون الطلب أقل من العرض فتلجأ المنشأة إلى:

- ١ - تسريح العاملين.
- ٢ - الإحالة على التقاعد.
- ٣ - نقل العاملين من عمل إلى آخر.
- ٤ - إعادة تدريب العاملين.
- ٥ - تخفيض ساعات العمل.

٦ - إلغاء العمل الإضافي.

٧ - منح اجازات ضويلة نسبياً.

أما في حال تساوي العرض مع الطلب على القوى العاملة فليس هناك من مشكلة ومن ثم تسير الأمور بمجراها العادي الطبيعي.

رابعاً: تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة. وهي المرحلة الرابعة والأخيرة من مراحل تخطيط القوى العاملة:

يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة بصورة مستمرة ودورية. لتصحيح الانحرافات أولاً بأول. والتي يمكن أن تنتج عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ^(١١).

وحيث أنه لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة إذ يكمل كل منهما الآخر، فمن هنا تبين لنا أهمية مراقبة تنفيذ خطة القوى العاملة والتأكد من خلال التقييم بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريقها للتنفيذ.

وبما أنه يتم اتخاذ عدة قرارات خاصة بخطة القوى العاملة. بحيث تنتج عن تنفيذها تلبية حاجات المنشأة من القوى العاملة، لذلك تنصب الرقابة والتقييم على القرارات التي تتضمنها تلك الخطة.

يهدف متابعة وتقييم تنفيذ الخطة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية

- أ - ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تنفيذ أهداف المنشأة؟
- ب - ما الذي يجب تغييره في الخطة؟
- ج - هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟
- د - ما هي انعكاسات الخطة على كل من المنشأة والعاممين؟

كما لا بد من توافر الخصائص التالية في نظام الرقابة والتقييم الذي سوف

يتبع

- أ - المرونة الكافية لمواجهة أي متغيرات قد تحدث.
- ب - الارتباط بخطط وأهداف المنشأة.
- ج - الارتباط بأوضاع المنشأة الداخلية المالية منها والإدارية.
- د - المساعدة في اكتشاف الانحراف في تنفيذ الخطة ومعالجته.

إن الرقابة والتقييم على خطة القوى العاملة تتم في ضوء العرض والطلب. كما يتم التغيير في كل من العرض والطلب في ضوء نتائج الرقابة والتقييم للخطة^(١٢).

نظم معلومات الأفراد Employee Information Systems

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 بشؤون الأفراد.

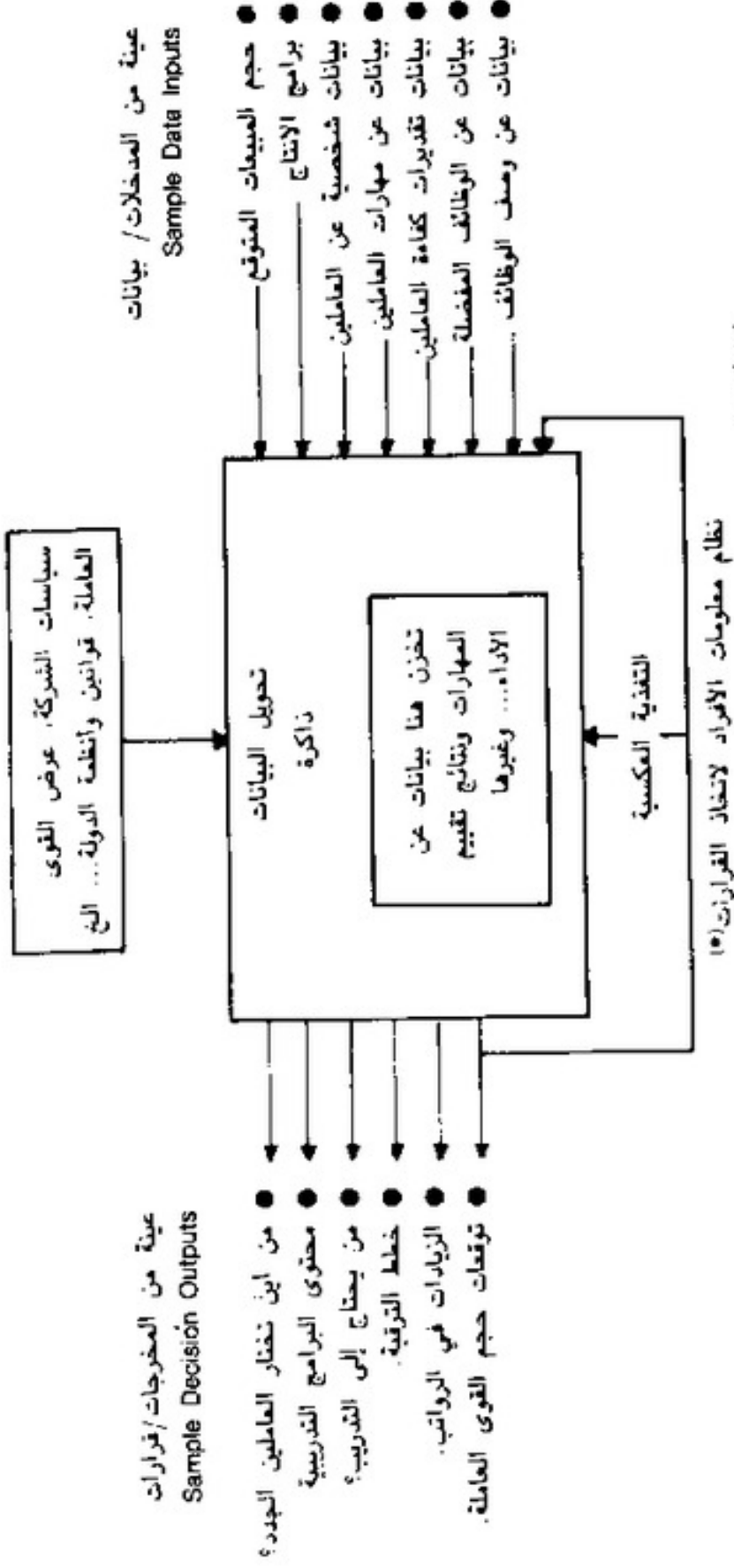
ونظام المعلومات Information System هو أداة إدارية يتم من خلالها تجميع كل البيانات الداخلية والخارجية ذات الأهمية بالنسبة للإدارة في مجال عمل معين، ثم تنسيق هذه البيانات وتصنيفها وتحليلها وتبويبها بصفة منتظمة وفقاً لقواعد وأسس متفق عليها. وتتحول البيانات بذلك إلى معلومات تصلح للاستخدام بواسطة الإدارة المعنية. ويتم تخزين هذه المعلومات سواء بطرق يدوية أو باستخدام الحاسبات الإلكترونية بشكل يسمح بسهولة استرجاعها عند الحاجة إليها. كذلك يسمح النظام بسهولة تعديل المعلومات المختزنة وتجديدها أولاً بأول^(١٣).

ويتم تصميم طرق تداول هذه المعلومات بين الإدارات والأقسام الإدارية المختصة بحسب احتياجاتها الفعلية الأمر الذي يخفف من الوقت والجهد والتكلفة وفي نفس الوقت يضمن سلامة ودقة القرارات التي يتم اتخاذها.

ونقطة البداية في تصميم نظم معلومات الأفراد هي بطاقة المعلومات التي تعد لكل فرد من أفراد المنشأة بحيث تحتوي على البيانات الأساسية عنه. كذلك تُسجل عليها كافة التطورات التي تطرأ على الفرد سواء من الناحية الشخصية أو الوظيفية، مثل الترقية، والنقل، وزيادة الأجر والراتب، وتقارير تقييم الأداء... وغيرها.

والشكل التالي يمثل التصور العام لنظام معلومات الأفراد والذي يستخدم بواسطة الحاسبات الإلكترونية^(١٤).

رقابة



كما يمثل النموذج التالي بطاقة معلومات الأفراد التي يمكن استخدامها في المنشآت المختلفة كل حسب احتياجاتها العملية بما يخدم نظام معلومات الأفراد فيها:

ادارة الافراد

بطاقة بيانات موظف

الاسم رقم البطاقة <input type="checkbox"/> ذكر		
مكان الولادة وتاريخها <input type="checkbox"/> أنثى		
صورة شخصية	العنوان	
	رقم الهاتف الحالة الاجتماعية <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> أعزب <input type="checkbox"/> أخرى	
عدد أفراد الأسرة		
الوظيفة رقمها تاريخ التعيين		
الإدارة/ القسم		
اسماء الأشخاص وعناوينهم الذين يمكن الاتصال بهم عند الضرورة		
الاسم	العنوان	رقم الهاتف
١ -
٢ -
٣ -
الخدمة في الشركة		
الوظيفة	تاريخ التعيين	الإدارة/ القسم
		ملاحظات

تقارير قياس الأداء:					
السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة	السنة	تقدير الكفاءة
التدريب:					
البرنامج	موضوع التدريب	مكان التدريب	العدد	ملاحظات	
العقوبات:					
التاريخ	المخالفة	العقوبة	التاريخ	المخالفة	العقوبة
الحالة الصحية:					
			٤ -		١ -
			٥ -		٢ -
			٦ -		٣ -

يعد النموذج من نسخة واحدة
ترسل إلى إدارة الأفراد

نموذج تغيير بيانات موظف

اسم الموظف	
التاريخ	
رقم الموظف	
اسم الوظيفة	
الادارة/ القسم	
تاريخ التعيين في الوظيفة	
البيان القديم	البيان الجديد
١ -	
٢ -	
٣ -	
٤ -	
٥ -	
٦ -	
٧ -	
٨ -	
٩ -	
١٠ -	
١١ -	
١٢ -	
١٣ -	
١٤ -	
١٥ -	
توقيع الموظف	
يعتمد	
رئيس القسم	

ويساعد نظام معلومات الافراد المنشأة في عدة نواحٍ منها^(١٥):

- ١ - توفير معلومات تفصيلية عن المهارات والقدرات المتوفرة داخل المنشأة للتأكد من توافقها مع احتياجات المنشأة.
 - ٢ - توفر معلومات عن تحركات كافة العاملين داخل المنشأة مثل النقل، والترقية، وخارجها مثل الاستقالة، والتقاعد.
 - ٣ - المساعدة في اتخاذ قرارات تتعلق بكيفية توزيع القوى العاملة وتوزيع الأعمال والمهام عليها.
 - ٤ - المساعدة في تقييم وظائف ومهام إدارة الأفراد في المنشأة.
 - ٥ - التأكد من ملائمة ما تدفعه المنشأة من أجور ورواتب مع قدرات العاملين وامكاناتهم.
 - ٦ - الاسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- ويجب ان يتضمن نظام معلومات الافراد البيانات التالية والتي تشملها بطاقة بيانات الموظف السابقة:

- ١ - بيانات خاصة بالتاريخ والتطور المهني للفرد.
- ٢ - بيانات خاصة بالقدرات والامكانات والتدريب، والمهارات الفردية.
- ٣ - بيانات خاصة بالأجر، أو الراتب، والمكافآت، والعلاوات، والزيادات، والحوافز والعقوبات.
- ٤ - بيانات خاصة عن تقارير قياس الأداء ونتاجها.
- ٥ - بيانات خاصة بالعمل الذي يقوم به الفرد وموقعه داخل المنشأة.
- ٦ - أي بيانات أخرى خاصة مثل الحالة الصحية للفرد، أو عامة يجب أن يتضمنها النظام.

المشاكل التي يواجهها مخططو القوى العاملة

- هناك عدة مشاكل يواجهها مخططو القوى العاملة في المنشأة منها^(١٦):
- ١ - عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة بالتفصيل والشمول اللازمين، وبالحدائق المعبرة تماماً عن الوضع القائم. أي عدم توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة.
 - ٢ - وجود نقص واضح في اخصائيي تخطيط القوى العاملة القادرين على المساعدة في

- تغطية ومعالجة الجوانب المتشابهة لهذه العملية بالمستوى المناسب.
- ٣ - وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل الأداء، الانتاجية، القدرات، المعارف والمهارات، المستوى الوظيفي... الخ والتي يصعب تجديد العلاقة فيما بينها في الواقع العملي تحديداً كاملاً.
- ٤ - في كثير من الأحوال يصعب وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف، أو طرق محددة لقياس أدائها، وكما يمكن أن تختلف طرق العلاج لبعض المشاكل في المنشأة من مسؤول لآخر.
- ٥ - صعوبة التوفيق بين مصالح المنشأة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.
- ٦ - غالباً ما تكون مستويات الانتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للعاملين الجدد، ويصعب التنبؤ مسبقاً بهذه الفترة وحدود الانخفاض في الأداء ومستوياتهم المتوقعة بعدها.
- ٧ - صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الاحلال المؤقت لها.
- ٨ - صعوبة التنسيق والتكامل بين تخطيط القوى العاملة وبين الأنشطة الأخرى لتنمية القوى العاملة كالاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية.

اسئلة للمناقشة

- ١ - حدد الجهة المناسبة في المنشأة التي يمكن أن تقوم بعملية تخطيط العمالة فيها.
- ٢ - اذكر أهداف تخطيط العمالة في المنشأة.
- ٣ - أعط تعريفاً واضحاً لعملية تخطيط القوى العاملة.
- ٤ - اذكر مع التوضيح فوائد تخطيط القوى العاملة للمنشآت التي تقوم به.
- ٥ - اذكر مع شرح موجز الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بعملية تخطيط القوى العاملة.
- ٦ - اذكر مراحل تخطيط القوى العاملة.
- ٧ - اشرح بالتفصيل مرحلة الطلب على القوى العاملة باعتبارها مرحلة من مراحل تخطيط القوى العاملة.
- ٨ - اذكر مع شرح موجز العوامل التي تؤثر على الطلب على القوى العاملة.

- ٩ - ماذا تعني عبارة «دوران العمل»؟
- ١٠ - ضع خطة يمكن في ضوءها تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على القوى العاملة في المؤسسة.
- ١١ - ماذا يقصد بعبارة «مخزون المهارة»؟ وما هي العناصر التي تشتمل عليها؟
- ١٢ - اذكر مع شرح موجز العناصر الواجب إدراكها وتفهمها عند القيام بدراسة أسواق العمالة الخارجية.
- ١٣ - اشرح بإيجاز المقصود بحدود سوق العمل.
- ١٤ - لخص أهم الأفكار والنقاط المتعلقة بمرحلة «مقارنة احتياجات المنشأة المستقبلية مع العرض المتوقع من القوى العاملة».
- ١٥ - افترض أن الطلب على القوى العاملة كان أكبر من العرض منها، فكيف يمكن للمنشأة أن توفر احتياجاتها منها؟
- ١٦ - افترض أن الطلب على القوى العاملة كان أقل من العرض منها، فكيف يمكن للمنشأة أن تتصرف في هذه الحال؟
- ١٧ - اذكر الأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها من وراء قيامها بتقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة فيها.
- ١٨ - اذكر الخصائص الواجب توفرها في نظام الرقابة والتقييم لخطة القوى العاملة.
- ١٩ - عرّف المقصود بنظام المعلومات.
- ٢٠ - صمم شكلاً يمثل التصور العام لنظام معلومات الأفراد في المنشأة والذي يمكن استخدامه بواسطة الحاسبات الالكترونية.
- ٢١ - صمم نموذجاً لبطاقة معلومات الأفراد لاستخدامها في المنشآت المختلفة حسب احتياجاتها العملية.
- ٢٢ - صمم نموذجاً لبطاقة «تغيير بيانات موظف».
- ٢٣ - اذكر المزايا التي يوفرها نظام معلومات الأفراد للمنشأة.
- ٢٤ - اذكر البيانات التي يجب أن يشتمل عليها نظام معلومات الأفراد.
- ٢٥ - اذكر مع شرح موجز المشاكل التي يمكن أن يواجهها مخططو القوى العاملة.

حال عملية للدراسة والتحليل^(*)

تأسست الشركة الهندية للمنتجات البلاستيكية عام ١٩٧٨ في نيودلهي بالهند تضم الشركة ثلاثة أقسام انتاجية. القسم الأول للمنتجات المنزلية، والقسم الثاني لمنتجات لعب الأطفال، والقسم الثالث لمنتجات الكابلات البلاستيكية. وفي ضوء نتائج التنبؤ بحجم المبيعات المقبلة خلال السنة القادمة، تبين أن الطلب على منتجات لعب الأطفال سيزداد بنسبة ٣٥٪، بسبب انخفاض سعر بيعها من جهة، وملاءمتها للأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين السنة والثلث سنوات، الذين من المتوقع زيادة عددهم خلال السنوات الثلاث القادمة من جهة ثانية.

المطلوب منك كدارس لموضوع إدارة الأفراد القيام بوضع خطة سنوية للقوى العاملة لقسم منتجات لعب الأطفال في هذه الشركة. وذلك في ضوء الحقائق التالية وفي تاريخ ١٩٨٩/١٢/١:

- ١ - ينتج القسم حالياً (١٠٠٠) لعبة أطفال يومياً.
- ٢ - يعمل في القسم حالياً (١٠٠) عامل.
- ٣ - رئيس القسم مهندس انتاج متخصص في الصناعات البلاستيكية، ويبلغ عمره (٥٦) عاماً. ومضى على وجوده في عمله الحالي مدة (١٠) سنوات.
- ٤ - يساعد رئيس القسم مهندس انتاج متخصص في الصناعات البلاستيكية وذو كفاءة ممتازة، ويبلغ من العمر (٥٠) عاماً، ومضى على وجوده في عمله الحالي مدة (٥) سنوات.
- ٥ - يعمل في القسم (٥) مشرفين. حيث يشرف كل واحد منهم على مجموعة عمل مكونة من (٢٠) عامل. وفيما يأتي معلومات عن هؤلاء المشرفين.
 - ١ - وليد، ويبلغ من العمر (٢٥) عاماً وذو كفاءة ممتازة، ومضى على وجوده في عمله الحالي والشركة مدة (٧) سنوات، ولديه مؤهل بكالوريوس في هندسة الانتاج من إحدى الجامعات الهندية.
 - ب - خالد، ويبلغ من العمر (٢٢) سنة وهو ذو كفاءة ممتازة، ومضى على وجوده في عمله الحالي والشركة مدة (٥) سنوات، ويحمل درجة البكالوريوس في هندسة الانتاج من إحدى الجامعات الباكستانية.
 - ج - نادر، ويبلغ من العمر (٢٢) سنة، وهو ذو كفاءة ممتازة، ومضى على وجوده

(*) بتصريف بسيط عمر وصفي عقلي. إدارة الأفراد (حلب: جامعة حلب، ١٩٨٧) ١١٠ - ١١٢.

في عمله الحالي والشركة مدة (٣) سنوات. ويحمل درجة البكالوريوس في هندسة الانتاج من إحدى الجامعات البريطانية.

د - فارس، ويبلغ من العمر (٤٥) سنة، وهو ذو كفاءة ممتازة، ومضى على وجوده في عمله الحالي مدة (٨) سنوات، وفي الشركة (١٠) سنوات، ويحمل شهادة دبلوم معهد هندسي متوسط من أحد معاهد رومانيا.

هـ - عدنان، ويبلغ من العمر (٤٧) سنة، وهو ذو كفاءة ممتازة، ومضى على وجوده في عمله الحالي مدة (٦) سنوات، وفي الشركة (١٠) سنوات، ويحمل شهادة دبلوم معهد هندسي متوسط من إحدى المعاهد اليوغوسلافية.

٦ - معدل الأداء المطلوب تحقيقه من العامل في اليوم (١٢) وحدة عمل.

٧ - معدل الأداء الفعلي في القسم (١٠) وحدات عمل.

٨ - تعاقدت الشركة على شراء ثلاث آلات جديدة تعمل بشكل آلي، وذلك بتاريخ ١/١/١٩٩٠، وسيبدأ استخدامها في القسم اعتباراً من ١/١/١٩٩١. وتحتاج الآلة الواحدة لمشرف واحد، وتبلغ طاقتها الانتاجية (١٢٠) وحدة عمل في اليوم.

٩ - ستنتهي الدورات التدريبية التي خضع لها ٥٠٪ من العمال في القسم بتاريخ ٣١/١٢/١٩٩٠، ومن المتوقع أن تزداد انتاجية العامل الواحد بمقدار وحدتي عمل في اليوم الواحد.

١٠ - تبلغ سن الإحالة إلى التقاعد (٦٠) عاماً، ويجيز نظام الشركة تمديد سن التقاعد لمدة سنتين، فيما إذا كان الفرد ذا كفاءة عالية، وكانت الشركة بحاجة إلى خدماته.

١١ - من المتوقع أن يكون معدل الخسارة البشرية خلال السنة في القسم، باستثناء حالات التقاعد على النحو الآتي:

أ - مشرف واحد لدى فئة المشرفين.

ب - (٥) عمال لدى فئة العمال.

هوامش الوحدة الرابعة

(١) علي السلمي. إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، الطبعة الثالثة (القاهرة مكتبة نوريه - ١٩٨٥). ص ١٨٧.

(٢) عاطف محمد عبيد. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة عاطف محمد عبيد. ١٩٧٠). ص ٥١ - ٥٤.

(٣) محمد عبد الفتاح منجى، ومحمد كمال مصطفى تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق (القاهرة بيمكو للاستشارات الهندسية. ١٩٨٨). ص ١٩.

- George Strauss, and Leonard R. Sayles. Personnel - The Human Problems of (٤) Management, Second Edition (New Delhi: Prentice - Hall of India Private Limited, 1968), pp. 451 - 452.
- Dale S. Beach. Personnel - The Management of People at Work, Second Edition (London: (٥) Collier Macmillan Limited. Fifth Printing, 1972), p. 212.
- (٦) محمد وصفي عقيلي. إدارة الأفراد (حلف جامعة حلب، ١٩٨٧). ص ٩٧ - ٩٩.
- (٧) عبد الباري درة. وزهير الصباغ. إدارة القوى انبشيرية - منحى نظمي (عملار دار الندوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦). ص ١٧٦.
- John Bramhem. Practical Manpower Planning (London: Institute of Personnel (٨) Management, 1978). p 10
- Strauss, and Sayles. Op. Cit., pp. 453 - 454. (٩)
- (١٠) محسن عبد الله مخامرة تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي (عمان المنطقة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٦). ص ٦٥ - ٦٦.
- (١١) محمد عبد الفتاح منجى، ومحمد كمال مصطفى. نفس المرجع. ص ١٢١.
- (١٢) عبد الباري درة، وزهير الصباغ نفس المرجع. ص ١٨٢.
- (١٣) علي السخمي نفس المرجع، ص ٦٥.
- John B. Miner, and Mary Green Miner. Personnel and Industrial Relations: a managerial (١٤) approach, Third Edition (London: Collier Macmillan Publishers, 1977), pp. 144 - 145.
- (١٥) عبد الباري درة، وزهير الصباغ نفس المرجع. ص ١٧٧ - ١٧٨.
- (١٦) محمد عبد الفتاح منجى، ومحمد كمال مصطفى نفس المرجع. ص ٧٥ - ٧٦.
- انظر أيضاً: محسن عبد الله مخامرة نفس المرجع، ص ٢٤ - ٢٧.

الوحدة الخامسة

اختيار القوى العاملة

Manpower Selection

تشمل هذه الوحدة:

- مقدمة
- مصادر اختيار القوى العاملة
 - * المصادر الداخلية
 - * المصادر الخارجية
- إجراءات ومراحل اختيار القوى العاملة
 - * طلب التوظيف
 - * المقابلات الشخصية
 - * التحري والتوصية
 - * اختبارات التوظيف
 - * الفحص الطبي
- تعبئة الوظائف الإدارية
- مشاكل وتحديات
- أسئلة للمناقشة
- حالة عملية للدراسة والتحليل
- هوامش الوحدة الخامسة.

مقدمة:

إن تكوين وإنشاء أي مشروع من المشروعات يحتاج إلى عناصر مادية وتنظيمية وبشرية تتفاعل مع بعضها البعض بما يحقق أهداف المشروع، ولا نبالغ إذا قلنا أن أهم هذه العناصر هو العنصر البشري. فاهمية هذا العنصر تفوق الأهمية النسبية للعناصر الأخرى، إن العنصر البشري يمكنه أن يحقق الاستغلال الأمثل للعناصر الأخرى المادية منها والتنظيمية والمزج بينهما بما يحقق أقصى كفاية ممكنة.

إن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق الهدف أو الأهداف المحددة لها، إن لم يتوافر الأفراد الكفاء في مختلف المستويات، القادرون على تحقيق الهدف في ضوء أحسن استخدام للمقومات المادية والتنظيمية. فالنتائج الاقتصادية لا تتحقق بفعل القوى الاقتصادية وحدها، وإنما هي إنجازات بشرية بالدرجة الأولى.

وانطلاقاً من هذا المفهوم تبرز أهمية اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة. فالاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف، هي الأسس العلمية في مجال اختيار العاملين بالمشروع، والحاquem بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم، وهي أسس تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب. وهو أمر له أثره البالغ في رفع الكفاية الإنتاجية بالمشروع^(١).

بالإضافة لما تقدم فإن أهمية عملية اختيار العاملين ترجع للأسباب الثلاثة الآتية:

١ - إن أداء القائم بعملية الاختيار (المدير أو مدير الأفراد) يعتمد دائماً وإلى حد كبير على درجة أداء مساعديه. إن العاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية، وبذلك فإن إنجاز رئيسهم لا بد وأن يتأثر هو الآخر. ولذلك على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعد The time to screen out undesirables is thus before they have their foot in the door, not after .

٢ - إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيق تلك النفقات دون تحقيق الهدف من انفاقها، والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين.

وفيما يأتي قائمة تبين تكاليف اختيار بعض العاملين في حال الاستفادة من وكالات أو مكاتب التوظيف، وذلك كما هو معمول به في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول المتقدمة صناعياً:

اسم الوظيفة	الراتب السنوي بالدولار	تكاليف التعيين بالدولار
سكرتيرة	٧٨٠٠	١٥٢٠
محاسب	١٤,٠٠٠	٢٩٦٥
مهندس رئيسي	١٧,٥٠٠	٤٢٣٥
مدير في المستويات الإدارية الدنيا	٢٠,٠٠٠	١١,٠٥٠
مدير في المستويات الإدارية الوسطى	٣٠,٠٠٠	١٨,٣٠٠

٣ - إن علمية الاختيار السليمة مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار، إذ إن تشريعات معظم (إن لم يكن كل) الدول تنص على ضرورة المساواة في التعيين وعدم التمييز في المعاملة ضد الأقليات minorities، أو بسبب الجنس كتعيين النساء women مثلاً. ولذلك فإن قرارات المحاكم في كثير من الدول

تتطلب ضرورة إجراء التقييم الفعال لإجراءات الاختيار والتعيين حتى يضمن أن لا يكون هناك تمييز غير عادل في الاختيار والتعيين. لهذه الأسباب فإن إجراءات الاختيار الفعالة تعتبر أساسية.

مصادر اختيار القوى العاملة

هناك مصدران أساسيان لاختيار القوى العاملة هما^(٢):

١ - المصادر الداخلية.

٢ - المصادر الخارجية.

وفيما يأتي شرح مختصر لكل من المصدرين السابقين:

أولاً. المصادر الداخلية Internal Sources:

وهذا يعني أن المنشأة تعتمد في الأساس عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين فيها الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة. ويستخدم في هذا النوع من المصادر أسلوبان أساسيان هما:

١ - الترقية من الداخل. ويقصد به ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية. وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم. كما يمكن نقل شخص من إدارة إلى أخرى في حال تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الدائرة.

ب - الإعلان والتنافس. وهذا يعني القيام بالإعلان داخليا. وذلك عن طريق لوحة الإعلانات في المنشأة. أو عن طريق إصدار وتوزيع تعميم بذلك على العاملين. لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف. وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل لتلك الوظيفة، بعد أن تكون إدارة الأفراد في المنشأة قد قامت بتوضيح المعايير والأسس التي سوف يتم اعتمادها في عملية الاختيار.

ج - كما أن البعض يضيف أسلوباً ثالثاً وهو حالات إعادة تشغيل العمالة المتقاعدّة أو المحالة على المعاش.

هناك عدة مزايا لاستخدام المصادر الداخلية في الاختيار منها^(٣):

١ - تؤمن استقرار العاملين في المنشأة. وترفع الروح المعنوية لهم.

- ٢ - تخلق الشعور بالأمن بين العاملين.
 - ٤ - المحافظة على العاملين المميين بطبيعة المنشأة ومتطلباتها، مع المحافظة على سرية العمل فيها
 - ٥ - تعمل على ان تحافظ المنشأة على استمرار الإتصالات مع أهم مصدر تلقوى العاملة فيها
 - ٦ - تخفيض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنشأة.
 - ٧ - تعمل على تشجيع المديرين والعاملين في المستويات الإدارية الدنيا للعمل بجد حتى يمكن ترقيتهم إلى مراكز أعلى.
- إلا ان هناك محاذير او عيوباً للمصادر الداخلية في الاختيار منها:
- ١ - حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة لو أنها قامت باختيار وتعيين أفراد من الخارج لتعبئة الوظائف الشاغرة فيها، أي حرمان المنشأة من تجديد دمها خصوصاً إذا كانت تعاني من أمراض الركود مثل الدوران في دائرة القرارات والحلول التقليدية، وعدم القدرة على رؤية المشاكل والفرص الجديدة التي يحدثها التغير المستمر في العوامل البيئية
 - ٢ - إصابة الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية أفراد غير ملائمين إلى المناصب الشاغرة في حال تدبيق أسس غير موضوعية في الترقية.
 - ٣ - قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.

ثانياً: المصادر الخارجية External Sources:

قد تلجأ المنشأة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، وأهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها هي^(١)

- ١ - طلبات الاستخدام Applications وقوائم الانتظار Waiting lists.
- ٢ - الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل الإعلان والإعلام المختلفة مثل المذياع، والتلفاز، ودور عرض الأفلام (السينما)، والصحف، والمجلات وغيرها

- ٣ - الجامعات والكليات ومراكز التدريب والمعاهد والمدارس المختلفة.
- ٤ - مكاتب التوظيف أو وكالات الاستخدام العامة والخاصة Public and private employment offices.
- ٥ - نقابات العمال Unions.
- ٦ - توصيات العاملين في المنشأة بمن يعرفونهم من ذوي الخبرة والكفاءة.
- مزايا استخدام المصادر الخارجية في الاختيار والتعيين.
- ١ - الاستفادة من خبرات ووجهات نظر وآراء وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب
:مء جديدة للمنشأة.
- ٢ - إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار إيجابية كبيرة
في المستقبل.
- ٣ - إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم
استخدامهم من الخارج.
- ٤ - وبشكل عام يمكن القول أن اللجوء إلى المصادر الخارجية لإختيار الأفراد
يجنب المنشأة كافة عيوب المصادر الداخلية السابق ذكرها.
إلا أن للمصادر الخارجية في اختيار العاملين عيوباً منها:
- ١ - ضعف الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمنشأة، وفقدان حماسهم
وانخفاض كفايتهم الانتاجية، نتيجة عدم ترقيةهم إلى الوظائف العليا،
وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنشأة.
- ٢ - حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع
أوضاع وظروف المنشأة، مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.
- ٣ - تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة،
سواء كان ذلك في شكل اجور أو رسوم تدفع لمكاتب ووكالات الاستخدام
الخاصة، أو مقابل الإعلانات في وسائل الإعلام أو الإعلان المختلفة.
- ٤ - تحميل المنشأة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم
للعمل.
- ٥ - عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملاءمة وصلاحيه الفرد لكل من
انوظيفة والمنشأة^{١٦١}.

إجراءات ومراحل اختيار القوى العاملة Selection Techniques:

هناك عدة إجراءات ومراحل (أساليب) يمكن استخدامها في اختيار القوى العاملة اللازمة للمنشأة من أهمها:

- ١ - طلب التوظيف.
- ٢ - المقابلات الشخصية.
- ٣ - التحري والتوصية.
- ٤ - اختبارات التوظف.
- ٥ - الفحص الطبي.

وفيما يأتي شرح مختصر لكل أسلوب من أساليب الاختيار هذه:

أولاً. طلب التوظيف The Application Blank

يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنشأة عن هذا الشخص. وعادة ما يوفر هذا المصدر الذي تستخدمه في العادة كل المنشآت تقريباً - معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العملية ومعلومات شخصية.

وعلى الرغم من الاتفاق حول الحاجة إلى طلب التوظيف كأسلوب من أساليب الاختيار، إلا أن الرأي يختلف حول نوعية البيانات التي يجب أن يحتوي عليها. ومن البيانات الشائعة التي يتضمنها طلب التوظيف: الاسم، العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية أو الشهادات الدراسية، والبرامج التدريبية التي حضرها المتقدم للتوظيفة، والخبرات العملية والمنشآت التي عمل فيها، وكذلك الخصائص الجسمانية كالطول، والوزن، والحالة الصحية للمتقدم، وفي بعض الأحيان الهوايات الشخصية، والنشاط الاجتماعي والثقافي والمهني للمتقدم... وغيرها.

ومما يجدر ذكره هنا هو أن البيانات التي يحويها طلب التوظيف يجب أن تكون هادفة، بمعنى أن تكون ذات تأثير محتمل على أداء العمل أو الوظيفة، الأمر الذي يتطلب استخدام الأسلوب العلمي في ملاحظة ودراسة علاقات الارتباط بين كل بيان من البيانات الواردة في الطلب ومستوى الأداء الفعلي للوظيفة^(٢). وفيما يأتي مثال على نموذج طلب التوظيف

نموذج طلب وظيفة



شركة مصانع المساهمة العامة المحدودة
عمان - الأردن

الاسم الاول اسم الاب

اسم الجد اسم العائلة

مكان الولادة تاريخ الولادة..... الجنس ذكر انثى

الحالة الاجتماعية متزوج أعزب أرمل مطلق

العنوان الدائم رقم الهاتف

العنوان الحالي رقم الهاتف

١ - المؤهلات العلمية (مبتدئاً باعلى مؤهل علمي)

التخصص	سنة التخرج	سنوات الدراسة		المكان	الجامعة / المعهد / المدرسة	الدرجة / الشهادة
		إلى	من			

٢ - الخبرات العلمية السابقة:

اسم الجهة التي عملت بها	الوظيفة	آخر راتب		مدة الخدمة		اسم الرئيس المباشر	عنوان الجهة التي عملت بها
		من	إلى	من	إلى		

٣ - اللغات التي تتقنها ودرجات الاتقان:

اللغة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	مقبول

٤ - الهوايات والميول الشخصية:

.....

٥ - اذكر الأسباب التي جعلتك تتقدم للعمل في هذه المنشأة.

.....

٦ - ما هي الأسباب التي جعلتك تتقدم لشغل الوظيفة التي تقدمت لها؟

.....
.....

٧ - أذكر أسماء وعناوين ثلاثة أشخاص يعرفونك جيداً. دون إن تكون هناك صلة قرابة بينكم.

الاسم	العنوان
.....
.....
.....

توقيع طالب العمل

التاريخ

٨ - ملاحظات إدارة الأفراد

مستوفي الشروط

غير مستوفي الشروط

توقيع المسؤول في إدارة الأفراد

الوظيفة

التاريخ

ثانياً: المقابلات الشخصية Interview:

على الرغم من الانتقادات الكثيرة والمستمرة من جانب الباحثين والدارسين في مجال إدارة الأفراد نُكل من مستوى الثبات والصحة التي يتمتع بها أسلوب المقابلات الشخصية، فإن مثل هذه المقابلات تُعد من أكثر أساليب الاختيار انتشاراً واستعمالاً في المنشآت المختلفة بسبب عدم وجود البديل الأكثر تفوقاً من حيث السهولة والعملية وقلّة التكاليف. وعادة ما يهدف أسلوب المقابلات الشخصية إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:

١ - تقييم مدى ملاءمة الشخص المتقدم للوظيفة، وذلك عن طريق سؤال هذا الشخص عن عدد من الموضوعات مثل المؤهلات العلمية، والخبرة العملية السابقة، والاتجاهات والقيم الشخصية. بالإضافة إلى ملاحظة السلوك والجوانب الشخصية أثناء المقابلة

٢ - تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات الهامة التي يجب أن يعرفها قبل أن يتم اختياره، مثل طبيعة عمل المنشأة والعمل الذي سوف يقوم به، ومستوى الأجور والمكافآت وفرص الترقية المتاحة مثل هذه البيانات التي تقدمها المنشأة للشخص المتقدم للوظيفة تخدم أولاً هدف مساعدة المتقدم على تقدير ما إذا كان من مصلحته قبول الوظيفة أو رفضها، وثانياً هدف تعزيز وتقوية صورة المنظمة وسمعتها، وعلاقتها العامة مع العاملين المرتقبين.

وهناك العديد من الأخطاء التي يجب أن يتجنبها القائمون بعملية المقابلة، وذلك من أجل زيادة كفاءة أسلوب المقابلات الشخصية كنسلوب للاختيار والتعيين، ومن هذه الأخطاء

١ - التحيز والتعصب والتقدير العاطفي أو غير الموضوعي. وعلى الرغم من استحالة التخلص كلية من مثل هذه العيوب أو الأخطاء فإنه من الممكن التخفيف من حدتها عن طريق انتباه المقابل وحرصه على عدم سيطرة نزعاته الشخصية على آرائه الموضوعية عند التقييم.

٢ - تأثير وسيطرة صفة معينة من الصفات التي يتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة، سواء أكانت هذه الصفة مرغوباً فيها أو غير مرغوب فيها. على تقييم القائم بالمقابلة للشخص الذي يقابله ككل. وهو ما يطلق عليه علمياً اصطلاح أثر الهالة The Halo Effect، كما سبق أن مر معنا في الوحدة الثالثة من هذا الكتاب

فعلى سبيل المثال قد يتم تقييم الشخص الأنيق في لباسه ومظهره على أنه ذكي وطموح ويمكن الاعتماد عليه. في حين أن الشخص المهمل في لباسه ومظهره قد يقيم على أنه جاهل ومتخلف عن العصر وغير قادر على أداء مهام الوظيفة بسبب أن القائم بالمقابلة والتقييم يهتم شخصياً بآناقة الشخص ومظهره.

٣ - فشل المقابل في الاستماع الفعال لما يقوله الشخص المتقدم للوظيفة حتى وإن بدا منصتاً، الأمر الذي يؤدي في الغالب إلى تقييم غير موضوعي.

وإذا كان أحد أساليب التغلب على مثل هذه الأخطاء أو العيوب هو تدريب الذين يقومون بالمقابلة على كيفية تنظيم وإدارة المقابلات الشخصية بطريقة موضوعية، فإن نتائج البحوث الميدانية التي تمت يمكن أن تساعد في زيادة فعالية أسلوب المقابلات الشخصية عند أخذها في الاعتبار:

أ - ثبت أن مستوى الثبات Reliability الذي تتمتع به المقابلات الشخصية يكون أعلى في حال المقابلات المنمطة (المهيكلّة) Patterned interview، أي التي يقوم فيها المقابل بسؤال الشخص الذي يقوم بمقابله من قائمة أسئلة معدة مسبقاً عنه في حال المقابلات غير المهيكلّة^(٨).

ب - نظراً لأن توافر شرط الثبات لا يعني بالتبعية توافر شرط الصحة أو الصدق Validity، فإنه من الممكن زيادة مستوى الصحة عن طريق استخدام أكثر من مقابل لإجراء المقابلة حيث تثبت نتائج البحوث الميدانية في هذا المجال أن مستوى صحة المقابلات، الشخصية يزيد عندما يقوم بها فريق من المقابلين سواء في وقت واحد أو بشكل مستقل على التوالي.

ج - عادة ما يتخذ المقابلون قرارات الاختيار والتعيين أو عدم التعيين مبكراً أو بعد وقت قصير من بداية المقابلة في حال المقابلات غير المهيكلّة، حيث يتم الاعتماد في مثل هذه الأحوال على كل من بيانات الشخص الموجودة في طلب التوظيف أمام المقابلين، والانطباع الأول عن الشخص في بداية المقابلة والذي غالباً ما يتأثر بالمظهر الشخصي.

د - عادة ما يتأثر المقابلون في تقييمهم للأشخاص بالصفات غير المرغوب فيها أكثر من تأثرهم بالصفات المرغوب فيها، الأمر الذي يجعل من المقابلة الشخصية في مثل هذه الحالات وسيلة للبحث عن السلبيات^(٩).

ثالثاً: التحري والتوصية وInvestigation of Previous Employment History and Letters of Recommendation

يعتمد هذا الأسلوب من أساليب اختيار العاملين على قاعدة أساسية مفادها أن خير دليل على أداء الشخص وعلاقاته وسلوكه في المستقبل هو أدائه وعلاقاته وسلوكه في الماضي ووفقاً لهذا الأسلوب فإن إدارة الأفراد في المنشأة عادة ما تقوم بسؤال الرؤساء المباشرين السابقين للمتقدم للعمل عن أدائه وعلاقاته وسلوكه. وقد يتم ذلك بواسطة إرسال رسائل كتابية لهم، أو بواسطة الهاتف، أو عن طريق زيارتهم شخصياً في أماكن عملهم أو كبديل عن ذلك أو بالإضافة إليه قد يطلب من الشخص المتقدم للعمل أن يقترح عدداً من أسماء هؤلاء الذين لهم دراية بكل من صفاته الشخصية وإدائه الوظيفي كمعرفين به يمكن الرجوع إليهم إذا لزم الأمر، أو أن يحصل هو منهم على رسائل توصية خاصة يقوم بتقديمها مع طلب الوظيفة إلى المنشأة التي تقدم لها

ويختلف رأي مديري الأفراد في المنشآت المختلفة حول جدوى أسلوب التحري والتوصية، ذلك أنه بينما يرى البعض عدم جدوى هذا الأسلوب نظراً لأنه من غير المعقول أن يقترح الشخص أسماء الموصين الذين من المحتمل أن يكتبوا رسائل توصية في غير صالحه، يرى البعض الآخر أن أسلوب التحري والتوصية يمكن أن يقدم معلومات مفيدة خصوصاً إذا تذكرنا أنه لا يعدو أن يكون أحد أساليب الاختيار وليس الأسلوب الوحيد، هذا إذا أخذنا بالاعتبار مزاياه الأخرى مثل قلة الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتطبيقه واستخدامه^(٤).

رابعاً: اختبارات التوظيف Employment Tests

يمكن بكل بساطة تعريف اختبار التوظيف بأنه «إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين، أو مقارنة سلوك واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر»^(٥) وفي مجال إدارة الأفراد فإن للاختبارات أكثر من استخدام، ذلك أنه بالإضافة إلى استخدامها كأسلوب للاختيار، فإنها أيضاً تستخدم في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتدريب، حيث أن الهدف في كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل أو الوظيفة

وتبنى فلسفة اختبارات التوظيف على فرضيتين أساسيتين، أولهما - أن القدرات والمهارات الإنسانية عادة ما تكون موزعة على الأفراد توزيعاً يقترب من التوزيع الطبيعي. بمعنى أن قلة من الأفراد تتمتع بدرجة عالية من هذه القدرات والمهارات - وهم الذين يحاول الاختبار أن يكشف عنهم بغرض اختيارهم وتعيينهم

في المنشأة، واقلية من الأفراد تتمتع بدرجة منخفضة من هذه القدرات والمهارات، بينما الأغلبية من الأفراد تتمتع بدرجة متوسطة من تلك المهارات والقدرات. وثانيهما، أن هناك درجة معقولة من الارتباط بين توافر القدرة أو المهارة موضع الاختيار وبين احتمال النجاح في أداء وإنجاز متطلبات العمل أو الوظيفة.

انواع الاختبارات: Types of Tests:

يمكن تصنيف اختبارات التوظيف طبقاً لنوع السلوك الإنساني المراد قياسه. وبشكل عام يمكن تصنيف الاختبارات إلى الأنواع التالية^(١٢).

١ - اختبارات القدرات Aptitude tests:

وهذا النوع من الاختبارات يهدف إلى قياس قدرات الأفراد الخفية أو المحتملة Latent or potential على أداء شيء ما. في حين تحاول بعض اختبارات القدرات قياس درجة الذكاء العام لدى الشخص mental ability or intelligence. يحاول البعض الآخر قياس قدرات الشخص المتخصصة، مثل القدرة على أداء وظائف البيع Sales Knowhow، أو القدرة على القيام بالأعمال الكتابية clerical ability، أو الوظائف أو الأعمال التي تتطلب درجة عالية من المهارة الميكانيكية mechanical aptitude dexterity.

٢ - اختبارات الأداء Achievement or Proficiency Tests:

هذا النوع من الاختبارات يقيس معلومات الشخص ومهارته في أداء عمل معين achieved skill or an acquired knowledge. هذه المعلومات والمهارات عادة يكون الشخص قد حصل عليها نتيجة برنامج تدريبي حضره أو من خلال الخبرة العملية السابقة له. وهناك نوعان رئيسان من اختبارات الأداء، الأول، يقيس المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة ويمكن أن يكون كتابياً أو شفوياً written or oral، والثاني، يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي وملاحظة طريقة تصرفه.

٣ - اختبارات الاهتمامات المهنية Vocational Interests Tests:

وهذا النوع من الاختبارات يحاول معرفة ما يفضله الشخص كمهني أو لا يفضله Likes and dislikes في مجال الاهتمامات، والهوايات hobbies والنشاطات الترفيهية recreational activities. والفكرة الأساسية والافتراض وراء هذا النوع من الاختبارات أن للأشخاص الناجحين في أي مهنة نمطاً محدداً من الاهتمامات. فإذا

تبين أن للشخص المتقدم للوظيفة نفس هذه الاهتمامات فإنه يمكن التنبؤ بنجاحه في أداء أعمال هذه المهنة

٤ - اختبارات الشخصية Personality Tests:

وهذا النوع من الاختبارات يحاول قياس وتقييم بعض الخصائص Characteristics التي يعتقد بأهميتها للنجاح في العمل، وذلك مثل النضج العاطفي Emotional maturity، الاجتماعية Sociability، تحمل المسؤولية، الإنسجام Conformity، الموضوعية، القيادة أو الهيمنة Ascendancy، والأعراض العصبية Nervous symptoms.

٥ - اختبارات التخيل أو الإسقاط Projective Tests:

إن اختبارات الإسقاط هي نوع خاص من اختبارات الشخصية، وعند إجراء هذا النوع من الاختبارات فإنه يطلب من الشخص أن يعطي تفسيراته لعدد من الصور أو الرسوم كمثيرات معيارية لمواقف محددة مثل اختبار بقع الحبر لرورشاغ Rorschach ink blot test. ومن خلال التفسيرات التي أعطاها الشخص للصور أو الرسم محل الاختبار يمكن قياس قيمه Values، ودوافعه motives وشخصيته personality.

وحيث أن اختبارات الإسقاط غير دقيقة في نتائجها إذ يمكن تزويرها أو التظاهر بنتائجها can be faked فإنه من الأفضل استعمالها للاسترشاد بها فقط أكثر من استخدامها لأغراض اختيار العاملين. إن هذا النوع من الاختبارات قد تم توجيه الانتقادات إليه في الوقت الحاضر باعتبارها غير علمية unscientific، وغالباً ما تعبر عن شخصية مصممها Test designer، والقائم على استعمالها أو المقيم أكثر من كونها اختباراً للشخص الخاضع للاختبار.

شروط استخدام الاختبارات كأسلوب في الاختيار Selection:

من الضروري قبل استخدام أي من الاختبارات Tests السابقة كأسلوب للاختيار التأكد من توافر ثلاثة شروط أساسية هي^(١٣):

١ - شرط الثبات Reliability. بمعنى أن نتائج الاختبار يجب أن تتصف بالثبات أو التماثل النسبي في حال تطبيق الاختبار على نفس الشخص أكثر من مرة.

٢ - شرط الصحة Validity. بمعنى أن الاختبار يقيس فعلاً الخاصية موضع الاختبار وليس أية خاصية أخرى، فاختبارات الذكاء على سبيل المثال يجب أن تقيس

مستوى نكاه الفرد وليس قدرته على الحفظ الذي قد يكون نتيجة لقضاء و
أطول في الدراسة أو المذاكرة.

٣ - عدم التحيز Freedom from bias. بمعنى إتاحة الفرصة المتساوية أمام
الأفراد محل الاختبار لكي يؤديوا بكفاءة. وعلى سبيل المثال فإن إعطاء اختبار
باللغة الإنجليزية لعدد من الأفراد ذوي الإلمام غير المتساوي باللغة الإنجليزية
يفقد الاختبار خاصة عدم التحيز. وذلك على فرض أن اللغة الإنجليزية ليست محل
الاختبار.

وأخيراً فإن هناك بعض الاقتراحات والملاحظات والتي من المهم والضروري
أن تراعيها المنشآت المختلفة عند استخدامها لاختبارات التوظيف. وهذه الاقتراحات
هي^(١٤):

١ - استخدام الاختبارات كوسائل مكملة. بمعنى أنه لا يجوز استخدام الاختبارات
كميعار وحيد في أي شيء، وذلك في الاختبار، أو التعيين، أو الترقية، أو النقل...
إلخ. ذلك أن الاختبار حتى ولو كان صحيحاً فإنه يمثل فقط عينة صغيرة من
مجموع نمط سلوك الفرد.

٢ - إن الاختبارات أكثر قدرة على التنبؤ بحالات الفشل منها بحالات النجاح. إذ أن
هناك إثباتات عملية متوفرة تشير إلى أن إجراءات الاختبارات غالباً ما تحدد
الموضوعات التي سوف لا يتم إنجازها بدرجة معقولة من الرضى، أو موضوعات
سوف لا يكون من الممكن أدائها بكفاءة. لكن هذه الاختبارات لا تحدد بكفاءة
من يقدر أو سوف ينجح هذه الأعمال بطريقة فعالة ومؤثرة.

٢ - إن درجات (علامات) الإختبار ليست مقاييس دقيقة. بما أن الإختبارات هي
مجرد عينات للسلوك، فإنها لن تكون مؤشراً دقيقاً لكل شيء. وعليه لا يجوز
المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للتوظيف على أساس الدرجات التي حصلوا عليها
في اختبارات التوظيف بشكل صارم ونهائي. ذلك أن هذه الاختبارات لم تصل بعد
إلى حد الدقة المطلقة التي يمكن معها القول بأن من حصل على علامة ٩٠ في
الاختبار فإنه قد أحاط فعلاً بـ ٩٠٪ من الموضوع محل الاختبار. كما أن هذا
لا يعني أيضاً أن من حصل على علامة عالية في الاختبار هو دائماً أصح للتوظيفه
من الشخص الذي حصل على علامة أدنى.

٤ - الاختبارات عبارة عن أداة تصفية. وهذا يعني أنه من المفيد اللجوء إلى
الاختبارات عندما يكون المطلوب هو اختيار مجموعة صغيرة من بين عدد كبير

من المتقدمين للوظيفة. كأن يكون هناك منات من المتقدمين لعدد قليل من الوظائف الشاغرة، فإن الاختبارات يمكن أن تستخدم هنا كإجراء أولي للاختيار.

خامساً. الفحص الطبي Medical Examination:

لا بد قبل تعيين شخص ما أن يتم التأكد من لياقته الصحية للعمل الذي سيعين فيه. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الفحص الطبي الذي يقوم به طبيب، أو لجنة من الأطباء، سواء في المركز الصحي التابع للمنشأة، أو بتحويل الشخص إلى مستشفى معتمد من قبل المنشأة، على أن يكون لدى الطبيب أو لجنة الأطباء معلومات عن الشروط الصحية اللازمة لكل نوع من الوظائف الموجودة في الشركة. ويفيد الفحص الطبي في معرفة مدى ملاءمة طالب العمل للوظيفة التي سيشغلها، إذ من المحتمل أن يظهر الفحص الطبي عدم ملاءمة المرشح من الناحية الصحية لشغل هذه الوظيفة أو ذلك العمل. كما يفيد الفحص الطبي في حماية العاملين الموجودين بالمنشأة من تعيين أحد المرشحين الذي من الجائز أن يكون حاملاً لمرض معد.

ولنجاح عملية الفحص الطبي، يجب أن يتم تحليل المعلومات الموجودة عن كل وظيفة، حتى يمكن تحديد الشروط الصحية التي تملئها طبيعة المهام المكلفة بها الوظيفة، ويتم ذلك على نموذج خاص يقدم للطبيب ليسجل عليه ملاحظاته بعد فحص الشخص المحال إليه، وحيث يقوم الطبيب بدوره بإرساله إلى إدارة الأفراد لمطابقة هذه الملاحظات على الشروط المحددة في النموذج^(١٢).

والفحص الطبي كإجراء من إجراءات الاختيار والتعيين عادة ما يهدف إلى:

١ - التأكد من صلاحية الشخص الجسدية والصحية لأداء مهام الوظيفة التي سيشغلها.

٢ - تحديد حال الشخص الصحية وقت استلامه العمل تجنباً لأي مطالبات مستقبلية بأي تعويضات عن أضرار صحية أو إصابات عمل غير حقيقية.

٣ - الحيلولة دون تعيين الأشخاص الذين يعانون من أمراض معدية محافظة على سلامة باقي العاملين في المنشأة.

٤ - المساعدة في اختيار مكان ونوع العمل الذي يتناسب مع قدرات ومواصفات الشخص الصحي.

تعينة الوظائف الإدارية:

هناك كثير من المنشآت في الوقت الحاضر تستخدم أسلوب مراكز التقييم

Assessment Centers الإداري في اختيار المرشحين للوظائف الإدارية. وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم فريق من المقيمين الخبراء Expert appraisers بملاحظة دقيقة مجموعة من المرشحين الإداريين والذين يبلغ عددهم حوالي (١٢) شخصاً وذلك لمدة يومين أو ثلاثة أيام وهم يودون أعمالاً إدارية حقيقية، حيث يتم تقييم المقدرة الإدارية لكل من المرشحين للتوظيف. بالإضافة إلى ملاحظات السلوك واختباراته، والقدرة على حل المشاكل والتفكير الإبتكاري من خلال مواقف عملية فعلية، ومستوى المعلومات والخبرة الوظيفية المتميزة. ويتم كل ذلك بجعل المرشحين يتخذون قرارات بعد عرض حالات عملية قصيرة عليهم The in - basket cases، وكذلك عن طريق مناقشة جماعية بينهم في موضوع معين دون أن يكون هناك قائد للمجموعة، بعد أن يطرح عليهم سؤال للمناقشة، والطلب إليهم التوصل إلى قرار جماعي، حيث يقوم المقيم بعد ذلك بتقييم مهارات كل شخص في المشاركة الجماعية، ومدى قبول الجماعة لمشاركته، وقيادته، وتأثيره الفردي على المجموعة. كما يتم استخدام المباريات الإدارية Management games في اتخاذ قرار في مشكلة فعلية بعد تقسيم المشاركين إلى مجموعتين أو أكثر تمثل كل مجموعة شركة معينة يتنافسون في سوق معينة^(١٦)... وهكذا.

وبعد انتهاء مدة المركز وهي يومان أو ثلاثة كما سبق ذكره يقوم أعضاء مركز التقييم بعد مناقشات مستفيضة مع بعضهم البعض بإصدار قرار التعيين أو عدم التعيين. وعلى الرغم من أن مراكز التقييم ذات تكاليف عالية، والتي غالباً ما يقتصر استخدامها على حالات اختيار الفئات الحاسمة من المشرفين والمديرين. إلا أنها تعتبر أكثر أساليب الاختيار موضوعية وأكثرها نجاحاً في التنبؤ بأداء الشخص الذي يتم اختياره.

مشاكل وتحديات:

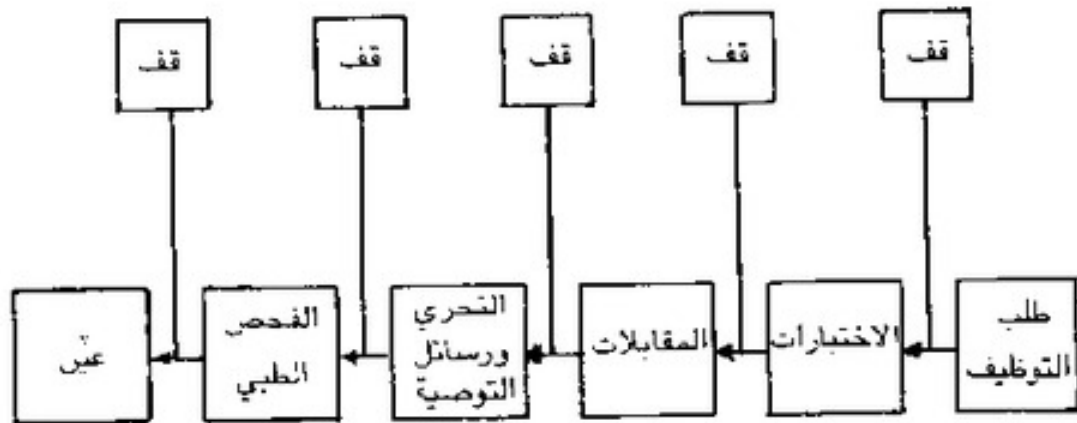
هناك فلسفتان للاختيار بشكل عام - نظام الحواجز المتتالية مقابل النظام التعويضي
Two General Selection Philosophies - Successive Hurdles Versus The
Compensatory Approach.

بشكل عام، يوجد في الوقت الحاضر فلسفتان لاختيار وتقييم العاملين. إذ أن معظم برامج اختيار العاملين تعتمد على مفهوم اجتياز الحواجز المتتالية، وهذا يعني حتى يتم تعيين المتقدم للعمل فإن عليه أن يجتاز حواجز التصفية المتتالية بنجاح (طلب الاستخدام، الاختبارات، المقابلات، التحري والتوصيات، والفحص الطبي). ولكي يجتاز المرشح للتوظيف جميع هذه الحواجز بنجاح، فإن عليه أن يحقق

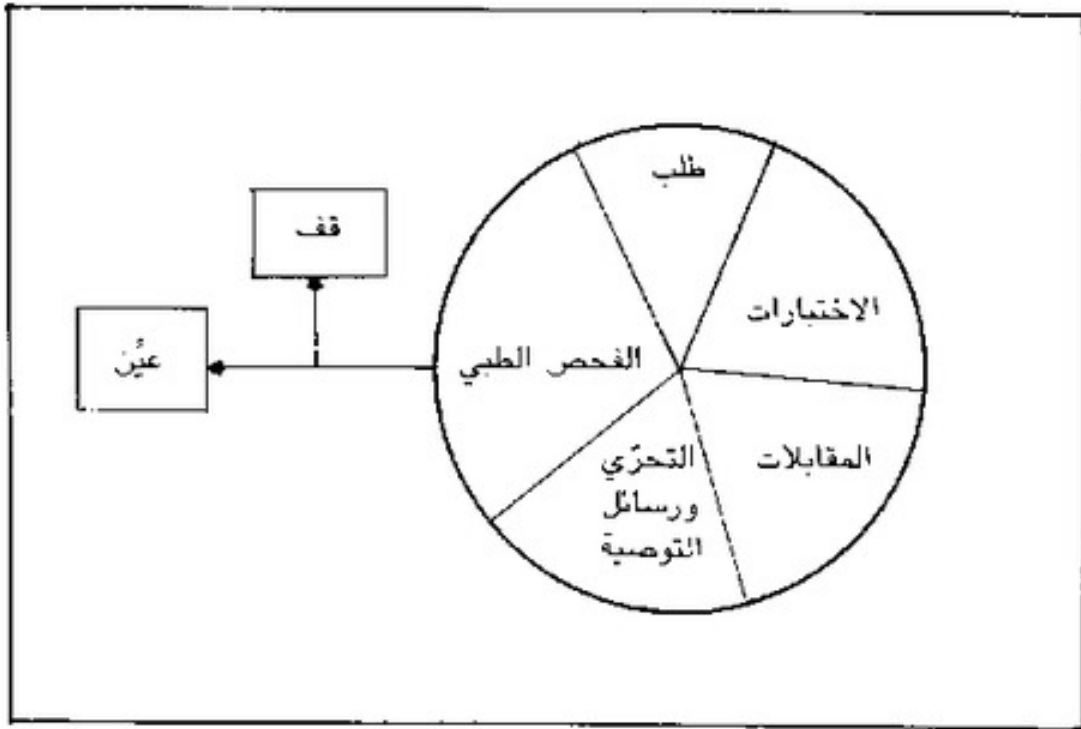
او يتجاوز جميع متطلبات كل حاجز منها، مما يعني أن هناك تحديات ومشاكل كثيرة
بحسب أن يواجهها هذا المرشح حتى يثبت جدارته واستحقاقه لهذه الوظيفة

في حين أن نظام الاختيار التعويضي - والذي هو أقل استخداماً من
نظام اجتياز الحواجز المتتالية - يقوم على أساس أنه من الممكن أن يعوض التفوق
في أحد عوامل أو إجراءات الاختيار النقص أو العجز في عامل أو إجراء آخر أو أكثر،
بمعنى النظر في نتائج كل الإجراءات مجتمعة قبل إصدار قرار الاختيار والتعيين أو
عدد الاختيار والتعيين، مما يعني أن المتقدم للوظيفة يجب أن يمر في جميع محطات
الاختيار قبل اتخاذ قرار التوظيف. وعليه فإن الجدول القائم هو حول أي من النظامين
يجب أن يستخدم، خاصة وأن لكل منهما مزاياه في ظروف معينة.

فحسب نظام الحواجز المتتالية إذا تبين بشكل عام أن أحد المتقدمين لوظيفة
ما غير مؤهل لاجتياز مرحلة المقابلة السبئية Preliminary interview بسبب افتقاره
للقدرة والخبرات الأساسية، يصبح من غير المقبول أن يستمر في مواجهة الحواجز
التالية. في حين إذا تبين أن أحد المرشحين يمتلك الخصائص والقدرات لمواجهة
الحواجز الأولية، ولكن لديه ضعفاً بسيطاً فيما يتعلق ببعض عوامل التوظيف الثانوية
Minor employment factors. فإنه من المنطق أن يعطى مثر هذا المرشح الفرصة
لاستكمال باقي الإجراءات بحيث يتم الحكم عليه في النهاية على أساس تعويضي.
والشكلان التاليان يمثلان كلاً من نظام فلسفة الحواجز والنظام التعويضي عن التوالي
ويحاولان تبرير كل منهما^(١٧).



شكل يمثل نظام اختيار الحواجز المتتالية.



شكل يُمثل نظام الاختيار، التعويضي.

أسئلة للمناقشة

- ١ - أذكر الأسباب التي تجعل عملية اختيار العاملين ذات أهمية كبيرة.
- ٢ - هناك مصدران أساسيان لاختيار القوى العاملة. أذكر هذين المصدرين.
- ٣ - هناك أسلوبان أساسيان يستخدمان عند القيام باختيار أفراد القوى العاملة من المصادر الداخلية. أذكرهما مع شرح موجز.
- ٤ - هناك أسلوب ثالث يمكن أن يستخدم عند القيام باختيار القوى العاملة من المصادر الداخلية. أذكره مع محاولة توضيحه بإيجاز.
- ٥ - هناك عدة مزايا لاستخدام المصادر الداخلية في اختيار وتعيين القوى العاملة أذكر هذه المزايا مع توضيح مناسب.
- ٦ - هناك بعض العيوب في استخدام المصادر الداخلية في اختيار وتعيين القوى العاملة أذكرها مع بيان رأيك في كل منها.

- ٧ - ما هي المصادر الخارجية التي يمكن للمنشأة اللجوء إليها لاختيار وتعيين القوى العاملة. اذكرها مع شرح موجز.
- ٨ - اذكر مع شرح موجز مزايا استخدام المصادر الخارجية في الاختيار والتعيين.
- ٩ - اذكر مع شرح موجز عيوب استخدام المصادر الخارجية في الاختيار والتعيين.
- ١٠ - اذكر إجراءات ومراحل (أساليب) اختيار القوى العاملة التي يمكن أن تستخدمها المنشآت المختلفة .
- ١١ - صمم نموذج طلب استخدام يمكن أن يكون صالحاً للاستخدام في المنشأة عند قيامها بعملية الإختيار والتعيين.
- ١٢ - اذكر الأهداف التي يسعى أسلوب المقابلات الشخصية لتحقيقها، عند استخدامه في اختيار القوى العاملة.
- ١٣ - هناك العديد من الأخطاء التي يجب أن يتجنبها القائمون بعملية المقابلة عند الاختيار والتعيين.
- ١٤ - ما هي العوامل التي يمكن أن تساعد في زيادة فعالية أسلوب المقابلات الشخصية في الاختيار والتعيين.
- ١٥ - اشرح بإيجاز، التحري والتوصية، كأسلوب من أساليب الاختيار والتعيين.
- ١٦ - اعط تعريفاً موجزاً لاختبارات التوظيف كأسلوب من أساليب الاختيار والتعيين
- ١٧ - هناك عدد من اختبارات التوظيف التي يمكن للمنشآت استخدامها عند الاختيار والتعيين. اذكرها مع شرح كل منها بإيجاز.
- ١٨ - هناك ثلاثة شروط أساسية لابد من توافرها قبل استخدام الاختبارات كأسلوب في الاختيار والتعيين. اذكرها مع شرح موجز.
- ١٩ - هناك عدد من الاقتراحات والملاحظات التي يستحسن أن تراعيها المنشآت المختلفة عند استخدامها اختبارات التوظيف كأسلوب في الاختيار والتعيين. اذكرها مع التعليق عليها.
- ٢٠ - اذكر الأهداف التي يسعى لتحقيقها الفحص الطبي كإجراء من إجراءات الاختيار والتعيين.
- ٢١ - اشرح بإيجاز، أسلوب مراكز التقييم الإداري، في اختيار المرشحين للوظائف الإدارية في المنشأة

- ٢٢ - اشرح بإيجاز نظام الحواجز المتتالية في اختيار وتقييم العاملين.
٢٢ - اشرح بإيجاز نظام الاختيار التعويضي في اختيار وتقييم العاملين.

حال عملية للدراسة والتحليل

شركة تجارة المواد الغذائية

تم تأسيس هذه الشركة في أوائل السبعينات من هذا القرن برأس مال قدره نصف مليون دينار أردني. وكان هدفها ولا زال استيراد وبيع المواد الغذائية للمواطنين في الأسواق المحلية وذلك مثل اللحوم المجمدة، والمعلبات من لحوم وخضار وأسماك... وغيرها، وتعتمد في ذلك على رجال البيع الذين تقوم بتعيينهم لهذا الغرض.

وتتعامل الشركة في مناطق مختلفة من السوق المحلي وتكاد تغطي معظم مناطق الأردن. وفي ضوء التوسعات المستمرة في أعمالها، ظهرت حاجة ملحة لاختيار وتعيين رجال بيع جدد.

تقوم الشركة بالإعلان عن حاجتها هذه في الصحف المحلية، كما يتقدم للعمل فيها اشخاص يسمعون عن وجود وظائف شاغرة من قبل زملاء أو أقارب لهم يعملون في الشركة. وعند توفر عدد من الأشخاص ذوي المهارات والقدرات المعقولة، تقوم الشركة بإجراء مقابلات مبدئية مع المتقدمين. وفي ضوء مؤشرات محددة يتم استكمال باقي إجراءات الاختيار والتعيين. وأهم هذه المؤشرات ما يأتي:

- ١ - العمر: إذ لا يقبل المتقدم لشغل الوظيفة إذا تجاوز عمره (٣٥) عاماً.
- ٢ - مكان الإقامة: إذ تشترط الشركة أن يكون مكان إقامة المتقدم للوظيفة في منطقة العمل.
- ٣ - الجنسية: أن يكون من ذوي الجنسية الأردنية.
- ٤ - الخبرة: أن تتوفر خبرة لدى المتقدم لشغل الوظيفة لا تقل عن سنتين.

وبعد إجراء المقابلة الأولية تتم التصفية المبدئية وتعقد اختبارات ذكاء، ومقابلات شخصية. وفي ضوء ذلك يتم اصدار قرار مبدئي بالتعيين، إذ لا بد من التأكد من الحالة الصحية للشخص بإجراء فحص طبي شامل له قبل إتمام عملية التعيين النهائي وفي حال رفض أي شخص توضح له أسباب رفضه هذه، ولكن لا يوجد في الشركة خطة واضحة تحدد على أساسها إجراءات الاختيار والتعيين.

يشغل خالد وظيفة مدير إدارة الأفراد في الشركة، ويرى أن سياسة الاختيار والتعيين فيها تحتاج إلى إعادة تقييم بالنسبة لأسس الاختيار وإجراءاته.

المطلوب

١ - هل ترى أن أسس الاختيار والتعيين الحالية مناسبة، وما هي في رأيك الأسس التي تناسب هذه الشركة؟

٢ - تحديد أهم الاختبارات التي تراها مناسبة لقياس قدرة رجال البيع.

٣ - هل تنصح هذه الشركة بالإستمرار في سياسة إبلاغ المتقدم لشغل الوظيفة بأسباب عدم تعيينه عند رفضه، ولماذا؟

هوامش الوحدة الخامسة

(١) ركي محمود هشام. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الطبعة الثانية (القاهرة: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع. ١٩٧٩) ص ٢٦٥.

(٢) Gary Dessler. Personnel Management, Fourth Edition (Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall International Editions, 1988), pp. 167 - 177.

(٣) رفعت محمد جاب الله. إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي (القاهرة: بل برنت للطباعة الأوفست وتصوير المستندات. ١٩٨٨). ص ١١٧ - ١١٨.

(٤) Rustom S. Davar. Personnel Management and Industrial Relations (New Deh: Vani Educational Books, 1982 Edition), p. 96.

(٥) George Strauss, and Leonard R. Sayles. Personnel - The Human Problems of Management: Second Edition (New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited, 1968), pp. 459 - 461.

(٦) David Chemington. Personnel Management (Cawa: Brown Company Publisher, 1983), p. 174.

(٧) Paul Pigors, and Charles A. Myers. Personnel Administration - A Point of View and a Method, Eighth Edition (Tokyo: McGraw - Hill Kogakusha, Ltd., 1977), pp. 252 - 253.

(٨) Pigors, and Myers. Ibid., pp. 255 - 256.

(٩) رفعت محمد جاب الله نفس المرجع، ص ١٢٥.

(١٠) Davar. Op. Cit., pp. 109 - 110.

(١١) رفعت محمد جاب الله نفس المرجع، ص ١٢٠.

(١٢) Andrew F. Sikula. Personnel Administration and Human Resources Management: (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1976), pp. 188 - 190.

(١٣). (١٤) رفعت محمد جاب الله نفس المرجع، ص ١٢٢ - ١٢٣.

(١٥) عمر وصفي عقيقي. إدارة الأفراد (دار جامعة حلب، ١٩٨٧) ص ١٥٦.

(١٦) Dessler, Op. Cit., p. 183.

(١٧) Sikula. Op. Cit., pp. 194 - 196.

الوحدة السادسة

أجور وتعويضات القوى العاملة

Manpower Wages and Compensations

تشمل هذه الوحدة:

- مقدمة
- أنظمة دفع الأجور
 - * نظام الأجر الزمني
 - * نظام الأجر بالانتاج والأجر التشجيعي
- تقييم الوظائف
- أنظمة الحوافز
 - * الحوافز الإيجابية
 - * الحوافز السلبية
- أنظمة تعويضات القوى العاملة
 - * نظام التعويض النقدي
 - * نظام التعويض غير النقدي
 - * نظام التعويض المباشر
 - * نظام التعويض غير المباشر
 - * نظام التعويض الإجمالي
- التقاعد
- مشاكل وتحديات نظم الأجور والتعويضات
- أسئلة للمناقشة
- حالة عملية للدراسة والتحليل
- هوامش الوحدة السادسة

مقدمة

يعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المنشأة، من المواضيع الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقى الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجالى الاقتصاد والإدارة. سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص. ويعود السبب في ذلك لما للتعويض من اثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين. باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب الأعمال من جهة ثانية، وذلك لأن التعويضات تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنشآت وعلى اختلاف أنواعها.

ولا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من اهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعينياً. لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة، إذ أن كثيراً من الاحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين^(١).

قد يتساءل متسائل عن الفرق بين مدلول كل من مصطلح الراتب ومصطلح الأجر. ولتوضيح ذلك يمكن القول أنه من حيث المضمون فكلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد من المنشأة لقاء مساهماته التي يقدمها لها. أما من حيث الشكل، فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي

يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية والذين يطلق عليهم مصطلح «اصحاب الياقات البيضاء» White-collar employees. حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن، ونسميهم بالموظفين. أما مصطلح الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والانتاجية، والذير يطلق عليهم اصطلاح «اصحاب الياقات الزرقاء» Blue-collar workers، ونسميهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج او على أساس الزمن، أو الاثنين معاً في بعض الحالات. إذن الفرق بين مصطلحي الراتب والأجر هو فرق في الشكل وليس في المضمون. حتى لنجد أن هذا الفرق الشكلي يكاد يختفي في كثير من المنشآت الصناعية في مختلف أنحاء العالم، إذ أن كثيراً منها قد تحولت إلى دفع رواتب إلى جميع العاملين فيها بمن فيهم عمال الإنتاج الذين كان يدفع لهم أجراً محسوباً على أساس ساعة العمل. ومن هذه الشركات الصناعية التي تحولت إلى دفع رواتب بدلاً من أجور إلى جميع العاملين فيها شركة مصانع انتاج ماكينات الحلاقة نوع جيليت وذلك في سنة ١٩٥٥، وشركة آلات ومعدات الأعمال العالمية وذلك في سنة ١٩٥٨، وشركة كنون للأدوات الكهربائية وذلك لاثنتين من مصانعها في سنة ١٩٥٩^١. وهي من الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية.

أنظمة دفع الأجور

هناك نظامان أساسيان لدفع الأجور هما: نظام الأجر الزمني، ونظام الأجر بالانتاج أو الأجر التشجيعي، وفيما يأتي شرح موجز لكل منهما:

أولاً: نظام الأجر الزمني Time or Day wage System:

يتم بمقتضى هذا النظام دفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في عمله (سنة، شهر، أسبوع، يوم، ساعة) وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الانتاج. وهذا النظام في دفع الأجور هو أكثر الأنظمة شيوعاً في معظم المنشآت.

مزايا نظام الأجر الزمني^(٢)

١ - يصلح الأجر الزمني بالنسبة للأعمال التي يصعب تحديد مستوى قياسي لها. كذلك يصعب تقدير إنتاجها بوحدات كمية يمكن قياسها كوظائف الإدارة، والوظائف الكتابية والمحاسبية والهندسية وغيرها.

٢ - يصلح هذا النظام بالنسبة للأعمال التي يهتم فيها بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الانتاج في حد ذاتها، ومن ثم لا تكون هناك حاجة إلى الإسراع في الانتاج.

٣ - ويصلح هذا النظام أيضاً في حال ما إذا كان الانتاج تحدث فيه أعطال كثيرة يصعب تفاديها. أو إذا كانت سرعة الانتاج مرتبطة بسرعة الآلة ذاتها. أو كان الانتاج غير متماثل، أو في حالات ضعف نظام الرقابة على الانتاج أو ضعف نظام مناولة المواد.

٤ - كما يصلح هذا النظام في الحالات التي لا تتضح فيها العلاقة بين الانتاج والجهد المبذول.

٥ - ويصلح هذا النظام كذلك في الأحوال التي يكون فيها الاشراف دقيقاً بما يمكن معه ضبط الانتاج.

٦ - هذا النظام سهل التطبيق حيث لا يتطلب عمليات حسابية كثيرة ومعقدة، مما يسهل معه اعداد قوائم الأجور Payrolls.

٧ - هذا النظام أكثر قبولاً من قبل أفراد القوى العاملة ونقاباتهم لشعورهم بعدم استطاعة الإدارة إساءة استغلالهم عند تطبيقه. هذا فضلاً عن شعورهم بأن نظام الأجر الزمني يميل إلى تقوية روح العزيمة والتضامن بين العاملين عكس الحال في الأجور التشجيعية التي تميل إلى تقوية روح العمل الفردي وإضعاف الروح الجماعية حيث يكون هناك تنافس على زيادة انتاجية كل فرد لزيادة دخله.

عيوب نظام الأجر الزمني

يمكن إيجاز عيوب هذا النظام فيما يأتي^(١).

١ - إن نظام الأجر الزمني لا يشجع روح الابتكار والمبادأة، ولا يوفر حافزاً كافياً أمام أفراد القوى العاملة لرفع كفايتهم الانتاجية. وتحسين انتاجهم كماً ونوعاً ما داموا يعلمون انهم سيحصلون على أجر زمني ثابت ولن يكافأوا على أي انتاج إضافي.

٢ - إن الأجر الزمني - بصفة عامة - يراعي عند تحديده قدرات الفرد متوسط الكفاءة، ومن هذه الناحية يتساوى أجر العامل الممتاز مع أجر زميله متوسط الكفاءة. وبالتالي فإن هذا النظام لا يراعي الفروق الفردية بين الأفراد من حيث الكفاءة والمقدرة.

٣ - في ظل هذا النظام يصعب التنبؤ مقدماً بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الانتاج. فالانتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة بينما لا يختلف أجر العامل، ونتيجة لذلك فإن تكلفة الوحدة من عنصر العمل قد تختلف من وقت لآخر.

٤ - إن العامل النشيط والمتفوق في إنتاجه يحاول أن يحمي زميله البطيء أمام الإدارة وذلك بتباطئه في العمل ما دام أن ذلك لن يؤثر على أجره ما دام ثابتاً.

ثانياً: نظام الأجر بالانتاج أو الأجر التشجيعي **The Piece - wage system**

في ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، وقد طبق هذا النظام أول ما طبق إبان نظام الجرف في الصناعة. وهو شائع الاستخدام حالياً في تحديد أجور عمال الانتاج في الصناعة. على أن مدى ارتباط الأجر بإنتاجية الفرد يختلف باختلاف طريقة احتساب الأجر.

مزايا نظام الأجر حسب الانتاج:

يحقق اتباع هذا النظام في احتساب ودفع أجور العاملين المزايا الآتية:

١ - يوفر هذا النظام حافزاً مباشراً للعاملين على زيادة الانتاج. إذ كلما زاد انتاج العامل، كلما زاد الأجر الذي يتقاضاه، كما يؤدي هذا النظام إلى تخفيض تكلفة الوحدة.

٢ - هذا النظام مناسب للأعمال التي يسهل قياس انتاجها بوحدات رقمية، كالأعمال الانتاجية المتمثلة في عدد معين من وحدات الانتاج كما هو الحال في الصناعات المعدنية مثل صناعة الأبواب، صناعة خزانات المياه، وكذلك في صناعة الأحذية كأن يُعد كم زوجاً من الأحذية أنتج العامل. وكذلك في مشروعات الغزل والنسيج كأن يقاس كم متراً أو كم ثوباً أنتج العامل... وهكذا.

٣ - يناسب هذا النظام الحالات التي يكون فيها الانتاج خاضعاً لمواصفات نمطية معينة، وكذلك في الحالات التي تناسب فيها العملية الانتاجية بسهولة وانتظام دون حدوث أعطال بدرجة كبيرة.

٤ - يناسب هذا النظام الحالات التي يوجه فيها الاهتمام إلى كمية الانتاج بدرجة أكبر من نوعه وجودته.

٥ - يصلح هذا النظام إذا كان الاشراف على الانتاج غير دقيق أو غير فعال بحيث لا يمكن ملاحظة عمال الانتاج بالفاعلية المطلوبة.

٦ - يمكن في ظل هذا النظام تقدير تكلفة العمل مقدماً لكل وحدة منتجة.

٧ - يحقق هذا النظام العدالة في المعاملة حيث أن التمييز بين العاملين يكون على أساس الكفاءات والقدرات الانتاجية والجهد المبذول.

٨ - يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة انتاجهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه^(٥).

عيوب نظام الأجر حسب الإنتاج

يوجد لنظام الأجر حسب الإنتاج عدة عيوب من أهمها:

١ - صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها انتاج جميع الأعمال، وخاصة الإدارية

التي يتطلب أداءها طاقة ذهنية من الصعب قياسها، وحتى في الكثير من الأعمال الانتاجية، مما يخلق مجالاً لاضطراب العلاقة بين الإدارة وأفراد القوى العاملة وإتارة الأحقاد بينهم.

٢ - يناسب هذا النظام العاملين الأكفاء فقط، إذ من المحتمل أن تكون هناك فئة من العاملين لديها رغبة في العمل وسلوكها جيد، لكن طاقاتها وإمكاناتها لا تساعد على زيادة انتاجها عن مستوى معين، ونتيجة ذلك سوف يتولد لدى بعض العاملين غيرة وحسد من الفئة ذات الكفاءة المرتفعة والتي بالتالي تحصل على اجور مرتفعة.

٣ - إذا كانت الجودة لها اعتبار هام في انتاج السلعة، فإن هذا النظام قد يؤدي إلى خفض مستوى الجودة نظراً لرغبة العامل في إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات، والذي قد يضحى بالجودة في سبيل ذلك

٤ - هذا النظام لا يعطي اهتماماً لمركز الفرد في المنشأة، وأقدميته، وسلوكه الوظيفي، وحرصه على التعامل مع زملائه ورؤسائه ومواظبته على العمل، إلى غير ذلك من العوامل المؤثرة في بيئة العمل بحسبة عامة^(٦)، لأن كل اهتمام هذا النظام وكذلك العاملين منصب على زيادة الانتاجية.

٥ - يمكن أن يسبب هذا النظام زيادة الاجهاد للعاملين حيث أن كل عامل يحاول أن يعمل بأقصى طاقته وبأكبر سرعة ممكنة حتى يحقق أكبر دخل ممكن.

طرق تحديد الأجر حسب الانتاج

هناك طريقتان رئيستان لتحديد الأجر حسب الانتاج هما طريقة تحديد الأجر على أساس الانتاج الفردي، وطريقة تحديد الأجر على أساس الانتاج الجماعي.

أولاً: طريقة تحديد الأجر على أساس الانتاج الفردي:

وبمقتضى هذه الطريقة يتقاضى الفرد أجره هنا على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده. أما مقدار الأجر الذي يحصل عليه من إنتاجه، فهو يختلف باختلاف أسلوب حساب هذا الأجر الذي يتم بواسطة أسلوبين هما^(٧)

١ - أجر القطعة الموحد:

بموجب هذا الأسلوب يتم دفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة يقوم بإنتاجها بغض النظر عن عدد الوحدات المنتجة، أي أن تكون تكلفة العمل المباشر لكل وحدة

منتجة ثابتة. وهذا هو الأسلوب الأكثر شيوعاً بين أساليب الدفع حسب الإنتاج وبصفة خاصة في حال الإنتاج المستمر.

ويأخذ أجر القطعة الموحد إحدى صورتين هما:

أ - أجر القطعة هنا يحدد مبلغ معين يتقاضاه الفرد عن كل وحدة ينتجها، فإذا كان أجر القطعة الواحدة هو (١٠٠) فلس، وكان مجموع الوحدات التي أنتجها العامل خلال ساعات عملة اليومي (١٠) وحدات، فيكون الأجر الذي يتقاضاه هو:

$$100 \times 10 = 1000 \text{ فلس.}$$

ب - زمن (وقت) القطعة وهنا يتم تحديد وقت معياري Standard time يجب أن تنتج خلاله القطعة أو الوحدة المنتجة، ويكون ذلك على أساس دراسة الحركة والزمن. ويتقاضى الفرد أجره على حسب الوقت الذي استغرقه في الإنتاج محسوباً على أساس الوقت المسموح به لكل قطعة أو وحدة منتجة بغض النظر عن الوقت الفعلي الذي قضاه الفرد في العمل. فعلى سبيل المثال إذا كان الوقت المعياري المسموح به لإنتاج القطعة (١٥) دقيقة، وأنتج العامل (٤٠) قطعة خلال (٨) ساعات عمل فيحسب أجره على النحو الآتي:

$$10 \text{ ساعات} = \frac{600}{60} = \frac{15 \times 40}{60} \text{ دقيقة}$$

أي يمنح العامل أجر (١٠) ساعات رغم أنه اشتغل فعلاً (٨) ساعات، بمعنى أنه حصل على كسب إضافي وهو الوقت الذي وفره ومقداره (٢) ساعة عمل. وغالباً ما يضمن هذا الأسلوب حداً أدنى لأجر الفرد وهو أجر الوقت المستنفذ في العمل.

٢ - أجر القطعة المتغير:

ويحسب الأجر بموجب هذا الأسلوب على أساس تحديد سعيرين لكل مستوى إنتاج يصل إليه الفرد ومثال ذلك:

أ - يكون أجر القطعة المنتجة ٢٠٠ فلساً حتى ٤٩ قطعة.

ب - يكون أجر القطعة المنتجة ٢٥٠ فلساً من ٥٠ قطعة وما فوق.

لا شك أن هذا الأسلوب يتميز في أنه يوفر حافزاً قوياً لزيادة الإنتاج، ويفيد المنشآت التي يكون رقم التكاليف الثابتة فيها مرتفعاً، إذ يمكن تخفيضه عن طريق

زيادة كمية الانتاج، وبالتالي توزع التكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة. والعديد من طرق دفع الأجور الشائعة (على هذا الأساس الفردي) تقوم على توفير حافز مباشر للعامل على زيادة انتاجه، وذلك بمنحه علاوة تشجيعية إضافية تبعاً لزيادة انتاجه. وقبل ان نقوم باستعراض هذه الطرق لا بد من الإشارة إلى ان نجاح تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على التحديد الدقيق للمستويات المعيارية للانتاج. إذ ان المغالاة في هذه المستويات مما يستحيل معه الوصول إليها وتحقيقها قد يشجع كثيراً من العاملين على ترك المنشأة. كما ان انخفاض المعايير (المستويات) بحيث يستطيع ان يحققها كافة العاملين بصرف النظر عن كفاءتهم يشكل عبئاً على تكلفة العمل.

اما هذه الطرق (طرق تحديد الأجر على أساس فردي) فهي:

١ - طريقة فردريك تايلور The Taylor Differential Piece - Wage system

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للانتاج على أساس من دراسة الحركة والزمن Time and Motion study وقبل وصول العامل إلى هذا المستوى المعياري للانتاج يمنح أجراً معيناً عن كل وحدة منتجة وإذا بلغ العامل هذا المستوى القياسي أو تجاوزه تقاضى أجراً أعلى عن كل وحدة منتجة مثال ذلك:

حددت المعايير القياسية للانتاج على أساس (٥٠) وحدة انتاجية في اليوم، ويكون أجر الوحدة المنتجة خمسون فلساً لمن يبلغ هذه المعايير أو يتجاوزها، في حين تكون أجرة الوحدة المنتجة ثلاثون فلساً لمن يخفق في بلوغها. وعليه يكون لدى العامل حافز تشجيعي قوي لبلوغ المستويات القياسية للانتاج. إذ في حال بلوغه هذه المستويات فإن الأجر الذي سيحصل عليه هو ٥٠ وحدة \times ٥٠ فلساً للوحدة = ٢٥٠٠ فلساً. في حين إذا لم يبلغ هذا المستوى، وعلى سبيل المثال لو كان انتاجه (٤٥) وحدة فقط في اليوم، فإن الأجر الذي يحصل عليه هو ٤٥ وحدة \times ٣٠ فلساً للوحدة = ١٣٥٠ فلساً.

إن هذه الطريقة لا تضمن للعامل حداً أدنى من الأجر إذا لم يبلغ ادائه المستويات المقررة. ولذلك فإن هذه الطريقة بهذه الصورة تجتذب العمال المهرة فقط والذين يكونون قادرين على تحقيق المستويات القياسية أو تجاوزها. في حين ان هذه الطريقة تحث العاملين الأقل مهارة وبطيئي الانتاج على تحسين انتاجيتهم. ومع ذلك فإن هذه الطريقة غير شائعة الاستخدام بسبب العقوبة القاسية التي تفرضها على العاملين منخفضي الانتاجية^(٨).

٢ - طريقة هالسي Halsey

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين. ويتقاضى العامل أجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافاً إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره Saved time، وبناء على هذه الطريقة يتم حساب أجر العامل كما يلي^(٩):

الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد، ٥٠٪ مثلاً).

على أن هذه النسبة من الوقت المقتصد تزيد أو تنقص حسب مدى تأكيد الإدارة من دقة المعايير القياسية المحددة، فترفع النسبة إذا زادت درجة ثقة الإدارة من هذه المعايير، وتخفض إذا قلت درجة الثقة فيها.

مثال: إذا كان الزمن المعياري المحدد لعمل ما هو (٨) ساعات، وقد تمكن العامل من إنجاز العمل خلال (٦) ساعات، مع العلم أن أجره العامل في الساعة الواحدة (٥٠٠) فلس، وكانت النسبة المئوية من الوقت المقتصد المتخذ أساساً لحساب الأجر = ٥٠٪ فما هو الأجر الذي يستحقه هذا العامل.

$$\text{الأجر} = ٥٠٠ \times ٦ = ٣٠٠٠ \text{ فلساً}$$

$$\text{المكافأة} = \frac{٥٠}{١٠٠} \times ٢ \times ٥٠٠ = ٥٠٠ \text{ فلساً (على افتراض أن النسبة هي ٥٠٪)}$$

$$\text{اذن الأجر المستحق} = ٣٠٠٠ + ٥٠٠ = ٣٥٠٠ \text{ فلساً}$$

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تجمع بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة. وهي تحفز العامل على الاقتصاد في الوقت حيث يزداد أجره تبعاً لذلك. كما أن هذه الطريقة تضمن للعامل حداً أدنى من الأجر هو أجر الوقت الذي قضاه فعلاً في العمل. كما يمكن القول أن العامل يستفيد أيضاً من الرتبة التي يوفرها في العمل، وذلك على شكل عمل أو جهد إضافي يقدمه للمنشأة ويتقاضى عليه أجراً، يضاف إلى مبلغ الأجر الذي استحقه نتيجة إنجاز العمل كما هو مبين في المثال السابق. كما أن هذه الطريقة تحد من أثر الأخطاء في تحديد المستويات القياسية للإنتاج.

إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة مشاركة رب العمل للعامل في جهده عن طريق الاستفادة بنسبة مئوية من أجره الذي وفره العامل، ولذلك تعارض النقابات العمالية في الدول الصناعية المتقدمة هذه الطريقة. ومن جهة أخرى فإنه يصعب على إدارة المنشأة تقدير تكلفة العمل مقدماً بشكل دقيق.

٣ - طريقة رومان Rowan

حدد رومان زمناً معيارياً لإنهاء العمل، فإذا لم ينجز العامل عمله في الوقت المحدد، فإنه يستحق أجره العادي دون أي حسم. أما في حال إنهائه العمل في وقت أقل من الوقت العادي فإنه يستحق علاوة إضافية Bonus وهي جزء من أجر الوقت المقتصد بالإضافة إلى أجر الوقت المستنفذ في العمل، مما يعني أن هذه الطريقة تشابه طريقة هالسي السابقة في جمعها بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة. ويحسب أجر العامل في هذه الطريقة على أساس المعادلة الآتية التي وضعها رومان^(١)

$$\text{الأجر المستحق} = \text{أجر الساعة} \times \text{الوقت المستنفذ} + \frac{\text{الوقت المحدد} - \text{الوقت المستنفذ}}{\text{الوقت المحدد للعمل}} \times \text{أجرة الوقت المستحق}$$

وفيما يأتي مثال توضيحي:

لنفرض أن أجر عامل في الساعة (٥٠٠) فلساً، والوقت المعياري لإنجاز العمل هو (٨) ساعات، وقد أنجز العامل عمله في (٦) ساعات. فما هو الأجر الذي يستحقه؟

$$\text{الأجر} = 6 \times 500 + \frac{8 - 6}{8} (6 \times 500)$$

$$= 3000 + \frac{2}{8} (3000)$$

$$= 3000 + 750$$

$$= 3750$$

$$= 3750 \text{ فلساً}$$

وبفرض أن العامل أنهى العمل في (٤) ساعات فتكون النسبة ٥٠٪ بدلاً من

٢٥٪.. وهكذا.

تمتاز هذه الطريقة في أنها تعطي للعامل فرصة الاستفادة من الوقت المقتصد.

كما تضمن له أيضاً حداً أدنى للأجر هو أجر الوقت المستنفذ في العمل

إلا أنه يعاب عليها نفس عيوب طريقة هالسي السابقة. بالإضافة إلى تعقيدها

وصعوبة فهم العمال لها، كما أنها تكلف الإدارة كثيرا من الوقت والجهد لحساب الأجر التي يستحقها العاملون.

٤ - طريقة ميريك Merick

حدد ميريك مستويين للإنتاج ومن تم مستويين للأجر وهذين المستويين هما

أ - المستوى القياسي ويمثل نسبة ١٠٠٪ للإنتاج، والعامل الذي يحققه يستحق علاوة إضافية زيادة على العلاوة المحددة التي يستحقها العامل الذي يحقق المستوى الثاني للإنتاج.

ب - المستوى الذي يمثل نسبة ٨٢٪ من المستوى القياسي، والفرد الذي يحقق هذا المستوى من الإنتاج يستحق علاوة محددة^(١١)

٥ - طريقة جانث Gantt

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد زمن قياسي لإنتاج حجم معين من الوحدات، فإذا نجح العامل في بلوغ هذه المستويات القياسية منح أجره المعتاد عن الوقت المستنفذ في العمل بالإضافة إلى علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من أجر الوقت في الإنتاج، وإذا تجاوز إنتاجه المستوى القياسي تقاضى أجراً أعلى عن كل قطعة منتجة لكن إذا أخفق العامل في بلوغ المعايير القياسية فإنه يستحق فقط أجره المعتاد عن الوقت الذي قضاه في العمل دون معاقبته عن عدم بلوغ المستويات القياسية.

ومن ميزات هذه الطريقة أن مشرف العمال Forman يمنع علاوة إضافية أيضا إذا حقق عاملوه المستوى القياسي للكفاءة، وبذلك فإن هذه الطريقة تمنع أي احتكاك أو صدام بين المشرف وعماله. كما أن هذه الطريقة تعتبر من طرق دفع الأجر التي تجمع بين الأجر الزمني والأجر حسب الإنتاج^(١٢)

إلا أنه يؤخذ عليها أنه لا يوجد فيها نسبة متدرجة للعلاوة التي يتم منحها، وإنما يستحق العامل هذه العلاوة الإضافية إذا حقق مستوى الكفاءة المعيارية
Required Standard of efficiency

٦ - طريقة إمرسون Emerson

بموجب هذه الطريقة فإنه يحدد للعامل وقت قياسي لإنجاز عمله. فإذا أنجز العامل عمله خلال هذه الوقت فإنه يعتبر، بموجب هذه الطريقة، ذا كفاية كاملة مائة بالمائة، وعندها يمنح علاوة إضافية بنسبة مئوية معينة. أما في حالة ما إذا استغرق العامل وقتاً أطول من الوقت القياسي المحدد، فإنه يستحق علاوة إضافية أقل ضيقاً

لمقياس العلاوات التدريجي الذي يكون محددا لتطبيقه على الحالات المختلفة وفي حال ما إذا استغرق العامل وقتاً إضافياً لإنجاز عمله يزيد عن ٥٠٪ من الوقت القياسي. فلا تدفع له علاوة إضافية في هذه الحال. وإنما يستحق أجره اليومي المعتاد.

وتحدد الكفاية الانتاجية للعامل وبالتالي نسبة العلاوة الإضافية التي يستحقها بقسمة الوقت المقرر لإنهاء العملية الانتاجية على الوقت الذي استغرقه العامل فعلاً لإنهاء العملية.

ومثال ذلك إذا كانت الساعات المعيارية لاداء العمل (١٨) ساعة، وأنجزه العامل في (٢٠) ساعة، فإن معدل الكفاية لهذا العامل = $\frac{18}{20} \times 100\% = 90\%$.

تشابه هذه الطريقة إلى حد كبير طريقة «جانت» السابقة. إلا أن المستوى القياسي للإنتاج في طريقة إمرسون لا يكون عالياً، بل يحدد على أساس العامل متوسط الكفاءة. وتبعاً لذلك تكون العلاوات في هذه الطريقة أقل منها في طريقة «جانت». وتزداد كلما زادت الكفاية الانتاجية للعامل^(١٢).

ثانياً - طريقة تحديد الأجر على أساس الانتاج الجماعي

إن طرق دفع الأجر السابقة قد صممت من أجل دفع أجور العاملين في المنشأة كأفراد وليس كمجموعة أو مجموعات إلا أنه بإدخال بعض التعديلات عليها يمكن استخدامها في دفع الأجر لمجموعة من العاملين معاً. وبذلك فإن الاختلاف الرئيسي عندها يصبح عندما يتم تطبيقها على مجموعات بدلاً من أفراد.

وبمقتضى هذه الطريقة في دفع الأجر، فإنه يتم تحديد رقم قياسي للإنتاج يعتبر بمثابة هدف انتاجي للمجموعة أو المنشأة. وعند بلوغ هذا الرقم أو تجاوزه يتم توزيع علاوة إضافية بالإضافة إلى الأجر الزمني على مجموع العاملين الذين ساهموا في تحقيق الهدف الانتاجي. ويتم هذا التوزيع حسب معايير نوضع لذلك مثل مدى مساهمة كل فرد في تحقيق النتاج التي تمت. أو المستوى الوظيفي لكل فرد. وفيما يأتي مثال توضيحي

لفرض أن لدينا مجموعة عمل مكونة من خمسة عمال لإنتاج سلعة ما. وقد كان الرقم القياسي الانتاجي المحدد لهذه المجموعة (٨٥) قطعة أو سلعة في اليوم. ومعدل أجر القطعة أو السلعة هو (٥٠٠) فلس. كما كان الأجر الأساسي عن الساعة للعمال الخمسة على التوالي ٥٠٠، ٦٠٠، ٧٠٠، ٨٠٠، ١٠٠٠ فلس. فإذا افترضنا أن

المجموعة أنتجت خلال اليوم (٨ ساعات عمل) (١٠٠) قطعة. فما هو مقدار المكافأة والأجر الذي سيحصل عليهما كل عامل؟

$$\begin{aligned} & \text{أجرة المجموعة نتيجة انتاجهم (١٠٠) قطعة} = \\ & 100 \times 500 = 50,000 \text{ فلس} = 50 \text{ ديناراً.} \\ & \text{أجر العمال الخمسة في اليوم (٨ ساعات عمل)} \\ & = 8 \times 1000 + 8 \times 800 + 8 \times 700 + 8 \times 600 + 8 \times 500 \\ & 28,8 \text{ ديناراً.} = 28800 \text{ فلس} = 8000 + 6400 + 5600 + 4800 + 4000 \end{aligned}$$

إن المكافأة الجماعية عبارة عن $50 - 28,8 - 21,2$ ديناراً.

يتم توزيع مقدار المكافأة الجماعية إما بالتساوي، أو حسب مقدار الأجر الزمني الذي يتقاضاه كل عامل أو حسب أي معيار آخر يتفق عليه.

وتتميز هذه الطريقة في أنها تعتبر وسيلة يمكن بواسطتها تنحية روح الجماعة والتعاون بين العاملين، وتساعد على بذل الجهود لتحقيق أهداف الإنتاج.

شروط نجاح نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي:

لا شك أن طرق دفع الأجر التشجيعية تعمل على حفز العاملين على بذل الجهود لزيادة إنتاجهم، مما يحقق الفائدة للمنشأة وللعاملين فيها معاً. إلا أن تحقيق ذلك يتطلب تطبيق خطة أجر تشجيعية سليمة تأخذ بعين الاعتبار الشروط الآتية^(١).

- ١ - الوضوح والبساطة، حتى تتمكن كافة الجهات المعنية من فهمها.
- ٢ - أن تضمن حداً معيناً من الأجر لا يقل عن الأجر الذي يتقاضاه الفرد قبل تطبيق الخطة الجديدة.
- ٣ - مشاركة العاملين في وضع خطة الأجر التشجيعية هذه.
- ٤ - أن يتناسب فيها مقدار الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الإنتاج التي يقدمها تناسباً طردياً، وبذلك يجب أن يزداد مقدار الأجر كلما استطاع العامل أن يحقق إنتاجاً أكبر وبالعكس.
- ٥ - أن يستفيد منها أكبر عدد من العاملين.
- ٦ - أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً حتى يشعر الفرد أنه حافز كاف لزيادة مجهوده ورفع إنتاجه.

٧ - استقرارها قدر الامكان، وذلك لضمان دخل ثابت للعاملين الأكفاء.

تقييم الوظائف Job Evaluation:

يعتبر تقييم الوظائف الوسيلة العلمية والموضوعية لإقامة نظام عادل للأجور في المنشآت المختلفة. ويعرف تقييم الوظائف بأنه الوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنشأة بغرض تحديد أجر عادل لهذه الوظيفة. ويهدف تقييم الوظائف إلى الربط بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم ومدى مساهمتهم في تحقيق اهداف المنشأة من خلال استثمار كل ما يمتلكون من إمكانيات وخبرات^(١١)
طرق تقييم الوظائف

هناك طرق متعددة شائعة الاستخدام في تقييم الوظائف، منها ما هو كمي، ومنها ما هو غير كمي. أما الطرق غير الكمية فتشمل^(١٢):

١ - طريقة الترتيب.

٢ - طريقة التصنيف او التدرج.

أما الطرق الكمية فتشمل:

١ - طريقة النقاط.

٢ - طريقة مقارنة العوامل.

وسنقوم فيما يأتي بشرح موجز لكل من هذه الطرق مبتدئين بالطرق غير الكمية، تليها الطرق الكمية.

١ - طريقة الترتيب Ranking:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الوظائف، وتتقضي هذه الطريقة ترتيب الوظائف ترتيباً تنازلياً من حيث الأهمية ومن ثم ترتيبها من حيث قيمتها على أساس استحالة تشابه الوظائف. ويتم ذلك على أساس الحكم العام الاجمالي على كل وظيفة باعتبارها وحدة متكاملة. أي دون تفهيت الوظيفة إلى عناصرها او مكوناتها الجزئية بحيث تتم المقارنة مع الوظائف الأخرى على هذا الأساس.

وعند تطبيق هذه الطريقة يمكن الاسترشاد بالخطوات الآتية^(١٣):

١ - حصر الوظائف التي سيتم ترتيبها من كشوف وصف الوظائف، وإعداد ملخص بسيط عن كل وظيفة وخصائصها، حتى يكون القائم بالترتيب فكرة واضحة عن كل وظيفة

٢ - تشكيل لجنة تقوم بمهمة ترتيب الوظائف، ويفضل أن يكون عددها محدوداً وتضم عناصر لديهم دراية كافية بوظائف المنشأة.

ج - تسجيل بيانات كل وظيفة على بطاقة، بحيث تمثل وظائف المنشأة مجموعة من البطاقات، يكون مع كل عضو من أعضاء اللجنة مجموعة متكاملة منها.

د - تحديد الخصائص والاعتبارات العامة (المعايير) التي تعتبر أساس التقييم والتي تتمثل عادة في التعليم، والخبرة، والمهارة، والمجهود الذهني، والمجهود البدني، وظروف العمل، ومخاطره.

هـ - يطلب من كل عضو القيام بعملية الترتيب تنازلياً أو تصاعدياً لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة، ويفضل الترتيب التنازلي كما سبق ذكره.

و - تجتمع اللجنة لمقارنة عملية الترتيب لكل عضو من أعضائها، ومن ثم تحديد أسباب الاختلاف ثم التوصل لترتيب نهائي توافق عليه اللجنة.

وتتم عملية التقييم بموجب هذه الطريقة بواسطة أسلوبين:

الأسلوب الأول. وهو التقييم الفردي، حيث يقوم مقيم واحد بالعمل التقييمي اعتماداً على مقدرته وخبرته. ويستخدم هذا الأسلوب في الواقع في حال كون عدد الوظائف المراد تقييمها قليل من جهة، وعلى اعتبار أن المقيم على معرفة وإلمام بمضمون هذه الوظائف من جهة ثانية، بحيث تكون معروفة ومألوفة بالنسبة إليه.

أما الأسلوب الثاني فهو الأسلوب الجماعي أو أسلوب المقارنة الزوجية ويتم التقييم بموجبه من قبل لجنة، ويستخدم في حال كون عدد الوظائف المراد تقييمها كبيراً، حيث يكون احتمال وجود مقيم واحد يلم بمضمونها جميعاً ضعيفاً، ويتم التقييم عن طريق اللجنة على النحو التالي

توزع على أعضاء لجنة التقييم بطاقات تتضمن وصفاً محدداً لكل وظيفة مطلوب تقييمها، ويطلب منهم دراسة وصفه، ثم مقارنته مع وصف الوظائف الأخرى، واختيار أعلى وأدنى عمليتين كحدين يتم ترتيب الوظائف بينهما إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب درجة صعوبتها ومسؤولياتها ولصمان الدقة والسلامة في التقدير، يتم تكرار عملية التقييم مرة أو مرتين يتخللهما فاصل زمني. وفي الأغلب أسبوع، وذلك ليتسنى لعضو اللجنة أن يقارن تقييمه، والوقوف على ما قد يكون هناك من اختلاف بينها. وبعد الانتهاء من عملية التقييم، تدرس لجنة التقييم قوائم الترتيب. وتناقش الاختلاف بينها. وتقوم بحساب متوسط التقديرات لجميع أعضاء اللجنة وفيما يأتي نموذج لجدول التقييم لكل عضو في اللجنة. مع ضرورة ملاحظة أن المتوسط التقريبي في الجدول يتم تقريبه إلى أقرب رقم صحيح.

الوظيفة	الترتيب الأول	الترتيب الثاني	الترتيب الثالث	المتوسط التقريبي	الترتيب النهائي (المتوسط بعد التقريب)
أ	٢	١	١	١,٣٣	١
ب	١	٢	٢	١,٦٦	٢
ج	٣	٣	٢	٢,٠٠	٣
د	٤	٤	٤	٤,٠٠	٤

وتتميز طريقة الترتيب هذه بأسلوبها بالسهولة والبساطة. ولكن أهم عيوبها أنها لا تصلح إلا في الشركات صغيرة الحجم، وأن يكون عدد الوظائف محدوداً، كما أنها تعتمد على الحكم الشخصي مما يجعلها غير دقيقة وغير موضوعية، مع صعوبة توفير الأفراد الذين لديهم الدراية الكافية بكل وظائف المنشأة.

٢ - طريقة التصنيف أو التدرج Classification or Grading

تشير هذه الطريقة إلى فرز أو تصنيف Sorting الوظائف، ووضعها في مجموعات. تمثل كل مجموعة منها درجة معينة أو فئة محددة Class. تشترك في واجبات ومسؤوليات متقاربة أو متشابهة. وتطبقاً لهذا التعريف فإن طريقة التدرج أو التصنيف تبدأ بإيجاد الوظائف التي تتشابه في واجباتها ومسؤولياتها. ثم يتم وضع هذه الوظائف في درجة أو فئة، وتنتهي هذه العملية بسلسلة من الدرجات أو الفئات الوظيفية.

ومعنى ما تقدم أنه يجري توزيع الوظائف على الفئات أو الدرجات المشار إليها، على أساس أن كل مجموعة تملك صفات جوهرية للعمل الذي يقوم بأدائه الموظف، وتكمن الصعوبة هنا في تحديد هذه الصفات وعددها، ومقوماتها. ووضع تعريف شامل دقيق لها. فإذا أمكن التغلب على هذه الخطوة، فإن وضع الوظائف في فئات أو درجات يصبح سهلاً ميسوراً. فمثلاً هناك بعض المنشآت تجري تقسيماً ثلاثياً لهذه الصفات، وتوزع الوظائف تحت كل منها على أساس أن:

- ١ - عملاً يتطلب مهارة Skilled
- ٢ - عملاً يتطلب مهارة متوسطة Semiskilled
- ٣ - عملاً لا يتطلب أية مهارة Unskilled

وبناء على هذا التقسيم يجري تحديد أو تعريف واجبات ومسؤوليات الوظائف

لكل من هذه الفئات أو الدرجات، حتى يتسنى إيجاد المقياس الذي يركز عليه في تحديد مدى توافرها في كل مجموعة من الوظائف.

وترتكز طريقة التدرج على المبدأ الذي يقضي بأنه يوجد في الوظائف مدى معين Range، أو تدرج طبيعي في المستويات الخاصة بالواجبات، والمسؤوليات، والمهارات التي يتطلبها الأداء الوظيفي. وبذلك يمكن إدراج وظائف قد تكون متنوعة في تسمياتها أو موزعة في إدارات مختلفة، في مستوى واحد تاسيساً على مقياس يحدد هذا المدى^(١٨).

وعليه يمكن القول أن الخطوات الأساسية في هذه الطريقة تنحصر فيما يأتي^(١٩):

أ - تحليل كافة الوظائف في المنشأة، ومن ثم وضعها في مجموعات، أي تصنيفها في عدد من المجموعات مثل مجموعة الوظائف الكتابية، والوظائف الإشرافية، والوظائف الفنية أو الحرفية، والوظائف العلمية... الخ.

ب - تحديد عدد الدرجات ووضع وصف دقيق لكل درجة على أساس الواجبات والمسؤوليات والخبرة... الخ ويتفاوت عدد الدرجات الموضوعية من منشأة إلى أخرى.

ج - وضع كل وظيفة في الدرجة التي تتفق مع وصفها

د - تحديد القيمة المالية لكل درجة من الوظائف ذات المستوى الواحد، وقد يكون هناك مدى للأجر الذي يحدد لكل درجة.

الطرق الكمية في تقييم الوظائف.

١ - طريقة النقط The Point Method

لقد جاءت هذه الطريقة بعد أن تبين أن كلا من الطريقتين السابقتين تنقصهما الدقة المطلوبة في التقييم. وقد وضع (ميريل لوت) سنة ١٩٢٤ أول طريقة للنقط. وفي رايه يجب أن يخضع تقييم الوظائف إلى عدة مقاييس، وكان يعني بذلك مقارنة العوامل المشتركة بين الوظائف المختلفة، واختار لهذا الغرض خمسة عشر عاملاً الآتية^(٢٠):

- ١ - الوقت اللازم للفرد حتى يكتسب المهارة الكافية لأداء وظيفته.
- ٢ - الوقت اللازم للفرد الماهر حتى يكيف نفسه للعمل بالشركة
- ٣ - مقدار العرض بالنسبة للأفراد الذين يصلحون لشغل الوظيفة.

- ٤ - نوع وعدد العروض التي قد يحصل عليها الفرد من الشركات المنافسة لاداء نفس العمل بها.
- ٥ - الثقافة المطلوبة في الفرد للقيام بمهام وظيفته.
- ٦ - مقدار الأجر الذي تدفعه الشركات الأخرى التي تقع بنفس المنطقة للوظائف المتشابهة.
- ٧ - درجة المهارة والترابط العضلي المطلوبين في الفرد.
- ٨ - مقدار تنوع العمل بالوظيفة ونوع المواهب المطلوبة في الفرد لمواجهة المشاكل الجديدة.
- ٩ - قيمة العدد والآلات والمواد التي يعمل بها الفرد.
- ١٠ - درجة اعتماد الفرد على نفسه.
- ١١ - ظروف العمل
- ١٢ - الأخطار التي قد يتعرض لها الفرد.
- ١٣ - الحوادث التي قد يتعرض لها الفرد.
- ١٤ - المجهود العضلي المطلوب من الفرد.
- ١٥ - الملل الذي تسببه الوظيفة للفرد.

وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق انتشاراً بسبب دقتها النسبية وصحة النتائج التي تعطيها. وتتأخص طريقة النقط في إعطاء عدد من النقط للوظيفة بالنسبة لكل عامل من العوامل التي اختيرت للتقييم. وجمع هذه النقط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة. فكلما كبر عدد النقط كلما دل ذلك على أن الوظيفة ذات أهمية كبيرة، وكلما وجب أن تكون فئة الأجر المحددة لها أعلى من فئة الأجر المحددة للوظائف التي حصلت على عدد أقل من النقط... وهكذا. أي يجب أن يكون الأجر بالنسبة للوظيفة (أ) ضعفه بالنسبة للوظيفة (ب) إذا كان عدد النقط التي حصلت عليها كل منهما (١٠٠٠) و (٥٠٠) نقطة على التوالي.

وتسهل عملية التقييم بهذه الطريقة يتم اختيار بعض الوظائف الدالة أو الرئيسية Key jobs بالمنشأة لتقييمها أولاً، ثم يتم تقييم الوظائف الباقية بمقارنتها بهذه الوظائف الرئيسية. ويقلل هذا الاجراء من المجهود والوقت والنققات إلى حد كبير، ولكنه لا يقلل من قيمة النتائج التي يمكن التوصل إليها. وفي العادة يعتبر (١٥) إلى (٢٥) وظيفة عدداً كافياً لهذا الغرض. على أنه يجب مراعاة الدقة التامة في اختيار مثل هذه الوظائف ويعتمد تحديد وتعريف هذه الوظائف على ثلاثة ركائز هي:

أ - أن تكون هذه الوظائف لها وصف ومواصفات محددة استقر الرأي على الأخذ بها.

ب - ألا يكون هناك خلاف حول معدل الأجر المحدد لهذه الوظائف.

ج - أن تمثل هذه الوظائف العدد الأكبر من وظائف المنشأة.

وتوضيحاً لفكرة الأخذ بالوظائف الدالة أو الرئيسية، نفترض أنه قد استقر الرأي في منشأة ما على تقسيم الوظائف إلى أربع فئات كما مر معنا وهي:

أ - وظائف فنية أو حرفية.

ب - وظائف علمية.

ج - وظائف إدارية.

د - وظائف كتابية.

ونفترض أيضاً أن عدد الوظائف الحرفية أربعة، وعدد الوظائف العلمية ثمانية، وعدد الوظائف الإدارية ستة عشر، وعدد الوظائف الكتابية اثنتان وثلاثون وظيفة. ففي هذه الحال يمكن الحصول على الوظائف الرئيسية أو الدالة بمعدل وظيفة لكل أربعة وظائف ومن ثم تكون النتيجة كما في الجدول الآتي^(٢١):

نوع الوظيفة	عددها	عدد الوظائف الدالة
الوظائف الحرفية (أو الفنية)	٤	١
الوظائف العلمية	٨	٢
الوظائف الإدارية	١٦	٤
الوظائف الكتابية	٣٢	٨
المجموع	٦٠	١٥

وتقضي طريقة النقط في تقييم الوظائف بتفقيت أو تقسيم الوظيفة إلى العوامل الجوهرية المكونة لها، وتقدير قيمة كل عامل من هذه العوامل بعدد محدد من النقط، ثم اتخاذ مجموع هذه النقط أساساً لتحديد القيمة النسبية للوظيفة. وقد أصبح تحليل الوظيفة إلى عواملها الأساسية في ظل هذه الطريقة ممكناً عن طريق اختيار العوامل الشائعة في مجموعة الوظائف التي يجري تقييمها، وهذه العوامل الشائعة يمكن إجمالها في خمسة هي:

١ - المسؤولية Responsibility.

- ب - المجهود الجسدي physical Effort.
- ج - المجهود الذهني Mental Effort.
- د - المهارة Skill.
- هـ - ظروف العمل Working conditions.

على أن هذه العوامل لا تتواجد بنفس الدرجة في الوظائف جميعها. ولذلك تبرز الحاجة إلى إيجاد مقياس أو معيار scale يمكن بواسطته تحديد درجة كل عامل من هذه العوامل، وبهذا المقياس أيضاً يمكن قياس الاختلافات الموجودة في متطلبات الوظيفة التي يجري تحديد أهميتها النسبية.

خطوات استخدام طريقة النقاط

يتم تقييم الوظائف بموجب هذه الطريقة باتباع الخطوات التالية^(٢٢):

أ - تقسيم الأعمال المراد تقييمها إلى مجموعات وظيفية متشابهة ومتجانسة مع بعضها كما سبق أن ذكرنا (وظائف فنية، ووظائف علمية، ووظائف إدارية، ووظائف كتابية) بعد القيام بعملية تحليل الوظائف Job analysis.

ب - تحديد المعايير أو العوامل التي على أساسها ستتم عملية التقييم. وتختلف أهمية هذه المعايير باختلاف طبيعة كل نوع من الأعمال (صناعية، كتابية، إشرافية، إلخ). وبشكل عام هناك شبه اتفاق على وجود عوامل عامة مشتركة تدخل في تقييم معظم الأعمال، لكن أهميتها بالنسبة لكل وظيفة تتفاوت من واحدة لأخرى. وقد ذكرنا هذه العوامل فيما سبق، ونضيف عليها هنا عاملي القيادة والخبرة والمران.

ج - بعد اختيار عوامل التقييم، يتم تعريف كل عامل منها بشكل واضح ودقيق. وللتعريف أهمية كبيرة لأنه سيستخدم باستمرار في الخطوات التالية من عملية التقييم، لذلك يجب أن يكون التعريف بالصياغة التي تعطي المعنى نفسه لكل من يقرأه.

د - إعطاء قيمة رقمية لكل عامل حسب أهميته لكل وظيفة ومدى مساهمته في تحديد مقوماتها وأبعادها. ففي الوظائف الصناعية مثلاً، نجد أن عامل المهارة والمران مهم جداً بالنسبة لها، وذلك عكس وظائف الإشراف، الذي يعتبر عامل المسؤولية مهماً جداً لها. وتجدير الإشارة إلى أنه يوجد في بعض الأحيان اختلاف في الأهمية النسبية لعوامل التقييم لوظائف متشابهة، وذلك من منشأة لأخرى، تبعاً للظروف الخاصة بكل منها. وفيما يأتي جدول توضيحي على إعطاء قيم رقمية تمثل الأهمية النسبية لعوامل تقييم مجموعة من الوظائف:

عوامل التقييم	عدد النقاط	الاهمية النسبية
المسؤولية	١٥٠	٪١٥
المهارة	١٠٠	٪١٠
المجهود الذهني	٢٠٠	٪٢٠
المجهود الجسدي	٧٥	٪٧.٥
ظروف وأحوال العمل	١٠٠	٪١٠
الخبرة والمران	١٧٥	٪١٧.٥
القيادة	٢٠٠	٪٢٠
المجموع العام	١٠٠٠	٪١٠٠

هـ - بعد تحديد الأهمية النسبية لعوامل التقييم بالنسبة لكل مجموعة من الأعمال ذات الطبيعة المتشابهة، يقسم كل عامل وأهميته النسبية إلى جزئيات، وذلك على النحو الآتي:

المهارة

التعليم والمعرفة بالعمل	٤٠ نقطة
الخبرة والتدريب	٢٠ نقطة
المبادرة	٢٠ نقطة
القدرة على التجديد والابتكار	٢٠ نقطة
	<u>١٠٠ نقطة</u>

المسؤولية

عن المعدات	٥٠ نقطة
عن المواد أو السلعة	٤٠ نقطة
عن سلامة الآخرين	٣٠ نقطة
عن عمل الآخرين	٢٠ نقطة
	<u>١٥٠ نقطة</u>

ظروف وأحوال العمل:

التعرض للآتربة	٢٥ نقطة
التعرض للضوضاء	٢٥ نقطة

التعرض للغازات	٢٥ نقطة
التعرض للحروق	٢٥ نقطة
	—————
	١٠٠ نقطة

وهكذا يتم التفريخ لكافة العوامل الداخلة في التقييم.

و - بعد الانتهاء من الخطوة السابقة، تأتي الخطوة الأخيرة وهي تقدير درجة توافر هذه العوامل في كل وظيفة، ومدى أهمية كل منها وذلك بالإطلاع على كشوف توصيف الوظائف، التي تعطي فكرة واضحة عن مهام ومسؤوليات كل وظيفة، وبالتالي مدى أهمية كل من هذه العوامل بالنسبة لها، ثم تجمع نتيجة التقييم في جدول خاص، وذلك على الوجه الآتي:

المجموع	القيادة	ظروف واحوال العمل	المجهود الجسدي	المجهود الذهني	المهارة	المسؤولية	الخبرة	الوظيفة
٣٤٥	٢٠	٢٥	٥٠	٢٥	٢٥	١٠٠	١٠٠	كاتب حفظ
٤٢٠	٥٠	٢٥	٧٠	٧٥	٥٠	٥٠	١٠٠	سكرتيرة
—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—

مظاهر القوة والضعف في هذه الطريقة.

تتميز طريقة (النقط) بعدد من مظاهر القوة من أهمها:

- ١ - الموضوعية فيها أكثر من الطرق السابقة، وذلك عن طريق تقليل اثر النفوذ والاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وذلك بسبب وجود عوامل تقييم لها قيم وأهمية نسبية لكل وظيفة، وهذا يؤدي إلى التقليل من الأخطاء المحتمل حدوثها في التقييم.
- ب - يمكن الدفاع عن نتائج التقييم بهذه الطريقة أمام العاملين في المنشأة، وذلك بسبب موضوعيتها، وبذلك فإن نتائجها توحى بالثقة للعاملين.
- ج - تعطي تقييماً كمياً ودقيقاً لمدى التفاوت في درجة أهمية وصعوبة كل وظيفة أو عمل، وهذا ما يسمح بتحويل قيم النقط التي تحصل عليها الوظائف إلى أجر بسهولة.

أما من حيث المآخذ على هذه الطريقة فيمكن ايجازها فيما يأتي

- ١ - تتطلب هذه الطريقة وقتاً طويلاً لاتمامها.

ب - تعتبر هذه الطريقة مغلقة لا تسمح بإضافة وظائف ذات مستوى أعلى أو أدنى من الوظائف التي تضمنها المقياس.

ج - صعوبة تنفيذ هذه الطريقة إذ أنها تتطلب اتخاذ إجراءات غنية معقدة وتدريب القائمين بها لفترة طويلة

د - صعوبة شرح وتوضيح هذه الطريقة للعاملين والمشرفين وللنقابات وللإدارة في نفس الوقت.

هـ - صعوبة تحديد الوزن المناسب لكل عامل من عوامل التقييم بالنسبة لكل وظيفة.

و - صعوبة إيجاد العوامل المشتركة التي تدخل في تقييم كافة أنواع الوظائف والأعمال.

ز - اختيار وتعريف عوامل التقييم والدرجات وتقدير النقط لكل درجة أمر صعب ويعتمد على الحكم والتقدير الشخصي إلى حد لا يمكن إغفاله^(٢٢)، مما يعني أنها كغيرها من طرق تقييم الوظائف تخضع لقدر من اللاموضوعية.

٢ - طريقة مقارنة العوامل Factor - Comparison Method

تعتبر طريقة مقارنة العوامل من الطرق الكمية الحديثة في تقييم الوظائف، وهي تعني مقارنة الوظائف في المنشأة من خلال تحديد عوامل أساسية في كل وظيفة بحيث تشكل تلك العوامل أسس (قواعد) المقارنة. ويتم المقارنة بين الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حدة مع عامل آخر في وظيفة أخرى وتنصب المقارنة في الأساس على الأعمال الأساسية (key jobs) في كل مجموعة من الوظائف والتي تُدعى أحياناً الوظائف الدالة (كما سبق أن ذكرنا في طريقة النقط السابقة)

ويتم تحديد أهمية العوامل في هذه الطريقة بقيم نقدية وليس بعدد من النقط على أساس أن أجر كل وظيفة يتحدد من منطلق مجموع القيم النقدية لكافة العوامل في الوظيفة^(٢٣).

تشابه هذه الطريقة طريقة «التقييم بالنقط» السابقة في تحليلها للوظيفة إلى عواملها المكونة لها، وتحديد القيمة النسبية لكل عامل من عوامل الوظيفة على حدة في صورة تقدير كمي أو حسابي (نقدي) يتفوق وأهمية هذا العامل في الوظيفة.

إلا أن طريقة مقارنة العوامل تختلف عن طريقة «النقط» في الإجراءات الفنية

المتبعة لتحديد الأهمية النسبية للوظيفة. فبينما يتم تحديد الأهمية النسبية للوظيفة في طريقة «النقطة» بمقارنتها مفردة بمقياس محدد موضح به عوامل التقييم، ودرجات كل عامل على حدة وذلك لتقدير درجة وجود كل عامل من العوامل في الوظيفة، نجد أنه في طريقة «مقارنة العوامل» تحدد الأهمية النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها مباشرة بغيرها من الوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم على حدة، وفي النهاية يكون مجموع قيم العوامل في الوظيفة ممثلاً للقيمة النسبية لهذه الوظيفة.

وحتى بالنسبة لعوامل التقييم فيتم اختيارها بحيث يكون عددها محدوداً يتراوح ما بين خمسة وسبعة عوامل رئيسية أي دون تقسيمها إلى عوامل فرعية^(٢٥).

وبهذا يمكن القول بأن طريقة «مقارنة العوامل» تجمع في الواقع بين خصائص طريقة «الترتيب»، وذلك بترتيبها للوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم، وطريقة «النقطة» بتفتيتها للوظيفة إلى عواملها المكونة لها، وإجراء تقدير كمي لأهمية كل عامل على حدة، وتكون قيم العوامل مجتمعة في الوظيفة ممثلة للأهمية النسبية للوظيفة ككل. وهذه الطريقة شائعة الاستعمال في المشروعات الصناعية وخاصة بالنسبة للوظائف الإشرافية والهدية.

مراحل (خطوات) تنفيذ طريقة مقارنة العوامل:

تتبع المراحل التالية في تنفيذ طريقة مقارنة العوامل عند تقييم الوظائف، وهذه المراحل تتفق مع مراحل الطرق السابقة في بعض جوانبها، وتختلف عنها في بعض مراحلها. وهذه المراحل هي:

- ١ - اختيار الوظائف الدالة أو الرئيسية أو الممثلة لوظائف المنشأة.
- ٢ - اختيار العوامل الشائعة والتي تتوافر في الوظائف الدالة، وقد سبق أن أشرنا إليها عند الحديث عن طريقة النقطة، وهي: المسؤولية، المهارة، المجهود الذهني، المجهود الجسدي، ظروف وأحوال العمل، الخبرة والمران، القيادة. في حين أن بعض الكتاب يقصرونها على خمسة فقط وهي: المتطلبات العقلية أو الذهنية، متطلبات المهارة، المتطلبات البدنية، المسؤولية، شروط أو ظروف العمل^(٢٦).
- ٣ - ترتيب الوظائف الدالة بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم حسب مدى أهميته لها، وذلك في ضوء تحليل وتوصيف الوظائف، وكما هو موضح في الجدول الآتي (وذلك على افتراض أن عدد الوظائف الدالة خمسة).

الخبرة	المسؤولية	المجهود الذهني	المجهود الجسدي	ظروف العمل
١	٣	٥	٤	٤
٢	٢	٤	٥	٥
٣	١	٢	١	٣
٤	٤	٣	٣	٢
٥	٥	١	٢	١

٤ - تحديد معدل الأجر wage rate الذي سيتخذ أساساً لتوزيعه في صورة قيم كمية بين العوامل المشار إليها في الخطوة الثانية السابقة. وذلك للوصول إلى التقدير العيني لأهمية الوظيفة.

٥ - تحديد القيمة الكمية لكل وظيفة من الوظائف الدالة لتقدير أهميتها النسبية ثم توزيع هذه القيم الكمية (مبلغ من النقود) على العوامل بالنسبة لكل وظيفة على حدة. ويجمع هذه القيم الحسابية لتحديد الأهمية النسبية للوظيفة. وفيما يأتي جدول توضيحي لتوزيع القيم على عوامل المقارنة لمجموعة الوظائف الدالة حسب أهمية كل عامل لكل وظيفة

الترتيب الوظائف	القيمة أو الأجر بالدينار	المسؤولية		الخبرة		المجهود الذهني		المجهود الجسدي		ظروف العمل
		القيمة أو الأجر بالدينار	القيمة أو الأجر بالدينار	القيمة أو الأجر بالدينار	القيمة أو الأجر بالدينار	القيمة أو الأجر بالدينار	القيمة أو الأجر بالدينار			
١	١٠٥	٢	٢٠	١	١٢	٥	١٥	٤	٤	١٢
٢	٩٠	٢	١٧,٥	٢	٢٢,٥	٤	١٢	٥	٥	١٢
٣	١٦	١	١٥	٢	١٢	٢	١٢,٥	١	١	١٢
٤	٦٠	٤	١٠	٤	١٢	٢	٨	٣	٣	١٥
٥	٥٠	٥	٨	٥	٦	١	١٠	٢	٢	١٠

وبعد أن يتم توزيع الأجر أو القيمة. يمكن الآن تقييم أي وظيفة من وظائف المنشأة، وذلك بمقارنتها مع مجموعة الوظائف الدالة، وذلك على النحو الآتي:

لنفرض أن لدينا الوظيفة (٦) ونتيجة مقارنة توصيفها مع الوظائف الدالة وجد أنها:

أ - من حيث الخبرة فهي أقرب ما يكون من وظيفة رقم (٢).

- ب - من حيث المسؤولية فهي أقرب ما يكون من وظيفة رقم (٤).
 ج - من حيث المجهود الذهني فهي أقرب ما يكون من وظيفة رقم (٥)
 د - من حيث المجهود الجسدي فهي أقرب ما يكون من وظيفة رقم (٢).
 هـ - من حيث ظروف العمل فهي أقرب ما يكون من وظيفة رقم (١).

وبناء على الجدول السابق يمكننا الآن تقدير قيمة الوظيفة رقم (٦) كما يأتي

الخبرة	٢٢.٥ ديناراً
المسؤولية	١٠ ديناراً
المجهود الذهني	١٠ ديناراً
المجهود الجسدي	١٢.٥ ديناراً
ظروف العمل	١٢ ديناراً
المجموع	٧٩ ديناراً

وهكذا بالنسبة لتقييم باقي الوظائف بالمنشأة

بناء هيكل الأجور Wages structure:

بعد أن تم الحصول على القيم النسبية لكافة وظائف المنشأة بالنسبة لبعضها البعض، بعد تقييمها من خلال استخدام الطرق الأربع السابق دراستها، تجيء مرحلة وضع وبناء هيكل الأجور بناء على نتائج تقييم الوظائف إلا أنه بداية لا بد من القول أن علينا أن ندرك المعايير أو الأسس التي سوف تعتمد عليها المنشأة في تحديد معدل الأجور التي سوف يتضمنها هيكل الأجور بعد بنائه. إذ أن هناك خمس معايير أساسية يجب وضعها في الاعتبار، وهي ما يأتي^(٢٧):

- ١ - معدل الأجور والرواتب السائد في السوق.
- ٢ - المقدرة المالية للمنشأة وبالتالي القدرة على دفع معدل من الأجور.
- ٣ - إنتاجية المنشأة وإمكانية قياسها.
- ٤ - مستوى المعيشة ومستوى الأسعار.
- ٥ - القدرة الشرائية للعاملين في المنشأة.

إلا أنه لا بد من الإشارة أن المنشآت المختلفة قد تختلف فيما بينها في اختيار وتطبيق إحدى طرق تقييم الوظائف الأربع التي سبق دراستها، ولكن الهدف في النهاية واحد، وهو إقامة هيكل أو نظام للأجور يركز على المبادئ الثلاثة الآتية^(٢٨)

- ١ - مبدأ العدالة Equity Principle. ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون

الأجر أو الراتب عادلاً بمعنى ارتكازه على مستويات Standards أو أسس ثابتة. ويفترض هذا المبدأ، أن تسري هذه المستويات أو الأسس على جميع العاملين في المنشأة دون تفرقة، أو محاباة، أو محسوبية. ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي Psychological aspect لنظام الأجر والرواتب.

٢ - مبدأ المساواة Equality Principle بمعنى أن تكون هناك مساواة في تحديد الرواتب أو الأجر للوظائف أو الأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات. وهذا يتطلب تحديد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة نسبية Relative value لكل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المنشأة ويمثل هذا المبدأ الجانب الاجتماعي sociological aspect أو الموضوعي لنظام الأجر والرواتب.

٣ - مبدأ الكفاية Adequacy Principle وهذا يعني أن يكون الراتب أو الأجر كافياً لمواجهة التزامات الموظف أو العامل الضرورية. وتحقيق هذا المبدأ يتطلب اختيار أسس معينة (الأسس أو المعايير الخمسة السابق ذكرها) التي قد تحقق مبدأ الكفاية في نظام الرواتب أو الأجر. ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي Economical aspect لنظام الرواتب والأجر.

إلا أنه لا بد من القول أنه بالإضافة إلى اختيار الأسس (المعايير) التي تحقق مبدأ الكفاية هذا، فقد ظهرت عوامل أخرى تساعد على ضمان أو تأكيد وجوده، وأهم هذه العوامل هي:

١ - التشريعات التي تصدرها الدول المختلفة في مجال الأجر والرواتب. كالتشريعات العمالية.

٢ - نشاط المنظمات العمالية، واشتراكها في وضع الأسس الخاصة بنظام الرواتب والأجر.

٣ - لم يعد الراتب مقتصراً على المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف أو العامل في صورة راتب أو أجر. بل أصبح الراتب أو الأجر جزءاً من مجموع ما يحصل عليه الموظف أو العامل من عناصر مادية، أدبية ومعنوية. ومن أهم هذه العناصر المضافة ما يحصل عليه الموظف أو العامل مقابل عمله الإضافي، والإجازات المدفوع عنها الأجر، كالإجازات الطارئة، أو العادية أو المرضية، والواجبات العذائية المجانية التي تمنح للعامل، ومصاريف الانتقال، وبدل التمثيل، واقساط التأمين الجماعي على حياة العاملين الذي يتحملة صاحب العمل (المنشآت

المختلفة) لصالح الموظفين والعمال. واقساط التأمين الاجتماعي (الضمان الاجتماعي) social insurance التي تلتزم بها المنشأة لصالح العاملين لديها، والتي تضمن لهم راتباً أو تعويضاً، أو معونات مالية وذلك في حالات انوفاة أو العجز (الكلي أو الجزئي) أو الإصابة أو البطالة (في بعض الدول). والمصروفات النثرية المختلفة التي تمنح لبعض العاملين.

إن هذه العناصر المضافة إلى الرواتب أو الأجر أصبحت شائعة الاستعمال، حتى أنها أصبحت من العناصر الهامة في حياة الإنسان العامل، ومجالاً للمنشآت تستخدمها بالشكل والأسلوب الذي يحقق لها ولاء العاملين وتضاهيهم لتحقيق أهدافها.

وخلاصة القول أن الجهود العملية، والدراسات التجريبية في مجال الأجر والرواتب، نادت كلها بأهمية تحليل الوظائف (وهذا الموضوع تمت مناقشته في الوحدة الثانية من هذا الكتاب) وتقييمها من أجل التوصل إلى نظام تتوافر فيه المبادئ الثلاثة التي أشرنا إليها سابقاً وهي مبدأ العدالة، والمساواة، والكفاية.

وتبدأ إقامة هيكل الأجر بترجمة النتائج النهائية التي توصلت إليها اللجنة المختصة بتقييم الوظائف إلى قيم مالية (Converting job evaluation results to a wage scale). ويعني هذا أن سهولة أو صعوبة إقامة هيكل الأجر يعتمد على الأسلوب الذي اختارته المنشأة لتقييم وظائفها. ولعل أسهل الطرق أو الأساليب في إقامة هيكل الأجر هو طريقة مقارنة العوامل، إذ أنها تتضمن النتائج في صورة قيم مالية محددة، ومن ثم يمكن الحصول منها على الأجر المحدد للوظيفة عن طريق جمع القيم المالية للعوامل المختارة كما سبق أن بينا ذلك في حينه عند مناقشة طريقة مقارنة العوامل في تقييم الوظائف.

ومهما تكن الطريقة المستخدمة في تقييم وظائف المنشأة، فإنه من الضروري الأخذ في الاعتبار معدلات الأجر الشائعة التي تدفعها المنشآت الأخرى في الصناعة ذاتها أو المجتمع حسب الأحوال. هذه المعدلات يمكن الحصول عليها عن طريق القيام بمسح للأجر wage surveys.

وتطبيق مبدأ الأخذ بمعدلات الأجر الشائعة تعني أن المنشأة لها أن تختار واحداً من الطرق الثلاثة الآتية عند بناء هيكل أجورها^(٢٦).

١ - أن يتساوى معدل الأجر مع ما تدفعه المنشآت الأخرى.

٢ - أن يحدد الأجر على أساس مساواته لمتوسط الأجر الذي تدفعه المنشآت الأخرى.

٣ - أن يحدد الأجر بمعدل يقل عما تدفعه المنشآت الأخرى.

أنظمة الحوافز Incentive Systems

قبل الدخول في تحديد وتعريف المقصود بأنظمة الحوافز، لا بد من كلمة قصيرة في معنى الحوافز. إن يمكن تعريف الحوافز «بأنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة... إلخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع»^(٢٠).

كما يمكن تعريف الحوافز «بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل»^(٢١).

يتضح من التعريفين السابقين أن هناك فارقاً بين الحافز والدافع (وقد سبق أن تعرضنا لدراسة الدوافع بشيء من التفصيل في الوحدة الثانية من هذا الكتاب). فالحافز شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنشأة للعاملين فيها، لإثارة حاجاتهم ودوافعهم. في حين أن الدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وهو تعبير عن حاجة ما، يحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز المتاح، وبالتالي إشباع الحاجة.

ولا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق. أما الحوافز بالمعنى الواسع فهي كالتعريفين السابقين. أما الحوافز بالمعنى الضيق فتربط غالباً بكلمة نظام فنقول نظام الحوافز أو أنظمة الحوافز (وهي موضوع بحثناه في هذا الجزء من هذه الوحدة) والتي نعني بها خطط دفع الأجر التي تربط دفع الأجر مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة، وقد تشمل هذه الخطط خططاً فردية مثل خطة دفع الأجر حسب القطعة أو السلعة لعامل واحد، أو خططاً جماعية تطبق على مجموعة من الأفراد (كما سبق أن بينا ذلك عند بحث طريقة دفع الأجر حسب الإنتاج في هذه الوحدة)، أو خطط مشاركة العاملين في الأرباح^(٢٢) Profit sharing.

أنواع الحوافز

للحوافز نوعان هما: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية. وسنقوم فيما يأتي بذكر أنواع كل منهما مع شرح موجز.

أولاً - الحوافز الإيجابية Positive Incentives

للحوافز الإيجابية أنواع رئيسة ثلاثة هي

١ - الحوافز النقدية Financial Incentives

وتعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنشأة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل، وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعاً قوياً للسلوك الإنساني^(٢٢)، إذ أن الأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدوداً، وأن حاجتهم للعمل تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والسكن والملبس. وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر منها ما يأتي

١ - الأجر wage. تنبع أهمية الأجر كحافز على الانتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والسكن والملبس، والسياحة، وشراء كل ما تشتهي نفسه. كما ويمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الانتاج عن طريق ربط الأجر بالانتاجية. إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا. إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أن أهم حافز، فإن جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى والأهم. إنما المعاملة الحسنة للعاملين، ودراسة مشاكلهم. والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر. وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تنبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد، وارتباطه بالانتاج مباشرة.

ب - الزيادات السنوية. لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالانتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد. أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والانتاج.

ج - المكافآت. والمكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفراً في مجال ما.

وما سبق قوله عن الزيادات السنوية على الراتب ونجاحها كحافز على الإنتاج، ينطبق كذلك على المكافآت

د - المشاركة في الأرباح يمكن تعريف المشاركة في الأرباح، بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحدها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين، ويتم طريقة احتساب هذه النسبة، إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية. وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً نقدياً على زيادة الانتاج، من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الانتاج والأرباح، وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها^(٣٤).

٢ - الحوافز المعنوية (غير النقدية) Nonfinancial Incentives :

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة. وأهم الحوافز المعنوية ما يأتي:

أ - فرص الترقية Promotion. تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الانتاجية. فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والانتاج كي يظفروا بالترقية. أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية، فإن الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز، بسبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي. هذا ويمكن الإشارة في هذا المقام إلى أن بعض الباحثين يقوم بتصنيف الترقية ضمن الحوافز النقدية السابقة، لأن الموظف الذي يتم ترقيته غالباً ما يزداد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة والتي غالباً ما تكون ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات وظيفته السابقة.

ب - تقدير جهود العاملين Recognition for Accomplishment. ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة. كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل اسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنشأة، كما يمكن وضع صورهم

الشخصية على هذه اللوحة. مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم، وما حققوه من إنجازات للمنشأة.

ج - اشراك العاملين في الإدارة Employee Participation. يقصد بإشراك العاملين في الإدارة، أن يكون لهم ممثلون في مجلس ادارة المنشأة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها، واتخاذ قراراتها. والهدف الأساسي من اشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

د - ضمان واستقرار العمل - إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على انتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء، دون خوف من الغد.

هـ - توسيع العمل Job Enlargement. يعتبر توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي احتلت مكاناً بارزاً في قائمة الحوافز المعنوية. وتوسيع العمل معناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري. إن إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال^(٤٥).

و - إغناء أو إثراء العمل Job Enrichment. يشير إغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رتبته المباشر. فعلى سبيل المثال يعطى محاسب ما مهمة تنظيم الحسابات، واتخاذ بعض القرارات المتعلقة بإدارة الأموال، والرقابة على حسن استخدامها، بالإضافة إلى عمله الأصلي المتعلق بقبض الأموال وتسجيلها في السجلات المحاسبية. وبهذا الشكل تكون إدارة المنشأة قد أخرجت هذا المحاسب من نطاق تخصصه الضيق إلى تخصص أوسع ولكنه قريب لاختصاصه الأصلي وهو تنظيم الحسابات، مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية، وبذلك يعتبر إغناء العمل حافزاً معنوياً مهماً تلجأ المنشآت إلى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني للعمل^(٤٦).

ز - تحسين ظروف ومناخ العمل Work Climate and Conditions. لا شك أن توفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة... إلخ. يؤثر على أداء وإنتاجية الفرد. إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن.

وبشكل عام يمكن القول أنه يمكن تحقيق عدة فوائد من وراء تحسين ظروف العمل المادية physical conditions مثل زيادة إنتاجية الفرد، حماية العاملين، ورفع الروح المعنوية لهم من خلال شعورهم بأن إدارة المنشأة تسعى جاهدة لتوفير أفضل الظروف للقيام بأعمالهم فيها. كما أن نفسية الفرد تكون مرتاحة في مكان عمل مريح ونظيف. تتوفر فيه كافة الوسائل المادية التي تساعد على الأداء الجيد. وبذلك يعتبر تحسين ظروف ومناخ العمل حافزاً معنوياً للأفراد لزيادة انتماهم وولائهم للمنشأة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

٣ - حوافز الخدمات الاجتماعية Fringe Benefits:

يطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة Indirect Incentives بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل Payments without work. أي غير مرتبط بتقديمها بمستوى أداء العاملين أو إنجازهم. وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم. وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترحي مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة. وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل، أو بمقابل بسيط. أما أهم هذه الخدمات فهي^(٤٧):

أ - توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم التموينية اليومية منها.

ب - مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم، وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة، أو تقديم سلف مالية تساعد في شراء أو إقامة مساكن خاصة لهم.

ج - إنشاء صندوق للإدخار يساهم فيه العاملون والمنشأة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض أو الزواج أو الولادة... إلخ.

د - تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة، والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات

العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج إليها العاملون.

هـ - تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية.. إلخ وكذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين لديهم رغبة في التحصيل العلمي.

و - إنشاء نادٍ للعاملين وأفراد أسرهم، يجتمعون فيه أيام العطل وفي أوقات الفراغ للاستجمام والراحة، وكذلك لممارسة بعض الهوايات الرياضية.

ز - إنشاء كافيتيريا تقدم المأكولات الخفيفة والمشروبات الغازية الباردة وكذلك المشروبات الساخنة كالشاي والقهوة والحليب.. وغيرها وذلك في أوقات الاستراحة أثناء ساعات العمل.

ح - إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.

ط - القيام بنقل العاملین إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم وذلك في وسائل نقل تملكها المنشأة.

ويمكن القول أخيراً أن تقديم مثل هذه الخدمات، هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم وارتباطهم بالمنشأة، وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المنشأة والعاملين فيها.

ثانياً: الحوافز السلبية Negative Incentives:

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي^(٣٨).

إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد أن يتضمنها نظام يُسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المنشأة. ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، ويسمى البعض بالحوافز السلبية. إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكاً معيباً أو يقوموا بتكراره، أو مخالفة قواعد العمل.

فالنظام التأديبي أو نظام العقوبات أو نظام الحوافز السلبية يتضمن المخالفات

التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال تأديتهم لأعمالهم، كما ينص على العقوبات التي تفرض على العامل الذي يرتكب أي من هذه المخالفات. بالإضافة إلى ذلك يتضمن النظام التأديبي الاجراءات الواجب اتباعها عند وقوع اي مخالفة من قبل العاملين.

إن وجود نظام تأديبي في المنشأة امر ضروري، إذ لا توجد منشأة إلا وفيها نظام تأديبي (حواجز سلبية). والغرض من ذلك - ولا شك - هو تنظيم سير العمل بالمنشأة. وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الهدر والإساءة والاستهتار من قبل العاملين. وليس المقصود بضرورة وجود حواجز سلبية أن يسود المنشأة جو من الخوف والرعب من خلال العقوبات والجزاءات التي تفرض بحق العاملين، بل يجب استخدام هذا النوع من الحواجز بهدف منع حدوث السلوك المعيب أو تكرار حدوثه، وعندما لا يكون مفر من توقيع العقاب.

يفهم من ذلك أن استخدام الحواجز السلبية ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمور. لذلك يجب على المنشآت المختلفة أن تستخدم الحواجز السلبية بمنطق وبحكمة، لأن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، وهذا يؤثر سلباً على إنتاجيتهم، وبالتالي على أهداف المنشأة^(٣٩).

ويمكن تقسيم انواع الجزاءات أو العقوبات Types of Penalties التي تأخذ بها المنشآت في الدول المختلفة إلى أربعة أقسام رئيسة هي:

١ - جزاءات معنوية، تتمثل في التأنيب، أو لفت النظر، أو الإنذار الشفهي. والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفاهة من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.

٢ - جزاءات كتابية، وتتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابة، فيوجه إلى العامل مثلاً إنذار كتابي عن مخالفته، وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة، إلى حد الإنذار بالفصل، أو حتى الإنذار بالفصل دون مكافأة أو تعويض.

٣ - جزاءات مالية، وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.

٤ - جزاءات ادبية، وتتمثل في الوقف عن العمل لعدة محددة، أو النقل إلى قسم آخر.

أو خفض الراتب، أو خفض الدرجة Demotion أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها أو الفصل من المنشأة. ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية هذه تتضمن أموراً مالية، إلا أن تأثيرها الأهم هو على الناحية الأدبية المتعلقة بالمركز أو بالسمعة.

والوقف عن العمل لمدة محددة يعني حرمان المخالف من الأجر أو الراتب المستحق عن أيام الوقف. إلا أنه يجوز صرف جزء من هذا الأجر أو الراتب طيلة مدة الوقف. ونظراً لخطورة الجزاءات التأديبية السابقة، وبشكل خاص عقوبة الفصل من العمل، فإن معظم المنشآت في الدول المختلفة، تأخذ بقاعدة أو مبدأ عدم فرض مثل هذه العقوبة إلا باعتباره الملجأ الوحيد والأخير، وبعد استنفاد كافة الوسائل والأساليب لتقويم سلوك العامل.

ومما تجدر ملاحظته أن توقيع الجزاءات التأديبية على العامل لا يمنع حق الإدارة من اتخاذ إجراءات رفع الدعوى المدنية أو تحريك الدعوى الجنائية ضد العامل إذا تضمن فعله خسارة كبيرة للمنشأة، أو احتوى سلوكه على فعل إجرامي طبقاً للقوانين المعمول بها في الدولة^(٤).

بعد أن عرضنا نظامي الحوافز الإيجابي والسلبي فإن المشكلة الأساسية تظل هي تلك المتعلقة بمدى الأخذ بأي من النظامين الإيجابي أو السلبي. فالمدير الذي يعتمد بصفة أساسية على أسلوب التخويف والعقاب يعرف بأنه قائد سلبي Negative leader. أما المدير الذي يعتمد كلية على نظام أو أسلوب التقدير والتشجيع والمكافأة والثناء والمدح يعرف بأنه قائد إيجابي Positive leader. إلا أن الأمور لا تسير بمثل هذه الطريقة في التطبيق العملي، إذ ليس هناك مدير لا يستخدم مطلقاً أسلوب العقاب والردع (الحوافز السلبية).

والاختيار الأساسي إذن للتحفيز الفعال إنما يتأكد بالنتائج العملية لأسلوب التحفيز الإيجابي أو السلبي.

ولقد دلت التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال عن أن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير، لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وما ينتج عن ذلك من أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب Absenteeism ومعدل دوران العمل Turnover وعرقلة وتقييد الانتاج، هذا بالإضافة إلى شيوع روح الاستياء من العمل وظروفه وعلاقاته وكثرة الشكاوى والتظلمات Complaints and Grievances. وينتج عن ذلك انخفاض إنتاجيتهم في المدى الطويل. معنى ذلك أن القادة الذين يعتمدون على الحافز السلبي يحصلون على

استجابة سريعة لكنها مؤقتة ومحدودة. في حين أن الحافز الإيجابي يوفر روحاً معنوية أعلى وإنتاجية أقل في المدى القصير، إلا أن الإنتاجية على المدى الطويل تزيد بدرجة كبيرة، وهذا يرجع - بصفة عامة - بكفة الحوافز الإيجابية.

إن الاتجاه الحديث في المجال الإداري يشير إلى التزايد لاستخدام الحوافز الإيجابية مع تناقص تدريجي في استخدام الحوافز السلبية. وهذا الاتجاه خلقته عوامل عديدة مثل نمو الحركات النقابية في الدول الرأسمالية، وارتفاع مستوى ثقافة العاملين بصفة عامة. إلى جانب الأبحاث والدراسات الكثيرة التي أجريت في هذا المجال والتي برهنت على المزايا العديدة التي تحققها الحوافز الإيجابية في تحفيز العاملين.

أنظمة تعويضات القوى العاملة Manpower Compensation Systems

مفهوم التعويضات

يعتبر موضوع التعويضات التي يتم دفعها للعاملين في المنشأة، من المواضيع الهامة التي لاقت وما زالت تلاقى الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والدارسين في مجالي الاقتصاد والإدارة، وسواء أكان ذلك في القطاع العام (الحكومي) أو القطاع الخاص (مؤسسات الأعمال). ويعود سبب هذا الاهتمام لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب الأعمال من جهة ثانية وذلك لكون هذه التعويضات تشكل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنشآت وعلى اختلاف أنواعها.

من أجل الإلمام بالمضمون أو المفهوم العام للتعويضات، فإن ذلك يتطلب أن نقوم بتوضيح مدلول أو معنى بعض المصطلحات التي يشتمل عليها مصطلح التعويضات والتي يعبر عنها في كثير من الأحوال بأنظمة التعويضات. وفيما يأتي نشير بإيجاز كبير إلى هذه الأنظمة أو المفاهيم^(٢١):

١ - نظام التعويض النقدي Financial Compensation System - ويمثل مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المنشأة للفرد الذي يعمل لديها، وذلك لقاء ما يقوم به من أعمال حسب مستويات الأداء المحددة، وضمن قواعد السلوك المطلوبة، بإذلاً في ذلك كل نشاطه وإمكاناته. وهو نوع من أنواع الحوافز النقدية التي مر ذكرها.

٢ - نظام التعويض غير النقدي Nonfinancial Compensation System - ويمثل مجموع العوائد والامتيازات المادية غير النقدية التي تقدمها المنشأة للعاملين لديها، والتي يحصلون عليها من خلال كونهم أعضاء فيها ويعملون لديها، وذلك

مثل الإسكان الذي تقدمه المنشأة للعاملين فيها، وخدمات المواصلات، والخدمات الصحية، والثقافية، وظروف العمل المناسبة.. وغيرها. وهي تلك التي سبق أن ذكرناها ضمن حوافز الخدمات الاجتماعية أو الحوافز غير المباشرة.

٢ - نظام التعويض المباشر Direct Compensation System: ويمثل هذا النظام المبالغ النقدية التي تدفعها المنشأة للعاملين لديها، مقابل الأعمال التي يقومون بها، وقد سمي بالمباشر لأن دفع هذه المبالغ يكون مرتبطاً بشكل مباشر بمستوى الأداء والجهد، والنشاط المبذول في العمل. ويشمل التعويض المباشر ما يأتي:

١ - الأجر أو الراتب الأساسي. ويمثل الجزء الأكبر من التعويض الذي يتقاضاه العاملون في المنشأة، ويكون لقاء كمية وجودة الانتاج أو الأداء الذي يقدمه الفرد للمنشأة خلال عمله لديها. ويتم دفع الأجر أو الراتب الأساسي، إما على أساس الزمن الذي يقضيه الفرد في العمل ويسمى بالدفع على أساس الزمن، أو أن يدفع على أساس عدد ونوعية وحدات العمل المنتجة، ويسمى عندئذ بالأجر على أساس الوحدات المنتجة أو الأجر التشجيعي، وذلك كما سبق أن ذكرنا عند شرح أنظمة دفع الأجور في بداية هذه الوحدة، كما يمكن أن يتم دفع الأجر أو الراتب الأساسي على أساس الزمن، وكمية الانتاج ونوعيته بأن واحد.

ب - الزيادات أو العلاوات الدورية: وتمثل مبالغ نقدية تدفع للعاملين كل فترة زمنية إضافة لرواتبهم الأساسية، وذلك لقاء أدميتهم وكفاءتهم في العمل. ويتم ذلك في نظام أو خطة الأجور القائمة على الأساس الزمني، إذ يحدد لكل فئة في جدول الأجور مدى معيناً من الأجر له بداية ونهاية أو ما يسمى بأدنى وأعلى مربوط الفئة أو الدرجة. ويصل الموظف من الحد الأدنى للأجر إلى حده الأقصى متدرجاً عن طريق منح زيادات دورية تعرف بالعلاوات أو الزيادات. فالعلاوة إذن هي مبلغ نقدي معين يضاف إلى الأجر الأساسي للموظف كل فترة زمنية تكون عادة سنة، وبذلك تعرف بالزيادة السنوية.

ويتم منح العلاوة أو الزيادة في ضوء الأساسين التاليين^(٢٧):

١ - زيادة كفاءة الموظف أو العامل في أداء أعباء وظيفته، وذلك في ضوء نظام تقدير الكفاءة، وهذا يقتضي منح زيادة في الأجر. وبهذا الشكل تعتبر العلاوة حافزاً يدفع الشخص لبذل جهد وكفاءة أكبر في أداء عمله.

٢ - زيادة مدة خبرة الموظف في وظيفته مما يجعله مؤهلاً لممارسة أعباء

على مستوى أعلى داخل حدود فئته أو درجته.

ج - التعويضات الإضافية المباشرة: وهي مبالغ نقدية تدفع للعاملين إضافة لرواتبهم وأجورهم الأساسية، وتشمل: الأجر الإضافي في حالة تكليف العامل بعمل إضافي يؤديه في غير أوقات العمل الرسمية. كما قد تتقرر لشاغل الوظيفة بدلات خاصة مقابل مقتضيات خاصة تحتّم تميّز هذه الوظيفة بأجر أعلى دون أن يتعلق ذلك بالضرورة بمستوى صعوبة ومسؤولية هذه الوظيفة أو ذاك العمل. وذلك مثل منح الموظف بدلاً مقابل بُعد مكان العمل عن المناطق العمرانية كالعمل في مناطق صحراوية مثلاً، أو بسبب ظروف العمل القاسية مثل المناخ القاسي الذي يعمل فيه الفرد، أو الظروف الصحية السيئة أو احتمال تعرضه لعدوى أو خطر أو غير ذلك. وقد يقرر البديل لأسباب تقتضيها طبيعة عمل الوظيفة مثل الظهور بمظهر معين أو كثرة التنقلات، مما يقتضي صرف بدل تنقلات، أو في حال تكبد الفرد مصاريف معينة مثل استقبال وتكريم زائريه، وبذلك يخصص له بدل ضيافة. كما قد يمنح البديل لأصحاب مهن معينة يعملون في المنشأة كالأطباء والصيدلة، ويكون هذا البديل مقابل تفرغهم لأعمالهم وعدم ممارسة مهنتهم خارج المنشأة، وعندها يسمى بدل تفرغ.

٤ .. نظام التعويض غير المباشر Indirect Compensation System: ويقصد به كافة المزايا والعوائد المادية النقدية وغير النقدية التي تقدم للعاملين من قبل المنشأة التي يعملون فيها، وذلك لكونهم أعضاء فيها، وبالتالي فتقديمها لهم غير مرتبط بالأداء والنشاط مباشرة، ولذلك أطلق عليها اسم التعويضات غير المباشرة^(٢٦)، كما أطلق عليها البعض أيضاً تسمية الحوافز غير المباشرة Indirect Incentives وذلك كما مر معنا عندما تكلمنا عن حوافز الخدمات الاجتماعية. وتأخذ التعويضات غير المباشرة شكل خدمات متنوعة تقدمها المنشأة للعاملين فيها ودون مقابل عادة أو مقابل أجر زهيد. كما تأخذ شكل الإجازات الإدارية مدفوعة الأجر، إذ تنص معظم، إن لم يكن كل، قوانين وأنظمة الخدمة والعمل في جميع دول العالم، على ضرورة منح العاملين فترة زمنية للراحة والاستجمام لتجديد نشاطهم، بالإضافة إلى أنواع الإجازات الأخرى التي قد يحصل عليها الفرد وهي مدفوعة الأجر.

٥ - نظام التعويض الإجمالي Total Compensation System: ويمثل هذا النوع من التعويض كافة العوائد أو التعويضات التي تدفعها المنشأة للعاملين فيها، سواء أكانت هذه العوائد نقدية أو غير نقدية، مباشرة أو غير مباشرة، وذلك لكونهم

أعضاء يعملون لديها، ولقاء المساهمات التي يقدمونها لها.

التقاعد Retirement

يمكن تعريف التقاعد بأنه توقف الفرد عن العمل في المنشأة بسبب كبر سنّه، أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين أو الأنظمة المرعية. وفي حالة بلوغ الموظف أو العامل سن التقاعد، وعند اتخاذ قرار من الإدارة أو الجهة صاحبة الاختصاص بإحالته على التقاعد، يتم تخصيص راتب أو أجر شهري ينفق منه على احتياجاته المختلفة طيلة بقية حياته.

وعلى الرغم من أن معظم منشآت الأعمال الخاصة في مختلف أنحاء العالم لا يوجد فيها قوانين للتقاعد، فقد وضعت معظم الدول مثل هذه القوانين وطبقها على العاملين في أجهزتها المختلفة. ونظراً لعدم شمول قوانين التقاعد العدد الأكبر من العاملين في مؤسسات الأعمال، فقد عالجت كثير من الدول هذه الفجوة بإصدارها قوانين الضمان الاجتماعي. والتي تشمل كافة العاملين في أجهزة الدولة وفي مؤسسات الأعمال الخاصة ممن لا تنطبق عليهم قوانين التقاعد التي تطبق على موظفي الدولة الخاضعين للتقاعد.

فلو أخذنا الأردن كمثال لوجدنا أن هناك قانونين للتقاعد يطبقان على العاملين في أجهزة الدولة المدنية والعسكرية. أحدهما قانون التقاعد المدني رقم (٢٤) لسنة ١٩٥٩، والذي يطبق على العاملين في المؤسسات الحكومية المدنية، والذي يتضمن في المادة ١/١٢ منه ما يأتي^(٤٤).

«حين إكمال الموظف الستين من عمره أو حين إكماله أربعين سنة خدمة مقبولة للتقاعد يجب إحالته على التقاعد». أما الفقرة «ب» من نفس المادة فتتضمن على ما يأتي:

«يحال الموظف الذي تنطبق عليه الفقرة السابقة بقرار من مجلس الوزراء إلا إذا رأى المجلس لأسباب تعود للمصلحة العامة إبقاءه في الخدمة لمدة لا تزيد عن خمس سنوات».

أما المادة ١/١٢ من نفس القانون فتتضمن على ما يأتي:

«للموظف الذي أكمل ثلاثين سنة خدمة مقبولة الحق في أن يتقاعد».

أما القانون الآخر فهو قانون التقاعد العسكري رقم (٢٣) لسنة ١٩٥٩ والذي يطبق على العاملين في القوات المسلحة الأردنية. والذي يتضمن في المادة ١/٣ منه ما يأتي^(٤٥).

«يطبق هذا القانون على الضباط والأفراد الأردنيين إلا من كان منهم يخدم بمقتضى عقد لا يخوله حق التقاعد».

أما المادة ١/٧ من القانون فتتضمن على ما يأتي:
«يجوز لمجلس الوزراء بناء على توصية وزير الدفاع أن يحيل على التقاعد أي ضابط أتم خدمة اثنتي عشرة سنة مقبولة للتقاعد». وقد عدلت هذه المادة لتصبح ست عشرة سنة.

أما الفقرة (ب) من هذه المادة فتتضمن على ما يأتي
«يجوز لوزير الدفاع بناء على تنسيب القائد العام للقوات المسلحة أن يحيل على التقاعد أي فرد أتم خدمة اثنتي عشرة سنة مقبولة للتقاعد». وقد عدلت هذه المادة لتصبح ست عشرة سنة.

ومن أجل معالجة أوضاع العاملين الآخرين سواء أكانوا في أجهزة الدولة المدنية أو العسكرية ممن لا تنطبق عليهم أحكام القانونين السابقين، بالإضافة إلى العاملين في المؤسسات العامة أو الخاصة والذين لا توجد قوانين تقاعد خاصة بمؤسساتهم، فقد أصدرت حكومة المملكة الأردنية الهاشمية قانون الضمان الاجتماعي رقم (٣٠) لسنة ١٩٧٨، والذي ينص في المادة (٤١) منه على ما يأتي^(١٦):

«يستحق راتب تقاعد الشيخوخة عند بلوغ المؤمن عليه سن الستين أو بلوغ المؤمن عليها سن الخامسة والخمسين. ويتم إثبات السن بشهادة ولادة رسمية أو بمستند رسمي آخر صادر عن الجهة المختصة وذلك عند الانتساب للمؤسسة».
بالإضافة إلى راتب تقاعد الشيخوخة السابق، فإن الضمان الاجتماعي يشتمل - كما جاء في المادة ٢ / أ - على التأمينات التالية :

١ - التأمين ضد إصابات العمل وأمراض المهنة .

٢ - التأمين ضد العجز المؤقت بسبب المرض والأمومة .

٣ - التأمين الصحي للعامل والمستحقين .

٤ - المنح العائلية .

٥ - التأمين ضد البطالة .

ومن أجل تنفيذ أحكام هذا القانون فقد تم إنشاء المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وهي مستقلة إدارياً ومالياً، لها مجلس إدارة ومدير عام.

اذن يمكن القول أن راتب التقاعد هو من التعويضات النقدية الذي يستحق على

أصحاب العمل (الدولة او المنشآت الخاصة) دفعه مقابل الاحالة على التقاعد ، وفي حال العجز^(٤٧) مقابل خدمات كان الفرد قد قام بها لمنشأته ، أو في حال وفاته إذا بلغت خدمته مدة معينة ، حيث يخصص راتب تقاعدي لورثته^(٤٨) .

اما في الولايات المتحدة الامريكية فلم تكن الحال احسن منه في الأردن ، إذ لم يحصل على راتب تقاعدي سوى عدد قليل من العاملين الامريكان ، وذلك قبل صدور قانون الضمان الاجتماعي هناك سنة ١٩٣٥ ، حيث تم بموجب تشريعات فيدرالية منح راتب تقاعدي لرجال القوات المسلحة السابقين ، كما أن نسبة صغيرة من أصحاب الأعمال كانوا قد اصدروا أنظمة تقاعد خاصة بمنشأتهم ، والتي تم تطبيقها على الموظفين الاداريين ، من العاملين في المكاتب من أصحاب الياقات البيضاء White - Collar Workers . في حين أن عمال الانتاج والذين كانوا يتقاضون أجوراً على أساس ساعة العمل قد اضطروا للاستمرار في عملهم أطول فترة ممكنة ، بسبب عدم شمولهم بأنظمة التقاعد هذه . وعليه كان يجب أن يعتمدوا في حياتهم - بعد بلوغهم سن الشيخوخة - على ما ادخروه أثناء عملهم ، أو على أبنائهم ، أو لربما يصبحون عالة على المساعدات العامة^(٤٩) Public aid التي تقدمها بعض أجهزة الدولة مثل الشؤون الإجتماعية وغيرها .

مشاكل وتحديات نظم الأجور والتعويضات :

من المشاكل التي تواجهها نظم الأجور والتعويضات في المنشآت المختلفة هو حاجتها للصيانة وليس فقط حاجتها للتطوير . إن الوظائف في المنشأة تتغير نتيجة إضافة واجبات جديدة لها أو حذف بعض واجباتها وذلك طبقاً لحاجة المنشأة نفسها . كما أن الوظائف تتغير نتيجة التغييرات التي تحدث في أساليب العمل ومعداته . بالإضافة لما سبق فإن وظائف جديدة يتم استحداثها، كما أن وظائف أخرى تختفي من المنشأة.

إن العاملين أيضاً يتغيرون ، حيث يترك المنشأة بعض العاملين وبالتالي يتم إحلال غيرهم محلهم . كما أن بعض العاملين يتم نقلهم إلى وظائف أو أقسام أخرى في المنشأة ، في حين أن البعض الآخر يتم ترقيتهم إلى وظائف مختلفة . ولأجل مكافأة العاملين وتحديد رواتبهم وأجورهم فلا بد من تقسيمهم إلى أقسام حسب وظائف معينة.

قد يكون التغيير التنظيمي Organizational Change في المنشأة كبيراً مما يتطلب معه إعادة النظر ومراجعة هيكل الأجور الداخلي المطبق في المنشأة . وعليه

فقد يكون من الضروري وضع وتحديد عوامل جديدة للتعويضات ، أو على الأقل تحديد معايير جديدة لعوامل التعويضات القديمة .

إن البيئة الخارجية التي تعمل المنشأة في ضوءها يمكن أن تتغير أيضا ، فعلى سبيل أمثال قد يتغير : سوق العمل Labor market ، الصناعة نفسها ، تركيب أو تشكيل نقابة أو نقابات العمال وبالتالي الاتفاقات الجماعية يمكن أن تتغير ، مما يتطلب عندها اجراء تعديلات في هيكل الأجور الداخلية

من المشاكل الأخرى التي يواجهها نظام الأجور والرواتب أن ادارة هيكل الأجور الداخلية لم يعط لها العناية الكافية التي اعطيت لنظام تقييم الوظائف مثلاً ، ولذلك فإن الاختلاف في تحقيق اهداف هيكل الأجور هذه يعني ضرورة اعطاء وتخصيص أهمية أكبر لهذا الموضوع .

يضاف إلى المشاكل والتحديات السابقة مشكلة أخرى تتعلق بتحديد أجور الأفراد في المنشأة ، بمعنى أنه في حال تحديد الأجر للوظيفة ، يصبح من الضروري تقرير ما اذا كان جميع الأفراد الذين يشغلون نفس هذه الوظيفة سيتقاضون نفس الأجر أم لا . تبين من بعض الدراسات أن كثيراً من المنشآت تدفع أجوراً مختلفة لأفراد يشغلون نفس الوظيفة . قد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف في الكفاءة ، أو إلى الاختلاف الكبير في إنتاجية الأفراد ، إذ أن ماريون ريشاردسون Marion W . Richardson ، المستشار في علم النفس الصناعي ، قال : « معلوم أن بعض العاملين ينتج بسهولة ضعف أو ثلاثة أضعاف عاملين آخرين . وأن العامل الأفضل ينتج أحياناً خمسة أو ستة أضعاف العامل الأضعف » (٢٠١) .

يضاف إلى ما سبق ، مشكلة اختيار وتحديد طريقة دفع الأجور للعاملين ، أي هل تدفع أجورهم على أساس زمني أم على أساس كمية الإنتاج التي يؤدونها ؟ قد يظهر للوهلة الأولى أن اختيار أسلوب قياس مساهمة العاملين في العمل أمر سهل وبسيط ، لكنه في الواقع غير ذلك ، إذ أن الوقت الذي يصرف على العمل يمكن أن يقيس الوقت الذي انقضى وليس الوقت الذي ساهم فعلاً في الإنتاج . كذلك فإن اعتماد التي يتد الحصول عليها قد يكون من الصعب تقييمها بشكل مباشر ، إذ يكون من الضروري تقدير تلك المتغيرات مثل الجهد المبذول والاحياء الذي يصيب

اسئلة للنفاشة

- ١ - اذكر اسباب اهمية التعويضات التي تدفع للعاملين في المنشآت .
- ٢ - يقال أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على ايجاد علاقة طيبة بين العاملين والادارة أو العكس . ناقش ذلك .
- ٣ - ناقش بإيجاز مبيناً المقصود بكل من مصطلح الراتب ، والأجر .
- ٤ - اعط شرحاً موجزاً وواضحاً للمقصود بنظام الأجر الزمني .
- ٥ - اذكر مزايا نظام الأجر الزمني في المؤسسات التي تستخدمه .
- ٦ - اذكر عيوب نظام الأجر الزمني في المؤسسات التي تستخدمه .
- ٧ - اشرح بإيجاز مفهوم الأجر بالانتاج أو الأجر التشجيعي .
- ٨ - اشرح بإيجاز مزايا نظام الأجر حسب الانتاج .
- ٩ - اشرح بإيجاز عيوب نظام الأجر حسب الانتاج .
- ١٠ - اشرح بإيجاز طرق تحديد الأجر حسب الانتاج .
- ١١ - هناك عدة طرق لاحتساب أجر القطعة المتغير . اشرح بإيجاز كلاً منها
- ١٢ - يعتبر تقييم الوظائف الوسيلة العلمية والموضوعية لاقامة نظام عادل للأجور في المنشآت المختلفة . ناقش ذلك .
- ١٣ - اذكر ثم اشرح بإيجاز طرق تقييم الوظائف .
- ١٤ - اذكر الخطوات التي يمكن اتباعها عند استخدام طريقة الترتيب في تقييم الوظائف .
- ١٥ - هناك أسلوبان يمكن استخدامهما عند استعمال طريقة الترتيب في تقييم الوظائف . اشرح كلاً منهما .
- ١٦ - اذكر الخطوات الأساسية التي يمكن اتباعها عند استخدام طريقة التصنيف (أو التدرج) في تقييم الوظائف .
- ١٧ - اذكر العوامل التي ذكرها (ميريل لوت) والتي يمكن استخدامها للمقارنة بين الوظائف عند استخدام طريقة النقط في تقييم الوظائف .
- ١٨ - اذكر مع شرح موجز خطوات طريقة النقط في تقييم الوظائف .

- ١٩ - اذكر مظاهر القوة ومظاهر الضعف في طريقة النقط لتقييم الوظائف .
- ٢٠ - قارن بين طريقة النقط وطريقة مقارنة العوامل في تقييم الوظائف
- ٢١ - اشرح بايجاز مراحل (خطوات) تنفيذ طريقة مقارنة العوامل في تقييم الوظائف .
- ٢٢ - هناك خمسة معايير أو أسس تعتمد عليها المنشأة في تحديد معدل الأجور التي سوف يتضمنها هيكل الأجور بعد بنائه . اذكر هذه المعايير .
- ٢٣ - لا بد وأن يرتكز هيكل (أو نظام) الأجور عند بنائه على ثلاثة مبادئ . اذكرها مع شرح موجز .
- ٢٤ - اعط تعريفاً موجزاً للحوافز .
- ٢٥ - ميز بايجاز بين الحافز والمدافع .
- ٢٦ - اذكر أنواع الحوافز.
- ٢٧ - اذكر مع شرح موجز أنواع الحوافز الايجابية .
- ٢٨ - اذكر أنواع الحوافز النقدية مع شرح موجز لكل منها .
- ٢٩ - اذكر أهم أنواع الحوافز المعنوية (غير النقدية) مع شرح موجز لكل منها .
- ٣٠ - اذكر أهم أنواع حوافز الخدمات الاجتماعية مع بيان أثرها على انتاجية العاملين وروحهم المعنوية .
- ٣١ - اذكر مع شرح موجز أنواع الجزاءات (أو العقوبات) التي تأخذ بها المنشآت باعتبارها من الحوافز السلبية .
- ٣٢ - يقال أن الحافز السلبي يؤدي إلى زيادة الانتاجية في المدى القصير وإلى انخفاضها في المدى الطويل . ناقش ذلك مع التعليل .
- ٣٣ - اذكر أنظمة تعويضات القوى العاملة ، مع شرح كل منها بايجاز .
- ٣٤ - اعط تعريفاً موجزاً للتقاعد .
- ٣٥ - اذكر أسماء وأرقام قوانين التقاعد التي تستخدم في الاردن ، ثم بين الفئة التي يطبق عليها كل قانون .
- ٣٦ - اذكر بعض مشاكل وتحديات نظم الأجور والتعويضات واقترح الحلول المناسبة لها

حال عملية للدراسة والتحليل

شركة الازدهار لصناعة الاجهزة الكهربائية

يتم ادارة الرواتب والأجور في شركة الازدهار لصناعة الأجهزة الكهربائية ، والتي تضم ثلاثمائة مستخدم ، على أساس خطة تشجيعية للأجور . ولقد تم تحليل وتوصيف جميع الوظائف والأعمال في هذه الشركة ، وتم تقييمها في ضوء معايير موضوعية تماماً تمت مراجعتها وتدقيقها من قبل نقابة العاملين في الشركة التي قالت عنها أنها مرضية . هذا وقد تم تطبيق نظام أجور على أساس القطعة او الوحدة بحيث اذا كان انتاج أي عامل أقل من المعيار المحدد ، فإنه يدفع له أجره على أساس معدل منخفض .

إن معظم المستخدمين في هذه الشركة من النساء، وإن الكثير منهن لهنّ في العمل مدة طويلة ، إلا أن كفاءة عدد منهن قد انخفضت في السنوات الأخيرة ، بحيث أصبحن غير قادرات على تحقيق المعيار المحدد لعمالهن ، وبذلك لم يعدن قادرات على تحقيق الحد الأدنى من الأجر الأساسي الثابت لعمالهن . وهؤلاء النساء يشغلن ولا شك آلات كان يمكن أن تستغل بشكل أفضل من قبل عمال ذوي كفاءة أكبر

المشكلة

ماذا يمكن أن يفعل مدير ادارة الأجور ، خاصة وأن سياسة الشركة تهدف إلى تشجيع العاملين للبقاء في العمل لمدة طويلة ، فهل تعتقد أن على هذا المدير :

١ - أن يقوم برفع توصية للإدارة العليا في الشركة للاستغناء عن المستخدمين الذين لا يحققون المعيار الموضوع كحد أدنى ؟

٢ - أم هل يوصي بالاستغناء عن هؤلاء الذين لا يستطيعون الحصول على الحد الأدنى المصموم من الأجر ؟

٣ - هل يعوم (يحرر) المعايير ، أي لا يقوم بتحديدتها بشكل مسبق ؟

٤ - هل يتبع اجراءات أخرى ، وما هي ؟

هوامش الوحدة السادسة

- (١) عن حسن . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : الاسكندرية مؤسسة ١٠٠٥ - الجامعة . ١٩٨٧ . ص ٢٥٣
- (٢) Paul Figors , and Charles A Myers: Personnel Administration - A Point of view And A Method . Fifth Edition (New York : McGraw - Hill Book Company , 196٥) P . 5٠1 .
- ٣ - ركي محمود هاشم . الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الطبعة الثانية (غير مطبوع مكان النشر ذات التسلسل الطباعة والنشر والتوزيع . ١٩٧٩) . ص ٢٢٦ - ٢٢٧
- (٤) HASTOFT S. Davar . Personnel Mangement and Industrial Relations (New Delhi :vani Educational Books , 1986 Edition.) , P . 245 .
- (٥) عمر وصفي عقيلي (حلب جامعة حلب . ١٩٨٧) . ص ١٩٩
- (٦) ركي محمود هاشم . نفس المرجع ص ٢٢٩
- (٧) عمر وصفي عقيلي . نفس المرجع ص ٢٠٠ .
- (٨) Davar Op . Cit . P . 248
- (٩) محمد عثمان سماعيل حميد . وحمدي مصطفى المعاز المدخل الحديث في إدارة الأفراد (القاهرة دار النهضة لخرسة . ١٩٨٦) . ص ١٤٣
- (١٠) عمر وصفي عقيلي . نفس المرجع . ص ٢٠٤
- (١١) عمر وصفي عقيلي . نفس المرجع . ص ٢٠٥
- (١٢) Davar . Op . Cit . . PP . 248 - 249
- (١٣) ركي محمود هاشم . نفس المرجع . ص ٢٢٤
- (١٤) عمر وصفي عقيلي . نفس المرجع . ص ٢٠٢ - ٢٠٣
- انظر أيضاً - ركي محمود هاشم . نفس المرجع ص ٢٢٥ - ٢٢٦ .
- رفعت محمد حجاب الله إدارة الأفراد والبنوك التنظيمي (القاهرة بن بريد . طباعة الأوفست ومصوير امستندات ١٩٨٨) . ص ١٨٠
- (١٥) عبد الباري درة . ورهير الصياغ إدارة القوى البشرية - منحى نظمي الطبعة الأولى (عمان : دار الدروة للنشر والتوزيع ١٩٨٦) . ص ٤١١
- (١٦) John B . Miner , and Mary Green Miner . Personnel and Industrial Re ations . a managerial approach . Third Edition (London : Colier Macmillan Publishers . 1977) . p . 384 .
- (١٧) محمد عثمان سماعيل حميد . وحمدي مصطفى المعاز . نفس المرجع . ١٢٠ - ١٢١
- (١٨) منصور احمد منصور العبادي . انعام في إدارة القوى العاملة . الطبعة الثانية (الكويت وكالة المطبوعات . ١٩٧٩) . ص ٢٢٤ - ٢٢٦
- (١٩) David W . Belcher . Wage and Salary Administration . Second Edition (Engle Wood Cliffs . N . J . . Prentice - Hall , Inc , 1962) , PP 245 - 248

- (٢٠) عادل حسن نفس المرجع . ص ١٩٥ - ١٩٦ . .
- (٢١) منصور احمد منصور . نفس المرجع . ص ٢٣٠ .
- (٢٢) عمر وصفي عقيلي . نفس المرجع . ص ٢١٢ - ٢١٦ .
- انظر أيضاً - Belcher Op . Cit , pp . 275 - 283 .
- (٢٣) زكي محمود هاشم نفس المرجع . ص ١٥٧ .
- (٢٤) عبد الباري درة . وزهير الصباغ . نفس المرجع . ص ٤١٨ .
- (٢٥) زكي محمود هاشم . نفس المرجع . ص ١٥٨ .
- (٢٦) منصور احمد منصور . نفس المرجع . ص ٢٤١ .
- (٢٧) عبد الباري درة . وزهير الصباغ . نفس المرجع . ص ٤٢٧ .
- (٢٨) Belcher Op . Cit . pp . 4 - 8
- (٢٩) منصور احمد منصور نفس المرجع . ص ٢٤٩ .
- (٣٠) عمر وصفي عقيلي . نفس المرجع . ص ٢٩٩ .
- (٣١) محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي وانهما في المنظمات الادارية . الطبعة الاولى (عمان دار المستعمل للنشر والتوزيع . ١٩٨٩) ص ١٩ .
- (٣٢) Wendell L. French The Personnel Management Process , Fourth Edition (Boston : Houghton Mifflin Company . 1978) p 438
- (٣٣) Davar . Op . Cit . , P 188 .
- (٣٤) عادل حسن نفس المرجع . ص ٢٥٢ - ٢٥٤ .
- (٣٥) فؤاد الشيخ سالم واخرون . المفاهيم الادارية الحديثة . الطبعة الثانية (عمان مطبعة الصغدي . ١٩٨٥) . ص ١٩٨ .
- (٣٦) عمر وصفي عقيلي . نفس المرجع . ص ٤٠٦ .
- (٣٧) Herbert J. Chriden . and Arthur W . Sherman , Jr . Perscnne Mangement : Third Edit on (Cincinnati South - Western Publishing Company . 1958) . pp 662 - 668 .
- (٣٨) زكي محمود هاشم نفس المرجع . ص ١٥٦ - ١٥٢ .
- (٣٩) Fingers . and Myers Op . Cit . . p 427
- (٤٠) منصور احمد منصور . نفس المرجع ص ٤١٨ .
- (٤١) Belcher . Op . Cit . . pp 10 - 12
- (٤٢) زكي محمود هاشم . نفس المرجع ص ٢٦٧ .
- (٤٣) Belcher . Op . Cit . . pp . 487 - 488

- (٤٤) المملكة الاردنية الهاشمية ، الجريدة الرسمية ، العدد ١٤٤٩ تاريخ ١ تشرين الثاني ، سنة ١٩٥٩ ، ص ٩٦٢ - ٩٦٢ .
- (٤٥) المملكة الاردنية الهاشمية ، الجريدة الرسمية ، العدد ١٤٤٩ تاريخ ١ تشرين الثاني ، سنة ١٩٥٩ ، ص ٩٥٤ - ٩٥٥ .
- (٤٦) المملكة الاردنية الهاشمية ، الجريدة الرسمية ، العدد ٣٨١٦ تاريخ ١٦ تشرين الاول ، سنة ١٩٧٨ .
- (٤٧) حنفي محمود سليمان ، الأفراد (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، تم بذكر تاريخ النشر) ، ص ٢٢٥ .
- (٤٨) Garry Dessler ، Personnel Management ، Fourth Edition (London: Prentice - Hall International Editions ، 1988) ، pp . 433 - 434 .
- (٤٩) Dale Yoder ، Personnel Principles and Policies - Modern Manpower Management ، (١٩) Second Edition (Englewood Cliffs ، N . J . : Prentice - Hall Inc . ، 1959) ، p . 528 .
- Belcher ، Op . Cit . ، P . 339 . (٥٠)

الوحدة السابعة

تدريب القوى العاملة

Manpower Training

تشمل هذه الوحدة:

- مقدمة
- المبادئ الأساسية في التدريب.
 - * الفروق الفردية.
 - * علاقة التدريب بتحليل الوظائف
 - * الدافعية
 - * المشاركة الفعالة
 - * اختيار المتدربين
 - * اختيار المدربين
 - * تدريب المدربين
 - * أساليب التدريب
 - * مبادئ التعليم.
- مراحل العملية التدريبية
 - * تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - * تخطيط البرامج التدريبية.
 - * تنفيذ البرامج التدريبية
 - * تقييم البرامج التدريبية
- البرامج التدريبية في الأردن
- موازنات التدريب في الأردن
- أسئلة للمناقشة
- حالة عملية للدراسة والتحليل
- هوامش الوحدة السابعة

مقدمة:

لا تقتصر مهمة أو وظائف إدارة الأفراد على تخطيط احتياجات المنشأة من الأيدي العاملة عن فترة زمنية قادمة، واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، وتقدير درجات كفاءتها في العمل، بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك، مثل عملية تحسين كفاءة العاملين عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها، وتشرف على تنفيذها - وذلك في حال عدم وجود إدارة مستقلة للتدريب في المنشأة - بهدف إعداد العاملين في المنشأة لممارسة أعمالهم على أسس سليمة وصحيحة، وتحقيق أكبر قدر من الإنتاج الجيد بأقل جهد، وبأقل التكاليف.

والتدريب هو من أكثر المواضيع التي لامت زناً رالت تلامي اهماماً كبيراً حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنشأة. ولذلك نجد أن منشآت الأعمال بدأت فور انتهاء الحرب العالمية الثانية سنة ١٩٤٥ في التفكير بجدية في تجربة التدريب التي تمت على نطاق واسع خلال الحرب، وما حققته من نتائج باهرة.

ولقد كان الدرس المستفاد من دراسة هذه التجربة هو أهمية الأفراد، وما يمكن أن يسهموا به سواء في وظائفهم الحالية أو المستقبلية عندما يتم تدريبهم وتنميتهم بشكل ملائم. ولقد كان من نتائج هذا الإحساس بأهمية الأفراد، وما يمكن أن يسهموا به في خدمة أهداف منشأتهم، أن ظهرت فكرة ضرورة معاملة نفقات التدريب والتنمية الإدارية من الناحية المحاسبية على أنها نفقات استثمارية أو رأسمالية طويلة الأجل.

ولذلك نجد أن إدارات الأفراد في الدول الغنية والنامية تنفق أموالاً كثيرة على تدريب القوى العاملة فيها، على أمل أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين فيها، وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة.

ومن جهة أخرى نجد أن العالم بشكل عام يشهد الآن ما يمكن تسميته «ثورة تدريبية»^(١)، بمعنى أن ثمة برامج تدريبية عديدة تنظمها المنشآت المختلفة، تخصص لها موازنات كبيرة، كذلك نجد أن الدول المختلفة قد أنشأت معاهد ومراكز تدريبية كثيرة، تقوم بتدريب القوى العاملة، هذا بالإضافة إلى ما تقوم به إدارات الأفراد في المنشآت نفسها. فنجد - على سبيل المثال - في الأردن عدداً من هذه المعاهد والمراكز المتخصصة الرسمية مثل معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة الأردني، معهد الثقافة العمالية، ومركز التنمية الريفية، المعهد التعاوني، مركز التدريب الإحصائي، معهد الدراسات المصرفية، وغيرها الكثير. هذا عدا المراكز التابعة للقطاع الخاص والتي تقوم بعقد دورات تدريبية للعاملين في المنشآت المختلفة حكومية أو خاصة وذلك مقابل رسوم تدفعها المنشأة عن موظفيها أو عاملها الذي ترشحه للإشتراك في دورة تدريبية تعقدتها مثل هذه المراكز.

ولا بد من الإشارة وبوضوح أن التدريب، سواء في قطاعات الصناعة أو في قطاعات الخدمات، ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة. فالتدريب وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن، بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، على مستوى المجتمع، أو على مستوى المنشأة.

وبناء على ذلك، فإن التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان مسيرته نحو تحقيق هذا الهدف أو تلك الأهداف. والتخطيط في مجال التدريب، كما في المجالات الأخرى، يحتاج إلى براعة إدارية وفنية وعلمية، وهو ما يطلق عليه قدرة الإدارة في اختيار الاستراتيجية الأفضل من بين الاستراتيجيات البديلة^(٢). هذا وسوف نتعرض في الأجزاء التالية من هذا الكتاب إلى تخطيط البرامج التدريبية.

تعريف التدريب Training Definition:

لقد عرّف بعض الكتاب التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها^(٣).

ويعرّف كاتب آخر التدريب بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد⁽⁴⁾.

المبادئ الأساسية في التدريب Basic Principles In Training:

لقد أمكن نتيجة زيادة الخبرة في التدريب وإعداد البرامج التدريبية، وكذلك من الأبحاث الكثيرة التي كتبت عن مشاكل التدريب، أمكن وضع وصياغة عددٍ من المبادئ الأساسية والعامّة في التدريب. إن هذه المبادئ هي عبارة عن قواعد عامة تمّ وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولاً واسعاً في المنشآت المختلفة. وفيما يأتي سنذكر بيجاز هذه المبادئ⁽⁵⁾.

١ - الفروق الفردية Individual Differences. أي لا بد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين. إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين. كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب. إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم، وخبرتهم، وميولهم الشخصية. ولذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.

٢ - علاقة التدريب بتحليل الوظائف Relation to Job Analysis. إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة. ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف. كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضاً أن يركزا الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية، والتي يمكن للبرامج التدريبية تزويد المتدربين بها. وعلى ذلك يمكن أن يحدد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التدريبية.

٣ - الدافعية Motivation. إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلّم. كما يمكن أن تساعدهم في تطوير أنفسهم إن عناية خاصة يجب أن تعطى لدفع وحفز العاملين في جميع البرامج التدريبية. ولكن يجب ألا ننسى أن دفع العاملين الناضجين للتعلّم واكتساب خبرة جديدة يمكن أن تكون عملية أكثر تعقيداً من دفع وحفز تلاميذ المدارس.

بالنسبة لبعض العاملين، فإن الرغبة في الحصول على وظائف ذات أجور أو

رواتب أفضل، يعتبر حافزاً كافياً لبذل الجهد للدراسة والتعلم. ولذلك فإن اعتراف المتدربين بإنجازاتهم يمكن أن يكون مفيداً ودافعاً. ولكن بالنسبة لبعض الأفراد، فإن الاختبارات والامتحانات الشفهية والكتابية يمكن أن تعتبر فرصة مفيدة، كما هو الحال بالنسبة للتلاميذ. للكشف عن إمكانياتهم وإنجازاتهم في مساق معين أو في دورة تدريبية، كما قد يتم منح المتدربين شهادات بعد إكمالهم بدجاح الدورة التدريبية، مما يعتبر دافعاً وحافزاً لهم للإقبال على التدريب والمشاركة فيه.

٥ - المشاركة الفعالة Active Participation. إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزيد من دافعيتهم للتدريب. ولذلك فإن معظم البرامج التدريبية تحاول أن تحث المتدربين على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم. وبشكل عام، يمكن القول أن البرامج التدريبية تحاول أن تتجنب مجرد استخدام أسلوب المحاضرة التقليدية البسيطة، بل تركز هذه البرامج على المشاركة المستمرة والمناقشة والتطبيقات من قبل المتدربين.

٥ - اختيار المتدربين Selection of Trainees. على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضرورياً لجميع العاملين الجدد. إلا أن عدداً من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، والذين تكون لهم ميول وشواهد لمتل هذا التدريب. إن حقيقة أن أفراداً معينين يتم اختيارهم للتدريب يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعاً وحافزاً لهم للتدريب.

٦ - اختيار المدربين Selection of Trainers. إن فعالية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المدربين على الرغم من أن هناك أسباباً لضم بعض المديرين والمشرفين إلى جهاز التدريب، إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة، إذ أن هؤلاء الذين يفتنون عدم كفاءة يجب استبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنشأة. لأنهم يمكن أن يخلقوا جواً يصبح فيه عمل الآخرين غير فعال.

٧ - تدريب المدربين Training of Trainers من الضروري القيام بتدريب أولئك الأفراد الذين سيصبحون مدربين. ولا شك أن كثيراً من البرامج التدريبية قد فشلت بسبب الاعتقاد بأن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمه أو تدريبه، إلا أن ذلك ليس دائماً صحيحاً. فمثلاً قد يكون هناك ميكانيكي ممتاز، ولكنه لا يستطيع تدريب غيره على الأعمال الميكانيكية. فإذا

أردنا أن يصبح هذا الشخص مدرباً لهذه الحرفة فلا بد من القيام بتدريبه وإعداده جيداً ليصبح بالتالي مدرباً ناجحاً.

٨ - أساليب التدريب Training Methods إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم. إن أسلوب المحاضرة يمكن أن يكون ممتازاً في تعليم أو تدريب الشباب حديثي التخرج من الجامعات، لكنها ستكون غير فعالة في تدريب المشرفين على كيفية معالجتهم لشكاوى وتظلمات مرؤوسيههم إن أساليب المناقشة، والمؤتمرات، وتمثيل الأدوار، وتقديم المشاريع، والتطبيقات العملية، يمكن استخدامها في الوقت المناسب وسيكون لها مكان في التدريب هذا وسوف يتم في جزء لاحق شرح بعض أساليب التدريب هذه

يمكن لإجراءات التدريب الاستعانة بالوسائل التوضيحية المختلفة مثل الخرائط، الرسوم البيانية، المواد المطبوعة، الألواح السوداء blackboards، الشرائح slides، والأفلام وذلك لتوضيح الكثير من المفاهيم أثناء التدريب

٩ - مبادئ التعلم Principles of Learning إن كثيراً من مبادئ التعلم التي كان قد تم تطويرها في التعليم العام والخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التدريب في المصانع. ومن هذه المبادئ التي يجب أخذها في الاعتبار مثلاً أهمية الانتباه أثناء التدريب ومنع الإلتهاء بأي شيء. كذلك فإن التدريب يجب أن يخطط له ليبدأ من السهل إلى الصعب، ومن المعلوم إلى المجهول. كما أن هناك بعض العمليات التي من الأفضل أن يتم التدريب عليها كجزءاً وعلى مراحل وأخيراً يتم دمجها، في حين أن عمليات أخرى يتم تعلمها والتدريب عليها بشكل إجمالي. إن التدريب على الأعمال الميكانيكية يجب أن يركز فيه على الاتقان accuracy وليس على السرعة speed. إن التكرار يكون فعالاً من أجل تثبيت فكرة أو إجراء في ذهن المتدرب.

مراحل العملية التدريبية:

تشمل العملية التدريبية المراحل الآتية:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية Identifying Training Needs تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنشأة والمدربين، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات^(١).

إلا أنه لا بد من الإشارة أن من الأخطاء الشائعة في أوساط الإدارة أن الحاجة إلى التدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستدعي تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم، أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد الناتج عن ترك بعض العاملين لأعمالهم، مما يستوجب أيضاً القيام بتدريب الأفراد الجدد الذين تم تعيينهم من أجل تأهيلهم للعمل. لكن الواقع أن التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى، وفي جميع مستويات الإدارة. أي كما أن التدريب لازم للعاملين في مستويات الإدارة الدنيا، فإنه ضروري أيضاً للعاملين في مستويات الإدارة الوسطى والعلوية. وكما أنه لازم للعمال فإنه كذلك ضروري للمديرين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

إن الإحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات الآتية، والتي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها^(٧):

١ - الحال التي يتضح فيها إدارة الأفراد في المنشأة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.

٢ - الحال التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل (أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات).

٣ - الحال التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف والإمكانات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها (مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في أعمال المحاسبة، أو عند إحلال الحاسب الآلي محل الآلات الحاسبة اليدوية أو التقليدية في إعداد كشوف حسابات العملاء).

٤ - الحال التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنشأة ممارستها من قبل.

٥ - الحال التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية.

كما يمكن التعبير عن الإحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب.

ومن أجل تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاث الآتية Three - Step approach:

١ - تحليل المنظمة (المنشأة) Organization Analysis وذلك لتحديد أين (Where) سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب

٢ - تحليل العمليات Operations Analysis وذلك من أجل تحديد ماذا (What) يتضمن التدريب، وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.

٣ - تحليل الفرد Man Analysis وذلك من أجل تحديد من (Who) يحتاج إلى التدريب، وما هي المهارات، والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.

وبمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية، فإن الفجوة The gap بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن جسرهما Bridged عن طريق التدريب المخطط الذي يتم عن طريق وضع برنامج تدريبي ملائم لتدريب الموظفين المعنيين.

فالحاجة التدريبية تعني إذن وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الإتجاهات أو في هذه النواحي جميعها.

ويمكن معرفة الاحتياجات التدريبية (وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية) من خلال الاطلاع على ما يأتي

١ - الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل، وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.

٢ - نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها، ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته.

٣ - نتائج قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيتهم، ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج نواحي الضعف هذه.

٤ - أساليب العمل الجديدة السنوي إدخالها للمنشأة، إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب.

٥ - الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج، إذ يستدعي إدخالها أيضاً تدريب العاملين على كيفية استخدامها.

٦ - آراء العاملين أنفسهم. وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تدريب فيها وذلك لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم.

٧ - إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم. وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما.

ثانياً: تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية Planning of Training Programs

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يأتي^(٨):

١ - تحديد أهداف البرنامج

والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي. وهذه الأهداف Objectives هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً. وتوضع الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد. وإتجاهاتهم وسلوكهم. وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

٢ - تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما سبق وأن مر معنا، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين. وهذه المهارات يمكن أن تكون: المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة وتصنيف وحفظ الملفات، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين، كالاتصالات، والقيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية، مثل التخطيط، والتنظيم، وإعداد السياسات، وإتخاذ القرارات. وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية، وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا.

٣ - وضع المنهاج التدريبي:

ويقصد بالمنهاج التدريبي، الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيداً ويحقق الأهداف المطلوبة، فيجب أن يكون نابعاً من البيئة الواقعية، وليس مستورداً، وأن يتسم بطابع المعقولية. ويجب أن لا تكون المعلومات

قديمة ومكررة، بل جديدة ومستحدثة. كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها الأهداف المهنية المراد تحقيقها

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتناسب مادة الدراسة والمادة العلمية أو العملية في برنامج التدريب والقدرات العلمية أو الفنية للمتدرب Trainee، وكذلك يجب أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المنشأة، وبمعنى آخر يتعين مراعاة الحرص والدقة في تحديد مواد الدراسة أو التدريب، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المنظمة أو تلك التي لا تؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.

٤ - اختيار أسلوب التدريب:

على الرغم من تعدد الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها مجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب واحد بأن واحد في عملية التدريب.

وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير مثل^(٩):

أ - الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية أو تطوير الاتجاهات.

ب - طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب، فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية وأعمال السكرتارية، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.

ج - المستوى الوظيفي، فالأساليب التدريبية التي قد تلائم تدريب المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة تدريب المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.

د - المادة التدريبية، فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوباً يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية. وهكذا.

هـ - فترة التدريب، حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملاءمة للبرامج التدريبية قصيرة

المدة، في حين تعتبر الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملاءمة في حال البرامج طويلة المدة.

و - التكاليف وعدد المتدربين، حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف، وكذلك إذا كان عدد المشاركين في البرنامج التدريبي كبيراً.

ز - مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات، حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكبر واشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج، أما إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام بالموضوع، فقد تكون المناقشة هي الأسلوب الأفضل.

ح - الخلفية السابقة للمشاركين، حيث تتطلب المؤتمرات كأسلوب للتدريب تمتع المشاركون بخبرات وتجارب واسعة، على عكس أسلوب المحاضرة الذي لا يتطلب مثل هذا القدر الواسع من التجارب والخبرات.

ط - المدربون المتاحون، وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم. ويمكن للمنشأة اختيار أسلوب التدريب اختياراً يحقق الغرض منه، باتباع خطوتين هما:

أ - تحديد الفاعلية أو الكفاءة النسبية *Relative efficiency* لأساليب التدريب المختلفة.

ب - التعرف على المبادئ التعليمية (والتي سبق ذكرها في هذه الوحدة) التي يتضمنها كل نوع من أنواع التدريب والأساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الأمر استخدامها. ويمكن أن يتم التوصل إلى إجابة موضوعية مثمرة في هذا المجال عن طريق القيام بالأبحاث اللازمة في المجال التدريبي.

وفيما يأتي نعرض بإيجاز عدداً من أساليب التدريب الأكثر شيوعاً في الاستعمال وهي:

أ - أسلوب المحاضرة *The Lecture Method*:

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية «تعليم وإخبار». ويسمى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما. وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه.

ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته

وقدرته في تنظيم افكاره وأرائه وعرضها على مستمعيه وهذا امر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة شخصية في المحاضر قد لا تتوفر لكل فرد. لذا فإن أسلوب المحاضرة يستلزم من المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة.

ومن أبرز مساوئ هذا الأسلوب انه قد لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر^(١١).

ب - أسلوب التطبيق العملي Demonstration Method :

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكي يسمح لهم بالمناقشة والإستفسار. ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه، وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين، بالإضافة إلى أنه يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية. وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب العمال الحرفيين الصناعيين الذين في العادة يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام الآلات ومعدات.

ج - أسلوب دراسة الحالات Case Study Method :

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى.

ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب انه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة. وذلك لتوفر قدر عالٍ من المشاركة من جانب المتدربين، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار، وينمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيداً للمفاضلة بينها. إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو - كغيره من الأساليب - من بعض العيوب مثل أن يتصور البعض أن الوصول لحل هذه المشكلات من السهولة بمكان في خلال فترة زمنية قصيرة، كما أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حال الأعداد المحدودة للمتدربين. كما قد يتطلب التوصل إلى حل لإحدى المشكلات وقتاً طويلاً وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان^(١٢).

د - أسلوب النقاش المخطط Guided Discussion Method :

يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشترار في المناقشة. ويستهدف هذا الأسلوب

اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها. إلا أن لهذا الأسلوب، كغيره من الأساليب، مساوئ إذ أنه يتطلب مهارة في الإعداد والتحضير مما يستغرق وقتاً طويلاً. يضاف إلى ذلك بأنه يحتاج إلى مدربين مهرة لإدارة المناقشة بكفاية وفعالية.

ويأخذ أسلوب النقاش المخطط أشكالاً مختلفة منها:

١ - المؤتمرات Conferences وهي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة تتم تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة من بينها.

٢ - الندوات Seminars وهي عبارة عن مناقشة جماعية Group Discussion لموضوع (أو مشكلة) بهدف الوصول إلى حل مناسب لها، ويقوم بها أشخاص من ذوي الخبرة والمقدرة.

هـ - أسلوب تمثيل الأدوار Role Playing Method

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعاً أو تناقضاً معيناً، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً. ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية وتدريب المشرفين والبايعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين. لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى عندما يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة

وبفقد هذا الأسلوب في تدريب الفرد على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية، كما أنه تدريب عملي على التصرف السليم. كذلك تفيد الطريقة في تفتيح الأذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة التي يقترحها الزملاء من المتدربين بالإضافة إلى توجيهات المدرب. وليس مجرد الاعتماد على البداهة لدى المتدرب الذي يقوم بتمثيل الدور. يضاف إلى ذلك أن هذا الأسلوب ينمي في الشخص القدرة على مناقشة الغير والتدليل على آرائه ونقلها إلى أذهان الآخرين. إلى جانب قدرته على التعبير الصحيح عن نفسه^{١٢٢}.

و - أسلوب المباريات الإدارية Management Games Method

يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، وغالباً ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط. يتراوح عدد كل مجموعة ما بين ٥ - ٧ متدربين،

تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما. ثم يتم إعضاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الإختصاصات والأعمال بين أفرادها. وتقرر لنفسها هدفاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات

تقسم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة في ضوء البيانات التي اعطيت لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات مفاجئة غير متوقعة وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة هيئة التدريب، ولا يعلم المتدربون عنه شيئاً. وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها، إذ تقوم كل مجموعة في ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف، واتخاذ قرارات جديدة. وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات، وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة، وتعلن بذلك المجموعة الفائزة.

ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة، وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلاً في الحياة العملية.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب في التدريب نجد ما يأتي

- ١ - يتيح إدخال تغييرات مفاجئة على سير المباراة، بحيث تكسب المتدربين خبرة في اتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجئة أو الطارئة
- ٢ - يساعد على توسيع مدارك المشرفين المرشحين لاستلام وظائف إدارية عليا. بحيث يتعلمون كيف يدققون في كل الأمور المتعلقة بالمشكلات ويتعرفون على ردود الأفعال المتوقعة حيال ما يصدر عنه من قرارات.
- ٣ - في ضوء تقييم قرارات كل مجموعة يمكن تحديد الثغرات فيها، واقتراح الحلول لتلافيها مستقبلاً وذلك ببرامج تدريبية أخرى تركز على معالجة هذه الثغرات.

كما ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يأتي

- ١ - يصعب التأكد من صدق تمثيل نموذج المباراة التي نمت لنواقع.
- ٢ - تكاليف هذا الأسلوب مرتفعة
- ٣ - يحتاج إلى خبرات على مستوى عالٍ في هذا المجال، وخاصة في إعداد

محتوى المباراة وحساب نتائج القرارات التي تتخذها كل مجموعة. وأخيراً يمكن القول أن هذا الأسلوب يناسب تدريب الأفراد في مستوى الإدارة العليا والوسطى اللتين يكون محور عملهما اتخاذ القرارات، ودراسة المشاكل وتحليلها^(١٣).

ز - أسلوب تدريب الحساسية Sensitivity Training Method:

وفقاً لهذا الأسلوب في التدريب فإن المتدربين (مجموعات صغيرة تتكون عادة من ٨ - ١٢ فرداً من المديرين) يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بأرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، بالإضافة إلى أن المدرب يجب أن يظل دوره محدوداً إلى أقصى حد، بحيث لا يتدخل أو يقطع أو يوجه، على أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الإستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه.

وتهدف هذه الإجراءات إلى أن يصبح كل فرد واعياً لتأثير تصرفاته على الآخرين بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية - مثلاً من النمط الدكتاتوري في القيادة إلى النمط الديمقراطي أو المشارك - التي لم يكن يعتقد أنها ذات تأثير سيء على الآخرين^(١٤).

وبموجب هذا الأسلوب لا يوجد مدرب، بل هناك مشرف نفسي أو موجه مهمته متابعة المناقشات، ومنع حدوث أي نزاع بين المتدربين، أو حدوث ضغط نفسي على البعض نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح في تقييم المتدربين بعضهم لبعض.

ويمتاز هذا الأسلوب بما يأتي:

- ١ - يساعد على زيادة قدرة المتدرب على فهم حقيقة سلوكه واتجاهاته، ومدى تأثير سلوكه على الآخرين، وتأثر سلوكه بسلوكهم.
 - ٢ - يساعد المتدرب على زيادة تقبله للآخرين بسلوكهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم، لوجودهم معه في مكان إقامة واحد ولفترة زمنية محددة.
 - ٣ - يعمل على زيادة انفتاح الفرد على الآخرين، ويجعله يدرس سلوكهم واتجاهاتهم وأرائهم، ليقومهم تقييماً صحيحاً.
 - ٤ - يساعد المتدرب على تصحيح سلوكه تجاه الآخرين، والبحث عن السلوك المناسب للإشراف والتعامل مع الغير.
- ومما يؤخذ على هذا الأسلوب، صعوبة تقييم النتائج من وراء تنفيذه، بالإضافة لذلك هناك كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم.

ولذلك في حال عدم توافر إشراف نفسي متخصص على مستوى عالٍ من الكفاءة أثناء التدريب بحيث يمكن ضبط تطور النقاش في الاتجاه السليم، فإنه من المحتمل أن ينهار بعض المتدربين الذين هم أكثر حساسية من الآخرين، وأقل ثقة بأنفسهم.

وبشكل عام يمكن القول أن هذا الأسلوب يستخدم بشكل رئيسي في التدريب على العلاقات الإنسانية، وما دامت العلاقات الإنسانية هي إحدى الوظائف الأساسية للمشرف في أي مستوى إداري، لذلك يناسب هذا الأسلوب تدريب كافة أنواع المشرفين في المنشأة.

٥ - اختيار المدربين:

لا شك أن تحديد نوعية المدربين Trainers يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية. إذ أن توفير المدرب الكفء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها^(١٥).

وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

أ - أسلوب التدريب المراد استخدامه.

ب - المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.

ج - نوعية المتدربين.

وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين:

أ - المدرب المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

ب - المدرب القائد. وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة، أو مناقشة.

ج - المدرب التطبيقي: ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية. وهذا النوع من المدربين يكون قادراً على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمناقشات.

د - المدرب النفسي: ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك.

وبشكل عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مدرب أهمها:
الشخصية القوية، المرونة، الصبر، اللباقة، الثقة بالنفس، والخبرة.

٦ - تحديد مكان التدريب

لا بد من تحديد واختيار المكان الذي يتم فيه التدريب. ولتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما: التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد، والتدريب الفردي الذي يدرب فيه كل فرد على حدة^(١٦).

وفي ضوء هذا التقسيم لأنواع التدريب يكون قرار تحديد مكان التدريب ضمن ثلاث اختيارات هي:

أ - في مكان الوظيفة أو العمل نفسه أي في المنشأة نفسها. وهذا يناسب التدريب الفردي، والذي يطلق عليه التدريب أثناء العمل، إذ يقوم المدرب بالإشراف على المتدرب وتدريبه أثناء قيام الأخير بعمله. كما يتم هذا النوع من التدريب عن طريق التبادل الوظيفي أي بالحاق الفرد فترة من الوقت في كل إدارة ليُلم بأعمالها ثم ينقل إلى إدارة أخرى وهكذا.

ب - في غرفة (قاعة) مخصصة للتدريب داخل المنشأة.

ج - في مكان خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب متخصص أو عن طريق استئجار قاعة في أحد الفنادق مثلاً.

والحالتان الأخيرتان تناسبان التدريب الجماعي. أي تدريب مجموعة من الأفراد معاً وفي وقت واحد. وقد يكون التدريب هنا في مراكز تدريب أو معاهد أو مدارس فنية تابعة للمنشأة نفسها كما هو الحال في مركز التدريب التابع لشركة مناجم الفوسفات الأردنية والموجودة في فرع الحسا، وغيرها من الشركات الصناعية الكبيرة.

وقد تكون مراكز التدريب هذه مركزية يدرب فيها الأفراد الذين يعملون بجميع فروع المنشأة، أو لامركزية يدرب فيها أفراد كل فرع من فروع المنشأة.

كما قد يتم التدريب الجماعي في معهد أو مركز تدريب متخصص وغير تابع للمنشأة، وقد يكون هذا المعهد تابعاً للدولة أو مؤسسة خاصة. ومن معاهد التدريب الحكومية في الأردن معهد الإدارة العامة، أما تلك التابعة للقطاع الخاص فهناك معهد الإدارة الأردني التابع لبنك الإنماء الصناعي. كما هناك معاهد ومراكز تدريب كثيرة خاصة أو تابعة للقطاع الخاص. وقد تنفذ هذه المعاهد برامجها

التدريبية في مبانها الخاصة بها أو أن تستأجر قاعات تدريب في بعض الفنادق أحياناً

وبشكل عام يحكم عملية اختيار وتقرير مكان التدريب اعتبارات متعددة أهمها إمكانات المنشأة المالية والمادية. وفيما إذا كان البرنامج التدريبي مقيماً أو غير مقيم، والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية، والمهارات التي يراد تدريب الأفراد عليها. فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وحياتهم الخاصة بعيداً عن المؤثرات الخارجية، حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك. أما البرنامج غير المقيم، فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب عن عمله وحياته الخاصة، وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته، أو في مكان معد للتدريب داخل المنشأة.

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن التدريب في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء، حيث تتوفر في العادة الآلات والمعدات والأجهزة التي يحتاج إليها المتدرب، والتي يصعب توفيرها في مكان آخر بسبب ضخامتها أو احتياجاتها إلى تمديدات كهربائية معنية، أو توصيلها مع أجهزة أخرى. في حين أن التدريب اللغوي مثلاً لا تقان المهارات اللغوية يتم في غرف مخصصة لذلك داخل المنشأة أو خارجها. أما بالنسبة لمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية، فيتم التدريب عليها عادة خارج مكان المنشأة وأحياناً في داخلها، وهذا يتوقف على مدى توفر الإمكانيات المادية والمالية للمنشأة.

٧ - تحديد فترة برنامج التدريب:

يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة أهمها ما يأتي^(١٧):

١ - المنهاج التدريبي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين.

ب - الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى.

ج - الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنشأة للمتدربين، أو عدم إمكانية المنشأة الاستغناء عن المتدربين ليتفرغوا للتدريب أكثر من مدة زمنية معينة.

وبشكل عام يمكن القول أنه يتعين إقامة برنامج التدريب في الوقت المناسب وفي فترة تتناسب مع موضوعه، وقد تقسم برامج التدريب، من منظور المدة اللازمة

لها، إلى برامج طويلة المدى، وأخرى قصيرة المدى. ففي النوع الأول يكون التدريب عملية مستمرة تخطط لها المنشآت العاملة في قطاعات تتأثر بصورة دائمة بالتغيرات التكنولوجية أو الآلية، أو تلك التي تعيش في منافسة علمية وفنية مع غيرها من المنشآت.

أما برامج التدريب قصيرة الأجل فتتمثل في تلك التي يتطلب الأمر إعدادها لأهداف محددة أو معروفة. وتمثل هذه البرامج في تدريب العامل على استخدام آلة معينة، أو تدريب العمال الجدد على كيفية أداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منهم، ويتمثل هذا النوع من البرامج في برامج التدريب التي تهدف إلى ترقية العامل في حال اجتيازه التدريب بنجاح^(١٨).

٨ - توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كافة الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب. ويشمل هذا مكان التدريب المناسب، والأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها. ويشمل هذا أيضاً إعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب استخدامها أو الرجوع إليها أو الاسترشاد بها. كما أنه من الضروري تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج، ليعالج ما يظهر من مشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

أما فيما يتعلق بمكان التدريب فيجب أن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب، من حيث توفر كافة الاحتياجات فيه، مثل المقاعد، سيورة، شاشة عرض، إضاءة كافية، تهوية، نظافة، هدوء، سعة. إذ تعتبر هذه الأشياء عوامل مساعدة للمدرب على العطاء، والمتدربين على الاستيعاب.

ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية Implementing of Training Programs:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود. وهذه المرحلة مهمة وخطيرة، إذ فيها نتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية. وينعكس نجاحها وفشلها إيجاباً وسلباً على المرحلة التالية والمتعلقة بتقييم البرامج التدريبية والتي سنتكلم عنها في جزء لاحق.

إن على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي^(١٩):

١ - توقيت البرنامج، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- ١ - موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه.
 - ب - توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
 - ج - تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- ٢ - بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:
- ١ - اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج (مثلاً قاعة كبيرة أم حجرات صغيرة).
 - ب - تصميم طريقة جلوس المتدربين (على شكل طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تحديد مكان المدرب).
 - ج - تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة عادية أم مضيئة وغير ذلك من الوسائل المعينة في التدريب).
- ٣ - تجهيز المطبوعات، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:
- أ - استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً.
 - ب - إجراءات الطباعة والتجليد.
 - ج - إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.
- ٤ - بالنسبة للمتدربين، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:
- ١ - التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
 - ب - إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.
- ٥ - بالنسبة للمدربين، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:
- أ - الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه، وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم.
 - ب - توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية.
 - ج - تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
 - د - التدخل بلباقة وآدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج.
 - هـ - دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب على ألا

يتأخر ذلك كثيراً عن موعد إنهاء محاضراته أو انتهاء البرنامج التدريبي إن كان من البرامج القصيرة.

٦ - بالنسبة لافتتاح البرنامج، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- أ - افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- ب - شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- ج - التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
- د - عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

٧ - بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدرسين مراعاتها، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي^(١)

- أ - الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
- ب - معرفة المشاركين بشكل جيد، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج، واحترام قدراتهم، والعمل على حل مشكلاتهم.
- ج - الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي، وذات معنى للمشاركين.
- د - المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء أكانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات ونقاش، أو مجموعات عمل، أم أنشطة عملية، أو مشاغل تدريبية، أو زيارات ميدانية، أو نشاطات اجتماعية ترفيهية تتخلل البرنامج التدريبي.
- هـ - التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدرسين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعة Feedback مستمرة عن البرنامج، وإطلاع المشاركين على نتائجها أولاً فاول.
- و - مراعاة الفروق الفردية Individual differences بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.
- ز - توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين اكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامي.

رابعاً: تقييم البرامج التدريبية Evaluation of Training Programs:

إن تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط التدريب، ويمكن تعريف التقييم بأنه «تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي»^(٢١).

من هذا التعريف يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية تهدف إلى ما يأتي^(٢٢):

- ١ - معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيتها مستقبلاً.
- ٢ - تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين
- ٣ - إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلا بد من اتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم. ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم المدربين (أي الهدف الأول والثاني من الأهداف الثلاثة السابقة) نذكر ما يأتي:

١ - الاستبانة Questionnaire: وبموجبها توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي استمارة أو استبانة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها، معبرين بذلك عن رأيهم بالمدربين، وأساليب تخطيط البرنامج وتنفيذه. بلخ إن من هذه الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف. كما قد تورع الاستمارة فارغة، وتترك الحرية للمتدرب الإدلاء برأيه كما يشاء بالبرنامج.

ب - الملاحظة المباشرة Observation: إذ يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدربين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين Reaction تجاه البرنامج بمن فيهم المدربون والهيئة المشرفة على التدريب ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم، أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه.

ج - وهناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره

المتدربون ومن خلال الاجتماع والذي يكون هدفه الأساسي تقييم البرنامج وتوزيع الشهادات على المتدربين يتم سؤال المتدربين عن رأيهم بالبرنامج. إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب أنه غير موضوعي وغير دقيق، ذلك أن المتدربين لا يعرضون رأيهم بصراحة أمام المدربين، وأعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على تنفيذ البرنامج، وذلك مجاملة لهم.

أما من حيث تقييم مدى استفادة المتدربين من التدريب الذي خضعوا له (أي الهدف الثالث من أهداف التقييم السابقة)، فهناك أساليب أو معايير متعددة يمكن بواسطتها الحكم على مدى الاستفادة، بشرط ألا تكون هناك عوامل أخرى مؤثرة غير التدريب. وتجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم مدى الاستفادة من التدريب لا يمكن أن يتم إلا بعد مضي فترة زمنية مناسبة^(٢٣) Suitable time interval على انتهاء التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم وممارستهم لها. وأهم هذه المعايير ما يأتي:

أ - دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون، وذلك بعد عودتهم من المشاركة في البرنامج التدريبي، واستلام عملهم. مثل استخدام طرق وأساليب عمل جديدة تدربوا عليها وأدت إلى زيادة إنتاجية العمل وتحسين مستواه وتخفيض تكلفته.

ب - قياس التغيرات في الأداء Job Performance وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.

ج - الاختبارات Tests، إذ يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

د - الترقية Promotion، وذلك عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقية نتيجة كفاءتهم في العمل وذلك بعد التدريب، إذ يعتبر ذلك مؤشراً Indicator على نجاح البرنامج التدريبي في تحسين الأداء ورفع الكفاءة.

هـ - المجموعة الضابطة Control group، وهذا يعني اختيار مجموعتين من العاملين، الأولى نخضعها للتدريب، والثانية لا تدرب، ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة على أداء المجموعة الضابطة غير المدربة. والفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتجاً عن التدريب. إن هذا الأسلوب يمكن أن يستخدم في مرحلة التصميم التجريبي للتدريب^(٢٤) Experimental approach. إلا أن صعوبة استخدامه تكمن في عدم الدقة Inaccuracy في تحديد العوامل المؤثرة Effectiveness factors على أداء المجموعة الضابطة.

البرامج التدريبية في الأردن:

لقد خطى الأردن خطوات واسعة، شأنه في ذلك شأن العديد من الدول المتقدمة والنامية، في مجال تدريب العاملين في مؤسساته المختلفة، العامة والخاصة. وأنشأ لهذا الغرض العديد من مؤسسات التدريب والتطوير الإداري، كما وافق وأصدر التراخيص اللازمة لإنشاء مراكز تدريب متعددة تابعة للقطاع الخاص. وقد تولت جهات التدريب المختلفة هذه القيام بإعداد وتدريب الأفراد (القوى العاملة) في مجالات متعددة - إدارية وفنية - وقد أعدت لهذا الغرض البرامج التدريبية المناسبة التي تمكنها من تحقيق أهدافها التدريبية هذه.

ولا بد من القول أن بعض هذه البرامج التدريبية كانت تهدف إلى إعداد الأفراد قبل التحاقهم بالخدمة أي ما يمكن تسميته التدريب قبل العمل، في حين أن بعضها كان يهدف إلى تدريب العاملين بعد التحاقهم بالعمل، أي التدريب أثناء العمل أو الخدمة. كما لا بد من الإشارة إلى أن بعض البرامج التدريبية كانت تشترط التفرغ الكامل للمتدرب، في حين بعضها كان يتم عن طريق التفرغ الجزئي فقط.

وفيما يأتي سنشير بإيجاز إلى بعض معاهد ومراكز التدريب في القطاعين العام والخاص، وأهم البرامج التدريبية التي قدمتها، ومن هذه المعاهد والمراكز^(٢٥):

أولاً: معهد الإدارة العامة:

تم تأسيس المعهد بموجب القانون رقم (٢) لسنة ١٩٦٨، ثم صدر قانون المعهد الدائم رقم (٢١) لسنة ١٩٨٥ الذي ألغى القانون السابق. ويرتبط المعهد بديوان الخدمة المدنية (ديوان الموظفين سابقاً) من خلال رئاسة رئيس ديوان الخدمة المدنية لمجلس إدارة المعهد.

يمارس المعهد المسؤوليات والصلاحيات المخولة له بالتعاون والتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية والجامعات الأردنية والمعاهد المماثلة وأي وزارة أو دائرة أو مؤسسة رسمية أو خاصة. ويهدف المعهد إلى تطوير الإدارة المستمر في الأردن خدمة لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق برامج التدريب والتنمية الإدارية المختلفة وإعداد البحوث الإدارية وتقديم الاستشارات الإدارية للمؤسسات الحكومية والخاصة. ولتحقيق هذا الهدف يمارس المعهد العديد من المهام والاختصاصات والتي من أهمها: عقد برامج التدريب والتنمية الإدارية لمختلف المستويات في التخصصات التي تحتاجها الدوائر والمؤسسات الحكومية والخاصة.

يوجه المعهد دعوته للوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية والخاصة

للمشاركة في برامج ولقاءات العلمية وندواته عن طريق توزيع خطته السنوية على هذه الجهات التي تعمل بدورها على تعميم هذه الخطة على وحداتها الإدارية المختلفة حتى يتم الترشيح للبرامج العامة.

أما البرامج الخاصة فتعقد بناء على طلب الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية والخاصة بعد التنسيق مع المعهد حول إمكانية عقدها.

هذا ويتم التدريب في المعهد على أساس التفرغ الكامل أو الجزئي. وتتراوح مدة التدريب ما بين ٢٠ - ١٥٠ ساعة تدريبية للبرامج. كما يمكن أن تعقد ندوات على مدى يومين أو أكثر.

وفيما يأتي نذكر بعض برامج التدريب التي وردت ضمن خطة نشاطات البرامج التدريبية العامة التي وضعها المعهد لعام ١٩٨٩:

- ١ - رسم وتحليل السياسة العامة.
- ٢ - أخلاقيات الوظيفة العامة.
- ٣ - حلقات متابعة المشاركين في برامج الإدارة العليا.
- ٤ - الإتصال والعلاقات العامة.
- ٥ - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٦ - إعداد الموازنات الحكومية.
- ٧ - مهارات التفاوض.
- ٨ - أساليب تبسيط الإجراءات.
- ٩ - محاسبة التكاليف.
- ١٠ - السلوك الإداري والتنظيمي.
- ١١ - حفظ الوثائق والملفات.
- ١٢ - إجراءات المشتريات والمخزون.
- ١٣ - برنامج السكرتارية المتقدمة.
- ١٤ - برنامج الطباعة العربية.
- ١٥ - برنامج الطباعة الإنجليزية.
- ١٦ - برنامج السكرتارية والطباعة.
- ١٧ - وهناك برامج أخرى كثيرة لا يتسع المجال لذكرها.

أما ديوان الخدمة المدنية نفسه فله مهام أيضاً في مجال رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الحكومي في الأردن. وتحقيقاً لذلك فقد قام الديوان خلال عام ١٩٨٨ بعدد من الإجراءات المرتبطة بتطوير كفاءة الموظفين من خلال

إيفادهم في بعثات علمية أو دورات تدريبية أو التخطيط لتحديد الاحتياجات التدريبية، وما يتعلق منها بتوفير الفرص التدريبية المناسبة، وفيما يأتي خلاصة لأبرز إنجازات الديوان في هذه المجالات^(٢١):

أ - في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الجهاز الحكومي

تحقيقاً لأحكام المادة (١١٣) من نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٨، فقد قام الديوان بالتعاون مع كل من وزارة التخطيط، ودائرة الموازنة العامة، ومعهد الإدارة العامة، بتحديد الاحتياجات التدريبية والدراسية لمعظم الدوائر والأجهزة الحكومية وبالتنسيق معها أيضاً، وذلك من خلال إصدار التعميم وعقد الندوات، وتشكيل فرق العمل، ودراسة هذه المقترحات، ومناقشتها وبلورتها بهدف الوصول إلى تحديد الاحتياجات، بصورة موضوعية هادفة. والجدول التالي يبين ما تم إنجازه في هذا المجال:

المطلوب إيفادهم في						عدد الدوائر التي تم تحديد احتياجاتها
بعثات دراسية			دورات تدريبية			
المجموع	خارجية	داخلية	المجموع	خارجية	داخلية	
٢٢٨	٢١٣	١١٥	٥٢٨	٢٩٧	٢٣١	٦٦

وباعتبار أن الديوان يقوم بدور المنسق والمسئول في مجال التدريب والإيفاد فقد قام بتحويل الاحتياجات من البعثات، والدورات الخارجية إلى وزارة التخطيط أما الاحتياجات من الدورات الداخلية فقد تم تحويلها إلى معهد الإدارة العامة، ليقوم كل من هذين الجهازين بالعمل على توفير فرص التدريب، والبعثات المقدمة وفق هذه الخطة.

ب - في مجال البعثات العلمية والدورات التدريبية.

عقدت لجنة البعثات والدورات التي يرأسها أمين عام الديوان، والمؤلفة بموجب المادة (١١٠) من نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٨، عدداً من الاجتماعات خلال عام ١٩٨٨، ناقشت فيها مختلف قضايا الإيفاد والموفدين في بعثات علمية، أو دورات تدريبية داخلية كانت، أو خارجية، واتخذت بشأنها القرارات المناسبة في ضوء أحكام النظام، حيث بلغ عدد اجتماعات اللجنة ثمانية عشر اجتماعاً، عالجت فيها

قضايا (٩١٠) موفداً موزعين على (٢٨) وزارة ودائرة ومؤسسة حكومية. ويبين الجدول الآتي نوع القرار المتعلق بكل موفد منهم:

نوع القرار	إيفاد في بعثة	إيفاد في دورة	نقل التزام	مطالبة بالالتزام	إنهاء إيفاد	تمديد مدة إيفاد	تقصير مدة إيفاد	المجموع
عدد الموفدين	٤٠٤	٢٢٠	٢٠	٢٢	٢٤	٦١	٤٨	٩١٠

كما يبين الجدول الآتي توزيع الافراد الذين تم إيفادهم من قبل اللجنة خلال عام ١٩٨٨ حسب الجهة الموفد إليها الموظف في بعثة دراسية وتدريبية، أو دورة تدريبية.

دورات	بعثات	الجهة الموفد إليها	
		عدد الموفدين في	
—	٢٦٦	الأردن	داخلية
٥٢	٤٥	بلدان عربية	خارجية
٢٦٨	١٠٨	بلدان أجنبية	
٢٢٠	٤١٤	المجموع	

كما يبين الجدول الآتي توزيع الموفدين في بعثات علمية، أو دورات تدريبية خلال عام ١٩٨٨، وذلك حسب الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية، كما يبين النسب المئوية لعدد الموفدين من كل الوزارات والدوائر المختلفة، ويلاحظ من الجدول أن وزارة التربية والتعليم نالت أكبر نسبة سواء في البعثات، أو الدورات التدريبية.

دورات تدريبية		بعثات علمية		عدد الموفدين في الوزارة/ الدائرة/المؤسسة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
٪٢٤	٧٩	٪٥٢	٢١٦	وزارة التربية والتعليم وزارة التعليم العالي وزارة الصحة وزارة الزراعة باقي الوزارات والدوائر والمؤسسات
٪١	٣	٪١٢	٥٣	
٪١١	٣٥	٪٧	٢٢	
٪١٠	٣١	٪٩	٢٨	
٪٥٤	١٧٢	٪١٨	٧٥	
٪١٠٠	٣٢٠	٪١٠٠	٤١٤	المجموع

ثانياً: معاهد الثقافة العمالية:

تم إنشاء مجموعة من معاهد الثقافة العمالية في كل من عمان وإربد والزرقاء والعقبة بموجب النظام رقم (١٠٠) لسنة ١٩٧٢، الصادر بمقتضى المادة (٣) من قانون العمل رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠ وتعديلاته.

وترتبط هذه المعاهد بوزارة العمل من خلال ارتباطها بمدير عام دائرة العمل بالوزارة.

تعمل معاهد الثقافة العمالية في الأردن على تحقيق أهدافها من خلال ثلاثة مستويات للتدريب الثقافي هي:

١ - مستوى التدريب العام. ويكون مجال الإشتراك في هذا النوع من التدريب الثقافي مفتوحاً أمام جميع العمال من القواعد النقابية أو غير النقابية والهدف منه توعية العمال وتعريفهم بواجباتهم وحقوقهم. ويتضمن برنامج هذا المستوى من الدورات موضوعات كثيرة نذكر منها على سبيل المثال ما يأتي:

- أ - الثقافة العمالية - مفهومها، وسائلها وآثارها.
- ب - الثقافة العمالية في الأردن.
- ج - الثقافة العمالية في البلاد العربية والدول المتقدمة.
- د - تشريعات العمل في الأردن.
- هـ - علاقات العمل.

٢ - مستوى التدريب القيادي. ويستهدف هذا النوع من التدريب الثقافي في إعداد العمال النقابيين أعضاء الهيئات الإدارية للنقابات العمالية للقيام بمسؤولياتهم النقابية كقادة نقابيين. وفيما يأتي - على سبيل المثال - بعض الموضوعات التي يتم تدريسها في برنامج دورة قيادية.

أ - الثقافة العمالية في الأردن، منجزاتها ودور العمال فيها.

ب - الحركة العمالية الدولية.

ج - الحركة العمالية العربية.

د - الحركة العمالية في الأردن.

هـ - كيفية إعداد البحوث ومناقشة عدد من أبحاث المشاركين، بالإضافة إلى موضوعات أخرى كثيرة.

٣ - مستوى التدريب التخصصي. ويهدف هذا المستوى من التدريب إلى إعداد القادة النقابيين للقيام بمسؤوليات نقابية معينة، وذلك عن طريق رفع كفاءاتهم القيادية في جانب معين من جوانب حياتهم النقابية، وذلك مثل عقد دورات خاصة للمتقنين العمانيين، أو المحاسبين وأمناء الصناديق، أو أمناء سر النقابات العمالية أو الإدارة النقابية.. وغيرها. وفيما يأتي نذكر بعض الموضوعات التي يتضمنها برنامج دورة تخصصية للإدارة النقابية:

أ - الإدارة العامة والخاصة - مفهومها، أهدافها، وخصائصها.

ب - عناصر العملية الإدارية.

ج - الإدارة العمالية في الأردن - مع المناقشة.

د - البحث العلمي وكيفية إعداد البحوث - مناقشة عدد من أبحاث المشاركين.

هـ - الإدارة العمالية في البلاد العربية.

بالإضافة إلى موضوعات أخرى كثيرة.

يتم التدريب والدراسة في هذه المعاهد أثناء الخدمة وعلى أساس نظام التفرغ الكامل. وذلك تنفيذاً لإجازة الثقافية التي تمنح للعامل بموجب قانون العمل الأردني.

ثالثاً مؤسسة التدريب المهني:

تم إنشاء مؤسسة التدريب المهني بموجب القانون المؤقت رقم (٣٥) لسنة ١٩٧٦. وصدر قانونها الدائم رقم (١١) في عام ١٩٨٥. وترتبط المؤسسة بوزير العمل من خلال رئاسته لمجلس إدارتها.

تقوم المؤسسة بتوفير أنواع مختلفة من التدريب المهني من خلال مراكزها

المتعددة المنتشرة في مختلف أنحاء الأردن تقريباً. وفيما يأتي أنواع التدريب التي تقدمها المؤسسة:

١ - تلمذة مهنية ومدتها ثلاث سنوات منها سنتان تدريبيتان وسنة ثالثة ممارسة تحت الإشراف.

٢ - تدريب قصير لمدة عدة أشهر ومن أنواعه:

أ - إعداد عمال محدودي المهارة.

ب - رفع كفاءة العمال الممارسين.

ج - إعادة تدريب لأغراض تغيير المهنة.

٣ - تدريب المدربين.

٤ - تدريب المشرفين الصناعيين.

٥ - تدريب السلامة والصحة المهنية.

هذا ويتم التدريب في البرامج النظامية (التلمذة المهنية) طويلة الأجل قبل الخدمة وعلى أساس التفريغ الكامل. أما التدريب قصير المدة فيتم أثناء الخدمة وعلى أساس التفريغ الجزئي.

أما مجالات التدريب المهني (التلمذة المهنية) التي توفرها المؤسسة لمنتسبيها نذكر منها ما يأتي:

١ - المهن الكهربائية.

٢ - المهن الميكانيكية

٣ - مهن البناء.

٤ - المهن الزراعية.

٥ - المهن الفندقية.

٦ - مهن أخرى وتشمل:

أ - طباعة المطابع.

ب - مبيعات.

ج - رعاية الطفل.

د - خياطة وتفصيل.

هـ - طباعة وسكرتارية.

وتقتضي الخطة الخمسية للمؤسسة للفترة (١٩٨٦ - ١٩٩٠) ضمن خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ان تقوم المؤسسة بتدريب ثلاثين ألف عامل، منهم عشرون ألفا ضمن برامج التلمذة المهنية، والباقي ضمن برامج التدريب

القصيرة، لإعداد العمال محدودي المهارات، ولرفع الكفاءة العمالية. كما تم إنشاء معهد السلامة والصحة المهنية التابع للمؤسسة والذي سنتكلم عنه في الوحدة الأخيرة من هذا الكتاب.

رابعاً - شركة البوتاس العربية/مركز التدريب:

لقد تم إنشاء مركز التدريب التابع لشركة البوتاس العربية بموجب التعليمات التنظيمية للتدريب في الشركة. ويعتبر المركز قسماً من أقسام دائرة الإدارة وذلك وفقاً لما ورد في الفقرة (1) من المادة الخامسة من التعليمات التنظيمية للتدريب في الشركة. ويتبع في إدارته رئيس مجلس الإدارة/مدير عام الشركة.

يقسم المتدربون في المركز إلى ست فئات. ينظم لكل فئة منها برامج تدريبية خاصة بها. وهذه الفئات هي:

الفئة الأولى - المتدربون المشغولون:

تكون مدة تدريبهم سنة واحدة في المركز ويشترط لقبول المتدرب من هذه الفئة ما يأتي:

١ - أن يكون قد أنهى الصف الثالث الثانوي على الأقل

٢ - أن يجتاز فحص المستوى الذي يجريه المركز بنجاح ويحصل على ٦٠٪ على الأقل من العلامة المقررة.

الفئة الثانية - المتدربون الحرفيون

تكون مدة تدريبهم ثلاث سنوات في المركز، ويشترط لقبول المتدرب في هذه الفئة ما يأتي:

١ - أن يكون قد أنهى الصف الثالث الإعدادي على الأقل

٢ - أن يجتاز فحص المستوى الذي يجريه المركز بنجاح ويحصل على ٦٠٪ على الأقل من العلامة المقررة.

الفئة الثالثة - المتدربون الموظفون والعاملون في الموقع

وهم الذين يتم اختيارهم من قبل دوائرتهم في الشركة بقصد رفع كفاءتهم ومستواهم الوظيفي وإنتاجيتهم. ويحدد المركز مدة تدريبهم حسب مناصبات العمل

الفئة الرابعة - المتدربون من طلاب الجامعات وكليات المجتمع والمعاهد الأخرى:

يتم قبول هؤلاء الطلاب للتدريب في المركز بموجب اتفاق بين الشركة والمؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها الطلاب، ويكون تدريبهم لمدة لا تزيد على ثلاثة أشهر.

الفئة الخامسة - المتدربون المحليون:

وتكون مدة تدريبهم ستة أشهر في المركز، ويشترط لقبول الشخص في هذه الفئة ما يأتي

١ - أن يكون من سكان المناطق المجاورة لمشروع البوتاس.

٢ - أن يجتاز فحص المستوى الذي يجريه المركز بنجاح ويحصل على ٥٠٪ على الأقل من العلامة المقررة.

الفئة السادسة - المستخدمون الجدد:

وهم الذين ترشحهم دوائهم للاشتراك في دورات قصيرة لأغراض تهيئتهم لممارسة العمل الذي تعينهم فيه وذلك بسرعة وفاعلية.

وفيما يأتي ملخص لموضوعات الاختصاصات التي يتم التدريب عليها في المركز مع ذكر الفئة التي يتم تدريبها على كل اختصاص:

الفئة الأولى: تشغيل مصانع البوتاس.

الفئة الثانية: مهن مختلفة (تلمذة صناعية)

الفئة الثالثة: الإدارة والإشراف.

الفئة الرابعة: مواضيع الهندسة المختلفة.

الفئة الخامسة: مبادئ الحرف المختلفة.

الفئة السادسة: تعريف بالشركة وبرامجها وخططها ومواقع العمل فيها

ويكون التدريب في هذه الاختصاصات إما قبل الخدمة أو أثناءها، وذلك حسب فئات المتدربين وعلى أساس التفرغ الكامل. وتختلف مدة التدريب حسب الإختصاصات والفئة المتدربة، وتتراوح ما بين عدة أشهر وثلاث سنوات.

خامساً - مراكز التدريب والتعليم المستمر في الجامعات الأردنية - وناخذ على ذلك مثلاً مركز الإستشارات والخدمات الفنية والدراسات في الجامعة الأردنية^(٢٧).

قامت الجامعة الأردنية بإنشاء مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات في ١٩٨١/٨/٢٥ كصرح مخصص في إعداد الدراسات وتقديم الخبرة والمشورة الفنية لمؤسسات القطاعين العام والخاص، داخل الأردن وخارجه، وذلك على طريق سعي الجامعة الدؤوب لتعزيز دورها الفعال في توفير وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة واللازمة لسد احتياجات المجتمع الأردني خاصة، والمجتمعات العربية بصفة عامة، معتمدة في ذلك على عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ممن تتوفر لديهم الخبرة الفنية المتخصصة في مختلف المجالات بهدف تحفيزهم مادياً ومعنوياً.

أهداف المركز

يهدف المركز إلى ما يأتي:

- ١ - تقديم الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات للمؤسسات في القطاعين العام والخاص داخل المملكة الأردنية الهاشمية وخارجها، وكذلك الإشراف على تنظيم هذه الخدمات وإدارتها ومتابعة تنفيذها مقابل أجر.
- ٢ - تنمية إمكانيات الجامعة وقدراتها في تقديم الخدمات وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الجامعة وتشجيعهم على المساهمة في خدمة المجتمعين الأردني والعربي وخططهما التنموية.
- ٣ - تنظيم وإدارة ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية ضمن أهداف المركز بهدف تنمية القدرات والخبرات والتأهيل العلمي والمهني للمشاركين، لتمكينهم من المساهمة في مرحلة البناء التي يمر بها المجتمع.

دوائر المركز:

ومن أجل تمكين المركز من تحقيق أهدافه والقيام بمهامه فقد أنشئت فيه الدوائر التالية:

- ١ - دائرة الإستشارات والدراسات.
- ٢ - دائرة التدريب والتعليم المستمر.
- ٣ - الديوان.

وما يهمنا في هذا المجال هو دائرة التدريب والتعليم المستمر، والتي تقوم بعقد

دورات وندوات تدريبية متخصصة حسب الطلب وحاجة كوادر الجامعة والمجتمع المحلي وفي كافة فروع المعرفة وذلك لقاء أجور معقولة. والبرامج التدريبية الآتية والتي عقدها المركز في السنوات السابقة والتي يعاد تنفيذها أحياناً للإقبال الملموس عليها، ما هي إلا أمثلة على البرامج التدريبية المتعددة التي يقوم المركز بإعدادها وتنفيذها.

١ - الدورات الإدارية والمالية ومنها:

- المدارس الحديثة في الإدارة ومنها الإدارة بالاهداف وبالنتائج.
- مبادئ وأساسيات الإدارة.
- الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.
- شؤون الأفراد.
- الإشراف الإداري (الإدارة الوسطى).
- العلاقات العامة والإنسانية.
- سكرتارية تنفيذية.
- تطوير مهارات المقابلة.
- تقييم الأداء.
- إدارة المستودعات والمشتريات.
- المحاسبة الإدارية.
- محاسبة الشركات.
- الاعتمادات المستندية.
- إدارة التسويق.
- دراسات وبحوث التسويق.

٢ - دورات تربوية ونفسية ومنها:

- تغيير السلوك الإنساني.
- أساليب القياس والتشخيص للاعاقة العقلية.
- مناهج وأساليب المعوقين عقلياً.
- طرق التدريس واستخدام التقنيات التربوية الحديثة.
- تطبيق أسلوب منحني النظم في حل المشكلات التعليمية.

٣ - دورات تكنولوجيا التعليم ومنها:

- إنتاج البرامج المتلفزة وإخراجها.
- استخدام الأجهزة التعليمية وصيانتها.

- استخدام الكمبيوتر في التعليم.

٤ - دورات سكانية ومنها

- تنظيم الأسرة.

- تنمية المجتمعات المحلية.

- التخطيط الإقليمي

٥ - دورات زراعية ومنها:

- الزراعة والعناية بالمحاصيل الحقلية (البعلية والمروية).

- زراعة الخضروات.

- تسويق المنتجات الزراعية.

- المكننة الزراعية.

- تأهيل المرشدين الزراعيين.

- صحة الحيوان.

- إنتاج الأغنام.

- إنتاج الدواجن

٦ - دورات رياضة بدنية ومنها:

- اللياقة البدنية للرجال والنساء.

- إدارة وتنظيم الأندية والاتحادات الرياضية.

٧ - دورات الحاسوب ومنها:

- مقدمة إلى علم الحاسب ولغة بيسك.

- لغة الحاسبات فورتران.

- لغة الحاسبات كوبول.

- التحليل العددي.

- تحليل النظم.

- قاعدة البيانات.

موازنات التدريب في الأردن

حتى يمكن إعداد وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية في المؤسسات العامة والخاصة فلا بد من توفر الأموال اللازمة لذلك. وهذه الأموال لا بد من التخطيط لتقديرها وبالتالي تدبيرها ومن ثم استغلالها بأفضل الطرق الممكنة، حتى يمكن توزيعها على البرامج التدريبية في المؤسسة بشكل يتناسب مع كل برنامج في ضوء احتياجاته من هذه الأموال.

لذلك على مصمم البرنامج التدريبي وفي مرحلة التخطيط له أن يأخذ في اعتباره الجانب المالي. وبعبارة أخرى فإن عليه أن يعد موازنة تبين الإيرادات والنفقات فالإيرادات قد تكون على شكل رسوم يتم استيفاؤها من المشاركين، أو منحة، أو جزءاً من موازنة التدريب في المؤسسة.

أما النفقات فتشمل أجور المحاضرين أو المدربين، وأجور الانتقال والسفر والإقامة، وأجور استخدام القاعات والأجهزة (إن كانت مستأجرة)، وأجور اعداد النشرات وطباعتها، وثمان المواد والتسهيلات التدريبية، وأجور الإعلان عن البرنامج (إن وجدت)^(٢٨).

وللتدليل السسيط على موازنات التدريب في الأردن فإنه يمكن الإشارة إلى المبالغ المستمدة من جدول رقم (١٢) - عرض مقارنة للنفقات الفعلية - الخاص بمعهد الإدارة العامة والوارد في التقرير السنوي للمعهد لعامي ١٩٨٦ - ١٩٨٧. باعتبار أن المعهد هو الجهة المتخصصة في التدريب في الأردن، والمناطة به عملية تدريب العاملين في مؤسسات الدولة، وكذلك تطوير الإدارة في الأردن. وقد كانت هذه المبالغ المصروفة على عمليات التدريب في السنوات ١٩٨٤، ١٩٨٥، ١٩٨٦، ١٩٨٧ كما يأتي:

١٦١٣٩، ١٣٣٨٤، ٢٢٢٠٩، ١٩١٢٤ ديناراً على التوالي^(٢٩).

وفيما يأتي عرض مقارنة لميزانية المعهد للأعوام ١٩٨٤ - ١٩٨٨ كما تم الحصول عليها من الجهات المختصة في المعهد، علما تعطي فكرة ولو بسيطة عن ميزانية أحد معاهد التدريب الرئيسية في الأردن. هذا مع العلم أن هناك ميزانيات تدريب خاصة بكل جهة من الجهات التي تقوم بالتدريب في الأردن والتي ذكرنا عدداً منها في الصفحات السابقة.

عرض مقارن لميزانية معهد الإدارة العامة للاعوام
١٩٨٤، ١٩٨٥، ١٩٨٦، ١٩٨٧، ١٩٨٨ م

جدول رقم (١٧)

المطلوبات	١٩٨٨	١٩٨٧	١٩٨٦	١٩٨٥	١٩٨٤	الموجودات	١٩٨٨	١٩٨٧	١٩٨٦	١٩٨٥	١٩٨٤
امانات صندوق الاوقاف	٣٦٩٠٧	٣٩١٤٠	٣٤٤٩٨	١٩٢٦١	١٦١٤٥	نقد في الصندوق	١١١	٢٥٠	٩١	١٣٨	٣٢٤
امانات قوائم صندوق الاوقاف	١١١٨٨	٨٢٦٦	٦٩٠٩	٦٠٥٠	٤٧٠٢	نقد لدى البنوك	٩٩٣	٣٥٦	٣٢٠	٢٢٧٠	١٢٠٣
امانات اخرى متفرقة	٦١٥	٢١٣١	٢٥٧	٣٩٠٦	٣٩٠٦	ح/ ٢٥٣	٢٥٦	٢٥٦	٨٠٠٠	١٦٥١٨	١٤٦٣٩
وفر مدور	٢٢١٨	١١٧٤	٤٩٠١	١٣٥٥٢	١٠٠٥٠	ح/ ٦٩٩١	٦٩٩١	٢٧٥٤	٤٧١٤٨	٢٤٤٩٥	١٧٧٦٢
						ح/ ١٠٠٠١	١٢١٠	٤٠٢٦	٤٧١٤٨	٢٤٤٩٥	١٧٧٦٢
						ح/ ٠٠٠٨٤	١٨٤٤٣	٤٠٤٧٧	—	—	—
						ح/ ١/١٤٢٣/٣١٠٠٠	٣٢٧	٧٩٦	—	—	—
						قرض	٣٧٥٤	٧٥٤٧	—	١٣٩٨	٨٤٦
						سلف الفخر	٣٧٥٤	٧٥٤٧	١٠٤٦	١٣٩٨	٨٤٦
المجموع	٥٠٩٢٨	٤٠٧١١	٣٦٥٦٥	٤٢٧١٩	٣٤٨٠٣	المجموع	٥٠٩٢٨	٤٠٧١١	٣٦٥٦٥	٤٢٧١٩	٣٤٨٠٣

أسئلة للمناقشة

- ١ - اعط تعريفاً مختصراً للتدريب
- ٢ - هناك عدد من المبادئ الأساسية والعامّة في التدريب أذكرها مع إعطاء فكرة قصيرة عن كل منها.
- ٣ - يقال أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي. ناقش هذه المقولة.
- ٤ - أذكر الحالات التي إذا ما توفرت، تصبح الحاجة للتدريب ضرورية.
- ٥ - هناك أسلوب ثلاثي الخطوات يمكن استخدامه لتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة. اشرح بإيجاز هذا الأسلوب.
- ٦ - أذكر الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٧ - اذكر مع شرح موجز مراحل العملية التدريبية.
- ٨ - اشرح بإيجاز مراحل عملية تخطيط البرنامج التدريبي.
- ٩ - من مراحل عملية تخطيط البرنامج التدريبي، اختيار أسلوب التدريب أذكر العوامل أو المعايير التي يتم في ضوءها اختيار أسلوب التدريب المناسب.
- ١٠ - هناك عدة أساليب للتدريب. أذكرها مع شرح موجز لكل منها، مبيناً مزاياه وعيوبه.
- ١١ - أذكر العوامل التي يتم في ضوءها اختيار المدرب.
- ١٢ - هناك أربعة أنواع من المدربين. أذكرها ثم عرف كل نوع منها بإيجاز.
- ١٣ - أذكر البدائل المختلفة لاختيار مكان التدريب.
- ١٤ - في أي الأماكن يستحسن أن يتم التدريب الجماعي ولماذا؟
- ١٥ - أين تفضل أن يتم التدريب الفردي ولماذا؟
- ١٦ - أذكر الاعتبارات التي يتم في ضوءها تحديد مدة البرنامج التدريبي.
- ١٧ - أذكر مستلزمات التدريب الواجب توفيرها قبل القيام بعملية تنفيذ البرنامج التدريبي.
- ١٨ - على إدارة البرنامج التدريبي أن تراعي عدداً من الأمور حتى تضمن حسن تنفيذ البرنامج، أذكر مع شرح موجز هذه الأمور.
- ١٩ - اعط تعريفاً موجزاً لمرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.
- ٢٠ - أذكر مع شرح موجز الإرشادات التي تتعلق بسير البرنامج التدريبي، والتي من الضروري أن يرأعها مدير البرنامج والمدربون.
- ٢١ - عرف المقصود بتقييم البرنامج التدريبي.
- ٢٢ - أذكر أهداف تقييم البرامج التدريبية.

- ٢٣ - اذكر مع شرح موجز الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم البرامج التدريبية.
- ٢٤ - اذكر مع شرح موجز الأساليب التي يمكن بواسطتها الحكم على مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- ٢٥ - اذكر معاهد ومراكز التدريب في الأردن، خاصة تلك التي تم ذكرها في هذه الوحدة، وأعط أمثلة عن أهم البرامج التدريبية التي قدمها كل مركز أو معهد.
- ٢٦ - ماذا تعرف عن معاهد الثقافة العمالية في الأردن من حيث تبعيتها، مستويات التدريب التي تقدمها، وبعض البرامج التدريبية التي تعرضها. اذكر كل ذلك بإيجاز.
- ٢٧ - ماذا تعرف عن مؤسسة التدريب المهني في الأردن؟ بمن ترتبط هذه المؤسسة؟ ما هي أهدافها؟ اذكر بعض أنواع التدريب المهني الذي تقدمه.
- ٢٨ - اذكر اسم إحدى الشركات الأردنية من القطاع الخاص التي تهتم بتدريب العاملين فيها، وأعط فكرة موجزة عن أهم نشاطات وبرامج التدريب فيها.
- ٢٩ - ماذا تعرف عن مراكز التدريب والتعليم المستمر في الجامعات الأردنية. اذكر أحد هذه المراكز وأعط فكرة موجزة عن أهدافه، نشاطاته، والبرامج التدريبية التي يقدمها.
- ٣٠ - ابحث في موازنات التدريب في القطاع العام في الأردن.
- ٣١ - اختر شركة صناعية من القطاع الخاص في الأردن، وابحث في موازنة التدريب فيها.

حالة عملية(*)

بنك الوحدة العربية

لقد تم تعيين السيد/ هشام مديراً لإدارة التدريب في أحد فروع بنك الوحدة العربية تقديراً لإخلاصه في العمل، وتفانيه فيه. وكان هشام في الخمسين من عمره ويتمتع بقدر كبير من الحيوية والصحة، ويحمل مؤهلاً عالياً في إدارة الأعمال، وكان قد بدأ حياته الوظيفية في إدارة التدريب المركزية بالمركز الرئيسي للبنك.

ولقد صمم هشام منذ توليه هذا المركز على تطوير أسلوب التدريب المتبع في هذا الفرع، وكذلك تقدير واحترام العاملين معه. وتضمنت استراتيجيته في العمل ما يأتي:

(*) المصدر بتصريف: محمد عثمان إسماعيل حميد، وحمد مصطفى المعاز. المدخل الحديث في إدارة الأفراد (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٦)، ص ٤٥٩ - ٤٦١.

١ - التأكد من مواظبة العاملين في إدارته بنفسه من خلال دفتر الحضور والإنصراف.

٢ - التمسك بالأنظمة والتعليمات وتطبيقها حرفياً.

٣ - اتباع سياسة الباب المفتوح أمام زملائه والمتدربين، وحسن استقبالهم والاستماع لأرائهم.

٤ - بذل جهود مضاعفة لتحقيق إنجازات يمكن أن يذكره بها المتدربون فيما بعد.

ولقد التزم هشام بما حدده لنفسه من مبادئ، وواصل العمل بعد ساعات العمل الرسمية، والزم زملاءه أيضاً بذلك مقابل أجور إضافية حتى استفد المبالغ المرصودة لذلك في ميزانية التدريب.

وعلى الرغم من ذلك فقد أدهشه أن يجد المراسلات والملفات تتكدس على مكتبه انتظاراً لإجراء اللازم فيها. وفي ضوء هذا الوضع لم يجد هشام بداً من التطوع بالعمل بمفرده لساعات طويلة بعد ساعات العمل الرسمية. ومع ذلك كانت الملفات تزداد تكديساً على مكتبه يوماً بعد يوم.

وفي إصرار وعناد واصل هشام العمل، حتى انتهى به الأمر إلى الإصابة بإزمة قلبية نتيجة الإرهاق الشديد والتوتر والقلق. وخلال فترة إقامته في غرفة الانعاش وسرير الشفاء في المستشفى، كان يفكر في مشكلته، ويستشير أصدقاءه في طريقة حل هذه المشكلة، فأشار عليه أحدهم الإستعانة بإدارة التدريب المركزية بالبنك الرئيسي، التي أوفدت إليه أحد الباحثين فيها لإجراء استطلاع مبدئي ورفع تقرير بما يتوصل إليه.

تضمن تقرير الباحث ما يأتي:

١ - إن معدل عدد المراسلات التي ترفع لهشام يومياً لا تقل عن (٣٥) رسالة من أجل إبداء رأيه فيها.

٢ - إن عدد الملفات التي ترسل إليه يومياً للنظر فيها يبلغ (٣٠) ملفاً.

٣ - إن عدد المراسلات والملفات التي ترفع إليه يومياً للموافقة أو التصريف لا تزيد عن رسالة واحدة أو ملفين على الأكثر.

٤ - إنه يقضي (١٠) ساعات يومياً في العمل موزعة على النحو التالي

أ - ثلاث ساعات لاستقبال المتدربين عند حضورهم إلى مكان الدورة.

ب - ساعتان لرئاسة لجان العمل في إدارته.

ج - ثلاث ساعات لحضور اجتماعات مختلفة في فرع البنك الذي يعمل فيه.

- د - ساعتان بعد ساعات العمل الرسمية لتصريف بعض الأعمال المكندسة على مكتبه.
- ٥ - إن تصريف الأعمال الخاصة بالتدريب والمدربين لا يحتاج لأكثر من ساعة واحدة يومياً على الأكثر.
- ٦ - إن سجل مواظبة العاملين ممتاز. ولكن هناك خلافات حادة بينهم، لدرجة أن غالبيتهم تفضل العمل بعيداً عن الإدارة حتى لو تطلب ذلك النقل للعمل في مدينة أخرى.
- ٧ - إن المتدربين والمدربين ساخطون عليه، ودانبو الشكوى منه لأسباب عدة. منها ضعف برامج التدريب وكذلك ضعف المدربين والخدمات التي تقدم إليهم في مجال التدريب.
- وبمجرد ان اطلع مدير عام إدارة التدريب المركزية بالبنك الرئيسي، أدرك على الفور مشكلة هشام وأسبابها.
- والمطلوب.
- ١ - تحديد مشكلة هشام وأسبابها.
- ٢ - ذكر أسباب شدة الخلافات بين العاملين في الإدارة ورغبتهم في العمل في جهات أخرى.
- ٣ - ما هي أسباب سخط المتدربين والمدربين على هشام بالرغم من احترامه لهم والاستماع لأرائهم.
- ٤ - كيف يمكن لهشام إدارة وقته بطريقة أفضل.

هوامش الوحدة السابعة

- (١) عبد الناري دره، ودهير الصباغ إدارة القوى البشرية - منحى نظمي، الطبعة الأولى (عمان: دار المدوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦)، ص ٣٢٩
- (٢) منصور احمد، منصور، السادي، العامة في إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية (الكويت وكالة المطبوعات، ١٩٧٩)، ص ٣٩٧
- (٣) J. D. Dunn, and C. Stephens Elvis. Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior (New York: McGraw - Hill Book Company, 1972), p. 181.
- (٤) Dale S. Beach. Personnel - The Management of People at Work, Second Edition (London: The Macmillan Company, 1970), p. 375.
- (٥) Dale Yoder, Personnel Principles and Policies - Modern Manpower Management, Second Edition (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall Inc., 1959), pp. 355 - 357.
- أنظر أيضاً مهدي حسن روييف إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، الطبعة الأولى (بغداد مطبعة الجهاد، ١٩٧٥)، ص ١٠٣ - ١٠٥.

- (٦) عبد الباري درة، وزهير الصباغ. نفس المرجع. ص ٢٦٢.
- (٧) Derek Torrington, and John Chapman. Personnel Management, Second Edition (London: Prentice - Hall International, Inc., 1983). pp. 120 - 121.
- انظر أيضاً علي السلمي إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٥). ص ٢٦٥ - ٢٦٦
- محمد عثمان اسماعيل حميد، وحديد مصطفى المعاز المداخل الحديث في إدارة الأفراد (القاهرة دار النهضة العربية، ١٩٨٦)، ص ٢١٧ - ٢٢٠
- Rustom S. Davar, Personnel Management and Industrial Relations (New Delhi: Vani Educational Books, 1986 Edition). p. 139.
- عبد الباري درة، وزهير الصباغ نفس المرجع. ص ٣٦٤.
- رفعت محمد حسان، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي (القاهرة بل برنت لطباعة الأوفست وتصوير المستندات، ١٩٨٨)، ص ١٤٠ - ١٤٢
- (٨) عمر وصفي عقيلي إدارة الأفراد (حلب جامعة حلب، ١٩٨٧). ص ٢١٧ - ٢١٩.
- (٩) رفعت محمد حسان، نفس المرجع. ص ١٤٢ - ١٤٣
- (١٠) محمد عبد الفتاح باغي، وعبد المعطي محمد عساف، مبادئ في الإدارة العامة (عمان، مكتبة المتحاسب، ١٩٨١). ص ٢٤٤.
- (١١) نبيل الحسيني النجار، إدارة الأفراد (القاهرة للطباعة الكعالية، ١٩٨٧). ص ٢١٧ - ٢١٨
- (١٢) زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة ذات السلام للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٧٩). ص ٢١٧
- (١٣) عمر وصفي عقيلي نفس المرجع. ص ٢١٤ - ٢١٥
- (١٤) رفعت محمد حسان، نفس المرجع. ص ١٥١.
- (١٥) نبيل الحسيني النجار، نفس المرجع. ص ٢١٥
- (١٦) عبد الرحمن عبد الباقي عمر إدارة الأفراد (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٧). ص ٢٦٣
- (١٧) عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع. ص ٣٢٢.
- (١٨) منصور أحمد منصور، نفس المرجع. ص ٤٢٢
- (١٩) علي انسلمي نفس المرجع. ص ٢٧٧
- (٢٠) عبد الباري درة، وزهير الصباغ. نفس المرجع. ص ٢٧٩ - ٢٨٠
- (٢١) عبد الباري درة، وزهير الصباغ. نفس المرجع. ص ٢٨١.
- (٢٢) عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع. ص ٣٢٢ - ٣٢٤.
- (٢٣) Torrington, and Chapman. Op. Cit., p. 134.
- (٢٤) Yoder. Op. Cit., p. 380.
- (٢٥) يوسف محمد شقيري، دليل مراكز ومؤسسات ومعاهد وكليات التدريب الإداري والفني في الأردن، مراجعة وتنظيم حنا قانيش (عمان معهد الإدارة العامة، ١٩٨٦)
- (٢٦) ديوان الخدمة المدنية، التقرير السنوي لعام ١٩٨٨، ص ٢٩ - ٣٢.
- (٢٧) الجامعة الأردنية، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات - دائرة التدريب، عمان، ١٩٨٦.
- (٢٨) عبد الباري درة، وزهير الصباغ. نفس المرجع. ص ٢٧٥.
- (٢٩) معهد الإدارة العامة، التقرير السنوي لعامي ١٩٨٦ - ١٩٨٧ (عمان، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٧).
- ص ٣٠.

الوحدة الثامنة

الترقية Promotion

- مقدمة
- اهداف الترقية
- برامج الترقية
- أنظمة (أسس) الترقية
 - * نظام الترقية على اساس الاقدمية.
 - * نظام الترقية على اساس الكفاءة.
 - * نظام الترقية على اساس الاقدمية والكفاءة.
- مشاكل أنظمة الترقية.
- أسئلة للمناقشة.
- حالة عملية للدراسة والتحليل.
- هوامش الوحدة الثامنة.

مقدمة:

إن الترقية عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، أو بمعنى آخر إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفته الحالية. وعادة تستتبع هذه الوظيفة الأعلى متطلبات أكثر من الفرد، إذ إن مسؤولياته ستزداد. وعادة، ولكن ليس دائماً، فإن راتب أو أجر هذا الموظف يزداد بمجرد ترقيته. وغالباً ما ينتقل إلى مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب وظيفي أكثر أهمية، وتصبح له سلطة أكبر من ذي قبل، كما يحصل على طاولة (مكتب) أكبر، ويتمتع بحرية أكبر في الحركة والتنقل داخل المؤسسة دون أن تكون عليه رقابة كبيرة من أحد.

إن الترقية شيء مرغوب به في جميع المجتمعات، المتقدمة منها والنامية. إن معظم العاملين، إن لم يكن كلهم، يرغبون في التقدم في وظائفهم وأعمالهم. إنهم يرغبون في الحصول على الراتب أو الأجر الأعلى الذي عادة يقترن بالترقية والذي يمكنهم من تحسين مستوى معيشتهم، إذ إن أطفالهم وزوجاتهم يرغبون في الحصول على أشياء كثيرة، كما يرغبون في إدخال تحسينات كثيرة على منازلهم بحيث تصبح أكثر راحة.

كذلك أن يبدأ الفرد حديث السن حياته الوظيفية في أدنى درجات السلم الوظيفي ثم يرتفع مركزه الوظيفي ويزداد دخله عندما يصبح كبيراً في السن يعتبر جزءاً من ثقافة الشعوب. كما أن الجيران والمجتمع ينظرون إلى مركز الشخص الاجتماعي من خلال مستوى دخله وأهميته وظيفته. إن بعض الأفراد ذوي الطموح العالي يحددون لأنفسهم أهدافاً للوصول إلى مراكز معينة في مؤسساتهم عند

بلوغهم أعماراً معينة. وإذا لم يستطيعوا تحقيق ذلك، تجدهم وقد أصيبوا بخيبة أمل كبيرة. وحيث أن فرص التقدم تكاد تكون محدودة وقليلة أمام غالبية العاملين في معظم المحتمعات، فإنه يصبح من المهم جداً أن تتبنى وتطبق الشركات ومنظمات الأعمال الأخرى سياسات ترقية سليمة^(١).

مما سبق يمكن تعريف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص Reassignment الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى Higher rank. وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى Higher status بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل: مكتب أكبر Bigger desk، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية A more important job title، حرية أكبر في الحركة داخل الشركة Greater freedom of movement around the plant، والعمل في ظل إشراف عام^(٢).

أهداف الترقية Promotion Objectives:

تضع المرسسات المختلفة برامج لترقية العاملين فيها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الآتية

١ - تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع. إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن إدارة المنشأة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والتي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.

٢ - ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها، ومن ثم الاختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.

٣ - خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون حاجة إلى تغيير مكان العمل^(٣).

٤ - التوصل إلى مستوى عالٍ من الرضاء بين الأفراد العاملين عن الجوانب التالية^(٤):

- أ - الرضاء عن الوظيفة.
- ب - الرضاء عن الأجر.
- ج - الرضاء عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي.
- د - الرضاء عن أسلوب الإشراف والقيادة.
- هـ - الرضاء عن مجموعة العمل.
- و - الرضاء عن النواحي الاجتماعية.

وذلك ضمن خطة ترمي إلى تحقيق فعالية المنشأة وزيادة مستوى الانتاجية بمعدلاتها المخططة.

٥ - تحقيق الموازنة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنشأة. إذ أن المنشأة الاقتصادية الناجحة هي المنشأة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها. ولا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز لاهتمامات العاملين، الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تتحقق من خلالها مصلحة وأهداف كل من المنشأة والأفراد على حد سواء.

٦ - إن وجود وتطبيق برنامج ترقية واضح وجيد، بعيداً عن المحسوبية والتحيز، وبالتالي إفساح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين المجددين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم، ويؤدي إلى إخلاصهم وانتمائهم للمنشأة التي يعملون فيها.

برامج الترقية

لا شك أن هناك مشكلات كثيرة ستواجه إدارة المنشأة إذا تمت الترقيات دون أن يكون هناك برنامج واضح ومحدد يضبط هذه العملية. ومن أخطر هذه المشكلات انخفاض معنويات العاملين وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم، وذلك بسبب شعورهم بعدم عدالة الترقيات التي تمت.

ولذلك يكون من الضروري وضع برامج الترقية المناسبة والتي تحدد بوضوح قواعد وأسس الترقية من وظيفة إلى أخرى، وما هي مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة سواء كان ذلك في نفس إدارته أو في الإدارات الأخرى في المنشأة.

ومما يساعد في وضع برامج الترقية المناسبة أن يكون هناك وصف دقيق للوظائف يبين واجباتها ومسؤولياتها ويبين المستلزمات الإنسانية الواجب توافرها فيمن يشغلها. كما أنه من الضروري تهيئة فرص متكافئة للتدريب أمام العاملين الذين

يصلحون لشغل الوظائف الأعلى لتنمية قدراتهم وزيادة كفاءتهم من أجل أعدادهم للترقية. كما أن أساس الترقية، سواء أكان الكفاءة أو الأقدمية أو مزيجاً منهما، يجب أن يكون محدداً وواضحاً في سياسات المنشأة.

كما يراعى ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع العاملين في المنشأة والالتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء أسس واضحة ومحددة، مع التأكيد على التطبيق السليم لكل ما ورد في برامج الترقية هذه^(٩).

وما دمتنا نتكلم عن برامج الترقية فلا بد من الإشارة إلى أن هناك مجموعة من المشاكل التي يمكن أن تواجه المسؤول عن إعداد مثل هذه البرامج، ومن أهمها^(١٠):

١ - مشكلة تحديد مجال الترقية أمام كل وظيفة داخل القسم الواحد: ويتوقف ذلك على عدد الوظائف الشاغرة في القسم والشروط التي تتوافر فيها وفي نفس الوقت تتوافر في الفرد الذي سيتم ترقيته إليها. ويتحدد عدد الوظائف عادة عند إعداد ملاك (كادر) كل قسم. إذ أثناء عملية التوصيف يمكن أن تصاغ الصفات المميزة لكل وظيفة أو لكل مجموعة من الوظائف الموجودة في قسم ما بحيث تختلف عن بعضها في الأعباء والمسؤوليات حتى يكون هناك مجال للترقيات. ولكن تظل هناك مشكلة تحديد العدد الأمثل للوظائف التي سيتم إنشاؤها بحيث تختلف عن بعضها حتى يمكن أن يمثل الانتقال من إحداها إلى الأخرى ترقية بالنسبة للموظف.

٢ - مشكلة تحديد مجالات الترقية في الأقسام الأخرى: تتحدد احتمالات الترقية أمام أي موظف ليس فقط بالمجالات المفتوحة داخل القسم الموجود فيه، بل أيضاً بالمجالات الموجودة في الأقسام الأخرى. ولذلك فلا بد عند إعداد برنامج الترقية من دراسة إمكانية فتح مجالات الترقية إلى مدى أبعد من القسم الواحد. بحيث يشمل الوظائف الشاغرة في جميع أقسام المنشأة، على أن تكون هذه الوظائف من النوع الذي يمكن ترقية الموظف إليه

لا شك أن فتح مجال الترقية أمام الفرد ليشمل الوظائف بجميع أقسام المنشأة أو التي قد يصلح لها الشخص الذي يستحق الترقية له فوائده. إذ يتيح فرصاً أكثر لبعض العاملين الذين التحقوا بالعمل في أحد الأقسام ذات المجال المحدود. كذلك يفيد المنشأة إذ يتيح لها فرصاً أوسع للاختيار من بين عدد كبير نسبياً من الأشخاص.

كذلك على المسؤول عن إعداد برنامج الترقية أن يحدد أيضاً الوظائف

التي ليس هناك مجال أمام شاغليها للترقية، وذلك كي تقرر إدارة المنشأة إما فتح مجالات جديدة نهم بإنشاء وظائف جديدة، أو السماح لهم بترك العمل، مع الحصول على كافة حقوقهم، والانتقال إلى منشآت أخرى تكون فيها المجالات أوسع أمام هؤلاء الأفراد، أو أن تقوم الإدارة أصلاً بشغل مثل هذه الوظائف بأفراد ليس لديهم الاستعداد أو الرغبة في التقدم.

٢ - تحديد الأساس (النظام) الذي يمكن الاعتماد عليه في إتخاذ قرار الترقية: تعتمد المنشآت في تحديدها لأحقية بعض العاملين في الترقية على عدة أسس، مثل الأقدمية أو الجدارة والكفاءة أو مزيج منهما. وهذا ما سنتكلم عنه في الجزء التالي مباشرة تحت عنوان أنظمة الترقية.

أنظمة (أسس) الترقية

إنه من الأهمية بمكان ونحن بصدد مناقشة أنظمة منح الترقية للعاملين في المنشأة، أن نشير بأن قرارات الترقية تشبه إلى حد بعيد قرارات الاختيار والتعيين. فقرار الترقية هو في الواقع عملية إعادة تعيين للفرد الذي حصل عليها، لكن في مستوى وظيفي أعلى. لهذا السبب يجب تحديد الأفراد المرشحين للترقية بشكل موضوعي. والمفاضلة بينهم على أسس صحيحة بعيدة عن أي تحيز، وذلك من أجل اختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة. وبوجه عام تنحصر أنظمة (أسس) الترقية Promotion systems في ثلاثة أسس هي الأقدمية Seniority، والكفاءة Merit، ثم الأقدمية والكفاءة معاً Seniority and Merit. وسوف نشير فيما يأتي بإيجاز إلى كل منها

١ - نظام الترقية على أساس الأقدمية:

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ في الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية. بمقتضى ذلك يكون للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زملاؤه، أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة. ومعنى ذلك أن الترقية على أساس الأقدمية تعتمد على نقطة أساسية وهي، أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر وأعمق، بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره.

ومن مزايا الترقية على أساس الأقدمية أنها تعتبر أكثر الطرق موضوعية^(٢) وأنه لا مكان لوجود تحيز، على اعتبار أن ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى مرتبطة بطول مدة خدمته في المنشأة، وأن طول الخدمة هذه قد أكسبته خبرة ومهارة بحكم ممارسته لوظيفته خلال سنوات الخدمة التي قضاها فيها. وبهذا فإن الموظف

قد أصبح أعلى كفاية وأكثر قدرة على حمل مسؤوليات الوظيفة الأعلى المرقى إليها.
إلا أن هناك عيوباً لاسلوب الترقية بالأقدمية منها^(٨):

أ - قتل الطموح وروح الابتكار والابداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك. ونتيجة لذلك تظهر اللامبالاة وعدم الاكتراث عند الموظف وبالتالي تبرز حال الجمود في الجهاز الإداري في المنشأة.

ب - العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفؤ والأقل كفاءة.

ج - ضعف اجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى والعليا والاحتفاظ بها في المنشأة، وبذلك تبقى هذه الوظائف قاصرة على الموظفين الحاليين دون إمكانية إمداد المنشأة بأفراد جدد ذوي خبرات وكفاءات جديدة.

٢ . نظام الترقية على أساس الكفاءة:

إنه لمن المنطقي جداً أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة، على اعتبار أنها مكافئة للفرد المنتج النشط ذي السلوك السليم. ولكن السؤال الذي يثار في هذا المجال كيف يمكن الكشف عن توافر عامل الكفاءة؟ في الواقع يمكن ذلك من خلال نتائج قياس وتقييم الأداء، أو عن طريق إجراء اختبار أو اختبارات للمرشح للترقية لتحديد مدى كفاءته.

ومن مزايا نظام الترقية على أساس الكفاءة ما يأتي:

أ - اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنشأة والاحتفاظ بها في هذه المنشأة.

ب - حفز كافة الأفراد العاملين بالمنشأة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد، من أجل الحصول على الترقية، مما يعود على المنشأة بالفائدة بزيادة الإنتاج نتيجة هذا الجهد المبذول.

ج - رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة بعيداً عن أي اعتبار شخصي، خاصة إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكماً وعادلاً.

إلا أن الترقية على أساس الكفاءة لها بعض العيوب منها:

١ - أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة الوظيفية التي يرضى عنها الجميع.

ب - كما يؤخذ على نظام الترقية بالكفاءة أنه يزيد معدلات الدخول والخروج (دوران العمل) في المنشأة، كأن يستقيل الموظف ليلتحق بوظيفة خارج المنشأة، وكان يلتحق موظف من خارج المنشأة بوظيفة في المنشأة، مما يؤثر بشكل عام على درجة كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها، بسبب عدم استقرار العمالة بها.

٣ . نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة:

إن الجمع بين الأقدمية والكفاءة يكون أساساً سليماً يقوم عليه نظام الترقية، لكن هناك حدوداً لهذا المزج كما يتبين مما يأتي:

١ - في الوظائف العليا يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة وحده. باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين على أساس الأقدمية وحده. مع أنه إذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية يفضل الأقدم منهم.

ب - في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملي الأقدمية والكفاءة، ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية وذلك في كل مستوى وظيفي، على أن تزيد نسبة الأقدمية على نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا، ثم تأخذ نسبة الأقدمية في التناقص تدريجياً كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تختفي تماماً في مستوى الوظائف العليا.

ومن مزايا هذا الأساس في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات لكي تنطلق دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة (الأقدمية)، وفي نفس الوقت سيراعي اعتبار الأقدمية، ومن ثم يكون لقدامى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية^(١).

وفي نهاية هذا الجزء لا بد من الإشارة إلى أن هناك مبادئ وأسساً يقوم عليها نظام الترقيات، نذكر منها ما يأتي^(٢):

١ - مراعاة حجم التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، إذ كلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية، كلما كانت أمامه الفرصة للترقية، وإلا فالعكس صحيح.

- ٢ - أن تكون هناك وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقية إليها.
- ٣ - أن يكون نظام ترتيب الوظائف في المنشأة مطبقاً تطبيقاً سليماً، بحيث يمكن التعرف على سلطات ومسؤوليات كل وظيفة على حدة.
- ٤ - أن تتوفر لدى الموظف الذي سيتم ترقيته متطلبات شغل الوظيفة التي سيرقى لها، وذلك مثل المؤهلات العلمية والخبرة العملية والقدرة على اتخاذ القرارات.
- ٥ - يجب أن يعد الموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة المرقى إليها، إما عن طريق التدريب أو عن طريق الممارسة الفعلية لأعباء الوظيفة المرقى إليها، لفترة زمنية محددة، قبل صدور قرار الترقية.
- ٦ - يجب أن تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الراتب أو الأجر حتى يشعر الفرد بالعائد المادي المصاحب للترقية.

مشاكل أنظمة الترقية Problems with Promotions

لا شك أن هناك مشاكل كثيرة تبرز عند القيام بإجراء الترقيات إلى وظائف أعلى، منها مشاكل إدارية وأخرى تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي ترغب إدارة المنشأة أن تظل حسنة بين العاملين فيها. ومن هذه المشاكل مذكر ما يأتي^(١).

١ - خيبة أمل بعض المرشحين للترقية Disappointed Candidates:

يتم في العادة اختيار عدد محدود من المرشحين للترقية إلى وظائف أعلى، بسبب قلة الوظائف الشاغرة والمتاحة للترقية إليها. فإن عدداً من هؤلاء الذين يطمحون للترقية ولم يحصلوا عليها سوف يصابون بخيبة أمل، وهذا سوف يؤثر على روحهم المعنوية بالانخفاض وبالتالي تنخفض إنتاجيتهم، خاصة وأن كل فرد منهم يعتقد بأنه يستحق هذه الترقية.

ولتجنب هذه المشكلة يجب على الإدارة العليا Top management في المنشأة أن تضع برنامجاً واضحاً للترقية، على أن يتم تطبيقه بدقة حتى لا يمكن أن يتم تجاوز أحد من العاملين عند استحقاقه للترقية. إذ أن تجاوز الفرد المستحق للترقية يخلق عنده شعوراً سلبياً نحو رؤسائه ونحو المنشأة، وهذا لا شك يؤثر على روحه المعنوية وبالتالي على أداؤه، مما يجعله غير صالح للترقية في الفرص القادمة مما يعيق تقدمه.

ومما يفيد أيضاً في تجنب مواجهة مثل هذه المشكلة قيام المشرف بمناقشة الفرد في هذا الموضوع بحيث يبين له أسس وقواعد الترقية في المنشأة، كما يناقش

معها نواحي الضعف في أدائه والتي أدت إلى عدم ترقيته كي يعمل على تلافيتها حتى يمكن ترقيته مستقبلاً.

كما يمكن للمشرف أن يبين لهذا الموظف بعض الشروط الواجب توفرها فيه حتى يمكن ترقيته وذلك مثل المؤهلات المطلوبة وكيفية الحصول عليها. كذلك إذا كان هذا الموظف يشغل وظيفة لا يمكن الترقية منها إلى وظيفة أعلى، فعلى المشرف أن يذكر له ذلك بوضوح كي لا يتوقع الترقية ثم يخيب أمله. كما على هذا المشرف أن يحاول نقل الموظف إلى وظيفة أخرى يمكن ترقيته منها إلى وظيفة أعلى.

إن الإجراءات السابقة يمكن أن تساعد في تقليل عدد الأفراد الذين يشعرون بخيبة الأمل نتيجة عدم ترقيتهم، إلا أنها لا يمكن أن تؤدي إلى تجنب هذا الشعور كلية بالنسبة لجميع العاملين في المنشأة.

٢ - رفض بعض العاملين للترقية **Some Refuse Promotion**:

على الرغم من أن معظم العاملين يرغبون في التقدم في وظائفهم عن طريق ترقيتهم إلى وظائف أعلى، وذلك للحصول على راتب أو أجر أعلى، وكذلك للحصول على المركز الأعلى في المنشأة، إلا أن هناك بعض الأفراد الذين قد لا يرغبون في الترقية بسبب إدراكهم لحدود إمكاناتهم وقدراتهم، وبذلك يخشون احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن أن يتم ترقيتهم إليها. في حين أن البعض الآخر لا يرغب في تغيير محيطه الإنساني الذي اعتاد على العمل فيه، إذ عند ترقيته قد يجد نفسه يعمل في مجموعة جديدة من الأفراد. كما أن بعض الأفراد قد يرفضون الترقية بسبب تفضيلهم للراحة في وظائفهم الحالية مقابل الجهد الكبير الذي سيبدلونه في الوظائف الجديدة التي سيتم ترقيتهم إليها، ومضحين بذلك بالراتب أو الأجر الأعلى الذي يصاحب عادة هذه الوظائف الأعلى، خاصة أولئك الموظفون الذين كبر أبنائهم وبذلك قلت التزاماتهم المالية.

كما قد نجد أن بعض الأفراد ذوي الأعمال الفنية الذين اكتسبوا مهارات معينة لا يرغبون بتغيير أعمالهم هذه إلى أعمال إدارية حتى وإن كانت تعتبر ترقية لهم، وذلك مثل بعض المهندسين والأطباء... وغيرهم من ذوي الأعمال الفنية والذين يرغبون في الاستمرار في ممارسة أعمالهم هذه.

٣ - عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد **Supervisor will Not Release the Employee**:

أحياناً يرى بعض المشرفين أنه لا يمكن التخلي عن مرؤوسهم بسبب الحاجة الماسة إلى أعمالهم، مما لا يمكن الموافقة على التنازل عنهم بترقيتهم إلى وظائف

أفضل ونقلهم إلى إدارات أخرى في المنشأة. وهذه النظرة يمكن أن تحصل ببساطة إذا كان المشرف إنانياً. كما يمكن أن يتم ذلك أيضاً لأن المشرف كان قد قام بتدريب رؤوسيه جيداً، وهو لا يرغب في أن يتركوا إدارته أو قسمه مما يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء، خاصة وأنه سيتم تعيين أفراد جدد تنقصهم الخبرة والتدريب عادة.

يمكن تجنب مثل هذه المشكلة عن طريق مكافأة المشرفين الكفاء الذين يستطيعون تدريب الأفراد تدريباً جيداً لمقابلة متطلبات الترقية، مما يؤدي إلى قيام كافة المشرفين في الإدارات المختلفة ببذل المجهود اللازم لتدريب موظفيهم لمقابلة احتياجات إداراتهم، مما يؤدي إلى وجود اكتفاء من الأيدي العاملة المدربة في كل إدارة، وهذا يقلل من قيام بعض الإدارات بالتحفظ على أفضل موظفيها.

٤ - عدم التكافؤ في فرص الترقية **Promotion Opportunities Not Equitable**

ليس من السهل دائماً أن توفر المنشأة فرصاً متكافئة لجميع العاملين فيما يتعلق بترقيتهم. فإذا كان أساس الترقية هو الكفاءة وذلك بالاسترشاد بالتقارير التي يقدمها المشرفون عن رؤوسيه، فإننا نجد أن بعض المشرفين يعطون تقديرات عالية بينما مشرفون آخرون يعطون تقديرات منخفضة مما يحرم رؤوسيه من فرص الترقية.

كما أن هناك بعض الوظائف التي تتيح لشاغليها فرصة الاتصال والاحتكاك المستمر بالإدارة العليا في المنشأة، مما يؤدي غالباً إلى اختيار مثل هؤلاء الأفراد عند الترقية. كما أن بعض العاملين في المؤسسات الصناعية والحاصلين على تدريب فني خاص مثل المهندسين والكيميائيين، لا تكون لهم نفس الفرصة في الترقية مثل الإداريين الذين يمكن أن تتم ترقيتهم إلى وظائف إدارية بسرعة كبيرة وفي مجالات متعددة. بعكس الفنيين الذين تكون فرص ترقيتهم محدودة ومحصورة في مجالات محددة وضمن إداراتهم الفنية.

ولعلاج مثل هذه المشكلة بالنسبة للفنيين تقوم بعض المنشآت بإنشاء ما يسمى «طرق موازية للنجاح Parallel paths to success». حيث يتم وضع عدد من الدرجات ذات الرواتب العالية، ضمن نفس الوظيفة، والتي يمكن للفرد أن يتدرج فيها، وبذلك يحسن من مستوى دخله بدلاً من الجمود عند راتب معين في حال عدم ترقيقته إلى وظيفة أعلى.

أسئلة للمناقشة

- ١ - عرف المقصود بالترقية.
- ٢ - اشرح بإيجاز أهداف الترقية في المؤسسات.
- ٣ - ماذا يقصد ببرامج الترقية، وما هي أهمية وضعها، وما الذي يساعد في وضع برامج الترقية المناسبة؟
- ٤ - هناك عدة مشاكل يمكن أن تواجه الشخص المسؤول عن إعداد برامج الترقية. اذكرها مع شرح موجز، ثم بين كيف يمكن التغلب عليها.
- ٥ - هناك عدة أنظمة للترقية يمكن للمؤسسة اتباعها. اذكرها مع شرح موجز لكل منها. مبيناً مزايا وعيوب كل نظام منها.
- ٦ - هناك عدة مشاكل تبرز عند القيام بإجراء الترفيات إلى وظائف أعلى اذكر هذه المشاكل. ثم صنفها إلى مشاكل إدارية، وأخرى تتعلق بالعلاقات الإنسانية.
- ٧ - كيف يمكن معالجة مشكلة عدم التكافؤ في فرص الترقية عند إجراء الترفيات في المؤسسة؟
- ٨ - أيهما أفضل في رأيك عند شغل الوظائف الإدارية في المستويات التنظيمية العليا. أن تعتمد المؤسسة على المصدر الداخلي عن طريق الترقية. أم المصدر الخارجي ولماذا؟

حالة عملية للدراسة والتحليل شركة الأزرق للمواد الطبية

تم تأسيس شركة الأزرق للمواد الطبية والكيميائية في مطلع عام ١٩٦٤ لإنتاج بعض اصناف الأدوية وبعض المركبات الكيميائية التي تدخل في صناعات عديدة. وقد اكتسبت هذه الشركة شهرة كبيرة في الأسواق المحلية وبعض أسواق الدول المجاورة

يعمل في هذه الشركة في الوقت الحاضر (٦٠٠) موظف ومستخدم وتتبع الشركة منذ تأسيسها نظام الأقدمية في الترقية، وأحياناً تأخذ بنظام الأقدمية والحدارة وعندما شغرت وظيفة مشرف تأخذ أقسام الشركة. ابتدأت إدارة الأفراد في البحث عن شخص ملائم لترقيته إلى هذه الوظيفة. وكان التفكير أن يتم ترقية مساعد مشرف ليصبح مشرفاً. وكان الاعتقاد السائد بين الموظفين والعمال أن السيد صباح. باعتباره أقدم المساعدين. هو صاحب الحق في الترقية لهذه الوظيفة. إلا أن

إدارة الأفراد تجنوزته وفضلت عليه السيد / عادل وهو أصغر سناً واقصر خدمة من صالح. وقد صدر قرار الإدارة العليا بترقية عادل

بنسخ صالح حوالي (٤٧) سنة من العمر، وهو يحمل شهادة الدراسة الثانوية العامة. ويعمل بالشركة منذ حوالي (٢٥) سنة. أي من تاريخ تأسيس الشركة تقريباً، كما عمل مساعد مشرف لمدة (١٥) سنة متوالية. يتصف بالاستقامة والاهتمام بعمله. له شخصية قوية ويعتمد على نفسه. محبوب من جانب الإدارة والعمال، إلا أنه بطيء في العمل. ومنذ حوالي سنة أعطي (صالح) الفرصة لشغل منصب المشرف بالوكالة لمدة شهر عندما كان المشرف الأصلي في إجازة. وقد اتضح لإدارة الشركة أن عمله كمشرف لم يكن في المستوى المطلوب. ومما لا شك فيه أن تدني مستوى ثقافته وتعليمه حالت بينه وبين القيام بالأعمال الإدارية المطلوبة في وظيفة المشرف.

أما عادل فهو في الثانية والثلاثين من عمره، تخرج من كلية العلوم بإحدى الجامعات العربية، ويعمل بالشركة منذ حوالي عشر سنوات، ويعمل مساعد مشرف بنفس القسم منذ حوالي ست سنوات، وهو على جانب كبير من الذكاء والثقافة، وقد أتيدت له الفرصة لحضور أكثر من دورة تدريبية في مجال الإدارة والإشراف. وتفيد جميع التقارير بكفاءته، كما أنه يتمتع بأسلوب جذاب ومقنع في التفاهم مع كل الأشخاص ويكسب صداقتهم.

وقد دهش معظم العاملين حينما علموا بترقية (عادل) إلى هذه الوظيفة، واعتقدوا أن في الأمر شيئاً غير عادي، كأن يكون (عادل) هذا من المعزبين للإدارة، ومن المحسوبين عليها بقرابة أو صلة شخصية. كما كان لهذا الاجراء أثر سيء للغاية. على (صالح)، إذ كان يتوقع هو هذه الترقية، خاصة وأنه كان متأكدًا أنه أحق بها من أي شخص آخر بسبب أقدميته. وما أن علم بالقرار توجه رأساً إلى السيد مدير إدارة الأفراد وهدد بالاستقالة إن لم يصحح الوضع. حاول مدير إدارة الأفراد أن يهدئ من غضبه وثورته وأن يقنعه بعدم الاستقالة. والواقع أن (صالح) له خبرة كبيرة في المواد الكيماوية بسبب طول مدة خدمته بالشركة في هذا المجال، ولا شك أن الشركة قد تواجه صعوبة كبيرة في إيجاد شخص آخر ليحل محله إذا ترك العمل فعلاً

والمطلوب: دراسة الحالة والإجابة على التساؤلات الآتية:

- ١ - ما هي الأخطاء - إن كانت هناك أخطاء - التي وقعت بها إدارة المنشأة.
- ٢ - لو كنت أنت تشغل وظيفة مدير الأفراد في هذه الشركة، فكيف تشرح لصالح السبب في عدم ترقيته وفي نفس الوقت تقنعه بعدم الاستقالة.

٢ - إذا طلب منك أن تعيد النظر في هذه الترقية، فأيهما تقترح ترقية (صالح) أم (عادل) ولماذا؟

هوامش الوحدة الثامنة

- (١) Dale S. Beach. Personnel: The Management of People at Work, Second Edition (London: Collier - Macmillan Limited, 1970), pp. 345 - 346.
 - (٢) حنفي محمود سليمان. الأفراد (الاسكندرية دار الجامعات المصرية. لم يذكر التاريخ). ص ٣٧٤.
 - (٣) عاطف محمد عبيد. إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية (القاهرة دار النهضة العربية. ١٩٦٤). ص ٦٩٣.
 - (٤) نبيل الحسيبي النجار إدارة الأفراد (القاهرة: المطبعة الكمالية. ١٩٨٧). ص ٣٧٠ - ٣٧١.
 - (٥) عبد الرحمن عبد الباقي عمر. إدارة الأفراد (القاهرة مكتبة عين شمس. ١٩٨٧). ص ٣١٢ - ٣١٣.
 - (٦) عاطف محمد عبيد. نفس المرجع. ص ٦٩٤ - ٦٩٦.
 - (٧) George Strauss, and Leonard R. Sayles. Personnel - The Human Problems of Management, Second Edition (New Delhi: Prentice - Hall of India Private Limited, 1968), p. 492.
 - (٨) محمد عبد الفتاح ياغي. وعبد المعطي محمد عساف. مبادئ الإدارة العامة (عمان مكتبة المحتسب. ١٩٨١). ص ٢٥٣.
 - (٩) زكي محمود عاشم. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الطبعة الثانية (القاهرة: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع. ١٩٧٩). ص ٢٩٠ - ٢٩١.
 - (١٠) محمد عبد الفتاح ياغي، وعبد المعطي محمد عساف نفس المرجع، ص ٢٥٥.
 - (١١) Beach, Op. Cit., pp. 355 - 357.
- انظر أيضاً عبد الرحمن عبد الباقي عمر. نفس المرجع. ص ٣٠٩ - ٣١٢.

الوحدة التاسعة

إدارة العلاقات الصناعية

Management of Industrial Relations

تشمل هذه الوحدة:

- مقدمة
- دور إدارة الافراد في العلاقات الصناعية.
- نقابات واتحادات العمال.
 - * مفهوم النقابة
 - * هيكل التنظيم النقابي
 - * نقابات العمال في الأردن
 - * أهداف النقابة العمالية.
- اتحادات العمال
 - * الاتحاد العام لنقابات العمال في الأردن.
 - * الهيكل التنظيمي للاتحاد العام لنقابات العمال في الأردن
 - * أهداف الاتحاد العام لنقابات العمال في الأردن
 - * اتحاد نقابات العمال العرب.
- علاقة الإدارة مع النقابات
- إدارة التفاوض بين العمل والإدارة
 - * نقابات العمال الأردنية والمفاوضة الجماعية
- مشاكل وتحديات مستقبلية
- أسئلة للمناقشة
- حالة عملية للدراسة والتحليل
- هوامش الوحدة التاسعة.

مقدمة:

يعود تاريخ ظهور موضوع العلاقات الصناعية في العالم إلى بروز مرحلة التصنيع الحديث والذي يمكن القول أنه يعود إلى بداية الثلاثينات من القرن التاسع عشر الميلادي، عندما بدأت الثورة الصناعية في بريطانيا حيث ظهرت المصانع الكبيرة التي انتقل الصناعيون الحرفيون للعمل فيها، وتشكلت مجموعات العمال الصناعيين. ثم انتقلت وانتشرت الحركة الصناعية بسرعة كبيرة إلى بقية دول العالم كدول أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص. وبذلك يمكن القول أن هناك علاقة عضوية بين موضوع العلاقات الصناعية وبين التطور الصناعي الذي شهده العالم في العقود الأخيرة.

ومع التصنيع تظهر المراكز الصناعية والمدن الكبرى كما يصاحب التصنيع حدوث تطور مستمر في التكنولوجيا وفي أساليب الإنتاج، وبالتالي تزداد أهمية موضوع العلاقات التي تسود بين مجموعة أصحاب المنشآت الصناعية والإدارة العليا فيها وبين مجموعة العمال - العلاقات الصناعية - وتصبح مناقشة جوانب العلاقات الصناعية من القضايا الأساسية التي تواجه المسيرة الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع يمر في مرحلة التصنيع

«يقصد بمفهوم العلاقات الصناعية مجموعة العلاقات التي تحدد الصلاحيات والسلطات والواجبات بين الإدارة والعمال»^(١)، وبهذا التعريف فإن مفهوم العلاقات الصناعية يهدف إلى تحليل علاقات القوة والسلطة بين الإدارة والعمالين. ويمتد هذا المفهوم ليشمل جميع النشاطات التي تقوم بها الإدارة وتتعلق بالعمالين داخل

المنشأة مثل كيفية تحديد الواجبات والمسؤوليات للعاملين، ووصف سبل الاتصال بين الإدارة والعمال في جميع ظروف العمل وخاصة فيما يتعلق بإجراءات المطالبة بتحسين أحوال العاملين، وإجراءات تسوية النزاعات العمالية، ووصف إجراءات التعيين والتدريب والترقية والمكافآت وأية حوافز أخرى. إن دراسة هذه الإجراءات والنشاطات يعطي وصفاً كاملاً لطبيعة العلاقات الصناعية السائدة في مصنع ما.

وتهتم دراسة العلاقات الصناعية بتحليل اتجاهات العمال وآرائهم بالنسبة للإدارة والتعرف على نظرتهم وتوقعاتهم منها. كما تلعب الحكومة - في أي بلد - دوراً هاماً في تطوير العلاقات الصناعية، إذ تسعى إلى خلق المناخ المناسب لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتؤكد الدراسات أن العلاقات الصناعية تتشكل وتتبلور في شكلها النهائي اعتماداً على طبيعة الاحتكاك والتداخل بين نقابات العمال (أو اتحاد النقابات) وإدارة المنشأة من ناحية ونتيجة للتدخل الحكومي من ناحية أخرى^(٢).

دور إدارة الأفراد في العلاقات الصناعية:

لا شك أن إدارة الأفراد تساهم في توفير المعلومات وتقديم النصح والمشورة إلى الإدارة العليا في المنشأة حول أفضل الأساليب لتقوية الروابط بين الإدارة والعمال، وتتولى الإدارة العليا رسم السياسات واتخاذ القرارات التي تحقق خلق الانتماء والتفاعل عند العاملين والتفافهم حول منشأتهم. إن دور إدارة الأفراد في تنمية وتطوير العلاقات الصناعية يتطلب منها أن تدرس العنصر الإنساني دراسة متعمقة حتى يمكن رفع كفاءة العمال الإنتاجية، وإيجاد علاقات طيبة بين العمال وإدارة المنشأة، وكذلك من أجل خلق تعاون وانسجام وثيقين بين العمال أنفسهم. وتسعى إدارة الأفراد إلى وضع الدراسات الخاصة برغبات العمال واتجاهاتهم من أجل فهم مطالبهم وتوجهاتهم وخلق الظروف التي تزيد من درجة الثقة لديهم في عدالة الإدارة وحرصها على مصالحهم.

ولكن من أجل بناء جسور الاتصال والثقة بين الإدارة العليا والعاملين فلا بد من تعاون جميع إدارات المنشأة مع إدارة الأفراد في سبيل البحث عن أفضل السياسات والاقتراحات التي من شأنها تحسين العلاقات العمالية بين الإدارة العليا في المنشأة وبين العاملين فيها، والتعرف على الأسباب الظاهرة والمستترة لنفور العمال من إدارة الشركة.

إن دور إدارة الأفراد يزداد أهمية في المنشأة التي يكون للنقابات العمالية

فيها نشاط تنظيمي، إذ يتطلب الأمر من هذه الإدارة أن تؤدي دوراً نشيطاً في جمع المعلومات تمهيداً لإجراء جولات من التفاوض الجماعي بين الإدارة العليا وبين النقابات العمالية، والإشراف على صياغة نصوص الاتفاقيات الجماعية. وبعد الاتفاق تؤدي إدارة الأفراد دوراً حيوياً وهاماً في توجيه التعليمات إلى المديرين، حول تنفيذ بنود الاتفاقية الجماعية، وتلافي ممارسة أي نشاطات مناوئة للعمال وتفادي خلق أية مشاكل معهم.

ولذلك فإن قرارات الإدارة في مجال تعاملها مع الأفراد تصبح ذات أهمية خاصة مع تزايد النشاط النقابي، إذ يتطلب ذلك من مدير إدارة الأفراد استخدام الأسس التي تحقق الطمأنينة الشخصية للعاملين، والتأكيد على وجود تعامل عادل مع جميع العمال من أجل توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المشروع^(٣).

نقابات واتحادات العمال Unions and Federations of Labor:

مقدمة:

تنشأ النقابات العمالية عادة في الأماكن التي يمكن لأفراد القوة العاملة فيها تكثيل أنفسهم وتنظيم صفوفهم، بغض النظر عن نوع المهنة التي يعملون فيها أو نوع التنظيم الإقتصادي أو السياسي للدولة التي ينضون تحت لوائها. والنقابات العمالية هي مظهر من مظاهر التقدم في الحركة العمالية، لذلك لا تظهر النقابات القوية إلا في الدول الصناعية المتقدمة. ولعل هذا العامل يوضح السبب في ظهور النقابات في الدول الصناعية في تواريخ مختلفة. فقد ظهرت مثلاً الحركة النقابية في بريطانيا في أوائل القرن التاسع عشر الميلادي نتيجة للثورة الصناعية التي أحدثت انقلاباً في طرق الانتاج هناك، وبالتالي في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للطبقة العاملة. ولأن الثورة الصناعية ظهرت في الولايات المتحدة متأخرة عنها في بريطانيا بحقبة طويلة نسبياً من الزمن تأخرت الحركة النقابية هناك، ولم تظهر فيها نقابات عمالية بالمعنى المفهوم إلا في غضون عام ١٨٣٠. أما في ألمانيا فقد ظهرت النقابات في عام ١٨٦٠ حينما ظهرت فيها الصناعات الحديثة، وفي فرنسا في عام ١٨٩٠. وفي إيطاليا في عام ١٩٠٠، وفي اليابان التي لم تنتشر فيها حركة التصنيع حتى الحرب العالمية الأولى فلم تظهر فيها النقابات إلا في خلال فترة العشرينات من القرن الحالي ولعل هذا يفسر عدم ظهور نقابات قوية في العالم العربي بشكل خاص، وفي الدول النامية بشكل عام، ذلك أن حركة التصنيع في هذه الدول حديثة العهد، لا زالت ضعيفة، ولذلك لم تساعد كثيراً على تقدم الحركة العمالية^(٤).

مفهوم النقابة Union Concept:

النقابة منظمة اجتماعية، تضم عمال صناعة معينة أو حرفة معينة، وكلمة عامل تنصرف على كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه، وفي خدمة صاحب عمل وتحت سلطته وإشرافه، وسواء أكان صاحب العمل يمثل ملكية فردية أم ملكية جماعية، كما أن الدافع الأساسي للتجمع العمالي في إطار النقابة هو تكوين شخصية قانونية لنقابة معينة يمكنها القيام بوظيفتها التمثيلية.

وتتحدد مهام النقابة طبقاً لعوامل عديدة - فقد تكون محددة بدستورالدولة أو بالقانون أو تحددها طبيعة المد النقابي للحركة العمالية. وعلى كل حال تبدأ النقابة بالوظيفة الدفاعية في مواجهة أصحاب الأعمال بهدف الحصول على أجور عادلة، وظروف عمل مناسبة. إلخ. غير أنه مع تطور العمل النقابي لمرحلة أفضل يظهر لها العديد من الوظائف المتطورة بحيث تشمل الوظائف السابقة في إطار المساواة الجماعية، كما تتطرق إلى مهام أخرى مثل الإسهام في المجال السياسي⁽⁵⁾، ومن مجموع النقابات العامة يتكون الاتحاد العام لها على مستوى قومي. ويتمتع الاتحاد العام بسطات تتعلق بالتنسيق على مستوى العمل النقابي، والتمثيل على المستوى السياسي الداخلي، وتمثيل العامل النقابي في المجالات الخارجية.

فالحركة النقابية تهدف دوماً إلى أبعد من حل مشاكل القوت اليومي فهي تهدف لغاية قصوى وهي تأمين مجتمع يضمن لكل فرد فيه (رجل أو امرأة أو طفل) ضرورات حياة متمدنة، وإنشاء مجتمع يجد فيه كل فرد فرصة اكتساب مستوى معقول من المعرفة والمهارة وتحسين مواهبه وذوقه. فالنقابات إذن هي منظمات مستديمة من العمال بقصد الدفاع عن مصالحهم المشتركة

ويمتاز العصر الحالي بالتقدم النقابي، إذ هي من أهم مظاهر حياة الطبقة العاملة في البلدان المتقدمة، ويعتبر وجودها وانتشارها ونمو سلطانها من أعظم النتائج المترتبة على قيام الصناعات الكبرى.

هيكل التنظيم النقابي:

يتكون هيكل التنظيم النقابي بشكل عام مما يأتي:

- ١ - النقابة النوعية: وتضم عادة جميع العاملين الذين ينتمون إلى حرفة أو مهنة واحدة، حتى ولو كانوا يعملون في منشآت أو في مصانع مختلفة، مثال ذلك: نقابة عمال الغزل والنسيج، نقابة عمال النقل، نقابة المهندسين... إلخ.
- ٢ - النقابة الصناعية: وتضم عادة جميع العاملين في منشأة معينة بغض النظر عن

صناعات الإسمنت، نقابة عمال شركة مصفاة البترول، نقابة عمال شركة مصانع الفوسفات... إلخ.

٣ - النقابة العامة: وتتكون عادة على المستوى القومي، وتشمل مجموع النقابات إما على مستوى المنشأة، أو النوعية. وتتولى النقابة العامة الإشراف على الوحدات النقابية وتوجيهها والتنسيق بين جهودها، مثل النقابة العامة للعاملين في الكهرباء، النقابة العامة للعاملين في الصناعات الغذائية... إلخ.

٤ - الاتحاد العامل للعمال: ويتكون على المستوى القومي من مجموع النقابات العامة، وتكون مهمته الإشراف على العمل النقابي وتنسيقه بشكل عام، ويمثل العاملين في المجالات الخارجية، باعتباره يمثل الطبقة العاملة بأسرها.

نقابات العمال في الأردن:

نبذة موجزة عن نشأة الحركة العمالية الأردنية:

لقد جاء تعديل الدستور الأردني عام ١٩٥٢ محققاً آمال وطموحات عمال الأردن. إذ نصت المادة (٢٣) من الدستور على ما يلي:

١ - العمل حق لجميع المواطنين وعلى الدولة أن توفره للأردنيين بتوجيه الاقتصاد الوطني والنهوض به.

٢ - تحمي الدولة العمل وتضع له تشريعاً يقوم على المبادئ الآتية.

أ - إعطاء العامل أجراً يتناسب مع كمية عمله وكيفيته.

ب - تحديد ساعات العمل الأسبوعية ومنح العمال أيام راحة أسبوعية وسنوية مع الأجر.

ج - تقرير تعويض خاص للعمال المعطلين، وفي أحوال التسريح والمرض والعجز والطوارئ الناشئة عن العمل.

د - تعيين الشروط الخاصة بعمل النساء والاحداث.

هـ - خضوع العامل للقواعد الصحية.

و - تنظيم نقابي حر ضمن حدود القانون.

يفهم مما سبق أن الدستور الأردني يضمن حق العمال في تنظيم نقابي حر ضمن حدود القانون. وهذا الحق يؤكد الاعتراف بأهمية التنظيم الديمقراطي للعمال للدفاع عن حقوقهم وحماية مصالحهم والعمل من أجل تحسين ظروف وشروط العمل وفق أسس وممارسات ديمقراطية ومسؤولة. وهذا يعطي العمال قوة

تفاوضية تضمن نتائج ايجابية لأسلوب الحوار الهادف بين أطراف الإنتاج حيث المساواة والعدالة والاحترام المتبادل .

وتمشياً مع أحكام هذا النص وتلبية لمطالب العمال وحركتهم النقابية التي كانت تعمل بون سند قانوني أو حماية تشريعية. فقد صدر قانون النقابات رقم (٢٥) لسنة ١٩٥٣. وبمجرد صدور هذا القانون سارع العمال للإنتظام في نقابات وتسجيلها لدى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. وبانتهاء عام ١٩٥٣ كان هناك عشر نقابات قائمة ومسجلة رسمياً.

ثم جاء قانون العمل الأردني رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠* والذي افرده فصلاً خاصاً بنقابات العمال (الفصل الثالث عشر) والذي نقتبس منه مايلي :

بدأ هذا الفصل يسرد بعض التعريفات والذي جاء فيه تعريف لنقابة العمال (مادة ١/٦٨) بمعنى أن النقابة " تعني مجموعة من العمال منتظمة في هيئة بموجب أحكام هذا القانون من أجل رعاية مصالحهم فيما يتعلق بالأجور وإبرام الاتفاقيات الجماعية وغير ذلك من الأمور التي تؤمن رفع مستواهم المالي والثقافي والاجتماعي".

كما نص القانون (مادة ١/٦٩) أنه باستثناء مستخدمي وعمال الدولة والبلديات، يحق للعمال الذين يشتغلون بمهن أو صناعة أو حرفة واحدة أو بمهن أو صناعات أو حرف متمثلة أو مرتبطة بعضها ببعض أو تشترك في إنتاج واحد أن يشكلوا نقابة له. واشترط هذا القانون لتأسيس النقابة أن يتم ذلك بناءً على طلب ثلاثين شخصاً من ممارسي المهنة الواحدة أو المهن المتماثلة أو المرتبطة ببعضها أو المشتركة في إنتاج واحد بعد وضع نظام داخلي تدرج فيه أعضاؤهم. مع أن قانون النقابات رقم (٢٥) لسنة ١٩٥٣ كان يجيز لكل سبعة عمال فأكثر حق التنظيم النقابي.

كما جاء في قانون العمل المشار إليه أنه لتسجيل النقابة يجب تقديم طلب خطي مرفق بما يأتي :

- ١- نسخة من نظام النقابة.
- ٢- أسماء مقدمي الطلب ومهنتهم وعناوينهم.
- ٣- اسم النقابة ومركزها الرئيسي وعنوانها.
- ٤- أسماء أعضاء اللجنة الإدارية وأعمارهم وعناوينهم ومهنتهم.

كما ورد في نفس القانون أنه يحق لأصحاب العمل الذين يعملون بمهنة أو صناعة أو حرفة واحدة أو بمهن أو صناعات أو حرف متمثلة أو مرتبطة بعضها

* صدر قانون العمل الجديد رقم (٨) لسنة ١٩٩٦ المنشور في الجريدة الرسمية العدد ٤١١٣ تاريخ ١٦ نيسان ١٩٩٦ والذي حل محل القانون المذكور أعلاه.

ببعض أو تشترك في إنتاج واحد ان يشكلوا فيما بينهم نقابة عامة وبنفس الأسلوب الذي تشكل فيه نقابات العمال.

ومن أجل إضفاء صفة الشرعية على نقابات العمال التي كانت قائمة قبل صدور قانون العمل المشار إليه فقد ورد فيه أنه إذا كانت النقابة مسجلة تسجيلاً صحيحاً وفقاً لقانون نقابات العمال رقم (٢٥) لسنة ١٩٥٢ كنقابة عمال فيعتبر تسجيلها نافذاً، ولكن يترتب عليها ان تقدم إلى المسجل بياناً بموجوداتها والتزاماتها حسب الأنموذج المعين وذلك خلال ستة أشهر من تاريخ نشر هذا القانون.

يمكن القول ان الأردن عرف نقابات العمال رسمياً لأول مرة في تاريخه في مطلع الخمسينات من هذا القرن حيث تم تسجيل نقابة عمال شركة دخان وسجاير الشرق العربي في سجلات وزارة الشؤون الاجتماعية بتاريخ ١٢/٢٧/١٩٥٢. ثم تبع ذلك تسجيل نقابة البناء العامة وذلك بتاريخ ١/٧/١٩٥٤. ومن هنا شعر العمال بجدية العمل وحماية القانون لهم فسارعوا إلى تكتيل أنفسهم وقاموا بتقديم عدة طلبات لتسجيل نقابات لهم. وقد تم حتى نهاية شهر حزيران من سنة ١٩٥٤ ترخيص وتسجيل نقابات العمال التالية بما فيها النقابتان السالفتان الذكر^(٨).

- ١ - نقابة عمال شركة سنجر.
- ٢ - نقابة موظفي البنوك.
- ٣ - نقابة عمال الأحذية.
- ٤ - نقابة شركة دخان وسجاير الشرق العربي.
- ٥ - نقابة عمال الخياطة.
- ٦ - نقابة شركة مناجم الفوسفات.
- ٧ - نقابة البناء العامة.

اما عدد النقابات العمالية القائمة والمسجلة رسمياً في الوقت الحاضر فيبلغ (١٧) نقابة عامة تشمل عمال الحرف والمهن التي يحق لعمالها تكوين نقابات لهم وفق التصنيف المهني المحدد من قبل وزارة العمل. وسوف أشير إلى هذه النقابات السبعة عشر عند الحديث عن الاتحاد العام لنقابات العمال في الأردن. ولكن قبل الحديث عنه لا بد من الإشارة باختصار إلى أهداف النقابة العمالية.

أهداف النقابة العمالية Union Objectives:

بالإضافة لما ورد في المادة (١/٦٨) من قانون العمل الأردني والذي سبق

الإشارة إليه والذي يلخص بإيجاز أهداف النقابة العمالية والتمثلة برعاية مصالح العمال فيما يتعلق بالأجور وإبرام الاتفاقيات الجماعية وغير ذلك من الأمور التي تؤمن رفع مستواهم المالي والثقافي والاجتماعي، فإنه يمكن حصر هذه الأهداف بشكل عام فيما يأتي^(١).

١ - تعظيم Maximizing الفرص الخاصة بتأمين أعضائها ضد أية تصرفات انفرادية من جانب الإدارة.

٢ - الاشتراك مع الإدارة في تلك القرارات التي تهم العاملين مثل نوعية العمل والتغييرات التي تحدث في هذه الأعمال ومستويات الأداء الخاصة بها.

٣ - زيادة عدد الأعضاء وذلك استناداً إلى أن قوة النقابة لا تتحقق إلا بزيادة عدد أعضائها نظراً لما يصاحب ذلك من زيادة في قدرتها على التفاوض الجماعي Collective Bargaining.

٤ - الاشتراك مع الإدارة في تحسين وتطوير نظم وأساليب العمل لما لذلك من انعكاس على قدرة المنشأة على زيادة الأجور، وحيث أن مثل هذا الهدف يعتبر من بين الأهداف التي تسعى إدارة المنشأة إلى تحقيقه، فإنه يخشى ألا تكون كل نقابة عمالية على درجة عالية من الوعي لمثل هذا الهدف والسعي لتحقيقه بإيجابية.

٥ - تحسين مستويات الأجور وظروف العمل المادية الأخرى Better Economic and Working Conditions وذلك مثل تخفيض ساعات العمل اليومية، تخفيض عدد أيام العمل الأسبوعية، زيادة معدلات الأجر الإضافية، الحصول على أجر مقابل الوقت الضائع الذي لا علاقة للعمال فيه، تحسين نظم معاشات التقاعد والتأمينات المختلفة، وتحسين ظروف العمل داخل المصنع نفسه، خاصة وأن العمال يعتقدون أن النقابات مسؤولة عن تحسين وضعهم الاقتصادي^(٢).

اتحادات العمال Federations of Labor:

الاتحاد العام لنقابات العمال في الأردن:

كانت وحدة العمال أملاً يداعب عمال الأردن وخاصة الذين يعرفون ويقدرّون مفهوم التنظيم النقابي، وما له من قوة في رفع مستوى العمال وتقدمهم. وانطلاقاً من ذلك قامت نقابة عمال ومستخدمي شركة دخان سجائر الشرق العربي بدعوة النقابات المسجلة لبحث توحيد النقابات في اتحاد عمالي واحد. وقد استجابت للدعوة ست نقابات اعتبرت المؤسسة للاتحاد العام وهي^(٣).

- ١ - نقابة عمال البناء.
- ٢ - نقابة عمال الخياطة.
- ٣ - نقابة عمال الأحذية.
- ٤ - نقابة شركة سنجر.
- ٥ - نقابة مناجم الفوسفات.
- ٦ - بالإضافة إلى النقابة الداعية وهي نقابة عمال ومستخدمي شركة دخان سجاير الشرق العربي.

قامت النقابات المذكورة أعلاه بعقد مؤتمرها الأول يوم الأول من أيار سنة ١٩٥٤ وأعلنت عن تأسيس الاتحاد العام لنقابات العمال في الأردن والذي تم تسجيله رسمياً لدى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل يوم ١٩٥٤/٧/٢٥. وقد توالى انضمام نقابات العمال إليه حتى أصبح عددها (١٧) نقابة والتي تشكل مجموعها حالياً الاتحاد العام لنقابات العمال والتي سأسير إليها تفصيلاً في جزء تالي.

الهيكل التنظيمي للاتحاد العام لنقابات العمال^(١٢):

- يتكون الهيكل التنظيمي للاتحاد العام من المستويات التنظيمية الثلاثة الآتية.
- ١ - الهيئة العامة (المؤتمر العام): وتتكوّن الهيئة العامة من مجموع أعضاء اللجان الإدارية للنقابات العمالية العامة الأعضاء في الاتحاد العام. ويعقد المؤتمر اجتماعاته الدورية مرة واحدة كل أربع سنوات. ويعتبر السلطة العليا في الاتحاد، ويتولى رسم السياسة العامة للحركة العمالية في الأردن. وتحقيق أهداف الاتحاد.
 - أما اختصاصات الهيئة العامة (المؤتمر العام) فيمكن تلخيصها فيما يأتي:
 - أ - مناقشة تقرير المجلس المركزي عن نشاطات الدورة المنتهية ومقترحاته بشأن تحقيق أهداف الاتحاد في المستقبل.
 - ب - رسم السياسة العليا للاتحاد.
 - ج - بحث ومناقشة أوراق العمل أو التقارير المقدمة عن المسائل الواردة في جدول الأعمال.
 - د - تعديل النظام الداخلي للاتحاد أو اللوائح التنظيمية الصادرة بموجبه.
 - هـ - التصديق على قبول الأعضاء الجدد والفصل من عضوية الاتحاد.
 - ٢ - مجلس الاتحاد (المجلس المركزي): يتكون مجلس الاتحاد من مجموع ممثلي

النقابات الاعضاء، ويكون التمثيل مرتبطاً بعدد أعضائها المسددين لاشتراكاتهم الشهرية في المراكز الرئيسية والفروع بعد الكشف على سجلاتها من قبل لجنة خاصة تنتخبها الهيئة التنفيذية. ويعتبر العضو المسدد لاشتراكاته كل من مضى على انتسابه للنقابة مدة ثلاثة أشهر ومسدداً لجميع اشتراكاته حتى قبل موعد الانتخابات بشهر واحد.

ويتم تحديد عدد ممثلي النقابة في نهاية شهر آذار من كل عامين، ويحسب عدد المسددين لاشتراكاتهم حتى نهاية شهر شباط، ويكون تمثيل النقابات في مجلس الاتحاد حسب الجدول التالي:

- من ٣٠ عضواً إلى ١٥٠ عضواً ممثل واحد
- من ١٧٥ عضواً إلى ٣٠٠ عضواً ممثلان اثنان.
- من ٣٥٠ عضواً إلى ٦٠٠ عضواً ثلاثة ممثلين.
- من ٦٥٠ عضواً إلى ١٢٠٠ عضواً أربعة ممثلين.
- من ١٢٠٠ عضواً إلى ٢٥٠٠ عضواً خمسة ممثلين.
- من ٢٦٠٠ عضواً فأكثر ستة ممثلين.

يقوم المجلس المركزي بعقد اجتماعاته مرة كل شهر، ويتولى تنفيذ السياسة العامة التي يرسمها المؤتمر العام (الهيئة العامة). كما يمارس المجلس المركزي صلاحيات المؤتمر العام في فترة عدم انعقاده. ينتخب المجلس المركزي (مجلس الاتحاد) من بين أعضائه رئيساً للمجلس ونائبين للرئيس. كما يقوم بانتخاب أمين عام للاتحاد ونائب له، وكذلك أعضاء الهيئة التنفيذية التي تستمر فترة كل منهم لمدة سنتين، وهي فترة الدورة الانتخابية المعمول بها في الحركة العمالية الأردنية سواء بالنسبة للاتحاد أو النقابات العمالية.

أما اختصاصات مجلس الاتحاد (المجلس المركزي) فيمكن تلخيصها فيما يأتي:

- أ - بحث التقارير والمراسلات التي يعرضها عليه رئيس المجلس.
- ب - بحث التقارير المالية المقدمة من الهيئة التنفيذية عن طريق رئيس المجلس.
- ج - بحث التقارير السنوية المقدمة من الهيئة التنفيذية عن أعمال السنة المنتهية، وكذلك الميزانية العمومية والحسابات الختامية للواردات والمصروفات، وتقرير مدقق الحسابات القانوني على أن يتم ذلك في جلسة خاصة.
- د - البت في التقارير والتوصيات التي ترفعها الهيئة التنفيذية للمجلس، وكذلك

ما يرفع إليه من النقابات بواسطة رئيس المجلس قبل عشرة أيام من تاريخ انعقاد المجلس.

هـ - تعديل أي نص من نصوص النظام الداخلي أو إضافة أية مادة بصورة مؤقتة إلى أن يتم إقرارها من المؤتمر العام شريطة موافقة ثلثي مجموع أعضاء المجلس وفي جلسة خاصة.

و - إرسال الوفود والبعثات والممثلين للاتحادات والمؤتمرات العربية والدولية مع وجوب مراعاة توفر الكفاءة والاختصاص ومصلحة الحركة العمالية.

ز - انتخاب رئيس للمجلس ونائبين للرئيس، وأعضاء الهيئة التنفيذية وأميناً عاماً للاتحاد، وكذلك نائباً له من بين الأعضاء الفائزين بعضوية الهيئة التنفيذية، على أن يكون ذلك في جلسة خاصة وبالاقتراع السري.

ح - منح أو حجب الثقة عن الهيئة التنفيذية مجتمعة أو عن بعض أعضائها.

ط - يجوز للمجلس بأغلبية ثلثي الأعضاء استبدال أي عضو من أعضائه (ويعتبر في هذه الحال حجب ثقة إذا كان عضو هيئة تنفيذية) وعلى نقابته تنفيذ ذلك بعد تزويدها بالأسباب الموجبة لذلك.

ي - تشكيل اللجان التي يراها ضرورية لتحقيق أهداف الاتحاد، على ألا يزيد عدد أعضاء كل لجنة عن خمسة أعضاء. وهذه اللجان هي:

١ - اللجنة المالية.

٢ - اللجنة الثقافية والإعلامية.

٣ - اللجنة القانونية.

٤ - لجنة الشؤون الخارجية.

٥ - لجنة العلاقات الداخلية والنقابية.

وأي لجنة أخرى يراها المجلس ضرورية عند الحاجة وتوضع لها الأنظمة الخاصة بها، وعلى هذه اللجان تقديم المقترحات والتوصيات التي تراها ضرورية لرئيس المجلس.

ك - تنسيب حل الاتحاد حلاً اختيارياً شريطة أن يكون التنسيب بالإجماع، وعلى أن يكون ذلك خاضعاً لموافقة ٧٥٪ من مجموع أعضاء الهيئة العامة (المؤتمر العام) التي تدعى للانعقاد في جلسة طارئة في مدة أقصاها شهر.

٢ - الهيئة التنفيذية: وتتكون من تسعة إلى خمسة عشر عضواً ينتخبهم المجلس المركزي من بين أعضائه بطريق الاقتراع السري، ويرأس اجتماعات هذه الهيئة الأمين العام للاتحاد الذي يعتبر الممثل القانوني للاتحاد أمام الجهات الأخرى. وتعد الهيئة التنفيذية اجتماعاتها بشكل دوري مرة كل أسبوعين، ومن واجباتها تسيير عمل الاتحاد العام للنقابات بشكل يومي، كما يتم توزيع العمل بين أعضاء الهيئة التنفيذية (والتي تشكل المكتب التنفيذي للاتحاد) حسب التخصص النوعي للنقابات العمالية الممثلة في الاتحاد العام.

ويمكن تلخيص اختصاصات الهيئة التنفيذية فيما يأتي:

أ - مباشرة تنفيذ قرارات المجلس المركزي (مجلس الاتحاد)، وتنفيذ السياسة العليا للاتحاد.

ب - النظر فيما يرفع للاتحاد من أمور وموضوعات وتوصيات سواء كان ذلك من النقابات الأعضاء أو من أي جهة أخرى.

ج - العمل على تسوية وفض النزاعات العمالية بما يحقق وحدة الحركة العمالية ويحفظ مصالحها في حدود القانون والنظام الأساسي للاتحاد.

د - إعداد التقارير السنوية عن نشاط الاتحاد في المجالات المختلفة.

هـ - تنسيق إنشاء مكاتب فرعية للاتحاد في أي مدينة من مدن المملكة يرى الاتحاد ضرورة قيامها.

و - تعيين الموظفين وتحديد رواتبهم وزياداتهم وإنهاء مدة استخدامهم حسب أحكام النظام المالي والإداري للاتحاد.

ز - اختيار ممثلي الاتحاد في اللجان والندوات المحلية التي يدعى للمشاركة فيها.

النقابات العمالية القائمة حالياً والتي تشكل مجموعها الاتحاد العام لنقابات العمال في الأردن:

يبلغ عدد النقابات العمالية القائمة حالياً والمسجلة رسمياً لدى الجهات المختصة سبع عشرة نقابة عامة تضم عمال الحرف والمهن المختلفة التي يحق لعمالها تشكيل نقابات لهم وفق التصنيف المهني المحدد في قرار وزير الشؤون الاجتماعية والعمل الصادر سنة ١٩٧٦ والمستند للمادة (١/٨٤) من قانون العمل الأردني رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠ والذي ينص على عدم جواز قيام أكثر من نقابة

واحدة في الصناعة الواحدة أو الحرف والمهن المتشابهة أو المرتبطة بإنتاج واحد والمحددة وفق لائحة التصنيف المهني المشار إليها في قرار وزير الشؤون الاجتماعية والعمل. وفيما يأتي نص الفقرة (أ) من المادة (٨٤) من قانون العمل المشار إليها:

«لوزير الشؤون الاجتماعية والعمل أن يصدر من وقت لآخر قراراً بتصنيف المهن والحرف والصناعات التي يحق لعمالها تكوين نقابات، وله أن يستأنس برأي الاتحاد العام لنقابات العمال في ذلك، وأن يحدد مجموعات المهن والحرف والصناعات التي لا يجوز تكوين أكثر من نقابة عامة واحدة لجميع العمال فيها وذلك بحكم تماثلها أو ارتباطها ببعضها أو اشتراكها في إنتاج واحد أو متكامل، وله أن يجعل قراره بذلك ساري المفعول على النقابات القائمة».

أما النقابات العامة السبع عشرة والتي تعتبر جميعها أعضاء في الاتحاد العام لنقابات العمال في الأردن فهي^(١٢):

- ١ - النقابة العامة للعاملين بالنقل البري والميكانيك، وتشمل العاملين فيما يأتي:
 - أ - نقل الركاب والبضائع وغيرها بالسيارات والمركبات المشتركة.
 - ب - صنع وإصلاح وصيانة وسائل النقل البري وألات الزراعة الميكانيكية والآليات الثقيلة.
 - ج - وكالات السياحة والسفر التي تعمل في النقل البري.
 - د - تدريب السائقين.
 - هـ - الهيئات والمؤسسات والشركات المشرفة على الأعمال السابقة.
- ٢ - النقابة العامة للعاملين في النقل الجوي والسياحة، وتشمل العاملين فيما يأتي:
 - أ - النقل بطريق الجو.
 - ب - صيانة وإدارة المطارات بما في ذلك التسهيلات الملاحية والجوية كالرادار واللاسلكي.
 - ج - وكالات السفر والسياحة التي تعمل بنقل الركاب والبضائع وغيرها جواً.
 - د - الطيران المدني.
 - هـ - صيانة وإصلاح وسائل النقل الجوي.
 - و - تدريب الطيارين وعمال خدمات الطيران.
 - ز - الهيئات والمؤسسات والشركات المشرفة على الأعمال السابقة.
- ٦ - النقابة العامة للعاملين بالسكك الحديدية، وتشمل العاملين فيما يأتي

- ١ - قيادة وصيانة وخدمة القاطرات الحديدية.
- ب - إصلاح وصيانة قاطرات السكك الحديدية وعرباتها وغيرها من الاعمال الخاصة بالنقل بالسكك الحديدية.
- ج - الهيئات والمؤسسات والشركات المشرفة على الاعمال السابقة.
- ٤ - النقابة العامة للعاملين في الموانئ، وتشمل العاملين فيما يأتي:
 - ١ - النقل البحري التجاري أو الخاص.
 - ب - صيانة وإدارة الموانئ والمنازل البحرية.
 - ج - عمليات الشحن والتفريغ والتخليص وكافة العميات البحرية المماثلة.
 - د - صيانة وإصلاح وسائل النقل البحري.
 - هـ - الهيئات والمؤسسات والشركات المشرفة على الاعمال السابقة.
- ٥ - النقابة العامة للعاملين في الكهرباء، وتشمل العاملين فيما يأتي:
 - ١ - إنتاج وتوزيع النور الكهربائي والقوى الكهربائية.
 - ب - صناعة وصيانة الأجهزة والأدوات والمعدات الكهربائية.
- ٦ - النقابة العامة للعاملين في البترول والكيماويات، وتشمل العاملين فيما يأتي:
 - ١ - استخراج البترول الخام والغاز الطبيعي والاعمال المتعلقة بتكرير البترول وتقطير منتجاته وعمليات نقل وبيع البترول ومشتقاته.
 - ب - استخلاص الغازات السائلة وضغطها وتعبئتها.
 - ج - استخلاص الأحماض والقلويات والأملاح ومواد المفرقات والدهانات والصبغة.
 - د - صناعة المخصبات الكيماوية والعضوية وغيرها.
 - هـ - الزيوت والدهون غير المستخدمة في التغذية.
 - و - المستحضرات الطبية ومستحضرات الزينة والتجميل والروائح العطرية.
 - ز - صناعة الثقاب (الكبريت).
 - ح - دبغ الجلود والفراء وتداول الجلود المسلوخة.
 - ط - صنع المنتجات المطاطية.
 - ي - الزجاج والمرايا (باستثناء النظارات الطبية).
 - ك - البطاريات السائلة والجافة.
 - ل - الهيئات والمؤسسات والشركات المشرفة على الاعمال السابقة.
- ٧ - النقابة العامة للعاملين في صناعة الغزل والنسيج، وتشمل العاملين فيما يأتي:

- أ - غزل ونسج الخيوط الطبيعية والصناعية وتهيئتها وجميع المعلومات التحضيرية الخاصة بها.
- ب - صناعة تجهيز الخيوط والمنسوجات وجميع العمليات المتعلقة بتهيئتها بما في ذلك أعمال الرسم والزخرفة.
- ج - نسج البطاطين والسجاد والبسط.
- د - صناعة التريكو وشغل الصنارة وغيرها.
- هـ - صناعة الحبال والخيش واللباد والمشمع غير المصنوع من العظام.
- و - حلج الأقطان وكبسها.
- ز - الهيئات والمؤسسات والشركات المشرفة على الأعمال السابقة.
- ٨ - النقابة العامة للعاملين في الصناعات الغذائية، وتشمل العاملين فيما يأتي:
- أ - أعمال تهيئة وحفظ اللحوم والطيور والأسماك ويدخل في ذلك أعمال الذبح والتلميح والتصنيع.
- ب - صناعة الألبان ومنتجاتها.
- ج - تعبئة وحفظ وبيع الفواكه والخضروات والبقول ومنتجاتها وتسويقها.
- د - طحن الغلال والبقول وتهيئتها.
- هـ - صناعة الخبز والمنتجات الأخرى المصنوعة من الدقيق.
- و - صناعة السكر وتكريره ومنتجاته.
- ز - صناعة الحلوى بكافة أنواعها ويدخل في ذلك الشيكولاتة والكاكاو.
- ح - صناعة المشروبات غير الكحولية ويدخل معها المشروبات الغازية والمعدنية والتلج والمرطبات.
- ط - صناعة المشروبات الكحولية. وتدخل في ذلك التقطير والتصفية والمزج وعمل الخميرة. وصناعة الكحول ويدخل معها الخل وثاني أكسيد الكربون.
- ي - صناعة استخراج الزيوت النباتية والأعلاف وكافة منتجات الزيوت النباتية المستعملة في التغذية.
- ك - صناعة الدخان والسجاير وما شابه ومشتقاتها.
- ل - الهيئات والمؤسسات والشركات المشرفة على الصناعات والأعمال السابقة.
- ٩ - النقابة العامة للعاملين في المناجم والتعدين، وتشمل العاملين فيما يأتي:

- ١ - أعمال استخراج الفحم والمعادن الخام واستخراج الخامات غير المعدنية كالجبس والملح والكبريت.
- ب - أعمال استخراج الفوسفات وتصنيعه وجميع الأعمال المتعلقة بنقله وشحنه.
- ج - أعمال التعدين والحديد وصناعة الصلب.
- د - صناعة المسامير والأسلاك الشائكة والصفائح المعدنية.
- هـ - صناعة التنك / الصفائح الفارغة
- و - الهيئات والمؤسسات والشركات المشرفة على الأعمال السابقة.
- ١٠ - النقابة العامة للعاملين في المصارف والتأمين والمحاسبة، وتشمل العاملين فيما يأتي:
- أ - العمل في المصارف التجارية.
- ب - أعمال التأمينات بجميع أنواعها ووكلائها ومنتجاتها.
- ج - أعمال البورصات ومكاتب استبدال النقود وغيرها.
- د - الهيئات والمؤسسات المشرفة على الأعمال السابقة
- ١١ - النقابة العامة للعاملين في البناء، وتشمل العاملين فيما يأتي:
- أ - تشييد وإصلاح المباني والسدود والأنفاق والجسور والقناطر وغيرها.
- ب - تشييد وتعبيد الطرق والشوارع.
- ج - صنع الطوب والبلاط والرخام والمزايكو بأنواعه المختلفة.
- د - قطع الحجارة وطحنها ودقها.
- هـ - صناعة المنتجات من الرخام والجرانيت.
- و - صناعة مواد البناء ويدخل في ذلك الإسبست وغيره.
- ز - قطع ونشر الأخشاب وصناعة الشبابتك والأبواب وأدوات وتجهيزات البناء الثابتة والمنقولة من الخشب والحديد والألومنيوم وغيره.
- ح - صناعة الاسمنت وجميع الأعمال المتعلقة باستخراجه.
- ط - صنع الفلين ومنتجاته.
- ي - أعمال البناء من حدادة ونجارة وخلافه.
- ك - الهيئات والمؤسسات والشركات المشرفة على الأعمال السابقة.
- ١٢ - النقابة العامة للعاملين في المحلات التجارية والشخصية والحرفية الخاصة، وتشمل العاملين فيما يأتي:
- أ - المحلات التجارية على اختلاف أنواعها.
- ب - صناعة الألبسة وتصميم الأزياء.

- ج - صناعة الأثاث والأدوات المنزلية والمكتبية.
- د - العاملين في المكتبات.
- هـ - صناعة الصيني والخزف والفخار.
- و - صناعة الأحذية وكافة المصنوعات الجلدية والحقائب.
- ز - الهيئات والمؤسسات والشركات المشرفة على الأعمال السابقة.
- ١٢ - النقابة العامة للعاملين في الطباعة والتصوير والنشر وصناعة الورق والكرتون، وتشمل العاملين فيما يأتي:
- أ - أعمال الطباعة والنشر.
- ب - مصانع الورق والكرتون وأوراق التنظيف.
- ج - التصوير الفوتوغرافي والتلفزيوني وغيره.
- د - الهيئات والمؤسسات والشركات المشرفة على الأعمال السابقة.
- ١٤ - النقابة العامة للعاملين في الخدمات العامة والمهن الحرة، وتشمل العاملين فيما يأتي:
- أ - دور التمثيل والسينما والمسارح والملاهي.
- ب - المطاعم والمقاهي والفنادق والعاملين في العيادات والمستشفيات والمؤسسات الصحية.
- ج - العاملين في الخدمات الاجتماعية كالجمعيات الخيرية والتعاونية وغيرها.
- د - العاملين في خدمات الأعمال والإدارة الخاصة والمهن الحرة.
- هـ - صالونات الحلاقة والتجميل.
- و - غسيل وكوي وتنظيف وصباغة ورثي الملابس.
- ز - الهيئات والمؤسسات والشركات المشرفة على الأعمال السابقة.
- ١٥ - النقابة العامة للعاملين في التعليم الخاص، وتشمل كافة العاملين في المدارس الخاصة ومعاهد التعليم الخاصة.
- ١٦ - النقابة العامة للعاملين في البلديات، وتشمل العاملين فيما يأتي:
- أ - أمانة العاصمة
- ب - البلديات وسلطة المجاري والمياه
- ج - المجالس البلدية والقروية.
- ١٧ - النقابة العامة للعاملين في الخدمات الصحية، وتشمل العاملين فيما يأتي:
- أ - المستشفيات
- ب - الصيدليات والمستودعات الطبية.

ج - الهيئات والمؤسسات المشرفة على الأعمال السابقة.

وفيما يأتي جدول يبين عدد الأعضاء المنتسبين لكل نقابة من النقابات العمالية، ومركزها الرئيسي، وفروعها، وعدد أعضاء الهيئة الإدارية، وعدد ممثليها في المجلس المركزي للاتحاد العام لنقابات العمال وذلك كما هو في سنة ١٩٨٦ (*):

الرقم	اسم النقابة	عدد الأعضاء	مركزها الرئيسي	أماكن فروعها	عدد أعضاء الهيئة الإدارية	عدد ممثلين في المجلس المركزي
١	النقابة العامة للعاملين في البتروكيماويات	٢٢٨٦	الزرقاء	عمان، الرصيفة، العقبة، عوجان	١٢	٦
٢	النقابة العامة للعاملين في البناء	٢٧٥٠	عمان	لجان في المحافظات	٩	٦
٣	النقابة العامة للعاملين في البلديات	١١٢٦	عمان	لجان في المحافظات	٩	٥
٤	النقابة العامة للعاملين في التعليم الخاص	١٣٥٠	عمان	لجان في المحافظات	٩	٥
٥	النقابة العامة للعاملين في الخدمات الصحية	١٤٩٢	عمان	لجان في المحافظات	٩	٥
٦	النقابة العامة للعاملين في الخدمات العامة	١٦٨٤	عمان	لجان في المحافظات	٩	٥
٧	النقابة العامة للعاملين في السكك الحديدية	١٥٠٥	عمان	عمان، معان	٩	٥
٨	النقابة العامة للعاملين في الطباعة والنشر	١٩٥٠	عمان	عمان، الرصيفة، الزرقاء	٩	٥
٩	انقابة العامة للعاملين في الصناعات الغذائية	٢٢٥٦	عمان	عمان، اربد	١٢	٥
١٠	النقابة العامة للعاملين في صناعة الغزل والنسيج	٤٠٠	عمان	لجان في المحافظات	٧	٢
١١	النقابة العامة للعاملين في الكهرباء	٢٧٤٢	عمان	عمان، اربد	١٢	٦
١٢	النقابة العامة للعاملين في المعجلات التجارية	٢٨١٢	عمان	لجان في المحافظات	٩	٦
١٣	النقابة العامة للعاملين في المصارف والمحااسبية	٢٨٢٢	عمان	لجان في المحافظات	٩	٦
١٤	النقابة العامة للعاملين في المناجم والتعدين	٤١١٨	الرصيفة	الرصيفة، الحسا	١١	٦
١٥	النقابة انعام للعاملين في العوانى	٢٤٠٠	عمان	عمان، العقبة، الرمثا	٩	٥
١٦	النقابة العامة للعاملين في النقل البري والميكانيك	٩٥٠٠	عمان	عمان، اربد، الكرك، العقبة	١٥	٦
١٧	النقابة انعام للعاملين في النقل الجوي والسياحة	٢٨٩٤	عمان	لجان نقابية	٩	٦
	المجموع	١٣١٩٩٨			١٧١	٩١

(*) المصدر: الاتحاد العام لنقابات العمال في الأردن الحركة العمالية في الأردن ودورها في تخطيط وتنمية القوى العاملة (عمان المؤتمر الثاني للمفكرين الأردنيين، ١٩٨٦). ص ١٥ - ١٦

من هذا الجدول يتبين أن:

- ١ - عدد الأعضاء المنتسبين للنقابات يبلغ ١٣١٩٩٨ عضواً.
- ٢ - عدد أعضاء المؤتمر العام لاتحاد نقابات العمال يبلغ ١٧١ عضواً.
- ٣ - عدد أعضاء المجلس المركزي لاتحاد نقابات العمال يبلغ ٩١ عضواً.

هذا ولا بد من الإشارة إلى السند القانوني الذي يجيز إقامة مثل هذا الاتحاد العام لنقابات العمال، إذ نصت المادة (٧٨) فقرة (أ) من قانون العمل رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠ على ما يأتي:

- ١ - يجوز لنقابات العمال أن تتقدم بطلب إلى المسجل (في وزارة العمل حالياً) لتسجيل اتحادات مهنية أو اتحاداً عاماً، ويكون لها صفة اعتبارية مع احتفاظ كل نقابة بحقوقها الخاصة.
- ٢ - يكون أعضاء الاتحاد هم أعضاء النقابات أنفسهم.
- ٣ - على كل نقابة تود الانضمام إلى الاتحاد أن تحصل على موافقة الأكثرية العادية لهيئتها العامة وأن تعلم المسجل بذلك.
- ٤ - يتمتع الاتحاد بكافة الحقوق التي تتمتع بها نقابات العمال المسجلة بموجب هذا القانون.
- ٥ - يحق للاتحاد العام لنقابات العمال وللاتحادات النقابية المهنية المسجلة الانضمام إلى أي منظمة عمالية دولية مشروعة.

أهداف الاتحاد العام لنقابات العمال:

يسعى الإتحاد العام لتحقيق الأهداف الآتية في مجالات التوعية والتنمية الاقتصادية والكفاية الانتاجية والتنظيم النقابي والمجالات الاجتماعية والثقافية، وهي:

- ١ - توعية الأعضاء وتكوين المواطن الصالح، وجعل الاتحاد مركز إشعاع للحركة النقابية العمالية الصحيحة وتثبيت مفاهيمها.
- ٢ - الاسهام في التطوير الصناعي وزيادة الانتاج والارتقاء بمستوى المعيشة وتنمية الدخل القومي للبلاد، وتوفير المزيد من التعاون الوثيق بين طرفي الإنتاج (العمال وإدارة المنشأة)، وتوفير الجو الملائم لتحسين العلاقات فيما بينها بما يؤمن مصالح العمال ويعود بالفائدة على الانتاج الوطني والقومي.

- ٣ - تحقيق التضامن بين كل النقابات، وبين العمال والنقابات، وتنمية روح التعاون وحل خلافاتهم.
- ٤ - تحسين وتعديل القوانين والتشريعات العمالية بحيث تشمل التأمين الصحي، والتأمين ضد العجز والشيخوخة والبطالة والفصل من العمل، وتحسين شروط الاستخدام ومستوى الأجور، وإنشاء مكتب للدراسات القانونية يمد النقابات بالمشورة اللازمة.
- ٥ - تمثيل عمال الأردن بكل ما يتصل بالكيان العمالي الأردني، سواء في الداخل أو الخارج للنهوض بمستوى العمال وتحقيق غايات الاتحاد المشروعة.
- ٦ - مد النقابات الأعضاء في الاتحاد بالمعونة المادية والادبية والمعنوية، وتنظيم التعاون الفعلي، والتضامن الاجتماعي، وتبادل المعلومات سعيها.
- ٧ - تعميق الوحدة الوطنية بين الأعضاء ونقاباتهم، وبين النقابات بعضها ببعض.
- ٨ - تقديم المشورة اللازمة للمساعدة على حفظ قيود وسجلات النقابات المالية بشكل يسهم في تسهيل تدقيقها عند الحاجة.
- ٩ - إيجاد صندوق تضامن عمالي مشترك لمساعدة العمال والإنفاق منه على مختلف القضايا العمالية والاجتماعية والخيرية، وكل ما يعود عليهم بالنفع العام.
- ١٠ - إيجاد جمعيات تعاونية حرفية واستهلاكية وإسكانية للنقابات الأعضاء، مما يعود على أعضائها بالخير والفائدة.
- ١١ - المساهمة في أي مجهود يهدف إلى تحسين الأوضاع العامة في المملكة الأردنية الهاشمية وفق مبادئ الدستور الأردني.
- ١٢ - تشجيع النقابات الأعضاء في الاتحاد والتي تتقارب مهنتها على تكوين اتحادات مهنية فيما بينها.
- ١٣ - إنشاء مراكز ثقافية ومعاهد نقابية، ومراكز لمكافحة الأمية، ومكتبات وأندية رياضية، وعيادات طبية عمالية، وإصدار صحيفة أو مجلة، ونشرات عمالية.
- ١٤ - العمل على تسوية الخلافات التي تنشأ بين النقابات العامة وفروعها، واتخاذ التدابير الكفيلة بخلق جو من التآلف والمحبة والتعاون بين هذه التشكيلات النقابية.

١٥ - يواصل الاتحاد العام العمل لدعم أوامر الأخوة بين الاتحادات العمالية العربية ضمن إطار الاتحاد الدولي لنقابات العمال العرب.

١٦ - يواصل الاتحاد العام العمل لتدعيم العلاقات العمالية مع كافة المنظمات والاتحادات العمالية الصديقة في العالم التي تؤيد قضايانا العمالية والوطنية والقومية.

اتحاد نقابات العمال العرب

بتاريخ ١٨/٩/١٩٥٥، وجه الاتحاد العام لعمال الأردن الدعوة لاتحادات العمال العرب التي كانت قائمة آنذاك لعقد جلسة تحضيرية تعمل على الدعوة لعقد مؤتمر تحضيري للعمال العرب، يكون مستقلاً عن اتحادات العمال العالمية، وذلك من أجل توحيد جهود العمال العرب لخير الأمة العربية وعزتها وكرامتها، وينظم جهودهم لمكافحة التنظيم النقابي الصهيوني المسمى (بالهستدروت) على الساحة الدولية، وكما يكون هذا الاتحاد نواة للوحدة العربية الشاملة أمل كل عربي وسبيل امتلاك القوة وتحقيق النصر إن شاء الله

وقد جاء في الدعوة الموجهة من اتحاد عمال الأردن ما يأتي:

«إيماناً منا بأن العمال في هذا البلد هم جزء من العمال في الوطن العربي يضمهم أمل واحد، فإننا ندعو لعقد مؤتمر تحضيري للعمال العرب يكون مستقلاً عن الاتحادات العالمية»^(١٤)

وفي يوم ٢٢/٣/١٩٥٦ عقد مندوبون عن اتحادات العمال العرب في كل من الأردن، مصر، سوريا، لبنان، وليبيا، أول مؤتمر لهم في دمشق/سوريا انبثق عنه تأسيس اتحاد نقابات العمال العرب. وقد مثل الأردن في أول لجنة تنفيذية لهذا الاتحاد خمسة من الاتحاد العام لعمال الأردن. كما تم انتخاب الأمين العام لاتحاد عمال الأردن في مركز الأمين العام المساعد لأول أمين عام لاتحاد العمال العرب. كما تم اختيار مدينة القاهرة مقراً دائماً لهذا الاتحاد. هذا وكانت حكومة المملكة الأردنية الهاشمية أول حكومة عربية تعترف بالاتحاد الدولي للعمال العرب وذلك بموجب كتاب وزير الخارجية الأردني في ذلك الوقت رقم ٦٧١٧/٢/٥٧ تاريخ ١٤/١/١٩٥٧ الموجه إلى الأمين العام المساعد للاتحاد الدولي لنقابات العمال العرب. وقد جاء ذلك بعد أن تم إقرار دستور الاتحاد من قبل قادة المنظمات العمالية العربية والذي تم بتاريخ ٢٤/٣/١٩٥٦.

أهداف اتحاد نقابات العمال العرب .

- ١ - نصت المادة (٦) من دستور اتحاد نقابات العمال العرب ان أهدافه ما يأتي :
- ١ - تحقيق حياة أفضل ورفع مستوى معيشة عمال الوطن العربي .
- ٢ - متابعة التشريعات العمالية والعمل على توحيدها في بلدان الوطن العربي لتحقيق العدالة ، والضمانات والتأمينات الاجتماعية ، وتحسين شروط الاستخدام لجميع العمال دون تفرقة بين صناعيين وزراعيين وتجاريين .
- ٣ - زيادة القوة الإنتاجية للعمال بتحسين وسائل العمل ، والأخذ بأحدث أساليب التدريب المهني ، وإيفاد البعثات إلى الخارج .
- ٤ - إنماء الوعي النقابي وتوحيد الأنظمة الداخلية للنقابات ونشر الثقافة العمالية والصحية والتدريبية والمهنية بين عمال الوطن العربي .
- ٥ - تنشيط الحركة التعاونية لتأمين حاجات الاستهلاك الضرورية للعمال العرب .
- ٦ - العمل للقضاء على البطالة وضمان العمل واستمراره
- ٧ - العمل على تصنيع بلدان الوطن العربي واستثمار خيراته وجعل الثروة الطبيعية وحدة في خدمة المجموعة العربية وإنماء مزايا الاختراع .
- ٨ - اشتراك العمال بالحركات الوطنية والقومية والسياسية ومساهماتهم فيها مساهمة فعالة .
- ٩ - السعي لإزالة الحواجز التي أوجدها الاستعمار بين بلدان الوطن العربي .
- ١٠ - إقرار حق الشعوب في تقرير مصيرها والتمتع بالاستقلال الوطني الكامل والقضاء على الاستعمار ومؤازرة الحركات الوطنية الاستقلالية .
- ١١ - توحيد أواصر الأخوة والصداقة والتعاون بين عمال الوطن العربي خاصة ، وعمال الأقطار الآسيوية والأفريقية عامة ، وإيجاد حلقة اتصال بين عمال بقية بلدان العالم .
- ١٢ - كفالة حرية الرأي والتعبير والدفاع عن الحريات الديمقراطية والنقابية في الوطن العربي والحرص على سيادته واستقلاله .
- ١٣ - السعي لجعل اللغة العربية لغة رسمية في المجال الدولي .
- ١٤ - مقاومة التعصب العنصري والديني والمذهبي واللوني والجنسي .

١٥ - الاشتراك في المؤتمرات العمالية العالمية ، والعمل على تكوين اتحاد دولي لعمال الأقطار الآسيوية والافريقية .

١٦ - تأييد كل الجهود التي تبذل لنشر وتدعيم السلام العالمي ، والقضاء على كل محاولة لإثارة الحروب ، ومنع استخدام الطاقة الذرية في الأغراض الحربية .

علاقة ادارة المنشأة مع النقابات .

يؤدي التنظيم النقابي دوراً هاماً في الدفاع عن حقوق العمال والمطالبة بتحقيق مكاسب جديدة باستمرار . ولم يتم قبول عام للنقابات العمالية من قبل أصحاب العمل . ممثلين بالادارة في منشأتهم ، في جميع الدول الصناعية الا بعد مرور سنوات طويلة من وجود هذه النقابات وما اعتراه من صراع مرير معها ، إلى أن أثبتت دورها في ميدان العلاقات الصناعية في تلك الدول . والاردن ليس استثناء عن هذه القاعدة ، اذا أن النقابات العمالية فيه لم تحظ بقبول أصحاب العمل واعترافهم بسهولة ، ولا زالت نسبة عالية من أصحاب العمل تتحاشى التعامل معها ما أمكن ، وذلك عن طريق دعوة الطرف الحكومي معها في التفاوض الجماعي في مواجهة النقابات العمالية ^(١٥) ، على الرغم من وجود تشريعات قانونية تكاد تنظم العلاقة بين الطرفين (النقابات وأصحاب العمل) مثل قانون النقابات ، وقانون العمل للذين مر ذكرهما في هذه الوحدة ، بالإضافة إلى تشريعات أخرى كثيرة ذات علاقة .

إلا أنه وبغض النظر عن التضارب بين أهداف النقابة العمالية من ناحية وأهداف الادارة من ناحية أخرى ، فإنه يمكن القول أن الوجود النقابي استطاع أن يحدث بعض التأثيرات Effects الهامة على الادارة والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي ^(١٦) :

١ - استطاع الوجود النقابي أن يفرض قيوداً أساسياً على حرية الادارة في التصرف Restriction upon managements Freedom of action وخاصة فيما يتعلق بالأجور ، والحوافز ، وساعات العمل ، وظروف العمل المادية المتعددة بشكل عام ، بالإضافة إلى القرارات التي كانت تتخذها ادارة المنشأة والتي تتعلق بالفصل والتأديب .

٢ - استطاع الوجود النقابي أن يضغط على الادارة بضرورة توحيد المعاملة عند التعامل مع العاملين Union Pressure For uniformity of treatment . ولا شك أن ذلك يعتبر قيوداً على حرية الادارة على الحركة من ناحية ، إلا أنه من وجهة نظر أخرى يعتبر وسيلة من وسائل القضاء على التحيز الشخصي في التعامل مع

العاملين . إلا أن توحيد المعاملة لا يعني معاملة الجميع بنفس المعيار بغض النظر عن الاختلافات المادية بينهم ، ذلك أن التوحيد في المعاملة يعني ضرورة الأخذ في الاعتبار كافة الفروق والقدرات الجسدية والفنية بين الأفراد عند التعامل معهم .

٣ - كذلك أدى الوجود النقابي إلى تحسين وتطوير سياسات الأفراد في المنشآت المختلفة Improved personnel policies and practices . ويرجع ذلك إلى ازدياد درجة وعي الإدارة بدوافع وحاجات الأفراد من ناحية ، وكذلك ازدياد درجة وعي العمال ونقاباتهم بأية مخالفات قد ترتكبها الإدارة من ناحية أخرى . فعلى سبيل المثال يمكن القول أن سياسات الأفراد وخاصة في مجالات التوظيف والترقية والنقل أصبحت تتسم بدرجة عالية من الموضوعية . كذلك يمكن القول أن إدارة الأفراد في المنشأة قامت بتطوير جميع سياسات التدريب الخاصة بالمشرفين فيها ، وذلك بهدف التقليل من معدلات الشكاوى grievances والقضايا المرفوعة ضد المنشأة .

٤ - كذلك أدى الوجود النقابي إلى تسهيل مهمة الإدارة في التعامل مع العاملين ، وهذا يعني أنه قد يكون من الأسهل لإدارة المنشأة أن تتعامل مع عدد محدود من العاملين وهم ممثلو النقابة بدلاً من التعامل مع مجموع العاملين بالكامل ، وهذا يعني وجود متحدث واحد باسم كافة العاملين One Spokesman For the Employees . وقد أدى ذلك إلى وجود نوع من التعاون المشترك بين الإدارة وممثلي العمال ، متمثلاً في شكل اللجان الاستشارية المختلفة التي تقوم بمحاولة التوصل إلى تفاهم مشترك بشأن العديد من الموضوعات قبل طرحها في شكل قضايا وذلك مثل : ظروف العمل في المنشأة Working conditions ، السلامة والأمن الصناعي Plant safety ، ونظام الإقتراحات في المنشأة Suggestion System operation ... وغيرها من الموضوعات .

٥ - كذلك أدى الوجود النقابي إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين في أيدي فئة قليلة في المنشأة Centralization of labor relations' decision making ، وذلك مثل إدارة العلاقات الصناعية ، بسبب الحساسية الزائدة التي يمكن أن يخلقها كثير من القرارات المتعلقة بالعلاقات العمالية . وهذا أدى إلى تفويض سلطة اتخاذ مثل هذه القرارات إلى مديرين في المستويات الادارة العليا Top executives بدلاً من المشرفين في المستويات الادارية الدنيا Lower ranks of supervision . ويلاحظ مثل هذا الاتجاه مثلاً في موضوع

معالجة الشكاوى والتظلمات التي يتقدم بها العاملون أو نقاباتهم . كما أن تركيز سلطة اتخاذ القرارات يؤدي أيضاً إلى اتخاذ المواقف الموحدة تجاه جميع العاملين . الأمر الذي يؤدي إلى تنمية وتطوير علاقات العمل بشكل إيجابي ما بين العاملين والإدارة . كذلك يؤدي هذا التركيز إلى تسهيل مهمة إدارة الأفراد بشكل عام داخل المنشأة . هذا ولا بد من الإشارة (وقبل الانتهاء من هذا الجزء) إلى أن الجزء التالي والذي يتعلق بإدارة التفاوض بين العمال (النقابات) والإدارة يعتبر من صميم علاقة الإدارة مع النقابات ومكمل له . بكل ما يتضمنه ذلك من تطوير وتحسين في عملية التفاوض . والاعتراف بالنقابة التي تقوم بالتفاوض . ومناقشة الاتفاقية ... وغيرها .

إدارة التفاوض بين العمال والإدارة Collective Bargaining

قبل التوسع في الحديث عن إدارة التفاوض بين العمال والإدارة لا بد من الإشارة إلى أن هذا الموضوع يعتبر أحد وظائف النقابات والذي يعرف في كثير من الحالات بالمساومة الجماعية أو المفاوضات الجماعية . إلا أن هناك وظائف أخرى للنقابات تسعى للقيام بها مثل مساعدة العمال في تسوية النزاعات التي تنشأ بينهم وبين أصحاب العمل لحماية مصالح العمال . التعاون بين النقابة والإدارة في كل ما يعود على طرفي الإنتاج بالفائدة، التعليم والثقافة العمالية . وأسهم النقابات في العمل السياسي في كثير من الدول .

أما فيما يتعلق بالوظيفة الأولى المتعلقة بالمساومة الجماعية أو المفاوضات الجماعية يمكن القول أنها عبارة عن أداء للواجب المشترك بين العمال وأصحاب العمل بهدف ضرورة التلاقي في أوقات معقولة ، والتباحث بروح طيبة فيما يختص بأمور كثيرة نهم طرفي الإنتاج (العمال وأصحاب العمل) مثل الأجور وساعات العمل ، وشروط وظروف الاستخدام . أو التفاوض بشأن اتفاقية ، أو أية مسألة تنشأ عنها .

ويلاحظ أن الطريقة التي يتم بها التفاوض لعقد الاتفاقيات ، وتعدد الموضوعات التي تشملها ، ومضمونها الموضوعي تختلف اختلافاً كبيراً في الصناعات المختلفة . بل وداخل نطاق الصناعة الواحدة . ذلك لأن عملية المساومة الجماعية والنتائج المترتبة عليها تتأثر بالضرورة بعوامل كثيرة مثل

١ - الظروف الاقتصادية العامة

٢ - موقف كل صاحب عمل ومسلكه تجاه النقابة

٣ - قوة النقابة وقدرة مفاوضيها .

وبالرغم من هذا الاختلاف فإن اتفاقيات العمل الجماعي ، والتي تعتبر النتيجة النهائية لعملية المفاوضة الجماعية ، لا بد وأن تتضمن الموضوعات الأساسية الآتية (١٧) :

١ - مقدمة عامة قصيرة General statement تعبر بإيجاز عن مجال وغرض الاتفاقية ، وتؤكد رغبة كل من الفريقين (العمال وأصحاب العمل) لتطبيق بنود الاتفاقية بدقة وحسن نية .

٢ - الضمان النقابي Union security ، ويتمثل ذلك باعتراف الإدارة بالنقابة ، وحق مسؤولي النقابة أو ممثلين عنهم في دخول المصنع أو الشركة ، وموضوعات أخرى مشابهة تتعلق بصالح النقابة . كذلك تتضمن بنوداً تتعلق بحق النقابة في أن تستشار أو أن تشارك في قرارات الإدارة ذات العلاقة ببعض الأمور مثل عقد عمل فرعي Subcontracting of work ، تركيب آلة جديدة في المصنع ، أو اختيار موقع جديد للمصنع .

٣ - وظائف أو حقوق الإدارة Functions or rights of management . في حين تسعى معظم النقابات إلى توسيع مجالات مشاركتها في القرارات المتعلقة بالعاملين ، فإن الإدارة تسعى بالمقابل للحد من هذا التوسع . وبذلك فإن الشركات تسعى غالباً لتحديد حقوقها أو امتيازاتها المتعلقة بعملها المستقل الذي لا يشاركها فيه أحد . ولذلك نجد أن نسبة كبيرة من الاتفاقيات الجماعية تتضمن عبارة تتعلق بحقوق الإدارة . ومن هذه الحقوق مثلاً حقها في التعيين The right to hire ، والفصل Fire ، وتأديب العاملين ، وتركيب واستعمال آلات جديدة To install new equipment ، وضع معايير العمل ، وتوقيع عقود عمل فرعية .

٤ - إجراءات الشكاوى أو التظلم Grievance procedures . تعتبر معالجة الشكاوى أو التظلمات التي يرفعها العاملون لإدارة المنشأة من أولى وأهم الموضوعات التي تتضمنها الاتفاقيات ، سيما وأن العاملين ونقاباتهم يولونها أهمية خاصة . ويتضمن هذا الجزء من الاتفاقية تحديد مراحل إجراءات التظلم ، شروط التحكيم The provisions for arbitration ، وفي بعض الأحيان الموضوعات التي يمكن معالجتها باعتبارها من التظلمات أو الشكاوى .

٥ - شروط الأقدمية Seniority provisions . إن البنود التي ترد في الاتفاقية والخاصة بأقدمية العاملين ، عادة تقوم بتحديد أسلوب احتساب وتجميع مدة الأقدمية ، وبيان مدى تأثيرها في حالات نقل العاملين ، وترقيتهم ، وتوقيفهم

المؤقت عن العمل Layoffs . كما يمكن أن يتضمن هذا الجزء من الاتفاقية مقدار الأهمية التي يمكن أن تعطى للأقدمية عند تحديد واجبات الوظيفة أو العمل . منح أجور ساعات عمل إضافية ، أو أية امتيازات عمل أخرى .

٦ - الأجور Wages . إن البنود المتعلقة بالأجور وساعات العمل عادة تقوم بتحديد المعدلات أو النسب التي يمكن دفعها لفئات الاعمال أو الوظائف المختلفة في ضوء تصنيف الوظائف ، وكذلك يتم في هذا الجزء تحديد سياسات ادارة هيكل الأجور في المنشأة ، وطريقة احتساب الأجور ، وطرق الدفع ، وكذلك مكافآت العمل الإضافي والعمل أيام العطل .

٧ - المنافع الإضافية Fringe benefits . كذلك لا بد وأن يتضمن عقد الاتفاقية الجماعية كل ما يتعلق بالمزايا الإضافية التي يمكن أن تمنح للعاملين ، حيث لا بد وأن ينص فيه على الشروط والحالات التي تدفع فيها أجور أيام العطل Holiday ، والإجازات السنوية Vacations ، والإجازة المرضية Sick leave . وكذلك كافة الخدمات التي تقدم للعاملين . وبما أن المزايا الإضافية كثيرة وتحتمل مساحة كبيرة في الاتفاقية ، فإنه يتم عادة اعداد قائمة خاصة بها تلحق بالاتفاقية الأساسية .

٨ - شروط متفرقة Miscellaneous provisions . تتضمن الاتفاقية عادة بنوداً متعددة تغطي موضوعات متفرقة مثل الأمن والسلامة للعاملين Safety ، ظروف العمل Working conditions ، مجلة أو نشرة النقابة ، الخدمة العسكرية الاجبارية ، واجبات التحكيم التي يمكن أن يكلف بها Jury duty ، التغيب عن العمل ، اجراءات التأديب ، واية موضوعات أخرى ذات طبيعة عامة Other subjects of a general nature .

٩ - إنهاء الاتفاقية Termination of agreement . إن البند الأخير في الاتفاقية ينص عادة على مدة عقد الإتفاقية هذه ، وكذلك الإجراءات الواجب اتباعها في انتهاء أو تجديد الإتفاقية . وحيث أن مدة الإتفاقية عادة ما تكون سنة ، فإن هناك ميلاً لعقد اتفاقيات تزيد مدتها عن سنة كأن تكون لمدة سنتين او ثلاث سنوات مثلاً . وقد تبين من دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية على عدد من اتفاقيات العمل هناك ، أن ٨ ٪ منها كانت مدتها سنة واحدة ، في حين أن ٤٠ ٪ منها كانت مدتها سنتان ، وأن ٤١ ٪ منها كانت مدتها ثلاث سنوات . أما ال ٥ ٪ الباقية لم يتم ذكرها ، فمن الجائز أن بعضها كانت مدته أكثر من ثلاث سنوات والبعض الآخر أقل من سنة .

والمساومة الجماعية تعتبر من الوسائل التي تستخدمها النقابات في الدفاع عن مصالح أعضائها ، إضافة إلى التشريعات العمالية الأخرى من قوانين وأنظمة ويتم المساومة الجماعية بإجتماع طرفي الإنتاج ، العمال (ممثلين بنقابتهم) والادارة ، محاولاً كل طرف إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره في الموضوع مدار البحث . ويطلق على عملية التفاوض هذه مساومة جماعية لأن العمال فيها يشكلون جماعة تتفاوض باسمهم للوصول إلى إتفاق ، ولأن أرباب العمل غالباً ما يتحدثون في مجموعة تقوم بالتفاوض نيابة عنهم دون أن يقوموا بالتفاوض بشكل فردي . وهي مساومة لأن غرضها العام هو تحديد سعر العمل . وهي مساومة لأن طريق الوصول لاتفاق يتضمن اقتراحات وعروضاً متقابلة (١٨) .

نجد في العديد من الدول أن العمال قد منحوا حق المفاوضات الجماعية بموجب تشريعات قانونية أصدرتها تلك الدول ، بمعنى أن تلك الدول قد قامت بحماية هذا الحق لعمالها . وذلك لإيمانها بأن مساومة العامل الفرد تكون ضعيفة مقارنة بمساومة صاحب العمل ، ولذلك فإن هذا العامل يحتاج إلى حماية القانون لتصبح مساومته مساوية لمساومة صاحب عمله . وقد ضمن قانون العمل الاردني رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠ هذا الحق اذ جاء في المادة (٢١) منه أن (الإتفاق الجماعي) هو اتفاق مكتوب يتعلق بشروط الإستخدام وأحواله ويبرم بين

منظمة واحدة من نقابات العمال أو أكثر ، أو الممثلين المفوضين حسب الاصول من العمال ذوي الشأن في حال عدم وجود مثل هذه المنظمة ، وصاحب عمل واحد أو أكثر أو منظمة أو أكثر من منظمات اصحاب الأعمال .

كما نصت المادة (٢٢) منه على ما يأتي :

أ - يجوز لأصحاب الأعمال أو جماعات منهم أو منظماتهم ، أن يبرموا اتفاقات جماعية مع نقابات العمال ، أو اتحاداتهم ، ويكون الإتفاق الجماعي ملزماً للموقعين عليه ولجميع الأشخاص الذين ابرم بالنيابة عنهم .

ب - يكون الإتفاق الجماعي لمدة معينة وخطياً من ثلاث نسخ على الأقل ، ويحتفظ كل فريق بنسخة منه .

كما نصت المادة (٢٣) منه على ما يأتي :

١ - يعتبر الإتفاق الجماعي سارياً على جميع عمال المؤسسة المستخدمين (بفتح الدال) في أدرجة ذاتها ، أو الذين ينتمون إلى نفس الفئة ، كسريانه على الأشخاص المشمولين فيه . إلا اذا اشترط في الاتفاق على غير ذلك .

٢ - إذا كان الإتفاق الجماعي يشمل غالبية أصحاب الأعمال والعمال في منطقة معينة ، أو في حرفة أو مهنة ما ، يجوز لمدير دائرة العمل (في وزارة العمل) بناء على طلب من كلا الفريقين أن يمدد تطبيق جميع أحكام الإتفاق أو بعضها على جميع أصحاب الأعمال والعمال في تلك المنطقة أو الحرفة أو المهنة

٢ - تختص مجالس التوفيق والمحاكم الصناعية المنصوص عليها في هذا القانون بتسوية النزاعات الناشئة عن تفسير أو تطبيق الاتفاقات الجماعية. هذا في حال نشوء نزاع أو خلاف فيما يتعلق بتفسير أو تطبيق ما تم التوصل إليه بموجب الإتفاقات الجماعية .

اما المادة (٢٢) مكررة فتتضمن على ما يأتي :

١ - كل عامل يرفض أو يهمل أي حكم من أحكام إتفاقية جماعية ملزمة له (عملت بموجب احكام هذا القانون) يحكم عليه بعد إدانته للمرة الأولى بغرامة لا تزيد على دينارين وفي حال التكرار تضاعف الغرامة .

٢ - كل صاحب عمل يهمل أو يرفض تنفيذ أي حكم من احكام إتفاقية جماعية ملزمة له ، يحكم عليه في كل مرة يدان فيها بغرامة لا تتجاوز العشرة دنانير .

اهمية المفاوضات الجماعية Importance of Collective Bargaining

تبدو اهمية المفاوضات الجماعية والإتفاقيات الجماعية التي تنتج عنها فيما يأتي (١٩) :

١ - أن المفاوضات الفردية مع المنشأة تجعل العامل في وضع ضعيف جداً ، بينما تعني المفاوضات الجماعية قوة النقابة التي تواجه صاحب العمل ممثلة كافة الأعضاء أثناء المفاوضات .

٢ - يعتبر الاتفاق الجماعي رمزاً لاعتراف المنشآت بالنقابات ووقوفها على قدمي المساواة أثناء المفاوضات ، وهي معاملة الند للند أو تكافؤ القوى .

٣ - كما أنها عملية خلق نماذج من الأحكام في حقول العلاقات الصناعية . إذ أن العقد الجيد يصبح نموذجاً تحاول الكثير من النقابات السير على منواله

٤ - أنها تخلق جهازاً تنظيمياً نقابياً حرفياً متعلقاً بطرق التحكيم وفض النزاعات في مراحلها الأولى وقبل أن تستفحل وتثير مشاكل لا تستفيد منها الإدارة ولا العمال .

٥ - أنها تخلق جواً ودياً بين الطرفين خلال فترة العقد . وبذا يمكن تجنب مشاكل

عرقلة الانتاج من اضراب من قبل العمال أو غلق المصنع من قبل الادارة .

٦ - كما أن التفاوض الجماعي يحمي العاملين من تعسف الادارة وقراراتها الفردية ويصون حقوقهم التي تم التوصل إليها وتضمنها العقد . كما أن العقد الجماعي يحمي اصحاب العمل ويصون حقوقهم ، إذ أنه يفرض على العمال ونقاباتهم التقيد بنصوصه وإلا تعرضوا للعقوبات التي غالباً ما تتضمنها التشريعات العمالية المعمول بها في الاقطار المختلفة .

نقابات العمال الاردنية والمفاوضة الجماعية .

يمكن أن يخطر ببال القارئ أن يسأل هل مارست نقابات العمال الاردنية المفاوضة الجماعية مع اصحاب الاعمال ، وهل توصلت إلى اتفاقيات عمل جماعية معهم ؟ للإجابة على ذلك يمكن القول أن هذا الحق منصوص عليه ومكفول في قانون العمل الاردني رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠ ، وقد سبق أن أوردنا في الصفحات السابقة نصوص المواد من هذا القانون التي تكفل للنقابات هذا الحق .

كما أن هذا الحق مارسته نقابات العمال الاردنية حتى قبل صدور قانون العمل المشار إليه ، حيث ذكر الاستاذ محمد سليمان القمري في كتابه : الحركة العمالية النقابية في الاردن من ١٩٥٠ - ١٩٧٠ وعلى الصفحة (٨٩) منه تحت عنوان « الإتفاقيات الجماعية » ما يأتي :

« وكان من أبرز النشاطات التي قام بها قادة الحركة النقابية زيادة تنمية الوعي النقابي ، وزيادة حجم العضوية في النقابات ، مما ساعد على بناء الهيكل التنظيمي بشكل ساعد على المطالبة بتحقيق عدد من المطالب العمالية ، ومن خلال القاعدة الصلبة للعمال تم عقد سلسلة من الإتفاقيات الجماعية التي تنظم شروط استخدام العمال ، وتحديد ساعات العمل ، وتحقيق الزيادات والأجور بشكل أفضل ، وتنظيم علاقات العمل . كل ذلك قبل أن يصدر قانون العمل » .

ولكن هناك سؤالاً آخر يمكن أن يثار حول التفاوض الجماعي في الاردن ، وهو مواقف اصحاب العمل منه . وللإجابة على هذا التساؤل يمكن اقتباس بعض المعلومات من دراسة حديثة للدكتور محمد هيثم الحوراني عن نظام العلاقات الصناعية في الاردن والذي جاء . « اظهرت نسبة كبيرة من اصحاب الاعمال تأييدها لأسلوب التفاوض الجماعي بسبب اعتقادها أن هذا الأسلوب يعتبر مقبولاً ومفيداً . واطهرت تعليقات اصحاب العمل المؤيدة لهذا الاتجاه أنها تعتبر التعامل مع الممثلين عن العمال أسهل من التعامل مع العمال كأفراد ، لأن هؤلاء الممثلين وهم عادة من

القياديين النقابيين يكونون أكثر وعياً وإدراكاً من العمال العاديين ، ولذلك يكون تعامل الإدارة معهم أفضل . بالإضافة إلى أن التفاوض الجماعي يكون أجدى من التفاوض الفردي مع مجموعة كبيرة من العمال . إذ يمكن من خلال التفاوض الجماعي التعرف على أفكار جميع العمال وآرائهم بسهولة وانتظام . وكذلك إيصال رأي الإدارة إلى جميع العمال بسهولة .

وتؤكد هذه المجموعة من أصحاب العمل أن أسلوب التفاوض الجماعي يساعد المجموعة العمالية في أن تبدي رأيها وموقفها بشكل أوضح ، وتتمكن من تحديد مطالبها بشكل محدد . كما أن هناك نسبة لا بأس بها من أصحاب العمل تعادل حوالي ثلث العينة موضوع الدراسة (٢٢٪) أبدت معارضتها وعدم تأييدها لأسلوب التفاوض الجماعي ، وقدمت لذلك مجموعة من الأسباب لموقفها هذا ، وهي على النحو التالي :

١ - تعتبر هذه المجموعة أن أسلوب التفاوض الجماعي أشبه بعملية تحدٍ وتكتل عمالي ، وينظر إليه كوسيلة للضغط على أصحاب العمل ، وهذا أمر ترفض التعامل معه .

٢ - إن عملية التفاوض الجماعي تأخذ وقتاً طويلاً مما يؤخر حل المشكلة ، وتعتبر هذه المجموعة من أصحاب العمل أن عملية التفاوض الجماعي تتحول إلى عملية مزيدة في تحقيق المطالب .

٣ - لأن معظم جلسات التفاوض الجماعي تتركز حول تحقيق مكاسب مادية للعاملين دون الاهتمام بزيادة الانتاج للمنشآت الصناعية .

٤ - يعلق بعض أصحاب العمل قائلاً إنه قد يكون أسلوب التفاوض الجماعي مقبولاً نظرياً ، ولكن عملياً غير مجدٍ بسبب عدم وضوح الرؤية عند العمال والنقابيين .

٥ - يرفض بعض أصحاب العمل هذا الأسلوب الجماعي لأنهم يفضلون التفاوض مع الأفراد مباشرة ، والتعامل مع المشاكل بشكل منفرد ومجزأ .

٦ - وأخيراً يرى أصحاب العمل أنه طالما توجد لوائح وأنظمة عمل داخلية فإنه لا مبرر لاستخدام أسلوب التفاوض الجماعي .

إن جميع هذه الأسباب تشير إلى رغبة أصحاب العمل في التفاوض الفردي ، لأنها تحقق لهم قوة في معادلة الحوار والمساومة ، وتستطيع الإدارة في النهاية الوصول إلى حلول تقبل بها دون الشعور بأي تهديد جماعي من العمال قد يضعف سلطتها عليهم . (٢١) .

مشاكل وتحديات مستقبلية

قد يُبحث هذا الموضوع من زوايا متعددة ، الواسعة منها والضيقة ، يأخذ الواسع منها مستقبل المنشأة والادارة بشكل عام ، كما قد تركز النظرة الضيق على مستقبل ادارة الأفراد في المنشأة . ولكن وحيث أن موضوع الوحدة هو « ادارة العلاقات الصناعية » وما يتضمنه من أمور عن نقابات العمال واتحاداتهم ، وعلاقة ادارة المنشأة مع النقابات ... وغيرها ، فقد ارتأيت أن أطرح للبحث والتفكير والمناقشة مشكلة قد تواجه معظم الدول النامية والصناعية على حد سواء ، وهي مشكلة أو دور النقابات العمالية في العلاقات الصناعية . ولناخذ الموضوع من وجهة نظر نقابات العمال الاردنية .

ومن أجل تحقيق أهداف الحركة العمالية الاردنية في توفير الأرضية الخصبة لإنماء العلاقات الصناعية السليمة والجيدة. فلا بد لها من أن تعمل في المجالات التالية:

١ - تطوير وتحديث قانون العمل الاردني وجميع القوانين ذات العلاقة بالعمال مثل قانون النقابات ، وقانون الضمان الإجتماعي .. وغيرها من التشريعات كي تواكب هذه التشريعات التطور الإقتصادي والإجتماعي الذي يشهده الاردن ، خاصة في سنوات الازدهار . على أن يأخذ هذا التطوير لنصوص واحكام قانون العمل بشكل خاص زاويتين رئيسيتين :

١ - المطالبة بتحديث وتطوير القانون من خلال اعادة النظر ، بين الحين والآخر ، بنصوصه من أجل ادخال التعديلات اللازمة والضرورية بالتعاون مع السلطة التشريعية وحسب الأصول .

ب - تطوير وتحديث القانون من خلال اتفاقيات العمل الجماعية ، سيما وأن القانون كفل حق النقابات والعمال في التفاوض الجماعي وصولاً إلى اتفاقيات العمل الجماعية . مع العلم أن القانون يصبغ على هذه الإتفاقيات الحماية الكافية التي تجعل منها مكتملة ومتممة لأحكامه ، وهي صفة تجعل من قانون العمل قانوناً مرناً ومتطوراً وواقعياً ، إذ يمكن للاتفاقيات الجماعية أن تغطي احتياجات العمال حسب طبيعة العمل أو فئة العمر أو الجنس . إلخ وقد تمكنت الحركة العمالية في الاردن من توقيع مئات الاتفاقيات الجماعية التي شملت كافة فئات العمال ، ونظمت شروط وظروف العمل بشكل جيد ومناسب .

٢ - تحقيق أهداف الحركة العمالية في نظرتها لقانون العمل ليكون صمام الأمان الإجتماعي والإقتصادي لهم .

٣ - كيف يمكن لنقابات العمال في الاردن ان تعمق في نفوس العمال شعور الإنتماء الوظيفي لمؤسسات العمل ، وتقنعهم بالمرود الإيجابي لهذا الإنتماء عليهم وعلى مؤسساتهم ، وعلى الإقتصاد الاردني بشكل عام .

٤ - كيف يمكن لنقابات العمال ان تشجع مناخ الطمأنينة والاستقرار لرأس المال الوطني ليجد طريقة للاستثمار في المشاريع الإنتاجية التي تخلق بدورها فرص عمل كثيرة ودائمة . نتيجة شعور أصحاب رؤوس الأموال بالطمأنينة للوضع الذي يسود علاقات العمل، وللارتياح للأسلوب الذي تعالج به الحركة العمالية مشكلات العمل بعيداً عن الضغط والتهديد. وكيف يمكن للنقابات ان تبدي حرصها على حماية ودعم رأس المال الوطني ليقوم بدوره على اكمل وجه في خدمة التنمية الصناعية والإجتماعية

٥ - كيف يمكن للحركة العمالية في الاردن ان تشجع رؤوس الاموال ، والمؤسسات المالية الإستثمارية ، وصناديق الأقرض الدولية على الإستثمار والعمل داخل الاردن عن طريق إقامة المشاريع الصناعية الإنتاجية ، خاصة وان أصحاب رؤوس الاموال هذه يبحثون دوماً عن الأمن والاستقرار في العلاقات العمالية في البلدان التي يرغبون استثمار أموالهم فيها .

٦ - كيف يمكن للحركة العمالية الاردنية ان تحد من هجرة الأيدي العاملة الوطنية ذات الخبرة والكفاءة العالية . خاصة في مجال الصناعات الحسوبة (الاستراتيجية) .

٧ - كيف يمكن لنقابات العمال في الاردن مساندة التطور التكنولوجي في الصناعة بشكل خاص وفي كافة ميادين الاعمال بشكل عام . ان هذا التطور سريع وهائل ولا يؤثر فقط على الأيدي العاملة ، بل إن تأثيره يمتد إلى هيكل القوى البشرية في المنشأة ؛ وكذلك يمتد إلى تصميم ومحتوى العمل ونوعية العلاقات بين العاملين ، وبينهم وبين ادارة المنشأة . وكذلك يتأثر به مستوى الأداء .

٨ - كيف يمكن لنقابات العمال في الاردن وكذلك اتحادها مواجهة ، ومن ثم مواكبة ومساندة التغيير الإجتماعي الذي يحصل في المجتمع . خاصة ما يتعلق بمفاهيم وقيم العمل . فلا شك ان هناك تغيراً جذرياً ونوعياً في المستوى الثقافي والعلمي للقوى البشرية بسبب فرص التعليم والتدريب المتاحة للجميع في الوقت الحاضر . وقد نشأ عن هذا التغيير الثقافي تغير في مفاهيم العاملين تجاه أهمية العمل كمصدر للدخل ، والإحساس بالمسؤولية تجاه المنشأة . والنظرة إلى القيادة في النقابة والاتحاد . ويتطلب هذا التغيير بالتالي ان يبحث عن وسيلة أو

وسائل أخرى للتعامل مع العمال بحيث ينعكس ذلك على مستوى الأداء والإنتاجية . كما يرتبط بهذا التغيير الاجتماعي دخول المرأة سوق العمل ومنافسة الرجل في معظم . إن لم يكن كل ، مجالات العمل . وهناك دون شك تزايد متوقع في المستقبل لدخول النساء أسواق العمل المختلفة ، فكيف ينظر العامل وسعه نقابته إلى عمل المرأة ، هل ينظر إليها كمنافسة وبديلة له ، أم مكملته ؟

٩ - هناك تزايد لتدخل الدولة من خلال سن التشريعات والقوانين في مجالات العمل ، وخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين العامل والمنشأة أو بين النقابة والإدارة ، وكذلك فيما يتعلق بتحديد الحقوق والواجبات لكل طرف من طرفي الإنتاج ، فكيف تنظر النقابات واتحادها لذلك؟ هل تعتبر أن في ذلك تقييداً لحرياتهم وضائقهم . أم تعتبر ذلك تنظيماً لسوق العمل فيه انصاف لكل طرف من طرفي الإنتاج . مما يتوجب على العاملين التكيف مع تلك القوانين .

١٠ - العمالة الوافدة . ما هو موقف نقابات العمال في الاردن من العمالة الوافدة العربية وغير العربية، وما هي الاجراءات الواجب اتخاذها للحد منها خاصة في الاوقات التي تكون فيه هذه العمالة منافسة للعمالة المحلية ؟ هل يستدعي ذلك اعادة النظر في التشريعات المنظمة لذلك ، أم مجرد تطبيقها بشكل صحيح ؟ وما هي الاسباب الحقيقية وراء سماح الدولة لهذه الاعداد الكبيرة من العمالة الوافدة لغزو سوق العمل الاردني على الرغم من ضيقه ومحدوديته ؟ هل هو عدم توفر الأيدي العاملة المحلية الماهرة ؟ أم عدم رغبة بعض العمال المحليين العمل في بعض الأعمال والمهن ؟ أم بسبب تدني الأجور التي تقبل بها الأيدي العاملة الوافدة ؟

هذه بعض التساؤلات أو التحديات التي يرى المؤلف أن على الحركة العمالية النقابية في الاردن أن تقوم بدراستها دراسة تحليلية بهدف إيجاد الحلول المناسبة لها ، إذا ما رغبت فعلاً في المساهمة الإيجابية في تنمية الصناعات الاردنية . كي تحتل المكان اللائق بها في مجال ادارة العلاقات الصناعية ومن ثم تشارك في ادارة وأرباح المنشآت التي تعمل فيها.

اسئلة للمناقشة

- ١ - اذكر المقصود بمفهوم العلاقات الصناعية .
- ٢ - اذكر بإيجاز دور ادارة الافراد في العلاقات الصناعية في المنشأة
- ٣ - هل تعتقد أن هناك تسمية أخرى للإدارة التي تقوم بالعلاقات الصناعية في المنشأة بدلاً من إدارة الأفراد ؟ وما اسم هذه الإدارة ؟
- ٤ - أين تنشأ النقابات العمالية عادة ؟
- ٥ - اعط تعريفًا موجزاً للنقابة .
- ٦ - اعط نبذة مختصرة عن نقابات العمال في الاردن مبيناً الموقف القانوني منها .
- ٧ - اذكر أسماء نقابات العمال الاردنية التي تم إقامتها وتسجيلها حتى نهاية شهر حزيران من سنة ١٩٥٤ .
- ٨ - اذكر مع شرح موجز أهداف النقابات العمالية .
- ٩ - هناك في الوقت الحاضر اتحاد لنقابات العمال في الاردن . اذكر النقابات الستة التي اعتبرت مؤسسة له
- ١٠ - اذكر متى تم قيام اتحاد نقابات العمال في الاردن رسمياً .
- ١١ - تحدث بإيجاز عن الهيكل التنظيمي للاتحاد العام لنقابات العمال في الاردن .
- ١٢ - من أجهزة الاتحاد العام لنقابات العمال في الاردن « الهيئة العامة » أو المؤتمر العام . اذكر مما تتكون الهيئة العامة ، وما هي اختصاصاتها .
- ١٣ - اذكر مما يتكون مجلس الاتحاد (المجلس المركزي) . وما هي اختصاصاته ، وما هي الأسس التي يتم في ضوءها تمثيل النقابات في مجلس الاتحاد .
- ١٤ - اذكر مما تتكون الهيئة التنفيذية لاتحاد عام نقابات العمال في الاردن ، وكم يبلغ عدد اعضائها ، وما هي اختصاصاتها ؟
- ١٥ - اذكر أسماء نقابات العمال العامة التي يضمها اتحاد نقابات العمال في الاردن حالياً ، واذكر المهن أو الصناعات التي تشمل عليها كل نقابة منها .
- ١٦ - اذكر السند القانوني الذي أجاز إقامة الاتحاد العام لنقابات العمال في الاردن .
- ١٧ - اذكر الأهداف التي يسعى الاتحاد العام لنقابات العمال في الأردن لتحقيقها.

- ١٨ - اذكر متى تم تأسيس اتحاد نقابات العمال العرب ، وأين .
- ١٩ - اذكر أهداف اتحاد نقابات العمال العرب .
- ٢٠ - تكلم بإيجاز عن علاقة ادارة المنشأة مع نقابات العمال .
- ٢١ - اذكر مع شرح موجز التأثيرات التي أحدثتها الوجود النقابي على ادارة المنشأة .
- ٢٢ - اذكر وظائف نقابات العمال .
- ٢٣ - حدد بدقة المقصود بالمفاوضة الجماعية بين نقابات العمال وادارة المنشأة .
- ٢٤ - ماذا تسمى ما ينتج عن المفاوضة الجماعية بين النقابات وادارة المنشأة ؟
- ٢٥ - اذكر مع شرح موجز الموضوعات الأساسية التي تتضمنها اتفاقية العمل الجماعي التي يتم التوصل إليها بين نقابة العمال وادارة المنشأة .
- ٢٦ - اذكر المواد في قانون العمل الاردني رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠ التي تجيز للعمال ونقاباتهم حق المفاوضة الجماعية مع أصحاب الأعمال .
- ٢٧ - اذكر مع شرح موجز أهمية المفاوضة الجماعية والاتفاقيات الجماعية التي تنتج عنها .
- ٢٨ - هناك مجموعة من أصحاب الأعمال الاردنيين تؤيد أسلوب المفاوضة الجماعية مع النقابات، في حين أن هناك مجموعة أخرى لا تؤيده. اذكر الأسباب التي تحتج بها كل مجموعة منهم.
- ٢٩ - اذكر عدداً من المشكلات او التحديات المستقبلية التي يمكن ان تواجه العمال ونقاباتهم ، واقترح الحلول المناسبة لها بعد مناقشتها .
- ٣٠ - اشرح الهيكل التنظيمي النقابي .

حال عملية* للدراسة والتحليل

قام مجلس ادارة احدى الشركات الصناعية بتعيين مدير جديد لها خلفاً لمديرها الحالي الذي انهيت خدماته بسبب حالته الصحية . وقد تم اختيار المدير الجديد من بين العاملين في الشركة بسبب كفاءته ومؤهلاته العلمية العالية من جهة ، وحماسه للعمل وجديته فيه من جهة أخرى .

(*) المصدر (بتصرف بسيط) عمر وصفي عفتلي إدارة الافراد (حلب جامعة حلب، ١٩٨٧)، ص ٤٩٤ -

وفي اليوم الأول لاستلام المدير الجديد لعمله في الشركة ، توجه في الساعة الثامنة صباحاً ومباشرة وقبل أن يدخل إلى مكتبه إلى قسم الانتاج في المصنع ، حيث التقى هناك برئيس القسم وممثل النقابة اللذين كانا في انتظاره .. وعند وصوله حياهما ودخلوا جميعاً إلى موقع العمل والانتاج مباشرة ، حيث رفض المدير الدخول إلى مكتب رئيس القسم . وبعد أن أنهى المدير جولته في موقع العمل توقف بين العمال وبدأ يتحدث مع رئيس القسم ومع ممثل النقابة ، وكان حديثه موجهاً بشكل خاص إلى ممثل النقابة . لقد أوضح المدير في حديثه الذي كان بصوت عالٍ ومسموع من قبل كافة العمال ، أنه إنسان جدي في العمل إلى أبعد الحدود ، وأنه صارم وحازم ولا يتهاون مع أي شخص يخطئ ، مهما كانت الأسباب والظروف ، وكل فرد يجب أن يتحمل مسؤولية عمله ، وهو معروف بهذه الصفات في أوساط العمال والأعمال التي تقلد زمام ادارتها . وقد أشار أيضاً في حديثه إلى أنه سيجعل العمل في هذا القسم يسير كالساعة المضبوطة ، أي بنظام دقيق . وأن الشركة مكان للعمل والانتاج فقط ، ولا يقبل غير ذلك ، وقد كان يتحدث بإنفعال واضح للحاضرين .

وبعد أن أنهى المدير حديثه هذا الذي استمر لمدة عشر دقائق تقريباً ، ابتسم ممثل النقابة وتحول بجسمه ونظره إلى عمال القسم ، وبإيعاز منه توقف العمال عن العمل نهائياً ، ثم تحول ثانية إلى المدير وقال له : « هيا يا سيادة المدير اجعل العمال يعملون ، واجعل هذا القسم يعمل كالساعة المضبوطة كما أشرت في حديثك منذ قليل » .

والمطلوب منك كطالب ودارس للإدارة الإجابة ومناقشة ما يأتي :

- ١ - أي نمط قيادي في الإدارة يؤمن به هذا المدير ؟ وعلل سبب تحديدك للنمط .
- ٢ - هل أنت مقتنع بأسلوب هذا المدير في التوجيه والإشراف ، ولماذا ؟
- ٣ - بماذا تعلق سبب توقف العمال عن العمل بعد إشارة ممثلهم النقابي .
- ٤ - حدد مفهوم هذا المدير عن دور النقابة في العمل .
- ٥ - بماذا تنصح هذا المدير الجديد المتحمس للعمل ؟

هوامش الوحدة التاسعة

(١) محمد هيثم الحوراني ، نظام العلاقات الصناعية في الاردن ، الطبعة الاولى (عمان ، الجامعة الاردنية : محمد هيثم الحوراني ، ١٩٨٧) ، ص ١٧ .

(٢) محمد هيثم الحوراني ، المرجع السابق ، ص ١٨ .

- (٢) محمد هيثم الحوراني المرجح السابق . ص ٢٤ - ٢٦ .
- ٤ - عادل حسن . الأفراد في الصناعة (الاسكندرية دار الجامعات المصرية . ١٩٨٠) . ص ٤٦٢
- (٥) منصور فهمي إدارة القوى البشرية في الصناعة (القاهرة دار النهضة العربية . ١٩٧٨) . ص ٤٨١ - ٤٨٢ .
- (٦) الاتحاد العام لنقابات العمال في الاردن الحركة العمالية في الاردن ودورها في تخطيط وتنمية القوى العاملة (عمان المؤتمر الثاني للمفكرين الاردنيين . ١٩٨٦) ص ٥ - ٦ .
- (٧) نقابة المحامين . قانون العمل الاردسي والقوانين والانظمة المتعلقة بالعمل (عمان المكتب الفني بإدارة المحامي ابراهيم أبو رحمة . ١٩٨٥) . ص ٥٦ - ٦٦ .
- (٨) محمد سليمان القيمري . الحركة العمالية النقابية في الاردن . ١٩٥٠ - ١٩٧٠ (عمان جمعية عمال المطابع التعاونية . ١٩٨٢) . ص ١٩ - ٢١ .
- (٩) حنفي محمود سليمان . الأفراد (الاسكندرية دار الجامعات المصرية ، غير مذكور تاريخ النشر) . ص ٤٠٨ - ٤٠٩ .
- (١٠) George Strauss, and Leonard R. Sayles . Personnel - the Human problems of Management, Second Edition (New Delhi : Prentice - Hall of India Private Limited, 1968), p. 106 .
- (١١) محمد سليمان القيمري . نفس المرجع . ص ٢١ - ٢٢ .
- (١٢) الاتحاد العام لنقابات العمال في الاردن . النظام الاساسي والانظمة الصادرة بموجبه . عمان . ١٩٨٠ .
- (١٣) الاتحاد العام لنقابات العمال في الاردن الحركة العمالية في الاردن . نفس المرجع . ص ٩ - ١٤ .
- (١٤) محمد سليما القيمري نفس المرجع . ص ٥٥ .
- (١٥) محمد هيثم الحوراني . نفس المرجع . ص ١٢٢ .
- (١٦) Dale S. Beach . Personnel - The Management of People at Work , second Edition (London : Collier - Macmillan Limited , 1970), PP. 105 - 107 .
- انظر أيضاً حنفي محمود سليمان . نفس المرجع . ص ٤١١ - ٤١٢
- (١٧) Herbert J. Chrudden, and Arthur W. Sherman . Personnel Management , Third Edition (Cincinnati , Ohio : South - Western Publishing Company , 1968) . PP. 536 - 538 .
- انظر أيضاً كامل محمد المفربي . المدخل لإدارة الأعمال - أسس ووظائف (عمان مكتبة عمان . ١٩٧٤) . ص ٢٩٦ - ٢٩٩ .
- (١٨) مهدي حسن زويلف إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية ، الرابعة الاولى (بغداد : مطبعة الجامعة . ١٩٧٥) . ص ٣٤٢
- (١٩) مهدي حسن زويلف نفس المرجع . ص ٣٤٥ - ٣٤٦ .
- (٢٠) محمد هيثم الحوراني . نفس المرجع . ص ١٣٤ - ١٣٧ .

الوحدة العاشرة

الأمان والسلامة للعنصر البشري

Manpower Security and Sftey

تشمل هذه الوحدة :

- مقدمة

- الاطار القانوني لإجراءات الأمان والسلامة .

* قانون العمل الأردني رقم (٨) لسنة ١٩٩٦ .

* نظام الوقاية والسلامة من الآلات والمكينات الصناعية رقم (٥٧) لسنة ١٩٦٣ (٣) .

* نظام مفتشي العمل رقم (١) لسنة ١٩٦٣ .

* نظام تشكيل اجهزة السلامة العمالية في المؤسسات الصناعية رقم (٦١) لسنة

. ١٩٧٤

* قانون الدفاع المدني رقم (١٢) لسنة ١٩٥٩ وتعديلاته .

* قانون الضمان الاجتماعي رقم (٣٠) لسنة ١٩٧٨ .

- ساعات العمل .

- اهداف وإجراءات الأمان والسلامة .

* أهداف برامج الأمان والسلامة .

* إجراءات برامج الأمان والسلامة .

- تخطيط برامج الأمان والسلامة .

- تنفيذ برامج الأمان والسلامة .

- متابعة وتقييم برامج الأمان والسلامة .

- أسئلة للمناقشة .

- حالة عملية للدراسة والتحليل

- هوامش الوحدة العاشرة .

(١) صدر نظام رقم (٥٦) لسنة ١٩٩٦ نظام مفتشي العمل ونشر في الجريدة الرسمية عدد (٤١٦١) تاريخ ١٩٩٦/١١/٣ ليحل محل النظام المذكور.

(٢) صدر نظام رقم (٧) لسنة ١٩٩٨ نظام تشكيل لجان ومشرفي السلامة والصحة المهنية ونشر في الجريدة الرسمية عدد (٤٢٦٣) تاريخ ١٩٩٨/٢/١٦ ليحل محل النظام المذكور.

(٣) صدر نظام رقم (٤٣) لسنة ١٩٩٨ نظام الوقاية والسلامة من الآلات والمكينات الصناعية ومواقع العمل ونشر في الجريدة الرسمية عدد (٤٢٩٥) تاريخ ١٩٩٨/٨/١ ليحل محل النظام المذكور.

مقدمة

بالرغم من التطور الهائل في أساليب العمل الفنية والتكنولوجية ، وبالرغم من أهمية ذلك لنمو واستمرار حياة المنشآت مستقبلاً، إلا أن العنصر البشري سيظل أهم عناصر الإنتاج للمنشأة، الأمر الذي يدفع إدارة المنشأة إلى ضرورة الاهتمام بإدارة الأفراد فيها كي تعمل الأخيرة على اشباع حاجات العاملين واحترام مصالحهم، والتعامل مع الضغوط الاجتماعية المختلفة.

وإذا نظرنا للمستقبل فإننا نستطيع تحديد جوانب التغيير في هيكل القوى العاملة وأهمها :

- ١ - ينتج عن ادخال الآلية في العمليات الانتاجية انخفاض عدد العمالة المنتجة وزيادة عدد العمالة غير الانتاجية .
- ٢ - الاهتمام بإدارة الموارد البشرية أكثر من الاهتمام بالموارد المادية ، لأن العامل يصبح بحاجة أكثر إلى التخصص الدقيق والمهارة الفنية العالية سواء في مجال الانتاج والصيانة ، أو في مجال الأنشطة المساعدة المعاونة .
- ٣ - الحاجة إلى التعامل مع النقابات العمالية والمهنية كأحد المتغيرات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، وتنمية العلاقة والتكامل بين إدارة المنشأة والعاملين .
- ٤ - زيادة الضغوط من قبل الدولة وأصحاب الاعمال من أجل زيادة الانتاج كما ونوعاً وجودة ، ومن ثم زيادة الاهتمام بالعاملين من جميع الوجوه وخاصة الصحية ، وكذلك من ناحية الأمان والسلامة .

٥ - توفير جميع وسائل الأمان والسلامة المهنية للعاملين بحيث تنعدم إصابات العمل أو تقل إلى أدنى حد ممكن . إذ كيف يمكن أن يطلب من العامل زيادة إنتاجه كما ونوعاً وجودة إن لم يكن آمناً على سلامته من الحوادث الصناعية والأمراض المهنية التي يمكن أن تصيبه وبالتالي قد تؤدي إلى إعاقة أو القضاء عليه نهائياً .

وأسباب الحوادث الصناعية كثيرة ومنها الاجهاد، حيث يعتقد الباحثون في إدارة الأفراد أن الاجهاد وحده يمثل أهم أسباب الحوادث والأخطار الصناعية. كما يعتبر البعض عدم إطاعة العاملين تعليمات العمل الموجهة إليهم من قبل المشرفين سبباً آخر للحوادث الصناعية. في حين يرجع آخرون أسباب الحوادث الصناعية لسببين أولهما هندسي والآخر إنساني. فالهندسي هو ما يتعلق بمقدار الاحتياطات الفنية التي تتخذها المنشأة عن طريق مهندسي الأمان والسلامة في منع وقوع حوادث العمل. أما العنصر الانساني فيتعلق بروح الجماعة ومقدار التعاون السائد، وحرص العاملين على سلامة زملائهم في العمل، كما يتعلق بنوع الاشراف ومقدار العلاقات الانسانية التي تسود بين المشرفين والمرؤوسين.

إلا أن البعض ينسب الحوادث الصناعية للأسباب الآتية ، والتي على المنشأة ان تتخذ الإجراءات المناسبة للقضاء عليها أو منع حدوثها وهي (١) :

- ١ - ظروف العمل من حرارة وتهوية ورطوبة وضوضاء وتعب وسرعة في العمل
- ٢ - أسباب آلية سواء ميكانيكية أم يدوية .
- ٣ - أسباب شخصية منها عيوب البصر المختلفة والسن والخبرة .

كما أن العاملين يمكن أن يتعرضوا ويصابوا بالأمراض المهنية أو الصناعية نتيجة تعرضهم لعوامل بيئية تؤثر على صحتهم أو تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض ، إذ لكل صناعة أخطارها لما تحتويه من عناصر كيميائية ، وما تنتجه من أتربة أو غازات أو أية مواد تؤثر على صحة العاملين . لذلك يسعى العاملون ونقاباتهم إلى توفير شروط صحية مناسبة يعملون في ظلها إضافة إلى الشروط العالية المناسبة من أجور وتعويضات .

ولقد نادت مناهج وبرامج الوقاية من الأمراض الصناعية وحوادثها أهمية بالغة من قبل كل من الإدارة والنقابات العمالية وكذلك من الدولة . إذ سنت معظم الدول ، ان لم يكن كلها ، القوانين والأنظمة والزمّت أصحاب الأعمال بتطبيقها ، واستخدمت

سلطتها في التفتيش . كما قامت الحكومات في الدول المختلفة بوضع قوانين وأنظمة التأمينات الإجتماعية لتغطية نفقات علاج العمال الذين يصابون بحوادث صناعية أو امراض مهنية ، ومن أجل التعويض على المصابين باصابات خطيرة .

الاطار القانوني لاجراءات الأمان والسلامة

سوف تتم معالجة هذا الجزء في ضوء التشريعات القانونية الاردنية ، والتي تشكل الإطار القانوني لإجراءات الأمان والسلامة للعنصر البشري في المنشآت الاردنية . ولتحقيق هذا الغرض فقد قام المؤلف باستعراض قانون العمل الاردني رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠ وعدد من الأنظمة الصادرة بموجبه والمتعلقة بشكل خاص بإجراءات الأمان والسلامة . كما تم استعراض قانون الدفاع المدني رقم (١٢) لسنة ١٩٥٩ وتعديلاته ، وكذلك قانون الضمان الإجتماعي رقم (٢٠) لسنة ١٩٧٨

وفيما يأتي عرض موجز لما ورد في هذه التشريعات من اجراءات الهدف منها حماية العنصر البشري من أي إصابات أو أخطار أو امراض مهنية ، كي يظل قادراً على العطاء مع المحافظة على صحته أولاً واخيراً .

أولاً. قانون العمل الاردني رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠

نستعرض فيما يأتي ما جاء في قانون العمل المشار إليه ، والمتعلق منه بالصحة والسلامة والرفاهية للعاملين ، ففي مجال الصحة والسلامة تنص المادة (٢٩) منه على ما يأتي :

- ١ - يجب أن تكون المؤسسة المنتظمة* نظيفة ومستكملة الشروط الصحية .
- ٢ - يجب أن تتخذ الإجراءات الملائمة التي تحول دون إصابة صحة العمال بأذى أو ضرر حيثما يتولد غاز أو غبار ، أو بخار أو وسخ أو نفايات أو أية شوائب أخرى أثناء العمل .
- ٣ - يجب أن تكون غرف العمل في المؤسسات المنتظمة ذات تهوية جيدة ووفقاً للشروط الصحية .
- ٤ - يجب أن تنار المؤسسة المنتظمة إنارة ملائمة خلال جميع أوقات العمل .
- ٥ - يجب أن يعد في فناء كل مؤسسة منتظمة وفي مكان يسهل الوصول إليه مرحاض

(* تعني عبارة (المؤسسة المنتظمة) المؤسسة التي تستخدم ما لا يقل عن خمسة عمال أو استخدمت عدداً معدله خمسة عمال خلال الاثني عشر شهرا السابقة (قانون العمل الاردني مادة (٢) فقرة ٦).

واحد لكل خمسة عشر عاملاً أو أقل ، كما يجب اعداد مراحيض منعزلة للنساء والعاملات .

٦ - يجب أن تجهز كل مؤسسة منتظمة بمورد ماء كافٍ صالح لشرب العمال في أماكن ملائمة . وكذلك تجهز المؤسسات التي تجري فيها عمليات تنشأ عنها الأوساخ بمورد ماء ملائم للاغتسال من أجل استعمال العمال .

أما في مجال العمليات الخطرة، تنص المادة (٣٠) منه على ما يأتي:
إذا اقتنع وزير الشؤون الإجتماعية ** بأن أية عملية في مؤسسة منتظمة تعرض أي شخص مستخدم (بفتح الدال) فيها لخطر شديد باصابته بضرر جسدي أو بالتسمم أو المرض، عليه أن يصدر أمراً يصرح فيه أن هذه العملية خطيرة، ويحدد الإجراءات اللازمة لوقاية العمال المستخدمين فيها، وله حل وقف العمل إلى أن يتم تلافي الخطر. وعلى سلطات الأمن تنفيذ أوامره

أما في مجال السلامة ، فإن المادة (٢١) من القانون تنص على ما يأتي :
١ - يجب أن تصان صيانة وافية جميع الأجزاء المتحركة من المحرك الرئيسي ، وأجهزة النقل والتحويل ، وجميع الأجهزة الخطرة في الماكينات التي تدار بقوة آلية .

٢ - يجب أن تسيج بصورة ملائمة جميع الفتحات في الجدران أو الأرضيات أو السبذ ، أو غيرها التي قد تعرض العمال لخطر الوقوع (السقوط) .

٣ - على صاحب العمل أن يقدم نظارات واقية وقفازات وأحذية أو جزمات عندما تكون طبيعة العمل تعرض العامل للأخطار وتؤثر على سلامة العيون ، واليدين والقدمين .

أما في مجال الإسعاف الأولي والمساعدات الطبية ، فقد نصت المادة (٢٢) منه على ما يأتي . يجب أن تجهز جميع المؤسسات المنتظمة بأجهزة الإسعاف الأولي والمساعدة الطبية وفقاً للقياسات المعينة .

أما في مجال الوقاية من الحريق . فقد نصت المادة (٢٣) منه على ما يأتي :

يجب أن تتخذ في كل مؤسسة منتظمة الاحتياطات الضرورية لمكافحة الحريق ، بما في ذلك وسائل الخروج التي يجب أن تكون خالية من العوائق في جميع الأوقات .

(* *) أو وزير العمل حسب مقتضى الحال في تشكيل وإنشاء الحكومة في الأردن

أما في مجال التبليغ عن الإصابات بضرر جسدي. فقد نصت المادة (٢٤) منه على ما يأتي.

يجب على مدير المؤسسة التي يسري عليها هذا القانون أن يرسل إشعاراً إلى دائرة العمل * على النموذج المقرر بالنظام الذي يصدر بهذا الخصوص (وقد تحدد ذلك بالنظام رقم (٢) لسنة ١٩٦٢ - نظام الإشعار بإصابات العمل) بأي حادث يقع في المؤسسة، ويؤدي إلى الوفاة أو الإصابة بضرر جسدي، مما يحول دون استئناف العامل في تلك المؤسسة عمله . وذلك خلال (٤٨) ساعة من تاريخ وقوعه .
أما نموذج الإشعار المشار إليه في هذه المادة فيأخذ الشكل الآتي

نموذج الإشعار

الواجب تقديمه لمدير دائرة العمل

- ١ - اسم المؤسسة :
- ٢ - اسم صاحب المؤسسة أو المدير المسؤول :
- ٣ - العنوان الكامل :
- ٤ - طبيعة العمل في المؤسسة :
- ٥ - اسم العامل وعنوانه :
- أ - عمره :
- ب - جنسه وجنسيته :
- ج - نوع العمل الذي كان يقوم به أثناء الحادث :
- د - أجره العامل :
- ٦ - وصف الحادث :
- أ - مكان الحادث :
- ب - ساعة وقوع الحادث وتاريخه :
- ج - نوع الإصابة :
- د - كيفية وقوع الحادث :
- التاريخ

توقيع صاحب العمل أو المدير المسؤول

(*) إحدى دوائر وزارة العمل أو وزارة الشؤون (التنمية) الاجتماعية أو وزارة التعمية الاجتماعية وا مسر حسب مقتضى الحال عند تشكيل الحكومة في الأردن

- أما في مجال رفاهية العاملين ، فقد نصت المادة (٢٥) منه على ما يأتي :
- ١ - لا يسمح لأي شخص أن يتناول وجبة طعام في أي غرفة عمل أو أن يستعملها كغرفة للإقامة فيها أو للمنامة .
 - ٢ - يجوز لوزير الشؤون الإجتماعية أن يصدر أوامر يطلب فيها اعداد التسهيلات الملائمة للاستراحة ، وتناول وجبات الطعام وفقاً لما يراه ضرورياً .
 - ٣ - يترتب أن تعد غرفة ملائمة لاستعمال اطفال العاملات الذين تقل أعمارهم عن السادسة وذلك في المؤسسة التي تستخدم أكثر من ثلاثين امرأة .
- ثانياً، نظام الوقاية والسلامة من الآلات والماكينات الصناعية رقم (٥٧) لسنة ١٩٦٣ الصادر بمقتضى المادة (٢) من قانون العمل الاردني رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠ .

يتضمن هذا النظام عدداً من المواد التي تتعلق بالوقاية والسلامة من الآلات والماكينات الصناعية وفيما يأتي نستعرض أهم ما جاء فيه .

فقد نصت المادة (٢) من هذا النظام على ما يأتي :

يجب على صاحب كل مؤسسة ، أو مديرها المسؤول ، أن يضع سياجاً (حاجزاً) وقائياً محكماً في الأماكن التالية :

- ١ - حول جميع المحاور الدوارة المكشوفة (الاكسات) الأفقية التي لا يتجاوز ارتفاعها (٧) أقدام أي (٢١٥) سم ، بحيث يغطي الجوانب والأجزاء العلوية والسفلية بحسب وضعية الأسطوانة الدوارة .
- ٢ - حول جميع المحاور الدوارة (الاكسات) العمودية منها والمائلة والتي لا يزيد ارتفاعها على سبعة أقدام .
- ٣ - حول جميع البكرات التي لا يقل ارتفاعها عن سبعة أقدام (٢١٥) سم .
- ٤ - حول جميع الأقسطة الأفقية حسب المواصفات التالية :

١ - الأقسطة الأفقية التي لا يتجاوز ارتفاعها سبعة أقدام (٢١٥) سم ، بحيث يكون السياج على بعد مناسب من القشاط ، أما اذا كان القشاط لا يتجاوز ارتفاعه (٤٢) بوصة (١١٠ سم) من الأرض فيجب تسييجه كاملاً بغطاء محكم .

ب - الأقسطة الأفقية المعلقة والتي لا يتجاوز ارتفاعها (٧) أقدام من الأرض . يجب أن تسيج على الجوانب ومن أسفل .

ج - تسيج الأقسطة الأفقية والتي لا يتجاوز ارتفاعها (٧) أقدام على طولها حسب الشروط التالية :

١ - إذا كانت فوق ممر أو مكان عال، أو

٢ - إذا كان البعد بين البكرتين يزيد عن (٢٥٠ سم) .

٥ - حول جميع الأقسطة العمودية والمائلة بحيث لا يزيد ارتفاع أسيجتها عن سبعة أقدام من الأرض .

٦ - حول جميع التروس (الكيرز) حسب المواصفات التالية :

١ - غطاء كامل محكم ثابت .

ب - يعتمد هذا الغطاء إلى سبعة أقدام (٢١٥ سم) بحيث يبعد عن الترس ما لا يقل عن ست بوصات (١٥ سم) .

٧ - حول جميع الدواليب المسننة والجنائير والتي لا يتجاوز ارتفاعها (٧) أقدام .

٨ - حول أي جزء من أجزاء الماكينة الذي يشكل خطراً ، كالمناشير وآلات القطع والسكاكين وآلات الحياكة .. الخ .

أما المادة (٣) من هذا النظام فتتضمن على ما يأتي :

على صاحب العمل أن يراعي في إقامة الحواجز والأسيجة المشار إليها في المادة السابقة ما يلي :

أ - أن تكفل حماية العامل أثناء العمل .

ب - أن تعمل على تضيق منطقة الخطر وحصرها .

ج - ألا تسبب للعامل أية مضايقة أو ازعاج .

د - أن تكون ملائمة للعمل والماكينة .

هـ - ألا تعوق تزييت أو تفتيش أو ضبط أو اصلاح الماكينة .

و - ألا توجد فيها زوايا حادة أو حروف أو أطراف خطيرة تتسبب عنها الحوادث .

ز - أن تقي من الحوادث غير المتوقعة بالإضافة إلى ما يتوقع حدوثه عادة .

كما نصت المادة (٤) من هذا النظام على ما يأتي :

لا يجوز لصاحب العمل ، أو المدير المسؤول أن يسمح لأي شخص بإزالة أو

تركيب أي حاجز وقاية ، أو أي شيء من أجهزة الوقاية ، إلا إذا كانت الماكينة متوقفة عن العمل ، على أن يعيده إلى مكانه قبل إدارتها .

أما المادة (٥) من نفس النظام ، فقد نصت على ما يأتي :

أ - أن تكون أرض أماكن العمل غير مزدحمة بالخامات والماكينات والمنتجات ، مما يعوق العمال في سيرهم ، ويعرضهم لخطر التصادم بالآلات العمل أو المنتجات .

ب - أن تترك مسافات مناسبة حول الماكينات ، أو وحدات العمل ، تسمح للعمال بالمرور وأداء أعمالهم العادية دون عائق ، وألا تعوق عمليات وإصلاح الماكينات أو نقل المواد المستخدمة في العمل .

أما المادة (٦) من نفس النظام ، فقد نصت على ما يأتي :

على صاحب العمل تعليق لافتات إرشاد بجوار الآلات أو مكان العمليات المختلفة ، يوضح فيها التعليمات الفنية الضرورية للوقاية من الإصابات .

أما المادة (٧) من نفس النظام ، فقد نصت على ما يأتي :

عند استخدام عامل في صناعة خطيرة لأول مرة ، يجب على صاحب العمل أو المدير المسؤول أن يقوم بتدريبه مدة لا تقل عن الأسبوعين تحت الإشراف المباشر ، كما يجب أن يشرح للعامل الأخطار التي قد يتعرض لها من جراء ذلك .

ثالثاً. نظام مفتشي العمل رقم (١) لسنة ١٩٦٢. الصادر بمقتضى المادة (٣) من قانون العمل رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠.

لقد وردت في هذا النظام عبارات صريحة وبعضها بشكل غير مباشر فيما يتعلق بالأمان والسلامة للعنصر البشري ، في حين أن مجمل النظام يركز على مدى تطبيق المنشآت المختلفة لأحكام قانون العمل والأنظمة الصادرة بموجبه . وقد ارتأى المؤلف أن يشير إلى بعض المواد التي تشير صراحة إلى موضوع السلامة والأمان ، ومنها مثلاً الفقرة (حـ) من المادة الثالثة التي تنص على أن من واجبات مفتشي العمل ، التعاون مع أصحاب العمل أو منظماتهم للمساعدة في تحسين العلاقات الإنسانية والتنمية الاقتصادية . . .

ولا شك أن موضوع تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة ، وبين العاملين أنفسهم تؤدي إلى القضاء على أي خلافات أو نزاعات بينهم ، مما ينعكس على الروح المعنوية للعاملين ، ويؤدي إلى تحسينها ورفعها ، وينتج عن ذلك رضا

العاملين عن محيط عملهم ، وهذا بالتالي يزيد من تركيزهم على أعمالهم مما يجنبهم الإصابة بأي حادثة أو إصابة صناعية .

أما الفقرة (ز) من نفس المادة ، فتتص على أن من واجبات مفتش العمل الاهتمام بضمان السلامة الصحية في هذه المؤسسات . مما يعني أن على مفتش العمل ألا يتهاون في أي مخالفة يقوم بها صاحب العمل يمكن أن ينتج عنها إصابة العاملین أو يمكن أن تعرضهم لخطر الإصابة .

أما المادة (٥) من نفس النظام ، فقد نصت على ما يأتي :

لمفتش العمل أن يستعين بطبيب الصحة أو غيره من ذوي الاختصاص في دراسة أفضل الظروف الملائمة لسلامة العمال وصحتهم، وأن يطلب إلى المؤسسة العمل على إدخالها، وله أن يحقق في العمليات الصناعية وغيرها من الأمور التي يمكن أن تؤثر على سلامة العمال أو صحتهم

رابعاً. نظام تشكيل أجهزة السلامة العمالية في المؤسسات الصناعية رقم (٦١) لسنة ١٩٧٤ الصادر بمقتضى المادة (٢) من قانون العمل رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠ .

سأشير فيما يأتي إلى بعض مواد هذا النظام والتي تنص صراحة على ما يتعلق بالأمان والسلامة للعنصر البشري في منشآت الأعمال الأردنية:

فقد جاء في المادة (٦) منه ما يأتي :

يختص المشرف (المشرف على السلامة العمالية) بالأمور التالية :

أ - التفتيش الدوري على كافة أماكن العمل وحال وسائل الوقاية من مخاطره وأضراره . سواء منها أدوات الوقاية الشخصية أو الموضوعة على الآلات ، وتصحيح الوضع غير الآمن .

ب - متابعة توفير وسائل الوقاية من الحريق وأجهزة الإسعافات الأولية .

ج - متابعة ملاحظة الترتيب الجيد والنظافة الجيدة في المؤسسة .

أما المادة (٧) من هذا النظام ، فقد نصت على ما يأتي .

تشكل في كل مؤسسة صناعية ، وفي كل فرع لها يزيد عدد عماله على (١٠٠) عامل لجنة (لجنة السلامة العمالية في المؤسسة الصناعية) برئاسة المدير المسؤول ، وعضوية

١ - المشرف / ممثلاً لصاحب العمل .

- ب - رؤساء أقسام العمل في النشاط الانتاجي الرئيسي للمؤسسة .
ج - طبيب المنشأة (إن وجد) ممثلاً لصاحب العمل .
د - ممثلين عن العمال من بين عمال المؤسسة ، على أن يراعى في ذلك تمثيلهم لجميع أقسام العمل على قدر الامكان ، وأن يكون عددهم مساوياً لعدد باقي أعضاء اللجنة ، ويكون المشرف مقررراً للجنة .

اما المادة (٨) منه ، فقد نصت على ما يأتي :

تختص اللجنة (لجنة السلامة العمالية السابق تشكيلها) ببحث ظروف العمل التي تنشأ بسببها الحوادث والإصابات والأمراض المهنية ، ووضع الشروط والاحتياطات الكفيلة بمنعها ، وتشمل أعمالها الأمور التالية :

١ - مناقشة الحوادث والإصابات التي وقعت في الشهر السابق والاجراءات التي قام بها المشرف .

ب - متابعة تنفيذ مقررات الجلسات السابقة .

ج - العمل على عقد ندوات دورية للبحث في دراسة أسباب الحوادث والإصابات العمالية ، ووسائل الوقاية منها ، وارشاد العمال لضمان تعاونهم في هذا الشأن عن طريق النشرات أو الملصقات أو الأشرطة السينمائية ، وشرح مشاريع السلامة العمالية .

د - تنظيم وسائل الاسعاف الأولية ، ووسائل نقل المصابين إلى العيادات الطبية أو المستشفيات إن لزم الأمر .

هـ - تشجيع اقتراحات العمال بشأن وسائل السلامة العمالية ، واشتراك أكبر عدد منهم عند وضع التعليمات واللوائح الداخلية .

خامساً . معهد السلامة والصحة المهنية :

لقد تم تأسيس المعهد في عمان في شهر آذار من عام ١٩٨٣ ، ويعتبر المعهد احد المراكز التابعة لمؤسسة التدريب المهني التي انشئت بموجب القانون المؤقت رقم (٢٥) لسنة ١٩٧٦ . يعتبر المعهد المركز الوطني للمعلومات الخاصة بالسلامة والصحة المهنية ، وذلك بانضمامه لمركز المعلومات الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية .

اما أهداف المعهد فيمكن تلخيصها فيما يأتي ، حيث يتبين منها أن للمعهد

علاقة بموضوع الأمان والسلامة للعنصر البشري موضوع بحثنا في هذا الوحدة .
أما هذه الأهداف فهي^(٢) .

- ١ - اجراء تقييم لبيئات العمل لمعرفة العوامل المؤثرة فيها بغية السيطرة عليها .
- ٢ - اعداد الكوادر الفنية المتخصصة في مجالات السلامة والصحة المهنية لملء الشواغر الوظيفية في مؤسسات القطاعين العام والخاص في الاردن .
- ٣ - القيام بالدراسات الميدانية في مختلف النشاطات الاقتصادية لتحديد مشاكل السلامة والصحة المهنية ووضع الحلول المناسبة لها .
- ٤ - اجراء البحوث العلمية في كافة ميادين السلامة والصحة المهنية ، ونشرها وتوثيقها بالتعاون مع جهات مختصة داخل وخارج الاردن .
- ٥ - المشاركة في اعداد ووضع المواصفات القياسية اللازمة في مجال السلامة والصحة المهنية .
- ٦ - دراسة وتحليل حوادث واصابات العمل لمعرفة اسباب وقوعها ، والعمل على وضع الحلول المناسبة للحد منها .
- ٧ - نشر الوعي الصحي والوقائي بين اوساط العاملين ، عن طريق عقد الندوات والدورات وتقديم الاستشارات الفنية اللازمة .

خدمات التدريب التي يقدمها المعهد:

تشكل الخدمات التدريبية نشاطاً أساسياً لمعهد السلامة والصحة المهنية على مدار العام ، وذلك من خلال عقد وتنظيم الدورات والبرامج الآتية :

- ١ - دورات تدريبية لمفتشي السلامة والصحة المهنية ، لمساعدتهم على متابعة وتطبيق قانون العمل والأنظمة الصادرة بعوجه ، وتقديم النصح والارشاد لأصحاب العمل .
- ٢ - دورات تدريبية في مجال السلامة والصحة المهنية للمعلمين والمدرسين .
- ٣ - دورات تدريبية لمشرفي السلامة العمالية في مختلف مواقع العمل في المؤسسات العامة والخاصة .
- ٤ - إقامة الندوات والمؤتمرات المتعلقة بأمور السلامة والصحة المهنية .
- ٥ - دورات تدريبية متخصصة بصناعات أو مخاطر محددة .

٦ - برامج توعية في السلامة لمختلف القطاعات ، تتراوح مدة التدريب فيها بين عدة أيام وعدة أسابيع حسب الحاجة ، مع العلم أنه لا توجد شروط أكاديمية للالتحاق بدورات المعهد .

في مجال الأبحاث والدراسات الميدانية.

اهتم المعهد منذ انشائه بالأبحاث والدراسات الميدانية ، لما لها من أهمية في الكشف عن المشاكل البيئية التي تهدد العامل والصناعة الأردنية على حد سواء ، وذلك بالتعاون مع الدوائر الحكومية ، والمؤسسات العامة والخاصة ، والهيئات العربية والدولية .

ومن أهم الدراسات الميدانية التي قام المعهد بتنفيذها ما يأتي :

- ١ - دراسة تكلفة إصابات العمل .
- ٢ - دراسة أثر ظاهرة الضجيج على العاملين .
- ٣ - دراسة إصابات العمل في قطاع الانشاءات .
- ٤ - دراسة أثر الأغبرة .
- ٥ - دراسة أثر الحواجز الواقية على الماكينات .

وتهدف هذه الدراسات إلى تحديد نمط ومدى تأثير مخاطر بيئة العمل المختلفة على سلامة وصحة العاملين ، وسلامة الآلات والمواد الأولية والمصنعة ، وإيجاد الحلول الكفيلة بالحد من هذه المخاطر .

سادساً. قانون الدفاع المدني رقم (١٢) لسنة ١٩٥٩ وتعديلاته :

يتبين من هذا القانون أن من ضمن اختصاصات مديرية الدفاع المدني العام في الأردن السلامة والوقاية ، وكذلك تقوم أقسامها المختلفة بمهام عديدة لها علاقة بالمواد المشتعلة والمتفجرات والغازات والمواد بشكل عام . كما أن للدفاع المدني دوراً أساسياً في إدارة المخاطر مهما كان نوعها^(٢) . هذا مع العلم أن هناك إدارة للوقاية ضمن جهاز مديرية الدفاع المدني العام .

كما أن هناك العديد من القوانين والأنظمة والتعليمات وأوامر الدفاع التي صدرت في أوقات مختلفة والتي تتعلق بالسلامة والمحافظة على البيئة بطريقة أو بأخرى ، والتي يرى المؤلف أن المجال الآن لا يتسع للتعرض لها .

سابعاً. قانون الضمان الاجتماعي. قانون مؤقت رقم ٢٠١ لسنة ١٩٧٨

صدر قانون الضمان الاجتماعي للعاملين في ١٦ تشرين الأول من سنة ١٩٧٨ لتوفير الضمانات المختلفة للعاملين وأسرتهم للعيش باستقرار وطمأنينة في حاضرهم ومستقبلهم . في حالات انوفاة أو إصابات العمل أو العرض المهني أو التقاعد والشيخوخة . ويطبق القانون وعلى شكل تدريجي على العاملين في كافة قطاعات العمل الخاصة والعامة (من غير الخاضعين لقانون التقاعد المدني أو العسكري) ، دون أي تمييز بين العامل الاردني وغير الاردني . مع استثناء الموظفين الاجانب الذين يعملون في البعثات الدولية أو السياسية أو العسكرية الأجنبية .

وحدد القانون مدة الخدمة وسن التقاعد لكل من الرجال والنساء . وحالات التقاعد ، طرق احتساب معاش التقاعد وفقاً لكل حال . كما حدد الأمراض المهنية ومقدار التعويض لكل حال من حالات إصابات العمل .

وفيما يختص باصابات العمل والأمراض المهنية والعلاج الطبي لها ، يعالج الفصل الرابع من القانون وفي مواده من (٢٤) إلى (٢٩) هذا الموضوع . أما ما يتعلق بالشيخوخة والعجز والوفاة فإن الفصل الخامس من القانون يعالج هذا الموضوع وفي مواده من (٤٠) إلى (٦٦) .

كما تضمن الجدول رقم (١) الملحق بالقانون قائمة بالأمراض الصناعية والتسممات والعمليات أو الأعمال المسببة لها للوقاية منها والتي يترتب عليها تعويض أما الجدول رقم (٢) الملحق بالقانون أيضاً فقد تضمن قائمة بالاصابات المهنية وتقدير نسب العجز التي تنشأ عنها .

ساعات العمل

نستعرض فيما يأتي ما جاء في قانون العمل الاردني رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠ فيما يتعلق بساعات العمل التي يعملها العامل في مؤسسات الأعمال الاردنية :

ساعات العمل اليومية

لقد نصت المادة (٢٧) من قانون العمل المشار إليه على ما يأتي :

لا يجوز تشغيل العامل أكثر من ثماني ساعات في اليوم الواحد . ولكن يجوز تشغيل العامل المستخدم (بفتح الدال) في فندق ، أو مطعم ، أو مقهى ، أو دار سينما ، أو ما شابه من المؤسسات تسع ساعات في اليوم .

أي أن الأصل وفي الظروف العادية أن يعمل العامل ثماني ساعات في اليوم .

ساعات العمل الأسبوعية .

لقد نصت المادة (٢٨) من هذا القانون على ما يأتي :

لا يجوز تشغيل العامل أكثر من (٤٨) ساعة في الأسبوع . ولكن يجوز تشغيل المستخدم (بفتح الدال) في فندق ، أو مطعم ، أو دار سينما أو ما شابه ذلك من المؤسسات (٥٤) ساعة في الأسبوع .

أي أن الأصل وفي الظروف والأعمال العادية أن يعمل العامل (٤٨) ساعة في الأسبوع ، إلا أن هناك استثناءات على ذلك كما تبين في نص المادة السابقة والتي قبلها .

فترات الاستراحة

لقد نصت المادة (٣٩) من نفس القانون على ما يأتي :

لا يجوز أن يشتغل أي عامل أكثر من خمس ساعات متواصلة دون إعطائه فترة استراحة، لا تقل مدتها عن نصف ساعة. كما لا يجوز أن يعمل أكثر من ست ساعات متواصلة دون إعطائه استراحة، لا تقل مدتها عن ساعة واحدة. ولا تعتبر فترات الاستراحة من ساعات العمل اليومية.

توزيع (تنظيم) ساعات العمل

لقد نصت المادة (٤٠) من نفس القانون على ما يأتي :

يجب أن تنظم ساعات العمل ، وفترات الاستراحة بحيث لا يزيد مجموعها على إحدى عشرة ساعة في اليوم .

بمعنى أن ساعات العمل الفعلية وساعات الاستراحة يجب ألا تزيد عن هذا العدد من الساعات.

أهمية تنظيم ساعات العمل اليومية

إن التشريع القانوني المتعلق بتنظيم ساعات العمل اليومية بالشكل الذي سبقت الإشارة إليه ، إضافة ليوم العطلة الأسبوعية والإجازات السنوية التي يحصل عليها العامل بموجب القانون ، لم يأت من فراغ . وقد جاء مكملاً ومنظماً للأسس والأصول العلمية المتعلقة بهذا الموضوع ، والتي ستتضح مما يأتي :

فمما لا شك فيه أن كل إنسان يعمل . ومهما كان نوع وطبيعة العمل الذي يمارسه ، ذهنياً كان أم عضلياً ، فهو بحاجة إلى فترات يتوقف فيها عن العمل خلال ساعات العمل الرسمية ، ليرتاح وليجدد نشاطه . فالارهاق والتعب في العمل يعرضان

العامل لحوادث وإصابات عمل . فقد ثبت طبيياً أن الإرهاق الذهني والعصبي نتيجة ضغوط العمل المستمرة تؤدي إلى الإصابة بذبذبات صدرية يذهب ضحيتها العديد من المديرين في الدول المتقدمة . وما يقال عن الأعمال الذهنية يقال أيضاً عن الأعمال العضلية . فالاجهاد العضلي يعرض صاحبه إلى أضرار جسدية متعددة مثل : آلام الظهر ، دوالي الأرجل ، احتمال السقوط على الأرض وما يرافقها من كسور ورضوض . فمن أجل ذلك كله ينصح أن تدرس طبيعة الأعمال في المنشأة ، ومن ثم يتم تحديد عدد فترات الراحة اللازمة ومدتها الزمنية ، حتى يمكن حماية العاملين وتوفير عنصر السلامة لهم^(١) .

ساعات العمل الإضافية .

لقد نص قانون العمل الاردني على ساعات العمل الاضافية التي يعملها العمال ويتقاضون عنها أجوراً إضافية ، كما حدد نسبة الزيادة في الأجر الذي يتقاضاه العامل عن أجره العادي في حال قيامه بالعمل ساعات إضافية ، فقد جاء في المادة (٤٣) فقره (٦ / ١) ما يأتي :

يجب أن يحدد وزير الشؤون الاجتماعية والعمل الحالات التي يعمل فيها العمال زيادة عن ساعات العمل اليومية ، وكذلك عن الساعات الأسبوعية ، واعتبارها ساعات إضافية ويحق للعامل أن يتقاضى عنها أجراً (إضافياً) بنسبة لا تقل عن ٢٥ ٪ زيادة عن أجره العادي .

هذه الزيادة في الأجر يستحقها العامل عن ساعات العمل الاضافية التي يكلف بها خلال أيام العمل الأسبوعية . أما إذا كلف بالعمل في يوم عطلة الأسبوعية فإنه يستحق أجراً لا يقل عن ١٢٥ ٪ من أجره العادي . وقد جاء في الفقرة (٦ / ب) من المادة (٤٣) ما يأتي :

إذا وافق عامل على الاشتغال في يوم عطلة الأسبوعية . فيحق له لقاء عمله هذا أن يتقاضى أجراً لا يقل عن ١٢٥ ٪ من أجره المعتاد .

هذا مع العلم أنه لا يحرم العامل في هذه الحال أجره العادي عن يوم العطلة هذا ، بل يتقاضاه بالاضافة إلى الأجر الاضافي عن ذلك اليوم .

يوم العطلة الأسبوعية

لقد نصت المادة (٤١) من نفس القانون على ما يأتي :

١ - يكون يوم الجمعة هو يوم العطلة الأسبوعية ، ومع ذلك يجوز لمدير المؤسسة بإشعار كتابي يرسله مقدماً إلى المفتش (مفتش العمل) أن يستعيض عن يوم

الجمعة بأي يوم آخر من ايام الاسبوع بوصفه يوم العطلة الاسبوعية كإجراء منتظم .

٢ - كل عامل اشتغل في مؤسسة منتظمة ستة ايام متواصلة قبل يوم العطلة الاسبوعية يستحق أجراً عن يوم العطلة مقداره معدل أجره اليومي خلال الايام الستة التي اشتغلها دون الأجر عن العمل الإضافي . واذا كان العامل يشتغل على حساب القطعة في مكان العمل ، فيحسب أجره عن يوم العطلة على اساس عمله في الساعات المحدودة التي اشتغلها في الايام الستة التي سبقت يوم العطلة .

اما اذا اشتغل العامل مدة اربعة ايام أو اكثر من الاسبوع فيستحق أجراً عن العطلة بنسبة الايام التي عمل بها في الاسبوع من أجره اليومي اذا لم يتقيد عن العمل باختياره .

ولتوضيح النقطة الأخيرة نفرض ان عاملاً عمل لمدة اربعة ايام في أحد الاسبوع ، وان أجره اليومي ثلاثة دنانير . ففي هذه الحال فإنه يستحق أجرة عن يوم الجمعة (باعتباره يوم العطلة الاسبوعية) محسوبة كما يأتي $\frac{4}{7} \times 3 = 2 - \frac{12}{7}$ دينار. على اساس ان عدد ايام العمل في الاسبوع ستة ايام. الاجازات السنوية :

لقد نصت المادة (٤٥) من نفس القانون على ما يأتي :

١ - يمنح كل عامل يشتغل في مؤسسة منتظمة إجازة بأجر لمدة اسبوعين. وتصبح الإجازة مستحقة بعد ان يكون قد اشتغل في تلك المؤسسة ما لا يقل عن (٢٤٠) يوماً خلال مدة قدرها (١٢) شهراً. ولا تحسب منها ايام العطل الرسمية والأعياد الدينية.

٢ - يستحق كل عامل في مؤسسة منتظمة إجازة مرضية بأجر مدتها اسبوعان خلال السنة الواحدة ، شريطة ان يكون قد أمضى ستة أشهر في المؤسسة ويتقرر من الطبيب المعين من قبل المؤسسة ، على ان يكون اليوم الأول منها دون أجر .

اهداف واجراءات برامج الامان والسلامة

أولاً - اهداف برامج الامان والسلامة

يمكن تلخيص اهداف برامج الامان والسلامة في المنشآت المختلفة بالهدفين الرئيسيين التاليين .

- ١ - وقاية العاملين من الحوادث . أي تهيئة كافة الظروف اللازمة لمنع الحوادث أو تخفيض عددها إلى أقل حد ممكن
- ٢ - تقديم الإسعاف والعلاج السريع للعامل بمجرد حدوث الإصابة .
وينتج عن تحقيق هذين الهدفين عادة ما يأتي:
أ - رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان والسلامة والطمأنينة .
ب - اندماج وانسجام الأفراد في العمل وحبهم له .
ج - ارتفاع في إنتاجية الفرد .
د - المحافظة على أفراد القوى العاملة وعدم تركها العمل .
هـ - انخفاض في تكلفة العمل نتيجة انخفاض أو عدم وجود إصابات عمل أو أمراض مهنية والتي يؤدي حدوثها إلى تكاليف عالية سواء كانت تكاليف مباشرة أو غير مباشرة .

ثانياً، اجراءات برامج الأمان والسلامة

من أجل تحسين الصحة وتوفير الأمان والسلامة المهنية يستوجب الأمر العناية ببرامج الأمان والسلامة في المنشآت المذنتفة، بحيث تكون برامج سليمة تحقق الأهداف السابقة. ويتم ذلك باتباع اجراءات متعددة يكون في نتائجها الوصول إلى برامج سليمة في هذا المجال. تحمي أفراد القوى العاملة أثناء تأديتهم لأعمالهم في المنشآت التي يعملون فيها وعلى اختلاف طبيعتها. أما هذه الإجراءات فهي:

- ١ - تخطيط برامج الأمان والسلامة في المؤسسات .
 - ٢ - تنفيذ برامج الأمان والسلامة في المؤسسات .
 - ٣ - تقييم برامج الأمان والسلامة في المؤسسات .
- وفيما يأتي شرح توضيحي مختصر لهذه الاجراءات .

تخطيط برامج الأمان والسلامة في المؤسسات :

لقد تعرضنا في الأقسام السابقة من هذه الوحدة إلى التشريعات القانونية المختلفة التي تشكل الإطار القانوني لإجراءات الأمان والسلامة للعاملين في المنشآت الاردنية . ولا شك أن تلك القوانين (وخاصة قانون العمل الاردني) والأنظمة الصادرة بموجبه تتضمن الكثير من القواعد والاجراءات الواجب اتباعها لتوفير الأمان والسلامة للعنصر البشري في المؤسسات المختلفة ، وبمعنى آخر يمكن اعتبار ما

جاء فيها عناصر تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج الأمان والسلامة في المؤسسات الأردنية . وحتى لا نقوم بتكرار ما سبق ذكره من مواد في قانون العمل والأنظمة الصادرة بموجبه ، وكذلك القوانين الأخرى التي سبقت الإشارة إليها ، فيكفي أن نذكر بضرورة مراجعة مواد قانون العمل من المادة (٢٩) إلى المادة (٤٥) ، بالإضافة إلى مواد أخرى لم يتم ذكرها مثل تلك التي تتعلق بتشغيل النساء والأولاد الصغار في العديد من الأعمال محافظة على سلامتهم وصحتهم .

اذن يمكن تلخيص الأسس أو القواعد الأساسية التي تضمنتها القوانين والأنظمة المشار إليها ، والتي يمكن اعتبارها من أسس التخطيط لبرامج الأمان والسلامة للعاملين ومنها :

- ١ - النظافة .
- ٢ - التهوية .
- ٣ - الإضاءة .
- ٤ - الحرارة .
- ٥ - الإسعاف الأولي والمساعدات الطبية .
- ٦ - الوقاية من الحريق .
- ٧ - تبليغ الإصابات بضرر جسدي .
- ٨ - تحديد ساعات العمل اليومية والاسبوعية والعطل والاجازات السنوية .
- ٩ - فترات الاستراحة .
- ١٠ - صيانة الآلات وأجزائها المختلفة .
- ١١ - تسييج الآلات والماكينات .
- ١٢ - تقديم صاحب العمل للأدوات والمعدات الواقية مثل النظارات الواقية والقفازات والأحذية كي يستخدمها العاملون عندما تتطلب طبيعة العمل ذلك .

وهناك العديد غيرها من الأمور التي لا بد من مراعاتها عند القيام بتخطيط برامج الأمان والسلامة ، وهي ما يمكن أن يتضمنه قانون خاص بالأمان والسلامة للعاملين في أي بلد من البلدان .

إلا أن ذكر هذه القواعد والأسس في قوانين وأنظمة لا يكفي ، أن لم تقم إدارة

المنشأة بصياغتها في شكل خطة متكاملة . يقوم العاملون بتنفيذها حماية ووقاية لهم من أية أخطار قد يتعرضون لها .

وبذلك يمكن القول أنه في مرحلة التخطيط لإعداد برنامج الأمان والسلامة لمنع الحوادث فإنه لا بد من :

١ - اقتناع الإدارة بأهمية البرنامج :

إن أي محاولة لتطبيق القوانين والانظمة المتعلقة بالأمان والسلامة ووضع التعليمات المنفذة لها لا بد وأن تصدر من الإدارة . وتتم عملية اقتناع الإدارة بأن إعداد البرنامج وأي تعليمات متعلقة بتنفيذه عن طريق إبراز أهمية هذا البرنامج من النواحي الإقتصادية والقانونية والإنسانية . وذلك عن طريق بيان تكلفة البرنامج والوفورات التي يمكن أن تتحقق إذا ما تم تطبيقه وتنفيذه بالشكل الصحيح ، ثم بيان الالتزامات التي تفرضها القوانين والانظمة المتعلقة بالعمل والتأمينات الاجتماعية .

٢ - توعية العاملين والحصول على تعاونهم :

إن أي برنامج يوضع من أجل توفير الأمان والسلامة للعاملين يجب أن يخصص جزء منه لتوعية وتدريب العاملين . ثم وضع مجموعة من التعليمات والقواعد التي يلتزم العامل بتنفيذها ، ثم لا بد وأن يشتمل على مجموعة من العقوبات التي يتم تطبيقها في حال إهمال التنفيذ سواء كان هذا الإهمال متعمداً أو غير متعمد .

وتتم توعية العاملين عن طريق المعارض التي تحوي صوراً واقعية توضح أهم أسباب الحوادث ووسائل الوقاية منها . وكذلك عن طريق عرض أفلام بواسطة أجهزة العرض المناسبة أو تلك المصورة على اشرطة الفيديو ... الخ . كذلك يمكن توعية العاملين عن طريق المعلومات التي يتم نشرها في نشرات أو كتيبات خاصة والتي تهدف إلى شرح الأساليب التي تضمن للعامل المحافظة على سلامته (١٥) .

أما التدريب فيمكن أن يتم بطريقة أو أكثر من طرق التدريب التي تم شرحها في الوحدة السابعة من هذا الكتاب.

٣ - تحديد مصدر الخطر

بمجرد أن يتم إعداد الإدارة والعاملين لتقبل برنامج الأمان والسلامة تبدأ مرحلة تحديد ومعرفة مصادر الخطر ، والتي يمكن أن يكون مصدرها :

أ - بيئة العمل، المادية وظروفها ،

ب - أو بيئة العمل النفسية والاجتماعية.

حـ - أو أن يكون مصدرها الفرد نفسه ، وذلك بسبب قلة خبرته أو ضعفها ، أو ضعف تدريبه ، أو سوء الطريقة التي يؤدي بها العمل ، أو ضعف إلمامه بقواعد الأمان والسلامة المهنية .. الخ .

وأياً كان مصدر الخطر ، فعملية اكتشافه تساعد كثيراً في تحديد السبل الكفيلة من أجل منع حدوثه ، أو التخفيف منه ، وذلك في حال استحالة منع الخطر نهائياً .

٤ - تحديد إجراءات التحقيق في الحوادث والبيانات المطلوب جمعها :

لا بد في مرحلة التخطيط لوضع واعداد برنامج الأمان والسلامة من تحديد اجراءات التحقيق في الحوادث ، وكذلك لابد من تحديد البيانات التي يكون من الواجب الحصول عليها عند حدوث حادثة أو إصابة أو مرض مهني معين . إذ أن نجاح مثل هذا البرنامج يعتمد على سلامة اجراءات التحقيق هذه ، ودقة البيانات التي يتم جمعها بمجرد وقوع الحادث . إذ أن وجود مثل هذه البيانات يساعد في تحديد الأسباب الحقيقية للحادث وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي تكفل عدم تكراره . كذلك تثير عملية التحقيق انتباه العاملين ورؤسائهم وبالتالي تنبههم إلى الأخطار التي كانت سبباً في وقوع الحادث . وأخيراً فإن إجراءات التحقيق هذه تساعد في تحديد المسؤولية القانونية عن الحادث وما يترتب على ذلك من حقوق وتعويضات .

٥ - اعداد لائحة منع الحوادث - التنظيمات والارشادات الخاصة بمنع الحوادث -

من الأمور الهامة في مرحلة التخطيط لبرنامج الأمان والسلامة اعداد ووضع قواعد وتعليمات وارشادات يتوجب على كل عامل اتباعها ، مع النص على عقوبات لاي مخالفة لهذه التعليمات وتطبيق هذه العقوبات على المخالفين فوراً .

اما بالنسبة للقواعد والتعليمات فيجب أن تشمل كافة المصادر التي يمكن أن تؤدي إلى اي نوع من الحوادث ، ومعنى ذلك أن تشمل ظروف العمل ، استخدام الآلات والماكينات وصيانتها ، وتصرفات العاملين في مكان العمل .

كما وأن هذه التعليمات يجب ان تطبع وتعلق نسخة منها في لوحة الاعلانات الموجودة في كل قسم . كما يجب اعطاء كل عامل نسخة منها ، ثم تناقش معه بواسطة رئيسه المباشر ويستحسن أن يكون ذلك في اجتماع يضم كافة العاملين في القسم الواحد . على أن يحضره ممثل عن قسم الامن الصناعي في المنشأة (إذا وجد) .

وفيما يأتي نموذج للائحة منع الحوادث يمكن استخدامها في المنشآت المختلفة بعد تعديلها بما يتفق وظروف العمل في المنشأة^(١).

شركة مصانع

التعليمات والارشادات الخاصة بمنع الحوادث

١ - يجب ابلاغ مدير المصنع عن أي حادث يقع في مكان العمل سواء نتج عنه ، إصابات أو لم تنتج عنه إصابة أحد وفي حال حدوث أي إصابة فعلى أقرب زميل أن يتولى إجراء الإسعافات الأولية للمصاب إلى أن يتم نقله إلى مركز الصحة في الشركة إذا دعت الضرورة لذلك.

٢ - التدخين ممنوع منعاً باتاً في الأماكن التي تعلق فيها لافتة تحمل « ممنوع التدخين » ، هذه اللافتة تعني أن في المكان مواد قابلة للاشتعال ، وبذلك فإن أي مخالفة لذلك معناها تعريض حياة العاملين بالمكان للخطر .

٣ - المناقشات والمشاجرات أو تبادل الاهانات ممنوع منعاً باتاً في أي مكان داخل الشركة .

٤ - يمنع على أي عامل استعمال أي آلة أو أي أداة من أدوات الشركة لم يكلف باستخدامها من قبل رئيسه المباشر .

٥ - يجب قبل أن يبدأ العامل في تشغيل أي آلة أو فتح انابيب الغاز أو البخار أو المياه ان يتأكد جيداً من عدم وجود أي شخص في مكان قريب وفي موضع يعرضه لأي خطر .

٦ - يمنع منعاً باتاً تشحيم ، اصلاح ، أو تعديل أي جزء من أجزاء الآلة أثناء تشغيلها .

٧ - لا يسمح لأي شخص غير الرئيس المباشر والكهربائي بالاقتراب من صناديق الأزرار الكهربائية ، كما يحظر على أي شخص غير الكهربائي الاقتراب من أي توصيلات كهربائية

٨ - يجب على العاملين - في الأقسام التي ينتج عن تشغيل المواد فيها تطاير بعض المواد ، أو وجود لهب مشتعل معظم الوقت ، أو ارتفاع درجة الحرارة بشكل غير عادي - ارتداء الأقفعة الواقية والمخصصة لحمايتهم .

٩ - يجب على جميع الأشخاص الذين يعملون في الأقسام التي يتطاير فيها الغبار باستمرار أن يرتدوا الكمامات المخصصة لذلك محافظة على سلامتهم .

- ١٠ - يجب على جميع الأشخاص الذين يعملون في الأقسام التي يمكن أن ينتج عن عملياتها سقوط بعض الأجسام الصلبة أن يرتدوا باستمرار الخوذات (اغطية الرأس) المخصصة لوقايتهم.
- ١١ - الأحذية المطاطية (الكاوتشوك) والملابس الخاصة التي تصرف لبعض العاملين على بعض الآلات أو في بعض الأقسام بهدف حمايتهم ، وتأمين سلامتهم ، يجب أن يتم ارتداؤها أوقات التواجد في مكان العمل .
- ١٢ - العاملات ذوات الشعر الطويل واللواتي يعملن على الآلات التي توجد عليها أشياء متحركة دائماً ، عليهن أن يصففن هذا الشعر في شبكة محكمة .
- ١٣ - على العاملين من الرجال خلع ربطات العنق الطويلة أو غير محكمة الربط بمجرد بدء العمل على الآلات .
- ١٤ - يمنع منعاً باتاً الركض داخل أي مكان من أماكن العمل في الظروف العادية .
- ١٥ - يجب الدخول بانتظام وبالدور إلى مكان العمل .
- ١٦ - يمنع منعاً باتاً التسلق على العربات التي تستخدم في نقل المواد أو السلع من قسم إلى آخر .
- ١٧ - كل عامل مسؤول عن ترتيب المواد التي يستخدمها في المكان المخصص لها .
- ١٨ - بالنسبة للسلع أو المواد الكروية والتي يمكن أن تنزلق بسهولة ، يجب على العامل المسؤول أن يضعها بين جوانب خشبية وبشكل محكم لضمان عدم انزلاقها من المكان المخصص لها .
- ١٩ - يتوجب على سائقي النقل استعمال آلة التنبيه في مفارق الطرق داخل المصنع ، والسير بسرعة أقصاها (١٥) كيلومتراً في الساعة .
- ٢٠ - ممنوع على أي عامل استبعاد صمامات الأمان في الآلات التي يعملون عليها .
- ٢١ - يجب دائماً إخلاء الممرات المؤدية إلى درج الحريق أو إلى أماكن الأجهزة المخصصة لاطفاء الحرائق .
- ٢٢ - يجب ترتيب البضائع على العربات التي تستخدم في النقل داخل وخارج المصنع بكل دقة، وبشكل يمنع سقوطها أثناء سير العربات.
- ٢٣ - يجب تنظيف الأرضية بعناية في كل مكان داخل المصنع سواء أكان مخصصاً للعمل أو الاستقبال لمنع أي حال انزلاق .

٢٤ - الفائض من المواد عن الاحتياجات اللازمة لتشغيل أحد الطلبات يجب أن يعاد إلى المخازن بمجرد الانتهاء من هذه العملية ، كذلك الحال بالنسبة للأدوات أو القوالب المخصصة لعمليات معينة ، يجب أن تعاد إلى أماكنها المخصصة لها بمجرد الانتهاء من استعمالها .

تنفيذ برامج الأمان والسلامة .

بعد الانتهاء من مرحلة تخطيط برنامج الأمان والسلامة يصبح جاهزاً للتنفيذ ، بحيث تقوم كل جهة ذات علاقة بالدور المطلوب منها لتنفيذه . ولا شك أن هناك جهات متعددة من خارج المنشأة ومن داخلها تتولى القيام بذلك .

فبالرجوع إلى مواد قانون العمل والانظمة الصادرة بموجبه والتي سبق ذكرها في بداية هذه الوحدة نجد أن هناك أشخاصاً وجهات نص القانون عليها صراحة وتكون ملزمة بالقيام بتنفيذ المطلوب منها . اذكر على سبيل المثال بعض الأشخاص والجهات والذين منهم

١ - وزير العمل (او الوزير المختص بالعمل) ويكون مسؤولاً عن تنفيذ احكام قانون العمل كاملاً . وقد يساعده في ذلك المجلس الاستشاري للعمل الذي يجوز للوزير ان يشكله بموجب نظام تأليف المجلس الاستشاري للعمل رقم (٢) لسنة ١٩٦٢ ، فعلى سبيل المثال وللتذكير فقط نجد بالرجوع إلى المادة (٢٠) من القانون انه اذا اقتنع وزير الشؤون الاجتماعية (او وزير العمل) بأن أي عملية في مؤسسة منتظمة تعرض أي شخص فيها لخطر شديد باصابته بضرر جسدي... عليه أن يصدر أمراً يصرح فيه بذلك... ويحدد الإجراءات اللازمة لوقاية العمال... وله حق وقف العمل إلى أن يتم تلافي الخطر، وعلى سلطات الأمن تنفيذ أوامره.

٢ - مفتش العمل التابع لوزارة العمل. يقوم بموجب الصلاحيات المخولة له بموجب نظام مفتشي العمل رقم (١) لسنة ١٩٦٢ السابق الإشارة إليه ، بتنفيذ العديد من الأحكام المتعلقة بالأمان والسلامة الواردة في قانون العمل أو في هذا النظام، والتي اذكر على سبيل المثال عدداً منها

١ - زيارة المؤسسات المنتظمة او التي يعتقد بأنها مؤسسات منتظمة في أي وقت من اوقات العمل زيارات متعددة وشاملة للتأكد من تطبيقها للأحكام القانونية، وطبعاً تشمل هذه الأحكام ما يتعلق بالأمان والسلامة للعنصر البشري.

ب - تقديم النصح والمعلومات الضرورية لأصحاب العمل والعمال حول الأساليب الفضلى لتطبيق التشريعات العمالية وتنفيذ أحكامها، وهذا يتضمن أيضاً ما يتعلق بالأحكام الخاصة بالأمان والسلامة العمالية.
ج - الاهتمام بضمنان السلامة الصحية في هذه المؤسسات التي يقوم بزيارتها.

د - لمفتش العمل ان يستعين بطبيب الصحة أو غيره من ذوي الاختصاص في دراسة أفضل الظروف الملائمة لسلامة العمال وصحتهم، وأن يطلب إلى المؤسسة العمل على إدخالها، وله أن يحقق في العمليات الصناعية وغيرها من الأمور التي يمكن أن تؤثر على سلامة العمال أو صحتهم.
٢ - لجنة السلامة العمالية في المؤسسة الصناعية والمشكلة بموجب تشكيل أجهزة السلامة العمالية في المؤسسات الصناعية رقم (٦١) لسنة ١٩٧٤ .

لقد جاء في هذا النظام كما سبق ومر معنا في بداية هذه الوحدة أنه على كل مؤسسة صناعية أو فرع لها تستخدم من ٢٠ - ٩٩ عاملاً أن تعهد إلى واحد أو أكثر من العاملين فيها بالإشراف على السلامة العمالية فيها ، وذلك لوقاية العاملين من حوادث العمل وإصاباته ... ويكون هذا المشرف تابعاً لصاحب العمل أو مدير المؤسسة مباشرة .

ومن اختصاصات هذا المشرف - وعلى سبيل المثال - ما يأتي :

- أ - التفتيش الدوري على كافة أماكن العمل وعلى حالة أو وضعية وسائل الوقاية من مخاطره واضرارته ... وتصحيح الوضع غير الآمن .
- ب - معاينة الحوادث وتسجيلها وكتابة التقارير عنها متضمنة الوسائل والاحتياطات الواقية المتخذة لتلافي تكرارها .
- ج - اعداد الإحصائيات الخاصة بحوادث العمل واصاباته كل ثلاثة أشهر .
- د - متابعة توفير وسائل الوقاية من الحريق وأجهزة الإسعافات الأولية .
- هـ - متابعة ملاحظة الترتيب الجيد والنظافة الجيدة في المؤسسة .

أما المؤسسات الصناعية التي يزيد عدد العاملين فيها على (١٠٠) عامل فيتم تشكيل لجنة للسلامة العمالية تتولى تنفيذ ومتابعة كل ما يتعلق بأمور الأمان والسلامة العمالية فيها .

ومن مهام اللجنة على سبيل المثال وليس الحصر ما يأتي :

- 1 - تختص اللجنة ببحث ظروف العمل التي تنشأ بسببها الحوادث والإصابات والأمراض المهنية ووضع الشروط والاحتياطات الكفيلة بمنعها .
- ب - مناقشة الحوادث والإصابات التي وقعت في الشهر السابق والإجراءات التي قام بها المشرف .
- ج - العمل على عقد ندوات دورية للبحث في دراسة أسباب الحوادث والإصابات العمالية ووسائل الوقاية منها ، وإرشاد العمال لضمان تعاونهم في هذا الشأن عن طريق المنشورات أو الملصقات أو الأشرطة السينمائية وشرح مشاريع السلامة العمالية .
- د - تنظيم وسائل الإسعاف الأولية ووسائل نقل المصابين إلى العيادات الطبية أو المستشفيات إن لزم الأمر .
- هـ - تشجيع اقتراحات العمال بشأن وسائل السلامة العمالية ، واشتراك أكبر عدد منهم عند وضع التعليمات واللوائح الداخلية .
- و - على رئيس اللجنة أو المشرف على السلامة العمالية (بتفويض من الرئيس) إبلاغ قسم السلامة العمالية بدائرة العمل في وزارة العمل بكل حادث جسيم فور وقوعه وهاتفياً .

٤ - صاحب المؤسسة الصناعية أو مديرها المسؤول :

لقد رتب نظام الوقاية والسلامة من الآلات والماكينات الصناعية على صاحب المؤسسة أو مديرها المسؤول القيام بتنفيذ عدد من الإجراءات لضمان الأمان والسلامة للعاملين في مؤسسته وتذكر منها على سبيل المثال ما يأتي :

١ - وضع سياج (حاجز) وقائي محكم في العديد من الأماكن في مؤسسته ، وقد سبق أن ذكرناها في بداية هذه الوحدة .

ب - أن يراعي صاحب العمل أو المدير المسؤول في إقامة هذه الحواجز .

١ - أن تكفل حماية العامل أثناء العمل .

٢ - أن تعمل على تضيق منطقة الخطر وحصرها .

٣ - ألا تسبب للعامل أية مضايقة أو إزعاج .

هذا بالإضافة إلى الإجراءات الكثيرة الواجب تنفيذها والتي سبق ذكرها كما

أسلفنا .

ح - كما ان على صاحب العمل بشكل عام توفير الحماية والامان والسلامة لعماله من أية اخطار أو امراض ناتجة عن العمل والالات المستعملة دون أن يقتطع من اجر العامل اي مبلغ لقاء توفير وتقديم هذه الحماية .

د - اعلام العامل عند استخدامه بمخاطر مهنته او عمله ووسائل الوقاية الواجب عليه اتخاذها .

هـ - توفير الرعاية الصحية المناسبة .

و - توفير وسائل الوقاية ضد الحريق وتهيئة الوسائل الفنية لمكافحة .

٥ - دور العامل نفسه في تنفيذ اجراءات الامان والسلامة .

بالرجوع إلى التعليمات والارشادات الخاصة بمنع الحوادث السابق ذكرها في هذه الوحدة يتبين أن للعامل دوراً كبيراً في توفير السلامة والامان له ولزملائه . وحتى لا نكرر ما هو وارد في هذه اللائحة يمكن للقارئ الرجوع إليها والوقوف على ما هو مطلوب من العامل تنفيذه . وعلى سبيل المثال نذكر بعضاً منها فيما يأتي :

٣ - ا - الا يقوم بالتدخين في مكان داخل المصنع ممنوع التدخين فيه .

ب - ارتداء الاقنعة او الأحذية او العلباس الواقية وحسب طبيعة عمله .

ح - عدم الركض داخل أقسام المصنع .

د - عدم التسلق على العربات التي تستخدم في نقل المواد او السلع .

يضاف إلى ذلك :

هـ - ان يخضع العمال لطلب صاحب العمل باجراء الفحوص الطبية التي يرغب صاحب العمل في اجرائها عليهم قبل الالتحاق بالعمل او اثباته بغرض التحقق من خلوهم من الامراض المهنية السارية .

تحليل الإحصاءات التي يتم تجميعها عن الحادث :

استكمالاً لعملية تنفيذ برامج الامان والسلامة ، فلا بد للجهة المختصة (من داخل المؤسسة أو من خارجها) وحسب دورها في عملية تنفيذ هذه البرامج أن تقوم بتسجيل وبتبويب البيانات التي تم جمعها عند التحقيق في أسباب الحادث . ان تكرار أو زيادة الحوادث الناشئة عن سبب معين يدفع المشرفين على امان وسلامة العاملين في المؤسسة إلى القيام بدراسة التحسينات في ظروف العمل ، وفي الالات

او في طريقة أداء العامل للعمل والتي من شأنها أن تمنع هذا التكرار أو تقلل من حدوثه .

التقارير الدورية التي تُرفع للإدارة عن حوادث العمل :

لقد ذكرنا في مرحلة تخطيط برنامج الأمان والسلامة أن اقتناع الإدارة بهذا البرنامج يمثل حجر الزاوية لنجاحه ، إذ أنها الجهة القادرة على إنشاء الوظائف المسؤولة عن البرنامج ، وعلى فرض الاحترام للنظم والقواعد التي ستوضع بقصد المحافظة على سلامة العاملين .

وحتى يُضمن تعاون الإدارة ومساندتها للبرنامج فلا بُد من أن ترفع لها التقارير المتعلقة بإصابات العمل وأمراض المهن المختلفة ، من الأشخاص أو الأقسام المسؤولة عن الأمان والسلامة في المؤسسة . ويمكن التوصية بأن يرفع لها تقريراً شهرياً :

الأول : يحتوي على بيانات عن الإصابات التي أدت إلى حدوث حالات عجز كامل أو جزئي .

والثاني : يتضمن بيانات عن الحوادث أو الإصابات التي وقعت ونتج عنها تعطيل العمل دون أن تسفر عن أي صورة من صور العجز لمن وقعت لهم . ويحتوي النوع الأول من التقارير على عدد من البيانات أهمها (٧) :

١ - معدل وقوع الحوادث والأمراض . ويتم احتساب هذا المعدل على النحو التالي :

عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل والتي نتج عنها أمراض أو أضرار $\times 1$
مليون

عدد ساعات العمل المتاحة

ويمكن احتساب عدد ساعات العمل المتاحة عن طريق ضرب عدد العاملين بعدد ساعات العمل الأسبوعية ثم بعدد أسابيع العمل في السنة ، إذا كان احتساب المعدل يتم حسابه لسنة واحدة . فمثلاً إذا كان عدد العاملين (٤٠٠) عامل ، وعدد ساعات العمل الأسبوعية (٤٠) ساعة عمل ، وعدد أسابيع العمل في السنة (٥٠) أسبوعاً ، فيكون عدد ساعات العمل المتاحة في هذه الحالة عبارة عن $400 \times 40 \times 50$

$800,000 = 50 \times$ ساعة عمل .

ب - معدل ساعات العمل المفقودة :

يمثل هذا المعدل ساعات العمل الفعلية المفقودة بسبب الإصابات والأمراض المهنية ، ويؤخذ في الاعتبار أن الإصابات والأمراض ليست متساوية من حيث

خطورتها وضررها، فهناك حوادث ينتج عنها توقف طويل عن العمل، في حين أن إصابات وأمراضاً أخرى ينتج عنها توقف أقصر، وإصابات أخرى أيضاً ينتج عنها توقف نهائي عن العمل كالوفيات وحالات العجز الدائم عن أداء العمل. ويجري في العادة تصنيف الأضرار والأمراض ضمن أربع فئات هي: الموت، عدم مقدرة كلية دائمة على العمل (عجز دائم)، عدم مقدرة جزئية دائمة على العمل (إعاقة جزئية دائمة لكنها تمكن الفرد من العمل)، عدم مقدرة مؤقتة على العمل. ويجري احتساب ساعات العمل المفقودة عادة بالنسبة لكل فئة على حدة. ويتم احتساب معدل ساعات العمل المفقودة حسب المعادلة الآتية:

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{اجمالي ساعات العمل المفقودة} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

ويمكن معرفة عدد ساعات العمل المفقودة من خلال كشوف الحضور للعمل أو سجلات الحضور، أما عدد ساعات العمل الفعلية فيمكن التوصل إليها بطرح ساعات الإجازات والعطلات الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة.

ج - معدل التكرار .

يستخدم هذا المعدل من أجل معرفة معدل تكرار وقوع وحدوث كل حادثة ومرض على حدة، وهذا يتطلب بالتالي ضرورة تصنيف الحوادث والأمراض من أجل احتساب معدل تكرار كل منها على حدة، مع الإشارة إلى احتمال وجود حوادث وأمراض نادرة قد لا يتكرر حدوثها أو الإصابة بها. ويتم احتساب معدل التكرار بموجب المعادلة الآتية:

$$\text{معدل التكرار} = \frac{\text{عدد مرات حدوث الإصابة أو المرض الذين ينتج عنهما ضرر} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

د - تكاليف الإصابات

وتدخل في احتسابها التكاليف المباشرة أي أجور الساعات المدفوعة للعمال المصابين والمتعطلين عن العمل، والتكاليف غير المباشرة، وهي كثيرة منها على سبيل المثال تكاليف ساعات العطلات للآلات والمعدات، تكاليف المواد النافذة، تكاليف الوقت الضائع من جراء التحقيق، تكاليف انخفاض إنتاجية العامل المصاب بعد عودته إلى العمل^(٨) ... وغيرها.

ولكي تستفيد إدارة المؤسسة من هذه البيانات يفضل أن يقدم في التقرير نفس

البيانات عن الشهر المماثل من السنة السابقة ، أو بيانات عن الشهور الستة السابقة للشهر الذي يعدُّ عنه التقرير .

أما النوع الثاني من التقارير فتسجل فيه كافة البيانات التي يمكن أن تفيد الإدارة عن الأنواع الأخرى من الحوادث ، والتي لم ينتج عنها أي نوع من العجز ، ولكنها أدت إلى تعطيل العامل عن العمل لفترة ما . على أن يتم تبويب البيانات لكل قسم ، وعن كل شهر مقارنة بالشهر المماثل من العام السابق . بحيث يوضح التقرير عدد الحوادث ، ومعدل تكرارها ، والوقت الضائع ، وتكلفة هذه الحوادث كما هو الحال في النوع الأول من التقارير .

متابعة وتقييم برامج الأمان والسلامة .

إن المرحلة الثالثة من مراحل برامج الأمان والسلامة هي متابعة تنفيذ وتقييم هذه البرامج حتى إذا ما تبين أن هناك أي قصور في التنفيذ ، أو إذا ما ظهرت أية عيوب عند التطبيق يتم معالجتها وتلافيها . خاصة وأن التدريب والتوعية - اللذين سبق الإشارة إليهما - في مجال الأمان والسلامة لا يكفيان . بل يجب أن تكون هناك متابعة ورقابة مستمرة من قبل الجهات المختصة (من داخل المؤسسة ومن خارجها) ، كل ذلك من أجل التأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمان بشكل سليم ، ومعرفة المخالفات والابلاغ عنها ، وإجراء التحقيق فيها ، ثم فرض العقوبات المناسبة على المخالفين . وعند حدوث إصابة يجب العمل على دراستها من جميع زواياها للوصول إلى أسبابها . والعمل على تلافيها مستقبلاً . ولا بد من الإشارة هنا إلى أن عملية المتابعة والتفتيش المستمرة تساعد على التمسك بقواعد وإجراءات الأمان والسلامة . كما تكشف عن أية عيوب في البرنامج مما يساعد على إعادة النظر فيه لعلاج مثل هذه العيوب .

وبما أن حوادث وإصابات العمل تنشأ إما بسبب أخطاء من العامل نفسه ، أو قد تنشأ بسبب عدم ملاءمة ظروف العمل المادية (الإضاءة ، التهوية ، النظافة ، الضوضاء .. الخ) ، أو بسبب عيوب في الآلات والأجهزة المستخدمة ، فإن اكتشاف هذه الظروف غير الملائمة أو تلك العيوب في الوقت المناسب أمر في غاية الأهمية لنجاح برامج الأمان والسلامة للعنصر البشري .

وحتى يتم ذلك فإنه من الضروري تفويض الجهة المختصة الحق في إجراء تفتيش دوري على ظروف العمل والآلات والأدوات المستخدمة ومناقشة المسؤولين في الشركة بما تراه من تعديلات على هذه الظروف .

وتشمل عملية التفتيش هذه فحص أماكن العمل من حيث الحرارة ، الرطوبة ،

الضوضاء ، تكديس المواد أو السلع على أرضية المصنع وفي الممرات ، أنابيب الوقود ، التوصيلات الكهربائية ، سلامة البناء ، ... وغيرها .

كذلك يشمل التفتيش مراقبة وملاحظة العمال أثناء أدائهم للعمل للوقوف على الأخطاء والمخالفات التي يرتكبونها ، والتي قد تؤدي إلى إصابتهم بأضرار ، والتعرف على مدى تطبيقهم للتعليمات الخاصة بمنع الحوادث .

سجلات حوادث وإصابات وأمراض العمل :

يقوم المعنيون بالتفتيش بتسجيل كافة الحوادث وإصابات وأمراض العمل التي يصاب بها العمال في سجلات منظمة ، حتى يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها . ويتم هذا في ضوء برنامج الأمان والسلامة نفسه . والتسجيل في هذه السجلات يكون بشكل تفصيلي يشمل كافة المعلومات عن الحادثة ، وأسبابها ، والمتضررين منها ، والاجراءات التي اتخذت بشأنها... الخ .

إن الهدف الرئيسي من هذه السجلات والمعلومات التي تسجل فيها هو مساعدة المنشأة في تقييم اجراءات الأمان والسلامة التي تتبعها في مكان العمل ، كما تساعد في ادراك المخاطر والظروف التي تسببها . وهذا كله يمكنها من تطوير برامج الأمان والسلامة بشكل مستمر نحو الأفضل .

ولكي يمكن الاستفادة من البيانات التي يتم تسجيلها فلا بد من تبويبها بطريقة تمكن من الوصول إلى ذلك . وقد اتفق دولياً على تبويب هذه البيانات بالشكل الآتي (٩) :

- ١ - اسم المنشأة التي وقع فيها الحادث .
- ٢ - القسم الذي يعمل فيه العامل المصاب
- ٣ - ظروف العمل التي تسببت في وقوع الحادث والتي لا توفر القدر الكافي من السلامة للعامل أثناء الأداء بقسمه .

وتقسم هذه إلى أبواب أيضاً كما يأتي :

- أ - عدم وجود رقابة كافية على مصدر الحادث .
- ب - عدم وجود رقابة على الاطلاق .
- ج - وجود بعض العيوب في الآلات ، الأدوات ، او المباني .
- د - التصميم لا يوفر الأمان الكافي .

هـ - عيوب في الترتيب أو في العمليات تولد بعض الأخطار (في التخزين ، النقل ، ترتيب الآلات ، تحميل الآلات ، المساحة المخصصة للآلات ولانتقال العمال) .

و - عيوب في نظام التهوية .

ز - عيوب في الإضاءة .

ح - عيوب في ملابس العمل .

٤ - أسلوب العمل أو الطريقة التي إتبعها العامل والتي أدت إلى وقوع الحادث .

وتبويب هذه المعلومات بالشكل الآتي :

أ - تشغيل الآلة دون إذن .

ب - تشغيل الآلة بسرعة أكبر من المعدل المسموح به .

ج - تعطيل صمامات أو أدوات الأمان .

د - استعمال آلات رغم العيوب الواضحة فيها ، استخدام الأيدي بدلاً من الأدوات .

هـ - تحميل الآلات أو ترتيب البضائع بشكل خاطيء .

و - العمل على آلات تعتبر بطبيعتها خطيرة .

ز - الشجار أو المزاح اثناء تشغيل الآلات .

ح - وقوف العامل أمام الآلة او اتخاذ وضع غير الوضع الذي يضمن سلامته .

ط - عدم استخدام العامل للأدوات التي تضمن المحافظة على سلامته (النظارات الواقية ، الملابس ، الكمامات المعقمة ... الخ) .

وبعد جمع وتسجيل وتبويب هذه البيانات التي تمت في عملية التفتيش هذه ، يتم مناقشتها مع رئيس كل قسم في المنشأة للحصول على معلومات أكثر دقة عن ظروف العمل ، اذ أن الرئيس (المشرف) المباشر يكون أقدر من أي شخص آخر على شرح ظروف العمل والتنبيه إلى نقاط الضعف فيها . وبمجرد أن يتم الاتفاق على نقاط الضعف هذه ، والتي يصبح من الواجب معالجتها ، يتم اعداد تقرير المفتش ليرفع إلى مدير المصنع (أو إلى ادارة المنشأة) متضمناً مقترحاته لتعديل ظروف العمل، وإعادة تصميم أو ترتيب الآلات، ومراكز الخدمات، ثم التدريب اللازم للعاملين .

أما بخصوص التقارير التي يتم اعدادها ورفعها للإدارة فقد سبق أن أشرنا إلى نوعين منها يمكن الرجوع إليهما .

ويتم التفتيش على ظروف العمل في المنشآت الاردنية بموجب احكام قانون العمل والانظمة الصادرة بموجبه . وذلك بواسطة مفتشي مكاتب العمل التابعة لوزارة العمل . والذين لهم الحق في انتنبيه إلى التعديلات انواجب ادخالها بموجب احكام القانون من اجر المحافظة على سلامة العاملين . كما أن لهم الحق اذا امتنعت المنشأة عن ادخال هذه التعديلات أن يسبوا لوزير العمل بواسطة مدير دائرة العمل لاصدار الأمر باغلاق المنشأة كلية أو إغلاق القسم أو الأقسام التي لا تتوافر فيها الظروف التي تضمن الأمان والسلامة للعاملين كما يحق لهم أن يقوموا باتخاذ الاجراءات القانونية ضد اي شخص يتضح لهم انه خالف أيأ من الاحكام القانونية ، وبالرجوع إلى قانون العمل المشار إليه وبعض الأنظمة الصادرة بموجبه نجد ما يأتي .

تنص المادة (٣) من نظام مفتشي العمل رقم (١) لسنة ١٩٦٣ على ما يأتي

تكون واجبات مفتش العمل كما يلي

- أ - زيارة المؤسسات المنتظمة او التي يعتقد بأنها مؤسسات منتظمة في اي وقت من اوقات العمل زيارات متعددة وشاملة للتأكد من تطبيقها للأحكام القانونية.
- ب - تقديم النصح والمعلومات الضرورية لأصحاب العمل والعمال حول الأساليب الفضلى لتطبيق التشريعات انعمالية وتنفيذا لأحكامها (ومن ضمنها بالطبع ما يتعلق بالأمان والسلامة) .
- ج - تقديم التقارير النواقية لمدير دائرة العمل عن جميع المخالفات في تطبيق الأحكام القانونية واتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة بحق المخالفين .
- د - تقديم التقارير لمدير العمل حول المساويء والنقائص التي لم يعالجها القانون والتي ظهرت نتيجة لتطبيقه عملياً .
- هـ - الاهتمام بضمنن السلامة الصحية في هذه المؤسسات
- و - جمع المعلومات حسماً بطلب إليه ذلك عن عدد العمال واصنافهم وحاجاتهم التدريبية وفئات أجورهم . وأية أمور أخرى تتعلق بشروط استخدامهم

وقد جاء في المادة (٤) من نفس النظام ما يأتي

تكون لمفتش العمل الصلاحيات التالية :

- ١ - استحواء أصحاب العمل والعمال على حدة أو أمام شهود عن أي امر له علاقة

بتطبيق الأحكام القانونية (بالطبع المتعلقة بقانون العمل والأنظمة الصادرة
بمرجه)

ب - بحث أفضل الطرق مع أصحاب العمل والعمال منفردين أو مجتمعين لتطبيق
الأحكام القانونية

ج - الاطلاع على جميع المستندات والسجلات او اية وثائق أخرى معينة للتأكد من
مطابقتها للمتطلبات القانونية ، وله أن ينسخ عنها أو يأخذ مقتطفات منها كما
يشاء .

وقد جاء في المادة (٦) من نظام تشكيل أجهزة السلامة العمالية في
المؤسسات الصناعية رقم (٦١) لسنة ١٩٧٤ ما يأتي :

يختص المشرف بالأمور التالية .

١ - التفتيش الدوري على كافة أماكن العمل ووضع وسائل الوقاية من مخاطره
وأضراره سواء منها أدوات الوقاية الشخصية أو الموضوععة على الآلات
وتصحيح الوضع غير الآمن

ب - معاينة الحوادث وتسجيلها وكتابة التقارير عنها متضمنة الوسائل والاحتياطات
الواقية المتخذة لتلافي تكرارها

ج - اعداد الاحصائيات الخاصة بحوادث العمل واصناباته كل ثلاثة أشهر . على ألا
يتجاوز ارسالها اليوم الخامس عشر من الشهر التالي لانقضاء الثلاثة أشهر .

د - متابعة توفير وسائل الوقاية من الحريق واجهزة الاسعافات الأولية .

هـ - متابعة ملاحظة الترتيب الجيد والنظافة الجيدة في المؤسسة .

كما جاء في المادة (٨) من نفس النظام ما يأتي .

تختص اللجنة (لجنة السلامة العمالية في المؤسسة) ببحث ظروف العمل
التي تنشأ بسببها الحوادث والإصابات والأمراض المهنية ووضع الشروط
والاحتياطات الكفيلة بمنعها ، وتشمل أعمالها الأمور التالية (لقد تم ذكر الأعمال
المتعلقة بالمتابعة فقط) :

١ - مناقشة الحوادث والإصابات التي وقعت في الشهر السابق والاجراءات التي قام
بها المشرف (المشرف على السلامة العمالية) .

ب - العمل على عقد ندوات دورية للبحث في دراسة أسباب الحوادث والإصابات العمالية ، ووسائل الوقاية منها ، وإرشاد العمال لضمان تعاونهم ، في هذا الشأن عن طريق المنشورات أو الملصقات أو الأشرطة السينمائية وشرح مشاريع السلامة العمالية

ج - تشجيع اقتراحات العمال بشأن وسائل السلامة العمالية واشتراك أكبر عدد منهم عند وضع التعليمات واللوائح الداخلية .

وتتجلى فائدة المشاركة هذه بالفقاعة التي تحدثها لدى العاملين بجدوى وأهمية إجراءات ووسائل الأمان والسلامة التي تتضمنها البرامج المعدة من أجل هذا الغرض . كما تتجلى بالاستخدام الصحيح لها ، فالفقاعة تسهم إلى حد كبير في خلق الدافعية المناسبة لفهمها جيداً ، واستخدامها استخداماً صحيحاً . وينصح ألا تكون المشاركة مقتصرة على وضع البرامج فقط ، بل تكون أيضاً في مجال المتابعة من أجل التأكد من التطبيق والاستخدام الصحيحين لهذه البرامج . وتأخذ المتابعة عادة شكل لجان مشتركة من قبل إدارة الأفراد والعاملين . وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية (١١) . أو حتى قيام لجنة السلامة العمالية نفسها بعملية المتابعة تعني مشاركة العاملين في هذه العملية . إذ أن هذه اللجنة تضم في عضويتها ممثلين عن العمال في المؤسسة مع الحرص على تمثيلهم لجميع أقسام العمل على قدر الأمكان ، وأن يكون عددهم مساوياً لعدد باقي أعضاء اللجنة . بمعنى أن العمال في اللجنة يمثلون نصف عدد أعضاء اللجنة (أي ٥٠٪ منها) وذلك كما جاء في الفقرة (د) من المادة (٧) من نظام تشكيل أجهزة السلامة العمالية في المؤسسات الصناعية رقم (٦١) لسنة ١٩٧٤ المشار إليه .

اسئلة للمناقشة

١ - اذكر مع شرح موجز أسباب وقوع الحوادث واصابات العمل للعاملين في المنشآت الصناعية بشكل خاص .

٢ - لقد حدد قانون العمل الاردني رقم (٢١) لسنة ١٩٦٠ مع عدد من القوانين والانظمة الاطار القانوني لاجراءات الأمان والسلامة في المؤسسات الصناعية الاردنية . ناقش ذلك مستشهداً ببعض النصوص القانونية الواردة في هذه التشريعات

٣ - صمم نموذجاً يمكن أن يستخدم في المؤسسات الصناعية الاردنية للتبليغ عن الاصابات بضرر جسدي التي يمكن أن تحدث للعامل في هذه المؤسسات .

- ٤ - اذكر اسماء وارقام الأنظمة الصادرة بموجب قانون العمل الاردني ولخص أهم موادها المتعلقة بموضوع الامان والسلامة للعنصر البشري في المؤسسات الصناعية الاردنية .
- ٥ - ماذا تعرف عن معهد السلامة والصحة المهنية الاردني ، من حيث تبيئته ، موقعه ، وأهدافه ؟ اذكر كل ذلك بايجاز .
- ٦ - اذكر أهم خمس دراسات (أبحاث) قام بها هذا المعهد ، وما هي أهميتها ؟
- ٧ - لقد صدر قانون الضمان الاجتماعي في الاردن سنة ١٩٧٨ ، اذكر أهم ما يتضمنه فيما يتعلق بأصابات العمل والأمراض المهنية ، وكذلك ما يتعلق بالشيخوخة والعجز والوفاة . راجع أحكام القانون في مكتبة معهدك .
- ٨ - تحدث عن ساعات العمل للعامل في المؤسسات الصناعية الاردنية من حيث عددها في اليوم ، في الاسبوع ، والاستثناءات عليها ، وفترات الاستراحة التي تمنح للعاملين ولماذا ؟
- ٩ - تحدث عن أهمية توزيع (تنظيم) ساعات العمل للعامل للمؤسسة .
- ١٠ - تحدث عن تكليف العامل بالعمل ساعات إضافية وكيف تتم محاسبته عليها من حيث الأجور .
- ١١ - هل يستحق العامل يوم عطلة اسبوعية ؟ ما هو يوم العطلة الاسبوعية للعاملين في المؤسسات الصناعية في الاردن ؟ وهل يمكن أن يختلف هذا اليوم من مؤسسة لأخرى ؟
- ١٢ - ما هي الإجازات السنوية مدفوعة الأجر التي يستحقها العامل في المؤسسات الصناعية الاردنية ؟ ومن يستحقها ؟
- ١٣ - اذكر أهداف ونتائج برامج الامان والسلامة العمالية .
- ١٤ - تحدث باختصار عن اجراءات تخطيط برامج الامان والسلامة العمالية ، مبيناً الأسس والقواعد التي يتضمنها قانون العمل الاردني والأنظمة الصادرة بموجبه في هذا المجال .
- ١٥ - اذكر أهم التعليمات والارشادات التي يمكن أن تتضمنها لائحة منع الحوادث في المؤسسات الصناعية .
- ١٦ - اشرح بايجاز . ومستنداً إلى قانون العمل الاردني والأنظمة الصادرة بموجبه ، مرحلة تنفيذ برامج الامان والسلامة العمالية ، مبيناً دور كل جهة من الجهات التي تقوم بذلك ، وذلك مثل وزير العمل ، مفتش العمل ، المشرف على السلامة

العمالية . لجنة السلامة العمالية ، صاحب المؤسسة الصناعية أو مديرها المسؤول . العامل نفسه .

١٧ - تتضمن مرحلة تنفيذ اجراءات برامج الأمان والسلامة ، تحليل الاحصاءات التي يتم جمعها عن الحادث ، ثم اعداد وكتابة التقارير الدورية التي ترفع للادارة . اشرح بايجاز هاتين النقطتين مبيناً أهمية كل منهما في مجال المتابعة .

١٨ - اذكر أهم البيانات التي يحتوي عليها النوع الأول من التقارير الذي يرفع للادارة عن حوادث العمل في المؤسسة .

١٩ - اذكر أهم البيانات التي يتضمنها النوع الثاني من التقارير الذي يرفع للادارة عن حوادث العمل في المؤسسة .

٢٠ - اشرح بايجاز مبيناً مدى أهمية المتابعة والتفتيش في مجال تطبيق قواعد الأمان والسلامة للعاملين .

٢١ - يقال أن سجلات حوادث وإصابات وأمراض العمل هي صمام الأمان لمعرفة أو تحديد مدى فاعلية برامج الأمان والسلامة داخل المؤسسة . بيّن رأيك في هذا القول .

٢٢ - افترض أنك حصلت على البيانات الآتية من إحدى المؤسسات :

أ - عدد الاصابات الاجمالي المسجلة (٢٥) إصابة .

ب - عدد الإصابات التي نتج عنها أضرار وأمراض (٥) إصابات .

ج - عدد ساعات العمل الرسمية في اليوم (٨) ساعات .

د - عدد أيام العمل في الأسبوع (٥) أيام .

هـ - عدد اسابيع العمل في السنة (٥٠) اسبوعاً .

و - عدد العاملين في المؤسسة (٢٥٠) عاملاً .

والمطلوب احتساب معدل وقوع الحوادث في هذه المؤسسة .

٢٣ - تحدث بايجاز عن مرحلة متابعة وتقييم برامج الأمان والسلامة العمالية مع التركيز على دور كل من مفتش العمل ، والمشرف ، لجنة السلامة العمالية الوارد ذكرهم في بعض أنظمة العمل الأردنية .

٢٤ - ناقش أهمية إشراك العمال في وضع تعليمات وقواعد برامج الأمان والسلامة في المؤسسات ومتابعتها .

حال عملية للدراسة

والتحليل

شركة مصانع الغزل والنسيج العربية

ابتدأت هذه الشركة أعمالها على شكل مشروع ملكية فردية لأحدى العائلات العربية ، وقد اختير موقعه في أحد الأرياف حيث تكثر الخراف التي كان يستفاد من صوفها في عمليات هذا المشروع ، الذي كان متخصصاً في البداية في المنسوجات الصوفية . ثم تطور المشروع وأصبح شركة عربية مساهمة . وحول انتاجه إلى الأصواف الاصطناعية بعد أن قلت الثروة الحيوانية في المنطقة . كان المشروع يحقق باستمرار أرباحاً معقولة ما عدا سنتين حقق فيهما خسارة .

تستخدم الشركة حالياً حوالي (٦٠٠) شخص ، حوالي (٥١٠) منهم عبارة عن مستخدمي انتاج وصيانة ويعملون بالساعة حسب كمية انتاجهم . تم تأسيس نقابة عمالية لمستخدمي الشركة للدفاع عن مصالحهم وحماية حقوقهم . يتم الانتاج في بنائين قديمين تم انشاؤهما من الطوب والاسمنت ، وارضيتهما من الاسمنت كذلك وتم تزويد المصنع منذ عدة سنوات بجهاز حديث لاطفاء الحرائق .

لقد ازدادت نسبة حوادث العمل بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة . وقد تم تعيينك كمشرف للأمان والسلامة في الشركة ، بعد أن كانت مسؤولية منع الحوادث من اختصاص مدير ادارة الأفراد . وقد حدث هذا التغيير في تعيين شخص متفرغ في هذا المركز عندما لاحظ مدير عام الشركة أن معدل الحوادث قد ارتفع . وأن تعويضات العمال نتيجة ذلك قد ازدادت .

إن رئيسك المباشر هو مدير ادارة الأفراد في الشركة ، والذي وافق على تعيين مشرف للسلامة ، بعد أن تأكد أنه لا يملك الوقت ولا الخبرة الكافية للقيام بهذه المهمة بشكل فعال . هذا مع العلم أن ادارة الأفراد في الشركة تتكون من مدير ادارة الأفراد ، وأنت ، والسكرتيرة .

بعد أسبوع من تعيينك ومباشرتك العمل اكتشفت الحقائق وكوّنت الانطباعات التالية :

١ - لقد حصل توسع كبير في السنتين الأخيرتين في حجم الانتاج ، وعدد المستخدمين وبنسبة ٢٥٪ مما كانت عليه الحال قبل هاتين السنتين ، وفي ضوء ذلك فإن هناك عدداً كبيراً من العمال الجدد . تتم في فصل الشتاء من كل عام عملية تسريح (توقيف مؤقت) لعدد كبير من العمال ، حيث أن هذا الفصل يعتبر

- فصل ركود بالنسبة للشركة ، إلا أن كثيراً من هؤلاء العمال لا يعودون إلى الشركة عندما يعود الإنتاج إلى سابق نشاطه . إن هذه المشكلة تحدث بشكل خاص مع العمال ذوي الأجور المنخفضة نسبياً والذين يعملون بالساعة
- ٢ - على الرغم من أن معظم إصابات العمل التي تحدث في الشركة يتم رفع تقاريرها من قبل مشرفي العمال ، إلا أنه قليلاً ما يتم فحصها وتمحيصها بتمعن ، كما أنه لم تجر أية محاولة لاحتساب معدل تكرارها أو معدل شدتها . إن مدير عام الشركة يتنبه إلى زيادة حوادث وإصابات العمل عندما يلاحظ أن أقساط تأمين التعويضات ضد الإصابات وحوادث العمل ، لدى شركات التأمين ، قد ازدادت .
- ٣ - إن برنامج الأمان والسلامة المطبق في الشركة يعتبر محدوداً وثانويًا أحد الآن إن بعض البرامج الهندسية والتفقيعية كانت تقدم منذ عدة سنوات من قبل شركات التأمين التي تقوم بالتأمين الجماعي على العاملين ضد الإصابات وحوادث العمل هذه . إلا أن مدير عام شركة الغزل والنسيج طلب القيام بهذه التأمينات لدى شركات تقبل أقساطاً أقل .
- إن برنامج الأمان والسلامة الحالي يتكون من اجتماع شهري للسلامة يحضره جميع مشرفي العمال وذلك أثناء ساعة الغداء . إن مدير إدارة الأفراد الذي كان يرأس هذه الاجتماعات سابقاً ، أصبح ينتقد بصراحة مشرفي العمال هؤلاء ، كمجموعة ، بسبب ضعف سجلات الحوادث لديهم ، وقد تم تطوير أفكار معتبرة حول هذه القضية . كذلك تقوم لجنة من ثلاثة من مشرفي العمال (العضوية في هذه اللجنة تتم دورياً كل شهر) بالتفتيش على السلامة في المصنع ، وتعرض نتائج الجولة التفتيشية هذه على مشرفي العمال في اجتماعهم الشهري . حيث تتم مناقشة الأفكار التي تطرح حول هذا الموضوع . إلا أنه في الشهور الأخيرة توقف عمل هذه اللجنة .
- ٤ - بصفتك مشرف السلامة العمالية في الشركة ، فقد قمت بجولة تفتيشية دقيقة في المصنع ، وقد لاحظت في أحد الأقسام أن الآلات قد أصبحت قديمة جداً . كما لاحظت أن عملية ترتيب الآلات والمخازن في المصنع سيئة جداً من حيث الكفاءة وسهولة تدفق المواد . ومع أن العمليات المخزنية قد تم مكنتها ، إلا أنه ضمن مناطق التصنيع فإن عملية مناولة البالات ، والكرتونات (الصناديق الكرتونية) ، والصناديق الأخرى تتم يدوياً بمساعدة روافع وعربات يدوية . كذلك فإن عملية امداد المصنع بالمعدات والتجهيزات والخدمات ضعيفة . كما أن خراطيم المياه والهواء المضغوط ملقاة على أرضية المصنع دون أي تثبيت أو ربط ، كما أن قطع غيار الآلات مبعثرة على الأرض في مناطق متعددة من المصنع ، والوقاية من الآلات في المصنع هي في حدودها الدنيا .

٥ - لقد قمت بتحليل وتصنيف إصابات العمل عن السنة الماضية وذلك من واقع سجلات الحوادث . بلغ مجموع الحوادث عن تلك السنة (٢٥٠) حادثة تشمل تلك التي احتاجت إلى اسعافات أولية ، وكذلك التي أدت إلى ضياع الوقت . إن اكبر عدد من مجموعات الحوادث الفردية كانت تلك التي أصابت الأيدي والأصابع التي أمسكت بها الماكينات بين أجزائها . ويأتي في المرتبة الثانية من حيث كبر مجموعة الحوادث آلام الظهر والفتق الناتج عن رفع الأشياء الثقيلة : أما المجموعة الثالثة من الاصابات كثيرة الحدوث فكانت إصابات العين من جراء دخول أجسام غريبة فيها . أما المجموعة الرابعة من الإصابات فكانت تلك التي يمكن ان تعزى إلى سوء الترتيب الداخلي للمصنع .

لقد وعد مدير عام الشركة ومدير الأفراد فيها بدعم كامل لاعادة تنشيط وتقوية جهود السلامة والأمان في الشركة . وعليه ، فإنهما ينظران إليك كإخصائي سلامة ، وسوف يتركون لك كامل الصلاحية في ذلك ، إن الإدارة العليا تتطلع إلى النتائج .

والمطلوب :

كيف يمكنك إنشاء وتنظيم برنامج امان وسلامة فعال ؟ ماذا ستكون خطواتك الأولى في ذلك ؟

هامش الوحدة العاشرة

- (١) مهدي حسن زويلف . ادارة الأفراد والعلاقات الصناعية ، الطبعة الاولى (بغداد - مطبعة الجامعة ، ١٩٧٥) ، ص ١٩٦ - ١٩٧ .
- (٢) معهد السلامة والصحة المهنية نشرة بعنوان معهد السلامة والصحة المهنية في سطور (عمان - معهد السلامة والصحة المهنية ، ١٩٨٨) .
- (٣) عوفات التميمي . ، لمحة عن السياسة الوطنية بالتداول مع المواد الكيميائية . (عمان - منظمة العمل الدولية بالتعاون مع مؤسسة التدريب المهني في النشرة الاقليمية للسلامة في استعمال المواد الكيميائية لدول غرب آسيا ، ١٩٨٨) . ص ٢٧ - ٢٨ .
- (٤) عمر وصفي عقيلي . ادارة الأفراد (حلب - جامعة حلب ، ١٩٨٧) . ص ٤٦٣ .
- (٥) عاطف محمد عبيد - وأمين احمد عوض الله . ادارة الانتاج (القاهرة - دار النصر للطباعة ، ١٩٦٦) . ص ٥٥٤ .
- (٦) عاطف محمد عبيد . وأمين احمد عوض الله . نفس المرجع ، ص ٥٧٣ - ٥٧٧ .
- (٧) عمر وصفي عقيلي . نفس المرجع . ص ٤٧٤ - ٤٧٥ .
- (٨) معهد السلامة والصحة المهنية دراسة تكلفة إصابات العمل . بحث غير منشور (عمان - معهد السلامة والصحة المهنية ، ١٩٨٧) . ص ٢٤ - ٢٥ .
- (٩) عاطف محمد عبيد . وأمين احمد عوض الله . نفس المرجع . ص ٥٦٢ - ٥٦٣ .
- (١٠) عمر وصفي عقيلي . نفس المرجع . ص ٤٧٣ .

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- ١ - ابراهيم الغمري . الأفراد والسلوك التنظيمي - دراسة علمية وعملية (الاسكندرية دار الجامعات المصرية . ١٩٨٢) .
- ٢ - الاتحاد العام لنقابات العمال في الاردن . « الحركة العمالية في الاردن ودورها في تخطيط وتنمية القوى العاملة » . (عمان : المؤتمر الثاني للمغتربين الاردنيين ، ١٩٨٦) .
- ٣ - — . النظام الأساسي والانظمة الصادرة بموجبه . عمان ، ١٩٨٠ .
- ٤ - احمد صقر عاشور . السلوك الانساني في المنظمات . (الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٦) .
- ٥ - احمد محمد ابوهنطش . الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الاردنية الهاشمية . دراسة ميدانية تحليلية - رسالة ماجستير غير منشورة (عمان : الجامعة الاردنية ، ١٩٨٩) .
- ٦ - الجامعة الاردنية ، مركز الاستشارات والخدمات الفنية وندرسات - دائرة التدريب ، عمان ، ١٩٨٦ .
- ٧ - حامد احمد بدر . السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى (الكويت : دار القلم ، ١٩٨٢) .
- ٨ - حنفي محمود سليمان «الأفراد» (الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ثم يذكر تاريخ النشر)
- ٩ - ديوان الخدمة المدنية . التقرير السنوي لعام ١٩٨٨ (عمان : الاردن) .
- ١٠ - رفعت محمد جاب الله . ادارة الأفراد والسلوك التنظيمي (القاهرة : مل برنت لطباعة الاوفست وتصوير المستندات ، ١٩٨٨) .

- ١١ - زكي محمود هاشم . الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الطبعة الثانية (القاهرة ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٧٩) .
- ١٢ - صلاح السنواني . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (بيروت دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٧٠) .
- ١٣ - عادل حسن الأفراد في الصناعة (الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٠) .
- ١٤ - — . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الاسكندرية مؤسسة شهاب الجامعة ، ١٩٨٧) .
- ١٥ - عاطف محمد عبيد . إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية (القاهرة دار النهضة العربية ، ١٩٦٤) .
- ١٦ - — . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة عاطف محمد عبيد ، ١٩٧٠) .
- ١٧ - عاطف محمد عبيد ، وأمين احمد عوض الله . إدارة الإنتاج (القاهرة دار النصر للطباعة ، ١٩٦٦) .
- ١٨ - عبد الباري دره ، وزهير الصباغ . إدارة القوى البشرية - منحنى نظمي ، الطبعة الأولى (عمان دار الندوة للنشر والتوزيع ، ١٩٨٦) .
- ١٩ - عبد الرحمن عبد الباقي عمر . إدارة الأفراد (القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧) .
- ٢٠ - عبد الوهاب احمد عبد الواسع . كتاب في علم إدارة الأفراد (الرياض لم يذكر اسم الناشر ، ١٩٧٢) .
- ٢١ - عرفات التميمي . لصحة عن السياسة الوطنية بالتداول مع المواد الكيماوية « . (عمان : منظمة العمل الدولية بالتعاون مع مؤسسة التدريب المهني في الندوة الاقليمية للسلامة في استعمال المواد الكيماوية لدول غرب آسيا ، ١٩٨٨) .
- ٢٢ - علي السلمي . إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية . الطبعة الثالثة (القاهرة : مكتب غريب ، ١٩٨٥) .
- ٢٣ - عمر وصفي عقيقي . إدارة الأفراد (حنب جامعة حنب ، ١٩٨٧) .
- ٢٤ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون . المفاهيم الادارية الحديثة ، الطبعة الثانية (عمان : مطبعة الصفدي ، ١٩٨٥) .
- ٢٥ - محسن عبد الله صخامرة . تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي (عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية - ادارة البحوث والدراسات ، ١٩٨٦) .
- ٢٦ - محمد سليمان الغيمري . الحركة العمالية النقابية في الأردن ١٩٥٠ - ١٩٧٠ (عمان جمعية عمال المطابع التعاونية ١٩٨٢) .

- ٢٧ - محمد عبد الفتاح ياغي ، وعبد المعطي محمد عساف . مبادئ في الإدارة العامة (عمان : مكتبة المحتسب ، ١٩٨١) .
- ٢٨ - محمد عبد الفتاح منجي . ومحمد كمال مصطفى . تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق (القاهرة : بيمكو للاستشارات الهندسية ، ١٩٨٨) .
- ٢٩ - محمد عثمان اسماعيل حميد ، وحمد مصطفى المعاز . المدخل الحديث في إدارة الأفراد (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٦) .
- ٣٠ - محمد قاسم القريوتي . السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية (عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع ، ١٩٨٩) .
- ٣١ - محمد محمود الذنبيات ، وعبد الرحمن احمد القارح . وصف الوظائف (الادارية . المهنية . الفنية والحرفية) في الجامعة الاردنية (عمان : الجامعة الاردنية ، مكتب التطوير الاداري ، ١٩٨٩) .
- ٣٢ - محمد هيثم الحوراني . نظام العلاقات الصناعية في الاردن ، الطبعة الاولى (الجامعة الاردنية ، عمان : محمد هيثم الحوراني ، ١٩٨٧) .
- ٣٣ - معهد الارادة العامة . التقرير السنوي لعامي ١٩٨٦ ، ١٩٨٧ (عمان : معهد الادارة العامة ، ١٩٨٧) .
- ٣٤ - معهد السلامة والصحة المهنية . نشرة بعنوان : معهد السلامة والصحة المهنية في سطور (عمان . معهد السلامة والصحة المهنية ، ١٩٨٨) .
- ٣٥ - — . دراسة تكلفة إصابات العمل - بحث غير منشور (عمان : معهد السلامة والصحة المهنية ، ١٩٨٧) .
- ٣٦ - المملكة الاردنية الهاشمية . الجريدة الرسمية ، العدد ١٤٤٩ تاريخ ١ تشرين الاول ، سنة ١٩٥٩ .
- ٣٧ - — . الجريدة الرسمية ، العدد ٢٨١٦ تاريخ ١٦ تشرين الاول ، سنة ١٩٧٨ .
- ٣٨ - منصور احمد منصور . تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق (الكويت وكالة المطبوعات ، ١٩٧٥) .
- ٣٩ - — . القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتكوين أدائها (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٥) .
- ٤٠ - — . المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة . الطبعة الثانية (الكويت وكالة المطبوعات ، ١٩٧٩) .

- ٤١ - منصور قهني . ادارة القوى البشريه في الصناعة (القاهرة : دار النهضة العربية . ١٩٧٨)
- ٤٢ - مهدي حسن زويلف . تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق (بغداد : دار الرسالة للطباعة . ١٩٨٠) .
- ٤٣ - _____ . إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية . الطبعة الأولى (بغداد : مطبعة الجامعة . ١٩٧٥)
- ٤٤ - نبيل الحسيني النجار . ادارة الأفراد (القاهرة : المطبعة الكمالية . ١٩٨٧) .
- ٤٥ - نقابة المحامين . قانون العمل الاردني والفوائيز والأنظمة المتعلقة بالعمل (عمان : المكتب الفني بإدارة المحامي ابراهيم ابو رحمة . ١٩٨٥) .
- ٤٦ - يوسف محمد شقيري . دليل مراكز ومؤسسات ومعاهد وكليات التدريب الاداري والفني في الاردن . مراجعة وتنظيم حنا فافيش (عمان : معهد الادارة العامة . ١٩٨٦)

ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية

- 1 - Beach . Dale S . Personnel - The Management of People at Work . Second Edition (London : Collier - Macmillan Limited . 1970) .
- 2 - Belcher . David W . Wage and Salary Administration . Second Edition (Englewood Cliffs . N. J . Prentice Hall . Inc . . 1962) .
- 3 - Brahm . John . Practical Manpower Planning (London : Institute of Personnel Management . 1978) .
- 4 - Cherrington . David . Personnel Management (Iowa : Brown Company Publisher . 1983) .
- 5 - Chruden . Herbert J . and Sherman . Arthur W . JR . Personnel Management . Third Edition (Cincinnati : South Western Publishing Company . 1968) .
- 6 - Crane . Donald P . Personnel Management : A situational Approach (Belmont . California : Wadsworth Publishing Company . Inc . . 1974) .
- 7 - Davar . Rustom S . Personnel Management and Industrial Relations (New Delhi : Vani Educational Books . 1986) .
- 8 - Dessler . Gary . Personnel Management . Fourth Edition (Englewood . Cliffs . New Jersey : Prentice Hall International Editions . 1988) .
- 9 - Dunn . J . D . and Eaves . C . Stephens . Management of Personnel : Manpower Management and Organizational Behavior (New York : McGraw - Hill Book Company . 1972) .
- 10 - French . Wendell L . The Personnel Management Process Fourth Edition (Boston : Houghton Mifflin Company . 1978)

- 11 - Gordon , Judith R. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior (Boston : Allyn and Bacon , Inc ., 1983) .
- 12 - Heneman , Herbert G ., Schwap , D . P . , and Fossas , J . A . Personnel Human Resource Management (Illinois : Richard Irwin , Inc ., 1980) .
- 13 - Hodgetts , Richad M ., and Altman , Steven . Organizational Behavior (Philadelphia : W . B . Saunders Company , 1979) .
- 14 - Maslow , Abraham H . Motivation and Personality (New York : Harper and Brothers , 1954) .
- 15 - Massie , Joseph L . Essentials of Management , Fourth Edition (London Prentice - Hall International , Inc ., 1987) .
- 16 - McGregor , Douglas M . The Human Side of Enterprise (New York : McGraw - Hill Book Company , 1960) .
- 17 - Miner , John B . and Miner , Mary Green . Personnel and Industrial Relations , a Managerial approach , Third Edition (New York : Macmillan Publishing Co . , Inc . 1977) .
- 18 - Pigors , Paul and Myers , Charles A . Personnel Administration - A Point of View and a Method Eighth Edition (Tokyo : McGraw - Hill Kogakusha Ltd ., 1977)
- 19 - Ream , Betty . Personnel Administration - A guide to the effective management of human resources (Cambridge : I CSA Publishing , 1984) .
- 20 - Robbins , Stephen P . Essentials of Organizational Behavior (Englewood , Cliffs , N . J . Prentice - Hall Inc . 1984) .
- 21 - Sikula , Andrew F . Personnel Administration and Human Resources Management (New York : Jon Wiley and sons , Inc . , 1976) .
- 22 - Strauss , George and Sayles , Leonard R . Personnel - the Human Problems of Management , Second Edition (New Delhi : Prentice - Hall of India Private Limited , 1968)
- 23 - Torrington , Derek and Chapman , John . Personnel Management . Second Edition (London : Prentice - Hall International , Inc . , 1983) .
- 24 - Yoder , Dale . Personnel Principles and Policies - Modern Manpower Management , Second Edition (Englewood Cliffs , N . J . Prentice - Hall Inc . , 1959)