

الوحدة الدراسية الاولى

إدارة الموارد البشرية: اكتساب ميزة تنافسية

أهداف الوحدة التعليمية

في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادرا على:

- ١- تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها.
- ٢- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- ٣- تنظيم إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها.
- ٤- توضيح مفهوم الميزة التنافسية، وما هو دور الموارد البشرية في الحصول عليها.
- ٥- التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
- ٦- التعرف على أخلاقيات العمل

عناصر الوحدة التعليمية

- ▶ تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها.
- ▶ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- ▶ تنظيم إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها.
- ▶ دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ▶ تحديات إدارة الموارد البشرية.
- ▶ أخلاقيات العمل

إدارة الموارد البشرية (management Human Resources)

عرفها ديسلر " إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج لها المنظمة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

كما عرفها Aswathappa على أنها " وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب الأعضاء في المنظمة، وتهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الإنساني في المنظمات.

كذلك عرفها De Nisi and Griffin على أنها "مجموعة من الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدراتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة".

ومن التعريفات السابقة نستطيع فإن ادارة الموارد البشرية " هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها ورسالتها، وهذا يشمل توظيف تلك الموارد، والإشراف على استخدامها، وتدريبها والإشراف على استخدامها وتحفيزها والحفاظ عليها من خلال خفض معدل دورانها، وتوجيهها وتطويرها.

انشطة ادارة الموارد البشرية

ويمكن تلخيص أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- ١-التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترات القادمة ووضع الخطط
- ٢-تحليل الوظائف في المنظمة وتصميمها
- ٣-استقطاب واختيار وتوظيف الأفراد والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة
- ٤-تحديد الرواتب والأجور والحوافز ومتابعة الترقية والنقل
- ٥- تقييم أداء العاملين وسلوكهم
- ٦-التدريب والتطوير.
- ٧-الصحة والسلامة المهنية
- ٨-العلاقات الصناعية والنقابات المهنية
- ٩-الاحتفاظ بسجلات وبيانات خاصة بالموظفين والوظائف.
- ١٠-إجراء البحوث والدراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية

الموارد الأساسية للمنظمة

تحتاج المنظمات إلى العديد من الموارد وهي كالتالي:

أ-الموارد المادية وتشمل المكان والأجهزة والمواد وغيرها.

ب-الموارد المعرفية والمعلوماتية وتشمل المعارف والمعلومات لإدامة عمل المنظمة وبقائها في السوق.

ج-الموارد البشرية إي الإنسان،الإدارة والعاملين بجهدهم وطاقاتهم.

د-الزمن،وهو مورد مهم للمنظمة للبقاء وضمان قدرتها على المنافسة.

هـ-الموارد المالية، إي الأموال وهي ضرورية من اجل توفير الموارد التي سبق ذكرها.

وتعتبر جميع الموارد ضرورية لأي منظمة،لكن إدارة تلك الموارد وتفاعلها بشكل جيد،هي

وظيفة ادارة المورد البشرية، لذا فان عملية اختيار الموارد البشرية بشكل جيد

والإشراف عليها وتدريبها وتطويرها عملية ضرورية للمنظمة ،فالمورد البشري يقدم

معارفه وقدراته في اتخاذ القرارات والتفكير والتحليل والإبداع، فهو يساعد الإدارة في

تحقيق أهدافها أو يساهم في تطويرها،لذا فان عملية التعامل مع المورد البشري تعتبر

أكثر تعقيدا من الموارد الأخرى.

مصطلحات المورد البشرية المستخدمة

أ-العاملون (workers).

يستخدم مصطلح العاملون كمصطلح عام للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة.

ب-المستخدمون (employees).

هنا قد يتم استخدام مصطلح المستخدمون إذا كان ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم.

ج-العمال (laborers).

يستخدم مصطلح العمال ليشير إلى العاملين في نشاط الإنتاج ويدفع لهم اجر على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن، لذلك لمن يستعان بهم بشكل وقتي.

د- قوة العمل (work force).

وهو يستخدم للإشارة إلى مجموع العاملين في منظمة ما وعندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها.

مجال استخدام إدارة الموارد البشرية

أ- إدارة الموارد البشرية بمعنى "الأنشطة" التي تهتم بها. وتعني تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشري، والتي تتعلق بعمليات الحصول عليه، وتدريبه، وتطويره، والمحافظة عليه.

ب- إدارة الموارد البشرية بمعنى "الدائرة".

أي الوحدة التنظيمية التي تمارس نشاط الإشراف على جميع الجوانب التي تتعلق بالموارد البشرية في المنظمة، وهذه الوحدة قد تكون "مديرية عامة للموارد البشرية" أي دائرة يرأسها شخص بدرجة مدير عام، أو تكون "قسم لإدارة الموارد البشرية" هنا يرأسها رئيس قسم، أو على شكل "شعبة" يرأسها رئيس شعبة. هنا تتأثر مكانة ومسمى إدارة الموارد البشرية بعدد من العوامل ومنها حجم المنظمة، ومدى اهتمام المنظمة بإدارة الموارد البشرية.

ج- إدارة الموارد البشرية بمعنى "التخصص".

ويستخدم للإشارة إلى التخصص العلمي المعنى بالموضوع، بحيث أصبح موضوع الاهتمام بالموارد البشري عملية معقدة، لذا أصبح إدارة الموارد البشرية هو تخصص في إدارة الأعمال على مستوى الدراسات العليا.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

أ- مرحلة العبودية ونظام الرق.

وهي المرحلة التي سادت المجتمع الإنساني القديم، وسادت هذا الفترة في بداية الأعمال اليدوية والحرفية للإنسان، وهنا كانت حاجات ومتطلبات تلك الأعمال بسيطة، وكانت المهارات التي يحتاج إليها العمال لا تحتاج إلى تقنيات عالية في التدريب.

ب- مرحلة الصناعة الحرفية والجمعيات الحرفية.

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عندما تطورت الحرف والصناعات الصغيرة، بحيث أصبحت هناك حاجة إلى وجود مساعدين أكفاء للحرفيين لمساعدتهم على إنجاز أعمالهم. لم يحتاج أصحاب الحرف في تلك المرحلة آلة أنظمة عمل وأجور وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات، لكنهم كان بحاجة إلى ما يلي:

-برامج تأمين لتوفر لهم الحياة الكريمة عند الشيخوخة والإصابة بحوادث.

-قواعد لتحديد دور "التعليم" في التأهيل المساعد لمنع الاستغلال.

-قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين وتحديد من هو «لدية خبره» في صنعته.

هذا الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري، وقد عالج أصحاب الحرف والإعمال هذا الحاجات بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أسموها " طائفة "، وهذا الطوائف شكلت نواه لما تطور لاحقا ليصبح نقابة، والأساس في الطائفة هي أنها تتكون من أصحاب حرفة معينة، فمثلا قد يشكل الحدادون طائفة خاصة للحدادين.

ج-مرحلة التصنيع والحاجة إلى العاملين ولنظمة عمل:

هذا المرحلة تعزو إلى الثورة الصناعية وما تبعها من ازدياد الطلب بشكل كبير على العاملين وعلى أنظمة استخدامهم، هنا ولدت الثورة الصناعية الحاجة للنشاطات التي يهتم بها تخصص إدارة الموارد البشرية. ففي هذا المرحلة بدأت العمل من خلال الطاقة البخارية التي تحقق من خلالها الإنتاج الكبير واحتاجت إلى أعداد كبيرة من العاملين الذين يعملون بانتظام، لذا بدأت الحاجة إلى اختيار العاملين وتدريبهم على الآلات وتحديد أجورهم وساعات عملهم وغيرها من الجوانب.

د- مرحلة الحرب العالمية الأولى ثم الثانية.

أدت الحرب العالمية الأولى والثانية إلى تغيرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في موقع العمل، وعلى اهتمامات إدارة الموارد البشرية.

وتنحصر هذا التغيرات بجانبين، هما:

١- إيضاح أدوات علمية (للقياس والاختيار والتقييم):

بعد الانتهاء الحروب، قامت إدارات الموارد البشرية بالاستفادة من الخبرات التنظيمية التي تم استخدامها في النواحي العسكرية وتكيفها لإغراض عملها.

٢- تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام:

أدت مجموعة تغيرات إلى توسيع مسؤوليات الحكومات لتشمل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال، ومن هذا التغيرات:

- تنامي قوة العمال، وتنامي نقاباتهم، مما جعل العمال قوة لا يستهان بها.

- تنامي اثر العاملين على حالة الاقتصاد عموماً، بحيث أصبح وضع الاقتصاد يتأثر بشروط الاستخدام، ومستوى الأجور ومعدلات البطالة، لذلك لم تعد الحكومات تستطيع ترك كل هذا للعمال وإطراف العمل بمفردهم.

- تصاعد إعداد الحوادث والإصابات ذات الآثار السلبية على كل العاملين والاقتصاد بسبب زيادة إعداد وإحجام الشركات الصناعية مما دفع الحكومات للتأكد من توفير هذا الشركات لبيئة عمل آمنه.
- الحرص على العدالة في الأجور، بحيث يتم تحديد الحد الأدنى للأجور العاملين في تلك المنظمات.

هـ- المرحلة الحالية:

ينتهي القرن العشرين بتغير مهم في وظيفة إدارة الموارد البشرية نتيجة مجموعة عوامل:
١- اثر نظرية المنظومة:

النظرة إلى الفعاليات التي تتعلق بالإنسان وللغاية الستينيات من القرن العشرين تسمية التوظيف أو الأفراد أو شؤون العاملين وغيرها وذلك للتأكيد على جوهر الوظيفة هو توفير العاملين ومعالجة قضايا الاستخدام. وقد ساهمت نظرية المنظومة في تحويل النظرة إلى معاملتهم كمورد وليس مجرد مستخدمين، وهو مورد ندرته وأهميته بمدى توفره وهمي للمنظمة.
هذا النظرية أدت إلى الاهتمام بصيانة هذا المورد وتطويره والحفاظ عليه، بحيث أعطت المنظمات الأولوية لتدريب وتطوير موظفيها وتحفيزهم.

٢- اثر التطور العلمي والتكنولوجي ودور العولمة:

أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع وصناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهداً ووقاً طويلاً. وتجد المنظمات التي تتعامل مع هذا التكنولوجية جهداً كبيراً في الحصول على الأيدي العاملة الماهرة لتعامل معها، وهي تعمل جاهدة على المحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم، بحيث أصبحت هذا العمالة بالغة الندرة تسعى جميع المنظمات للحصول عليها.

كما أسهمت في توفير صيغ عمل جديدة، منها العمل عن بعد أو ما يسمى بالانتقال حاسوبياً **tele-commuting**،

والذي يعني بان الفرد يعمل في بيته ويتصل بالعمل عبر شبكة حاسوبية عوضاً عن الحضور إلى المكتب للعمل به.

ثم ظهور المنظمات الافتراضية **virtual organization** التي تستعين بعاملين من مدن ودول أخرى مختلفة دون الحاجة للانتقال إلى موقع العمل، وهذا ما يتطلب تغيير جذري في التعامل مع الموارد البشرية.

٣- التغيرات في خصائص وتركيبه القوى العاملة.

أدت التغيرات التكنولوجية والاقتصادية إلى تغير جذري في تركيبه القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا، ومن أهمها:

أ- ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية والخدمية والذين غالبا ما يتم استخدامهم على أساس وقت العمل، فتدفع لهم رواتب مقطوعة.

ب- ارتفاع نسبة حملة الشهادات العالية وأصحاب التخصصات العلمية الحديثة، ويتم التعامل معهم على أساس أجور سنوية، مع مكافئات ومزايا إضافية متنوعة قد تشمل أسهم في الشركات التي يعملون بها.

ج- توسع حجم قطاع الخدمات التي أصبح القطاع الأكبر من حيث عدد العاملين بعد إن كان قطاع الصناعة هو الأكبر والأهم، وهم يشملون العاملون في البنوك والمؤسسات المالية والصحية والعلمية وغيرها.

جميع التغيرات السابقة أصبحت تقتضي أنظمة استخدام مرنة ومتعددة الخصائص لتلاءم هذه الفئات المختلفة وظروف عملها، لذلك نجد في المنظمات الكبيرة أكثر من نظام وصيغة عمل، التعامل مع الفئات المختلفة من العاملين، وهذا ما زاد من أهمية وتعقيد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

تنظيم إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها

وهناك عدة عوامل تؤثر في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، أهمها:

- ١- حجم المنظمة.
- ٢- طبيعة العمل.
- ٣- تنوع النشاطات.
- ٤- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية.
- ٥- مدى الانتشار الجغرافي للمنظمة.

وبشكل عام فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بثلاث وظائف أساسية تتمثل في التالي:

١- الوظيفة التنفيذية A Line Function: حيث يقوم مدير الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على نشاطات الموظفين داخل دائرته، ومن ثم يمارس سلطة تنفيذية على موظفي القسم.

٢- الوظيفة التنسيقية Coodinative Function: إذ يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقين للنشاطات المتعلقة بالعنصر البشري، والذي قد يتم من خلال قيام مدير الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لتتأكد من خلالها من سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية.

٣- وظيفة تنمية وتكوين الكفاءات Staff Fuction: تتضمن هذه الوظيفة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بنشاطات التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت والترقيات وغيرها.

نشاطات إدارة الموارد البشرية

ويمكن تلخيص أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- ١- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترات القادمة ووضع الخطط لذلك.
- ٢- تحليل الوظائف في المنظمة وتصميمها، فمن أجل تعيين الأفراد وفق أسس موضوعية فإن ذلك يتطلب وضع مواصفات لأداء الوظيفة.
- ٣- استقطاب واختيار وتوظيف الأفراد والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة وتتضمن عملية التوظيف استقطاب المرشحين واختيار الأفضل منهم في ظل المؤهلات المطلوبة وطبيعة الوظيفة الشاغرة بالإضافة إلى تعيين وتثبيت الذين تم اختيارهم.
- ٤- تحديد الرواتب والأجور حيث للأجور دور هام في استقرار الموظف وتحفيزه لبذل المزيد من الجهود لتحقيق العدالة في تحديد هيكل الأجور وظيفية أساسية لإدارة الموارد البشرية.
- ٥- تحديد حركة الموظفين عن طريق الترقية والنقل، بالإضافة إلى تنفيذ الإجراءات المتعلقة بانتهاء خدمات العاملين سواء بالاستقالة أو الفصل من الخدمة أو الإحالة على التعاقد أو الضمان الاجتماعي.
- ٦- تقييم أداء العاملين وسلوكهم بالاسترشاد بآراء رؤسائهم في العمل وتقارير تقييم الأداء التي يرفعونها إلى إدارة الموارد البشرية.

٧-التدريب والتطوير.

٨-الصحة والسلامة المهنية.

٩-العلاقة مع الموظفين.

١٠-العلاقات الصناعية، هناك منظمات في دول متقدمة تخضع الكثير من القضايا فيها إلى شروط فرضتها عليها نقابات عليها.

١١-الاحتفاظ بسجلات وبيانات خاصة بالموظفين والوظائف.

١٢-إجراء البحوث والدراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية .

أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة.

المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح للمنظمة من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل يجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذاً، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.

دواعي تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري

أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر والمتواصل ذو التأثير على هيكله الموارد البشرية وقدراتها ولعل أبرز تلك التغييرات، التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية. لذلك تسارع عمليات الابتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة. اشتداد المنافسة واتساع الأسواق، وظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية.

تلك التغييرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المؤسسة وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به.

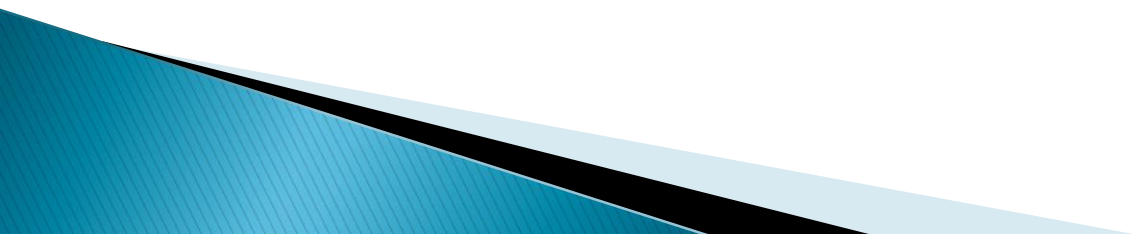
أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- ١- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- ٢- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم الجيد وتكامل المهارات والخبرات، ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.
- ٣- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد الب، ومنها اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

لكن لكي تمتلك المنظمة الموارد البشرية المتميزة يجب توفر المتطلبات التالية:

- ١- الدقة في اختيار المرشحين لشغل وظائف تسهم في بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية
- ٢- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بحيث يشمل جميع أفراد المنظمة.
- ٣- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات
- ٤- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين وتوفير الفرص للرياديين منهم للاستفادة من أفكارهم ومشروعاتهم الريادية.
- ٥- اعتماد أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية.
- ٦- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع سوق العمل.
- ٧- فتح قنوات الاتصال وتسهيل تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل
- ٨- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية للموارد البشرية.



التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل تطور أهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية وتعقد عملياتها، ومن أهم تلك التحديات:

- ١- التطور التكنولوجي الذي تبع إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمات.
- ٢- التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر والتخصص في العمل والمهنة والجنس وغير ذلك.
- ٣- الظروف الاقتصادية السائدة من رواج أو كساد وتأثير الأزمات الاقتصادية العالمية على الموارد البشرية.
- ٤- منح العاملين امتيازات لم تكون موجودة سابقا كالتأمين الصحي ورعاية الأطفال والمساعدات التعليمية مما اثر على زيادة تكلفة العاملين.
- ٥- نشر المعرفة والابتكار وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للمنظمة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.

أخلاقيات العمل

إما فيما يتعلق بمصادر أخلاقيات المنظمة فيمكن إيجازها فيما يلي:

١- أخلاقيات المجتمع Societal Ethics تعتبر الناس إن أخلاقيات المجتمع هي أخلاقياتهم الداخلية، فأخلاقيات المجتمع وعاداته وممارساته وأعرافه غير المكتوبة تؤثر في أخلاقيات الفرد والمنظمة.

٢- أخلاقيات المهنة Professional Ethics هي القواعد والقيم الأخلاقية التي يستخدمها مجموعة من الأفراد لمراقبة كيفية أدائهم للمهام أو استخدامهم للموارد. فأخلاقيات الطبية تتحكم بالطريقة التي يتوقع من الأطباء والمرضات انهم يمارسونها في أداء أعمالهم، حيث يتوقع من الأطباء إن يعمل وفق مصالح المريض وليس وفق مصالحهم الشخصية.

٣- أخلاقيات الفرد Individual Ethics هي المعايير الشخصية التي يستخدمها الأفراد لاستمرار تفاعلهم مع الآخرين وتنبؤ هذا الأخلاقيات نتيجة التنشئة الاجتماعية للفرد في بيئته ومع أصدقائه وفي الجامعة والعمل.

٤- أخلاقيات المؤسسون الأوائل والإدارة العليا.

إن المؤسسين الأوائل والإدارة العليا تأثيرا موجها لأخلاقيات العمل. وتظهر أهميه أخلاقيات العمل وقيمه في عدة جوانب منها ان يجد الموظف نفسه محصورا بين مصالحه الشخصية وواجباته الوظيفية وعندما يتم تقديم المصالح الخاصة على المصالح العامة أو عندما يستغل الموظف العام وظيفته لتحقيق مصالح شخصيه

٥- انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة، كاندماج العاملين وتمكين العاملين، وأداء العمل الصحيح من المرة الأولى.

٦- ضرورة وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتعد جزء من إستراتيجية المنظمة.

٧- الزيادة المتسارعة في إعداد العاملين في المنظمات نتيجة لكبر حجم المنظمات و بروز الشركات متعددة الجنسية.

٨- تطور وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وخاصة بعد انتشار استخدام الانترنت في عقد الامتحانات وإجراء المقابلات:..

الوحدة التعليمية الثانية

الإدارة الإستراتيجية لوظيفة إدارة الموارد البشرية

أهداف الوحدة التعليمية

- ▶ في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادرا على أن:
 - ▶ تحدد مفهوم الإدارة الإستراتيجية للإدارة الموارد البشرية
 - ▶ تعرف أدوار ومهام الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
 - ▶ تحلل وتناقش البيئة الداخلية والخارجية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
 - ▶ تحديد التحديات المعاصرة وعناصر الفاعلية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



عناصر الوحدة التعليمية

- ▶ ١-١٦ مفهوم الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- ▶ ٢-١٦ أدور ومهام الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- ▶ ٣-١٦ تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- ▶ ٤-١٦ التحديات المعاصرة وعناصر الفاعلية لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



مفهوم الإدارة الإستراتيجية لوظيفة إدارة الموارد البشرية

Strategic Management of Human Resources Function

أصبحت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ولا تزال من أكثر الإدارات تأثيراً على عمل المنظمة وسعيها نحو تحقيق رسالتها وغاياتها التي أنشئت من أجلها. وانتقل الباحثون والإداريون إلى إطلاق مصطلح إدارة رأس المال البشري على هذه الإدارة بسبب بروز دور العنصر البشري كأحد العوامل الحاسمة، إن لم يكن العامل الأكثر حسماً في المنظمات، في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأمد للمنظمة والموجهة نحو تحقيق أهدافها الشاملة والبعيدة المدى. أما الجانب الآخر فهو ما يخص استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتتحقق عندما تكون الإجراءات والقرارات تتعلق بالعنصر البشري في المنظمة.

مستويات الإدارة الإستراتيجية

لتوضيح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للمنظمة، من المناسب الإشارة إلى مستويات الإدارة الإستراتيجية، والتي تضم ثلاثة مستويات موزعة كما يلي:

- ▶ الإدارة الإستراتيجية للمنظمة: وتشمل عمليات التخطيط الاستراتيجي والتنظيم لكل الأنشطة المتعلقة برسم رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.
- ▶ الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: حيث يتم صياغة خطة إستراتيجية خاصة بكل وحدة أعمال.
- ▶ الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: ويتعلق بصياغة وتنفيذ خطة إستراتيجية للموارد البشرية وأخرى للتسويق وثالثة لقسم الإنتاج ... الخ.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

► يمكن تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتعريفها بأنها نهج لإدارة الموارد البشرية التي تدعم أهداف المنظمة الشاملة والطويلة الأمد في إطار إستراتيجي من التخطيط والإجراءات والأدوار من أجل تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية من خلال العمل على مطابقة الموارد البشرية للاحتياجات المستقبلية للمنظمة وترسيخ مبدأ الجودة، والثقافة وقيم المنظمة للوصول لترسيخ رؤية ورسالة وغايات المنظمة.

► يرتبط مصطلح الإستراتيجية عادةً بالأهداف والخطط والعمل طويل المدى والذي يشمل كل أجزاء المنظمة ووحداتها الإدارية من خلال تكامل هذه الوحدات والأقسام الإدارية لتحقيق الغايات التي من أجلها تم إنشاء المنظمة. وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية هي إدارة معقدة وسلسلة من الوظائف الممتدة والجهود المستمرة.

أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- ١- ضمان الموارد البشرية الكافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للمنظمة.
- ٢- توفير الأشخاص المناسبين من ذوي المهارات الملائمة لعمل المنظمة وفي الوقت والمكان المناسبين وتدريبهم وتطويرهم وتعزيز الإلتزام عندهم للمنظمة.
- ٣- مواكبة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي تؤثر على الموارد البشرية في المنظمة.
- ٤- تحقيق مبدأ المرونة من خلال مواكبة التغيرات في سوق العمل وبيئة الأعمال.
- ٥- التكامل مع الوحدات الإدارية والأقسام الأخرى في المنظمة والتنسيق الدائم معها من خلال توفير العنصر البشري المؤهل والمدرب من أجل تحقيق أهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية.

الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

- ▶ ١- إدارة الموارد البشرية هي جزء من إدارة المنظمة واستراتيجيتها هي جزء من استراتيجية المنظمة، لذلك يجب أن ترسم وتحدد رسالة وغايات إدارة الموارد البشرية وأهدافها الإستراتيجية بشكل متجانس ومتكامل مع رسالة وغايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية
- ▶ ٢- تأمين الحصول واستقطاب العناصر البشرية والقوى العاملة المؤهلة والكفوة علمياً وعملياً من خلال وضع رؤية استراتيجية وتخطيط واستراتيجية متكاملة تلبي احتياجات المنظمة
- ▶ ٣- ان المنظمة ووحداتها الإدارية، بما فيها الموارد البشرية هي نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة. لذلك يجب أن يتم إعتبار عوامل البيئة الداخلية والخارجية
- ▶ ٤- يجب على الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إعتبار الإتجاهات الحديثة في سوق العمل وترسيخ بيئة التعلم والمساهمة في نشر ثقافة التعليم والتعلم الذاتي داخل المنظمة
- ▶ ٥- النظر للعنصر البشري على أنه استثمار يؤدي لعائد وليس تكلفة. فلا يجب على المنظمة النظر لإدارة الموارد البشرية من منظور العائد الذي لا مردود من ورائه، وأنه خسارة ي يترتب عليها نجاحات وانتاج له عوائد مادية ملموسة.

أدوار ومهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- (١) إنشاء نظام استقطاب فعال يتماشى مع التغيرات في بيئة وسوق العمل.
- (٢) نظم الاختيار والاختبار في تحديد المرشح المناسب من خلال نظام اختيار ذو معايير عالية الجودة وصارم لاختيار العناصر النخبوية ذات الأداء العالي والتفكير المبدع على المدى المنظور والبعيد.
- (٣) العمل الدائم على تطوير وتطبيق برامج تدريب شاملة تحقق وجود قوى عاملة ذات أداء عالي منافس للمستوى الموجود في سوق العمل ولدى المنافسين الآخرين.
- (٤) النظر الدائم للموظفين وتأهيلهم بأنه استثمار وللعنصر البشري بأنه رأس مال وليس تكلفة.
- (٥) تطوير شراكة عمل بين الموظفين والمنظمة وليس علاقة رئيس ومرؤوس.
- (٦) تعزيز مفهوم العمل الجماعي وتوطيد العلاقات بين العاملين.
- (٧) الرصد الدائم والمستمر للتطور والتحسين المطلوب لسلوك وأداء العاملين وولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال أنظمة تقييم دقيقة ومتطورة.

- ٨) الرصد الدائم والمستمر للتطور والتحسين المطلوب لسلوك وأداء العاملين وولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال أنظمة تقييم دقيقة ومتطورة.
- ٩) العمل على ايجاد نظام تعويض (مثل نظام الرواتب والأجور) فعال في تحفيز الموظفين على العمل والعطاء وعلى ابقاء ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم في المنظمة.
- ١٠) التحديث المستمر للسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متجانسة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية.
- ١١) تطبيق نظام تخطيط للمسار الوظيفي للعاملين يحقق تطوير المهارات ويساعد جنبا إلى جنب في التقدم الوظيفي أساس الجدارة، ونتائج الأداء العالية.
- ١٢) تعزيز الإتجاه أن القوى البشرية في المنظمة هم من أصحاب المصالح الذين يجب مراعاة متطلباتهم وجزء من المسؤولية الاجتماعية والمعايير الأخلاقية لمنظمات الأعمال.
- ١٣) خلق وتطوير مناخ تنظيمي ايجابي وبيئة عمل صحية و ايجابية تعزز الانتماء للمبظمة وتوجد ثقافة تنظيمية متجانسة، تعزز تصور الموظفين الايجابي تجاه منظماتهم.

تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يتطلب بناء استراتيجيات فعالة ومتماسكة دراسة وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بشكل عام ولإدارة الموارد البشرية بشكل خاص. ذلك لأن هذه الخطوة المهمة في الإدارة الاستراتيجية تحدد أوجه التهديدات والمخاطر المحتملة والفرص الممكنة من خلال تحليل البيئة الخارجية، وترسم نقاط ومواطن القوة والضعف عند تحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية. مما يعني القدرة على استغلال الفرص واستثمار مواطن القوة، وإيجاد حلول لمواطن الضعف والتهيو والاستعداد للمخاطر وتجنب أو إدارة التهديدات والمخاطر المحتملة وما قد ينتج عنها من مضار. هذه الدراسات والتحليلات تساعد المنظمة في استشراف المستقبل وفاعلية التعامل مع المتغيرات، خصوصاً وأن الإدارة الاستراتيجية وما يتبعها من تخطيط وتنظيم تغطي في الغالب فترات زمنية طويلة، قد تمتد لعشر سنوات أو يزيد.

أولاً: البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية:

تصنف البيئة الخارجية للمنظمة وإداراتها إلى بيئة عامة وبيئة خاصة. وتشكل البيئة الخارجية الفرص المتاحة والتي يجب على المنظمة اقتناصها، والتهديدات والمخاطر التي يجب تجنبها أو الإعداد لها.

❖ البيئة الخارجية العامة

تتميز البيئة الخارجية العامة باحتوائها على عوامل تتأثر بها المنظمة ودوائرها بما فيها إدارة الموارد البشرية كون المنظمة ووحداتها الإدارية هي جزء من مجتمع كبير مثل المجتمع المحلي والدولي العالمي. من هذه العوامل/البيئات: البيئة والعوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والديموغرافية (السكان وتوزيعاتهم وخصائصهم وثقافتهم) والاجتماعية.

❖ البيئة الخارجية الخاصة:

وهي البيئة التي تؤثر على قطاع ما أو نوع من منظمات الأعمال تمارس نشاط بعينه. وفي حال إدارة الموارد البشرية تضم هذه العوامل: العرض والطلب على القوى العاملة، المتطلبات القانونية من تدريب وتأهيل للقوى العاملة في مجال ما، مثل التدريب لمدة سنة لمن سيمارس العمل الطبي، نشاط المنافسين في جذب الكفاءات المؤهلة من العاملين، سياسات التحفيز والرواتب والأجور للمنظمات ذات النشاط المشابه لنشاط المنظمة.

ثانياً العوامل / البيئة الداخلية:

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ قرارات الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها. أما فيما يخص الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فإن دراسة وتحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية لها ووضع الخطط الاستراتيجية فيما يتعلق بالموارد البشرية والتي تتلائم وأمكانات المنظمة. ويمكن الوقوف على أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في رسم استراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال ما يلي:

- ▶ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية الحالية للمنظمة .
- ▶ إيضاح موقف المنظمة وقدرتها المالية والتنافسية بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
- ▶ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وذلك بما يساعد على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرصة الموجودة بالبيئة.
- ▶ بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- ▶ المساعدة في الربط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر).

تضم البيئة الداخلية للمنظمة مجموعة من العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها، مثل ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية والنشاطات التسويقية وفلسفة ورسالة وغايات المنظمة. ويمكن تلخيص هذه العوامل كما يلي: فلسفة الإدارة ورسالة المنظمة، الإمكانيات المادية والوضع المالي للمنظمة، السياسات والاجراءات الداخلية للمنظمة، الحصة السوقية والقوة التنافسية للمنظمة، الهيكل التنظيمي للمنظمة، التمويل والمصادر المالية للمنظمة، الخطط الاستراتيجية للوحدات الأخرى داخل المنظمة كقسم التسويق والانتاج والمبيعات.

تتطلب دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والعوامل المرتبطة بها للمنظمة ومن ثم إدارة الموارد البشرية وضع تقييم شامل لهذه العوامل ومن ثم تحديد الفرص والتهديدات الخارجية ومواطن القوة والضعف الداخلية للمنظمة.

SWOT ANALYSIS MATRIX

وتتضمن تحديد وتحليل العناصر التالية:

▶ **القوة Strengths** : عناصر القوة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.

▶ **الضعف Weaknesses** : نقاط الضعف في المنظمة.

▶ **الفرص Opportunities** : وهي الفرص التي يمكن أن تأتي من خارج المنظمة وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات والأرباح.

▶ **التحديات Threats**: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المنظمة وتتسبب في معوقات لها.

يتبع التحليل المنهجي والدقيق للعوامل الداخلية والخارجية، تحديد وتقييم أهم العوامل المؤثرة ومن ثم وضع وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع المخاطر المحتملة واستثمار الفرص المتوقعة واستغلال مواطن القوة والعمل على حل نقاط الضعف المتعلقة بالموارد البشرية. يتبع ذلك تنفيذ الاستراتيجيات المعدة وتقييمها في ضوء المخرجات التي تنتج عنها.

التحديات المعاصرة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تبرز أهمية التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في كم التحديات الكبير الذي اصبح يهدد منظمات الأعمال اليوم سواءً من ناحية تحقيق غاياتها أو عمل الأقسام والوحدات الإدارية فيها والتي من ضمنها إدارة الموارد البشرية. ويمكن تلخيص أبرز التحديات بما يلي:

- ▶ التسارع الكبير والتغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال سواءً تغيرات كمية أو نوعية، خارجية وداخلية.
- ▶ العولمة واستحقاقاتها وما يتطلبه ذلك من ضرورة التكيف مع العالم وأنظمتها ومنظّماته المختلفة.
- ▶ التنوع في مزيج القوى العاملة حيث أصبحت المنظمات تضم موظفين من جنسيات وثقافات وبيئات مختلفة.
- ▶ التغير الكبير والمضطرد في تقنية المعلومات وثورة الإتصالات.
- ▶ اشتداد حدة المنافسة وتوسع نطاقها لتصبح عالمية.
- ▶ اتساع دور المعرفة وبروز ما يسمى بالاقتصاد المعرفي مما أدى لبروز دور العنصر البشري رغم التقدم التكنولوجي.
- ▶ ازدياد الضغط على منظمات الأعمال للإلتزام بالمتطلبات الأخلاقية والقيام بمسؤولياتها الإجتماعية تجاه كل أصحاب المصالح بمن فيهم العاملين داخل المنظمة.

عناصر الفاعلية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- ▶ أن تتناسب استراتيجية ادارة الموارد البشرية مع السياق والمناخ التنظيمي واستراتيجية وسياسات المنظمة
- ▶ أن تتسجم استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجيات الادارات والأقسام الأخرى في المنظمة بشكل تكاملي
- ▶ وضوح رسالة و غايات وأهداف إدارة الموارد البشرية ومراعاة أن تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات، الواقعية والموضوعية، ، تحديد ملامح وسبل تحقيق النتائج المرجوة، تحقيق التجانس والتكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة، الوضوح ودقة التعبير، والإرتباط بقيم ومعتقدات المنظمة.
- ▶ التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة واعتبار كل العوامل الرئيسية في كلا البيئتين.
- ▶ المراجعة الدورية للخطط الاستراتيجية مع وجود المرونة اللازمة للتجديد والتطوير متى ما دعت الحاجة.
- ▶ أن تتفهم وتستوعب أطراف المصالح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بما يدعم تنفيذها ويساعد في تحقيقها.
- ▶ وجود هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية فعال ومناسب لمتطلبات الإدارة الإستراتيجية.
- ▶ وجود الكفاءات الادارية داخل ادارة الموارد البشرية القادرة على التعامل مع التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ▶ وجود آلية جمع ودراسة وتحليل البيانات والمعلومات توفر للمنظمة وإدارة الموارد البشرية المعلومات المحدثة بما يتعلق بالسوق والبيئة الخارجية.

الوحدة الثالثة

البيئة القانونية تكافؤ فرص العمل والسلامة

أهداف الوحدة التعليمية

في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادراً على:

١. التعرف على ادوات رفع كفاءة بيئة العمل وتنظم العلاقة بين

أطرافه في سوق العمل السعودي

٢. التعرف على ادوات تحسين البيئة القانونية للاستثمار في

السعودية

٣. التعرف على ادوات تكافؤ فرص المواطنين في التعليم و التوظيف

٤. التعرف على الطرق المستخدمة في إتاحة الفرص لعمل المرأة

٥. التعرف على دليل تصنيف الوظائف والمشروع التطويري

٦. التعرف على ادوات سلامة العاملين ومنع العمل تحت أشعة الشمس

عناصر الوحدة التعليمية

- ❖ رفع كفاءة بيئة العمل وتنظيم العلاقة بين أطرافها في سوق العمل السعودي
- ❖ تحسين البيئة القانونية للاستثمار في السعودية
- ❖ تكافؤ فرص المواطنين في التعليم و التوظيف
- ❖ إتاحة الفرص لعمل المرأة
- ❖ دليل تصنيف الوظائف والمشروع التطويري
- ❖ سلامة العاملين ومنع العمل تحت أشعة الشمس

رفع كفاءة بيئة العمل وتنظيم العلاقة بين أطرافه في سوق العمل السعودي

- ▶ الاسهام الإيجابي في تحسين وتنظيم أداء سوق العمل السعودي، وزيادة فاعلية الرقابة عليه، وتنظيم العلاقة بين أطراف العمل، إضافةً إلى ما شملته من تعديلات تساهم في رفع كفاءة بيئة العمل، من خلال اللائحة التنظيمية لقواعد تنظيم العمل، وما يتصل به من أحكام، بما في ذلك الأحكام المتعلقة بالميزات والأحكام الخاصة بالمخالفات والجزاءات التأديبية، والتزام كل صاحب عمل بإعداد لائحة لتنظيم العمل في منشأته وفق النموذج المعد من الوزارة، ويجوز له تضمين اللائحة شروطاً وأحكاماً إضافية، بما لا يتعارض مع أحكام هذا النظام ولائحته والقرارات الصادرة تنفيذاً له، على أن يعلنها

ومن النقاط المهمة التي تتضمنها اللائحة التنظيمية لقواعد تنظيم العمل:

- إعطاء الحق للوزارة بعدم تجديد رخص العمل عندما يخالف صاحب العمل المعايير الخاصة بتوطين الوظائف.
- رفع نسبة التدريب والتأهيل للموظف السعودي حيث يتوجب على كل صاحب عمل ان يشغل ٥٠ عاملاً فأكثر وأن يؤهل أو يدرّب ما لا يقل عن (١٢%) من مجموع عماله سنوياً بدلاً من (٦%)، ويدخل ضمن هذه النسبة الموظفون السعوديون الذين يكملون دراساتهم إذا كان صاحب العمل يتحمل تكاليف الدراسة .
- تمديد فترة العامل الخاضع للتجربة إلى مدة لا تزيد عن ١٨٠ يوماً، والسماح له في فترة تجربة أخرى لدى صاحب عمل واحد بشرط مضي أكثر من ٦ أشهر خارج المنشأة،
- كما تم تمديد فترة العقد إلى ٤ سنين بحيث يتحول لعقد غير محدد المدة في حال تعدد التجديد لثلاث مرات متتالية، أو بلغت مدة العقد الأصلي مع مدة التجديد أربع سنوات أيهما أقل واستمر الطرفان في تنفيذه.

أهداف وسياسات الأجور

- ▶ عدم جواز تضمين شهادة الخدمة ما قد يسيء للعامل أو يقلل فرص العمل أمامه، وجاءت التعديلات لتكون محفزاً للمنشآت في تأسيس لجان عمالية لديها تتولى التصرف في الغرامات التي تفرض على العامل،
- ▶ زيادة مدة غياب العامل بدون عذر مشروع حتى ٣٠ يوماً خلال السنة التعاقدية متفرقة، و ١٥ يوماً متتالية، ومدة الإنذار الكتابي الذي يسبق الفصل بحيث لا يجوز لصاحب العمل فسخ العقد دون مكافأة العامل، أو إشعاره، أو تعويضه؛ إلا في حالات معينة وبشرط أن يتيح له الفرصة لكي يبدي أسباب معارضته للفسخ.
- ▶ حماية المعلومات وعدم افشاء أسرار العمل،
- ▶ التزام المنشآت بدفع الأجور في حسابات العمال عن طريق البنوك المعتمدة في المملكة.

ولتحقيق هذه الأهداف من الممكن وضع السياسات التالية:

١. متوسط اجور العاملين بالمنظمة يجب أن يكون متساوي مع المعدل السائد بالمنطقة.
٢. متوسط اجور العاملين بالمنظمة يحافظ على الفوارق من حيث مستوى المعرفة والمهارة وسنوات الخبرة.
٣. ضمان زيادة معدل الاجور وفق الجدارة أو الاستحقاق والاقدمية.

- أن فترة بقاء العامل في مكان العمل مددت من ١١ إلى ١٢ ساعة، فيما زيدت إجازة حالات الوفاة لأحد أصول العامل أو فروعه أو الزوج والزوجه، وإجازة الزواج إلى ٥ أيام بدلاً من ٣ أيام كما زيدت إجازة العامل في حالة ولادة زوجته إلى ٣ أيام بدلاً من يوم واحد،
- شرط موافقة صاحب العمل لانتساب العامل لمؤسسة تعليمية وفي حالة عدم موافقته فللعامل أن يحصل على إجازة سنوية في حال توافرها، وعند تعذر ذلك فللعامل أن يحصل على إجازة دون أجر بعدد أيام الامتحان، كما تم زيادة مدة المعونة المالية المقرر صرفها للمصاب في حالة عجزه عن العمل الناتج بسبب إصابة عمل من ٣٠ يوماً إلى ٦٠ يوماً، ووفق التعديلات الجديدة أتيح للمرأة العاملة الحق في توزيع إجازة "الوضع" بأجر كامل كيف تشاء تبدأ بحد أقصى بأربعة أسابيع قبل التاريخ المرجح للوضع، ولها الحق كذلك في تمديدها لمدة شهر دون أجر وذلك دون المساس باستحقاق أو أجر الإجازة السنوية،
- كما اشتملت التعديلات على إجازة "العدة" للمرأة العاملة المتوفى عنها زوجها فأصبحت وفق التعديل الجديد ٤ أشهر و ١٠ أيام.

- أتاحت الفرصة لوزارة العمل لزيادة قدراتها التفتيشية بالاستفادة من كفاءات مؤهلة من غير موظفي الوزارة للقيام بمهام التفتيش، وفقاً لضوابط وإجراءات ومؤهلات وصلاحيات ستحددها اللوائح التنفيذية لمواد النظام المعدلة، صلاحيات ضبط أكثر للمفتش، بحيث إذا تحقق للمفتش أثناء التفتيش وجود مخالفة لأحكام النظام أو اللائحة أو القرارات الصادرة تنفيذاً له، فعليه تحرير محضر ضبط بالمخالفة مباشرة.
- عقوبات المخالفات تشمل عقوبات مالية تصل إلى مئة ألف ريال، وإغلاق المنشأة لمدة لا تزيد على ثلاثين يوماً أو إغلاقها نهائياً في بعض المخالفات أو تكرارها، وهناك فرصة الاتفاق بين الوزارة والمخالف على تسوية المخالفة بدفع مبلغ الغرامة الذي تقدره الوزارة، كما أصبح المخالف ملزم بإزالة المخالفة خلال مهلة محددة، وفي حالة عدم إزالتها تعد مخالفة جديدة.
- وأجاز نظام العمل منح مكافأة مالية لا تزيد على ٢٥% من مبلغ الغرامة المحصلة لمن يساعد من موظفي التفتيش أو غيرهم في الكشف عن أي مخالفات أحكام هذا النظام ولائحته والقرارات الصادرة تنفيذاً له لتعزيز مفهوم الرقابة والضبط.

تحسين البيئة القانونية للاستثمار في السعودية

► تسعى الجهات المختصة في المملكة العربية السعودية الى ايجاد بيئة مناسبة لتوطين الاستثمارات الاجنبية ، وتحديد الفرص والمجالات المباشرة لتلك الاستثمارات في الاقتصاد الوطني، حيث يتم الاهتمام بمجموعة من الاسباب منها الخارجية والداخلية والتي كان لها دور فعال في زيادة حركة تدفقات الاستثمار الأجنبي للبلاد وتوطين الاستثمارات السعودية، أهمها:

- تحسن البيئة التشريعية والقانونية لتكون أكثر ملاءمة للاستثمار الأجنبي المباشر، حيث حرص المنظم السعودي على تهيئة الأنظمة الاقتصادية والتجارية والأجهزة الحكومية المشرفة على تطبيقها، واعتبر ذلك أمراً ضرورياً لدفع عجلة التقدم الاقتصادي،
- صدور استراتيجية التخصيص عام ١٤٢٣ هـ والتي ركزت على القضايا الأساسية التي يجب معالجتها خلال عمليات التخصيص إيجاد المناخ المناسب لنجاح برنامج التخصيص، وأن هذا النجاح يعتمد على فعالية المناخ الذي يهدف إلى نمو القطاع الخاص؛

- إيجاد البيئة النظامية المناسبة للاستثمار الخاص للعمل بكفاءة وفعالية، لمواجهة التحديات والمنافسة الإقليمية والدولية، والتي تؤدي إلى الوضوح والشفافية في الإجراءات والأنظمة وسهولة تنفيذها، مما يُحقق تطلعات المستثمر الوطني والأجنبي.
- التوصل الى ميزات وضمانات وإعفاءات ضريبية متعددة يتمتع بها المشروع الاستثماري،
- السماح للمنشأة الأجنبية المرخصة تملك العقارات اللازمة في حدود الحاجة إلى مزاوله النشاط المرخص أو لغرض سكن كل العاملين بها أو بعضهم.
- انشاء الهيئة العامة للاستثمار كهيئة جديدة مستقلة ترتبط مباشرة بالمجلس الاقتصادي الأعلى، وتختص بالعناية بشؤون الاستثمار في السعودية، فهي الجهة المناط بها تطبيق أحكام نظام الاستثمار الأجنبي وتنفيذ سياسة الاستثمار الأجنبي وتوجهاته في السعودية، يعنى بشؤون تشجيع الاستثمار في السعودية، وتقديم للراغبين في الاستثمار جميع المعلومات والإيضاحات والإحصاءات اللازمة، كما تقدم لهم كل الخدمات والإجراءات لتسهيل جميع المعاملات المتعلقة بالاستثمارات وإنجازها.

- تخفيض الضرائب على المشروعات الاستثمارية.
- تم إصدار عدد من الأنظمة العدلية التي توفر ضمانات للتقاضي، وتيسر سبل اللجوء للقضاء السعودي ، كما كان لانضمام السعودية لمنظمة التجارة العالمية أثر واضح في تهيئة مناخ الاستثمار فيها



▶ تكافؤ فرص المواطنين في التعليم و التوظيف:

▶ تكافؤ الفرص في التعليم والتعليم العالي

▶ ان مبدأ تكافؤ الفرص في مجال التعليم والابتعاث ، فالمبدأ «قوامه المساواة بين المرأة والرجل في مجتمعنا»، وهذا ما تطبقه وزارة التعليم والجامعات السعودية في مجال التعليم والابتعاث.

تكافؤ فرص المواطنين التوظيف

- ▶ ان قيام جميع المؤسسات والهيئات العامة والصناديق ذات اللوائح الخاصة وعموم الجهات الحكومية التي لديها بنود للتوظيف بوضع أسس ومعايير لشغل وظائفها والإعلان عنها، ما يحقق معايير الجدارة في العمل وتكافؤ الفرص والتنافس بين المتقدمين.
- ▶ تحقق مبدأ تكافؤ الفرص والتنافس بين المتقدمين، على أن تلتزم الجهات بالإعلان عن هذه الوظائف في مواقعها الإلكترونية، وفي موقع وزارة الخدمة المدنية، وفي صحيفتين أو أكثر من الصحف المحلية، يوضح من خلالها الوظائف وما يتعلق بها من شروط ومزايا مالية، وعن تلك الأسس والمعايير؛ وذلك إلى حين تطبيق البوابة الوطنية للتوظيف".
- ▶ وهذه الطريقة تفتح آفاق جديدة وتطلعات كبيرة لمستقبل التوظيف في السعودية؛ حيث تشكل أرضية مشتركة مع المؤسسات والهيئات العامة والصناديق لخلق بيئة وظيفية تستند على الجدارة وتكافؤ الفرص، مع توفر الشفافية في الإعلان؛ مما يخلق بيئة توظيفية شاملة، تتسم بالاستغلال الأمثل للكوادر البشرية الوطنية بشكل فعال؛ وفق عدالة في التوظيف وبمعايير منظمة في الاختيار بين المتقدمين؛ حتى يتم اختيار أفضل الكفاءات المتميزة للقطاع الحكومي.

- ▶ وسعي وزارة الخدمة المدنية، لإيجاد كيان إداري لمراقبة تكافؤ الفرص يعنى بتحقيق الفرص الوظيفية للمواطنين، والتأكد من عدالة المعايير، حرصا منها على تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية للمتقدمين للوظائف.
- ▶ وأن وزارة الخدمة المدنية تعمل على إيجاد وظيفة لكل خريج من خلال عدة برامج جرى إطلاقها على موقعها الإلكتروني، منها برنامج جدارة ١ و ٢ و ٣ و ٤ ، الذي تقدم له آلاف من الباحثين عن عمل، السعي الى بناء قاعدة بيانات توضح اعداد الباحثين عن وظائف ومواصفاتهم، وبناء نظام شامل قادر على الإجابة عن كثير من التساؤلات ومعالجة كثير من الحالات التي تتطلب وضع استثنائيا في الأنظمة.

▶ تكافؤ الفرص للأشخاص ذوي الإعاقة

▶ حيث تم التأكيد على الاهتمام بتطوير أداء حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة ومراجعة القوانين والتشريعات والأحكام المتعلقة بالإعاقة وإعادة النظر فيها وفقاً للمتطلبات العصرية في ذلك وتحقيقاً لمفاهيم وأطر حقوق الإنسان.

▶ وترسيخ أهمية ذوي الإعاقة واعتباره فرداً في المجتمع ودوره في التنمية المستدامة وتعزيز مشاركتهم الكاملة والفعّالة في تنمية المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وثقافياً، وليس هذا واجباً أخلاقياً فحسب، إنما هو أيضاً خياراً والتزاماً وطنياً ودولياً، وقد صادقت المملكة العربية السعودية على اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في عام ٢٠٠٨، وباشرت باتخاذ بعض التدابير التي ترى أن من شأنها أن تعزز حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة ،

تطوير أداء حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة،

- ▶ تشكيل لجان من خبراء قانونيين ومن الجهات ذات الاختصاص لمراجعة القوانين والتشريعات والأحكام كافة المتعلقة بالإعاقة.
- ▶ إعداد استراتيجية شاملة لرعاية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة تتضمن رؤى واضحة وأهدافاً محددة؛
- ▶ توجيه وزارة الاقتصاد والتخطيط باتخاذ الإجراءات اللازمة لإدماج قضايا الإعاقة في الخطط التنموية، وجعل متطلبات الإعاقة أساساً في المعايير الحضرية المعتبرة لدمج الأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع".
- ▶ إعداد خطة إعلامية وتربوية مبنية على استراتيجية من شأنها أن تعزز مبادئ حقوق الإنسان وقبول الإعاقة والتعامل معها كتنوع بشري وطبيعي ومكوّن اجتماعي
- ▶ العمل على إظهار قدرات الأشخاص ذوي الإعاقة وتحقيق الدمج الاجتماعي لهم.
- ▶ توسيع الخدمات التي المقدمة وتطوير نوعية أدائها

أُتاحة الفرص لعمل المرأة:

تم ارساء مبدأ المساواة وعدم التمييز وإتاحة الفرص للمرأة والتعزيز من تواجدها في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتشارك في مسيرة التنمية.

ان دور المرأة الفاعل في المشاركة ببناء المجتمع جنباً إلى جنب مع الرجل؛ يعتبر ركيزة في مبدأ «تكافؤ الفرص» بين الجنسين وتسعي السعودية في الارتقاء في مستويات هذا التكافؤ وإتاحة الفرص المناسبة لعمل المرأة، أنّ الفرص بين الجنسين ليس من المناسب أن تكون متكافئة في المحيط الاجتماعي، والاختلاف بينهما اختلاف تكامل وتنوع، وهذا ما تؤكد عليه الثقافة والتعاليم الإسلامية، مشيراً إلى أن الاختلاف النوعي بينهما يترتب عليه اختلاف في الوظائف والأدوار.

وهذا يتمشى مع الاتفاقية الدولية التي أصدرتها منظمة العمل الدولية ،
للمساواة في (الرواتب) وفرص العمل، والتي تتطابق مع تشريعات العمل
في السعودية

الأول: حق (المساواة) في الرواتب والمناصب القيادية ما بين الرجل
والمرأة

الثاني: حق (الموظف) المشروع في التدريب والتأهيل ورفع قدرته
المهنية ضمن سياسة تدريب واضحة،

وجعلت أساس تقييم (الراتب) نوعية العمل الذي يتعين إنجازه.

يعرف (التمييز): كل ما هو قرار حكومي من شأنه إبطال أو إضعاف تطبيق تكافؤ الفرص أو المعاملة في الاستخدام أو المهنة، والغاء أي أحكام قانونية وأن تعدل أي تعليمات أو ممارسات إدارية لا تتسق مع سياسة المساواة و تشجع المساواة وعدم التمييز حتى عن طريق المناهج الدراسية ما يضمن قبول مبدأ عدم التمييز في الاستخدام والمهنة وأن تضع رقابة لضمان عدم التمييز.

دليل تصنيف الوظائف والمشروع التطويري

قامت وزارة الخدمة المدنية في تنفيذ استراتيجية متكاملة لتطوير انظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية بما يتوافق مع التطورات التي تشهدها المملكة العربية السعودية في كافة المجالات بهدف تعزيز القدرات المؤسسية للجهات الحكومية بما يمكنها من القيام بمهامها ومسؤولياتها على مستوى عال وبما يتوافق مع التطورات العلمية والتقنية على المستوى العالمي ، ولقد أولت الوزارة عنايتها بتصنيف الوظائف ضمن منظومة متكاملة من الانظمة التي تشكل البناء النظامي لقطاع الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، واتبعت الوزارة احدث الطرق الكمية العالمية في التصنيف وهي طريقة العوامل والنقاط بما يضمن تقييم الوظيفة العامة وفق أسس علمية ويحقق رفع مستوى الكفاءة الوظيفية ويضمن شغل الوظيفة بكوادر مؤهلة تلبي احتياجات الجهات وتحقق أهدافها وبما يضمن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص وتحقيق مبدأ الجدارة الذي نص عليها نظام الخدمة المدنية .

وضمن إطار مجموعة من المبادرات والمشروعات التطويرية التي تقوم بها
وزارة الخدمة المدنية

- تنفيذ مشروع التطوير والمراجعة الشاملة لدليل تصنيف الوظائف في
الخدمة المدنية، والذي يشتمل على تصنيف الوظائف في وزارة الخدمة
المدنية و سلاسل الفئات والحدود الدنيا للمؤهلات ورفع متطلبات التأهيل
وتوسيع قبول الخبرات وغيرها ،
- ابتكار قاعدة بيانات رقمية تحتوي على الدليل تهدف الى توفير التصنيف
الرقمي حيث تترايط اجزائه ويتيح الربط الالكتروني مع البرامج التقنية
الآخري .
- نشر الدليل على البوابة الالكترونية للوزارة وتوفير محرك بحث متقدم
يتيح للمستخدمين الحصول على المعلومة بسهولة وسرعة ودقة كبير .

سلامة العاملين ومنع العمل تحت أشعة الشمس ،

تم تطبيق نظام منع العمل تحت أشعة الشمس، على جميع المنشآت من الساعة ال ١٢ ظهراً إلى الساعة ال ٣ مساءً خلال الفترة الواقعة بين ١٥ من شهر يونيو إلى نهاية يوم ال ١٥ من شهر سبتمبر من كل عام ميلادي.

ويستثني التنظيم العمال الذين يعملون في شركات النفط والغاز، وكذلك عمال الصيانة للحالات الطارئة، على أن تتخذ الإجراءات اللازمة لحمايتهم من أضرار أشعة الشمس.

ويأتي هذا التنظيم حرصاً على سلامة وصحة العاملين، وما تفتضيه مصلحة العمل، نظراً لتغير الظروف المناخية، التي قد تُعرض سلامة العمالة لأخطار جسيمة، حيث تعمل وزارة العمل جاهدة على توفير بيئة عمل آمنة من مخاطر العمل المختلفة، ورفع مستوى كفاءة ووسائل الوقاية للحد من الإصابات والأمراض المهنية، وحماية العاملين من الحوادث

الوحدة التعليمية الرابعة

تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها

أهداف الوحدة

- ▶ فهم أهمية عملية التحليل الوظيفي
- ▶ معرفة طرق وتقنيات جمع البيانات
- ▶ معرفة الفرق بين تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف
- ▶ معرفة خطوات تحليل الوظائف
- ▶ التعرف على متطلبات الوظائف

عناصر الوحدة

- ▶ ١-٤ تحليل الوظائف
- ▶ ٢-٤ توصيف الوظائف
- ▶ ٣-٤ تصميم الوظائف
- ▶ ٤-٤ الخلاصة

اولا: التحليل الوظيفي

مقدمة:

نتيجة للتغيرات السريعة في العوامل البيئية الخارجية مثل التكنولوجيا والمنافسة بين المنظمات، فإن خصائص ومتطلبات الوظائف في المنظمات غالباً ما تخضع لعملية تحليل الوظائف نتيجة لتلك التغيرات. فيصبح من الضروري لهذه المنظمات اجراء التحليل الوظيفي لمعرفة تأثير تغيرات العوامل البيئية الخارجية في متطلبات وطبيعة العمل، ويساعد المنظمة في تقييم مدى تأثير التحديات البيئية على خصائص الوظيفة. فالتحليل الوظيفي يتعامل مع الأبعاد الأربعة التالية:

- ▶ الحقائق
- ▶ التصورات
- ▶ المعايير
- ▶ الاستراتيجيات المستقبلية للعمل

مفهوم تحليل الوظيفة

Job Analysis

- ▶ نتيجة للأبعاد الأربع السابق ذكرها التي يتعامل معها التحليل الوظيفي من خلال توفير المعلومات عن جميع وظائف المنظمة. وعادة ما يتم تصنيف هذه المعلومات إلى ثلاث فئات:
- ▶ ١- مضمون العمل: يتمثل في الأنشطة الفعلية التي تؤدي في العمل وفي السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة
- ▶ ٢- سياق العمل: يتمثل في بيئة العمل المادية والمكان المطلوب والظروف التي يتم فيها إنجاز العمل
- ▶ ٣- متطلبات أصحاب العمل: متطلبات أصحاب العمل تشير إلى المتطلبات أو الشروط الواجب توافرها في الموظفين، مثل المهارات والخبرة وسمات المطلوبة للوظيفة.

تعريف التحليل الوظيفي:

بأنه عملية جمع معلومات ذات صلة بمختلف جوانب العمل وتحديد مهام الوظيفة المطلوب تنفيذها والشروط الواجب توفرها في الموظفين.

اهمية تحليل الوظائف

يؤدي تحليل الوظائف الى تحقيق عدة امور في المنظمة:

- ▶ ١- تحديد اطار العمل المطلوب من كل فرد.
- ▶ ٢- عدم محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها طبيعة الوظيفة.
- ▶ ٣- يتم تحديد الأجر وفقاً لأهمية العمل واطار مسئولية الموظف.
- ▶ ٤- تحديد كمية العمل المطلوبة لكل وظيفة ومن ثم تحديد عدد الوظائف والأفراد اللازمين.
- ▶ ٥- تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل تلك الوظيفة.

أهداف تحليل الوظيفة

Goals of Job Analysis :

▶ يجب على المنظمة التأكد من أن الوظيفة التي ترغب في تحليلها هي مازالت مطلوبة فعلاً واستمرارها أمر ضروري. فإذا كانت كذلك، فإنه يتطلب بدء التحليل الوظيفي وأن تجمع المنظمة معلومات عن متطلبات الوظيفة التالية:

أولاً: المتطلبات الأساسية للوظيفة:

- ١- مضمون الوظيفة
- ٢- سياق الوظيفة
- ٣- واجبات الوظيفة ومسئولياتها

▶ تهدف المتطلبات الأساسية للوظيفة لتحديد:

- ١- الواجبات اليومية: الأنشطة التي تجرى على أساس منتظم كل يوم
- ٢- الواجبات الدورية: الأنشطة التي تجري على فترات منتظمة اسبوعياً أو شهرياً
- ٣- الواجبات التي يقوم بها الموظفون على فترات غير منتظمة.

ثانياً: المتطلبات المتعلقة بالوظيفة:

- ١- المعرفة Knowledge
- ٢- المهارات Skills
- ٣- القدرات Abilities لأداء المهمة بنجاح.

المفاهيم ذات الصلة بعملية التحليل الوظيفي:

- ١- تقييم الوظيفة **Job Evaluation**: هو نظام تصنيف وترتيب الوظائف على أساس الوظائف ذات العلاقة وخصائص الوظائف والواجبات والمسؤوليات، بهدف قياس القيمة الوظيفية للمنظمة.
- ٢- تصميم الوظيفة **Job Design**: هو عملية الجمع بين مهام مختلفة لبناء وظيفة، ويتم عملية تصميم الوظيفة التي تعرض لأول مره بناءً على متطلبات العمل، ورض الموظفين، وأهداف المنظمة.
- ٣- تصنيف الوظائف **Job Classification**: هو تجميع أنواع العمل على أساس التشابه بينهما، وقد يكون التجميع بناءً على: مستوى الصعوبة، والسلطة، والمسؤولية والمسائلة للوظيفة، ومتطلبات صاحب العمل. والغرض من تصنيف الوظائف هو تمكين المنظمة من تحديد مستوى المهارات المطلوبة لكل مجموعة من الوظائف.

تابع المفاهيم

٤- توصيف الوظيفة ومواصفات الوظيفة **Job Description and Job Specification**:
توصيف الوظيفة يحتوى على معلومات حول مسمى الوظيفة، والواجبات، والسلطات، والمسؤوليات، والمساءلة، والعلاقة مع الإدارات الأخرى، وظروف العمل، وملخص عن العمل. أما مواصفات الوظيفة فهي "المتطلبات المتعلقة بالوظيفة" مثل: المهارات والمعرفة والتأهيل المناسبة للوظيفة.

٥- تخطيط الموارد البشرية **Human Resource Planning**: هو عملية التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ومدى توافرها داخل وخارج المنظمة، وذلك لتنفيذ الاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة. والغرض من تخطيط الموارد البشرية هو اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب بالسعر المناسب. ويفضل عمل خطة الموارد البشرية بعد التحليل الوظيفي.

٦- التوظيف والاختيار **Recruitment and Selection**: تعمل هذه المرحلة في حالة وجود وظيفة شاغرة، يرى نتيجة التحليل الوظيفي ضرورة استمرارها في المنظمة، عندها يتم عملية التوظيف والاختيار. ولاتمام عملية الاختيار بفاعلية سواءً من مصادر داخل المنظمة أو من خارجها لشغل الوظيفة، فإنه يتطلب تحديد بشكل دقيق وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة

تابع المفاهيم

٧- التدريب والتطوير **Training and Development**: تدريب وتطوير الموظفين يكون بناءً على نتائج التحليل الوظيفي وتحديدًا وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة التي تحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين، محتوى ومدة وطريقة التدريب عن وظيفة، ومستويات المهارات والمعرفة المطلوبة للحصول على وظيفة.

٨- تقييم الأداء **Performance Evaluation**: تقييم الأداء هو عملية تحديد كفاءة أداء الموظفين في المنظمة. يساعد التقييم إدارة الموارد البشرية في القرارات المتعلقة بتثبيت أو زيادة أجور الموظفين وترقيتهم، كما يفيد في معرفة آراء الموظفين ومقترحاتهم. ويتطلب ذلك وضع معايير دقيقة لتقييم الموظفين قبل مقارنتها مع بالأداء الفعلي لهم وذلك حماية المنظمة من تهمة التمييز والإيذاء

خطوات التحليل الوظيفي

Job Analysis Process

- (١) تحديد الهدف من التحليل الوظيفي
- (٢) جمع المعلومات الأساسية عن الوظيفة
- (٣) اختيار نموذج وظيفة تمثيلية للتحليل
- (٤) جمع المعلومات عن الوظيفة
- (٥) مراجعة المعلومات التي تم جمعها الموظف المعني
- (٦) استخلاص الوصف الوظيفي والمؤهلات الوظيفية

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

١- المقابلات : ومن انواعها:

أ- مقابلات فردية مع الموظفين.

ب- مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.

ج- مقابلات مع المشرفين

٢- الاستقصاءات

أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف وذلك لسرعته وسهولته وعدم تناقض المعلومات الواردة بها (نموذج استبيان تحليل الوظيفة)

٣- الملاحظة"

يتضمن استخدام هذا الأسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها.

٤- سجل الموظف اليومي

يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط

ثانياً: توصيف الوظائف

تعتبر بطاقة ((توصيف الوظائف)) المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وأبرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول:

- * ماذا يعمل الموظف (المسمى الوظيفي).
- * كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسؤوليات).
- * ما هي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
- * ما هي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة.

يمكن الاستفادة من عملية التوصيف الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية التالية:

- (١) التوظيف
- (٢) المقابلات
- (٣) التهيئة المبدئية للعمل
- (٤) التدريب
- (٥) تقييم الوظائف
- (٦) تقييم الأداء

متطلبات الوظيفة

١- المعرفة:

هي ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة.

٢- المهارات:

تتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال.

٣- القدرات الخاصة:

تختلف القدرات التي يمكن أن تتناولها بطاقات توصيف الوظائف حسب طبيعة الوظيفة.

٤- السمات الشخصية:

تتطلب بعض الوظائف سمات شخصية يجب أن يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه.

ثالثاً: تصميم الوظيفة :Job Design

تصميم الوظائف: هو تحديد وتقسيم مهام (أعمال) المنظمة بين الوظائف وموظفيها بهدف تحديد دور كل وظيفة، ويتضمن تصميم الوظائف على محتوى الوظيفة (المهام) وطريقة أدائها (طريقة العمل).

متطلبات تصميم الوظائف:

- ١- أن تكون مواعمة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ٢- أن تكون مكتوبة بلغة بسيطة يفهمها الجميع بسهولة.
- ٣- أن يتولى التصميم موظفين من ذوي الخبرة في هذا المجال.
- ٤- أن يكون التصميم مقبول من قبل الإدارة والموظفين.

إن تصميم الوظيفة هو عمل من شأنه يساعد على:

- تحفيز الموظف.
- رفع الروح المعنوية للموظف
- زيادة انتاجية الموظف

مزايا تصميم الوظائف:

من مزايا تصميم الوظائف ما يلي:

- ١- تمكين المنظمة من تطوير كفاءات القوى العاملة لديها.
- ٢- يضمن للعملاء الحصول على السلع والخدمات بجودة عالية.
- ٣- يعزز لدى الموظفين مستوى الرضا، والتحفيز، والمشاركة، والالتزام، مما يؤدي إلى تحسين التعاون بين الإدارة والموظفين.
- ٤- يوفر للموظفين العديد من الفرص لنقل وجهات نظرهم وآرائهم إلى الإدارة.
- ٥- يساعد الموظفين على معرفة ما تتطلبه وظائفهم من مهارات وبالتالي يزيدهم في حياتهم المهنية.

مناهج تصميم الوظائف

تخضع عملية تصميم الوظائف للفلسفة الإدارية التي تتبناها ادارة المنظمة.

١- منهج الإدارة العلمية:

أسلوب التصميم: تبسيط العمل والمراقبة الدقيقة و معايير غير مرنة للإنتاجية مع تجاهل الاحتياجات النفسية والصحية والاجتماعية للعمل

٢- منهج العلاقات الانسانية:

أسلوب التصميم: التركيز على الأداء الجماعي.

٣- منهج خصائص الوظيفة:

أسلوب التصميم: اعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه.

٤- المنهج الاجتماعي الفني:

أسلوب التصميم: يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية، ويصمم العمل على أساس فرق العمل.

خلاصة الوحدة التعليمية

- ▶ أصبح من الضروري لمنظمات الاعمال اجراء التحليل الوظيفي لمعرفة تأثير تغيرات العوامل البيئية الخارجية على متطلبات وطبيعة العمل من اجل تحسين مستوى الاداء داخل المنظمة،
- ▶ التحليل الوظيفي: هو عملية جمع المعلومات ذات الصلة بمختلف جوانب العمل وتحديد مهام الوظيفة المطلوب تنفيذها والشروط الواجب توفرها في الموظفين
- ▶ تعتبر عملية تحليل الوظائف هي عملية واسعة وشاملة لجميع الوظائف بالمنظمة.
- ▶ تهدف المتطلبات الأساسية للوظيفة لتحديد: الواجبات اليومية والواجبات الدورية والواجبات التي يقوم بها الموظفين على فترات غير منتظمة
- ▶ يمكن الاستفادة من عملية التوصيف الوظيفي في الانشطة التالية:
 - 1- التوظيف
 - 2- المقابلات
 - 3- التهيئة المبدئية
 - 4- التدريب
 - 5- تقييم الوظائف
 - 6- تقييم الاداء
- ▶ تصميم الوظائف هو تحديد وتقسيم مهام (أعمال) المنظمة بين الوظائف وموظفيها بهدف تحديد دور كل وظيفة، ويتضمن تصميم الوظائف على محتوى الوظيفة (المهام) وطريقة أدائها (طريقة العمل).
- ▶ إن تصميم الوظيفة يعمل على: تحفيز الموظف ويرفع من الروح المعنوية للموظف ويزيد ايضا من انتاجية الموظف

مقرر ادارة الموارد البشرية تعليم عن بعد

الوحدة الخامسة

الوحدة الخامسة تخطيط الموارد البشرية والتوظيف

■ أهداف الوحدة:

١. تعرّف مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية.
٢. التعرف على أهم المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية.
٣. التعرف على انواع البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية.
٤. معرفة خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.
٥. التعرف على الأساليب المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية.

عناصر الوحدة :

- ٥-١ تعريف وأهمية تخطيط الموارد البشرية.
- ٥-٢ المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية.
- ٥-٣ البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية.
- ٥-٤ خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.
- ٥-٥ الأساليب المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية .

تعريف تخطيط الموارد البشرية:

هي العملية التي تهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة ، وتحديد مصادر العمالة من حيث الكم والنوع في فترة زمنية معينة .

ويوضح التعريف السابق النقاط التالية :

- أن عملية التخطيط عملية منتظمة وعلمية .
- أنها عملية مستقبلية لأنها لا تتعلق بالحاضر وبالتالي فهي تتضمن التنبؤ.
- أنها عملية دورية تتكرر في فترات منتظمة .

تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- تأمين الاحتياجات من العمالة في الوقت المناسب .
- ٢- تخطيط وضبط الترقيات والتغيرات الوظيفية (كالاستقالة والتقاعد) .
- ٣- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات لها.
- ٤- الإعداد الجيد للاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ٥- مواجهة التغيرات الفنية والتقنية والاجتماعية كالتطور التكنولوجي في الأجهزة والآلات والمعدات .
- ٦- إعادة توزيع العمالة في المنظمة ككل.
- ٧- تحقيق التطابق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من العمالة كما ونوعا.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية :
- ١- يساعد في منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج - كونه يساعد في التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة.
- ٢- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز (ترشيد استخدام الموارد البشرية).
- ٣- يتم التخطيط قبل الكثير من الوظائف إدارة الموارد البشرية فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- ٤- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
- ٥- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو إبقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- ٦- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.
- ٧- تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية.

• المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية:

- تتمثل في المشكلات التالية :
- ١- سوء توزيع العمالة: وجود فائض في بعض الإدارات وعجز في بعض الإدارات الأخرى .
- ٢- انخفاض في الطاقة الإنتاجية في حالة وجود نقص في العمالة.
- ٣- ارتفاع تكلفة العمالة في حالة وجود فائض منها.
- ٤- اضطراب في عمليات التوظيف والتدريب وغيرها.
- ٥- اضطراب في الأداء نتيجة التغيرات المفاجئة في العمالة كالاستقالة والنقل والوفاة.
- ٦- عدم التوافق بين الاحتياجات من العمالة وما هو معروض منها سواء من حيث الكم والنوع .

- البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية:
- أولاً: البيانات الخارجية (تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة) وتشمل الآتى :
- ١- الظروف والاتجاهات الاقتصادية.
 - ٢- التطور التكنولوجى.
 - ٣- خصائص السكان والقوى العاملة .
 - ٤- أفضليات العمل .
 - ٦- القوانين والتشريعات والأنظمة الحكومية فى مجال العمل .
 - ٧- وضع الشركات المنافسة (انتقال العمال من الشركة إلى شركة منافسة) .

ثانيا : البيانات الداخلية (تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة) : وتشمل الآتى :

- ١- أهداف وخطط المنظمة : إذا كانت المنظمة تهدف للتوسع يتطلب ذلك زيادة فى حجم العمالة والعكس صحيح.

- ٢- إضافة أنشطة أو تخفيض بعضها: يؤدي إلى تغيير فى عدد ونوعية الوظائف فى المنظمة مثل (إضافة إدارة للشكاوي).

- ٣- المبادئ والسياسات الإدارية التى تتبعها المنظمة: (التخصيص الزائد يؤدي إلى زيادة الوظائف وعدد العمالة).

- ٤- كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها: (الدورات التدريبية تؤدي إلى زيادة إنتاج العاملين وبالتالي تخفيض عدد العمال فى الخطة المقبلة)

- ٥- معدل دوران العمل: ارتفاع نسبة ترك العمل يمثل مشكلة يجب مراعاتها عند تخطيط الموارد البشرية .

- ٦- الترقيات المتوقعة: وخاصة فى حالة عدم إمكانية سد النقص فى المستوى الإداري التى حدثت فيه الترقية فتضطر المنظمة إلى تعيين أفراد جدد .

- ٧- التقاعد: يتطلب من المنظمة تعيين موظفين بدلا من المتقاعدين ويجب مراعاة ذلك عند وضع خطة الموارد البشرية وكذلك التقاعد المبكر .

ومن أهم البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية ما يلي :

أ- بيانات عن العاملين: مثل : عدد العاملين – توزيع أعداد العاملين حسب (سنوات الخدمة – نوع الوظيفة – الأقسام والإدارات – تقديرات الكفاءة – الجنسية – السن – الدخل) – معدلات إصابات العاملين – معدلات الإجازات والاستقالات وانتهاء الخدمة – معدلات العقوبات – معدلات الغياب والتأخير والمرض وغيرها .

ب- بيانات عن الإنتاج: مثل : حجم وقيمة الإنتاج في السنوات الماضية – تكلفة الإنتاج – توقعات الإنتاج في المستقبل – معدلات الإنتاج – الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة – بيانات تتعلق بالآلات والتوسعات المستقبلية.

خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية :

تتم هذه العملية من خلال المراحل والخطوات التالية:

١- دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة المتوفرة داخل المنظمة (البيانات الشخصية - الحالة التعليمية والتدريبية - التاريخ الوظيفي - مستوى الأداء وتطوره - الطموحات الوظيفية - تقييم الرئيس المباشر لكل عامل).

و يتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة و من أهم طرق التقدير :
أولاً: مخزون المهارات :

يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف .

ثانياً :خرائط الإحلال :

أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة ، والموظفين المتوقع إحلالهم ، تحتوي على :
- عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه .

٢- التنبؤ بالتغيرات المحتملة للعماله وللأعمال في فترة الخطة مثل (إدخال التقنيات الحديثة - إضافة خط إنتاجي جديد).

٣- التوفيق بين ما تحتاجه المنظمة في فترة الخطة وما هو متوفر حالياً من العاملين.

الأساليب المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية :

- تتعدد أساليب تخطيط الموارد البشرية ومنها ما هو كمي وما هو وصفي كما يلي :
- ١- الأسلوب المباشر أو تحليل عبء العمل :
- يساعد في تحقيق التطابق بين عدد الوظائف وعدد شاغليها.
- ٢- تقييم الأداء :
- يقوم هذا الأسلوب على مبدأ اعتماد معدلات أداء قياسية وتقدير عدد الأفراد اللازمين خلال فترة مقبلة انطلاقاً من هذه المعدلات .
- ٣- أسلوب المقارنة التاريخية:
- يعتمد هذا الأسلوب على جمع معلومات الماضي ومقارنتها بالحاضر للتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً.

٤- أسلوب تقديرات الخبراء القائمين على عملية التنبؤ :

يقدم الخبراء تقديراتهم بشأن عدد الموارد البشرية أو القوى العاملة المطلوبة في المستقبل بناء على الخبرة وفي ضوء دراسة الأوضاع الماضية والحالية للمنظمة.

٥- أسلوب الميزانية التقديرية: والتي يتم فيها تقدير الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ خطة المنظمة خلال العام القادم .

٦- أسلوب الانحدار : وهو أسلوب كمي يقوم على حساب الطلب المتوقع على قوة العمل من خلال معادلة الخط المستقيم $v = a + b \text{ س}$.

٧- سلاسل ماركوف: ويمكن من خلالها تحديد والتنبؤ بحجم العمالة المطلوبة في فترة زمنية مستقبلية ، ودراسة احتمالات انتقال القوى العاملة بين أقسام المنظمة نفسها أو بينها وبين غيرها من المنظمات الأخرى.

الفصل السادس

اختيار واختبار الموظفين

تعريف الاختيار

- الاختيار: هو الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب والخطوة السابقة مباشرة لعملية اتخاذ قرار التعيين، فعملية الاختيار: هي العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومؤهلات الوظيفة ثم اجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات واخيرا اختيار الموظف المناسب للوظيفة الشاغرة.

مؤهلات وشروط الوظيفة

- المؤهل العلمي
- الخبرة
- المهارات الشخصية للمتقدم
- القدرات الخاصة
- السمات الشخصية

اهمية الاختيار

• تعود اهمية الاختيار للاسباب التالية:

• اولاً: ان اداء الشخصي للمدير يعتمد جزئياً على مرؤسيه. ولذلك فان الموظفين ذوي المهارات الجيدة سوف يقدمون عمل افضل للمنظمة والعكس صحيح . ولهذا يجب معرفة هؤلاء من اولئك قبل انخراطهم في العمل الفعلي.

• ثانياً: هو ان توظيف موظف يكلف كثيراً. فقد تصل الاجور وتكلفة التدريب مبلغ ما حسب مؤهلاته ولكن قد تصل التكلفة الكلية لتعيين مدير مثلاً الى ١٠ امرات من موظف عادي في حال بحث تكلفة الاجر والاقوات ونفقات الحركة والسفر

الخطوات الواجب اتباعها لتوظيف اشخاص ليس لديهم مشاكل اخلاقية

من الخطوات التي يجب اتباعها لكي تحمي المنظمة من توظيف اناس لديهم مشاكل اخلاقية هي:

١- دقق في كل البيانات التي يقدمها المتقدم للعمل في طلبه وخصوصا في الفجوات الوظيفية التي تكون بلا تفسير معقول.

٢- احصل على شهادة دقيقة من رؤساء العمل السابقين للموظف.

٣- احتفظ بجميع السجلات والمعلومات التي حصلت عليها بشأن المتقدم للوظيفة في جميع مراحل عملية الاختيار مع رفض المتقدمين الذين تكون لهم طلباتهم بها معلومات خاطئة في طلبهم

٤- اتخاذ الاجراءات اللازمة اذا حدثت اي مشاكل فيما يخص عملية رفض طلب المتقدم للوظيفة.

الاختبار

- الاختبار في الاساس يمثل جزء من سلوك الشخص ولكن هناك اختبارات عينية تعبر عن مستوى المتقدم اكثر من غيرها ولكن لا توجد علاقة تقريبا بين الاسئلة التي تطرح في اختبار ما وسلوك الشخص، وهذا ما يحدث في اختبارات الشخصية فمثلا يطلب من الشخص ان ينظر الى شكل ما حيث يتكون لديه انطبعا خاص به ومن خلال تحليل هذا الانطباع يمكن اعطاء فكرة عن شخصيته وسلوكه
- وفي اختبار كهذا من الصعب ان تقول ان هذا الاختبار صحيح او انه يقيس ما صمم من اجله.

مصداقية الاختبار

يتم التأكد من ان اختبار الخريجين يعد مقياسا صحيحا لطلبة هندسة الكهرباء بان يكون اختبار المهارة الكهربائية صالحا لاختبار كهربائي

وهذا يعني ان مثل هذه الاختبارات هي عينة تكشف عن كيفية اداء هؤلاء المختبرين. وهكذا فان الطلاب الذين يحققون درجات عالية يجب ان يكونوا على هذا القدر من المستوى في الكلية وكذلك في حالة اختبار مهنة الكهربائي

تابع مصداقية الاختبار

• ولكي يكون الاختبار مفيدا فان المستخدم يجب ان يكون متاكدا من ان الدرجات في مثل هذا الاختبار سوف تكشف عن الاداء في المهنة، وبعبارة اخرى فانك يجب ان تقيم الاختبار قبل استعماله بالتاكيد من ان درجات الاختبار هي مؤشر صحيح لمعيار اداء المهنة. ولكي تكون هذه العملية متوافقة مع اداء الوظيفة تتطلب خبرة وتقييم من خمس خطوات هي:

- (١) تحليل الوظيفة.
- (٢) اختيار الاختبارات.
- (٣) اجراء الاختبار.
- (٤) ايجاد العلاقة بين درجات الاختبار والمعايير.
- (٥) تقييم الاختبار
- وللتأكد من صدق الاختبار: يعني الاجابة على " ماذا يقيس هذا الاختبار"؟
- فان "صدق الاختبار" في تعريفه يعني هل الاختبار له علاقة وطيدة بالوظيفة او المهنة.

- هناك طريقتان لمعرفة صحة الاختبار هما:

١. صدق المعيار

- يعرف صدق المعيار: بأنه يدل على ان اولئك الذين يحصلون على درجة ممتازة في الاختبار سيكون هذا حكما بانهم سوف يكونون كذلك في الوظيفة.
- وهي توضح ان اولئك الذين يحققون نتائج حسنة في الاختبار هم ايضا سيؤدون بشكل مماثل في المهنة المسندة اليهم والعكس صحيح.
- وهكذا فان اولئك الذين يحققون درجات اعلى سيؤدون بشكل احسن في مهنتهم. وفي القياس الخاص بعلم النفس هذا العنصر يتضمن قدرا من التنبؤ بحدث مستقبلي او ما يطلق عليه المؤشر فاننا نستخدمه هنا كمعيار في الاداء ولذلك جاء استخدام مصطلح صدق المعيار.

١. صدق وثبات المحتوى

- يعرف "صدق المحتوى" بان الاختبار يمثل عينة عادلة لمحتوى ومتطلبات الوظيفة
- ونعني به ان الاختبار يقيس محتوى ومتطلبات المهنة. وذلك من اختبار المهام والسلوكيات المطلوبة في مهنة ما وانتقاء بعضها بشكل يوضح ذلك. فمثلا اختبار مشرف مختبر الحاسوب يستخدم لاختبار شخص في هذه الناحية بغرض الإشراف على المختبر فإذا ما كان محتوى الاختبار مماثلا لهذه المهنة فاننا نقول ان

الوحدة السابعة

التدريب

أهداف الوحدة التعليمية

- ▶ أهداف الوحدة التعليمية
- ▶ في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادراً على تحديد:
 - مفهوم التدريب وتحدد عناصره وخصائصه
 - أهمية التدريب ودوره وفوائده
 - أنواع وتصنيفات التدريب
 - مراحل وخطوات التدريب
 - عوامل نجاح التدريب ومعوقاته والتحديات التي يواجهها

عناصر الوحدة التعليمية

- ١ . مفهوم التدريب وعناصره وخصائصه
- ٢ . أهمية التدريب ودوره وفوائده
- ٣ . أنواع التدريب وتصنيفاته
- ٤ . مراحل وخطوات التدريب
- ٥ . عوامل نجاح التدريب ومعوقاته والتحديات التي يواجهها



مفهوم التدريب وخصائصه وعناصره Training Concept & Characteristics

أولاً: مفهوم التدريب Concept of Training

بالرغم من تعدد التعريفات التي ترتبط بالتدريب، يبقى مفهوم التدريب وجوهريه واحد. فالتدريب هو جهد منظم وخطوات مقصودة تقوم على التخطيط والإعداد المسبق لتجهيز العاملين وإكسابهم المهارات المطلوبة والمعارف المرتبطة بالعمل من أجل تحسين أدائهم ورفع مستوى إنتاجيتهم وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة .

ثانياً :خصائص التدريب Traits of Training

- التدريب وسيلة وأداة وليس غاية
- التدريب جهد مخطط ومقصود
- التدريب عملية منظمة
- التدريب مرتبط بأهداف المنظمة
- التدريب عملية مستمرة

ثالثاً: التدريب والتعلم Training and Learning

- ▶ في كثير من الأحيان يستخدم كلا المفهومين كمصطلح واحد أو كمفهومين مترادفين دون تمييز بينهما.
- ▶ بالرغم من أن نواتج التعلم والتدريب قد ينشأ عنها اكتساب معارف جديدة، إلا أن كلاهما يحوى معاني مختلفة عن الآخر:
 - فالتدريب بشكل عام هو جهد مقصود يستهدف تحسين مهارات محددة ويعنى بتطوير معارف وسلوكيات معينة
 - أما التعليم ففي العادة أهدافه تتميز بالعمومية ويستهدف تطوير الفرد بصفة عامة سواءً من ناحية فكرية أو اجتماعية أو ثقافية . كما وأن التعلم قد يكون ضمناً وغير مباشر بمعنى أن يتعلم الفرد دون أن يكون قصده التعلم أو يكون موقف ما فيه مدخلات تعليمية يستفيد منها الأفراد دون أن يكون المقصود تعليمهم .

رابعاً: عناصر التدريب Elements of Training

- ▶ المتدرب : وهم الأفراد المستهدفون من التدريب والذين يتلقون المهارة المنشودة أو المحتوى التدريبي أو الاتجاه والسلوك المحدد .
- ▶ المدرب : هو الشخص المسؤول عن إيصال المادة التدريبية للمتدربين
- ▶ المادة التدريبية : وهي المنهاج أو المهارات التي يهدف المدرب من خلال التدريب إيصالها للمتدربين .
- ▶ وسائل وأدوات التدريب : وتضم الوسائط التي يتم من خلالها نقل المحتوى التدريبي للمتدربين . من الأمثلة على وسائل التدريب وأدواته : إعتقاد أسلوب المحاضرات والندوات، استخدام الحاسبات، التدريب العملي ومحاكاة الواقع.
- ▶ بيئة التدريب: هي كل المؤثرات المحيطة بالمتدربين والمدربين ومكان التدريب من الإضاءة والهدوء وتجهيزات القاعة والأجهزة الموجودة .
- ▶ التغذية الراجعة Feedback

أهمية التدريب ودوره (Training Importance)

أدت الكثير من العوامل إلى إبراز دور التدريب وزيادة أهميته في العصر الحديث منها على سبيل المثال لا الحصر:

- ١- التطور الهائل في التكنولوجيا والصناعات والتغير المتسارع في تقنية المعلومات.
- ٢- ازدياد دور النقابات وتأثيرها على المنتسبين لها ومطالبتها للمنظمات بتزويد العامل ما يحتاجه ويؤهله من مهارات في العمل.
- ٣- التغير الكبير والمستمر في البيئات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية المحيطة بالمنظمات لا سيما منظمات الأعمال وما يتطلبه ذلك من وجود برامج تدريب بشكل مستمر.
- ٤- اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال .
- ٥- زيادة اهتمام العاملين بالتطور الوظيفي والمهني في العمل كأساس للاستمرار في الوظيفة الحالية مع المنظمة ومطالبتهم بوجود برامج تدريب

أهمية التدريب وفوائده للمنظمة:

- ▶ تحسين أداء الموظفين
- ▶ شكل من أشكال الالتزام بقانون العمل والمتطلبات المهنية
- ▶ زيادة الثقة لدى العاملين
- ▶ تحسين قدرة المنظمة التنافسية
- ▶ زيادة الوعي بالأمن والسلامة لدى العاملين
- ▶ رضا الموظفين
- ▶ الحد من إهدار الجهد والوقت
- ▶ تطابق وتجانس بيئة العمل ويعزز عمل الفريق
- ▶ الترشيد المالي
- ▶ تحفيز العاملين

أنواع التدريب وتصنيفاته (Training Types and Classifications)

يمكن تصنيف التدريب إلى عدة مجموعات، تضم كل مجموعة أنواع متعددة. حيث يمكن تقسيم تصنيفات التدريب بحسب عدة مداخل، مثل تصنيف التدريب حسب الهدف وحسب المستوى الوظيفي ونوع الوظيفة وحسب المكان وحسب مرحلة التوظيف وحسب جهة التدريب. ويمكن تلخيص هذه التصنيفات وما يتفرع عنها من أنواع كما يلي:

١. تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف، حيث يمكن تقسيم التدريب بحسب المرحلة الوظيفية إلى أقسام ثلاثة:

- ▶ التدريب في مراحل العمل الأولى عند التحاق الموظف الجديد بالعمل
- ▶ التدريب أثناء العمل بسبب دخول تقنية جديدة على سبيل المثال
- ▶ التدريب في مرحلة متقدمة في العمل لأغراض الترقية مثلاً.

٢. تصنيف التدريب حسب المستوى الوظيفي والإداري، ويضم:

- ▶ تدريب مصمم للعاملين في الوظائف التشغيلية.
- ▶ تدريب على مستوى المشرفين والإدارة الدنيا
- ▶ تدريب للعاملين في مستوى الإدارة المتوسطة.
- ▶ التدريب المصمم للإدارة العليا.

٣. تصنيف التدريب حسب الهدف منه، حيث تضم الأنواع التالية:

- ▶ التدريب المهاري
- ▶ التدريب الإبتكاري
- ▶ التدريب السلوكي
- ▶ التدريب التطويري
- ▶ التدريب القانوني
- ▶ التدريب على إجراءات الأمن الصناعي والسلامة المهنية

٤ . التدريب حسب مكان التدريب:

- ▶ تدريب داخل المنظمة
- ▶ تدريب خارج المنظمة

٥ . التدريب حسب الزمن ومدة التدريب:

- ▶ تدريب قصير المدى
- ▶ تدريب طويل المدى

٦ . التدريب بحسب جهة التدريب:

- ▶ التدريب من قبل مدربين من داخل المنظمة.
- ▶ التدريب من قبل وكالات متخصصة أو هيئات حكومية أو مدربين خارجيين وخبراء من خارج المنظمة مؤهلين ومتخصصين.

خطوات ومراحل التدريب Training Steps

تمر عملية التدريب بالخطوات التالية والتي تعتبر كل خطوة منها مرحلة متصلة ومكملة للخطوة التي تليها:

١. تقييم الاحتياجات التدريبية
٢. تحديد أهداف التدريب التنظيمية
٣. وضع خطة عمل التدريب
٤. تصميم البرنامج التدريبي
٥. تنفيذ البرنامج التدريبي
٦. تقييم برنامج التدريب

عوامل نجاح التدريب والتحديات التي يواجهها Training Effectiveness and Training Barriers

أولاً: تحديات ومعوقات تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي

- ▶ عدم توافر الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لدى المنظمة لتنفيذ برنامج التدريب
- ▶ عدم التزام الدارة العليا في دعم العملية التدريبية
- ▶ عدم الجدية في النظر للتدريب على أنه عملية ضرورية من أجل التحسين والتطوير سواءً من قبل المتدربين أو مشرفيهم
- ▶ الفشل في وضع أهداف محددة وموضوعية وقابلة للقياس والتحقق للبرنامج التدريبي
- ▶ عدم وجود تقييم فعال ومتابعة وتغذية راجعة بناءة وكافية للحكم على مدى نجاح البرنامج التدريبي وتحقيقه لأهدافه

تابع التحديات

- ▶ عدم وجود دقة في تخطيط وتنظيم التدريب وفي تصميم المحتوى التدريبي
- ▶ الإستعانة بمدربين غير كفؤيين في مجال التدريب وايصال محتواه للمتدربين
- ▶ توظيف وسائل وأدوات لا تتناسب ومحتوى التدريب ورسالته وأهدافه.
- ▶ عدم وجود الحوافز المناسبة التي تدفع المتدربين للتعلم والإهتمام بالتدريب
- ▶ وجود معوقات بيئية ومشوشات خارجية قد تحد من فهم المتدربين للمحتوى التدريبي أو تعيق وصول المعلومات لهم.
- ▶ التباين في مستوى المتدربين دون اعتبار ذلك عند وضع وتصميم البرامج التدريبية.
- ▶ وجود فجوة بين محتوى التدريب وأساليه وبين الأهداف المنشودة منه.
- ▶ غياب الثقة والمصداقية واللغة المشتركة بين المتدربين والمدربين.

ثانياً: عوامل نجاح البرنامج التدريبي وضمان فاعليته وكفاءته:

- ▶ حشد وتوفير الإمكانيات والموارد المالية والمادية والخدمات اللوجستية اللازمة لإعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي
- ▶ دعم الإدارة العليا المادي والمعنوي لعملية التدريب
- ▶ الإستعانة بالمدرّبين المؤهلين والمتخصصين الذين يتمتعون بالكفاءة العالية
- ▶ استخدام لغة تدريبية تتناسب ومستوى وثقافة المتدربين وسهولة الفهم لهم
- ▶ مراعاة الإعداد الجيد والدقة عند تصميم البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية التي يصمم البرنامج من أجلها ووسائل التدريب وبيئته
- ▶ وجود دافعية لدى المتدربين وإيمان بأهمية التدريب وجدواه
- ▶ المرونة في تصميم وتنفيذ برامج التدريب
- ▶ وضع آلية فعالة للحصول على التغذية الراجعة أثناء وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي
- ▶ تطبيق خطوات فعالة في تقييم التدريب وتصحيح أية انحرافات ان وجدت في البرنامج التدريبي

الوحدة الثامنة

إدارة الأداء

management
performance

أهداف الوحدة التعليمية

► في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تتعرف على الجوانب التالية:

- التعرف على مفهوم وأهمية الأداء.
- التعرف على معايير الأداء.
- التعرف على مجالات الأداء ومؤشرات قياسه.
- التعرف على خطوات عملية تقييم أداء الموظفين.
- التعرف على طرق تقييم الموظفين.
- التعرف على مشكلات تقييم الأداء.

عناصر الوحدة التعليمية

- ١- مفهوم وأهمية الأداء.
- ٢- معايير الأداء.
- ٣- مجالات الأداء ومؤشرات قياسه.
- ٤- خطوات تقييم أداء العاملين.
- ٥- طرق تقييم الأداء
- ٦- مشكلات تقييم الأداء.

مفهوم الأداء وأهميته

وهناك مجموعة من العلماء قدموا عدة تعريفات للأداء ومنها :
تعريف Eccles حينما وصف الأداء بأنه "انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها".

كذلك عرفها Rebins&Wirsema على أن الأداء هو مقياس لأهداف المنظمة طويلة الأمد، التي تتمثل بأهداف البقاء والتكيف والنمو. وذهب آخرون إلى أن الأداء يعد انعكاساً لكيفية استغلال المنظمة لمواردها.

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الأداء بأنه "انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة والفاعلية والتعلم عند استخدامها لمواردها المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها

و للوصول إلى إدارة أداء ناجحة لابد للمدير أن:

- ▶ يتفهم مهام ووظيفة العامل.
- ▶ يشارك العامل في وضع المعايير والتوقعات.
- ▶ يتأكد من حصول كل عامل على التقويم بطريقة دقيقة ومستمرة من زملاء العمل والمشرفين والزبائن.
- ▶ يقوم بالإعداد الملائم والتنفيذ لعمليات تقويم الأداء.

تعريف إدارة الأداء

إدارة الأداء هي :

إدارة طاقة الموظفين من خلال (رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة وبالاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين ومساعدتهم على تحقيق ذلك)
تميز إدارة الأداء بأنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم ومساعدتهم على تحقيق ذلك بشكل مستمر كما أنها تتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم بل وتحول الأداء من دورة العمل الروتينية إلى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديدها للعاملين.

عناصر نظام إدارة الأداء

إن عناصر نظام إدارة الأداء تعمل بشكل مترابط ومتكامل من أجل الوصول إلى الأهداف التي تطمح إليها المنظمة وهذه العناصر هي:

١- مسؤوليات الوظيفة ومعايير الأداء:

وتستخرج مسؤوليات الوظيفة من بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين مع تحديد المسؤوليات المختلفة لأداء المهام والواجبات وتحقيق النتائج المستهدفة. ويتم تحديد مستويات الأداء في ضوء المعرفة والمهارات المطلوبة في كل مستوى وكذلك تحديد درجة التعقيد أو الصعوبة في أداء المهام المطلوبة. ويشمل أيضاً هذا العنصر تحديد الصلاحيات والسلطة اللازمة للأداء ضمن المستوى المحدد. وتستخدم معايير الأداء لوضع التوقعات لهذا الأداء بالنسبة لكل مستويات وظيفية. ويجب أن تكون معايير الأداء موضوعية في قياس وتقييمه، فهي توضح مستويات الأداء المتوقعة في إنجاز المهام الوظيفية.

وبالتالي فإن الغرض من هذا العنصر هو التأكد من أن العاملين يؤدون عملهم بفاعلية.

المزايا التي يمكن أن تحققها الإدارة من تحديد ومسؤوليات الوظيفة هي:
أ-تطبيق معايير أداء متجانسة على الوظائف المتماثلة في المنظمة.
ب-تهيئة المناخ الملائم لتحقيق الاحتياجات المحلية والفردية والخاصة

٢- الأهداف الخاصة

أي الأهداف الأساسية والتي يجب أن يتم إنجازها بالوقت المناسب بدون أي تغيير. والأهداف الخاصة هي (أنشطة تفوق المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وتتعداها، وتشمل على أولويات هامة ترتبط بطبيعة العمل.
والمزايا التي يمكن أن تحققها الإدارة من ذلك هي:

- ▶ الوصول لاتفاق واضح بخصوص أولويات العمل وشروط تحسين الأداء.
- ▶ تركيز جهود العاملين على أنشطة العمل ذات الأولوية الكبرى في العمل .

٣- الأنشطة الخاصة بالتنمية الشخصية

وتهتم بالمجهودات الفردية الذاتية والشخصية التي يجب أن يبذلها العاملون لتطوير معارفهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم.

ويوضح هذا العنصر مدى حاجة الفرد إلى السعي من خلال الوسائل والإمكانيات المتاحة حوله لجمع المعلومات والمعارف التي يشعر أنه في حاجة إليها من أجل تطوير أدائه.

والمزايا التي يمكن أن تحققها المنظمة من ذلك هو:

► المساعدة في تنسيق النمو الشخصي والمهني مع الاحتياجات الوظيفية التنظيمية للعاملين.

► تسهيل الاهتمام نحو تطوير العلاقة الممتدة بين الموظف وصاحب العمل.

► ٤-العوامل التي تحقق نجاح المنظمة

إن عوامل نجاح المنظمة هي قيم يشترك فيها العاملون في المنظمة، ومن أهمها، روح الفريق، خدمة العملاء، الرغبة في التحسين المستمر. وهي عوامل تستخدم للتعرف على الأنشطة ذات الأولويات التي لها ارتباط بمهام ومسئوليات الوظيفة.

ويمثل هذا العامل أهمية كبيرة، حيث يضمن:

- أن العاملين يركزون على عوامل النجاح اللازمة بالنسبة للمنظمة التي يعملون لديها.
- يساعد على وضع أساس لثقافة العمل والتطبيق في المنظمة.
- يدفع العاملين للتركيز على الأولويات الواسعة المشتركة للمنظمة بما يؤدي إلى الوصول إلى مستوى أداء مناسب.

والغرض من هذا العنصر هو التأكد من العاملين يركزون على نجاح المنظمة.

والمزايا التي يمكن للشركة أن تتحقق لها من ذلك هي:

- ▶ وضع أساس لثقافة العمل.
- ▶ تركيز ثقافة العاملين على الأولويات الواسعة المشتركة.

معايير الأداء

ما هي معايير الأداء؟

- ▶ معيار الأداء هو) بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب).
- ▶ وتمثل معايير الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف أو الرئيس والمرؤوس على الكيفية التي يتمكنوا من خلالها إلى الوصول إلى الأداء الأفضل، وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور في الأداء المطلوب حدوثه. ومن الخطأ النظر إلى معايير الأداء كمقاييس من أجل تقييم العاملين في النهاية فقط، من أجل عمليات الترقية والعلاوات أو توقيع الجزاءات.
- ▶ وكلما كان هذا المؤشر مناسباً واستهدف التصحيح، فإنه سوف يساعد الموظف أو العامل قبل الرئيس على التعرف على أوجه القصور في الأداء والبحث عن سبل التطوير المناسب.

فوائد معايير الأداء.

نتلخص فوائد معايير الأداء بما يلي:

- ▶ إن تحديد أهداف معينة لمهمة ما سوف يرفع من مستوى الأداء ،مع العلم بأنه من الضروري فهم الأهداف الرئيسية والفرعية فهماً واضحاً من جانب المرؤوس ومديره للوصول إلى النتائج المتفق عليها مسبقاً.
- ▶ الأهداف ذات الصعوبة المقبولة وغير المعقدة والتي يمكن تحقيقها ترفع من مستوى الأداة.
- ▶ التزام المرؤوسين في عملية وضع المعايير يعني الالتزام بتحقيق الأهداف المرجوة.
- ▶ إن وجود عنصر الزمن من حيث الوقت ومدة التنفيذ يعني تشجيع الفرد على أن ينظم وينسق جهده من أجل التركيز على الابتكار.

صناعة معايير الأداء.

► من الصعب ترك مسؤولية تحديد هذه المعايير للاجتهادات الشخصية كأن يحددها المدير بحد ذاته، حتى بالاتفاق بين المدير والمرؤوس دون أن يكون هناك قواعد متينة أو أسس تحكم هذا التحديد. وأهم ما يجب أن نركز عليه هو عدم الاعتماد على التقييم العاطفي للأمور. وفي ظل مفاهيم إدارة الجودة حديثاً يمكن الاتفاق على أنه عند وضع معايير الأداء يجب أن تشمل العناصر الأربعة التالية:

١- الجودة Quality:

وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة وذلك تنفيذاً للمسئولية الوظيفية.

٢-الكمية Quantity:

يعتقد البعض أن الاتفاق على المؤشر الخاص بكمية المنتج أسهل بكثير من الاتفاق على جودته، ومع التسليم بصحة هذا الأمر، لكن الواقع يتطلب ألا تكون الكمية المطلوبة منخفضة عن قدرات وإمكانيات الفرد حتى لا يكون سلوكهم متباطئاً في الأداء ويصعب تعديله بعد ذلك، وألا تكون الكمية مرتفعة بدرجة مبالغ فيها بحيث يصعب الوصول إليها ويؤدي لإحباط العاملين.

٣- الوقت Time:

► هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسئوليات العمل، ويمكن أن يكون محدداً لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو أحدهما، وسوف يضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج ويراعي في الاتفاق الوقت المناسب للتنفيذ دوماً الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث:

أ- كمية الإنتاج المطلوب

ب- أهداف المنظمة الإنتاجية

ج- التدريب الذي حصل عليه الفرد

د- مستوى الجودة المطلوبة

٤- التغذية العكسية: feed back

- ▶ والمقصود بها إظهار الفرد لرد فعله على ما يقوله أو يفعله فرد آخر، ويكون ذلك في صورة تعليق بالكلمات أو بالوجه أو بحركة الجسم أو بنظرات العين.
- ▶ ولكن يبدو إعطاء التغذية العكسية الصحيحة والسليمة ليست عملية سهلة أو بسيطة، وتعتبر عملاً يحتاج إلى مهارة وقدرة مميزة. لكنها تبقى مسئولية هامة على المديرين القيام بها وهي إمداد العاملين عن كيفية رؤيتهم للأداء الذي يقومون به لأنها تعتبر عملية هامة تساعد في:
- ▶ تشجيع الفرد الذي لم يحدد لنفسه أهدافاً
- ▶ التقييم المستمر للأهداف التي حددها الشخص نفسه، وتحقيق مستوى مناسب من الالتزام لتحقيق هذه الأهداف.
- ▶ تشكل عاملاً مهماً ومحفزاً على تحقيق الأهداف.
- ▶ توضح بدقة نقاط الضعف في الأداء.
- ▶ تساعد الأفراد وتدفعهم إلى وضع أهداف أكبر بمجرد تحقيقهم للهدف السابق.
- ▶ تشعر المرؤوسين بمدى اهتمام المشرف بهم. وذلك ليس لأنهم مرؤوسين ولكن لشخصيتهم المتميزة.

▶ الأمور الواجب توافرها في التغذية العكسية

▶ التركيز على سلوك معين:

تحتاج التغذية العكسية إلى التخصيص أكثر من التعميم، وإلى الوضوح أكثر من الغموض. ويعني ذلك ضرورة شرح الأسباب الكامنة وراء نقد سلوك الآخرين أو تشجيعهم.

▶ إتباع الأسلوب الوصفي أكثر من الأسلوب الحكمي:

وله أهمية بالغة، فلكي يكون الشخص الذي يصدر التغذية العكسية موضوعياً، وعليه أن يصف السلوك ونتائجه بدلاً من إصدار حكم سريع على السلوك بأنه سيء أو جيد.

▶ اختيار الوقت المناسب:

كلما كانت التغذية العكسية مباشرة أو تالية للفعل، كانت النتائج أفضل، ولكن على الفرد الذي يصدر هذه التغذية أن يتجنب إصدارها إذا كانت حالة المستقبل النفسية غير مناسبة.

مجالات الأداء ومؤشرات قياسه:

تختلف مجالات قياس الأداء ومؤشراته تبعاً لأهداف المنظمات وطبيعة نشاطها وتوجهاتها الإستراتيجية، حيث حاول بعض الباحثين والمهتمين تحديد مجالات أساسية للأداء المنظمي، فقد حدد **Miller&Decs** مجالات الأداء في خمسة مجالات وهي:

- ▶ الربحية.
- ▶ الحصة السوقية.
- ▶ الإنتاجية.
- ▶ تطوير الأفراد.
- ▶ رضا العاملين.

لقد تزايد الاهتمام باستخدام المقاييس المركبة في قياس أداء المنظمات وذلك للأسباب التالية:

أ- تعبر المقاييس الفردية عن هدف مفرد، وبما أن المنظمات تضع مجموعة من الأهداف وليس هدفاً واحداً، لذا من المناسب اعتماد مقاييس مركبة تناسب مجموعة أهداف.

ب- تتعامل المنظمات مع مجموعة من الأطراف تتضمن: الإدارات، العاملين، المساهمين، الزبائن، والمجتمع المحلي. و كل طرف من هذه الأطراف له هدف معين، فالعاملون يبحثون عن تعويضات وظروف عمل أفضل، والمساهمون يسعون لتعظيم الأرباح، والزبائن يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب، والإدارة ترغب في تبني أساليب عمل تحقق أعلى إنتاجية، والمجتمع المحلي يبحث عن بيئة نظيفة. لذا فإن المقاييس المركبة هي التي تحدد مدى تحقيق تلك الأطراف لغاياتها في حين تعجز المقاييس الفردية عن ذلك.

ج- تتسم البيئة الحالية للمنظمات بالتعقيد والديناميكية، مما يتطلب أن تعتمد تلك المنظمات على مقاييس للأداء تحدد مدى سيطرتها على أنشطتها المختلفة، وهذا يتناسب تماماً مع اعتماد المقاييس المركبة لقياس الأداء المنظمي.

محاور أنموذج " بطاقات العلامات المتوازية" هي:

١-المحور المالي: يعكس هذا المحور الأهداف المالية عبر قدرة الشركة على تحقيق مصالح حملة الأسهم ومصالح المالكين في آن معاً. ويركز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر، فاستخدام مؤشر معدل العائد على الاستثمار يحدد مدى قدرة الشركة على تحقيق مصالح حملة الأسهم بينما يحدد معدل العائد على حق الملكية قدرتها على تحقيق مصالح المالكين. ويعد مؤشر معدل العائد على الاستثمار من أكثر المؤشرات استخداماً في تقويم أداء المنظمات وهو من أفضل المؤشرات لقياس الأداء المالي

٢-محور العمليات الداخلية: يعكس هذا المحور أداء الأنشطة التشغيلية، ويشمل المقاييس التشغيلية المالية التي تهدف أساساً إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة. وتبرز هنا مقاييس الإنتاجية التي تحدد الاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج، فالإنتاجية هي العلاقة بين مخرجات المنظمة ومدخلاتها. فتحدد الإنتاجية الجزئية كفاءة استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج أو المدخلات (المواد، العمل، الآلات) وتحسب بقسمة المخرجات للمنظمة على ذلك العنصر. بينما تحدد الإنتاجية الكلية كفاءة استخدام عناصر الإنتاج (المدخلات) مجتمعة، وتحسب بقسمة المخرجات على المدخلات.

٣-محور الزبائن: يعكس هذا المحور أداء الأنشطة التي تقابل حاجات الزبائن ورغباتهم، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق رضاهم. ويقصد بالمنظمة الموجهة نحو الزبون أن يشارك الزبائن في اتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر فيهم بدرجة كبيرة. فالقيمة المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة تمثل أساساً هاماً لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات الهامة التي تركز على متطلبات الزبون في السلع والخدمات المقدمة له على المدى البعيد.

٤- التركيز على إدارة الجودة الشاملة : على تحقيق رضا الزبون وإسعاده داخل المنظمة وخارجها يمثل قوة الدفع الرئيسية نحو التطبيق الصحيح لها، والمقصود بالتركيز على الزبون محاولة الرؤية بمنظوره وليس بمنظور قيادة المنظمة، ويعني هذا النفاذ إلى عقله لمعرفة كيف يفكر، ويتم ذلك من خلال :

- ▶ تحديد احتياجات الزبون ومتطلباته الحقيقية التي قد لا يجيد التعبير عنها.
- ▶ التعرف على ميول الزبائن واتجاهاتهم الحقيقية التي يمكن أن تكون البداية لتحسين الجودة.
- ▶ قياس التغذية العكسية من الزبائن كمقياس لمدى رضاهم.
- ▶ تشجيعهم على المصارحة وإبداء آرائهم في المنظمة ومخرجاتها.
- ▶ الاهتمام بالزبون وهذا يعني الحرص عليه ليس حالياً فقط بل مستقبلاً.

► **محور التعليم والنمو:** إذا كان محور الزبائن يعكس بشكل جلي أداء المنظمة التي تطبق مفهوم الجودة الشاملة، فإن محور التعليم والنمو يعكس بصورة واضحة أداء المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة. ويعكس هذا المحور مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم وإحداث التطوير في هيكلتها وثقافتها، أي القدرة على الإبداع المنظمي. فالإبداع هو عملية تقدم من خلالها المنظمات باستخدام مهاراتها ومواردها لإنتاج تقانات أو سلع جديدة أو لتقديم خدمات جديدة لغرض التغيير أو للاستجابة الأفضل لحاجات زبائنها ويقسم الإبداع إلى ثلاثة أنواع:

أ- الإبداع التقني: هو الذي يتعلق باستخدام أو ابتكار تقانة أو وسيلة أو منتج أو نظام أو عملية جديدة

ب- الإبداع الإداري: يشير إلى التغييرات في هيكل المنظمة. أو في العمليات الإدارية التي تضم كادر العمل لتخصيص الموارد، بناء المهام، والسياسات والمكافآت.

ج- الإبداع الإضافي: هو الإبداع الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية، كأن يقوم محترفوا التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن. أو تعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، فيعدان إبداعين إضافيين. إن توليد المعرفة داخل المنظمة والتقاطها من خارجها يؤدي إلى توليد مختلف أنواع الإبداعات التي من الممكن أن تتم جميعها في عملية واحدة.

خطوات تقييم أداء العاملين:

تمر عملية تقييم أداء العاملين في إي منظمة بخطوات أساسية هي:

- ١- وضع معايير الأداء
- ٢- إبلاغ العاملين بالمعايير
- ٣- قياس الأداء الفعلي
- ٤- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير
- ٥- مناقشة النتائج مع الموظف
- ٦- اقتراحات تحسين الأداء

طرق تقييم الأداء

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين: الأولى تتعلق بالطرق التقليدية للتقييم، والمجموعة الثانية تتعلق بالطرق الحديثة:

أولاً: طرق التقييم التقليدية:

١- طريقة الترتيب البسيط **Simple Rankink Method** :

تعتمد هذا الطريقة على ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيراً.

٢- طريقة المقارنة الثنائية **Paired Comparison** :

من خلال هذا الطريقة يقوم المقيم بموجب أداء كل فرد من المجموعة التي يقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين وفي النهاية يقوم المقيم بالاحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين. وقد سميت الطريقة بالمقارنة الثنائية لأنه يتم مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر في كل مرة فكل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط، وهكذا حتى نصل إلى الترتيب السليم.

٣- طريقة التوزيع الإجباري: Forced - Distribution :

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على مقياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، وقد تفرض الإدارة العليا للمنظمة في بعض الأحيان إتباع طريقة التوزيع الإجباري والذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، فيكون تقدير ١٠% منهم مثلاً كمتاز، ٢٠% منهم كجيد جداً، ٤٠% منهم كجيد، ٢٠% منهم لأداء مرضي، ١٠% منهم كأداء ضعيف.

٤- طريقة قياس التقييم البياني: Graphic Rating Scale :

تعتمد طريقة مقياس التقييم البياني على حصر عدد من الصفات أو الخصائص للعمل، ومن ثم تتم عملية تقييم كل فرد بقدر توفر هذا الصفات أو الخصائص فيه.

٥-طريقة الوقائع الحرجة: Critical Incident Method :

تعتمد طريقة الوقائع الحرجة على قيام المقيم بتسجيل الوقائع الهامة سواء كان الموظف ناجحاً أو فاشلاً في أداءه، وعادة يتم تجميع الوقائع والإحداث المؤثرة على نتائج الأداء وذلك في ضوء ما حدث في الماضي. وعلى هذا الأساس يقتضي التقييم بموجب طريقة الوقائع الحرجة، تقسيم هذه الوقائع إلى قسمين بحيث يشير القسم الأول من هذا الوقائع إلى تلك التي ساهمت بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء بينما يشير القسم الثاني إلى تلك التي ساهمت وبشكل كبير أيضاً في انخفاض مستوى الأداء

٦-طريقة التقرير المكتوب Essay Method :

إن هذا الطريقة هي من ابسط الطرق في تقييم الأداء، وبموجب هذا الطريقة يقدم المشرف تقريراً عن المرؤوس يصف فيه النقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف. ومن مساوئ هذا الطريقة أنها غير موضوعية ولا تعتمد على معايير محددة. وبالتالي فإن إمكانية التحيز فيها واردة

ثانياً: طرق التقييم الحديثة.

هناك عدد من الطرق الحديثة لتقييم العاملين أهمها:

١- الإدارة بالأهداف: Management By Objectives :

يقوم هذا المدخل على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدراتهم إلى الوصول إلى الأهداف إلي وضعها هم أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاثة خطوات رئيسية:

أ- وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة: تبدأ العملية عند قيام الإدارة العليا بوضع الغايات البعيدة المدى للمنظمة كأهداف مالية وغيرها.

ب- إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيهـم: تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسيهـم ويقرروا الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. إن مشاركة المرؤوسين في عملية وضع الأهداف تعد طريقة لتعزيز التزامهم بالوصول إلى هذا الأهداف.

ج- قيام المديرين ومرؤوسيهـم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف: بعد الاتفاق على تحديد الأهداف يصبح المدراء مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، حيث يجتمع المدراء دورياً مع مرؤوسيهـم لتقييم مدى التقدم.

٢-مقاييس التقييم السلوكي Behaviorally - Anchored Rating Scales :

تجمع هذا المقاييس (B.A.R.S) بين مزايا طريقتي الوقائع الحرجة والتقارير المكتوب ولإستخدام هذا المقاييس فانه يتم تحديد الوقائع الهامة إي بمعنى آخر وصف الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة من خلال كتابة ٥ إلى ٩ عبارات حسبما يقرره وادعوا المقياس. بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارات إلى مقاييس من خلال تثبيت هذه العبارات في مجموعات معينة تستخدم كثوابت سلوكيه. تسهل هذه الطريقة عمليه التقييم من خلال وضع تفصيل لوصف السلوك المتوقع من قبل الفرد الذي يجري عليه التقييم، مما يؤدي إلى موضوعية اكبر من الإحكام الصادرة عن المقيم ودقة اعلي في عمليه التقييم، لا انه يؤخذ على هذا الطريقة زيادة الجهد المطلوب لوضع المقاييس وخاصة عند استخدامها لتقييم عدد كبير من الأفراد.

ومن أهم مزايا هذا الطريقة لأنها تحفز الأفراد على العمل فالموظفين الذين يشاركون في وضع أهدافهم بأنفسهم ويظهر لديهم التزام داخلي لتحقيق الأهداف التي شاركوا هم في وصفها، لا إن عيوبها صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف عندما تكون الأهداف نوعية.

مشكلات تقييم الأداء:

على الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للعاملين، لا أنها تجابه العديد من المشكلات أهمها:

١- تأثير الهالة: Halo Effect

المقصود بتأثير الهالة على قرار المقيم هو التوصل إلى الحكم الكلي اعتمادا على سمة واحدة . فإذا كان الموظف يتقن مهارات الاتصال فمعنى ذلك إن أداءه متفوق في كافة جوانب الأداء.

٢- الانطباع المسبق عن الموظف:

قد يكون هناك انطباع سلبي لدى المقيم عن موظف يعمل لديه نتيجة لخبرة سابقة معه، مما يؤثر بشكل سلبي على تقييم أداء الموظف.

٣- العلاقات الشخصية:

قد يكون للعلاقات الشخصية أحيانا بين المشرف أو المدير والموظف تأثيرا على عملية التقييم، مما يؤدي إلى نوع من التمييز الشخصي مع أو ضد الموظف الذي يجري تقييمه.

٤- عدم توفر الوقت الكافي:

إن عدم توفر الوقت الكافي لدى المشرف أو المدير الذي يقوم بعملية التقييم قد يحول دون الدقة في العملية، فالمشرف أو المدير يكون عادة مشغولا بأمور أخرى مهمة، لا إن إدارة الوقت بشكل جيد تلعب دورا أساسيا في تحديد الأولويات وإعطاء الأمور حقا بما يتناسب مع أهميتها.

٥- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات:

إن عدم التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات قد ينتج عنه تقييم غير منصف لأنه قد يجعل هناك ازدواجية في أداء الأعمال وقد لا تكون المسؤولية محددة إمام الموظف.

٦- النزعة نحو الوسط في التقييم:

قد يميل بعض المقيمين إلى النزعة نحو الوسط في عملية التقييم فتصدر التقييمات عنهم في منطقة الوسط ويتجنبوا التقييمات المتطرفة.

٧- النزعة نحو التساهل أو التشدد في التقييم:

قد يميل بعض المقيمين إلى التساهل في عملية التقييم فيعطي كافة تقييماته تقديرا عاليه أو العكس.

٨- معارضة التقييم:

قد يكون هناك معارضة من بعض العاملين لعملية التقييم نتيجة شعورهم بوضعهم تحت الرقابة والمساءلة قد تؤدي إلى عدم التجاوب في مقابلة التقييم لإبلاغهم بالنقاط السلبية وعدم فهم الأمور بالشكل الصحيح مما يتعارض مع أهداف التقييم الأساسية

خلاصة الوحدة التعليمية

- ▶ يمكن تعريف الأداء بأنه "انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة والفاعلية والتعلم عند استخدامها لمواردها المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها".
- ▶ إدارة الأداء هي رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين ومساعدتهم على تحقيق ذلك . تتميز إدارة الأداء بأنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر.
- ▶ إن عوامل نجاح المنظمة هي قيم يشترك فيها العاملون في المنظمة، ومن أهمها، روح الفريق، خدمة العملاء، الرغبة في التحسين المستمر.
- ▶ معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب.
- ▶ إن لمعايير الأداء فوائد عديدة ومنها: تحديد أهداف معينة لمهمة ما سوف يرفع من مستوى الأداء، الأهداف ذات الصعوبة المقبولة وغير المعقدة والتي يمكن تحقيقها ترفع من مستوى الأداء، التزام المرؤوسين في عملية وضع المعايير يعني الالتزام بتحقيق الأهداف المرجوة، كذلك وجود عنصر الزمن من حيث الوقت ومدة التنفيذ يعني تشجيع الفرد على أن ينظم وينسق جهده من أجل التركيز على الابتكار.

- ▶ تختلف مجالات قياس الأداء ومؤشراته تبعاً لأهداف المنظمات وطبيعة نشاطها وتوجهاتها الإستراتيجية، ومن الأمثلة عليها: الربحية. الحصة السوقية. الإنتاجية. تطوير الأفراد. رضا العاملين.
- ▶ المحور المالي يعكس هذا الأهداف المالية عبر قدرة الشركة على تحقيق مصالح حملة الأسهم ومصالح المالكين في أن معاً. ويركز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر.
- ▶ تمر عملية تقييم الأداء العاملين في أي منظمة بخطوات أساسية هي: وضع معايير الأداء، إبلاغ العاملين بالمعايير، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، مناقشة النتائج مع الموظف، اقتراحات تحسين الأداء.
- ▶ من مشكلات تقييم الاداء مشكلات تقييم الاداء. تأثير الهالة، الانطباع المسبق عن الموظف، لعلاقات الشخصية، عدم توفر الوقت الكافي وعدم وضوح السلطات والمسؤوليات والنزعة نحو التساهل أو التشدد في التقييم ومعارضة التقييم.

الوحدة التعليمية التاسعة

(تطوير الموارد البشرية)

أهداف الوحدة التعليمية

في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادرا على:

- التعرف على مفهوم تطوير الموارد البشرية.
- التعرف على عناصر برنامج تطوير الموارد البشرية.
- التعرف على الأساليب الشائعة في تطوير الموظفين.
- التعرف على آليات تطوير القوه العاملة.
- ما هي منظمة التعلم.

عناصر الوحدة التعليمية

- ▶ تطوير الموارد البشرية.
- ▶ عناصر برنامج تطوير الموارد البشرية.
- ▶ الأساليب الشائعة في تطوير الموظفين.
- ▶ آليات تطوير القوى العاملة.
- ▶ منظمة التعلم

تطوير الموارد البشرية Human Resource Development

- ▶ يقصد بتطوير الموارد البشرية " الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من اجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المنظمة".
- ▶ والتطوير نشاط موجه إلى التحسين العام لأداء الأفراد والمنظمة للمستقبل، لذلك يختلف عن التدريب بصعوبة تحديد أهدافه العامة وصعوبة تقييمه فاعليته وكفاءته

أهمية التطوير: من يحتاجه ولا يمكنه الاستغناء عنه؟

- ▶ التطوير نشاطا مهما للمنظمات التي تعمل في مجال يستدعي معارف وتكنولوجيا حديثة وتعمل في ظروف من المجهول، فهي بحاجة إلى كوادر ذات تأهيل ومهارات عالية يستغرق الحصول عليها عشرات السنوات، كما تحتاج التحديث المستمر لمعارف هذه الكوادر.
- ▶ فمثلا تحتاج شركات الطيران، صناعة الأدوية، صناعة الحواسيب، كل هذه وغيرها تحتاج عاملين يتمتعون بمؤهلات معقدة، وتسمى النشاطات الموجهة لذلك بنشاطات التطوير، ويجب إن تنفذ ضمن برامج لها أهداف ونشاطات ومشاركين محددين، يجعلون التطوير موجه وليس متروكاً للصدف.
- ▶ هدف أي برنامج تطوير هو التأكد من تحقق التطوير لدى العاملين بشكل منتظم ومبرمج يضمن توفر المختصين الذين تحتاجهم.

عوامل تؤثر في إمكانية ممارسة نشاطات تطوير العاملين

► العوامل التي تساعد المنظمة على التطوير :

أ-التحديث الذي يتطلب تحديد مؤهلات العاملين:

وهذا يعتمد على نشاط المنظمة ومجال عملها، فإذا كانت تعمل في نشاط ينطوي على تغيرات سريعة، فقد تحتاج إما الاستبدال المستمر للعاملين لديها لأشخاص يملكون المهارات الحديثة، أو إن تقوم هي بتطوير العاملين لديها بحيث تساعد في تحديث مؤهلاتهم بالتالي تحتفظ بقدرتها على مواكبة هذه التغيرات.

► ب-إدارة عليا مقتنعة بالنشاط وبأهميته:

يتطلب التطوير جهد وتكاليف تتلمس المنظمة نتائجها في المستقبل، لذلك لا تهتم به إلا منظمة لها إدارة عليا واعية ومقتنعة بالنشاط، فتوفر له مختلف الدعم الذي يحتاجه ولا تحوله عن مساره أو تهمله كلما واجهتها مشكلة يومية.

ج-توفر المعرفة والمختصين حول التطوير وتصميم برنامج له:

يسعى التطوير إلى مساعدة الأفراد إنضاج مؤهلاتهم ومعارفهم وسلوكهم باتجاهات محددة، هذا العملية تتطلب مهارات في كل من التعليم والتحليل والنمو النفسي، وعلى الرغم من حصول تقدم لا بأس به في هذا المجال، لا أنها ما زالت محدودة وتعاني من ثغرات، تكاد تكون مفقودة في الكثير من الدول النامية، وهذه ينعكس على قدرة المنظمات في ممارسة النشاط.

د-وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية الناضجة:

التطوير هو نشاط متقدم بالنسبة للنشاطات الأخرى الأكثر أساسية، مثل تهيئة قوة العمل، المكافئة. الصيانة، مثلاً. فوضع برنامج تطوير يستلزم قائمة وتوصيف للوظائف معدين بأسلوب علمي متطور، وبحيث يتضمن التوصيف المؤهلات السلوكية المختلفة لأداء أية وظيفة، ليس فقط المؤهلات الدراسية بل أيضا المؤهلات الشخصية والنفسية والاجتماعية وغيرها. كما يستدعي خطة قوة عمل جيدة توضح الحاجة للعاملين للسنوات العشر أو العشرين القادمة، لذلك يجب إذا كانت هذه النشاطات الأخرى الأساسية غير متطورة وناضجة، هناك احتمال عالي بان المنظمة لن تستطيع وضع برامج تطوير مقبولة أو حتى إدراك أهمية النشاط.

هـ - قوة عمل بحاجة إلى تطوير إضافي لمهارتها:

تختلف برامج التطوير المطلوبة بفئة العاملين، ومهاراتهم وحاجاتهم للتطوير، فقد تكون هذه الحاجة هي مجرد امتلاك مهارات أساسية في العمل، مما يمكن تلبيتها بالتدريب فقط، أو قد يحتاجون إعادة تأهيلهم أو مساعدتهم على تعديل سلوكهم وإجراء تغييرات جذرية عليه، هذه الحاجة تحدد نوع البرامج المطلوبة ومضمونها

عناصر برنامج تطوير الموارد البشرية

الأجزاء والعناصر التي يجب توفرها في أي برنامج تطوير:

١- الأهداف النهائية للبرنامج.

بحيث يجب أن تشمل الأسباب الرئيسة للنشاط، والتي قد تكون أي من ثلاثة أهداف رئيسية:

▶ تحسين الإنتاجية ولأداء.

▶ منع التقادم (أي تقادم معارف ومؤهلات العاملين).

▶ تهيئة أشخاص لمواقع متقدمة.

إن تحديد الأهداف الأساسية هذا يساعد في تحديد نوع المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها المشاركون في أي برنامج تطوير عند إكمالهم له، هذا الأهداف التفصيلية تتحدد في ضوء متطلبات الوظائف التي سيشغلونها، وإذا كانت هذه المتطلبات مختلفة، فقد تحتاج المنظمة إلى أكثر من برنامج لأكثر من مجموعة من العاملين: برنامج للذين تريد إشغال مواقع الإدارات العليا، وبرامج للذين تريد إشغال المواقع الفنية وغيرها.

٢-المشاركون في البرنامج:

يجب تحديد إعداد وأسماء الأشخاص الذين سيشاركون في كل برنامج تطوير، ويتم تحديد العدد على ضوء إعداد الأشخاص الذين تحتاجهم عند إكمالهم للبرنامج، وبعد مراعاة احتمالات الانسحاب والفسل.

٣-مدة البرنامج:

يجب تحديد مدة البرنامج، والتي في نهايته تنتهي التزامات المشاركين، ليتفرغوا لمسؤولياتهم الاعتيادية، وتتم إعادة تنفيذ البرنامج بمشاركة مجموعة جديدة من العاملين. وتتحدد مدة البرنامج في ضوء الأهداف وتعقيدها.

٤-النشاطات التطويرية الرئيسية:

وهذه تشمل الأساليب الرئيسية التي سوف تستخدم في التطوير، يجب إن يتضمن برنامج التطوير مجموعة النشاطات التطويرية التي ستستخدم، وغالبا ما يتضمن البرنامج عددا كبيرا من الأساليب التي سوتأتي لاحقا.

- ٥- لكل أسلوب تطويري، مدة وطريقة استخدامه.
يجب إن يتضمن البرنامج جدولاً بمواعيد ومدد كل أسلوب.
٦- مسؤوليات المشاركين وحقوقهم:

توفر المشاركة في برنامج تطويري للمشارك مزايا متعددة تزيد عما يحصل عليه غير المشاركين، لذلك يجب إن يحدد البرنامج مسؤوليات المشارك، وغالباً ما تلزمه بتوقيع تعهد قد يشمل: التزام بالخدمة وعد التراك خلال مدة البرنامج وبعده لسنوات، إكمال متطلبات البرنامج بنجاح، تعويض المنظمة عن خسائرها إذا فشل لقصور منه وغير ذلك.

٧- إدارة البرنامج:

وتشمل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية ومتابعة متطلباته اليومية ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه.

الأساليب الشائعة في تطوير الموظفين

١- المناقلة والمداورة في الوظائف:

أي إن يتضمن البرنامج قائمة تعتبر الخبرة فيها مهمة لتطوير الفرد، فيتم مداورة المشارك عليها بشكل منظم، وقد يشمل برنامج المناقلة النقل داخل الدائرة الواحدة.

٢- التدرج في الوظائف.

يطلب من المرشح البدا في العمل من ادني المواقع، لينتقل بين الوظائف الأساسية، مع ترقية التدريجية والسريعة لغاية ما يلم بكل الأمور المهمة.

٣- التنسيب كمعاون لمسئول ما.

واحدة من أساليب التطوير الشائعة هي تنسيب المشارك ليعمل كمعاون لشخص معين، وبحيث تكون واحدة من مسؤوليات هذه الرئيس هي مساعدة المعاون على التعلم في هذا الموقع

٤- المشاركة في لجان:

تشكل المشاركة في بعض اللجان فرصة مهمة للاطلاع على نشاطات مختلفة للتطوير، فإذا شارك فرد في عضوية لجنة وضع خطة، فالمشاركة توفر له فرصة ذهبية لتعلم الكثير عن عملية التخطيط، وإذا شارك في لجنة شراء أجهزة ومعدات، فهي توفر فرصة للتعلم عن الأجهزة والمعدات التي تحتاجها المنظمة عن عمليات الشراء.

٥- المشاركة في مؤتمرات وندوات وطاولات مستديرة:

وهذا أيضا يمكن أن توفر فرص تعلم ضرورية لبعض المواقع، لذلك يحتاج أي برنامج للتطوير أن يوفر هذا الفرص، وقد يكون ذلك من خلال إشراك المشاركين في البرنامج في أية نشاطات تعقد. كما قد تمنح المشارك حافز للبحث عن أنشطة تقام، والمشاركة فيها، فتعتبر مشاركته كجزء من متطلبات العمل.

٦-التسجيل في برامج دراسة أكاديمية نظامية.

غالبا ما تتضمن برامج التطوير لمنظمات تحتاج كوادر بمؤهلات علمية عالية شرط إكمال المشارك برنامجا دراسيا معيناً، كالحصول على شهادة عليا، مثل الماجستير أو الدكتوراه في موضوع تخصصه.

٧- التدريب، بأنواعه:

فالتدريب هو واحدا من وسائل التطوير، بالإضافة إلى ما جاء أعلاه، غالبا ما تتطلب برامج التطوير المشاركة في دورات تدريب محددة.

آليات تطوير القوى العاملة

أولاً: أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل:
استراتيجيات التعليم يجب أن ترتبط دائماً باستراتيجيات العمل وحاجته من التخصصات،
لذلك يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

١. توفير الحد الأدنى من التعليم للكوادر البشرية.
٢. تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
٣. تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والمستجدات.
٤. توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي.
٥. تعزيز القيم والاتجاهات التنموية وتصحيح العيوب الموجود في الأنظمة والقيم الحالية.
٦. استخدام التكنولوجيا التعليمية.
٧. ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.
٨. ربط مساقات التعليم مع احتياجات السوق.
٩. التنسيق والربط بين أجهزة التعليم القائمة عليه.

. ثانيا: تطوير آليات تخطيط قوة العمل:

وتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة الداخلية، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تدريبية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة عمل فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف **ولتبنى إستراتيجية لتخطيط قوة العمل يجب أخذ الأمور التالية باعتبار:**

١. الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي وتأثير ذلك على خطط المنظمة في الجانبين البشري والتنظيمي.
٢. ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط القوى العاملة.
٣. سياسات التشغيل الخارجية، لأن تخطيط القوة العاملة يتأثر دائما بالتنظيم والتشريعات.
٤. أوضاع سوق العمالة من حيث العجز والفائض في النوعية والمستويات.
٥. سياسات الهجرة وما يترتب عليها من هجرة العمالة الجيدة

ثالثاً: تطوير آليات الاختيار والتعيين:

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية، لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم. ويعتبر مفهوم الاستعداد والصلاحية والجدارة في توزيع الموارد البشرية الأساس السليم لبدء البناء التنظيمي السليم، ولذلك يجب أن تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على:

١. مبدأ الاستعداد والصلاحية.

٢. مبدأ الجدارة والكفاءة.

٣. مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والميول والقدرات.

رابعاً: تطوير آليات التدريب

ويعتمد نجاح التدريب إلى حد كبير على قدرة المدرب الكفاء الفعال، والذي يمتلك مهارات معينة في أداء الأدوار. وحتى ينجح المدرب يجب أن يتمتع بالمهارات التدريبية التالية:

- ١- مهارة العمل مع المتدربين كجماعة ديناميكية.
- ٢- مهارة قيادة جماعات المتدربين بشكل ديمقراطي مشارك.
- ٣- مهارة الاتصال الإيجابي بجماعة المتدربين.
- ٤- مهارة تقييم الأداء.
- ٥- مهارة التجريب وترجمة الأهداف السلوكية للمادة التدريبية.
- ٦- مهارات التحليل والتقييم والمتابعة.
- ٧- مهارة الملاحظة المنهجية للتعرف على مشاعر وأحاسيس المتدربين

خامسا: تطوير آليات الأجور والحوافز:

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين، لذلك تعمل التنظيمات علي تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى، ويجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

١. الوضوح والبساطة.
٢. ضمان حد أدنى من الأجر.
٣. مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.
٤. التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.
٥. تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد.
٦. أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً.

منظمة التعلم:

تعمل إدارة منظمة التعلم على بذل الجهود المتواصلة والمستمرة في تعليم الموارد البشرية فيها والسعي نحو تقاسم المعرفة، وذلك في سبيل تحسين جودة منتجاتها وتحقيق رضا العملاء لديها .
وتتمتع بالخصائص التالية:

- ١- يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملا مهما لصالحهم، ولصالح المنظمة والعالم.
- ٢- كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
- ٣- عمل الأفراد بمجموعهم أفضل من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل).
- ٤- تعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.
- ٥- تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.
- ٦- العاملون مدعوون لتعلم عما يجري في كل المستويات الإدارية بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيدا عن افتراضات وتحيز الآخرين.
- ٧- يعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة.
- ٨- تشجيع الإبداع والتجربة وتحمل المخاطر بدون خوف.

الوحدة العاشرة

الاحتفاظ بالموظف وفصله

عناصر الوحدة

- مفهوم الإستبقاء والإحتفاظ بالموظف
- أهمية الإحتفاظ بالموظف وايجابياته وسلبيات الفشل في الإحتفاظ بالموظف
- استراتيجيات الإحتفاظ بالموظف
- مفهوم وأسباب فصل الموظف والاستغناء عنه
- طرق فصل الموظف

مفهوم الإستبقاء والإحتفاظ بالموظف

- **إستبقاء الموظفين:** تعني قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها الحاليين من خلال السياسات والإستراتيجيات التي تضعها لتحفيز الموظف على الإستمرار بعمله في المنظمة، بهدف تقليل معدل دوران العاملين.
- **يستهدف الاستبقاء: الموظفين ذوي الكفاءة والمهارات والأداء العالي.**
- **وإذا كان استقطاب القوى العاملة من الأهمية بمكان في تزويد المنظمة بالموظفين المؤهلين ومن ثم التعاقد معهم، فإن هذه هي مجرد بداية يجب أن تتبعها خطوات عملية وإستراتيجيات مدروسة للحفاظ عليهم. وإلا أدى ذلك إلى تسربهم خارج المنظمة وزيادة معدل دوران العمل مما يترتب عليه تكاليف ويؤثر سلباً في إنتاجية المنظمة وسير عملها**

• مفهوم الإحتفاظ بالموظف يعني:

- وضع الإستراتيجيات والخطوات والنشاطات التي تنتهجها المنظمة من أجل توفير بيئة مهنية مناسبة وظروف عمل جيدة تزيد من رضا الموظفين الحاليين
- تدعم بقاءهم وتحفزهم على الاستمرارية في العمل مع المنظمة.
- أشار علماء الإدارة والسلوك مثل ماسلو وهرزبيرج إلى أن رضا الموظف وشعوره بالأمان ثم وجوده في بيئة تساعد على النمو وتحقيق الذات
- يعزز فكرة إستمراره في عمله الحالي ويقلل من احتمالية تركه المنظمة التي يعمل فيها

فوائد وإيجابيات الإستبقاء على الموظفين في المنظمة

- معرفة الموظفين الحاليين بأنظمة المنظمة ونظام العمل فيها وثقافتها.
- معرفة ادارة المنظمة بمهارات وقدرات الموظفين الحاليين
- وجود بيئة اجتماعية وصدقات بين الموظفين تعزز بيئة العمل وتحفز الموظفين على البقاء.
- انخفاض تكاليف التدريب وما يترتب على توظيف موظفين جدد
- توفير التكاليف المترتبة على عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين لاولئك الذين تسعى المنظمة لتوظيفهم مكان الموظفين الذين تركوا عملهم في المنظمة.

سلبيات ترك الموظفين المؤهلين لعملهم على المنظمة

- يترتب على ترك الموظفين الحاليين من ذوي الكفاءات والمهارات والأداء المميز سلبيات قد تؤثر على كفاءة العمل وأرباح المنظمة:
- فقدان المنظمة لمهارات وخبرات هؤلاء الموظفين.
- تقوية المنافسين لأن ترك موظف لعمله يعني انتقاله لمنظمة منافسة أخرى.
- انخفاض معنويات الموظفين الحاليين بسبب فقدهم لبعض زملائهم الذين اعتادوا على العمل معهم.
- التكاليف المترتبة على عمليات الاستقطاب والاختيار والتسكين والتدريب للموظفين الجدد الذين سيحلوا محل الموظفين الذين تركوا المنظمة.
- قد تفقد المنظمة بعض أسرارها التي ستنقل مع الموظفين الذين تركوها.
- تأثر سمعة المنظمة سلبياً بسبب ترك موظفيها لها، خصوصاً إن كان معدل دوران العاملين مرتفع. حيث يعكس ذلك حالة عدم الاستقرار في المنظمة ويتيح المجال للتكهنات والإشاعات حول المنظمة وإدارتها وسياساتها.

استراتيجيات الإبقاء على الموظف والاحتفاظ به

• أهم الاستراتيجيات يمكن للمنظمة اعتمادها للحد من ترك الموظفين الحاليين لمنظماتهم و تشجيعهم على الاستمرار وتحفيزهم على البقاء بالمنظمة:

١- وضع نظام حوافز يعتمد على الخبرة والكفاءة (Merit) وكذلك على سنوات الخبرة والأقدمية (Seniority):

١- وضع نظام للتقاعد للموظفين: حيث يشجع ذلك الموظف على الاستمرار في عمله رغبة منه في زيادة مخصصات التقاعد كلما زادت مدة خدمته في المنظمة.

٣- تزويد الموظفين بالتدريب الذي يتيح لهم فرص التطور والنمو الوظيفي في عملهم مع المنظمة، واعطائهم مسار وظيفي واضح للتقدم المهني والوظيفي

٤- العدالة في نظام الرواتب والأجور والتقييم: فالعدل أساس كل شيء، والموظفون بشكل عام يقارنون أنفسهم وما يحصلون عليه غيرهم في المنظمات الأخرى

٥- الإهتمام بمنح الموظف مزايا غير الراتب مثل التأمين الصحي وتذاكر السفر وغيرها

تابع الاستراتيجيات

٦- إتاحة الفرصة للموظفين الحاليين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار: حيث أن المشاركة في اتخاذ القرار تنمي المهارات وتعزز شعور الموظف بأهميته.

٧- استطلاع آراء الموظفين بشكل دوري وذلك للوقوف على مدى رضاهم الوظيفي ومشاكلهم، وذلك من خلال عدة وسائل منها:

- الاستبانات
- المقابلات الشخصية
- ملاحظات المدراء عن رضا موظفيهم
- صندوق الشكاوي والمقترحات
- الاجتماعات واللقاءات الجماعية والمفتوحة بين الإدارة والموظفين

٨- احترام الموظف والاهتمام بالعلاقات غير الرسمية والاجتماعية في مكان العمل وأشعاره بأهميته واعطائه التغذية الراجعة الايجابية والأشادة بأدائه الايجابي والمميز.

فصل الموظف والإستغناء عنه

Firing and Dismisal Employees

• **فصل الموظف أو الإستغناء عنه:** هو القرار الذي تتخذه المنظمة ممثلة بمديرها أو صاحب العمل نفسه بإنهاء خدمة الموظف أو طرده من عمله في المنظمة وذلك بغير إرادة أو رغبة الموظف وذلك لأسباب:

١- قد تكون شخصية مرتبطة بشخص المدير

٢- لظروف قاهرة تتعلق بالمنظمة،

٣- لأسباب تتعلق بالموظف وأدائه أو سلوكه

يستثنى من ذلك **الفصل التعسفي أو الفصل الظالم**. ففي كثير من الأحيان، ومثلما تسعى

المنظمات للحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة والأداء المتميز من ترك العمل لديها

٤- قد تضطر المنظمات لفصل بعض موظفيها والإستغناء عنهم لظروف خاصة بالمنظمة

الا أن أسباب فصل الموظف من المنظمة يمكن تصنيفها إلى سببين رئيسيين:

• أولاً: أسباب تتعلق بالظروف والبيئة الداخلية و/أو الخارجية للمنظمة

• ثانياً: أسباب تتعلق بالموظف نفسه

اولاً: أسباب فصل الموظف لأسباب تتعلق بالبيئة الداخلية و/أو البيئة الخارجية للمنظمة

١- **البيئة الداخلية للمنظمة Internal environment** وهي تلك الأحداث والعوامل، والأشخاص والنظم والهيكل والأوضاع داخل المنظمة والتي عادة ما تكون تحت سيطرة الشركة، مثل: الوضع المالي، الهيكل التنظيمي، فلسفة الإدارة، أنظمة المنظمة الداخلية، الثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة.

٢- **البيئة الخارجية للمنظمة External Environment** والتي يقصد بها تلك العوامل التي تحدث خارج الشركة والتي قد تتسبب في تغير داخل المنظمات وهي، في معظمها، خارجة عن سيطرة المنظمة. وعادةً تقسم البيئة الخارجية لقسمين:

أ- **البيئة الخارجية المباشرة Task environment**، وتضم عوامل مثل: العملاء، والمنافسة، والموردين.

ب- **وعوامل خارجية عامة General Environment**، مثل: الظروف الإقتصادية والتكنولوجية، والظروف والإمكانات السياسية والاجتماعية

ثانياً: أسباب تتعلق بالموظف نفسه

١- أسباب تتعلق بسلوك وأخلاقيات الموظف:

- افتقار الموظف للنزاهة وتعتمده تجنب الحقيقة المتكرر أو الإجراءات المخادعة: حيث يدل ذلك أن الموظف غير أمين ولا جدير بالثقة
- عدم التعاون مع زملاء العمل وعدم الرغبة في الإلتزام بروح الفريق والعمل ضمن فريق العمل.
- التأخر المتكرر عن العمل وعدم الإلتزام بساعات العمل وسياسات المنظمة وإجراءاتها.
- التغيب المتكرر بدون سبب أو لأسباب واهية.
- تسريب معلومات عن المنظمة لمنافسين أو لجهات أخرى سواء من داخل أو خارج المنظمة ممن لا يحق لهم الإطلاع عليها.

تابع: اسباب اخلاقيات الموظف

- العدوانية اتجاه الزملاء في العمل أو عملاء المنظمة أو أصحاب المصالح الأخرى فيها كالموردين مثلاً.
- سوء الاستخدام المتعمد لمعدات وآلات المنظمة: من ناحية تشغيلها واستخدامها والتعامل معها بإهمال وعدم اكتراث ومسؤولية.
- الإدعاء أثناء التقدم لعمل بامتلاك مهارات يتبين فيما بعد أن الموظف لا يمتلكها

تابع: الاسباب التي تتعلق بالموظف

٢- أسباب تتعلق بكفاءة ومهارة الموظف:

- عدم قدرة الموظف القيام بمهامه بالشكل المطلوب: وإحدى أهم الوسائل للوقوف على ذلك وقياسه هو من خلال تقارير الأداء التي يعدها المدراء المباشرون للموظفين.
- عدم استجابة الموظف للتدريب الذي يتلقاه من المنظمة لتحسين الأداء او لاكتساب مهارات محددة.
- عدم تناسب مؤهلات ومهارات الموظف مع التكنولوجيا وأنظمة العمل المحدثة التي تدخلها المنظمة على آلية عملها.
- الإصابة بمرض أو إعاقة تحد من قيام الموظف بعمله بمهارة وكفاءة مطلوبة: وعادة ما تلجأ المنظمة في هذه الحالة لاحالة الموظف لما يسمى بالتقاعد المبكر أو تعويضه لما ألم به مع انتهاء خدماته.

خطوات للتخلص من الموظفين متدني الاداء

- وتضم عملية فصل الموظف ثلاثة خطوات رئيسية، هي:

١- تحديد المشكلة والوقوف على أسبابها:

- يجب دراسة أسباب المشكلة والوقوف على اسباب ضعف الأداء ، هل هو دائم أم مؤقت مرتبط على سبيل المثال بظروف عائلية طارئة أو حادث عابر. فإن كانت المشكلة مؤقتة، ولكن كان أداء الموظف جيداً في الماضي فإنّ القرار الأمثل هو مساعدة الموظف على تجاوز هذه الظروف بدلاً من قرار فصله. أما إن كانت المشكلة فنية فهناك خيارين: إما تدريب الموظف إن كان هناك ما يرجي منه أو فصله إن كانت المشكلة عميقة. ففي هذه الخطوة يجب مقابلة ومناقشة الموظف للوقوف على المشكلة.

تابع الخطوات

٢- تقديم التدريب اللازم للموظف لتطوير أدائه:

- بناء على الخطوة الأولى، إن كان أداء الموظف يمكن أن يتحسن إذا ما أعطي التدريب اللازم، فالحل يكون بتزويد الموظف بالتدريب اللازم على أسلوب العمل المناط به بدلاً من الاستغناء عنه وتحمل المنظمة ما على هكذا قرار من تبعات وتكاليف. و هنا يفضل مقابلة الموظف للمدير المباشر أو مدير شؤون الموظفين مع الموظف لتحديد النقاط التالية:

أ- مناقشة مواطن الخلل في الأداء مع الموظف بدقة لمعرفة مواضع التقصير

ب- مشاركة الموظف في وضع الحلول الأكثر فاعلية لحل مشكلة أدائه

ج- الاتفاق مع الموظف على جدول زمني محدد لتصحيح الانحراف في الأداء

د- متابعة الموظف بعد ذلك بشكل دوري ومنتظم

هـ- مراقبة أداء الموظف بعد التدريب أو الاجراء التصحيحي

تابع الخطوات

٣- الفصل والاستغناء عن الموظف:

- إذا لم يحدث أي تقدم لدى الموظف ولن يتحسن أدائه، فإن القرار الصائب يكون في أن هذا الموظف غير مناسب ولا ملائم للوظيفة التي يقوم بها. وإذا كان للموظف سجل جيد في المنظمة فإنه يفضل اعطائه إنذاراً وتشجيعه على إيجاد عمل آخر خارج المنظمة أكثر ملاءمة لطبيعته ولمؤهلاته. وقد تمر عملية الفصل ذاتها، أي عندما تقرر الإدارة نهائياً فصل الموظف بعدة إجراءات تمهيدية تخفف من وطأة القرار على الموظف نفسه. ومن هذه الإجراءات على سبيل المثال لا الحصر:

أ- الإنذار المبكر للموظف قبل فصله بمدة كافية (مثلاً من ٣-٦ شهور).

ب- تعويض الموظف مادياً ليتدبر أموره المالية إلى حين إيجاد عمل آخر بالإضافة إلى مستحقات آخر المدة.

ج- مساعدة الموظف في إيجاد ما يناسبه من عمل لدى المنظمات الأخرى ما أمكن ذلك.

الوحدة الحادية عشر

قرارات هيكل الأجور

أهداف الوحدة التعليمية

في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادرا على:

١. تعرّف مفهوم نظام الاجور والعلاقة بين المال والتحفيز
٢. التعرف على أهداف وسياسات والمعايير المعتمدة لتحديد الأجور
٣. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام الأجور
٤. التعرف على الطرق المستخدمة في التحفيز
٥. التعرف على خصائص نظام الاجور الفعال

عناصر الوحدة التعليمية

- ✓ مفهوم نظام الاجور
- ✓ أهداف وسياسات الأجور
- ✓ إدارة الموارد البشرية ودورها في تصميم نظام الأجور
- ✓ الطرق المستخدمة في تحفيز العمالة الانتاجية
- ✓ خصائص نظام الأجور الفعال

مفهوم نظام الاجور

- ▶ **تعريف نظام الاجور:** هي جميع اشكال العوائد المالية والعينية والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها الموظف كجزء من علاقته بالعمل.
 - ▶ حيث تعتبر الاجور أحد أهم حوافز العمل ووسيلة اساسية لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية، وتعتبر من أهم المؤثرات في اندفاع الموظف للعمل وزيادة انتاجيته.
- ▶ **الاجور الاساسية:** تتضمن كل الاجور المباشرة التي يحصل عليها الموظف من العمل في صورة نقدية مثل (المرتب الاساسي، الحوافز، الاستحقاقات ، تحسين الظروف المعيشية " غلاء المعيشة")
- ▶ **الاجور غير المباشرة:** تتضمن كل الاجور غير المباشرة مثل (التقاعد، التأمين الصحي، برامج الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة).
- ▶ **الاجور المتصلة:** تشير الى العوائد النفسية التي يحصلون الموظفين عليها من مكان العمل مثل(فرص النمو ، المكانة، فرص الانتماء).

العلاقة بين المال والتحفيز

من أهم من اشار الى علاقة المال في تحفيز وتشجيع الموظفين عالم الادارة فريدريك تايلور: الذي اثبت الارتباط بين التحفيز و تزايد معدلات اداء الافراد عن المعدلات المعيارية الموضوعة من قبل منظمة الاعمال وكانت دراساته تصب في التوصل الى اقصى الطاقات عند العاملين بهدف زيادة الانتاجية للمنظمة.

فانتقالاً من منظور أجر القطعة PEICEWORK التي كانت منتشرة سابقا والتوصل الى وضع معدل معياري لحجم الانتاج ضمن فترة زمنية يقوم على تقديرات المشرفين، واعتمادا على الاسلوب العلمي في الفحص والملاحظة وانبثقت من هنا الادارة العلمية لفريدريك تايلور ومن بعدها حركة العلاقات الانسانية التي ركزت على اشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

أهداف وسياسات الأجور

► تهدف برامج الأجور الى تسهيل عملية الاستفادة والإدارة الفعالة للموارد البشرية للمنظمة، وتسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، وفيما يلي عرض لبعض الأهداف النمطية لبرامج الاجور:

١. المساعدة على استقطاب الموظف ذو المواصفات المطلوبة للعمل في المنظمة.
٢. المساعدة في تحقيق المكانة التنافسية للمنظمة.
٣. ربط برنامج الاجور بالوقت والتكلفة، وكذلك بموارد المنظمة واولوياتها.
٤. يلعب برنامج الأجور دوراً ايجابيا في تحفيز العاملين على الأداء بأفضل طاقاتهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم.
٥. يمد برنامج الاجور العاملين بالفرصة لتحقيق طموحاتهم داخل إطار من القبول والعدالة والمساواة.

ولتحقيق هذه الأهداف من الممكن وضع السياسات التالية:

١. متوسط اجور العاملين بالمنظمة يجب أن يكون متساوي مع المعدل السائد بالمنطقة.
٢. متوسط اجور العاملين بالمنظمة يحافظ على فوارق المستوى المعرفي والمهاري و سنوات الخبرة.
٣. ضمان زيادة معدل الاجور وفق تأثير الجدارة أو الاستحقاق والاقدمية.

دور إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام الأجور

يمر نظام تصميم الاجور بالمراحل التالية:

١. تخطيط تصميم النظام: حيث يتم تحديد من يقوم بتقييم الوظائف وما هو متاح من مختصين أو امكانية الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة.
٢. اختيار طريقة تقييم الوظائف المناسبة من خلال طرق الترتيب أو الدرجات أو مقارنة العوامل المتعلقة بالوظيفة.
٣. تنفيذ عملية التقييم استناداً على الخطة الموضوعية.
٤. تحديد هيكل الوظائف .
٥. تحديد اطار الاجور للوظائف.
٦. تشغيل نظام الاجور ومعالجة أي مشكلات تواجهه.

عوامل تحديد الأجور

► يتم تحديد الاجور بناء على العوامل التالية:

► العوامل الاقتصادية: تمثيل التكلفة من وجهة نظر صاحب العمل وتمثيل الدخل بالنسبة للعامل، حيث ان سعر العمل يتحدد على اساس المشتريين "اصحاب العمل" وعرض البائعين "العاملين".

► العوامل الاجتماعية: يمثل الأجر الذي يحصل عليه كل فرد المكانة أو المركز الاجتماعي بالإضافة الى انه يعتبر الوسيلة لشراء احتياجاته.

► العوامل النفسية: يعتبر الأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين وحفزهم للعمل.

► العوامل الاخلاقية: فالأجور يجب ان تكون عادلة.

► العوامل الادارية: وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة والتي تظهرها عوامل التحليل وتعكس واجباتها ، وظروف ادائها، ونطاق اشرافها، ونظم الاتصال واتخاذ القرارات الخاصة بها.

►

معايير تحديد الأجور

اغلب منظمات الأعمال تستخدم المعايير الآتية لتحديد الأجور:

١. الأداء " : "Performance يتقاضى العامل وفق هذا الأساس اجراً يتناسب مع ادائه تبعاً لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق.
٢. الجهد " : "Effort يُستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها انجاز الفرد ادنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.
٣. الأقدمية " : "Seniority هذا العامل يعتبر الاكثر شيوعاً في أنظمة الخدمة المدنية في الأجهزة الحكومية.
٤. المؤهل العلمي والخبرة " : "Experience & Education يعتبران عاملان مهمان في تحديد اجر الفرد عند التحاقه للعمل في المنظمة.
٥. مستوى صعوبة الوظيفة " : "Job Difficulty يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة " الفكرية والجسدية " في تحديد الأجر.
٦. المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق.

الطرق المستخدمة في تحفيز العمالة الانتاجية

- ▶ طريقة أجر القطعة: والتي تعد من اقدم الطرق المستخدمة في التحفيز وتتخلص في أن ما يحصل عليه العامل من عوائد ترتبط بشكل مباشر بمستوى انتاجيته، حيث يتقاضى معدل اجر عن كل قطعة ينتجها.
- ▶ مثال يتقاضى أحمد ٢٠ ريال عن تركيب كل باب، فاذا ركب ١٠ ابواب في اليوم فانه يتقاضى ٢٠٠ ريال.
- ▶ طريقة الوقت المعياري: يحصل العامل على اجر اضافي عن الساعات التي تزيد عن عدد الساعات المعيارية المحددة مسبقاً.

مثال: بفرض أن معدل اجر الساعة لأحمد ٢٠ ريال وساعات العمل المطلوبة ٨ ساعات يوميا ، وان عدد الوحدات المعيارية الواجب انتاجها ٢٠ وحدة في الساعة (أي ٣ دقائق لكل وحدة) ، فاذا انتج أحمد ٢٠٠ وحدة باليوم

فهذا يزيد عن الانتاج المطلوب ب ٤٠ وحدة (٢٠ وحدة / ساعة * ٨ ساعات عمل يوميا = ١٦٠ ريال (٢٠٠ - ١٦٠ = ٤٠ وحدة)

فبدل ان يتقاضى احمد مبلغ ١٦٠ ريال في اليوم (٢٠ ريال * ٨ ساعات عمل)

فانه سيتقاضى مبلغ ٢٠٠ ريال في اليوم (٤٠ وحدة اضافية لكل وحدة ٣ دقائق اذا سيتقاضى بدل ١٢٠ دقيقة أي ساعتان ، ٢ * ٢٠ ريال بدل كل ساعة = ٤٠ ريال

(١٦٠ ريال بدل ٨ ساعات مطلوبة يوميا + ٤٠ ريال بدل الانتاج الاضافي = ٢٠٠ ريال)

▶ طريقة التحفيز الجماعي:

▶ تعتمد هذه الطريقة على ما يحققه فريق من نتائج .

الطرق المستخدمة في تحفيز المديرين

► تعتمد معظم منظمات الاعمال على المكافآت قصيرة الاجل في
والمكافآت طويلة الاجل في تحفيز المدراء والتنفيذيين.

► المكافآت قصيرة الاجل: وتعتبر عن ذلك المكافآت السنوية وتسند الى
نقاط اهمها

- تحديد الفرد الجدير بالحصول على المكافئة.
- تحديد حجم الاموال المخصصة للصرف على المكافآت السنوية.
- تحديد الافراد المستحقين للمكافآت السنوية.

نظم التحفيز طويلة الاجل

► تعطى للمديرين عن ما تم تحقيقه من معدلات نمو على المدى الطويل لمنظمة الاعمال ،وهناك انواع لنظم التحفيز طويلة الاجل تتمثل في :

١. **حق شراء اسهم للشركة " Stock Options "** حيث تعطي الحق للمدير في شراء عدد معين من الاسهم بسعر معين " القيمة الاسمية مثلاً".

٢. **حق تقدير الاسهم " Stock Appreciation Rights "** حيث تعطي الحق في شراء عدد معين من الاسهم بسعر معين " القيمة الاسمية " او قيمته نقداً " القيمة السوقية" .

٣. التحفيز في ضوء مستوى الانجاز المحقق " Performance Achievement Plan : حيث تكون الحوافز في ضوء ما يحقق من أهداف والتي تكون على شكل قيمة ربحية محددة أو درجة نمو أو معدل العائد على السهم.

٤. نظم الأسهم المقيدة " Restricted stock plan " : حيث تتم المكافئة من خلال الحصول على عدد معين من الاسهم يمنع التصرف بها الا بعد فترة زمنية متفق عليها

الطرق المستخدمة في تحفيز رجال البيع "

Incentives For Salespeople"

► تعتمد خطط مكافئة رجال البيع بصفة أساسية على الحوافز (عمولة المبيعات) أو تقديم رواتب ثابتة في بعض أنواع الصناعات وتلخص بالطرق التالية:

١. **طريقة المرتب:** وبمقتضى هذه الطريقة يتقاضى رجال البيع مرتبات ثابتة أضاف الى انه قد يحصل على بعض العلاوات الاستثنائية مثل جوائز المبيعات أو المكافئات أو ما شابه ذلك.

٢. **طريقة العمولة " Commission Plan "** : تقوم هذه الطريقة على أساس مكافئة رجال البيع الذين يحققون نتائج طيبة فقط، ولذلك فان ما يحصل عليه رجل البيع يتناسب طردياً مع زيادة حجم مبيعاته.

٣. طريقة الرؤية البحثية "Research Insight" : أوضحت العديد

من الدراسات الميدانية بعض النتائج عن أثر استخدام طريقة العمولات في تحفيز رجال البيع على بعض المتغيرات مثل معدل دوران رجال البيع ، وأن رجل البيع يشعر بعدم الامان الوظيفي والمالي ، الامر الذي يدفع كثير منهم الى ترك هذا العمل ، لان طريقة العمولة لا تأخذ بعين الاعتبار دخل رجل البيع في حالات المرض أو عدم التوفيق في بيع الصفقات ، أو في حالة تمتعه في اجازة.

٤. الطريقة المركبة "Combination Plan" : تستخدم معظم

منظمات الأعمال الطريقة المركبة التي تجمع بين طريقتي المرتب والعمولة ، حيث أن من الممكن تقسيم أجر رجل البيع الى ٨٠% مرتب أساسي و ٢٠% علاوة من نسب العمولات .

الطرق المستخدمة في تحفيز العاملين بوظائف مهنية: تتمثل أهم الطرق المستخدمة في تحفيز العاملين بوظائف مهنية فيما يلي:

استخدام أجر الجدارة كحافز " Merit Pay as an Incentive " :
يقصد بأجر الجدارة أو الاستحقاق أية زيادة في المرتب يحصل عليها الموظف بسبب ارتفاع مستوى أدائه .وهي بذلك تختلف عن المكافآت في انها تصبح جزء من المرتب الاساسي.

مثال: ان مجموع المرتبات السنوية لأحمد هو ٦٠٠٠٠ ريال ، وحدد له علاوة جداره بمقدار ١٠% فبذلك يستلم ٦٠٠٠ ريال كعلاوة جدارة في نهاية العام.

نظم سداد الأجر المتغير : تحدد نظم سداد الأجر المتغير

بالآتي:

نظام المشاركة في الأرباح :حيث تحدد نسبة من الأرباح توزع على العاملين سنوياً، وتحقق هذه النظم زيادة مشاعر الالتزام بالعمل والمشاركة والتضامن مع منظمة الأعمال ،بالإضافة الا انها تقلل من معدلات دوران العمل وتشجع على الاقتصاد في التكاليف بهدف تحقيق الوفورات ، واثبتت الدراسات في ان لها أثر ايجابي قوي في زيادة الانتاجية.

نظام تملك العاملين لأسهم الشركة: عندما تمنح منظمة الأعمال فرصة تملك اسهمها لبعض العاملين بها ،كجزء من المكافئة السنوية ومن الايجابيات لهذا النظام تكمن في تخفيض الضرائب التي تدفعها منظمة الأعمال لما يعادل القيمة السوقية للأسهم التي تحولت ملكيتها الى العاملين.

نظام سكانلون "Scanlon Plan" : يتفق الجميع على أن السبيل الوحيد لضمان تحقيق الالتزام التنظيمي هو احداث نوع من التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية ، فتحقيق أهداف المنظمة انما يعني تحقيق أهداف العاملين في المنظمة ، فهذا النظام الذي ابتكره العالم جوزيف سكانلون سنة ١٩٣٧ م ، ويتصف هذا النظام بالخصائص التالية:

- تبني فلسفة التعاون "Philosophy of Cooperation" : وتقتضي هذه الفلسفة بضرورة خلق مناخ صحي يقدر روح التعاون بين الجميع في المنظمة ،ويرسخ فلسفة تحقيق العوائد الاقتصادية الناتجة عن التعاون الصادق بين العاملين من جهة والمدراء من جهة اخرى.
- تحديد الهوية "Identity" : وهذا يعني انه بالإضافة الى التركيز على حقيقة احتواء الموظف ،فلا بد من تحديد رسالة المنظمة بشأن خدمة العملاء، الاسعار، والتكاليف.

- ضرورة توافر عنصر الكفاءة " Competence " : فتطبيق نظام سكانلون يتطلب توافر مستويات عالية من الكفاءة لدى جميع الموظفين، حيث يفترض النظام قيام العاملون بأداء واجباتهم على مستوى عالي والاهتمام الدائم بالتحسين المستمر، ويفترض أيضاً توافر المهارات القيادية المناسبة لدى المشرفين.
- وجود نظام للاحتواء " Involvement System " بين مختلف المستويات الادارية .
- إعداد صيغة مناسبة للمشاركة في الارباح " Sharing of benefit Formula " : حيث يسمح للعاملون المشاركة في أي منافع أو ارباح تتحقق بسبب ما قدموه من اقتراحات.

خصائص نظام الأجور الفعال

١. أن يكون نظام الأجور واضحاً للعاملين.
٢. أن يرتبط نظام الأجور بشكل مباشر بالانتاجية ومدى التقدم والنمو في أعمال منظمة الاعمال والنتائج التي تحققها.
٣. أن يكون نظام الأجور تنافسياً.
٤. أن يتحدد بفترة زمنية واضحة.
٥. أن يستند الى مجموعة من المعايير العادلة والمحفزة على العمل والالتزام والانتاج.
٦. أن تكون متابعة ومراجعة دقيقة للالتزام بالنظام الموضوع للأجور.

الوحدة الثانية عشر

منافع الموظف

عناصر الوحدة :

- ١-١٢ تعريف وأهمية واهداف المنافع .
- ٢-١٢ الخيارات الاستراتيجية في تصميم برنامج المنافع .
- ٣-١٢ المبادئ الأساسية في تصميم برنامج المنافع.
- ٤-١٢ تصنيف المنافع.
- ٥-١٢ الاعتبارات الواجب مراعاتها عند ادارة منافع الموظفين.

تعريف المنافع

منافع الموظف: عبارة عن نوع من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمات للموظفين بها اما بشكل تطوعي او بشكل تفرضه الانظمة الحكومية . وتصنف المنافع الى مجموعتين هما:

- ١- منافع ذات صبغة مالية
- ٢- خدمات اجتماعية

ومما سبق يلاحظ

تمثل المنافع والخدمات نوعا من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للموظفين بشكل تطوعي أو إلزامي وتصنف إلى:

١- المنافع ذات الصبغة المالية.

٢- المنافع الاجتماعية.

٣- التزام المنظمات الكبيرة بتقديم المنافع أكبر من المنظمات الصغيرة

٤- ترى المنظمات أن المنافع وسيلة لتعزيز الرفاهية الاقتصادية وتعزيز الإنتاجية والأداء

اهمية المنافع

تتمثل اسباب ومبررات تقديم برنامج المنافع في المنظمات في النقاط التالية :

- ١- قيام المنظمات بدور الرعاية الأبوية لموظفيها من خلال معالجة مشاكلهم وزيادة استقرارهم النفسي والمادي.
- ٢- استفادة الموظف مباشرة من التوفير في التكاليف الناتجة من قدرة المنظمة في الحصول على تخفيضات نتيجة التعاقد والشراء الجماعي او كميات اكبر مثل : التامين الصحي والسيارات وشراء المنازل .
- ٣- عدم تجاهل المنظمات لما تقدمه المنظمات المنافسة في سوق العمل .
- ٤- تعد أداة استقطاب فعالة للكفاءات البشرية من سوق العمل.
- ٥- تحافظ على الكفاءات الحالية بالمنظمة.
- ٦- تحسين حجم وجودة العمل بسبب ارتفاع الروح المعنوية للعاملين .
- ٧- زيادة ولاء العاملين للمنظمة

أهداف المنافع

- يمكن تحديد اهداف تصميم برنامج المنافع في المنظمات بما يلي:
 - ١- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة مع المنظمات المشابهة في سوق العمل .
 - ٢- اقتصادية البرنامج او فعالية التكلفة بأن تكون هناك عوائد تغطي تكاليف تلك البرامج.
 - ٣- التوافق مع افضليات الموظفين واعمارهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم
 - ٤- الانسجام وعدم التناقض مع التشريعات والانظمة الحكومية .
 - ٥- تساهم في تنمية العلاقات الطيبة والانسانية بين الادارة والموظفين

الخيارات الاستراتيجية في تصميم برنامج المنافع

تتضمن الخيارات الاستراتيجية في تصميم برنامج المنافع في المنظمات
الآتي :

- ١- المنافسة .
- ٢- الالتزام بالأنظمة والتشريعات الحكومية .
- ٣- نوعية البرنامج .
- ٤- الاتصالات .
- ٥- المرونة في الاختيار بين البرامج المختلفة .

المبادئ الأساسية في تصميم برنامج المنافع

تتكون مبادئ تصميم برنامج المنافع في المنظمات من المبادئ التالية :

- ١- جذب افضل الكفاءات البشرية في سوق العمل للعمل بالمنظمة .
- ٢- الاحتفاظ بالكفاءات البشرية الحالية الموجودة بالمنظمة
- ٣- العمل على رفع وزيادة ولاء الموظفين للمنظمة .
- ٤- تحسين الانتاجية وجودة العمل .

تابع الاساسيات

- ٥- انخفاض نسبة الحوادث وجودة بيئة ومكان العمل .
- ٦- اشباع الحاجات الحالية والمستقبلية للموظفين .
- ٧- تحقيق اهداف جماعية وليست فردية .
- ٨- يغطي البرنامج مجال واسع من المنافع والخدمات الاقتصادية والاجتماعية والترفيهية .
- ٩- اعتبار مثل هذه البرامج حق مكتسب للموظفين و ليست هبة او منحة من المنظمة لهم .
- ١٠- اعداد هذه البرامج لخدمة مختلف الاعمار بين الموظفين .

تصنيف المنافع

- وتشمل أنواع المنافع الشائعة التي يمكن تقديمها للموظفين:
- أ- العطل والإجازات المدفوعة : مثل التوقف عن العمل لأسباب مرضية او قهرية او اضطرارية او الولادة والرضاعة للسيدات والجازات الرسمية كالأعياد والمناسبات الدينية
- ب- التغطية الصحيّة.
- ج- التعويضات عن الإصابات المرتبطة بالعمل.
- د- الإعاقة.
- هـ- التقاعد
- و- التأمين مدى الحياة

تابع

س- النقل إلى مكان العمل.

ش- نفقات الانتقال.

ص- قد تشمل المنافع الأخرى حسابات النفقات الطبيّة والرعاية الصحيّة للمعالين.
وهناك تقسيم آخر يقسم منافع الموظفين إلى الانواع التالية :

أ- منافع الموظفين قصيرة الاجل : وتشمل الآتي

- الاجور والرواتب والضمان الاجتماعي .

- الاجازات قصيرة الاجل سواء المرضية والسنوية المدفوعة .

- المشاركة في الارباح والمكافآت المدفوعة .

- المنافع غير النقدية مثل : العناية الطبية والاسكان والانتقال والسلع او

الخدمات بدون مقابل او المدعومة للموظفين الحاليين .

ب- منافع ما بعد التوظيف : مثل :

- رواتب التقاعد .

- التأمين على الحياة .

- العناية الطبية .

ج- منافع الموظفين طويلة الاجل : وتشمل الآتي :

- الغياب المعوض طويل الاجل مثل : اجازة الخدمة الطويلة او

التفرغ العلمى .

- الخدمة الطويلة .

- الاعاقاة طويلا الاجل .

- المشاركة في الارباح والمكافآت مستحقة الدفع كل سنة .

- التعويض المؤجل المدفوع كل سنة .

د- منافع انتهاء الخدمة : وتكون في تاريخ التقاعد الطبيعي.

هـ - منافع تعويض حقوق الملكية : الدفع على اساس الاسهم او المشاركة في الملكية .

انواع البرامج

اولا : برامج المنافع :

يقصد بالمنافع مجموعة من المزايا المختلفة والفوائد ذات الطبيعة المالية المباشرة مثل :

١- مدفوعات الإجازات والعطلات :

قد تشمل العطل أيضاً الإجازة المدفوعة أو غير المدفوعة في حالة الأمومة أو الأبوة، أو في حال وفاة أحد أعضاء الأسرة، وفي حالة الخدمة العسكرية أو الواجب المدني.

علاوات التقاعد :

سواء للتقاعد المبكر و الشيخوخة والعجز والوفاء، وحتى إصابات العمل.

وتعد وسيلة جيدة للربط والاتصال بين الموظف والشركة بعد التقاعد .

٣- التأمين بأنواعه : هي التزام من صاحب العمل نحو الموظفين وتمنح بصفة جماعية ، مثل التأمين الصحي والحوادث ومخاطر المهنة والتأمينات الادخارية .

٤- مكافآت الإقتراحات البناءة : تقديم مكافآت مالية للاقتراحات التي تسهم في تحسين جودة الانتاج او الاداء او تحقيق وفورات مالية في مجالات معينة من العمل .

ثانيا : برامج الخدمات الإجتماعية

لا تغطي بالضرورة جميع العاملين ويكون هدفها الترفيه ورفع الروح المعنوية ، وهي عبارة عن الفوائد غير الملموسة مالياً والتي تمنح للموظفين، وبعضها ملزمة بحكم النظام العام للدولة والبعض الآخر تطوعي تقوم بها المنظمة ، وتتعدد انواعها لتشمل ما يلي :

- ١- الخدمات الصحية والرعاية الاجتماعية وخدمات العلاج :
تمثل الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة بهدف وقاية وعلاج الموظفين واسرهم ضمن برامج وقائية أو علاجية دائمة.
- ٢- انشاء النوادي الرياضية والاجتماعية والثقافية .
- ٣- خدمات الاسكان والمواصلات والرحلات الترفيهية . خدمات الطعام انشاء مطعم بالمنظمة لتقديم الوجبات الساخنة للموظفين .
- ٥- الخدمات التعليمية : اتاحة الفرصة للموظفين للالتحاق بالبرامج التعليمية المتاحة بالجامعات واستكمال دراستهم الجامعية او الدراسات العليا اما في شكل تفرغ كامل او جزئي والمساهمة مادياً في تكلفة التعليم .
- ٦- الشراء بالأسعار المنخفضة من منتجات المنظمة او من سوق خاص او

انواع المنافع

برامج الخدمات	برامج المنافع
الخدمات الصحية	مدفوعات الإجازات والعطلات
النوادي الرياضية والاجتماعية والثقافية	علاوات التقاعد
السكن والمواصلات والطعام والتعليم	التأمين بأنواعه
الشراء بالأسعار المنخفضة	مكافآت الإقتراحات البناءة

الامور التي يجب مراعاتها عند ادارة المنافع

١- قبل اتخاذ قرار بشأن المنافع التي على المنظمة تأمينها، يجب التأكد إذا ما كانت المنافع مخصصة من الضرائب. وتحتاج المنظمات إلى تحديد أنواع المنافع التي ستؤمنها على أساس قوانين محلية، ومهمة المنظمة وثقافتها.

٢- شرح المنافع بشكل واضح لضمان الشفافية والتماسك.

٣- يجب أن يعرف الموظفون بشكل واضح ما الذي سيحدث بمنافعهم، في حال انفصالهم عن المنظمة. فعلى سبيل المثال، يجب أن يعرفوا ما الذي يحدث في حالة مغادرة المنظمة قبل الاستفادة من أيام عطلهم كلها.

٤- لا تسمح بعض المنظمات المانحة بتغطية بعض المنافع بواسطة أموالها

٥- مساءلة للمنافع في ميزانية المنظمات المانحة. عند مناقشة الميزانية ، يُنصَح

بمناقشة إذا ما كان بند التعويض يشمل المنافع. وفي حالة استثناء المنافع، يُمثّل هذا

نفقة مُضافة إلى المنظّمة. وفي حالة إدراج المنافع في بند التعويض، يوصى بعرض رواتب الموظّفين عند نسبة مئويةّ دون تلك المدرجة في الميزانية، لكي يتمّ استخدام هذه الأموال لتغطية الصحة أو التقاعد أو المنافع الأخرى.

الوحدة الثالثة عشر

ادارة المورد البشرية الدولية

Managing Human Resource in An
International

عناصر الوحدة

- تحديات ادارة الموارد البشرية الدولية
- تأثير الاختلافات الدولية على الموارد البشرية
- عملية اختيار الموظفين للعمل في المنظمات الدولية
- تدريب وصيانة الموارد البشرية الدولية

تحديات ادارة الموارد البشرية الدولية

Challenge of HRM

• التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية الدولية:

- ١- كيفية توظيف المهارات والاستفادة منها ونقلها الى فروع المنظمة الخارجية بغض النظر عن مواقع عملها وهو ما يمثل تحديا لادارة الموارد البشرية.
- ٢- نشر المعرفة والابتكار والذي يتطلب من المنظمة العمل على نشر وتوزيع المعارف والافكار المبتكرة بين الفروع الدولية.
- ٣- تنمية وتطوير مهارات الموظفين على اساس دولي حيث يجب تحديد الكفاءات التي يتوافر لديه القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي.

تعيين موظفين بالفروع الدولية للمنظمة

يتطلب تعيين موظف بالخارج ومكافاته الاخذ في الاعتبار عدة امور ومن اهمها:

١- **تحديد المرشح للعمل بالخارج وتقييمه واختياره** بالاضافة الى المهارات الفنية للعمل والسمات الشخصية الاساسية للعمل مثل الحساسية الثقافية، ومهارات التعامل الشخصي، والمرونة.

٢- **تقدير وتحديد تكلفة ارسال موظف للخارج وتكلفة افراد اسرته**، حيث ان متوسط تكلفة الارسال تصل تقريبا الى ثلاث او خمس اضعاف تكاليف الموظف الفروع المحلية. ونتيجة لذلك فان اجمالي تكلفة تعيين موظف باحد الفروع الخارجية، وتقرير ما اذا كان سيتم الاعتماد على الموظفين من الدولة الام او على الموظفين من الدولة المضيفة يعد امرا هاما في احتساب تكلفة العمل بالخارج.

٣- الدقة في خطابات التعيين وذلك بتحديد شروط ومؤهلات الوظيفة والأجر الواجب دفعه لشاغلها على ان يتم صياغته بخطاب رسمي.

٤- الية نظام المكافآت: هناك عدة نظم لمكافآت الموظفين بالخارج، ومع الاخذ بالاعتبار اختلاف مستويات المعيشية بين الدول فان هناك عدة مراحل متعارف عليها لنظم المكافأة او الاجور وتشمل نظام الاجور الذي يمنح للموظفين بالفروع مضافا اليه بعض الاجور الاضافية ومكافآت الوصول والمغادرة...الخ.

٥- يحتاج الموظفين العاملين بالفروع الخارجية الى بدل السكن والى بعض الاعانات مثل الاعاشة وبدلات النقل والمواصلات والاثاث.

٦- تحتاج اسرة الموظف الذي سيعمل في الفروع الخارجية للتأيد والدعم الاسري من حيث التهيئة الثقافية والتدريب على اللغة ومساعدات تعليمية اخرى قبل انتقال الموظف وعائلته للخارج.

تأثير الاختلافات الدولية على الموارد البشرية

The difference effect of International HR

ان ادارة الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسية سوف تزداد تعقيدا بسبب الحاجة الماسة الى التكيف مع الاختلافات الخاصة بكل دولة عند تأسيس فروعها، ومن هذه الاختلافات بين الدول ما يلي:

١- العوامل الثقافية

تؤدي الاختلافات الثقافية الواضحة بين الدول الى وجود اختلافات مماثلة في ادارة الموارد البشرية بين فروع المنظمة العاملة بالخارج، فمثلا خطط الحوافز في اليابان ما زالت تركز على حوافز العمل الجماعية، بينما الغرب ما زال التركيز على نظم الحوافز الفردية بشكل كبير.

هذا وتشير نتائج الدراسة التي اجريت على ٣٣٠ مديرا يعملون في هونج كونج والصين وامريكا الى ان المديرين الامريكيين يركزون فقط على الاداء الوظيفي، بينما يركز الصينيون على تحقيق التوافق البيئي، اما مديري هونج كونج فهم في الوسط بين الطرفين، الامريكيين والصينيين.

٢- العوامل الاقتصادية:

تؤثر الاختلافات الاقتصادية بين الدول على ممارسات ادارة الموارد البشرية، ففي منظمات الاقتصاد الحر تركز سياسات ادارة الموارد البشرية على عنصر الكفاءة والانتاجية وخفض العمالة، اما على النظم الاشتراكية فتمثل سياسات ادارة الموارد البشرية الى الاحتفاظ بالعمالة حتى لو كان ذلك على حساب التضحية بالكفاءة او الفعالية وذلك تقديرا للبعد الاشتراكي.

٣- العوامل المتعلقة بتكلفة العمالة:

تؤثر الاختلافات في تكلفة العمل بين الدول على ممارسات ادارة الموارد البشرية. حيث تتباين هذه التكلفة بين الدول. ففي المكسيك تبلغ ساعة العمل للعمالة الانتاجية ١،٥١ دولار، وفي تاوان ٥،٨٢ دولار، وانجلترا ١٣،١٧ دولارا، وامريكا ١٧،٢٠ دولارا واخيرا في المانيا ٣١،٨٨ دولار. وبالإضافة الى التكاليف السابقة فهناك نوعية اخرى من التكاليف يجب اخذها في الاعتبار وهو اختلاف عدد ساعات العمل السنوية من دولة لاخرى، ففي البرتغال يبلغ اجمالي عدد ساعات العمل السنوية حوالي ١٩٨٠ ساعة في حين يصل في المانيا الى ١٦٤٨ ساعة.

ملاحظة: الارقام الخاصة بتكلفة اجرة ساعة ليست حديثة وانما هي لفترة سابقة تقيس التباين في الاجور بين الدول في تلك الفترة.

٤- العوامل المتعلقة بالعلاقات الصناعية:

تختلف العلاقات الصناعية- وخاصة تلك التي تنشأ بين العمال والنقابة وجهة العمل- من دولة لاخرى، ففي المانيا مثلا يكون للعامل الحق في المساهمة في وضع سياسات الشركة وبالتالي يكون للعاملين ممثلين في مجلس الادارة، حيث يتم اختيار نائب لرئيس مجلس الادارة يكون ممثلا عن العمال.ومن ناحية اخرى، فقد نجد ان دولا اخرى قد تتدخل حكومتها في تنظيم العلاقات بين العاملين والنقابة الدولية، ففي امريكا مثلا تحدد سياسات ادارة الموارد البشرية بواسطة جهة العمل مثل سياسات الاجور والمزايا او قد تتحدد من خلال التفاوض مع النقابة الدولية

عملية اختيار الموظفين للعمل في المنظمات الدولية

ان سياسة الاختيار والتعيين تمثل محور عملية ادارة الموارد البشرية على النطاق الدولي، **اذ تمثل السبب الرئيسي وراء فشل الموظفين بالفروع الخارجية،** حيث اوضحت احدى الدراسات ارتفاع نسبة الفشل للمديرين الامريكيين المغتربين، الامر الذي زاد من نسبة العودة المبكرة للوطن بين هؤلاء المديرين حيث وصلت الى 50%، كما بلغت التكاليف المصاحبة لهذا الفشل مئات الالاف من الدولارات للحالة الواحدة.

من وجهة نظر المديرين الامريكيين فان اسباب فشل المدراء
المغتربين مرتبة تنازليا حسب اهميتها هي:

أ- عدم قدرة المرافقين على التكيف.

ب- عدم قدرة المدير على التكيف.

ج- وجود مشاكل عائلية.

د- عدم النضج الشخصي للمديرين.

هـ- عدم القدرة على تحمل المسئوليات الكبيرة للعمل بالخارج.

اما المديرين **الاوروبيين** فقد ذكروا ان السبب الرئيسي للفشل يرجع الى عدم قدرة المرافقين على التكيف مع ظروف المعيشة الجديدة بالدولة المضيفة.

اما اليابانيون اشاروا الى ان اسباب الفشل مرتبة تنازليا كانت على النحو التالي:

- أ- عدم القدرة على تحمل المسؤوليات الكبيرة للعمل بالخارج.
- ب- وجود صعوبات او مشاكل بالعمل الجديد.
- ج- وجود مشاكل شخصية وعاطفية.
- د- انخفاض القدرات الفنية.
- هـ- عدم قدرة المرافقين على التكيف.

مصادر اختيار المديرين للعمل بالفروع الخارجية:

تعتمد المنظمات متعددة الجنسيات على عدة مصادر في اختيار مديري الفروع الخارجية، يتمثل

١-المصدر الاول في الاعتماد على ابناء الدولة المضيفة،

٢-المصدر الثاني فيمثل في الاعتماد على ابناء الدولة الام

٣- المصدر الثالث فيعتمد على ابناء دولة ثالثة بخلاف الدولة الام والدولة المضيفة. فعلى سبيل المثال يتم اختيار مدير بريطاني لكي يعمل كمدير لفرع منظمة امريكية تمارس نشاطها في طوكيو. وما زال الاعتماد على المصدر الثاني قليلا ولهذا فان معظم الوظائف الادارية يتم شغلها بواسطة مديرين محليين من ابناء الدولة المضيفة.

الاسباب التي تكمن وراء زيادة الاعتماد على المديرين المحليين في شغل معظم الوظائف الادارية بالفروع الخارجية:

- ١- ان الافراد لا يرغبون عادة في العمل بالخارج
- ٢- كما ان تكلفة ابناء الدولة الام عادة ما تكون مرتفعة مقارنة بالتكاليف المصاحبة لتوظيف ابناء الدولة المضيفة.
- ٣- زيادة الاعتماد على هذا المصدر يزيد من تعاطف الدولة المضيفة مع المنظمة الاجنبية.
- ٤- خوف المستثمر الاجنبي من ان اقامته قد لا تطول بالدولة المضيفة قد يدفعه الى التركيز على مشروعات قصيرة الاجل من تركيزه على مشروعات طويلة الاجل.

سياسة التوظيف الدولية:

يوجد ثلاث اتجاهات في توظيف واختيار المديرين للعمل بالفروع الاجنبية للمنظمات الدولية، وهي:

الاتجاه الاول: ويؤيد تعيين ابناء الدولة الام في الوظائف الادارية بالفروع الاجنبية.

فان اتجاهاتهم، واسلوب الادارة، ومعايير التقييم تفوق اية تسهيلات يمكن ان تقدمها الدولة المضيفة. فمثلا شركة رويال ديش شل تعتمد على تعيين مديرين وطنيين المان في معظم الوظائف المالية في مختلف الفروع، وذلك من منطلق الحرص على وجود رقابة مالية دقيقة وبسبب نقص مهارات وقدرات المدير بالدول المضيفة ورغبة منها في الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة.

الاتجاه الثاني: ويؤيد تعيين مديرين من ابناء الدولة المضيفة، حيث انهم الاقدر على تفهم

ثقافة وسوق الدولة المضيفة. فانه يتم شغل بعض الوظائف من قبل مديرين من الدولة المضيفة اما وظائف المركز الرئيسي فيتم شغلها من قبل ابناء الدولة الام، وهذا الامر يقلل من المشاكل الناجمة عن سوء الفهم التي تحدث بسبب تعيين مديرين مغتربين، كما قد تقلل من تكلفة استخدام الاجانب والتي تصل الى ثلاث اضعاف تكلفة المدير من الدولة المضيفة. فالمدير الاجنبي يحمل المنظمة مصاريف انتقال وتعليم وسكن وضرائب... الخ.

الاتجاه الثالث: ويؤيد تعيين مدير كفاء بغض النظر عن جنسيته. وهذا ما تطبقه شركة

فورد للسيارات، ويتيح هذا الاتجاه للمنظمة استخدام الموارد البشرية الفعالة ويزيد من تدعيم الروابط والعلاقات بين فرق العمل التي تنتقل من مركز وظيفي لآخر ومن دولة لآخرى بغض النظر عن جنسيته مما ينتج عنه تطوير للانشطة الدولية.

تدريب وصيانة الموارد البشرية الدولية

• اولا: تهيئة وتدريب الموظفين العاملين على نطاق دولي:

للتعرف على عملية تهيئة وتدريب الموظفين فان ممارسات المنظمات الامريكية في هذا المجال تعكس هذا الامر، وعلى الرغم مما ذكره احد المستشارين من ان كثيرا من المنظمات قد ذكرت انه لا يوجد اختبار او تدريب منظم للعاملين بالخارج، فان دراسة اخرى اجريت على بعض المنظمات اوضحت ان العمل بالخارج انما يتطلب معرفة تامة باقتصاديات وممارسات العمل في الدول المضيفة وفي دراسة حديثة اجريت على بعض المنظمات الامريكية اتضح ان ٤٢% من الموظفين قد حصلوا على برنامج للتدريب الرسمي اضافة لهم معرفة باوضاع واساليب العمل بالمنظمات العاملة بالدول المضيفة.

ثانياً: نظام المكافأة على نطاق دولي:

ان استعراض هذا الموضوع يظهر وجود مشاكل كثيرة فمن ناحية اولى نجد انه من المنطقي الحفاظ على معدلات ومكافآت متوازنة، فعلى سبيل المثال نجد ان مديري اقسام التسوق عبر الفروع المختلفة في العالم يحصلون على نفس المعدل من الاجور مما يقلل من خطر الاحساس بعدم المساواة في الاجر، وفي نفس الوقت يقي من الوقوع في قضية اختلاف معدلات الاجور بين الدول.

ثالثا: الحوافز

ان توفير نظام للتحفيز طويلة المدى يعد من الاتجاهات السائدة في تحفيز العاملين بالخارج، وبالرغم من عدم منطقية هذا الاتجاه علميا الا ان كثيرا من المنظمات الامريكية تسمح لكبار موظفيها في المراكز الرئيسية بالاشتراك في برامج للحوافز طويلة الاجل مثل شراء الاسهم، وتشير الدراسات الى ان ٨٠% من المنظمات التي طبقت هذا النوع من الحوافز قد استخدمت المعدل العام لاداء المنظمة في منح هذه الحوافز طويلة الاجل. ولما كان اداء سوق الاسهم في الولايات المتحدة مثلا قليل الارتباط بوضع مدير يعمل في فرع المنظمة بالمانيا الاتحادية فان منفعة هذا النوع من الحوافز سيكون محل شك كبير.

تقييم اداء المديرين الدوليين

هناك عدة اشياء تجعل مهمة تقييم اداء المغترب امرا معقدا، واول شئ في ذلك هو السؤال حول من الذي سيتولى مسئولية تقييم اداء المغترب؟ من الواضح ان الادارة المحلية لديها بعض المعلومات ولكن عملية التقييم قد تكون غير صحيحة بسبب الاختلافات الثقافية. ولهذا فان المديرين الامريكيين في الهند قد يتم تقييمهم بشكل سلبي عن طريق رؤسائهم في الدولة المضيفة، وذلك عندما يكتشفون ان نظام المشاركة في اتخاذ القرارات غير ملائم لثقافتهم الهندية.

وانطلاقاً مما سبق، فقد قام اثنان من الخبراء بوضع خمس مقترحات لتطوير عملية تقييم اداء الموظف المغترب، وهذه المقترحات هي:

- (١) تحديد مستوى الصعوبات المرتبطة بعملية التعيين الخارجي.
- (٢) ان تركز عملية التقييم على تقييم المدير ذاته بدلا من الاعتماد على اراء او انطباعات مديري المنظمة الام في تقييم هذا المغترب.
- (٣) حتى ولو تم التقييم بواسطة مديري المنظمة الام فانه يجب ان يشارك في عملية التقييم احد المغتربين الذين سبق لهم العمل في الفرع محل التقييم.
- (٤) تعديل معايير التقييم المستخدمة في وضع معين بحيث تتناسب مع خصائص العاملين بالخارج مع سمات وخصائص موقع معين.
- (٥) الاخذ في الاعتبار دور المدير المغترب في بناء علاقات جيدة بين الفروع والمنظمة الام، فلا يقتصر تقييمه على بعض المعايير الكمية مثلا الارباح او الحصة السوقية، بل يجب ان تشمل عملية التقييم على مدى اسهامه في تطوير وتحسين عملية الاتصال بين الفرع والمركز الرئيسي.

علاقات العمل الدولية:

ان المنظمات التي لها فروع بالخارج سوف تجد اختلافات جوهرية في الممارسات الخاصة بعلاقات العمل بين الدول، فعلى الرغم من انخفاض معدلات عضوية النقابات في كثير من دول العالم فان نسبة المستفيدين من الاجور والمرتبات مازالت عالية في كثير من الدول، ومن اهم هذه الاختلافات في علاقات العمل بين دول أوروبا والولايات المتحدة تتمثل في:

- ١- المركزية
- ٢- هيكل النقابات العمال
- ٣- تنظيمات اصحاب الاعمال
- ٤- الاعتراف بالنقابات
- ٥- حماية النقابات
- ٦- عقود العمل والادارة
- ٧- محتوى ومجال التفاوض
- ٨- معالجة وتسوية الشكاوى
- ٩- الاضرابات
- ١٠- مشاركة العاملين

نهاية الوحدة