

٤

الأنس العلمية في

إدارة الأفراد

اصطاد
مكتبة علماء النفس
١٩٥٣ - ١٩٥٣ م

مجلس الشرف التجاري للصناعة السعودية
الرياض - المملكة العربية السعودية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ه اتباع الأساليب العلمية في إدارة الأعمال هو
الضمانة الحقيقية لنجاح المشاريع واستمرارها ه

تخصير :

يسر مجلس العرف السعودية في إطار جهوده لتطوير الكفاءات الادابية للعاملين
بالقطاع الخاص وإلى جانب تنظيمه للدورات التدريبية المتووعة ، أن يقوم بطباعة
وإصدار سلسلة من الكتيبات تتناول أهم الموضوعات المتصلة بمجال « إدارة الأعمال »
وذلك بهدف تنمية الثقافة الادابية بين رجال الأعمال والمسؤولين عن الشركات
والمؤسسات الذين قد لا يتيح لهم ظروف عملهم فرصة الخوض في قراءات مطولة
ومتعمقة ، وتفهمها هذه الظروف فقد راعى المجلس عند اعداده هذه الكتيبات أن
تكون مبسطة ومختصرة دون الخلل بالتكامل العلى للموضوعات المطروحة بحيث
يسهل على القارئ استيعابها في وقت معقول ودون عناء كبير .

وحسب لتتحقق العاية المنشودة من إصدار هذه الكتيبات فقد حرص المجلس على
الاستعانة بنخبة من كبار الأساتذة المتخصصين كل في مجاله .

والله تسأل أن تكون قد وفقتا فيما نصبو إليه ، وأن نضيف جديدا مكتبة رجل
الأعمال .
والله ولي التوفيق

أمين عام

مجلس العرف السعودية

عبد الله طاهر الدباغ

عبد الله طاهر الدباغ

- الطبعة الأولى .
- جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لجلسة الغرف التجارية الصناعية السعودية .

المحتويات:

صفحة

- * مقدمة ٨
- * أولاً : إدارة الأفراد وتحقيق الكفاءة الانتاجية ٩
 - ١ - تعريف الكفاءة الانتاجية ٩
 - ٢ - العوامل المحددة للكفاءة الانتاجية ١٠
 - ٣ - إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ١٢
- * ثانياً : وظائف إدارة الأفراد ١٩
 - ١ - تنظيم القوى العاملة ٢٠
 - ٢ - تحديد هيكل الأجور ٢٥
 - ٣ - الانتداب والتعيين ٢٩
 - ٤ - الاشراف والتقييم ٣١
 - ٥ - الامتصاص ٣٣
 - ٦ - حوافز العمل ٣٦
 - ٧ - تقسيم الاناء ٣٩
 - ٨ - التسريح ٤٢

* خاتمة

مقدمة :

ان الادارة هي العمل من خلال الأفراد لتحقيق أهداف المشروع وعلى ذلك تصبح وظيفة كل مدير وكل رئيس وكل مشرف في المشروع أن يحقق أهداف معينة من خلال مجموعة من الأفراد يعملون معه . ونتيجة لذلك تخرج ادارة الأفراد من رداءها التقليدي لتصبح وظيفة كل مدير في المشروع إذ بدونها لا يتمكن من تحقيق أهدافه .

وعلى ذلك فانا سوف نتناول في هذا الكتاب عرضا مبسطا لادارة الأفراد والدور الحيوى الذى تقوم به في خلق الجو الصالح الذى يمكن الأفراد من المساهمة بطريقة فعالة - عن رغبة واقتناع - في تحقيق أهداف المشروع ورفع الكفاءة الانتاجية .

ان طبيعة تحديات العصر تهم على رجال الادارة الاهتمام بنمط وأسلوب ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، فلابدك أن العنصر البشرى أصبح عنصرا حاسما في رفع الكفاءة الانتاجية ، فالأداء الجيد والكفاءة المرتفعة والتجديد والابتكار وتحسين الانتاج لا يتأتى إلا من أفراد مناسبين لأنواع الأعمال التى يقومون بها من ناحية ، وأن يكونوا راغبين في رفع مستوى الأداء والكفاءة من ناحية أخرى ، وهى أمور تصدت لها ادارة الأفراد - من خلال فلسفتها وأسلوبها - بالتحقيق ، فحيثما تكون الكفاءة الانتاجية هى الهدف تصبح ادارة الأفراد هى الطريق .

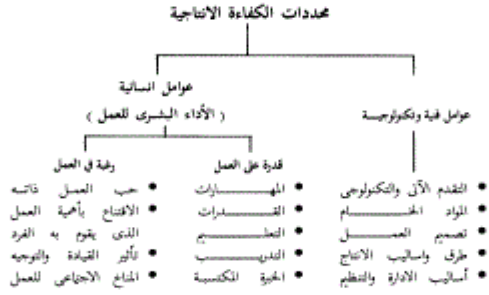
أولاً : إدارة الافراد وتحقيق الكفاءة الانتاجية

١ - تعريف الكفاءة الانتاجية :

تحاول الإدارة الحديثة أن تحقق هدف الكفاءة الانتاجية خلال محاولتها لتعظيم ناتج الدخل عن طريق الاستخدام الأحسن لذلك الدخل ، وعلى ذلك يمكننا تعريف الكفاءة الانتاجية بأنها استخدام الموارد أحسن استخدام ممكن وفي صورة حسابية نستطيع القول بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية . فترفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى نسبة المستخدم من الموارد . وبمقارنة نسب الكفاءة بين المشروعات المختلفة في ذات الصناعة ، أو للمشروع الواحد على فترات مختلفة أو حتى بين الدول المختلفة يمكن الحكم على قدر الإدارة في استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة .

٢ - العوامل المحددة للكفاءة الانتاجية :

تسهم عدة عوامل في التأثير على كفاءة الانتاج بالمشروع ، ويمكن تصوير هذه العوامل كما يلي :



ولا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها على مستوى الكفاءة الانتاجية إلا أن الآلات الحديثة ، والمواد الخام الجيدة ، وتصميم العمل المبني على أسس علمية ، وطرق الانتاج المتطورة ، لا يمكن بمفردها أن تصنع الكفاءة الانتاجية المنشودة . بل أن الانسان هو العنصر الأساسي والمحوري الذي يركز عليه هدف الكفاءة فهو الذي يسكب الفاعلية في النقطة الساكنة للانطلاق ... وكثيراً من التجارب تشهد على أن الانسان بإمكانات محدودة استطاع أن يحقق المعجزات ... ان التطور البشري غير دليل على ذلك .

ويعنى بسيط فان نجاح أى منظمة أو مشروع سواء كان صغيراً أو كبيراً
انما يعتمد في الأساس على مدى ما يبذله العاملون به من جهد وما يقدمونه
من عطاء . ولا شك أننا نسأل :

— ما الذي يجعل الانسان كلفوا وفعالاً في عمله ؟

لقد أوضحت تجارب عديدة أنه لابد من توافر شرطان أساسيان فيمن
يؤدي عملاً ما حتى تتحقق الكفاءة الانتاجية . وهذان الشرطان هما :

- القدرة على العمل .
- الرغبة في العمل .

والرغبة في العمل والقدرة عليه يتفاعلان معاً لتحقيق الكفاءة الانتاجية فلا
يمكن تغليب أحدهما على الآخر وإنما ينبغي دراسة الموقف بوضوح لتحديد أى
العاملين هو المؤثر ومحاولة التركيز عليه .

- اذا تساءلنا عن العوامل التي تكسب الانسان مقدرة على عمل
معين لوجدنا أنها تتكون من شقين :

- * المعرفة وهي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة من ممارسة
العمل .
- * المهارة وهي تنقسم الى قدرات موروثه كالذكاء وحدة البصر
وصفات مكتسبة وهي تأتى بالتدريب .

اذن لقد اتضح أمامنا سبيل هام يمكن من خلاله رفع كفاءة الأفراد في أداء
ما يستند اليهم من أعمال وذلك عن طريق حسن اختيار الأفراد وتدريبهم
وتوجيههم لأساليب العمل الصحيحة وتوفير الاشراف المعاون لهم على اكتساب
الخبرة . وهذه كلها من وظائف ادارة الأفراد .

وظيفته بأحسن ما يكون الأداء هو أساس نجاح المشروعات ، وبالتالي فإن البحث عن مثل هذا الانسان واقناعه بالعمل لدى المنظمة وموالاته بالتشجيع والتقدير المادى والنصرى ، والحفاظ عليه ومساعدته في اكتساب مزيد من المهارات والقدرات هي جميعا من الواجبات الأساسية لادارة الأفراد الحديثة ، وتظل جهود ادارة الأفراد تلك استثارا بقل عائلا ماليا لا يقل في أهميته وخطورة شأنه عن ذلك الاستثمار الذى يتمثل في شراء المقارنات والمعدات والآلات ، بل هو في الحقيقة يقو به بكل المقاييس .

٣ - ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية :

لقد حددنا العوامل الانسانية المؤثرة في الكفاءة الانتاجية في عاملين هما :

- المقدرة على العمل .
- الرغبة في العمل .

وعلى ذلك يمكن تحديد أهداف ادارة الأفراد في الآتى :

- تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه .
- تدعيم التعاون الفعال بين الادارة والمعلمين من أجل تحقيق أهداف الانتاج .

بل اننا يمكننا تعريف ادارة الأفراد على النحو التالى :

هي ذلك النشاط الادارى المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة ، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفاءات التى تتناسب مع احتياجات المشروع ، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية .

- أما إذا تأملنا في موضوع رغبة الإنسان وإقباله على عمله ، نجد انها حالة نفسية لدى الفرد تتأثر في العمل بثلاثة عوامل أساسية .

- * ظروف العمل المادية .
- * ظروف العمل الاجتماعية .
- * حاجات الأفراد .

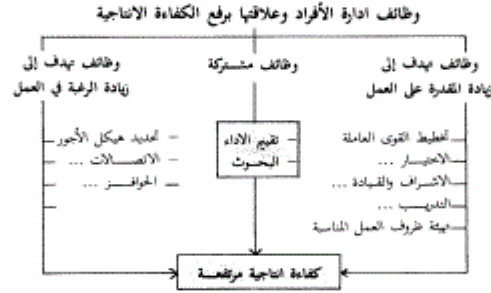
بالنسبة للعامل الأول والذي يشمل الأضواء والتهوية وفتحات الراحة وما الى ذلك من صفات مكان العمل ، فلابد من توافر مستوى معين منها لكي يؤدي العامل عمله بكفاءة ، ولكن اذا زادت عن هذا المستوى فلا يعنى ذلك بالضرورة زيادة مستوى الكفاءة الا أن انخفاضها عن المستوى المطلوب يؤدي الى انخفاض الكفاءة الانتاجية .

أما بالنسبة للعامل الثاني فهو يتضمن التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل والتي تؤثر على انتاجية العامل من خلال رغبة الفرد نفسه في الانتهاء الى الآخرين ، كما يتضمن أسلوب القادة والرؤساء والذي يؤثر بلاشك على انتاجية العامل من خلال تأثيره على حالتهم المعنوية وشعورهم بالحماس للعمل والرضا النفسي من عدمه .

أما حاجات الانسان فهي تلك الأمور التي يسعى الى تحقيقها واشباعها من خلال العمل . وهي بالتالي تمثل الدوافع التي تدفع الانسان لطلب العمل والتمسك به لأنه مصدر الدخل الذي يشبع به حاجاته المادية من مآكل وملبس وماوى وغير ذلك ، كذلك فان العمل يمكن أن يوفر للانسان فرصة للتعاون مع الآخرين بشعر منهم بالحب والاحترام والمساعدة ، أى أن العمل يستطيع أن يحقق للانسان جانباً هاماً من رغباته الاجتماعية .

لنا نقول إذن ، أن الانسان الناجح في عمله الكفؤ الذي يقوم بواجبات

وإدارة الأفراد تقوم بذلك من خلال ثلاث مجموعات من الوظائف :-



يوضح الشكل السابق أمراً في غاية البساطة ، بينما هو على جانب كبير من الأهمية في نفس الوقت ، ذلك الأمر هو أن منظمة الأعمال صغيرة كانت أو كبيرة ، وبغض النظر عن مجال نشاطها صناعياً كان أو تجارياً أو في مجال الخدمات ، تستطيع أن تحقق مستوى عالٍ من الإنتاجية ، ومن ثم من الربح ، إذا أهتمت بتكوين وتدريب وتنمية الأفراد العاملين بها . وإذا أحسن توزيعهم على الأعمال والوظائف المختلفة بما يحسب تخصصاتهم وخبراتهم ، وإذا قدمت لهم التعويض المألل المجرى والتقدير المعنوي المكافئ لمساهماتهم وجهودهم من أجل المنظمة .

ولكى تتمكن منظمة الأعمال من الوصول إلى هذه النتيجة لابد لها من جهاز متخصص (مهما كان حجمه صغيراً أو كبيراً) يتولى المهام التي

تعارفنا على تسميتها « شئون الموظفين » أو ما يطلق عليه في التسميات الحديثة « إدارة الأفراد » .

وإذا حاولنا تحليل مشروع ما وهو في مراحله الأولى ، نجد أن أصحاب المشروع سيبدأون عادة التفكير في تحديد مجال النشاط الذي يستثمرون أموالهم فيه ، ثم يبرون بمرحلة تأسيس المشروع وهي تتطلب شراء الأرض وإقامة المصانع أو المباني اللازمة لمباشرة النشاط ، والتعاقد على الآلات والأجهزة اللازمة وغير ذلك من الترتيبات الضرورية . ولكن في مرحلة معينة سيواجهون بالمشكلة الحقيقية وهي : أين الأفراد الذين سيقومون بشغل المكاتب التي تم شراؤها ، ومن هم الأفراد الذين سيشغلون الآلات ، ومن هم رجال البيع الذين سيتولون عملية تسويق المنتجات ، ومن هم المحاسبين الذين يمسكون بحسابات الشركة ويعنون ميزانيتها ، ومن الذي يقوم بأعباء الصيانة والإصلاح والأمن ، ... إلى آخر القائمة الطويلة من نوعيات البشر اللازمين لأداء الأعمال المختلفة .

لاشك أن عمالا ما لابد وأن يتم من أجل تحديد تلك النوعيات وتقدير الأعداد اللازمة من كل نوع ، وهذا ما نسميه « بتخطيط القوى العاملة » وقد يتم إعداد خطة القوى العاملة ولكن لابد من ترجمتها إلى واقع ملموس عن طريق البحث عن الأفراد اللازمين في أسواق العمل المحلية أو الخارجية في كثير من الأحيان ، والعمل على استقطابهم وإغرائهم بالأجور والمزايا وسنابع العمل وفرص التقدم لكي يقبلوا على الالتحاق بوظائف المنظمة ، وتلك تشكل جميعا مهام وظيفة « الاستقطاب » .

ولعلك تتساءل أيها القارئ ماذا يحدث لو طلبت الإدارة عددا معينا من الأفراد وتقدم لها فعلا عدد يزيد عن ذلك الرقم ، أوهب أن عدد المتقدمين يعادل تماما العدد المطلوب ، فهل تقبلهم الإدارة ، أي هل من المؤكد أن من يقدم بطلب التوظيف تناسب مؤهلاته وخبراته مع الشروط المحددة للوظيفة ؟ الإجابة طبعاً لا ، إذ أن هناك احتمالات كثيرة في هذا الصدد . إذن الأمر

يتطلب أن تمارس الإدارة دورا هاما في المفاضلة والمقارنة بين المتقدمين وصولا إلى « اختيار » أفضل العناصر التي تعد بالنجاح في أداء واجبات الوظائف . وبالتالي نتوقع أن تحتل وظيفة « الاختيار » جانبا هاما في واجبات ومهام إدارة الأفراد الحديثة حيث تتولى رسم السياسات والأساليب الكفيلة بحصول الإدارة على أنسب الأشخاص الذين تتفق مؤهلاتهم وخصائصهم وتكوينهم النفسي والاجتماعي مع مطالب العمل .

ولعلك أيها القارئ قد تفست الضعفاء الآن بعد أن وصلنا في رحلتنا مع هذا المشروع الجديد إلى هذه المرحلة السعيدة حيث وجدت الإدارة ضالتها ووظفت الأشخاص المناسبين . الآن تقول أنت ويقول معك البعض أن المشكلة انتهت وسيعمل الجميع في رضا ووفاء من أجل تحقيق أهداف المنظمة مقابل ما يحصلون عليه من أجور ومزايا ومكافآت . ولكن لا تكن هكذا متفائلا . هل نسبت طبيعة البشر وتعقد مظاهر ودوافع السلوك الانساني . ألم تنفق منذ البداية أن الانسان يعمل وينجح اذا كان قادرا على العمل وراغيا فيه أي متحمسا مقتنعا . اذن هناك احتمالات كثيرة أن تختلف رغبات الأفراد وتتفاوت درجات حماسهم للعمل مع مرور الزمن أو بتأثير علاقات العمل أو تحت ضغط ظروف وعوامل اجتماعية مختلفة . اذن الأمر يحتاج إلى استمرارية في الإشراف والتوجيه وتوفير عوامل الدفع والتشجيع لهم . أي أن الإدارة لاتزال مطالبة برعاية العاملين وتوجيههم في أعمالهم وتهيئة ظروف العمل المادية والاجتماعية بما يوفر المناخ المناسب للأداء المنتج الفعال . ومن هنا يكون عمل إدارة الأفراد مسئولية في تصميم وتوجيه سياسات وتنظيم الإشراف واعداد وتدريب المشرفين ، واقتراح نظم الحوافز والخدمات المختلفة المساعدة على حفز الأفراد لتزيد من العمل والعطاء .

سقول الآن أبا القارىء أن كل شيء على ما يرام ما قد حصلنا لمشروعنا الجديد على النتائج الآتية :

- تم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد اللازمين .
- تم استقطاب العناصر المناسبة .
- تم اختيار أحسن تلك العناصر .
- تم تعيينهم وتوزيع الاشراف والتوجيه المناسبين لهم .
- تقدم لهم أحسن الأجور والحوافز والمزايا والخدمات .

الآن لم يبق شيء يمكن عمله ، وما على الإدارة في مشروعنا السعيد الا أن تجلس لتجنى ثمار عملها . ولكن للأسف لا تزال هناك مشكلات أخرى اليك عينة منها :

- بعض العاملين يطالبون بزيادة في الأجر لمواجهة ارتفاع الأسعار ونفقات المعيشة (في الحقيقة الكل يريد ذلك وليس مجرد بعضهم) .
- هناك بعض الأفراد يتأخرون عن مواعيد الدوام ، والبعض الآخر يتغيب بدون إذن ، والأخطر من ذلك أن البعض يحصل على أجازة ولا يعود منها .
- وهناك أفراد يريدون أجازات خاصة أو بطلبون النقل إلى وظائف أخرى أو أماكن عمل معينة وبعضهم يضع شروطا فهو يريد أن توفر له الإدارة السكن ووسيلة الانتقال ولا بأس أن تكون سيارة حديثة مع تحمل الشركة نفقات الوقود والأصلاح والصيانة .
- أما ما يسبب الأزعاج حقا فهؤلاء الأفراد الذين وقرت لهم كل الاحتياجات (من وجهة نظر الإدارة على الأقل) ومع ذلك لا يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة ، ومن ثم تفشل الشركة في تحقيق أهدافها الاناجية أو التسويقية وتتعرض لمخاطر انخفاض الأرباح أو تحمل خسائر مالية .

هل انتهت المشكلات ؟ أمضى أن أقول ليس بعد . فهناك من يتقدم باستقالته ، وأخر على وشك أن ينتهي عقده وليس واضحا ما اذا كان يرغب في تجديده أم لا ، وهل عند التجديد سيقبل نفس الشروط السابقة أم يسعى إلى تعديلها . وثقة علاقات بين مجموعة من الزملاء أو بينهم وبين رئيس العمل تنتهي بتحقيق وتأديب يصل في بعض الأحيان إلى حد الفصل وانهاء الخدمة .

ولا شك أيها القارئ أنك أدركت معي الآن مدى صعوبة وتعدد وتشابك ووظائف إدارة الأفراد . ولا شك أنك تدرك موقف هذا المشروع الصغير الجديد ، فما بالك لو انتقلنا إلى شركة كبيرة واسعة يعمل بها عشرات بل مئات وأحيانا آلاف من البشر . هل اتقنا الآن على أن عمليات ووظائف إدارة الأفراد لابد لها من الآتي :

- جهاز متخصص مدرب .
- سياسات وقواعد مرشدة .
- تخطيط وتنسيق مستمرين .

كل ذلك حتى يستطيع المشروع أن يضمن توفر أحد عناصر الانتاج بالمستوى الملائم لأهدافه . اذا كنت قد التفتت معي بالنسبة للرأي السابق ، اذن تستطيع متابعة القراءة للفصل الثاني من هذا الكتيب .

ثانياً : وظائف إدارة الأفراد .

تقوم ادارة الأفراد في الشركات الحديثة بوظائف مختلفة كما اتضح لنا من تحليل تتبع حالة المشروع الجديد السابق عرضها .

ولا شك أن تعدد هذه الوظائف ومدى التعمق والتفصيل في أدائها ودرجة الاعتماد على الخبراء المتخصصين في توجيهها سوف يختلفان جميعاً باختلاف حجم الشركة وعدد العاملين فيها من ناحية ، ومدى الفعالية الادارية العليا (أو أصحاب المنشأة) بأهمية ادارة الأفراد والدور المحوري الذي تقوم به من ناحية أخرى .

وعلى هذا فعند قراءة هذا الجزء من الكتيب الذي يعالج أهم وظائف ادارة الأفراد ويقدمها في صورة مبسطة ، فانك تدرك عزيزي القارئ، أن هذا مجرد تبسيط وتلخيص يحتاج الى كثير من التفاصيل ومن ثم اذا قررت أن تنشئ ادارة لشؤون الأفراد في شركتك (أو تعيد تنظيم ادارة الأفراد الموجودة فعلاً) لابد أن تأخذ في اعتبارك الأمور الأساسية الآتية :

- ما هي الأهداف التي تسعى الى تحقيقها من وراء انشاء (أو تطوير وتحسين) ادارة لشؤون الأفراد ؟ .
- ما هي الظروف الخاصة بمنشأتك من حيث طبيعة النشاط ، الحجم ، عدد العاملين ، المركز المالي ، القوة التنافسية في السوق ، المشكلات المحددة التي تعانيها في الحصول على العاملين أو الاحتفاظ بهم ... الى آخر ذلك من السمات المميزة للمنشأة .
- حجم الاستثمار (أو الاتفاق المالي) الذي يمكن تخصيصه لأنشطة ادارة الأفراد .

فإذا أخذت تلك الأمور في اعتبارك ، نستطيع انن أن نبدأ رحلة -- نرجو أن

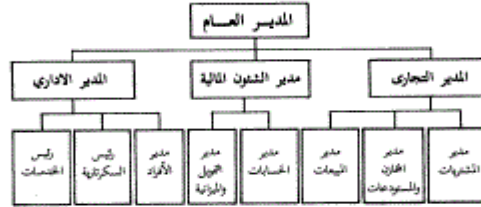
تكون مفيدة - في التعرف على ما يمكن أن تؤديه لك تلك الإدارة الجديدة التي طال حديثنا عنها ... إدارة الأفراد .

١ - تخطيط القوى العاملة :

إن الوظيفة الأولى منطلقا لإدارة الأفراد هي أن تعد خطة تحدد بها احتياجات الشركة من القوى العاملة على اختلاف المهن والتخصصات ومستويات المهارة ، حتى تكون تلك الخطة أساسا لكل ما تقوم به الإدارة بعد ذلك من عمليات . ويقصد بذلك ما تعارفنا عليه بتعبير « تخطيط القوى العاملة » ومعناه ببساطة شديدة :

- تقدير التوقعات المطلوبة من الأفراد لشغل وظائف المنشأة .
- تقدير الأعداد المطلوبة من كل نوع خلال فترة زمنية قادمة .

ولاشك أنه يجب توفر بعض المقومات التي تساعد إدارة الأفراد في القيام بهذه المهمة . أول هذه المقومات أن يكون هناك تنظيم واضح معتمد للشركة (أو المنشأة عموما) . نسألني لماذا ؟ الإجابة طبعاً أنه من خلال التنظيم المعتمد يمكن لإدارة الأفراد أن تحدد الوظائف المطلوب شغلها . أنظر معي إلى الخريطة التنظيمية التالية لشركة تجارية صغيرة .



وسوف تكتشف بسهولة أن هناك بعض الوظائف قد تحددت فعلا حسب الهيكل التنظيمي وهي :

- المدير العام .
- المدير التجاري ويعمل معه مدير المشتريات ، مدير المخازن والمستودعات ، ومدير المبيعات .
- مدير الشؤون المالية ويعمل معه مدير الحسابات ، ومدير التمويل والميزانية .
- المدير الإداري ويعمل معه مدير الأفراد ، رئيس السكرتارية ورئيس الخدمات .

أي أن جزء من تخطيط القوى العاملة قد تحقق فعلا ، ولكن يبقى السؤال الأهم وهو ماذا عن باقي العاملين على المستويات الأقل في مختلف الإدارات من محاسبين ، رجال بيع ، مسئولو مخازن ، موظفين في إدارة الأفراد ، أفراد السكرتارية والعمال المهنيين وغيرهم ؟ كيف يمكن التوصل الى تحديد أعدادهم ؟ للإجابة على هذا السؤال الهام دعنا نلقى نظرة على خطوات إعداد خطة للقوى العاملة :

تمر عملية تخطيط القوى العاملة بالخطوات الآتية :

- أ - تحديد أنواع الأعمال والوظائف المطلوبة وأعدادها .
- ب - توصيف الأعمال والوظائف الواجب توافرها .
- ج - تحليل قوة العمل الحالية من حيث الكفاءة والأعداد ومقارنتها بقوة العمل الواجب توافرها .
- د - استكمال النقص في الأعداد أو التخلص من الفائض بحسب الأحوال .

واليك شرحا مبسطا للخطوات السابقة :

أ - تحديد أنواع الأعمال والوظائف المطلوبة وأعدادها :

يتم تحديد أنواع الأعمال والوظائف الواجب توافرها في المشروع على ضوء طبيعة العمليات الانتاجية وأنواع الأعمال اللازمة لشركة الصلب تختلف عن أنواع الأعمال اللازمة لبنك أو شركة تأمين .

بعد تحديد أنواع الأعمال ، يتم تحديد مضمون كل عمل أى محتواه وبمساعداً في ذلك تصميم العمل ونتيجة تحديد أنواع الأعمال ومضمون كل عمل نستطيع تحديد أنواع الأعمال التي ينبغي توافرها وكذلك أنواع الأعمال المتوفرة فعلاً .

الخطوة التالية هي تحديد العدد اللازم من كل نوع من أنواع الأعمال أي كم وظيفة مفتش سوق سوف تحتاج لها مثلاً وبم ذلك عن طريق .

- اعداد تقدير عن مبيعات السنة القادمة .
- اعداد تقدير عن حجم الانتاج المتوقع .
- اعداد تقدير عن طاقات الانتاج المطلوبة .
- امكان تقدير عدد كل وظيفة من الوظائف اللازم توافرها لتحقيق حجم الانتاج المحدد .

وتلخص من هذه المرحلة بالبيانات التالية :

أولاً أنواع الأعمال أو الوظائف اللازمة .
ثانياً العدد اللازم من كل نوع من أنواع الوظائف المطلوبة .

ب - توصيف الأعمال والوظائف الواجب توافرها :

هي خطوة أساسية لتخطيط القوى العاملة . بل يمكن القول أنها بداية ضرورية وحتمية لعمل ادارة الأفراد على أسس علمية وعملية

سليمة ، والمهدف منها توفير البيانات الأساسية للبحث عن الأشخاص اللذين للعمل في المشروع .

وعملية توصيف الوظائف بالأساس هي عملية جمع بيانات وهناك ثلاثة طرق لتجميع البيانات هي :

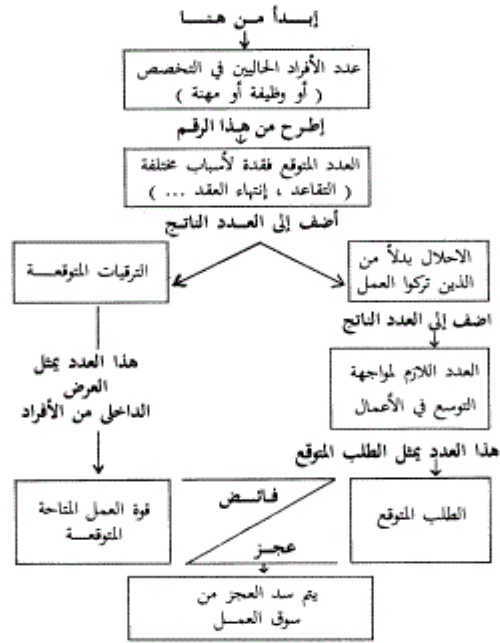
- طريقة الاستقصاء .
- طريقة الملاحظة .
- طريقة المقابلة .

وهم وضع البيانات في نموذج وصف الوظيفة وهو يتضمن بيانات عن وصف العمل ومواصفات شاغل الوظيفة . هنا ويجب تقديم نموذج التوصيف الى الرئيس المباشر وكذلك شاغل الوظيفة لمراجعته والتأكد من صحة ما جاء به من بيانات .

وتتخذ بطاقت وصف الوظائف أساسا في اختيار الأفراد ، وأيضاً في الحكم على كفاءتهم وتقييم أدائهم .

وفي ضوء وصف الوظائف وجهود تخطيط القوى العاملة ، يتحصر الموقف اما في وجود عمالة زائدة أو عجز في بعض النواحيات من الأفراد . وبالتالي فعل ادارة الأفراد اما التخلص من الزائد أو العمل على سد العجز ، وهم التخلص من الأفراد الزائدين اما بالاستغناء عن خدماتهم أو اعادة تدريبهم ووضعهم في أماكن جديدة . كما تم اضافة عمال جدد أما من مصادر العمل خارج المشروع أو بالاستعانة بالكفاءات من داخل المشروع .

ويصور الشكل التالي خطوات عملية تخطيط القوى العاملة :



برنامج منهجي لتقدير الإحتياجات من الأفراد

٢ - تحديد هيكل الأجور :

لا شك أن قدرة الشركة على اجتذاب العناصر البشرية ذات القدرة والكفاءة المناسبين لمطلوبات العمل ، والاحتفاظ بهذه التوحيات المشيرة من الأفراد يتطلب أن تعرض الشركة رواتب مجزية تمثل مقابلا عادلا للجهد والحيرة التي يقدمها العامل في عمله .

وتعتبر قضية تحديد الرواتب من المشكلات الأساسية في عمل ادارة الأفراد حيث تتداخل فيها الاعتبارات الاقتصادية (لاحظ أن الرواتب تمثل تكلفة وعيب مالى على الشركة من ناحية ، كما أنها مصدر للإيراد من خلال عمل الأفراد من ناحية أخرى) . كذلك فإن للرواتب جانب اجتماعي هاما حيث تلعب دوراً أساسيا في توفير مستوى المعيشة اللائق للعامل .

وبصفة عامة فإن المبدأ الأساسي في تحديد الرواتب هو أن يتناسب الأجر مع أهمية الوظيفة وأعبائها . ومن الضروري أن تأخذ ادارة الأفراد عددا من العوامل الأساسية في اعتبارها عند تحديد رواتب الوظائف المختلفة منها :

- المستوى الاقتصادي العام في المجتمع ومتوسط نفقات المعيشة وحركة الأسعار .
- المستويات السائدة للأجور في المجتمع بصفة عامة ، ومستوى الأجور في نفس نوع النشاط الذي تمارسه الشركة وفي المنطقة الجغرافية التي توجد بها .
- المركز المالى للشركة وقدرتها على تحمل الأجور المرتفعة .
- سياسة الادارة بالنسبة للأجور .

والأسلوب المتبع عادة في تحديد الرواتب هو استخدام ما يسمى بتقييم الوظائف كأساس لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة ثم ترجمة هذه الأهمية النسبية الى قيمة نقدية تمثل الأجر المناسب للوظيفة . أى أن عملية تقييم

الوظائف هي الوسيلة لتحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المشروع والهدف هو تحقيق التناسق الداخلي حيث تحصل الوظيفة ذات القيمة الأعلى على فوات أجرية تزيد عن الوظيفة الأقل أهمية . كذلك تهدف عملية تقييم الوظائف الى تحقيق التناسق بين مستوى الأجر في الشركة والمستويات السائدة في الشركات الأخرى المماثلة لها أو المنافسة . ولعل المثال المبسط التالي يعطينا تصورا عن كيفية تحديد الرواتب باستخدام طريقة شائعة لتقييم الوظائف هي طريقة النقط .

لو افترضنا أننا بصدد تقييم الوظائف السابق تحديدها وهي وظائف المدير العام ، المدير التجاري ... وأن التقييم يتم على أساس منح كل وظيفة عددا من النقط تمكس مدى توفر بعض العناصر والصفات فيها وأن كل نقطة تتراوح قيمتها النقدية بين ١٥ - ٢٥ ريال سعودي وكانت عناصر التقييم كالتالي :

عناصر التقييم	اجمال النقط	توزيع النقط على مستويات كل عنصر			
		السوى الرابع	السوى الثالث	السوى الثاني	السوى الأول
• المستوى التعليمي	١٠٠	٥٠	٧٥	١٠٠	٢٥
• الأهمية التنظيمية	١٥٠	٧٥	١١٢,٥	١٥٠	٢٧,٥
• سنوات الخبرة اللازمة	١٠٠	٥٠	٧٥	١٠٠	٢٥
• درجة المسؤولية التنفيذية	١٥٠	٧٥	١١٢,٥	١٥٠	٢٧,٥
• درجة الاشراف على الغير	١٠٠	٥٠	٧٥	١٠٠	٢٥
الاجمال	٦٠٠				

وإذا افترضنا أنه بتحليل كل وظيفة ودراسة الوصف المعد لها والذي يتضمن مستوياتها وأعباءها والشروط اللازم توفرها فمن يشغل الوظيفة ، أننا توصلنا الى التوزيع الآتي للنقط على الوظائف المختلفة .

عناصر التقييم	المعلم	الأهمية التنظيمية	مستوى الخبرة اللازمة	المسئولية التقيدية	الإشراف على الغير	الإجمالي
المدير العام	١٠٠	١٥٠	١٠٠	١٥٠	١٠٠	٦٠٠
المدير التجاري	١٠٠	١١٢,٥	٧٥	١٥٠	١١٢,٥	٥٥٠
مدير الشؤون المالية	١٠٠	١١٢,٥	٧٥	١١٢,٥	٧٥	٤٧٥
المدير الإداري	٧٥	٧٥	٥٠	٧٥	١٠٠	٣٧٥
مدير المشتريات	٧٥	٧٥	٥٠	٧٥	٢٥	٣٠٠
مدير المخازن	٥٠	٧٥	٧٥	١٠٠	٥٠	٣٥٠
مدير المبيعات	٧٥	٧٥	٧٥	١٥٠	٧٥	٤٥٠
مدير الحسابات	٧٥	٧٥	٥٠	٣٧,٥	٢٥	٢٦٢,٥
مدير التمويل والمخازن	١٠٠	١١٢,٥	٧٥	٣٧,٥	٢٥	٣٥٠
مدير الأفراد	٥٠	٧٥	٥٠	٣٧,٥	٥٠	٢٦٢,٥
رئيس السكرتارية	٢٥	٣٧,٥	٢٥	٣٧,٥	٢٥	١٥٠
رئيس الخدمات	٢٥	-	٢٥	-	٢٥	٧٥

معنى هذا أن مجموعة الوظائف السابقة يمكن ترتيبها من حيث الأهمية واحتساب الأجر كالتالي .

الوظيفة	عدد القطع	الأجر الشهري		العلوة النسبية بالقرص ١٠ ساعات لتحويل إلى الحد الأدنى
		الحد الأدنى	الحد الأقصى	
المدير العام	٦٠٠	٩٠٠٠	١٥٠٠٠	٦٠٠
المدير التجاري	٥٥٠	٨٢٥٠	١٣٧٥٠	٥٥٠
مدير الشؤون المالية	٤٧٥	٧١٢٥	١١٨٧٥	٤٧٥
مدير المبيعات	٤٥٠	٦٧٥٠	١١٢٥٠	٤٥٠
المدير الإداري	٣٧٥	٥٦٢٥	٩٣٧٥	٣٧٥
مدير المخازن/مدير المبيعات والتزانية	٣٥٠	٥٢٥٠	٨٧٥٠	٣٥٠
مدير المشتريات	٣٠٠	٤٥٠٠	٧٥٠٠	٣٠٠
مدير الحسابات/مدير الأفراد	٢٦٢,٥	٣٩٣٧,٥	٦٥٦٢,٥	٢٦٢,٥
رئيس السكرتيرية	١٥٠	٢٢٥٠	٣٧٥٠	١٥٠
رئيس الخدمات	٧٥	١١٢٥	١٨٧٥	٧٥

ولمثال السابق على بساطته لا شك يكشف عن صعوبة عملية تحديد الأجر وأهميتها ، ولابد أنك أدركت أنها القاريء أننا كنا نتحدث عما نسميه الأجر الأساسية . ولكن هناك أيضا قائمة أخرى من المدفوعات التي يتحصل عليها الموظف لأسباب مختلفة والتي تضاف إلى راتبه الشهري بلفات ونسائيات مختلفة منها :

- الرواتب الإضافية بسبب العمل ساعات زائدة عن الساعات المقررة وصيا (أو العمل أيام الأجازات) .

- المكافآت المالية التشجيعية بسبب كفاية الأداء .
- الحوافز المالية المرتبطة بالانتاج مثل حوافز المبيعات .
- البدلات التعويضية مثل بدل السكن ، بدل التأثيث أو بدل الانتقال وهي مبالغ نقدية تدفع بصفة منتظمة وبمقتات تختلف حسب الوظيفة وأهميتها وموتها .

٣ - الأختيار والتعيين :

الآن وقد انتهينا من تخطيط القوى العاملة وتحديد الأجر لابد وأن تبدأ عملية البحث عن الأشخاص الذين سيشغلون وظائف الشركة .

وتتل وظيفة الأختيار والتعيين الأعداد الطبيعي لخطة القوى العاملة ، اذا تحدد الخطة أنواع وأعداد الكفايات البشرية اللازمة لتحقيق هدف الانتاجية وتعمل وظيفة الأختيار والتعيين عل وضع تلك الخطة موضع التنفيذ .

والهدف من وظيفة الأختيار والتعيين هو البحث عن واختيار أفضل الأفراد المؤهلين لشغل وظائف محددة وتعيينهم في أنسب الوظائف لمؤهلاتهم .

تبدأ عملية الأختيار أساسا من الوقت الذي ينتهي فيه اعداد خطة القوى العاملة التي تحدد احتياجات المشروع من الأفراد من التخصصات المختلفة وبأعداد محددة .

وبناء عل تلك المعلومات تبدأ ادارة الأفراد في عملية مسح لمصادر الأفراد المختلفة سواء المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية بهدف اكتشاف مصادر الأفراد المحتملة . ولكن عملية البحث الحقيقية تبدأ باستلام ادارة الأفراد « طلب تعيين أفراد » من أحد أقسام أو ادارات المشروع .

ويمكن تصور مراحل الاختيار على الوجه التالي :

- أ - استقبال طالبي العمل .
- ب - المقابلة المبدئية .
- ج - ملء طلب الاستخدام .
- د - الاختبارات .
- هـ - الاختيار الشخصي .
- و - الاختيار المبدئي بمعرفة إدارة الأفراد .
- ز - قرار لجنة شؤون العاملين .
- ح - الكشف الطبي .
- ط - التعيين .

مشكلة اختيار أفراد الإدارة :

ان أهمية الوظيفة الادارية لشجاح المشروع لا يمكن التقليل منها لذلك فان أغلب الادارات المقدمة تحاول تنمية مصادر لأفراد الإدارة يمكن اللجوء اليها عند الحاجة مثل العلاقات مع الجامعات التي تتصف بمستويات عالية من جودة الخريجين أو تعيين أفراد في وظائف صغرى وموالاتهم بالتدريب والأعداد لشغل مناصب معينة بعد فترة محددة .

ان هدف الإدارة الأساسي هو رفع الكفاءة الانتاجية ، وتستطيع ادارة الأفراد أن تساهم مساهمة فعالة في تحقيق هذا الهدف من خلال وظائفها المختلفة وتلعب عملية الاختيار والتعيين دوراً أساسياً في هذا المجال عن طريق اختيار أفراد تتوافق خصائصهم مع مواصفات الأعمال التي سوف يقومون بها .

ان التخطيط السليم للاحتياجات من القوى العاملة وتعدد أنسب مصادر الأفراد ثم اختيار أفضل العناصر وأكثرها توافقاً مع نوع العمل المطلوب تمثل بعض مساهمة ادارة الأفراد في رفع الكفاءة الانتاجية .

ولا شك أنه كلما كانت إدارة الأفراد على علم بظروف سوق العمل المحلية وعمل دراية بممارسات الشركات المنافسة في مجال الاستقطاب والاحتيل ، كلما كانت أقدر على جذب العناصر ذات الكفاءة العالية الأخر الذي يسهم في رفع كفاءة الأداء بالشركة كلها .

٤ - الإشراف والقيادة :

لقد عرفنا إدارة الأفراد بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتوفير احتياجات المشروع من القوى العاملة ، وضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد البشرية لتحقيق أهداف الإنتاجية ، وعمل ذلك يخرج إدارة الأفراد من مجرد الشكل التنظيمي التقليدي لتصبح وظيفة كل مدير وكل رئيس وكل مشرف . وبالتالي يصبح الإشراف والقيادة من الوظائف الأساسية المطلوبة تحت تعبير إدارة الأفراد بالأضافة الى دورها الهام في دراسة أساليب الإشراف والقيادة السائدة في المشروع وتحليل تأثيرها على الإنتاجية ، واقتراح التغييرات الضرورية ، وتخطيط برامج تدريب الرؤساء والمشرفين على أساليب القيادة والإشراف السليمة .

وفي ضوء ذلك نعرف كل من :

الإشراف بأنه :

« عملية المتابعة المصاحبة للتنفيذ بما يتضمنه ذلك من توجيه للعاملين وتحفيزهم وتقييم الأداء والمساعدة عن الخطأ » .

والقيادة بأنها :

« عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة . لذلك فهي تتمتع بالأهمية الأولى » .

ولمك تنفق معي أيها القارئ، بأنه يجدر بنا التعرف على أمرين :

١ - : أساليب القيادة وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية .

ب - : دور إدارة الأفراد في تنمية أساليب القيادة والإشراف الكفيلة برفع الكفاءة الإنتاجية .

أ - أساليب القيادة وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية :

تفوت أساليب القيادة بين نماذج ثلاثة لكل منها مزاياه وعيوبه

وهي :

- أسلوب ترك الحرية للعاملين .
- القيادة المطلقة .
- القيادة العادلة .

ولقد أوضحت سلسلة من التجارب والدراسات العملية أن هناك علاقة مباشرة وفعالة بين أسلوب الإشراف والقيادة المصحوبين الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتفرق الدراسات بين أسلوبين أساسيين من أساليب القيادة والإشراف .

• الإشراف المرتكز على الإنتاج :

وبأن نمطه أسلوب القيادة المطلقة وقد ثبت أنه يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية .

• الإشراف المرتكز على العامل :

وبأن نمطه أسلوب القيادة العادلة وهو يرتبط بالكفاءة الإنتاجية المرتفعة للعاملين .

أما أسلوب ترك الحرية للعاملين كل يفعل ما يشاء فهو مرفوض تماماً .

تخلص من ذلك إلى حقيقة أساسية وهي أن عملية القيادة والارشاف هي من العوامل الهامة المؤثرة في كفاءة الأفراد الانتاجية ، وليس هناك نمط نموذجي للارشاف قابل للتطبيق في كل الحالات والظروف ، بل أن نمط القيادة الملائم يتغير بتغير الظروف ويتوقف على طبيعة الأفراد العاملين ، بحيث لو تغيرت الظروف أو تغير العاملين ، فصار لزاما على المشرف أن يعدل من أسلوبه في الارشاف .

ب - دور ادارة الأفراد في عملية القيادة :

تستطيع ادارة الأفراد أن تساهم مساهمة فعالة في رفع مستوى كفاءة الانتاج في المشروع من خلال تحسين مستوى الارشاف والقيادة به . ووسيلة ادارة الأفراد الى تحسين ورفع مستوى القيادة والارشاف قد تأخذ طريقتا مباشرة وهو اختيار المشرفين وتدريبهم على أساليب القيادة المناسبة ، أو غير مباشر عن طريق دراسة أساليب القيادة السائدة وعلاقتها بالانتاجية وترويج الأساليب الأفضل بين المستويات الارشافية بطرق مختلفة .

• - الاتصالات :

يقصد بالاتصالات ، تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة ، وتوضح أهمية الاتصالات من أن مراكز اتخاذ القرارات ورسم السياسات في الادارة تبعد عن مراكز التنفيذ ، وعلى ذلك فان الاستغلال الكفء الفعال لموارد المشروع وقدرته على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الانتاجية يتأثر إلى حد كبير بفاعلية نظام الاتصالات القائم .

وتعتبر الاتصالات عاملا مؤثرا على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظرتهم للعمل والادارة وبالتالي فهي تؤثر على الرغبة في العمل ، أي أنها تؤثر على الكفاءة الانتاجية . فان حصول الفرد على معلومات وافيه هو الأساس لكي يعمل على

وجه سليم ، كذلك فان الفرصة المتاحة للفرد لتوصيل وجهة نظره وآرائه يمكنها من رسم السياسات وحل مشاكل العمل .

ولكن مجرد تبادل المعلومات لن يؤدي الى رفع الكفاءة الانتاجية فان فاعلية نظام الاتصالات في رفع الكفاءة الانتاجية يتوقف على تأثير بعض العوامل الأساسية هي :

- أ - اتجاه الاتصالات .
- ب - مضمون الاتصالات .
- ج - دورة الاتصالات .
- د - معوقات الاتصالات .

واليك نبذة مختصرة عن كل منها .

أ - اتجاه الاتصالات :

أى الطريق الذي تسلكه المعلومات بين الأفراد المختلفين في المشروع وهناك اتجاهين أساسيين للاتصالات :

- الاتصالات في اتجاه واحد :
وهي تتخذ شكل أوامر دون اعطاء الطرف الآخر فرصة الفهم أو المناقشة .

- الاتصالات في الاتجاهين :
حيث تنتقل المعلومات من طرف لآخر مع ضمان فهم متسلم المعلومات للرسالة .

والأسلوب الأمثل الذي يحقق أعلى مستوى للكفاءة الانتاجية هو الذي يتحدد في ضوء احتياجات وظروف كل موقف ، فإذا كان الهدف

هو ارسال معلومات محددة وبسرعة يصبح الأسلوب الأول هو الأسلوب الفعال ، وإذا كان الهدف هو ضمان الفهم والقبول فمفهوم الرسالة يصبح الأسلوب الثاني هو المطلوب وهو الذي يطلق عليه كفاءة إنتاج تابعة من كفاءة الاتصالات .

ب - مضمون الاتصالات :

يجانب اختيار الأسلوب المناسب للاتصالات ، يجب أن يتوفر في الرسالة حمل الاتصال صفتا الوضوح والتحديد حتى يقل احتمال التفسير الخاطئ ، وسوء الفهم ويثبت يتم حفز الشخص المرسل اليه على التصرف في اتجاه محدد من خلال مضمون واضح محدد .

ج - دورة الاتصالات :

تتوقف فاعلية الاتصالات في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية على الدورة التي تتم فيها تلك الاتصالات ويقصد بالدورة هنا التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي الذي تمر خلاله المعلومات حتى تصل للشخص المطلوب .

د - معوقات الاتصالات :

- معوقات ناشئة عن الاختلافات الفردية .
- معوقات ناشئة من طبيعة التنظيم والعمل بالمشروع .
- معوقات ناشئة عن نقص إمكانيات الاتصال الفعال .

دور ادارة الأفراد في رفع كفاءة الاتصالات :

ان رفع كفاءة الاتصالات يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الإنتاج وفي هذا المجال تلعب ادارة الأفراد الدور المنظر منها لوضع هدف الكفاءة الإنتاجية موضع التطبيق وذلك من خلال :

- اختيار وتعيين الأفراد المناسبين للعمل ، فكلما زاد التوافق بين الفرد والعمل كلما كانت قدرته على تفهم مشكلات العمل والتعبير عنها أكبر وبالتالي كلما زادت امكانيات الاتصال .
- اختيار نوع المشرفين الذين يحسنون عملية الاتصال والاستماع للآخرين .
- محاولة الكشف عن نواحي الضعف في الاتصالات وتعويضها برسم سياسات التدريب للمرؤسين والرؤساء على أساليب الاتصال الفعال .
- اجراء البحوث والدراسات على حالة الأفراد المصوبة واتجاهاتهم نحو الشركة والرؤساء واقتراح وتصميم أنسب النظم الملائمة لاحتياجات المشروع وطبيعة العاملين .
- اصدار نشرات المعلومات المختلفة بما يخلق من التنظيم وأعضائه وحدة واحدة .
- ادارة نظام الاقتراحات والذي يتيح الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم .

٦ - حوافز العمل :

قيمة وظيفة أخرى تقوم بها ادارة الأفراد هي تصميم نظم الحوافز بما يدفع الأفراد للعمل . ان الدافع هو شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الانسانية ، بينا الحافز هو شيء خارجي يوجد في البيئة أو المجتمع المحيط بالشخص يجذب اليه الفرد باعتباره وسيلة لاشباع حاجاته التي يشعر بها وعلى سبيل المثال اذا ما كان دافع الفرد هو امتلاك السلطة وتحقيق الذات تصبح الترقية هنا هي الحافز الجدى والأفضل الذي يدفعه لمزيد من العمل للحصول على الترقية والسلطة . وكلما كان التوافق بين الدافع الى العمل والحافز الموجود في بيئة العمل مكتملا كلما كانت فاعلية الحافز في الازة أنواع السلوك المطلوبة أكبر . وبالتالي فانه يمكننا عن طريق الحوافز ذات التوافق مع الدوافع أن نزيد الكفاءة الانتاجية وذلك بتصميم نظم الحوافز الكفيلة باشباع الرغبات التي دفعت العاملين الى العمل .

وهناك عدة تسميات للحوافز إلا أن التقسيم الشائع هو الآتي :

حوافز مادية :

- الأجر .
- ضمان واستقرار العمل .
- ظروف وأساليب العمل المادية .
- ساعات العمل .

حوافز غير مادية :

- فرص الترق والتقدم .
- علاقات الصداقة والزمالة مع مجموعات العاملين .
- الاشراف والرئاسة المشجعة .
- الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل .
- سياسات الأفراد ونظمتها للعاملين .

وبصفة عامة يمكن القول بأنه لكي يكون الحافز حقيقيا يؤتي ثماره سواء كان مادي أو غير مادي فإنه لابد من توافر الشروط الآتية فيه :

- أن يكون مرتبطا بطريقة مباشرة بالأداء أو الانتاج .
- أن يتفق مع رغبة الأفراد في الحصول عليه أي يكون مرغوبا لذاته .
- هناك ضمان في الحصول عليه اذا تحقق الهدف .
- أن يتم الحصول على الحافز فور تحقيق الهدف .
- أن تكون الحوافز بقدر متناسب مع الهدف المحقق .
- قد تكون الحوافز فردية أو جماعية ، وعندما تكون جماعية يجب مراعاة العدالة والفروق بين العاملين .

وعلى ذلك فإن المشاركة في الأرباح والعلاوات الدورية والزيادات العامة في الأجر تخرج من إطار الحوافز لعدم تحقق شرط الأثر المباشر بالانتاج .

كذلك اذا لم تتوفر في أنواع البدلات المختلفة والخدمات المقدمة للعاملين هذه الشروط فانها أيضا لا تعتبر حافزا على الانتاج .

وبنفس المنطق فان التقدير الأدنى للعامل والترقية و إتاحة الفرص للتدريب والمشاركة في الإدارة . اذا لم تتوفر فيها الشروط السابقة فانها تخرج كذلك من نطاق الحوافز .

دور ادارة الأفراد في رسم برامج الحوافز :

يتبع على عاتق ادارة الأفراد الأدوار التالية :

- التعرف على حاجات الأفراد وريعاتهم ، حتى يمكن تحديد أنواع الحوافز الملائمة .
- دراسة وتحليل النتائج التي تسفر عنها عملية تقيس ريعات العاملين .
- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع تلك الريعات .
- تصميم كيفية حصول العاملين عليها .
- تقديم النظم للعاملين وأخذ آرائهم وملاحظاتهم عند وضع النظم في صورته النهائية .
- متابعة تنفيذ النظم واقتراح التعديلات المناسبة حسب المشكلات التي يظهرها التنفيذ .

وإدارة الأفراد عندما تقوم بذلك فانها تحقق المبررات الآتية :

- تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الانتاجية عن طريق تقديم نظم حوافز جيدة .
- تساعد على ترشيح الانفاق عن طريق حسن استخدام نظم الحوافز في مكانها السليم .

هل اكتشفت أيها القارئ، بهذه الرحلة الممتدة مع ادارة الأفراد ؟ أعقد أنه

لا يزال بوسعك الاستمرار في الرحلة للوصول إلى غايتها . هلم بنا نستعرض باقي ما تقوم به إدارة الأفراد في المنشأة العصرية وبعد ذلك لك أن تحكم بنفسك على مدى أهمية وخطورة هذه الوظيفة .

٧ - تقسيم الأداء :

بعد أن قامت إدارة الأفراد بوظائفها السابقة نوضح هدف الكفاءة الانشائية موضع التطبيق من خلال :

- توفير الأفراد اللازمين للعمل .
- توفير الجو الصالح لكي يؤدي أعمالهم .

فإن مهمتها لا تنتهي بالاختيار والتعيين وتسلم الشخص لعمله بل أنه مازال هناك مهمة مستمرة هي مسئولية تقييم أداء العاملين كجزء أساسي من عمل إدارة الأفراد للحكم على مساهمة كل فرد في العملية الانشائية ، وبتابع تقييم الأداء هام للعامل والادارة وإدارة الأفراد .

بالنسبة للعامل :

- يوضح له مدى نجاحه في عمله الحالي .
- يحدد امكانيات النمو والتقدم أمام العامل .

بالنسبة للادارة وإدارة الأفراد :

- تتخذ نتائج التقييم أساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل الزيادات في الأجور ، الترقية ، النقل .
- تساعد في الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الأفراد مثل الاختيار ، التعيين ، التوزيع .
- على أساس نتائج التقييم يمكن تحديد احتياجات التدريب .
- الكشف عن مشاكل العمل الانشائية التي تعطل الكفاءة .

ان عملية تقييم الأداء عملية مستمرة على مدار السنة ولا يمكن النظر اليها على انها عملية موحدة أو روتينية ، لأننا نحقق الأهداف من خلال الأفراد ولابد من متابعة الأفراد باستمرار للتأكد من أن هدف الكفاية يسير في الطريق المرسوع .

هذا وتنطوي عملية تقييم الأداء على بعض العناصر الأساسية :

والطريقة الأكثر شيوعا في تقييم الأداء هي اعداد نموذج يحتوي على عدد من عناصر التقييم الهامة ويعطى لكل عنصر وزن نسبي (أو عدد معين من النقاط) ويطلب الى الرئيس المباشر لكل موظف أن يقيم أداء ذلك الموظف باعطاءه عدد من النقاط في كل عنصر يعكس المستوى الفعلي لأداءه . ومن مجموع هذه النقاط يمكن تقدير المستوى العام لأداء الفرد . هل تريد أن ترى نمودجا لهذا الأسلوب ؟ اذن اليك ما تريد :

ملاحظات	ما يحصل عليه العامل في ضوء الأداء الفعلي	النقطة	عناصر التقييم
		٥٠	فهم متطلبات العمل
		٥٠	الالتزام التام بأسلوب الأداء المطلوب
		٥٠	التفويض السليم لواجبات الوظيفة
		٢٠	الالتزام بالمواعيد المحددة للأداء
		٤٠	الجواز كمية العمل المحددة
		١٥	التقدم باقتراحات لتطوير العمل
		١٥	تقبل تعليمات وملاحظات الرؤساء
		٢٠	القدرة على استيعاب التغيير في أساليب العمل
		١٠	التعاون مع الزملاء
		١٠	احترام العملاء ومساعدتهم
		١٠	الحفاظة على مستندات الشركة
		١٠	الحفاظ على سرية المعلومات
		٣٠٠	المجموع

وتوزع التقديرات لكفاءة الأداء على الأساس التالي مثلا :

- من يحصل على أقل من ١٠٠ نقطة يكون تقديره ضعيف
- من يحصل على ١٠٠ - ١٥٠ نقطة يكون تقديره متوسط
- من يحصل على ١٥٠ - ٢٠٠ نقطة يكون تقديره جيد
- من يحصل على ٢٠٠ - ٢٥٠ نقطة يكون تقديره جيدا
- من يحصل على ٢٥٠ - ٣٠٠ نقطة يكون تقديره ممتاز

- ومن الشائع أيضا أن تعد هذه التقارير مرة أو مرتين سنويا وتتخذ نتائجها أساسا لاتخاذ القرارات في شأن منح العلاوات السنوية أو المكافآت التشجيعية وكذلك قرارات الترقية إلى الوظائف الأعلى أو إنهاء الخدمة في حالات عدم الصلاحية وضعف الأداء .

ولا شك أن أعداد تقارير تقييم الأداء هي عملية محفوفة بالمخاطر نظرا للضغوط الاجتماعية التي تمارس على الرؤساء للتجاوز عن أخطاهم مرؤوسهم ، وكذلك لأهميتها في تحديد المستقبل الوظيفي للفرد . لذلك يجب إحاطتها بعناصر لتحقيق العدالة والموضوعية والعد بها عن الشكلية والتحيزات الشخصية .

٨ - القدرسيب :

يعتبر التدريب وظيفة من أهم وظائف إدارة الأفراد في المشروع الحديث ويهدف إلى زيادة قدرات العاملين على المساهمة في تحقيق أهداف المشروع العامة .

إن سياسات الأفراد ما هي إلا حلقات متصلة ومتكاملة من الأنشطة التي تربطها وحدة الهدف وهي رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروع ، وعلى ذلك فإن التدريب وحده ليس شرطا لزيادة الكفاءة الإنتاجية فإن نجاح وفعالية سياسة التدريب تنوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في تنفيذ سياسات الاختيار والتعيين السليمة ، كما ترتبط سياسة التدريب بخطة القوى العاملة ، لذلك فإن الاتفاق على التدريب لا يجب أن يتعدى القوائد المتوقعة منه وعلى هذا الأساس يتم اتخاذ القرار .

عناصر التدريب :

- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تحديد موضوع التدريب .

- تحديد وقت التدريب .
- تحديد مكان التدريب .
- تحديد أسلوب التدريب .
- تقييم نتائج التدريب .

ولكى يكون التدريب ذا فاعلية يجب توافر الشروط الآتية :

- أن يصدر التدريب عن حاجة فعلية .
- أن يتوفر للشخص موضع التدريب الدافع الشخصي للتعلم والنمو .
- أن تبيأ ظروف العمل بحيث تسمح للفرد بتطبيق الأفكار والأساليب التي درج عليها .

ماذا تقول أيها القارئ ؟ انك تريد معرفة المزيد عن التدريب .

أعلم مدى اهتمامك بهذا الموضوع لذا فقد كان لنا لقاء في كتاب التدريب والذي قدم لك معلومات مفيدة في هذا الصدد .

خاتمة:

دعنا الآن صديقي الكريم نختم جولتنا معاً بهذه الخاتمة :

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

لذلك كان التطور الأساسي في إدارة الأفراد في السنوات السابقة هو محاولة الوصول إلى قوانين عامة ومبادئ علمية أساسية مساعدة للمدير في ممارسة وظائف إدارة الأفراد المختلفة وفكينا له من الأفادة من مزايا الأسلوب العلمي في العمل . وبالتالي فقد حل أسلوب الإدارة العلمية محل الإدارة بالتجربة والخطأ في كثير من تطبيقات إدارة الأفراد .

ويتميز الأسلوب العلمي في إدارة شؤون الأفراد بالآتي :

- التعرف الدقيق للظاهرة أو المشكلة موضع البحث والدراسة .
- البحث الموضوعي عن العوامل الأساسية التي تؤثر في تلك الظاهرة أو المشكلة .
- محاولة الكشف عن العلاقات السببية بين تلك العوامل والتعرف على الأهمية السببية لكل منها في التأثير على الظاهرة أو المشكلة .
- الاستناد إلى التحليل السابق في استنباط الأسباب البديلة التي يمكن الاتجاه إليها لعلاج الظاهرة أو المشكلة .
- المقاضلة بين تلك الأسباب واتخاذ قرار باختيار أنسبها .
- رسم برنامج العمل لتنفيذ أسلوب العلاج المختار .

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

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

ان ممارسة وظائف ادارة الأفراد طبقا للمفهوم الحديث تتطلب الآتي :

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

تلك الأسس تتناول أساسا المفهوم العلمي لعملية البحث في مجالات ادارة الأفراد حيث تهدف الى تحقيق النتائج الآتية :

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

لقد فتح البحث العلمي آفاقا غير محدودة لتطوير وتحسين أساليب العمل لادارة الأفراد الحديثة وصولا الى مستويات أعلى من الكفاءة الانتاجية من خلال الاستئثار الأفضل في الموارد البشرية ومحاولة الاعادة القصوى من العناصر البشرية المتاحة .