

Book

Shop

مكتبة الجامعة

جامعة فلسطين التقنية خضوري



إدارة الموارد البشرية

مع تحيات مكتبة book shop الجامعة 9-2019/2018

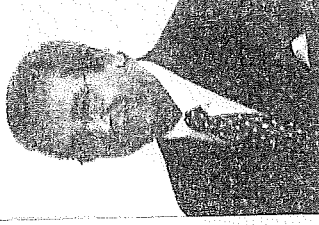
إدارة الموارد البشرية

دكتور

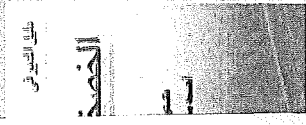
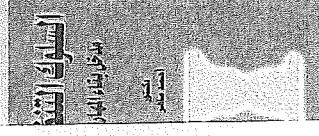
أحمد ماهر

2012/2011

الدار الجامعية
84 شارع زكريا غنيم - تانيس سابقاً
E-mail : m26ibrahim@yahoo.com
Web Site : www.eldarelgamaya.com
5907466 - 5917882



الأستاذ الدكتور
أحمد ماهر



الأمم

إلى زوجتي العزيزة دعد

وأبنائي الأحياء عمرو وزوجته هديل

وفادي وزوجته نرمين

اسم المؤلف: أ. د. أحمد مساهر

اسم الكتاب: إدارة الموارد البشرية

النشر: الدار الجامعية - الإسكندرية

العنوان: 84 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية

تلفون: 5907466-5917882

رقم الطبعة: الطبعة الثانية

رقم الإيداع: 2006/16920

رقم الترخيم الدولي: 0-008-422-977

فريق عمل الكتاب:

الإشراف الفني والكتابة والتجهيز: الدار الجامعية الإسكندرية

تصميم الغلاف: أميرة أحمد رأفت

الفصل الأول

مقدمة في إدارة الموارد البشرية

19 (الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية).....
25مقدمة.....
26دروس أساسية في إدارة الموارد البشرية.....
26الدرس الأول: الأفراد مختلفون.....
27الدرس الثاني: الوظائف مختلفة.....
28الدرس الثالث: وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف.
32نموذج الكتاب.....
32المنطق من وراء النموذج.....
43الوظائف الرئيسية للموارد البشرية.....
35الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية.....
36تنظيم إدارة الموارد البشرية.....
36من الذي يدير الموارد البشرية.....
36إدارة مستقلة للموارد البشرية.....
37كل مدير هو مدير للموارد البشرية.....
37التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين.....
39ما هي الفائدة من مفهوم التعاون المشترك.....
44التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
44تطور إدارة الأفراد في العالم.....
47تطور إدارة الأفراد في مصر.....
50العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية.....
53إدارة الموارد البشرية على شبكة الإنترنت.....
54ملخص الفصل.....
55أسئلة.....
56تطبيقات.....
60هوامش ومراجع الفصل الأول.....

الفصل الثالث

105	تحليل وتصميم وتوصيف العمل
113	مقدمة.....
113	ما هو تحليل العمل.....
114	الهدف من تحليل العمل.....
117	من يقوم بتحليل العمل.....
118	خطوات تحليل العمل.....
121	تحديد نوع البيانات المطلوب في تحليل العمل.....
121	تحديد أسلوب جمع البيانات.....
132	مصادر الخطأ في تحليل العمل.....
134	تصميم الوظيفة.....
138	توصيف الوظيفة.....
138	ما هو توصيف الوظيفة وعناصره ؟
139	أهمية توصيف الوظائف.....
143	مواصفات شاغل الوظيفة.....
143	ما هي مواصفات شاغل الوظيفة ؟
145	كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟
147	العائد والتكلفة من وظيفة تحليل العمل.....
148	ملخص الفصل.....
149	اسئلة.....
150	تطبيقات.....
152	هوامش ومراجع الفصل.....
	الفصل الرابع
153	تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.....
161	مقدمة.....
162	ماهية وأهمية تخطيط الموارد البشرية.....
162	ماهية تخطيط الموارد البشرية.....

الفصل الثاني

63	أثر الكمبيوتر والاتجاهات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية.....
69	مقدمة.....
70	أثر الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات على ممارسات إدارة الموارد البشرية.....
71	أثر عصر الكمبيوتر على إدارة الموارد البشرية.....
73	أهم البيانات في نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.....
80	مراحل إدخال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات.....
86	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
86	معنى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
87	أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
88	اهتمام إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات الإدارة العليا.....
90	باختلاف استراتيجيات الإدارة العليا تختلف استراتيجيات الموارد البشرية.....
91	تأثير الأخلاق على ممارسات إدارة الموارد البشرية.....
93	إدارة التنوع في الموارد البشرية.....
94	الأثار السلبية للتنوع.....
94	سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية.....
95	مزايا التنوع في الموارد البشرية.....
95	العائد والتكلفة من الاتجاهات المعاصرة للموارد البشرية.....
96	الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية على شبكة الانترنت.....
97	ملخص الفصل.....
98	اسئلة.....
99	تطبيقات.....
103	هوامش ومراجع الفصل.....

162	أهمية تخطيط الموارد البشرية.....
163	علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط للمشروع.....
163	من يخطط للموارد البشرية.....
165	النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية.....
166	أولاً: ظروف الطلب.....
166	ثانياً: ظروف العرض.....
166	ثالثاً: تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه.....
169	تحليل المطلوب من العمالة.....
169	أولاً: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة.....
175	ثانياً: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة.....
181	تحليل العروض من العمالة.....
181	أساليب تحليل العروض من العمالة.....
191	تحديد الفائض أو العجز من العمالة وكيفية التصرف فيه.....
194	كيفية التعامل مع الفائض والعجز.....
198	العائد والتكلفة من تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية.....
200	ملخص الفصل.....
201	أسئلة.....
202	تطبيقات.....
210	هوامش ومراجع الفصل.....
213	الفصل الخامس استقطاب واختيار الموارد البشرية.....
221	مقدمة.....
221	مقدمة في الاستقطاب والاختيار.....
221	ماهية الاستقطاب والاختيار؟.....
222	خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية.....
223	الاستقطاب.....
223	ما هو الاستقطاب.....

223	من يقوم بالاستقطاب.....
225	مصادر الاستقطاب.....
232	أساليب الاستقطاب.....
236	الاختيار والتعيين.....
236	ماهية الاختيار؟.....
236	من الذي يقوم بالاختيار؟.....
237	ما هي معايير الاختيار؟.....
240	إجراءات الاختيار.....
263	العائد والتكلفة من وظيفة الاستقطاب والاختيار.....
267	ملخص الفصل.....
268	أسئلة.....
269	تطبيقات.....
273	هوامش ومراجع الفصل.....
275	الفصل السادس تصميم نظام الأجور.....
283	مقدمة.....
284	ماهية وأهمية الأجور.....
284	ماهية الأجور.....
285	هل الأجور مهمة؟.....
285	ما هو دور كل من إدارة الموارد البشرية والمدبرين التنفيذيين في الأجور.....
286	ما هي خطوات تصميم نظام الأجور.....
288	الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام.....
288	الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف.....
289	الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم.....
289	الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف.....
290	الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات.....
290	الخطوة السادسة: تسعير الدرجات.....
290	الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور.....

365	شروط نظام جيد للحوافز.....
368	مراحل تصميم نظام الحوافز.....
375	مزايا وخدمات العاملين.....
375	الزايا والخدمات.. لماذا؟.....
376	أنواع المزايا والخدمات.....
383	مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات.....
385	النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين.....
386	العائد والتكلفة لنظام الحوافز والمزايا والخدمات.....
388	ملخص الفصل.....
390	اسئلة.....
391	تطبيقات.....
396	هوامش ومراجع الفصل.....
	الفصل الثامن
397	تقييم الأداء.....
405	مقدمة.....
405	ماهية وأهمية تقييم الأداء.....
406	ماهو تقييم الأداء.....
406	دور إدارة الموارد البشرية والمدبرين التنفيذيين في تقييم الأداء.....
407	الفضل في أنظمة تقييم الأداء.....
410	عناصر نظام تقييم الأداء.....
411	الفرص من تقييم الأداء.....
412	من المسؤول عن تقييم الأداء.....
415	متى يتم تقييم الأداء.....
415	معايير تقييم الأداء.....
419	طرق تقييم الأداء.....
419	(1) قائمة معايير التقييم.....
421	(2) ترتيب العاملين.....
421	(3) المقارنة بين العاملين.....
423	(4) التوزيع الإحصائي.....
424	(5) الإدارة بالأهداف.....

290	طرق تقييم الوظائف.....
292	أولاً: طريقة الترتيب.....
296	ثانياً: طريقة الدرجات.....
299	ثالثاً: طريقة مقارنة العوامل.....
305	رابعاً: طريقة النقط.....
311	تعديد عدد الدرجات (أو تصميم هيكل الوظائف).....
311	ما هو عدد الدرجات المناسب.....
312	تعديد سعر أو أجر كل درجة.....
314	إدارة نظام الأجور.....
314	(1) معالجة حالة الوظائف الخارجة عن خط الاتجاه العام للأجر.....
316	(2) تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر بالشركة.....
	(3) تحديد الفروق الأجرية في الحد الأدنى للأجر، وتحديد الفروق الأجرية في الحد الأقصى للأجر.....
318	(4) التداخل في أجور الدرجات.....
319	(5) دراسة أو مسح الأجور.....
322	(6) تعديل الأجور حسب نفقات المعيشة.....
323	(7) إدارة العلاوات.....
323	(8) سرية وعلائية الأجور.....
324	(9) علاقة الأجر بالترقية.....
328	العائد والتكلفة من نظام الأجور.....
330	ملخص الفصل.....
332	اسئلة.....
333	تطبيقات.....
337	هوامش ومراجع الفصل.....
	الفصل السابع
	الحوافز والمزايا والخدمات
339	مقدمة.....
347	الحوافز.. لماذا؟.....
348	على أي أساس تمنح الحوافز.....
349	ما هي أنواع نظم الحوافز.....

482	المدرسين.....
484	ميزانية التدريب.....
486	تنفيذ برنامج التدريب.....
486	الجدول الزمني للبرنامج.....
486	قاعات التدريب.....
490	المتابعة اليومية للبرنامج.....
491	تقييم كفاءة التدريب.....
491	خطوات تقييم كفاءة التدريب.....
493	طرق تقييم كفاءة التدريب.....
500	التصميمات النهائية لتقييم كفاءة التا
501	العائد والتكلفة من التدريب.....
504	ملخص الفصل.....
505	أسئلة.....
506	تطبيقات.....
511	هوامش ومراجع الفصل.....
513	الله
513	المسار الوظيفي؛ نُظْمٍ - وتنهيته
522	مقدمات في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.....
522	- معنى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.....
523	- نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.....
525	- أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.....
526	- من يقوم بهذه الوظيفة.....
527	التوافق بين الفرد والوظيفة هو هدف تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.....
527	- تقييم الأداء.....
528	- مخبرات المسار الوظيفي.....
528	- مراكز التقييم.....
528	- بحوث الرضا.....
529	وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة.....
531	- التأهيل.....

426	(6) قائمة المراجعة.....
429	إخبار الأفراد بنتائج التقييم.....
429	نتائج التقييم بين السرية والعلانية.....
430	كيف يتم إخبار الرؤوسين بنتيجة التقييم؟.....
431	إدارة واستخدام نتائج التقييم.....
431	دور إدارة الموارد البشرية في مراجعة التقييم.....
432	التظلم من نتيجة التقييم.....
432	استخدام نتيجة التقييم.....
433	نصائح في تحسين أنظمة التقييم.....
435	العائد والتكلفة من تقييم الأداء.....
437	ملخص الفصل.....
439	أسئلة.....
440	تطبيقات.....
444	هوامش ومراجع الفصل.....
445	الفصل التاسع
445	التدريب.....
453	مقدمة.....
453	مقدمات في التدريب.....
454	خطوات التدريب.....
456	من المسؤول عن نشاط لتدريب.....
457	أنواع وفلسفات التدريب.....
463	تحديد الاحتياجات التدريبية.....
463	معنى الحاجة للتدريب.....
465	أساليب تحديد الحاجة للتدريب.....
471	تحديد هدف التدريب.....
475	تصميم برنامج التدريب.....
475	وضع محتويات خطة التدريب.....
478	أساليب التدريب.....
481	الساعدات التدريبية.....

531	- التدوير.....
532	- مهام ذات تحدي.....
532	- إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي.....
532	- النقل.....
533	- تحبيب النقل لأسفل.....
533	- النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة.....
533	- الترقية.....
534	- الترقية المؤقتة.....
535	- خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي.....
536	- التقاعد المبكر.....
536	- المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة.....
536	- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى الفرد.....
537	- خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي.....
540	- نصائح في كيفية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الفردي.....
541	- العائد والتكلفة من نظام المسار الوظيفي.....
543	- ملخص الفصل.....
545	- أسئلة.....
546	- تطبيقات.....
550	- هوامش ومراجع الفصل.....

يقدم هذا الكتاب تبسيطاً لعلم إدارة الأفراد والوارد البشرية. وسيرى القارئ أن لغته بسيطة. وعملية في نفس الوقت. وبالرغم من أن الكتاب يدخل في العمق العملي للمادة. إلا أن أسلوب الكتابة، وعرض المعلومات والأمثلة، والأشكال التوضيحية تجعل قراءة هذا الكتاب سهلة ومفيدة.

ويمتاز أيضاً هذا الكتاب بوجود تطبيقات تشمل تمارين عملية وحالات، وأيضاً تطبيقات على الإنترنت. وحينما يضاف إلى ذلك العمق العلمي، وبساطة العرض، وسهولة القراءة، فإنه ليس بغريب أن يصبح هذا الكتاب الأكثر قبولاً وتديساً في الدول العربية.

وسيرى القارئ في هذا الكتاب نموذجاً محدداً، يتبناه المؤلف من الفصل الأول إلى الفصل الأخير منه، وهذا النموذج هو حصيلة سنوات من الدراسة، والتدريس، والتدريب، والبحث، والاستشارة في عدد كبير من الجامعات والمنظمات والشركات المصرية والعربية والأمريكية. ولقد قام المؤلف بالاتزام بهذا النموذج طوال الكتاب. ومن خلال هذا النموذج أمكن دمج المبادئ العلمية. بالأدوات والأساليب التطبيقية، والتي يمكن للقارئ أن يستخدمها في إدارة موارده البشرية.

تحويل

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها. فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال، لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية. وخذ على سبيل المثال، الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم العمل كله، أما الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد فيمكنه أن يطلق لإمكانات المنظمة العنان، مما يؤدي إلى أفضل النتائج للمنظمة.

ومع تحول الزمن من القرن العشرين إلى الحادي والعشرين، يتحول العالم في اقتصاده وأعماله بشكل جذري، فهو يتحول إلى عالم يشبه القرية الصغيرة، تستند فيها المنافسة، ولا تبقى إلا المنظمات الأصلح إدارياً. وتعطي هذه الحقيقة العاقر الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية والأسلوب المثالي لإدارة هذه الموارد حتى تكون المنظمات صالحة للمنافسة.

وفي اعتقادنا، أن المنظمات المصرية والعربية تواجه أزمة في مواردها البشرية، وذلك لأسباب كثيرة منها الهجرة بين الدول والصحرف والوظائف، وأنواع البطالة، واختلال في تركيبية وهيكل القوى العاملة، وتسبب العاملین، واختلال علاقات العمل. ونحن نرى أن ضعف أنظمة العمل والموارد البشرية هو السبب الجوهری في هذه الأزمة. وبارقة الأمل الموجودة تشير إلى تطور علم إدارة الموارد البشرية بشكل يساعد المنظمات المصرية والعربية على إدارة هذه الأزمة.

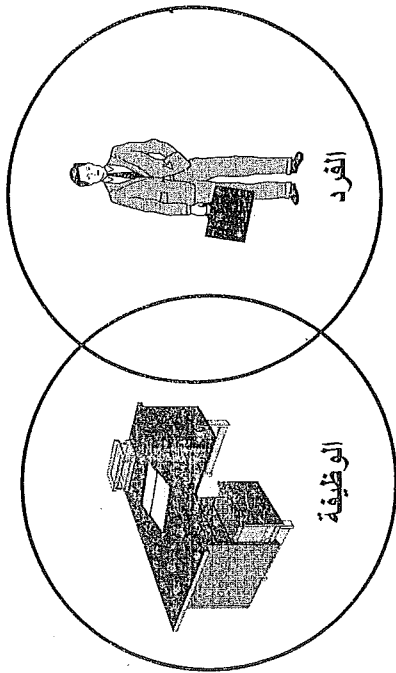
وتمتاز هذه الطبيعة الجديدة بمزايا تجعلها جذابة لكل من الأستاذ والطالب والاختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه المزايا:



مقدمة في

إدارة الموارد البشرية

الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية



- إضافة ملخص بنهاية كل فصل
 - إضافة تمارين وحالات وتطبيقات على الإنترنت بنهاية كل فصل.
 - إضافة فصل جديد عن الكمبيوتر والاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية.
 - إضافة جزء عن علاقة شبكة الإنترنت بموضوعات الكتاب بنهاية كل فصل.
 - تحديث المادة العلمية لفصول الكتاب والمراجع العلمية لها.
- ويضاف كل هذا إلى الأسلوب السلس المكتوب به الكتاب، والمنهج التربوي الذي يتبعه، والاستشهاد بأفضل الكلام من القرآن الكريم والحديث الشريف والأمثال الشعبية والحكم.
- ويود الكاتب أن يقدم شكره للأساتذة الذين يتبنون الكتاب في تدريسهم، ويمتد شكره لمن ساعده في العونة وإبداء الرأي في النسخ السابقة من الكتاب، وعلى الأخص الأستاذ الدكتور / صلاح الشنواني أحد رواد الرعييل الأول من أساتذة الإدارة، والسيد / سمير حلمي مدير الموارد البشرية بشركة الإسكندرية الوطنية للحديد والصلب. ويأمل المؤلف في الاستماع إلى رأي ومقترحات أساتذة وطلاب الإدارة لتحسين الطباعات القادمة.
- ويشكر المؤلف الله عز وجل على نعمته، وهو يتوجه بهذا العمل إلى الله سبحانه وتعالى راجياً التوفيق والهداية

المؤلف

أحمد ماهر

الهدف من الفصل

- التعرف على ماهية وأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية (أو إدارة الأفراد)
- التعرف على أن الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الموارد البشرية من جهة، وبين الوظائف الموجودة في المنظمة من جهة أخرى.
- التعرف على دور مدير إدارة الموارد البشرية، ودور المديرين التنفيذيين في هذا المجال.
- التعرف على الوظائف والأنشطة المختلفة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن يقوم بها.
- التعرف على التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في العالم ومصر.

خير الكلام

في إدارة الموارد البشرية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَكَانَ الْإِنْسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلًا ﴾ الكهف 54

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ﴾ الحجرات 13

قال رسول الله ﷺ

(تجدون الناس معادن)

سنتي قائمت

"جنة من غير ناس... ما تنداس"

قالوا

"أي منظمة، من أي نوع، لها مورد واحد حقيقي: الإنسان"
بيتر دراكر

من مشاهير كتاب الإدارة المعاصرين

"الإدارة هي إدارة الأفراد... وإدارة الأفراد هي الإدارة"

لورانس أربي

من مشاهير كتاب إدارة الأفراد المعاصرين

الفصل الأول

مقدمة في إدارة الموارد البشرية

الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية

مقدمة

لا يمكنك أن تدير أي منظمة بدون ناس^(*). هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير، فمادام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين. حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات، فإن الناس هم الذين يشغلونها.

وإذا كانت هناك موارد كثيرة في العمل مثل الأموال، الآلات، والخامات، والبناني، والأراضي، والفن الإداري، فإن الناس هم موارد أيضاً. والأهم، أنهم المورد الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد في أي منظمة. ويطلق على الناس الذين يعملون داخل المنظمة، الموارد البشرية، والكتاب الذي يديك يهتم بكيفية استخدام الموارد البشرية، وبالتالي فهو كتاب في إدارة الموارد البشرية.

وفي هذا الفصل الأول نقدم تمهيداً سريعاً لعنى إدارة الموارد البشرية، وذلك بتوضيح بعض الحقائق الأساسية الخاصة بالموارد البشرية أو الأفراد، ونقدم نموذج الكتاب. وتحدد مسؤولية العمل في إدارة الموارد البشرية، وأخيراً نقدم فكرة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

(*) هو الذي جعلكم خلائف في الأرض (فاطر: 39).

دروس أساسية في إدارة الموارد البشرية

يجب أن يعلم أي شخص مسؤول عن إدارة موارد بشرية عدة حقائق مهمة عن هذا المورد. ولقد قمنا بوضعها في شكل مختصر وأساسي، يخدم غرض الدراسة في هذا الكتاب. وهذه الحقائق أو الدروس هي كالاتي: الأفراد مختلفون، والوظائف مختلفة، ومهمة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بينهما.

الدروس الأولى: الأفراد مختلفون

خلقنا الله مختلفون^(*). حتى إذا دخلت عملاً ونظرت للناس، لوجدتهم مختلفين. ليس فقط في الظاهر، وإنما أيضاً من الباطن. فالظاهر يشير إلى أننا مختلفون في ملامحنا، وأعمارنا، وخبراتنا، وتعليمنا، وجنسنا. وهي اختلافات تؤثر في سلوكنا بشكل واضح. والباطن يشير إلى أننا مختلفون في قدراتنا العقلية، وطريقة فهمنا وإدراكنا للأمر، وفي طريقة تعلمنا واكتسابنا للقدرة والمهارات، وفي مشاعرنا، وفي اتجاهاتنا النفسية وفي تفضيل الأشياء. إن هذه الاختلافات توضح كيف أن سلوكنا مختلف عن بعضنا البعض.

وليزيد من التفصيل، يختلف الناس أيضاً في صفاتهم الشخصية، فنجد شخصاً مرحاً وآخر مكتئباً، وشخصاً اجتماعياً وآخر انطوائياً، وشخصاً منفتحاً في علاقاته مع الآخرين، وآخر متحفظاً في هذه العلاقات، وهذا ذكي ولماح، وذاك أقل ذكاءً وبطيء الفهم، وهذا يجب أن يقود وذاك يجب أن يقاد. حتى في الاهتمامات واليول المهنية، يمكن القول أن الناس يختلفون في تفضيلهم لنوع العمل، فالبعض يرغب في ويفضل أداء الأعمال المكتبية، والآخر يفضل أداء الأعمال ذات الطابع الفني أو الميكانيكي. وربما ترى مهندساً يجب أعمال البيع، وبائعاً يجب تصليح وصيانة الأجهزة.

(*) وعن الناس والثواب واللعنم مختلف الولة (فاطر : 28).

(*) وعن آياته خلق المشاوار والارض وأخطاف الميتكم والوايخ (الروم : 22).

ونحن أيضاً مختلفون في دوافعنا، فالبعض مدفوع مالياً، والآخر مدفوع اجتماعياً، والآخر مدفوع نحو الشعور بتقدير الآخرين وتحقيق ذاته. وأيضاً يمكن القول إن مهارات الاتصال، والحدسية، والناقشة، والتفاوض، والإقناع، والابتكار، والتأثير في الآخرين، والقيادة تختلف من شخص لآخر.

إن الإدارة المثالية للموارد البشرية تتطلب معرفة أن الأفراد مختلفون، وأن من يدير موارد البشرية عليه أن يقيس وأن يتعرف على هذه الاختلافات لكي ينتقي من بين هؤلاء الأفراد من يناسب العمل والوظيفة.

الدروس الثاني: الوظائف مختلفة

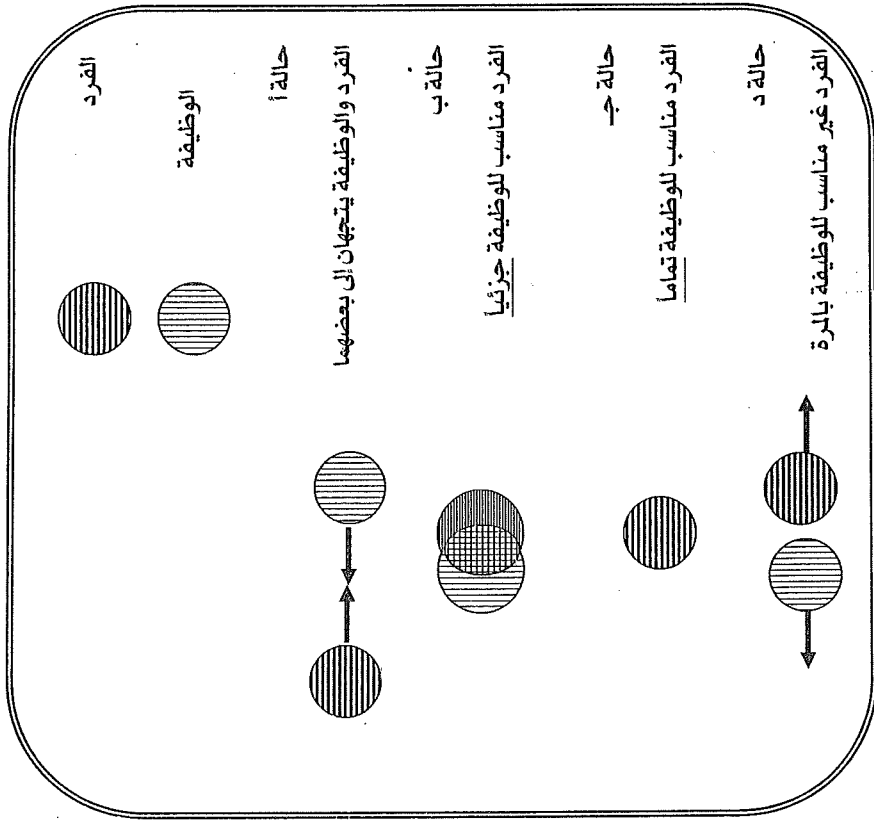
تختلف الوظائف فيما بينها اختلافاً كبيراً^(*). وقد ترجع الاختلافات إلى طبيعة النشاط الذي تنتمي إليه الوظيفة، وذلك من حيث كونها مالية، أو إدارية، أو تسويقية، أو إنتاجية وفنية، أو بحثية، أو أي طبيعة أخرى. وتختلف الوظائف أيضاً من حيث نوعية، وحجم، وعظم المسؤولية الملقاة على عاتقها. وقد تختلف الوظائف من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها مثل: التعليم، والتجربة، والمهارات، والتدريب، وتختلف الوظائف أيضاً في ظروف أدائها وذلك من حيث ظروف العمل المادية (إضاءة، وحرارة، ورطوبة، وغيرها) والخطرات التي تتعرض لها الوظيفة.

وكما يرى القارئ، أن هناك اختلافات واضحة بين الوظائف، وربما يجد القارئ في الفصل الثالث من الكتاب تفصيلاً مسهباً عن كيفية تحليل الوظائف، وكيفية تصميمها. وما يهم هو أن الوظائف مختلفة، فمنها ما يناسب أشخاص معينة، ومنها ما يناسب الآخرين. وبالتالي يتطلب الأمر تحليلاً للوظائف قبل شغلها بأفراد.

(*) اعظم سقاية الحاج وعمارة المسجد الحرام كمن آمن بالله واليوم الآخر وجاهد في سبيل الله (التوبة : 19).

ولكي يقوم أي فرد بدير الموارد البشرية بهذه المهمة عليه أن يكون على علم كامل بصفات وخصائص الأفراد المتاحين أمامه، وأيضاً على صفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه^(*).

ويوضح شكل (2-1) الاحتمالات المختلفة للتوفيق بين الفرد والوظيفة



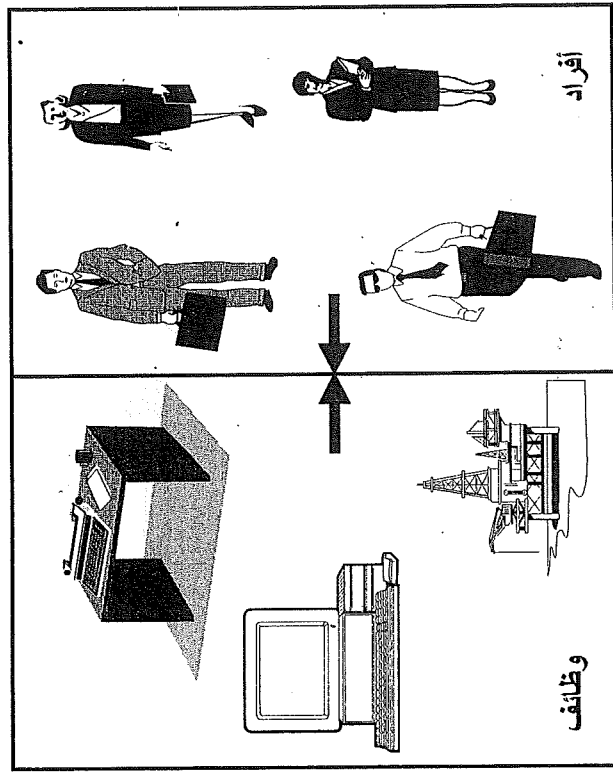
شكل (2-1) الاحتمالات المختلفة للتوفيق بين الفرد والوظيفة

يقول رسول الله ﷺ: "إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة".

الدرس الثالث: وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف. يوضح المدرس الأول أن الأفراد مختلفون، ويوضح المدرس الثاني أن الوظائف مختلفة، أما المدرس الثالث فيقول بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين هذين الاختلافين.

ويوضح شكل (1-1) بصورة كاريكاتيرية هذا الوضع.

إن المهمة الأساسية للمسئول عن إدارة الموارد البشرية هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. فأين الرجل المناسب؟ وأين الوظيفة المناسبة؟. إن وظيفة المورد البشرية يجب أن تكون واضحة في ذهنه وهي التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة، وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلاف أيضاً.



شكل (1-1) التوفيق بين الأفراد والوظائف

وفي طيات فصول الكتاب سيتعرف القارئ على نوعية المعلومات ومصادر جمعها، وكما سيتعرف على أن جمع هذه المعلومات عملية مستمرة، ويجب تحديثها باستمرار، وذلك ما دام الأفراد موجودين بالشركة أو المنظمة.

ثانياً: معلومات كاملة عن الوظائف:

تقدم الوظيفة الخاصة بتحليل العمل المعلومات اللازمة في هذا الصدد. وهي وظيفة الغرض منها تحديد مهام وأعباء (أو مسؤوليات الوظيفة) في شكل كامل، وقد يصل الأمر على تحديد أدوار هذه الوظيفة، ومستواها الوظيفي، ونطاقها الإشرافي. ومن أهم أجزاء هذه الوظيفة ما يمس تحديد شروط شغل الوظيفة من معارف، وقدرات، وخبرات، ومهارات، وميول، وصفات شخصية مختلفة.

وبعد أن تتوافر المعلومات الكاملة عن الأفراد وعن الوظائف تكون مهمة من يدير الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف. أو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. ويتم هذا التوفيق من خلال الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل: الاختيار والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والترقية، والأجور، والحوافز، وغيرها من الوظائف.

إن أهم ما يحتاجه من يدير الموارد البشرية معلومات كاملة عن كل من الأفراد والوظائف وذلك حتى يتسنى التوفيق بينهما.

أولاً: معلومات كاملة عن الأفراد:

وأهم هذه المعلومات هي:

- المعارف والتعليم والقدرات.
- الخبرات السابقة والمهارات المختلفة.
- الدوافع والميول والاهتمامات.
- الصفات الشخصية.
- معلومات شخصية كالسن والجنس.

إن الأنواع السابقة تحوي آلاف المعلومات التي يمكن ويجب جمعها.

ويمكن جمع هذه المعلومات من المصادر التالية:

- طلب التوظيف.
- المقابلات الشخصية.
- الاختبارات الشخصية والنفسية.
- التمارين والاختبارات الوظيفية.
- معلومات من الرؤساء عن المرؤوسين.
- تقارير الأداء والكفاءة.

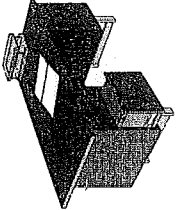


نموذج الكتاب

المنطق من وراء النموذج:

يقدم هذا الكتاب نموذجاً مبسطاً لدراسة إدارة الموارد البشرية، وهذا النموذج هو حصيلته التطور العلمي في هذا المجال، وحصيلته الرؤية الشخصية للمؤلف. ويقوم هذا النموذج على أن الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية. وأن المهمة الأساسية في إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويتم هذا من خلال وظائف متعددة. وهو ما يتضح في شكل (3-1)

ولكي يتم التوفيق بين الأفراد والوظائف تظهر ممارسات إدارة الموارد البشرية (أي وظائفها الرئيسية) والتي تهتم بالتوفيق بينهما. وأهم هذه الوظائف هي تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والأجور والرواتب، والجوائز والمزايا والخدمات، وتقييم الأداء، والتدريب، والمسار الوظيفي. وسيتم عرض هذه الوظائف بالترتيب بدءاً من الفصل الثالث. أما الفصل الثاني فإنه يقدم لبعض الجوانب التنظيمية لإدارة الموارد البشرية ومن أهمها علاقة الكمبيوتر ونظم المعلومات بأداء إدارة الموارد البشرية، كما أنه يتعرض للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

ويتعرض الكتاب في ثنايا الفصول لموضوعات أخرى خاصة بتنظيم إدارة الموارد البشرية، والوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية مثل النقابات، والأمن والسلامة، وجداول العمل.

الوظيفة (العمل)	الفرد
	
الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	
- تحليل وتصميم العمل	
- تخطيط الموارد البشرية	
الاختيار والتعيين	
- تصميم هيكل الأجور والرواتب	
- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا	
- تقييم الأداء	
- التدريب	
- تخطيط المسار الوظيفي	

تنظيم إدارة الموارد البشرية	الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية
- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	- النقابات.
- نظم معلومات وبيوت الموارد البشرية.	- أمن وسلامة الموارد البشرية.
- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.	- ساعات وجداول العمل.

شكل (3-1) نموذج إدارة الموارد البشرية

وفي السطور التالية نقدم لحة سريعة عن وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف الرئيسية للوزارة البشرية:

- 1- تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والهياكل الوظيفية للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
- 2- تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.
- 3- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- 4- تصميم هيكل الأجر: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجر حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيام بالأهليات المختلفة للوظائف المختلفة.
- 5- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- 6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم

المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

7- تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من

خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

8- التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف

ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. وعلى الشركة أن تحدد احتياج الرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

9- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية

المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والترقية، والتدريب. ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

الوظائف المساعده في إدارة الموارد البشرية:

- 1- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات)، والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى، والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة.
- 2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين، والأمن، والصحة، والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- 3- ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفقاً لنظام يناسب طبيعة المنظمة. ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

- 1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال والتغيرات في الأداء الداخلي للمنظمة.
- 2- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والعلوم التي قد تكون في نظام بدوي أو آلي. كما أنها تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.
- 3- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

من الذي يدير الموارد البشرية؟

هل من الأفضل أن يكون هناك إدارة مستقلة ومتخصصة للموارد البشرية؟ أم هل من الأفضل أن تترك لكل المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم؟ إن الإجابة ليست سهلة، وسنحاول أن نقدم إجابة في السطور التالية. وسنلاحظ أن الإجابة ستخلص إلى أنه لا بد من وجود تعاون مشترك بين إدارة الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في مواقعهم.

إدارة مستقلة للموارد البشرية:

يرى البعض أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هو من اختصاص تلك الوحدة التنظيمية التي تسمى: إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، أو إدارة شؤون العاملين. ويعزز أصحاب هذا الرأي وجهة نظرهم بأن أخصائيي الموارد البشرية هم أكفأ الناس في

إدارة الموارد البشرية، وأنه مثلما تخصص المنظمات وحدات تنظيمية مستقلة للتعامل مع العناصر اللازمة للإنتاج والتسويق، فإن العنصر البشري لا يقل أهمية عنها. ويسير هذا الرأي مع مبدأ التخصص، والذي ينادي بتوفير أشخاص لديهم المعرفة، والمهارات، والوقت اللازم للقيام بعمل متخصصاً، وأصبح له علم مستقل، وأصبح العاملون يتدربون عليه، بل إن التعيين في مناصب الموارد البشرية في بعض الدول المتقدمة أصبح مشروطاً بالحصول على إجازات وتصاريح من منظمات متخصصة، وهذه المنظمات تشتت مواصفات معينة فيمن يشغل وظائف الموارد البشرية، كما تقعد اختبارات وتمنح شهادات تجيز لحاملها العمل في وظائف الموارد البشرية.

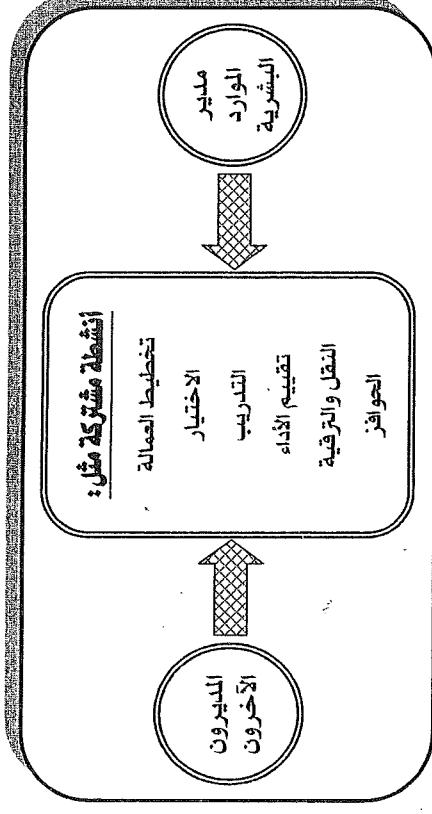
كل مدير هو مدير للموارد البشرية

يرى أصحاب الرأي الثاني أن كل مدير في موقعه هو مسئول عن تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له، فهو إذن مسئول عن هذه الموارد البشرية. وبما أنه مسئول عنها، فلا بد أن يعطي السلطة والصلاحيه لإدارتها. ولحسن الحظ فإن أصحاب هذا الرأي يعترفون بحقيقة أساسية وهي أنهم قد يقصدهم أحياناً الهارة، والعرقة، والوقت لإدارة مواردهم البشرية بكفاءة، ويعترفون بضرورة وجود من يساعدهم في التخطيط للوظائف المختلفة للموارد البشرية، وفي التنسيق بين الإدارات المختلفة في هذا الأمر. أي أنهم يعترفون بحاجتهم لأخصائيين في الموارد البشرية.

التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين

حيث أن الهدف من إدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري، فإنه يجب أن يكون هناك تعاون كبير بين إدارة الموارد البشرية وبين باقي المديرين في كل مواقع العمل. وسوف نقوم بإتباع مفهوم أو مدخل التعاون المشترك في إدارة الموارد البشرية وهذا المفهوم يعني أن هناك بعض الوظائف التي تخص الأفراد، والتي تمارس بين كل من مدير

الموارد البشرية والمديرين في كل الواقع، شكل (4-1) يوضح فكرة التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين في المنظمة.



شكل (4-1) التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين

والمنطقة الوسطى بين السهمين تمثل منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية، ودور المديرين الآخرين.

وهذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقاً كاملاً بين كل من مدير الأفراد، وباقي المديرين في سبيل أداء وظائف الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية أعلى، وعند التفكير في أي مهمة من الهام الجديدة التي تتعلق بالموارد البشرية فيبقى التفكير أولاً فيمن سيقوم بها بكفاءة أكثر، وفاعلية أعلى، ولا فإن اختلاط الأمور سيؤدي في النهاية إلى سوء إدارة الموارد البشرية.

ما هي الفائدة من مفهوم التعاون المشترك؟

يهدف هذا المفهوم أساساً إلى تحديد الطرف الذي سيقوم بإدارة الموارد البشرية بأسلوب أكفأ، فهناك بعض الوظائف التي يفضل أن تمارس بالاشتراك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين، وهناك وظائف أخرى يقوم بها مدير الموارد البشرية مستقلاً، كما أن هناك وظائف يقوم بها باقي المديرين وحدهم.

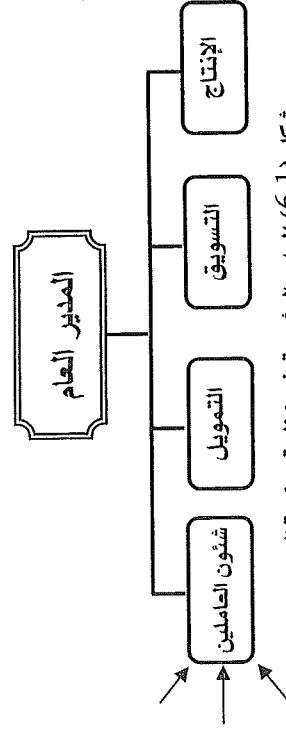
والشكل التالي (شكل 5-1) يوضح مثلاً لبعض الأنشطة التي تقع في منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية، وبين وظيفة باقي المديرين.

المديرون الآخرون	مدير الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • يقررون ما إذا كان سيتولى القابلة الشخصية النهائية. • يتلقون التدريب من مدير الموارد البشرية عن كيفية المساهمة في مقابلات الاختيار. • يقومون بالمقابلات الشخصية والتعيين عندما يتطلب الأمر ذلك. • يقومون بإخطار مدير الموارد البشرية بنتيجة المقابلات التي عقدها، ورأيه بخصوص الاختيار. 	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم بإعداد وتطوير أساليب المقابلات الشخصية. • يقوم بتدريب المديرين الآخرين على كيفية المساهمة في مقابلات الاختيار. • يقوم بإعداد الاختبارات والمقابلات الشخصية. • يرسل المرشحين للمقابلات الشخصية إلى المديرين الذين يرغبون في إدارة المقابلات بأنفسهم. • يقوم بعمل المقابلات النهائية والتعيين لبعض المديرين.

شكل (5-1) أمثلة من الأنشطة المشتركة بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين

والانصراف والإجازات. أما باقي الوظائف الأخرى فيحتفظ المدير بالتنفيذ بها مثل تقييم الأداء والتدريب، أما الأجور والرواتب فيقوم بها المدير المالي باعتبارها أقرب للحسابات.

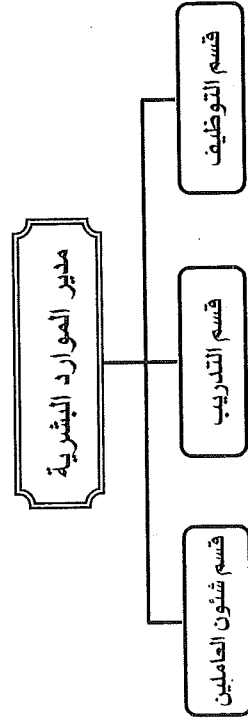
وتظهر خريطة التنظيم للمنظمة كما في شكل (6-1) ونرى في الشكل أن شؤون العاملين تظهر لأول مرة في خريطة تنظيم المنظمة.



شكل (6-1) الموارد البشرية في منظمة صغيرة الحجم

في منظمة متوسطة الحجم

حينما تكبر المنظمة وتصبح متوسطة الحجم (أي عدة مئات من العاملين تقريباً) تزداد أهمية الموارد البشرية، ويزداد العبء على قسم شؤون العاملين الموجود في الشكل (7-1) إلى إدارة أكبر يتبعها أقسام فرعية. ولأول مرة تأخذ وظائف إدارة الموارد البشرية تمثيلاً تنظيمياً في شكل أقسام فرعية تتبع إدارة الموارد البشرية، وذلك كما يظهر في شكل (7-1).



شكل (7-1) الموارد البشرية في منظمة متوسطة الحجم

ومما لا شك فيه أن اشتراك المديرين الآخرين مع مدير الموارد البشرية في اختيار أدوات وأساليب وطرق إدارة الموارد البشرية سوف يؤدي إلى رفع كفاءة استخدام هذه الأدوات. كما أنه من المهم أن توضح أنه إذا كان هناك مدير متخصص لإدارة الموارد البشرية، فإن كل مدير تنفيذي هو مسئول في حدود معينة عن إدارة الموارد البشرية التي تتبعه.

تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية

يختلف تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية بحسب حجم المنظمة، فالمنظمات الصغيرة قد لا يوجد فيها أي قسم للموارد البشرية، بينما توجد أقسام كثيرة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة. بالإضافة إلى الحجم هناك مدى اهتمام المنظمة بالموارد البشرية، واستراتيجياتها تجاه ذلك، ونوع المنظمة. وفيما يلي تحليل للوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم.

في المنظمات الصغيرة جداً

تسند وظائف الأفراد وشؤون العام (أي إدارة الموارد البشرية) إلى كل مدير تنفيذي بالمنظمة. ولا حاجة لإنشاء أي وحدة تنظيمية للموارد البشرية. فكل مدير تنفيذي رئيسي (مثل مدير والإنتاج والتسويق والحسابات) يقوم بتعيين ما يحتاجه من موارد بشرية، وهو الذي يحدد أجورهم ومرتباتهم، وقيم أداءهم وحوافزهم وتدريبهم، وبالتالي ليس هناك حاجة لإدارة الموارد البشرية حيث أن كل مدير تنفيذي هو مدير لموارد البشرية أيضاً.

في المنظمات الصغيرة

ربما تظهر لأول مرة وحدة تهتم بشؤون العاملين والأفراد (أي إدارة الموارد البشرية) في إنشاء قسم لشؤون العاملين. ويتولى هذا القسم (الذي يحتوي على رئيس قسم فقط أو ربما يساعده بعض المساعدين أو الأخصائيين القلائل) كافة وظائف إدارة الموارد البشرية مع التركيز على التوظيف وسجلات العاملين وحفظ أوقات الحضور

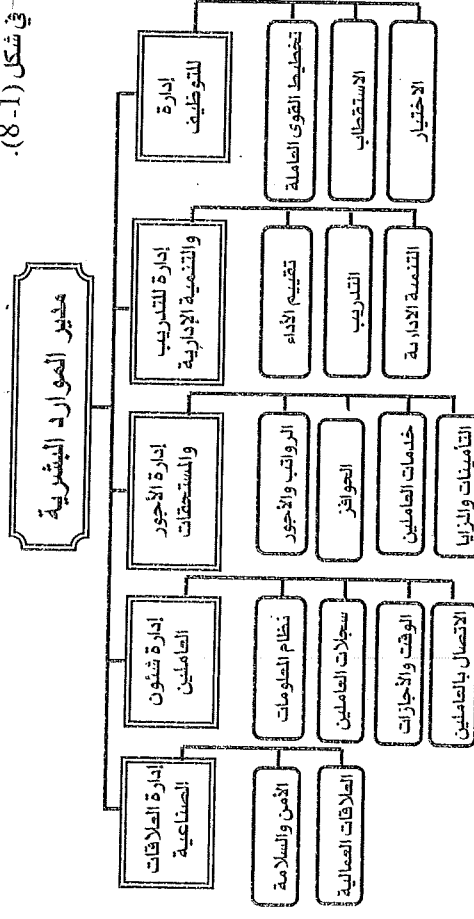
ففي المنظمات الكبيرة الحجم هناك فرصة لظهور كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، واحتلالها لوضع وتمثيل تنظيمي كامل في شكل إدارات وأقسام. كما في شكل (8-1) وبالتفصيل التالي:

- (1) **إدارة التوظيف**
 - قسم تخطيط القوى العاملة
 - قسم الاستقطاب
 - قسم الاختيار
- (2) **إدارة التدريب والتنمية**
 - قسم تقييم أداء
 - قسم التدريب
 - قسم التنمية الإدارية
- (3) **إدارة الأجور والمستحقات**
 - قسم الرواتب والأجور
 - قسم الحوافز
 - قسم خدمات العاملين
 - قسم التأمينات والمزايا
- (4) **إدارة شؤون العاملين**
 - قسم معلومات الموارد البشرية
 - قسم السجلات
 - قسم ضبط الوقت والإجازات
 - قسم الاتصال بالعاملين
- (5) **إدارة العلاقات الصناعية**
 - قسم الأمن والسلامة
 - قسم العلاقات العمالية

ويقوم قسم التوظيف بأمر أهمها تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة واستقطابهم وتعيينهم. أما قسم التدريب فيقوم بتقييم أداء العاملين مع التركيز على التدريب وتنمية العاملين، أما قسم شؤون العاملين فيصطاع بالاحتفاظ بسجلات العاملين، وضبط الوقت من حضور وانصراف وغياب وأجازات. أما الأجور والرواتب والاستحقاقات فهي مستندة إلى الإدارة المالية والحسابات.

لاحظ، عزيزي القارئ، أن التنظيم لأنشطة إدارة الموارد البشرية في الشركة المتوسطة يأخذ الطابع موجود في شكل (7-1)، إلا أن احتياجات المنظمة، وأهدافها، وطبيعة عملها، ودرجة اهتمامها بالوارد البشرية ربما تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وعدد ونوعية الأقسام التابعة لها.

في المنظمات كبيرة الحجم
حينما تكبر المنظمة ويزداد عبء العمل في الأنشطة المختلفة للموارد البشرية، يتم تمثيل كل نشاط في إدارة أو قسم مستقل سواء على المستوى الأقليمي (كإدارات) أو على المستوى الأساسي داخل كل إدارة في شكل أقسام متخصصة. وهنا تظهر كافة وظائف (أو أنشطة) إدارة الموارد البشرية في شكل وحدات تنظيمية متخصصة، كما في شكل (8-1).



شكل (8-1) الورد البشرية في منظمة كبيرة

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات. كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حالياً.

تطور إدارة الأفراد في العالم

ولقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعمد. وظهر ذلك واضحاً منذ الثورة الصناعية، وظهر الآلات في مجتمعات العمل. وسنطفي فيما يلي لحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية.

1- الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستفنائها أحياناً عن العمال، واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها). كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى أيضاً إلى رقابة وتبئية العمل وسام العاملين. ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

2- ظهور المبركات العمالية

مع مساوى الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين

اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

3- الإدارة العلمية

حاول فردريك تايلور Fredrick Taylor أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور حافزة.

4- ظهور علم النفس الصناعي

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات. وأهم ما ركزوا عليه تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به. وركزوا أيضاً على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

5- ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضاً بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها التون مايو Elton mayo.

6- البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

كانت أولى المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العملية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية). وكان من

أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

7- البدء في ظهور بعض التخصصات في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة، والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلاً من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

8- ظهور حركة العلوم السلوكية

أثارت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) عملية تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية. ومن أمثلتها إجراء وتعميم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية، وفي تغير في ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

9- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين.

10- الشهادة المهنية

ظهرت عدد من المنظمات العالمية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل تلك الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويل. ويتقدم للحصول عليها أولئك الحاصلون على شهادات البكالوريوس، مع ضرورة نجاحهم في

عدة امتحانات تضم فلسفة الموارد البشرية، وتخطيط القوى العاملة، والاختبارات، والتعيين، والتدريب، والأجور، والحوافز، ومزايا العاملين، وتقييم الأداء، والمسار الوظيفي، ويمكن أن تتعرف على مزيد من المعلومات عن الشهادات المهنية في مجال الموارد البشرية من خلال الموقع التالي www.hrct.org

تقييم

بالرغم من التطور الأسطوري لإدارة الموارد البشرية، إلا أن الوضع الراهن يشير عن ابتعاد كثير من المنظمات على الأخص المنظمات العربية عن تعيين مسؤولين مؤهلين تأهيلاً مناسباً للعمل في مجالات إدارة الموارد البشرية. والأكثر من هذا يشير الوضع الراهن أن أولئك العاملين الذين يعملون في مجالات الموارد البشرية قد وضعوا في هذا المجال لأنهم تم الاستغناء عنهم في إدارتهم الأصلية، أو أن لا عمل لهم، أو أنهم مقضوب عليهم، أو تم تعيينهم جبراً بواسطة المحسوبة، أو أنهم المصابين من العاملين.

ولقد ظهرت نظرية أطلق عليها " نظرية صفيحة الزبالة " Garbage Can Theory تأكيداً للوضع الراهن الذي يقول إن إدارة الموارد البشرية هي صفيحة ترمى فيها العاملين التي لا تحتاج إليها المنظمة دون أي تأهيل أو تدريب أو تطوير لمهاراتهم. ويصبحون بعد ذلك مسؤولين عن مجالات إدارة الموارد، فتأتي ممارساتهم ضعيفة لأن " فاقد الشيء لا يعطيه " .

تطور إدارة الأفراد في مصر

1- تشهد حضارة قدماء المصريين، ثم الحضارة المسيحية، ثم الحضارة الإسلامية على وجود اهتمام بتنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين. ولقد استقر الأمر لدهور طويلاً بعد ذلك في نظام الطوائف. وكان للطائفة شيخ يفصل في الشائس التي تنشأ في المهنة (كالحدادين، والصاغة، والفصامين، والنحاسين)، ويفصل في

- 2- وظهرت أولى المواجهات العادية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، ومن أشهرها إضراب عمال السجاير سنة 1899، وإضراب عمال الفحم بجمرك الإسكندرية سنة 1900، وإضراب عمال ترام الإسكندرية سنة 1901، وعمال شركة الغزل الأهلية وعمال الطباعة سنة 1902، كان من نتيجتها ظهور أول نقابات للعمال في بعض الصناعات.
- 3- وأثناء الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918) تعطلت الحركة النقابية بإعلان الأحكام العرفية. وبعد الحرب ظهرت صناعات أخرى جديدة، ونقابات أخرى جديدة وابتدأ لإضراب ثورة 1919 شجع ذلك الإضرابات العمالية، مما أجبر الدولة على إصدار قانون لجان التحكيم في نفس السنة، وذلك للتحقيق في الشكاوى بين العمال وأصحاب الأعمال. ولقد ساعد ذلك على تنظيم ساعات العمل، والأجور، والإجازات.
- 4- وظهر بعد ذلك أول قانون للعمل في سنة 1929 الذي نظم طبيعة التعاقد بين صاحب العمل والعمال، والأجور، والإجازات وتعويض إصابات العمل، والصحة والأمن الصناعي. ولقد ساهم هذا القانون في وضع أولى أسس إدارة الأفراد الحديدية.
- 5- ومع زيادة حدة المنازعات العمالية في الثلاثينيات، وكبر حجم الصانع والشركات والمصالح الحكومية، بدأ التفكير في هذه المنظمات في ضرورة إنشاء وحدات تنظيمية

- مستقلة (مثل قسم أو إدارة) لشئون العاملين. بل لجات كثير من الشركات إلى التفرقة بين قسم المستخدمين (وأحياناً قسم شؤون الموظفين) وهو يتخصص في رعاية أمور العاملين الذين لا ينتسبون إلى فئة العمال، وبين قسم العمال (أو قسم العلاقات الصناعية) وهو متخصص في رعاية أمور العمال على خطوط الإنتاج المباشرة.
- 6- ولقد شهدت مصر في الأربعينيات والخمسينيات تطوراً واضحاً في إدارة الأفراد، وتشهد على ذلك الممارسات الحديثة التي بدأت تظهر في المنظمات، وفي قوانين العمل والخدمات المدنية، وفي إنشاء معاهد التدريب والإدارة (مثل معهد الإدارة العامة، ومعهد الإدارة الطبية، والمعهد القومي للإدارة العليا).
- 7- وبعد تطبيق القوانين الاشتراكية والتأمينات في سنة 1961، كسب العاملون حماية أكبر في مجالات التأمينات والمعاشات، ولكن ازدادت قبضة الدولة على الشركات المؤممة، ثم توالى قوانين العاملين إلى أن تم تمرير قانونين متشابهين هما قانون 47 لسنة 1978 للعاملين في الحكومة، وقانون 48 لسنة 1978 للعاملين في القطاع العام وبدأ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (وقبل سنة 1978) في فرض أنظمة استرشادية لإدارة الأفراد، وفي فرض نوع من الرقابة على المنظمات الحكومية والشركات.
- ولدة ثلاثين عاماً تقريباً باتت ممارسات إدارة الأفراد في المنظمات لمصرية في سيات عميق، ولم تبدأ في أن تصحو إلا بصدور قانون 2003 لسنة 1991 والخاص بشركات قطاع الأعمال العام، والذي أعطى للشركات الحق في أن تعد لنفسها نواتج للعاملين تناسب ظروفها، وألقى في نفس الوقت رقابة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. وفي تقديرنا يمثل هذا التاريخ صجوة جديدة لإدارة الأفراد والموارد البشرية في مصر، ولكنها لم تستمر من قبل شركات قطاع الأعمال العام الاستثمار الكافي لانشائها في أمور التخصصية وتقليل العمالة. كما أن أمور الخاصة بقوانين العمل والعمال والنقابات ما زال عليها علامات استفهام لعدم استكمالها.

العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية (6)

يظن كثير من المديرين في الإدارة العليا أن الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية تنفق على أنشطتها وبرامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس، وبالتالي فهي مركز تكلفة وليست مركز ربحية. وإذا قابل ذلك عدم قدرة من مديري الموارد البشرية على تبرير جدوى برامجهم، فإنهم يفقدون بذلك اهتمام الإدارة العليا وباقي المديرين ببرامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

ومدير الموارد البشرية مطالب أن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا وباقي المديرين

معلومات تفيد جدوى وعائد البرامج التي يديرها. ومن أهم هذه المعلومات ما يلي:

1- معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية

والاستراتيجية للمنظمة. وأن استراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية لا غنى

عنها لتحقيق استراتيجيات وخطط المنظمة.

2- معلومات تفيد بأن أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال

والربح وليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح.

3- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية وكمية

عن تكاليف الأنشطة، وعن نتائج وجدوى هذه الأنشطة.

4- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة، كما أنها تستخدم

نماذج وبرامج (مثل برامج الكمبيوتر) حديثة في مجالات تحديد الاحتياجات من

القوى العاملة، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والأجور، والحوافز، وتخطيط

المسار الوظيفي للعاملين.

5- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة وفعوية تظهر من

وقت لآخر، وأنها تحل مشاكل على المستوى الشخصي للعاملين، وأنها تدرس

وتتفاعل مع مشاكل الموارد البشرية في البيئة المحيطة.

ويمكن وضع هذه المعلومات السابقة في شكل تقارير للمراجعة الإدارية

Managerial Audit، وفي شكل تقارير تضم تطور أرقام ونسب Ratios أنشطة

الموارد البشرية. وعلى هذا فإن من أهم أشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد

البشرية هي:

1- تقارير المراجعة الإدارية؛ وهي تضم معلومات عن:

أ- التطور في التنظيم الإداري للموارد البشرية؛ وذلك من حيث استراتيجياته

وخططه، وهيكله التنظيمي، وعلاقته بباقي إدارات المنظمة.

ب- التطور في عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية؛ ومؤهلاتهم، وتدريبهم.

ج- مدى توافر معلومات عن الموارد البشرية، وطريقة توفيرها للمديرين،

وكيفية طلبها، ودرجة سريتها.

د- التطور في أنظمة إدارة الموارد البشرية، وعلى الأخص الأنظمة والبرامج

المستخدمة (على الكمبيوتر) والعدادات والأجهزة المساعدة.

هـ- التطور في أنشطة إدارة الموارد البشرية؛ وذلك في مجالات تخطيط الموارد

البشرية، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والأجور، وغيرها.

2- تقارير أرقام ونسب النشاط

يقيد عرض التطور في أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية. فمثلاً يمكن عرض

ميزانية إدارة الموارد البشرية؛ وتطورها؛ ومعناها. كما يقيد عرض بعض النسب

الخاصة بأنشطة الموارد البشرية.

وفي الفصول القادمة سنحاول إعطاء فكرة عن كيفية قياس العائد والتكلفة في كل

مجال متخصص في مجالات إدارة الموارد البشرية، أما فيما يتبقى من الفصل، فإننا

سنركز على بعض النسب العامة والخاصة بقياس العائد العام من إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية على شبكة الانترنت

يمكنك، عزيزي القارئ، أن تتعرف على كم هائل من المعلومات المرتبطة بالمنظمات العالمية العمالة في مجال إدارة الموارد البشرية، وما تقدمه من خدمات في مجالات التدريب والاستشارات، وبرامج التشغيل على الحاسب الآلي، والمجلات العلمية، وغيرها من الخدمات وذلك بدخولك على المواقع التالية:

هيئة إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Association

www.hrma.org

جمعية إدارة الموارد البشرية

Society for Human Resources Management

www.shrm.com

الهيئة العالمية لمعلومات الموارد البشرية

International Public Management Association for Human Resources Information

www.ihrim.org

الهيئة العالمية للإدارة العامة في الموارد البشرية

International Public Management Association for Human Resources

www.ipma-hr.org

www.hr-guide.com

إنتاجية العامل الواحد = $\frac{\text{إجمالي المخرجات (كمية أو جنيه)}}{\text{عدد العاملين}}$

حصة عامل في ميزانية الموارد البشرية = $\frac{\text{ميزانية الموارد البشرية}}{\text{عدد العاملين}}$

نصيب الجنيه المخرجات من تكلفة العمالة = $\frac{\text{ميزانية الموارد البشرية}}{\text{إجمالي المخرجات (بالجنيه)}}$

إنتاجية ساعة العمل الواحدة = $\frac{\text{إجمالي المخرجات (كمية أو جنيه)}}{\text{إجمالي ساعات العمل}}$

إنتاجية جنيه الأجور = $\frac{\text{إجمالي المخرجات (كمية أو جنيه)}}{\text{إجمالي الأجور}}$

ولا تتحقق الفائدة من استعراض أرقام ونسب الموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام والنسب، وذلك من سنة لأخرى، وبين إدارات المنظمة، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى المشابهة (إن أمكن).

وقبل أن ينتهي الفصل، يجب أن ندوه إلى أن قياس التكلفة أسهل بكثير من قياس العائد من الموارد البشرية. وذلك لأن بدود التكلفة يمكن تحديدها بوضوح، وذلك في شكل أجور وأنظمة وبرامج ووقت. أما عائد إدارة الموارد البشرية فهو ضمني وموزع على الناتج النهائي للمنظمة، فهو عائد غير مباشر لإدارة الموارد البشرية، أما العائد المباشر فهو في شكل معنوي يظهر في حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار، وتقييم أداء، وتدريب، وتخطيط المسار الوظيفي وغيرها.

- 1- أشرح معنى " إدارة الموارد البشرية " . وركز على معنى كل كلمة في هذا المصطلح
- 2- وضح بالتفصيل كيف أن مهمة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف ؟
- 3- من الذي يقوم بإدارة الموارد البشرية ؟ وضح بالتفصيل.
- 4- ما هو معنى التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمدبرين التنفيذيين ؟
- 5- تناول بإيجاز الوظائف التي تقع في الحدود المشتركة بين كل من مدير إدارة الموارد البشرية ومدبري المديرين في المنظمة.
- 6- هل تختلف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة والمنظمات الصغيرة ؟ وضح.
- 7- حدد دور كل مرحلة من مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في الإسهام في هذا العلم.
- 8- وضح أثر الكمبيوتر على إدارة الموارد البشرية ؟
- 9- وضح هل يمكن قياس كفاءة إدارة الموارد البشرية ؟ وكيف يمكن ذلك ؟
- 10- وضح بعض النسب المستخدمة في قياس العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية.
- 11- قيم من وجهة نظرك دور إدارة الموارد البشرية في إحدى المنظمات التي تعرفها.

- 1- أهم الدروس الواجب أخذها من الفصل أن الأفراد مختلفون وأن الوظائف مختلفة، وأن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف. أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال ممارسة الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية.
- 2- يقوم كل مدير في إدارته بممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، وتعاونه في ذلك إدارة الموارد البشرية (كإدارة أو وحدة تنظيمية) . فيقوم الأول بالممارسة اليومية التنفيذية لكثير من هذه الوظائف، بينما تقوم الثانية بأعباء التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لأنظمة الموارد البشرية.
- 3- تظهر إدارة مستقلة للموارد البشرية في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم، وكما كبرت المنظمة ظهرت فيها أقسام متخصصة مثل التوظيف، والتدريب، والتعويضات. أما المنظمات الصغيرة فليس فيها قسم للموارد البشرية حيث تستند وظائفها إلى المديرين التنفيذيين.
- 4- مر التطور التاريخي (عالمياً وعربياً وفي مصر) بمراحل أسطورية بدءاً من الثورة الصناعية، وظهور الحركات العمالية، وحركة الإدارة العليا، ومروراً بظهور علم النفس الصناعي وظهور حركة العلاقات الإنسانية، وأيضاً ظهور التخصصيين في هذا المجال وحركة العلوم السلوكية وتدخل الدولة بالقوانين والتشريعات، وأخيراً بظهور الشهادات المهنية العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 5- ينتهي الفصل بعرض فكرة العائد والتكلفة من الموارد البشرية، وأن على المدير أن يحسب العوائد والفوائد من الإنفاق على البشر باعتباره مورداً يدر عائداً. ويعرض الفصل لأهم المواقع على شبكة الانترنت في مجال إدارة الموارد البشرية.

تمرين

إدارة الموارد البشرية على الانترنت

الغرض: التعرف على الوضع الراهن لإحدى المنظمات العالمية العاملة في مجالات خدمة

المديرين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية

الإجراءات

(1) ادخل على الموقع التالي

www.shrm.org

(2) احصل على البيانات التالية من هذا الموقع

* ما هو اسم المنظمة صاحبة هذا الموقع ؟

* ما هو عنوانها ؟

* ما هي الخدمات التي تقدمها ؟

* هل لها مجلة خاصة بها ؟

* هل يمكنك أن تشترك في عضويتها ؟

* هل تعقد هذه المنظمة مؤتمرات خاصة بها ؟

* ما الذي أعجبك في هذا الموقع ؟

(3) ما الذي استفدته من هذا التمرين ؟

تطبيقات

التوافق بين الفرد والوظيفة

الغرض: تطبيق مبدأ التوافق بين الفرد والوظيفة، أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الإجراءات:

① اختر شخصاً تعرفه جيداً، وعمل في وظيفة

② اشرح كل ما تعرفه عن هذا الشخص، على الأخص الاعتبارات التالية:

- الخلفية الاجتماعية للشخص (اسمه، وعمره، وجنسه، وهواياته، وسلوكه).
- تعليمه بالتفصيل.
- خبراته من حيث نوعها وعدد السنوات فيها.
- تدريبه.
- مهاراته الوظيفية.
- شخصيته.

③ اشرح كل ما يمس وظيفته من خلال سؤال عن الآتي:

- مهام الوظيفة ومسئولياتها
- التعليم المطلوب في الوظيفة
- الخبرات المطلوبة في الوظيفة.
- التدريب المطلوب في الوظيفة.
- المهارات المطلوبة في الوظيفة.
- الصفات الشخصية في الوظيفة.

④ حدد مدى التوافق بين هذا الشخص وتلك الوظيفة، وحدد نسبة التوافق. ويمكن

أن يتم ذلك برسم دائرة للشخص وأخرى للوظيفة، تساعدك على تحديد درجة

التوافق أو التدخل بين الدائرتين.

⑤ اشرح جوانب التوافق وعدم التوافق بين الشخص والوظيفة.

للموارد البشرية لا بد أن يأخذ في الحسبان إذابة سلطات المديرين التنفيذيين في الإدارة الجديدة للموارد البشرية، كما أن هذه الإدارة لا بد أن يكون لها اختصاصات واضحة، كما قد تحتاج إلى تنظيم داخلي لها، وأيضاً تحتاج إلى وصف لهذا التنظيم ووصف للوظائف الجديدة به، كما يحتاج إلى إعادة تنظيم العلاقة مع المديرين التنفيذيين. وستتطرق المقابلة الشخصية إلى كل هذه الاعتبارات.

ونفضلوا بقبول فائق التحية

العضو المنتدب

فهد العمر

نتمنى لسيادتكم التوفيق.

الأستلة:

- 1- كيف يعد مدير بشري نفسه للمقابلة الشخصية ؟ وكيف يجب على كافة التساؤلات الطروحة ؟
- 2- على كل مجموعة أن تقوم بتمثيل الأدوار التوقعة في المقابلة الشخصية، وأن تكتب تقريراً تفصيلياً بذلك.
- 3- هل تعتقد أن توسع الشركة وزيادة حجمها يؤثر في شكل إدارة الموارد البشرية ؟
- 4- ما هو دور مدير جديد لإدارة الموارد البشرية واهتماماته في الشركة ؟
- 5- هل تعتقد أن المديرين التنفيذيين سيحبون إدارة الموارد البشرية الجديد ؟

تقرين

مدير البشري

يصبح مديراً للموارد البشرية

تلقى مدير البشري الذي يعمل حالياً رئيس قسم التدريب والتطوير التابع لإدارة الموارد البشرية بإحدى كبريات الشركات الخطاب التالي:

شركة الشرق للبر وكيماويات

الأحمدي - الكويت

الموضوع: الترشيح لمنصب مدير الموارد البشرية

2006 / 2 / 17

المحترم

السيد / مدير البشري

نود أن نفيد سيادتكم بأن شركتنا سعدت بفحص طلبكم وسيرتكم الذاتية بشأن وظيفة مدير الموارد البشرية. ولقد وجدنا في الفحص المبني أنكم من أحسن المرشحين لهذا المنصب. والشركة ترحبكم مبدئياً للتعيين في منصب مدير الموارد البشرية. ونحن ندعوكم إلى مقابلة شخصية مع العضو المنتدب والإدارة العليا في يوم الثلاثاء الموافق 2006 / 2 / 25 الساعة 10 صباحاً في حجرة العضو المنتدب بشركتنا لمناقشة توجهاتك نحو وظيفة إدارة الموارد البشرية بشركتنا.

وكما تعلمون سيادتكم فإن شركتنا تأسست عام 1997 ويعمل بها حالياً 70 من العاملين. ونظراً للتوسعات والاستثمارات الجديدة يتوقع أن يتضاعف ليصل بعد 4 أعوام من الآن أكثر من ألف من العاملين. وحتى الآن ليس لدينا إدارة للموارد البشرية حيث يقوم بها حالياً كل مدير تنفيذي في موقعه، ونحن نرى أن إنشاء إدارة

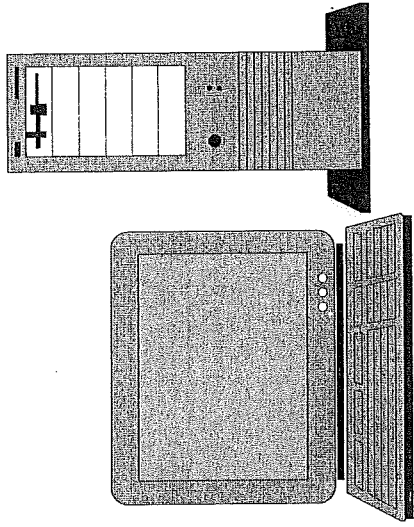
قوائم مراجع الفصل

- أحمد عاطف حسن، تاريخ الحركة النقابية المصرية، القاهرة: مؤسسة روز اليوسف، 1981.
- صلاح عبد الباقي، النقابات العمالية والعلاقات الصناعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1983.
- صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1988.
- 6) Wayne Cascio, Costing Human Resources, 4th. Ed. Cinn Ohio, Southwestern, 2000.
- Wayne Cascio, Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit, 5th.ed., N.Y.: McGraw - Hill, 2005.

- 1) Noe, R.; Hollenbeck, J.; Gerhart, B. And Wright, P., Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, 5th. Ed., N. Y.: Mc Grew-Hill, 2005.
- Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resources Management, 9th. Ed. Ohio, Thomson, 2003.
- Donald P. Crane, Personnel: The Management of Human Resources, 4th. Ed., Bemont: Kent Publishing Co., 1987.
- 2) John M. Irancevich and William F. Glueck, Foundations of Personnel Human Resources Management, 5th. Ed., Homewood, ILL.: Irwin, 1993.
- Robert L. Mathis and John H. Jackson, Loc. Cit.
- 3) Robert L. Mathis and John H. Jackson, Loc. Cit.
- Ferris, G.; Buckley, M. And Fedor, D., Human Resources Management: Perspective, Context and Outcomes, 4th. Ed., N. J.: Prentice - Hall, 2002.
- 4) Lee Dyer, Evolving Role of Human Resource Organization, Industrial Relations School, Cornell University, Ithaca, N. Y.: 1991.
- Micheal Armstrong, Handbook of Human Resources Management Practice, 9th. Ed. UK, Kogan Page, 2003.
- عادل حسن، إدارة الأفراد، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1986.

2

أثر الكمبيوتر والاتجاهات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية



الهدف من الفصل

- التأكيد على أن إدارة الموارد البشرية وممارساتها تتأثر بالفكر الإداري، العاصر وتطوراته، مثل استخدام الكمبيوتر، والإدارة الإستراتيجية، والأخلاق، والتنوع في الموارد البشرية.
- التعرف على دور الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية
- تقدير مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة على كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على تأثير " أخلاق " الإدارة والعمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- تقدير دور " التنوع " في شكل الموارد البشرية على الممارسات المختلفة في المنظمات في مجال إدارة الموارد البشرية.

خير الكلام

في أثر الكمبيوتر والاتجاهات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وقالوا لو كنا نسمع أو نعقل ما كنا في أصحاب السعير ﴾ الملك 10

﴿ ولقد آتينا داود وسليمان علما وقالنا الحمد لله الذي فضلنا على كثير من

عباده المؤمنين ﴾ النمل 15

﴿ وفي أنفسكم أفلا تبصرون ﴾ الداريات 21

قال رسول الله ﷺ

(لا تكتفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم فأصينوهم)

(إلا إن بني آدم خلقوا على طبقات)

(من خرج في طلب العلم كان في سبيل الله حتى يرجع)

سئتي قالت

" كل وقت وله آذان "

" إن عرف السبب بطل العجب "

" اللي يسأل ميتوهش "

من الحكم

إنما الأمم الأخلاق ما بقيت فإن همو ذهب أخلاقهم ذهبوا

الشاعر أحمد شوقي

" دوام الحال من الحال "

الفصل الثاني أثر الكمبيوتر والاتجاهات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية

مقدمة

يمثل الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات نوعاً من التطور المعاصر شديد التأثير على الإدارة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة. حيث أصبح الاحتفاظ بسجلات ومعلومات الأفراد لا يتم بالشكل اليدوي العتاد بل أصبح بشكل الكتروني وباستخدام الحاسبات الآلية ونظم المعلومات وتكنولوجيا الطومات والشبكات. وأصبحت سجلات الأفراد يتم إدخالها وتخزينها وتبويبها وتحليلها اليكترونيا، بل إن كثيراً من التقارير الخاصة بالموارد البشرية يتم إعدادها واستخراجها اليكترونيا وبسرعة فائقة، وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم بشكل سريع وبشكل يترك المجال للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في أن يخططوا وينظموا ويراقبوا المجال بشكل كبير، وبشكل يساعد على استخدام كافة المبادئ الطروحة في الكتاب الحالي ويتكلفة بسيطة.

ويتناول القسم الثاني من الفصل أثر بعض الاتجاهات المعاصرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال لا يمكن إنكار التنوع في شكل وخلفية القوى العاملة على ممارسات الموارد البشرية، فحينما تتنوع تركيبة العمالة من حيث النوع (ذكر وأنثى)، والجنسية، والدين، والعمر، والعرق تتأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما أن استخدام مبادئ التخطيط الاستراتيجي أصبح لها انعكاسات على ما تقوم به إدارة الموارد البشرية. كما أن الأخذ بمبادئ الأخلاق أصبح له أثر على ضرورة تحلي سلوك العاملين، وممارسات إدارة الموارد البشرية بالأخلاق.

أثر عصر الكمبيوتر على إدارة الموارد البشرية

يؤثر استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة على الملامح التالية لإدارة الموارد البشرية:

(1) **تقليل العمالة الروتينية:** يحل الكمبيوتر محل العمالة الروتينية. فعلى سبيل المثال يمكن استخدام الكمبيوتر وبرامجه في العمليات الحاسبية، حينئذ يمكن تقليل عدد الحاسبين بشكل كبير ولذلك لأن الكمبيوتر وبرامجه تقوم بعمل الحاسبين.

(2) **السرعة في الأداء:** أصبح من الممكن تحقيق عمليات كثيرة في وقت قليل بفضل الكمبيوتر مما يوفر الوقت لمدير الموارد البشرية لكي يقوم بأعمال أكثر أهمية مثل اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمهمة في مجال الموارد البشرية. ويتحقق ذلك أيضاً في الحصول بأسرع وقت ممكن على أكبر وأفضل معلومات من نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.

(3) **الدقة في الأداء:** حينما تتوافر بيانات الموارد البشرية للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالسرعة والشكل المطلوب تزداد الدقة في اتخاذ القرارات والتصريف في مشاكل العاملين.

(4) **قدرة أعلى على التخطيط:** حيث يمكن تخطيط التعيينات، والتنقلات، والترقيات وذلك من خلال الاستخدام السريع للمعلومات المتاحة في الكمبيوتر ونظم معلومات الموارد البشرية.

(5) **قدرة أعلى على التنظيم:** حيث يمكن التنسيق بين أعداد الموارد البشرية الموجودة في مختلف الأقسام، والسرعة في تشكيل مجموعات العمل من عدة أقسام مختلفة.

وعليه يتناول الفصل الموضوعات التالية وأثرها على إدارة الموارد البشرية

* الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات Computers and Information Technology

* التنوع Diversity

* الأخلاق Ethics

* التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

أثر الكمبيوتر والاتجاهات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية

أثر عصر الكمبيوتر على العديد من الممارسات الإدارية للموارد البشرية. ويشير عصر الكمبيوتر إلى عدة أبعاد هي:

* الكمبيوتر (أو الحاسبات الآلية) وبرامجها.

* نظم المعلومات الإدارية

* الانترنت والانترنت

* تكنولوجيا الاتصالات المتمثلة في الأقمار الصناعية

ويستعرض هذا الجزء من الفصل أثر عصر الكمبيوتر على إدارة الموارد البشرية بشكل عام، ثم يتناول استخدامات الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات في المجالات المختلفة للموارد البشرية بشكل أكثر تفصيلاً، ثم ينتهي هذا الجزء بمراحل إدخال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أهم البيانات في نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

المهارات	البيانات الشخصية
اللغات	الاسم
درجة الإجابة تحديداً وفيها وكتابة	الرقم القومي
مهارات الكمبيوتر	عنوان العمل
مهارات الإنترنت	تليفون العمل
مهارات الكتابة	عنوان المنزل
مهارات العرض الشفوي	تليفون المنزل
الشهادات المهنية	البريد الإلكتروني
	الموبايل
	الجنسية
	رقم الجيب
	مكان إصداره
	تاريخ إصداره
	تاريخ انتهائه
	الحالة الاجتماعية
التقييم الأداء	البيانات الوظيفية
درجات الرئيس المباشر	القسم الذي يعمل فيه
درجات الرئيس الأعلى	الإدارة التي يتبعها
تقييم الأداء في الوظائف الأخرى	الدرجة
التقييم في الاختبارات الإدارية	المرتب
	اسم الرئيس المباشر
	تاريخ بدء العمل في الوظيفة الحالية
النقل والترقية	التعليم والتدريب
الوظائف السابقة	الدرجة العلمية
مرات التدوير السابقة وأسبابها وتواريخها	تاريخ الحصول عليها
الانتقالات السابقة وأسبابها وتواريخها	التخصص العلمي
الترقيات السابقة وأسبابها وتواريخها	المعهد العلمي
أنظمة الموارد البشرية	
نظام وصف الوظائف	
نظام الهيكل الوظيفي والدرجات الوظيفية	
نظام تخطيط القوى العاملة	
نظام الاستقطاب والاختيار والتوظيف	
نظام التدريب	
نظام الرواتب والأجور	
نظام الحوافز	
نظام مزايا وخدمات العاملين	
النظام المتكامل للموارد البشرية	

شكل (2-1) أهم البيانات في نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

(6) قدرة أعلى على الرقابة: حيث يمكن فحص ممارسات كافة الأقسام في المنظمة فيما يمس مواردها البشرية من حيث كفاءتها ورضاها وتكاليفها بالدخول مباشرة على بيانات الأقسام مباشرة.

استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات في المجالات المختلفة للموارد البشرية

يستخدم الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات في مجالات عديدة في إدارة الموارد البشرية، ومن أهمها المجالات التالية:

(1) الاحتفاظ بسجل معلومات عن الموارد البشرية

يبدأ الأمر بضرورة وجود نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية. يتضمن ذلك تحويل ما هو موجود في السجلات اليدوية إلى ملفات في الكمبيوتر. وهي تتضمن معلومات من أهمها:

- * معلومات شخصية.
- * التاريخ الوظيفي.
- * معلومات الراتب والأجر والحوافز والخدمات التي تم تلقيها.
- * معلومات عن تقييم الأداء.
- * معلومات عن العقاب والتأديب.
- * معلومات الغياب والتأخير والإجازات.
- * معلومات عن سجله الصحي.
- * معلومات عن الموظفين والقسم والإدارة التي يعمل فيها.

ويوضح شكل (2-1) قائمة معلومات أكثر تفصيلاً والتي يمكن أن تظهر في صفحة أحد العاملين والتي يمكن أن يزودك بها الكمبيوتر. كما يطلق على المعلومات

المتاحة من الموارد البشرية بمخزون الهارات، فهي عبارة عن مخزن كبير لكافة المهارات المتاحة بالنظمة. ويمكن الدخول على ملف أحد العاملين بالنظمة كما في شكل (2-2) للتعرف على المعلومات المرتبطة بالشخص.

(2) إعداد تقارير عن الموارد البشرية
يعتمد إصدار التقارير الخاصة بالوارد البشرية على وجود نظام لترتيب وتحليل وعرض البيانات في شكل جداول رسوم بيانية. ويكفي أن يقوم أخصائي الموارد البشرية بإعطاء الأمر التالي "اعرض في شكل قائمة كافة العاملين، العمر بين 40 و 50، وذوي المشاكل الصحية، وذوي الأداء المنخفض" وحينما يظهر التقرير المرتبط بذلك فإنه يساعد على تخطيط التقاعد المبكر للعاملين لفائدتهم وفائدة النظمة.

وتعتمد بعض التقارير على كونها مفصلة على احتياجات وظروف خاصة تمر بها النظمة، أو تقارير دورية توضح بيانات حيوية عن تطور الموارد البشرية بالنظمة كمعدلات الغياب، ومعدلات التأخر وميزانية الأجور. وهذه التقارير الدورية قد لا تحتاج إلى إعطاء أوامر تفصيلية فهي جاهزة في أسلوب إعدادها وتحليلها وتبويبها وعرضها ويكفي أن "تتقر الماوس" أمام اسم التقرير لكي يخرج لك في نوان. ويوضح شكل (3-2) قائمة بالتقارير التي يمكن أن يجرها أو يصدرها الكمبيوتر.

Employee Information

Employee Name:	Ahmed Inhomisi	Employee Number:	10200
Department:	EVALUATION & MEASUREMENT	Sub-Department:	CENTER OF EVALUATION & MEASUREMENT
Grade:	Third Grade	Time:	19-03-1977
Civil ID:	71018-106	Birth Date:	Male
Marital Status:	Single	Gender:	22-07-2001
Nationality:	KUWAIT	Hire Date:	

Address

Area:	Back:	Third Grade
Street:	Avenue:	
Building:	Flat:	
Email:	P.O. BOX:	
Zip code:	Telephone 1:	47311
Mobile:	Telephone 2:	
	Paper:	

Employee Certificates

شكل (2-2) ملف أحد العاملين في نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

أمثلة من التقارير والنماذج المستخرجة من نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

الاستقطاب والاختيار والتوظيف	التدريب وتطوير العاملين
قائمة بالوظائف الخالية بالنظمة	تقرير الاحتياجات التدريبية
قائمة بالتقدمين لشغل وظيفة معينة	ملفات البرامج النمطية للتدريب
قائمة بمواعيد المقابلات الشخصية	ملف المكاتب الاستشارية في التدريب
قائمة بمواعيد الاختبارات	تقرير عن البرامج التدريبية المقدمة
خطاب تعيين موظف جديد	تقرير عن فعالية برنامج تدريبي
ملف موظف	تقرير عن أسماء من تلقوا التدريب
	تقرير عن أسماء التميزين في التدريب
الأجور والرواتب والصوافز	تقييم الأداء
قائمة بالأجور والرواتب الشهرية	تقييم الأداء لشخص معين
التقرير الشهري للصوافز	تقييم الأداء لشخص عبر عدة سنوات
ميزانية الأجور والصوافز الشهرية	نتائج تقييم الأداء عبر الأقسام
تقرير الأجور الإضافية	تقرير بأسماء التميزين في الأداء
تقرير أجور حسب الأقسام المختلفة	تقرير بأسماء التدهورين في الأداء
تقرير الصوافز حسب أنواعها	تقرير عن توزيع درجات التقييم
العلاقات العمالية	النقل والترقية وإنهاء الخدمة
طلب إجازة عادية	أسماء من سيتم إنهاء خدمتهم شهرياً
طلب إجازة مرضية	أسماء من سيتم رقتهم بسبب مخالفات
طلب إجازة خاصة	أسماء المرشحين للنقل
تقرير مرضي	أسماء من سيتم تدويرهم
تقرير إصابية	أسماء المرشحين للترقية لاستيفاء الشروط
تقرير سنوي عن الإصابات	تقرير عن تم إنهاء خدمتهم العام الماضي
تقرير يومي (شهري وسنوي) عن الغياب	طلب نقل من الوظيفة
تقرير يومي (شهري وسنوي) عن التأخير	طلب ترقية
تقرير سنوي عن الإجازات	طلب إنهاء خدمة

شكل (3-2) أمثلة من التقارير المستخرجة من الكمبيوتر

(3) الاستقطاب والاختيار

- يمكن للحاسبات الآلية مدعمة بنظم معلومات الوارد البشرية والانترنت أن تقوم بالآتي:
- 1- استقبال " طلبات التعيين " من المتقدمين لشغل الوظيفة، واللذين استطاعوا التعامل مع موقع الشركة على الانترنت.
 - 2- استقبال " السيرة الذاتية " من المتقدمين لشغل الوظيفة، أو من وكالات التوظيف التي تتعاقد معها المنظمة لهذا الغرض.
 - 3- إجراء مقابلات شخصية عبر الإنترنت.
 - 4- إجراء الاختبارات الوظيفية والنفسية وغيرها من الاختبارات من خلال الكمبيوتر أو الانترنت، وتصحيحها.
 - 5- الرد على المتقدمين لشغل الوظيفة من خلال رسائل جاهزة فعلاً.

(4) تخطيط القوى العاملة

- يمكن للحاسبات المدعمة بنماذج علمية وعملية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية القيام بالآتي:
- 1- كل قسم يحدد احتياجاته من العمالة المقبلة في ضوء حجم عمله والعمل والتوسعات والتغييرات التنظيمية.
 - 2- يقوم الكمبيوتر بحساب معدلات دوران العمالة (أي معدلات ترك العمل).
 - 3- يقوم الكمبيوتر بحساب تدفق العمالة بين الأقسام المختلفة خلال الفترة السابقة من الخطة.
 - 4- يقدم الكمبيوتر حسابات تفيد عدد العاملين المطلوبين في كل وظيفة.

- 5- بالإضافة إلى السابق يمكن أن يساعد الكمبيوتر في إعداد خطط الترفي (بالنظر إلى تقارير الكفاءة والأقدمية وأصدار تقارير بذلك)، كما يساعد في إعداد خطط النقل بين الأقسام من خلال معرفة الوظائف الخالية من أقسام الوظائف التي بها عمالة أزيد.
 - 6- يمكن أيضاً بعد فحص نظام معلومات الموارد البشرية (أو مخزون المهارات) إيجاد أفضل الكفاءات البشرية لشغل وظيفة خالية.
- (5) التخطيط والرقابة على الأجر والرواتب
- 1- يمكن التخطيط لزيادة الأجر من خلال عمل محاكيات لاختلاف نسب الزيادة في تستخدم الحاسبات ونظم معلومات الموارد البشرية في الأجر كالاتي:
 - 2- حساب تأثير الزيادة في الأجر على أشياء أخرى محتملة مثل: أجر الوقت الإضافي، الأجر، وحساب تأثير هذه النسب على ميزانية الأجر.
 - 3- حساب حجم مساهمة العاملين في ميزانية مزايا وخدمات العاملين لأن هذه المساهمة تحسب على معدل الأجر لكل عامل.
 - 4- حساب ميزانية الحوافز (نسبة من ميزانية أجر)، وحساب ما يستحقه كل عامل من الحوافز وفقاً لنماذج يتم تزويد الكمبيوتر بها.
 - 5- إجراء الحسابات الشهرية لرواتب وأجر العاملين وفقاً لنماذج وحسابات محددة سلفاً.
 - 6- يمكن للعاملين الحصول على تقارير شخصية وتفصيلية تفيد ما يستحقونه من أجر وحوافز.

(6) التدريب

- يمكن استخدام الحاسب الآلي وما يرتبط به من نظام للمعلومات والانترنت في مجال التدريب كالاتي:
- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير الأداء المحفوظ بها في الكمبيوتر ونظام المعلومات.
 - 2- تقديم برامج نمطية مخزنة على الحاسب الآلي أو وسائط حفظ مرتبطة بالكمبيوتر.
 - 3- تقديم برامج تدريبية في أحد فروع المنظمة يتم بثها من خلال نظم الاتصالات إلى باقي فروع المنظمة.
 - 4- يحصل العاملون على برامج التدريب من خلال نظام الانترنت أو الانترنت.
 - 5- الاحتفاظ بسجل كامل بشركات ومكاتب التدريب يساعد على اختيار الأفضل منها في تقديم خدمات التدريب للمنظمة.

(1) تهيئة المنظمة

تحتاج المنظمات التي لا تستخدم الكمبيوتر والتكنولوجيا الحديثة للمعلومات إلى جهد واضح في تغيير الثقافة التنظيمية العالية إلى وضع جديد يفضل ويجاري التطورات والتكنولوجيا الحديثة ويتم ذلك من خلال:

- * أنظمة القراءة للعاملين في مجال إدخال تكنولوجيا المعلومات في ممارسات الموارد البشرية.
- * برامج التدريب للقضاء على أمية الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات.
- * فحص ممارسات المنظمات المحيطة والمماثلة في مجال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات.
- * توظيف خبراء في مجال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

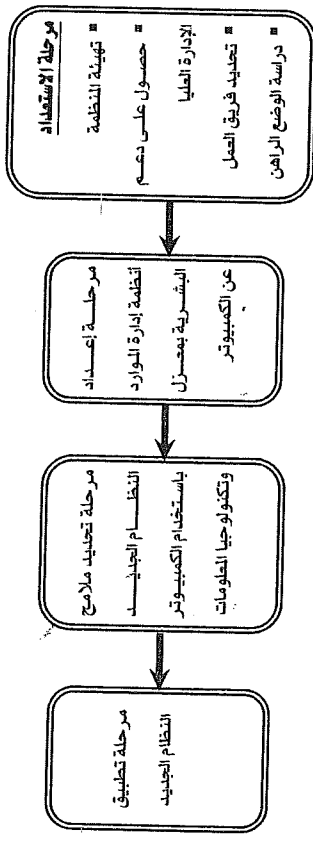
(2) الحصول على دعم الإدارة العليا

يبدو دعم الإدارة العليا لن يكتب للأمر أي نجاح، وعليه يجب على المسؤولين عن إدخال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات إلى إدارة الموارد البشرية أن يراعوا الأمور التالية:

- * تحديد مزايا الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات للإدارة العليا.
- * توضيح أن هذه المزايا تفوق التكلفة، مع توضيح لنبود التكلفة وحجمها.
- * توضيح خطة إدخال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات وخطواتها.
- * تحديد الموارد المطلوبة لنجاح الأمر.
- * تحديد دور الإدارة العليا في هذا المجال.

مراحل إدخال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات في ممارسات إدارة الموارد البشرية

يتم إدخال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات في ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر مراحل متعارف عليها. ويمكن إجراء بعض التعديلات على هذه المراحل حسب ظروف كل منظمة وطبيعة ممارسات الموارد البشرية فيها وطبيعة الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات المتاحة لديها. ويصف شكل (2 - 4) هذه المراحل وسيلي شرحها تباعاً.



شكل (4.2) مراحل إدخال الكمبيوتر في ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: مرحلة الاستعداد

تعني مرحلة الاستعداد الاهتمام بتهيئة المنظمة إلى عصر الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات التي ستستخدمها، والحصول على دعم الإدارة العليا، وتحديد فريق العمل الذي سيضطلع بمهمة إدخال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، ودراسة وتقييم الوضع الراهن في المنظمة.

(3) تحديد فريق العمل ووظيفته

- ويتناول ذلك الاعتبارات التالية:
- * تشكيل الفريق من المختصين الداخليين والخبراء الخارجيين.
- * تحديد وظيفة فريق العمل وآلية التعاون بين أعضاء الفريق.
- * من أهم وظائف فريق العمل: دراسة الوضع الراهن، وتحديد احتياجات المنظمة من المعلومات والتقارير، وتحديد مواصفات الأجهزة، وتحديد البرامج، وتحديد شكل التقارير.

(4) دراسة الوضع الراهن

- ويتضمن ذلك:
- * دراسة استراتيجيات المنظمة وعلاقتها بالنظام الجديد.
- * دراسة الهيكل التنظيمي الحالي وما إذا كان مناسباً للنظام الجديد.
- * دراسة الهيكل الوظيفي بالمنظمة ووصف الوظائف.
- * دراسة مدى صلاحية الأنظمة والممارسات الحالية للموارد البشرية ومدى الحاجة إلى أنظمة جديدة منها.

ثانياً: مرحلة إعداد أنظمة الموارد البشرية بمعزل عن الكمبيوتر

تأتي الخطوة الثانية في إعداد النظام الجديد، وهي خطوة مهمة تعبر عن محتوى النظام ذاته وهو أنظمة الموارد البشرية، فإن صلحت هذه الأنظمة فإنها ستعمل بشكل جيد عند إدخالها في الكمبيوتر. ومن أهم أنظمة الموارد البشرية التي يجب إعدادها وتصميمها بشكل متكامل ما يلي:

- * نظام معلومات الموارد البشرية.
- * الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- * الهيكل الوظيفي، والدرجات الوظيفية، ووصف الوظائف.
- * نظام تخطيط القوى العاملة.
- * نظام الاستقطاب والاختيار والتوظيف.
- * نظام تدريب وتطوير العاملين.
- * نظام النقل والتدوير والترقية.
- * نظام الغياب والتأخير والأجازات.
- * نظام الأجور والرواتب.
- * نظام العوافز.
- * نظام مزايا وخدمات العاملين.
- * نظام المسار الوظيفي.
- * نظام العلاقات العمالية والنقابات.
- * نظام السلامة والأمن الصناعي.
- * أي أنظمة أخرى.

ثالثاً: تحديد ملامح نظام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات

- وفيما يلي ملامح النظام وبعض البدائل المتاحة فيه:
- * تحديد نوعية آلات الكمبيوتر هل هو شخصي، أم صغير، أم كبير.
- * نظام ربط أجهزة الكمبيوتر المنتشرة على مكاتب المسؤولين.
- * نوعية وتقنيات شبكات الاتصال المختلفة والانتزنت.

مصادر الحصول على برامج إدارة الموارد البشرية
باستخدام الكمبيوتر مع الخدمات الاستشارية الخاصة بها

- [www. ihrim.org](http://www.ihrim.org).
- www.hrsmart.com
- [www. peopleclick.com](http://www.peopleclick.com)
- [www. hRchitect.com](http://www.hRchitect.com)
- [www. spectrumhr.com](http://www.spectrumhr.com)
- [www. convergys.com](http://www.convergys.com).
- www.mkt10.com
- www.infotranicusa.com
- www.eepfuse.com
- www.halogensoftware.com
- www.shrm.org

* نوعية البرامج الجاهزة المستخدمة أو البرامج التي سيتم تفصيلها على احتياجات المنظمة.

* طبيعة عمليات إدخال البيانات على النظام الجديد.

* طبيعة تحليل البيانات، وترتيبها وعرضها في جداول.

* الشكل النهائي للمخرجات والتقارير المختلفة في مجالات إدارة الموارد البشرية.

* طبيعة التكامل بين أجزاء نظام الموارد البشرية مثل: العلاقات بين التوظيف والتدريب والأجور والنقل وغيرها من أجزاء النظام.

رابعاً : تطبيق النظام

ويعني تطبيق النظام تجربته مبدئياً وتدريب العاملين تمهيداً للتطبيق النهائي الذي يعني استقراره.

(1) تجربة النظام: ويعني هذا تشغيل النظام في وضع تجريبي من حيث إدخال البيانات وتحليلها، وطلب تقارير في شتى مجالات الموارد البشرية حتى يتم التأكد من تشغيل النظام بشكل سليم.

(2) تدريب العاملين: يجب تدريب المسؤولين في إدارة الموارد البشرية كل في موقعه على إدخال البيانات، وإصدار أوامر تحليل البيانات واستخراج التقارير. كما يجب تدريب كافة العاملين بالمنظمة على كيفية الدخول على ملفاتهم للإطلاع على المعلومات التي تهمهم.

(3) التطبيق النهائي: تعني الخطوات السابقة التأكد من أن النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية يعمل بشكل سليم فإند تم تجربته وتم التأكد أن العاملين عليه يستطيعون تشغيله بكفاءة. وقد يحتاج الأمر إلى متابعة دقيقة لعدة أشهر من بداية التطبيق حتى يتم التأكد من عمله على خير وجه.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مفنى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعنى الإدارة الاستراتيجية التعرف على التحركات الرئيسية في نشاط المنظمة من خلال تحديد رسالة المنظمة، ورؤيتها، وأهدافها وخططها بناء على ما تواجهه من فرص وتهديدات بيئية وعلى ما تملكه من نقاط قوة وضعف.

أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فتعني أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة. أي أن تكون أهداف استراتيجية وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط الشركة. ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل. ويعني هذا أيضاً، على سبيل المثال، أنه بعد تحديد أهداف المنظمة ككل يتم ترجمة ذلك إلى أهداف على مستوى إدارة الموارد البشرية.

ويرجع السبب في ظهور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى المعاناة التي ظهرت في كثير من المنظمات إلى انفصال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية عن أهداف وتحركات المنظمة ككل. فالمنظمة تسير في وادي وإدارة الموارد البشرية تسير في وادي آخر، ولا يلتقيان. وكأنهما في جزر منعزلة. بل الأدهى من هذا أن تعمل إدارة الموارد البشرية في اتجاه يعاكس تحركات وأهداف المنظمة. ويجب أن يعلن المدير أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من النظام الإداري للمنظمة، أي أنها تعمل لحساب ولصالح المنظمة. وما تراه المنظمة صائباً لأعمالها، فهو صائب أيضاً للموارد البشرية، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال ممارساتها على تحقيق ما ترغبه الإدارة العليا للمنظمة وليس ما يراه (شخصياً) المسؤولون في إدارة الموارد البشرية.

أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تستمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من الزايا التالية:

- 1- ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه.
- 2- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر.
- 3- ضمان توجيه موارد المنظمة (على الأخص ما يمس الموارد البشرية بها) إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- ضمان أخذ الإدارة العليا بنقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الحساب عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- 5- ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة.

اهتمام الإدارة العليا بإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إذا كانت الإدارة العليا بالمنظمة تؤمن بالإدارة الاستراتيجية، فهي إذن تأخذ مواردها البشرية في الحسبان كمورد مؤثر على الاستراتيجية ومورد مساعد في تحقيق أهداف المنظمة. وفيما يلي أمثلة عن كيف يمكن للإدارة العليا أن تأخذ مواردها البشرية في الحسبان عند تحديد رسالة المنظمة، ورؤيتها، وأهدافها، واستراتيجياتها.

رسالة المنظمة Mission: إن القوة الدافعة للمنظمة تكمن في مواردها البشرية، وتحرص المنظمة على رفع أدائهم ورضاهم عن العمل.

رؤية المنظمة Vision: نرى أنفسنا كرواد في السوق بسبب مهارة مواردنا البشرية.

أهداف المنظمة: تحقيق التكلفة الكلية للإنتاج من خلال تخفيض تكلفة الموارد البشرية بمقدار 8٪ سنويا خلال الخمس سنوات القادمة.

استراتيجية المنظمة: التوسع في السوق من خلال إدخال سلع جديدة خلال فترة الخطة، وإعادة هيكلة العمالة والموارد البشرية لكي تناسب النوعية الجديدة من السلع.

اهتمام إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات الإدارة العليا

لوح اهتمام إدارة الموارد البشرية بأقسامها المختلفة باستراتيجيات الإدارة العليا، فإنها يمكن أن تساعد في تحقيقها. وإن لم تهتم بذلك فهناك مشكلة تكمن في أن الإدارة العليا تسير في طريق بينما إدارة الموارد البشرية (بأقسامها) تسير في طريق آخر، وفي الغالب لن يلتقيا، بل يمكن اعتبار الموارد البشرية معرقلا لرؤية وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

وتقدم الأمثلة التالية كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد على تحقيق رؤية وأهداف واستراتيجيات الإدارة العليا:

المثال الأول: إذا كانت استراتيجية الإدارة العليا هي القيادة السعرية من خلال تخفيض التكاليف وكانت أهدافها هي تحقيق التكلفة الكلية للمنظمة، فإن إدارة الموارد البشرية (بأقسامها المختلفة) يمكن أن تساعد في تحقيقها كالآتي:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية: إعادة هيكلة الموارد البشرية للمساعدة في تخفيض التكاليف الكلية للمنظمة. ويهدف تخفيض تكلفة الموارد البشرية بنسبة 6٪ لمدة خمس سنوات.

استراتيجية قسم تخطيط القوى العاملة والتعيينات: تخفيض العمالة في أقسام المنظمة والهدف هو أن الأقسام الإنتاجية يتم تخفيضها بنسبة 2٪ سنويا أما الأقسام الإدارية والخدمية فيتم تخفيضها بنسبة 10٪ سنويا.

استراتيجية قسم التدريب: التركيز على التدريب الفني لكي يكون العاملون قادرين على القيام بأكثر من وظيفة، ويهدف منح دورتين تدريبيتين لكافة العاملين الفنيين للتمكين من أداء وظيفتين بدلاً من واحدة.

استراتيجية قسم الرواتب: تخفيض ميزانية الرواتب والحوافز. ومزايا العاملين بمقدار 10٪، 6٪، 4٪، 2٪ على التوالي خلال الخمس سنوات القادمة.

المثال الثاني: إذا كانت استراتيجية الإدارة العليا هي التوسع تسويقياً ودخول أسواق جديدة، وكانت الأهداف هي فتح 3 أسواق جديدة خلال الخمس سنوات القادمة فإن إدارة الموارد البشرية (بأقسامها المختلفة) يمكن أن تساعد في تحقيقها كالآتي:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية: بناء موارد بشرية قادرة على العمل وراضية عنه. أما الهدف فهو زيادة العمالة الفنية الماهرة بمقدار 30٪ الخمس سنوات القادمة.

استراتيجية قسم تخطيط القوى العاملة والتدريب: زيادة العمالة في الأقسام الإنتاجية 8٪، 6٪، 3٪ في السنوات الخمس القادمة مع ثبات نسبي في عدد العاملين في الأقسام الإدارية والخدمية. وتحقيق معدل دوران العمالة بنسبة 5٪ خلال هذه السنوات.

استراتيجية قسم التدريب: رفع المهارات الفنية للعامل الجدد والحاليين وبأهداف تركز على تدريب العاملين الجدد بمعدل دورتين في السنة والتأكد من قدرتهم على العمل بكفاءة، ورفع مهارات العمال الحاليين بواقع دورة سنويا لكل عامل.

استراتيجية قسم الرواتب: رفع دافعية العاملين وولائهم للمنظمة لضمان إنتاجية عالية. وعليه يكون الهدف التركيز على حوافز ومزايا وخدمات العاملين كالآتي: إطلاق الحوافز حتى 100٪ من قيمة الراتب، وإنشاء نظام جديد لعلاج العاملين، ومعايشات التقاعد، وإنشاء نادى الشركة خلال الخمس سنوات القادمة، ومضاعفة ميزانية مزايا وخدمات العاملين خلال نفس الفترة.

بإختلاف استراتيجيات الإدارة العليا فقط استراتيجيات الموارد البشرية

يرى البعض أنه حينما يتم تصميم أنظمة عمل (أي السياسات وإجراءات العمل) الخاصة بالموارد البشرية فإنه لا يمكن تغييرها إلا بعد عدد كبير من السنوات، بل يرون أن الأنظمة توضع لكي تبقى مدى حياة المنظمة. ويعتبر ذلك تصوراً خاطئاً، وذلك لأن السياسات وإجراءات العمل (أي أنظمة العمل أو الاستراتيجيات التنفيذية) للموارد البشرية هي في خدمة أهداف واستراتيجيات الإدارة العليا.

وعليه يمكن القول أن أنظمة العمل والاستراتيجيات التنفيذية (أي السياسات والإجراءات) الخاصة بالموارد البشرية يمكن أن تختلف من وقت لآخر، وذلك وفقاً للأهداف والاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة العليا. أي يمكن القول إنه حينما تتغير أهداف واستراتيجيات الإدارة العليا فإننا نتوقع أن تتغير الأهداف والاستراتيجيات التنفيذية للموارد البشرية.

ويقدم شكل (2-5) مثلاً لكيف يمكن أن تتغير الاستراتيجيات (التنفيذية للموارد البشرية من حال إلى حال آخر. ويظهر من الشكل أن هناك بدائل مختلفة للاستراتيجيات التنفيذية للموارد البشرية يمكن الاختيار من بينها وذلك وفقاً لاستراتيجية الإدارة العليا.

وإذا كان شكل (2-5) يقدم بدائل للتحرك، فإن هذا الشكل يؤكد أنه باختلاف استراتيجيات المنظمة تختلف الممارسات المناسبة للموارد البشرية. وبمعنى آخر فإن ما يصلح من ممارسات وأنشطة للموارد البشرية في ظل ظروف (أو استراتيجيات) خاصة بالمنظمة لا يصلح في ظل ظروف (أو استراتيجيات) أخرى.

وتطبيق ذلك بمثال يمكن القول أن إحدى الشركات تعتمد في أداء أعمالها على مشروعات قصيرة الأجل، بينما تعتمد منظمة أخرى على أن أعمالها مستمرة وروائية هنا يمكن القول أن نظام تقييم الأداء المناسب في الشركة الأولى يكون لفترات قصيرة بينما يكون بعد سنة كاملة للمنظمة الأخرى. كما أن التعويضات في الشركة الأولى

تعتمد على الحوافز بينما تعتمد أكثر على الرواتب في المنظمة الثانية، والعاملون في الشركة الأولى لهم وصف عام للوظيفة بينما يفضل أن يكون وصف تفصيلياً ومحدداً للوظيفة للعاملين في المنظمة الثانية وعلى العاملين في الشركة الأولى أن يكونوا ذوي مهارات متنوعة وعمامة بينما يجب أن يكونوا ذوي مهارات محددة ومتخصصة في المنظمة الثانية.

تأثير الأخلاق على ممارسات إدارة الموارد البشرية

هناك دعوة لكل المديرين والمسؤولين أن يتصرفوا إدارياً في أعمالهم بأخلاق طيبة، فذلك نوع من العدالة وعدم إهدار حقوق الآخرين. إلا أن واقع الحال يشير أحياناً إلى عدم أخلاقية الممارسات الإدارية، على الأخص في مجال إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي أمثلة عن عدم أخلاقية الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية.

- تعيين أقارب أقل كفاءة من المتقدمين لشغل وظائف.
- ترقية موظف أقل كفاءة من زملائه لوجود علاقة شخصية طيبة مع رئيسه.
- تلقى مشرف التدريب رشوة (أو عمولة) من مكتب خارجي للتدريب.

ومن أهم الممارسات الأخلاقية في العمل ما يلي؛

- التأثر بالعلاقات الشخصية والقرابة في اتخاذ قرارات تمس الموارد البشرية.
- قبول هدايا ورساوى.
- حجب معلومات عن الآخرين للتأثير بشكل سلبي على أدائهم.
- مضايقة الآخرين وسوء معاملتهم.

وتنطبق هذه الممارسات الأخلاقية على مجالات الموارد البشرية التالية: التعيين والتوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الترقيّة، والحوافز، وأي مجالات أخرى للموارد البشرية.

ولقد حفز ذلك بعض المؤسسات على وضع معايير أخلاقية للعاملين بها سواء كانوا يعملون في إدارة الموارد البشرية أو في إدارات أخرى. وفيما يلي مثال يظهر في شكل (6 - 2) لتحديد مدى أخلاقية التصرفات من عدم أخلاقيتها:

قائمة للحكم على درجة أخلاقية التصرفات

- * هل التصرف قانوني ؟
- * هل التصرف سليم ؟
- * من سيتأثر بهذا التصرف إيجاباً وسلباً ؟
- * ما هو شعوري بعد القيام بهذا التصرف ؟
- * كيف ينظر الآخرون إلى هذا التصرف ؟
- * ما هو تأثير هذا التصرف على أعمال المنظمة ؟
- * ما هو تأثير هذا التصرف على سمعة المنظمة ؟

شكل (6 - 2) الحكم على أخلاقية التصرفات

إدارة التنوع في الموارد البشرية

لدى كل المنظمات موارد بشرية ذات تنوع Diversity عالٍ. ولكن هذه المنظمات تختلف فيما بينها في درجة التنوع. ويشير التنوع إلى اختلاف في الآتي على سبيل المثال:

- السن: كبار وصغار السن.
- النوع: ذكور وإناث.

تحليل وتصميم الوظيفة	تجديد وتصميم الوظيفة
مهام قليلة	مهام كثيرة
مهام سهلة	مهام صعبة
مهام قليلة ومتطوِّبة	مهام كثيرة ومتطوِّبة
وصف محدد للوظيفة	وصف عام للوظيفة
	الاستقطاب والاختيار
مصادر خارجية	مصادر داخلية
البحث عن مواصفات محددة	البحث عن مواصفات عامة
توجيه قليل للوظيفة الجديدة	توجيه مكثف للوظيفة الجديدة
مسار وظيفي ضيق ومحدد	مسار وظيفي واسع وعم
	التدريب
التدريب على المهام العالية للوظيفة	التدريب على مهام الوظائف المستقبلية
التدريب الفردي	التدريب لجموعة عاملين
التدريب هو مسئولية الفرد	التدريب هو مسئولية المنظمة
غير مخطط	مخطط ووفقاً لنظام محدد
	تقييم الأداء
التقييم على أساس صفات فردية	التقييم على أساس الإنتاجية
التقييم لاستبقاء إجراءات	التقييم بغرض التقرير
التقييم لفترة طويلة	التقييم لفترة قصيرة
التقييم بواسطة الرئيس	التقييم بواسطة عدة مستويات
	الرواتب والتعويضات
التركيز على الرواتب	التركيز على الحوافز
حوافز طويلة المدى	حوافز قصيرة المدى
حوافز فردية	حوافز جماعية
راتب يعتمد على الوضع السائد في السوق	راتب يعتمد على سمعة المنظمة

شكل (5 - 2) بدائل التحرك في الموارد البشرية

مزايا التنوع في الموارد البشرية

- (1) حينما تستطيع المنظمة أن تتغلب على صعوبات التنوع فهي إذن لديها مزايا تنافسية أفضل من تلك المنظمات التي لم تستطع التغلب على صعوبات التنوع.
- (2) المنظمات الناجحة في إدارة التنوع تزداد قدرتها على جذب الموارد البشرية الجيدة لديها.
- (3) ارتفاع سرعة المنظمة وقدرتها على العمل إنتاجياً وتسويقياً.
- (4) التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشاكل.
- (5) زيادة مرونة المنظمة في مواجهة المشاكل بصفة عامة.

العائد والتكلفة من الاتجاهات المعاصرة للموارد البشرية

بجانب حساب التكلفة من استخدام الحاسبات الآلية، والتخطيط الاستراتيجي، للموارد البشرية والتنوع، والأخلاق، فإنه يجب حساب العائد من وراء استخدامها. وغالباً ما يكون حساب التكلفة أبسط حيث يتمثل ذلك في إدخال الأنظمة الجديدة. وتكلفة الأجهزة، والأنظمة، والتخصصيين المسؤولين عن هذه الاتجاهات المعاصرة. ولكن يحتاج حساب العائد منها إلى تحديد الأثر المستقل لكل عنصر من هذه العناصر (الخاصة بالحسابات، والاستراتيجيات، والتنوع والأخلاق) على الجوانب التالية في الموارد البشرية.

- * تحسن الأداء.
- * السرعة في العمل واتخاذ القرار.
- * الرضا عن العمل وواقعيته.
- * عدد الشكاوى، والنزاعات، والقضايا.

- الجنسية: من دول كثيرة.
- الدين: مسلم ومسيحي وآخرين.
- اللون: أبيض وأسود.

الأثار السلبية للتنوع

ويؤدي هذا التنوع إلى اختلاف وجهات النظر، والقيم، وعادات العمل الأمر الذي قد يعرقل العمل ما لم توضع ضوابط لذلك. كما يؤدي إلى تحيزات من قبل العاملين والمديرين (المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية) ضد بعض الأقليات أو التوجهات من العمالة (مثل التمييز ضد النساء أو ضد جنسيات معينة).

سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية

تحتاج إدارة التنوع في الموارد البشرية إلى تبني المنظمة إلى سياسات رسمية واضحة ومعمول بها في هذا المجال، وهي تهتم بالمجالات التالية:

- * خلو ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحيزات والتمييز ضد مجموعات معينة أو الأقليات.
- * بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع وترفض التمييز والتحيز.
- * تدريب العاملين ومسؤولي الموارد البشرية على عدم التحيز وقبول التنوع.
- * مواجهة التحيزات بشدة والتي توجه ضد الآخرين.
- * تشجيع الاتصال والتفاعل بين الأنواع المختلفة للموارد البشرية.

وإذا استطاعت المنظمة أن تأخذ بالسياسات السابفة فيعني هذا أنها قادرة على التغلب على الأثار السلبية للتنوع والحصول على مزايا هذا التنوع في الموارد البشرية.

ملخص الفصل

- 1- يمثل الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات تجاهاً معاصراً له تأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية فهو يقلل العمالة الروتينية ويؤدي إلى السرعة والدقة في الأداء، ويعطي فرصة أكبر للمسؤولين عن إدارة الموارد للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- 2- يمكن للممارسين في إدارة الموارد البشرية استخدام الحاسبات، والانترنت، وتكنولوجيا الاتصال والعلوم في أداء أفضل وأدق وأسرع في الاحتفاظ بسجلات العاملين، وعمل تقارير مهمة عنهم، والتخطيط للموارد البشرية، وتوظيف واختيار العاملين، والتدريب.
- 3- يمر إدخال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأربع مراحل: مرحلة الاستعداد وتهئية المنظمة، ثم تصميم أنظمة الموارد البشرية بمعزل عن الكمبيوتر، ثم تحديد ملامح نظام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، وأخيراً مرحلة تطبيق وتجريب النظام وتدريب العاملين على استخدامه.
- 4- تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تطوراً معاصراً ومهماً، وهي تعني ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتوجهات الاستراتيجية وأهداف المنظمة. وعلى مسديري إدارات الموارد البشرية أن يعلموا أن استراتيجيات وأهداف إدارة الموارد البشرية في شتى مجالاتها ترتبط بشكل قوي باستراتيجيات وأهداف المنظمة ككل.
- 5- على مسديري الموارد البشرية أن يتحوا بممارسات أخلاقية في مجالات تعيين الموظفين، وتقييم أدائهم، وتحفيزهم، وتدريبهم، وتعليمهم، وترقيتهم.
- 6- على المنظمات التي لديها تنوع في مواردها البشرية أن تكون ممارساتها خالية من التحيز والتمييز، وأن تبني ثقافة تنظيمية تحبب التنوع، وأن تدرب العاملين على التعامل مع التنوع.

* إنتاجية العاملين.

* إنتاجية المنظمة ككل.

ويمكن حساب هذه الجوانب (أي الأداء، والرضا، والشكاوى، والإنتاجية) قبل استخدام كل من الحاسبات، والاستراتيجيات، والتنوع، والأخلاق ويعدها. والفرق يشير إلى مدى التحسن الراجع لاستخدام الجوانب المذكورة.

الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية على شبكة الانترنت

يمكنك عزيزي القارئ، أن تزيد معلوماتك ومصادرك المهنية المرتبطة بأسماء المنظمات الاستشارية، وعناوينها، والمجلات العلمية، والمؤتمرات، وغيرها من المعلومات وذلك بالدخول على المواقع التالية في الانترنت.

* الكمبيوتر وتكنولوجيا النظر المواقع المذكورة في نهاية أول قسم من أقسام هذا الفصل

* الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية www.strategicchric.com

humanresources. About.com /od/ humanresourcesstrategic

* التنوع في الموارد البشرية www.shrm.org/diversity

www.eduweb.vic.gov.au/hrweb/diversity

* الأخلاق في إدارة الموارد البشرية www.shrm.org/ethics

humanresources.about.com/od/businessethics

تطبيقات

تمرين

شركة الكويت للمقاولات

يعمل بشركة الكويت للمقاولات 4000 مهندس وإداري، بهذا الشكل فهي شركة كبيرة الحجم وتعمل في المقاولات الكهربائية والانشائية والبرّوية. ولقد قررت الشركة أن تفتح لنفسها فرعاً في روما نظراً للتوسع في الأعمال في إيطاليا وأوروبا ولهذا الغرض تحتاج الشركة إلى 20 مهندساً وإدارياً لإرسالهم من الكويت إلى إيطاليا للبدء في تأسيس الفرع هناك.

وباعتبارك مديراً للموارد البشرية بشركة الكويت للمقاولات فقد تصديت لحل المشكلة الخاصة بتحديد الـ 20 مهندساً وإدارياً، وقمت بالدخول على الكمبيوتر ونظام معلومات إدارة الموارد البشرية، ورأيت أنه بفض الـ 4000 ملف يمكنك اختيار أفضل 20 مهندساً وإدارياً يلائمون العمل بإيطاليا وأوروبا.

المطلوب:

- (1) حدد أكبر عدد من المعايير ستستخدمها في تصفية الـ 4000 ملف باستخدام امكانيات الكمبيوتر ونظم المعلومات.
- (2) قارن إجابتك بإجابة أحد زملاء، وحدد مدى التشابه والاختلاف بينكما.

أنشطة

- 1- ما هو الأثر العام لاستخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية ؟
- 2- ما هو تأثير استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا الطومات على سجلات العاملين؟
- 3- أعط أمثلة من التقارير التي يمكن أن يعدها الكمبيوتر لخدمة ممارسة إدارة الموارد البشرية ؟ وضح بالتفصيل ما يمكن أن يتضمنه أحد التقارير بشيء من التفصيل ؟ وكيف يمكن استخدامه ؟
- 4- كيف يمكن استخدام الكمبيوتر والانترنت في العمليات الخاصة بتوظيف العاملين؟
- 5- ما علاقة استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا الطومات بإدارة أنظمة الأجور والحوافز ومزايا وخدمات العاملين ؟
- 6- هل يمكن أن تتأثر وظيفة التدريب بتكنولوجيا الكمبيوتر والمعلومات ؟ وكيف ذلك ؟
- 7- اشرح خطوات إدخال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات إلى إدارة الموارد البشرية ؟
- 8- ما هي أهمية استخدام المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ؟
- 9- أعط مثالاً للترابط بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟
- 10- ما هو تأثير " الأخلاق " على ممارسات إدارة الموارد البشرية ؟
- 11- كيف يؤثر " التنوع " في الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

ما هي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟

قررت الشركة التي تعمل أنت بها تخفيض استثماراتها وتكاليف العمل، وذلك في كافة القطاعات بها. وفي اجتماع مجلس المديرين وعد مدير إدارة الموارد البشرية العضو المنتدب للشركة بأن كل ممارسات إدارة الموارد البشرية ستدعم الاستراتيجية التي قررتها الشركة لنفسها. ولقد تساءلت أنت كيف سيقوم مدير الموارد البشرية بذلك؟

اسئلة:

- 1- ما هي استراتيجية الشركة
- 2- ما هي استراتيجية إدارة الموارد البشرية ككل.
- 3- ما هي الاستراتيجية التفصيلية في المجالات التالية:

- * تصميم الوظائف.
- * تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- * الاختيار والتعيين (التوظيف).
- * التدريب.
- * الأجور والرواتب.
- * الحوافز.
- * مزايا وخدمات العاملين.

تقليل العمالة

قررت الشركة التي تعمل أنت بها الاستغناء عن 10 ٪ من عاملها وذلك وفق برنامج " تقليل العمالة " .

ولقد قررت أنت دراسة خصائص الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة لكي تستطيع أن تحدد المعايير التي ستستخدمها في تقليل العمالة.

المطلوب:

- 1- كيف يمكنك أن تدخل على نظام المعلومات البشرية باستخدام الحاسب الآلي لكي تطلب منه وصف الموارد البشرية. أي ما هي خصائص الموارد البشرية التي ستطلبها من نظام المعلومات البشرية.
- 2- قارن هذه الخصائص التي توصلت أنت إليها بالخصائص التي توصل إليها أحد زملائك، وقارن مدى التشابه والاختلاف بينكما.
- 3- هل يمكن استخدام هذه الخصائص كمعايير لتقليل العمالة.

ملحوظة: يمكن أن يستخدم نفس التمرين في فصل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

قوامش ومراجع الفصل

- 1) Derek Torrington, *Human Resources Management*, 6th.Ed., N. J.: Prentice-Hall, 2005.
- Jan Beardwell, *Human Resources Management*, 4th.ed., N.J.: Prentice-Hall, 2004.
- Alastair Evans, *Computerizing Personnel Systems*, London: Institute of Personnel Management, 1986.
- Teresa Tores-Coronas and Mario Arias-Oliva, *e-Human Resources Management*, PA.: Idea Group Publishing, 2005.
- 2) J. Leopold, L. Horris and T. Watson, *The Strategic Managing of Human Resources*, N.J.: Prentice - Hall, 2004.
- R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart and P. Wright, *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, 5th.ed., N.Y.: McGraw Hill, 2005.
- Randall Schuler and Susan Jackson, *Strategic Human Resource Management*, MA, Blackwell, 1999.
- 3) Gary Dessler, *Human Resources Management*, 10th. Ed., H.J.: Prentice - Hall, 2005.
- L. Gomez - Mejia, D. Balkin, and R. Cardy, *Managing Human Resources*, 4th.ed, N.J.: Prentice-Hall.
- 4) Richard Bucher, *Diversity Consciousness: Opening Our Minds to People, Culture and Opportunities*, 2nd. Ed., N.J.: Prentice - Hall, 2004.
- G. Ferris, M. Buckley and D. Fedor, *Human Resources Management: Perspective, Context and Outcomes*, 4th.ed., N.J.: Prentice - Hall, 2002.

تمرين

الأخلاق: كيف تتصرف في المواقف التالية

واجهت باعتبارك مديراً للموارد البشرية، المواقف التالية، والاطلب منك أن تحدد الأسلوب التالي للتصرف فيها.

(1) تحيز مدير إدارة ضد إحدى العاملات الجتهديات وأعطائها في تقرير الكفاءة "جيد" بينما تستحق هي "ممتاز". ماذا تفعل؟

(2) مدير الإنتاج يضغط عليك لتعيين بنت أخته الهندسة الجديدة التخرج معه في نفس الإدارة. ماذا تفعل؟

(3) ابن جارك لم ينجح في اختبار "النكاء العام" كمتطلب للتعيين بالشركة. وقام جارك بزيارتك. ماذا تقول له؟

(4) علمت أن أحد مشرفي البيع تلقى هدية من عميل بمناسبة قيام المشرف بالتفاني في القيام بخدمة ما بعد البيع للعميل. ما رأيك؟

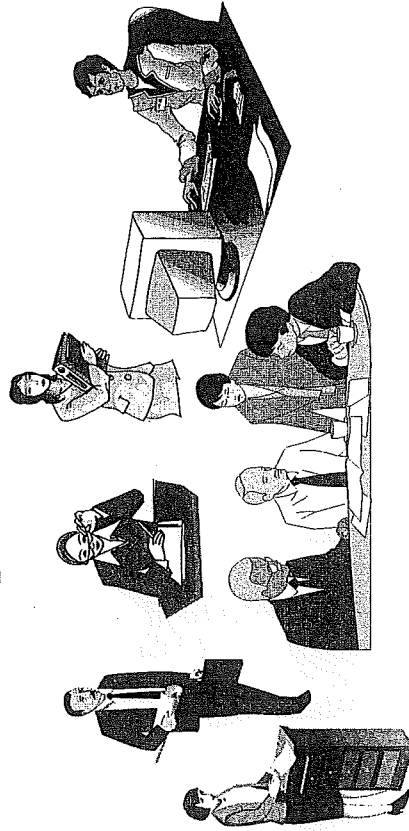
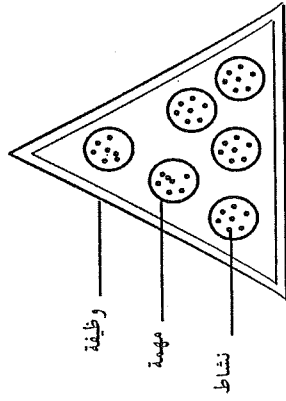
أسئلة:

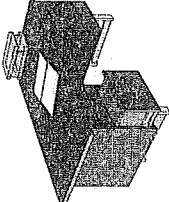

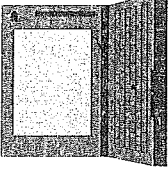

1- قارن إجابتك بإجابات أحد زملاء. وحدد كيف كان الاختلاف والتشابه.

2- كيف تستفيد من الاختلاف في الإجابات مع الزملاء.

3

تحليل وتصميم وتوصيف العمل



الوظيفة (العمل)	الفرد
	
	
<p>الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>تخطيط وتصميم العمل</u> - تخطيط الموارد البشرية - الاختيار والتعيين - تصميم هيكل الأجور - تصميم أنظمة الحوافز والنزاهة - تقييم الأداء - التدريب - تخطيط المسار الوظيفي 	

الهدف من الفصل

- الاهتمام بعنصر حاسم في إدارة الموارد البشرية وهي الوظائف التي يشغلها الأفراد
- التعرف على الجوانب العملية والمهارات العملية لكيفية تحليل، وتصميم، وتوصيف الوظيفة.
- التعرف على الخطوات المتبعة في هذا الصدد، والمعلومات المطلوبة، وكيفية جمعها، واستخدامها.

خير الكلام

تحليل وتصميم وتوصيف العمل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ لا يكلف الله نفساً إثمًا وسعها إثمًا ما كتبت وعليها ما اكتسبت ﴾

البقرة 286

﴿ وأوفوا بالعقود إن العهدة كان مستوفى ﴾

الإسراء 34

قال رسول الله ﷺ

(لا تكلفوهم ما يغلبيهم، فإن كلفتموهم فأعينوهم)

سني قالت

" كل فوية ولها كيال "

" كل واحد يشيل على قده "

من الحكم

" إن أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع "

الفصل الثالث

تحليل وتصميم وتوصيف العمل

مقدمة

تعتبر الوظيفة (أو العمل) الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية. فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة (أو العمل) طرفاً فيها. فحين تختار الأفراد المناسبين، فإننا نخترهم لوظائف معينة، وهم مناسبون بالنسبة لهذه الوظائف وليس لوظائف أخرى. وحين ندرّب الأفراد فإننا ندرّبهم على وظائف محددة بعينها. والأمنّة عديدة وتوضح أن فهمنا للوظائف (أو الأعمال) ركيزة أساسية لأداء ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي بحق تعتبر أحد جناحي الموارد البشرية. أليس من الواجب الآن أن ندرس ما يطلق عليه تحليل وتصنيف وتصميم العمل ؟.

يبدأ الفصل بالتعرض إلى ماهية تحليل العمل، ثم خطواته، وكيفية جمع المعلومات الخاصة بذلك، ثم ينتقل الفصل إلى تصميم العمل، وتوصيفه، وأخيراً تحديد مواصفات شاغلة.

ما هو تحليل العمل ؟

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة الكونية للمهام tasks الكونية للوظيفة (أو العمل) Job، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد لوصفات شاغل الوظيفة، ويجب أن يلاحظ القارئ أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (ويطلق عليها أحيانا أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة. وشكل (1-2) يوضح هذه المصطلحات في شكل تقريبي.

1- تعريف الموظف بمهام عمله

يساعد تحليل العمل (وبطاقة وصف الوظيفة) في تعريف الموظف لمهام عمله، وفي إعلامه بما تتوقعه المنظمة منه في القيام بأعمال معينة (*) .

2- تصميم العمل Job Design

يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة، وتوفر الإحساس بالمسؤولية، وتوفر التخصص وتقسيم العمل.

3- الاختيار Selection

يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصفيتها بناء على مدى توفر هذه المواصفات فيهم.

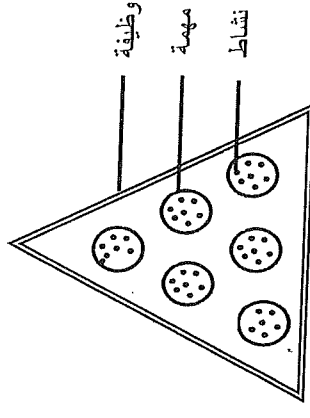
4- تقييم الوظائف Job Evaluation

بناء على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.

5- تقييم أداء العاملين Performance Evaluation

يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته. ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم. ويعترب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا.

(*) يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " كافرا من العمل ما لكم به طاقة " .



شكل (1-2) المصطلحات الأساسية في تحليل العمل

ويبدأ الأمر في تحليل العمل بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة، والتي تؤدي داخل الوظيفة. وهذه الأنشطة قد تكون استقبال معلومات، ومستندات، وأشعارات، وأوامر، وتوجيهات، وقد تكون حركات بالأيدي والجسم مثل: الرفع، والخفض، والشي، والتحرك، والضغط، والاتواء، والكتابة، وقد تكون تصرفات ذهنية مثل التقدير، والتفكير، والحساب، والتحليل، وقد تكون مد آخريين بمعلومات، أو مستندات، أو خامات، وقد تكون غير ذلك من عشرات التصرفات والأفعال اللازمة لأداء العمل.

وينتقل الأمر أيضاً إلى جمع معلومات عن علاقة الوظيفة بباقي الوظائف الأعلى والأدنى والمساوية لها، وظروف العمل في هذه الوظيفة، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، ومتطلبات شغلها.

الهدف من تحليل العمل (وتوصيف الوظائف)

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية. وسنوضح ذلك فيما يلي:

من يقوم بتحليل العمل ؟

طبقاً للمفهوم المتبع في هذا الكتاب، فإن هناك تعاوناً مشتركاً بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة. وبصفة عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذي يخطط وينسق العمل ويشرف على تنفيذه ويقوم باخراجه في الشكل النهائي له. وشكل (2-2) يوضح دور كل من مدير الموارد البشرية، ودور المديرين التنفيذيين في تحليل العمل.

المديرين التنفيذيين	مدير الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل. • التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة، ومراجعتها. • مراجعة تصميم الوظائف، وتوصيفها • إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالهام الموجودة في تصميم وتوصيف الوظائف، وحثهم على ذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد إجراءات تحليل العمل. • التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات. • تصميم الوظائف. • إعداد وتوصيف الوظائف. • مساعدة المديرين في الخطوات التي يقومون بها. • دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين داخل أعمالهم.

شكل (2-3) من يقوم بماذا في تحليل العمل ؟

6- التدريب Training

إذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً وبين الواصفات المطلوبة فيه فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب. ويركز التدريب على تلك المتطلبات والواصفات، والمهام، والمهارات الناقصة. فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب Training Standards.

7- تحديد الاحتياجات من العمالة Manpower Planning

يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل. ويقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين.

8- تبسيط العمل Work Simplification

بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، قد تبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.

9- الترقيّة والنقل Promotion and Rotation

ويجب أن تتم قرارات النقل والترقية استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة (أي تحليل العمل) من جهة أخرى.

10- التطوير التنظيمي Organizational Development

يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

الخطوة الأولى: احصل على معلومات مبدئية وتمثل هذه المعلومات في طبيعة المنظمة، ومحتاجاتها أو خدماتها، وهيكلها التنظيمي، واختصاصات الإدارات وما يتبناها من أقسام، وطبيعة الأعمال، والعلاقات بين الأقسام وبين الإدارات. وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت في المنظمة.

الخطوة الثانية: اختر عينة من الوظائف إذا كانت المنظمة موجودة، وتعمل منذ فترة طويلة، وتحتاج إلى تحليل لوظائفها، فإن اختيار عينة مماثلة للتوعيات المختلفة من الوظائف يعتبر أمراً مفضلاً ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس (والمقارنة) بالوظائف المشابهة في العينة. أما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل عدم أخذ عينة، بل تتم الدراسة على كل الوظائف.

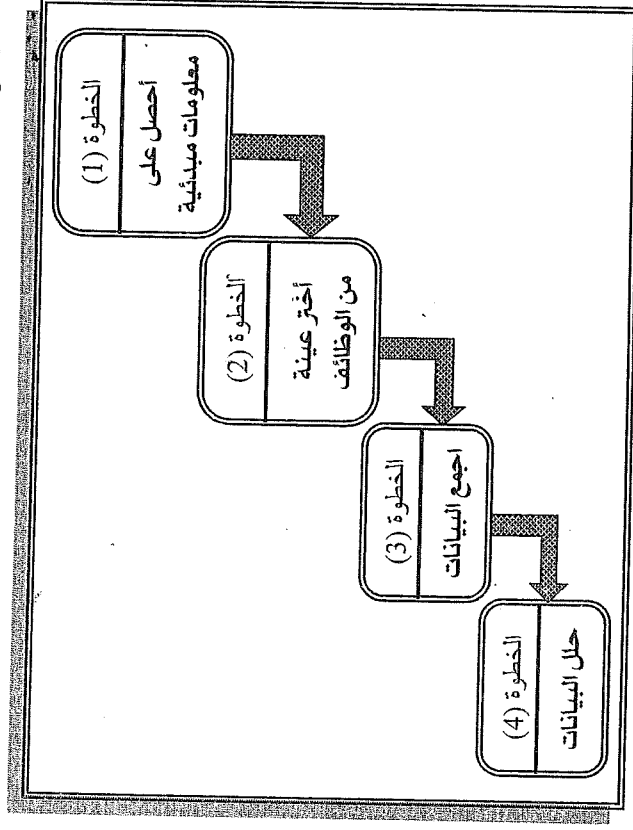
الخطوة الثالثة: اجمع البيانات إن جمع أكبر قدر ممكن من البيانات يساعد على تحليل العمل. وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات، وتحديد أسلوب جمع البيانات، وتحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات. وهذه الأمور سيتم التعرض لها في سطور تالية.

الخطوة الرابعة: حلل العمل بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل يتم التعرف على (أي تحليل) مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء، والمسئوليات، والعلاقات مع الآخرين، وظروف العمل، والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة. ويوضح شكل (3-4) أسلوب تحليل البيانات الخاصة بالعمل (أو أسلوب تحليل العمل) وفقاً لقوالب وموضوعات مفيدة.

وعند القيام بتحليل، وتصميم، وتوصيف العمل لابد من توخي الدقة فيمن سيقوم بذلك (*). وقد يقوم بذلك مدير الموارد البشرية، ومستشار خارجي، أو لجنة مشتركة بينهما. وأياً كان الوضع، فيجب أن تتوافر فيهم المؤهل والمعرفة المناسبة، والخبرة السابقة لذلك، والسلطة الكافية لجمع البيانات، والعلاقة الجيدة مع المديرين والعاملين لجمع البيانات وتحليلها، ومراجعتها. كما يجب أن تتوافر الشخصية القوية لإقناع الإدارة العليا بنتائج التحليل وتصميم الوظائف وتوصيفها.

خطوات تحليل العمل

يوضح شكل (3-3) أربع خطوات رئيسية يمر بها تحليل العمل، يلي ذلك شرح لها.



شكل (3-3) خطوات تحليل العمل

(*) بل الإنسان على تسمية بصيرة* * وأن التي مغائرة (القيمة: 13، 14).

تحديد نوع البيانات المطلوب في تحليل العمل

هناك العديد من البيانات التي يمكن جمعها عن العمل. ومن أهم هذه البيانات ما يلي:

- اسم الوظيفة.
- تبعيتها التنظيمية.
- واجباتها.
- سلطاتها ومسئولياتها.
- الإشراف على الآخرين.
- طبيعة القرارات المتخذة.
- شكل الخامات المستخدمة.
- طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة.
- المعلومات الداخلة للوظيفة، والخارجة منها.
- ظروف العمل.
- الأخطاء الشائعة بالعمل.
- المتطلبات الذهنية والعضلية للقيام بالعمل.
- المؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التدريب والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل.

تحديد أسلوب جمع البيانات

تتعدد أساليب جمع البيانات بغرض تحليل العمل، ولكن هناك أربعة أساليب رئيسية يمكن استخدامها في جمع بيانات التحليل، ويتوقف استخدام كل أسلوب من هذه

طريقة أداء العمل

- ما الذي يؤدي؟
- متى يؤدي؟
- لماذا يؤدي؟
- أين يؤدي؟
- كيف يؤدي؟

المسؤوليات

- المسؤولية عن الرؤوسين.
- المسؤولية عن الخامات والعدات.
- المسؤولية عن الأموال.

علاقات العمل

- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع الزملاء.
- العلاقات مع الرؤوسين.
- العلاقات مع الأقسام الأخرى.
- العلاقات مع الجمهور.

ظروف العمل

- ظروف العمل المادية (إضاءة، حرارة،....)
- العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل.
- الأجر والمزايا والخدمات العينية.

متطلبات القيام بالوظيفة

- التعليم.
- المهارات والخبرة.
- التدريب.
- الذكاء.
- الصحة والجهود البدني.
- الدافعية والمهارات الاجتماعية

شكل (4-3) تحليل العمل في شكل موضوعات محددة

أنواع المقابلات الشخصية:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للمقابلات الشخصية فيما يتعلق بجمع

بيانات تحليل الوظائف:

- المقابلات الفردية التي تتم مع كل شاغل وظيفة على حدة.
- المقابلات الجماعية التي تتم مع عدد من الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة ويؤدون نفس المهام.
- المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين لشاغلي الوظائف التي يتم جمع بيانات عنها والذين تتوافر لديهم معرفة كاملة بالأعمال التي يؤديها مرؤوسوهم.

ويعتبر أسلوب المقابلات الجماعية من أقل أساليب المقابلات الشخصية تكلفة، لأنه يجمع عدد من العاملين الذين يؤدون نفس المهام والواجبات الخاصة بنفس الوظيفة (أي وظائف تكرارية)، وهو أيضاً من الوسائل السريعة التي يتم من خلالها جمع البيانات عن الوظيفة. وقد يتم الجمع بين هذا الأسلوب وأساليب المقابلات مع المشرفين، وذلك بأن يحضر المشرفون نفس المقابلة التي تضم عدداً من العاملين، ولكن يفضل أن يتم مقابلة المشرفين في مقابلة خاصة، حتى لا يؤثر وجودهم على استجابات مرؤوسيه (أي شاغلي الوظيفة).

ما هي المشاكل المتعلقة بالمقابلات الشخصية ؟

تكمن المشكلة الرئيسية في أسلوب المقابلات الشخصية في " تحريف المعلومات " التي يعطيها شاغل الوظيفة عن واجباته ومسئوليته، وهذا التحريف قد يكون ناتجاً عن أحد أمرين هما:

- 1- سوء فهم الشخص للأسئلة، أو لواجباته ومسئوليته.
- 2- الرغبة في المبالغة في الواجبات والمسئوليات بغرض تضييق العمل أو الوظيفة. فغالبا ما يكون تحليل العمل مقترنا بإعادة النظر في هيكل الأجور والحوافز، لذا

الأساليب على الغرض الذي من أجله يتم إعداد تحليل العمل، ويمكن استخدام كل أسلوب على حدة طبقاً للغرض من التحليل، كما يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت.

وهذه الأساليب هي:

- المقابلات الشخصية.
- الملاحظة المباشرة.
- نماذج الاستقصاء.
- فحص سجلات الأداء.

وستعرض فيما يلي لهذه الأساليب بشيء من التفصيل.

أولاً: المقابلات الشخصية Interviews

يعد أسلوب المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل، وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الأداء الخاصة بالوظيفة وجميع الجوانب السلوكية المتعلقة بسلوك شاغل الوظيفة، ويتميز أسلوب المقابلات الشخصية بعدة مزايا منها على سبيل المثال:

- 1- أنه يتيح فرصة إظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتي تتسم بأنها غير مرئية لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 2- أنه يتيح لشاغلي الوظائف الذين يتم مقابلتهم التعبير عن آرائهم بحرية كاملة، وإظهار جوانب من الوظيفة يصعب كتابتها ولكن يسهل التحدث عنها.

تجد بعض الأفراد الذين يبالغون في حجم وأهمية الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بغرض إظهار وظيفتهم في مرتبة أعلى اعتقاداً منهم أن هذا سيرجمهم إلى أجر أعلى أو حوافز ومكافآت أعلى لتلك الوظيفة.

وهذه المشكلة تؤدي إلى ضياع وقت طويل، حتى يمكن التمييز بين البيانات الحقيقية والبيانات المبالغ فيها.

كيف يتم إدارة المقابلة ؟

يشترط لنجاح المقابلات أن يقوم بها أفراد أكفاء مدربون على مثل هذه المقابلات، أيضاً يشترط أن يتم التخطيط المسبق لهذه المقابلات حتى يظل القائم بالمقابلة مسيطراً على إدارة المقابلة. ويتطلب الأمر أيضاً أن يكون القائم بالمقابلة على درجة عالية من اللباقة والرونة، وأن تتوافر لديه مهارة الاستماع الجيدة وعلى الرغم من أنه لا توجد إجراءات نمطية لإدارة مثل هذه المقابلات، إلا أنه يمكن الاستعانة ببعض الأمثلة التي تمثل معايير يمكن الاستناد إليها أثناء إدارة المقابلة، وهذه الأسئلة تشمل ما يلي (وعلى سبيل المثال):

- 1- ما هي الواجبات الرئيسية لوظيفتك ؟ ماذا تفعل بالضبط ؟
- 2- ما هي الأماكن الطبيعية (أو مواقع العمل) التي تمارس وظيفتك فيها ؟
- 3- ما هي الأنشطة التي تشارك فيها ؟
- 4- ما هي الإجراءات التي تشملها هذه الأنشطة ؟
- 5- ما هي المسؤوليات الملقاة على عاتقك ؟
- 6- هل هناك أخطار عمل تتعرض لها ؟
- 7- ما هي ظروف العمل المادية التي تتعرض لها ؟
- 8- ما هي الوظائف الأخرى التي تتصل بها من داخل العمل ؟ وما نوع هذا الاتصال ؟

124

9- هل تقوم بالاتصال بجهات خارجية (خارج المنظمة) ؟ وما نوع هذا الاتصال؟

10- ما هي الأنشطة الموسمية التي تقوم بها ؟

وهناك بعض الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان عند عقد تلك المقابلات، وهذه الاعتبارات هي:

- 1- أن يتم التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر في تحديد الأفراد الذين لديهم خبرات كبيرة في الوظيفة والأفراد الموضوعيين في وصفهم لواجبات ومسؤوليات ووظائفهم.
- 2- تكوين علاقة ودية وسريعة مع شاغل الوظيفة الذي سيتم مقابته، وشرح الغرض من المقابلة والسبب في اختياره للمقابلة، على أن يكون ذلك بأسلوب سهل وشيق، كذلك ينبغي معرفة اسمه، ومخاطبته باسمه لكي يشعر بالألفة بسرعة.
- 3- أن يقوم أخصائي التحليل بإعداد هيكل المقابلة قبل بدئها، على أن يكون هذا الهيكل هو المرشد له أثناء إدارة المقابلة، ويجب أن يتضمن هذا الهيكل الأسئلة التي سيطرحها الأخصائي مع ترك مسافة لتدوين الإجابة أمامها، وأن يعطي الفرصة لشاغلي الوظيفة في التعبير عن رأيه، وإتاحة بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة له لكي يسهب في شرح واجباته ومسؤولياته، وأن يوجه له سؤالاً عاماً في نهاية المقابلة عما إذا كانت هناك بعض النقاط التي لم تغط في المقابلة أم لا، وترك له حرية الكلام.
- 4- إذا اتضح أن شاغل الوظيفة يقوم بأداء واجباته دون ترتيب أو تتابع معين، فيطلب منه أن يحدد أهمية تلك الواجبات وترتيبها تنازلياً (الأهم فالهم) أو حسب حدوث الأنشطة وتتابع حدوثها.
- 5- بعد انتهاء المقابلة يجب مراجعة البيانات التي تم جمعها من شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر.

125

ثانياً - الملاحظة المباشرة Direct Observation

يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل، خاصة في الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البنائية التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها، مثل عمال الإنتاج أو التجميع وغيرها من الأعمال البنائية، أما الأعمال التي تتكون من أنشطة لا يمكن قياسها (كأعمال الحاماة، أو التصميم)، فإن هذا الأسلوب لا يصلح لجمع بيانات عن تلك الوظائف. وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب مع أسلوب المقابلة الشخصية.

وهناك طريقتان يمكن اتباعهما في تطبيق أسلوب الملاحظة مع المقابلة الشخصية.

الطريقة الأولى: وفيها يقوم أخصائي التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله وفي دورة زمنية كاملة (دقيقة / ساعة / يوم / أو أكثر)، ويقوم بتسجيل ملاحظاته عن أنشطة شاغل الوظيفة، وسلوكه أثناء تأديتها، يلي ذلك عقد مقابلة شخصية مع شاغل الوظيفة، الذي يقوم بدوره بالآتي:

- توضيح بعض الأنشطة التي قد لا تكون مفهومة لأخصائي التحليل.
- إضافة بعض الأنشطة التي لم يتمكن أخصائي التحليل من ملاحظتها.

الطريقة الثانية: وفيها يقوم أخصائي التحليل بالملاحظة، وتسجيل ملاحظاته، وعمل المقابلة في نفس الوقت أثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله. ويتم ذلك بأن يستفسر منه عن بعض الأنشطة التي يقوم بها أثناء تأديته لعمله. وإن كان الاحتفاظ بالأسئلة حتى نهاية تأدية العمل فيه بعض المزايا لأخصائي التحليل، حيث يقوم بفهم سلوك شاغل الوظيفة بشكل أفضل ويتمكن من تسجيل أكبر قدر من البيانات من خلال الملاحظة. ويقلل من رغبة العامل في المبالغة في أسلوب أدائه للعمل، كما يجعل العامل يسلك سلوكه الطبيعي أثناء العمل ولا يشعر أنه تحت الميكروسكوب.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر بيانات فورية عن العمل، وعن سلوك القائم به، كما أن درجة صدق البيانات تكون عالية، لأنها مستقاة من خلال الملاحظة لسلوك الفعلي القائم بالعمل.

وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حالة جمع بيانات عن أعمال يدوية، أو أعمال ذات سلوك ظاهر. وهو بذلك لا يصلح للأعمال المكتبية أو الأعمال التي تتطلب مجهوداً ذهنياً.

ثالثاً : فهم سجلات الأداء / Participant Diary / Logs

طبقاً لهذا الأسلوب في جمع البيانات، يعطي لشاغل الوظيفة سجل لكي يسجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها، ويقوم شاغل الوظيفة بتسجيل الأنشطة التي يقوم بها فور قيامه بها، وينفس التسلسل الزمني للقيام بها وبالتفصيل. وهذا الأسلوب وإن كان يوفر صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة التي يتم تحليلها، خاصة وأن اتبع أسلوب المقابلات الشخصية كأسلوب مكمل للبيانات التي تم جمعها، إلا أنه لا يمنع من قيام شاغلي الوظائف بالمبالغة في بعض الأنشطة التي يرغبون في إيجازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي، وإخفاء بعض الأنشطة التي يرغبون في إخفائها. وللتغلب على هذه النقطة يفضل أن تتم مراجعة البيانات التي سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر للتحقق من عدم المبالغة، وإبداء الرئيس المباشر لرايه.

رابعاً : نماذج الاستقصاء Questionnaires

طبقاً لهذه الطريقة في جمع البيانات، يقوم شاغل الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوي على عدد من الأسئلة الصممة مسبقاً، بحيث تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة. وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام عند جمع بيانات عن العمل بغرض تحليل وتصميم الوظائف.

قائمة تحليل العمل

الاسم:.....

الوظيفة:.....

القسم / الإدارة / القطاع:.....

اسم الرئيس المباشر:.....

توجيهات

- 1- رجاء قراءة قائمة الاستقصاء كلها قبل البدء في الإجابة على الأسئلة الواردة بها.
- 2- أجب عن الأسئلة بدقة وعناية وحرص.
- 3- إذا كان لديك بعض الاستفسارات فيممكن الرجوع إلى رئيسك المباشر لوضحها لك.
- 4- عندما تنتهي من الإجابة على الأسئلة سلم القائمة لرئيسك المباشر.

الإشراف على الآخرين

- 1- كم عدد المرؤوسين التابعين لك (الذين تشرف عليهم) ؟
اذكر وظيفة كل منهم، وعدد الموظفين في كل وظيفة.
- 2- هل لديك سلطات مطلقة فيما يختص بالآتي:
 - * إسناد أعمال للآخرين.
 - * توجيه الآخرين وتصحيح أخطائهم.
 - * حفظ النظام والسيرة عليه.
 - * منح مكافأة أو حوافز
 - * ترقيات أو نقل أو فصل موظفين.
 - * رد على التظلمات والتعامل مع الشكاوي
- 3- هل تقوم بإسناد الأعمال وإصدار التعليمات والتنسيق بين أنشطة مرؤسيك فقط؟

وينبغي على أخصائي التحليل أن يهتم أولاً بإعداد القائمة إعداداً جيداً. وقد تأخذ القائمة أحد الشكلين التاليين:

الأول: أن تصمم القائمة بحيث تتكون من قائمة من المهام والأنشطة العديدة، والتي قد تتضمن عشرات (وربما أكثر من مائة) من الأنشطة، ويطلب من شاغل الوظيفة أن يشير إلى تلك المهام التي يؤديها في عمله بوضع علامة (✓) أمام المهمة التي يقوم بها، وأن يحدد الزمن المستغرق في أداء كل مهمة من المهام.

الثاني: أن تصمم القائمة بحيث تتضمن عدداً من الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة وتدور هذه الأسئلة حول الواجبات والمهام الرئيسية التي يقوم بها شاغل الوظيفة، ومن أمثلة هذه الأسئلة:

- صف الواجبات الرئيسية لوظيفتك.
- اذكر أنواع القرارات التي تتخذها بمفردك لتأدية مهام وظيفتك.
- اذكر أنواع العلاقات بين وظيفتك والوظائف الأخرى.
- ويفضل لكي تعد قائمة استقصاء جيدة أن تجمع بين الشكلين السابقين في قائمة واحدة.

وتتميز قوائم الاستقصاء بأنها توفر وسيلة جمع معلومات سريعة، وتتناسب مع حالة جمع البيانات من أعداد كبيرة من شاغلي الوظائف، كما تتميز بأنها وسيلة قليلة التكلفة، وتصلح لأغراض كثيرة بخلاف أغراض التحليل، منها على سبيل المثال أغراض التوظيف، والاختبارات السيكولوجية.

وفيما يلي نقدم نموذجاً لقائمة استقصاء تجمع بين الشكلين الأول والثاني الذي سبق شرحهما، ويظهر ذلك في شكل (3 - 5).

ب- ما هي أوزان الأنتقال التي يجب عليك أن ترفعها وتحملها بنفسك؟ كيلو جرام
 ج- ما هي النسبة المئوية للوقت الذي تستغرقه في رفع وحمل الأنتقال؟.....%
 د- هل هناك مهارات بدنية خاصة تحتاجها وظيفتك (كالتماسك بين حركة العين والأيدي) ؟
 بيئة وظروف العمل:
 أ- صف أي ظروف طبيعية تقابلها في موقع عملك، وطبيعة عملك؟ مثل الضوضاء
 الحرارة والأتربة والدخان، والتي تعتبرها ظروف عمل سيئة.
 الأخطار:
 صف الأخطار أو الحوادث التي يمكن أن تتعرض لها أثناء العمل.

الجزء التالي يستوفي بمعرفة رئيسك المباشر

المؤهلات العلمية:

ما هو الحد الأدنى للمستوى التعليمي اللازم لشغل الوظيفة (مؤهل متوسط/ فوق المتوسط/ مؤهل جامعي)

الخبرات السابقة:

ما هو الحد الأدنى لمستوى ونوع الخبرة اللازم كبدائية للعمل في هذه الوظيفة ؟

(عدد سنوات الخبرة/ مجال الخبرة السابقة/ خبرات خاصة مطلوبة)

التدريب:

- ما هي برامج التدريب التي ينبغي أن يحصل عليها شاغل الوظيفة باعتباره يمارس الوظيفة لأول مرة؟

- حدد أنواع البرامج اللازمة، والمدة اللازمة لكل برنامج.

التاريخ:.....

توقيع الرئيس المباشر

.....

شكل (3-5) قائمة استقصاء وتحليل الوظائف

خدمات وأدوات ومعدات تستخدمها

- 1- ما هي المواد الأولية والمنتجات التي تتعامل معها؟
 - 2- اذكر قائمة بالآلات والمعدات التي تستخدمها في عملك ؟
 - 3- اذكر قائمة بالعدد اليدوية الأساسية والأجهزة التي تستخدمها في عملك ؟
- ما هي المصادر التي تتلقى منها التعليمات ؟
- هل هي تعليمات شفوية/ أو مكتوبة / قراءات خاصة بالأجهزة / مواصفات عمل
 وما هي الاتصالات التي تقوم بها مع أشخاص آخرين (بخلاف رئيسك المباشر،
 وزملائك في نفس الإدارة) ؟
- أ- اذكر الوظائف أو الإدارات أو الوحدات التي تتعامل معها.
- ب- صف طبيعة هذا الاتصال.

القرارات

ما هي القرارات التي يجب عليك أن تتخذها دون استشارة رئيسك المباشر ؟

المسئوليات

أ- صف طبيعة مسؤولياتك فيما يتعلق بالأموال / المعدات / الآلات / التقارير.

ب- ما هي الضمانات التي قد تنتج عن أخطاء تتعلق بالإهمال في المسؤولية ؟

السجلات والتقارير:

أ- ما هي السجلات والتقارير التي تقوم بإعدادها بنفسك ؟

ب- ما هي مصادر البيانات الخاصة بتلك السجلات التقارير ؟

مراجعة أعمالك:

أ- كيف تتم مراجعة أعمالك (أو التفتيش عليها) ؟

ب- من يقوم بهذه المراجعة (أو التفتيش) ؟

التعليمات البدئية:

أ- ما هي النسبة المئوية للوقت الذي تستغرقه وأنت تؤدي العمل ؟

واقفاً.....%

جالسا.....%

تتجول.....%

مصادر الخطأ في تحليل العمل:

هناك العديد من مصادر الأخطاء في تحليل العمل، والتي تؤدي إلى تقبيل كفاءة هذا التحليل، وهذه المصادر هي:

- 1- عدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل.
 - 2- اختلاف الإجابات الخاصة بشاغلي الوظائف تجاه الأسئلة الموجهة إليهم.
 - 3- التغيير في بيئة العمل.
 - 4- التغيير في سلوك شاغل الوظيفة.
- وفيما يلي نلقى الضوء على كل من هذه المصادر:

1- عدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل:
يحدث هذا الخطأ عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية، ويرجع ذلك لسببين:

الأول: عدم الإلمام بالجال الكلي لمهام الوظيفة. أي عدم الإلمام بجميع المهام التي تقع في نطاق الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.

الثاني: عدم قدرة شاغل الوظيفة في التعبير عن الأنشطة التي يؤديها، وتعتمده المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء بعض الأنشطة الأخرى.

لذلك فإنه يجب قبل البدء في جمع البيانات أن يتم تحديد المجال الكلي الذي تدور فيه مهام وأنشطة الوظيفة، وكذلك العلاقات بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى، والمهام والأنشطة الأخرى التي لها علاقة بالوظيفة.

2- اختلاف الإجابات:

يقع هذا الخطأ عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه، وهذه الإجابات غير الدقيقة قد تحدث نتيجة عدم دقة تقديره الشخصي للإجابة. فمثلاً إذا سئل عدد من المديرين عن الوقت المستغرق في تنفيذ مهمة ما (ولكن الاتصالات التليفونية) وطلب منهم أن يختاروا إجابة من الإجابات التالية: معظم الوقت / وقت كبير جداً / وقت كبير / بعض من الوقت / قليل من الوقت، فإن البعض قد يختار الإجابة (معظم الوقت) إذا كان يستغرق في تلك الاتصالات ساعتين يومياً، بينما يختار البعض الآخر (وقت كبير) إذا كان يستغرق نفس الزمن (ساعتين)، ويرجع ذلك إلى اختلاف تقدير كل منهم لأهمية النشاط الذي يقوم به، والوقت الذي يستغرقه في ذلك، كما يرجع إلى معتقدات شاغل الوظيفة عن العرض الذي من أجله تجمع هذه البيانات، وهذا قد يقود شاغل الوظيفة إلى تحريف بعض المعلومات، وإظهار أهمية بعضها وإخفاء أهمية البعض الآخر. وللتغلب على ذلك فإنه يفضل استخدام الأسلوب الكمي في تحديد الاستجابات، على أن يقوم أخصائي التحليل بعد ذلك بإعطاء تقديرات وصفية للاستجابات الكمية.

3- التغيير في بيئة العمل:

يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، فقد تتغير ظروف العمل من استخدام بعض الطرق التقليدية، إلى استخدام بعض الطرق الحديثة. وكمثال لذلك عندما يتغير أسلوب العمل في قسم الحسابات من إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات في الدفاتر، من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي في إعداد الميزانيات الختامية. وهذا يترتب عليه تغيير في أسلوب الأداء نفسه، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في إعداد تحليل العمل، لأن ظروف أو بيئة العمل قد تغيرت، وبالتالي فإن الأمر يستوجب تغيير وصف الوظيفة.

- بالوظائف الأعلى والأدنى منها، وعلى شكل الأدوات المستخدمة، وعلى ظروف العمل المحيطة بالوظيفة، وعلى مواصفات من يشغلها.
- وعادة ما يؤثر التصميم على خمسة جوانب رئيسية في الوظيفة، وهذه الجوانب هي كالاتي:
- 1- مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل. فقد ينصب التصميم على تحديد مهارات قليلة ومحددة (ولكن بالطبع متخصصة) . أو على العكس، قد تنصب على توسيع قاعدة المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة وتنوعها.
 - 2- مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل. فقد ينصب التصميم على الانتهاء من جزء بسيط ومتكرر، وقد ينصب على الانتهاء من عمل متكامل كبير. فتجميع وحدة استقبال تليفزيوني في عشرة تليفزيونات يختلف عن تجميع جهاز تليفزيون واحد متكامل.
 - 3- مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة.
 - 4- درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة، فوظيفة الأستاذ الجامعي أكثر حرية من وظيفة عقيد بالجيش مثلاً.
 - 5- درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الإنجاز وعن نتائج العمل الذي يقوم به.
- والثلاثة بنود الأولى تؤثر في مدى شعور شاغل الوظيفة بقيمة الوظيفة وأهميتها، والبنود الرابع يؤثر في الشعور بالاستقلال والمسئولية، والبنود الخامس يؤثر في الشعور بالعلم والعرفه بما يحدث. وكلها تؤثر في النهاية في حماس ودافعية الفرد، والأداء العالي، والرضا العالي. وشكل (3 - 6) يوضح هذه العلاقات.

4- التفجر في سلوك شاغل الوظيفة:

إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيداً على أداء مهام هذه الوظيفة فإن سلوكه سيكون سلوك موظف لم تكتمل خبراته بعد، وبالتالي فإن التحليل سيكون قاصراً وسيعبر عن سلوك لازال يحتاج إلى الخبرة أو سلوك تحت التدريب، وبهذا لا يكون التحليل مكتملاً، ولا يعبر عن الواقع.

تصميم الوظيفة

Job Design

يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة.

وإذا كان تحليل العمل يهتم بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن هذا العمل، فإنه يقدم بيانات أساسية عن الأنشطة. والأسلوب الذي سيتم جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة، أو طريقة أدائه.

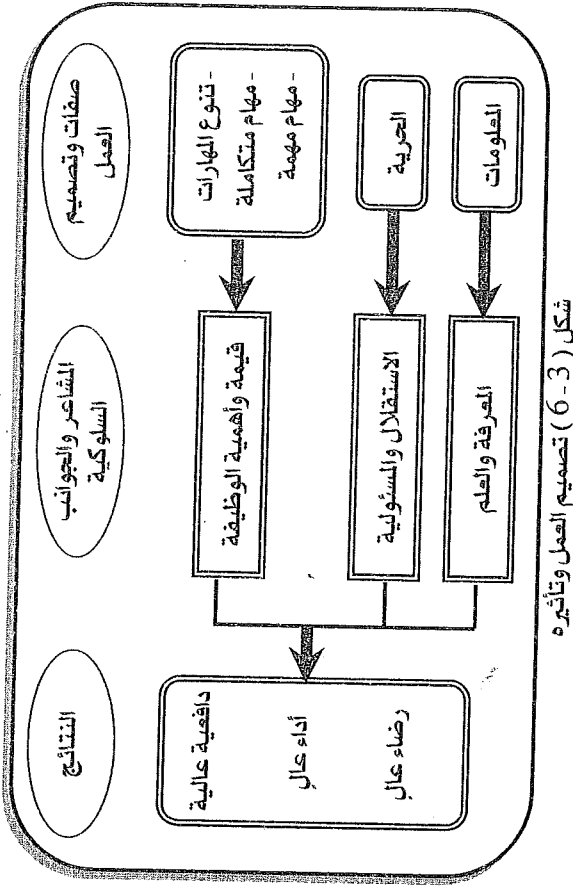
ويتم جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة على أساس الأسس التالية:

- التشابه في الأنشطة أو المهام من حيث نوعها (مثل تجميع أوراق مهما كان حجمها أو شكلها).

- التتابع في الأنشطة أو المهام (مثل تجميع الورق، ثم تديسه، ثم تغليفه).
- التكامل في الأنشطة أو المهام (مثل الطباعة، ومع التجميع، ومع التجليد). ويقوم محل العمل، ومصمم العمل بالتأثير في تصميم الوظيفة وذلك من خلال طريقة تجميعه للأنشطة والمهام، ومن خلال التأثير على حجم عبء العمل الملقى على عاتق الوظيفة، وحجم السلطات والصلاحيات المنوطة لها، وعلى علاقات الوظيفة

أمثلة	الأثر النفسي	النصيحة أو البديل
يحصل الموظف على ما يلزمه من أي أدوات مكتفية من مخزن الأدوات، ويكتب بنفسه ما تم صرفه دون الرجوع للمشرف.	الشعور بالمسؤولية والاستقلال	1- خفض من رقابتك على الرؤوسين
عامل الصيانة مسئول عن آلات الصنع بأكملها، وليس عن آلات معينة.	الشعور بقيمة الوظيفة وأهميتها	2- أعط عملاً متكاملاً للمرؤوس
يحصل العامل على بيانات عن كمية الإنتاج	المعرفة والعلوم	3- زود المرؤوسين بنتائج عملهم
استخدام كمبيوتر في أداء العمل.	الشعور بالنمو وقيمة الوظيفة	4- أضف مهام جديدة وصعبة نسبياً للعمل
لدب الفرد لحل مشكلة في مصنع آخر.	الشعور بالنمو وقيمة الوظيفة	5- أعط مهام خاصة
تفويض الحق في منح إذن انصراف للعاملين إلى الرئيس المباشر	الشعور بالمسؤولية والاستقلال	6- امنح مزيداً من السلطة
محاسبة السكرتيرة عن الأخطاء الواردة في كتابة الرسائل.	الشعور بالمسؤولية والاستقلال	7- عظم من محاسبتك للأفراد عن نتائج أعمالهم

شكل (3-7) نصائح للمديرين في تصميم وظائف مرؤوسهم



شكل (3-6) تصميم العمل وتأثيره

إن قيام خبير تصميم الوظائف بعمله فيما يمس تصميم الوظيفة يمكن أن يهدر بواسطة المديرين التنفيذيين، وذلك من خلال مخالفة مكونات الوظيفة كما تم تصميمها بشكل حسن. كما يمكن القول أيضاً أن المدير التنفيذي يمكن أن يجعل تصميم الوظيفة أكثر حسناً وقوة من خلال التركيز على الصفات المذكورة في شكل (3-6).

وفي هذا الصدد يمكن أن نقدم بعض النصائح للمديرين بصددهم لتصميم الوظائف الخاصة بمرؤوسهم، وهو ما يتضح في شكل (3-7).

توصيف الوظيفة

Job Description

ما هو توصيف الوظيفة ، وعناصره ؟

هو عبارة عن النتيجة للموسسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات) ، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة. وهذه العناصر هي كما يلي:

- 1- تعريف بالوظيفة: ويشتمل ذلك على اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي، والقسم والإدارة والقطاع التابعة له (أي موقعها في الهيكل التنظيمي)، ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بإعداد التوصيف، ومن الذي اعتمده وتاريخ إعداد التوصيف.
- 2- ملخص عام للوظيفة: وهو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة سطور تعطي فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزمه من متطلبات الأداء.
- 3- المستويات والواجبات: وهي تحديد للمسئوليات والواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة (أو شاغلها) وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء، والمواد والألات اللازمة للأداء، والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة، وطبيعة ذلك الإشراف ونطاق الإشراف.
- 4- ظروف وبيئة العمل: وفي هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية، أو المادية التي يمارس فيها العمل، أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة، وهي الضوء والحرارة والرطوبة والغازات وطبيعة موقع العمل (داخل مكاتب أو في ساحات مفتوحة) وما إلى ذلك من ظروف بيئة العمل.

5- مواصفات شاغل الوظيفة: وتعني المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمهارات،

واجتياز اختبارات معينة، وأي مواصفات أخرى ضرورية.

ويوضح شكل (3-8) مثالاً عن توصيف الوظائف.

أهمية توصيف الوظائف:

تستمد أهمية توصيف الوظيفة من استخداماتها المختلفة، وهي كما يلي:

- 1- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبإسقاطات والعلاقات.
- 2- يتم اختيار العاملين بناءً على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.
- 3- يتم تحديد أجر الوظيفة بناءً على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.
- 4- تتعدد الاحتياجات التدريبية بناءً على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.
- 5- تتم الترقية للوظيفة بناءً على ما تتوفر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة.

ويعتبر توصيف الوظائف من الأدوات الهامة للإدارة، وهي تستخدم في بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية في التفاوض بين نقابات العمال، وبين أصحاب العمل، حيث تطالب النقابات بتوحيد مستوى الأجر على نطاق وظيفي معين، وهنا يلجأ أصحاب الأعمال والنظميات الكبيرة إلى توصيف الوظائف كأداة لإثبات وجهة نظرهم في أن هناك فروقاً حقيقية بين الوظائف طبقاً لما يوضحه توصيف كل وظيفة، وأن هذه الفروق تستلزم التفرقة في الأجر الذي يدفع لكل وظيفة، أيضاً فإن توصيف الوظائف يلعب دوراً هاماً في حل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وبين أصحاب الأعمال.

<p>10- الإشراف على أخصائي المشتريات، والعاملين في قسم المشتريات واختيارهم، وتدريبهم وتحفيزهم وتقييمهم وتمييزهم.</p> <p>11- ما يسند إليه من أعمال أخرى مشابهة في مجال العمل.</p> <p>الاتصالات</p> <p>الخارجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> * تنمية علاقات طيبة مع الموردين. * التعرف على مختبرات جودة المواد والمقاييس <p>الداخلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> * رفع تقارير عن سير العمل لمدير الموارد والإمداد. * الإشراف على الرؤوسين وتوجيههم وحفزهم وتمييزهم. * رئاسة لجنة المشتريات. * التعاون مع كافة الإدارات والأقسام بالمنظمة <p>السلطات المالية</p> <p>يتصرف ويتعاقد في حدود 200 ألف جنيه بصفة وظيفته.</p> <p>ظروف العمل:</p> <p>العمل بالشركة وخارجها، وزيارات دائمة للموردين، ورحلات داخلية وخارجية، وضغوط عالية، ومخاطر عالية.</p> <p>مواصفات شاغل الوظيفة: (انظر القسم الخاص بذلك).</p>
--

شكل (3 - 8) مثال لتوصيف الوظيفة

كما أن توصيف الوظائف يمكن الاستفادة منه في تصميم وتطوير نظم الاختبارات الخاصة باختبار العاملين الجدد، وكذلك في وضع معايير للأداء لكل وظيفة طبقاً لأعبائها ومسئولياتها.

وفيما يلي بعض النصائح التي تساعد أخصائي تحليل العمل عند قيامه بإعداد توصيف الوظائف. ويظهر ذلك في شكل (3 - 9).

<p>وصف الوظيفة</p> <p>اسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات الإدارة: الشؤون التجارية المرحلة: 12</p> <p>رقم الوظيفة: 536 القسم: المشتريات</p>	<p>الهدف من الوظيفة: تأمين احتياجات الشركة من المواد والخامات والتجهيزات، من خلال استلام احتياجات الأقسام المختلفة والتعامل مع الموردين لتوفير هذه الاحتياجات.</p> <p>المهام والمسؤوليات:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- تخطيط احتياجات الأقسام المختلفة من المواد والخامات والتجهيزات، وإعداد الميزانية التقديرية الخاصة بالمشتريات والمواد والإمداد. 2- استقبال الطلاب من المواد والخامات والتجهيزات من الأقسام المختلفة، وتنظيمها بشكل يساعد إعداد طلبات الشراء. 3- البحث عن أفضل الموردين، والاحتفاظ بسجلات منتظمة عنهم، والحفاظ على علاقات طيبة معهم. 4- التفاوض مع الموردين للحصول على أنسب الأسعار وشروط الشراء والتسليم والدفع وأي شروط أخرى. 5- اعتماد اشعارات الصرف النهائية الخاصة بمستحقات الموردين، ومساعدتهم على الحصول على مستحقاتهم. 6- الاحتفاظ بكتالوجات متكاملة لأصناف التي يتم طلبها، والتسليم والدفع وأي شروط أخرى وبدائلها، ومورديها، ووجود الطلب فيها. 7- التنسيق مع إدارة التكاليف والإدارة الهندسية بصدد التوصية بالتعامل مع موردين معينين. 8- المساهمة في فحص ما يتم شراؤه من خلال إتباع إجراءات الاستلام وإجراء الفحوص والاختبارات اللازمة. 9- المشاركة في تحديد حدود الطلب المثلى على الأصناف، وفترة التوريد، وحدود الأمان الواجب الاحتفاظ بها في المخازن.
--	---

مواصفات شاغل الوظيفة

Job Specification

ما هي مواصفات شاغل الوظيفة ؟
إذا كان وصف الوظيفة يعطي ملامحها ويعبرف ماهيتها، فإن مواصفات شاغل الوظيفة تعطي ملامح من يجب أن يشغل هذه الوظيفة، والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها، والتي تتضمن التعليم، والخبرة، والتدريب، والمتطلبات العقلية والجسمانية فيمن يشغل الوظيفة. ويوضح شكل (3 - 10) مثلاً لمواصفات شاغل الوظيفة في إحدى الوظائف.

يلاحظ من شكل (3 - 10) التفصيل الواضح لمواصفات شاغل الوظيفة. وبمقارنة هذا الشكل بما هو متاح في كثير من الشركات، يتضح أن هناك إهمالاً كبيراً من جانبها في تحديد هذه المواصفات، وذلك بالرغم من الأهمية القصوى لها. فهي تحدد شكل من سيتم تعيينه، وشكل الإعلان عن الوظيفة. ونقاط التركيز في اختبارات التوظيف، والمعلومات التي سيتم البحث عنها في طلب التوظيف، ونقاط التركيز في مقابلات التوظيف، كما أنها تحدد من يمكن أن يرقى أو ينقل من داخل الشركة إلى هذه الوظيفة، كما أنها تحدد (مع بطاقة وصف الوظيفة) موضوعات التدريب التي يمكن أن يتحصلها الشخص، وأيضاً تحدد معايير تقييم أداء الفرد، ومعايير تقييم الوظيفة ذاتها. ليس من الواجب إذن الاهتمام بموضوع مواصفات شاغل الوظيفة ؟. وليس من الواجب أن نتعرف على كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟

1- كن واضحاً:
يجب أن يكون توصيف الوظيفة مكتوباً بشكل بسيط وكامل، ويعبر عن المهام والأنشطة بوضوح.

2- حدد مجال عمل الوظيفة:
عند تعريف الوظيفة حدد بالضبط مجال ونطاق عمل الوظيفة، وطبيعة عمله، والعلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى، وأهمية تلك العلاقات.

3- كن محدداً عند اختيارك للكلمات التي تصف الوظيفة:
عند اختيارك للكلمات التي تصف الوظيفة اختر تلك العبارات التي توضح ما يلي:
* طبيعة ودرجة تعقد العمل.
* مستوى المهارة المطلوبة لأداء العمل.

* المشكلات النمطية التي تواجه شاغل الوظيفة.
* وحدة ونطاق مسؤوليات شاغل الوظيفة.

* درجة ونوع الإشراف الواقع على الوظيفة.
* استخدام بعض الألفاظ ذات التأثير الفعال مثل: يحل: ... يخطط: ... يجمع: ... ينقل: ... يستلم: ... يسلم: ... يحافظ على: ... يشرف على: ...

وبصفة عامة فإن الوظائف الدنيا في التنظيم تحتاج إلى تفصيلات كثيرة عن المهام والأنشطة التي تقوم بها، أما الوظائف الأعلى فتحتاج إلى تحديد مجالات العمل.

4- وضح المسؤوليات الإشرافية:

أعرض بوضوح ما إذا كان شاغل الوظيفة يقوم بتنفيذ الأعمال أو المسؤوليات المقاه على عاتقه، أم أنه يقوم بالإشراف على تنفيذها، وتفويض سلطاته للآخرين، ومساعدتهم فنياً، لأن ذلك يحدد المستوى الإشرافي الذي تقع في نطاقه الوظيفة، وما إذا كان شاغلها يمارس عملاً متخصصاً أو عملاً إدارياً.

5- كن مختصراً:
تذكر أن العبارات المختصرة والدقيقة سوف تحقق الهدف من إعداد التوصيف.

6- راجع:
تأكد من أن التوصيف الذي أعدته يفي بالمتطلبات الأساسية أم لا، وهل يستطيع الموظف الجديد أن يتفهم عمله إذا ما قدم له التوصيف ؟

شكل (3-9) نصائح في كتابة وصف الوظيفة

كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟

إن التحديد السليم لمواصفات شاغل الوظيفة يعطي تنبؤاً جيداً بسلوك طيب ونتاجية عالية داخل الوظيفة. ويتم التحديد إما بشكل تقديري، أو بشكل إحصائي. وسيتم الإشارة إليهما كالآتي:

الأسلوب التقديري:

يتم ذلك اعتماداً على تقدير وخبرة الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها، وترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية. وقد توضع قائمة بالمواصفات وتعرض عليهم، ويقوم كل فرد بتحديد أي الصفات مطلوبة، وبأي درجة يفضل توافرها. كأن يتم تحديد الذكاء كصفة لازمة، ويفضل توافرها بدرجة عالية.

الأسلوب الإحصائي:

يتم ذلك وفقاً للخطوات التالية:

- 1- تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة، والتي قد يكون لها القدرة على التنبؤ بأداء عالٍ.
- 2- قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة.
- 3- قياس كفاءة أداء شاغلي الوظيفة.
- 4- حساب قوة واتجاه الارتباط بين بند 2 وبند 3 وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الأداء.
- 5- يتم الاعتماد على تلك المواصفات التي يثبت أن لها علاقة قوية بالأداء.

ويوضح شكل (3- 11) مثلاً للعلاقة بين بعض المواصفات وكفاءة الأداء في وظيفة ميكانيكي في إحدى الشركات. ومن هذا المثال يمكنك أن ترى أنه كلما كان الارتباط عالياً وموجباً كان هذا دليلاً على أهمية العنصر باعتباره أحد المواصفات الهامة لشاغل الوظيفة. ويمكن أخذ القيمة 0.4 كحد فاصل بين الارتباط القوي والارتباط الضعيف.

اسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات

1- الصفات الجسمانية:

- * سجل طبي كامل يشير إلى صحة جيدة.
- * عدم وجود أي عاهات أو أمراض مستديمة تعوق العمل.
- * شكل لائق ومهذب ونظيف.

2- الصفات العقلية

- * 115٪ في اختبارات الذكاء العام، والمفطي، والحسابي.

3- التعليم:

- * درجة جامعية في الإدارة أو الهندسة بتقدير عام جيد على الأقل.
- * يفضل من له درجات أعلى (مثل دبلوم الإدارة أو برامج عليا في المشتريات.

4- الخبرة والتدريب:

- * خبرة 6 سنوات في مجال المشتريات.
- * خبرة 3 سنوات في الإشراف على مرؤوسين.
- * مهارة عالية في كتابة التقارير، ومعرفة كاملة بالجوانب المالية للعقد.

5- الشخصية:

- * دافعية عالية وحماس ظاهر لأداء العمل.
- * شخصية متوازنة.
- * قدرة على التكيف مع تغير الظروف الاجتماعية.
- * قدرة عالية على الاتصال والتفاهم مع الغير.

6- مواصفات خاصة:

- * السن يتراوح بين 30 - 45 سنة.
- * قادر ورغب على العمل ساعات إضافية، وفي عطلة نهاية الأسبوع.

شكل (3- 10) مواصفات شاغل الوظيفة

العائد والتكلفة من وظيفة تحليل العمل

- يحتاج القيام بوظيفة تحليل وتوصيف العمل إلى تكاليف كثيرة. ومن أهم بنود التكاليف لهذه الوظيفة ما يلي:
- اجور ومرتبات المسؤولين عن هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية.
 - أتعاب المستشارين الخارجيين.
 - تكلفة الأساليب المستخدمة في تحليل العمل مثل:
 - تكلفة قوائم جمع البيانات وقوائم التحليل.
 - تكلفة الملاحظة.
 - تكلفة المقابلات.
 - تكلفة إعداد وكتابة التقرير الخاص بكل وظيفة.
- أما العائد من هذه الوظيفة فهو غير مباشر، ويظهر كعائد معنوي متمثل في إحساس الموظف أنه في المكان المناسب له، وأنه يعمل بارتياح، ورضا عال.
- كما يظهر العائد في حسن وكفاءة أداء وظائف أخرى مثل الاختيار والتعيين، والتدريب، وتخطيط المسار الوظيفي.

تحليل العمل على شبكة الانترنت

يمكنك، عزيزي القارئ، أن تحصل على معلومات غزيرة عن تحليل العمل ووصف العمل من خلال المواقع المذكورة أدناه. وهي مواقع تعطيك عناوين مكاتب استشارية تعطيك العونة في تحليل وتوصيف الوظائف. كما أنها تقدم لك أمثلة من بطاقات وصف الوظائف لعند هائل من الوظائف.

www.job-analysis.net

www.hronline.com/job.asp-about,asp

www.bis.gov/oco/print/ocos024

[www.hr-guide.com / data / 025](http://www.hr-guide.com/data/025)

147

وفي هذا المثال المذكور نجد أن المهارات الميكانيكية والمهارات الحركية، والذكاء الحسابي، والعمر الذي يكون في حدود العشرينات، واللياقة الجسمانية، والخبرة التي تكون في حدود 7 سنوات، وأن يكون العامل ذكراً هي مواصفات صالحة جداً لشغل وظيفة ميكانيكي.

مواصفات شاغل الوظيفة	كفاءة الأداء	مواصفات شاغل الوظيفة	كفاءة الأداء
- المهارات الميكانيكية	0.80	- القدرة على القيادة	0.23
- المهارات الحركية	0.92	- القدرة على الاتصال	0.16
- الذكاء اللفظي	0.21	- اللياقة الجسمانية	0.85
- الذكاء الحسابي	0.43	- الخبرة	-0.14
- الظهر		3 - 0 سنوات	0.52
حسن	0.10	10 - 4 سنوات	0.39
سيء	-0.08	18 - 11 سنوات	-0.11
- العمر		25 - 19 سنوات	
30 - 20 سنة	0.47	- الجنس	
40 - 31 سنة	0.36	سيدة	-0.34
50 - 41 سنة	0.21	رجل	0.62
60 - 51 سنة	-0.15		

شكل (3-11)

مثال للعلاقة بين بعض المواصفات وكفاءة الأداء في وظيفة ميكانيكي

- 1- ما الفرق بين تحليل العمل، وتصميم الوظيفة، وتوصيف الوظيفة ؟
- 2- كيف يتم استخدام وصف الوظيفة في ممارسات إدارة الموارد البشرية التالية:
 - * تخطيط الموارد البشرية.
 - * الاختيار والتعيين.
 - * التدريب.
 - * الأجور والرواتب.
 - * تقييم أداء العاملين.
 - * تخطيط المسار الوظيفي.
- 3- ما هي خطوات تحليل العمل.
- 4- وضح أساليب جمع البيانات الخاصة بتحليل العمل، ومزاياها، وعيوبها، والمشاكل الناجمة عن استخدامها ؟
- 5- ما هي مصادر الخطأ في تحليل العمل ؟
- 6- كيف يتم تصميم الوظيفة ؟
- 7- أعط مجموعة من النصائح في تصميم الوظائف ؟
- 8- كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟

- 1- تحليل العمل هو عبارة عن التعرف على كافة المكونات الأساسية لوظيفة معينة من خلال جمع معلومات متكاملة عنها. أما تصميم الوظيفة فيشير إلى تجميع المكونات (أو الأنشطة) في مهام ومسؤوليات ذات معنى لكل من المنظمة والعاملين، ثم تجميع المهام والمسؤوليات في وظيفة متكاملة وذلك على أساس التشابه والتكامل والتتابع. أما وصف الوظيفة فهو عبارة عن تحويل تصميم الوظيفة في شكل مكتوب ورسمي قائمة أو بطاقة تسمى " بطاقة وصف الوظيفة " .
- 2- يمكن الاستفادة من تحليل وتوصيف الوظيفة في عمليات تحديد احتياجات من الموارد البشرية، وفي اختيار العاملين وتعيينهم، ثم تدريبهم على العمل، وفي تقييم أداء العاملين، وفي تخطيط الترقّيات وعمليات النقل. وببساطة تعتمد كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحليل وتوصيف الوظيفة.
- 3- يتم تحليل العمل من خلال جمع معلومات عن العمل، والذي يتم باستخدام أربع طرق هي: المقابلات الشخصية، وقوائم الاستقصاء، واللاحظة، وفحص سجلات الأداء. وعادة ما تبدأ عملية تحليل العمل بالوصول على معلومات مبدئية عن المنظمة والوظائف، ثم اختيار عينة من الوظائف، فجمع المعلومات، وأخيراً تحليل العمل. ويجب تجنب كثير من الأخطاء أثناء هذه الخطوات.
- 4- يلي تحليل العمل تصميم الوظائف، ثم توصيف الوظائف. ومن أهم خطوات توصيف الوظائف هو تحديد مواصفات شاغل الوظيفة من حيث التعليم والتدريب والخبرات، والمهارات والصفات الشخصية. وينتهي الفصل بتحديد العائد والتكلفة من تحليل وتوصيف العمل، ويمد القارئ ببعض الخبرات والمهارات الخاصة بتحليل وتوصيف العمل على شبكة الانترنت.

وصف الوظائف على شبكة الانترنت

الغرض:

التعرف على إمكانيات شبكة الانترنت في مساعدة لمارسين في وصف الوظائف.

الإجراءات:

① ادخل على الموقع التالي:

www.bls.gov/oco/print/ocos/024

② ما هي المنظمة صاحبة هذا الموقع ؟

③ ما هي الخدمات التي يقدمها الموقع ؟

④ ما هو أسلوب البحث على وصف الوظيفة الذي ترغبه ؟

سؤال: قيم تجربتك في الدخول على الموقع المذكور.

احكم على جودة بطاقة الوصف

الغرض:

استخدام مبادئ وصف الوظائف في الحكم على إحدى بطاقات وصف الوظائف.

الإجراءات:

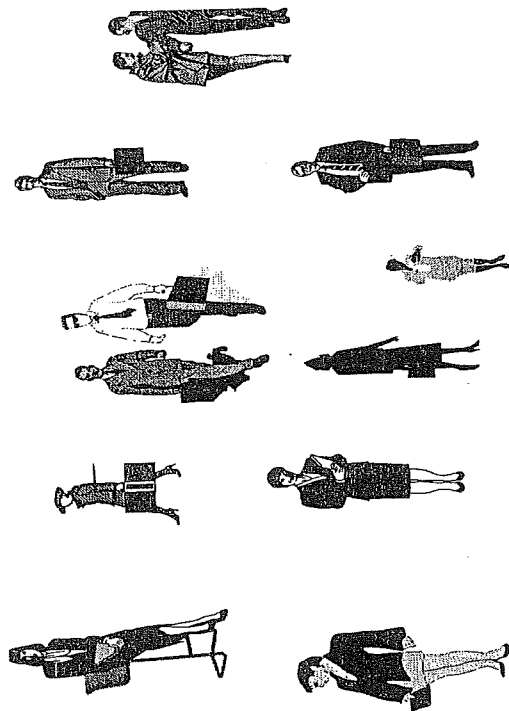
① أحصل على بطاقة وصف وظيفة من إحدى المنظمات. إن كان يصعب الحصول على بطاقة وصف ادخل إلى بعض مواقع شبكة الانترنت المذكورة في نهاية الفصل للحصول على نسخة من بطاقة وصف إحدى الوظائف

② استخدم المعايير التالية للحكم على بطاقة الوصف التي حصلت عليها:

أسئلة:

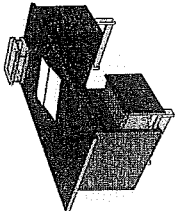


- هل يحتوي الوصف على المكونات التالية: بيانات تعريفية، وهدف الوظيفة، والمهام والمسؤوليات، والسلطات، وظروف العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة ؟
- هل النموذج (أي بطاقة الوصف) تم إخراجه بشكل مرتب وبسيط ؟
- هل اللغة المستخدمة بسيطة ومفهومة ؟
- هل المهام والمسؤوليات عددها مناسب (حوالي 10 مهام) ؟ وهل الصياغة تبدأ بفعل ؟ وهل الصياغة بسيطة ؟
- هل مواصفات شاغل الوظيفة توضح التعليم والخبرة والتدريب والمهارات، والصفات الشخصية المطلوبة بشيء من التفصيل والوضوح ؟

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية



قوائم مراجع الفصل

- 1) Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, Human Resources Management, 8th ed. N.Y.: McGraw - Hill, 2005.
- 2) Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resources Management, 9th ed., Ohio, Thomson, 2003.
- 3) M. Pearm and R. Kandola, Job Analysis: A Practical Guide for Managers, London: Institute of Personnel Management, 1988; George Milkovich and John W. Boudreau, Human Resources Management, 7th. Ed., Homewood, I II.: Irwin, 1993.
- 4) Jerald R. Hackman and Grey R. Oldham, Work Redesign, Reading, M A: Addison Wesley, 1980.
- 5) أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والممارسات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 5) Alan Cowling, "Matching People and Jobs", in Allan Cowling and chloe Mailer (eds), Managing Human Resources, London: Edward Arnold, 1990.
- 6) Idem.
- 7) Fred K. Foulkes and E. Robert Livernash, Human Resources Management: Cases and Text, 2 nd. Ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1989.

الوظيفة (العمل)	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	الفرد
	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل وتصميم العمل - <u>تخطيط الموارد البشرية</u> - الاختيار والتعيين - تصميم هيكل الأجور - تصميم أنظمة الحوافز والمزايا - تقييم الأداء - التدريب - تخطيط المسار الوظيفي 	 

الهدف من الفصل

- 1- التعرف على أهمية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وعلاقته بخطط المنظمة، ومن يقوم بهذه الوظيفة.
- 2- استخدام مفاهيم عرض العمالة، والطلب على العمالة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- 3- التعرف على وسائل التصرف في الفائض والعجز في العمالة.
- 4- استخدام مفاهيم معدل دوران العمل، ومعدل ترك الخدمة، والمفاهيم الأخرى في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

خير الكلام

تخطيط الاحتجاجات من الوارد البشرية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات
وقضناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً﴾
الإسراء 70

قال رسول الله ﷺ

(.... إعطها وتوكل)

سنتي قامت

" قدر لرجلك قبل الخطوة موضعها "

" إلي أوله شرط آخره نور "

" الصبدي في التفكير والرب في التدبير "

" على قد لحافك مد رجلك "

من الحكم

" إذا حسن البدء حسن الختام "

وإذا ساء البدء ساءت العقبى "

الفصل الرابع

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

مقدمة

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به. وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة ويكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروف منها داخل المنظمة. فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (أو التخلص منهم)، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.

إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة، فتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يتأثر بعوامل كثيرة للغاية. كما أن تحليل العرض من الطلب على العمالة له جوانب مختلفة يجب التطرق إليها. وعليه فإن مهمة هذا الفصل هي التعرف لعنى تخطيط الموارد البشرية وأهميتها، ثم التعرف لجانب العرض والطلب على العمالة بشيء من الإسهاب، وأخيراً التعرف لأساليب التعامل مع الفائض والعجز من العمالة.

ماهية وأهمية تخطيط المورد البشرية

ماهية تخطيط المورد البشرية:

تخطيط المورد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة. وبإختصار فإن تخطيط المورد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطّة.

ويمكن النظر إلى تخطيط المورد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من المورد البشرية حالياً، واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط. أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأي تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة.

أهمية تخطيط المورد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط المورد البشرية فيما يلي:

- 1- يساعد تخطيط المورد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفاقص في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب. (*)

(*) يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " اعمل لديك كاتك تعيش أبداً وأعمل لأخرك كانه تموت غداً".

- 2- يساعد تخطيط المورد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في

ترشيد استخدام المورد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

- 3- يسبق تخطيط المورد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد. فلا يمكن التعرف

على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف

وأعداد العاملين المطلوبين فيها.

- 4- يساعد تخطيط المورد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث

يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

- 5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها

ومدى رضائهم عن العمل.

علاقة تخطيط المورد البشرية بالتخطيط للمشروع:

لا يتم تخطيط المورد البشرية بانفصال عن التخطيط للمشروع، وفي أوسط الصور عن قيام المشروع بإعداد الخطّة (على الأخص الموازنة التقديرية) للعام الجديد؛ فهناك بنود خاصة بتكلفة العمالة (أجور وتدريب وحوافز وعلاوات وخدمات وأسكان ومواصلات وغيرها) يجب إدراجها في الخطّة (أو الموازنة). وتتحدد هذه التكاليف بهيكل العمالة خلال عام الخطّة من نوعيات وأعداد لهذه العمالة.

وإذا كان المشروع يخطط لعدة سنوات (مثل الخطّة الاستراتيجية أو الخطّة الخمسية)، وجب تحديد شكل المشروع في المستقبل من حيث استثماراته وتنظيمه والتكنولوجيا المستخدمة، وترجمة كل ذلك إلى احتياجات محددة من المورد البشرية.

من يخطط للموارد البشرية؟

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

ويعطي شكل (3-1) توزيعاً متناهِياً تقريباً لهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين. إلا أن ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات في هذا الشكل:

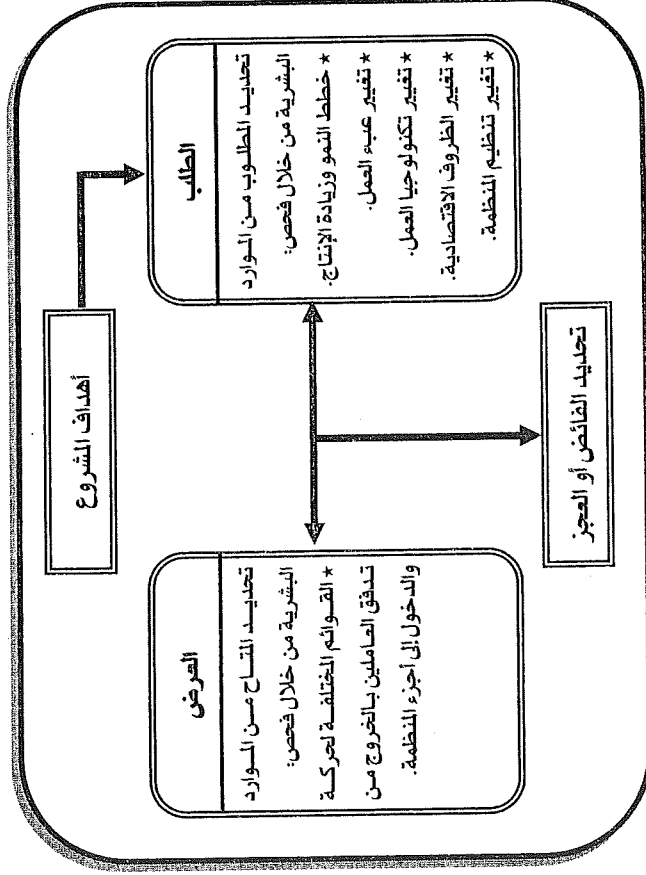
المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء، وتحديد الهارات ومواصفات شاغليها. تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً على حجم العمل. التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب. استيفاء المعلومات الرسلة من إدارة الأفراد بصدده تخطيط القوى العاملة. مراجعة ومناقشة خطة القوى العاملة ومدى مناسبتها. 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة. تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة. البدا في ومتابعة إجراءات تخطيط القوى العاملة. جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدده احتياجات الأقسام. التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية. ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل، والترقية، والتدريب.

شكل (3-1) توزيع مسؤوليات تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين

ويلاحظ من هذا الجدول أنه لا يمكن الاضطلاع بهذه المسؤوليات ما لم يكن هناك تنسيق بين أدوار إدارة الموارد البشرية وأدوار المديرين التنفيذيين ويلزم لذلك التحديد الواضح لهذه الأدوار، وخلق التعاون بينها من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات.

النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية

يعتمد نشاط تخطيط الموارد البشرية على مقارنة بين طلب المشروع على الموارد البشرية، والعرض المتاح بالفعل من هذه الموارد. ويقدم شكل (3-2) نموذجاً يعتمد على نفس الفكرة.



شكل (3-2) نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

العمالة خارج المنظمة، والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بإنهاء خدماتها. وفي المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالة وجود فائض في العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة، ولو كان هناك عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتاً إضافياً.

وإذا كان النموذج السابق يمثل الإجراءات الخاصة بتخطيط القوى العاملة بشكل نظري، فإننا نطرح فيما يلي نموذجاً آخر لتخطيط الموارد البشرية يركز على الخطوات العملية والحسابية لها، وهو في شكل (3-3).

الفرق	الطلب (الموارد البشرية المطلوبة)	العرض (الموارد البشرية المتاحة)			الوظيفة
		الصافي التوقع	حركة العمالة	العدد الحالي	
+			خروج	دخول	
3-	21	18	-3	1+	20
2-	5	3	1-	-	4
2+	6	8	1-	1+	8
-	4	4	1-	-	5

شكل (3-3) نموذج مبسط للعمليات الحسابية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

يبدأ النموذج بدراسة الأهداف العامة للمنظمة، وأثر ذلك على عدد العمال المطلوبين فإذا استهدفت إحدى الشركات زيادة إنتاجها بنسبة 50% خلال العامين القادمين، فمعنى هذا أن عليها أن تقوم بتحليل ظروف الطلب والعرض في الموارد البشرية كما يلي:

أولاً - ظروف الطلب: ويتطلب الأمر تحديد ومراجعة كل ما يلي:

* عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج.

* التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.

* التغيير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج.

* التغيير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها المنظمة.

* التغييرات التنظيمية التي قد تقوم الشركة بإعدادها.

ثانياً - ظروف العرض: ويتطلب الأمر القيام بما يلي:

* تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج، ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل.

* تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى المنظمة.

* تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، وتأثير التغييرات التكنولوجية على عدد العاملين، وما قد تؤدي إليه التغييرات التكنولوجية من الاستغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال الآلات محلها.

ثالثاً: تحديد الفائض أو العجز والتصريف فيه:

* من خلال مقارنة ما هو مطلوب، بما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز في العمالة، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المنظمة، وظروف عرض

الفرق بين العرض والطلب من العمالة. والفرق يشير إلى احتمالين: إما فائض من العمالة، ويجب التصرف فيه، وإما عجز في العمالة، ويجب توفيره.

تحليل المطلوب من العمالة

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين، وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد، والنوعية والكفاءة. وهذا الأمر لا يعتبر سهلاً، إذ لا توجد طريقة ثابتة أو معادلة واحدة كافية لذلك، فتتعدد العوامل والطرق الخاصة بذلك، بل ويجب أن تتكامل في سبيل التحديد الواضح والسليم لعدد ونوعية وكفاءة الموارد البشرية. وعلى سبيل المثال، إذا اتخذ المدير قراراً بالاحتياج إلى عدد من خريجي الجامعات تحضت التدريب، فهذه القرارات ذات أهمية كبيرة جداً، وذات تأثير بالغ على سير العمل، وعلى طريقة الأداء والتنفيذ، كما أن لها تأثيراً على وظائف الاختيار والتعيين والتدريب، وغيرها من وظائف الموارد البشرية. وستناول في الجزء التالي كلا من العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة، وطرق التنبؤ بالمطلوب منهم.

أولاً - العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:

هناك عوامل كثيرة تؤثر في عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة القادمة، ويقوم المديرون التنفيذيون بالأضطلاع بمسئولية التنبؤ بعدد العاملين المطلوبين، ونعرض فيما يلي لتلك العوامل، وهي تظهر في شكل (3 - 4)، والتي سيتم تناولها بشيء من التفصيل.

وفيما يلي شرح للنموذج الحسابي لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وذلك من خلال عرض المكونات الموجودة في الشكل:

(1) الوظيفة: تعني العمل أو المهنة التي يتم التخطيط لمواردها البشرية، وعادة ما تقوم المنظمة بوضع قائمة كاملة للوظائف الموجودة لديها، ويتم ترتيبها في الغالب على أساس الإدارات، ثم الأقسام، ثم الوظائف.

(2) العدد الحالي: هو عدد العاملين في تاريخ بداية المدة (أو الخطة) في وظيفة معينة.

(3) حركة العمالة: تشير إلى أعداد العاملين الحتمل خروجهم من أو دخولهم إلى الوظيفة لأسباب عديدة.

أسباب الخروج من الوظيفة: مثل الاستقالة، والتقاعد (العاشق)، والرفق، والنقل من الوظيفة، والمرض لفترات طويلة جداً، أو إجازة لفترة طويلة جداً، أو الوفاة.

أسباب الدخول إلى الوظيفة: مثل التعيين، والنقل إلى الوظيفة، والترقية، والوظيفة، والإعارة أو التذب إلى الوظيفة.

(4) الصافي المتوقع: وهو يمثل العمالة المتاحة أو المعروضة خلال فترة الخطأ وهو عبارة عن حاصل المعادلة التالية:

$$\text{الصافي المتوقع} = \text{الداخليين} + \text{الخارجين} - \text{العدد الحالي}$$

(5) الطلب: وهو عبارة عن العدد المطلوب من العاملين في كل وظيفة خاضعة لتخطيط الموارد البشرية، وهو العدد اللازم للناسب للظروف التي تمر بها الشركة خلال فترة الخطة.

(6) الفرق: وهو الفرق بين بند 4 وبند 5 أعلاه. أي أنه الفرق بين عدد العاملين المتوقع وجوده خلال فترة الخطة وعدد العاملين المطلوبين خلال نفس الفترة. أو هو

الفعال للعمل الرئيسي للأقسام؟، وهل يمكن اختصار العمل، وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟ وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفر في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها من جراء ذلك.

وتتم هذه الخطوة في الغالب في وقت إعداد الميزانية التقديرية للعام المقبل، وتتم في الغالب خلال اجتماعات الأقسام بالإدارات، والمناقشات والمداولات الخاصة ببنود تكلفة العمالة. وعلى مسيري الأقسام والإدارات أن يحضروا من يتبعونهم من مسيرين وأخصائيين على الإجابة على الأسئلة المطروحة عالية.

مثال:

كان هيكل الوظائف في أحد الأقسام كالآتي:

* رئيس مجموعة إنتاج (أ)

- مشرف عمال.

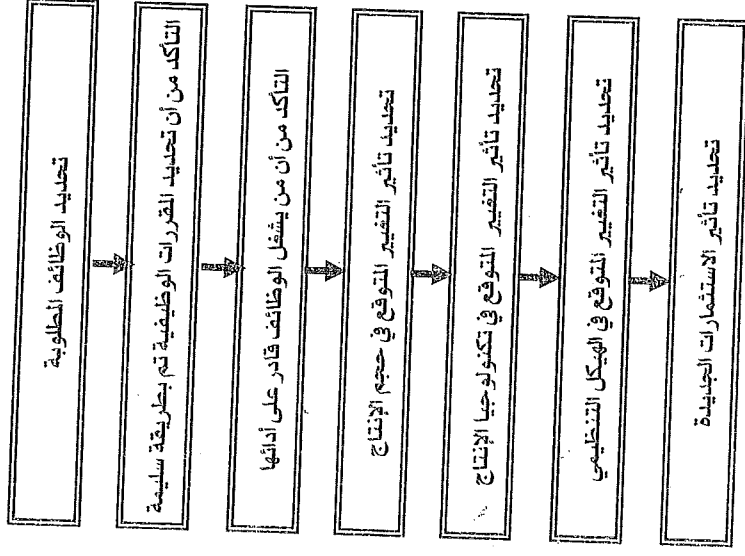
- ميكانيكيين.

- كهربائيين.

- فني صيانة.

- فني أمن وسلامة.

كما أن هناك رئيساً لمجموعة إنتاج أخرى (ب) وتتبعها نفس الوظائف التي تتبع رئيس مجموعة إنتاج (أ) . وفي مناقشات الميزانية التقديرية للعام القادم شار جدول ودراسة أدت في النهاية إلى الاقتناع بعدم الاحتياج إلى وظيفة (مشرف عمال) وكان مشرف العمال في المجموعة (أ) من أشد الماراضين (بالطبع) لذلك، ولقد أمكن إقناعه حينما تم التلويح له بإمكانية نقله إلى المجموعة (ب) كرئيس لها.



شكل (4 - 4) العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة

(1) تحديد الوظائف المطلوبة:

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية (الميزانية الحالية) مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ إن عدم كفاءة العمل قد يتم إجراؤها إلى وجود عدد كبير من الوظائف التي يمكن الاستغناء عنها أو ضمها أو دمجها في أخرى (وعلى المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما هي علاقة الوظائف (كل على حدة) بالأداء

الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة. ويحتاج الأمر من المديرين التنفيذيين أن يدرسوا هذا الموضوع، وأن يستعينوا بالوسائل التالية:

- الاستعانة بتقييم أداء العاملين (تقارير الأداء) .

- مقارنة خفيا الموظفين الفعلية بمتطلبات شاغل الوظيفة (كما في وصف الوظيفة) .

- الاستعانة بطرق وأساليب وبرامج التدريب، وأيضاً النقل لتصحيح أي اختلافات.

مثال:

كان مدير إحدى الإدارات يعاني من انخفاض في إنتاجية العاملين لديه، فاقترح عليه مدير الشؤون الإدارية والأفراد مقارنة المؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة (كما هو موجود في وصف الوظائف بالشركة) بالمؤهلات والخبرات الفعلية لشاغل هذه الوظائف (كما هو موجود في سجلات الشركة)، ولدهشته وجد على سبيل المثال أن أخصائي الإعلان خريج كلية الآداب. بينما عدد سنوات الخبرة أكثر من اللازم، وأن أخصائي البيع لديه ثانوية عامة وعدد سنوات خبرة كثيرة. وبالمقارنة مع وصف الوظائف وجد اختلافات كبيرة يجب تصحيحها.

(4) تحديد تأثير التوقع في حجم الإنتاج:

يجب على المديرين التنفيذيين أن يدرسوا خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

مثال:

إذا كانت إحدى الأقسام الإنتاجية قد وضعت خطتها للعام القادم متضمنة زيادة مقدارها 40% في الإنتاج والعمل عن العام الحالي، فإن ذلك يتضمن زيادة في عبء العمل

(2) التأكد من أن تحديد القرارات الوظيفية تم بطريقة سليمة:

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم هل العدد الناتج من العاملين أقل أو يزيد من الفروض أن يكون عليه لأداء كل وظيفة بفعالية؟، وتتم هذه الراجعة لكل وظيفة على حدة. ويمكن للمديرين الاستعانة ببعض الأساليب والدراسات في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

- دراسات العمل والأساليب.

- المقارنة مع أقسام أو مصانع أو أدوات أخرى متشابهة.

- دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها على عددهم المطلوب.

- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

مثال:

طلب رئيس أحد الأقسام مراجعة (وصف الوظائف)، و(دراسة العمل) التي أجراها أحد خبراء الإدارة للشركة في العام الماضي، وبالرجعة تبين أن هناك توصية بأن يكون هناك اثنان من العاملين لأداء وظيفة مهندس أول إنتاج، وبمخصص قوائم العمالة وجد أن هناك 3 من المهندسين في هذه الوظيفة، وعليه كانت توصية رئيس القسم بضرورة التصرف في المهندس الثالث، وطلب من إدارة الأفراد أن تبحث له عن وظيفة أخرى مشابهة تكون خالية لكي ينقل إليها.

(3) التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين. وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحياناً إذا لم يكن الموظف

(6) تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل التنظيمي:

يأتي على المنظمات فترات تغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو خلق قسم جديد من قسم قديم وخلق وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى. ويمكن للمديرين التنفيذيين التنبؤ بإمكانية حدوث تغيير تنظيمي حسب الظروف المتاحة مثل قدوم الشركة على استثمارات كبيرة ومهمة بعد سنتين من الآن مثلاً، أو عدم إحداث أي إعادة تنظيم بالشركة منذ 7 سنوات، وجود مشاكل وقلق في كثير من الأقسام وعدم انتظام العمل بها وتضارب الاختصاصات، وغيرها.

(7) تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:

تسمى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها، تشرح الاتجاهات المتوقعة للمشروع، وترسم مساره في المستقبل، ونوع المنتجات، وجودتها.

ثانياً: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة. ويعتمد البعض منها على التقدير الخاص بالإدارة العليا، والبعض على تقدير المديرين في الوحدات الدنيا. أي أن هناك تقديراً من أعلى التنظيم، وتقديراً من أدنى التنظيم، ومن أمثلة التقدير بواسطة الإدارة العليا: تقدير الخبراء والمديرين في الإدارة العليا، والاعتماد على نسب العمالة في الإنتاج والبيعات، أما التقدير بواسطة الإدارة الدنيا فيعتمد على التقدير من قبل الوحدات ثم يتم تصعيد التقديرات إلى أعلى، وهناك طريقة أخرى يطلق عليها تحليل عبء العمل يمكن أن تتم بواسطة الإدارة العليا أو الدنيا⁽²⁾.

البشري (بالطبع قد لا تصل النسبة إلى 40٪). وعلى المديرين تحديد الأعمال والوظائف الجديدة أو القديمة وعدد العاملين فيها. وقد يتطلب الأمر زيادة في العمل الإضافي بنفس قوة العمل المتاحة.

(5) تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج:

تتوافر بدائل لدى المديرين التنفيذيين في استخدام مدى الآلية والتكنولوجيا. فهناك مستوى تكنولوجي عالٍ يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناءً على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

مثال:

لجارة التطور الحادث في الحاسبات الآلية ونظم المعلومات، رأّت إحدى الشركات إدخال نظام مالي ومحاسبي آلي، وبمراجعة أثر ذلك على سياسات الموارد البشرية وجد الآتي:

- الاستغناء عن كل الحاسبين المتسدين وهم في الدرجة السابعة (وعددهم 6 محاسبين).

- الاكتفاء بمحاسب مالي واحد ومحاسب تكاليف واحد (وكلاهما في الدرجة التاسعة).

- إسناد وظائف المراجعة والتحليل المالي للمراقب المالي للشركة (وهو في الدرجة العاشرة).

- تدريب مكثف للمراقب المالي وما يتبعه من محاسب مالي ومحاسب تكاليف على تشغيل الحاسب الآلي، والاستفادة بالنظم المالية والمحاسبية له.

للتقدير، أي أن التقدير يتم في شكل تيارات بناء على ما يتوافر من معلومات، وتطور التقدير عبر المديرين الختلفين.

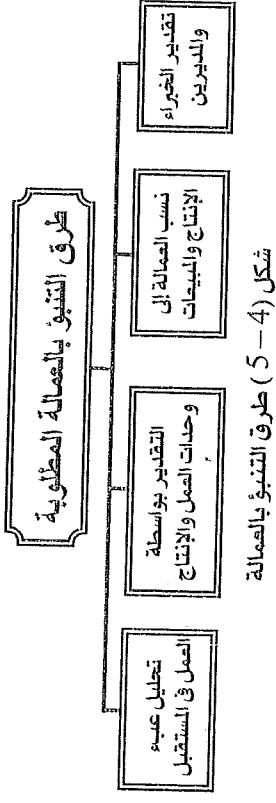
(2) نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات:

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها. ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات (في المنظمات التجارية)، وحجم الإنتاج (في المنظمات الصناعية). وشكل (4-6) يعطي مثلاً للتنبؤ بالاحتياجات من العمالة في إحدى الشركات التجارية استناداً إلى العلاقة (أو النسبة) بين المبيعات وعدد العاملين.

ولناخذ عام 2007 كمثال: عدد العاملين المتوقع الاحتياج إليهم 739 (وذلك بعد تخفيض عددهم نتيجة للزيادة في إنتاجية العاملين بمقدار 3%. ولقد تم التوصل إلى هذا الرقم كالآتي:

عدد العاملين في عام 2006 هو 662 فرد سنضيف عليهم 100 فرد هي الزيادة للعام الجديد 2007. إذن يكون عدد العاملين هو 762، والذي نقوم بتخفيضه بمقدار 3% وذلك في مواجهة زيادة إنتاجية العاملين في المنشأة، والباقي هو 97% من الـ 762 فرد أي 739 فرداً.

شكل (4-5) يوضح أهم طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة.



شكل (4-5) طرق التنبؤ بالعمالة

وستتناول فيما يلي كل طريقة من هذه الطرق بالتفصيل، مع إعطاء أمثلة للتوضيح كلما أمكن ذلك.

(1) تقدير الخبراء والمديرين:

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع. وبناء على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حده. ويقوم عدة مديرين بهذا التنبؤ، ثم يؤخذ متوسط التنبؤات. وقد يقوم بهذا مدير إدارة الأفراد منفرداً، أو المدير العام.

وكتبوع من هذه الطريقة قد يقوم المديرين بعرض تقارير منفصلة عن التنبؤ بالاحتياجات من العمالة، مدعومة بأسانيد ودراسات، ثم يتم تلخيص كل التقارير وترسل إلى المديرين مرة أخرى يقوموا بإعادة النظر في تقديراتهم، ثم تعرض هذه التقديرات مرة أخرى عليهم، حتى يعاد النظر مرة أخرى في التقديرات، حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرين. ويطلق على هذه الطريقة (دلفي Delphi). حيث يكون هنا أكثر من مدير يقوم بالتنبؤ وهناك أكثر من مرحلة واح

المتطلبات في العام القادم	القطبي	المقرر	الدرجة	أسماء الأقسام وأسماء الوظائف
	حاليا		المالية	مدبر قسم الإنتاج
				مهندس أول إنتاج
				مهندس أول صيانة
				مهندس أمن وسلامة
				مهندس إنتاج
				مهندس صيانة
				مهندس قوى
				مشرف إنتاج
1- مطلوب توفيره	2	3	الثالثة	فني إنتاج
3+ مطلوب التخصص منهم	19	16	الرابعة	فني قوى
	7-	7	الرابعة	فني أمن وسلامة
2+ مطلوب التخصص منهم	7	5	الرابعة	مدبر قسم الهندسة الصناعية
			
			

شكل (4-7) الهيكل الوظيفي لإدارة التشغيل والإنتاج

مثال:

إذا كانت مكتبة دار الكتب الوطنية تتلقى 5000 كتاب سنويا، وكانت أعمال الفهرسة والتصنيف، ومعدلات الأداء كالاتي:

- مراجعة الكتب الجديدة 10 دقائق للكتاب
- الفهرسة وأعداد البطاقات 30 دقيقة للكتاب
- إعداد قائمة رؤوس الموضوعات 2 دقيقة للكتاب
- إعداد قوائم الإضافة الجديدة 10 ساعات شهريا
- مراجعة البطاقات (3 بطاقات للكتاب) 1 دقيقة للبطاقة
- صيانة الفهارس 30 دقيقة في اليوم

179

العام	المبيعات	عدد العاملين	تخفيض عدد العاملين بالزيادة في انتاجهم %3
2004	100 مليون	500	500
2005	120	600	582
2006	140	700	662
2007	160	800	739
2008	180	900	814
2009	200	1000	887

شكل (4-6) التنبؤ بمدد رجال البيع في منشأة خميس العامر

(3) التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مدير الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال فترة الغطة المقبلة. وعادة ما يبدأ ذلك خلال فترة إعداد الخطة والميزانية التقديرية، وباستخدام جداول المقررات الوظيفية أو جداول الهياكل الوظيفية، كما في شكل (4-7) ويمكن تحديد أعداد العاملين الواجب الاستغناء عنهم أو تدبيرهم خلال الفترة المقبلة.

(4) تحليل عبء العمل في المستقبل:

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة، ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة. ويتم استخدام المعادلة التالية:

$$\text{عدد العاملين بالوظيفة} = \frac{\text{عبء العمل الإجمالي في الوظيفة}}{\text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد}}$$

178

ومرضية، والأجازات الرسمية للدولة. ويتبقى بعد ذلك 220 يوم عمل في السنة. وهناك 7 ساعات عمل في اليوم. إذن هناك 1540 ساعة عمل سنوية للفرد (220 يوم × 7 ساعات).

$$\text{ثالثاً: تطبيق المعادلة: عدد العاملين} = \frac{\text{عبء العمل الإجمالي}}{\text{عبء العمل للفرد}} = \frac{3970}{1540} = 2.6 \text{ فرد}$$

ويكون المطلوب إذن فردين في الوظيفة أما الـ 0.6 فيتم التعويض عنها بالعمل وقت إضافي. أما إذا كان عدد العاملين المطلوبين وفقاً للمعادلة 2,8 افتراضاً، فقد يفضل تعيين 3 من العاملين مع تعميلهم بعبء زائد يعوض الفرق.

تحليل المخروض من العمالة

حتى تكتمل الصورة، لا بد من تحليل المخروض من العمالة للمنظمة حيث أن مشكلة تحديد المطلوب من العمالة ذات شقين، الشق الأول خاص بالطلب والشق الثاني خاص بالمعرض من العمالة. وتحليل المخروض من العمالة حالياً وخلال فترة الخططة لا بد من التعرف على عدد العاملين الحاليين داخل هيكل الوظائف، وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية والنقل وترك الخدمة.

أساليب تحليل المخروض من العمالة:

هناك أساليب تساعد المنظمة في التعرف على تحليل المخروض لديها من عمالة، وشكل (4-9) التالي يوضح أشهر هذه الأساليب⁽⁶⁾.

فما هو عدد الأخصائيين لأعمال الفهرسة والتصنيف الواجب توافرهم في وظيفة أخصائي فهرسة وتصنيف؟

للإجابة على هذا السؤال لا بد من تحويل البيانات السابقة إلى عبء عمل إجمالي من خلال التعرف على عدد ساعات العمل الإجمالي في السنة واللازم لأداء أعمال الفهرسة والتصنيف، ثم لا بد من التعرف على عدد ساعات العمل التي يعملها الأخصائي الواحد في السنة، ويقسمة الأول على الثاني يمكن الإجابة على السؤال.

أولاً: حساب عبء العمل الإجمالي، ويتم ذلك باستخدام شكل (4-8) والذي يساعد في التعرف على عدد ساعات العمل في السنة.

عدد الساعات بالساعة في السنة	معدل الأداء	عبء العمل	وصف العمل
833	10 دقائق / للكتاب	5000 كتاب / سنة	مراجعة.....
2500	30 دقائق / للكتاب	5000 كتاب / سنة	فهرسة.....
167	2 دقائق / للكتاب	5000 كتاب / سنة	قائمة رؤوس.....
120	15 شهراً	10 ساعات / شهر	قوائم إضافية.....
250	1 دقيقة / بطاقة	15000 بطاقة	بطاقات.....
100	260 يوم / في السنة	30 دقيقة / في اليوم	صيانة.....
3970 ساعة في السنة			الجموع

شكل (4-8) عدد ساعات العمل

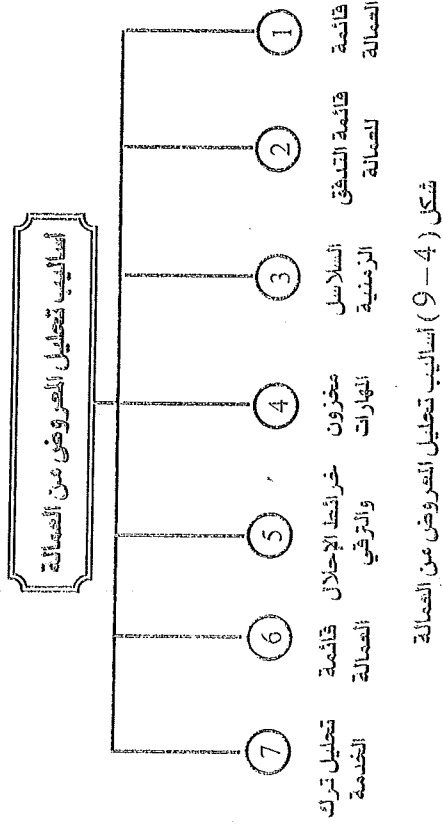
ثانياً: يتم حساب عدد ساعات العمل لأخصائي الفهرسة والتصنيف الواحد بعد اقتطاع يومين عطلة نهاية الأسبوع، وشهر أجازة سنوية، وأسبوعين أجازات عارضة

الصالة الاجتماعية	السن	التعليم			الجنس		عدد	اسم الوظيفة
		المتزوج	المتوسط	عالي	انثى	ذكر		
متزوج ويعمل	60	لغزب	متوسط	عالي				
	50		متوسط	عالي				
	40		متوسط	عالي				
	30		متوسط	عالي				

شكل (10-4) قائمة العمالة

(2) قائمة تدفق العمالة: Personnel Flow Table

يفيد أي منظمة أن تدرس حركة تدفق العمالة على مستوى المنظمة بأكملها للتعرف على مدى التوازن أو الخلل الذي يحدث هذه الحركة في حجم العمالة. كما يمكن إجراء نفس التحليل على مستوى القطاعات الوظيفية أو الإدارات الرئيسية بالمنظمة، مع افتراض أن كل قطاع يمثل وحدة تنظيمية مستقلة، وأنه ليس هناك حركة داخلية بين القطاعات، ويمكن وضع حركة تدفق العمالة في شكل جدول يبين الإدارات الرئيسية بالمنظمة وما يتبعها من أقسام، وبين تقرير كل وحدة تنظيمية نوع التدفق أو حركة العمالة مثل: نقل للداخل، ونقل للخارج، وترقية، إهارة ونسب والباقي في أماكنهم دون تغيير، والجموع الكلي للعاملين داخل الوحدة التنظيمية. ويمكن الاستعاضة عن الأرقام بنسب مئوية احتمالية تشير إلى احتمالات الحركة والتدفق في المستقبل. ويمكن التوصل إلى هذه النسب الاحتمالية لو توافرت بيانات تاريخية موثوق



وسنعرض فيما يلي لكل أسلوب من هذه الأساليب.

(1) قائمة العمالة: Manning or Placement Chart

وهي تسمى أيضاً بقائمة تسكين العاملين، وهي تحتوي على معلومات مهمة عن العمالة بالمنظمة، فهي تتضمن الهيكل الوظيفي للمنظمة (والذي يعني أنواع الوظائف وأسماءها ودرجاتها)، وعدد العاملين في كل وظيفة، وتحليل لهذا العدد بحسب الجنس والأهل، والسن، والحالة الاجتماعية، وغيرها من البيانات التي يرى أنها تفيد في تحليل وضع العمالة وتؤثر في تخطيط الموارد البشرية من تعيين، وترقية، وتسريح. وشكل (10-4) التالي يعطي فكرة عن قائمة العمالة.

من	إلى	فرع القاهرة	فرع الإسكندرية	ترك الخدمة
فرع القاهرة	70%	20%	10%	
فرع الإسكندرية	15%	65%	20%	

شكل (4 - 12) حركة العمالة في منشأة خميس العامر

وكان عدد العاملين في فرع القاهرة 300 عامل

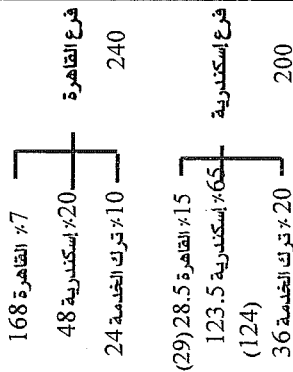
وفي فرع الإسكندرية 200 عامل

فهل يمكن التنبؤ بعدد العاملين في فرع القاهرة، وفرع الإسكندرية خلال سنتين؟

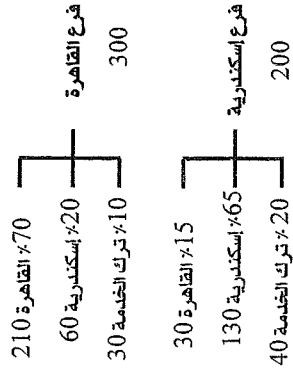
للتبسيط وابتعاداً عن الدخول في خضم رياضيات السلاسل الزمنية نعطي الحل

التالي:

في نهاية السنة الثانية



في نهاية السنة



عدد العاملين في فرع القاهرة في نهاية السنة الثانية

عدد العاملين في فرع الإسكندرية في نهاية السنة الثانية

عدد العاملين في فرع القاهرة في نهاية السنة الأولى

عدد العاملين في فرع الإسكندرية في نهاية السنة الأولى

فيها عن هذه الحركة في الماضي، وشكل (4 - 11) يعطي فكرة عن قائمة تدفق العمالة بإحدى المنظمات.

الجموع	الباقين	إعادة وتدريب	ترقية	نقل للخارج	نقل للداخل	الحركة

شكل (4 - 11) جدول تدفق (أو حركة) العمالة

(3) السلاسل الزمنية: Time Series

تستطيع المنظمات التي تستخدم أعداداً كبيرة من العاملين توظيف هذا الأسلوب. ومن أشهر السلاسل الزمنية في هذا المجال ما يطلق عليه سلاسل ماركوف Markov Chain. وهي تعتمد على تحليل نسب تحرك العمالة داخل الإدارات (بين الإدارات بعضها البعض، أو التحرك لأعلى بالترقية، أو النقل لإدارات أخرى بالشركة، أو ترك الخدمة بالشركة). ويتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضي في هذه الإدارات في الشركة، ثم استخدام هذه النسب للتنبؤ بحركة العمالة في هذه الإدارات في الشركة عبر عدة سنوات مقبلة.

مثال:

أمكن من دراسة حركة العمالة داخل شركة خميس العامر التوصل إلى نسب التحرك التالية للعمالة، وذلك كما في شكل (4 - 12).

(5) خرائط الترقى والإحلال: Promotion or Replacement Chart

عندما يترك أحد المديرين أو الأخصائيين وظيفته المهمة الحيوية، ويرتبط العمل في هذه الوظيفة، ويستمر هذا الارتباك حتى تقوم الشركة بإحلال غيره، وقد لا يكون قرار الإحلال سليماً، وذلك لأنه أخذ في ظروف ارتباك. وتنفيذ خرائط الإحلال في تفادي الوقوع في مثل هذا الارتباك.

وخرائط الإحلال ما هي إلا خطط احتمالية تعد مسبقاً لمواجهة ظروف خلو المناصب المهمة بالشركة. وتوضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها. وتنفيذ خرائط الإحلال في نواحي أخرى مثل التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين بناء على معايير الصلاحية، ومعايير الفرص المتاحة للترقى. ووضع خريطة كاملة للترقى والإحلال يساعد على رؤية صورة كاملة لفرص الترقى المتاحة، والتغلب على مشكلة أعتاق الزاجاجات (أي الفرص المسدودة) التي تعاني منها بعض الإدارات بصدده ترقية مديريها وعامليها. ويتطلب إعداد مثل هذه الخرائط تعاون كبير بين الأخصائيين في إدارة شؤون العاملين وبين المديرين التنفيذيين. ويقول هؤلاء الآخرون بترشيح الأسماء التي يمكن أن تظهر على الخريطة وعادة ما تكون مثل هذه الخرائط سريعة.

ويوضح شكل (4 - 13) خريطة الإحلال والترقى، مع شرح سريع للمصفاة ومعايير الصلاحية التي يتميز بها هؤلاء المرشحين، ومن أمثلتها: العمر، وفعالية الأداء، والحالة الصحية، ومدى استعدادهم للترقى، والأقدمية، والمهارات، والخبرات.

ولشرح هذا المثال السابق نورد الآتي:

في نهاية السنة الأولى سيكون هناك 210 عاملاً في القاهرة (300 × 70 %) يقعون في القاهرة، كما أن هناك 30 عاملاً سينتقلون من الإسكندرية إلى القاهرة (200 × 15). ويكون مجموع العاملين في القاهرة كما هو متوقع في نهاية السنة الأولى 230 (210 + 30). كذا الحال بالنسبة لفرع الإسكندرية سيكون هناك 190 عاملاً متوقعاً في نهاية السنة الأولى، وتأخذ الـ 240 عاملاً في القاهرة والـ 190 عاملاً في الإسكندرية لتكمل حسابات العام الثاني. ويكون ناتج العام الثاني 197 عاملاً متوقعاً في نهاية السنة الثانية في القاهرة، و 172 في الإسكندرية.

وإن كانت سلاسل ماركوف تعتبر وسيلة للتنبؤ بالعمالة في المستقبل، فهي أيضاً تعتبر وسيلة أكثر نفعاً في تحليل حركة العمالة الموجودة حالياً عبر فترة مقبلة.

(4) مخزون المهارات: Skill Inventory

يمكن اعتبار مخزون المهارات بمثابة نظام للمعلومات يضم قائمة من أسماء العاملين وصفاتهم ومهاراتهم داخل الشركة. ويوفر هذا النظام هذه المعلومات وقتما أرادت الشركة وبأحسن أسلوب. هذا ويمكن القول بأن معظم الشركات لديها نظام أو آخر لمخزون المهارات المتوافر لديها من القوى العاملة إلا أن هذه الأنظمة مدفونة في تلال الملفات، ولا تظهر إمكانية استخدام هذا النظام إلا لدى الشركات التي تستخدم الحاسبات الآلية.

ويقيد مخزون المهارات الشركات التي تستخدمه، وذلك في تحديد أنواع الأفراد ذوي المهارات العينة، والطولية في ظل ظروف معينة مثل التعاقد على كميات وأنواع جديدة، أو عند التوسع، أو عند تغيير سياسات الشركة. كما يقيد نظام مخزون المهارات كثيراً في التخطيط لبرامج التدريب، والتنمية الإدارية، والترقية، والنقل، والتسبب، وغيرها من أنشطة شؤون العاملين.

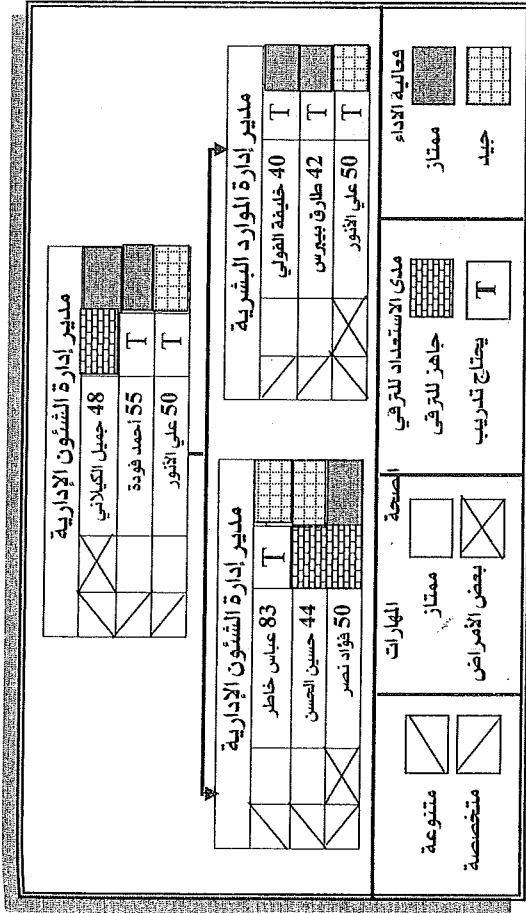
اسم الوظيفة	الدرجة	اسم الإدارة	عدد السنوات داخل الوظيفة	التدريب المطلوب
أخصائي تنظيم مساعد	3/3	دراسات العمل	2	دورة تسيير إجراءات
أخصائي تنظيم	2/3	دراسات العمل	1.5	دورة هيكل تنظيمية
أخصائي تدريب	1/3	التدريب	1.5	دورة إعداد مدربين
رئيس قسم التدريب الفني	2/2	التدريب	3	دورة تخطيط التدريب
رئيس قسم التنمية الإدارية	1/2	التدريب	3	إدارة تنمية إدارية
مدير إدارة التدريب	2/1	التدريب	2	دورة تخطيط استراتيجي
مدير إدارة شؤون العاملين	4/1	شؤون العاملين	2	—

شكل (4-14) خريطة نمو وظيفي

(7) تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمال) Turnover Analysis

يعتمد تخطيط الموارد البشرية من تحديد للاحتياجات من العمالة والتعيين والتدريب وغيره على مدى ما تفقده المنشأة من العاملين الحاليين، ويقدم تحليل ترك الخدمة (ومعدل دوران العمالة) أسلوباً للتعرف على نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة.

ويمكن أن نقول أن معدل ترك الخدمة هو عبارة عن عدد من يتركوا الخدمة معبر عنه في شكل نسبة مئوية إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة معينة.



شكل (4-13) خريطة الإحلال والترقي

(6) خرائط النمو الوظيفي: Career Chart

تقوم الشركة الكبيرة بتصميم خرائط مفتوحة، تحدد بصورة عامة المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الفرد في وظائف معينة حتى يصل إلى الوظائف العليا. وفيما يلي خريطة مقترحة للنمو الوظيفي، وتظهر في شكل (4-14)، وهي تفيد في التعرف على جوانب الخبرة والمهارات الواجب توافرها في الشخص أثناء تدرجه الوظيفي، وما يقترن بذلك من سنوات خبرة وتدريب.

ويمكن رسم خريطة للنمو الوظيفي وذلك على خريطة أو هيكل التنظيم للشركة، بحيث يتم رسم (بأقلام ملونة) المسارات التي يمكن أن يتدرج وينتقل ويترقى لها فرد معين من قاع التنظيم إلى أعلاه. وهذه الخرائط قد تتم على أساس وظيفي (أي ترسم وتخطط بالنسبة لوظيفة معينة، بصرف النظر عن شاغلها)، وقد تتم على أساس فردي (أي ترسم وتخطط لفرد معين لتتناسب خلفيته واستعداداته).

أسباب ترك الخدمة:

- 1- تعطى فيما يلي نبذة سريعة عن الأسباب التي تشيع في الغالب بين المنشآت، وأن كان لكل منشأة ظروفها الخاصة بها، والتي تحيد التحليل والتعرف على أسباب ترك الخدمة.
- 1- ترتفع معدلات ترك الخدمة بين المعيينين حديثاً، وأثناء الفترة الأولى للتوظيف.
- 2- تأخذ معدلات ترك الخدمة في الانخفاض بزيادة الخدمة والأقدمية لدى المرأة عن الرجل.
- 3- ترتفع معدلات ترك الخدمة لدى المرأة عن الرجل.
- 4- تنخفض معدلات ترك الخدمة بارتفاع خبرة ومهارة الفرد في عمله.
- 5- تنخفض معدلات ترك الخدمة بارتفاع السن.
- 6- يترك العاملون المنشأة ذات الأجر والظروف الأقل إلى المنشآت الأفضل.
- 7- يتوقع أن تكون هناك علاقة بين ترك الخدمة وعناصر أخرى مثل الجنسية، ومحل الميلاد، وتوافر منشآت منافسة أفضل، والتخصص العلمي والمهني، ودرجة التعليم، وغيرها من الخصائص الشخصية للأفراد، وهذه العلاقة تختلف من منشأة إلى أخرى حسب ظروفها.

تحديد الفائض أو العجز من العمالة وكيفية التصرف فيه

تأتي هذه الخطوة نتيجة للمقارنة بين الخطوات السابقتين، وللتين تم تحديد عدد العمالة المطلوبة وعدد المتاح (العروض) منهما داخل المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذه الخطوة تهتم بتحديد حاصل طرح عدد العمالة المعروضة من العدد المطلوب، ويمكن صياغة ذلك في العملية الحسابية البسيطة التالية:

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

مثال:

في بداية السنة كان هناك 110 من العاملين في أحد الإدارات بالشركة، وفي نهاية السنة كان هناك 90 ولم تحدث أي تعيينات.

$$\text{إذن عدد تاركي الخدمة} = 110 - 90 = 20$$

$$\text{متوسط عدد العاملين في السنة} = \frac{90 + 110}{2}$$

$$\text{معدل ترك الخدمة (أي معدل الدوران دون تعيينات)} = \frac{20}{100} \times 100 = 20\%$$

مثال:

افترض أنه تم تعيين 10 أفراد خلال السنة، وأن أعداد البداية والنهاية كما هي:

$$\text{إذن عدد تاركي الخدمة} = 110 + 10 - 90 = 30$$

$$\text{متوسط عدد العاملين في السنة} = 100$$

$$\text{معدل ترك الخدمة (أو معدل الدوران مع التعيين)} = 30\%$$

وما يهم في تحليل ترك الخدمة هو:

- 1- معرفة مدى ضخامة معدل ترك الخدمة، فمعدل 3% يعتبر دليلاً على استقرار العمالة، ومعدل 30% يعتبر دليلاً على توتر قوة العمل واضطرابها.
- 2- معرفة أسباب ترك الخدمة تعطي مؤشرات هامة عن أولئك الذين يجب تجنبهم في التعيين (إذا كانت الأسباب ترجح للأشخاص) أو تعطي مؤشرات على تحسين ظروف العمل وسياسات المنشأة (إذا كانت الأسباب ترجح إلى المنشأة).

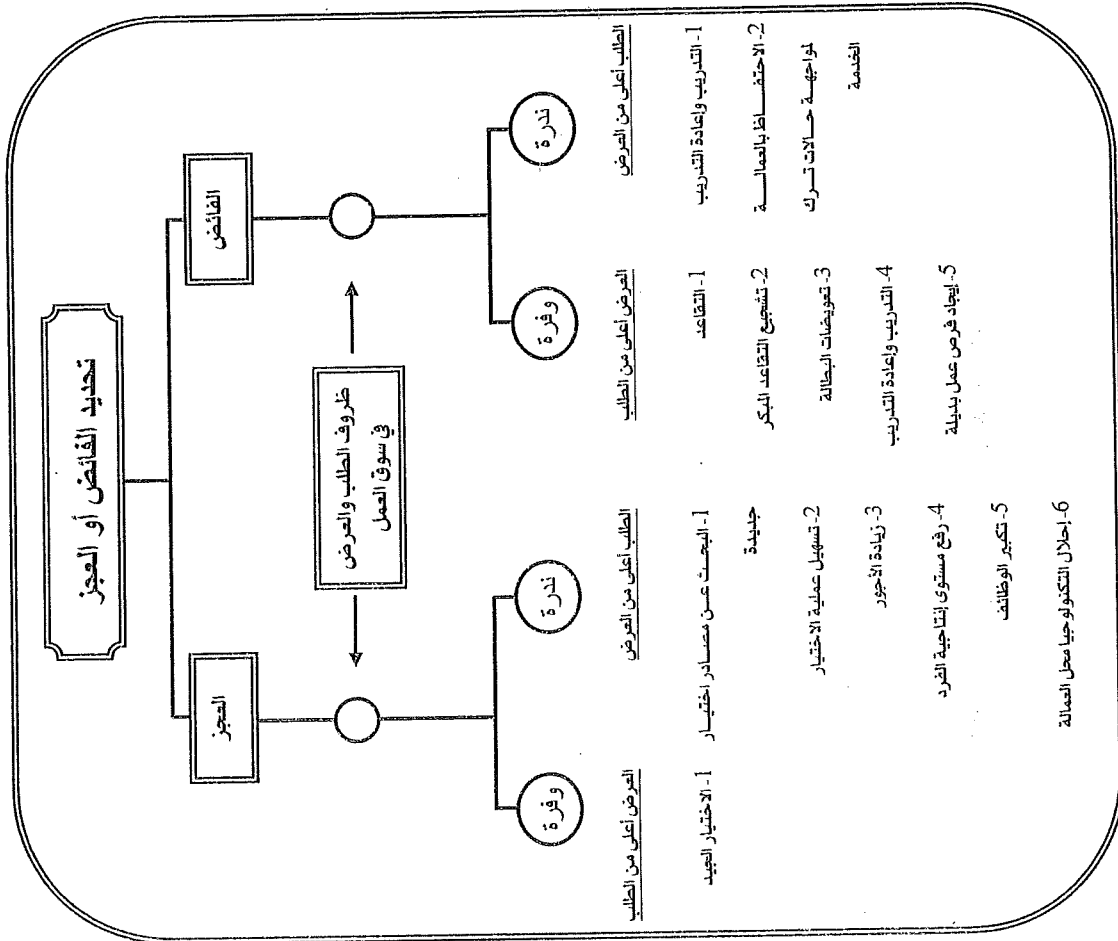
(الفائض أو العجز في العمالة = العدد المطلوب من العمالة - العدد متاح) .

وعندما يكون ناتج الطرح موجباً فإن هذا معناه وجود عجز في العمالة نتيجة لزيادة العدد المطلوب عن العدد متاح (العوض)، أما لو كان ناتج الطرح سالباً فإن هذا معناه وجود فائض في العمالة نتيجة زيادة العوض عن المطلوب منها.

وتطلب كل حالة من الحالتين السابقتين (الفائض أو العجز) اتباع أساليب معينة في التعامل معها، وتتوقف تلك الأساليب على ظروف العرض والطلب على العمالة في السوق الذي تعمل فيه المنظمة. وشكل (4 - 15) يوضح الإطار الذي يمكن اتباعه في التعامل مع حالات الفائض أو العجز في العمالة.

ويوضح الشكل كيفية التعامل مع حالات الفائض والعجز في العمالة، وفي ظل ظروف الطلب والعرض في سوق العمل.

وفي الجزء التالي نلقي الضوء على الأساليب والطرق المستخدمة في التعامل مع حالات الفائض والعجز.



شكل (4 - 15) أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في العمالة

كيفية التعامل مع الفائض والعجز:

أولاً: كيفية التعامل مع الفائض^(*):

إذا كانت نتيجة المقارنة تبين المطلوب والعروض من العمالة بالسالب، فإن ذلك يعني أن عدد العروض من العمالة داخل المنظمة أكثر من العدد المطلوب. وهذا يتطلب إتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف سوق العمل، فالأساليب التي تتبع في حالة ندرة العمالة تختلف عن تلك الأساليب التي تتبع في حالة وفرة العمالة كما يلي:

1- إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل:

في هذه الحالة تواجه الشركة مشكلة في كيفية التصرف في العمالة الزائدة، وهل يمكن التفريط فيها بسهولة أم يفضل تكافة بقائها في الشركة مع التفكير في كيفية استخدامها. وفي هذه الحالة قد تقوم الشركة بإتباع أحد الأساليب التالية:

1- إعادة تأهيل هذه النوعية من العمالة، وذلك للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها الشركة مستقبلاً ويمكن أن يتم ذلك من خلال التدريب التحويلي حيث يتم تدريب العمالة الزائدة على القيام بأعمال أخرى تحتاجها المنظمة، ويفضل أن يتم تدريب العمالة على أعمال أو مهن تتميز بأن معدلات ترك الخدمة بها عالية.

2- الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة، ويتم إتباع هذا الأسلوب خاصة عندما يكون فائض العمالة في أعمال أو مهن تنقسم بالندرة، حيث تقوم المنظمة باستبقاء هؤلاء العاملين في وظائفهم مع إعادة توزيع عبء العمل عليهم ليقوموا بأعباء عمل أقل، أو إسناد أعمال أخرى إليهم على أن تكون ذات صلة بعملهم الأصلي، وتقوم المنظمة في هذه الحالة بتحمل تكلفة الاحتفاظ بهذه العمالة بهدف إحلالها محل حالات ترك الخدمة.

(*) انظر المرجع التالي لمزيد من التفاصيل والتدليل: أحمد ماهر: تقنين العمالة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.

ب- إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل:

في هذه الحالة يفضل أن تقوم المنظمة بالتخلص من فائض العمالة لديها، ويمكن أن يتم ذلك بإتباع أحد الأساليب التالية:

1- التقاعد:

فيما يتعلق بالتقاعد يتم تطبيق قاعدة " عدم الإحلال " للعمالة المتقاعدة، وإذا كانت حالات التقاعد في وظائف نادرة فيتم التعويض من داخل المنظمة من خلال التدريب التحويلي أو إعادة التأهيل.

2- تشجيع التقاعد المبكر:

وبالنسبة لهذا الأسلوب فإنه يتطلب تعديل بعض قوانين التأمينات الاجتماعية خاصة في مصر وإذا لم يتم ذلك فيمكن أن تقوم المنظمة بوضع قواعد للتقاعد المبكر (في سن 55 على سبيل المثال) على أن تقوم بدفع مكافأة نهائية خدمة مجزية للمتقاعد، وفي نفس الوقت تقوم الشركة بتحمل الفروق المستحقة للتأمينات الاجتماعية بحيث يحصل العامل على معاشه كاملاً.

3- تعويضات البطالة:

ويتطلب هذا البديل تعديل بعض التشريعات المتعلقة بإعانة البطالة بحيث يحصل العامل على التعويض الذي يمكنه من ممارسة عمل خاص به.

4- التدريب وإعادة التدريب:

ويعتمد هذا الأسلوب على حصر أعداد ونوعيات فائض العمالة، وحصر الوظائف التي تتميز بمعدلات ترك عالية، مع توجيه التدريب إلى تلك الوظائف، ويمكن أن يتم تدريب فائض العمالة على القيام بمثل هذه الأعمال من خلال التدريب التحويلي ورفع مهارات العاملين بما يمكنهم من القيام بتلك الأعمال الجديدة، مع إعطائهم حافزاً على التدريب، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل من الأسلوب السابق.

5- إيجاد فرص عمل بديلة:

ويمكن أن يتم هذا الأسلوب بين المنظمات التي تمارس أنشطة متشابهة بحيث يتم نقل العمالة من المنظمات التي بها فائض عمالة إلى المنظمات التي تواجه عجز في العمالة مع إعطاء العمال بعض الزايات نتيجة انتقاعهم لمنظمة جديدة والحفاظ على حقوقهم التأمينية.

ثانياً، كيفية التعامل مع العجز:

إذا كانت نتيجة المقارنة بين الطلب والعروض من العمالة بالوجب، فإن ذلك يعني أن عدد المطلوب من العمالة يزيد عن عدد العروض أو المتاح منها، أي أن هناك عجزاً ينبغي تعويضه. وهذا يتطلب اتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف سوق العمل كما يلي:

أ- إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل:

في هذه الحالة تواجه الشركة مشكلة في كيفية تدبير الاحتياجات من العمالة والتي تغطي العجز الموجود. ويمكن للشركة اتباع أحد الأساليب التالية:

1- البحث عن مصادر جديدة للعمالة:

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تنمية مصادر القوى العاملة، والبحث عن مصادر جديدة، والاتصال بالجامعات والمدارس الفنية لجذب الخريجين للاتحاق بها، وعمل دراسات وبحوث عن مصادر الموارد البشرية في المناطق الجاورة لمنطقة عمل المنظمة.

2- تسهيل عملية الاختيار:

وهنا تقوم المنظمة بالتنازل عن بعض شروط الاختيار وعدم التشدد في معايير الاختيار، أيضاً يمكن للمنظمة إتباع سياسة تعيين خريجين جدد. ويمكن تعويض هذا التنازل عن بعض الشروط من خلال التدريب بعد الالتحاق بالعمل.

3- زيادة الأجر:

وفي هذا الأسلوب تقوم المنظمة برفع مستوى الأجر والعواجز بها حتى تكون مصدراً لجذب العمالة خاصة الماهرة، لأن الأجر والعوائد المادية تمثل الحافز الأساسي للعمل خاصة في مجتمعات العالم الثالث.

4- رفع مستوى إنتاجية الفرد:

ويتم ذلك من خلال زيادة نواتج الأداء دون أن يصاحبها زيادة في عدد الأفراد، ومن الأساليب التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الفرد، التدريب المكثف ورفع مستوى المهارة.

5- تكبير الوظائف:

وفي هذا الأسلوب يتم إضافة بعض المهام إلى الوظيفة بحيث يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء عمل أكبر، وذلك ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية من ناحية وتنوع خبرات الأفراد من ناحية أخرى.

6- إحلال التكنولوجيا محل العمالة:

وفي هذا الأسلوب تستطيع المنظمة أن تبحث عن التطور التكنولوجي في مجال نشاطها، والذي يسمح لها بزيادة الألية، وإحلالها محل العنصر البشري، والوصول إلى نفس الإنتاجية، أو أعلى، بنفس عدد العاملين أو أقل.

ب- إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل:

في هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المنظمة في اختيار العمالة اللازمة لسد العجز، وتقوم المنظمة هنا باختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل وذلك من خلال اتباع أساليب اختيار دقيقة.

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

على الإنترنت

يمكنك، عزيزي القارئ، أن تنهي قراءتك لهذا الفصل بأن تستكشف بعض مجالات تخطيط القوى العاملة، وعمليات التنبؤ بالعرض والطلب من العمالة، والتصريف في كل من الفائض والعجز في العمالة وذلك بالدخول على بعض مواقع شبكة الانترنت التالية:

www.ihrim.org

www.bchirma.org

www.hrsmart.com

www.ipma-hr.org

www.peopleclock.com

العائد والتكلفة من تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية

- تتمثل تكلفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في البنود التالية:
- أجور ومرتبات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية عن تخطيط الاحتياجات.
 - أتعاب المستشارين الساعدين في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
 - تكلفة النظام المستخدم والبرامج (مثل برامج الكمبيوتر) المساعدة في ذلك.
 - تكلفة الاتصال بواسطة مسئول الموارد البشرية بمديري الإدارات لاستطلاع وتحديد تقديراتهم من العمالة المطلوبة.
 - تكلفة إعداد وكتابة التقارير المرتبطة بتخطيط الاحتياجات؛
- أما العائد من تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية فيتمثل في كفاءة أداء الوظيفة التي تؤدي إلى كفاءة العمل بالمنظمة بصفة عامة، أو في كفاءة أداء باقي وظائف الموارد البشرية.
- هذا ويمكن أن يساعد معدل ترك الخدمة، ومعدل دوران العمل، ومعدل الغياب، ومعدل التأخير، ومعدل الترقى، ومعدل النقل في التعرف على حركة العمالة اللازمة في تخطيط الاحتياجات.
- وتظهر الاستفادة القصوى من هذه المعدلات عند مقارنتها من سنة لأخرى، أو بين الإدارات المختلفة، أو بين الشركات المتماثلة.

ملخص الفصل

- 1- يواكب عملية التخطيط لأعمال أي منظمة تخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية. ويعتمد النموذج لعام لتخطيط هذه الاحتياجات على تقدير الطلب على العملة خلال فترة الخطة المقبلة، وتحليل العرض الحالي من هذه العمالة داخل المنظمة.
- 2- يتم تقدير الطلب على العمالة خلال فترة الخطة المقبلة من خلال ترجمة تأثير العوامل التالية على حجم العمالة المطلوب:
 - (أ) تحديد التغير في حجم الإنتاج والتسويق خلال فترة الخطة المقبلة:
 - (ب) التغير في تكنولوجيا العمل.
 - (ج) التغير في الهياكل التنظيمية.
 - (د) التغير في الاستثمارات.
- 3- يتم تقدير المروض من العمالة الحالية من خلال استخدام الطرق التالية:
 - (1) قائمة التدفق للعمالة
 - (ج) السلاسل الزمنية. (د) مخزون المهارات
 - (هـ) خرائط الاحلال والترقي. (و) خرائط النمو الوظيفي
 - (ز) معدل دوران العمالة (أي ترك الخدمة).وتعتمد كل هذه الطرق على تقدير وحساب ما هو متاح حالياً من عمالة.
- 4- حينما تدل المقارنة بين ما هو مطلوب وما هو معروض من عمالة على وجود عجز يكون من البساطة القول أنه يجب تدبير هذا العجز بتعيينات جديدة. والعكس حينما يدل الأمر على وجود فائض فإنه من المطلوب التخلص من هذا الفائض والاستغناء عن العمالة الفائضة. إلا أن هناك طرق أخرى كثيرة يمكن اتباعها حسب ظروف سوق العمل الذي تواجهه الشركة.
- 5- ينهي الفصل تحليله بعرض العائد والتكلفة من تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، ومن تقديم مواقع عالمية مشهورة على الانترنت في مجال تخطيط القوى العاملة.

أسئلة

- 1- ضع النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية في رسم واضح، وشرحه.
- 2- ما هي العوامل المؤثرة على تحديد جانب الطلب على العمالة ؟
- 3- ما هي الطرق المستخدمة في التنبؤ بالطلب من العمال ؟
- 4- ما هي العوامل المؤثرة على تحديد جانب العرض من العمالة ؟
- 5- ما هي الطرق المستخدمة في تحديد المروض من العمالة ؟
- 6- كيف تؤثر ظروف سوق العمالة على تحديد اسلوب التصرف في العجز والفائض من العمالة ؟
- 7- وضح معنى ودور الأساليب التالية في تخطيط الموارد البشرية:
 - * المقررات الوظيفية.
 - * تقدير حجم الإنتاج والبيعات.
 - * قائمة تدفق العمالة.
 - * مخزون المهارات.
 - * معدل دوران العمل (أو معدل ترك الخدمة).

مثال تطبيقي

كيف تحدد عدد المرؤوسين المطلوبين في قسمك

سنعطيك طريقتين لتحديد عدد المرؤوسين في قسمك. الطريقة الأولى تعتمد على أن حجم عبء العمل يختلف من وقت لآخر. وأنه يمكن زيادة أو تخفيض عدد العمال بشيء من الحرية. أما الطريقة الثانية فتعتمد على تقدير احتياجاتك من العمال عبر سنة كاملة.

(1) كيف تأخذ في الحسبان الإنتاج في تحديد حجم العمالة:

إليك الخطوات التالية:

- 1- أنظر في جدول العمل في قسمك خلال الشهر القادم مثلاً.
- 2- حول كمية الإنتاج المطلوبة إلى عبء عمل مقدر بعدد ساعات عمل مطلوبة.
- 3- اقسّم ما حصلت عليه في الخطوة السابقة على عدد ساعات العمل التي يعملها العامل الواحد، فتحصل على عدد الأيام المطلوبة لتحقيق الإنتاج المطلوب.
- 4- اقسّم ما حصلت عليه في الخطوة السابقة على عدد أيام العمل في الشهر الواحد فتحصل على عدد العمال المطلوبين في الشهر. وهم العمال المباشرين اللازمين لإنجاز الإنتاج.
- 5- قدر عدد العمال غير المباشرين والمساعدين مثل: الناقلين، والمساعدين، وعمال التجهيز، وعمال النظافة والخدمات، أضف ما قدرته على الخطوات السابقة.

تطبيقات

تمرين

ساعدنا : كم مطلوب من العمالة ؟

والمطلوب أن تساعد مدير الموارد البشرية في تقدير عدد العاملين المطلوبين العام القادم في شركة النصر للتجارة، وعلى الأخص في وظيفة " أخصائي بيع ". هذا علماً أن الشركة متعودّة على أن يكون لديها 50 من رجال البيع في حالة استقرار وعدم تغيير الظروف. إلا أن العام القادم سيُتَعدّ تغيرات كثيرة، كما أن العام الحالي شهد أيضاً بعض التغييرات. وإليك تفصيل عن ذلك.

بيانات العرض الحالي (العام الحالي)

- 1- تم البدء خلال العام الحالي بعدد 50 أخصائي بيع.
- 2- تم ترقية 3 أخصائيين إلى رتبة مشرف بيع.
- 3- استقال 4 من الأخصائيين.
- 4- انتقل 2 منهم إلى وظائف أخرى في إدارات أخرى بالشركة.
- 5- توفي احد الأخصائيين.

بيانات الطلب على العمالة عن العام القادم

- 1- هناك تعاقبات جديدة تمس العام القادم مما يشير إلى زيادة المبيعات (وأيضاً عدد الأخصائيين) بنسبة 20% من العدد الحالي.
- 2- ستزيد استثمارات الشركة (من خلال فتح أسواق جديدة في الخليج العربي) ويتطلب الأمر زيادة عدد أخصائي البيع بنسبة 10%.
- 3- قررت الشركة استخدام البيع من خلال الإنترنت وسيؤثر هذا سلباً بضرورة تخفيض عدد الأخصائيين بنسبة 10%.

أسئلة:

- 1- ما هو العدد المطلوب من أخصائي البيع العام القادم.
- 2- اعط تقديمك وحساباتك بشكل تفصيلي مع الشرح لكل خطوة تقوم بها

كيفية تحديد موازنة العمالة

كقي	لرقي	البند
—	19.5	1- عدد العمال اللازمين لواجهة عبء العمل الحالي: الباشريين..... + غير الباشريين..... = المجموع.....
22.5	3	2- إضافة عدد من العمال لواجهة: العبء..... + إجازات السنوية..... + إجازات مرضية وعارضة..... + إجازات أخرى..... = المجموع.....
2.5	0.5	3- عدد العمال المطلوبين في بداية السنة: مجموع البندين 1، 2.....
25	0.5	4- إضافة عدد من العمال لواجهة الإحلال: المعاش..... + الترقية..... + النقل..... + الفصل..... + الاستقالة..... + الأمراض المهنية والحوادث الصناعية..... + الوفاة..... = المجموع.....
2.5	0.5	5- عدد العمال المطلوبين أو المراد التخلص منهم بسبب: تغير في حجم عبء العمل..... تغير في التكنولوجيا..... تغير في تنظيم القسم..... = إجمالي.....
1.5	2	6- إجمالي عدد العمال المطلوبين مجموع العمود "ب" كقي.
29	0.5	

نموذج لتحديد حجم العمالة المطلوبة

6- قدر عدد العمال المطلوبين للإحلال في حالات الغياب.

7- أضف الخطوات 4، 5، 6، للحصول على عدد العمال المطلوبين

مثال:

1- مطلوب إنتاج 1000 قطعة خلال الشهر القادم.

2- عدد ساعات العمل المطلوبة = 1000 قطعة × 3 ساعات للقطعة = 3000 ساعة عمل

ساعة عمل

3- عدد أيام الإنتاج المطلوبة = 3000 ÷ 7 ساعات في اليوم = 429 يوماً.

4- عدد العمال المطلوبين في الشهر = 429 يوماً ÷ 19.5 عامل.

5- عدد العمال غير الباشريين = 3 عامل.

6- عدد العمال اللازمين لواجهة حالات الغياب = 0.5 عامل

7- عدد العمال المطلوبين = 3 + 0.5 + 23 عاملاً.

(2) كيف يمكن تحديد حجم العمالة لسنة كاملة

إليك الخطوات التالية:

يجب أن تبدأ بما وصلنا إليه في (1) سابقاً، وهي عبارة عن تحديد عدد العمال اللازمين للإنتاج، أو اللازمين لواجهة عبء العمل الموجود في القسم (سواء كانوا عمال مباشرين أو غير مباشرين). أضف بعد ذلك عدداً من العمال اللازمين لواجهة الانقطاع عن العمل.

ولتبسيط عليك طرح النموذج التالي، وهو يتضمن أيضاً مثالاً عملياً:

ويستخدم معدل دوران العمل (أو معدل ترك الخدمة) في الآتي:

- 1- للتنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم. وبالتالي يمكن التعرف على احتياجات الإحلال، كما هو في بند 4 في النموذج السابق.
- 2- التعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشراً على انخفاض الرضا والروح المعنوية.

مثال:

لديك 30 عاملاً في قسمك، وتود أن تتوقع عدد من سيترك الخدمة وكان معدل ترك الخدمة في القسم 10 %

الحل:

$$\text{عدد تاركي الخدمة المتوقع} = 30 \times \frac{10}{100} = 3 \text{ أفراد}$$

مطابقة تطاريف

ما معنى معدل الغياب؟

يشير معدل الغياب إلى عدد الأيام التي يغيبها العامل ولا يتواجد في عمله خلال عام. ويقصد بالغياب هنا عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن.

ويحسب معدل الغياب كالآتي:
$$100 \times \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة في القسم}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}}$$

وهناك أيضاً ما يسمى بمتوسط عدد أيام الغياب، ويحسب كالآتي:

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة في القسم}}{\text{متوسط عدد العاملين في القسم}}$$

مثال:

احسب معدل الغياب (ومتوسط عدد أيام الغياب) في أحد الأقسام حيث كان متوسط عدد العمال 30 عاملاً، وعدد أيام الغياب الإجمالية 150 يوماً وكان عدد أيام العمل الرسمية 250 يوماً لكل عامل.

الحل:

$$100 \times \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} = \text{معدل الغياب}$$

$$\%2 = \frac{100 \times 150}{30 \times 250}$$

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين في القسم}} = \text{متوسط عدد أيام الغياب}$$

$$5 = \frac{150}{30} = \text{أيام لكل عامل}$$

ويستخدم معدل الغياب (أو متوسط عدد أيام الغياب) في الآتي:

- 1- التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية. فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشراً على انخفاض الرضا والروح المعنوية.
- 2- التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة، واستخدام هذا التنبؤ في التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.

مثال:

هل تستطيع أن تحدد احتياجات القسم من العمالة الإضافية بسبب الغياب، علماً بأن معدل الغياب السائد في القسم هو 2% وأن عدد أيام العمل الإجمالية في العام القادم سيكون 11000 يوم.

الحل:

عدد أيام الغياب المتوقع = $2 \times 11000 = 220$ يوم في السنة

العامل الواحد يستطيع أن يعمل 250 يوم في السنة، أي أن عاملاً واحداً يستطيع أن يغطي 220 يوماً متوقفاً للغياب.

وبصورة أكثر تحديداً، فإن عدد العمال المطلوبين = $\frac{220}{250} = 0.9$ عامل

انظر أيضا:

- أحمد ماهر، تقليل العمالة، الإسكندرية: دار الجامعة: 2000.
أحمد ماهر، التصديقات الإدارية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1993.
أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1985.

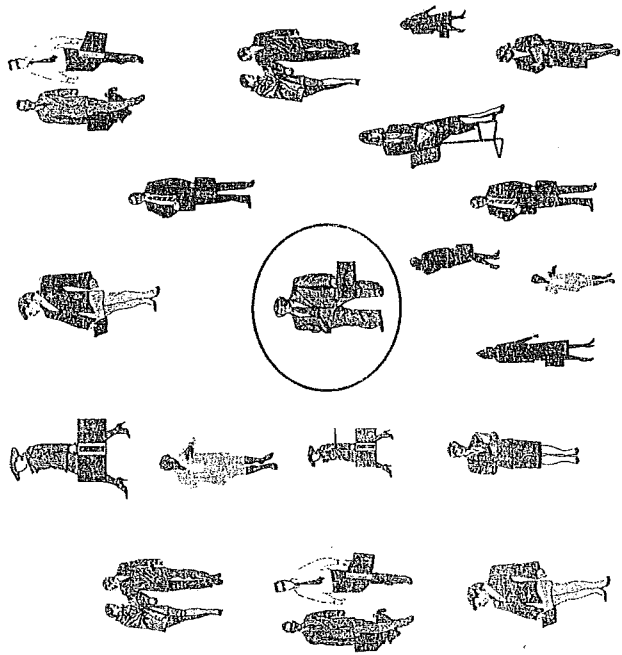
مراجع الفصل

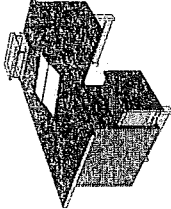
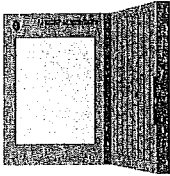

- 1) Herbert Heneman and Timothy Judge, Staffing Organization, N. Y.: Mc Grow Hill, 2003.
- 2) John Bramham, Practical Manpower Planning, London: Institute of Personnel Management, 1988.
- 3) Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resources Management, 9th.ed., Ohio, Thomson, 2003.
- 4) John Bramham, Loc. Cit.
- 5) Herbert G. Heneman, III, Donald P. Schwab, John A. Fossum and Lee Dyer, Personnel and Human Resources Management, 5th. Ed., Momewood, III.: Irwin, 1993.
- James W. Walker, Human Resources Planning, N. Y.: Mc Graw-Hill, 1980.
- M. Bennis and J. Casson, Manpower planning Handbook, N. Y.: McGraw - Hill, 1984.
- Barrie O, Pettman and Gerald Tavemier, Manpower Planning Workbook, Aldershot, Gower Publishing Co, 1984.
- 6) James W. Walker, Loc.cit.
Barrie O. Pettman and Gerald Tavemier, Loc. Cit.
- 7) Barrie O. Pettman and Gerald Tavemier, Loc, cit.
James W. Walker, Loc. Cit.
John Bramham, Loc. Cit.

5

استطاب و اختيار

الموارد البشرية



الوظيفة (العمل)	الفرد
	<p>الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحليل وتصميم العمل - تخطيط الموارد البشرية - <u>الإختيار والتعيين</u> - تصميم هيكل الأجور - تصميم أنظمة الحوافز والمزايا - تقييم الأداء - التدريب - تخطيط المسار الوظيفي
	

الهدف من الفصل

- تأكيد أهمية الاستقطاب كششاط مهم في البحث عن جذب الموارد البشرية الصالحة لوظائف المنظمة.
- التعرف على مصادر الاستقطاب والأساليب التي يمكن استخدامها في ذلك.
- بناء المعرفة والمهارة في كيفية اختيار الموارد البشرية، استناداً على معايير محددة، واستخدام الإجراءات وأساليب علمية.

خير الكلام

في الاستقطاب والاختيار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

68 القصص ﴿وَرَبُّكَ يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَيَخْتَارُ مَا كَانَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ﴾

26 القصص ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَكُلُوا وَشَرِبُوا مِنْهُمْ حَتَّى تَسْمَعُوا آيَاتَ اللَّهِ يَوْمَ يُنْفَخُ السَّمَاءُ كَمَا يَسْخَرُ السَّيْلُ مِنْ لَدُنْهُ لَعَلَّكُمْ تَهْتَكُونَ﴾

قال رسول الله ﷺ

(المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف)

(أيما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس وهو يعلم أن في العشرة أفضل

ممن استعمل فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين)

سئتي قانت

"أسأل عن الرفيق قبل الطريق"

"أسأل عن الجار قبل الدار"

"من جاور السعيد يسعد، ومن جاور الحداد يتكوي بناره"

"نقي واختار لا تندم ولا تحتار"

قالوا

قل... "الرجل المناسب في المكان المناسب"

ولا تقل... "الرجل المناسب في المكان المناسب"

الفصل الخامس

استقطاب واختيار الموارد البشرية

مقدمة

عندما تحدد إحدى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي لتوظيف، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم، ويطلق على هذه الوظيفة الاستقطاب والاختيار وتعني وظيفة الاستقطاب يجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، بينما تعني وظيفة الاختيار بتصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلى أفضلهم.

ويبدأ الفصل بإعطاء مقدمة لتعريف القارئ بهاتين الوظيفتين، ثم ينتقل الفصل إلى الاهتمام في الجزء الثاني بوظيفة الاستقطاب مع التركيز على مصادر الموارد البشرية وكيفية جذبهم. وفي الجزء الثالث من الفصل يتم الاهتمام بالاختيار مع التركيز على معايير الاختيار، وإجراءات الاختيار وأساليبه المختلفة، وذلك بغرض تصفية المرشحين واختيار أفضلهم.

مقدمة في الاستقطاب والاختيار

ماهية الاستقطاب والاختيار:

يشير لفظا الاستقطاب والاختيار إلى تلك العمليات التامة في اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة. وتقع مسؤولية الاستقطاب والاختيار على كل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة. حيث يقدم مديرو الموارد البشرية الأساليب المطبقة في اختيار الموارد البشرية، ويقومون بتدريب المديرين التنفيذيين عليها بينما يشارك المديرين التنفيذيين في مرحلة الاختيار النهائي وذلك من خلال المقابلات الشخصية.

- 4- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسئوليات، وأيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
- 5- الاستقطاب: وهو البداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة التي سيرد ذكرها بالتفصيل فيما بعد.
- 6- الاختيار والتعيين: وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم، ثم التعيين.

الاستقطاب

ما هو الاستقطاب ؟

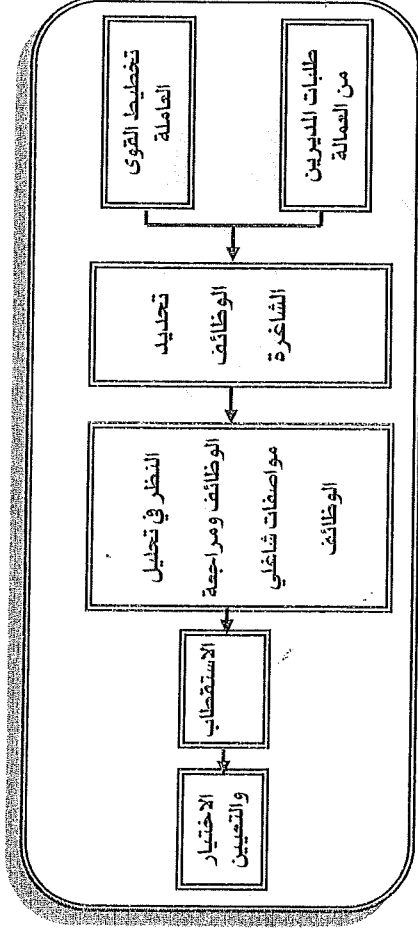
يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة. ببساطة الاستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

من يقوم بالاستقطاب ؟

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، أو (مكتب التوظيف) حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين وحتى مرحلة

خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية:

تمر عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين. ويوضح شكل (1 - 5) التالي تسلسل هذه الخطوات:



شكل (1 - 5) خطوات الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية

ويتضح من شكل (1 - 5) أن عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية تمر بالخطوات التالية:

- 1- تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطة الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.
- 2- طلبات المديرين من العمالة: وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسدية والذهنية والقدرات والمهارات.
- 3- تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوات السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام، وأيضاً في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

الاختيار النهائي والتي يشارك فيها المديرين التنفيذيين، أما في المنظمات الصغيرة فقد تستند عملية استقطاب العمالة إلى أحد الكاتبات الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة، أو قد يقوم بهذه العملية المديرين التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية. أنظر أيضاً شكل (2-5)

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
- التخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر، واستخدام أساليب الاستقطاب	- مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب.
- العمل كأخصائيين للمقابلة والمبديئة للمرشحين الجدد.	- العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبديئة للمرشحين الجدد.
- متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.	

شكل (2-5) دورة إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب ويتضح من ذلك أن عملية استقطاب العمالة يقوم بها كل من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي. والعبء الأكبر يقع على مدير الموارد البشرية، أما التخصصين الذين يعملون معه أما المدير التنفيذي فتبرز أهمية دوره في مرحلة الاختيار النهائي.

وينبغي اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية وطبقاً لتوافر شروط خاصة فيهم، حيث أنهم يلعبون دوراً غاية في الأهمية في هذه العملية خاصة في مرحلة المقابلة الأولى (أو المبديئة) للمتقدمين، والتي ترك لديهم انطباعات لا يمكن نسيانها، فإذا كان هذا الانطباع طيباً كان انطباعتهم عن المنظمة طيباً، وهذا يخلق لديهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بها. أما إذا كان هذا الانطباع سيئاً فإنه قد ينفرهم من المنظمة وقد يكونون من ذوي الخبرات التي تحتاجها المنظمة، لذا فإنه من الضروري التأكيد على اختيار هؤلاء الأخصائيين بعناية، وأن يكونوا مديريين على وسائل الاتصال

الشقوية، وأن يتم تنمية مهاراتهم في المقابلات الشخصية والاتصالات وجهاً لوجه. والتفاعلات الشخصية أثناء المقابلات.

مصادر الاستقطاب:

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد وظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها.

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، ويوضح شكل (3-5) تلك المصادر.

ونعرض فيما يلي لهذه المصادر بشيء من الإسهاب.

أولاً: المصادر الداخلية:

والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر:

1- الترقية:

ويلجأ إلى هذا الصدد في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض العول على الترقية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظمتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.
- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

3- مخزون المهارات:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنويف تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك أما بالنقل أو الترقية.

4- الإعلان الداخلي:

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالشركة وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالشركة، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

5- عن طريق الزملاء والعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة (مثل لحام الأرجون) فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة، وأغرائهم بالاتحاق بالعمل بالشركة.

ثانياً: المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها:

1- التقدم المباشر للمنظمة:

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات

2- النقل الوظيفي:

ويكون هذا مصدراً للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

مصادر استقطاب الموارد البشرية	
أولاً: المصادر الداخلية	
1- الترقيات	Promotion
2- النقل الداخلي	Rotation
3- مخزون المهارات	Skills Inventories
4- الإعلان الداخلي	Job Posting
5- عن طريق الزملاء والعارف والأصدقاء	Friends
ثانياً: المصادر الخارجية:	
1- التقدم المباشر للمنظمة	Walks In
2- الإعلان	Advertisement
3- وكالات ومكاتب التوظيف	Agencies
4- المدارس والمعاهد	School & Institute
5- النقابات	Unions
6- المنظمات المهنية	Professional Associations
7- الخدمة العسكرية	Military Service
8- الأخذ بآراء الخبراء والأمثلة.	References

التقدم التي يملؤها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم. ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار. وقد تقوم وكالات التوظيف (مكاتب التوظيف) أيضاً بهذه المهمة حيث لديها عدد كبير من البيانات عن طابقي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة.

2- الإعلان:

قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية؛ الأكثر انتشاراً التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف المتخصصة النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة، وهي الجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة، بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر. أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج لخبرات، والتي تتولى الشركة تدريب المتقدمين على العمل مثل (الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج) فقد تلجأ بعض الشركات إلى الإعلان في أجهزة الإعلام الأخرى كالراديو والتلفزيون، وقد تلجأ بعض الشركات إلى الإعلان من خلال ميكروفونات محملة على سيارات صغيرة (نصف نقل غالباً) وذلك في المناطق المجاورة لتلك الشركات والتي لا تكلفها مصاريف نقل العاملين إلى الشركة بالأتوبيسات أو وسائل النقل الأخرى، وفي جميع الحالات فإن تلك المنظمات أو الشركات تقوم غالباً بتلقي الطلبات إما مباشرة أو من خلال البريد، وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها. أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة.

3- وكالات ومكاتب التوظيف Recruitment Agencies

ويوجد ثلاث أنواع من وكالات ومكاتب التوظيف:

النوع الأول؛ وكالات أو مكاتب عامة؛ وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد، فإن هذه الوكالات تقوم بصرف "إعانات بطالة" وذلك في الدول الأوروبية وأمريكا. ومن أمثلة هذه المكاتب في مصر "مكتب العمل" أو "إدارة القوى العاملة" التي تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم على الإدارات والمكاتب الحكومية، كما تقوم أيضاً بالإشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالشركات. ولكنها لا تقدم إعانة بطالة للعاطلين. وهذه المكاتب أو الوكالات تقدم خدماتها مجاناً، وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات أو الشركات وبين طالبي العمل.

النوع الثاني؛ وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والجلات والدوريات المتخصصة.

النوع الثالث؛ وهي مواقع على شبكة الانترنت تخصص وكالات التوظيف، وعادة تشترك فيها المنظمات من خلال دفع رسوم سنوية أو رسوم حسب نوع الخدمة. ويوجد في موقع وكالة التوظيف أعداد هائلة من السير الذاتية التي توفرها للمنظمات وتقوم هي بالتعبئة باختيار العاملين من هذه السير الذاتية. وفي جانب آخر تتلقى وكالات التوظيف طلبات راغبي التوظيف من خلال إدخالهم سيرهم الذاتية على الموقع.

ويوفر هذا المصدر إجراءات البحث عن الموارد البشرية حيث تلتزم النقابة بصلاحيته العامل والتزامه.

6- المنظمات المهنية:

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، ويغرض هذا التأهيل، تقوم بتدريبهم، واختيارهم، ومنحهم شهادات وأجازات وترخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمحاسبين، وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة. حتى مدير الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وهي تعني بتخريجهم ومنحهم أجازات لممارسة المهنة. فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية American Society For Human Resources Management بوضع مناهج واختبارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم (أي إجازة) العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية. ادخل على الموقع التالي www.shrm.org. لكي تتعرف على مناهج هذه الشهادة، وشروط التقديم إليها.

7- الخدمة العسكرية:

تلجأ بعض الشركات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية، وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة إلى سائقين، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر مصدر آخر لها في سوق العمل.

8- الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة:

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد أو أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم، أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بأراء

4- المدارس والجامعات:

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.

ومن الأساليب التي تتبعها بعض الشركات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية (من المدارس أو المعاهد) بها خلال عطلة الإجازة الصيفية، أو حتى أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية. وتقوم بصرف مقابل نقدي بسيط أو وجبة غذائية أثناء التدريب، بحيث تخلق الرغبة في الالتحاق بالعمل بها. كما يتوفر للشركات التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم، على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخريجهم.

وهذا الأسلوب يوفر للشركة نفقات اختيار العمالة، كما يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها. وبالنسبة للجامعات فيمكن اتباع نفس الأسلوب في التخصصات العملية كالمهندسين أو الكيميائيين، وأيضاً يمكن من خلال العلاقة بين المنظمة والجامعة اختيار أوائل الخريجين واخرهم للعمل بالشركة، أو مقابلة الطلبة الذين على وشك التخرج وتعرفهم بالشركة ومميزات العمل بها.

5- النقابات العمالية:

ويبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في العروض من العمالة في مهنة ما عن طريق:

- فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها.
- الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.

أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موفوقاً بهم، وإذا صدرت منهم توصية تجاه شخص معين فلا بد وأن تكون في محلها.

أساليب الاستقطاب:

تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل بها. ويوضح شكل (4-5) أهم أساليب الاستقطاب⁽³⁾.

أساليب الاستقطاب
1- الإعلان: أ- إعلانات داخلية ب- إعلانات بالصحف اليومية والدوريات. ج- إعلانات من خلال الراديو والتليفزيون. 2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض. 3- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة. 4- التدريب الصيفي. 5- زيارة المدارس والجامعات.

شكل (4-5) أساليب الاستقطاب

وفيما يلي نستعرض هذه الوسائل بشيء من التفصيل.

أولاً - الإعلان:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي:

1-دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

2-تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها.

3-اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين.

4-أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالرتب وطبيعة وظروف العمل.

5-أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلال استقبال المتقدمين للوظيفة (شخصياً / بالبريد / بالتليفون).

6-أن يذكر ملخصاً للوصف العام للوظيفة.

وقد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة.

1- الإعلانات الداخلية:

وهي عبارة عن ملصقات، أو إعلانات في لوحة الإعلانات بالشركة، وتكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها، أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين، والغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة الشركة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالشركة والذين يتوقع أن يحثوا معارفهم وأصدقاءهم الذين تتوافر فيهم شروط الوظيفة على التقدم للشركة.

وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة.

وقد توضع هذه الإعلانات على مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة الشركة وفي المداخل الرئيسية لها.

ب- إعلانات بالصحف اليومية والدوريات:

غالباً ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء. وهناك بعض المنظمات التي تعلن عن حاجتها

من العمالة في المجالات الدورية والمهنية والتي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة. ويكون ذلك غالباً في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي، أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة.

ج- إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون:

قد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو والتلفزيون باعتبار أنهما وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، ويكون هذا غالباً في حالة الشركات أو الشركات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة يغلب عليها الطابع الفني. وغالباً ما يلجأ في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالشركة أو المنظمة العلنة، وعن أسلوب التقدم للوظيفة.

وقد تلجأ بعض الشركات (مثل شركات الغزل والنسيج) إلى الإعلان بالميكروفونات الحمالة على سيارات صغيرة، وذلك في المناطق الجاورة للشركة والتي لا تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة لا تحتاج إلى تخصصات معينة، وقد يكفي فيها الإلمام بالقراءة والكتابة، على أن تتولى الشركة العلنة تدريبهم بعد ذلك على أساليب وطرق العمل.

ثانياً - استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالباً، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب والجذب للموارد البشرية، وهؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن، وجهات عملهم، وأرقام تليفوناتهم الخاصة. وقد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها، أو من المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد.

وفي حالة احتياج شركة ما أو منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فإنهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن واستقطاب العمالة التي تتوافر فيها هذه

الصفات، ويقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم ومعارفهم وأقربائهم للاتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها. وقد يمتد دور هؤلاء المستقطبين إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار، وقد يقتصر دورهم على مجرد الترشح على أن تقوم الشركة أو المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية واستكمال باقي إجراءات الاختيار. وقد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة في التوظيف.

ثالثاً - دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة:

تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالباً ما تكون جديدة، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين، وتقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالزيارات التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلف رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للاتحاق بالعمل بها، وقد تقوم هذه المنظمات (أكثر من منظمة) بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة، ويتم تقديم المنظمة والمنظمات المشتركة معها في العرض، ومن خلال هذه الزيارات والمعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجتذب عدداً من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة ولا يرغبون في السفر يوماً وتحمل مشقة الذهاب إلى والعودة من العمل.

والمنظمات التي تقوم باتباع هذا الأسلوب غالباً ما تكون منظمات صغيرة، وغير مشهورة.

تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار، خاصة في مرحلة الاختيار النهائي.

ما هي معايير الاختيار؟

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والوصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة)، وهذه الخصائص والوصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف. وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة^(*).

وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء. ونستعرض فيما يلي هذه المعايير.

1- مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي (أي مستوى التعليم) والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج - كاشتراط أن تكون شهادة البكالوريوس من جامعة معينة، أو معهد معين، أو يكون المؤهل الفني من مدرسة فنية معينة تقوم بتدريس بعض المواد

(*) صرف الرسول صلى الله عليه وسلم أي أذر الغفاري عن الولاية حين طلب منه ذلك، وقال له: "يا أي أذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأعطى الذي عليه فيها" ولقد رأى الرسول أن صفات أي أذر غير متناسبة مع الإمارة.

رابعاً - التدريب الصيفي؛

تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف. وفي خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة والزايبا التي يتمتع بها من يعملون بهذه الشركة. وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه الشركة بعد تخرجه.

خامساً - زيارة المدارس والجامعات؛

تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية، ثم تعريفهم بالشركة أو المنظمة ومزايا العمل بها. ومحاولة خلق الرغبة لديهم للالتحاق بالشركة.

الاختيار والتعيين

ماهية الاختيار؛

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

من الذي يقوم بالاختيار؟

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقديم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على

التي تتوافق مع نظم العمل المستخدمة بالمنظمة الطالبة وقد تقوم بعض المنظمات والشركات باشتراك الحصول على تقدير معين في سنة التخرج.

فعلى سبيل المثال إذا طلبت إحدى المنظمات شغل وظيفة محاسب، فإنها قد تشرط الحصول على بكالوريوس تجارة (شعبة محاسبة) بتقدير جيد على الأقل، على أن يكون المتقدم من خريجي كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات العالية للفرد، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب، وذلك في بطاقات تصنيف الوظائف.

2- الخبرة السابقة:

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل، أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها. وفي المنظمات والشركات الجديدة نجد أن اشتراط توافر خبرة سابقة في نفس العمل يكون له أهمية كبرى، أما في المنظمات الكبيرة والمستقرة فإنها تميل إلى تعيين خريجين جدد على أن تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل (وذلك بعد توافر شرط التأهيل (الدراسي) ويكون المرء في ذلك هو خفض تكلفة العمالة، وتاحة فرص الترقى أمام العاملين الحاليين بالشركة أو المنظمة.

3- الصفات البدنية (الجسمانية):

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معيناً من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة مضيفة جوية، وكذلك

تتطلب بعض شركات السياحة، وبعض الفنادق مستوى من الجمال فيمن تعين لهذه الوظيفة. ونجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال عن النساء في وظائف معينة داخل الأقسام والعناصر الإنتاجية، ويرجع ذلك بالطبع إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام. وعندما ترغب الشركة في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع.

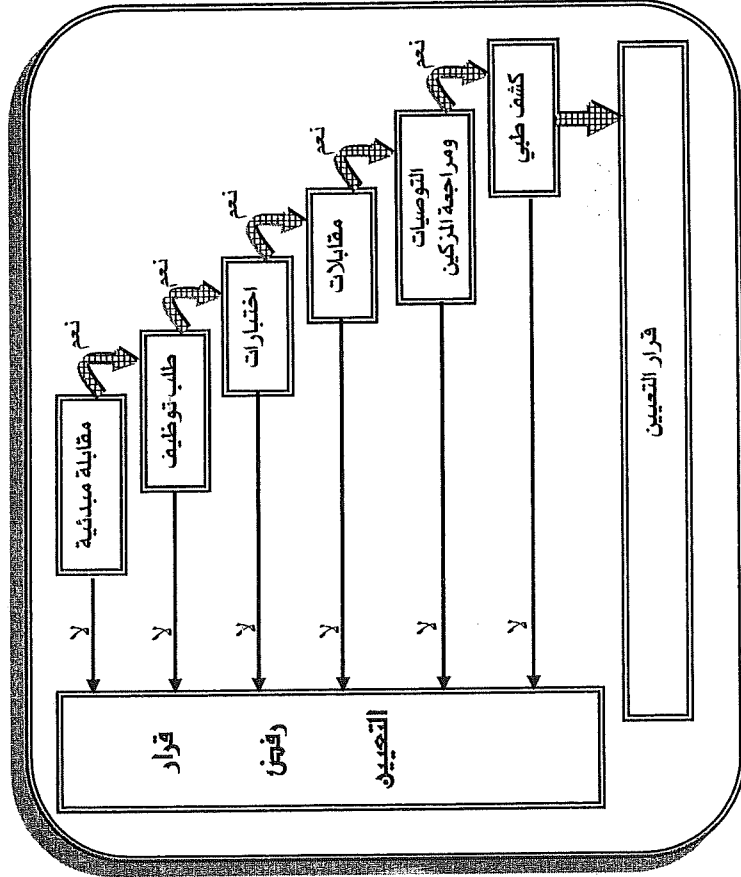
4- الصفات الشخصية:

وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، وتشير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج، ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقر نفسياً، وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب للوظيفة، وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب. وعلى أي حال فإنه ما لم تكن تلك الصفات لها علاقة بالوظيفة وبالأداء الجيد في الوظيفة فإنها لا تعني أي شيء.

ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر، فالأفراد متوسطو العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى إنتاجية. ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم. وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات للشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد. فموظفو العلاقات العامة، وموظفو الاستقبال، ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين ومنبسطين، ولا يميلون إلى العزلة والانطواء.

المتقدم غير مستوفٍ لشروط شغل الوظيفة فإن قرار رفض التعيين يصدر فوراً، أما إذا كان مستوفياً لشروط شغل الوظيفة ينتقل للمرحلة التالية من مراحل الاختيار.

وفي الشركات صغيرة الحجم فإن هذه المقابلة قد يقوم بها المدير التنفيذي المختص، وقد تكون هي المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة في الاختيار، إذ كان المتقدم مستوفياً لشروط شغل الوظيفة، وفي هذه المرحلة يلعب الانطباع الذي يكونه الفرد عن الشركة دوراً مهماً في التأثير على رغبته في الالتحاق بالعمل بتلك الشركة أم لا.



شكل (5-5) إجراءات الاختيار

5- المعرفة السابقة بالشخص:

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دوراً مهماً في اتخاذ قرار الاختيار، فمراعاة الانشراطات السابقة، فإنه عند تقديم التقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى. ولا يجب أن يفهم من ذلك إطلاق العنان للمحسوبية والقرابة كأساس للتعيين في المناصب^(٤).

إجراءات الاختيار

تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختيار، وهذه الخطوات كما يوضحها شكل (5-5) هي المقابلة المبدئية، وطلب التوظيف، والاختبارات والمقابلات، والتوصيات ومراجعة الزكائن والكشف الطبي ثم التعيين. ويوضح شكل (5-5) التالي إجراءات الاختيار.

يوضح من الشكل أن عملية الاختيار تمر بإجراءات معينة سنتناولها بالتفصيل فيما يلي:

أولاً: المقابلة المبدئية:

تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل (أو من يمثلها) والتقدم للوظيفة، فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير أو أخصائي الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهله، وخبراته، وحالته الاجتماعية، وعمره، ومجال عمله الحالي. وتلعب هذه المقابلة دوراً مهماً في تصفية المتقدمين للعمل، فإذا كان

(٤) يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من استعمل رجلاً من عصابة (أي قرابة أو عصبية) وفيهم من هو أرضى لله منه فقد خان الله ورسوله " ويقول أيضاً " إن خياركم أحسن قضاء " .

وهناك قواعد أساسية ينبغي مراعاتها عند استخدام طلب التوظيف وهذه القواعد

هي:

- أن تكون بيانات طلب التوظيف شاملة، لأنها إذا لم تستخدم كمعيار للاختيار، فإنها تستخدم كأحد سجلات إدارة الأفراد، كمصدر معلومات في نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.
- لا بد من معرفة أهم البنود التي لها علاقة بالوظيفة محل الدراسة.
- تحديد حد أدنى من الاشتراطات اللازمة لسفل الوظيفة، مع إعطاء الفرصة لبيان ما يزيد عن هذا الحد الأدنى.
- إعطاء أوزان نسبية لبنود طلب التوظيف. طبقاً لطبيعة عمل كل وظيفة واشتراطات شغلها فمثلاً وظيفة أخصائي تنظيم تكون فيها درجة التعليم مهمة جداً أكثر من الشكل والمظهر ويمكن تصور الأوزان النسبية لبنود طلب التوظيف الخاص بتلك الوظيفة كما يلي:

المؤهل العلمي: 70%

الخبرة في العمل: 20%

البيانات الشخصية: 10%

ثانياً: طلب التوظيف:

يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة. وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين. وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فاعلية الفرد في عمله، وهو من أرخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل:

- 1- بيانات شخصيته كالاسم والعمر والحالة الاجتماعية ومحل السكن (العنوان).
- 2- بيانات عن مستوى التعليم (المؤهل الدراسي وسنة التخرج والتخصص العلمي).
- 3- بيانات عن الخبرات السابقة، والتخصص الوظيفي، والجهات التي التحق المتقدم بالعمل بها ومدى العمل بتلك الجهات.
- 4- بيانات عن الحالة الصحية وهل هو مصاب بأمراض مزمنة أم لا.
- 5- بيانات عن الهوايات والاهتمامات الأخرى للمتقدم.

تقوم كل شركة أو منظمة بتصميم طلب التوظيف الخاص بها طبقاً لظروف وطبيعة العمل بها. ويجب أن تراعى كل شركة عند تصميم طلب الأوظف الوضوح والتسلسل في التفكير والانتقال من موضوع إلى موضوع بطريقة منطقية، وأن تكون الأسئلة مصممة بأسلوب سهل وبسيط ولا يسمح للمتقدم بالإدلاء ببيانات كاذبة. ويجب عند تصميم طلبات التوظيف أن يراعى طبيعة كل وظيفة، وأن لا يكون هناك طلب واحد لجميع الوظائف. ويقدم شكل (5-6) مثلاً لطلب التوظيف. لاحظ أن هذا الطلب هو نموذج مبسط من النماذج السائدة.

ويقوم طلب التوظيف بدور مهم في تصفية المتقدمين للوظيفة لأن البيانات التي يتضمنها عن المتقدم للوظيفة تكون بيانات صادقة ويمكن الاعتماد عليها بمفردها. يعكس الاختبارات حيث لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها.

السيرة الذاتية :

تستعرض الكثير من المنظمات، في عصرنا الراهن، عن طلب التوظيف بالسيرة الذاتية التي يقدمها طالبو التوظيف. حيث يتشابه الاثنان في المحتويات من حيث البيانات الشخصية، والتعليم، والخبرات الوظيفية السابقة، والمهارات في مجالات اللغة والكمبيوتر والمهارات الأخرى، والهوايات، وغيرها من المحتويات. بل تمتاز السيرة الذاتية في أنها تعبر عن نمط الكتابة الخاصة بالفرد.

ونحن ننصح من يبحث عن وظيفة بإعداد سيرة ذاتية، وتحديثها باستمرار. مع التركيز على المعلومات ذات العلاقة بالوظيفة التي يتقدم إليها، وإبراز فضل المعلومات، وعدم ذكر المعلومات ذات الجودة الأقل (مادامت غير مطلوبة)، وليكن ذلك في حدود صفتين.

ويوضح شكل (5 - 7) مثالاً للسيرة الذاتية

طلب توظيف

الاسم (ثلاثي) :

تاريخ الميلاد:

العنوان:

ماهي الدرجات العلمية التي حصل عليها:

الدرجة العلمية	اسم المدرسة أو الجامعة	من سنة	إلى سنة	الشهادة

المعرفة باللغات

اللغة	الكتابة	
	ممتاز	متوسط
ممتاز		
متوسط		

الوظائف السابقة

مكان العمل	الوظيفة	من	إلى	الأجر	أهم المسؤوليات

التدريب والخبرة

نوع التدريب	السنة	المكان	أهم مكوناته

شكل (5 - 6) جزء من طلب توظيف

المهارات:

اللغة الإنجليزية ممتاز تحدثاً وكتابة.

اجتياز امتحان TOEFL بدرجة 573.

اللغة العربية:

اللغة الأم.

الحاسب الآلي: ★ إجادة التعامل مع وظائف Windows

★ قدرة عالية في التعامل مع برنامج Excel

★ معالجة الكلمات بسرعة 35 كلمة في الدقيقة.

★ إجادة البحث باستخدام الإنترنت.

★ القدرة علي عرض البيانات باستخدام Power Point

خبرات أخرى:

★ عضو اتحاد طلبة جامعة الإسكندرية 2000-2002

★ رئيس أسرة الزهور بكلية التجارة 1999-2001

★ عضو جمعية التسويق بكلية التجارة 1998-2001

★ بطولة الجامعة في السباحة 1998.

الهوايات:

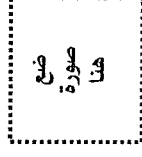
السباحة، والغطس، والرحلات.

أسماء يرجع إليها:

يتم تزويدها عند الطلب

شكل (5-7) مثال للسيرة الذاتية.

السيرة الذاتية



الاسم: كريم السعدني

العنوان: 120 شارع النصر، الإسكندرية

تليفون: 5705432

موبايل: 0122106097

تاريخ الميلاد: 1980 / 2 / 5

الحالة الاجتماعية: أعزب

التعليم:

1998 – 2002

بكالوريوس تجارة – شعبة إدارة الأعمال – جامعة الإسكندرية
بتقدير جيد جداً.

معدل تراكمي 3.1 من 4 درجات.

1998 – 1995

الثانوية العامة – القسم العلمي – مدرسة السلام للغات
بالإسكندرية

الدرجات 91 %

الخبرات الوظيفية:

يوليو 2005 حتى الآن

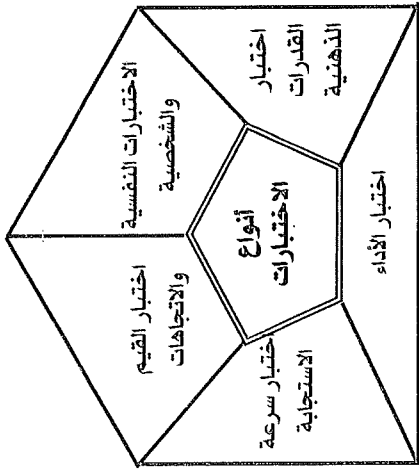
أخصائي أول تسويق بشركة الإسكندرية للعلطور
– ومسئول عن دراسات السوق ودراسات المستهلك،
والمشاركة في صفقات الجملة، وخدمات ما بعد البيع.

2003 – يوليو 2005

مندوب مبيعات شركة " بارفيوم " العطرية. ومسئول
عن البيع المباشر سواء جملة أو قطاعي، ويساعد في بحوث
التسويق بالشركة.

2002 – مايو 2003

مسئول خدمة عملاء – البنك الأهلي.



شكل (5 - 8) أنواع الاختبارات

(1) الاختبارات النفسية والشخصية:

وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد ومن أهم هذه الخصائص: الاتزان الانفعالي، والعلاقات الاجتماعية، واليول، والقيم، والدوافع.

(2) اختبار القدرات الذهنية:

تقيس هذه الاختبارات المعارف، والمهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد، ويعبر عنها أحياناً باختبارات الذكاء. ومن أهم القدرات العقلية ما يلي: الفهم القوي، والفهم العددي، وسرعة الإدراك والفهم، والتصوير البصري، والطلاقة الكلامية، والاستنباط.

(3) اختبارات الأداء:

تتميز اختبارات الأداء بأنها ذات قدرة عالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى، لذلك يقوم علماء النفس الصناعي

ثانياً: الاختبارات:

تستخدم الاختبارات كأحدى وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة. وتستخدمها أيضاً بعض المنظمات المصرية، وتلعب الاختبارات دوراً مهماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة.

أنواع الاختبارات:

هناك أنواع عديدة من الاختبارات التي تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة، وتهدف هذه الاختبارات إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، وقد تكون هذه الاختبارات شفهية أو تحريرية، أو تكون فيها محاكاة لواقع الوظيفة، فعندما يعطي المتقدم للوظيفة اختباراً في الرياضيات، فإن هذا يعتبر مثلاً للاختبارات التحريرية، أما عندما يعطي الحاسب بعضاً من البيانات الآتية عن النشاط. ويطلب منه عمل بعض القيود الحاسوبية، فإن هذا يعتبر مثلاً لمحاكاة العمل.

وكما كان عدد القدرات التي تتطلبها الوظيفة محدوداً، كلما كانت الاختبارات أكثر كفاءة، وهذا يعني أن تطبيق الاختبارات في الوظائف ذات الطابع التنفيذي يكون أسهل حيث تتطلب هذه الوظائف عدداً محدوداً من القدرات⁽⁶⁾.

ويوضح شكل (5 - 8) أهم أنواع الاختبارات، وسيلي ذلك شرح لهذه الاختبارات.

والمدبرون المتمرسون في مجالات الاختبارات بتصميم اختبارات متخصصة في التنبؤ
بنجاح الأفراد في أداء وظيفة معينة.

وقد يكون الأمر سهلاً في تصميم اختبارات أداء وظيفي لبعض الهن، على الأخص
الحرفي والفني منها. مثل السائق، وعامل صيانة آلات الغزل، وسكرتيرة الآلة الكاتبة،
وغيرها. وفي هذه الأحوال عادة ما يسأل الفرد أن يؤدي عينة صغيرة من العمل. كأن
يسأل السائق أن يقود السيارة وكان يعطي عامل الصيانة آلة متوقفة وعليه أن يشخص
سبب التوقف ويقوم بإصلاحها، وكأن يطلب من السكرتيرة، أن تكتب خطاباً إدارياً
ونقيس سرعتها ودقتها في الأداء. ويزداد الأمر صعوبة في الأعمال الفنية والتخصصية
مثل أخصائي حسابات وتكاليف وأخصائي مخازن، وأخصائي شؤون أفراد، وعادة ما
يكون الأمر جد صعب في الأعمال الإدارية التي تتطلب قدرة عالية على تصميم
اختبارات تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات أداء وظيفي لها.

(4) اختبارات سرعة الاستجابة:

وتشير هذه الاختبارات إلى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابته لظهور
منير معين، أو للأسئلة التي تلقى عليه، ومن أمثلة هذه الاختبارات اختبارات كشف
الكذب، وهي تصلح في وظائف رجال البوليس وعمال المتاجر الصغيرة ولكن لا يوصي
بإستخدام هذه الاختبارات في مجال اختيار العاملين في الصانع لأن الكثير من الناس
يعتقدون أن هذا الاختبار هو تعدي على حرياتهم وخصوصياتهم.

(5) اختبارات القيم والاتجاهات:

وتستخدم هذه الاختبارات لقياس أو الكشف عن الاتجاهات النفسية التي لدى الفرد
كالأمانة والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام. ومن أهمها اختبار الأمانة، واختبار
قيم العمل.

شروط الاختيار الجيد:

- 1- التاكيد من شبات الاختبار، وإمكانية الاعتماد عليه.
- 2- التاكيد من صدق الاختيار في قياس ما هو مطلوب.
- 3- التاكيد من تطبيق الاختبارات في أماكن أخرى.
- 4- التاكيد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار.
- 5- التاكيد من عدم تحيز الاختبار لفئات من الأفراد دون الآخرين.

رابعاً - المقابلات:

تعد المقابلات المرحلة أو الخطوة الرابعة من خطوات الاختيار، فيجد إجراء
الاختبارات يتم تصفية المتقدمين، واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على درجات دون
المستوى المرغوب، أما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح
لهم بحضور المقابلات الشخصية.

والغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم (عن قرب) على مدى صلاحية المتقدمين
لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة. (*) وتميز المقابلات
كوسيلة من وسائل الاختيار بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين
صاحب العمل، أو من يمثلته، حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا

(*) أجرى رسول الله صلى الله عليه وسلم مقابلات مع بعض الصحابة عند توليهم المناصب الرئيسية
ومن أمثلتها مقابلة مع معاذ بن جبل انتهى فيها الرسول إلى اختياره قاضياً لليمن.

أ- ممثل للمنظمة مع فردين أو أكثر.

ويقوم ممثل المنظمة هنا بطرح السؤال، والحصول على أكثر من إجابة من طالب الوظيفة كما يقوم أيضاً بتقييم الإجابات ومقارنتها ببعضها البعض.

ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يسمح بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين.

ب- أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد (متقدم واحد للوظيفة):

ويمثل المنظمة هنا أكثر من طرف مثل مدير الموارد البشرية والمدير المختص، وأحد الأخصائيين في الموارد البشرية وربما المشرف أو الرئيس المباشر للوظيفة المطلوب شغلها، وهذا النوع من المقابلات يسمح بتقييم إجابات المتقدم للوظيفة من أكثر من طرف، ويكون لكل منهم تقييمه المبني على وجهة نظره، مما يعطي حكماً عن التقدم أكثر شمولاً.

ج- أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة:

وفي هذا النوع من المقابلات يكون هناك أكثر من طرف من المنظمة كما سبق توضيحه في (ب) وأكثر من متقدم للوظيفة، ويسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم المتقدمين للوظيفة مقارنة ببعضهم البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم، وذلك يجعل عملية التقييم أكثر واقعية ويؤدي إلى إحداث نوع من التكامل في الحكم على المتقدمين.

3- المقابلات المخططة (الوجهة):

يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة، ويتم مراعاة التسلسل المنطقي في لقاء الأسئلة، وحساب ردود الفعل المتوقعة. وتتخذ هذه المقابلات

يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن أيضاً قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.

أنواع المقابلات⁽⁷⁾:

يمكن تقسيم مقابلات الاختيار إلى الأنواع التالية (وهو ما يظهر في شكل 5-9)

1- المقابلات الفردية
2- المقابلات الجماعية
أ- ممثل لمنظمة مع فردين أو أكثر
ب- أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد.
ج- أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد.
3- المقابلات المخططة
4- المقابلات غير المخططة
5- المقابلات المخططة.
6- مقابلات حل المشاكل.
7- مقابلات الضغوط

شكل (5-9) أنواع المقابلات

1- المقابلات الفردية (فرد لفرد):

تتم المقابلة في هذا النوع من المقابلات بين طرفين، الأول يمثل المنظمة، وقد يكون مدير الموارد البشرية، أو أخصائي في الموارد البشرية، أو المدير التنفيذي، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن تفاعلاً كبيراً بين طرفي المقابلة.

2- المقابلات الجماعية:

وقد تأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية:

بدرجة عالية من المصدقية، لكنها لا تسمح في نفس الوقت بالتفاعل المشترك بين كل من مدير القابلة والتقدمين للوظيفة.

4- المقابلات غير المخططة (غير الموجهة):

في هذا النوع من المقابلات لا يكون هناك تحديداً مسبقاً للأسئلة، ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام، على أن يتم توجيه الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل الذي يتم بين مدير القابلة والتقدم للوظيفة، ويأخذ الحوار شكلاً ودياً في هذا النوع من المقابلات.

وإذا كانت هذه المقابلات تسمح بالتفاعل المشترك بين طرفيها إلا أن درجة مصداقيتها لا تكون عالية بالمقارنة بالمقابلات المخططة، كما أن هذه المقابلات تحتاج إلى مهارات عالية في إدارتها لكي يتم الكشف عن كل المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم. وتقييم إجابته على الأسئلة.

5- المقابلات المخططة:

يتم في هذا النوع من المقابلات استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة، فلابد أن تكون هناك أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات عن المتقدمين، ولابد أيضاً أن تكون هناك مرونة في القابلة لكي تعطي الفرصة للتفاعل المشترك بين مدير القابلة والتقدمين للوظيفة.

وهي مزيج من المقابلات المخططة وغير المخططة، وهي من أكثر أنواع المقابلات استخداماً في الواقع العملي.

6- مقابلات حل المشكلات:

يتم في هذا النوع عرض بعض المشكلات التي يمكن أن يواجهها المتقدم للوظيفة في عمله، ويطلب منه حلها أو عرض ما يجب عمله حيالها، ويتم تقييم إجابة المتقدم من حيث قدرته على حل المشكلة وأسلوب التفكير الذي اتبعه في الحل. ويكون هناك مجال للحكم على صفات التقدم ولكن من منظور واحد فقط هو قدرته على حل المشكلات.

7- مقابلات الضغوط:

تستخدم هذه المقابلات إذا كانت طبيعة العمل تتضمن قدراً من الضغوط، لذا فإنه يتم في هذه المقابلات الكشف عن قدرة الفرد في تحمل الضغوط الناتجة عن العمل. وتكون هذه المقابلات مفيدة في بعض وظائف الأمن والخزينة ورجال البوليس، وفي هذه المقابلات يتم إلقاء الأسئلة على المتقدم بشكل خاطف وسريع وبأسلوب غير ودي، ويلاحظ رد فعل التقدم، ومدى تجاوبه مع الأسئلة ومدى تحمله للضغوط.

أمثلة لأسئلة المقابلات:

يوضح الشكل التالي (5 - 10) بعض الأمثلة للأسئلة التي يتم طرحها أثناء المقابلات

مشاركة المشرف المباشر في المقابلات:

- 1- المنظمات الصغيرة الحجم قد يقوم الرئيس المباشر باختيار الأفراد الذين سيعملون معه، وهذا يتطلب قيامه بالمقابلات الشخصية بمفرده، وفي هذه الحالة فإن المقابلات الشخصية تكون هي العيار الوحيد في الاختيار. أما في المنظمات والشركات الكبيرة فإن المقابلات الخاصة بالتوظيف تكون مشتركة بين ممثلين عن إدارة الموارد البشرية والرئيس المباشر أو المشرف. ويكون دور إدارة الموارد البشرية هو إدارة المقابلة وجمع المعلومات عن المتقدم من خلال الأسئلة التي تلقى عليه، وتقديم الأدوات الخاصة بإدارة المقابلة، وتدريب المشرفين أو المديرين التنفيذيين على كيفية إدارتها. ويكون دور المشرف أو الرئيس المباشر هو اختبار المتقدم من الناحية الفنية، والحكم على مدى صلاحيته وملاءمته للوظيفة من الناحية الفنية.
- 2- نصائح لن يقوم بالمقابلات:
- 3- إليك النصائح التالية، إذا كنت تقوم بمقابلة بعض المرشحين للتوظيف:
 - 1- يفضل أن يكون لديك أسئلة معدة سلفاً (انظر إلى شكل 5-10).
 - 2- اعرف الوظيفة، والمواصفات المطلوبة توافرها فحين سيقفها.
 - 3- لا تبين انطباع من اللحظة الأولى وعند رؤيتك للشخص. انتظر حتى نهاية المقابلة.
 - 4- درب نفسك على ألا تتحيز في المقابلات، وذلك بسبب شكل وملابس الشخص، أو سنه، أو جنسه، أو بلده.
 - 5- لا تتأثر بصفة وحيدة في الشخص تعمم بها على باقي الصفات.
 - 6- لا تعط تقديرات متساهلة، أو متشددة، أو متوسطة لكل المرشحين.
 - 7- ركز على الصفات التي يمكن الكشف عنها خلال المقابلة.
 - 8- شجع الطرف الآخر أن يتحدث، اسمع منه، وأوميء برأسك، ولا تتحدث كثيراً.

أسئلة افتتاحية:

- 1- لماذا أنت مهتم بالعمل في شركتنا ؟
- 2- ما الذي جذبك إلى شركتنا ؟

أسئلة عن التعليم والتدريب:

- 1- أشرح لي تعليمك الجامعي؟
- 2- ما هي المواد التي أحببتها؟..... ولماذا ؟
- 3- هل حصلت على تدريب له علاقة بهذه الوظيفة ؟

أسئلة عن الخبرات:

- 1- ما هي أهم الإنجازات التي قمت بها في شركتك السابقة ؟
- 2- ما لذي يمكن أن تقدمه لشركتنا ؟
- 3- لماذا تشعر أنك مؤهل لهذه الوظيفة ؟
- 4- ما أهم الخبرات التي حصلت عليها من وظائفك السابقة؟
- 5- من هو أحسن (أو أسوأ) رئيس لك؟ ولماذا ؟
- 6- ما هي الأجهزة التي تستطيع العمل بها بكفاءة ؟

أسئلة عن الدافعية والشخصية:

- 1- لماذا تود أن تحصل على هذه الوظيفة.
- 2- لماذا تركت الوظيفة... ؟
- 3- لماذا غيرت وظائفك كثيراً ؟
- 4- ما هي أهم مشاكلك في تدرجك الوظيفي السابق ؟
- 5- ما هي أهم مزاياك (أو عيوبك) ؟

شكل (5-10) أمثلة من أسئلة المقابلات

تفريع نتائج المقابلات الشخصية			
المتوسط	المجموع	اسم القائم بالمقابلة	اسم القائم بالوظيفة
		1-.....	
		2-.....	
		3-.....	

شكل (5-12) نموذج تفريع نتائج المقابلات الشخصية

نصائح لمن يتقدم للوظيفة:

إذا كنت متقدماً لوظيفة وسوف تذهب للمقابلة الشخصية، فنحن ننصحك بمجموعة من النصائح تظهر في شكل (5-13).

كيف تكسب المقابلة الشخصية إذا كنت متقدماً لشغل وظيفة

- 1- اهتم بمظهرك " فالانطباع الأول تدموم " إذا كنت رجلاً ارتد بئلاً، وإن كنت سيدة ارتدي ثابيز.
- 2- كن مهذباً، وبسيطاً، وأنيقاً، وذا رائحة ذكية.
- 3- صافح من يقابلوك بجملة.
- 4- اجلس بارتياح على مقعدك.
- 5- تعرف على الأخطاء العصبية لمركات يدك ورجلك ووجهك، وسيطر عليها.
- 6- تدرّب على الإجابة على الأسئلة السابق الإشارة إليها.
- 7- لا تتلصق في الإجابة، كن سريعاً وواثقاً من إجاباتك.
- 8- انظر بعينيك مباشرة في عين من يقابلك، ولا تنظر إلى السقف أو الأرض، أو النافذة.
- 9- كن يثوقاً، باعتدال.
- 10- استخدم حركة اليدين والوجه باعتدال والتزان.
- 11- إن لم تفهم سؤالاً لا مانع أن تستفسر عنه مرة أخرى.
- 12- يمكن أن تسأل أثناء المقابلة عن ظروف العمل والوظيفة والأجر.
- 13- مرة أخرى..... تدرّب

شكل (5-13) نصائح في المقابلة لمن يتقدم للوظيفة

9- ارجع قرارك بعد نهاية المقابلة، وافحص مجرياتنا.

10- انتبه لطريقة التعبير الخاصة بالشخص، وجلوسه، وحركة عينيه، وخطبات وجهه، وحركة جسمه.

وللتأكد من أن أعضاء لجنة المقابلات الشخصية قد توخوا الموضوعية وطبقوا بعضاً من النصائح السابقة تميل بعض المنظمات الناجحة إلى استخدام نموذج للمقابلة الشخصية مثلما هو موجود في شكل (5-11) يتم فيه تقييم الشخص المتقدم للمقابلة الشخصية. ثم يتم تفريع هذا النموذج في نموذج آخر يضم تقييم كافة أعضاء لجنة المقابلات لكافة المتقدمين للمقابلة الشخصية ويظهر ذلك في شكل (5-12).

نموذج مقابلة شخصية	
اسم المتقدم لشغل الوظيفة.....	
معايير الحكم على الشخص	الدرجة من 10
1- الصوامن والطموح	
2- الاجتماعية وأسلوب التعامل	
3- القدرة على التعبير	
4- الانتباه والتفكير	
5- المبادرة وسرعة الرد	
6- الاتزان	
7- وعية بالوظيفة	
8- جودة إنجازاته السابقة	
9- مهارة التعامل مع الموقف	
10- الشكل	
الدرجة النهائية من 100 درجة	
القرار.....	التوقيع.....
اسم القائم بالمقابلة.....	التاريخ.....

شكل (5-11) نموذج مقابلة شخصية

**شركة الإسكندرية للسيارات
إدارة الموارد البشرية**

السادة الأعزاه: شركة القاهرة للمعادن

تحية طيبة وبعد،،،

تقدم إلينا السيد/ علام اللواني للحصول على وظيفة بشركتنا، وقد ذكر اسم شركتكم الوقرة كأحد المصادر التي يمكن أن نلتمنا بمعلومات عنه وعن مستوى أدائه في العمل، حيث سبق له أن عمل بشركتكم لمدة ثلاث سنوات في الفترة من 1/12/1999 إلى 30/11/2003 بإدارة المشتريات.

ولكي نسهل مهمتكم في تقييمه وإعطاء بيانات عنه فإننا نورد فيما يلي بعض البنود التي تساعدكم في هذا التقييم وهي بنود تصف المهارات والقدرات والخبرات التي يمكن أن تكون متاحة لديه، وكذلك بعض البنود التي تساعد في وصف صفاته الشخصية.

والرجو من سيادتكم،

أولاً: قراءة هذه البنود بعناية وترتيبها من الأفضل إلى الأسوأ حسب الترتيب الموجود أسفل البنود الخمسة، وحسب انطباقها على سيادته أثناء عمله بالشركة. وإن لم تكن لديكم وجهة نظر عن أي من هذه البنود فيمكن ترتيبها، وترتيب البنود الأخرى. هذه البنود هي:

- 1- لديه القدرة على تخطيط عمله بكفاءة، ومقابلة الموردين طبقاً لواعيد مخططة مسبقاً أو غير مخططة.
- 2- يمكنه التفاوض مع الموردين بمفرده، كما يمكنه أن يكون متفاوضاً ناجحاً.
- 3- مظهره جيد ويوحى بالثقة في النفس.
- 4- لديه قدرة عالية على الاتصال الشفوي بالآخرين.
- 5- لديه قدرة على سماع الآخرين بعناية وفهمهم.

الترتيب: أ- (الصفة الأكثر توافراً فيه)

ب-

ج-

د-

هـ- (الصفة الأقل توافراً فيه)

ثانياً: وصف القدرات أو الصفات الأكثر توافراً فيه من خلال المقياس التالي، على أن يعطي

الرتبة رقم 1 إذا كانت الصفة تتوافر فيه بدرجة منخفضة، والرقم 5 إذا كانت الصفة تتوافر فيه بدرجة عالية.

ثالثاً: تعليق عام على السيد/ علام اللواني.

1 2 3 4 5

شكل (5 - 14) نموذج خطاب الاستفسار عن مرشح

خامساً - مراجعة التوصيات والتزكيات:

تتضمن هذه الخطوة مراجعة الأفراد أو الجهات الذين ذكرهم المتقدم للوظيفة في طلب التوظيف الخاص به كأشخاص أو جهات يمكن الرجوع إليهم للسؤال عن سلوك المتقدم السابق في عمله، حيث يكون المتقدم قد اجتاز مرحلة المقابلة الشخصية، وأوشك على الدخول في مرحلة التعيين⁽⁸⁾.

وهذه الخطوة تقوم بها المنظمة أو الشركة في بعض الوظائف كالديرين والمُرشفين وبعض الوظائف المتخصصة الهامة، ويصعب القيام بها بالنسبة لباقي الوظائف، ولكي تكون المعلومات المستمدة من التزكي، ذات فائدة، فإن هناك بعض الاعتبارات التي ينبغي توافرها في التزكي وهي:

- 1- أن يكون التزكي على معرفة تامة بالمتقدم وبمستوى أدائه لكي يكون قادراً على تقييمه.
- 2- أن يقوم التزكي بتقييم أداء المتقدم بكفاءة وبحيدة لكي يمد صاحب العمل الجديد ببيانات موضوعية.
- 3- أن يكون التزكي موثقاً به.

أسلوب طلب المعلومات من الموصى أو التزكي:

تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبيرة بالاتصال بالأفراد أو جهات العمل التي سبق للمتقدم العمل بها، وذكرها كمرجع يمكن الرجوع إليه لتزكيته. ولكي تحصل إدارة الموارد البشرية على البيانات التي تخصها، فإن بعض الشركات المتقدمة تستخدم نموذجاً للخطاب الذي يرسل للموصى أو التزكي لطلب بيانات عن المتقدم.

وفي شكل (5 - 14) تقدم نموذجاً لخطاب ترسله إدارة الموارد البشرية إلى الطرف الموصى أو التزكي لطلب بيانات عن المتقدم للوظيفة.

وهذا الخطاب قد يعيبه أن جهات العمل السابقة قد تركز على آخر وظيفة يكون قد شغلها الفرد، وتقييمه على أساسها، وبذلك يكون التقييم غير كفاء.

العائد والتكلفة من وظيفة الاستقطاب والاختيار

تحتاج وظيفة الاستقطاب والاختيار في أداؤها إلى تكاليف كثيرة، من أهمها ما يلي:

- تكلفة مراجعة مواصفات شاغل الوظيفة.
- تكلفة الإعلان عن الوظيفة.
- تكلفة تصميم واستخدام طلبات التوظيف.
- تكلفة المراسلات والاتصال بالتقدمين لشغل الوظائف.
- أتعاب وكالة التوظيف أو مستشار التوظيف.
- تكلفة الاختبارات.
- تكلفة المقابلات.
- تكلفة الاختبارات الطبية.
- تكلفة ضيافة طالب التوظيف.
- تكلفة الترتيبات والإجراءات الخاصة بالتعبير.
- تكلفة البدلات والسموحات الخاصة بالموصلات، والبحث عن سكن، ونقل الأثاث للموظف الجديد.

ونظرياً يمكن القول أن جزء من تكلفة الاستقطاب والاختيار يكمن في الاختيار الفعلي لغير الأكفاء، أو أن يكون هناك أكفاء من ضمن المتقدمين ولا يتم اختيارهم.

أما من حيث العائد، فإنه غير مباشر، ويتميز بأنه معنوي ويتمثل في حسن وكفاءة الأداء العام أو في حسن أداء باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

ونحن نطرح مثلاً لكيفية حساب التكلفة يتضمن بعض بنود التكاليف الطروحة عالية، ويتميز المثال التالي بأنه يعطي تفصيلاً لكيفية حساب التكلفة، ولا ينبغي لمدير الموارد البشرية إلا أن يطوع ذلك ويطوره وفقاً لظروف المنظمة التي يعمل فيها. ويظهر ذلك المثال في شكل (5-15).

ومن الأساليب الأخرى التي يمكن إتباعها في مراجعة التوصيات والتزكيات هو المقابلة المباشرة مع الأفراد أو الجهات التي ذكرها المتقدم كمرجع يمكن السؤال عنه من خلالها.

فإذا فادت تلك التوصيات والتزكيات بصلاحيات المتقدم فإنه يتبقى خطوة واحدة وهي الكشف الطبي.

سادساً : الكشف الطبي:

وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وأهم ما يتم التأكد منه:

- 1- سلامة الجسم والأعضاء.
- 2- الكشف على القلب (وعمل رسم قلب) .-
- 3- عمل رسم مخ كهربائي للتأكد من عدم إصابة المرشح بأي أمراض عصبية (كالصرع).
- 4- عمل تحليلات للدم.
- 5- قياس ضغط الدم.

وهناك بعض الوظائف (أو المهن) التي تتطلب التأكد من كفاءة عمل أجزاء معينة في الجسم.

والكشف الطبي لا يستطيع التنبؤ بأي أمراض قد تنتج مستقبلاً ولكنه يقدم تقريراً طبياً عن الحالة الصحية للمرشح في وقت إجراء الكشف.

وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار تعيين المرشح.

أما فيما يخص العائد من الاستقطاب والاختيار، فنقدم لك بعض النسب والمؤشرات التي يمكن لمدير الموارد البشرية أن يستخدمها، ويطور فيها وفق ظروف منظمته.

تكلفة استقطاب واختيار الفرد = التكلفة الإجمالية للاستقطاب والاختيار ÷ عدد المعينين

نسبة الاختيار = عدد المتقدمين ÷ عدد المعينين

كفاءة الاختيار = عدد المعينين الذين استمروا بعد سنة من التعيين ÷ عدد المعينين منذ سنة

الوقت اللازم للاستقطاب والاختيار = تاريخ إعلان الاحتياج - تاريخ قرار الاختيار

الوقت اللازم لشغل الوظيفة = تاريخ استلام طلبات التوظيف - تاريخ استلام الوظيفة

تكلفة مقابلة الفرد = تكلفة المقابلات كلها ÷ عدد الذين تم مقابلتهم

أو = تكلفة المقابلات كلها ÷ عدد المعينين

تكلفة اختبار الفرد = تكلفة الاختبارات كلها ÷ عدد الذين تم اختبارهم

أو = تكلفة الاختبارات كلها - عدد المعينين.

مثال كيفية حساب تكلفة الاستقطاب والاختيار

	مؤشرات تكاليف تفصيل حساب التكلفة الإجمالي		نوع التكاليف
XX	عدد الاتصالات	أجر مدير الموارد البشرية + أجر مسؤول الموارد البشرية	تكلفة تحديد عدد ونوع المطلوب تعيينهم
XX	عدد المقابلات	أجر المسؤول بالمقابلات + أجر الموارد البشرية	تكلفة الاتصال بالاستشار أو وكالة التوظيف
XX	عدد الجرائد أعلن فيها	عدد أيام الإعلان	تكلفة الإعلان الواحد
XX	عدد المتقدمين لوظائف	عدد المتقدمين لوظائف	تكلفة طلب التوظيف الواحد
XX	عدد طلبات التوظيف	أجر مسؤول الموارد البشرية + كل متقدم	تكلفة الإلتحاق بالمرشحين
XX	عدد الاختبارات المستخدمة	عدد من يتم اختبارهم	تكلفة الاختبارات
XX	عدد طلبات التوظيف	أجر مسؤول الموارد البشرية + فحص وتصفية الطلبات	تكلفة فحص طلبات التوظيف
XX	عدد المقابلات	عدد المسؤولين في كل مقابلة	تكلفة المقابلات
XX	عدد الموظفين	أجر الطبيب + تكلفة الفحوصات للفرد الواحد	تكلفة الكشف الطبي
XX	المجموع		

شكل (5 - 15) تكلفة الاستقطاب والاختيار

ملخص الفصل

- 1- يشير الاستقطاب إلى جذب المتقدمين لشغل الوظائف بدون مسئولين على المنظمة لتعيينهم، أما الاختيار فيشير إلى تصفية المتقدمين باستخدام وسائل تراها المنظمة مناسبة لكي تصل إلى أفضل العناصر لتعيينها.
- 2- للاستقطاب مصادر داخلية وخارجية. وتمثل المصادر الداخلية في: الترقية، والنقل الداخلي، والإعلان الداخلي، والاعتماد على الموظفين القدامى، أو المعارف والأصدقاء. أما المصادر الخارجية فتتمثل في: التقدم المباشر للمنظمة، والإعلان في الصحف والجلات، ووكالات التوظيف، والمدارس والجامعات، والمنظمات المهنية، والخدمة العسكرية، والخبراء وأساتذة الجامعة، ومواقع الانترنت والتدريب الصيفي.
- 3- عند الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية يتم الاعتماد على معايير من أهمها: التعليم، والخبرة، والصفات الشخصية، والبنية، والمعرفة السابقة.
- 4- يتم الاعتماد على مجموعة إجراءات في الاختيار والتعيين وهي: (1) المقابلة البدئية (أحياناً)، ثم (2) الاعتماد على طلب التوظيف أو السيرة الذاتية، ثم (3) إجراءات الاختبارات الخاصة بالذكاء، والاختبارات النفسية والشخصية واختبارات الأداء، واختبارات القيم والاتجاهات، ثم (4) إجراء المقابلات والتي تتنوع في مقابلات فردية أو جماعية ومقابلات مخططة وغير مخططة، ومقابلات حل مشاكل، ومقابلات الضغوط، ثم (5) مراجعة التوصيات والمزكن، وأخيراً (6) إجراء الكشف الطبي.
- 5- بالرغم من التكلفة التي تنفقها المنظمة على الاستقطاب والاختبار، إلا أن العائد منها يتفوق على هذه التكلفة. وتعدد مصادر المعلومات في شبكات الإنترنت لكي تقدم معلومات مفيدة في مجالات مصادر الاستقطاب وطرق جذب المتقدمين لشغل الوظائف، وأيضاً في مجالات كتابة السيرة الذاتية، والمقابلات الشخصية، والاختبارات بشتى أنواعها.

الاختيار والتعيين على شبكة الانترنت

تقدم المواقع التالية على شبكة الانترنت مصدراً مهماً لك في كثير من الجالات المرتبطة بالاختيار والتعيين. فهذه المواقع تخدمك للتعرف على كيف تبحث عن المتقدمين لشغل الوظيفة، كما تعطيك عناوين ووكالات التوظيف، وتعطيك إرشادات كيف تحصل على اختيارات جيدة للتوظيف كما أنها تساعد من يبحث عن وظيفة حيث يمكنه إدخال سيرته الذاتية لدى وكالات التوظيف حيث يمكن إتاحتها للمنظمات التي ترغب، كما تساعد على كتابة السيرة الذاتية، والتدريب على المقابلات الشخصية، والاختبارات.

www.onrec.com
www.career.com
www.rec.uk.com
www.emailjob.com
www.searchscrib.com
www.businessramk.com
www.totaljobs.com
www.careerbuilder.com
www.careerkey.org
www.career.org
www.employmentguide.org
www.15min-resume.com
www.job-interview.net
www.allthetest.com
www.pohly.com
www.rateyourself.com
www.mirroringate.com
www.megaplay.com

تخطيطات

تصميم

الاستقطاب باستخدام الانترنت

الغرض: التعرف على إمكانيات الانترنت في مساعدة الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية في استقطاب أفضل العناصر.

الإجراءات:

① ادخل على المواقع التالية

www.career.com

www.onrec.com

www.employmentguide.com

أو أي موقع آخر تراه مناسباً.

② حدد ما يلي:

* ما هي المنظمة الراحية لكل موقع.

* ما هي الخدمات الخاصة بالاستقطاب في كل موقع

أسئلة:

(1) قارن ما توصلت إليه من نتائج بتلك النتائج التي توصل إليها زملاؤك.

(2) كيف تستفيد بالاختلاف بين النتائج التي وجدتها.

أسئلة

- 1- فرق بين معنى الاستقطاب ومعنى الاختيار.
- 2- اكتب في المصادر الداخلية للاستقطاب بشيء من الاختصار.
- 3- ما هي المصادر الخارجية لاستقطاب الوارد البشرية.
- 4- أيهما أفضل: المصادر الداخلية للاستقطاب أم المصادر الداخلية؟ ناقش مزايا وعيوب كل منهما.
- 5- تعبر معايير الاختيار من خصائص وصفات يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة. فما هي هذه المعايير.
- 6- اشرح باختصار مراحل وإجراءات الاختيار والتعيين.
- 7- ما أهمية الاعتماد على المقابلات البديية كأول مرحلة من مراحل الاختيار؟ ومتى يمكن اللجوء إليها أو الاستغناء عنها؟
- 8- ما المقصود بالاختبارات الذهنية؟
- 9- ما الفرق بين نموذج طلب الوظيفة والسير الذاتية؟
- 10- ما هي اختبارات أداء الوظيفة؟ وما هي أهميتها؟
- 11- ما هي الاختبارات الشخصية؟ وما هي أهميتها؟
- 12- أعط أمثلة من العائد أو التكلفة في الاستقطاب والاختيار.
- 13- أعط أمثلة لكيفية استخدام الكمبيوتر والانترنت في الاستقطاب والاختيار.

اكتب سيرتك الذاتية

الغرض: التدريب على كتابة سيرتك الذاتية استعداداً لدخول سوق العمل، أو للبحث عن وظيفة أفضل.

الإجراءات:

① ادخل على أحد المواقع التالية

www.15min-resume.com

www.searchscribe.com

www.career.com

أو أي موقع آخر تراه مناسباً.

② هل وجدت في هذه المواقع إرشادات لكيفية كتابة السيرة الذاتية. إن لم تجد ابحث

مرة أخرى فستجدها.

③ اتبع الإرشادات والتعليمات الموجودة لكتابة سيرتك الذاتية.

④ أنت الآن مستعد لدخول سوق العمل، أو للبحث عن وظيفة أفضل مما لديك.

⑤ يمكنك البحث أيضاً عن أحد المواقع المحلية في بلدك أو المواقع العالمية لكي تدخل

سيرتك الذاتية عليها، وانتظر الفرص، فسيأتي إن شاء الله. وبالطبع مؤهلك،

وخبرتك، ومهاراتك، وشخصيتك على المعايير التي ستأتي لك بالفرج.

استعد للمقابلة التالية

(تمثيل أدوار)

الغرض: تدريبك على القيام بدور ممثل المنظمة في المقابلة، ودور من يتقدم لشغل الوظيفة، وبالتالي تستطيع أن تكون ذا مهارة عالية في المقابلة في كل من الدورين.

الإجراءات:

(1) يتم تكوين مجموعات من 4 زملاء.

(2) يلعب اثنان من الزملاء دور ممثل المنظمة في المقابلة وهما القائمان على المقابلة (أو يمثلان لجنة المقابلة)

(3) يلعب زميل دور الشخص الذي يبحث ويرغب في الوظيفة.

(4) يلعب زميل دور " الملاحظ " لا يتحدث أثناء المقابلة.

(5) يتم الاتفاق على وظيفة يدور حولها تمثيل الأدوار.

(6) تبدأ المقابلة وتستغرق حوالي 10 دقائق.

(7) يقوم الملاحظ بتدوين نقاط القوة ونقاط الضعف في كل من لجنة المقابلة والشخص الذي يبحث عن الوظيفة، وذلك أثناء المقابلة ذاتها.

(8) بانتهاء تمثيل الأدوار يقوم " الملاحظ " بمصارحة الطرفين بنقاط قوتها ونقاط ضعفها.

(9) يتم مناقشة رأي الملاحظ للاستفادة من هذا الرأي.

(10) لزيادة من الاستفادة يتم تدوير الأدوار، وذلك لكي يلعب كل شخص في المجموعة كأه الأدوار، ولكي يتدرب جميع الأشخاص عليها وتمم الفائدة.

قوائم مراجع الفصل

- 1) Herbert Heneman and Timothy Judge, *Staffing Organization*, N.Y. McGraw Hill, 2003.
- 2) John M. Ivancevich, Michael Matteson and Robert Konopaske, *Human Resources Management*, 9th. Ed. Homewood, Ill.: Irwin, 2003.
- Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resources Management*, 9th.ed., Ohio Thomson, 2003.
- 3) William B. Werther, Jr., And Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1989.
- 4) Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits*, 7th. Ed., New York: McGraw-Hill Book Co., 2005.
- 5) John M. Ivancevich, Loc, cit.
- 6) Viv Shackleton, *How to Pick People for Jobs*, London: Fontana, 1989.
- 7) John Toplis, Vic Duleweicz and Clive Fletcher, *Psychological Testing: A Practical Guide*, London: Institute of Personnel Management, 1989.
- أحمد ماهر، *الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية*، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004
- 8) Allan Cowlng. "Interviewing in Practice" in Allan Cowlng and Chloe Mailer, (ed.) *Managing human Resources*, London, Edward Arnold, 1990.
- Wayne F. Cascio, Loc, cit.
- Viv Shackleton, Loc. Cit
- 9) William B. Werther, Jr., And Keith Davis, Loc. Cit.
- Viv Shackleton, Loc, cit

تصميم

خطة هذا الاختبار

الغرض: التعرف على الإمكانيات الهائلة الموجودة على شبكة الانترنت فيما يخص مصادر وأنواع الاختبارات المستخدمة في التوظيف.

الإجراءات:

(1) ادخل على أحد المواقع التالية:

www.allthetest.com

www.rateyourself.com

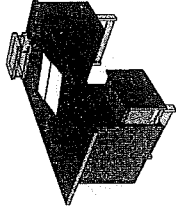
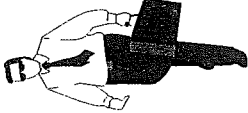

www.mirrorgate.com

www.megapsy.com

(2) افحص الموقع، وتعرف على أنواع الاختبارات الموجودة فيه.

(3) اختر أحد الاختبارات الجانبية في الذكاء أو في الشخصية، وأجب عليه، واتبع التعليمات، واحصل على النتيجة. ما رأيك ؟

(4) يمكنك أن تكرر حصولك على اختبارات أخرى كثيرة. فبجانب أنها مجانية، فهي ممتعة، وفيها تدريب لك على كيفية المرور والنجاح في الاختبارات، وفيها تأكيد على أن الممارسين في إدارة الموارد البشرية يمكنهم الاستفادة من هذه الاختبارات وتطبيقها في منظماتهم عند اختيار وتصفية المتقدمين لشغل الوظائف.

الوظيفة (العمل)	القرء
	
	<p><u>الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تحليل وتصميم العمل - تخطيط الموارد البشرية الاختيار والتعيين - تصميم هيكل الأجور - <u>تصميم أنظمة الحوافز والمزايا</u> - تقييم الأداء - التدريب - تخطيط المسار الوظيفي

الهدف من الفصل

- التعرف على ماهية وأهمية كل من الحوافز، ومزايا وخدمات العاملين.
- بناء المعرفة والمهارة في كيفية تصميم أنظمة الحوافز وأنظمة مزايا وخدمات العاملين، وشروط الأنظمة الجيدة لها.
- التعرف على بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية فيما يخص أنظمة الحوافز، وأنظمة المزايا والخدمات

خير الكلام

العواقر والمزايا والخدمات

بسم الله الرحمن الرحيم

القصص 54 ﴿أولئك يؤتون أجرهم مرتين بما صنعوا﴾

﴿من آمن وعمل صالحا فاولئك لهم جزاء الضعف بما عملوا﴾ سبأ 37

قال رسول الله ﷺ

(العمرى جائزة)

أي أن المزايا العينية يجوز منحها للعاملين.

سنتي قائمت

"أحبيتي النهاردة وموتي بكرة"

"إن أطعمت أشبع .. وإن ضربت أوجع"

"القرش الأبيض ينفع في اليوم الأسود"

"تراعيني قراط أراعيك قراطين"

"اللي يتعب كثير يلاقي كثير"

الفصل السابع الجوائز والمكافآت

مقدمة

إذا كان الأجر أو الرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضواً في المنظمة التي يعمل بها.

وكما ترى، عزيزي القارئ، أن لكل من هذه الأجزاء معنى مختلفاً، ودوراً مهماً في المنظمة. هنا وسيتقوم الفصل الذي بين يديك باستعراض المبادئ العلمية والعملية لموضوع الحوافز والمزايا. أي أن هذا الفصل سينقسم إلى جزئين: سيتناول الجزء الأول منه موضوع الحوافز، فيعرض لأنواعها، ومبادئ إدارتها، وتصميم أنظمتها. أما الجزء الثاني فيتناول موضوع المزايا والخدمات، ويعرض فيه لأنواعها، ومبادئ إدارتها، وتصميم أنظمتها.

دور مدير الموارد البشرية والتدبير في الحوافز والمزايا والخدمات

يلعب كل من مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في المنظمة أدواراً مختلفة بالنسبة لكل من نظام الحوافز ونظام المزايا والخدمات، ولو نظرت إلى شكل (1-7) ستجد أن مدير إدارة الموارد البشرية والأفراد يلعب الدور الأساسي والأهم في كل من تصميم تلك الأنظمة، وحساب المستحقات منها للعاملين، وإدارتها، والتنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لهذه الأنظمة.

أما المديرين التنفيذيون، فإن مهمتهم هي المساعدة في تصميم هذه الأنظمة، والمساعدة في الحفاظ عليها، والرد على استفسارات العاملين بشأنها.

هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر (*)

ولا يجب النظر إطلاقاً إلى الصوافز باعتبارها جزءاً مكملاً للأجور والمرتبات. والأسف قد يرى البعض، في الدول النامية، أنها تلعب هذا الدور. وعليك أن نلاحظ أنه لو انقلبت إلى هذا الدور، فإنها تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي، وتعويضاً عن انخفاض الأجر، وتقتد في هذا الوقت دورها الحافزي.

الصوافز.. لماذا ؟

- يحقق النظام الجيد للصوافز نتائج مفيدة من أهمها:
- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
 - 2- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثله تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
 - 3- إشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
 - 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
 - 5- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
 - 6- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
 - 7- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

(*) قال تعالى: ﴿ من عمل صالحاً من نكر أو نكر أو مؤمناً فنجزيه حياة طيبة ونجزيتهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون ﴾ [النحل 97]

المديرون التنفيذيون	مدير الموارد البشرية
1- المساعدة في تصميم أنظمة الصوافز والزيارات والخدمات.	1- تصميم أنظمة الصوافز، ومزايا وخدمات العاملين.
2- الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد أفضلية العاملين في الصوافز والزيارات والخدمات.	2- حساب مستحقات العاملين من الصوافز والزيارات والخدمات.
3- تخصيص العاملين للحصول على مزيد من الصوافز.	3- مساعدة العاملين في تقديم الزيارات والخدمات إليهم.
4- المساعدة في الرد على بعض التساؤلات في الصوافز والزيارات والخدمات.	4- الرد على تساؤلات العاملين فيما يمس الصوافز والزيارات والخدمات.
5- التعاون مع إدارة الأفراد بمداها بالخدمات اللازمة لإدارة أنظمة الصوافز والزيارات والخدمات.	5- التنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لأنظمة الصوافز والزيارات والخدمات

شكل (7-1) دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الصوافز والزيارات والخدمات

الصوافز

تعتبر الصوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز. ويفترض هذا التعريف أن الأجر (أو المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الصوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الصوافز

(4) المهارة Skills. بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من

شهادات أعلى، أو رخص، أو إجازات، أو دورات تدريبية. وكما تلاحظ فإن نصيب هذا العيار الأخير محدود جداً، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

وأخيراً، لا يتبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أن أهم العاليم هي الأداء.

ما هي أنواع نظم الحوافز ؟

على أي منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز. وهناك العديد من أنواع الحوافز، والاستخدمة في شتى منظمات الأعمال. كما أن هناك طرقاً عديدة لتصنيف هذه الحوافز. والتصنيف الذي يتماشى مع الكتاب الحالي يرى أنه يمكن التفريق بين الحوافز كالآتي:

- * حوافز على مستوى الفرد.
- * حوافز على مستوى جماعة العمل.
- * حوافز على مستوى المنظمة ككل.

كما يمكن تقسيم الحوافز على الأساس التالي:

- * حوافز على مستوى العمال.
- * حوافز على مستوى التخصصيين والإداريين.

ويمزوجة هذين التصنيفين يمكن التوصل إلى شكل (7 - 2). والذي سيليه شرح لأنواع الحوافز المختلفة.

على أي أساس تمنح الحوافز ؟

إن أهم أساس (أو معيار)، على الإطلاق، لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء. (*) ولا يمنع الأمر من استخدام معيار أخرى مثل الجهود، والأقدمية. وفيما يلي عرض لهذه الأسس (أو المعايير).

(1) الأداء Performance. يعتبر التمييز في الأداء العيار الأساسي، وربما الأوحده لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء. سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التمييز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

(2) الجهود Effort. يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بجرس في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبارة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة. أو قد يمكن الأخذ في الحساب ومكافأة الجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا العيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

(3) الأقدمية Seniority. ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لكافة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

(*) قال تعالى: ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أُجْرَتَهُمْ وَهُمْ لَا يَأْتَمِرُونَ﴾ [الأحقاف 19]
﴿لِيُوَفِّيَهُمْ أُجْرَتَهُمْ وَيُرِيدُ اللَّهُ مِنْ فِضْلِهِ إِيَّاهُ غَفُورٌ شَكُورٌ﴾ [فاطر 30]

- 1- الحصول على 10 قروش عن كل كيلو متر يسوقها سائق سيارة النقل.
 - 2- الحصول على $\frac{1}{2}$ جنيهه عن كل متر مربع من الرمال يقوم العامل بتعبئتها في العربية.
 - 3- الحصول على 20 جنيهه عن تطريز كل فستان.
 - 4- الحصول على 20 قرشاً عن تجهيز وتصدير خطاب العملاء.
 - 5- الحصول على 10 جنيهه عن تصنيع كل كرسي.
 - 6- الحصول على 15 قروش عن نسيج كل متر قماش.
- ويفضل عند تطبيق مثل هذه الطريقة وجود أجر ثابت (يومي أو شهري). ففي الحالة الأولى إذا كان الأجر الثابت للسائق هو 400 جنيهه شهرياً، وأنه قطع مسافة 3000 كيلو متر خلال الشهر، فإن مقدار الحافز الذي يتحصل عليه هذا السائق يساوي (3000 × 10 قروش)، أي يساوي 300 جنيهه، ويبلغ إجمالي ما يحصل عليه من أجر وحافز معاً 700 جنيهه.

وفي كثير من الأحيان ما يتطلب تطبيق هذه الطريقة وجود حد أدنى من العمل (يسمى بالإنتاج النمطي أو بالإنتاج المعياري)، ويجب أن يؤديه العامل قبل أن يستحق للحوافز. أي أن ما يزيد عن الإنتاج النمطي أو المعياري يستحق المكافأة.

وكمثال، إذا كان أجر عامل النسيج 15 جنيهه يومياً، وكان الإنتاج النمطي أو المعياري الواجب أن يقوم به هو 300 متر نسيج يومياً. وكان حافز المتر الواحد هو 5 قروش، واستطاع العامل أن ينتج 500 متر خلال هذا اليوم، أنه يستحق الحافز على 200 متر. بحسب الحافز على أنه 10 جنيهه (أي 200 × 5 قروش). وبالتالي يحصل على أجر وحافز معاً 25 جنيهه في اليوم.

وتحدد قوانين العمالة في الدول المختلفة مقدار الحريمة المتركة لرب العمل (أو أصحاب الأعمال) في تحديد الحد الأدنى للأجر. وعادة ما يكون هناك تدخل

على مستوى التخصصيين والإداريين	على مستوى العمال	على مستوى الفرد
1- العمولة 2- العلاوة 3- المكافأة	1- حوافز بالقطعة 2- حوافز بالوقت النمطي	على مستوى جماعة العمل
	نفس الطرق	على مستوى المنظمة ككل
	1- المشاركة في الأرباح 2- خطط الإقترحات 3- ملكية الأسهم	

شكل (7-2) تصنيف أنواع الحوافز

حوافز العمال

يتميز أداء العمال بسهولة القياس. وبالتالي فإن حساب حوافزهم يتميز بأنه واضح. وأهم العمال الذين يسهل حساب الحوافز لهم، أو قياس إنتاجهم هم العمال في الورش والمصانع والورديات. وأنسب أنظمة الحوافز التي تقدم لهم هي أنظمة الحوافز بالقطعة أو الحوافز بالوقت المعياري (أو النمطي).

(1) الحوافز بالقطعة Piece - rate

وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً. وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة. ومن أمثلتها ما يلي:

ويمكن أيضاً أن يعتمد الحافز على الوقت، وذلك بحساب زمن الإنتاج النمطي أو المعياري، ثم يتحدد الأجر والحافز بناء على وجود أجر في الساعة، ونسبة متفق عليها كحافز، وإنتاج معياري خلال يوم العمل.

ونعرض فيما يلي مثلاً لهذا الأسلوب الأخير، ويظهر هذا المثال شكل (7-3) أجر الساعة هو 2 جنيه.

الزمن المعياري أو النمطي لإنتاج الوحدة $\frac{1}{2}$ ساعة (لدهان ترابيزة).
عدد ساعات العمل 7 ساعات في اليوم (أي أن الإنتاج النمطي في اليوم 14 ترابيزة.
نسبة الحافز 25% من الأجر اليومي، وتعطى عند تحقيق الإنتاج النمطي.

وأيك جزء من جدول يحسب، وربما يوزع على العاملين لتحديد حجم الأجر والحافز اليومي.

وربما تلاحظ أن حوافز الوقت يمكن أن تكون سهلة الفهم، ويمكن حسابها بطرق موضوعية، إلا أن عمليات القياس، وحفظ المعلومات حول الوقت والإنتاج هي عمليات مرهقة ومكلفة.

الأجر والحافز معاً	مقدار الحافز اليومي	نسبة الحافز %25	أجر اليوم	أجر الساعة	الزمن المعياري للإنتاج	الزمن المعياري للوحدة	عدد الوحدات المنتجة في اليوم
12	-	-	12	2	6	0.5	12
13	-	-	13	2	6.5	0.5	13
17.5	3.50	%25	14	2	7	0.5	14
18.75	3.75	%25	15	2	7.5	0.5	15
20	4.00	%25	16	2	8	0.5	16
21.25	4.25	%25	17	2	8.8	0.5	17
22.50	4.50	%25	18	2	9	0.5	18

شكل (7-3) مثال لطريقة حساب الحوافز على أساس الوقت

لتحديد الحد الأدنى لأجر الساعة، أو الحد الأدنى لأجر ثابت (مرتب) خلال الشهر مثلاً. وذلك ضماناً لأن تكون حوافز القطعة أمر يزيد عن الحد الأدنى للأجر.

وترى عزيزي القارئ، أن طريقة الحوافز بالقطعة سهلة الفهم والحساب معاً. كما أن عوائد الفرد ترتبط بشكل مباشر بمقدار إنتاجه وسلوكه. وعادة يكتب لهذه الطريقة النجاح. وذلك إذا كانت جيدة التصميم وعادلة.

وأهم عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطي (أو المعياري)، أو محاولة من العمال لتخفيضه أو معارضته إذا كان عالياً عليهم. كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل.

(2) حوافز الوقت

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري) ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

لنفرض أن العامل يقوم بالإنتاج خلال وقت نمطي هو 7 ساعات في اليوم، ومفروض عليه أن ينتج 150 وحدة (إنتاج نمطي أو معياري) في اليوم. ثم لنفرض أن العامل استطاع إنتاج 200 وحدة في اليوم، أي بزيادة 50 وحدة خلال الوقت المحدد. وبالقيام بنسب الزيادة في الإنتاج إلى الإنتاج النمطي أو المعياري، أي بنسب 50 وحدة إلى 150 وحدة، يتبين أنها الثلث، أي أن التميز في الأداء يعني استغلال الوقت المعياري للإنتاج بكفاءة عالية. ويتحدد مقدار الحافز بأنه الأجر اليومي. فإذا كان الأجر اليومي هو 12 جنيهاً، فإن العامل يحصل على 4 جنيهات كاملة كحافز عن استخدامه للوقت بصورة جيدة، وبالتالي يكون إجمالي الأجر والحافز معاً هو 16 جنيهاً في اليوم.

حوافز التخصصيين والإداريين

تختلف حوافز التخصصيين والإداريين عن حوافز العمال، وذلك في أن النوع الأول يعتمد على أداء يصفى قياسه كمياً، بينما يسهل هذا القياس في النوع الثاني. ولدينا عدة أنواع من حوافز التخصصيين والإداريين منها العمولة، وعلاوة الكفاءة، وحوافز المديرين والأعمال المكتبية.

(1) العمولة Commission

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والحصلين (على الأخص محصلي الديون) حيث يحصل البائع أو الحاصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها، أو حيث يحصل الحاصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها. ويمتد الأمر أحياناً إلى بعض المناصب الإدارية، حيث يمكن أن يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع الشركات الأخرى. وإن كان هناك تساؤل أخلاقي حول هذه العمولات الأخيرة.

ويفضل غالباً أن يحصل البائع أو التخصصي على مرتب ثابت بجوار العمولة. واستخدام مرتب ثابت بجوار العمولة يعطي أفضية آمنة لمواجهة أعباء المعيشة، بالرغم من أن هذا الجزء لا يرتبط بمجهودهم البيعي أو الوظيفي التخصصي.

هذا ولقد جرت العادة في وظائف البيع على إتباع أسلوب العمولة، كجزء من العوائد المالية لشاغلي هذه الوظائف. وأصبح من غير المقبول أن تكون هناك وظائف بيعية بدون عمولة. وإذا رأيت وظائف بيعية بدون عمولة، فعليك أن تتوقع فشل هذه الوظائف ومنظمتها.

هذا ولا يتوقف تحفيز رجال البيع والحاصلين على العمولات فقط، حيث يمكن استخدام أساليب أخرى مثل المكافآت، وذلك عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادي في

تسويق وبيع سلع راكدة، أو في القيام بتدريب بائعين جدد، أو في القيام بعمليات ترويجية جديدة، أو فتح أسواق جديدة، أو القيام برحلات بيعية طويلة ومرهقة.

(2) العلاوة Merit Increase

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات، من أهمها:

- 1- علاوة الكفاءة.
- 2- علاوة الأقدمية.
- 3- العلاوة الاستثنائية.

والأولى، أي علاوة الكفاءة، هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية. أما علاوة الأقدمية، فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبير عن إخلاصه لمدة عام. والعلامة الاستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز (وربما خارق) يستلزم التعويض الاستثنائي. وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرهما تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد، تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف إلى الأمد على عوائد المستقبل.

وبالرغم أن العلاوات (على الأخص علاوة الكفاءة) يمكن منحها لعمال الإنتاج والبائعين، والتخصصيين، والإداريين، والكتابيين، إلا أنها أكثر قرباً في الاستخدام إلى الأعمال الإدارية والكتابية والتخصصية.

إن استخدام نظام العلاوات (على الأخص علاوة الكفاءة) يفترض أن قياس كفاءة الأداء يتم بصورة صادقة وسليمة. وعادة ما يعتمد نظام علاوة الكفاءة على عملية تقييم الأداء (أو تقارير الكفاءة)، وفي هذه الحالة يصعب التصديق بأن العلاوة سيكون لها أثر حافز، وذلك يرجع إلى عيب أساسي في عملية تقييم الأداء في كثير من المنظمات،

مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم
أداء ممتاز	200%	100%
أداء جيد	150%	50%
أداء متوسط	100%	25%

شكل (7-4) مثال لتحديد نسب المكافأة

فإذا بلغ المرتب السنوي لمدير عام التسويق في إحدى الشركات 16 ألف جنيه وكان أداءه ممتازاً فإنه يحصل على مكافأة في نهاية السنة مقدارها 32 ألف جنيه، أو أنه يحصل على 200 نقطة من ميزانية المكافآت، وذلك بعد استقطاعها عن الأرباح.

وفي بعض الأحيان تترك الحرية لكل إدارة في توزيع المبلغ الإجمالي المستحق لها كمكافأة، وذلك على مديري الإدارة. ويقوم عادة مدير الإدارة بتوزيع المبلغ وفق مؤشرات قد يتفق على بعضها، وتترك بعض المؤشرات وفقاً لتقدير وحرية مدير الإدارة القائم بعملية التوزيع.

حوافز جماعات العمل:

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل، ويتم فيها كل المجموعة (أي الوحدة أو القسم أو الإدارة أو الفرع) مبلغ واحد، ويقسم على أعضاء الجماعة بالتساوي تقريباً) أي أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناءً على إنتاجية الجماعة ككل. ويلاحظ أن إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية أو الوقت والمشار إليهما عاليه، أو على أي أساس آخر تراه المنظمة.

ففي إحدى شركات الملابس رأَت الشركة منح حافز لكل مجموعة عمل تقوم بإنتاج نوع أو تصميم مختلف من الملابس، وكانت تحسب الحافز على أساس وضع كمية إنتاج معيارية في الأسبوع (500 فستان أسبوعياً مثلاً). وما يزيد عن هذه الكمية يستحق

وهذا العيب هو ميل المشرفين والرؤساء إلى إعطاء مروضيهم تقييمات عالية، وبالتالي يقلب الأمر من الشكل الحافزي إلى أنه نوع من التكافل الاجتماعي.

وهناك عيب آخر في تقييم الأداء (الذي يؤدي إلى علاوة الكفاءة)، وهو مثل المنظمات إلى إعطاء العاملين، الذين يرقى أداؤهم إلى مستوى الحصول على علاوة الكفاءة، نفس قيمة العلاوة، دون تمييز بينهم في العلاوة بالرغم من وجود اختلاف بين مستويات أدائهم. ولهذا السبب تلجأ بعض المنظمات إلى تحديد أكثر من مستوى واحد للعلاوات، بحيث تمنح مع اختلاف الأداء، وقيمة الوظيفة، ونوعها.

(3) المكافأة Bonus^(*)

تقدم كثير من المنظمات مكافأة لكبار التخصصيين أو الفئات الإدارية، وذلك بناءً على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها. ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات.

وليس هناك نسبة مئوية لما يمكن استقطاعه من أرباح (أو نتائج) المنظمة، وإنما يتوقف ذلك على ظروفها، وعلى العموم هي تتراوح بين 5% وبين 25% من نتائج المنظمة. ويتم استقطاع هذه النسبة بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح.

ويتدخل المستوى الإداري في تحديد حجم المكافأة (التي يطلق عليها أحياناً اسم المكافأة السنوية). فالمدير الذي يرتفع مستواه الإداري يحصل على نسبة أكبر من المدير ذي المستوى الإداري الأقل. كما يتدخل مستوى أداء المدير في تحديد ما يحصل عليه من مكافأة (هذا بافتراض أنه يمكن قياس الأداء الإداري). ويتابع هذين العيارين معاً يمكن التوصل إلى جدول يقوم بتحديد نسبة المكافأة من المرتب السنوي. وشكل (7-4) يوضح ذلك.

(*) يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من صنع لكم معروفاً فكافوه".
358

الفرد عدم وجود ارتباط بين أداء مجهوده من ناحية وحوافزه من ناحية أخرى يقل تأثير وكفاءة هذا النظام. وقد يصل أحياناً الأمر إلى أن الفرد قد يشعر أن ما يقوم ببناؤه يهدمه الآخرون في الجماعة. وعليه يجب الحذر في استخدام الحوافز الجماعية، وأن يكون هذا الاستخدام في ظل الاشتراطات السابق الإشارة إليها.

الحوافز على مستوى المنظمة ككل

وهي عبارة عن خطط حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة، وذلك بناءً على الأداء والكفاءة الكلية لها. وهناك ثلاثة أنواع منها وهي: المشاركة في الأرباح، وخطط الاقتراحات (أو تخفيض التكلفة)؛ وملكية أسهم الشركة⁽⁸⁾.

(1) المشاركة في الأرباح Profit Sharing

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة. وهي عبارة عن استقطاع نسبة (ولكن 10%) من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين. ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد. ويتم التوزيع نقداً، مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

ويستمد هذا النظام أصوله من الأفكار الاشتراكية، إلا أن له شعبية ونمو مستمر في البلاد الرأسمالية، وحتى في الأعمال الخاصة والصغيرة الحجم.

ويعيب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين أداء كل فرد منفرداً وبين الأداء الكلي (والأرباح) الخاصة بالمنظمة. فلا يعني أن المنظمة قد ربحت كثيراً أن كل فرد قد أدى دوره بالشكل المرسوم له. ومما يزيد الأمر سوءاً أن كثيراً من نظم المشاركة في الأرباح يساوي بين العاملين (في المستوى التنظيمي الواحد) في حجم الأرباح التي يحصلون عليها، وذلك بالرغم من اختلاف كفاءة أدائهم.

حافزاً إضافياً (2) جنيه لكل فستان). إلا أن الشركة رأت أن تربط منح الحافز بعنصر آخر، وهو عدم غياب أي فرد داخل المجموعة لأي سبب، وذلك لأن الشركة كانت تعاني بالفعل من ارتفاع معدل الغياب بين العاملين. ولقد أدى تطبيق النظام إلى ارتفاع في أجر الحافز لكل العاملات، وإلى انتظام حال بيتهن.

وهناك العديد من الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية. وأهم هذه الأسباب هي صعوبة قياس أداء العامل منفرداً، وذلك لأن عمله هو جزء من عمل المجموعة، أو لأن إنتاجه يتأثر بمساهمات وجهود زملائه في جماعة العمل أو لأن الأعمال متشابكة مع بعضها، ويصعب فصل العمل الفردي منها، أو لأن اعتمادية الأعمال على بعضها (أو وحدات العمل) عالية جداً.

ويشجع نظام الحوافز الجماعية من التعاون بين أفراد الجماعة، كما يشجع هذا النظام من فرض ضغوط من قبل الجماعة على الأفراد ذوي الإنتاجية المنخفضة، أو الأفراد ذوي الاتجاهات السلبية، بحيث يستقيم الأمر في عملية الإنتاج.

وتتميز إنتاجية الجماعة في ظل نظام الحوافز الجماعية بالثبات النسبي، وبالتالي فإن حجم الحوافز نفسها تتميز بالثبات النسبي، وعدم تغيرها الطفري، وذلك بالمقارنة بالإنتاجية والحوافز الفردية.

كما تشجع الحوافز الجماعية الأفراد ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم، وتزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ويشترط عند تطبيق هذا النظام أن تكون الجماعة صغيرة الحجم، ومن حوالي 5 إلى 7 أفراد في المتوسط. كما يشترط أن يكون هؤلاء الأفراد اعتمادياً على بعضهم البعض، وبحيث يشكلون جماعة واضحة المعالم، وذات إنتاج يمكن تمييزه عن إنتاج الجماعات الأخرى.

ويعاني هذا النظام من عيوب أساسية، أهمها أن حوافز الفرد لا ترتبط مباشرة بأداء أو مجهود قام به منفرداً، وإنما ترتبط بمجهودات كل أفراد الجماعة. وحينما يدرك

ومن أشهر الخطط الشائع استخدامها فيما يمس الاقتراحات وتوفير التكاليف ما يطلق عليه بخطة سكانلون Scanlon Plan وخطة ركر Rucker Plan.

(3) ملكية العاملين لأسهم الشركة (ESOP) Employee Stock Option Plans

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية قريبا من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة. وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم (بالتطابق بنسب محدودة).

وتعمل بعض الشركات إلى وضع أنظمة تتيح للعاملين الحق في الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الأرباح، أو الوفر في التكاليف، أو العلاوات، أو المكافآت، وذلك في شكل مادي، وبين شراء حصص (أي أسهم) في رأسمال الشركة.

ويمتد الأمر أحيانا إلى اعتبار ملكية العاملين للأسهم وسيلة مبتكرة لتمويل الشركة وحل مشاكلها المالية والإدارية. فعلى سبيل المثال تسمح بعض الشركات بقيام العاملين بشراء ديون الشركة المستحقة للقر، وتحويل ذلك إلى أسهم، أي أن العاملين يحلون محل الدائنين، ويقومون بتحويل دائنيهم إلى ملكية. كما يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة بمثابة وسيلة لتخصخصة الشركة، وتحويلها من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة. أو هي وسيلة لإعادة الهيكلة المالية للشركة من خلال قيام العاملين بشراء أسهم الشركة، أو قيامهم بشراء ديونها. وقد تعمل بعض الشركات إلى تصفية بعض الفروع أو الوحدات أو المصانع وبيعها بأسهم إلى العاملين، وذلك لكي تنفذ نفسها من التدهور. كما يمكن اعتبار بيع أسهم الشركة أو بيع مديونيتها للعاملين بمثابة إنقاذ لها من هجوم الشركات المنافسة عليها من خلال قيامها بشراء أسهم الشركة.

أما مزاي هذا النظام فهو يمني مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع الحماس لأهدافها، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

(2) خطط الاقتراحات Suggestion Plans

ويطلق عليه أيضا خطط توفير التكاليف. والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج. وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لمكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات. وترى، إذن، أن عوائد أو حوافز الأفراد مربوطة بسعي هؤلاء الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال بحثهم عن المشاكل المختلفة في أساليب العمل، وطرق الأداء، والإجراءات، والوارد، والزمن، والتي قد تعطل العمل وتقل كفاءة أدائه، ثم البحث عن حلول لهذه المشاكل.

ويحتاج هذا النظام إلى تعاون بين العاملين وإدارة المنظمة، وذلك في محاولة كشف المشاكل، والبحث عن حلول، وتنفيذ هذه الحلول. ويأخذ هذا التعاون أشكالا منها اجتماعات الإنتاجية Meetings، ولجان الإنتاج Production Quality Control Circles، ومن أشهرها حلقات مراقبة الجودة الجوده Circles، وكلها تعتمد على وجود اجتماعات، يشترك فيها العاملون لبحث المشاكل وعرض الحلول.

ومن شروط تطبيق هذا النظام هو التعاون بين الشرفين (أو الإداريين) وبين العمال في دراسة المشاكل، وبحث الحلول. كما يجب أن يكون هناك نظام يحدد طريقة حساب الوفر في التكاليف، والنسبة التي تعود على من اقترحها، أو على المجموعة التي اقترحتها. ويجب أن تكون المجموعات واضحة الشكل، وصغيرة الحجم نسبيا، وذلك حتى تكون مشجعة عن التعاون الداخلي، وعلى التنافس بين الجماعات، وعلى أن يكون العائد الذي سيعود على الجماعة واضح التأثير على أفراد محددين.

هل هناك أنواع أخرى للجوائز؟

نعم.. هناك أنواع أخرى كثيرة، وما تم عرضه هو أشهرها، ولكن لا حدود للابتكار في أنواع الجوائز، وذلك حسب احتياج العاملين، وطريقة العمل، ومشاكل الأداء، وهدف المنظمة.

ومن أمثلة هذه الجوائز الأخرى ما يلي:

* مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز.

* رحلة مجانية.

* عمرة أو حج.

* سيارة.

* أجهزة منزلية.

* أدوات شخصية (ساعة مثلا).

* خطابات الشكر.

* دروع أو كؤوس الامتياز.

وكما تلاحظ، فإن معظم هذه الجوائز يأخذ شكل الجوائز العنوية.

شروط نظام جيد للجوائز

يمكن أن نضع عنواناً آخر لذلك وهو (إدارة نظام الجوائز)، حيث يتم العناية في كل الأحوال بتلك المبادئ أو القومات، التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الجوائز.

وفيما يلي شروط النظام الجيد للجوائز:

1- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً، وواضحاً، ومفهوماً، وذلك في بنوده، وصياغته، وحساباته.

2- التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة. فلا يكفي أن نقول أن " ينتج أكثر " أو يؤدي إلى " تخفيض التكاليف " أو " تقليل الحوادث "، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.

3- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمراً وارداً.

4- يمكن قياسه: ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيقاً للمال. وعليه، يجب أن تكون التصرفات والسلوك (أو الأهداف) وأيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة.

5- معايير للأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف)، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها، وقابلة للقياس كما أشرنا في البنود السابقة.

6- ربط الجوائز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الجوائز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة، ومفهومة.

7- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الجوائز، ولا فقدت قيمتها الجائزة، والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

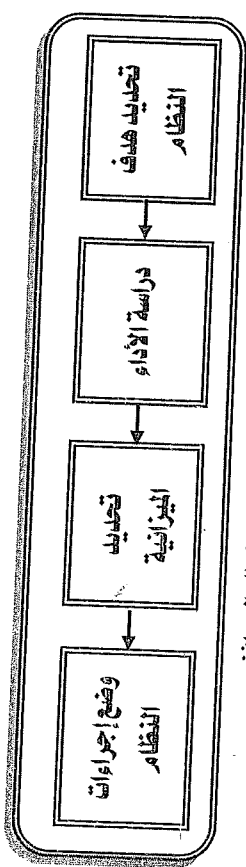
8- العدالة: يجب أن تتناسب جوائز الفرد إلى أدائه مع جوائز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.

- 17- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا) يجب أن يتم تغييره.
- 18- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلناً، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
- 19- مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، وعند عقد حفلات تنويع الحوافز والجوائز.
- 20- تدريب المشرفين: لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.
- 21- نظام للتسجيل: يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أفعال وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع، ودون تحيز، وبدقة عالية، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.
- 22- عائلي: كلما تم إشراك النزل في الحوافز كلما كان أفضل، ويعرض المنظمات ترسل للأسرة هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام، أو تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز. ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام.
- 23- بداية قوية: وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات قوية، وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية، واتصالات قوية مع العمال، وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.
- 24- نهاية قوية: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات، وكلمات، ومرطبات وماكولات، ودعائية قوية، وإخراج جيد.

- 9- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر. كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- 10- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.
- 11- التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإيجابية في الأداء من حيث زيادة الكمية، والجودة، وتخفيض التكاليف، وتخفيض الحوادث، وفتح أسواق، وعقد الصفقات، وتمثيل المنظمة، وتقديم أفكار جديدة، وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
- 12- المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والحفاظة عليه.
- 13- التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات. فمنها المادي، ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، والرحلات، والحفلات، والشيكات، وغيرها.
- 14- الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلاً وبالحاكاة). ولا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقاً استثمارياً.
- 15- كل العاملين: يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة.
- 16- ملموس وكبير: فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلاً.

مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أردت أن تصمم نظاماً جديداً، ولأول مرة، للحوافز، فإننا نقدم لك دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بها. وعليك أن تضيف أو أن تعدل على هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً لك. كما عليك أن تعلم أن هذا الدليل يمكن استخدامه أيضاً في تعديل الأنظمة التي تعمل بها، إن شعرت أنها غير كافية. وتظهر لمراحل تصميم نظام الحوافز في شكل (5-7).



شكل (5-7) خطوات تصميم نظام الحوافز

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي، أو مدير الموارد البشرية، أو لجنة من المديرين) أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجديد للحوافز، وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز. ولقد أشرنا إلى هذه الشروط في الجزء السابق.

(1) تحديد هدف النظام:

تسمى النظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً. ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، والمصانع، والمراكز، والفروع، والأقسام). وكما ترى، فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها. والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ولذلك، فإن نظام الحوافز، الشامل الكامل، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله. فهذا نظام جزئي لرجال البيع، وذلك لرجال الإدارة العليا، وآخر لكافة الأعمال المكتبية. فعلى النظام أن يغطي كل المستويات، وكل الوحدات بقدر الإمكان.

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالاً من الإدارات العامة، إلى الإدارات، وإلى الأقسام، وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف. ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام.

(2) دراسة الأداء

وتسمى هذه الخطوة إلى تحديد، وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسمى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستلزم ما يلي:

- 1- وجود وظائف ذات تصميم سليم، بها عبء كامل للعمل. فلا الهام أكثر ولا هي أقل مما يجب. وأن الوظيفة محددة، وواضحة، ومفهومة للعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.
- 2- وجود عدد سليم للعاملين، فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب. وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التتابع أو التكمال؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى

بالشكل المطلوب، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري، أو السنوي (أو وفقاً للظروف الأخرى)، وذلك للأداء كما يحدث فعلاً. إن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق (أي القدرة على التعبير عن الأداء الفعلي)، ويضمن الثبات (أي عدم تغير القياس تحت أي ظروف).

(3) تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام. ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والحوافز. وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

- التكاليف الإدارية. وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام، وتدريبه، والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج. وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والمصقات الدعائية، والرسائل، وخطابات الشكر، والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها).

ولكن كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز؟

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز، وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

1- ميزانية ثابتة. وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، كأن تقول إن ميزانية الحوافز هي 3 مليون جنيه خلال العام القادم. وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

الجماعي في الحوافز. فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جمعياً، وذلك مقارنة بالأعمال التشابهية والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز.

3- وجود طرق عمل سليمة، ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء وللاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضاً لتواتج العمل.

4- وجود ظروف عمل ملائمة، ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، والأدوات، والإضاءة، والتهوية، والمواصلات وغيرها.

5- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه. أو أن هناك ظروفاً تتدخل لتجديد شكل نواتج العمل. ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات إنجاز، وهي قد تأخذ الشكل التالي:

- كمية العمل. مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها، والمبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات، وغيرها كثيراً. وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة، واليوم، والأسبوع، والشهر، والسنة.

- جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة، وحجم الردود، وحجم الديون، وحجم الهالك والهاذر.

- التدريب والترتيب: ويقصد بالتدريب أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي (مثل ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومقبول، وضعيف). أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم (فهذا هو الأول، ثم الثاني، فالثالث،....، فالأخير).

ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء. ويتحدد ذلك بوضع نماذج، وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية

وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل، أو المناقشة.

2- الاجتماعات. قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز. أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين. ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، ودورية الانعقاد.

3- توقيت تقديم الحوافز. هل هي شهرية، أو ربع سنوية، أم نصف سنوية أم سنوية ؟ أم أنها تعطي بعد الأداء المتميز مباشرة ؟. وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس ؟

4- نوع الحوافز. هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء. كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها. والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

5- النماذج. وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة. وشكل (7-6) يقدم مثالاً لنموذج ترشيح للحصول على حافز.

ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور. وحيث أن هذا الرقم الأخير لا يتغير كثيراً، فإن رقم الحوافز يمكن تحديده. فإذا كانت ميزانية الأجور في السنة القادمة هي 4 مليون جنيه، وكانت النسبة الثابتة المتفق عليها هي 150٪، فإن ميزانية الحوافز تساوي 6 مليون جنيه (أي 4 مليون × 150٪).

2- ميزانية مرنة: ويعني أن تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة سلفاً، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج. وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير، كأن تكون مثلاً 5٪ من الأرباح، أو 8٪ من المبيعات.

وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، حيث إنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونتائج، وأن هذه النتائج هي التي تمول ميزانية الحوافز. وبالتالي فالنظام يحول نفسه بنفسه.

(4) وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة. وهي تعني بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز. وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:

1- تحديد الأدوار. وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز. واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.

مزايا وخدمات العاملين

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها. فإذا كانت الحوافز هي مقابل الأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابلاً للعضوية والانتماء إلى المنظمة، وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها، وتشعرهم بالأمان الوظيفي، والاستقرار. وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد، فإن المزايا والخدمات تعطي لهم جميعاً ودون تمييز تقريباً، وإن كانت تختلف بحسب الوظيفة، والأقدمية، والجنس، وغيره من الصفات. (*)

ويتعرض الجز التالي لأهمية المزايا والخدمات، وإلى أنواعها، وشروط تقديمها وكيفية تصميم نظام خاص بها.

المزايا والخدمات .. لماذا ؟

- يتم تقديم مزايا وخدمات العاملين لكل من يعمل بالمنظمة وذلك للأسباب التالية:
- 1- لجذب العاملين للاتحاق والعمل بالمنظمة، ولإجراء من يعمل بها للبقاء فيها.
 - 2- إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار، وتلعب أنظمة العاشات والتأمين المختلفة هذه الوظيفة.
 - 3- الحفاظ على مستوى معيشي معين للعاملين، وذلك بتقديم خدمات مثل المواصلات والإسكان والتغذية.
 - 4- الاعتراف بعضوية الفرد في المنظمة وذلك بشكل ملموس من خلال المزايا والخدمات.

(*) يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من ولي لنا شيء فلم يكن له إمرة فليزوج، ومن لم يكن له مسكننا فليؤخذ لنفسه مسكناً، ومن لم يكن له خادم فليؤخذ خادماً، فمن أعد سوى ذلك جاء يوم القيمة غلاماً سارقاً."

نموذج ترشيح للحصول على حافز

- اسم المرشح:.....
- القسم:.....
- الوظيفة:.....
- تاريخ الالتحاق بالوظيفة:.....
- أسباب الترشيح: (رجاء ذكر الأداء الذي يستحق الحافز بالتفصيل):.....
-
-
-
- الرئيس المباشر مدير الإدارة
-
- رأي لجنة الجوائز:.....
-
- نوع وقيمة الحافز:.....
-
- موافقة أعضاء اللجنة:.....
- العضو الأول العضو الثاني العضو الثالث
-

شكل (7-6) مثال لنموذج ترشيح للحصول على حافز

- 5- الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية على المنظمة في رعاية أفرادها.
- 6- لتقوية العلاقة بين المنظمة والعمالين بها.
- 7- تساعده الأعداد الكبيرة على تصميم أنظمة متقدمة، لا يقدر فرد بمفرده أن يحصل عليها.

أنواع المزايا والخدمات

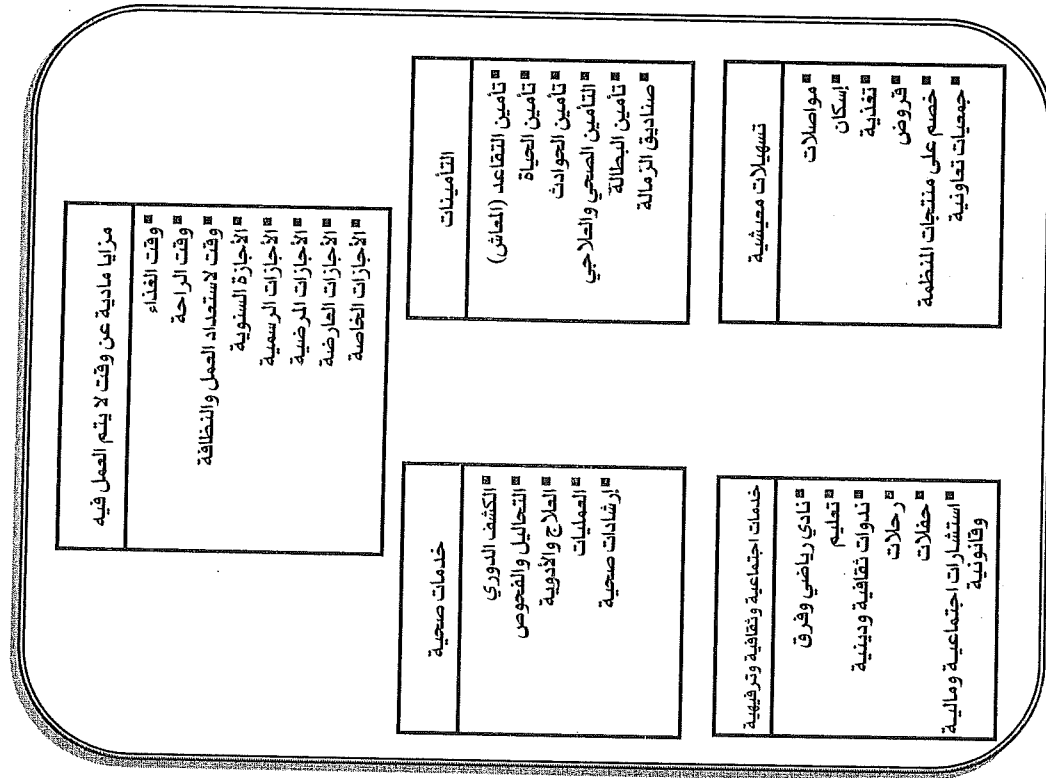
هناك عدد كبير من المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعمالين. وهناك اتفاق على أنواعها، ولكن ليس هناك حدود للإبداع والابتكار فيها، حيث يمكن تصميم أنظمة تقدم خدمات جديدة، وذلك حسب الاحتياج الخاص للعمالين في منظمة ما⁽⁹⁾. ويقدم شكل (7-7) تقسيماً لأنواع المزايا والخدمات.

(1) مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه (*)

ويطلق عليها مزايا مادية لأنها تعني أن الفرد يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه، ولكن لأسباب ترى المنظمة أنه يستحق خلالها هذا الأجر. وعادة ترى المنظمات أن وقت الراحة، والذي ينتقل فيه الفرد لكان آخر لتناول الشاي والقهوة والمرطبات، أمر لازم للعمل، ويجب تعويض الفرد عنه. ويمتد نفس التبرير إلى وقت الغداء، ووقت الاستعداد للعمل والنظافة والتغيير اللابس.

وتميل المنظمات أن تعطي أفرادها إجازة سنوية، قد تختلف المنظمات في تحديد مدتها، كما قد تختلف بحسب المستوى التنظيمي، والأقدمية. كما قد تختلف في إمكانية ترحيل الإجازات التي لم يتم الحصول عليها إلى سنوات قادمة.

(9) إن من يعمل يحتاج الراحة والإجازة، وهي أمور مفضلة لدى العمالين لأنها مزايا مستمدة من طبيعة العمل ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " الجزاء من جنس العمل ".



شكل (6-6) أنواع المزايا والخدمات

ويجانب هذه الإجازة السنوية الاعتيادية، يحصل الفرد على إجازات في العطلات الدينية والقومية (مثل عيد الفطر، وعيد الأضحى، والولد النبوي، والمناسبات القومية).

ويمنح العاملون بالأنظمة إجازات مرضية، وإجازات عارضة (أو خاصة). وإجازات أخرى لأداء فريضة الحج، والزواج، وحضور المؤتمرات والعارض، والشهادة في المحاكم، وتقديم واجب التعزية. وإجازات الحمل والرضاعة والرعاية للطفل. كما تقوم بعض المنظمات بإعطاء إجازات أطول للعاملين الذين اقربوا من فترة التقاعد، وذلك كتدوير للتهيئة لهم لفترة ما بعد التقاعد.

(2) التأمينات

ترى بعض المنظمات أن توافر عدد كبير من العاملين يتيح إمكانية تغطيتهم بمخططات تأمينية متعددة. وأهم هذه التأمينات هي تأمين التقاعد (أو العاش). وهي تهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم، حيث يحصلون على مرتب تقاعد. ويتحدد هذا المرتب بعدة اعتبارات أهمها: مساهمة الفرد بما يستقطع منه شهرياً (وهو عبارة عن نسبة مئوية من الأجر أو المرتب الشهري)، مع مساهمة المنظمة الشهرية، وطول مدة الخدمة (أو الأقدمية).

ويجانب هذا، يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تأمينية أخرى مثل: تأمين الحياة وتأمين الحوادث (والإصابات)، والتأمين الصحي والعلاجي، والذي قد يشمل دفع قيمة الكشف، والزيارات الطبية، والأدوية، والإقامة بالمستشفى، والعمليات الجراحية والأجهزة الطبية، والتحاليل والفحوص.

وتتضمن التأمينات التي يمكن أن تقدمها المنظمة تأميناً ضد البطالة، والذي يعني دفع مرتب لمدة معينة، وذلك للعاملين الذين يتم الاستغناء عنهم.

وهناك حالة خاصة من التأمينات، وهي الصناديق الخاصة، والتي يتحمل عادة العاملون أعباءها، وذلك كنسبة مئوية من المرتب (2% مثلاً). وقد ترى بعض المنظمات المساهمة في هذه الصناديق بنسبة من الأرباح. وعادة ما تغطي هذه الصناديق حالات خاصة بالحوادث والإصابات والضائقة المالية. وإن كانت تستخدمها بعض المنظمات كتدوير من الاعتراف بفشل خطط الدولة في التأمينات والمعاشات، فتقوم هي بتعويض عاملها بواسطة إنشاء هذه الصناديق، وذلك لتعويض النقص في الزايات والخدمات. وقد تسعى المنظمة أو العاملون لإنشاء أكثر من صندوق، وكل منها يغطي غرضاً تأمينياً مختلفاً.

(3) الخدمات الصحية

تقدم بعض المنظمات أنواعاً مختلفة من الخدمات الصحية، سواء داخل مباني المنظمة أو خارجها، وسواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها. وترى المنظمات أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها. ويتم ذلك من خلال الكشف الدوري، والإحالة إلى التخصصين، وزيادة العاملين للعيادات في حالة المرض، أو الشك في وجود مرض، وإجراء التحليلات والفحوص والأشعة والاختبارات. وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية، وإجراء العمليات، وتقديم الأجهزة والنظارات، وعلاج الأسنان، والسمع، وغيرها من الخدمات الطبية الخاصة.

وقد ترغب المنظمة في تقديم مزيد من الخدمة الصحية، وذلك بتوفير الإرشادات الصحية، والكتيبات، وعرض الأفلام، وتوزيع النشرات الصحية في مجالات الصحة المختلفة، وعند الحالات المرضية المختلفة كالعمل والولادة، والرضاعة، العناية بالطفل. وقد يمتد الأمر لتغطية إرشادات خاصة بالتخصيس، والتمرينات الرياضية، وغيرها.

(4) تسهيلات معيشية

تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها مساعدة العاملين على مواجهة المشاكل المعيشية، وذلك لتوفير مناخ من الاستقرار في حياتهم، مما قد يعود بالنفع على العمل.

وهناك العديد من هذه التسهيلات من أهمها مساعدة العاملين فيما يخص الإسكان. وهناك بدائل عديدة، تلجأ المنظمة إلى واحدة أو أكثر في تقديم الخدمات الإسكانية، ومن أمثلتها بناء مجتمعات سكنية، أو منح الموظف بدلاً للسكن، أو مساعدة العاملين على تملك شقق (بالتقسيم من المربع)، أو تشكيل جمعية تعاونية تساعد على أي من البدائل السابقة.

وتتضمن التسهيلات المعيشية خدمات المواصلات، وذلك بتوفير أتوبيسات أو سيارات لنقلهم من وإلى العمل. كما تتضمن إمكانية شراء السيارات للعاملين. ويمتد الأمر إلى خدمات التقنية من خلال توفير الطاعم والوجبات التي تضمن صحة جيدة للعاملين. وتقدم المنظمات خدمات خاصة بالتسهيلات المعيشية أهمها القروض، والتي قد تغطي احتياجات معينة مثل الزواج، والتأثيث، وشراء السلع العمرة. كما قد تمنح المنظمة خصماً خاصاً على منتجاتها. كما قد تنشئ المنظمة جمعيات تعاونية لتوفير السلع الاستهلاكية والعمره للعاملين بها، وذلك بتخفيضات أو تسهيلات في السداد.

(5) الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية

تميل بعض الشركات إلى رعاية عاملها اجتماعياً وثقافياً وترفهيياً وذلك من خلال إنشاء نادي للشركة، يقدم خدمات اجتماعية ورياضية وثقافية وترفيهية متكاملة. وقد تميل إلى تكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة، وذلك لممارسة الألعاب، أو للاشتراك في المسابقات. وقد تشجع (وأحياناً تفرض على) العاملين المشاركة باللعب أو التشجيع أو التنظيم لهذه الألعاب، وذلك لما لها من تأثير اجتماعي، وجسمي، وصحي، ونفسي على العاملين.

وقد تشجع بعض المنظمات التحاق عاملها في صفوف الدراسة الختلفة، وذلك لاستكمال الدراسة، أو لتحسين الأداء. وقد تقترح المنظمة عليهم مجالات الدراسة الواجب استكمالها، كنوع من التدريب. ويأخذ هذا التشجيع شكل دفع مصروفات الدراسة، والمراجع، ووقت التفرغ.

وفي هذا الاتجاه، قد تشجع المنظمات الأنشطة الثقافية في شكل محاضرات، وندوات ثقافية ودينية. كما قد تشجع إصدار مجلات يقوم العاملون بتحريرها، وتتناول قضايا مختلفة بالإضافة إلى قضايا خاصة بالعاملين.

وترى منظمات أخرى تشجيع الرحلات الثقافية والترفيهية والسياحية لما فيه من أثر اجتماعي وترويحي جيد على العاملين. وقد يمتد الأمر إلى تنظيم رحلات الحج والعمره. وفي نفس الاتجاه قد يتم تشجيع الحفلات الاجتماعية والترفيهية.

وأخيراً قد تقوم بعض الشركات بتوفير خدمات تقديم التوجيه والنصح والاستشارات في مجالات متعددة منها المالي والقانوني والاجتماعي والنفسي، وقد يقوم بعض الأخصائيين في الشركة بمثل هذه الخدمات، أو أن يتم الاستعانة بخدمات متخصصين من محامين واجتماعيين وأطباء نفسانيين.

شروط النظام الكفاء والمزايا والخدمات

فيما يلي عرض سريع لأهم الشروط الواجب توافرها في النظام الكفاء لمزايا وخدمات العاملين، وهي في نفس الوقت شروط إدارة هذا النظام⁽¹⁰⁾.

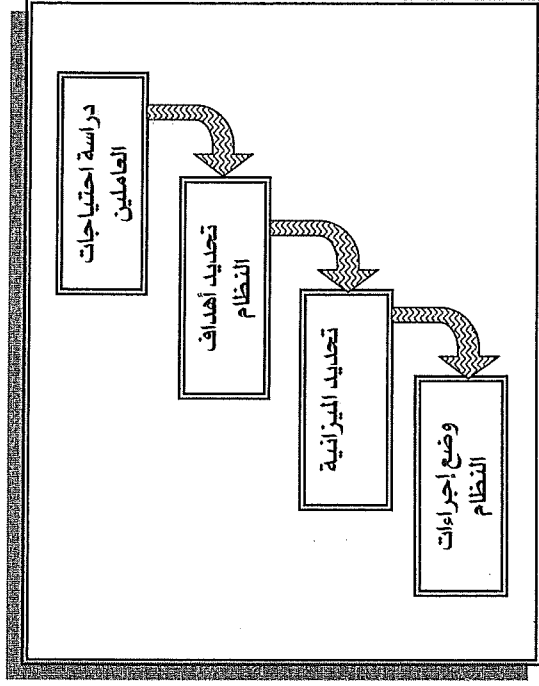
- 1- يجب أن يعتمد هذا النظام على استطلاع لاحتياجات العاملين المختلفين من المزايا. حيث إن هذه الخدمات والمزايا تقدم لاستيفاء هذه الاحتياجات، وذلك باختلاف أنواعها حسب اختلاف العاملين في عمرهم، ومؤهلهم، ودخلهم، وحالتهم الاجتماعية، وغيرها.

مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات

يمكن الاستفادة في هذا المجال إلى مراحل تصميم نظام الحوافز، والسابق الإشارة إليه. وما سوف نقوم به هنا هو استعراض تلك المراحل التي يختلف فيها نظام المزايا والخدمات عن نظام الحوافز، أو التي تكون لهذه المراحل وضعية واهتمام خاص. ويصور شكل (7 - 8) مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات.

(1) دراسة احتياجات العاملين

من أهم ما يميز نظام المزايا والخدمات أنها تقدم للعاملين لتحقيق الاستقرار والأمن لهم، ولتقديم مجموعة من الخدمات والامتيازات، وبطبيعة الحال لا بد أن تكون متمشية مع احتياجاتهم.



شكل (7 - 8) مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات

- 2- تحديد هدف البرنامج والنظام من قبل المنظمة، فقد تهتم إحدى المنظمات بالخدمات الصحية، بينما تهتم أخرى بالتسهيلات العيشية.
- 3- يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام، وإيضاح مسؤولياتها بالكامل. وعادة ما تكون إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن ذلك منفردة أو مع جهات أخرى مثل العلاقات العامة.
- 4- تعزيز الإدارة العليا ضروري ومطلوب لأنه سينعكس في شكل دعم مالي ومعنوي وتسهيلات توفر نجاح النظام.
- 5- يجب الحصول على مشاركة العاملين وذلك من خلال إبداء رأيهم، وإدارة البرنامج، والأهم من خلال تمويل النظام.
- 6- يجب التغطية الإعلامية الكاملة للنظام، وتعريف العاملين بكل الخدمات والمزايا، وكيفية الحصول عليها، والجهة التي تقدمها.
- 7- يجب أن تكون الاستفادة من مكونات النظام اختيارية (ماعدا خطة تأمين التقاعد أو العاش)، حتى لا يشعر العاملون أن النظام هو عبء عليهم.
- 8- لا بد من إضفاء المرونة على النظام، وذلك بإدخال أنواع المزايا والخدمات الأكثر قرباً من العاملين، وأجراء أي تغييرات إدارية على النظام، ويتم ذلك بالمراجعة المستمرة للنظام.
- 9- دراسة التكلفة والعائد من النظام، وذلك حتى لا تتفوق تكاليفه على إيراداته، وأن يكون تشغيل النظام غير مكلف وغير مرهق.
- 10- يجب أن يتم استثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائداً قوياً على النظام، وذلك لأن العائد يعطي مزيداً من القوة للنظام.

(4) وضع إجراءات النظام

وفي هذه المرحلة يتم وضع لائحة بنظام العمل في المزايا والخدمات، وتتضمن اللائحة معلومات هامة عن الاعتبارات التالية:

- أنواع المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين.
- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات، أو إجراءات المطالبة بها.
- النماذج التي تملأ للحصول على المزايا والخدمات.
- سلطة الإشراف على النظام، وتحديد أدوار المشرفين عليها.
- مواعيد الاشتراك في النظام.
- حرية الدخول والخروج والتغير في الاشتراك في الأنواع المختلفة للنظام.

النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين

من أهم التطورات الحديثة في أنظمة مزايا وخدمات العاملين ما يطلق عليه نظام المزايا والخدمات المرن Flexible Benefits. ويعتمد هذا النظام على افتراض أساسي هو أن كل فرد يختلف عن باقي الأفراد الآخرين في صفاته وظروفه، وبالتالي فإن احتياجاته من المزايا والخدمات تختلف عن احتياجات الأفراد الآخرين. وبالتالي فإن الفرد هو القادر على تعظيم المنافع التي تعود عليه، وذلك من خلال اختياره للتركيبة الخاصة بأنواع المزايا والخدمات التي تناسبه (1).

ويطلق أيضاً على هذا النظام المرن اسم كافيتريا المزايا والخدمات Cafeteria Benefits استناداً إلى أن المنظمة تقدم عدة أنظمة بديلة للمزايا والخدمات. ويركز كل نظام على مجموعة من المزايا والخدمات، وتركيبة معينة من الأنواع لباقي الأنظمة، وعلى العاملين أن يختاروا ما يناسبهم وفقاً لظروفهم واحتياجاتهم.

ويحتاج التحول من النظام التقليدي إلى النظام المرن إلى جهد كبير من إدارة الموارد البشرية، وذلك لكي يتم تشغيل وإدارة النظام الجديد، ولعلاج مشاكل معينة فيه مثل:

وتتم دراسة احتياجات العاملين من خلال استطلاع رأيهم فيما يحصلون عليه من مزايا وخدمات حالياً، ومدى رضاهم عنها، وعن أنواع المزايا والخدمات الجديدة التي يمكن تقديمها لهم، وما إذا كانوا يحتاجونها، ثم يتم السؤال أيضاً عن الخطوات والإجراءات التي يفضلونها عند الحصول على هذه الخدمات. كما يتم استطلاع رأيهم فيما يمكن أن يستقطع من أجرهم كمساهمة منهم في النظام.

(2) تحديد أهداف النظام

ويقصد بذلك تحديد الناتج النهائي للنظام، وقد يكون هذا الناتج ممثلاً في تحقيق التكافل الاجتماعي، أو الاستقرار للعاملين والأمان، أو تحقيق الخدمة التأمينية الصحية، أو ضمان تسهيلات معيشية تعين العاملين على مواجهة أعباء الحياة بشكل أفضل، أو الرعاية الاجتماعية والثقافية والترفيهية للعاملين.

ويجب على المنظمة أن تحقق التقابل أو التماثل بين احتياجات العاملين من جهة (كما في البند 1)، وبين أهداف المنظمة، وذلك لتحديد أهداف نظام الخدمات، ومزايا العاملين.

(3) تحديد ميزانية المزايا والخدمات

تتكون إيرادات نظام المزايا والخدمات من مساهمات المشاركين، والتي تمثل استقطاعاً من مرتباتهم، وأيضاً من مساهمات المنظمة في هذا النظام والتي قد تكون مبالغ محددة، أو نسبة من الأرباح، وتمثل عوائد الاستثمار للمبالغ الموجودة في النظام مورداً من موارده.

أما النفقات فإن أهم بند يمثلها هي نفقة تقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين، بالإضافة إلى تكاليف إدارة النظام، وتكاليف التغطية الإعلامية.

نصيب الساعة من العوافز والمزايا والخدمات =

إجمالي ميزانية العوافز والمزايا والخدمات
إجمالي ساعات العمل

(ويمكن حساب نفس النسبة لكل من العوافز أو المزايا أو الخدمات على حدة).

العوافز والمزايا والخدمات على الكمبيوتر والانترنت

يمكن للقارئ العزيز أن يحصل على معلومات مهمة عن برامج الكمبيوتر الخاصة بالعوافز، والمزايا والخدمات، وذلك من المواقع التالية الخاصة بالانترنت. كما أن بعض المواقع يمكنها أن تقدم معلومات أخرى عن أنواع الأنظمة، ومكاتب الاستشارات التي يمكن أن تقدم خدماتها في مجالات العوافز والمزايا وخدمات العاملين.

www.benefits.net
www.benefitstword.com
www.benefitstwatch.com
www.thebenefitstwork.com
www.benefitnews.com
www.benefits.org
www.bencompcommunications.com
www.basicflex.com
www.bcsolutionsmag.com
www.benefitfocus.com

تحديد مواعيد قيام العاملين بإعلان رغبتهم في الاشتراك في مزايا وخدمات معينة، ومواعيد تغيير هذه الرغبة، وتحديد طريقة التصرف في التغييرات التي تحدث للحالة الاجتماعية للفرد مثل الزواج والإنجاب.

العائد والتكلفة لنظام العوافز والمزايا والخدمات

تمثل تكلفة نظام العوافز والمزايا والخدمات في البنود التالية:

- ◀ ميزانية العوافز والمزايا والخدمات ذاتها.
- ◀ أجور ومرتبوات المسؤولين عن نظام العوافز والمزايا والخدمات.
- ◀ تكلفة الدراسات والبحوث التي تجري في العوافز والمزايا والخدمات.
- ◀ أتعاب المستشارين في أنظمة العوافز والمزايا والخدمات.
- ◀ تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب العوافز والمزايا والخدمات.
- ◀ تكلفة الاحتفاظ بسجلات متكاملة، وإعداد تقارير تطليها الدولة.

أما العائد من نظام العوافز والمزايا والخدمات فلا بد أن يكون متمثلاً في زيادة الإنتاجية والرضا والروح المعنوية.

ويمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية، وذلك لكي تساعد على حساب كل من العائد والتكلفة، هذا علماً بأن المقارنات التي تعطيها المؤشرات على مدى السنوات، أو بين الإدارات المختلفة للمنظمة تعطي انطباعاً قوياً عن مدى التطور في الجوانب المختلفة للعوافز والمزايا والخدمات.

متوسط نصيب العامل من العوافز والمزايا والخدمات =

إجمالي ميزانية العوافز والمزايا والخدمات
متوسط عدد العاملين

(ويمكن حساب نفس النسبة لكل من العوافز والمزايا أو الخدمات على حدة)

ملخص الفصل

- 1- إذا كانت الأجور والرواتب هي مقابل لقيمة الوظيفة، فإن الحوافز هي مقابل التميز في العمل، أما المزايا والخدمات فهي مقابل لعضوية الفرد في المنظمة وانتمائه وولاء وولائه لها.
- 2- تمنح الحوافز كمقابل للتميز في العمل والذي يمكن قياسه بكل من التميز في الأداء، أو المجهود، أو الأقدمية، أو المهارة.
- 3- للحوافز أنواع وألها حوافز فردية وهي إما للعمال مثل الحوافز بالقطعة أو بالوقت، أو حوافز للتخصصيين والإداريين مثل العمولة، والعلاوة، والكفاة. وثانيهما حوافز جماعية وتتبع نفس الطرق السابقة. أما النوع الثالث من الحوافز فهي على مستوى المنظمة ككل ومن أمثلتها المشاركة في الأرباح، وخطط الاقتراحات، وملكية الأسهم.
- 4- لنظام الحوافز الجيد شروط يجب توافرها ومن أهمها: البساطة، والتحديد، وإمكانية القياس، وربطه بمعايير للأداء، والعدالة، والكفاية، والسيطرة، والمشاركة، والتنوع، والجدوى، والاستقرار، والرونة، والعلانية، والرسمية، وغير ذلك من الشروط.
- 5- يمر تصميم نظام للحوافز بمراحل هي: (1) تحديد هدف النظام، و(2) دراسة الأداء، و(3) تحديد ميزانية الحوافز، و(4) وضع إجراءات النظام.
- 6- ينتقل الفصل إلى مزايا وخدمات العاملين فيتعرض إلى أنواعها وهي:
(1) مزايا عن وقت لا يتم العمل فيه، و(2) التأمينات، و(3) الخدمات الصحية، و(4) مزايا مرتبطة بالتسهيلات العيشية، و(5) وخدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية.

ما هو نظام الحوافز الملائم ؟

إليك عدد من الوظائف، عليك أن تقترح نوع نظام الحوافز الملائم لكل وظيفة

نظام الحوافز المقترح	الوظائف
1- عامل إنتاج	
2- بائع	
3- مدير تسويق	
4- أخصائي شؤون عاملين	
5- سائق	
6- فني تجميع	
7- محصل ديون	
8- رئيس قسم حسابات	
9- رئيس خط التجميع	
10- مهندس إنشاءات	

أسئلة

- 1- هل تستطيع تبرير نوع نظام الحوافز الذي يلائم كل وظيفة ؟
- 2- قارن الجدول الذي وصلت إليه مع زميل لك، هل لاحظت اختلاف بين إجابتيك وإجابته ؟

- (1) كيف تفرق بين الأجور والرواتب، والحوافز، ومزايا وخدمات العاملين ؟
- (2) ما هي الأُسس التي تمنح على أساسها الحوافز ؟
- (3) أعط أمثلة من الحوافز بالقطعة أو الحوافز على أساس الوقت.
- (4) ما الفرق بين العمولة، والعلاوة، والكافأة.
- (5) أعط أمثلة من كل من: العمولة، والعلاوة، والكافأة.
- (6) ما الغرض الذي يتم على أساسه منح الحوافز على مستوى المنظمة.
- (7) أعط أمثلة من كل من: المشاركة في الأرباح، وخطط الاقتراحات، وملكية الأسهم.
- (8) ما هي شروط النظام الجيد للحوافز ؟
- (9) ما هي خطوات (مراحل) تصميم نظام الحوافز ؟
- (10) ما هي أنواع المزايا وخدمات العاملين ؟
- (11) ما هي شروط النظام الكفء للمزايا والخدمات ؟
- (12) ما هي مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات ؟
- (13) ما هو النظام المرن للمزايا والخدمات ؟
- (14) ما هو العائد والتكلفة من جراء أنظمة مزايا وخدمات العاملين ؟

صمم نظام المزايا والخدمات المناسب

يفترض نظام المزايا والخدمات المرن أن التصميم المناسب لها يختلف باختلاف طبيعة العاملين الذين يستفيدون بهذا النظام.

إليك المجموعتان التاليتان من العاملين، والطلوب منك أن تقترح أنواع المزايا والخدمات التي تناسبهم. استخدم الجدول التالي

أنواع المزايا والخدمات المناسبة	خصائص العاملين
1	400 من العمالات
2	والموظفات في شركة
3	صناعية
4	كبيرة تزاول أعمالهن
5	بين 20-40 سنة
6	
7	
8	
9	
1	400 من المهندسين الذكور
2	ذوي دخل مرتفع
3	وأعمارهم بين 40-60
4	سنة
5	
6	
7	
8	
9	

صمم جدول المكافآت

طلب منك باعتبارك مديراً للموارد البشرية أن تصمم جدولاً يحدد نسب المكافآت الممنوحة لمهندس المشاريع بالشركة. ولعلم أنت تعمل في شركة مقاولات إنشائية، وفئة الفنيين والمهندسين هي القوة الضاربة بالشركة. وعليك أن تراعي أن هناك عدة درجات لهؤلاء الفنيين والمهندسين:

- * عامل فني.
- * مشرف عمال.
- * مهندس.
- * كبير المهندسين.

والقاعدة التي ستمتد عليها في تصميم جدول المكافآت هي أنه كلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة حصلت على نسبة أكبر من الكافأة. هذا بالإضافة إلى أن هناك مستويين للأداء يتم منحهما الكافأة مستوى ممتاز ومستوى جيد جداً. والطلوب منك تصميم جدول يوضح نسب المكافآت. واستعن بالشكل التالي، وحاول أن تستكملة أو أن تعدل عليه.

جدول نسب المكافآت (*)

كبير مهندسين	مهندس	مشرف عمال	عامل فني	عامل فني
				ممتاز
				جيد جداً

تمرين

المزايا والخدمات على الإنترنت

الهدف:

التعرف على إمكانيات مواقع الإنترنت في تقديم معلومات وخدمات في مجال مزايا وخدمات العاملين.

الإجراءات:

- (1) كل مجموعة من 3 أشخاص يعملون سوياً
- (2) كل فرد من الأفراد يدخل على أحد المواقع التالية:

www.benefitworld.com

www.benefitwatch.com

www.benefitnews.com

- (3) يبحث كل فرد في الموقع الذي دخل إليه عن كافة العلوومات، والخدمات التي يقدمها الموقع ويكتب بها تقريراً.

- (4) يقدم كل فرد تقريره إلى المجموعة، ويتبادلوا الخبرات والتجارب التي توصلوا إليها.

تمرين

ما هي العمولة المناسبة

الفرض:

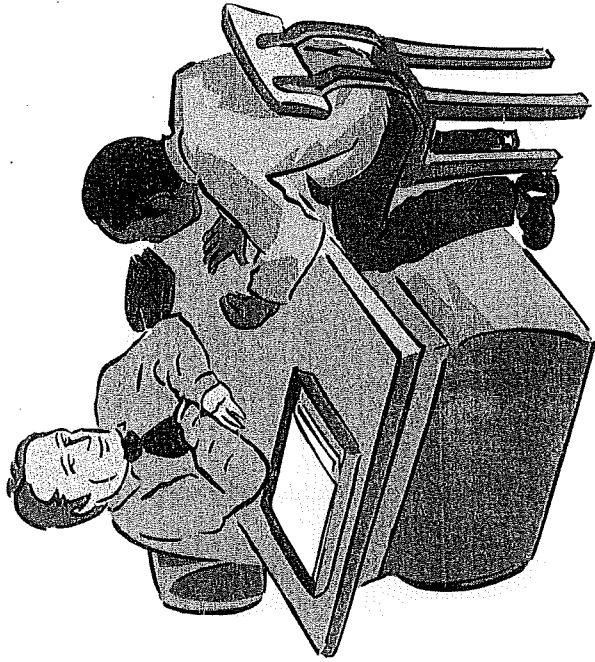
التعرف على أهمية العمولة وكيفية تحديدها

الإجراءات:

- (1) ينظم الطلبة في مجموعات (3 - 4) طلبية في المجموعة
- (2) يتم اجراء مناقشة مفتوحة بين أعضاء كل مجموعة حول العمولة اللائمة لجهاز البيع التالي بيانه، والذي يعمل في إحدى الشركات التجارية.

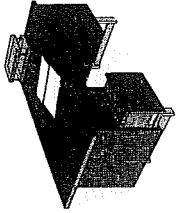

العمولة اللائمة	بيانات أخرى	الرتبب الشهري	الوظيفة
% ٩	يبيع في حدود 100 ألف جنيه	1000 جنيه	بائع
% ٩	يشرف على 5 بائعين	2000 جنيه	مشرف بيع
% ٩	يشرف على 4 مشرفين	4000 جنيه	مدير مبيعات

- (3) تتوصل المجموعة إلى حجم العمولة اللائمة.
- (4) تعرض المجموعة (من خلال ممثل لها) النتيجة التي تم التوصل إليها أمام باقي المجموعات.
- (5) تشارك المجموعات في نقاش للتعرف على أسباب الاختلاف أو الاتفاق بينها.



قوامش ومراجع الفصل

- 1) George Milkovich and Barry Newman, *Compensation*, 4 Ed., N.Y.: McGraw - Hill, 2004.
- 2) John Ivancevich, Michael Matteson and Robert Knopaske, *Human Resources Management*, 9th. Ed., Homewood, I 11., Irwin, 2003.
- 3) Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resources Management*, 9 th. Ed., Ohio, Thomson, 2003.
- 4) Stephen P. Robbins, *Personnel: the Management of Human Resources*, 4th. Ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.
- 5) Joe Martocchio, *Strategic Compensation: A Human Resources Approach*, 3rd, ed., N.J.: Prentice-Hall, 2004.
- 6) محمد عز الدين الفخاخ، *الأساليب العلمية لنظم الحوافز، الإسكندرية، مصلحة الكفاية الإنتاجية، بدون تاريخ نشر.*
- 7) George Milkovich, Loc.cit.
- 8) Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, N. Y.: McGraw-Hill, 1986.
- 9) Joe Martocchio, Loc.cit.
- 10) على محمد عبد الوهاب، " نظام الحوافز والمزايا "، في الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، إدارة الموارد البشرية، إعداد وتنسيق سيد الهواري، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، القاهرة: الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية والعهدة الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1981.
- 11) المرجع السابق ذكره.
- 12) أحمد ماهر، إمكانيات استخدام النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين في مصر، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد 12، العدد الأول، 1993.

الوظيفة (العمل)		الفرد
	<p><u>الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تحليل وتصميم العمل - تخطيط الموارد البشرية الاختيار والتعيين - تصميم هيكل الأجور - <u>تقييم الأداء</u> - التدريب - تخطيط المسار الوظيفي 	

الهدف من الفصل

- التعرف على أهمية وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية، ومن يقوم بها.
- تقديم المعرفة العلمية في طرق تقييم أداء الموارد البشرية.
- بناء المعرفة والمهارة في كيفية تقييم أداء الموارد البشرية، وإجراءاتها، وكيفية استخدام نتائجها.

خير الكلام

في تقييم الأداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون ﴾ التوبة 105

﴿ هَذَا كِتَابُنَا يُتْلَقُ عَلَيْكُمْ بِالْحَقِّ إِنَّا كُنَّا نَسْتَنسِخُ مَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾
الجاثية 29

قال رسول الله ﷺ

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)

من الحكم

" أن الأعمال يخواتمها "

" الشجر من الثمر يعرف "

الفصل الثامن

تقييم الأداء

مقدمة

يقوم كل مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، بتقييم أداء مرؤوسيه. ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنح العوافز، أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة. وبجانب تحديد هذه الأغراض، يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والشاركين في عملية التقييم، وتحديد توقيت هذا التقييم. كما يحتاج الأمر أيضاً إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة (أو طريقة) للتقييم. وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، وأيضاً إلى تحديد أساليب استخدام نتائج التقييم للمنظمة.

فإذا كانت هذه الموضوعات ذات أهمية لتقييم الأداء، فإن مهمة هذا الفصل هي إعطاء تفصيلات عملية لهذه الأمور.

ماهية وأهمية تقييم الأداء

يتعرض هذا الجزء لموضوعات مهمة، فبدأً بتحديد ما هو تقييم الأداء، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد دور كل من إدارة الموارد البشرية، والمدبرين التنفيذيين في عملية تقييم الأداء. وأخيراً يتم تناول أسباب الفشل في أنظمة تقييم الأداء.

ويوضح شكل (8 - 1) دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام تقييم أداء العاملين.

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
- التقييم الفعلي لأداء الرؤوسين - كتابة تقارير الأداء بشكل سليم. - إخبار الرؤوسين بنتائج التقييم	- تصميم نظام تقييم الأداء. - تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم - توزيع استمارات التقييم في مواعيدها - مراجعة دقة التقييم - الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها

شكل (8 - 1) دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء

الفشل في أنظمة تقييم الأداء

تعاني كثير من المنظمات، كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء. ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين: القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء، والقسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم⁽²⁾.

أولاً - مشاكل أنظمة التقييم:

- تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل:
- 1- عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
 - 2- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

ما هو تقييم الأداء؟

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر، إذن، أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها^(*).

ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين. وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.

دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء⁽¹⁾

تتركز مسئولية المديرين التنفيذيين في الأداء الفعلي لوظيفة تقييم الأداء، وفي إعطاء معلومات عن الأداء لرؤوسهم. وهم قد يتبعون في ذلك نظاماً رسمياً، ذا إجراءات معلنة، وإجراءات، ومبادئ. إلا أنه يجب التوضيح أن المدير التنفيذي مسئول يوماً بعد يوم أن يتابع أداء رؤوسيه، وأن يقوم بتقييمه بشكل غير رسمي، وأن يبلغ هؤلاء الرؤوسين بصورة ودية عن أي تقدم أو تقصير في أدائهم للعمل.

أما إدارة الموارد البشرية، فهي مسؤولة عن تصميم النظام، والإشراف على تنفيذه، وذلك من خلال توزيع الاستمارات الخاصة بالتقييم، ومتابعة المديرين في عملية التقييم، وتدريبهم على هذا التقييم، والحصول على نتائج التقييم، وتحليلها، ومراجعة دقة التقييم الذي قام به المديرين التنفيذيين، وتصحيحه إن لزم الأمر والاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة.

(*) يقول الله تعالى: ﴿لَمَّا رَأَىٰ أَن مَّقْتُلُكُمْ مَا تَتَذَكَّرُونَ﴾ [الأنعام: 60]
﴿وَيَوْمَ يُرْجَعُونَ إِلَيْهِ فَيُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ [النور: 64]

- 3- عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز وجيد ومتوسط و....) في التمييز بين العاملين.
- 4- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

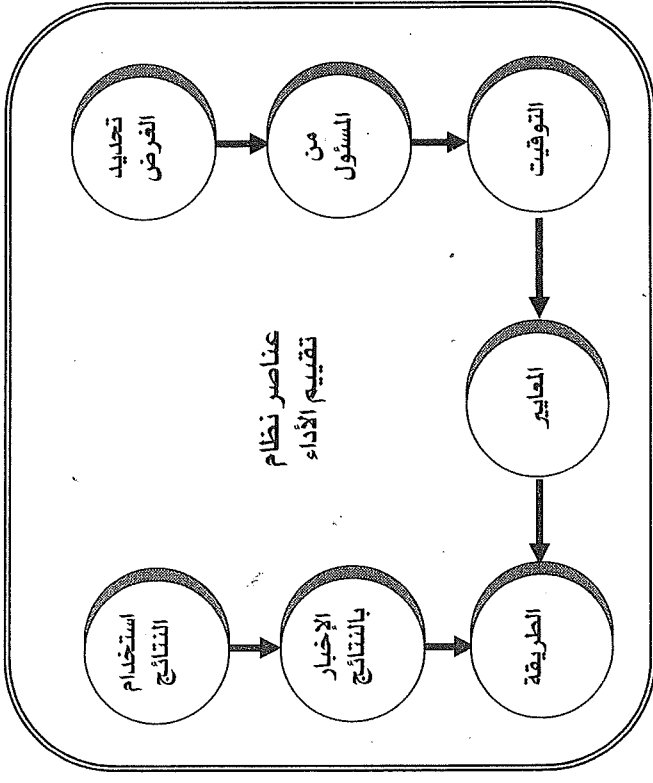
ثانياً - مشاكل المديرين القائمين بالتقييم:

- 1- ميل المدير إلى التعميم. وهو أن يتأثر بصفة واحدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء. أو أنه يتأثر بالأداء العام والكمي للمرؤوسين، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.
- 2- عدم فهم معايير التقييم. فمعايير مثل المبادأة، والتعاون قد تكون غامضة في معناها.
- 3- عدم فهم مقياس التقييم. فإذا كان القياس مقسماً إلى ممتاز وجيد جداً وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.
- 4- التساهل، أو التشدد، أو التوسط. يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة. ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.
- 5- التحيز الشخصي. يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة، أو الجنس، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين.

- 1- تستخدم المنظمة نموذجاً واحداً لتقييم أداء كل العاملين بها، بالرغم من اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية.
- 2- تبعد معايير التقييم عن نواتج العمل وأهدافه، والتركيز على معايير هلامية غير دقيقة ليس لها علاقة واضحة بأداء الفرد.
- 3- التساهل الزائد من قبل المديرين في منح تقديرات عالية لأداء مرؤوسيه، وهو نوع من التكافل الاجتماعي.
- 4- الإخراج السيئ لنماذج تقييم الأداء من حيث شكلها وطابعها وخلوها من التعليمات اللازمة لاستيفائها.
- 5- إهمال واضح من قبل إدارات الأفراد في مراجعة دقة التقديرات التي يمنحها المديرون لمرؤوسيه.
- 6- عدم وجود أنظمة جيدة لإخبار المرؤوسين بنتائج التقييم.
- 7- خوف المديرين من أن يقيّموا أداء مرؤوسيهم بشكل واقعي.
- 8- ميل لجان التظلم إلى محاباة العاملين، ودون موضوعية، مما يقوض النظام.
- 9- عدم استخدام نتائج التقييم في الاستخدامات المختلفة له.
- 10- الشك وعدم ثقة المديرين في النظام.

عناصر نظام تقييم الأداء

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره. ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه. ويقدم شكل (2-8) العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء.



شكل (2-8) عناصر نظام تقييم الأداء

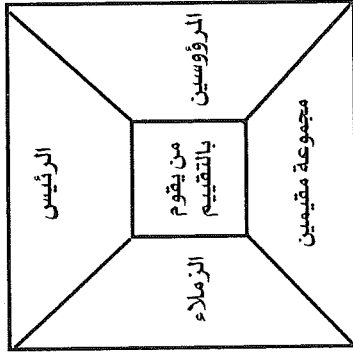
ويوضح شكل (2-8) النظرية العامة لتقييم الأداء، وهي في نفس الوقت تمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في المنظمات. ويبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض منه، لأن ذلك يحدد عناصر أخرى في هذا النظام ويؤثر فيها، ثم ينتقل الأمر إلى

تحديد كل من المسؤول عن عملية التقييم، وكم مرة يتم التقييم في السنة (أو توقيت التقييم). ويؤدي هذا إلى خطوات أكثر أهمية هي تحديد المعايير (أو العناصر) التي سيتم على أساسها تقييم الأداء، وتحديد طريقة (أو أسلوب) التقييم، يلي ذلك إخبار المرؤسين بنتائج تقييم أدائهم، واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة.

وفي الأقسام التالية من الفصل سنتناول بشيء من التفصيل عناصر نظام تقييم الأداء.

الغرض من تقييم الأداء

- تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض، أهمها مايلي⁽⁴⁾:
- 1- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
 - 2- تحديد زيادات الأجر، والكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
 - 3- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
 - 4- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندتها المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
 - 5- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.



شكل (8 - 3) من يقوم بالتقييم ؟

- 1- الرئيس يقيم مرؤوسيه.
- 2- المرؤوسين يقيمون رئيسهم.
- 3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- 4- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

الطريقة الأولى، وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً، وهي التي تتمشى مع مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر. كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم. ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقييم هي للرئيس المباشر وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، وفي التأكد من إتيانهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم. ولا يجب أن يعني إشراك الرئيس الأعلى أن يقوم الرئيس المباشر بتصعيد عملية التقييم (أو زحلقها) إلى أعلى.

والطريقة الثانية، وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، فإنها قد تفيد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية، فبعض وحدات الجيش،

6- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.

7- إيجاب المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية. ويلاحظ أن المنظمات قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة. وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء. فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم، فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوات الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم. وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيصالها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم.

أما إذا كان غرض التقييم هو معرفة جوانب الضعف في أداء المرؤوسين وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب، فإن معايير تقييم الأداء لا بد أن تركز على مهارات يجب توافرها في أداء المرؤوسين.

وإذا كان غرض التقييم هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت التي ستمتدح للعاملين، فإن معايير التقييم لا بد أن تركز على إنجازات محددة مثل كمية الإنتاج أو الجودة.

من المسؤول عن تقييم الأداء

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية. وكما هو في شكل (8 - 3):

متى يتم تقييم الأداء؟ (*)

يتضمن هذا الموضوع سؤالين هما كالآتي:

السؤال الأول: كم مرة يتم التقييم سنوياً؟ والإجابة هنا هي كالآتي:

- 1- مرة واحدة سنوياً، ويتبع ذلك غالبية المنظمات.
- 2- مرتان سنوياً، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات.
- 3- أكثر من مرتين سنوياً، ويتبع ذلك عدد نادر جداً من المنظمات.

والسؤال الثاني: متى يتم التقييم؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم؟
والجواب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم الرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيباً، لأنه يرحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم الرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل. والناذر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم الرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم الرؤوسين في عملهم، وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل، إلا أنها تأخذ وقتاً أكثر.

معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم. وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء، وهي ما تظهر في شكل (4-8).^(*)

(*) يقول الله تعالى: ﴿ وَهُوَ الَّذِي يُوقِنُكُمْ بِالْقَوْلِ وَيَتَّبِعُ مَا جَرَّحْتُمْ بِالْقَوْلِ فَرِحْتُمْ بِهٖ لِغَفْوَةِ آخِرَتِمْ فَرِحْتُمْ بِهٖ لِيَتَّبِعَ مَا كَفَرْتُمْ بِمَا كُنتُمْ تُنذَرُونَ ﴾ [الأنعام: 60]

والبوليس، والمستشفيات، والمهام الخاصة تتطلب قيام الرؤوسين بتقييم الرؤساء، وتقييم الطلبة لأساتذتهم في الجامعة هو مثال لهذه الطريقة. إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات، ومازال يتم بشكل تجريبي، كما أنه يحوطه بعض المشاكل. ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر، وتسلسل الرئاسة من أعلى لأسفل، كما أن الرؤساء يحتجون على قيام الرؤوسين بذلك. وأيضاً يمانع الكثير من الرؤوسون في تقييم رؤسائهم، واعتبار ذلك أمراً غير مناسب. وتكطوير لهذه الطريقة يقوم الرؤوسين بتقييم أنفسهم^(*).

أما الطريقة الثالثة، وهي تقييم الزملاء، فهي مثل سابقتها نادرة الاستخدام، ومازالت تحت التجربة. وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تقسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل. ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل. ويمكن لبعض الجماعات وفرق العمل ذات الاستقلالية أن تستخدم هذه الطريقة.

أما الطريقة الرابعة، فقد تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدة. وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوافراً بشكل دائم، مما قد يجعل عملية التقييم إلى "حصيلة جهل مشترك". ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بعمل نموذج التقييم كل على حدة، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد. ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يعبد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله، وليس رئيساً واحداً.

(*) في الحديث الشريف "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا"
وأيضاً في الحديث الشريف "زوا أصدالك قبل أن تورن عليكم"

(2) يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان^(*). وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء. يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية، وهي الموجودة في شكل (4-8) السابق الإشارة إليه.

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء الرؤوسين من كمية وجوده معينة. ومن أمثلتها أيضاً عدد الأمتار الصبوغة، وعدد الأوراق المطبوعة، وعدد الفساتين الطرزة، وعدد الوحدات السليمة المنتجة.

أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج. ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء، وتنمية مهارات الرؤوسين، وإدارة الاجتماعات بكفاءة.

وأخيراً يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء. ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة. لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازاً. ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، والانتباه، والمبادرة، واللباقة، والالتزام الانفعالي.

(3) يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء. وربما تكفي قراره وتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء.

(*) يقول الله تعالى: ﴿لَيْسَ بِأَمَانِيكُمْ وَلَا أَمَانِي أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ يُعْطِلْ سَوْعًا يُعْزِرْ بِهِ وَلَا يَجِدْ لَهُ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلَكِنَّا وَكَلَّمُوا شَيْطَانًا وَمَنْ يَعْطِلْ مِنَ الصَّالِحِينَ مَنْ تَكْرَأُ أَوْ تَتَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظَلَّمُونَ فِيهَا﴾ [البقرة: 123 - 124]

(1) معايير نواتج الأداء:

- 1- كمية الأداء.
- 2- جودة الأداء.

(2) معايير سلوك الأداء:

- 1- معالجة شكاوى العملاء.
- 2- إدارة الاجتماعات.
- 3- كتابة التقارير.
- 4- المواظبة على العمل.
- 5- التعاون مع الزملاء.
- 6- قيادة الرؤوسين

(3) معايير صفات شخصية:

- 1- المبادرة.
- 2- الانتباه.
- 3- دافعية العمل.
- 4- الالتزام الانفعالي.

شكل (8-4) أمثلة من معايير تقييم الأداء

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء، وهي كالاتي⁽⁶⁾:

(1) يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء. ولا يجب الاقتصاد على معيار واحد أو عدة معايير قليلة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء. وستعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعاً. ومن أهم طرق تقييم الأداء ما يلي (7):

- 1- قائمة معايير التقييم
Graphic Rating Scale
- 2- ترتيب العاملين
Ranking
- 3- المقارنة بين العاملين
Paired Comparison
- 4- التوزيع الإجمالي
Forced Distribution
- 5- الإدارة بالأهداف
Management by Objectives
- 6- قائمة المراجعة
Check List
- 7- 360 درجة
360 Degree

(1) قائمة معايير التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة أوسع انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

(4) يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء. فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة، والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أهميات نسبية.

ويظهر ذلك في شكل (8-5).

الاسم..... الإدارة..... التاريخ.....	الأوزان	المعايير
.....	35	1- كمية الإنتاج
.....	25	2- الجودة
.....	15	3- المواظبة في العمل
.....	10	4- التعاون مع الزملاء
.....	10	5- المبادرة
.....	5	6- الدافعية
	100	الجموع

شكل (8-5) مثال لمعايير التقييم وأوزانها

ويوضح شكل (8 - 6) مثلاً لقائمة معايير التقييم.

الاسم.....القسم..... التاريخ.....		حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسيك.					العابير	
الدرجة	أقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	العبير	الوزن	ممتاز
	5	15	25	35	35	كمية العمل: وتمثل الحجم القبول من العمل في ظل الظروف العادية		
	10	15	20	25	25	جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير التعارف عليها		
	6	9	12	15	15	المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاجتماعيات المؤثرة فيه.		
	6	9	12	15	15	التعاون: القدرة الرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين		
	1	4	7	10	10	القيادة: الرغبة في تحمل المسؤولية، والمبادرة بأفكار بناءة.		
	المجموع							

شكل (8 - 6) قائمة معايير التقييم

ويلاحظ في العمود الأيمن من القائمة أنها تتضمن معايير التقييم، أما العمود الثاني فهو يتضمن الأوزان النسبية لقيمة كل معيار، وذلك باعتبار أن علاقتها بالأداء مختلفة. وتشير الأربعة أعمدة التالية إلى درجات القياس المستخدم وهي ممتاز، وجيد

أو متوسط، ودون المتوسط. وهي أربعة درجات يمكن أن تزيد إلى خمسة أو سبعة درجات مثلاً.

ويميل عادة الرؤساء المباشرون إما إلى التساهل أو التشدد أو المتوسط في تقييم مرؤوسيهيم. وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يفحص تقديرات العاملين لدى كل رئيس للتعرف على الخطأ الذي يقع فيه، وبناء عليه يتحدد طريقة التعديل. فإذا كان هناك خطأ التساهل، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يعيد توزيع العاملين على درجات أدنى، مع مراعاة الفروق بين العاملين فإذا كانت الدرجات 92,94,96 على التوالي فمن الممكن تغييرها لكي تصبح 72,84,96 على التوالي.

(2) طريقة الترتيب البسيط

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء، والتي سبق الإشارة إليها في بداية الفصل.

(3) طريقة المقارنة بين العاملين

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لتلك نتائج (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، ويتجمع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً بحسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.

ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد عاملين كبيراً. حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً جداً.

هذا ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2} \quad \text{حيث } n \text{ هو عدد الأفراد}$$

ففي المثال السابق كان هناك 4 أفراد، وبالتالي فإن عدد المقارنات يكون:

$$6 = \frac{4(3)}{2} \text{ مقارنات}$$

فهل تعرف عدد المقارنات في قسم به 25 فرداً؟ إن عدد المقارنات سيصل إلى 300 مقارنات، وهو أمر يجعل عملية المقارنة صعبة. وبالتالي فإن أهمية هذه الطريقة تظهر في الأقسام التي يعمل بها عدد قليل من العمال.

(4) طريقة التوزيع الإجمالي

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من القياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض.

ويوضح شكل (8-8) نظاماً تتبعه كثير من المنظمات، عند استخدام طريقة التوزيع الإجمالي.

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم:

عمرو

فادي

محمد

رسمي

فإن المقارنات تكون كالآتي:

عمرو / فادي عمرو / محمد عمرو / رسمي

فادي / محمد فادي / رسمي

محمد / رسمي

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة. ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل. وبناء عليه يمكن التوصل إلى شكل (7-8) والذي يبين نتيجة المقارنات النهائية. ويظهر من هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل وبالتالي فهو يعتبر ذا الرتبة الأولى، وعمرو الثاني، وفادي الثالث، ورسمي الرابع.

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	1	عمرو
3	1	فادي
1	3	محمد
4	—	رسمي

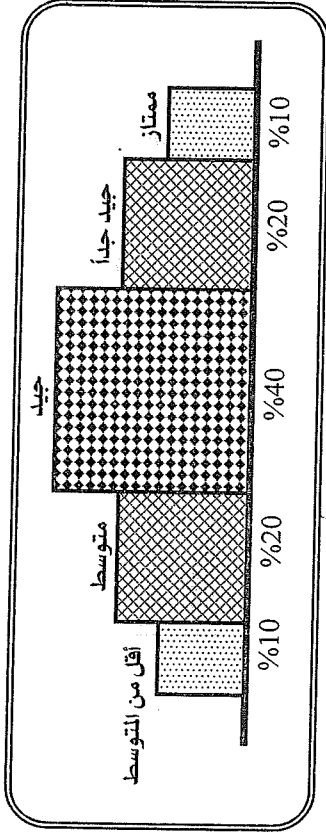
شكل (7-8) نتيجة المقارنات النهائية

- 1- يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها. وعادة ما يجمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.
- 2- أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً.
- 3- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة. وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً وسلباً.

ويوضح شكل (8 - 9) أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في إدارة المبيعات.

الانحراف	الإنجاز	الهدف	الأهداف
%107	160	150	1- عدد الزيارات البيعية للعملاء
%100	50	50	2- عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.
%95	950	1000	3- كمية المبيعات من الساعة 4
%110	2200	2000	4- كمية المبيعات من الساعة 4
%75	15	20	5- عدد شكاوى العملاء
%80	8	10	6- عدد التقارير البيعية في الشهر

شكل (8 - 9) تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف



شكل (8 - 8) درجات التوزيع الإجباري

ومن هذا الشكل يمكن أن نلاحظ أن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 من العاملين فإنه سيحيطي 2 منهم بتقدير ممتاز، و 4 منهم بتقدير جيد جداً، و 8 منهم بتقدير جيد، ثم 4 بتقدير متوسط، و 2 بتقدير أقل من المتوسط. وقد تسأل نفسك ماذا يحدث لو لدينا 15 من العاملين هل سنحيطي 1.5 فرد بتقدير ممتاز. هنا تكمن صعوبة الطريقة، ولكن المنظمات تحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي، وأنه لا يجب التقيد بشدة بهذه النسب، وإن كانت هي موجودة للاسترشاد، وإلجبار الرؤساء المباشرين على أن يوزعوا المرؤوسين على عدة تقديرات، وبالتالي يخوونهم على ألا يتحيزوا بالتساهل أو التشدد أو التوسط.

(5) طريقة الإدارة بالأهداف

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج. وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات، هي كالآتي:

إخبار الأفراد بنتائج التقييم

نتائج التقييم بين السرية والعلانية

تتساءل بعض المنظمات: هل من الأفضل إخبار الرؤوسين بنتيجة التقييم؟ أم عدم إخبارهم بذلك؟. وهو الأمر الذي يطلق عليه أحياناً بعلانية وسرية نتائج التقييم (8).

تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، وذلك لأنه آمن من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالرؤوسين، وفي علاقات الزملاء ببعضهم، وتميل المنظمات العسكرية والأمنية إلى اتباع الأسلوب لما توفره من تلك الزايا.

إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار الرؤوسين بنتائج التقييم، وذلك لعدة أسباب، أهمها ما يلي: الرؤوس يود أن يعرف مستوى أدائه، ويود أن يعرف رأي رئيسه المباشر في عمله، ويود أن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي. كما أن العلانية تشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل.

هذا ولقد أصبح من الثابت علمياً، من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها. وتطبيق هذه النتيجة عملياً يتم من خلال إخبار العاملين إما بواسطة إدارة المنظمة (أي إدارة الموارد البشرية)، وذلك من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم، أو بواسطة الرئيس المباشر ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس ومرؤوسه.

هذا ولقد أصبح من الثابت علمياً أن مقابلة تقييم الأداء ذات تأثير كبير على الأداء المقبل للمرؤوسين، وعلى تحفيزهم في العمل. كما أصبحت إدارة مقابلات تقييم الأداء من المهارات الإشرافية التي تسعى المنظمات للتدريب عليها، وذلك لكي تضمن أن الرؤساء والمشرفين لديهم هذه المهارة المطلوبة في العمل.

وإذا افترضنا في قائمة مراجعة تقييم الأداء المذكورة في شكل (8-10)، أن الفرد الخاضع للتقييم وضعت له علامات (√) أمام العبارات: 1.1، 1.2، 5.7، 8، 10، فإن النتيجة الإجمالية لتقييم الأداء لهذا الفرد هي عبارة عن حاصل جمع أوزان هذه العبارات. أي أن تقييم أداء الفرد يساوي الآتي:

$$\text{تقييم الأداء} = 44,8 = 9,2 + 5,6 + 6,1 + 7,3 + 5,8 + 6,2 + 4,6$$

وبالنظر إلى باقي القيم بالنسبة لباقي الأفراد، وأيضاً بالنظر إلى القيمة الإجمالية للقائمة يمكن التعرف على ترتيب الفرد. فمثلاً إذا كانت القيمة الإجمالية للأوزان هي عبارة عن 70 نقطة. فإن نسبة تقييم الأداء تساوي 64%. وإذا كانت نسب تقييم الأداء لباقي الأفراد في الإدارة هي عبارة عن 46% و 59% و 60% فإن الفرد الأول، الذي كان محل التقييم، والذي حصل على 64% يعتبر أكثرهم كفاءة وفعاليتة، ويأتي في الترتيب الأول بالنسبة لباقي الأفراد في الإدارة.

(7) 360 درجة

يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعدة طرق وعدة أزمنة في آن واحد. أي أنه يتم بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين، وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم، والإدارة بالأهداف. بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة، بل ويستمر (شهرياً وكلما دعت الحاجة مثلاً). وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة. أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيه، كما يعاب عليها أن تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.

كيف يتم اختيار الرؤوسى بنتيجة التقييم ؟

- 1- الصراحة في تقديم المعلومات عن الرؤوسى أو عدم إخفاء المعلومات عن الرؤوسى.
 - 2- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات إلى الرؤوسى، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.
 - 3- إقناع الرؤوسى بالنتيجة، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للرؤوسى لكي يعبر عن رأيه. أي أن في إدارة المقابلة.
 - 4- التمييز الطائفة، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للرؤوسى لكي يعبر عن رأيه. أي أن يقوم الرئيس المباشر بالاستماع إلى رؤوسه.
 - 5- المقابلة هي وسيلة لحل المشاكل، وتطوير وتحسين الأداء، وهي وسيلة أيضاً إلى تنمية الرؤوسى في عمله.
- ولزيادة فعالية مقابلات التقييم من خلال استخدام المبادئ السابقة، فإننا نقرح الخطوات التالية للمقابلات⁽⁹⁾:
- 1- يفضل أن تكون مدة المقابلة في حدود 15 - 20 دقيقة.
 - 2- تبدأ المقابلة بتحية قصيرة وغير رسمية، وذلك لامتصاص أي مشاعر سلبية أو توتر.
 - 3- يتم عرض الجوانب الحسنة أولاً، ويخصص وقت أطول للمدح كلما ارتفعت الكفاءة.
 - 4- يلي ذلك عرض الجوانب الأداء الضعيفة. والتي تحتاج إلى تطوير. ويتم ذلك باستخدام أكبر قدر ممكن من الأدلة، وعدم استخدام النقد.

- 5- يجب إعطاء فرصة للرؤوسى أن يشرح وجهة نظره، وعلى الرئيس أن يستمع له.
- 6- يتم التركيز على تصحيح الأخطاء، وأوجه الضعف. وذلك بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلاً، وعلى الرئيس أن يحصل على تعهد من الرؤوسى بأنه سيجسّن أداءه بشكل معين، وأن الرئيس سيساعد الرؤوسى على تحقيق ذلك.
- 7- يتم تلخيص المقابلة في شكل خطة مستقبلية، أو اتفاق به خطوات لتحسين الأداء، وأزمنة يتحقق فيها هذا التحسين.

إدارة واستخدام نتائج التقييم

قوة إدارة الموارد البشرية في مراجعة التقييم

- يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في مراجعة نتائج التقييم، والتي قام بها الرؤساء المباشرين، ومهمة المراجعة تكون في الآتي:
- 1- مراجعة شكلية للتأكد من استكمال قوائم التقييم من كل زواياها، وعدم نسيان أي رئيس مباشر لأي بند من بنود التقييم.
 - 2- مراجعة نتائج كل رئيس مباشر على حدة، وذلك للتأكد من عدم وجود أي تعيزات عامة (مثل التساهل والتشدد والتوسط) أو تعيزات شخصية في تفضيل بعض الرؤوسين أو عدم تفضيل البعض الآخر.
 - 3- مراجعة النتائج الكلية للتقييم، للتعرف بشكل عام على ما إذا كانت الصورة الإجمالية أفضل أم أسوأ من الفترات السابقة، ولتعرف على الآثار السلبية التي ربما تؤدي إليها نتائج التقييم، مثل العواطف والعلاوات والكافآت.
 - 4- التأكد من وضع كل تقييم خاص بأحد العاملين في الملف الخاص به، وذلك انتظاراً لوقت المناسب لاستخدامه. وقد يكون هذا الاستخدام في عملية الترقية، أو النقل، أو العلاوات، أو المكافآت، أو التدريب.

المعلومات، والنماذج الخاصة بها، وأجراءات العمل فيها، والاجتماعات التي تعقد بغرض استخدام النتائج، وشكل التقارير التي تكتب في هذا الشأن.

ومن أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء للعاملين أنه يمكن أن يستخدم كأساس للترقية (وإن كان هذا معيباً في بعض الأحيان، لأنه ليس هناك ضمان أن من يؤدي عمله الحالي بكفاءة، سيؤدي عمله الجديد، بعد الترقية، بكفاءة). كما يمكن أن يستخدم كأساس لمنح العلاوات والمكافآت والجوائز. كما أنه يمكن أن تحدد على أساسه احتياج العاملين للتدريب (بافتراض أن التقارير توضح أوجه القصور في الأداء، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير). كما يمكن أن يستخدم تقارير الكفاءة في عمليات النقل والنسب من إدارة إلى أخرى. ويمكن أيضاً أن يستخدم كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين، وذلك من خلال توجيههم، وإعطائهم النصائح الكافية لتحسين الأداء.

نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء

- 1- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تفسر نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تفسر الصفات الشخصية.
- 2- يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
- 3- يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.
- 4- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة، استناداً إلى علاقتها بالأداء.
- 5- يفضل استخدام عدة نماذج (أو ربما طرق) للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية.
- 6- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم. وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل والتشدد والتوسط والتعيز).

5- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصفي نوعاً من السرية على نتائج التقييم، أو على التقارير الخاصة بتقييم الأداء. وألا تسمح بكشفها إلا في حدود استخدام بياناتها لأخصائي التدريب، أو النقل والترقية، أو العلاوات والمكافآت. كما يمكن السماح للمرؤوسين أن يطالعوا على جزء من تقارير الأداء وفي حدود سياسة المنظمة في سرية وعلانية وتقارير الأداء.

التظلم من نتيجة التقييم

تقترح نظم الإدارة التي تتسم بالديمقراطية في العمل ضرورة منح العاملين حق التظلم، وذلك من أي قرار أو وضع يفاضل بين هؤلاء العاملين، ومن أهم هذه الأوضاع ما يمس تقييم الأداء. ويعني التظلم إعطاء الحق للعاملين في الاعتراض على نتيجة التقييم. ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة.

فمثلاً. ينظم قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم 47 لسنة 1978، أن للعامل أن يتظلم خلال 20 يوماً من تاريخ علمه بنتيجة التقييم، ويتم ذلك للجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض. وهي تتشكل من ثلاثة من كبار العاملين بالمنظمة، وعضو تختاره اللجنة النقابية للعاملين بالمنظمة، وعلى هذه اللجنة أن تبت في التظلمات المقدمة إليها وذلك في حدود 60 يوماً من تاريخ تقديم التظلم.

استخدام نتائج التقييم

على كل منظمة تستخدم أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، أن تكون هذه الأنظمة ذات مكانة معينة، ودور واضح ومحدد في النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية. وهذا يعني تحديد مساهمة نتائج التقييم في الممارسات الأخرى للموارد البشرية. وأن تكون هذه الاستخدامات مقننة بأنظمة تحدد طريقة الاستخدام، ومن له حق استخدام

المهام والتكلفة من تقييم الأداء

يحتاج نظام تقييم الأداء إلى تكلفة لكي يؤدي بشكل طيب، وأهم بنود التكلفة هي:

- ✦ تكلفة تصميم قوائم الأداء.
- ✦ تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء.
- ✦ تكلفة الوقت والأجر الخاص بمسؤولي الموارد البشرية للإشراف على النظام.
- ✦ تكلفة الوقت المفقود بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم مرؤسيهم.
- ✦ تكلفة مراجعة تقديرات التقييم وضبطها.
- ✦ تكلفة لجان التظلم من تقييم الأداء.
- ✦ تكلفة حفظ تقديرات التقييم في ملفات.

أما هائد هذه الوظيفة فهو غير مباشر، حيث يمكن أن تساعد في أداء وظائف أخرى مثل التدريب وتخطيط المسار الوظيفي وغيرها من وظائف الأفراد، كما أن حفظ ملفات مستمرة ومنظمة تتضمن التقديرات السابقة لتقييم الأداء يمكنها (من خلال دراستها وتحليلها) أن تساعد على وضع معدلات نمطية للأداء على مستوى الوظائف والأقسام. ومن خلال مقارنة التقديرات الواقعية بالتقديرات النمطية، يمكن تحليل درجة الارتفاع والانخفاض في الأداء.

- 7- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم (ويفضل أن يكون مستويين: الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر)، وذلك لإضفاء الحيطة والموضوعية والرقابة في عملية التقييم.
- 8- يجب الاهتمام بشكل وطريقة إخراج نماذج التقييم، والاهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم، وذلك لإضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم للطريقة المستخدمة.
- 9- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور التنسيق، والمخطط، والراقب على إجراءات التقييم، وأن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدتهم وتدرهم على تقييم الأداء.
- 10- يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية أي أن تعلن لكل مرؤوس، ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري نسبياً.
- 11- يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.
- 12- يجب أن يمتدح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.
- 13- يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسهم بشكل كامل وسليم.
- 14- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة، وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق.

تقييم الأداء على شبكة الانترنت

اهتمت كثير من المنظمات، وشركات الاستشارات بتصميم برامج تعمل على الكمبيوتر، أو بتصميم مواقع على شبكة الانترنت لعرض خدماتها الاستشارية في مجال تقييم الأداء. وأليك، عزيزي القارئ، مجموعة من المواقع التي يمكن أن تساعدك في الحصول على برامج تقييم الأداء، أو الاستشارية الإدارية في نفس المجال:

www.performance-appraisal.com

www.appraisal-smart.com

www.advantageperformance.com

www.managerassistant.com

www.hronline Inc

www.performancesolutionstech.com

www.successfactors.com

ملخص الفصل

- 1- إذا كان على كل مدير أن يقيم أداء مرؤوسيه، فإن قسم الموارد البشرية في أي منظمة مسئول عن تصميم وإدارة البرنامج الذي بمقتضاه يتم تقييم الأداء.
- 2- لتقييم الأداء مشاكل كبيرة منها أن نظام تقييم الأداء يفتقد دقة معايير التقييم، ويفتقد إلى التعليمات السليمة، كما يفتقد إلى دقة درجات القياس، كما أن المديرين القائمين بالتقييم يقعون في أخطاء مهمة مثل عدم فهم معايير التقييم، وعدم فهم القاييس، أو التساهل أو التشدد أو التوسط أو التحيز أثناء التقييم.
- 3- يجب على أي نظام لتقييم الأداء أن يكون محدداً في هدفه (مثل تصحيح الأداء، أو منح الصوافر)، كما يجب أن يتم تحديد القائمين على تقييم الأداء مثل الرئيس المباشر، والرئيس الأعلى منه، والزملاء، أو أن المرؤوسين يقومون بتقييم الأداء لرؤسائهم. كما يجب تحديد الفترة التي يغطيها التقييم (شهرياً، وربع سنوي، أو نصف سنوي، أو سنوياً).
- 4- من المهم تحديد معايير التقييم، وأفضلها ما يعتمد على نواتج الأداء (كالكمية والجودة)، ثم معايير مرتبطة بسلوك العاملين في عملهم، وأخيراً معايير مرتبطة بالصفات الشخصية.
- 5- أهم طرق تقييم الأداء هي: (1) قائمة معايير التقييم (وهي الأهم والأكثر انتشاراً)، و(2) ترتيب العاملين، و(3) المقارنات الزوجية، و(4) التوزيع الإجمالي، و(5) تقييم الأداء بالأهداف، و(6) قائمة المراجعة، و(7) 360 درجة. ولكل طريقة مزاياها وعيوبها الخاصة بها.
- 6- بعد الانتهاء من تقييم الأداء يجب على كل رئيس أن يخطر مرؤوسيه بنتيجة التقييم، ويجب أن تتخلى مقابلة التقييم بمواصفات معينة تجعلها ناجحة.

- 7- يمكن تقسم الموارد البشرية أن يراقب على نتائج التقييم على مستوى كل الإمارات والأقسام حتى يتم التأكد من تجانسها وعدالتها. ويجب أن يعطي النظام الحق للعاملين في التظلم من نتيجة التقييم.
- 8- تستخدم نتائج تقييم الأداء في تصحيح أداء العاملين، أو تحديد احتياجاتهم للتدريب، أو لحساب مكافآتهم، أو لتخطيط ترقياتهم ومساراتهم الوظيفية في المستقبل.

- (1) قارن بين المشاكل الخاصة بتقييم الأداء الموجودة في النظام نفسه أو الموجودة لدى القائمين بالتقييم.
- (2) من أفضل شخص يمكنه تقييم الأداء؟ هل هناك أشخاص أخرى يمكنهم ذلك؟ وضح.
- (3) ما هي أفضل معايير يمكن استخدامها لتقييم الأداء؟ وما هي المعايير الأخرى التي يمكن استخدامها؟
- (4) اشرح طريقة معايير التقييم.
- (5) ما الفرق بين طريقة ترتيب العاملين والمقارنات الزوجية بين العاملين؟
- (6) ما هي الاستفادة الرئيسية من استخدام طريقة التوزيع الإجمالي؟
- (7) كيف يتم استخدام طريقة الإدارة بالأهداف؟ وما هي أهميتها.
- (8) ما معنى طريقة 360 درجة في تقييم الأداء؟
- (9) هل السرية أم العلنية أفضل في تقييم الأداء؟ وضح أسبابك.
- (10) كيف يمكن إدارة عملية أخطاء الرؤوسين المنتجة بتقييم الأداء؟
- (11) ما هو دور قسم الموارد البشرية في الرقابة على أنظمة تقييم الأداء؟
- (12) ما هي الاستخدامات المختلفة لنظام تقييم أداء العاملين؟
- (13) ما هو العائد والتكلفة من استخدام تقييم الأداء؟

تجربتي

ما رأيك في تقييم الأداء بالأهداف

إليك قائمة تقييم الأداء التي تأخذ صيغة " الإدارة بالأهداف " والمتبعة بواسطة

أحدى الشركات، والمطلوب منك أن تنقدها إيجابياً أو سلبياً.

الأهداف التي تم تحقيقها (في نهاية السنة)	الأهداف المخططة (في أول السنة)
الأهداف على مستوى الفرد	الأهداف على مستوى الفرد
1-	1-
2-	2-
3-	3-
الأهداف على مستوى القسم	الأهداف على مستوى القسم
1-	1-
2-	2-
3-	3-
الأهداف على مستوى المنظمة	الأهداف على مستوى المنظمة
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	1- مكافأة
	2- ترقية
	3- تدريب
	4-
توقيع الرئيس المباشر	توقيع الرئيس المباشر
توقيع الموظف	توقيع الموظف

أسئلة

- 1- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف في القائمة السابقة ؟
- 2- ما هي سبل علاج نقاط الضعف في القائمة السابقة ؟

تطبيقات

تجربتي

قل رأيك في هذا النظام

إليك القائمة التالية لتقييم الأداء، وفي ضوء معرفتك بطرق التقييم، المطلوب منك أن تنقد القائمة الرفقة بمزاياها وعيوبها.

قائمة تقييم الأداء			
رقم الموظف:	اسم الموظف	رقم القسم:	الوظيفة
ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز
			المواظبة في العمل حسن التعامل مع الزملاء القدرة على الإشراف على الموظفين حسن التعامل مع العملاء القدرة على حل المشاكل جودة الاتصالات في العمل المعرفة بكافة جوانب العمل
			التقدير العام للأداء
		التوقيع:	اسم الرئيس المباشر
		التوقيع:	اسم الرئيس الأعلى

الأسئلة:

- 1- ما هي مزايا القائمة المطروحة أعلاه ؟ ما هي عيوبها ؟
- 2- ما هي اقتراحاتك بتطوير وتحسين هذه القائمة ؟