

مقرر

# إدارة الموارد البشرية

ل. د. عبد الرحيم خليل

جامعة الدمام

كلية العلوم التطبيقية وخدمة المجتمع

إدارة أعمال . المستوى الثامن

اعداد وتجميع الملخص:

**SOONAR**

## إدارة الموارد البشرية [1]. محتويات المقرر

**محتويات الفصل الأول: [ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ]**

1. التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية.
2. المنظور الإسلامي للموارد البشرية.
3. الإدارة العلمية، العلاقات الإنسانية، إدارة الأفراد، ثم التحول إلى إدارة الموارد البشرية.
4. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، والاستراتيجيات، والأهداف.

**محتويات الفصل الثاني: [ إدارة الموارد البشرية: النشاطات، والوظائف ]**

1. العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية.
2. المستويات التنظيمية المختلفة والمهارات المطلوبة.
3. ابرز ملامح الهيكل التنظيمي للمنظمات وموقع إدارة الموارد البشرية.
4. المهارات اللازمة لقيادة إدارة الموارد البشرية.
5. النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
6. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى.

**محتويات الفصل الثالث: [ تحليل الوظائف، وتوصيفها، وتصميمها ]**

1. عملية تحليل الوظائف وأهميتها وخطواتها.
2. طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف.
3. المشكلات المتوقعة في عملية تحليل الوظائف.
4. توصيف الوظائف كمنتج نهائي لعملية تحليل الوظائف.
5. متطلبات الوظائف.
6. الأساليب المختلفة لعملية تصميم الوظائف والهدف من هذه العملية.

**محتويات الفصل الرابع:**

1. مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية.
2. تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.
3. العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.
4. خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية.
5. أساليب تقدير الاحتياجات البشرية.

**محتويات الفصل الخامس: [ الاستقطاب والاختيار والاختبارات والمقابلات ]**

1. مفهوم الاستقطاب وأهميته وأساليبه.
2. مفهوم الاختيار وخطواته.
3. أهمية الاختبارات وأنواعها .
4. المقابلات وأهم أنواعها وأساليبها.

#### محتويات الفصل السادس:

1. مفهوم التعيين وعرض العمل.
2. طرق معالجة رفض المتقدم للوظيفة.
3. مفهوم التهيئة المبدئية وأساليبها وأهدافها.
4. محتويات برنامج التهيئة المبدئية.
5. تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية.

#### محتويات الفصل السابع:

1. تعريف عمليات الأداء وأهدافها وخطواتها.
2. طرق تقويم الأداء.
3. مسؤوليات تقويم الأداء وتوقيت عملية التقويم.
4. العوامل المؤثرة في نتائج تقويم الأداء.
5. استخدامات الحاسب الآلي في تقويم الأداء.

#### محتويات الفصل الثامن:

1. تعريف التدريب وأهميته وأهدافه.
2. مبادئ التدريب وشروط نجاحه.
3. تصميم نظم التدريب من حيث :
  - (a) تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - (b) تطوير أهداف البرامج التطويرية.
  - (c) اختيار طرق التدريب.
  - (d) تقويم فعالية برامج التدريب.

#### محتويات الفصل التاسع:

1. تعريف التنمية الإدارية وأهدافها.
2. المقصود بالمديرين ولماذا الاهتمام بهم.
3. أساليب التنمية الإدارية على رأس العمل.
4. أساليب التنمية الإدارية خارج نطاق العمل.
5. تقويم فعالية التنمية الإدارية.

**محتويات الفصل العاشر:**

1. مفهوم التطوير التنظيمي ومبرراته.
2. أهداف عملية التطوير التنظيمي وخصائصها.
3. المسؤولية عن إحداث التطوير التنظيمي الداخلي والخارجي.
4. خطوات إحداث التطوير التنظيمي.

**محتويات الفصل الحادي عشر:**

1. مفهوم عملية تقييم الوظائف وأهميتها وأهدافها.
2. مسؤولية وطرق تقييم الوظائف.
3. نظام الأجور والرواتب.
4. نظام الأجور للإدارة العليا.

**محتويات الفصل الثاني عشر:**

1. طبيعة ومفهوم التحفيز وأهميته.
2. أنواع حوافز العمل بالنسبة للفرد وللمنظمة.
3. تحديد طبيعة الاحتياجات الإنسانية.
4. العلاقة بين الحوافز والأجور.
5. الحوافز التشجيعية لموظفي الإنتاج والبيع وللمديرين.

**محتويات الفصل الثالث عشر:**

1. تعريف المنافع والخدمات وأهميتها وأهدافها.
2. الخيارات الاستراتيجية في تصميم المنافع والخدمات.
3. المبادئ الأساسية في تصميم المنافع والخدمات.
4. أهم طرق تصنيف المنافع والخدمات.
5. التعريف والإعلام بالمنافع والخدمات.

**محتويات الفصل الرابع عشر:**

1. برامج الخدمات الصحية المقدمة للعاملين.
2. أهم الأمراض المهنية ( الإجهاد والتوتر ).
3. المقصود بالأمن والسلامة.
4. اثر المعنويات والرضا الوظيفي على أداء العاملين.

**محتويات الفصل الخامس عشر:**

1. تعريف التطوير الوظيفي وأهميته.
2. إدارة التطوير الوظيفي ( مسؤولية الموظف - والمنظمة ).
3. الإرشاد والتوجيه واستخدام الاختبارات لاكتشاف المواهب.
4. تصميم المسار الوظيفي والترقية المخططة والمسار الوظيفي المزدوج.

**محتويات الفصل السادس عشر:**

1. المقصود بإدارة العلاقات الصناعية.
2. إدارة الحركة الوظيفية من خلال الترقية أو النقل أو الجمود الوظيفي أو التنزيل أو الاستغناء المؤقت.
3. إدارة إنهاء الخدمة: من حيث الأسباب والإجراءات ومقابلات إنهاء الخدمة.
4. إدارة الاستقالات والتقاعد.

**محتويات الفصل السابع عشر: [ إدارة مشكلات الموظفين ]**

1. كيفية التعامل مع مشكلات العمل.
2. الانضباط والجزاءات.
3. نظام الشكاوى.
4. تقديم نماذج من المشكلات السلوكية أو الإنسانية في مجال العمل.

**محتويات الفصل الثامن عشر: [ إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة ]**

1. مفهوم المنشأة الصغيرة ومشكلة الموارد البشرية بها.
2. نشاطات الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة.
3. تعيين متخصص في الموارد البشرية في المنشأة.
4. تخطيط احتياجات الموارد البشرية بالمنشأة الصغيرة.

**محتويات الفصل التاسع عشر: [ نظم معلومات الموارد البشرية ]**

1. مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية.
2. النظام اليدوي في بناء نظم المعلومات ( الملفات والسجلات ).
3. ميكنة إدارة الموارد البشرية.
4. أسباب ودواعي التحول لاستخدام الميكنة في إدارة الموارد البشرية.
5. مزايا وسلبيات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية [2]. **الفصل الأول** (التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية)**التطور التاريخي للتعامل مع الموارد البشرية:**

- يمكن القول: إن العالم من حولنا ملئ بالإنجازات التي حققها الإنسان على مر العصور فهناك مثلاً: سور الصين العظيم، الأهرامات المصرية، الفتوحات الإسلامية قديماً، وصول الإنسان للقمر، الاختراعات العلمية المستمرة ... الخ.
- لاشك أن الإنسان بجهد وطاقته وطموحه هو العامل الأول في كل هذه الإنجازات من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة .. الخ.
- إن الإدارة التي حققت هذه الإنجازات بالاشتراك مع البشر الذين قد يكونوا مختلفون في طموحاتهم ومشاعرهم .. ولكنهم جميعاً يسعون لتحقيق الرضا والاشباع الاقتصادي والاجتماعي والتكامل.
- إن التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان، وهذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة نذكر منها:

✓ التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

✓ التغيرات التكنولوجية.

✓ التغيرات في تقنية المعلومات والاتصالات.

✓ البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الإنتاجية والفعالية.

✓ التغيرات في الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

**المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية:**

- إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان وركزت على كل مجالات دراسة الموارد البشرية مثل مجالات: الاختيار والتعيين، المسؤولية والتفويض، القيادة والرقابة على الأفراد، النصح والاستشارة، التعويض المادي والضمان الاجتماعي، مجالات التعلم والتدريب، مجالات توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها لمن يشغل الوظيفة العامة.

**أهم المراكز القيادية الهامة لإدارة الموارد البشرية في الإسلام:**

– الوسطية. – الإنسانية. – الانتماء إلى الجماعة. – التفاعل مع المتغيرات البيئية.

**الإدارة العلمية:**

- كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية يستند على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية.
- كان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الانتاج المحددة سلفاً من الإدارة.
- ومن ثم يترتب على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.
- **من أهم رواد الإدارة العلمية هم: فردريك تاييلور و فرانك جيلبرت و هنري جانت.**
- لقد انتهجت الإدارة العلمية أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام **المنهج العلمي والموضوعي** في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل.
- اعتمد تاييلور والآخرون في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس **الحركة والزمن** والادوات المستخدمة في الانتاج للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الانتاج، وإذا ما حقق العامل أية زيادة في الانتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.

**أهم ما تميزت به الإدارة العلمية:**

- تحديد معايير الانتاج وفق اسلوب علمي واضح هو **قياس الحركة والزمن**.
  - حينما يتجاوز العامل المعيار من الانتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الانتاج.
  - ينظر الى العامل كرجل اقتصادي هدفه الاساسي هو الحصول على المال.
  - **لكن اهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من اجتماعية و انسانية وعاطفية وتجاهلت ان هناك جوانب اخرى يرغب العامل في اشباعها في مجال العمل.**
- ،، ونتيجة لما سبق فقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

**العلاقات الإنسانية:**

- من أهم روادها هم **التون مايو و وروثلز برجر**.
- منهج العلاقات الإنسانية ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

**أسباب القصور في مدرسة العلاقات الإنسانية:**

مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق إلا نجاحاً محدوداً كما يرى بعض الباحثون من حيث درجة الاشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية **ويعود ذلك الى عدة اسباب أهمها:**

- ان نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن " العامل السعيد هو عامل منتج".
- تفترض مدرسة العلاقات الانسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الافراد وهذا غير سليم تماماً.
- **لقد تجاهلت مدرسة العلاقات الإنسانية جوانب هامة ذات تأثير على انتاجية الموظف وعطائه وهي: البناء الوظيفي، وانظمة العمل وقواعده والاجراءات واللوائح ، ذلك أن مثل هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنظيم.**
- **كما تناست هذه المدرسة ان العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ، وليس فقط المعاملة الإنسانية.**

**إدارة الأفراد:**

- **وظيفة الأفراد : كجزء من مهام الإدارة:**
- يعني ان كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في القطاع الذي يرأسه جنباً إلى جنب مع دور إدارة شؤون الأفراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.
- **إدارة الأفراد : كجهاز مستقل ومتخصص:**
- وبدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة نتيجة قصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية والرعاية الأبوية في الاهتمام بقضايا الأفراد. ومن ثم فالإدارات المتخصصة تعني **بتوفير احتياجات المنظمة من القوي العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو.**

## التحول الى إدارة الموارد البشرية:

✚ لماذا التحول ؟

- نتيجة لقصور إدارة الافراد وذلك لعدة اسباب:

- لم يكن هناك تناغماً بين سياسات وممارسات هذه الإدارة.
- عدم وجود ترابط بين نشاطاتها ونشاطات الإدارات الأخرى.
- لم يكن لها دور في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.
- تفكيرها في جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب فاصبح الافراد عنصر تكلفة انتاجي.

✚ أهم ما واجه المنظمات وإداراتها من تغيرات:

### • تغيرات اقتصادية:

رفع مستوي الكفاءة الإنتاجية ، تحسين نوعية المنتجات والخدمات، تخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة، تنوع الأسواق داخلياً وخارجياً.

### • تغيرات اجتماعية:

تنوع مصادر العمال، ارتفاع المستوي الثقافي، زيادة الاحتياجات الإنسانية، تدخل الحكومات لحماية العاملين متمثلة في الأنظمة والتشريعات المختلفة.

### • تغيرات تكنولوجية:

مثل تغير تقنيات الانتاج، ونوعية وتكلفة الآلات والمعدات، تطور شبكة الاتصالات، وانظمة المعلومات الإدارية.

### • تغيرات إدارية:

حيث فرضت التطورات الإدارية نفسها على المنظمات، كما ساهمت العلوم الأخرى في الفكر الإداري كعلم النفس والنظريات الاقتصادية واستخدام الحاسب الآلي... الخ.

✚ فلسفة التحول إلي إدارة الموارد البشرية تحمل في مضامينها:

- الأفراد ليسوا مجرد عناصر انتاجية تابعة.
- إدارة الموارد البشرية شريك اساسي في عملية تخطيط مستقبل وتطوير المنظمة.
- تحقيق أهداف المنظمة يكون بقوي عمل منظمة ومحفزة.
- أهداف المنظمة والعاملين متكاملة وليست متناقضة.

## أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

- تهدف إدارة الأفراد الي تحقيق اقصي انتاجية من الأفراد بينما تحرص إدارة الموارد البشرية علي التكامل والتوازن في تحقيق أهداف الانتاجية والرضي الوظيفي معاً.
- من حيث التطبيق والممارسة فان التناغم والتناسق مفقود بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى في المنظمة، بينما يكون العكس تماماً وفقاً لمنطق إدارة الموارد البشرية.

**مفهوم إدارة الموارد البشرية:****تعريف إدارة الموارد البشرية:**

هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

إن الكثير من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة و برامج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة:

**أهم مميزات المنظمات الناجحة:**

1. الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.
2. وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
3. مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.
4. المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
5. شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
6. التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
7. تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

**أما المنظمات غير الناجحة فإنها تتصف بما يلي:**

1. عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من أصول المنظمة.
2. إدارة بيروقراطية غير مرنة مع ميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.
3. عدم الاهتمام بتطوير الموظفين.
4. شبكة اتصالات داخلية ضعيفة.
5. سياسات غير واضحة أو غامضة وأحياناً متضاربة.
6. معدلات دوران عمل عالية.

**إن سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها يؤدي إلى:**

1. إنتاج مخالف للمواصفات.
2. زيادة نسبة الحوادث والإصابات.
3. ارتفاع نسبة الوقت الضائع.
4. إنتاج أقل.
5. ارتفاع تكلفة الإنتاج أو الخدمة.
6. انخفاض درجة الحماس وانخفاض الروح المعنوية.
7. زيادة نسبة التالف.

مما يؤدي إلى قدرة تسويقية وتنافسية أقل ثم إنتاجية أقل، و ارباح متناقصة ثم الخروج من السوق.

- أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية أهمها ما يلي:
- أن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العناصر البشرية لملئ الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ عليها سيؤدي إلى الارتفاع بإنتاجية المنظمة.
- أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين سينعكس على رضاهم الوظيفي وهذا يساهم في زيادة عطاؤهم وإنتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
- أن المعالجة الفورية لمشكلات محتملة في مجال الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والترقيات سوف توفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل أو زيادة معدلات الغياب أو انخفاض الإنتاجية.
- إن إدارة ناجحة للموارد البشرية قد يوفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل وعدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

### رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية:

#### **المقصود بهذه الاستراتيجيات :**

- هو مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية. وتتمثل أهم هذه الاستراتيجيات في:
- مركزية قرارات الاختيار والتعيين.
  - تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على معدل 3 أو 4 من 5 أو أكثر.
  - اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة.
  - اعتماد سياسة الاغراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من السائد في السوق.
  - اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل.
  - تصميم برامج تقييم الأداء ونظام الحوافز.
  - تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي.
  - اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الوظيفية.

### أهداف إدارة الموارد البشرية:

- قوة عمل متجانسة: أي وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.
- قوة عمل منتجة: تستطيع تحقيق الانتاج وفق المعايير المحددة وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
- قوة عمل فعالة: ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.
- قوة عمل مستقرة: أي تخفيض نسبة دوران العمل قدر الإمكان.
- تنمية قدرات الأفراد: ويظل هذا واجباً مهماً للإدارات الناجحة.
- تحقيق الانتماء والولاء: كلما حرصت المنظمة على ارضاء الموظفين كلما قاد ذلك إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

**سياسات الموارد البشرية:**

- تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمات توجيهات أو قواعد ارشادية لمساعدة المديرين والمسؤولين في تحقيق أهداف الإدارة.
- تحدد هذه السياسات ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية.
- يتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الأفراد أو الموارد البشرية.
- لتحقق الفائدة المرجوة من هذه السياسات يجب ان تكون مكتوبة وان تعمم على جميع الموظفين.

**خطط العمل:**

تمثل خطط العمل نظاماً اجرائياً لتنفيذ الأهداف: تحدد ما هو مطلوب عمله ؟ كيف يتم التنفيذ ؟ من سيتولى التنفيذ ؟ ومتى يتم هذا التنفيذ ؟.

**So0onA**

## إدارة الموارد البشرية [3]

**الفصل الثاني** (نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية)**أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية:**

✚ تُعرف الإدارة بأنها:

مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، مالية ، فنية ، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

✚ وتشمل هذه الوظائف :

- تحديد الأهداف. - التخطيط. - التنظيم. - التوجيه (التنفيذ). - الرقابة وتقييم الأداء.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الوظائف:

وبتطبيق مفهوم العملية الإدارية على إدارة الموارد البشرية فإنها تكون:

➤ **أهداف الموارد البشرية :**

ولهذه الأهداف جانبين هما : **المنظمة والأفراد.**

● **أهداف المنظمة :** التي تسعى لتحقيقها هنا هي :

الكفاءة والفاعلية / التجانس / الاستقرار / تطوير وتنمية المهارات / تحقيق الانتماء والولاء ... الخ.

● **أما أهداف الأفراد فأهمها ما يلي :**

فرص عمل جديدة / ظروف ومناخ عمل جيد / العدالة في الأجور والمعاملة / فرص للتقدم الوظيفي / الاستقرار والأمن الوظيفي / تقديم الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية غيرها ... الخ.

➤ **تخطيط الموارد البشرية :**

وتبدأ عملية التخطيط هنا بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا بالمنظمة تجاه مواردها البشرية.

إن أهم خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية يمكن حصرها في:

✓ تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة بالمنظمة.

✓ تقدير حجم العمالة المطلوبة.

✓ تحليل الوضع الراهن.

✓ تحليل سوق العمل.

✓ تحليل العجز أو الفائض الكمي أو النوعي.

✓ كيفية مواجهة العجز أو الفائض.

### ➤ تنظيم شؤون الموارد البشرية:

ويمكن تحديدها في :

- ✓ تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية بالمنظمة.
- ✓ اختيار نمط إدارة الموارد البشرية (مركزية - لا مركزية).
- ✓ تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية.
- ✓ تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات (إدارات - أقسام - وحدات).
- ✓ تحديد السلطات الإدارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية.
- ✓ تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات.

### ➤ توجيه الموارد البشرية ( التنفيذ ):

تتضمن هذه العملية سلسلة من الأعمال يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ، وتشمل هذه الأعمال ما يلي :

- ✓ شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- ✓ تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى بالمنظمة.
- ✓ التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم.
- ✓ دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- ✓ حل الصراعات والمشكلات المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- ✓ حل الشكاوى وسماع المقترحات بما يؤدي لتحقيق الأداء الجيد للأعمال.

### ➤ الرقابة:

والهدف منها هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأداء والخطط المطلوبة وهذا يستلزم تحديد المعايير، وتقييم الأداء

وقياسه، ثم التصحيح، وتشمل عملية التقييم ما يلي:

- ✓ تقييم إنتاجية الأفراد وأدائهم.
- ✓ تقييم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.
- ✓ تقييم إجراءات وقواعد العمل (التعيين ، التدريب ، الإجازات).
- ✓ تقييم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
- ✓ تقييم نظام الحوافز والأجور والرواتب.
- ✓ تقييم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
- ✓ تقييم نتائج التدريب ومعدلات دوران العمل والغياب.

**توجيه الموارد البشرية:**

- ✓ إن توجيه الموارد البشرية : تعني: ارشاد – إصلاح – حل مشاكل.
- ✓ شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- ✓ تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
- ✓ التغلب على المعوقات و مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
- ✓ دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم.
- ✓ حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- ✓ حل الشكاوي، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال.

**الرقابة على الموارد البشرية:**

- ✓ رقابة الموارد البشرية: إذا تم التخطيط و التنظيم و التوجيه و لم تتم الرقابة يكون هناك خلل في العمل الإداري، إذ يجب أن ترتبط جميع هذه الحلقات بعضها ببعض.
- ✓ تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم ، كطلب تقرير عن مدى الأداء مثلاً .
- ✓ تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية ويجب مراجعة السياسات بشكل منتظم.
- ✓ تقويم إجراءات وقواعد العمل : وهي المرحلة النهائية بعد وضع السياسات والاستراتيجيات والرسالة والخطط والقواعد، ثم نضع إجراءات وتنميط العمل والسياسات لكي يتم تنفيذها من قبل العاملين.
- ✓ إن تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية، ما هي إلا الأساليب المستخدمة في التخطيط بصفة عامة.
- ✓ كما ان تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور، المعلومات، يتم بوضع خطة تدريبية في البداية، ثم نرى هل توافق هذه الخطة احتياجات العاملين ويقوم النظم المستخدمة في التدريب، وكذلك الحوافز: هل ستكون حوافز مادية ومعنوية، وهل هي كافية أم يتم تعديلها.
- ✓ كما ان تقويم معدلات دوران العمل والغياب، المقصود به معدل الأيام الذي يقضيها العامل في العمل ثم ينتقل إلى وظيفة أخرى (عدم الاستقرار في العمل)، وكلما زاد معدل غياب العامل فإنه يدل على وجود مشكلة.

**الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:**

- ✓ تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر حول أهمية إدارة الموارد البشرية .. ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي و المسؤوليات والواجبات المسندة اليها.
- ✓ ويتضح ان المسؤولية التي تضطلع بها هذه الإدارة كبيرة ومتنوعة، وعليه فإن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارة الإنتاج والتسويق.
- ✓ ويرأس مدير هذه الإدارة عدة وحدات وظيفية موزعة حسب الاختصاصات.
- ✓ وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم سياسات وبرامج الموارد البشرية.
- ✓ وتقوم هذه الإدارات المختلفة بالتنفيذ، مع تقديم النصح والاستشارة عند الحاجة.
- ✓ وفي حالة وجود فروع خارجية للمنظمة فإن مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسة العامة للمنظمة والتي تنظم أمور الموارد البشرية بالمنظمة: من توظيف ، تطوير ، حوافز ، وغيرها ... الخ.

## تصنيف الوظائف في الجهاز المسنول عن الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدراء الأقسام.</li> <li>• المدير العام للأقسام.</li> <li>• القيادة الإدارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السكرتارية.</li> <li>• الاستعلامات.</li> <li>• مشغل الحاسبات.</li> <li>• التحرير.</li> <li>• الصادر والوارد.</li> <li>• حفظ الملفات.</li> <li>• المساعدين الإداريين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستشارات والتوجيه.</li> <li>• خبراء تقييم الوظائف.</li> <li>• خبراء تصميم وتحليل الوظائف.</li> <li>• خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز.</li> <li>• خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.</li> <li>• خبراء التطوير والتنمية الوظيفية.</li> <li>• خبراء علاقات الموظفين.</li> </ul>

- إن الوظائف التخصصية قد تكون كبيرة أو صغيرة أي على مستوى الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا.
- مثل مستشار الجودة، فهذه وظيفة تخصصية ويكون في الإدارة العليا.
- لكن مثلاً خبير في علاقة الموظفين قد يكون في مستوى الإدارة الوسطى ... وهكذا.

## الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة الموارد البشرية

الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي	الخصائص العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العدالة في المعاملة.</li> <li>• الرحمة.</li> <li>• عدم الاستبداد بالرأي.</li> <li>• اختيار البطانة الصالحة.</li> <li>• تحري مصلحة المرؤوسين.</li> <li>• مراعاة تقوى الله والخوف منه.</li> <li>• الأمانة.</li> <li>• الكفاءة والمقدرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية.</li> <li>• إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.</li> <li>• إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية.</li> <li>• معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في العمل.</li> <li>• قدرة إقناع أصحاب المصالح.</li> <li>• الاستماع والإنصات الجيد.</li> <li>• تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف.</li> <li>• القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.</li> </ul>

## المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين لثلاث أقسام :

- **المهارات الفنية:** تختص بطبيعة العمل: كأن نأتي بفني طباعة ، ويتم تعليمه المهارة الفنية لكيفية الطباعة ، وكذلك الحال في البرمجة.
- **المهارات السلوكية:** وتهتم بالقدرة علي الاتصال ، التفاوض ، تكوين العلاقات ، التحفيز ، كيف يتفاعل ويتواصل مع الأشخاص الآخرين.
- **المهارات الفكرية:** وتعنى القدرة على التفكير المنطقي العقلاني ، التنبؤ، اتخاذ القرار.

ويلاحظ ان المستوي اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع أو مستوي المدير بالمنظمة.

## نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية:

- تختلف المنظمات في حجمها وأهدافها ومن ثم في نشاطاتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- كما تختلف المسميات التي تصنف بها الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:
  - إدارة الأفراد.
  - إدارة العلاقات الصناعية.
  - إدارة العلاقات الإنسانية.
  - إدارة شؤون الموظفين أو العاملين.
  - إدارة علاقات الموظفين.
  - إدارة الموارد البشرية.



## تخطيط الموارد البشرية:

ويحدد هذا النشاط مجموعة من البرامج المتنوعة مثل :

- تخطيط الاحتياجات البشرية.
- تقدير حجم العمالة المطلوبة.
- تحديد مستوى ونوع المهارات المطلوبة.
- تحديد القدرات والخبرات.
- تحديد عمليات الاختيار والتوظيف.
- تقويم الأداء والنقل.
- تحديد الفصل من الخدمة.

## تنمية الموارد البشرية:

ويعتبر نشاط التدريب والتطوير من أهم أنشطة الموارد البشرية وأكثرها تكلفة وتشمل هذه النشاطات ما يلي :

- عمليات التأهيل والتدريب بمختلف أنواعه.
- إعادة التدريب متى لزم ذلك لإحداث التطور الوظيفي.
- عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية بالمنظمة.
- التطوير الوظيفي.

## التعويض ( الأجرور والرواتب ):

ويتناول هذا النشاط ما يلي :

- تقييم الوظائف ومقارنتها من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- طرق تقييم الأجرور والرواتب.
- مقارنة الأجرور في المنظمة بالأجرور السائدة خارجها.
- كيفية إعطاء الزيادات في الأجرور وهل تعتمد المعايير الفردية في ذلك أم المعايير الجماعية.

## صيانة الموارد البشرية:

والهدف من هذا النشاط هو :

- المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية.
- جعل المنظمة مصدر جذب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها.
- الاهتمام بالمنافع المادية المباشرة وغير المباشرة.
- الاهتمام بالخدمات من صحية و تعليمية واجتماعية وغيرها ... الخ.
- الاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي.

## علاقات الموظفين:

ويهتم هذا النشاط بما يلي:

- توفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين.
- ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم.
- إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة في مجالات: الترقية ، التنقلات الوظيفية ، الاستغناء عن الخدمة ، الاستقالات ، التقاعد.
- وأخيراً إدارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد الانضباط والجزاءات والشكاوى.
- تقليل العوامل التي تؤدي الي الاحتكاك بين الموظفين والإدارة وتقليل الشعور بعدم الرضا.
- التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة بالمنظمة.

## العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى:

- إن إدارة الموارد البشرية هي شريك استراتيجي مهم جداً مثله مثل الإدارات الأخرى.
- وبالتالي هو يخطط وينظم ويوجه ويراقب ، وعلاقته بالإدارة التنفيذية هي علاقة شراكة بينه وبين الإدارات التنفيذية الأخرى.
- مثال : إدارة الإنتاج لو لم تكن علاقتها بالموارد البشرية جيدة لن تزود بموظفين ، أو تزود بموظفين لكنهم غير كفي ، فلا بد أن تكون العلاقة بين الإدارات قوية جداً.
- ماذا يفعلون في إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى ؟
- تدبير الكوادر البشرية : استقطاب ، اختيار ، تعيين ، وتطوير ، وتدريب.
- تنمية الكوادر البشرية.
- المحافظة على الأمن والسلامة.
- علاقة الموظفين: مهمة جداً وسر نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها.

## إدارة الموارد البشرية [4]

**الفصل الثالث (تحليل الوظائف ، توصيفها ، تصميمها)****مقدمة المحاضرة:**

- تتكون المنظمات من مجموعات من الأفراد يقومون بأداء أعمال مختلفة وفي إطار من التنسيق والتكامل من أجل تحقيق أهداف سبق تصورها وتحديدها وعلى ذلك يتحقق الهدف من التنظيم.
- فكل فرد مكلف بعمل ويؤديه وفق خطط محددة ومرسومة وعمله مرتبط ومكمل لأعمال أخرى في التنظيم وفي إطار من الصلاحيات والمسئوليات والعلاقات المتبادلة والتنظيم ليس في الحد ذاته هدفاً ، وإنما وسيلة لتحقيق الهدف.
- وكما هو واضح في الخريطة التنظيمية فإن الصناديق الموجودة داخلها تمثل لنا مسميات الوظائف وحدود سلطات ومسئوليات كل منها وحدود العلاقات والمسئوليات الإشرافية.
- وهناك عدة فوائد من وجود خرائط تنظيمية في المؤسسات والشركات لعل أبرزها ما يلي **(٥ فوائد هي):**
  - 1) توضيح مسميات الوظائف بمختلف أشكالها في جميع المستويات.
  - 2) توضيح خطوط المسؤولية (أي من مسئول امام من).
  - 3) تحديد المسئول عن كل إدارة أو قسم.
  - 4) تحديد نوعيات الإدارات والأقسام الموجودة.
  - 5) تحديد قنوات الاتصالات الرسمية والتسلسل الإداري.
- غير أنه من جانب آخر فإن الخرائط التنظيمية لا تظهر **(٥ نقاط هي):**
  - 1) وصف المهارات والمسئوليات اليومية للوظائف الموجودة في الهياكل.
  - 2) الاتصالات الفعلية التي تحدث بين الموظفين و الإدارات.
  - 3) مدى تشدد نظام الرقابة على الافراد أو تساهله.
  - 4) السلطة الحقيقية للمواقع الإدارية ونطاق القوة التي يتمتع بها شاغلوا هذه الوظائف.
  - 5) المؤهلات والمواصفات الشخصية المطلوبة لمن يشغل هذه الوظائف.
- ومن اجل ذلك فان عملية (تحليل الوظائف وتوصيفها) تقدم معلومات واسعة وتفصيلية للمنظمة ولمن هم خارجها يستعان بها في كثير من القرارات والممارسات اليومية كما سنرى لاحقاً.

**تعريف عملية تحليل الوظائف:**

- هي: مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة ، وواجباتها ، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.
- أو هي العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسئوليات الوظائف وتحديد اطار مستوى اتخاذ القرار في الوظيفة ومستوى المهارات المطلوبة للوظيفة ودرجة استقلالية الوظيفة والمجهود الذهني لهذه الوظيفة ، بالإضافة إلي الأدوات المستخدمة وظروف العمل: (مثل درجة الحرارة / الرطوبة / الضوضاء / الغازات ... الخ) .“

- إن خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية في سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فإنهم ركزوا على الجوانب التالية (٦ جوانب هي):
  - 1- الواجبات الوظيفية.
  - 2- سلوكيات العمل.
  - 3- الادوات المستخدمة.
  - 4- معايير الأداء.
  - 5- ظروف العمل.
  - 6- تحديد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة.

### وفيما يلي شرح موجز لكل نقطة سابقة:

#### (1) الواجبات الوظيفية :

وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات حيث يتم تحليل الوظائف ، وتحديد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل، وقد تحدد أيضاً كيفية تقييم الاداء وتوقيته.

#### (2) سلوكيات العمل :

وتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل هذه الوظيفة، مثل الاتصالات والتقارير واتخاذ القرارات.

#### (3) الادوات المستخدمة :

مثل الآلات الحاسبة، والطابعة، والادوات المساعدة مثل: آلات النسخ أو الفاكس ، وآلات العمل المباشر في خطوط الانتاج ، كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب ، والمواد المستخدمة فيه ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والادوات.

#### (4) معايير الأداء :

وهي المعايير أو المقاييس التي تتم على أساسها تقويم أداء الموظف ، (الكمية ، النوعية ، الوقت ، التكلفة).

#### (5) ظروف العمل :

وهي الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل، بالإضافة إلى تحديد مجالات الاتصال مع الآخرين ومقدار الحوافز.

#### (6) وأخيراً: فإن تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة مثل :

- مستوى التعليم. - نوع التدريب. - درجة الخبرة.

- الصفات الشخصية مثل: القدرات والاستعداد الذهني ، الذكاء ، الهوايات ، السمات الشخصية ...الخ.

### أهمية تحليل الوظائف:

- إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة (٥ أهداف):

- (1) ان هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلاً الازدواجية والتداخلات المحتملة.
- (2) انه لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- (3) ان تحديد الاجر على العمل يجب ان يتم وفقاً لأهمية العمل واطار مسئولية شاغل العمل.
- (4) تستطيع المنظمة ان تحدد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف وعدد الافراد اللازمين.
- (5) وأخيراً ان المنظمة تستطيع تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظائف المختلفة بها.

- إن عملية تحليل الوظائف تؤثر من حيث واجباتها ونطاق مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها، ومستوى المهارات المطلوبة في شغلها على سياسات الموارد البشرية في كثير من الجوانب (٦ جوانب هي):

#### (1) الاستقطاب والاختيار:

حيث تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفاً موسعاً للوظيفة ، وخصائص الافراد الذين يجب ان يشغلوها ، ومن ثم فان عملية البحث عن الافراد الصالحين للعمل ، ومن ثم اختيار الافضل منهم يتم وفقاً لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المتقدمين ، ولا تستطيع المنظمة من الناحية العملية قبول أفراد باقل مما تطلبه شروط الوظيفة ونطاق أعمالها.

#### (2) تحديد الأجور:

حيث ان عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة وحجم مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها وشروط شغلها ، ومن ثم فإنها تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الاجر المخصص لكل وظيفة ، فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية ، أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجر أعلى والعكس صحيح ، في الوظائف ذات المسؤوليات الادنى أو المهارات الاقل أو مستوى خطورة اقل.

#### (3) تقويم الأداء:

عملية التقويم بطبيعة الحال تحتاج الى معايير للقياس ، وما يقدمه تحليل الوظيفة من اعباء والتزامات محددة يعتبر هو اساس القياس ، والاداء بمستوى اقل من هذه المعايير يعني ان هناك خللاً قد يكون ناتجاً عن عدم قدرة الموظف ، أو عدم رغبته في العمل ، أو خللاً في تحديد حجم العمل المطلوب من الاساس.

#### (4) التدريب والتطوير:

تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف ، والتصنيف يتناول وبشكل موجز: مستوى المهارات المطلوبة في الموظف ، وإذا كان اداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفاً فان ذلك قد يعني حاجة الموظف الى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف الى ذلك.

#### (5) الترقيات:

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف اساساً جيداً لترقية الموظفين ولقدراتهم على تحمل مسؤوليات الوظائف وابعائها ، وكلما اثبت الموظف جدارته في عمل معين كلما كان ذلك مؤشراً على قدرته لتحمل مسؤوليات وابعاء وظيفة أعلى في التنظيم.

#### (6) تخطيط الاحتياجات البشرية:

تستفيد إدارة الموارد البشرية من البيانات التي تم جمعها حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية حول وظائف الأفراد كماً ونوعاً. وكذلك تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجات المنظمة من الأفراد.

**خطوات عملية تحليل الوظائف:**

ويمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي :

**أ - تحديد الهدف من استخدام التحليل :**

ان تحديد الهدف من استخدام التحليل يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية واسلوب جمعها. وهناك عدة طرق لجمع البيانات منها: قائمة الاستقصاء ، الملاحظات ، المقابلات ، سجل الموظف اليومي.

**ب - جمع بيانات أولية :** وأهم البيانات المطلوبة هنا هي :

✓ الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة.

✓ الهياكل التنظيمية للقطاعات.

✓ الوصف الوظيفي السابق (ان وجد).

وتظهر الخريطة التنظيمية للمنظمة موقع الوظيفة محل التحليل، ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى بالمنظمة، وكذلك مسماها، وحركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى.

اما خريطة القطاعات التفصيلية فتعطي بعداً أكثر للوظيفة، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.

**ج - اختيار نماذج وظيفة تمثيلية :**

وفي هذه الخطوة يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة (مثلاً ،محاسب ،سكرتير ،مشغل حاسب ،عامل خط تجميع ، ... الخ)

**د - جمع معلومات عن الوظيفة :**

وهذا هو بيت القصيد ، حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث : واجباتها ، مسؤولياتها ، ظروف العمل الذي تؤدي فيه ، سلوكيات العمل.

**هـ - مراجعة المعلومات المتحصلة :**

في الخطوة السابقة مع الموظف المعنى بالوظيفة موضع التحليل وكذلك مع رئيسة المباشر، وذلك للتأكد من مدي صحة المعلومات ودقتها، ووضوحها.

**و - استخلاص الوصف الوظيفي :**

ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها، وظروف عملها، ودرجة الخطورة بها، كذلك قد يشمل هذا الوصف معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

**طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف:**

ويمكن تحديد أهم هذه الطرق في :

**أولاً : المقابلات:**

✚ وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظائف وهي :

- (1) مقابلات فردية مع الموظفين.
- (2) مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- (3) مقابلات مع المشرفين على الموظفين الذين هم على اطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

**مزايا المقابلات:**

تعد المقابلات أكثر أساليب جمع المعلومات لسهولةها، كما انها قد تكشف الى جانب الواجبات الاساسية التي يقوم بها الموظف بعض الاعمال العرضية التي قد يقوم بها من حين لآخر، أو الاتصالات التي قد تتم في اطار مسؤولياته، ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

**أهم سلبيات المقابلات:**

هي نظرة بعض الموظفين الى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية اعادة تقييم الاجور والرواتب ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين الى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسئولياتهم أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسئوليات وظائف أخرى.

**ثانياً : الاستبيانات:**

- يعتبر أسلوب الاستبيانات من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسهولة وسهولته وعدم تناقض المعلومات الواردة به.
- ومن الناحية العملية يجب مراعاة تخطيط وبناء أسئلة الاستبيان بشكل يضمن الوضوح.
- وكذلك الدقة اللفظية وعدم ازدواجية التفسير، كما ينبغي أن تحدد الأسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب.
- وقد تختلف قوائم الاستبيان في نوعية وطبيعة الأسئلة وفي بعض الاستبيانات قد تكون الأسئلة مفتوحة أو مغلقة.
- وكلما جمعت قوائم الاستبيان بين النوع المفتوح والمغلق من الأسئلة كان ذلك أفضل من أخذ أسلوب الاتجاه الواحد.
- ومن أهم إيجابيات أسلوب الاستبيانات هو سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين وهو أيضاً أقل كلفة قياساً بأسلوب المقابلات.

• ولكن من ناحية أخرى فان لأسلوب الاستبيانات عدة سلبيات نذكر منها:

- (1) انها قد لا تحقق الفائدة اذا كان مستوى التعليم منخفضاً بين الموظفين وان بعضهم بجهلون القراءة أو الكتابة.
- (2) احتمال سوء فهم المجيب على الاسئلة.
- (3) تحتاج الى جهود ضخمة في إعادة صياغة الاسئلة ثم تفرغ الاجابات وتحليلها.

**ثالثاً : الملاحظة:**

- ويتضمن استخدام هذا الاسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال ، وملاحظة الجوانب المختلفة في ادائها من حيث: توقيت الاداء والتكرار ، ومدى صعوبة بعض جوانب العمل، ومدى كفاءة العمليات الانتاجية، وظروف العمل والمواد والمعدات المستخدمة في العمل.
- ومن خلال الملاحظة يستطيع المحلل اعطاء تقدير وحكم على طبيعة الوظيفة والجهد المطلوب لأدائها.
- إن ابرز ايجابيات هذا الاسلوب تبدو فيما يلي ( ٣ مزايا هي ):

1. الحصول على بيانات واقعية قياساً بالأسلوبين السابقين.
2. توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بطريقة الاستبيان وخاصة اذا كان مستواهم التعليمي والثقافي لا يؤهلهم لذلك.
3. تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفصيله بطريقة منظمة.

- أما عيوب هذه الطريقة فيمكن ايجازها في ( ٣ عيوب هي ):

1. قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء.
2. لا تفيد في وصف بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية.
3. قد يعترض بعض الموظفين علي ملاحظتهم اثناء العمل.

**رابعاً: سجل الموظف اليومي:**

- وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.
- وقد يعاب علي هذا الاسلوب تحيز الموظف ومبالغته احياناً.
- إن استخدام هذا الأسلوب إضافة إلي أسلوب المقابلة يشكلان معاً رصداً موسعاً لتوصيف الوظيفة.
- غير انه يعاب على أسلوب السجل اليومي للعمل تحيز الموظف بالمبالغة لبعض جوانب العمل وتقليله لجوانب أخرى.

**المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف:**

ونعرض فيما يلي بعضاً من هذه المشكلات :

**1- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:**

- يخشى كثير من الموظفين من وظائفهم ، أو إعادة تقييم رواتبهم واجورهم عن الوظيفة.
- ومن اجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الادارة اتباع ما يلي:

✓ التهيئة المبدئية لدى الموظفين.

✓ محاولة اشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.

✓ احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي، أو تصريح للمدير المسئول.

- 2- اما المشكلة الثانية فتتمثل في ضرورة تحديث المعلومات، والوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير، اما من خلال اضافات جديدة للعمل، او تغيير الادوات المستخدمة، أو الهياكل التنظيمية، أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة.

• وهناك **طريقتان** يمكن اتباعهما للتحديث بالمنظمة وهما:

- ✓ قيام ادارة الموارد البشرية بأرسال نشرات أو خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدها بأي تعديلات أو اقتراحات على التحليل أو التوصيف الحالي للوظائف.
- ✓ الطلب من مدراء الإدارة أو الاقسام تزويد إدارة الموارد البشرية باي مرئيات أو اقتراحات حول الاوضاع الوظيفية الحالية سواء فيما يتعلق بتحليل الوظائف أو توصيفها ، أو تصنيفها.

**3- إن عملية تحليل الوظائف تنتهي بعملية اخري هي توصيف الوظائف.**

- هذا التوصيف بالنسبة للموظفين الجدد قد يعتبر في رأيهم بمثابة عقد عمل يحدد فيه التزاماتهم ومسئولياتهم.
- ومن ثم فان أية طلبات من رؤسائهم بأعمال عرضية جديدة قد يبدو في نظرهم مخالفة لعقد العمل.
- ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بإضافة فقرة جديدة عند تحديد واجبات الوظيفة هي القيام بأية واجبات إضافية حينما يطلب من الموظف ذلك.
- تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وليس هناك شكلاً محدداً لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة.

**توصيف الوظائف:**

يمكن القول إن: ابرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول:

- ✓ ماذا يعمل الموظف ، (المسمى الوظيفي).
- ✓ كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسئوليات).
- ✓ ماهي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
- ✓ ماهي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة.

**متطلبات الوظيفة:**

- تحدد (متطلبات الوظيفة) الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة.
- ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها.
- وغالباً ما يتناول اطار متطلبات الوظيفة **أربعة جوانب** اساسية هي :
  - ✓ المعرفة: المستوى التعليمي - التدريب - الخبرات السابقة.
  - ✓ المهارات.
  - ✓ القدرات الخاصة.
  - ✓ السمات الشخصية: الذكاء / المظهر / الاستعداد الاجتماعي / ضبط النفس.

**أولاً: المعرفة:**

وتعني المعرفة ، كل ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة.

**ثانياً: المهارات:**

وتتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الاعمال، مثل تشغيل الآلات ، استعمال الايدي أو الاصابع ، الدقة والسرعة ، قوة الملاحظة.

**ثالثاً: القدرات الخاصة:**

وهي القدرات التي يمكن ان تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف يمكن اجمالها فيما يلي :

القدرة على الابتكار، القدرة على التصرف في المواقف واتخاذ القرارات، القدرة على الحوار، والقدرة على التفاوض، القدرة على التعبير عن الذات، القدرة على إدارة الآخرين والتعاون معهم، والقدرة التحليلية والقدرة الكتابية، والقدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة.

**رابعاً: السمات الشخصية:**

- حيث تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب ان يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه (حسب نوع الوظيفة).
- وتحديد المواصفات الشخصية يحددها خبير إدارة الموارد البشرية أو الرئيس المباشر للعمل المطلوب .. وأهمها:
- الذكاء، سعة الصدر وحسن الخلق، الأمانة ، الاستقامة والإخلاص، الطموح والقيادة، السيطرة على النفس، الشجاعة، المظهر، القوة البدنية ( في بعض الوظائف ).

**تصميم الوظائف:****تُعرف عملية تصميم الوظائف بأنها :**

- العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها، وذلك في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة.
- وتعريف آخر: **إن تصميم الوظيفة هو:** عمل من شأنه ان يحفز الموظف، ويرفع من روحه المعنوية، ومن ثم زيادة عطاؤه ، وإنتاجيته، أو أن تولد لديه الشعور بالإحباط والاعترا ب.

**استراتيجيات تصميم الوظائف:**

- إن عملية تصميم الوظائف تخضع للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة.
- ويمكن هنا عرض أهم المناهج في هذا الخصوص وهي:
- منهج الإدارة العلمية.
- منهج العلاقات الإنسانية.
- منهج خصائص الوظيفة.
- المنهج الاجتماعي الفني.
- وكل منهج له أسلوبه في عملية التصميم، ولكل أسلوب مزاياه وعيوبه.

## إدارة الموارد البشرية [5]

## الفصل الرابع (تخطيط الاحتياجات البشرية)

تعريف التخطيط:

- التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل.
- التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها.
- والتخطيط عموماً يدور حول عدة نقاط أهمها :

• الهدف . • العمل . • المستقبل . • الاستمرارية .

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

- إن (مصطلح تخطيط الموارد البشرية) قد حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة) Manpower Planning الذي كان شائعاً ولازال كذلك في بعض المنظمات، ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما و نوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية.

- **ويجب النظر إلى تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية ومن ثم نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي:**

➤ إن عملية التخطيط الموارد البشرية: تهتم بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد، والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده، وللقطاعات المساندة أيضاً.

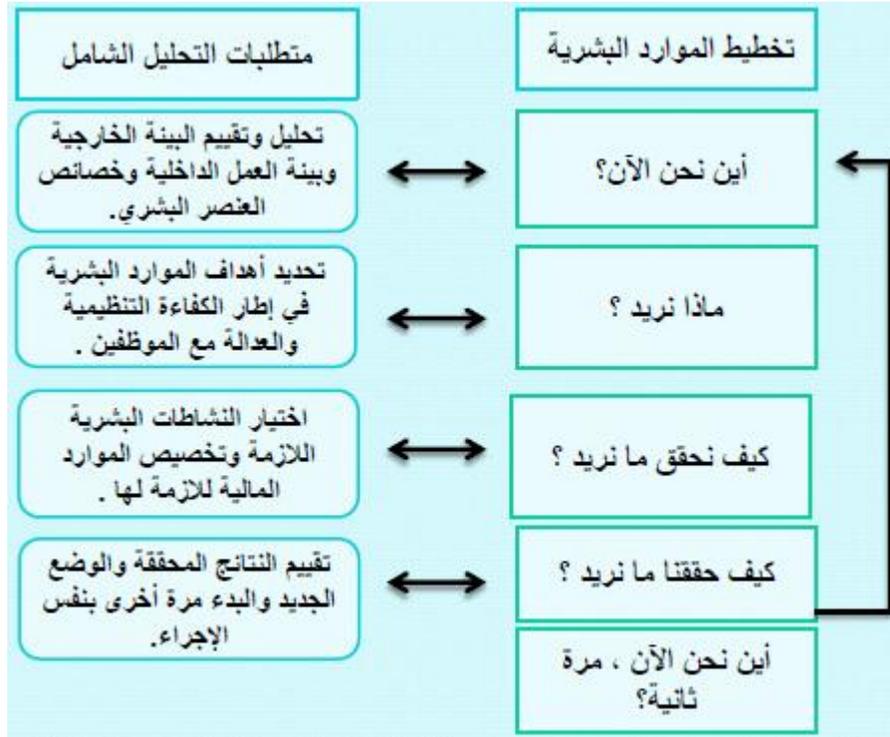
➤ تخطيط الموارد البشرية: هي عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.

➤ كما يُعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه (تقديرات و تنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما و نوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها).

➤ أيضاً يقصد بتخطيط الموارد البشرية: عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

- إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو متغير تابع لتغير في استراتيجية المنظمة ككل.

## شكل يوضح تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة



إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب منا اتخاذ سلسلة من القرارات تتناول مايلي :

- (1) الأهداف أو ماذا نريد ؟.
- (2) البدائل أو الاختيارات الممكنة لتحقيق الأهداف.
- (3) تحليل البدائل من حيث الموارد التي سنستخدم قياساً بالموارد المتاحة.
- (4) المفاضلة والاختيار للبدل الذي يحقق أفضل النتائج قياساً بالأهداف.

### أهمية الموارد البشرية:

- **أولاً:** الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.
- **ثانياً:** أن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل.
- **ثالثاً:** نظراً للتدخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة، ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.
- **رابعاً:** أن تبنى عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها وفقدت قراراتها وفعاليتها.
- **خامساً:** حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإنه يتحتم عليها أن تعطي اهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية.

وأهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ التغيرات الاقتصادية الدولية والاقليمية والمحلية.
- ✓ التغيرات السكانية (نسبة المواليد ، نسبة الوفيات ، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة ، استقدام العمالة الأجنبية ... الخ).
- ✓ التطورات التكنولوجية المتلاحقة.
- ✓ التغيرات الاجتماعية (قيم المجتمع ، وعاداته و تقاليده ، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين وللمجتمع ككل).
- **سادساً:** إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

### ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط للموارد البشرية ؟

- ما نريد تأكيده هو أن هناك ترابطاً بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية وأن هذا الترابط ناتج أساساً عن أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة و رغبات الموظفين والعاملين.
- **إن الخطط الاستراتيجية الشاملة للمنظمة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقويماً شاملاً لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف ومتى ما تمت عملية التقويم في كافة جوانب الموارد البشرية يمكن إعداد الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.**

### العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

- ✓ طبيعة المنشأة ومجال عملياتها، وحجمها وعمرها الإنتاجي.
- ✓ المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.
- ✓ مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.
- ✓ الموقع الجغرافي.

### خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية:

- **أولاً:** تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية ، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطة ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.
- **ثانياً:** تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (بالكمية أو القيمة النقدية) وفق المعايير السائدة حالياً.
- **ثالثاً:** تحليل تأثير تحسين الانتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدامات طرق جديدة في الانتاج أو تكنولوجيا جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
- **رابعاً:** حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب و دوران العمل، الاصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.
- **خامساً:** حساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل في الفقرة رابعاً.
- **سادساً:** تحويل الساعات إلى اعداد من العمالة المطلوبة (مثلا سبع ساعات عمل يومياً) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

**- مثال:**

تعتزم شركة عسير وقحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل ١٠ % سنوياً وكان إنتاجها الحالي ٥٠٠,٠٠٠ وحدة فإذا علمت أن :

- المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة.
- عدد أيام الاجازات السنوية ٨٥ يوماً.
- عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات.

فما هو:

- (1) العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة ؟
- (2) العدد المطلوب إضافته في السنة الاولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً ؟

**حل المثال:**

- كمية الإنتاج في السنة الأولى للخطة =  $500,000 + 500,000 \times 10\% = 550,000$  وحدة.
- المدة المطلوبة للإنتاج =  $550,000 \text{ وحدة} \times 30 \div 60 \text{ دقيقة} = 275,000$  ساعة عمل.
- صافي عدد أيام العمل في السنة =  $365 - 85 = 280$  يوم.
- عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً =  $7 \times 280 = 1960$  ساعة.
- العدد المطلوب لحجم القوى العاملة =  $275,000 \div 1960 = 140$  عاملاً.
- العدد المطلوب إضافته في السنة الاولى من الخطة =  $140 - 126 = 14$  عاملاً.

**أساليب تقدير الاحتياجات البشرية:**

- أولاً: تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.
- ثانياً: تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.
- ثالثاً: التوفيق بين العرض و الطلب.

**أولاً: تحليل الطلب:****1- الأساليب غير الكمية وأهمها :**

- طريقة مراكز العمل.
- طريقة تقدير الشخصي للمشرقين.
- طريقة التجربة والخطأ.
- طريقة دلفي.

**2- الأساليب الكمية وأهمها :**

- طريقة تحليل الاتجاه.
- طريقة تحليل المعدلات.
- طريقة تحليل الارتباط.

**1- الأساليب غير الكمية (التقديرية)****أ - طريقة التقدير على أساس مراكز العمل:**

يتم تقديرها هنا استناداً على طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم ،فإذا قدرنا عدد العاملين من الطباخين و الجرسونات و المشرفين لمطعم (بيتزاهايت) بعدد ١٥ فرداً، فإننا على نفس القياس نقدر احتياجات سلسلة المطاعم الأخرى ذات الحجم المشابه بنفس التقدير.

**ب - طريقة تقدير المشرفين:**

- تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وتعتمد على تقدير رئيس القسم أو مدير القطاع الذي يقوم بتقدير احتياجات دائرته بناء على تجاربه السابقة وخبراته الماضية.
- وتعتبر هذه الطريقة سهلة و سريعة ومفيدة في حالة التخطيط القصير الأجل وفي حالة عدم توفر البيانات.
- غير أن من أبرز عيوبها:
  - ✓ طول الوقت الذي يقضيه المشرف في عملية التقدير.
  - ✓ وكذلك قد لا يجانب المشرف التقدير السليم للاحتياجات.

**ج - طريقة التجربة والخطأ:**

- وتستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة بدون أساس علمي وإنما استناداً إلى قاعدة التجربة والخطأ.
- ورغم سهولة وبساطة هذا الاسلوب إلا أن أهم عيوبه أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الأخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبات هذه الظروف.

**د - طريقة دلفي:**

- يستخدم أسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة ويعالج في الغالب تقدير الاحتياجات في الأجل الطويل.
- خطوات أسلوب دلفي:

- (1) تعريف المشكلة موضوع الدراسة.
- (2) تحديد الاسئلة أو الاستقصاء مع ملاحظة وضوح الاسئلة وامكانية اجابتها.
- (3) تحديد مجموعة من الخبراء المشاركين واعطائهم خلفية واسعة عن موضوع البحث.
- (4) إصدار القائمة الأولى من الاستقصاء.
- (5) يقوم المنسق باستقبال الإجابات وتحليلها وتلخيصها.
- (6) يقوم المنسق بإرسال قائمة الاسئلة مرة أخرى بعد إعادة تصميمها وصياغتها ومعها الاجابات الاولية إلى مجموعة من الخبراء.
- (7) يقوم المنسق مرة أخرى باستقبال إجابات الجولة الثانية وتحليلها وتقرير درجة الاختلاف أو الاتفاق في وجهات النظر.

**2- الأساليب الكمية:****أ - طريقة تحليل الاتجاه:**

يمكن أن نعرف تحليل الاتجاه فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه يعني :

النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية (خمس سنوات مثلاً) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة.

**ب - طريقة تحليل المعدلات:**

تقوم هذه الطريقة في التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على أساس استخدام معدل التحول بين عامل و متغير (حجم المبيعات) مثلاً والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

**- مثال:**

كان المعدل السنوي للمبيعات في شركة الجزيرة للأدوات المنزلية هو ٥.٠٠٠.٠٠٠ لمندوب البيع الواحد وقد بلغت مبيعاتها الإجمالية خمسة مليون ريال من خلال عشرة مندوبين للبيع.

وقد رأت إدارة الشركة أن تزيد مبيعاتها في السنتين التاليتين على النحو التالي :

➤ السنة الأولى ٨ مليون ريال.

➤ السنة الثانية ١٠ مليون ريال.

- وباستخدام طريقة تحليل المعدلات فإن احتياجات الشركة لمندوبي البيع ستكون على النحو التالي :

$$\bullet \text{ السنة الأولى} = \frac{5,000,000 - 8,000,000}{500,000} = \frac{3,000,000}{500,000} = 6 \text{ مندوبي بيع جدد.}$$

$$\bullet \text{ السنة الثانية} = \frac{8,000,000 - 10,000,000}{500,000} = \frac{2,000,000}{500,000} = 4 \text{ مندوبي بيع جدد.}$$

**ثانياً : تحليل العرض:****(1) طريقة مخزون المهارات:**

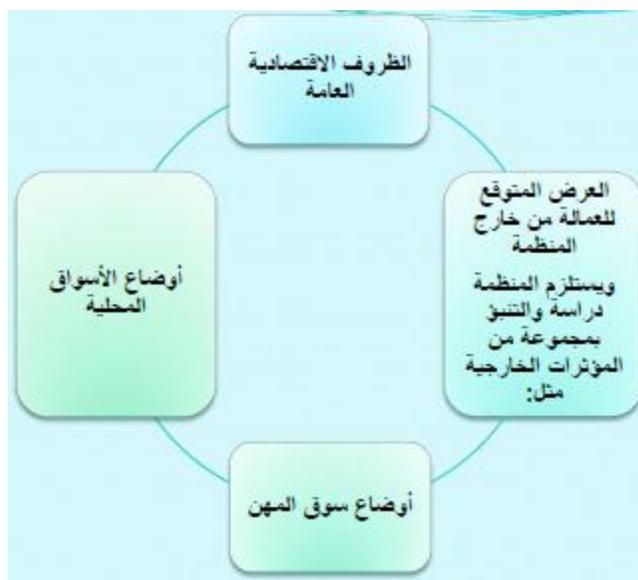
تعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته.

**(2) خرائط الإحلال:**

تمثل خرائط الإحلال اشكالاً بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً. ولعل أهم عيب في خرائط الإحلال هو المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة المطلوبة التي تحقق الفائدة المرجوة منها.

**(3) طريقة نظم المعلومات الآلية:**

تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى استخدام هذا الأسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل. ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية حينما تكون هناك أعداد كبيرة من الموظفين أو تصنيفات متعددة من الوظائف.



### ثالثاً: التوفيق بين الطلب والعرض:

- 1) وجود توافق بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض منها.
- 2) هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض (حالة عجز).
- 3) هناك نقص في الطلب وزيادة في العرض من العمالة (حالة فائض).

### كيفية علاجها:

#### الحالة الأولى: زيادة الطلب عن العرض (حالة عجز):

1. وهنا يمكن اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
2. الاتصالات النشطة بالمتقدمين بالوظائف واستخدام وسائل الاغراء.
3. تخفيض شروط الالتحاق بالوظيفة.
4. استخدام عمالة مؤقتة.
5. زيادة فترة الخدمة أي اطالة سن التقاعد أو الإحالة الى المعاش.
6. زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
7. تحسين برامج الأجور والحوافز إذا كانت ستؤدي إلى مزيد من الانتاجية.

#### الحالة الثانية: زيادة العرض عن الطلب (حالة فائض):

1. تخفيض ساعات العمل، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
2. تشجيع التقاعد المبكر.
3. تخفيض عمليات التوظيف لامتصاص الزيادة مع مرور الوقت.
4. استخدام العملة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
5. وأخيراً قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمة.

#### الحالة الثالثة: نقص في الطلب وزيادة في العرض (حالة فائض):

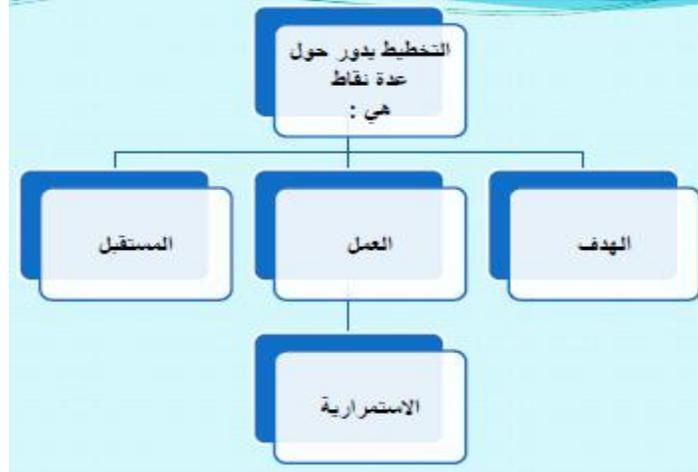
توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر حينما تستند القطاعات فقد يكون التقدير دقيقاً وفي في نهايته بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

## ويمكن اجمال ما سبق على النحو التالي:

### تعريف التخطيط :

للتخطيط عدة تعاريف منها:

- التخطيط يعني اين نحن اليوم وماذا نريد غداً.
- التخطيط هو العمل على تلافي اخطار المستقبل.



\* التخطيط عملية مستمرة مع استمرار المنظمات.

### مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

- مصطلح (تخطيط الموارد البشرية) حل محل مصطلح (تخطيط القوى العاملة) Manpower Planning.
- ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد ان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد كما ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي ايضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية في عدة جوانب.
- تخطيط الموارد البشرية: هي عملية تهدف الى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.
- استراتيجية الموارد البشرية: هي متغير تابع للتغير في استراتيجية المنظمة.

### أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- لابد ان يتوافق تخطيط الموارد البشرية مع الخطة الشاملة للمنظمة، ومع خطط النشاطات الاخرى لإدارة الموارد البشرية.
- يمكن اجمال أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات على النحو التالي (٥ نقاط):
  - أولاً : الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل.
  - ثانياً : ان عمليه التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على ان تتبنى سياسه " انتاج أكثر بتكلفة اقل ".
  - ثالثاً : التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية.
  - رابعاً : ان عمليه التخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية.
  - خامساً : إن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة، لذا فإن هذا يحتم عليها أن تعطي اهتماماً مباشراً يرسم خططها البشرية المستقبلية وفقاً للمتغيرات.

**أهداف تخطيط الموارد البشرية:**

ويمكن تحديد هذه الأهداف في :

- ✓ **أهداف المنظمة :** المزيد من الفعالية والانتاجية.
  - ✓ **أهداف الأفراد :** الرضا عن العمل وإشباع الاحتياجات المتعددة لهم.
- ويمكن حصر أهداف هذه العملية فيما يلي :
- (1) جمع الاحتياجات من الافراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والمكان المناسب والوقت المناسب.
  - (2) مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (انتاجية اكبر بتكلفة أقل).
  - (3) ان تخطيط الموارد البشرية لا يعني فقط توفير الاحتياجات البشرية ، وإنما أيضاً المحافظة على طاقتها.
  - (4) إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو انتهاء الخدمات.
  - (5) تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
  - (6) الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

**تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي:**

- **مفهوم التخطيط الاستراتيجي :** هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى واسلوب تحقيق هذه الأهداف.
- هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية، وان هذا الترابط ناتج اساساً عن أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات الموظفين والعاملين.

**مراحل التخطيط الاستراتيجي****العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:**

- طبيعة المنشأة ومجال عملياتها وعمرها الانتاجي.
  - المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق.
  - مستوى التكنولوجيا المستخدمة.
  - الموقف المالي للمنظمة.
  - الموقع الجغرافي.
  - التشريعات والأنظمة الحكومية.
  - سوق العمالة.
- وعلى ضوء دراسة هذه العوامل ينبغي جمع ودراسة وتحليل معلومات وبيانات بعضها يمكن الحصول عليه من داخل المنظمة والبعض الآخر من خارجها.

## ➤ تتناول المعلومات والبيانات الداخلية ما يلي:

(الانتاج - التسويق - التمويل - النشاطات الاخرى المساندة).

## ➤ اما المعلومات عن الظروف الخارجية فتشمل ما يلي:

(الاضاع الاقتصادية العامة - اوضاع المنافسين - ظروف سوق العمل - مستويات التكنولوجيا الساندة في مجال عمليات المنظمة).

خطوات تحديد الاحتياجات البشرية:

- أولاً : تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية أو القيمة النقدية) للفترات المحددة للخطة ويمكن ان يتم ذلك على اساس سنوي.
- ثانياً : تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع الى ساعات عمل متوقعة (بالكمية او القيمة النقدية) وفق المعايير الساندة حالياً.
- ثالثاً : حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة الغياب ، دوران العمل ، الاصابات والحوادث.
- رابعاً : تحويل الساعات الى اعداد من العمالة المطلوبة (مثلا سبع ساعات عمل يوميا) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياج المنظمة.

أساليب تقدير الاحتياجات البشرية:أولاً: تحليل الطلب :

يوضح لنا تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية في المستقبل عدد افراد الذين يحتاجهم العمل في كل المنظمة، وكذلك العمل المطلوب من هؤلاء أفراد.

1- الاساليب الغير كمية (تقديرية):✚ طريقه التقدير على اساس مراكز العمل:

يتناسب هذا النوع من التقدير بعض الشركات والمؤسسات المتخصصة مثل شركات الطيران ، الفنادق ، المطاعم ،متاجر السلسلة.

✚ طريقة تقدير المشرفين:

تعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل.

✚ طريقة التجربة والخطأ :

تستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون اساس علمي وإنما استناداً الى قاعدة التجربة والخطأ.

✚ طريقة دلفي :

يستخدم اسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة، ويقوم مبدأ دلفي على أهمية الرأي

الجماعي لمجموعة من الخبراء أو المتخصصين حول تقدير ما يمكن ان يحدث في المستقبل ومدى تأثير ذلك على المنظمة داخلياً وخارجياً.

**2- الاساليب الكمية:****طريقة تحليل الاتجاه:**

الهدف من هذا التحليل الاجابة على السؤال (هل هناك علاقة بين قائمة الوقت والعنصر الذي يراد التنبؤ بحجمه في المستقبل ؟).

**طريقه تحليل المعدلات:**

هذه الطريقة تنتبأ باحتياجات القوى البشرية على اساس استخدام معدل التحول بين عامل ومتغير مثلاً والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

**طريقة تحليل معامل الارتباط:**

يقوم اسلوب تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وفق هذه الطريقة على الربط احصائياً بين متغيرين هما متغير القوى البشرية وأي متغير آخر.

**ثانياً: تحليل العرض :**

- العرض من داخل المنظمة.
- العرض المتوقع من خارج المنظمة.

**(1) طريقه مخزون المهارات :**

يتكون من قائمه بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحوي معلومات تفصيليه عن كل موظف وتستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات الصغيرة الحجم.

**(2) خرائط الاحلال :**

تمثل اشكالاً بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة.

**(3) طريقة نظم المعلومات الآلية :**

تلجأ بعض الشركات الكبيرة الى استخدام هذا الاسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية.

**ثالثاً: التوفيق بين العرض والطلب :**

ويكون ذلك بعد تحليل جوانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل، والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخلياً وخارجياً ليتم التوفيق بشكل فعال.

## إدارة الموارد البشرية [6]

**الفصل الخامس (الاستقطاب والاختيار والاختبارات والمقابلات)****الاستقطاب:**

إن الاستقطاب هو:

- البحث عن الأفراد الصالحين للعمل واستمالتهم وجذبهم بالطرق المختلفة ثم اختيار الأفضل منهم بعد ذلك.
- **لكي نقوم بعملية الاستقطاب لابد من تحديد ٣ امور هي:**

- (1) مسمي الوظيفة وموقعها.
- (2) واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
- (3) شروط شغل الوظيفة المؤهلات ، الخبرات ، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

**أهمية الاستقطاب:**

وتتعدد الاسباب التي تبين أهمية الاستقطاب ونذكر منها (٥ أسباب):

- (1) الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع ابواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة.
- (2) كلما تعددت أساليب البحث في قاعدة المتقدمين للعمل كلما أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الكفاءات، وكلما أمكن اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين للعمل كماً ونوعاً.
- (3) من خلال الاستقطاب، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلي المرشحين المحتملين للعمل بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- (4) أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة ، ذلك أن هذه العملية بما يستتبعها من فرز المصادر الأفضل والأقرب، وكذلك عملية الاختيار الفعلي تقود في النهاية الى الحصول على الكفاءات الفعالة.
- (5) تحدد لنا عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات (الإعلان ، الاتصال الشخصي ، المعاهد والجامعات، المكاتب الشخصية)، وهذه الوسائل يجب ان تستخدم في البحث عن الكفاءات المعينة (مثلا: كتابية ، فنية ، مهنية ، إدارية وسطى، ورفيعة عليا).

**قواعد الاستقطاب:****أولاً: مركزية سياسة الاستقطاب:**

أن مثل هذه السياسة تساعد المنظمة على تحقيق عدة أمور:

- (1) حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم، واسترجاعها بالسرعة الممكنة عند الحاجة اليها.
- (2) مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها عندما تستجد الظروف التي تستدعي مثل هذا الأمر(تعديلات على توصيف الوظائف ، الهياكل التنظيمية ، أو تقدير الاحتياجات ، أو أساليب الاختيار).
- (3) توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة الاقتصادية سواء من حيث المساحات الاعلانية أو الاتصال بمكاتب التوظيف المتخصصة.

**ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة:**

- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة أو شحها.
- الظروف الاقتصادية السائدة.
- حدود و سوق العمل/محلي/ إقليمي/ أو دولي.
- الاغراءات التي يقدمها المنافسون.

**ثالثاً: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب:**

وذلك من خلال معرفة أي من هذه المصادر أكثر نجاحاً في تلبية احتياجات المنظمة.

**طرق الاستقطاب:**

هناك طريقتين أساسيتان للبحث عن الكفاءات وهما: - الاستقطاب الداخلي - الاستقطاب الخارجي

**أولاً: الاستقطاب الداخلي:****خطوات الاستقطاب الداخلي للوظائف الكتابية:**

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة
- فحص حركة التنقل الداخلية
- فحص مخزون المهارات
- الاعلان الداخلي عن الوظائف
- تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية
- تنفيذ عمليات الاستقطاب المختارة

**خطوات الاستقطاب الداخلي للوظائف القيادية الرفيعة:**

- تحديد الوظائف الشاغرة
- مراجعة طلبات المتقدمين من الداخل من خلال لجنة عليا من المديرين
- فحص مخزون المهارات وقوائم الاحلال
- تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية
- التنفيذ

**مزايا الاستقطاب الداخلي:**

1. ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل وليس من الخارج وهو مما يزيد اخلاصهم وثقتهم بالمنظمة.
2. انخفاض تكلفة الاستقطاب والتهينة المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياساً بالمعينين من الخارج.
3. موظفو الداخل غالباً ما يكونون اكثر معرفة بفلسفة وأهداف المنظمة واكثر معرفة وتصوراً لواقعها ومستقبلها واقل ميلاً للخروج منها.
4. تصبح المنظمة اكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب اعلى.

**عيوب الاستقطاب الداخلي:**

1. أن قفل الباب على التعيينات الداخلية قد يصيب المتقدمين للوظائف من الخارج بالإحباط ويسبب أكثر اذا تكرر هذا الامر بالمنظمة.
2. يحرم هذا الاسلوب المنظمة من دماء جديدة ويجعلها تدور في فلك واحد معتقدة أنها الأفضل ومن ثم تضيق منها فرص التطوير والابتكار المحتملة.
3. قد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين وقد يوصم بأنه من (رجال الادارة) أو الملتحقين حولها.

**ثانياً: الاستقطاب الخارجي:****أهم وسائل الاستقطاب الخارجي:**

- الإعلانات
- المعاهد والجامعات
- الاتحادات العمالية
- موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية
- مكاتب التوظيف
- مكاتب الاستقطاب الاستشارية
- الموظفين الحاليين بالمنظمة
- مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها

**1 - الإعلانات:**

تمثل الإعلانات مصدر جيداً من مصادر الاستقطاب الخارجي لجذب المرشحين للعمل ومع ذلك فيجب أن يراعى في الإعلانات عن الوظائف جانبين هما:

- 1- وسيلة الإعلان.
- 2- بناء الإعلانات وتصميمها.

**2- مكاتب التوظيف:**

تتنوع مكاتب التوظيف المتاحة كوسائل للحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة للعمل وتظهر في الصورة **ثلاثة أنواع** من هذه المكاتب :

1. مكاتب العمل بالمؤسسات غير الربحية مثل الغرف التجارية والصناعية.
2. المكاتب الحكومية مثل وزارة الخدمة المدنية ومكاتب العمل والعمال بالمملكة أو المكاتب المماثلة بالدول الأخرى.
3. مكاتب العمل الخاصة.

**3- مكاتب الاستقطاب الاستشارية:**

- تتواجد هذه المكاتب في بعض الدول المتقدمة وتهدف الى البحث نيابة عن المنظمات عن الكفاءات البشرية الرفيعة المستوى.
- وتقوم نيابة عن هذه المنظمات بعمليات الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات ثم تقدم بعد ذلك نتائج أعمالها للمؤسسات الطالبة للمرشحين.
- وتتعامل هذه المكاتب مع طلبات المؤسسات المتعلقة بملء مراكز قيادية رفيعة مثل المديرين العاملين أو المديرين التنفيذيين.

**4 - المعاهد والجامعات:**

حيث يمكن القيام بعملية الاستقطاب من خلال المعاهد المتخصصة (صناعية ، تجارية ، أو مهنية أو فنية) وكذلك من الجامعات التي تمثل مصدراً من المصادر الخصبة في تزويد المنظمات باحتياجاتها البشرية.

**5 - الموظفين العاملين بالمنظمة:**

- وهذه وسيلة شائعة وناجحة لاستقطاب الاحتياجات البشرية.
- وتقوم هذه الطريقة على الاتصال المباشر بين الموظفين العاملين حالياً بالمنظمة ومن يعرفون من الأصدقاء أو الأقرباء ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظائف الشاغرة وخاصة الوظائف الكتابية أو المهنية أو الفنية.

**6 - مكاتب التوظيف بالمنظمات:**

- وتبعاً لهذا الأسلوب: فإن المنظمة تعلن عن الوظائف الشاغرة في لوحة الاعلانات على مدخل المنظمة أو في مكاتبها أن وجدت لها فروع وهذه وسيلة ملفتة للنظر للأشخاص العابرين الذين قد يكون بعضهم يبحث عن عمل فعلاً.
- على أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا للوظائف الإدارية الدنيا أو الكتابية أو المهنية، ولا تستخدم للإعلان عن الوظائف الرفيعة المستوى.

**7- استخدام شبكة المعلومات (الانترنت):**

- الحاسب الآلي هو من وسائط الاستقطاب التي شاع استخدامها في العقد الجديد من القرن ٢١ .
- كذلك يتم استخدام البريد الإلكتروني في طلبات التوظيف وهذه الوسائط ليست فقط محلية بل تمتد لتكون اقليمية أو عالمية.

**8 - الاتحادات العمالية:**

- في المنظمات ذات الأحجام الكبيرة قد تصر النقابة العمالية داخل المنظمة أو الاتحاد العمالي على أن تعطي الأولوية في البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل من داخل المنظمة نفسها.
- وقد يترتب على هذه الطريقة إيجابيات أو سلبيات تحد من استخدامها في عملية الاستقطاب.

**الاختيار:**

هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة الشاغرة.

**مراحل الاختيار:****خطوات الاختيار للوظائف الكتابية:**

- استقبال طلبات التوظيف (خطابات أو سيرة ذاتية).
- الفحص الأولي لطلبات التوظيف ( أو مقابلة أولية).
- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة.
- المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التزكيات المرجعية والشخصية.
- قرار الاختيار أو حجب الاختيار.

**خطوات اختيار الوظائف المهنية:**

- استقبال طلبات التوظيف.
- المقابلات مع خبراء الأفراد والتأكد من التزكيات المرجعية والشخصية.
- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل المنظمة.
- قرار الاختيار أو حجب الاختيار.

**خطوات اختيار الوظائف القيادية:**

- استقبال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة والاستشارية التي توضح خلفية المرشحين.
- مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا.
- مندوب من الإدارة العليا يتفاوض مع المرشح حول الأجر والمزايا الأخرى.
- مقابلة مع الرئيس / أو نائب أو المدير العام.
- قرار الاختيار / أو حجب الاختيار.

**استمارة طلب التوظيف:**

- هي سجل رسمي يملؤه المتقدمين لطلب الوظيفة ويرجع اليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عن المتقدم وكذلك عن الأماكن السابقة للعمل، والجهات المرجعية التي يمكن أن تزكى المتقدم للعمل.
- ويختلف شكل استمارات طلب التوظيف من مؤسسة الى أخرى، ووفقاً لمجموعة الوظائف المتقدم إليها.
- **ويمكن تقسيم نموذج استمارات طلب الوظيفة الى أجزاء رئيسية:**

- ✓ المعلومات العامة الشخصية
- ✓ معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي
- ✓ معلومات عن الحالة الصحية
- ✓ التاريخ الوظيفي السابق
- ✓ الأفراد أو الجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والتزكية

**السيرة الذاتية:**

- وهو سجل غير رسمي يوضح فيه طالب العمل بعض المعلومات الشخصية، مستواه التعليمي، وشهاداته العلمية، خبرته السابقة، والوظائف التي انتقل فيها ومسئوليتها وواجباتها، وبعض المعلومات ذات العلاقة بالعمل الذي يبحث عنه المتقدم، والى جانب ذلك الهويات الشخصية والحالة الاجتماعية.
- **تذكر إن:** السيرة الذاتية هي (عرض بيع) خدمات وكلما احسنت طريقة العرض والترويج له كلما كانت فرصتك أكبر في اقناع المشتري بالشراء.

**• إن ابرز جوانب السيرة الذاتية مهما تعددت اشكالها هي:**

- ✓ البيانات الشخصية: للمتقدم للعمل (الاسم، العنوان، العمر، الحالة الاجتماعية، الجنسية، المكان الإقامة).
- ✓ البيانات العلمية والتدريبية: (الدرجات العلمية، تواريخها، مسميات المعاهد والجامعات، ونوعيات البرامج التدريبية).
- ✓ البيانات المهنية والوظيفية: (الوظائف السابقة، أماكنها، ومحتوياتها، ومدتها).
- ✓ بيانات أخرى: مثل الهوايات، الوضع الصحي، المهارات الخاصة.

**الاختبارات:****• أساسيات وشروط نظام الاختبارات:**

- تختلف طبيعة الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسبما إذا كانت الوظائف المتقدم لها: قيادية، أو مهنية، أو فنية.
- هناك شروط ومبادئ أساسية يجب أخذها في الاعتبار عند إعداد وتنظيم هذه الاختبارات منها:**
- ان يستند محتوى الاختبار على طبيعة العمل أو الوظيفة المطلوب شغلها.
- ان يتمتع الاختبار بالموثوقية: وهي تعني درجة الثبات في النتائج المتحصل عليها من الاختبار اذا ما تم تكراره على نفس الشخص الواحد.
- المصدقية: وهو ان يتصف الاختبار بتحقيق ما نرغب فعلاً في معرفته من المرشح المتقدم للعمل.
- بجب متابعة الاختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل أو تقنياته.

• من أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختبار من أجل التوظيف:

(1) اختبارات الذكاء:

وتقيس هذه الاختبارات قدرات الفرد و استعداداته في مجال فهم الرموز واستخدامها، الذكاء العام ، القدرات الحسابية ، والمهارات اليدوية والفكرية.

(2) اختبارات القدرات و الاستعداد:

ويستدل باختبارات القدرة والاستعداد على التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال والنشاطات المتخصصة بنجاح.

(3) الاختبارات الشخصية:

وتهدف الاختبارات الشخصية الى قياس ابعاد شخصية الفرد: مثل الثقة بالنفس ، التكيف الاجتماعي ، السيطرة ، الاتزان النفسي، النضوج ، والقدرة على التعامل مع الآخرين.

(4) اختبارات الانجاز أو المعرفة المهنية:

تقيس هذه الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال بها في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل.

(5) اختبار نماذج الاداء:

وهي اختبارات عملية تهدف الى قياس مدى معرفة الفرد للعمل ، وأمثلة هذه الاختبارات ، اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة ، اختبار إعداد الميزانية للمحاسبين ، اختبارات البرمجة الآلية.

(6) مركز التقويم الإداري:

تقوم فكرة هذه المراكز على عقد لقاءات مكثفة مع المتقدمين للوظائف تستمر ليومين أو ثلاثة لقياس أدائهم في مواقف وهمية لحل الازمات الإدارية التي يمكن ان توجه المتقدم الوظيفة أثناء العمل ، وتتم عملية التقويم بوجود خبراء متخصصين يقومون بتقويم مدى صلاحية المتقدمين للوظائف التي تقدموا لها.

– من أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مثل هذه المراكز هي:

تمارين محتويات السلة.	المحاضرات الفردية.
المناقشات الجماعية الحرة.	الاختبارات الموضوعية.
الأدوات الإدارية.	المقابلات.

المقابلات:

أن الهدف من المقابلات كوسيلة للاختيار يمكن ان يتضمن تحقيق ما يلي:

(1) هل يستطيع المرشح المتقدم: أداء الوظيفة فعلاً ؟

(2) هل لدى المرشح : الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل؟

(3) هل يستطيع الموظف: أن ينصهر في المنظمة ؟

أسباب عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين مستقبلاً وقد يرجع ذلك للأسباب الآتية:

(1) عدم إمكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة مع الطرف الاخر.

(2) اختلاف نمط المقابلة مع اختلاف أطراف المقابلة، وكذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة.

(3) قد يؤثر وقت المقابلة على مدى استعداد الطرف المُقابل (المرشح).

**المقابلات الفعالة:**

من جوانب الاهتمام بالمقابلات الفعالة (٧ جوانب هي):

- ✓ مكان المقابلة والوقت المخصص لها.
- ✓ تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.
- ✓ التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة.
- ✓ تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات.
- ✓ مراجعة استمارة طلب الوظيفة.
- ✓ تدريب المقابل على كيفية الاستفادة القصوى من المقابلة.
- ✓ التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع.

**جوانب المقابلة:**

- 1- الجانب الحيوي الطبيعي.
- 2- جانب المعرفة.
- 3- الذكاء العام.
- 4- القدرات الخاصة.
- 5- الهوايات.
- 6- السمات الشخصية.
- 7- مدى ملائمة ظروف الوظيفة و مميزاتها للمتقدم.

**أنواع المقابلات:**

- المقابلات غير الموجهة
- المقابلات المقننة.
- المقابلات المتلاحقة.
- المقابلات الجماعية.
- المقابلات المجهدة.
- المقابلات الموقفية.

**الأخطاء الشائعة في المقابلات:**

ويمكن تحديد أهم هذه الأخطاء فيما يلي:

- (1) الحكم السريع على المتقدم.
- (2) البحث عن نقاط الضعف.
- (3) عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة.
- (4) الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة.
- (5) تأثيرات الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابلين.

**ومما سبق يمكن القول إن:**

- أنك إذا أردت أن تنفذ عملاً مهماً يجب أن توكل الأمر إلى من هم أهلاً له ، ويستوي في ذلك الأفراد و المنظمات تجارية أو غير تجارية.
- ولكي يتأكد المرء من قدرة من سيكلف بتنفيذ العمل فلا بد أن:
  - ✓ يحدد طبيعة العمل المطلوب.
  - ✓ مواصفات الرجل المطلوب.
  - ✓ بيئة العمل المطلوبة.
  - ✓ الحوافز المقدمة للعمل من أجر ومزايا مادية وغير مادية.
  - ✓ البحث عن من سيقوم بتنفيذ العمل.

**إن مفهوم الاستقطاب:**

- هو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية (ويعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل).
- ولكي نقوم بهذه العملية لابد أن نحدد:
  - ✓ مسمى الوظيفة وموقعها.
  - ✓ واجبات الوظيفة ومسئولياتها.
  - ✓ شروط شاغل الوظيفة، أي المؤهلات، الخبرات، والقدرات المطلوبة في من سيتولى الوظيفة.

**أهمية الاستقطاب:**

- هناك علاقة واضحة بين عملية الاستقطاب وبين الحالة التي يتميز بها سوق العمل في الخارج.
- وكلما كان سوق العمل شحيحاً كلما كانت عملية الاستقطاب أكثر استرخاء في الشروط و جاذبية في الإغراءات.
- وكلما كان هناك فائضاً في سوق العمل، كلما لاحظنا تشديداً في شروط العمل و ميلاً إلى تخفيض الإغراءات.
- وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:
  - ✓ الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة.
  - ✓ من خلال الاستقطاب، تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين المحتملين للعمل بها.
  - ✓ أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
  - ✓ تحدد لنا عملية الاستقطاب أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات.

**قواعد الاستقطاب:**

من أجل وضع سياسات واضحة لعملية الاستقطاب لابد أن تعتمد المنظمات القواعد والمبادئ التالية:

- ✓ أولاً: مركزية سياسة الاستقطاب.
- ✓ ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل.
- ✓ ثالثاً: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب.

**طرق الاستقطاب:**

هنالك طريقتان أساسيتان للاستقطاب أو البحث عن الكفاءات وهما:

**أولاً: الاستقطاب الداخلي:**

- حيث تلجأ كثير من المنظمات الى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة.
- وهذه الطريقة لها بعض المزايا:
  - (1) ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل وليس من الخارج.
  - (2) انخفاض تكلفة الإستقطاب والتهئية المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياساً بالمعينين من الخارج.
- ومن ناحية أخرى فإن سياسة الإستقطاب من الداخل لا تخلو من بعض العيوب ونذكر بعضها:
  1. أن قفل الباب على التعينات الداخلية قد يصيب بالإحباط المتقدمين للوظائف من الخارج.
  2. قد يحرم هذا الأسلوب المنظمة من دماء جديدة.

**ثانياً: الاستقطاب الخارجي:**

وتعدد وسائل الإستقطاب الخارجي المتاح استخدامها بين المنظمات، ويأتي على رأس أهم هذه الوسائل مايلي:

- الإعلانات.
- مكاتب التوظيف.
- مكاتب الاستقطاب الاستشارية.
- المعاهد والجامعات.
- الموظفين الحاليين بالمنظمة.
- مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها.
- موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية.
- الاتحادات العمالية.

**الاختيار:****- تعريف الاختيار:**

هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر.



- وكذلك يمكن ان نُعرف عملية الاختيار بأنها:

العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها ان يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان المقارنه تتم بين جانبين هما:

مواصفات الفرد من حيث:	ومتطلبات الوظيفة من حيث:
• التاهيل العلمي	• واجبات الوظيفة
• خبره	• مسؤوليات الوظيفة
• التدريب السابق	• صلاحيات الوظيفة
• المهارات الشخصية	
• القدرات الخاصة	
• السمات الشخصية	

### تابع الاختيار:

- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح
- مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا
- المقابلات مع خبراء الافراد
- قرار الاختيار أو حجب الاختيار
- الأختبارات
- استقبال طلبات التوظيف
- مقابله مع الرئيس أو المدير العام
- استقبال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة
- مندوب من الإدارة العليا يتفاوض مع المرشح
- المقابلات مع خبراء الأفراد
- الفحص الأولي لطلبات التوظيف

### السيرة الذاتية:

- تعني مسار حياة الفرد والتي يمكن ان تقدم لأصحاب العمل أو مكاتب التوظيف معلومات متنوعة تثير الأهتمام عن طالب العمل من حيث خلفيته التعليمية والعملية وخبراته وإنجازاته السابقة في مجال العمل.
- أن أبرز جوانب السيرة الذاتية مهما تعددت أشكالها هي:
  - ✓ البيانات الشخصية: للمتقدم للعمل (الاسم ، العنوان ،العمر، الحالة الاجتماعية ، الجنسية ، ومكان الإقامة).
  - ✓ البيانات العلمية والتدريبية: (الدرجات العلمية ، تواريخها ، مسميات المعاهد والجامعات ، ونوعيات البرامج التدريبية).
  - ✓ البيانات المهنية والوظيفية: (الوظائف السابقة ، أماكنها ، ومحتوياتها ، ومدتها).
  - ✓ بيانات أخرى: مثل الهوايات ، الوضع الصحي ، المهارات الخاصة.

### أساسيات وشروط نظام الاختبارات :

- تختلف طبيعة الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسبما إذا كانت الوظائف المتقدم لها قيادية أو مهنية أو فنية.
- وبغض النظر عن اختلاف تصنيفات الوظائف فأن هناك شروطاً ومبادئ أساسية يجب أخذها في الاعتبار عند أعداد وتنظيم هذه الاختبارات منها:

1. أن يستند محتوى الاختبار عن طبيعة العمل أو الوظيفة المطلوب شغلها.
2. يجب متابعة الاختبارات وتعديلها وفق ما يستجد من متطلبات العمل أو تقنياته.

• ومن أهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار من أجل التوظيف ما يلي:

- اختبارات الذكاء.
- اختبارات القدرات والاستعداد.
- اختبارات شخصية.
- اختبارات الإنجاز أو المعرفة.
- اختبارات نماذج الأداء.
- مراكز التقييم الإداري.

### المقابلات:

• تشير الدراسات والبحوث إلى أهمية المقابلات كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية اختيار الموظفين.

• أن الهدف من المقابلات كوسيلة للاختيار يمكن أن يتضمن تحقيق ما يلي:

- (1) هل يستطيع المرشح المتقدم أداء الوظيفة فعلاً.
- (2) هل لدى المرشح الدافعية للأستمرار في العمل لوقت طويل.
- (3) هل يستطيع الموظف أن ينصهر في المنظمة.

### أنواع المقابلات:

- المقابلات غير الموجهة.
- المقابلات المقننة.
- المقابلات المتلاحقة.
- المقابلات الجماعية.
- المقابلات المجردة.
- المقابلات الموقفية.

### أخطاء شائعة في المقابلات :

- (1) الحكم السريع على المتقدم.
- (2) البحث عن نقاط الضعف.
- (3) عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة.
- (4) الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة.
- (5) تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابليين.

### المرجعيات والتوصيات الشخصية:

- (1) الفحص الأولى لطلبات التوظيف.
- (2) الاختيارات.
- (3) المقابلات.

### العدالة والمساواة في عملية الاختيار:

- أولاً: اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار.
- ثانياً: الثبات والتوازن.
- ثالثاً: إعداد اجراء للاختبارات والمقابلات.
- رابعاً: الرية وعد التسرع في اجراء الاختيار.
- خامساً: تجنب الإيحاءات الشخصية.

## إدارة الموارد البشرية [7]

**الفصل السادس (التعيين والتهيئة المبدئية)****التعيين:**

ويُعرف التعيين بأنه:

- الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم عملية الانتقاء وأخيراً التعيين.
- علماً بأن خطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول لمرحلة اتخاذ قرار التعيين.

**بداية نود أن نشير الى أنه قد يتم رفض المتقدم في أحد مراحل سلسلة عملية الاختيار التالية:**

- استقبال طلبات وطالبي العمل.
- الفحص الأولي للطلبات.
- الاختبارات.
- المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المتقدم داخل المنظمة.
- المقابلات مع خبراء التوظيف ومراجعة التزكيات والتوصيات.
- الفحص الطبي.
- القبول والتعيين.
- إذا المرحلة التي تنتهي باتخاذ القرار تتوقف على مدى موافقة المتقدم لعرض الوظيفة من حيث أجرها، موقعها، مميزاتها، وكذلك الفحص الطبي.

**من أسباب رفض المتقدم للوظيفة:**

- بيانات شخصية غير مرضية.
- نتائج اختبارات غير مرضية.
- التأثير الشخصي غير مرضي.
- العرض المهني غير مرضي.
- غير صالح طبياً.
- والنتيجة هي: قرار بالرفض.

**مفاوضات عرض العمل / والأساسيات:**

- حينما تقترب خطوات الاختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الاختيارات والمقابلات العامة والمتخصصة، يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل اتخاذ قرار التعيين.
  - وقد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين عن أمور لم تظهر أساساً في الخطوات السابقة من عملية الاختيار، وقد تكون هذه الأمور في صالح المتقدم أو المنظمة.
  - وفيما يلي بعض القواعد الإرشادية في هذا المجال:
- أن يحدد مقدماً الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة ومن الأمثلة علي ذلك ما يلي:

- 1) بداية الراتب: أو الأجر ونهايته.
- 2) مدة الإجازات ونوعها: علاج صحي ، بدل سكن ، بدل غلاء معيشة ، وأي بدلات أخرى ... الخ.
- 3) المسار الوظيفي: للوظيفة المتقدم إليها الفرد واحتمالات خطوات التقدم الوظيفي إلى مراكز أعلى.
- 4) إطالة عملية التفاوض: وذلك عن طريق المكاتب المتخصصة في عمليات الاستقطاب.
- 5) الأجر: الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة أو أنه أقل من وظيفته السابقة.

### • الاعتراض علي الأجر أو الراتب:

- إذا كان الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.
- أو عندما يكون المتقدم للوظيفة يأمل في عرض أفضل من وظيفته السابقة.
- أو قد تكون إمكانية المنظمة عموماً لا تتناسب مع مقتضيات توقعات المتقدم للوظيفة.

### ،، كيف تتصرف المنظمة في هذه الحالة ؟

ومن الممكن في هذه الحالة ان تعرض المنظمة ما يلي:

- (1) زيادة في مدة الاجازة أو وعد بإعادة النظر في الأجر في أقرب فرصة.
  - (2) النظر في إمكانية ان تدفع المنظمة الفرق بين الأجر الشهري المطلوب والأجر الممكن في شكل علاوة تدفع مرة واحدة عند توقيع عقد العمل.
- وكمثال علي ذلك: إذا كان المتقدم للوظيفة يصر علي ١٠ الاف ريال راتب شهري والمنظمة لا تستطيع ان تدفع إلا ٩ الاف، فهنا يمكن للمنظمة ان تدفع للمتقدم ١٢ الف ريال علاوة تعيين تدفع مع راتب الشهر الأول، علي ان يستمر الراتب بعد ذلك بمعدل ٩ الآف قابلة للزيادة حسب أداء الشخص.
- (3) إعطاء فرصة للمتقدم للتفكير، ثم مراجعة المنظمة بعد فترة محددة لاتخاذ القرار.

### خطاب تقديم العرض من المنظمة:

بعد انتهاء المفاوضات بموافقة المتقدم على العرض يجب أن تتم هذه الموافقة وجهاً لوجه وأن تسجل كتابياً منعاً لأي التباس قد يحدث من الطرفين ويجب أن يتضمن خطاب تقديم العرض ما يلي:

- اسم الوظيفة وموقعها في المركز الرئيسي أو أحد الفروع.
- الراتب الأساسي، وتاريخ استلام العمل.
- المميزات المادية الأخرى ، والبدلات ، والاجازات ، والعلاج.
- يمكن أن يصاغ الخطاب على أي شكل أو أن يكون نموذج دائم تملأ فراغاته وفقاً للبنود السابقة.

### رفض العرض الوظيفي من قبل المتقدم:

قد تنتهي المفاوضات حول الأجر والمميزات الوظيفية الأخرى الى رفض المتقدم للوظيفة المعروضة. وقد يكون هذا الرفض لأي من الأسباب التالية:

- العرض أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة.
- أسباب عائلية تحول دون قبول العرض.
- تلقى المتقدم عرضاً أفضل في مكان آخر أو في المكان الذي يعمل به حالياً.

،، كيف يمكن مواجهة مثل هذه الاحتمالات:

- إن أول رد فعل من قبل المنظمة هو تحميل المتقدم مسؤولية الرفض، ما الذي حدث له ولماذا يمكن ان نثار وخاصة إذا اعتقدت المنظمة ان عرضها جيد فإن على المنظمة ان تتقبل مثل هذه الأمور بهدوء وان تنظر بإيجابية.

### • وينصح في هذه الحالة بما يلي:

- ✓ غض النظر عن العرض فقد يكون في ذلك خيراً للمنظمة إذ يترتب على التعيين مثلاً صدور متاعب من المتقدم للوظيفة.
- ✓ البحث عن الأسباب الخفية وراء الرفض فقد تكون مثلاً هناك أسباب تخص عائلة الموظف كزوجته أو أطفاله.
- ✓ إذا كان المتقدم من النوع الذي تحرص المنظمة على اجتذابه فقد يكون من الأفضل إعادة النظر في العرض، وخاصة إذا كانت الفوائد المأمولة من المتقدم المالية والمعنوية أكثر من تكلفة العرض بعد تعديله.
- ✓ وتلجأ كثير من المنظمات بتحديد فترة اختبار للمتقدم وهي ٣ أو ٦ شهور غالباً قبل توقيع العقد بصورة نهائية.

### التهيئة المبدئية:

#### يمكن تعريف التهيئة المبدئية:

- " بأنها عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل "
- كما تُعرف التهيئة: "بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمتها: أهدافها وفلسفتها، عملياتها وانشطتها".

### ما هي أهمية التهيئة المبدئية ؟

- التهيئة المبدئية مهمة جداً لأي موظف لأنها تجيب على جميع الأسئلة التي تدور في ذهن الموظف الجديد عن هذه المنظمة وبيئة العمل فيها.
- وهناك قول شائع أن ما كان أوله طيب كان آخره طيب، لذلك يجب أن تكون البداية طيبة لكي تتحقق أهداف المنظمة.
- يمثل اليوم الأول تغيراً جوهرياً في حياة الإنسان، ويبدأ في سلسلة من التفكير والاسئلة:

- ✓ تري كيف سيكون عمله الجديد ؟
- ✓ تري كيف سيكون رئيسه ؟
- ✓ تري هل سيستطيع التكيف مع الواقع الجديد ؟
- ✓ هل سيستطيع ان يكون علاقات جيدة مع الزملاء ؟
- ✓ هل سيكون العمل مرهقاً أم جذاباً ؟
- ✓ كيف ستكون فرص تقدمه الوظيفي؟
- ✓ هل سيجد تعاوناً من الرؤساء والزملاء ؟
- ✓ هل أجواء العمل سارة أم لا ؟
- ✓ هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي سيعمل بها ؟
- ✓ هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة ؟

ولا تنتهي هذه الأسئلة إلا بتعريف الموظف الجديد بواقع عمله، وهذا بلا شك هو مسئولية إدارة الموارد البشرية.

- وبناء علي ما سبق فإن أهم جوانب عملية التهيئة هي ٣ فواند :

- (1) إن أي انطباع سيء عن العمل في بدايته الأولي سيحمله معه الفرد دائماً، وسوف ينعكس ذلك علي أدائه ونشاطه مستقبلاً.
- (2) التأكد من ان الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله حينما يكون علي علم ومعرفة بمضمون عمله وحقوقه وواجباته.
- (3) تخفيف مشاعر الاضطراب والقلق لدي الموظف الجديد حول احتمالات فشله في العمل.

**فوائد التهيئة المبدئية:**

تتعدد فوائد التهيئة المبدئية ويمكن اجمالها في 7 فوائد هي:

- (1) تطوير نوع من الشعور الايجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- (2) التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول من التحاقه بالعمل.
- (3) الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه بالعمل نظراً لأن الموظف الجاهل بأمر العمل وأنظمته سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسار والحصول علي إجابة.
- (4) التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.
- (5) ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد نظراً لمعرفته للأمور من حوله.
- (6) انخفاض في تكلفة بداية العمل.
- (7) ارتفاع كفاءة الفرد في العمل، الأمر الذي ينعكس لاحقاً علي نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

**أهداف التهيئة المبدئية:**

ويمكن اجمال أهم أهداف التهيئة المبدئية في ٥ أهداف:

- (1) الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة بأسرع وقت.
- (2) تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها وتاريخ نشأتها وتطورها.
- (3) التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة.
- (4) التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل.
- (5) التعريف بأماكن الخدمات : مثل البريد والفاكس ، الكافتيريا ، العيادات الطبية ، مواقف السيارات ، ... الخ.

**تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية:**

من أجل ضمان فعالية برنامج التهيئة المبدئية والتعريف يجب علي المنظمة ان تقيس ما بين وقت وآخر: مدي تحقيق أهداف هذه البرامج.

ومن أجل ذلك تلجأ المنظمة لأحد الطرق التالية:

- (1) استخدام استبانات الاستقصاء للموظفين الجدد، ويفضل أن ترسل الاستبانة بعد أسبوع من العمل.
- (2) استقصاء مديري الإدارات، وذلك للتعرف على أكثر الجوانب استفساراً من قبل الموظفين الجدد.
- (3) يمكن إشراك بعض الموظفين القدامى في برامج التهيئة مع الموظفين الجدد ، الأمر الذي يحقق عدة فوائد:
  - اختلاط الموظفين الجدد مع زملائهم السابقين يسهل عملية الانسجام والانصهار السريع.
  - تجديد معلومات الموظفين القدامى عن الأنظمة وسياسات المنظمة.
  - إضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى إلى برامج التهيئة من شأنها أن تدخل تطويراً جيداً يستند على الخبرة والمنافسة.

## ملخص المحاضرة:

- ❖ إن **التعيين** : هو الخطوة التي بموجبها تنتهي عملية الاستقطاب والاختيار إلى وضع الموظف في الوظيفة الشاغرة التي تقدم إليها.
- ❖ ومن أجل إتمام هذه الخطوة بطرق سليمة فلا بد وأن يكون هناك وضوح في الرؤيا بين الطرفين (الموظف الجديد والمنظمة) حول **الأجر وشروط العمل**.
- ❖ ويتم ذلك عادة من خلال المفاوضات التي تنتهي **بالاتفاق**، أو قد تؤدي إلى **رفض المتقدم** للوظيفة.
- ❖ على أن عملية التعيين وبدء ممارسة العمل لابد وأن تتم من خلال تعريف الموظف مقدماً بجو العمل وأنظمتها.
- ❖ وطبيعة المنظمة وأهدافها وسياساتها وتطورها، وكذلك بالرؤساء والزلاء حتى لا يشعر الموظف الجديد بالغرابة في بداية حياته العملية.
- ❖ أن هذه الخطوة تسمى **ببرنامج التهيئة المبدئية أو التعريف بالمنظمة**.
- ❖ وبهذا نكون تناولنا تعريف عملية التهيئة وأهميتها، وأهدافها وفوائدها وطرقها ، وأساليب التأكد من نجاحها وفعاليتها ، من أجل تحسينها وتطويرها مستقبلاً.
- ❖ وإذا تم ذلك **بكفاءة وفعالية** فسوف يكون مردودها **ايجابيا** على المنظمة والعاملين بها.

## مصطلحات المحاضرة:

### التعيين Placement:

- هو القرار الذي يتخذ بخصوص إشغال وظيفة شاغرة بموظف تتناسب مؤهلاته مع هذه الوظيفة.
- ويتضمن هذا القرار مسمى الوظيفة ورقمها والقسم الذي تنتمي إليه ، وكذلك أسم الموظف ، والأجر المبدئي للوظيفة وتاريخ مباشرة العمل.

### عرض العمل Job Offer:

- حينما تنتهي كل خطوات الاختيار بالموافقة على اختيار شخص ما من المتقدمين لملاء الوظيفة تبدأ معه مرحلة التفاوض بتقديم عرض العمل الذي يتضمن الأجر ، والأمتيازات المادية وغير المادية والحقوق الأخرى للموظف.
- ويتوقف على هذا العرض قبول المتقدم للوظيفة أو رفضها.

### التهيئة المبدئية Orientation:

- وهي عملية تتم في اليوم الأول لالتحاق الموظف بالعمل، يتم من خلالها تعريفه بمنظمتها، وأهدافها وفلسفتها، ومنتجاتها أو خدماتها، وكذلك بالأنظمة والسياسات المختلفة، والقواعد والإجراءات، وتعريف الموظف برؤسائه وزملائه في العمل.
- والهدف الأساسي لهذه العملية هو تسهيل عملية انصهار الموظف بواقعه ومحيط عمله الجديد.

## إدارة الموارد البشرية [9]

### الفصل السابع (تقويم الأداء)

#### تعريف تقويم الأداء، وأهميته:

يُعرف تقويم الأداء:

" بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقويم".

#### أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة:

إن النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء تخدم عدة أهداف، منها ما هو **إداري**، ومنها ما هو لأغراض **التوجيه والإرشاد**، ومنها ما هو لأغراض **البحث العملي**، ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:

#### ✚ الأهداف الإدارية:

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.

#### ✚ أهداف التوجيه والإرشاد:

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.

#### ✚ أهداف البحث العملي:

ومن جانب آخر فإن المعلومات والبيانات المتوفرة عن عملية تقويم الأداء يمكن أن تخدم أغراض البحوث العلمية في المنظمة في المجالات التالية:

- التحقق من صحة سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
- تقويم البرامج التدريبية.
- تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل، الرواتب والأجور والخدمات، والتقدم الوظيفي.

**[ سؤال ]: لماذا يتردد الرؤساء والمشرفون في تقويم أداء الموظفين ؟**

الإجابة:

- الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير سارة.
- لأن عملية التقويم تأخذ منهم وقتاً وجهداً كبيرين.
- الاعتقاد بأن التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري.
- عملية تقويم الأداء غير موضوعية وليس لها مبرر.

**[ سؤال آخر ]: متى يجب أن يتم تقويم الأداء ؟**

الإجابة: تلجأ كثير من المنظمات إلى أن يكون تقويم الأداء سنوياً ولكن يجب ملاحظة الآتي:

- أن لا تحدث أية تعديلات في قائمة الأجور والرواتب مباشرة بعد التقويم حتى لا يعتقد الموظفون أن الهدف الأساسي للتقويم هو تقدير من يستحق العلاوات والمكافآت التشجيعية.
- أن تتم عملية التوجيه والإرشاد من قبل الرئيس لمؤوسيه باستمرار وبغض النظر عن موعد التقويم السنوي للأداء.

**طرق تقويم الأداء:**

تتعدد طرق تقويم الأداء في المنظمات، ويمكن تحديد أهم هذه الطرق في (٨ طرق) هي:

**1- طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale :**

تعتبر هذه الطريقة أكثر طرق تقويم أداء الموظفين شيوعاً وسهولة ، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل أو أنها ليست دقيقة ، فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الحكمية مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر ، التعاون ... وتحدد الدرجات على أساس من ١ إلى ٥ أو من ١ إلى ٣ ، حيث يمثل ١ أقل درجة للتقويم و٥ أو ٣ أعلى درجة.

مثال عن طريقة (التدرج البياني) على معيار (٥ درجات).

اسم الموظف : ..... مسمى الوظيفة: ..... التاريخ : .....					العناصر
القسم: ..... القائم بالتقويم: .....					
درجات التقويم					نوعية الأداء / الدقة / الموضوعية
٥ متميز	٤ جيد جدا	٣ جيد	٢ مرضي	١ ضعيف	
بارز بشكل ملفت للنظر	يتفوق على الحد المطلوب للأداء	يقابل الحد المطلوب للأداء	يقابل الحد الأدنى للأداء	يمكن الاستغناء عنه	كمية الأداء
					الحاجات للأشراف والتوجيه والتصحيح
					المواظبة / المصادقية / الانتظام، العورية
					القدرة على الحكم والابتكار
					التعاون مع الزملاء، الرؤساء، العملاء
					إتباع التعليمات والأنظمة
رئيس القسم : ..... التوقيع : ..... التاريخ: .....					
معدت التقويم : ..... التوقيع: .....					

**نموذج للتقويم على طريقة سلم التدرج البياني**

ورغم سهولة هذا الأسلوب وانخفاض تكلفة إعداده إلا أنه جوانب سلبية نذكر منها:

- افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض.
- احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقويم.
- قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

## 2 - طريقة الترتيب Ranking Scale:

- وهذه أيضاً طريقة سهلة في تقويم أداء الموظفين حيث يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم ، بدءاً من إعطاء رقم ١ للأحسن حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ.
- فالمقارنة هي بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة.
- وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل الرئيس في عملية الترتيب.
- ومع ذلك يمكن التغلب على هذه السلبية ، إذا ما قام شخص آخر بعملية الترتيب إلى جانب الرئيس شريطة أن يكون على علم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقويم أعمالهم.

## 3- طريق الوقائع الحرجة Critical Incident Method:

- والهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة.
- ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل.
- ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة ملف الموظف.
- وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذا الملف ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة الوقائع والأحداث.
- وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى.
- ولكنها أيضاً تثير بعض الإشكالات مثل :
  - ✓ الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة الأمر الذي قد يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
  - ✓ نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.
  - ✓ يستدعي هذا الأسلوب نوع من الرقابة والمراجعة على الموظف.

## 4 - طريقة قائمة الاختيار Checklist Method:

- وتعتمد هذه الطريقة " قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف.
- ويقوم بالتقويم الرئيس المباشر عادة وهو الذي يتولى الإجابة على هذه الأسئلة.

- ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بإعطاء الأوزان النسبية لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقويم) وفقاً لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة.
- ومن مميزات هذه الطريقة سهولة استخدامها ، وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف.
- غير أن أهم عيوبها عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال.
- وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارات مختلفة.

### 5- طريقة الاختيار الإيجابي Forced Choice Method :

- وطبقاً لهذه الطريقة يعطى رئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الإيجابية في الموظف، وثنائيات أخرى تعبر عن النواحي السلبية أو غير المرغوبة في الشخص.

#### • مثال ذلك العبارات التالية (أمثلة على النواحي الإيجابية):

- (1) ينجز العمل في الوقت المناسب.
- (2) يستخدم العقل والمنطق في حل المشكلات.
- (1) يبدي اهتماماً بالوظيفة.
- (2) يتناسب أدائه مع المعايير المحددة.
- (1) يخطط لعمله.
- (2) يستمع للتعليمات بدقة.

#### ( أمثلة على النواحي السلبية):

- (1) لا يملك روح المبادرة.
- (2) يستخدم دائماً الاجازات المرضية.
- (1) بطئ الملاحظة والبديهة.
- (2) ليس سريع الفهم.
- (1) متردد في أوقات الازمات.
- (2) يميل إلى التأخير في اتخاذ القرارات.

- وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف تحال القائمة الى المسؤولين في إدارة الموارد البشرية.
- حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفاً لكل فقرة.
- ومن ثم تحدد نتيجة الأداء لكل موظف.
- ومن مزايا هذه الطريقة إنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم على اختيار عبارة لا يعرف شخصياً الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.
- غير ان من عيوب هذه الطريقة هو جهل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات كما انها صعبة الفهم للموظف المقيم.

**6 - طريقة التقرير المكتوب Method Essay:**

- وهنا يقوم المشرف أو الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.
- ومن مزايا هذه الطريقة:
- ان كمية المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف ، كما انها تلقي الضوء على أفكار وأسلوب وطريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير الامر الذي يساعد في الحكم علي نوعية التقرير ، كما ان الموظفين انفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة والفهم.
- غير ان لهذه الطريقة أيضا سلبيات نذكر منها:
- (1) ان نوعية التقرير يعتمد علي مهارة القائم بإعداد صياغة وكتابة الفاظ التقرير ، وقد تكون نتائجه عكسية علي الموظف حينما يكون اعداد التقرير سيئ الصياغة والكتابة.
- (2) قد تكون أحياناً هذه التقارير طويلة والبعض الأخر قصير جداً ومن ثم يفقد عنصر المقارنة بين الموظفين عند إعداد هذه التقارير من مشرفين مختلفين.
- (3) وأخيراً فلا زال هناك احتمال " تأثير الهالة " الأمر الذي قد ينتهي بإيجابية التقرير في جميع فقراته أو سلبيته في جميع الفقرات.

**7 - طريقة التوزيع الاجباري:**

- والهدف من هذه الطريقة هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم.
- ويلاحظ هنا ثلاثة احتمالات لتقويم الأداء وهي:
- (1) **التساهل المطلق:** ومن ثم يحظى كل المرؤوسين بتقديرات عالية.
- (2) **التشدد المطلق:** ومن ثم يعطى كل المرؤوسين تقديرات متدنية.
- (3) **الوسطية:** حيث يضع المشرف كل المرؤوسين في مرتبة وسط دون اعتبار لجوانب القوة أو الضعف في أي منهم.
- وانطلاقاً من هذه الاحتمالات وتلافياً لحدوثها فان الطريقة تقوم على مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحني التوزيع الساند للظواهر حيث تتركز نتائج التقويم في منطقة الوسط وتقل في الأطراف العليا والدنيا من التوزيع وتتم هذه العملية علي النحو التالي:
- (1) تتم كتابة أسماء الافراد المطلوب تقويم أدائهم علي بطاقات أو كروت صغيرة تحمل اسماً علي كل كرت.
- (2) يطلب من المشرف ان يوزع الكروت علي خمس مجموعات كالآتي :
- المجموعة الأولى - ضعيف أو غير مرضي.
- المجموعة الثانية - مرضي.
- المجموعة الثالثة - جيد.
- المجموعة الرابعة - جيد جداً.
- المجموعة الخامسة - متميز.

**3) يقوم المشرف بعد ذلك بإعطاء التقديرات حسب النسق التالي:**

- ✓ المجموعة الاولى - ١٠ % من اجمالي الكروت (ضعيف).
- ✓ المجموعة الثانية - ٢٠ % (مرضي).
- ✓ المجموعة الثالثة - ٤٠ % (جيد).
- ✓ المجموعة الرابعة - ٢٠ % (جيد جدا).
- ✓ المجموعة الخامسة - ١٠ % (تميز).

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة ولكن يعاب عليها وضع حدود لما يجب ان تكون عليه النتائج ، الامر الذي قد لا يتفق فعلاً مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقويم ، كما ان هذه العملية تصبح صعبة التطبيق إذا قل عدد المرؤوسين عن ما ينطبق عليه معيار التوزيع (مثلاً أقل من ١٠).

**8- طريقة التقرير الحقلية (الميدانية):**

- تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في كون القائم بعملية التقويم ليس الرئيس المباشر للموظف وإنما مندوباً من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج.
- ويتولى هذا الخبير جمع معلومات محددة من الرئيس المباشر للموظف أو ممن يعرفون مستوى أدائه في العمل من زملائه أو الرؤساء الآخرين.
- وبعد أن يقوم الخبير بتوثيق هذه المعلومات والتزود بجميع المستندات اللازمة حول طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف يبدأ في إعطاء درجة التقويم لأداء الموظف وعلى نحو منبسط يتمثل في :

1. أداء متميز.

2. أداء مرضي.

3. أداء غير مرضي.

- ومن مزايا هذه الطريقة التغلب على عامل التحيز الذي قد يظهره الرئيس المباشر للموظف لأنه من خلال جمع معلومات أخرى عن الموظف من أشخاص غير الرئيس ثم التحقق من هذه المعلومات يصل الخبير إلى تقويم حيادي لأداء الموظف.
- كذلك تعتبر هذه الطريقة أسلوباً تدريبياً عند جمع المعلومات والنقاش حولها مع الرئيس المباشر للموظف أو الرؤساء الآخرين.
- غير أن أهم عيوب هذه الطريقة هو الوقت المستهلك في أدائها. وكذلك ارتفاع تكلفتها وخاصة إذا استخدام خبراء من الخارج.

**مشكلات عملية تقويم الأداء (أخطاء التقويم المحتملة):**

- حيث أن البشر معرضون دائماً للخطأ والصواب في الأعمال والأفعال، وحيث أن المشرفين الذين يقومون بعملية التقويم هم بشر فإن احتمالات الأخطاء تظل واردة في عملية التقويم.
- وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأخطاء :

**(1) عدم وضوح معايير التقويم:**

يختلف الناس في مفاهيمهم وتفسيرهم للألفاظ والعبارات ، وعلى سبيل المثال لو رجعنا إلى طريقة " سلم التدرج البياني " Graphic Rating Scale، لوجدنا أن مصطلحات "مرضي" "جيد" قد تكون مشابهة بالنسبة لأحد القائمين بالتقويم، ومن ثم فقد يختار إحداهما لتمثل له نفس الشيء.

**(2) تأثير الهالة Halo Effect:**

- ويعني أن تقويم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء سينسحب بالتالي على بقية العناصر ، وتظهر هذه الصورة حينما تكون علاقات المشرف أو الرئيس مع المرؤوس " جيدة " أو " سيئة " فالعلاقات الجيدة ستعكس على جميع عناصر التقويم في شكل تقويم مرتفع للموظف ، والعكس قد يكون أيضاً صحيحاً.
- أن أدراك هذه الحالة على أي حال يمكن الإدارة من الحذر والاحتراس من بعض طرق التقويم.
- ومن خلال التدريب الجيد للمشرفين والرؤساء يمكن التخفيف من حدة هذه المشكلة.

**(3) الميل للوسطية Central Tendency:**

- يميل بعض الرؤساء والمديرين على تركيز نتائج تقويمهم لأداء مرؤوسهم في وسط الطريق متجنبين بذلك أقصى درجات التقويم وادانها ، فمثلاً إذا كانت درجات التقويم تتراوح بين (١) الى (٥) فإن التركيز عندئذ سيكون على (٣).
- وإذا كانت مقاييس التقويم بين غير مرضي ومرضي و متميز فإن التركيز سيكون علي اختيار درجة مرضي هكذا وهذا الميل للوسطية يعني ان جميع الموظفين المقومين هم درجة " وسط " أو " مرضي " وهذا بطبيعة الحال ينافي قاعدة التوزيع الطبيعي للظواهر ، وتجعل الإدارة أيضاً في موقف صعب عند النظر في أمور الترقيات أو منح العلاوات التشجيعية.
- ومن أجل التغلب على هذه " الوسطية " في بعض طرق التقويم ، فإن طريقة الترتيب أو التدرج يمكن أن تزيل أثر الميل للوسطية لأن كل موظف يجب أن يوضع في نقطة قياس معينة من الأحسن للأسوأ سواء كان عددهم اثنين أو أكثر.

**(4) التحيز الشخصي Personal Bias:**

قد تظهر صفة التحيز الشخصي عند بعض القائمين بالتقويم بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين ، وقد تكون بواعث هذا التحيز نفسية ، أو اجتماعية أو دينية أو عرقية ، أو سياسية ، وقد تكون تجاه الجنس أو العمر.

**(5) التشدد والليونة Strictness or Leniency:**

- كما يحدث مع بعض الأساتذة في الجامعات نجد أن هناك نتائج مفرطة في الدرجات ، وأخرى متشددة.
- ولكل من هؤلاء فلسفته وطرق تقويمه للأداء ، ولكن كلنا الناحيتين غير متوازنة وغير مقبولة.
- فكيف مثلاً نقتنع مجموعة من الطلبة تأخذ نفس المادة مع أستاذ آخر وتميل أكثر نتائجها إلى الحد الأدنى من التقديرات بعدالة هذا الأستاذ في الوقت الذي يرون زملائهم يحققون أعلى النتائج مع أستاذ آخر وبنفس الجهد أو أقل منهم.

**(6) التأثير الإداري Managerial Influence :**

- كما عرفنا من قبل فإن أهداف التقييم متعددة: وأن من ضمنها التقييم بهدف منح العلاوة، أو المكافأة التشجيعية، أو الترقية، أو التدريب.
- ويميل كثير من الرؤساء والمشرفين إذا كان الهدف من عملية التقييم هو منح العلاوة أو الترقية المكافأة، إلى إعطاء تقديرات غير متدنية لمروسيهم حرصاً على توطيد العلاقات معهم، وتجنباً للحرج الذي قد يشعرون به إذا كانت تقديرات الأقسام الأخرى عالية مما يترتب عليه حصول الموظفين بهذه الأقسام على مردودات مالية ومعنوية.
- كذلك قد يميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات متواضعة أو متوسطة إذا كان الهدف من عملية التقييم، هو تطوير وتدريب الموظفين.

**كيف يمكن تجنب مشكلات تقييم الأداء؟**

- الأساس في وجود إدارة للموارد البشرية بالمنظمات هو: **تحقيق أهداف المنظمة في الأداء والإنتاجية، وأهداف الأفراد في الرضا والمعنوية العالية وفرص التقدم الوظيفي والعدالة.**
- وتقييم الأداء كما رأينا بطرقه المختلفة هو محاولة لتحقيق **هذين الهدفين** ومن ثم فإن أية أخطاء في ممارسته أو أي خطأ في تقدير نتائجه لا بد وأن يعكس سلبياً على كلا الطرفين: **المنظمة والأفراد.**
- ومن هنا فإن على المنظمات أن تسعى جاهدة لتذليل المشكلات التي تحيط بهذه العملية.
- **ولعل أهم ما يجب أن تفعله المنظمات في هذا الشأن يمكن حصره في ما يلي:**
- ✓ **أولاً:** الاعتراف الفعلي بالمشكلات المطروحة سابقاً، لأن معرفة المشكلة وتحديد ما هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلاً.
- ✓ **ثانياً:** بما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها لذا فإن على المنظمة أن تختار الطريقة التي تناسب الموقف، والهدف، الوظيفة موضوع التقييم، والموظف الذي سيتم تقييم إنجازاته.
- ✓ **ثالثاً:** عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف، بل لا بد من مراجعتها من رئيس الرئيس وخاصة إذا كانت نتائج هذا التقييم ستناول قرارات مصيرية بالنسبة للموظف **مثل:** منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية، ترقيته أو نقله إلى مكان آخر، أو الاستغناء عن خدماته أو تحديد عقد عمله.
- ✓ **رابعاً:** إذا تدخلت العوامل الشخصية التي سبق ذكرها في تقييم أداء الموظف فإن من حق الموظف ان يتظلم ويقدم شكوي في هذا الاطار موضعاً فيها أسباب تظلمه وعلى رئيس الرئيس ان يدرس هذا التظلم في ضوء الوثائق والمستندات وربما تقارير التقييم السابقة. وقد يحيل رئيس الرئيس المباشر موضوع التقييم لإدارة الافراد لدراسته أو الى لجنة محايدة وعلى كل حال لا بد من اتخاذ قرار نهائي في هذا الشأن مهما كان نوع القرار فهذا أفضل من ان لا يتخذ القرار.
- **ومما سبق يجب ان نتذكر:**

ان نزاهة عملية تقييم الأداء في مجتمع إسلامي تحتاج الى توفير عنصر الخوف من الله من جانب القائم بالتقييم، ومتى ما تأكد للمرؤوسين ان القائمين بعملية التقييم ينطلقون من هذا المبدأ فانه لا حاجة للتظلم عندئذ.

## مسئوليات تقويم الأداء : ومن الذي يقوم بعملية التقويم ؟

- قد يظن للوهلة الأولى ان الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم عادة بعملية التقويم الدوري للأداء ، لكن الامر خلاف ذلك.
- رغم ان دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الرئيسي في هذه العملية وسيظل كذلك.
- وسنعرض فيما يلي أهم الأطراف التي يمكن ان تقوم بعملية تقويم أداء الموظفين ( ٥ أطراف ) وهم:

### أولاً : الرئيس المباشر :

- الرئيس المباشر للموظف هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسئوليات ومن حيث تقويم قدراته وانجازاته.
- ان ما تطلبه إدارة المنظمة من الرئيس المباشر في اطار تقويم الأداء هو التأكد من أربعة جوانب لهذه العملية وهي :
  1. ما هو مستوى أداء الموظف؟
  2. ماهي البرامج التدريبية أو التطويرية التي يحتاجها الموظف من أجل الارتقاء بقدراته حالياً ومستقبلاً ؟
  3. هل الموظف جاهز للترقية الى منصب بمسئوليات أعلى أو يحتاج الى قدرات أكبر ؟
  4. هل هناك داع للاحتفاظ بالموظف أو ان حالته ميؤوس منها أو هل يمكن تخفيض الرتبة الوظيفية التي هو عليها؟

### ثانياً: رئيس الرئيس المباشر :

- تتطلب بعض المنظمات ان يقوم بمراجعة تقويم الأداء أو حتى بعملية التقويم أحياناً رئيس الرئيس المباشر ذلك ان الاعتقاد السائد هو ان الرئيس المباشر يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها سواء كان ذلك يتفق مع رغبة الإدارة أم غير ذلك.
- ومن هناك فان فكرة ان يقوم رئيس الرئيس المباشر بعملية المراجعة والتقويم هي في الأساس نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة التي تود ان تتأكد من ان الموظف يحقق الأهداف في اطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا وان الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها وان لديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل.

### ثالثاً: اللجان :

- وقد تقوم بعملية التقويم لجنة مكونه من رؤساء اقسام يعرفون مسؤولية الموظف موضوع التقويم ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظف قبل فترة التقويم.
- وكذلك قد تكون هذه اللجنة من مستويات إدارية مختلفة ولكنها على صلة ومعرفة بالموظف وطبيعة عمله وانجازاته.
- واذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والحياد في التقويم فان احتمالات التحيز الشخصي من بعض افراد اللجنة يظل قائماً كما ان الوقت الذي تستغرقه أعمال هذه اللجان تشكل عيباً من عيوب استخدامها.

#### ➤ رابعاً: الاشراف المتعدد الرؤوس:

- حيث يكون للموظف فيها أكثر من رئيس ، فمثلاً إذا اختير أحد الموظفين في قسم معين لينضم الى فريق عمل لإنجاز مشروع مؤقت ففي هذه الحالة سيكون لهذا الموظف رئيسان احدهما رئيسه الأساسي البعيد عنه مؤقتاً والآخر رئيس فريق العمل القريب منه وتكون المشكلة هنا في من يقوم بعملية التقويم؟ وكيف يقارن مستوى أداء هذا الموظف بمستوى زملائه في القسم وهو بعيد عنهم؟
- الكثير من المنظمات تعتمد على تقويم أداء الموظف من رئيس القسم الذي ينتمى اليه مع عدم تجاهل تقرير الأداء المقدم من رئيس فريق عمل المشروع ولكن إذا حدث الاختلاف فإن المرجع يظل الرئيس المباشر.

#### ➤ خامساً: خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية ، أو خبراء من الخارج:

- يستعان في بعض الأحيان بخبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية أو خبراء من الخارج في تقويم أداء الموظفين ، وفي مساعدة القائمين بالتقويم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها.
- ويشترط في هؤلاء الخبراء بطبيعة الحال أن يكونوا هم أنفسهم على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقويم إنجاز القائم عليها.
- ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقويم ثم شرح أبعاد وزوايا وعناصر التقويم المطلوب ، والطريقة المطلوبة في التقويم وأسلوب القياس والتقدير ، ويطلب بعدئذ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقويم ، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في طريقة التقويم الحقلية للأداء.

#### • الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم:

وبالإضافة إلى الطرق السابقة في تحديد مسؤولية التقويم فإن هناك اتجاهات حديثة في عملية التقويم تستند على أن يقوم بهذه العملية كل من الأطراف التالية :

- (1) الموظف نفسه ( يقوم هو نفسه بعملية تقويم أدائه ).
- (2) يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم.
- (3) يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم.
- (4) يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين.

**توقيت تقويم الأداء:****[ السؤال ]: هو متى يجب أن يتم تقويم أداء الموظف ؟**

- في الغالب يتم التقويم على فترة دورية منتظمة كل سنة مثلاً ، أو كل ستة أشهر ، ومثل هذا التوقيت يسمح للمنظمة أن توحد فترة التقويم لكل الموظفين.
- على أنه من جانب آخر قد نجد فترات أخرى لعملية التقويم لا تتصف بفترة الانتظام الدورية ومثل ذلك:
  - (1) فترات تقويم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
  - (2) فترات التقويم التي تلي الانتهاء من مشروع معين ، أو من مراحل مختلفة فيه.
  - (3) حينما تنخفض إنتاجية الموظف عندئذ قد يتوقف المشرف على بحث المسببات من خلال تقويم الأداء .. ومن ثم تصحيح الوضع.
  - (4) حينما يكون الأسلوب المتبع في تحقيق الأهداف هو طريقة " الإدارة بالأهداف " عندئذ يتطلب الأمر أن يكون التقويم في الفترات المحددة سلفاً للمراجعة ، أو في نهاية المدة المحددة للإنجاز.
  - (5) حينما يكون التقويم غير رسمي، ويتم عندما يقدم الموظف عملاً جيداً أو سيئاً ويخبر بذلك فوراً من رئيسه المباشر، وفي أحيان كثيرة يفضل هذا النوع من التقويم غير الرسمي عن التقويم الرسمي ، حيث أنه يزود الموظف أولاً بأول بمعلومات مرتدة عن أدائه الأمر الذي يخفف من حدة قلقه عند التقويم الدوري المنتظم.

**استخدامات الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء:**

- بعض المنظمات تستعين بخدمات الحاسب الآلي في عملية متابعة الأداء ، أو تحليل نتائجه ، حيث يقوم الحاسب الآلي من خلال غرفة مركزية تستخدم أجهزة الفيديو بعملية الرقابة والمتابعة لكل حركات العامل ، ورصد أعماله وأخطائه وتسجيلها ليتمكن بعد ذلك تحليلها، وإيضاح النتائج.
- ويرى بعض المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء أن هذا العمل يمكن أن يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها، وتقديراتها النهائية ، على أن يترك جمع المعلومات عن عملية التقويم للأفراد المعنيين بالأمر ، وتستند حجتهم في ذلك على أن الأفراد معرضين لإرتكاب الأخطاء الإنسانية التي يمكن أن تجنبهم الصواب في اتخاذ القرار ، حينما يتعلق الأمر بإظهار نتائج التقويم.
- ويرى غير المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي إنه ليس ضرورياً في عملية تقويم نتائج التقويم ويؤيد المؤلف وجهة النظر هذه للأسباب التالية:
  - (1) أن الحاسبات الآلية لا تغني عن الحكمة الإنسانية في تقدير الأمور.
  - (2) هناك من الوسائل ما يمكن أن تحد من تأثير الأخطاء الإنسانية.
  - (3) أن الأخطاء البشرية حتى وإن حدثت في عملية التقويم فهي استثناء وليست قاعدة.
  - (4) وحتى مع افتراض أن تتم عملية جمع المعلومات وتصنيفها من القائمين بعملية التقويم ( وهم المشرفون ) ثم نترك الأمر بعد ذلك للحاسب الآلي ليقوم بعملية التحليل والقياس وإظهار النتائج ، حتى مع افتراض ذلك فإن الأخطاء البشرية تظل واردة حتى مع استخدام الأدوات والمقدرة التحليلية والحسابية للحاسب الآلي.

## مقابلات تقويم الأداء:

- بعد أن تنتهي عملية التقويم تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة الإعلام بنتائج التقويم وهذه في الواقع تمثل أصعب مرحلة في العملية إجمالاً، فالمشرفون والرؤساء لا يحبونها لأنها تمثل لهم موقفاً عصبياً ومخرجاً مع مرؤوسيهام وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب.
- يظن بعض الرؤساء أن نتائج التقويم يجب أن لا يخبر بها الموظف ، وهذا أمر غير سليم بل الأجدر أن يعرف الموظف مستواه أن كان جيداً أو سيئاً ، وأن يعرف مواطن القوة والضعف في أدائه ، ليستفيد من ذلك لاحقاً في تطوير قدراته ومهاراته.

## المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء:

يجب على القائم بمقابلات التقويم أن يتبع المبادئ الأساسية الآتية:

- (1) **تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية أثناء المقابلة:** فمثلاً بدلاً من أن يقول القائم بالمقابلة "أنت كسول في العمل" أو "لا يعجبني سلوكك في العمل" يمكن أن يقول " لا يعجبني أسلوبك أو طريقتك في العمل".
- (2) **تجنب الانتقاد الشخصي:** إذا لا بد أن يميز المقابل بين الشخص وسلوكه، فالناس يدركون بطبيعتهم أنهم قد ارتكبوا أفعالاً سيئة.
- (3) **لا بد من عرض الجوانب الجيدة والسيئة للموظف:** موضوع التقويم بشكل متوازن.
- (4) **تحديد أهداف واضحة من المقابلة:** يجب أن لا تنتهي المقابلة بعموميات بل لا بد من أن يعرف الموظف ما هو المطلوب منه تحديداً بعد هذه المقابلة.
- (5) **عدم مقارنة الزملاء في العمل عند المقابلة:** يجب أن يحرص القائم بالمقابلة على عدم مقارنة الأشخاص بعضهم ببعض.

## طرق مقابلات تقويم الأداء:

- هل المطلوب من هذه المقابلات إقناع الفرد بنتائج التقويم ؟ أم إعطائه الفرصة للاستماع والدفاع ؟ أو لتبادل الرأي حول تحسين الأداء في المستقبل؟
- الواقع أن كل الاتجاهات الثلاثة تشكل أهدافاً محتملة لمقابلات التقويم.

### ➤ أولاً : مقابلات " أخبر وأقع ":

- الهدف من هذه المقابلة كما يبدو من عنوانها هو أخبار الموظف بنتائج تقويم أدائه وإقناعه بصحتها وسلامتها.
- وينجح هذا الأسلوب عادة بالنسبة لتقويم نتائج الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة القليلة في مجال العمل والذين يتوقعون معلومات مرتدة من مشرفهم عن أدائهم وكيف يمكن أن يطوروا أنفسهم.

### ➤ ثانياً : مقابلات " أخبر واستمع ":

هذه مقابلة من طرفين فهي بعكس الطريقة الأولى ، حيث يطلب من الموظف أن يبدي رأيه وملاحظاته على أسلوب التقويم أو نتائجه ، وقد يترتب على الاستماع لوجهة نظر الموظف أن يقتنع القائم بالمقابلة بما ورد فيها ، من ثم يقوم بتعديل نتائج التقويم تبعاً لذلك ، وتصلح هذه الطريقة في مقابلة الموظفين غير الجدد نظراً لخبرتهم ولتوفر المعلومات لديهم بصفة أكثر عن طبيعة العمل وظروفه.

### ✚ ثالثاً : مقابلات حل المشكلات :

في هذا الأسلوب يتم طرح مشكلات الأداء ومناقشتها وإيجاد الحلول اللازمة وبطبيعة الحال فإن تأثير هذا النوع من المقابلات على الموظف سيكون حيادياً فهو لا يحتاج للدفاع عن نفسه.

، إن مهارة القائم بالمقابلة مطلوبة بالحاح وقد يستخدم الصور الثلاث السابقة في مقابلة واحدة فقد ينتقل من طريقة " أخبر وأقنع " إلى طريقة " أخبر واستمع " وينتهي المقابلة " بطريقة حل المشكلات " .

### أهم مصطلحات المحاضرة:

#### ✚ تقويم الأداء Performance Appraisal :

العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب والنتائج التي تحققت خلال فترة التقويم.

#### ✚ طريقة التدرج البياني : Graphic Rating Scale :

تقوم هذه الطريقة في تقويم الأداء على اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة ومن ثم اعطاء درجات على كل خاصية تبدأ من ( ٥ ) متميز وتنتهي بـ ( ١ ) ضعيف.

#### ✚ طريقة الترتيب : Ranking Scale :

يقوم المشرف في هذه الطريقة بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم و أسوأهم في الأداء في شكل متسلسل يبدأ بالأحسن وينتهي بالأسوأ.

#### ✚ طريقة الوقائع الحرجة Critical Incident Method :

يقوم المشرف على الموظف بتسجيل الأحداث الجيدة والسيئة التي تظهر من الموظف خلال فترة التقويم وعند القيام بعملية التقويم يرجع لسجل هذه الوقائع لقياس نتيجة الأداء.

#### ✚ طريقة قائمة الاختيار Checklist Method :

تقوم إدارة الأفراد بإعداد قائمة بأسئلة محددة حول طبيعة أداء الموظف ، (وقد تكون عبارات) وتطلب من المشرف الإجابة على هذه القائمة بـ لا أو نعم حسب تقديره .. ثم تقوم إدارة الأفراد بقياس النتيجة وفقاً لأوزان محددة سلفاً لأهمية كل سؤال أو عبارة .

#### ✚ طريقة الاختيار الإجباري Forced – Choice Method :

تعد إدارة الأفراد قائمة من العبارات على شكل ثنائيات تصف جوانب الأداء الإيجابية والسلبية ويطلب من المشرف اختيار الثنائيات التي تمثل في رأيه سلوكيات أداء الموظف وتقوم إدارة الأفراد بقياس النتائج استناداً إلى أوزان أهمية سبق تحديدها ولا يعرفها المشرف.

### ✚ طريقة التقرير المكتوب **Essay Method** :

يقوم المشرف على الموظف بإعداد تقرير كتابي مفصل متضمناً مجموعة من نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقييم ، وجوانب القوة والضعف ، وإمكانية التقدم الوظيفي.

### ✚ طريقة التوزيع الإجباري **Method Forced Distribution** :

يطلب من المشرف أن يقوم بتوزيع نتائج التقييم لموظفيه على أساس التوزيع الطبيعي للظواهر وذلك من خلال إعطاء ١٠% تقدير متميز ، ٢٠% جيد جداً - ٤٠% جيد - ٢٠% مرضي - و١٠% ضعيف.

### ✚ طريقة التقرير الحقل **Field Review Method** :

يتم التقييم هنا من خلال خبير من إدارة البشرية ، أو خبير خارجي ، حيث يقوم بجمع معلومات عن أداء الموظف من رئيسه المباشر ، أو من زملائه من يعرفونه ويعرفون مستوى أدائه للعمل ، وبعد توثيق هذه المعلومات يصدر حكمه نتيجة التقييم ، أما بتقدير مرضي ، غير مرضي ، أو متميز.

### ✚ طريقة التدرج البياني السلوكي **Behaviorally Anchored Rating Scale** :

وتقوم هذه الطريقة في التقييم على إعطاء درجات تتراوح من ( ١ ) إلى ( ٧ ) أو ( ١٠ ) لبعض سلوكيات الموظف في العمل سواء في جانب القدرة على الأداء ، أو التعامل مع الأحداث والمواقف أو القدرة على اتخاذ القرارات ، ويتناوب على وضع وتقديم وقياس النتائج مجموعات متباينة من الخبراء.

### ✚ طريقة الإدارة بالأهداف: **Management By Objectives** :

وتستخدم هذه الطريقة لقياس أداء المديرين أو ذوي المهن الرفيعة وتقوم على فلسفة المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف ، وتحقيق النتائج ، وتحدد خطواتها وفق مراحل محددة تتضمن تحديد الأهداف ، تخصيص الموارد وتحديد خطة العمل ، تحديد الأولويات ، وبرامج التنفيذ ، ثم تقييم النتائج.

### ✚ تأثير الهالة **Halo Effect** :

حينما يتأثر القائم بالتقييم بخاصية معينة أو سلوك معين في أداء الموظف سواء كان جيداً ، أو سيئاً فإن ذلك سيجري عليه حصول الموظف على نتيجة تقييم للأداء يغلب عليها هذا التأثير وبغض النظر عن الأداء أو السلوك الحقيقي للموظف في بقية العناصر الأخرى ذات الارتباط بوظيفته.

## إدارة الموارد البشرية [10]

### ( التنمية الإدارية وتطوير المديرين )

#### تعريف التنمية الإدارية وأهدافها:

- تُعرف التنمية الإدارية أو التطوير الإداري: "بأنها العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة، أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من رفع مستوى أدائهم وزيادة ربحية المنظمة ومن ثم قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح".
- إن أهداف التنمية الإدارية متعددة وهي لا تخص المديرين فقط ولكنها كالتدريب الإداري تخص المنظمة والمناخ التنظيمي فيها أيضاً.
- ولعل أهم أهداف التنمية يمكن حصره فيما يلي:

#### (1) تجنب التقادم الإداري:

أي تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين ، بحيث يساعد تطويرهم على مقابلة احتياجات التغيير والتجديد في طرق العمل، وأدوات العمل، وتكنولوجيا العمل المستخدمة.

#### (2) تخطيط عملية الإحلال:

فكل منصب أو وظيفة إدارية لها متطلباتها من المعرفة والمهارة ، فمدير عام المنظمة يمكن أن يكون قد مر على عدة وظائف قبل وصوله لهذا المركز، وبطبيعة الحال فإن لكل مركز أعباء ومسئولياته ومتطلباته أيضاً من المهارات والقدرات الإدارية والشخصية ، إن عملية التطوير والتنمية تخدم والحال كذلك تسهيل عملية الإحلال والترقي إلى المراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

#### (3) إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد:

تساعد التنمية الإدارية المديرين على تحقيق هدفين هما: الوصول إلى المراكز الأعلى، والشعور بالإحجاز، وكلا هذين الهدفين يتطلبان من المديرين مواجهة التحديات وإثبات الجدارة على تحمل المسؤوليات الجديدة.

#### الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية:

- الحقيقة أن كثيراً من الباحثين لا يميزون بين التدريب والتنمية الإدارية، ويعتقدون أن كلا العمليتين هما مدخلاً لزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد، وقد يكون ذلك صحيحاً ولا مجال للجدل فيه، غير أن هناك فريقاً آخر من الباحثين يميز بين العمليتين من حيث طبيعة كل برنامج، وموضوعاته ، والمعنيين به وهذا أيضاً رأي سليم.
- ونحن نتفق مع الطرفين ، ونقول أنه تاريخياً لم يميز الباحثون بين التدريب والتنمية من حيث أهداف وتوجهات كل منهما .. غير أنه بتطور الفكر الإداري ، وزيادة مسؤوليات المنظمات في المجتمع ، والتغيرات الهائلة في موارد المنظمات ، والتنافس فيما بينها على تقديم أفضل المنتجات والخدمات ، كان لابد وأن توضع الخطوط الفاصلة بين هذين المفهومين حتى وإن ظلت هناك قواسم مشتركة بينهما.
- وعلى ذلك نستطيع أن نحدد مجالات التشابه والاختلاف بين التدريب والتنمية الإدارية فيما يلي (٦ جوانب) هي:

- (1) **الأهداف:** تتوحد أهداف التدريب والتنمية إذ أن كلاهما يسعى لزيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد، من أجل زيادة ورفع مستوى الأداء والإنتاجية والأرباح.
- في رأي بعض الباحثين فإن التدريب يرتبط بالأعمال الفنية أو المهنية؟؟؟ وأيضاً الإداريين من المستوى الأدنى في التنظيم أو الأوسط، وخاصة في إطار الجوانب الفنية لأعمالهم.
- (2) **الموضوعات:** تتسم موضوعات التنمية والتطوير الإداري بالتوسع والتشعب في المهارات ، أما التدريب فيركز في العادة على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية، فمثلاً يتطلب تدريب مشغلي معدات الطباعة زيادة مهارات العاملين عليها وخاصة في مجال السرعة أو الدقة ، وفي المقابل فإن برنامجاً للتنمية الإدارية لمديري: الموارد البشرية يمكن أن يركز على تنمية معارف المديرين في مجالات ،التخطيط والتنظيم ، العلاقات الإنسانية والصناعية ، اتخاذ القرارات ،مهارات الاتصالات والتحفيز ، ومهارات القيادة والمتغيرات البيئية.
- (3) **الاستمرارية:** إن عملية التنمية للمديرين هي عملية مستمرة سواء كان التطوير داخلياً أو خارجياً ويجب ان لا تتوقف .. بينما عملية التدريب قد تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين.
- (4) **التنمية الذاتية:** إن تطوير المديرين وتنميتهم لا تتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخلها أو خارجها ، ولكنهم بالإضافة إلى ذلك مسؤولون هم أنفسهم عن تنمية قدراتهم الشخصية من خلال تجاربهم البيئية المتغيرة للعمل ، والحافز الشخصي على العمل ، وهكذا تختلف التنمية عن مفهوم التدريب الذي يقدم للأفراد عند بروز الحاجة فقط.
- (5) **مدة التدريب والتنمية:** تميل مدة التدريب إلى القصر قياساً بالفترات المخصصة للتطوير الإداري.
- (6) **طرق التدريب والتطوير:** بينما يتحدد الهدف من العمليتين في زيادة قدرات ومهارات الأفراد ، إلا أن الطرق المستخدمة في التدريب تركز على زيادة وتراكم المهارة الفنية للمتدربين ، بينما تركز طرق التطوير والتنمية على زيادة المهارات الفكرية للإداريين ، انطلاقاً من طبيعة الدور الوظيفي الذي يمارسونه ، والذي يعطي توجيهاً خاصاً للقضايا الكبرى للمنظمة مثل : التخطيط الاستراتيجي ، واتخاذ القرارات ، والعلاقات الخارجية ... الخ.

### من هم المديرين ؟

- نستطيع أن نقول أن تعريف المدير يتأتى من تعريف الدور الذي يمارسه في التنظيم.
- **ومن هذا المنطلق فإن المدير هو** " الشخص المسئول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفي في التنظيم وهو أيضاً مسئول عن توجيه مروضيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم ، والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها".
- ومن خلال هذه المسئوليات ، **فإن المدير أيضاً هو** " الذي يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين مروضيه وتحديد مسئولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم سواء كان هذا المدير يدير قطاعاً أو قسماً فنياً ، أو مهنيًا ، أو تجارياً ، وسواء كان في مستوى الإدارة العليا ، أو الوسطى، أو الإدارة التنفيذية " .
- **إذاً ، فالمدير في هذا التعريف:** هو الذي يمارس العملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، وهو من خلال ممارسته لهذه العملية لا يعمل للحاضر فقط ولكنه يخطط أيضاً للمستقبل ، وهو كما يجب أن يفترض لا بد وأن يتميز عن مروضيه ببعد النظر وثقافة الرأي ، والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.

### • هل هناك صفات محددة للمديرين؟

في الواقع أنه ليست هناك نظرية علمية أو قواعد محددة يتفق عليها كل المختصين في علم الإدارة في تحديد الصفات التي يجب أن يتميز بها المدير عن غيره ، وإنما هناك آراء متعددة وكلها مبنية على تقدير صاحب الرأي لطبيعة الدور الذي يجب أن يمارسه المدير ومن ثم الصفات المطلوبة لهذا الدور، فمثلاً يميز **David Edwin** بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا، وما يسميه بالإدارة الأعلى أي الرئيس أو المدير العام.

• **فالمدير في الإدارة الوسطى والعليا هو** المدير الذي يتولى الوظائف التنفيذية المباشرة ، أما المدير العام فهو الذي يحصد النتائج ، وهذا المدير يجب أن يتميز بقدر كبير من المعرفة الفكرية والإنسانية ، وبالقدرة على الإحساس بعناصر الخطر الداخلية والخارجية ومواجهتها بالأساليب الهجومية أو الدفاعية.

### لماذا تنمية المديرين؟

• يقول " دركر " نظراً لأن القدرة على النظر إلى المستقبل هي قدرة محدودة فإن الإدارة والحال كذلك لا تستطيع أن تصل إلى اتخاذ قرارات مسؤولة ومعقولة إلا من خلال اختيار، وتطوير، واختبار (تقويم) الأفراد الذين سيتحملون إدارة المنظمة خلال الحاضر والمستقبل ، وهم "المديرون" ومن منطلق هذا الاهتمام بالمستقبل فإن التنمية الإدارية نتيجة حتمية لعدد من الأسباب منها :

#### (1) تعقد العملية الإدارية:

فبالإضافة إلى التغيير التكنولوجي المتلاحق والسريع فإن على الإدارة أن تتعامل مع عدد من الأطراف الخارجية المؤثرة تتمثل في العلاقات مع الحكومة ، مع الموردين والموزعين ، مع العملاء ، مع المنافسين ، ومع الموظفين داخل المنظمة وممثليهم النقابات والمنظمات العمالية.

#### (2) الطلب المتزايد على الإداريين:

نتيجة للتطور الاجتماعي وزيادة ظهور المنظمات.

#### (3) الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات:

وإحلالها محل الأساليب اليدوية في العمل.

ومن ناحية أخرى فإن المديرين يحتاجون أيضاً للتطوير شأنهم في ذلك شأن المنظمات والمجتمع.

• وهناك عدد من الأسباب تفرض هذا التطوير في رأي نذكر منها :

(1) لابد أن يكون المدير متيقظاً وحاضر الذهن.

(2) لابد أن يكون المدير قادراً على المواجهة والتحدي.

(3) لابد وأن يستزيد من المعرفة اليوم لكي يصبح فعالاً ومؤثراً في المستقبل.

(4) أن التطوير عنصر أساسي للمدير كشخص لا كمدير.

### إجراءات التنمية الإدارية:

- قبل اختيار موضوعات التنمية والتطوير ، وتحديد الطرق المستخدمة ، لابد من اتخاذ إجراءات ضرورية تسبق عملية التنفيذ الفعلي.
- وأهم هذه الإجراءات ما يلي ( ٤ إجراءات ) هي:

### أولاً : تقدير احتياجات المنظمة من المديرين:

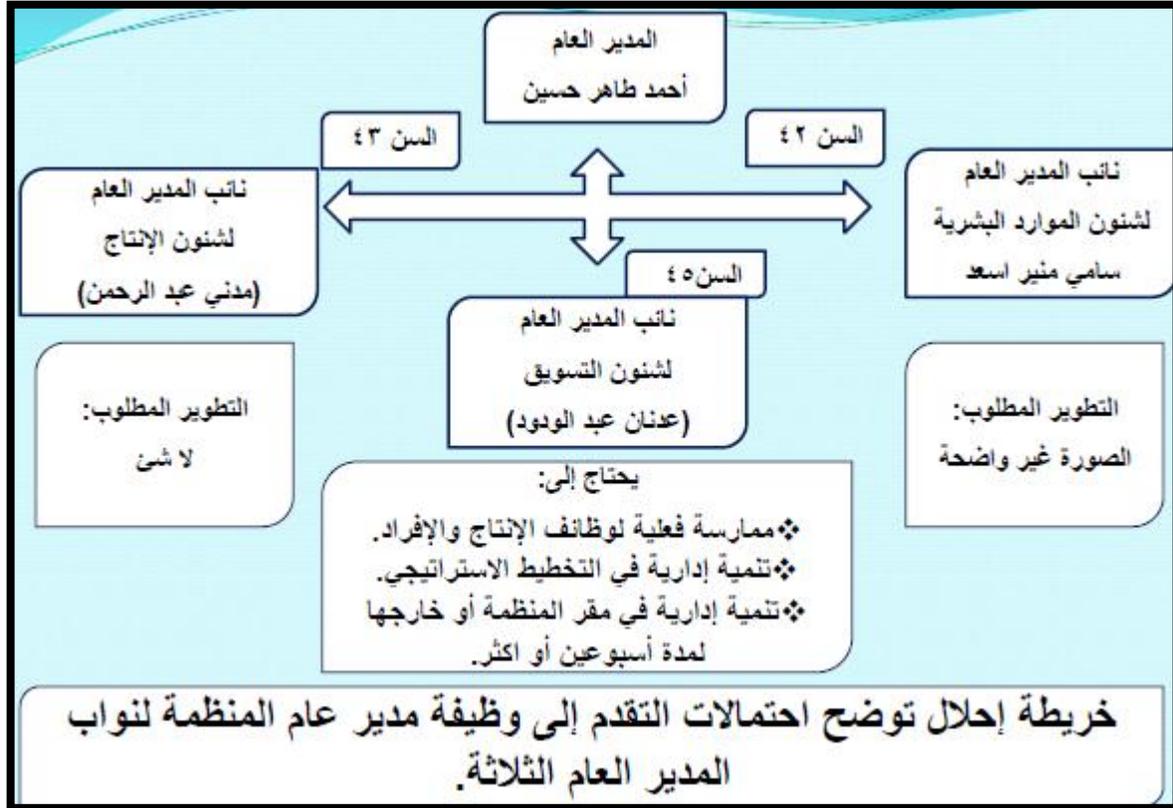
تتطلب هذه العملية معرفة خطط المنظمة في المستقبل سواء من حيث النمو أو الانكماش ، فإذا كانت المنظمة تخطط للنمو فإن هذا النمو يحتاج غالباً إلى زيادة العنصر البشري ، وبافتراض أن لكل عشرة مرؤوسين رئيس أو مدير فإن ذلك يتطلب الأخذ في الحسبان حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد عند كل توسع أو نمو يرافقه زيادة العناصر البشرية المستخدمة.

### ثانياً : مراجعة مخزون المهارات:

إن مخزون المهارات هو عبارة عن رصيد من المهارات البشرية المؤهلة الموجودة الآن عند المنظمة والقابلة للترقية إلى مسؤوليات أعلى ، وهذا **المخزون** هو عبارة عن سجلات تحتوي على معلومات عن الأفراد تشمل مستوياتهم التعليمية ، خبراتهم الوظيفية ، المسار الوظيفي وطموحاتهم ، ونتائج الأداء ، ويمكن مراجعة هذا المخزون للتعرف على مجالات التطوير الإداري التي يحتاجها الأفراد عند النظر في تكليفهم بمراكز قيادية جديدة.

### ثالثاً : مراجعة وتطوير خرائط الإحلال الإداري:

توضح خرائط الإحلال الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد من مركز لآخر داخل المنظمة، وكذلك احتياجات التطوير لهؤلاء الأفراد. ويصور لنا الشكل التالي نموذجاً لخرائط الإحلال.



### رابعاً : تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم:

يمكن بعد مراجعة مخزون المهارات وخرائط الإحلال تحديد الأفراد الذين سيشملهم برنامج التطوير والتنمية. وبعد ذلك يتم أيضاً تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير ومكان التطوير والتدريب.

## مجالات التنمية الإدارية:

- إذا نظرنا لمستويات الإدارة الثلاثة : العليا ، والوسطى ، والإشرافية ، فإننا سنجد احتياجات مختلفة للتطوير والتدريب الإداري.
- وبينما تركز برامج التدريب في المستوى الإداري الإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية مثل : تقويم الأداء ، تحديد الأهداف، الاتصالات والانضباط.
- أما برامج التطوير المستوى الإداري الأعلى فإنها تركز على الجوانب العامة للمنظمة مثل: التخطيط ، واتخاذ القرارات وعلاقة المنظمة مع الخارج وبناء فرق العمل الفعالة داخل المنظمة.
- أما ( بيتش ) فيقدم لنا نموذج آخر للمجالات المختلفة للتنمية الإدارية حسب العناوين الرئيسية للموضوعات كما يلي **6 مجالات هي:**

### (1) المنظمة:

وتشمل الأهداف والفلسفة، السياسات والإجراءات ، المنتجات والخدمات ، الوضع المالي ، الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية.

### (2) مبادئ الإدارة ونشاطاتها:

وتشمل وظائف الإدارة ، التخطيط المالي ، نظم المعلومات الإدارية ، التخطيط ومراقبة الإنتاج، التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأجور والرواتب ، إدارة المخاطر.

### (3) العلاقات الإنسانية وتتضمن:

أساسيات السلوك الإنساني ، الحوافز ، تفاعل المجموعات ، حل الصراعات ، إدارة التغيير، مفاهيم القيادة، القوة والسلطة والتأثير.

### (4) المعرفة والمهارات الفنية:

وهذه الخاصة مطلوبة من كل مستويات المديرين ، ولكن حسب الأهمية في كل مستوى.

### (5) الظروف البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية:

وتشمل القواعد الأخلاقية في العمل ، النظام الاقتصادي ، العلاقات مع أجهزة الدولة ، المسؤوليات الاجتماعية ، القضايا البيئية (التلوث ، الصحة ، التعليم ، الفقر ... الخ).

### (6) المهارات الشخصية:

وتشمل مهارة الحديث والخطابة ، مهارة كتابة وإعداد التقارير ، وعقد الاجتماعات ... إلخ.

## أساليب التنمية الإدارية:

كما هو الحال في التدريب فان طرق التطوير والتنمية للمديرين تأخذ اشكالاً متعددة سواء كان ذلك علي رأس العمل أو خارج إطار العمل. ونذكر فيما يلي أهم طرق التطوير علي راس العمل وخارج اطار العمل.

### ❖ أساليب التنمية علي رأس العمل:

- الهدف الأساسي من برامج التطوير الداخلي هو التغلب علي مشكلة التقادم في المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوظيفة.
- ويتم التطوير الداخلي عادة من خلال ما يسمى بالتطوير علي رأس الوظيفة ومن خلال اشراف رؤساء المديرين علي هذه العملية.
- وتتعدد الأساليب التطويرية في هذا المجال لتشمل الأساليب التالية:

### 1- الترقية المخططة:

- ويقوم مبدأ التطوير هنا علي تعريف الفرد داخل الهيكل الإداري بفرص الترقية المستقبلية امامه ، فمثلاً يقال لرئيس العمال ان خط الترقية المفتوح امامه حسب الهيكل الإداري الموجود هو كالتالي: مشرف عام علي العمال ، رئيس قسم ، مساعد مدير الإنتاج ، مدير الإنتاج.
- كذلك يخبر المرشح للترقية بمتطلبات الخبرة لكل مركز إداري وكيفية اكتساب هذه الخبرة.
- ان مثل هذا البرنامج يكفل تحفيز هم العاملين ويدفعهم الي تطوير انفسهم واكتساب المزيد من الخبرة والتجربة العملية وهم على رأس العمل.

### 2- تبادل الأدوار:

- ويعتمد أسلوب الترقية المخططة على تمهيد خط التطوير الوظيفي في مجال واحد فرئيس العمال يظل مرتبطاً بأعمال الإنتاج حتي يصل الي منصب مدير الإنتاج ورئيس القسم في إدارة التسويق يظل مرتبطاً بأعمال التسويق حتي يصل الي وظيفة مدير التسويق.
- وبطبيعة الحال فان مثل هذا الأسلوب يتعرض للانتقادات: علاوة علي انه يصعب تطبيقه بدقة ، كما انه لا يتيح ولا يعطي للأفراد خبرة واسعة في أعمال ونشاطات المنظمة ككل ومن ثم تتعمق الشكوى المستديمة والمتبادلة بين إدارات المنظمة بان المسؤولين في الإدارات الأخرى لا يتجاوبون ولا يفهمون طبيعة عملياتهم.

### ▪ ويضاف الي ذلك بان تبادل الأدوار بين المديرين يمكن ان يقود الي النتائج ايجابية أهمها:

- ✓ توسيع الخبرة والمهارة الفنية والإدارية للمدير والتي يكتسبها من خلال ممارسته لعدة وظائف إدارية بالمنظمة.
- ✓ يزيد من قدرة المديرين الإشرافية لعدد أكبر من الوحدات الإدارية المختلفة ويسهل لهم عملية التنسيق بين هذه الوحدات المختلفة.
- ✓ يتيح الفرصة للمرؤوسين للعمل تحت اشراف مجموعة من الرؤساء مما يعرضهم لأفكار مختلفة ومن ثم يعمق خبراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية ويحسن علاقاتهم المستقبلية مع هؤلاء الرؤساء.
- وكما ان لهذا النوع من التطوير الإداري مزاياه فان له أيضاً عيوبه ومن العيوب التي يمكن ان يثيرها هي: قلق الإداريين في الإدارة التي ينتقل اليها المدير المرشح للتطوير، ولكن هذا النقل قد يكون على حساب ترقيتهم في المستقبل ، وكذلك فان الرؤساء انفسهم قد يجدون صعوبة في التخلي عن مرؤوسيههم وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة والمهارة في مجال العمل.

### 3- المشروعات الجانبية:

- اذا استحال تطبيق أسلوب تبادل الأدوار أو ظهرت صعوبات تحول دون الاستفادة من تطبيقه فان الإدارة يمكن ان تطور الإداريين فيها من خلال تكليفهم بالعمل في بعض المشروعات الجانبية حتي يمكن لهم اكتساب الخبرة الإدارية والفنية ومثل هذا الأسلوب يعطي للإداريين فرص المبادرة والابتكار والحرية الواسعة في إدارة المشروع.

### 4- التكليف بواجبات مؤقتة:

- من الأساليب المعتمدة للتطوير اثناء ممارسة العمل هو التكليف بشغل مناصب إدارية بالنيابة ، فإذا حدث مثلاً ان غاب مدير إدارة ما في المنظمة فإن رئيس هذا المدير قد يكلف أحد الإداريين بالقيام بأعمال هذا المدير خلال فترة غيابه.

- ان مثل هذا التكليف يعطي المدير بالنيابة الفرصة لاكتساب مزيد من الخبرة العملية وفي نفس الوقت يتيح له الاستشارة مع رئيس المدير الغائب في بعض الجوانب المهمة من العمل قبل اتخاذ القرارات الهامة.
- غير انه يؤخذ على هذا الأسلوب : شعور المدير المكلف بالحريّة المحدودة في معالجة المواقف الهامة والتي لا يمكن ان تظهر نتائجها الا بعد وقت طويل ، الامر الذي يجبره على اتباع نفس الخطى السابقة للمدير الغائب في معالجة الأمور المستجدة أو التشاور مع رئيس المدير الغائب قبل الاقدام على اتخاذ اية قرارات.
- ونتيجة لهذا العيب البارز في مثل هذا الأسلوب فانه من غير المنطقي ان تقوم أعمال ونتائج المدير المكلف خلال هذه الفترة كمؤشر للترقية في المستقبل.

### 5- إيجاد مناصب إدارية مساعدة:

- وتقوم خطة تطوير المديرين في هذا الاطار على قيام الإدارة بإيجاد مسميات جديدة لوظائف إدارية مثل مساعد المدير للشئون.
- ان مثل هذه المناصب تتيح الفرصة للإداريين المرشحين لتولي مراكز إدارية في المستقبل اكتساب مزيد من الخبرة والتجربة في اتخاذ القرارات وإدارة النشاطات.
- غير ان مما يحد من تأثير هذا الأسلوب هو إمكانية عدم تجاوب الرؤساء مع هؤلاء المساعدين ممثلاً في عدم تعليمهم وتدريبهم خوفاً من ان يحتلوا مراكزهم مستقبلاً .
- كذلك فان عدم تقدير ومعرفة الرؤساء للاحتياجات التدريبية الفعلية لهؤلاء المساعدين قد لا تعطي هؤلاء المساعدين التدريب المطلوب في مواقع الضعف الفعلية التي يحتاجون الي تقويتها وتطويرها .
- ومن ناحية أخرى فان الموقف الاستبدادي للرؤساء والتشبث بالسلطة قد لا يتيح الفرصة للمساعدين في ممارسة العملية الإدارية واتخاذ القرارات وخاصة إذا احس الرؤساء انهم مجبرون على قبول هؤلاء المساعدين دون الحاجة الفعلية لهم.
- ومن ثم تكون النتيجة النهائية هي انتقاء الهدف من التطوير او الحصول علي خبرات ضئيلة لا تتناسب مع مركز هؤلاء المساعدين الوظيفية.

### ❖ أساليب التنمية خارج نطاق العمل:

- يتم تنمية وتطوير المديرين أما داخل المنظمة نفسها أو بعيداً عن مقر الوظيفة ، وأما خارجها وسواء ثم ذلك داخل المنظمة أو خارجها فان الأساليب المستخدمة قد تأخذ اشكالاً مختلفة.
- وفيما يلي نقدم بعضاً من هذه الأساليب :

### 1- المباريات الإدارية Management Games:

- يقوم هذا الأسلوب علي وضع المتدربين في الجو السائد عادة في مجال العمل والبيئة من حيث المنافسة أو التعاون وأسلوب المحاكاة هو جزء من هذا الأسلوب التدريبي ويمكن ان تقسم المجموعة المتدربة الى أربعة أو خمسة مجموعات تمثل كل منها شركة ويطلب من كل مجموعة تحديد أهدافها ( مثلاً زيادة نسبة مبيعاتها في السوق).
- اتخاذ مجموعة من القرارات نحو تحقيق هذا الهدف مثل:
- ✓ حجم المبالغ المطلوب صرفها علي الإعلان والترويج.

- ✓ حجم الإنتاج المطلوب.
  - ✓ حجم المخزون الواجب الاحتفاظ به دائماً ( الحد الأدنى).
  - ✓ حجم المخزون من كل نوع من المنتجات.
- وقد يستمر هذا البرنامج يوماً أو أسبوعاً أو أكثر في عمل متواصل وجهد متصل للموصول لافضل القرارات وعادة ما يثير استخدام هذا الأسلوب في المتدربين روح الحماس والابتكار كما انه وسيلة تدريبية جيدة في مجالات التخطيط وحل المشكلات.
  - غير ان ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو تكلفته والجهد الكبير الذى يبذل في الاعداد له والتنفيذ سواء من قبل المدربين أو المتدربين.

## 2- الحلقات الدراسية:

- قد تتم هذه الحلقات في مراكز تطويرية متخصصة مثل : الجامعات والمعاهد أو مراكز التطوير الإداري أو الجمعيات الإدارية وتقوم في الغالب هذه الجهات بالعديد من البرامج التدريبية المختلفة لرجال الإدارة أما على شكل ندوات أو حلقات بحث وتغطي هذه البرامج عشرات أو مئات من الموضوعات المختلفة.
- ويمكن ان تمتد مدة الحلقة الدراسية مدة أسبوع أو أقل أو أكثر ويمتاز هذا الأسلوب بوجود الخبراء المتخصصين في مجال التدريب غير انه كثير التكلفة كما انه يكون مفيداً لرجال الإدارة الوسطي في المنظمات.

## 3- تمثيل الأدوار:

- يواجه المديرون الكثير من المشكلات في مجال التعامل الإنساني مثل الموظف الذي يحضر متأخراً لمكان العمل أو كثير الغياب أو غير المتعاون مع زملائه أو المتأفف دائماً من التعليمات والامور، وتمثيل الأدوار كوسيلة تدريبية يسلط الضوء علي مثل هذه المشكلات من خلال مشاركة الافراد وتقمصهم لأدوار معينة كما لو كانوا في مجال العمل.
- فمثلا قد يطلب من احد المتدربين ان يلعب دور المدير ويطلب من متدرب اخر يلعب دور الموظف الكثير الغياب ويتم الحوار بين الطرفين امام المدرب وبقية المتدربين في شكل يوضح تحديد المشكلة وطريقة معالجتها والتصرف الذي يمكن ان يتخذه المدير مع الموظف وغالباً ما يكون هذا التمثيل لدقائق معدودة يطلب بعدها من المشتركين تقويم الحوار وتحديد مجالات الأخطاء.
- ان الهدف الأساسي لهذا الأسلوب التدريبي هو تحليل المشكلات الإنسانية في مجال العمل وتطوير المهارات اللازمة لعلاجها.
- وتزداد نسبة نجاح هذا الأسلوب التدريبي كلما كانت المشكلة موضوع الحوار واقعية وكلما كان الحوار جاداً وغير مصطنع.
- ولعل أهم مزايا هذا الأسلوب هو إضفاء روح المشاركة لدي الجميع والتدريب على مشكلات واقعية فعلية والتعرف على الأخطاء التي يمكن ان ترتكب في المشكلات المعروضة.
- ومن ناحية أخرى فان هذا النوع من التدريب قد لا يلقى قبولاً من بعض المتدربين الذي ينظرون اليه على انه نوع من ضياع الوقت كما انه يحتاج الي مهارة فائقة من قبل المدرب.

## 4 - تمثيل السلوك:

- ويستخدم هذا الأسلوب التطويري في تنمية مهارات المستويات الاشرافية من الإدارة على حل المشكلات وتتداخل طريقة تمثيل الأدوار مع هذا الأسلوب في محاولة التركيز على علاج بعض المشكلات التي يواجهها المشرفون مثل الغياب والانضباط أو الإهمال ويتضمن هذا الأسلوب التطويري ما يلي:

- (a) يقدم المدربون موضوع المشكلة محل الدراسة.
- (b) يعرض فيلم يصور الأسلوب الفعال في حل المشكلة.
- (c) يناقش المتدربون النقاط الأساسية في الفيلم.
- (d) يناقش المتدربون أيضا الأسلوب الأمثل للسلوك والتصرفات.
- (e) يعطي بعض المتدربين مشاكل مشابهة ويطلب منهم تقمص الأدوار ويقوم زملائهم بملاحظات سلوكياتهم ثم يقومون على ضوء ذلك بتقويم فعالية هذا الأسلوب وطريقتهم في معالجة المشكلة.
- (f) يقوم المدرب بعد ذلك بتزويد لاعبي الأدوار بمبرئياته وملاحظاته مع الإشادة بالعرض الجيد ثم تزويد الاعيين بالمعلومات اللازمة لمواقف مماثلة.
- (g) يطلب من المتدربين نقل ما استقاوه من هذه التجربة الي مواقع عملهم الميداني.

### 5- تدريب إثارة المشاعر أو المجموعات المتناظرة:

- وفي هذا النوع التدريبي يقسم المتدربون الى مجموعات صغيرة تعقد اجتماعات دورية متقاربة او متباعدة اذ قد يستمر بعضها مدة قد تصل الى خمسة عشر ساعة يوميا لعدد محدد من الأيام وقد تكون بعض هذه الاجتماعات لساعتين أو ثلاثة خلال كل أسبوع أو شهر وتختلف أهداف هذه الاجتماعات ، فالبعض يرى ان أهداف هذه الاجتماعيات هو تبادل الأفراد للأفكار والآراء والمشاعر والتعليق عليها من زاوية مقارنة العضو لأفكاره ومشاعره مع الاخرين ، ومن ثم احداث عملية التغيير في سلوكه وتصرفاته، ويرى اخرون ان هذه الاجتماعات ما هي الا خلية اجتماعية مغلقة تهدف الى ان يقوم الأعضاء فيها بالإفصاح عن مشاعرهم التي لا يستطيعون عادة المجاهرة بها خارج اطار هذه الاجتماعات.
- وبغض النظر عن التعريفات السابقة لهذا النوع التدريبي فان طبيعة هذا التدريب يمكن وصفها بانها عملية تدريبية تهدف الي تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين الفرد والجماعة من خلال التأثير الشخصي المتبادل والمصارحة ومن ثم تحقيق الوفاق والانسجام بين المديرين أعضاء المجموعة التدريبية مما ينعكس مستقبلاً على أدائهم الإجمالي في المنظمة.
- ان مثل هذا النوع من التدريب يمكن ان يحقق ميزة جيدة بين المديرين من منظمات مختلفة والخاضعين للتدريب الجماعي في كونه يمثل عنصر الوفاق والتعارف والمصارحة واحترام الرأي الاخر.
- غير ان هذا النوع من التدريب يتعرض الى النقد الشديد من عدة جوانب:

- ✓ **أولاً:** انه يحتاج الى مدرب محترف وهذا ما قد لا يتوفر للكثير من منظمات الاعمال.
- ✓ **ثانياً:** ان المصارحة المفتوحة التي تتم داخل التدريب بين أعضاء المجموعة الإدارية قد تؤدي الي نتائج عكسية خلال وبعد انتهاء فترة التدريب ولعل هذا هو السبب في وصف هذا النوع من التدريب بالتدريب الحساس أو تدريب إثارة المشاعر.
- ✓ **ثالثاً:** قد لا تكون هناك علاقة بين موضوعات المناقشة وبين الممارسة الفعلية الامر الذي يحد من الاستفادة من التدريب عند العودة للعمل.

- وفي هذا الاطار يرى " روبرت هاوس" ان هذا النوع من التدريب يعمل فعلا علي تغيير سلوك وتصرفات المتدربين الامر الذي يمكن ان يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة معاً.
- غير انه من الأفضل وحتى يمكن تجنب العيوب السالفة ان تراعي المنظمة قبل الاقدام علي تدريب إداريها وفق هذا البرنامج الأسس

### التالية:

- (1) **الدقة في اختيار المتدربين** وتجنب اختيار بعض الأفراد سريعى التأثير والانفعال أو ممن لهم تاريخ يتصف بعدم الاتزان أو الإصرار علي وجهات نظرهم حتي وأن كانت خاطئة.
  - (2) **مراجعة برنامج التدريب ومتابعته** حتي تضمن الإدارة ان التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات المدربين لا بد وان يتوافق مع طبيعة الواجبات التي يقومون بها وان يكون التدريب عامل تحسين لا عامل هدم.
  - (3) **ضرورة الاختيار الدقيق للقائم بالعملية التدريبية** والتأكد من ان لديه التدريب والخلفية المناسب لإدارة وقيادة المتدربين في اشد أوقات الانفعالات.
  - (4) **شرح طبيعة العملية التدريبية وأهدافها** للمرشحين للتدريب قبل بدء التدريب الفعلي وإتاحة الفرصة لانسحاب الافراد الذي لا يستطيعون التعرض لمواقف الاثارة او الصمود دون جرح مشاعر الاخرين.
- ،، وبالإضافة الي الأساليب السابقة فقد تتم التنمية الإدارية للمديرين من خلال المشاركة في اللجان المشاركة في المؤتمرات المهنية مثل الدراسة في برامج اكاديمية للحصول علي شهادة في ماجستير إدارة الاعمال ( التنفيذية ) أو ملازمة خبرة لفترة معينة.

### تقويم فعالية نتائج التنمية الإدارية:

- يجب ان ينظر للتنمية الإدارية علي أنها استثمار في العنصر البشري ينتج عنه مكاسب في قوة المنظمة وكفاءتها وقدرتها علي مواجهة التغيير واحداثه وليس هناك من شك في ان التنمية كاستثمار يكلف المنظمات نفقات مالية كبيرة ووقت وجهد كبيرين ومن اجل ذلك لا بد وان تتأكد المنظمات من ان هذه الأموال والجهود ستثمر فعلاً في تحقيق النتائج المرجوة.
- ولا تختلف استراتيجيات تقويم فعالية تنمية المديرين عن تلك التي تستخدم في تقويم فعالية التدريب وأهمها ما يلي:

✓ أولاً: قياس ردود فعل المتدربين.

✓ ثانياً: قياس درجة التعلم.

✓ ثالثاً: قياس درجة التغيير في السلوك.

✓ رابعاً: قياس كفاءة المنظمة ككل.

- ويمكن ان تتم عملية القياس بطريقتين هما:

- (1) استمارات التقويم التي تملأ بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة.
- (2) متابعة الرؤساء المباشرين للمتدربين للتأكد عما إذا كانت عملية التنمية الإدارية قد أحدثت التأثير المطلوب ويتم ذلك عادة بعد فترة أسابيع قليلة من نهاية التدريب.

## ملخص المحاضرة:

- استعرضنا في هذه المحاضرة مفهوم التنمية الإدارية وأهدافها، والإجراءات المطلوب اتخاذها قبل البدء في عملية التدريب.
- وقد حددنا هذه الإجراءات في أربعة خطوات هي :
  - ✓ تقدير احتياجات المنظمة من المديرين.
  - ✓ مراجعة مخزون المهارات في المنظمة.
  - ✓ مراجعة وتطوير خرائط الإحلال.
  - ✓ وتحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم.
- وقد عرفنا في هذه المحاضرة المقصود بالمديرين وأوضحنا الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بتنميتهم وتطوير مهاراتهم ، وكذلك حددنا المجالات التي يمكن فيها رفع مهارات المديرين سواء في الإدارة العليا أو الوسطي أو الإشرافية.
- وفي تناولنا أساليب التنمية والتطوير ، واستعرضنا بعض الطرق المستخدمة في التنمية على رأس العمل مثل: الترقية المخططة، تبادل الأدوار، المشاريع الخاصة ، التكليف بواجبات مؤقتة ، وإيجاد مناصب إدارية مساعدة.
- أما من حيث طرق التدريب والتطوير خارج إطار العمل فقد تناولنا أهم هذه الطرق وهي : المباريات الإدارية ، الحلقات الدراسية ، تمثيل الأدوار ، إثارة المشاعر أو الحساسية.
- وفي ختام المحاضرة أوضحنا كيفية تقويم فعالية برامج التنمية الإدارية ومجالات التقويم ، وكيف يتم التقويم.

## مصطلحات المحاضرة:

### دراسة الحالات Case Study :

الهدف من استخدام هذا الأسلوب التدريبي هو تنمية قدرة المتدرب على التحليل والاستنتاج ، وذلك بعرض مشكلة مطابقة لها يمكن أن تحدث في بيئة العمل، ويطلب من المتدربين مناقشتها إما فردي ، وإما في مجموعة واقترح الحلول الممكنة للمشكلة.

### المباريات الإدارية Management Games :

يوضع المتدربون في الجو السائد في العمل من حيث مواجهة المنافسين ورسم الاستراتيجيات المواجهة ، ويقسموا إلى مجموعات ويطلب من كل مجموعة اتخاذ قرارات ، ولكن أخذين في الحسبان احتمالات ردود الفعل من المجموعات الأخرى.

### تمثيل الأدوار Role Playing :

أسلوب تدريبي يتقصد فيه المتدربون أدواراً مشابهة لما يمكن أن يحدث في مجال العمل ، ويقوم المدرب والمتدربون بتقويم أسلوب الحوار بين لاعبي الأدوار ، ومدى تصرفهم وسلوكهم في حل المشكلة موضع الحوار.

### تدريب إثارة المشاعر أو الحساسية Sensitivity Training :

وهذه عملية تدريبية للمديرين تهدف إلى تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين المتدربين من خلال التأثير الشخصي ، والمصارحة، وتقبل واحترام الرأي الآخر.

## إدارة الموارد البشرية [11] - ( التدريب )

تعريف التدريب:

- هو: " العملية المنظمة أي المرتبطة بأمر تنظيمية وسلسلة عمليات مترابطة ، والتي يتم من خلالها تغيير أهم نقطة: وهي سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم ".
- أو هو: " إجراء منظم يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة وليس عامة ".
- أو: " هو نشاط منظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي ".
- ويمكن القول: " هو عبارة عن عمل أو نشاط من أنشطة إدارة القوى العاملة الذي يعمل على تقرير حاجة العاملين في مختلف المستويات الإدارية وذلك بهدف التطوير والتأهيل لأداء العاملين، على ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل".

الفرق بين التدريب والتعليم

التدريب	التعليم
يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة.	يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول.
يتم عادة في خلال مدة قصيرة.	يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل.

أهمية التدريب:

- يساعد التدريب المنظمات على مواكبة كل تغيير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة وذلك بتطوير القوة البشرية.
- يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي.
- يحتاج كل العاملين للتدريب فهو لا يقتصر على فئة دون أخرى ، فالموظف الجديد والقديم يحتاج إلى التدريب المستمر.

أهداف التدريب:

التدريب بثنتي أنواعه له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاث قطاعات:

مبادئ التدريب

ويمكن تحديد أهم هذه المبادئ في ( ٩ مبادئ ) هي:

- (1) دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً ويجب أن تفهم الإدارة العليا إن التدريب مهم جداً ويستفاد منه.
- (2) يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات ، وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية.

- (3) تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن يشمل كل فئات الموظفين ويجب أن يخضع أي موظف لبرنامج تدريبي.
- (4) إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب.
- (5) التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل.
- (6) توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها خاصة ما يتعلق بتوفر القدرات التدريبية.
- (7) تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتردة لتطوير أساليب التدريب.
- (8) التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب (الإدارة / المدربين / المتدربين).
- (9) اقتناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية.

### مراحل التدريب:

ويمكن تحديد أهم مراحل نظام التدريب في:

- أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ثانياً : مرحلة تطوير الأهداف التدريبية.
- ثالثاً : مرحلة تحديد الاساليب التدريبية.
- رابعاً : مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.

### أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

➤ في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب ، والأفراد الذين يحتاجون التدريب ، ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه ويتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي:

#### (a) التحليل التنظيمي :

الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة، السياسات ، التكاليف ، تركيب القوى العاملة ، الغياب ، دوران العمل، معدلات الحوادث، والروح المعنوية.

#### (b) تحليل الوظائف:

الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة.

#### (c) تحليل الأفراد:

الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها.

➤ طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

- ✓ طلب من الإدارة أو من الرئيس المسئول.
- ✓ اختبارات المهارات.
- ✓ قوائم الاستقصاء.
- ✓ تقويم الأداء مهم جداً لأنه يعكس أوجه القوة والضعف للموظف.

➤ وأوجه القوة هي فرصة للتطوير في تخطيط المسار الوظيفي لتبني مناصب إدارية مستقبلية ، أما

أوجه الضعف هي عبارة عن أوجه قصور للموظف ويحتاج إلى تدريب ليغطي جوانب الضعف لديه.

- ✓ ملاحظات السلوك والتصرفات: كملاحظة تعابير الوجه في استقبال العملاء.
- ✓ مقابلات الخارجين من الخدمة.
- ✓ مقابلات الموظفين.
- ✓ المناقشات الجماعية.
- ✓ استبيانات الاتجاهات : وتستهدف مدى الموافقة ورفض أمور معينة.
- ✓ مراكز التقويم الإداري: للتأكد هل التدريب يوافق العمل.
- ✓ اللجان الاستشارية : سواء داخلية أم خارجية.

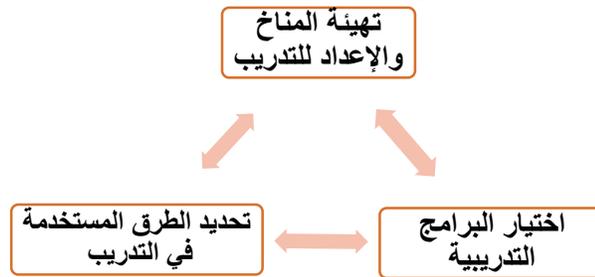
### ثانياً : مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:

- بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.
- معايير تحديد الأهداف:

- ✓ لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- ✓ لا بد وأن تكون معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب.
- ✓ لا بد وأن تكون قابلة للقياس كمياً و نوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة.

### ثالثاً : مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



### ❖ تهيئة المناخ والإعداد للتدريب:

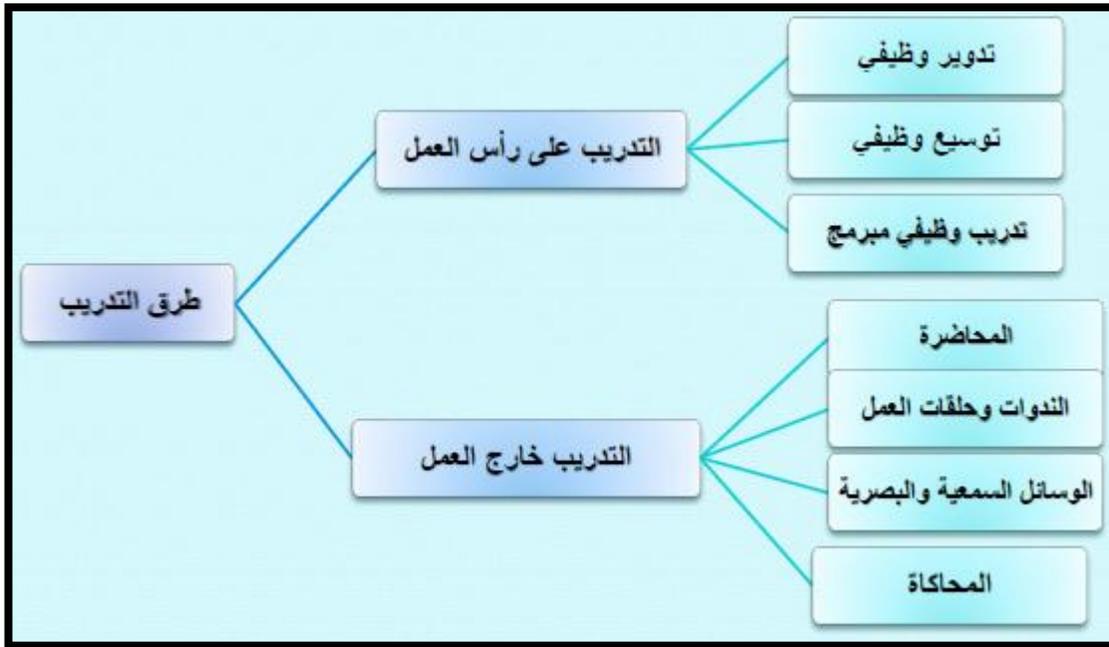
- قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب ، لا بد ان يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب.
- وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية:

- (1) التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية للمتدرب.
- (2) التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب.
- (3) معرفة نتائج التدريب.
- (4) الاحتفاظ بمكاسب التدريب.
- (5) تصميم الأسلوب التدريبي.
- (6) الاستعداد.
- (7) تسريع عملية التعلم.

❖ اختيار البرامج التدريبية:

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقاً لتصنيف الموظفين، ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حده، فمثلاً هناك:

- ✓ برامج تدريب طبقة الإدارة العليا.
- ✓ برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط: مدراء الأقسام.
- ✓ برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى: الموظفين.
- ✓ برامج التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين في الأعمال الحرفية.
- ✓ برامج التدريب الكتابي لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية.

❖ تحديد طرق التدريب:

- لا يوجد أسلوب واحد يمكن اتباعه في تدريب العاملين في المؤسسة وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة وكل وظيفة في المؤسسة

- يمكن تصنيف أساليب التدريب والتنمية إلى ما يلي:

1- أساليب التدريب في مكان العمل:

- يتضمن هذا الأسلوب تدريب العاملين في مكان العمل نفسه، وتشرف المؤسسة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي.

- مميزات أسلوب التدريب والتنمية في مكان العمل:

- (a) يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع الفعلي للعمل.
- (b) لا يُعطل العمل أثناء فترة التدريب.
- (c) لا يتطلب مساحات أو أمكنة إضافية للتدريب.

**- المآخذ التي تؤخذ على أسلوب التدريب والتنمية داخل العمل:**

- (a) إن هناك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات من قبل المتدرب.  
 (b) تكلفة الأخطاء التي تحدث أثناء عملية التدريب.

**➤ التدوير الوظيفي:**

يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة أو يوم واحد ( للأعمال المهنية أو الكتابية) أو يستمر أسابيع أو أشهر ( للأعمال الإدارية)، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

**➤ التوسع الوظيفي:**

وذلك بإسناد واجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله ، وغالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين ، أو ذوي المهن الرفيعة ، أو الموظفين المهرة .

**➤ التدريب الوظيفي المبرمج:**

بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة.

**2- طرق التدريب خارج العمل:**

- ويشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف ، ويكون على صورتين:

✓ في مقر المنظمة.

✓ أو خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة.

- تتعدد أساليب التدريب والتنمية خارج مكان العمل وتتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي ، حيث يتم التدريب في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي ، سواء كان ذلك المكان يقع داخل المؤسسة أو خارجها كالمعاهد والجامعات والمؤسسات الأخرى ... الخ.

- ومن هذه الأساليب في مجال التدريب والتنمية خارج مكان العمل نذكر:

**1/ المحاضرة:**

- وهي أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً، وتعتمد على الاتصال من طرف واحد هو المدرب ، حيث أن درجة مشاركة المتدربين محدودة للغاية.
- من مزايا هذه الوسيلة : سهولتها وانخفاض تكلفتها.
- لكن أبرز عيوبها: إحساس المتدربين بالملل والإحباط، وعدم أخذ الفروق الفردية في الاعتبار، كما أنها لا تعطي المتدرب الفرصة في تجربة أو تطبيق ما يسمع.

**2/ الندوات وحلقات العمل:**

- وهذه الطريقة تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة التدريب بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين أنفسهم (فهي إذاً وسيلة متعددة الاتصالات) وغالباً ما تطرح في هذه الندوات موضوعات عن : المشكلات التنظيمية ، السياسات الإدارية ، العلاقات العامة ... الخ.
- وينبغي على المدرب إدارة الندوة بطريقة بناءة وأن يكون دائماً هو الممسك بزمام المبادرة.

**3/ الوسائل السمعية والبصرية:**

- وتستخدم الوسائل الحديثة مثل الفيديو ودوائر التلفزيون المغلقة ، والوسائل التقليدية مثل الأقلام والسبورة وأجهزة عرض الشرائح.
- ويتأكد نجاح هذا الأسلوب باستخدامه جنباً إلى جنب مع وسائل تدريبية أخرى مثل المحاضرة أو حلقات العمل.

**4/ المحاكاة:**

- ويتطلب الأمر هنا أن يكون مكان التدريب مشابهاً لمكان العمل الفعلي للموظف ويستخدم المدرب نفس الأدوات التي يستخدمها المتدرب في مكان عمله ولا بد من مشاركة المتدرب فعلياً.
- ويفيد هذا الأسلوب في تدريب الطيارين والمضيفات وموظفي شبكات الصرف في البنوك ، بما يؤدي إلي تنمية قدرات ذهنية أو آلية أو حتي سلوكية.

**5/ التنمية الذاتية:**

- ويتم هذا الأسلوب التدريبي بدون مدرب حيث تعطى للمتدرب حزم من المعلومات والمواد المكتوبة أو من خلال الحاسب الآلي.
- وعلى المتدرب قراءة هذه المعلومات ثم الإجابة على الأسئلة الملحقة بها وإذا كانت إجابته صحيحة ينتقل إلى الجزء الثاني من المعلومات ، أما إذا كانت إجابته خاطئة تعطى للمتدرب الوسائل التصحيحية.

**6/ دراسة الحالة:**

- وتستخدم هذه الطريقة للقيادات الإدارية وخاصة في المستويات العليا والمتوسطة.
- وتنمي هذه الطريقة في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي وحل المشكلات.
- وغالباً ما ترتبط الحالة الدراسية بطبيعة عمل المتدرب، وليس مطلوباً من المتدربين الوصول للحل الأمثل وإنما عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها لحل المشكلة و من مزايا هذه الطريقة: أنها تنمي قدرة المتدرب على البحث والتفكير المنطقي في الأمور والمشكلات المطروحة.

- العوامل التي يعتمد عليها في اختيار طريقة التدريب:

- (1) التكلفة.
- (2) الوقت المستنفذ في الطريقة.
- (3) نوعيه المتدربين وعددهم.
- (4) مدى عمق المعلومات المطلوبة.
- (5) خلفية المتعلمين التعليمية والثقافية.

**رابعاً: مرحلة تقويم فعالية التدريب:**

- من أجل تقويم فعالية ونجاح البرامج التدريبية ينبغي القيام ببعض الإجراءات وأهمها ما يلي:

- (a) تقويم المتدربين.  
(b) متابعة الرؤساء أو المشرفين.

- وفي ما يلي شرح موجز لما سبق ذكره:

**أ - تقويم المتدربين:**

- بعد الانتهاء مباشرة من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة استمارات تقويم لفاعلية البرنامج التدريبي.
- ويتم بعد ذلك تحليل النتائج الواردة في تقويم المتدربين ويتم إدخال التعديلات المطلوبة على البرنامج في حالة تكراره بما يحقق أهداف المنظمة.

**ب - متابعة الرؤساء أو المشرفين:**

حيث أن جهود المديرين في هذا الشأن يمكن أن تأخذ صورتين لتقويم مدى تحقيق التدريب لأهدافها :

**1- قياس النتائج من خلال المجموعات التجريبية والقياسية:**

وهنا تقاس إنتاجية المجموعة التجريبية والمجموعة القياسية كما ونوعاً قبل وبعد التدريب للمجموعة التدريبية للتعرف على آثار ونتائج التدريب (مع مراعاة تثبيت المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الإنتاجية كزيادة الأجور مثلاً).

**2- تقويم التأثير المطلوب:** وهنا يمكن اختبار ما يلي :

- تقويم رد فعل المتدرب اتجاه البرنامج ، هل أعجبه ، هل كان مهماً ومثمراً .
  - تقويم مدى تعلم المتدرب للمهارات والمبادئ والحقائق المطلوبة.
  - تقويم سلوك المتدرب بعد التدريب وهل زالت مظاهر السلوك السلبية.
  - وأخيراً تقويم نتائج التدريب بتوجيه الأسئلة الآتية للمشرفين:
- هل انخفض نسبة شكاوى العملاء من الموظفين ؟  
- هل تحسنت نسبة التآلف أثناء عملية الصنع ؟
- هل انخفض معدل الغياب ؟  
- هل تحققت المعدلات المطلوبة من الإنتاج ؟

- ويمكن تلخيص مرحلة تقويم التدريب على النحو الآتي:

**✓ تقويم المتدربين:**

- بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفاعلية البرنامج التدريبي ويقوم المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج.
- وتحليل نتائج الاستمارات يمكن إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره، أو في أي برنامج مشابه.

**✓ متابعة الرؤساء أو المشرفين:**

وذلك بالرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر التدريب على أدائهم وسلوكهم في العمل، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب.

## ملخص المحاضرة:

- عرفنا فيما سبق : مفهوم التدريب ، من حيث تعريفه ، وأهميته ، وأهدافه ، وتناولنا ثلاثة ابعاد لهذه الأهداف ، ما يتعلق بالمنظمة وما يتعلق بالفرد وما يتعلق بالمناخ العام بالمنظمة.
- وحددنا مبادئ وشروط التدريب، وكان أول شرط لتحقيق نجاح واستمرارية التدريب هو اقتناع الإدارة العليا للمنظمة وتأييد التدريب مالياً ومعنوياً
- كما ناقشنا تصميم نظم التدريب و عرفنا أربع عناصر في هذه العملية:

- 1- تحديد احتياجات التدريب أو من هم الذين يحتاجون التدريب.
- 2- تطوير أهداف التدريب.
- 3- تحديد طرق التدريب.
- 4- تقويم فعالية ونجاح البرامج التدريبية.

- وفي مجال الحديث عن طرق التدريب ، تناولنا في هذه المحاضرة أبرز الطرق والأساليب سواء على رأس العمل ، أو خارج إطار العمل.
- كذلك تضمن هذه المحاضرة عرضاً لكيفية تقويم فعالية التدريب وحددنا أن ذلك يتم من خلال قياس ردود الفعل ، ودرجة التعلم ، ودرجة التغيير في السلوك. وإن الحصول على معلومات حول تأثير التدريب الإدارية يتم من خلال المتدربين أنفسهم، ومن خلال رؤسائهم المباشرين أيضاً.

## مصطلحات المحاضرة:

### التدريب Training :

هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم في العمل.

### دراسة الاتجاهات Attitude Survey :

الهدف من هذه العملية هو جمع معلومات تبرز درجة الرضا الوظيفي للموظفين سواء من حيث الحوافز المادية أو المعنوية ، أو المناخ التنظيمي ، أو ظروف العمل ، أو الأسلوب القيادي ، والإشرافي في العمل.

### التدوير الوظيفي Job Rotation :

يعني التدوير الوظيفي التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة ، وقد تتم العملية خلال ساعات وحتى أشهر ، ويعتمد ذلك على طبيعة العمل ، وكلما كان العمل يميل إلى الجانب المهني فإن فترة التنقل ستكون قصيرة للغاية ، ولكنها ستزداد كلما كان العمل إدارياً أو قيادياً.

### التدريب على رأس العمل ON – the Job Training :

يقصد بالتدريب على رأس العمل أن يقوم الموظف الجديد ومن خلال رئيسه المباشر بتعلم العمل الجديد ، وقد يتم التدريب أيضاً من خلال موظف أكثر خبرة ، ويأخذ التدريب على رأس العمل صوراً متعددة منها: التدوير الوظيفي ، والتوسيع الوظيفي ، والتدريب المتلاحق الخطوات.

### التدريب خارج العمل Off – the Job Training :

يتم فيه تفرغ الموظف للتدريب الذي يتم خارج إطار العمل . وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها.

### المحاكاة: Simulation :

يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً للواقع الفعلي وأن تستخدم نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها الموظف في عمله ، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها أثناء العمل.

### حلقات العمل: Work Shop :

وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المدرب والمتدربين ، وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب.

## إدارة الموارد البشرية [12] - ( التطوير التنظيمي )

مقدمة:

- هل يكفي أن ندرب الأفراد ، ونطور الإداريين ، لنضمن كفاءة الأداء في المنظمة وفعاليتها وقدرتها على مقابلة التغيير؟.
- **الإيجابية** بالتأكيد لا ، ذلك لأن المنظمات عموماً لا تعمل في بيئة مقفولة، ولقد تحدثنا من قبل عن الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة ، وذكرنا أن قوة التأثير لهذه الظروف تلعب دوراً هاماً وحاسماً في قدرتها على مواجهة التغيير وتحقيق أهدافها.
- إن كفاءة المنظمة وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تستلزم إضافة نوعاً آخر من التطوير، ألا وهو تطوير المنظمة تطويراً يتناول الأهداف والسياسات ، والأنظمة والقواعد ، والإجراءات، والمهارات ، والسلوكيات ، والعمليات والنشاطات ، جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد والقياديين.
- إن هذا التطوير هو ما يطلق عليه في الفكر الإداري "**بالتطوير التنظيمي**" فما هو التطوير التنظيمي؟ وما هي مبررات التطوير؟ وما هي أهدافه؟ ومن المسؤول عن أحداث التطوير؟ وما هي أساليب التدخل لأحداث التطوير؟

مفهوم التطوير التنظيمي:

- وفيما يلي مجموعة من التعريفات ، وهي وإن تعددت إلا إنها تتفق في المضمون حول مفهوم التطوير التنظيمي.

- يعرف "**بيتش**" التطوير التنظيمي: بأنه عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة، وأنظمتها، وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي.
- التطوير التنظيمي هو "العملية الخاصة بمساعدة المديرين في تخطيط عملية التغيير ومن خلال تنظيم الأفراد وإدارتهم والوفاء بالتزامات المنظمة في إطار تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين وباستخدام العلوم السلوكية".
- ويعرف "**السلمي**" التطوير التنظيمي بأنه " نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلات وتجديد نفسه ذاتياً من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة عنصر خارجي يقوم بدور أداة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم".
- وأخيراً يعرف "**بينس**" التطوير التنظيمي بأنه " عملية استجابة المنظمة إلى التكيف والذي يهدف إلى تغيير اعتقادات، ومشاعر، وقيم الأفراد والمنظمة معاً من أجل مقابلة التطورات التكنولوجية، وتغيرات الطلب في الأسواق والتحديات والظروف غير المتوقعة".

- وكما نلاحظ فإنه رغم تعدد هذه التعريفات إلا أنه يمكن أن نستنتج منها النقاط التالية والتي ترمز لمفهوم التطوير التنظيمي :

- **العملية:** التغيير والتكيف استجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية.
- **الهدف:** تغيير الاعتقادات والأفكار والقيم من أجل التجدد والتطوير.
- **الوسيلة:** عوامل تدخل لإحداث التغيير المطلوب في الأنظمة والسلوكيات واسلوب العمل.
- **النتيجة:** فعالية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيير.

- وعلى هذا الأساس نستطيع ان نعيد صياغة تعريف التطوير التنظيمي على النحو التالي: " إنه عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب من المنظمة مع المؤثرات البيئية من اجل سلامتها وبقائها وفعاليتها".

- من خلال هذا التعريف يتضح لنا ان المنظمات عرضة في أي وقت للجمود وللأمراض ، ومن هنا فان البحث والتقصي عن مواطن الضعف والهزال ومحاولة العلاج هو ما يدور حول مفهوم التطوير التنظيمي.

**مبررات التطوير التنظيمي:**

- ونطرح الآن السؤال التالي:
- ما الذى يدعو المنظمات الى الاهتمام بالتطوير التنظيمي وأحداثه؟
- **لنتصور معاً الأوضاع التالية في منظمات وهمية:**
  - ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل الخاصة بعمل مشروع معين.
  - الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقتها.
  - بعض القيادات الإدارية في المنظمة متسببة ، وأساليب الرقابة على الاعمال غير محكمة.
  - فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذى يدعو الى تسجيل كل الأوامر والتعليمات كتابة خشية تحميل المسؤولية للمرؤوسين في المستويات الأدنى من الإدارة والتضحية بكبش فداء.
  - الصراعات المستمرة بين المديرين المستنرة والظاهرة ، من اجل تخصيص الموارد وبلورة الأهداف والسياسات أو المناصب أو التقرب للإدارة العليا.
  - كثرة الاستقالات وازدياد حركة دوران العمل ونسبة الغياب.
- حقيقة ان المنظمات قد تعاني من المشكلات أو الجمود الكثير والكثير الامر الذى يعنى ان المنظمة بحاجة ماسة الى إعادة النظر في أوضاعها سواء في الأنظمة والسياسات أو الإجراءات أو المعتقدات والأفكار أو سلوكيات العمل.
- وحتى بدون مشكلات فقد تحتاج الإدارة الى التغيير والتجديد وإعادة النظر في أوضاعها التنظيمية القائمة على النحو الموضح سابقاً.
- **ونقدم انماطاً أخرى من الاعراض أو السلبيات التي قد تشاهد اليوم في المنظمات وتستدعى التدخل والعلاج:**

**انخفاض الروح المعنوية مما يترتب عليه:**

- كثرة الاستقالات وطلبات النقل الداخلي والخارجي.
- كثرة الغياب وتفشى ظاهرة التأخير في الحضور للعمل في المواعيد المحددة.
- كثرة الإجراءات والتدابيرية وكثرة الشكاوى.
- اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص.
- التأخر أو التردد في اتخاذ القرارات.
- الازدواجية أو التضارب في اتخاذ القرارات.
- زيادة حجم الأعمال الورقية والتوقعات.
- ازدياد نسبة العوادم والتالف.
- تعقد الإجراءات أو بطء سير الأعمال.
- كبر سن الإداريين بشكل ظاهر أو العكس.
- كثرة اللجان والاجتماعات بدون نتائج حاسمة.
- المركزية الزائدة عن الحد.
- التردد في اعفاء الأشخاص غير الكفاء في العمل.

**أهداف التطوير التنظيمي:**

- ان الأهداف الرئيسية للتطوير التنظيمي هو احداث التطوير في أساليب العمل وتمكين الافراد من المبادرة والابتكار وتحسين ظروف العمل وفعالية المنظمة في كافة الاتجاهات والقضاء على أي جمود في اعمالها ونظمها وسياساتها أو علاقاتها الداخلية والخارجية أو أسلوب حل المشاكل المحتملة.

- **تتفرع من الأهداف السابقة أهداف مشتقة يمكن حصرها فيما يلي:**
  - تطبيق لامركزية اتخاذ القرارات وجعل القرارات في موقع العمل.
  - توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة سواء المديرين بعضهم بعضاً أو الرؤساء والمرؤوسين بدلاً من الصراع والتنافس.
  - المصارحة والمكاشفة حول القضايا غير المتفق عليها بدلاً من التكتم والترصد حتى تنفجر المشكلات بشكل يصعب معه وضع الحلول.
  - تغيير سلوك الافراد واساليبهم في العمل بالشكل الذى يتوافق مع متطلبات العمل واحداث التغيير.
  - اعتماد انفتاحية نظم الاتصالات بين الافراد والمجموعات والاقسام والإدارات بما يحقق طرح المشكلات على السطح ومناقشتها.
  - تغيير الهياكل التنظيمية والإجراءات حينما يتضح للإدارة ان الشكل الحالي من هذه الهياكل والإجراءات اصبح عائقاً للتقدم ومواجهة التغيير.
  - تطوير قدرات الافراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية.

- **وباختصار شديد فإن أهم أهداف التطوير التنظيمي يمكن تناولها في ثلاثة جوانب هي :**

- ✓ تغيير القيم والاتجاهات.
- ✓ تحوير السلوك.
- ✓ احداث التغيير في السياسات والهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات داخل المنظمة وخارجها ذات التأثير المباشر على فاعلية المنظمة.
- كما سبق وذكرنا ان تدريب الافراد وتطوير الإداريين قد لا يحدث الفاعلية المطلوبة للمنظمة اذا لم تكن المنظمة قادرة على مجارات التغيير التي تفرضها ظروف البيئة الداخلية والخارجية، ومن أجل ذلك لا بد وان تستكمل المنظمة عناصر التطوير الشامل من خلال تبني فكرة التطوير التنظيمي الذى يتناول كل عناصر المنظمة على ان تدرك الإدارة ابعاد هذه العملية وخصائصها أولاً.

- **فما هي خصائص التطوير التنظيمي؟**

يجيبنا عن هذا السؤال "جبسون" وآخرون بان خصائص التطوير التنظيمي تشمل ضرورة ادراك وتفهم الإدارة لما يلي:

### (1) التطوير التنظيمي عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل :

حيث ان الهدف من التطوير هو التغيير ومواجهة متطلبات التجديد. وهذه العملية تستلزم جمع معلومات متعددة عن جميع عناصر العمل في المنظمة من تحديد الأهداف ، وتخطيط العمل ، تنفيذ الخطط ومتابعتها وتصحيح الانحرافات ، وحيث ان نتائج مثل هذه الاعمال قد تأخذ وقتاً طويلاً فأننا بالتالي نتوقع استمرارية وطول أجل عملية التطوير.

### (2) يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات:

في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد وهذا الأسلوب بالتالي يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات.

### (3) يعتمد التطوير التنظيمي مدخل مفهوم النظم:

كأساس في احداث التغيير فالمنظمة عبارة عن أجزاء وكل جزء يكمل فيها الآخر ومن الصعب إحداث التغيير في جزء من المنظمة دون ان يترك هذا التأثير بصماته على أجزاء أخرى فاذا كانت المنظمة تتعامل مع الموارد البشرية والموارد المالية والموارد الطبيعية والمعلومات / أو تتعامل مع قطاعات خدمية كالإنتاج والتسويق والافراد فان اتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد الموارد أو القطاعات يترتب عليه احداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم.

**(4) التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط:**

ولكنه عمل تنفيذي فوري فهو يركز على الإنجاز والنتائج وليس فقط على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.

**(5) قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية:**

(خبراء للمساعدة في تحديد المشكلات وجمع المعلومات واستنباط الحقائق ثم إحداث التغيير المطلوب).

**مسئولية إحداث التطوير التنظيمي:**

حينما تظهر الحاجة الى التغيير تبدأ المنظمة في تقصى الأمور والبحث عن من يضع الحلول وفي الواقع توجد **3 اتجاهات** في هذا المجال هي:

- ✓ التدخل الداخلي ( من داخل المنظمة ).
- ✓ التدخل الخارجي: خبراء متخصصون في التنظيم.
- ✓ التدخل الداخلي والخارجي معاً.

**أولاً: التدخل الداخلي:**

- حينما تستدعي الحاجة تغيير بعض الأوضاع في المنظمة سواء فيما يتعلق بالسلوكيات الداخلية أو ضعف نظام الاتصالات أو زيادة الضغوط الخارجية، أو عدم استجابة كامل التنظيم للتغيير، وهنا تصبح المنظمة امام مشكلة تتطلب التدخل من الداخل.
- و يتم ذلك أما من خلال أحد المديرين في الإدارة العليا وأما ان تختار المنظمة لجنة من مديرين القطاعات المختلفة أو أن يكلف مدير إدارة الموارد البشرية بتشخيص المشكلة واقتراح الحلول اللازمة.
- ان الحل من التدخل يتميز ببعض المزايا لعل أهمها **(ميزتان هما):**
  - ✓ ان تكليف أحد المسؤولين من الداخل أو اختيار لجنة لهذا الغرض يضمن معلومات كافية وبيانات أكثر تساعد علي تشخيص المشكلات وحلها.
  - ✓ ان اشتراك أكثر من مسئول من الداخل يعطى نظرة جماعية لتشخيص المشكلات ويمهد لتطبيق الحلول دون عوائق أو اعتراضات تذكر من قطاعات التنظيم.
- غير ان هناك سلبيات للتدخل من الداخل لعل أهمها **(3 سلبيات) هي:**
  - ✓ اذا لم يكن لدى الإداريين المكلفين بالدراسة الوقت الكافي أو الخبرة التنظيمية فان اشتراكهم سيكون فيه مضيعة للوقت والجهد.
  - ✓ قد تتغلب بعض المصالح الداخلية وخاصة اذا كانت هناك صراعات وتكتلات داخل المنظمة وهذا قد يؤدي الى معارضة الحلول المقترحة للتطوير تشخيصاً وتنفيذاً.
  - ✓ قد لا يدرك المسؤولون المختارون لتشخيص المشكلات ووضع الحلول مدى عمق هذه المشكلات نظراً لتعودهم على جو العمل السائد وانغماسهم فيه بشكل لم يعودوا فيه قادرين على ادراكهم ومدى تأثيرها.

### ثانياً: التدخل من الخارج:

- البديل الثاني لتشخيص الوضع التنظيمي هو اختيار خبراء ومستشارين من الخارج لفترة مؤقتة يقدمون للإدارة خلالها مساعدتهم في تشخيص المواقف والمشكلات وتحديد المهارات اللازمة للتغيير وتقديم الاقتراحات الكفيلة بالحلول.
- ان هؤلاء الخبراء قد يكونوا من الجامعات أو المراكز الاستشارية أو المؤسسات التدريبية ، وحين يقدم الخبراء مرئياتهم فقد تطلب منهم الإدارة إذا تبنت هذه المرئيات مساعدتهم في تنفيذ الحلول جنباً الى جنب مع المعنيين به داخل المنظمة.

#### ومن مزايا هذا الأسلوب:

وجود الخبرة المتخصصة والخلفية العلمية والمنهجية التي تساعد خبير الخارج في معرفة المشكلات وسرعة تشخيصها وتحديد مسبباتها ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها.

#### • وفي الجانب الآخر فان سلبيات هذا الأسلوب تكمن فيما يلي ٣ سلبيات:

- ✓ اختلاف وجهات النظر بين الخبير الخارجي والمسؤولين في الداخل حول تشخيص المشكلات ووضع الحلول
- قد لا يساعد على تكوين علاقات ودية وقد تفود الى فقدان الثقة بين الطرفين.
- ✓ احتمال تقديم حلول لا تستند على تشخيص واقعي للمشكلات.
- ✓ احتمال نقل بعض اسرار المنظمة للمنظمات المنافسة.

### ثالثاً: التدخل الداخلي والخارجي معاً:

- رغم ان هذا الأسلوب هو أكثر الأساليب في احداث التطوير التنظيمي نجاحاً إلا انه اقلهم استعمالاً وشيوعاً بين المنظمات ويقوم هذا الأسلوب على الاستعانة بخبرة خارجية مع تكليف مسئول أو لجنة من داخل المنظمة تعمل جنباً الى جنب مع الخبير الخارجي.
- وبهذا يتوفر في هذا الأسلوب المنهج العلمي مع الخبرة الواقعية والمعلومات الميدانية.

### خطوات إحداث التطوير التنظيمي:

- إن أهم الخطوات المتبعة في احداث التطوير التنظيمي داخل المنظمات هي:

- **أولاً: الإحساس بوجود مشكلة** ما في مكان ما بالمنظمة أو بعجز في تحقيق هدف معين ومن ثم تستنفر امكانياتها لاتخاذ الاجراءات اللازمة.
- **ثانياً:** قد تلجأ المنظمة لعرض المشكلة على خبير خارجي أو لجنة داخلية ، أو لجنة خارجية أو لجنة مشتركة من الداخل أو الخارج لدراسة عميقة لتلك المشكلة.
- **ثالثاً:** يقوم من **كلف بالمهمة بجميع المعلومات** والتي تتعدد مصادرها مثل: المقابلات ، قوائم الاستقصاء ، ملاحظة العمل ، بيانات تقويم الأداء الشامل في المنظمة.
- **رابعاً:** يقوم **المكلف بأحداث التطوير** بعرض ما تجمع لديه من معلومات على الجهة المسؤولة المقابلة في المنظمة للتأكيد من مصادر قيمتها ومراكز القوة والضعف فيها ثم اختبارها لتقوم عليها بقية الخطوات التالية.

- **خامساً :** الاتفاق بين الطرفين على **تحديد المشكلة القائمة** بالفعل وتفويض الخبير المقترح أو اللجنة بالبداية في استكمال جوانب المشكلة والعمل على حلها بالتعاون مع المنظمة نفسها.
- **سادساً :** **بدء التخطيط المشترك من كلا الطرفين** لاتخاذ الخطوات التنفيذية الفعلية لحل المشكلة أو اجراء عملية التطوير المطلوبة اخذاً في الاعتبار الثقافة السائدة في المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة والمناخ التنظيمي لتحديد المشكلة نفسها والوقت والتكلفة المحددة للتدخل المطلوب.
- **سابعاً :** **التنفيذ الفعلي** وهنا يحدث التطوير أو الانتقال من مرحلة لأخرى في التنظيم فقد يحدث في هذه المرحلة:
  - ✓ تغير في الهياكل التنظيمية.
  - ✓ أساليب جديدة في العمل.
  - ✓ قواعد وإجراءات جديدة.
  - ✓ تعديل سلوكيات عمل القائمة.
- **ثامناً :** **جمع البيانات بهدف التقييم:** وهناك أيضاً تتم عملية جمع بيانات أخرى ولكن عند احداث التطوير للتأكيد من تطابق النتائج مع الأهداف المحددة سلفاً وقد يترتب على ذلك تصحيح للمشكلة أو تشخيص أخر لها ومن ثم البدء في اتخاذ إجراءات أخرى.

**-ويجب أن نتذكر الآن:**

**ان مجالات التغيير المحتملة من أجل التطوير التنظيمي قد تتناول :**

- |                                 |                           |                             |
|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| - تغيير الأهداف ومجال الاعمال   | - تغيير الافراد           | - تغيير الموارد والامكانيات |
| - تغيير الاستراتيجيات والسياسات | - الإجراءات وأساليب العمل | - البناء التنظيمي           |
| - الأسلوب القيادي               | - الحوافز                 | - العلاقات الوظيفية.        |

**-تذكر أيضاً :**

إن هذه المجالات قد تكون شاملة في كل المنظمة أو في أجزاء منها بين كل العاملين أو في قطاع بينهم.

- **تاسعاً :** **تحديد أساليب احداث التغيير والتطوير:**

يتطلب احداث التغيير استخدام عدة أساليب واستراتيجيات ولكننا سنتناول طريقتين من الطرق الشائعة الاستخدام وهي:

✓ الأسلوب الإنساني.

✓ الأسلوب البنائي الفني.

➤ و يبرز استخدام **الأسلوب الإنساني:** في تحديد وتشخيص المشكلات التي تحدث بين الافراد والجماعات ثم إيجاد الحلول اللازمة لها.

➤ اما **الأسلوب الفني:** يفترض ان مشكلات المنظمات غالباً ما تدور حول قضايا التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات وبين الجوانب الفنية في العمل.

## وفيما يلي سنعرض الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي:

### (1) تحليل الأدوار:

والهدف من هذا الأسلوب هو حل المشكلات والصراعات بين الأفراد من أجل خلق روح التوافق والانسجام والتعاون بينهم ، ويتم ذلك من خلال حلقات عمل أو ندوات يجتمعوا فيها الأفراد للتناقش والحوار في حضور خبير أو مدرب ويطلب من كل فرد تحديد توقعاته كتابة ثم تناقش من قبل المجموعة للخروج بمنهج متفق عليه في العمل.

### (2) البحوث المسحية والمعلومات المرتردة:

ويتم ذلك من خلال توزيع استقصاء على الموظفين حول بعض الأمور القائمة في المنظمة مثل : ظروف العمل، ساعات العمل، الأجور والرواتب ،...، إلخ ، وبعد جمع الاستقصاءات وتحليلها واستخلاص النتائج يعاد بثها مرة أخرى للموظفين.

### (3) التدريب وإثارة المشاعر:

والهدف من هذا الأسلوب هو المكاشفة بين أفراد الإدارة لأن كل واحد يعتقد أنه يمارس الأسلوب الصحيح في العمل ، وإن الآخرون يتجنون عليه ، وهذا النوع من التدريب هو فرصة لمعرفة النفس أولاً ، ومحاولة فهم الآخرين ثانياً، وتقدير أهمية العمل الجماعي ثالثاً، وتطوير سلوكيات جديدة في العمل مع الآخرين رابعاً.

### (4) بناء المجموعات:

وهنا يقوم المدرب بجمع معلومات عن مشاكل قطاع معين بالمنظمة مثل : تداخل المسؤوليات ، أو الصراعات بين الأفراد ، ثم يتم جمع مدير هذا القطاع مع موظفيه في حلقة عمل بحضور المدرب وفي جو تسوده المصارحة والرغبة في تحسين الأداء ، إن أسلوب بناء مجموعات يتناول العديد من الموضوعات التي تثار في الحلقة النقاشية.

### (5) إعادة التصميم الوظيفي:

ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي وهو تصميم الوظائف بطريقة تأخذ في الاعتبار الجوانب : الإنسانية ، والفنية للعمل ، وإذا اتضح أن الوظائف لا تعكس رغبات الفرد أو إنها لا تضيف نوع من الخبرة أو إنها لا توفر الإمكانيات المطلوبة. لذلك يجب إعادة النظر في تصميم هذه الوظائف بالشكل الذي يتجنب السلبيات السابقة ويحقق التوافق بين رغبات الأفراد وانسياب العمليات وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

**ملخص المحاضرة:**

- تتعرض المنظمات للهزات والتغييرات نتيجة لظروف وتدخلات متعددة منها الخارجي ومنها الداخلي . وقد تفرض هذه الظروف ضرورة إجراء تغييرات في مسار المنظمة أو رسالتها أو تنظيمها ، أو مناخ العمل السائد بها وذلك من أجل المواءمة بين التغيير وتحقيق الأهداف.
- هذا هو محتوى هذه المحاضرة ، الذي بدأناه بمفهوم التطوير التنظيمي وأهميته وأهدافه ، ثم وضحنا طبيعة الظروف الخارجية والداخلية المؤثرة على مسار المنظمات والتي تفرض عليها بين حين وآخر إعادة النظر في التنظيم وإحداث التغيير.
- وذكرنا أن أحداث التغيير قد يتم من الداخل أي بتكوين لجنة داخلية ، أو من مسؤولي إدارة الموارد البشرية ، وقد يتم الاستعانة بخبير أو شركة استشارية من الخارج ، وقد يتم بتطبيق كلا المنهجين معاً.
- كذلك عرضنا لمراحل التطوير من تشخيص للمشكلات ، ثم تحديد جهة التدخل ، وكذلك أسلوب التدخل.
- وقد تناولنا في هذه المحاضرة تحديد أهم الأساليب المستخدمة في أداة التغيير من أجل التطوير وهو أسلوب تحليل الأدوار ، أسلوب البحوث المسحية والمعلومات المرتدة ، أسلوب تدريب الحساسية ، أسلوب بناء المجموعات ، وأسلوب إعادة التصميم الوظيفي.

**مصطلحات المحاضرة:****التطوير التنظيمي :**

هي عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد ، والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.

**التدخل الداخلي :**

هي الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.

**التدخل الخارجي :**

هي الخبرة التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو إعادة التنظيم وتطويره.

**تحليل الأدوار :**

هو أسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة وبحضور مدرب ، حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرئياهم وتوقعاتهم في العمل ، ثم مناقشتها.

**بناء المجموعات :**

أسلوب تدريب من أساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذا القطاع سبق أن قام المدرب بجمع معلومات عنها .. ثم تدار المناقشة حول أمور هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة وذلك للوصول إلى حل المشكلات القائمة.

## إدارة الموارد البشرية [13]

## (تقييم الوظائف)

مفهوم عملية تقييم الوظائف وأهميتها وأهدافها:

- **إن الأجر:** هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل ، وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي ، أو أسبوعي ، أو شهري أو سنوي ، وطريقة الدفع السائدة بالنسبة للعمال العادية هي الأجر اليومي أو الأسبوعي ، أما بالنسبة للإداريين فغالباً ما يكون الأجر الشهري.
- **إن المقصود بالأجر هنا:** هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً، سواء سمي أجراً أو راتباً ، مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة مثل استقطاعات التقاعد ، التأمين الصحي ، وبدل السكن ، وبدل التعليم للأبناء وآية بدلات أخرى.
- ويمثل الأجر العادل أهمية: للموظف وللمنظمة وللمجتمع على حد سواء.
- **فالموظف** يهتم بالدرجة الأولى أن يكون أجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات.
- وكذلك يهتم الموظف أن يحقق له الأجر المستوى المعيشي اللائق ، وأن يتوافق هذا الأجر مع كل زياداته ومسئوليته ، ومع التصاعد في المستوى الاقتصادي العام.
- كما يمثل الأجر **للمنظمة** عنصر تكلفة غالي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (٥٠%) مثلاً من قيمة التدفقات النقدية المسحوبة في بعض المنظمات.
- **ومما سبق فإن الأجر بالنسبة للمنظمة لابد وأن يتوافق مع عدة عوامل مؤثرة منها:**
  - (1) إنتاجية الموظف.
  - (2) خبرة الموظف ومهارته ومستوى المسؤولية المناطة به.
  - (3) أن لا يشكل عبئاً على أصحاب المصلحة ومالكي المنظمة.
  - (4) أن لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات الحكومية.
- **أما بالنسبة للمجتمع:** فإن الأجر هو مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني ، وكلما تحسن مستوى الأجور كلما انعكس ذلك على إنعاش اقتصادي لكامل القطاعات الاقتصادية في المجتمع.
- كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها ، وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية الرفيعة ثم للاحتفاظ بها في المنظمة.
- إن الأجر كما يرى كثير من الباحثين وكثير من العاملين هو الطريق للوصول إلى الانتاجية، والرضا الوظيفي.
- وبمعنى آخر فإن: على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات أن تدرك انه كلما كان الأجر عادلاً كلما كانت درجة رضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كانوا أقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة ، ولكن حينما يعتقد العاملون أن أجورهم لا تتناسب مع مقدار جهدهم فإن ذلك سيؤثر على دافعيتهم ، ورضائهم ، وأدائهم في العمل، وهذا بالتأكيد سينعكس على المنظمة أما في انخفاض الإنتاجية، أو زيادة دوران العمل، وكل هذه تمثل عناصر تكلفة بالنسبة للمنظمة.

**المقصود بتقييم الوظائف:**

- **تقييم الوظائف يعني:** "أنها العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد أهمية كل وظيفة داخل المنظمة وقيمة ما يدفع لها من أجر قياساً بباقي الوظائف في المنظمة ككل".
- **أو أنها العملية:** "التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة".
- **وبطريقة أخرى فإن هذه العملية:** "تعني ربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل، وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه".

**أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للقيام بعملية تقييم الوظائف فهي:**

- (1) تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استناداً إلى قيمة الوظيفة للمنظمة.
- (2) توخي العدالة في نظام الأجور الحالي.
- (3) الفصل في النزاعات والشكاوي التي قد تنشأ حول قضايا الأجور.
- (4) وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها.
- (5) تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية.
- (6) التقيد بالأنظمة التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور.

**وتخدم عملية تقييم الوظائف المنظمات في تحقيق عدة أهداف أهمها:**

- (1) تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجراً أعلى من سواها.
- (2) المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور.
- (3) تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية.
- (4) استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج ، والحفاظ علي الكفاءات بالداخل.
- (5) تحديد المخاطر الموجودة في بعض الوظائف أو عدم التجانس بين الواجبات وعلاج ذلك بما يحقق مصلحة المنظمة و العاملين.
- (6) الربط بين الوظائف وتحديد العلاقات بينها ، وخطوط السلطة والمسئولية لكل وظيفة ، ومنافذ الترقيية للأفراد شاغلي هذه الوظائف.

**مسئولية تقييم الوظائف:**

- من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى "لجنة متخصصة" ورغم ذلك فإن هذه اللجان قد لا تكون موضوعية بالكامل، نظراً لخضوعها عادة لاختلاف المفاهيم في حل المشكلات، وللآراء الشخصية في عرض الأفكار أو المبادئ غير أنه عموماً يمكن القول: بأن معيار اختيار اللجان التي تمثل آراء متعددة قد يكون أفضل بكثير من إسناد هذه المهمة لشخص واحد، أو إدارة واحدة، أو تجاهلها تماماً.

- وتتشكل هذه اللجان عادة من مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية ، وقد تضم أيضاً في عضويتها ممثلين عن الموظفين تختارهم إدارة المنظمة ، إن وجود الخبرات المتنوعة والخلفيات الوظيفية المختلفة سيؤدي بلا شك إلى قدر أكبر من الموضوعية والاقتراب من الدقة في تحديد قيمة الوظائف وتدرجها.
- على أنه يجب أن يراعى في اختيار اللجنة بالإضافة إلى تنوع الخبرات والخلفيات أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة، وعلى علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف، وكذلك على علم بالأجور السائدة والمماثلة في السوق.
- ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاء أعمالها، ذلك أن الأمر قد يستدعي دائماً مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها إما بزيادة مسؤولياتها ، ومتطلباتها ، وإما بتخفيض هذه المسؤوليات والمتطلبات.
- وبطبيعة الحال فإن وجود " لجنة دائمة " تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها أن حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة.
- من ناحية أخرى فقد تلجأ المنظمات إلى الاستشارة الخارجية في إسناد عملية تقييم الوظائف، وغالباً ما تتميز هذه الجهات بخبرات مترامية في هذا المجال نتيجة لتكرار الممارسة والقيام بدراسات متعددة للعملاء.
- على أن تشكل هذه اللجان سواء كانت داخلية أو خارجية لا يعني تخلي إدارة الموارد البشرية عن الموضوع برمته فهي المسؤولة بالدرجة الأولى أمام الإدارة العليا أولاً وأخيراً.
- على أن يترك اتخاذ قرار التقييم لهذه اللجنة، وحينما تنتهي من أعمالها يستدعي الخبير الخارجي مرة أخرى للمراجعة والتعديل إذا لزم الأمر.

### طرق تقييم الوظائف:

تتحدث كتب الإدارة والموارد البشرية عن أربع طرق رئيسية تستخدم في عملية تقييم الوظائف ، وهذه الطرق هي:

- 1) طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking .
- 2) طريقة التصنيف أو الدرجات Classification or Grading System .
- 3) طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison .
- 4) طريقة النقط Point System .

#### 1 - طريقة الترتيب البسيط:

- وتعتبر طريقة " الترتيب البسيط" أقدم طرق تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً في المؤسسات والشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات الفنية أو المالية لاستخدام الطرق الأخرى الأكثر تعقيداً.
- وتقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها، فقد تقوم اللجنة باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود تصاعدياً أو تنازلياً على مستوى الأقسام ومستوى المنظمة.
- وتتميز هذه الطريقة: ببساطتها وسرعتها وسهولة تطبيقها وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة.
- غير أن أهم عيوبها: يتلخص في أنها لا تستند على معايير للقياس ، وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة ، ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين.

## 2- طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي:

- ويتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة وتعطي لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة.
- ويتم تحديد خصائص الفئات أو الدرجات أما على أساس وصف الوظائف، أو تشكيل لجنة تقوم بتحديد الدرجات وتحديد خصائصها، ثم مراجعة ذلك على الدرجات الأساسية المعروفة للوظائف في بعض المنشآت ، أو ما يسمى: بالوظائف النموذجية Benchmark Jobs.
- وتتمثل خطوات هذه الطريقة فيما يلي ( ٦ خطوات ) هي:
  - (1) **تحديد الوظائف** التي ستخضع للتقييم.
  - (2) **إعداد تحليل وتوصيف** الوظائف أو استخدامه إن كان موجوداً بالمنظمة.
  - (3) **اختيار معايير التوصيف** (مثل طبيعة العمل المطلوب ، واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها أو سهولتها ، درجة الإشراف المطلوبة على الوظيفة ، طبيعة ونوعية القرارات التي يتخذها شاغل الوظيفة ، درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة ، مقدار الجهد المطلوب ، ودرجة المسؤولية).
  - (4) **تصنيف الوظائف المراد تقييمها** إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
  - (5) **مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة** في المنظمات الأخرى (مثل كاتب آلة ، مبرمج حاسب آلي ، مندوب مبيعات ، سكرتير المدير العام .. وهكذا) إن الهدف من هذه العملية هي تحديد أجور الوظائف في المنظمة بطريقة تتناسب مع أجور الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى.
  - (6) **تطبيق نظام التقييم على بقية الوظائف الأخرى** وتحديد الأجر لكل وظيفة داخل الفئات الوظيفية على أساس الحد الأدنى للأجر ، والحد الأقصى ، والزيادات المتتالية التي تمنح نتيجة للأداء حتى يصل الأجر للحد الأقصى.
- وتتميز هذه الطريقة: بشيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي، ومعروف أيضاً استخدامها في فئات الوظائف الإدارية ، والهندسية ، والعلمية في القطاع الخاص ، وهي تفضل عن الطريقة السابقة أي طريقة الترتيب البسيط في أنها تضع معايير للمقارنة بين الوظائف من خلال توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها.
- غير أن من أهم سلبياتها: استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفاً دقيقاً للوظائف، كذلك قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطاءها وصفاً واحداً وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة، وأخيراً فإن هذه الطريقة تتطلب جهوداً ووقتاً كبيراً من اللجنة المسؤولة.

### 3- طريقة مقارنة العوامل:

- وتتطلب هذه الطريقة من "الجنة تقييم الوظائف" مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى، وتتكون عوامل المقارنة من الجوانب المتعارف عليها في كل الوظائف وهي:
- المسؤولية. - المهارة. - الجهد العضلي. - الجهد الفكري. - ظروف العمل.
- ويقارن كل واحد من هذه العوامل بين وظيفة وأخرى في نفس الوقت، ويسمح هذا الأسلوب للجنة التقييم أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى من خلال إعطاء أجر لكل عامل من عوامل المقارنة ليتحدد في النهاية أجر كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى، وقبل أن يتقرر الأجر النهائي لكل وظيفة يتم مقارنة الأجر المقترح بالأجور المماثلة لنفس الوظائف في السوق.
- ولمزيد من الإيضاح فإن الخطوات الواجب إتباعها في هذه الطريقة هي كما يلي:

#### ✓ الخطوة الأولى:

تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس - وهي الوظائف المماثلة في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة (مثلاً: سكرتير، مندوب مبيعات متجول، ميكانيكي، كهربائي، كاتب، مأمور ملفات ، ... الخ).

#### ✓ الخطوة الثانية:

تحديد عوامل المقارنة، وقد تختلف هذه العوامل بالنسبة لفئات الوظائف الفنية، والإدارية، والبيعية وقد تتراوح هذه العوامل بين أربعة إلى سبعة عوامل، غير أن السائد هو الخمسة العوامل المشار إليها سابقاً، وهي: المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي ، الجهد الفكري، وظروف العمل.

#### ✓ الخطوة الثالثة:

تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفقاً لما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي. و إن على لجنة تقييم الوظائف أن تتأكد من جانبيين وهما:

➤ تخصيص قيمة الأجر لكل عامل من العوامل المشار إليها.

➤ ومقارنة كل عامل مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى.

#### وسنشرح ذلك فيما يلي:

**- أولاً:** مقارنة أهمية كل عامل مع العوامل الأخرى داخل الوظيفة الواحدة ومن ثم فإن الجزء من الأجر المخصص للعامل يجب أن يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة: فمثلاً يتضح من وظيفة ميكانيكي أول، إن أهم عامل ضمن مجموعة عوامل المقارنة هو عامل المهارة ومن ثم فقد خصص له جزء من أجر الساعة أعلى من العوامل الأخرى ( ١٤ ريال سعودي مثلاً).

**- ثانياً:** مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العامل. فمثلاً إذا كانت أهمية عامل "المسؤولية" بالنسبة للسكرتير هي تقريباً أربعة أضعافها بالنسبة للفراش فإن هذا يعني أن يكون الجزء المخصص من الأجر لهذا العامل هو أربعة أضعاف، ومن ثم فإن مسؤولية السكرتير تحدد لها أجراً يساوي (٤ ريال سعودي) للساعة أي أربعة أضعاف تقريباً الأجر المخصص لهذا الجزء للفراش ( ريال سعودي للساعة) وهكذا.

**✓ الخطوة الرابعة:**

- وضع الوظائف المختارة على خريطة مقارنة العوامل موزعة على خمسة أعمدة، ومن ثم فإن الوظائف المختارة متناثرة بين الأعمدة الخمسة وتمثل عناصر المقارنة وفقاً لقيمة الأجر المستحق لكل عامل.
- وفي خانة عامل المسؤولية مثلاً نجد أن مسمى وظيفة سكرتير تأتي بمحاذاة الأجر المخصص وهو (٤ ر.س) الأمر الذي يعني الأهمية النسبية لهذا العامل ومقدار الأجر الذي تعطيه المنظمة لهذا الجزء من واجبات وظيفة سكرتير.

**✓ الخطوة الخامسة:**

- وتمثل الوظائف المختارة نموذجاً للوظائف الأساسية المعروفة في السوق Benchmark Jobs ويتم بالتالي تقييم الوظائف الأخرى في المنظمة بإدخالها في الخريطة بنفس الطريقة.
- فمثلاً إذا أردنا أن نحدد أجر رئيس ميكانيكيين فإننا نتبع التالي:

1- تخصص لجنة تقييم الوظائف عوامل المقارنة ومقدار أهمية كل عامل منها قياساً بالعوامل الأخرى، وقد يتحدد ترتيب أهمية العامل على الأساس التالي:

- أ - المهارة (الأهمية الأولى).
- ب - المجهود الفكري (الأهمية الثانية).
- ج - المسؤولية (الأهمية الثالثة).
- د - المجهود العضلي (الأهمية الرابعة).
- هـ - ظروف العمل (الأهمية الخامسة).

2- وإذا اعتقدت لجنة التقييم إن درجة المهارة المطلوبة لهذه الوظيفة يجب أن تزيد عن مستوى مهارة الميكانيكي الأول فإن هذا سينعكس على مقدار الجزء المخصص من الأجر لهذا العامل، وهكذا يمكن مقارنة العوامل الأخرى.

- وعندما تنتهي اللجنة عملها بوضع قائمة الأجر لوظيفة رئيس الميكانيكيين فإنها يمكن أن تأخذ الشكل التالي:

المهارة	١٥ ر.س
المجهود الفكري	٩
المسؤولية	٧
المجهود العضلي	٥
ظروف العمل	٤
الإجمالي بالساعة	٤٠ ر.س

- وتتميز طريقة "مقارنة العوامل" بالوضوح والسهولة في استنادها على معايير معروفة.
- ولكن من سلبياتها:

- إنه يصعب إقناع الموظفين بعدالتها أحياناً.
- كما أن عدم الدقة في قياس أجر الوظائف النموذجية بالوظائف المماثلة في السوق قد يؤدي إلى عدم الدقة في قياس أجر الوظائف الأخرى بالمنظمة.

#### 4- طريقة النقط:

- وتعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف ، ولكنها تختلف عنها في استبدال النقط، بدلاً من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة، كما أن عوامل المقارنة تكون أكثر تفصيلاً.
- ولمزيد من الإيضاح فإن الخطوات المتبعة في هذه الطريقة يمكن طرحها كما يلي:

#### ❖ الخطوة الأولى:

تحديد عوامل المقارنة أو صفات الوظيفة الرئيسية:

وأهم العوامل الشائع استخدامها في هذه الطريقة هي :

- المسؤولية. - المجهود. - المهارة. - ظروف العمل.

#### ❖ الخطوة الثانية:

تحديد الحد الأقصى من النقط لجميع عوامل المقارنة مجتمعة ولنفرض أن المجموع هو (١٠٠٠) نقطة.

#### ❖ الخطوة الثالثة:

- تحديد مستوى الدرجات لكل عامل ومكوناته ، فمثلاً نظراً لأن درجة المسؤولية ، أو العوامل الأخرى تختلف من وظيفة لأخرى فإن نظام النقاط يتطلب تحديد مستويات من الدرجات لكل عامل ولكل عنصر داخل العامل ، ويمكن أن تحدد المستويات على أساس : درجة عالية ، متوسطة ، أو منخفضة.
- ويجب أن تطور لجنة التقييم دليلاً تفصيلياً لتوضيح مفهوم المستويات والمتوقع من كل مستوى من المستويات الثلاثة.

#### ○ مثال : مسؤولية ضمان سلامة الآلات والمواد:

ويقيس هذا العامل مسؤولية الموظف تجاه الآلات والمواد التي يستخدمها في العمل من حيث: المحافظة عليها وضمان استغلالها الاستغلال الأمثل، ويدخل في إطار هذه المسؤولية:

✓ إشعار المسؤولين بحوادث الأعطال ، أو تلف المواد.

✓ المحافظة على نظافة الآلات ووضع المواد في وضع سليم.

✓ صيانة وإصلاح الأعطال بما يتناسب وواجبات الوظيفة.

- وبطبيعة الحال فإن مستويات الالتزام بهذه المسؤولية لن تكون متساوية بين جميع الموظفين.
- ومن ثم يمكن تخصيص مستويات ثلاثة للتعبير عن درجة التزام الموظف، أو القدر الذي يحتاجه العمل في هذا الجزء من المسؤولية.
- ويمكن أن تصنف المستويات على النحو التالي:

#### ➤ المستوى (١):

ويعطي درجة منخفضة (٢٠) نقطة: وهنا يقوم الموظف بإشعار رئيسه أو المسؤولين بأي عطل في المعدات، أو تلف في المواد.

➤ **المستوى (٢):**

ويعطي درجة متوسطة (٤٠) نقطة: وهنا يحرص الموظف على المظهر الجيد للآلات والمواد، وعلى سلامتها والمحافظة عليها، ولديه القدرة على بعض إجراءات الصيانة الوقائية للآلات، أو إصلاح بعض التلفيات الثانوية في المواد.

➤ **المستوى (٣):**

ويعطي درجة عالية (٦٠) نقطة: وهنا يقوم الموظف بإجراء الصيانة والإصلاحات الأساسية للآلات، وقادر على تحديد الطلبات من المواد من حيث الكمية والنوعية والتوقيت.

❖ **الخطوة الرابعة:**

تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الأربعة الرئيسية وفقاً لمrئيات اللجنة ، فمثلاً يمكن أن توزع هذه الأهمية على النحو التالي:

المهارة	٥٠ %
المسئولية	٢٥ %
المجهود	١٥ %
ظروف العمل	١٠ %

❖ **الخطوة الخامسة:**

تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل رئيسي ويتم ذلك من خلال ضرب النسبة المخصصة للعامل في الحد الأقصى للدرجات ، ومن ثم سنكون الصورة على النحو التالي:

$$\checkmark \text{ المهارة} = 50 \times 100 \div 100 = 500 \text{ نقطة.}$$

$$\checkmark \text{ المسئولية} = 25 \times 100 \div 100 = 250 \text{ نقطة.}$$

$$\checkmark \text{ المجهود} = 15 \times 100 \div 100 = 150 \text{ نقطة.}$$

$$\checkmark \text{ ظروف العمل} = 10 \times 100 \div 100 = 100 \text{ نقطة.}$$

❖ **الخطوة السادسة:**

- توزع النقط المخصصة لكل عامل رئيسي على العناصر الفرعية له.
- فمثلاً توزع نقط المهارة على التعليم ، والخبرة ، والتدريب على النحو التالي:

التعليم	٢٥٠ نقطة
الخبرة	١٥٠ نقطة
التدريب	١٠٠ نقطة

- ويمكن توزيع نقط التعليم على أساس المستويات المتعددة فيه، على أن تخصص الدرجة الأعلى للمستوى الأعلى من التعليم والعكس صحيح .. وهكذا يمكن توزيع بقية النقط على عناصر الخبرة والتدريب وفقاً لسنوات الخبرة وتنوعها ، وفقاً لبرامج التدريب التي حضرها الموظف ونوعها.

### ○ من مميزات هذه الطريقة :

تبدو أكثر إقناعاً من مميزات طريقة "عوامل المقارنة"، حيث أن طريقة النقط لا تحدد لنا أهمية العوامل بشكل عام، وإنما أيضاً العناصر الداخلية لكل عامل، سواء كان ذلك في إطار المسؤولية، أو المهارة، أو الجهد، أو ظروف العمل، كذلك فإن إعطاء أرقام عديدة لكل عامل ولكل عنصر يجعل الأمر أكثر سهولة عند المقارنة بين أهمية الوظائف وبعضها البعض.

### ○ أما من حيث سلبيات هذه الطريقة:

فإن أهمها هو: طول الوقت الذي يستنفذ في إعدادها، وكذلك ارتفاع تكلفة الأعداد، وخاصة إذا كانت المنظمة صغيرة وستعتمد على الخبرة الخارجية. وهي إلى جانب هذه السلبيات تعد أكثر صعوبة وتعقيداً قياساً بالطرق السابقة وخاصة الطريقتين الأولى والثانية.

### إن خطوات تقييم الوظائف على أساس النقط تتم على النحو التالي:

- (1) تحديد عوامل المقارنة ( المسؤولية ، المهارة ، الجهد ، ظروف العمل).
- (2) تحديد الحد الأقصى للنقط التي ستوزع على عوامل المقارنة (مثلاً ١٠٠٠).
- (3) تحديد مستوى الدرجات (منخفض - متوسط - عالي).
- (4) تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة باستخدام النسب (مثلاً ٥٠% المهارة، ٢٥% المسؤولية).
- (5) تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل.
- (6) توزيع النقط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية.

### أهم مصطلحات المحاضرة:

#### ● تقييم الوظائف Job Evaluation:

وهي عملية تحديد الأهمية النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر المناسب لها، ويتم ذلك على ضوء عدة اعتبارات: أبرزها المهارة، والمسؤولية، والجهد الفكري والعضلي، وظروف العمل.

#### ● طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking :

وتقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها وذلك من خلال تقدير لجنة التقييم لأعلى وظيفة أهمية وأدناها ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود.

#### ● طريقة الدرجات Grading System :

ويتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة، وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة ويحدد لها الأجر على هذا الأساس.

#### ● طريقة مقارنة العوامل Factor Comparisons:

وتقوم هذه الطريقة على مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل: المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي والفكري، وظروف العمل ثم تقارن هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل.

#### ● طريقة النقط Point System:

وهي أكثر طرق التقييم شيوعاً، وتشبه طريقة "مقارنة العوامل" في كونها تستخدم نفس عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف، ولكن بدلاً من إعطاء قيمة مالية لكل عامل نضع مجموعة من النقط لإبراز أهمية كل عامل من عوامل المقارنة.

## إدارة الموارد البشرية [15]

## (نظام الأجور Wages System)

مقدمة:

- يعتبر تقرير **الأجر العادل** من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في الشركات ، ويزيد من تعقيد هذه المشكلة أن هناك من **الخدمات** التي تقدم اليوم في كثير من الشركات ما هو **ذا طابع مادي** مثل التأمين الصحي والمشاركة في الأرباح ، وإنشاء النوادي الرياضية والثقافية والمجمعات الاستهلاكية .. إلخ ، **فهل تخصم قيمة هذه الخدمات من الأجر الأساسي للعامل ؟** إن ما يهم العامل بالدرجة الأولى هو مقدار الأجر الصافي الذي يحمله إلى منزله، فهذا الأجر هو الذي يحدد مركزه المعيشي والاجتماعي، ولذلك فإن **تحديد الأجر العادل** هو أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة.
- وإدارة الأجور والرواتب في المؤسسات هي الإدارة المسؤولة عن تقدير "ماذا يدفع للعامل أو الموظف"، وذلك أخذاً في الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في تحديد هذا الأجر سواء كانت **داخلية** تتعلق بطبيعة العمل نفسه في المنشأة أو **خارجية** تتعلق بالمجتمع ككل.

المفاهيم العامة:الفرق بين الأجور والرواتب:

**الأجر:** في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل، وهو لذلك يمكن أن يشمل **الرواتب، العلاوات، العمولات،** أو أي صورة من صور الدفع المالي ، غير أن الاستعمال الشائع **لمفهوم الأجر هو:** أنه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة أو اليوم للعمال أو الأجراء الذين لا يعملون بوظائف ذات طابع إداري أو إشرافي، أو ما يسمون **بذوي الياقات الزرقاء**، أما **الرواتب** فقد درجت على أن تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب **بالساعات** وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً وقد يكون أيضاً سنوياً، والرواتب تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي **الياقات البيضاء White Collar Employees** وموظفي الأعمال الإدارية والفنية في المستويات الإدارية المختلفة من التنظيم.

الأجر النقدي والأجر الحقيقي:

- **الأجر النقدي:** Monetary Wage هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً للعامل، ذلك أن هناك من الخصومات ما يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه والأمثلة على هذه الخصومات هي: أقسام التقاعد ، أقساط التأمين الصحي ، التأمين الاجتماعي، وهذه الخصومات تمثل نسبة متفاوتة في الراتب أو الأجر الإجمالي للفرد العامل، وإذا ما استوفيت فإن ما يحصل عليه العامل بعد ذلك من أجر هو ما يسمى **بالأجر الحقيقي Real Wage - Take-Home Pay**.
- **والأجر الحقيقي:** يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر.
- وهذه **القوة الشرائية** تتغير طبقاً لتغير الأسعار وللظروف الاقتصادية العامة في المجتمع .. وكلما ارتفعت الأسعار بالقياس إلى سنة معينة هي سنة الأساس كلما اشار ذلك لانخفاض الأجر الحقيقي للعامل نظراً لانخفاض القدرة الشرائية لهذا الأجر في السوق.
- ومعنى هذا أن أهم ما يعنينا في قياس **الأجر الحقيقي** هو أن يكون هذا الأجر متغيراً مع التغير في الأسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك وقد يحدث أن يكون **الأجر النقدي** ضخماً ظاهرياً ولكن **الأجر الحقيقي** الذي يصل إلى يد العامل لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل عن ما يقدمه من خدمات.

الأجر كعنصر محفز:

- المنظمات التي تدفع أجوراً أعلى لكي تحصل على مستويات عمل أعلى من الأفراد المؤهلين .. هذه هي القاعدة العامة، ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في جذب الأفراد المؤهلين للعمل بالشركات والمنشآت، ومن هذه العوامل، الاستقرار في الوظيفة، مركز الوظيفة الاجتماعي، فرص الترقية في الوظيفة، الاعتراف بأهمية العمل، والظروف الجيدة للعمل.
- والأجر كعنصر تحفيزي هو الأساسي في جذب الأفراد ومتى ما كان الأجر مرتفعاً فإنه قد يطغى على العوامل الأخرى، ولكن متى ما كان منخفضاً حتى ومع تحسن الظروف الأخرى للعمل فإن بعض الأفراد قد يفكروا في البحث عن العمل الذي يحقق لهم دخلاً أفضل، وحتى لو بقوا على رأس العمل فمن المؤكد أن شعورهم تجاه الأجر سيكون عدم الاقتناع والرضا.

أسس تقييم الأجور:

- أن ما يهتم الإدارة والعامل معاً هو الحصول على أجر عادل وخال من اعتبارات المحاباة والمجاملة، ولتحديد مثل هذا الأجر العادل على الإدارة أن تجيب على الأسئلة التالية:

- 1 هل سيتحدد الأجر طبقاً لاحتياجات العامل، أو طبقاً لقيمة الوظيفة في سلم الوظائف بالمنظمة ...؟
- 2 كيف نوفق بين المصالح المختلفة للمساهمين، والعمال، والعملاء عند تحديد قيمة الأجور؟
- 3 كيف نحدد قيمة الوظيفة؟
- 4 ما هي العناصر الاقتصادية الداخلة في قيمة الأجر؟

- وتسير أغلبية الشركات على نظام الدفع على أساس قيمة الوظيفة في سلم العمل الوظيفي بالشركة، فإذا ما تشابهت المؤهلات وجميع الشروط الأخرى المطلوبة للوظيفة فإن حاملها سيحصل على نفس الأجر المقرر لها سواء كان عازباً، متزوجاً بدون أطفال أو متزوجاً ومعه أطفال.
- والتوفيق بين المصالح المختلفة في الشركة أمر صعب تواجهه الإدارة، فالعامل يريد أجراً يحقق له مستوى معيشي أفضل، والمساهم يريد أرباحاً، والعميل يريد سعراً وجودة وإلا سينصرف إلى المنافسين الآخرين، ومعنى هذا أن الإدارة عند قرارها بتحديد القيمة المالية للوظيفة يجب أن تراعى أن يكون أجراً عادلاً، وأن تحقق ربحاً، وأن تبيع بأسعار معقولة وجودة عالية.

- ومن المشكلات المتعلقة بتحديد قيمة الأجر هي كيفية تحديد هذه القيمة، لذلك فعلى الإدارة أن تأخذ في الاعتبار:

- 1 أن يكون هيكل ومستوى الأجور لديها مشجعاً ومغرياً للالتحاق بها.
- 2 أن تكون هناك فروقاً في الأجور والرواتب بين الوظائف المختلفة.
- 3 ألا تؤدي طريقة تحديد الأجر إلى إثارة العامل وإحساسه بالظلم.
- 4 أن يكون الأجر متمشياً مع درجة السلطة والمسئولية.

- ونظراً لصعوبة هذه المشكلة تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى طريقة أكثر إيجابية في طريقة تحديد سلم الرواتب والأجور، وهي "تقييم الوظيفة" **Job Evaluation**، التي تحدثنا عنها سابقاً.
- أما من ناحية العناصر الاقتصادية الداخلة في قيمة الأجر، فإنه لا يمكن التأكيد بأن هناك عناصر محددة في تحديد الأجور، ومن هنا تنشأ الصعوبة.

- **وسوق العمل** يمكن تشبيهه إلى حد كبير **بسوق السلعة** كلما زاد العرض من العمل انخفض سعره وكلما قل العرض من مهارة معينة من المهارات المختلفة في سوق العمل كلما زاد الأجر المطلوب للحصول على هذه المهارات.
- ومن ناحية أخرى فإن من المتصور أن **المؤسسات التي تحقق أرباحاً كثيرة تكون دائماً على استعداد لدفع أجور أعلى من تلك المؤسسات التي تحقق أرباحاً متواضعة.**

### ما هو الأجر العادل؟

#### الأجر: وجهة نظر العامل:

- يعتبر **الأجر العادل** من وجهة نظر **العامل** ليس ضرورياً فحسب لمقابلة احتياجاته اليومية الأساسية ، ولكن أيضاً وبمعنى أكثر شمولاً ضرورياً لتسيير دفة الاقتصاد الكلي للمجتمع واستمرار عملية الإنتاج والاستهلاك، **فالأجر العادل** من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية، وهو فوق ذلك الطريق الصحيح لدفع عجلة الاستهلاك والصناعة، وزيادة الأرباح والعمالة.
- ولكن السؤال الذي قد يتبادر إلى الذهن الآن هو " كيف يتحدد الأجر العادل " ؟
- هل **الأجر العادل**: هو ذلك الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هل هو الأجر الصافي أو الحقيقي الذي يأخذه الموظف إلى منزله ثم يبدأ التصرف فيه؟ الموظف لا يهتم **بالأجر النقدي** غالباً ولكنه يهتم **بالأجر الذي يأخذه للمنزل فهو الدخل الحقيقي** وهو الذي يقيس قوته الشرائية.
- وقياس **الدخل الحقيقي بالقوة الشرائية** يخضع تماماً لحركة الأسعار، وكلما ارتفعت الأسعار كلما انخفضت القوة الشرائية للدخل والعكس صحيح ، وبمعنى أوضح فإن **الموظف لا يهتم إجمالي الأجر المحدد للوظيفة بقدر اهتمامه بما يحصل عليه من سلع وخدمات من القوة الشرائية لدخله الصافي.**

#### الأجر: وجهة نظر الإدارة:

- تمثل الأجر دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات و**الأجر من وجهة نظر الإدارة**: هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع، ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الأجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة.
- ومن الواضح أن زيادة الأجر دون الأخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى في المنشأة كالمبيعات، السعر، أو الإنتاج سيكون عبئاً يتحمله أما رجل الأعمال عن طريق انخفاض نصيبه في الأرباح، أو عناصر الإنتاج الأخرى كتخفيض نصيب الأصول الثابتة من الاستهلاكات السنوية، أو حتى العمال أنفسهم وذلك عن طريق الحد من حجم العمالة.
- ومن الطبيعي أن يعارض رجل الأعمال أية زيادة في الأجر لأن ذلك يعد التزاماً منه بتغيير الهيكل العام للتكاليف والتزاماً منه تجاه القوى العاملة، ولذلك فإن المنظمات تأخذ في الاعتبار عند التفكير في تغيير هيكل الأجر بعض المتغيرات كإنتاجية العامل ، وكذلك تكلفة العمل.
- غير أنه من ناحية أخرى فإن على الإدارة المعنية بتحديد هيكل الأجر والرواتب أن تأخذ في الحسبان أن شعور العاملين بعدم الرضا في مستويات الأجر أو المزايا الأخرى الإضافية قد تقود في النهاية إلى:

- انخفاض معنوية العاملين. - زيادة معدل دوران العمالة.

- انخفاض الإنتاجية. - ازدياد نسبة الغياب.

مقارنة تكلفة العمل بسعر المنتجات:

وكما تقوم المقارنة من قبل الموظف بين أجره الصافي والقوة الشرائية لهذا الأجر، فإن معدل الأجر الذي تدفعه المنظمة بالمقارنة بسعر الجملة لمنتجاتها يشكل مقياساً لتغير الأجر وإذا كان هذا المعدل منخفضاً فقد يشجع ذلك المنظمة على تغيير الأجر السائدة لديها، أما إذا كان هذا المعدل كبيراً في رأي المنظمة فقد لا تفكر في زيادة معدل الأجر السائدة، ويعترض الموظفون عادة على هذا الأسلوب وخاصة عندما تتجه أسعار المنتجات إلى الانخفاض.

الطرق البديلة لقياس دخل العمل:متوسط أجر الساعة:

متوسط أجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل، ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجر التشجيعية، والعلاوات، أو الأجر الإضافية.

متوسط الدخل للساعة:

يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل، وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم، أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.

الطرق البديلة لقياس دخل العمل:الدخل الأسبوعي:

- يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل، ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق هي:

$$1- \text{الأجر الكلي الأسبوعي} = \frac{\text{معدل الأجر} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$2- \text{الدخل الكلي الأسبوعي} = \frac{\text{متوسط دخل الساعة} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$3- \text{متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي} = \frac{\text{المدفوعات الإيسبوعية لعمال الإنتاج}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

- وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجر، في الطريقة الأولى نستطيع الوصول إلى الأجر الكلي الأسبوعي باحتساب معدل الأجر للساعة مضروباً في عدد ساعات الأسبوع القياسية مقسوماً على عدد العمال في حقل الإنتاج.

- أما الطريقة الثالثة فهي مبسطة ويمكن معرفة متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي للعامل عن طريق قسمة مجموع المدفوعات الأسبوعية على عمال الإنتاج ثم يقسم الرقم على عدد العمال الفعليين للوصول إلى متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي للعامل.
- وتمتاز الطريقة الثالثة عن الطريقتين الأولى والثانية في أنها مرنة من حيث البسط وهو "المدفوعات الأسبوعية" الذي قد يتغير من حين لآخر تبعاً لطول أو قصر ساعات العمل الأسبوعية.
- غير أن الصعوبة التي تواجهها في الطرق الثلاثة هي الخاصة بمن يشمل عمال الإنتاج؟ هل يشمل عمال الإنتاج مثلاً العاملين بالإنتاج على أساس التفرع الكلي أو العاملين بالإنتاج جزئياً أم جميعهم؟ فلو كان العاملون بالإنتاج لأوقات جزئية سيدخلون ضمن إطار عمال الإنتاج.
- فإن معنى هذا أن حساب معدل الدخل الأسبوعي سيكون منخفضاً ولن يعطينا الصورة الحقيقية لنفقات الإنتاج الخاصة بعنصر العمل، وقد يعطينا الانطباع بوجود نوعاً من البطالة نتيجة لانخفاض هذا الدخل.

### متوسط الدخل السنوي:

- ويحسب متوسط الدخل السنوي للعامل عن طريق قسمة المبالغ الحقيقية المدفوعة سنوياً للأجور على عمال الإنتاج، وهنا أيضاً تقابلنا المشكلة الخاصة بتحديد من سيدخل ضمن إطار هؤلاء العمال؟ هل هم العاملون كلياً، أم العاملون جزئياً، أم العاطلون في فترة من فترات السنة، إن تقرير ذلك يعتمد في العادة على الأوضاع الاقتصادية العامة، ففي أوقات الركود الاقتصادي يرى البعض أن يحسب متوسط الدخل السنوي لكل العمال في المنشأة أو الصناعة سواء العاملون منهم أو العاطلون لفترات متباينة.
- وحجة هؤلاء أن استبعاد العاطلين عن العمل من حساب الدخل السنوي سيعطي في النهاية صورة غير حقيقية عن مستوى الأجور في الوقت الذي يعاني فيه آخرون من العمال من انعدام الدخل أو انخفاضه إلى صورة مزرية.

### العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور:

- تواجه المنظمات عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور، ومن أبرز السياسات ما يلي:
  - (1) إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة، وهذا يعني أنها تقدر مستويات الأجور بها على نحو يجعلها قودة للمنظمات الأخرى، أي متبوعة وليست تابعة.
  - (2) إتباع مسلك المنافسة مع المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.
  - (3) إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.
- وتختلف الاعتبارات التي يبني عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة ويمكننا أن نعطي صورة لهذه العوامل فيما يلي حسب مصدر التأثير:

### أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإدارية:

- يؤخذ بهذا الاعتبار: عند تخطيط سياسة الهيكل العام للأجور في المنشأة على أساس أن الأجر يمثل مقابل العمل، وهو ما يقتضي بالتالي تقييم الوظيفة تبعاً لأهمية واجباتها وقياس مسؤولياتها، وكذا معدلات الأجور للأعمال المماثلة في المنشآت الأخرى، وفرص الترقية وما توفره الوظيفة لشاغلها من مزايا ذات قيمة مالية.

➤ ويمكن إلقاء مزيد من التفصيل عن هذه المكونات فيما يلي:

### (1) واجبات ومسئوليات الوظيفة:

يتحدد الأجر على أساس مسئوليات وواجبات الوظيفة دون أي اعتبار للشخص القائم بالعمل من حيث الجنس أو السن أو الحالة الاجتماعية للعامل إن كان متزوجاً أم عازباً.

### (2) معدلات الأجور المماثلة:

إن مراعاة مساواة الأجور بالمنشآت القائمة أو تقاربها من الأجور السائدة في المنطقة أمر ضروري وهام لاجتذاب العمال والأفراد للمنشأة، غير أن الأخذ بهذا المبدأ يجب ألا يخلق نوعاً من التنافس بين المنشآت المختلفة في المنطقة الواحدة على زيادة الأجور لاجتذاب العمال خشية أن لا يؤدي ذلك إلى عدم مقابلة الزيادة في إنتاجية العامل للزيادة في الأجر، ذلك أن زيادة الأجر بمعدل أعلى من زيادة الإنتاج سوف يحمل المنشأة تكاليف إنتاج أكبر وبالتالي يؤثر على معدل الأرباح.

### (3) فرص الترقية والمزايا المالية:

كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة في المنظمة كلما وجب رسم أجور أعلى لمثل هذه الوظيفة والعكس صحيح، ومن ناحية أخرى يجب مراعاة المزايا التي قد يحصل عليها العامل عند تحديد أجر الوظيفة، والأمثلة على بعض المزايا، هي الإجازات المدفوعة، والعلاوات الدورية، المساكن المخفضة، التأمين الصحي أو المواصلات المجانية.

### ثانياً: العوامل الاجتماعية:

وتتمثل الاعتبارات الاجتماعية في وجهات نظر المجتمع بما فيه من أفراد وحكومة نحو أجر العامل والشروط التي يجب أن تتوفر في الأجر، والأمثلة على هذه الاعتبارات ما يلي:

### (1) تكاليف المعيشة: (مستوى الأسعار السائدة):

التغير في مستوى الأسعار من مكان لآخر ومن فترة زمنية لأخرى يؤثر تأثيراً مباشراً على القوة الشرائية لدخل العامل، لذلك فإنه يجب مراعاة مستوى الأسعار السائدة في المجتمع وذلك عن طريق مؤشر الأسعار والأرقام القياسية لتكاليف المعيشة، ومن ثم تحديد الأجر بما يتلاءم مع هذه الظروف.

### (2) الحد الأدنى للأجور:

تضع بعض التشريعات الحكومية في بعض الدول حداً أدنى للأجور وذلك لاعتبارات إنسانية، ويراعي في تحديد هذا الحد أن يقابل الأجر متطلبات الفرد العامل من: مسكن ومأكل ومشرب وملبس وضمان جزء من الرفاهية العامة للعامل.

### ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية:

وتقتضى هذه الاعتبارات بالنظر إلى الأجر على أساس أنه يمثل عنصر تكلفة ونوعاً من الإنفاق يشكل عبئاً مالياً على المشروع، مما يتطلب مراعاة الإنتاجية والإمكانات المالية للمشروع واعتبار العمل سلعة تخضع لعوامل العرض والطلب.

**(1) معدل الإنتاج:**

إن اعتبار الأجر كعنصر من عناصر الإنتاج يقتضي بالتالي أن يراعى في تحديده كمية هذا الإنتاج ونوعيته، ويتطلب ربط الأجر بالإنتاج على هذا الأساس وجود معدلات أداء أو إنتاج قياسية، وأن يحدد الأجر وفق هذه المعدلات، على أن يكون هناك عنصراً للتحفيز في زيادة الأجر كلما زاد الإنتاج عن المعدلات القياسية.

**(2) الإمكانيات المالية للمنشأة:**

أن قدرة المشروع المالية تلعب دوراً هاماً في تحديد الأجور، فالمؤسسات التي تحقق أرباحاً كبيرة تكون أقدر من غيرها على دفع أجور أعلى، ولا يمكن أن يطلب من المنشأة أن تدفع أجوراً أعلى إذا كانت معدلات الإنتاجية منخفضة وتكاليف الإنتاج تميل إلى الارتفاع بالمقارنة بالمنشآت المنافسة، إذ قد تتحمل المنشأة عبء هذه الزيادة فيتأثر ربحها، وتفقد المنشأة أهم حافز على الاستمرار في الإنتاج.

**(3) عوامل العرض والطلب:**

لقد تبين لنا فيما سبق أن عوامل العرض والطلب على العمل وفي ظل المنافسة الكاملة تلعب دوراً هاماً حسب مفهوم النظرية التنافسية في تحديد أجر العمل.. وإن هذا الأجر يتناسب تناسباً طردياً مع الطلب عليه بينما يتناسب تناسباً عكسياً مع العرض منه.

**(4) الأجر السائد في المهن المشابهة في السوق:**

أن دراسة السوق شيء أساسي في تحديد مستويات عادلة للأجور بالمنظمة، ورغم أن لكل وظيفة أجر سائد في سوق العمل يتحكم فيه سوق العرض والطلب على الوظيفة إلا أن المنظمات تتنافس فيما بينها على اجتذاب واستقطاب الكفاءات ودفع أجوراً ومرتبات أعلى من الأجر السائد ويمكن عمل استقصاء المعلومات عن الأجور السائدة في السوق عن عدة مصادر:

- ✓ الجمعيات المهنية.
- ✓ الغرف التجارية.
- ✓ مكاتب التوظيف.
- ✓ شبكة الإنترنت.

**التدخل الحكومي في تنظيم الأجور:**

لقد تحدثنا من قبل عن دور الدولة في تحديد الأجور في المجتمع، إضافة إلى العوامل الأخرى المؤثرة في تقرير سياسة ومستوى الأجور.. وبقي علينا في هذا الجزء أن نحدد الأسباب وراء تدخل الدولة في تنظيم الأجور في القطاع الأهلي بكافة نشاطاته التجارية والصناعية والخدمات، ونحدد أيضاً الصور المختلفة التي يمكن أن يأخذها تدخل الدولة في تنظيم الأجور.

**أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور:**

- يمثل في الغالب موظفو الدولة عدداً بسيطاً بالقياس إلى مجموع العاملين في المجتمع، وعلى اعتبار مبدأ عدالة الدولة في تقرير سياسة الأجور والرواتب لموظفيها فإن الدولة يجب أن تقف أيضاً موقف المدافع عن مصالح الأفراد الآخرين العاملين في القطاعات الأهلية المختلفة.
- وتحسباً من استغلال منظمات الأعمال للعمال وفرض إرادتها مما يضر بالمصلحة الوطنية للمجتمع ككل ممثلين في الأفراد والدولة، وإذا نحن تعمقنا في الأسباب التي قد تدفع الدولة للتدخل في سياسة تنظيم الأجور بالمجتمع بكافة قطاعاته **لأمكنا طرح الأسباب التالية:**

- (1) ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية: تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل، ولذلك فقد تكون هناك ظواهر مختلفة من سوء توزيع الأجور وظروف العمل بالنسبة للعاملين في بعض القطاعات الصناعية أو التجارية وقد يكون هذا ناجماً إما بسبب استغلال المنظمات للعاملين معهم أو بسبب ضعف الكفاية الإنتاجية للمنشأة لأسباب قد تتعلق بسوء الإدارة والتنظيم، وفي كلتا الحالتين فإن عمال مثل هذه المنشآت قد يحققون أجوراً منخفضة قياساً بزملائهم في المنشآت الأخرى والذين قد يجمعهم تنظيم معين يحمي مصالحهم.
- (2) يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية، ففي رأي هؤلاء وتصورهم أن أية خطة للدولة يجب أن تتبنى خطة للأجور، وهذا يعني التدخل لتنظيم هذه الأجور في كافة القطاعات وذلك لضمان التوازن في عناصر التنمية.
- (3) قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين، الأمر الذي يهدد بالتوقف الكامل عن الإنتاج أو تقديم الخدمات، فتوقف عمال التليفون مثلاً أو الكهرباء عن أداء خدماتهم نتيجة لانخفاض أجورهم وعدم التوصل إلى زيادتها قد يؤدي إلى أضرار خطيرة يتضرر منها المجتمع والدولة أيضاً، وفي مثل هذه الحالة تتدخل الدولة وتفرض إرادتها على الطرفين مما يتلاءم وتحقيق المصلحة العامة.

### ثانياً: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي:

- يأخذ التدخل الحكومي في تنظيم الأجور صوراً مختلفة تتوقف على الأسباب المبررة لهذا التدخل، ومن هذه الصور ما يلي:

#### (1) تحديد الحد الأدنى للأجور:

تتدخل الدولة بفرض حد أدنى للأجور يطبق على جميع العمال والمنشآت في قطاع أو آخر بهدف منع الاستغلال من قبل أرباب العمل أو إجبار المنشآت ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة على تحسين مستوياتها أو الانسحاب من سوق العمل.

#### (2) تحديد الحد الأقصى للأجور:

- تتدخل الدولة في فرض نظام يحدد الحد الأقصى للأجور من قبل المنشآت في أوقات أو ظروف تملّي على الدولة هذا التدخل ..
- ففي الحروب مثلاً قد ترى الدولة زيادة طاقتها الإنتاجية لمقابلة متطلبات الحرب في جميع القطاعات وخاصة قطاع صناعة السلاح.
- وقد يحدوا هذا بالعمال إلى المطالبة بأجور عالية قد تضر بمصلحة القطاع الصناعي أو قد تتوقف عملية الإنتاج، وفي هذه الحالة لا ترى الدولة بدءاً من تطبيق الحد الأقصى للأجور منعاً لاستغلال العمال لظروف الدولة.
- ويعترض العمال على إتباع سياسة تحديد الحد الأقصى للأجور، فالعمال يهتمهم الحصول على أجور عالية ولذلك فإن أي تحديد لما يمكن أن يتقاضوه سوف ينظر إليه على أنه نوع من عدم العدالة.
- وبالنسبة للمنظمات فإن فرض تحديد الحد الأقصى للأجور يمكن أن يضطر عمالهم إلى الخروج من منشآتهم والبحث عن منشآت تقدم أجوراً أعلى.

**(3) حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين:**

تتدخل الدولة أيضاً في تنظيم الأجور وتحديد مستوياتها عند الخلاف بين المنشأة أو الصناعة وممثلي العمال حول تحديد الأجر عند تجديد عقد العمل.

وفي هذه الحالة قد تتدخل الدولة كوسيط لحل الخلاف عن طريق ما يسمى بلجان التحكيم أو فض المنازعات، فإذا رفض ممثلا الطرفين تنفيذ أحكام لجنة التحكيم فإن الدولة قد تلجأ إلى أساليب أكثر شدة لتطبيق مبادئها في تسوية النزاع وذلك حرصاً منها على تجنب الأضرار التي قد تلحق بالدولة أو المجتمع.

**طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية:**

- قبل أن نتطرق إلى أهم أنواع الأجور التشجيعية لموظفي الإنتاج فإننا نود أن نلقي مزيداً من التفصيل على أهم الطرق الشائعة في حساب أجور العاملين بحقل الإنتاج وهي:
  - ✓ طريقة الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني).
  - ✓ طريقة الأجر حسب النتائج.
  - ✓ وفي كثير من الأحوال، قد تستخدم الطريقتين معاً.
- ويتكون الأجر الزمني عادة بتحديد فئة للأجر عن وحدة زمنية يقضيها العامل مثلاً ساعة أو يوم، أما نظام الأجر حسب النتائج أو الإنتاج، فيكون من خلال تحديد فئة لأجر الوحدة المنتجة، أو يكون التحديد في صورة "وقت" مسموح لإنتاج عدد معين من الوحدات، ٥٠ وحدة مثلاً في الساعة فإذا أنتج العامل في يومه (٤٥٠) وحدة فإنه يستحق أجر تسع ساعات.
- ونعرض مزيداً من التفصيل فيما يلي:

**أولاً: طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني):**

- تعتبر طريقة الدفع حسب الوقت أكثر طرق دفع الأجور شيوعاً في الاستخدام من قبل المنظمات، ومن خلالها يتم الدفع للموظفين والعاملين وفقاً لنظام الأجر بالساعة، أو الأسبوع، أو الشهر، وأحياناً السنوي بالنسبة للإدارة العليا.
- ويغلب أسلوب الأجر بالساعة على العاملين من ذوي "الياقات الزرقاء" أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع، والعمالة غير الماهرة) أما نظام الأجر الشهري فغالباً ما يشيع تطبيقه بين موظفي "الياقات البيضاء" أي الإداريين وذوي المهن الرفيعة، مثل المهندسين، والأطباء والمستشارين القانونيين، وأساتذة الجامعات.
- وهناك عدة اعتبارات تفرض على المنظمات اختيار طريقة الدفع على أساس الوقت نذكر منها ما يلي (٧ اعتبارات):

- (1) صعوبة توفر مقياس دقيق لقياس الوحدات المنتجة في بعض الوظائف.
- (2) عدم إمكانية تحكم العامل أو الموظف في كمية العمل أو المنتج بسبب تدخلات خارجية أو عدم القدرة على السيطرة على طريقة الإنتاج أو الإدارة التي يستخدمها العامل في العمل.
- (3) حينما يكون معيار الجودة أكثر أهمية من معيار الكم.
- (4) عدم وضوح العلاقة بين الجهد المبذول وكمية العمل.
- (5) عندما يكون العمل في حاجة إلى مهارة مهنية عالية.
- (6) كثرة العطلات التي لا دخل للعامل فيها وعدم قدرته على تجنبها.
- (7) حينما يكون هناك إشفاقاً دقيقاً من المشرف على الموظف حيث لا يكون هناك مجالاً للتباطؤ أو الكسل.

- ونود أن نشير هنا إلى أنه متى ما توفرت إمكانية تحديد معيار لقياس كمية العمل فإن نظام الأجر الزمني يمكن أن ينطوي على تحفيز العامل أو الموظف من خلال تحديد أجر يتناسب مع زيادة الإنتاجية.
- فلو فرضنا مثلاً أن العامل قد أوفى بالحد الأدنى من كمية العمل وكان أجره للساعة هو (٢٠) ريالاً ومدة العمل اليومي (٨) ساعات فإن أجره سيكون في هذه الحالة هو:  $٨ \times ٢٠ = ١٦٠$  ريالاً.
- وإذا ما تجاوز العامل الكمية المعيارية فإن أجره سيكون مثلاً ٢٤ ريالاً للساعة.. وفي هذه الحالة يكون مقدار أجره اليومي يساوي.  $٨ \times ٢٤ = ١٩٢$  ريالاً.
- ولعل أهم ما يميز طريقة الأجر الزمني هي سهولة تطبيقها وكذلك قبولها إجمالاً من العمال، غير أن من أهم سلبياتها أنها قد تغفل الجهود والفروق الفردية بين العاملين وخاصة إذا كانت هناك صعوبة في تحديد معايير كمية للعمل المطلوب إنجازه، كما أنها تتطلب إشرافاً دقيقاً ولصيقاتاً من المشرفين أو رؤساء العمال.

### ثانياً: طرق الدفع حسب الإنتاج:

- يرجع تاريخ نظام الأجر بالإنتاج إلى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع، وكذلك إلى نظام الإنتاج المنزلي حيث كان من الصعب تقدير الوقت اللازم لإنتاج وحدة من السلعة فكان الدفع على أساس عدد الوحدات المنتجة أقرب إلى الدقة من محاسبة العامل على الوقت الذي قضاه في إنتاج السلعة.
- ويرجع الفضل لـ " تاييلور Taylor " في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج.
- ولعل أهم ما يميز هذه الطريقة هو ما يلي:

(1) يعتمد دخل الفرد بطريق مباشر على الإنتاج ولذلك يمكن لصاحب العمل أن يقدر مقدماً تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.

(2) تفرق هذه النظم بين العمال على حسب اختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل.

(3) العدالة في النظام حيث تعطي للعامل على أساس ما بذله من جهد.

➤ ومن ناحية أخرى فإن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو أنها:

- (1) تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل .. بمعنى أن لا تكون هناك تعطيلات في انسياب الإنتاج أو مراحل العملية الإنتاجية والتي قد تؤدي إلى عطلة العامل.
- (2) تعطي مجالات لا اضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل.
- (3) تثير الأحقاد بين العمال وبعث روح الشقاق مما يهدد علاقاتهم الاجتماعية.

### استقصاء الأجر Wage survey:

- يلعب أسلوب استقصاء الأجر دوراً مهماً في تحديد قيمة الأجر الذي تدفعه المنظمات، وتلجأ كثير من هذه المنظمات لهذا الأسلوب عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية أو المعروفة والمتشابهة بين المنظمات.
- والجهة المعنية بهذه الاستقصاءات هي المنظمات المشابهة في قطاع عمل المنظمة، وفي نفس المنطقة التي تعمل بها، ويمكن أحياناً الاعتماد على بحوث الأجور الصادرة من المنظمات المهنية، أو الجهات الحكومية، أو الغرف التجارية.

- غير أن بعض المنظمات قد تلجأ بالإضافة إلى الاستعانة بهذه البحوث إلى إجراء مسح للأجور في المنظمات المنافسة في نفس المنطقة بغرض تحديث نظام الأجور لديها، وكذلك مسايرة الأجور السائدة في السوق، أو لكون المعلومات المنشورة المتوفرة عن الأجور السائدة في السوق لا تقدم معلومات عن الوظائف التي تود المنظمة استقصاء الأجور عنها.
- ويمثل "استقصاء الأجور" الخطوة الثانية بعد عملية تقييم الوظائف التي تساعد الإدارة على وضع نظام عادل ومحفز للأجور.
- وهناك عدة خطوات للقيام باستقصاء الأجور وأهم هذه الخطوات ما يلي:

#### ➤ أولاً: تحديد المنظمات التي سيشملها المسح الاستقصائي:

و غالباً ما تكون هذه المنظمات المشابهة في السوق والتي لديها نفس النوعية من الأعمال والوظائف، أو الموظفين. ولإجراء هذه المنظمات بالتجاوب مع عملية الاستقصاء فإن على المنظمة القائمة بهذا الاستقصاء أن تقدم بعض المغريات، مثل تبادل نتائج المعلومات التي تحصلت عليها المنظمة إلى المنظمات التي قامت بتعبئة الاستبيانات، وكذلك التعهد كتابة لهذه المنظمات بسرية المعلومات المتحصلة.

#### ➤ ثانياً: تحديد المنطقة الجغرافية التي سيشملها المسح الاستقصائي:

وهذا يعتمد على طبيعة عمليات المنظمة، فلو كانت هذه العمليات من النوع المتواجد بكثرة في منطقة العمل فإن المنظمة تكتفي بعينة من المنظمات المشابهة، أما إذا كان طبيعة عمل المنظمة فريد من نوعه في منطقتها فإنها قد تلجأ إلى المسح الجغرافي الشامل على مستوى الدولة.

#### ➤ ثالثاً: تحديد عينة معقولة من المنظمات المشابهة:

إن تحديد عدد كبير من المنظمات قد يؤدي إلى جهود وتكلفة ضخمة، كما أن تحديد عينة صغيرة قد لا تكون مقياساً جيداً.

#### ➤ رابعاً: إعداد استبيان المسح بلغة سهلة وواضحة:

- وأن يكون موحداً بالنسبة لكل المنظمات المراد مسحها، وأن تكون مسميات الوظائف المطلوب معرفة أجرها معروفة لدى جميع المنظمات ولا تحمل مسمياتها معاني مختلفة.

- هذا ويمكن أن يتم المسح الإحصائي بوحدة من الطرق التالية:

- ✓ الاستبيان المكتوب وهو الأسلوب الشائع ولكنه قد لا يولد إجابات كثيرة.
- ✓ المقابلة الشخصية وهو أكثر تكلفة ولكنها أكثر دقة.
- ✓ المكالمات التليفونية وهي أقل تكلفة قياساً بالطريقتين السابقتين.

- وبالإضافة لما سبق فإن نموذج الاستقصاء قد يضم أسئلة أخرى حول:

- ✓ سياسات الاستقطاب والاختيار.
- ✓ أنواع الإجازات المدفوعة.
- ✓ أنواع العطلات الرسمية المدفوعة.
- ✓ سياسة التقاعد.
- ✓ أنواع التأمين المتاحة في مجال العلاج.
- ✓ المكافآت التشجيعية ومكافآت الجدارة.

نظام الأجور للإدارة العليا:

- يقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمات مسؤوليات ضخمة تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين، وأهداف المجتمع، ومن أجل ضمان فعالية الإدارة العليا ونجاحها في تحقيق الأهداف فإن أجورهم وحوافزهم لا بد وأن تكون بنفس القدر من الاهتمام.
  - وإذا كانت الأجور والرواتب في مستوى الإدارات الوسطى والدنيا وبقية الوظائف قد تتحدد في الأجور الشهرية أو الأسبوعية، أو اليومية، وكذلك في مستويات الزيادة المتدرجة التي تخضع لتقارير الأداء، أو مستويات المعيشة، أو الأقدمية، فإن رواتب المديرين تخضع لمعايير أخرى وحوافز أخرى إلى جانب الرواتب الأساسية.
  - كذلك، نضيف أن الفرق بين تحديد رواتب الإدارة العليا وبقية الموظفين يستند على أن المعايير التي تحكم رواتب الموظفين هي معايير:
    - ✓ توصيف الوظائف.
    - ✓ تقييم الوظائف.
    - ✓ تقويم الأداء.
    - ✓ العلاوات المختلفة.
  - وهذا بطبيعة الحال يختلف عن معيار تحديد رواتب المديرين في الإدارة العليا والذي يخضع لاعتبارات أساسية هي:
    - ✓ الأداء العام للمنظمة.
    - ✓ مقدار ما يقدمه المنافسون من إغراءات وحوافز.
    - ✓ حجم المسؤوليات الملقاة على المدير.
    - ✓ حجم المنظمة وإمكاناتها المالية.
    - ✓ المستوى التعليمي - ومستوى الخبرة.
  - ومن ثم فإن تصميم كادر الأجور والرواتب لموظفي الإدارة العليا لا بد وأن يأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف التالية:
    - ✓ الاحتفاظ بالمديرين الممتازين وعدم التفريط فيهم.
    - ✓ اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
    - ✓ تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة.
    - ✓ تحقيق المزيد من الارتياح والازدهار للمنظمة.
  - يجب أن لا نفهم مما سبق أن أجور ورواتب المديرين تحدد عشوائياً بل لابد وأن تحرص المنظمات على وضع كادر للوظائف الإدارية العليا شأنها شأن بقية الوظائف من حيث:
    - ✓ تحديد فئات وظائف الإدارة العليا.
    - ✓ تحديد نطاق الراتب والامتيازات الأخرى.
    - ✓ تحديد أسلوب التدرج في الرواتب.
- هذا إلى جانب الاعتبارات الأساسية التي أشرنا إليها سابقاً.

- إن نجاح المنظمة واستمرار هذا النجاح، وحسن سمعتها داخلياً وخارجياً لن يتحقق إلا من خلال إدارة واعية ومسؤولة تدرك وجودها ومسئولياتها تجاه ذوي المصالح المتعددة المرتبطة بالمنظمة.
- والإدارة العليا ليست كبقية الإدارات الأخرى فهي تتعامل مباشرة مع:
  - أصحاب الملكية.
  - مجلس الإدارة.
  - الموظفين.
  - الموردين والموزعين.
  - المنافسين.
  - الرأي العام.
  - الدولة.
- وبسبب ضخامة المسؤولية فإنها لا بد وأن تحظى بأجور وامتيازات لا تخضع لنفس المعايير تقريباً التي يخضع لها بقية الموظفين في المنظمات، وإن المديرين في القيادة العليا هم "وكلاء" أصحاب المال، ومن ثم فإن ارتباط زيادة أجورهم بمستوى الأداء العام للمنظمة سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات رشيدة، ومحققة لتطلعات أصحاب المال.

### • وهذا يعني إذاً:

إن الأساس في تحديد أجور الإدارة العليا ومستويات الزيادة في الأجر، هو مستوى الأداء العام للمنظمة.

### • غير أن هذا لا يعني:

تجاهل بعض الاعتبارات الأخرى التي تؤخذ في حساب أجور الإدارة العليا إلى جانب مستوى الأداء العامة للمنظمة، مثل نظام تقييم الوظائف والأجور السائدة في سوق هذه الكفاءات الرفيعة، وهو ما يخضع لسوق العرض والطلب والذي يبدو أنه يواجه ندرة في العرض من هذه الكفاءات الأمر الذي يحتم على المنظمات بذل كل سبل الإغراء للمحافظة على ما لديها من كفاءات رفيعة، واستقطاب ما تحتاج إليه من سوق العمل، أو من المنظمات المنافسة.

## نظرية العدل في الأجر (Stacey Adams 1963):

- وهي تقوم على عقد مقارنة اجتماعية واقتصادية بين قيمة الأجر وما يقابله من عمل وأن أي إجحاف بين الأجر كالمصدر ومورد العمل سوف يضطر الأفراد العاملون إلى تصحيح هذه الأوضاع بنفسهم.
- وتتم المقارنة هنا بين مدخلات العمل ومخرجاته، وبين مصادر العامل إلى موارده وهنا يستطيع العامل أن يقارن بين ما يقدمه من عمل وما يأخذه من عطاء بما يحصل عليه زميل له بموقع يشابه، أو سياسة الأجور في المنظمة، أو المعدل السائد في السوق.
- ويميل عطاء العامل أو ما يورده للمنظمة: ساعات العمل، الأدوات المستخدمة في العمل، مستوى الجهد المبذول، الخبرة ومستوى الأداء وأيضاً ظروف العمل إن كانت سيئة أو سارة.
- أما مصادر العمل فهي تمثل الأجر، والفوائد، والمركز المرموق، والقبول من الرؤساء والزملاء في العمل.
- ولتصحيح أي إجحاف فإن العامل لا يستطيع أن يتحكم في المصادر ولكنه يستطيع أن يتحكم في جهده من خلال التباطؤ في العمل أو زيادة أيام الغياب من أجل لفت نظر الإدارة ومن ثم تصحيح الوضع.
- هل تستقيم هذه النظرية في المجتمعات العربية؟؟؟

**أهم مصطلحات المحاضرة:****❖ الأجر والراتب Wage and Salary:**

وهو يمثل التعويض المادي المباشر وغير المباشر الذي يتقاضاه من المنظمة لقاء خدماته لها.

**❖ نطاق الأجر Rate Range:**

يعني نطاق الأجر تحديد مدى الأجر في حدوده الدنيا والوسطى والقصى ، ويعني أيضاً بداية مربوط الراتب ونهايته.

**❖ أصحاب الياقات البيضاء White Collars:**

يقصد بهم مجموعة العاملين في الحقول الإدارية.

**❖ أصحاب الياقات الزرقاء Blue Collars:**

يقصد بهم مجموعة العاملين في الأعمال الحرفية والمهنية والعادية.

**ملخص المحاضرة:**

- في هذه المحاضرة تناولنا عرضاً شاملاً: لأنظمة الأجور الشائعة في منظمات الأعمال ، وذكرنا بدءاً بمفهوم الأجر ، وأهمية الأجر العادل للموظف ولالإدارة معاً ، كذلك عرضنا مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الأجر وعلى رأسها الأجور المقدمة في المنظمات المنافسة.
- كذلك شرحنا مفهوم استقصاءات الأجور في السوق وكيف أن المنظمات لا تستطيع تجاهلها واعتماد مؤشرات التوصيف الوظيفي فقط كمصدر لقياس الأجر.
- ثم ختمنا المحاضرة بإيضاح أسلوب تحديد رواتب الإدارة العليا وأهم الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ عند تقدير رواتب هذه الفئة من القيادات الإدارية في المنظمات.

## إدارة الموارد البشرية [16]

## (الحوافز التشجيعية Incentive Systems)

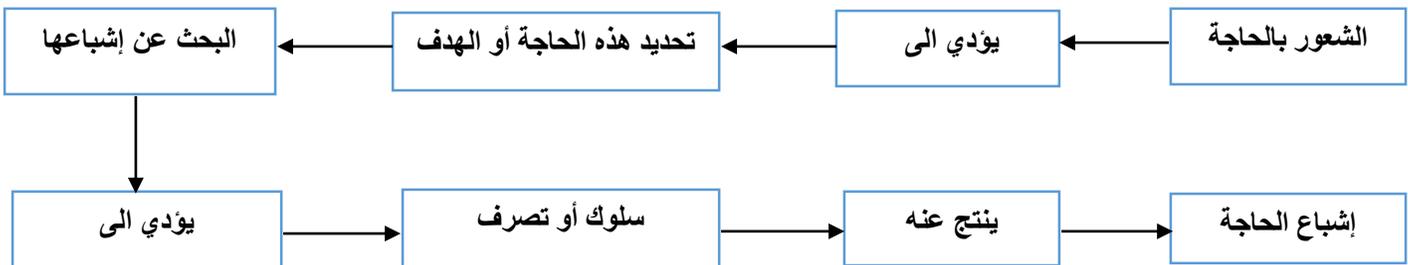
مقدمة ... التحفيز والحوافز:

- إذا أخذنا في القياس النظرة الإدارية إلى الحوافز فإن موضع الاهتمام والتساؤل هنا يصبح لماذا يعمل بعض الأفراد بجد وإخلاص ويعمل آخرون عكس ذلك.
- لماذا يحضر محمد مبكراً إلى عمله؟ ولماذا لا يؤخر عمل اليوم إلى الغد؟ ولماذا لا يتحرك من مكتبه إلا في نهاية الدوام الفعلي؟ لماذا تتميز علاقة محمد مع رئيسه وزملائه بأنها مثمرة ومنتجة.
- بينما يتميز زميله خالد بالكسل وعدم المبالاة وكثرة الغياب والتباطؤ في العمل؟ وبمعنى آخر فإننا نتساءل لماذا يلجأ بعض الموظفين إلى نهج أساليب متعددة في الفعل ورد الفعل؟.

مفهوم التحفيز:

- يعرف (ستيرز ومورتر) عملية التحفيز بأنها "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين ، أو إيقافه ، أو تغيير مساره".
- أما "آرم سترونج": فيربط بين الحاجة والحوافز أو الدافعية فيقول أن: "إحساس الفرد بأن هناك حاجة لإشباعها يصرفه للبحث عن عمل معين وحينها يترتب على هذه الحاجة هدف يقوده إما لإشباع الحاجة بالحصول عليها وأما لعدم القدرة على تحقيقها".
- فالجوع مثلاً يولد الشعور بالحاجة إلى الطعام ، والتعب يولد الحاجة إلى النوم، والرغبة في الإنجاز تدفع إلى محاولة النجاح في تحقيق الأهداف الإدارية ، والرغبة في إرضاء الذات تدفع مثلاً لقول الشعر أو كتابة القصة، وهكذا نجد أن كل سلوك يمارسه الفرد إنما هو في حقيقته نتيجة دوافع داخلية تنبع من داخل الفرد وإحساسه نحو إشباع احتياجاته غير المشبعة.
- وبعبارة أخرى : فإن "التحفيز" إنما يعبر عن إثارة رغبات ، أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها.
- وحينما نقول أن على الرئيس أن يحفز مرؤوسيه على العمل فإننا إنما نقصد : أن على هذا الرئيس أن يعمل على إشباع هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب.
- ومن ناحية أخرى: فإن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شيء معين ، ومن ثم تصبح هناك حاجة محددة ، ثم يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكاً يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة.
- ويمكن تصوير ذلك في الشكل التالي:

## التحفيز وعملية إشباع الاحتياجات:



- غير أنه من **الناحية العملية** قد تبدو عملية التحفيز وإشباع الاحتياجات **أكثر تعقيداً** مما يظهر في الشكل السابق وذلك لأن دوافع السلوك قد تكون **داخلية أو خارجية** ، فمثلاً نلاحظ أن دوافع السلوك الخاصة بالبحث عن الطعام أو المسكن أو النوم أو الجنس هي **دوافع داخلية** تتبع من إحساس الفرد بحاجته إلى إشباع هذه المتطلبات.
- كذلك فإن دوافع السلوك الخاصة **بالرغبة في الإنجاز**، والحصول على مراكز أعلى في العمل ، قد تكون **دوافع خارجية** ، بمعنى أنها قد تخضع لتأثير البيئة الخارجية للفرد ، فترقية زميل مثلاً قد تولد لدينا الرغبة في الحصول على ترقية أيضاً.
- ونستنتج مما تقدم : أن سلوك الفرد سواء كان سبباً أو نتيجة إنما هو فعل أو رد فعل لشعور داخلي بضرورة تلبية رغبات واحتياجات معينة قد تثيرها **غرائز داخلية أو مؤثرات خارجية**.

### لماذا الاهتمام بدراسة الحوافز؟

توجد عدة أسباب لاهتمام إدارة المنظمات بالحوافز ، أهمها :

- (1) **تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية** على المنظمات مثل الضغوط الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات ابتكار طرق ووسائل لتحسين أدائها وفعاليتها ، وهذا بدوره يستدعي بطبيعة الحال **الاستثمار الأمثل** لموارد المنظمة المالية، والمادية، والبشرية المتاحة.
- (2) **إن هناك علاقة مباشرة** بين كثير من نشاطات الموارد البشرية وبين عملية التحفيز أو صياغة برنامج الحوافز، وخاصة في مجالات تحليل الوظائف وتوصيفها.
- (3) **تغير نظرة الإدارة إلى العمل الإنساني** القائم على النظرة للعامل الاقتصادي كدافع للعمل والإنتاجية ، إلى **نظرة جديدة** ترى بوجود حوافز أخرى إلى جانب العامل الاقتصادي مثل طبيعة العمل، الإنجاز وفرص التقدم والترقية.
- (4) **إن أسلوب التهيب كحافز** قد يؤدي إلى مردود إيجابي مؤقت للإدارة ولكنه مع الأمر الطويل سيثير مجموعة من المشاكل وهو ما قد ينعكس على الإنتاجية والربحية واستمرارية المنظمة.
- (5) **يضاف إلى ذلك الاعتبارات القانونية والتشريعية** التي تحدد فيها الأنظمة الحكومية وخاصة أنظمة العمل حدود الأجور وأنواع الحوافز المالية وغير المالية، والمنافع والمزايا التي يجب أن تقدمها المنظمات إجبارياً أو اختيارياً لموظفيها.

### حوافز العمل:

- ويعبر عن الرغبات والاحتياجات عادة **"بالمحفزات"** Motivators" وهي التي تقود الفرد وتدفعه إلى اتخاذ سلوك أو تصرف معين.
- ( الحوافز أو المحفزات تعني نفس المفهوم).
- وفي مجال العمل فإن الحوافز تشمل بالنسبة للموظف ما يلي:
  - راتباً أعلى ، ومنافع مادية واجتماعية أخرى.
  - لقباً وظيفياً مرموقاً ، وإنجازات كبيرة.
  - اسماً بارزاً على واجهة باب مكتب فخم.
  - احتراماً وتقديراً من الرئيس والمرؤوسين والزملاء.

- وفي المنظمات فإن على المديرين أن يبرزوا اهتماماً بحوافز الموظفين وكيفية إشباعها، إن هذا يعد أمراً مهماً وخاصة إذا عرفنا أن وسائل إشباع الاحتياجات قد تكون متعددة.
- فمثلاً قد يلتحق الموظف بأحد النوادي الاجتماعية الخارجية مفضلاً ذلك على النادي الداخلي في المنظمة، أو قد يعمل في عمل إضافي خارجي بعد نهاية الدوام إذا شعر بأن احتياجاته الطبيعية غير مشبعة بالكامل بدلاً من العمل الإضافي داخل المنظمة التي يعمل بها، والمطلوب من المديرين التعرف على هذه الحوافز ودفع الأفراد للعمل من خلال تقديمها لهم.
- وبالطبع فإننا لا نتوقع من المنظمات أن تستحوذ على الموظفين إستحواذاً كاملاً لأن رغبات الموظف واحتياجاته ليست مقصورة على المنظمة فقط ولا بد من أن تكون هناك رغبات واحتياجات يسعى الموظف للحصول عليها خارج إطار عمله، إذاً فإن التأكيد يصبح هنا على تلك الحوافز الموجودة داخل المنظمة والتي يجب على الإدارة أن تستثمرها بما يحقق أهدافها أو رغبات واحتياجات الموظفين.
- وإجمالاً فإن محفزات العمل يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات:

### 1) حوافز مالية وتشمل:

- الأجر أو الراتب الأساسي.
- العلاوات.
- العمولات.

### 2) الحوافز غير المالية وتشمل:

- الاعتراف بالإنجاز.
- الثناء والتقدير.
- الرضا الوظيفي.
- فرص التقدم الوظيفي.

### 3) المنافع ويمكن أن تشمل:

- الخدمات العلاجية.
- خدمات الطعام المخفضة.
- كوبونات أو قسائم الاشتراك المجانية أو المخفضة في النوادي الصحية والرياضية.

## أهمية معرفة احتياجات العاملين:

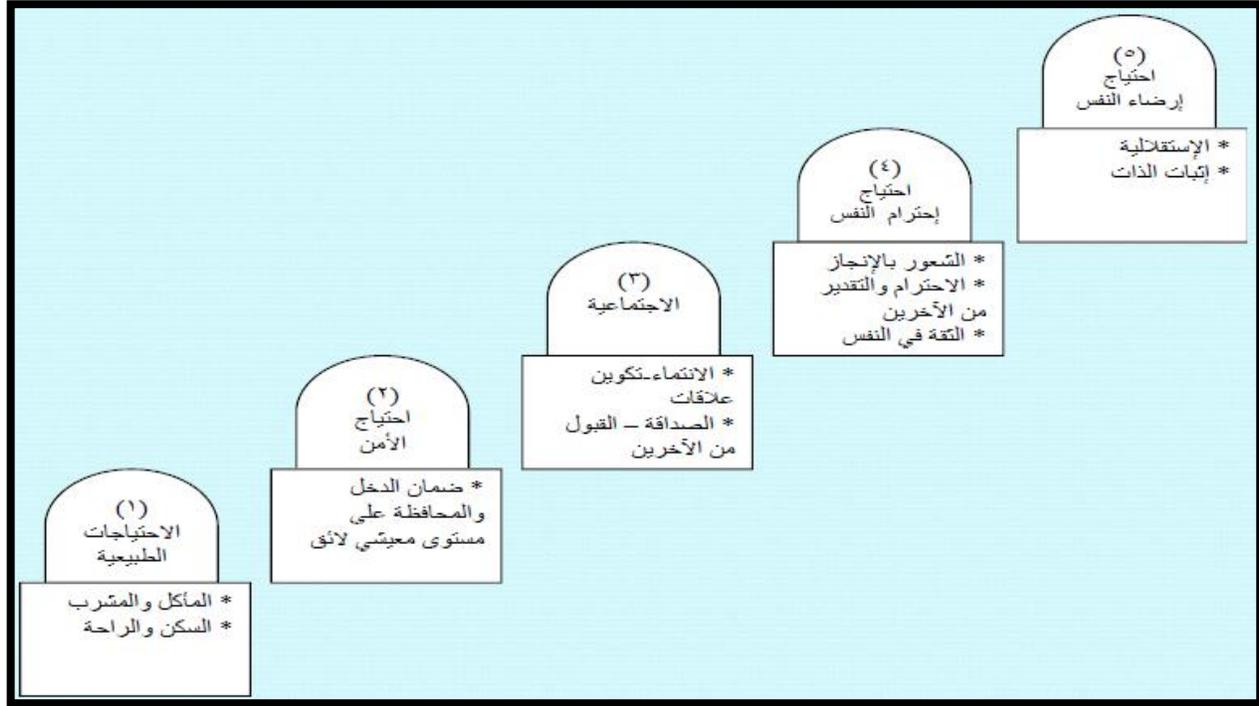
- إن إدراك الإدارة لمعرفة احتياجات الموظفين لا بد وأن يستند أساساً إلى معرفتها لاحتياجات الإنسان والأسباب التي تدفعه للعمل، ومثل هذا الإدراك يساعد بلا شك الإدارة إلى فهم احتياجاتهم في تحقيق أهدافها الرسمية، ومن ثم العمل على إشباعها وهو المدخل السليم لبناء علاقات متوازنة بين الطرفين تقوم على الفهم والتعاون بدلاً من الصراع وتبادل التهم.
- واحتياجات الموظفين كبشر متعددة ومتباينة، ولكن جميع الموظفين وفي جميع المستويات الإدارية يسعون جاهدين للحصول على هذه الاحتياجات من المنظمات التي يعملون بها، فإذا تحقق الإشباع لمطلب معين ظهر مطلب آخر وظهرت جهود أخرى لإشباع هذا المطلب وهكذا.

طبيعة الاحتياجات الإنسانية:

- ما هي الاحتياجات الإنسانية؟
- لقد جرى العرف على تصنيف احتياجات الإنسان إلى ثلاث تقسيمات رئيسية هي:
  - ✓ الاحتياجات الطبيعية Physical Needs.
  - ✓ الاحتياجات الاجتماعية Social Needs.
  - ✓ احتياجات الاستئثار الذاتي Egoistic Needs.
- وتسمى الاحتياجات الطبيعية (بالاحتياجات الأولية)، أما الاحتياجات الاجتماعية، والذاتية فتسمى (بالاحتياجات الثانوية) على اعتبار أنها تلي الاحتياجات الطبيعية في الأهمية.
- وتتمثل الاحتياجات الطبيعية في (الاحتياجات الغريزية) النابعة من التكوين الطبيعي للإنسان والتي تولد بمولده ، وهي الأساس في استمرار وحياة العنصر البشري ، مثل احتياجات (المأكل) و (المشرب) و (الهواء) ...
- وهذه الاحتياجات هي الوحيدة التي يسعى الإنسان دائماً لتحقيقها ، وإذا ما أصبحت عرضة لعدم الوفاء بها فإن تأمينها يصبح في حد ذاته مطلباً أولياً يسعى الإنسان إلى ضمانه، وتلافي الأخطار التي تحد من تحقيقها.
- أما الاحتياجات الاجتماعية فهي احتياجات "مكتسبة"، ولا تولد مع الإنسان وأن إشباعها يتوقف على مشاركة الآخرين ، وتجاربهم وهي تختلف من بيئة لأخرى وحتى داخل البيئة الواحدة وأمثلة الاحتياجات الاجتماعية: "حب الاتصال وتكوين العلاقات مع الآخرين"، والرغبة في الانتماء"، "تكوين الصداقات" (أي الحصول على رضا الآخرين وقبولهم).
- وأية محاولة من قبل المنظمات للحد من هذه الاحتياجات أو الوقوف ضدها سينعكس على معنويات الأفراد ونفسياتهم، وإنتاجيتهم في العمل، لذلك فإن ردود الفعل الناجمة عن مثل هذه المواقف في التنظيمات الرسمية ، هو ظهور التنظيمات غير الرسمية بشعاراتها وأهدافها المختلفة.
- ويأتي بعد ذلك النوع الثالث: وهي الاحتياجات الذاتية والنابعة من تقدير الفرد لذاته ورغبته في الاستئثار والاستقلال والسيطرة وتقدير الآخرين له.
- والإنسان أيضاً يحب الإطراء والثناء وتقدير الآخرين له ولإنجازاته، وعلى الإدارة أن تعي أن ذلك يمثل مطلباً هاماً من مطالب موظفيها، فكل إنسان مهماً كان عمله ومستواه الإداري ابتداء برئيس مجلس الإدارة وانتهاء بالعامل المسئول عن الحراسة أو التنظيف يود أن يكون موضع تقدير الآخرين وثناءهم على إنجازات وإتقانه لعمله.

تدرج الاحتياجات وأولويتها (نظرية ما سلو):

- يتفق العلماء على أن احتياجات الإنسان متعددة، وأن عملية الإشباع هي عملية لا نهائية، فإشباع مطلب معين يقود بالتالي إلى السعي من جديد لإشباع مطلب آخر.
- وفي رأي ما سلو فإن الاحتياجات الطبيعية للإنسان هي بالضرورة أولى احتياجاته المتعددة، فإذا جاع الإنسان فإن الطعام هو المطلب الأول، وإذا توفر هذا الطعام ظهرت من ثم الحاجة الثانية في سلسلة الاحتياجات.
- والدخل المالي من الوظيفة هو في حد ذاته احتياج أولي ، إذ بدون هذا الدخل لن يحقق الفرد احتياجاته الطبيعية كالطعام والملبس، لذلك فإنه من الطبيعي جداً أن تحرص الإدارة قبل أن تبحث في تحسين ظروف العمل على تحسين الدخل المالي للموظف ثم تفكر بالتالي في إشباع الاحتياجات الثانوية.



### ما هي رغبات الموظفين في المنظمات ؟ أو ماذا يريد الموظف من الإدارة؟

- عند حديثنا عن الاحتياجات المختلفة للإنسان رأينا أن هناك العديد منها وأنها تختلف من حيث الأهمية والتدرج من شخص لآخر، ومن مكان لآخر أيضاً ، ومن وقت لآخر.
- وبالنسبة للمنظمات فإن هذه الاحتياجات تترجم إلى رغبات محددة من قبل الموظف يسعى إلى تحقيقها منذ اليوم الأول للالتحاق بالعمل، ويمكن أن نتصور الكثير من هذه الرغبات وأنها تتدرج في الأهمية من شخص لآخر حسب خلفيته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والثقافية.
- لقد قام الفكر الإداري التقليدي منذ ظهوره على الاعتقاد بأن الجانب الاقتصادي يمثل الهدف الوحيد للعاملين، ومع اعتقادنا بأهمية الجانب المادي في احتياجات الموظف وأولويتها على بقية الاحتياجات الأخرى.
- ومما تقدم فإن هناك عدة احتياجات للموظفين نجلها على النحو التالي ( 8 احتياجات ) هي:

#### (1) الدخل:

وهو وسيلة لإشباع الاحتياجات الأولية واحتياجات الأمن وضمان الاستقرار في مستوى معيشي معين أو الارتقاء به.

#### (2) ضمان البقاء في الوظيفة:

وضمان الوظيفة من الأمور المهمة التي يحرص عليها الموظف وخاصة في المجتمعات التي تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع وخطر إحلال الآلة محل الإنسان، وهو موضوع يشكل أهم بنود عقد العمل والمفاوضات بين الإدارة والمؤسسات العمالية في المجتمعات المتقدمة بالذات.

#### (3) تكوين العلاقات:

يسعى الموظف في العادة لتكوين علاقات اجتماعية مع زملائه في العمل، وهذه الرغبة تنبع من احتياج الفرد لتكوين الصداقات وفرض تأثيره على الآخرين.

**(4) التقدير والثناء:**

يرغب الموظف كذلك في الحصول على التقدير والثناء على إنجازاته في العمل من قبل رئيسه وزملائه وهي رغبة نابعة أصلاً من احتياج الإنسان لتقدير الآخرين له والاعتداد بذاته، ويمكن للإدارة في هذا الإطار أن تحقق رغبة الموظف في الثناء والتقدير من خلال المكافأة أو الترقية، أو إعطاء "جائزة الموظف المثالي"، كذلك يمكن أن يكون التقدير شفويًا أو كتابيًا، ويمكن أيضاً أن يكون التقدير من الرئيس للمرؤوس شخصياً، أو معلناً من خلال مجلة المنظمة أو نشراتها، أو من خلال الجرائد والصحف المحلية.

**(5) الحصول على وظيفة محترمة:**

وتتبع هذه الرغبة من حاجة الموظف إلى تقدير ذاته وشعوره والإحساس بأنه شخص منتج، وأنه من خلال عمله ومواهبه يساهم فعلاً مساهمة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.

**(6) فرصة الترقى والتقدم:**

على الرغم من أن الرغبة في التقدم والترقية قد لا تكون عند بعض الموظفين من يخشون أو يتجنبون تحمل المسؤولية مطلباً ملحاً، إلا أن الموظف يحب أن يرى أن هناك فعلاً فرصاً للترقية يستطيع الحصول عليها عندما يثبت كفاءة وإخلاصاً في عمله.

**(7) ظروف عمل مريحة:**

فالموظف يأمل في الحصول على ظروف عمل مريحة وجذابة وهذه الرغبة نابعة أصلاً من عدة احتياجات أهمها الاحتياج الخاص بانتظام العمل وضمان استمراره، وكذلك الاحتياج الخاص بشعور الفرد بأهميته وتقدير الآخرين له.

**(8) الرئيس الكفء والعدل:**

إن القيادة الحكيمة هي رغبة يهفو إليها جميع الموظفين ، أن كل موظف يأمل في أن يكون رئيسه المباشر على قدر كبير من الكفاءة والاحترام والشخصية والعدل، ومع مثل هذا النوع من القيادة الإدارية لن يجد الموظف غضاضة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، وعلى العكس إذا شعر الموظف أن الرئيس هزيل الشخصية عديم الكفاءة وموضع سخريه من الأنداد ومن الرؤساء الآخرين أو من رئيسه المباشر.

،، و**بإختصار:** فإن رغبات الموظفين في المؤسسات متعددة وهي قد تختلف من حيث الأهمية والأولويات من بيئة اجتماعية إلى أخرى فمثلاً تحتل الحاجة للأمن الوظيفي، شكلاً أكثر اهتماماً في الثقافة اليابانية قياساً بالثقافة الأمريكية.

**ما هي الأعمال المحفزة أو المحببة لمعنويات الموظفين؟**

- وظائف هامشية يكلف بها موظفون ذو مهارة وخبرة عالية.
- حجم عمل ضخم يكلف به الموظف لأنه منتج، مما يولد الشعور بالإرهاق والاستغلال لجهوده.
- تجنب الرئيس للأعمال الشاقة والصعبة وتكليف المرؤوس بها ، ومن ثم تصيد أخطاؤه.
- السلطة القسرية من الرئيس على الموظف وإجباره على أعمال ليست من طبيعة وظيفته.
- إعطاء الرئيس وعوداً للموظف ثم عدم الالتزام بها.
- إذكاء التوترات بين الموظفين والشللية.

الحوافز والأجور التشجيعية:

- هل المال عنصر محفز في العمل؟

- وبمعنى آخر هل كل عطاء اقتصادي هو عنصر محفز يدفع الموظفين إلى مزيد من الإنتاجية؟ إن الإجابة على هذا السؤال تتوقف على من سيجيب على هذا السؤال؟.
- الإداريون التقليديون: من أصحاب نظرية الإدارة العلمية يعتقدون اعتقاداً تاماً في هذا الرأي، أما الإداريون المحدثون: من إتباع النظريات السلوكية فيعتقدون بأهمية العامل الاقتصادي في تحفيز الموظف، ولكنهم لا يتجاهلون تأثير عوامل أخرى مثل القيادة العادلة، وظروف العمل الجيدة، وتكوين العلاقات، والشعور بالإنجاز.

أولاً: الحوافز التشجيعية لموظفي الإنتاج:1- الأسلوب الفردي:A. طريقة أجر القطعة الموحد:

- ويقصد بها دفع أجر واحد لكل وحدة منتجة بغض النظر عن حجم المنتج، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً من بين طرق الدفع بالإنتاج ويصلح تطبيقها إذا كان الإنتاج من النوع المستمر حيث يمكن حساب عدد الوحدات المنتجة، ولذلك فإن كسب العامل يعتمد اعتماداً مباشراً على كمية المنتج.
- ويلجأ بعض أصحاب الأعمال إلى تخفيض أجر القطعة بعد تطبيقه بمدة معينة حينما يجدون أن الأجر الذي حددوه يعطي العامل فرصة لكسب يومي يزيد عن متوسط ما يتقاضاه العامل المماثل في الصناعة الأمر الذي يثير من حفيظة العمال ضد نظام الأجور التشجيعية.
- كذلك فإن بعض العمال قد يلجأون في هذه الحالة إلى المحافظة على مستوى الإنتاج الذي يضمن لهم كسباً يقارن بالمستوى العادي للكسب في الصناعة ويحجمون عن بذل أي جهد أكبر خوفاً من التجاء صاحب العمل إلى تخفيض أجر الوحدة.

B. أجر الساعة القياسي:

- إن أحد مساوئ أجر القطعة هو ثبات تكلفة العمل المباشر دون أن يكون لزيادة حجم الإنتاج أي أثر في خفض نصيب الوحدة المنتجة من هذا العنصر من عناصر التكلفة "العمل المباشر"، ولذلك لجأ رجال الأعمال إلى تحديد سعرين للقطعة المنتجة، سعر لعدد معين من الوحدات المنتجة في الوقت القياسي، وسعر آخر مخفض للوحدات التي تنتج بعد بلوغ مستوى عددي معين من الإنتاج.
- مثال: ذلك أن يكون أجر القطعة ريالين للعشرة قطاع الأولى، وإذا زاد الإنتاج عن هذا العدد في اليوم (ثمانى ساعات عمل) يتقاضى العامل ريال ونصف مثلاً عن كل وحدة إضافية... وبذلك تنخفض تكاليف الإنتاج عندما يزيد الإنتاج.
- وتتفرع من هذه الطريقة (Standard hour plan) طرق معروفة لحساب الأجور التشجيعية هي طريقتي هالسي وروان.
- طريقة هالسي:

➤ وقد ظهرت هذه الطريقة للأجور كوسيلة للتغلب على أهمية مشاكل الأجر الموحد للقطعة وبموجب هذه الطريقة يحدد وقت قياسي لأداء عمل معين وعند انتهاء العامل من هذا العمل يتقاضى أجر الوقت الذي استنفذه في العمل مضافاً إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره، وتتفاوت النسبة التي يتقاضاها العامل من الوقت المقتصد بين (30%) و (70%).

- غير أنه في أغلب الحالات التي تطبق فيها هذه الطريقة يتقاسم العامل وصاحب العمل الوقت المقتصد بالنصف أي (50%) لكل من العامل وصاحب العمل ، فإذا كان الوقت المحدد لعمل معين هو (12) ساعة واستطاع العامل إنجازها في (8) ساعات فقط وكانت النسبة هي (50%) فإن العامل يتقاضى أجراً عن الـ (8) ساعات التي قضاها فعلاً في العمل مضافاً إليها أجر ساعتين من الوقت المقتصد.
- ومن الملاحظ: أن تكلفة العمل للوحدة المنتجة تقل مع انخفاض الوقت المستنفذ في العمل وفي نفس الوقت يزيد كسب العامل عن كل ساعة يقضيها في العمل، ويمكن التعبير عن طريقة هالسي بالمعادلة التالية:
- الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ فعلاً في العمل + 50% مثلاً من الموقت الموفر).
- عندما تلجأ المنظمات إلى تطبيق طريقة هالسي فإنها تعتمد في تحديد الوقت القياسي للعمل على السجلات السابقة للإنتاج دون أي تعديل في طريقة العمل مما يستتبعه دائماً الحاجة للدراسة العلمية للزمن والحركة.
- ولعل أهم مزايا طريقة هالسي ما يلي:
- 1) تحفز العامل على توفير الوقت فزيادة أجره مرتبط بما يوفره من الوقت.
- 2) تحقق انخفاضاً في تكاليف الإنتاج كلما كبر حجمه.
- ومن عيوب الطريقة: هو الاعتراض الشديد الذي يثيره العمال ضدها إذ أنها تسلب العامل نتيجة جهده في العمل، بالإضافة أنها تثير مشكلة للإدارة خاصة بعدم التقدير الدقيق لتكلفة العمل وبالتالي مراقبة الكفاءة.

### • طريقة روان:

- تتفق طريقة روان مع طريقة هالسي في أن كليهما تعطي العامل علاوة إضافية على أجر الوقت المستنفذ وهذه العلاوة هي نسبة من الوقت المقتصد ويحسب الأجر طبقاً للمعادلة الآتية:
- الأجر المستحق = أجر الساعة (الوقت المستنفذ +  $\frac{\text{الوقت المستنفذ}}{\text{الوقت المحدد للعمل}} \times \text{الوقت المقتصد}$ ).
- وتختلف طريقة روان عن طريقة هالسي عند حساب العلاوة الإضافية.
- وتتماثل الطريقتان على أي حال في أن كليهما تضمن للعامل حد أدنى من الأجر هو أجر الوقت المستنفذ فعلاً في العمل.

### 2- الأسلوب الجماعي:

- تلجأ بعض المنظمات إلى استخدام الحوافز التشجيعية لموظفي وعمال الإنتاج باستخدام المقاييس الجماعية.
- وهناك عدة بدائل محتملة لاستخدام هذا الأسلوب:
- حساب معدل قياس للإنتاج لكل عامل وتسجيل ما حققته كل عامل منهم وبعد ذلك يتم حساب الأجور بواحد من الأسس التالية:
  - A. يدفع لجميع العمال أجر أعلى معدل تحقق في مجموعتهم.
  - B. يدفع لجميع العمال أجر أدنى معدل تحقق في مجموعتهم.
  - C. يدفع لجميع العمال متوسط أجر المعدل المحقق من الجميع.
- حساب معدل قياس للإنتاج على أساس إنتاج المجموعة ككل ويدفع للجميع نفس الأجر استناداً على أساس أجر القطعة المحدد سلفاً، أو على أساس معدل الإنتاج القياسي في الساعة.

- ولعل من الأسباب التي تدعو إلى نظام الأجر التشجيعي الجماعي ما يلي:

- A. تبدو بعض الأعمال أحياناً متداخلة ومتراصة، ويتوقف إنجاز عمل الفرد في المجموعة على أعمال آخرين كما هو الحال في عمال خطوط الإنتاج.
- B. الأجر التشجيعي الجماعي لا يولد الغيرة والحسد بين أعضاء المجموعة، بل يوجد بينهم روح الإحساس بالتعاون والمساندة.
- C. التزام الجماعة بالمعدلات القياسية وخاصة المتفق عليها قد يقلل من الحاجة إلى الإشراف الدقيق عليهم.
- D. يمكن اعتبار هذا الأسلوب كوسيلة تدريبية للعمال أثناء العمل نظراً لأن كل فرد من المجموعة يريد أن ينجح العمل في الوقت المحدد.

• غير أنه مما يؤخذ على أسلوب الحوافز الجماعية :

الاتكالية ، وإغائها للجهود الفردية ، ومن ثم اعتماد العمال بعضهم على بعض في تحقيق المعدلات المطلوبة.

### ثانياً: الحوافز التشجيعية لموظفي البيع:

- تشير الكثير من الدراسات إلى أن رجال البيع يفضلون أسلوب الحوافز التشجيعية في تحديد رواتبهم وأجورهم ، وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أشار أكثر من (95 %) من شملتهم الدراسة إلى موافقتهم على هذه الطريقة.
- وتتضمن طرق دفع الأجور لرجال البيع عدة أساليب منها:

الراتب الأساسي زائداً بعض الحوافز مثل: العلاوات ، والجوائز ، العمولات، المزيج من الطريقتين وسنتناول شرح هذه الطرق فيما يلي:

(1) الراتب.

(2) العمولة.

(3) المزيج من الراتب والعمولة.

### 1- الراتب:

- يدفع لرجل البيع راتباً أساسياً زائداً بعض الحوافز مثل: العلاوات أو الجوائز المقدمة لأكثر رجال البيع حجماً في المبيعات.
- وينتشر استخدام هذا الأسلوب في وظائف البيع للمنتجات الفنية التي تحتاج لما يسمى "مهندسي المبيعات" ، وهم بائعين ولكن ذوي خبرات فنية تمكنهم من ترويج البيع وإتمام الصفقات وشرح الجوانب الفنية للمنتج المباع وأحياناً تدريب المستخدمين لهذا المنتج على طريقة تشغيله وصيانته.
- وتفضل بعض المنظمات ورجال البيع هذا الأسلوب نظراً لمعرفتهم بحدود إمكانات السوق وتقديرهم لنصيبيهم المتوقع سلفاً من المبيعات لمنتجاتهم.

• ومن مزايا هذه الطريقة:

أن رجال البيع يعرفون مقدماً مقدار دخولهم، وكذلك تعرف المنظمات مقدار مصروفات البيع التي سيتحملونها مقدماً ، كما أن هذه الطريقة تسمح للمنظمات أن تجري التبادل بين رجال البيع في مناطق البيع التابعة للمنظمة دون حدوث أية مشاكل.

• ومع ذلك فإن لهذه الطريقة بعض السلبيات ولعل أهمها:

أن تحديد الأجر أو الراتب لا يعتمد على النتائج بل قد يربط الأجر بمقدار تراكم الخبرة أو الأقدمية ، وهو ما قد يكون عنصراً غير محفزاً لأولئك النشطين من رجال البيع.

## 2 - العمولة:

- يتم الدفع هنا على اساس النتائج: أي أن أجر الموظف يتم بناء على حجم الصفقات وقيمتها.
- ومن مزايا هذه الطريقة:
- أنها تحقق هدف أولئك الموظفين النشطين من رجال البيع الذين سيحصلون على أجور توافق ما يبذلونه من جهد ووقت. كذلك فإن حساب الأجر في هذه الطريقة يبدو سهلاً ومقنعاً للموظفين.
- غير أن من أهم عيوب هذه الطريقة: هو تركيز رجال البيع على إتمام الصفقات بغض النظر عما يتبع ذلك من خدمات البيع ، ويضاف إلى ذلك أن تركيز رجال البيع سيكون على إجراء صفقات حاضرة دون التطلع لمزيد من العملاء الجدد.
- وأخيراً فإن مقدار العمولة سيعتمد على حالات السوق أي حالة الازدهار وتزايد المبيعات ، وحالة الانكماش الاقتصادي ونقص المبيعات.

## 3 - المزيج من الراتب والعمولة:

- يتحدد في هذه الطريقة راتباً أساسياً للموظف (هو بالطبع أقل من مستوى الراتب الأساسي في حالة اعتماده مفرداً لدفع الأجر) زائداً نسبة مئوية من الربح الإجمالي أو ربح الصنف.
- وتجمع هذه الطريقة بين مزايا وعيوب كلا الطريقتين السابقتين، ويضاف إلى عيوبها أيضاً أنها تستنفذ وقتاً كبيراً من الإدارية في حساب أجور القائمين بالبيع ، ولا تستطيع الإدارة أن تحدد مقدماً حجم المبيعات المتوقع ، أو مصروفات هذه المبيعات.

## ثالثاً: الحوافز التشجيعية للموظفين الإداريين:

تعمل المنظمات على إتباع عدة أساليب في تحفيز موظفيها خلال فترة حياتهم العملية ، وينطلق هذا التحفيز من عدة اعتبارات هي: الزيادة في الأجر بسبب ارتفاع المعيشة ، أو الزيادة بسبب تراكم الخبرة ، أو ارتفاع مستوى الأداء ... وسنناقش فيما يلي أنواع هذه الحوافز:

### 1- زيادة الأجر الشاملة لكل الموظفين (الربط مع مستوى المعيشة):

- والهدف من هذه الزيادة أو العلاوة هو مواجهة الارتفاع في مستويات المعيشة، أو مسايرة مستويات الأجر السائدة في المنظمات المنافسة، أو سوق العمل ، ويمكن أن تحدد الزيادة في ظل هذا الاعتبار بنسب ثابتة أو مبالغ محددة وغالباً ما تخضع هذه النسبة ، أو المبلغ المحدد للتطورات في معدل مؤشر الأسعار، وإذا ما أخذ في الاعتبار أن تكون الزيادات على شكل نسبة من الراتب وكانت هذه النسبة متساوية للجميع.
- مثلاً (5%) من الموظفين في المراتب العليا سيحصلون على مبالغ محددة أكبر من تلك التي يحصل عليها الموظفين في المراتب الأدنى، ويمكن أن تعالج المنظمات هذا الأمر بتحديد نسب أكبر للزيادة في المراتب الدنيا ونسب أقل في المراتب العليا، وأياً كان الأسلوب والنسبة التي ستأخذ بها المنظمة فإنها ينبغي لها التأكد من أن نسبة الزيادة في الأجر ستكون متوافقة مع نسبة الزيادة في الأسعار، ومسايرة أيضاً لمستويات الزيادة السارية في سوق العمل.

2 - الزيادة على أساس الأقدمية ( تراكم الخبرة ):

- يعتمد التدرج في زيادة الأجر هنا على أساس تراكم الخبرة أو مدة العمل في الوظيفة ، وقد تمنح المنظمة هذه الزيادة أو العلاوة سنوياً، أو بعد فترة معينة من العمل.
- وذلك بنقل الموظف من درجة إلى درجة معينة داخل فئة الأجر ( كأن ينتقل مثلاً من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة).

3 - الزيادة على أساس الكفاءة:

- يتم في هذه الطريقة ربط الزيادة في الأجر أو منح العلاوة بارتفاع معدل الأداء للموظف ، وعلى ذلك يمنح الموظف زيادة في الأجر بمقدار ما يتمخض عنه تقرير "تقويم الأداء" من تحسين الموظف في إنتاجه وسلوكياته الأخرى في العمل.
- وتستند العلاوة الممنوحة على أساس الكفاءة على ثلاثة افتراضات هي:
  - (1) إمكانية قياس الاختلاف في مستويات الأداء بين الموظفين.
  - (2) إدراك الموظفين بأن العلاوة مرتبطة أساساً بمستوى الأداء.
  - (3) إن الأفراد سيحرصون على تحسين مستواهم من أجل استمرار الحصول على علاوات الكفاءة.

الحوافز غير المالية:

- إن الإدارة الفعالة هي التي تأخذ في الاعتبار أهمية الحوافز في تحقيق أقصى درجات الرضا الوظيفي ومن ثم الإنتاجية وهنا يجب مراعاة الآتي:
  - الاستعانة بحوافز مبتكرة غير نقدية إلى جانب المكافآت النقدية، مثل إعطاء المزيد من الاستقلالية والمسئولية، وهذا الأسلوب أثبت نجاحه كجانب تحفيزي.
  - مكافأة كل موظف حسب احتياجه الذي يشبعه سواء كان ذلك اقتصادياً أو معنوياً أو نفسياً.
  - وضع خططاً مرنة لبرنامج الحوافز تشمل التعدد والتنوع ليختار منها الموظفون وفق رغباتهم واحتياجاتهم.
  - محاول استخدام أساليب غير مألوفة مثل "موظف الشهر"، أو تخصص مواقف سيارات مميزة ، أو مكافأة عشاء فاخر للموظف وعائلته في مطعم فاخر ، أو حتى إجازة قصيرة مدفوعة التكاليف.
  - تقدم الحافز بشكل فوري للربط بين الإنجاز والحافز.
- وهنا يمكن تصنيف حوافز المديرين في الإدارة العليا إلى الآتي:

- العلاوات السنوية. - الحوافز التشجيعية طويلة المدى. - المزايا المالية غير المباشرة.

1- العلاوات السنوية:

- غالباً ما يرتبط منح هذه العلاوات بمستوى الأداء العام للمنظمة أو مستوى الأداء الخاص بالقطاع الذي يرأسه المدير، غير أنه لا يمكن التغاضي عن أن بعض المديرين يرغبون في أن ترتبط العلاوة السنوية بمستوى أدائهم الشخصي.
- والعلاوة السنوية: إما أن تكون في شكل زيادة نقدية تضاف إلى أساس الراتب ، وإما أن تكون على شكل اشتراك في ملكية المنظمة من خلال حصة في أسهمها.

**2- الحوافز المالية طويلة المدى:**

➤ الهدف من الحوافز التشجيعية طويلة المدى هو "إثراء المديرين"، وخاصة ذوي الخدمات الطويلة، أو ممن أمضوا على الأقل أكثر من سنتين، والمنطق الذي يحكم فلسفة "الإثراء"، هو أن المديرين في الإدارة العليا يرتبط مصيرهم عادة بمصير المنظمة، ومن ثم فإن أي قرارات يتخذونها حول المستقبل ستأخذ في الاعتبار مصالحهم الشخصية، وإذا كان الحال كذلك فإنهم لا بد وأن يحرصوا على أن تحقق هذه القرارات مصلحة المنظمة، وأهدافها والتي ستعكس بالتالي على تحقيق مصالحهم الشخصية، وكلما كانت هذه الحوافز كبيرة ومغرية كلما ازداد سعي المديرين ونشاطهم تجاه مصلحة المنظمة وقدرتها وأدائها، واستمرارها بقوة وفعالية في المجتمع وبين أوساط المنافسين.

➤ وأهم الامتيازات والحوافز الطويلة الأجل التي يمكن أن تقدم لمديري الإدارة العليا هي:

A. الحق في شراء بعض أسهم المنظمة.

B. الحصول على أسهم مجانية.

C. تعويض إنهاء الخدمة.

**3- المزايا المالية غير المباشرة:**

من أجل تحقيق المزيد من الرضا والإشباع الوظيفي فإن بعض المنظمات تقدم امتيازات وحوافز أخرى للمديرين في شكل غير نقدي .. وأمثلة هذه الامتيازات والحوافز ما يلي:

A. سيارة تتناسب مع المركز الوظيفي القيادي.

B. مكتب مؤثث تأنثياً فاخراً، وقد يكون ملحقاً به استراحة جانبية.

C. تأمين صحي يغطي كافة أنواع العلاجات.

D. اشتراك عضوية في بعض النوادي الرياضية والاجتماعية.

E. سكن مؤثث، دفع مصروفات ورسوم تعليم الأبناء، تليفون جوال.

**خامساً: الحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة:**

- حيث تعمل بعض المنظمات على أن تعمق في موظفيها الإحساس بالولاء للمنظمة، وكذلك الإحساس بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وأن ما يصيبها من خير ورفاهية سينعكس عليهم أيضاً في مزيد من الحوافز والتعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة، وهذا بطبيعة الحال سيؤثر على معنويات الموظفين ويدفعهم إلى المزيد من البذل والعطاء والتفاني لخدمة المنظمة.
- وبصفة عامة فإن الحوافز التي تقدمها المنظمة بصفة شاملة هي:

(1) المشاركة في المكاسب.

(2) المشاركة في الأرباح.

(3) توزيع أسهم تملك في رأس مال المنظمة.

**1- المشاركة في المكاسب:**

➤ وهي تعني المشاركة في الوفورات التي تحققها المنظمة ومنها:

✓ تحسن الإنتاجية (معبراً عنها في وفورات تكلفة العمالة).

✓ تحسن الجودة (معبراً عنها في انخفاض نسبة الرجيع والتالف).

✓ وفورات المواد (معبراً عنها في انخفاض نسبة تكلفة الخردة).

➤ وغالباً ما تتراوح نسبة المشاركة بين المنظمة والموظفين من (65 - 75%) للموظفين، و (25 - 35%) للمنظمة من النفقات الموفرة.

➤ إن الهدف من عملية المشاركة في المكاسب هي ربطها بأهداف المنظمة والموظفين، والتأكيد على أن أي تحسن في أداء المنظمة سينعكس بالتالي على رفاهية الجميع.

**2- المشاركة في الأرباح:**

من الأساليب المستخدمة في تحفيز الأفراد لمزيد من الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة هو المشاركة في الأرباح الصافية، وقد تحدد الإدارة العليا للمنظمة نسبة هذه الأرباح من مجمع الأرباح الصافية وتقرر توزيعها إضافة إلى الأجور والرواتب الأساسية، بـ3 طرق هي:

A. التوزيع الدوري للأرباح: ويتم بمقتضى هذه الطريقة حساب نسبة المشاركة في الأرباح من مجمع الأرباح الصافية السنوي ثم توزيع نقداً على الموظفين بنسب سبق تحديدها.

B. تجميع استحقاقات المشاركة في الأرباح: ودفعها متأخراً عند التقاعد، أو العجز عن العمل، أو دفعها لورثة الموظف في حالة الوفاة.

C. مزيج من الطريقتين: حيث يوزع جزء من الأرباح نقداً ويحجز جزء آخر يوزع عند التقاعد أو العجز أو الوفاة.

**3- توزيع أسهم تملك:**

وقد أثبت هذا الأسلوب نجاحاً كبيراً في المنظمات التي بدأت تطبيقه على موظفيها، ذلك أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المنظمة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل وهذا ما ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة للطرفين المنظمة والموظفين.

• هل هناك حوافز أخرى؟

نعم: قد تكون لدى بعض المنظمات حوافز أخرى لكافة مستويات العاملين مثل:

✓ حافز التميز: سواء في الأداء، أو السلوك، أو التعاون، أو الابتكار.

✓ حافز الإنجاز: بتحقيق كمية أو نسبة أعلى من الجهد يساهم في تعظم الربح أو سمعة المنظمة.

✓ حافز الترشيح في التكاليف: اقتراح من موظف أدى إلى توفير في تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة على جودتها.

### نصائح من خبراء الإدارة:

- في الوقت الذي يمكن فيه اعتبار الراتب: هو المقابل للجهد والوقت الذي يبذله الموظف في عمله إلا أن هناك اتجاهات متزايدة نحو مبدأ "الدفع على معيار الإنجاز" أي أن يدفع للموظف إضافة إلى راتبه المقرر أجر تشجيعي أو مكافأة تشجيعية مقابل إنجازه الذي يعلوا على المعايير المحددة للإنجاز من قبل المنظمة.
- أن تسعى المنظمات لرفع كفاءة الأفراد وتحقيق إنتاجية كمية ونوعية أفضل في العمل يؤدي بالتالي إلى قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء والاستمرار، وكذلك على مزيد من الربحية والسمعة الحسنة.
- وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن هناك ارتباطاً فعلياً بين الأجور أو المكافآت التشجيعية وبين زيادة الإنتاجية.

### قواعد لتحقيق فعالية الحوافز التشجيعية:

- لا بد وأن تكون مخرجات العمل واضحة وقابلة للقياس.
- لا بد وأن تكون هناك علاقة ثابتة بين مهارة العامل وجهده في جانب ومخرجات عمله من جانب آخر.
- سهولة قياس المخرجات وربطها بالفرد أو المجموعة (مجموعة فريق العمل).
- لا بد وأن يؤدي نظام المكافآت والحوافز الإضافية إلى زيادة فعلية في الإنتاجية.
- لا بد وأن يكون هناك فهماً مشتركاً وتأييداً من قبل العاملين أو من يمثلهم، والإدارة للأخذ بقاعدة الحوافز التشجيعية في المنظمة.

### مصطلحات المحاضرة:

#### ❖ التحفيز Motivation :

يعرف التحفيز بأنه العملية التي تهدف إلى دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو تغيير مساره، كما يمكن تعريف عملية التحفيز بأنها عبارة عن إثارة رغبات أو احتياجات الفرد، ودفعه للعمل على إشباعها.

#### ❖ نظرية ماسلو Hierarchy of Needs :

محاولة لفهم الاحتياجات الإنسانية المتعددة وترتيبها من حيث أهمية إشباعها، ووفقاً لهذه النظرية فإن هناك خمس احتياجات رئيسية للإنسان يأتي على رأسها في الأهمية، الاحتياجات الطبيعية من مأكلاً ومشرب ومأوى، ثم الاحتياجات الخاصة بالأمن، ثم الاحتياجات الاجتماعية، يليها احتياج احترام الذات، وأخيراً احتياج الاعتراف بالنفس.

#### ❖ طريقة الأجر الزمني Standard Time :

يتم حساب أجور العاملين على أساس يومي، أو أسبوعي أو شهري، أي على أساس معيار زمني وبغض النظر عن النتائج المتوقعة في العمل.

#### ❖ طريقة أجر القطعة/ أو حسب النتائج Piece Rate Wage :

يتم حساب الأجور على أساس كمية الإنتاج ووفقاً لمعايير محددة سلفاً، فإذا زاد الإنتاج عن ذلك تم حساب الأجر التشجيعي وفقاً للطريقة التي تقرها الإدارة.

❖ **طريقة هالسي:**

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين وعند انتهاء العامل من العمل يتقاضى أجر الوقت التي استنفذه مضافاً إليه جزء من الوقت الذي وفره - 50 % مثلاً.

❖ **الأقدمية Seniority :**

يقوم هذا المفهوم على أن الزيادة في الأجر أو الترقية تمنح نتيجة لتراكم خبرة الموظف وزيادة فترة عمله في المنظمة.

❖ **الكفاءة Merit :**

يقوم هذا المفهوم على أساس أن الموظف لا يمنح الترقية أو الزيادة في الأجر أو المكافآت التشجيعية إلا إذا أثبتت تقارير تقييم الأداء ارتفاع إنتاجيته، وبغض النظر عن مدة الخبرة أو سنوات العمل.

❖ **المشاركة في المكاسب Gansharing :**

تقوم هذه الطريقة على أن يشارك العاملون في المنظمة أو إحدى قطاعاتها في أية وفورات ناجمة عن تحسين الإنتاجية، أو النوعية، أو وفورات استخدام المواد، وذلك بعد ترحيل جزء من هذه الوفورات لحساب الاحتياطي، وأرباح المنظمة، ويوزع الباقي على الموظفين.

## إدارة الموارد البشرية [17]

## (المنافع والخدمات (Benefits and Services)

تعريف المنافع والخدمات:

- تمثل **المنافع والخدمات** نوعاً من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمات للموظفين إما بشكل تطوعي ، وإما بشكل تفرضه الأنظمة الحكومية ، ويمكن تصنيف هذه المنافع والخدمات إلى مجموعتين:
  - ✓ المنافع ذات الصبغة المالية.
  - ✓ الخدمات الاجتماعية.
- وتختلف قدرة المنظمات في الوفاء بهذه المنافع والخدمات من منظمة لأخرى، **فإن المنظمات الكبرى** ذات القدرات المالية الكبيرة يمكن أن تقدم **خدمات ومنافع متعددة** لموظفيها أكثر مما تفرضها عليها التشريعات الحكومية .. أما **المنظمات الصغيرة** فقد تقدم القليل من هذه الخدمات والمنافع، ولكن بما يتوافق مع الحد الأدنى مما تتطلبه الأنظمة الحكومية.
- وتختلف **فلسفة المنظمات** في مجال تقديم المنافع والخدمات، فالبعض ينظر إليها كوسيلة لتعزيز الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للموظف وأسرته، والبعض ينظر إليها لتعزيز **مستوى الأداء والإنتاجية**، والبعض ينظر إليها من **الزاويتين معاً**.
- ومهما كانت **نظرة الإدارة** لها فإنها تمثل بلا شك **أعباء مالية** على المنظمة تتوقع أن تعوضها من خلال زيادة قدرة الموظف **على العطاء والإنتاجية** ، من ناحية أخرى فإن **تصميم برنامج المنافع والخدمات** وإدارتها لا بد وأن يتوافق مع **الاستراتيجية العامة** للمنظمة والتي يجب أن **تحرص من خلالها على تحقيق أهدافها وأهداف الموظفين معاً**.
- وبمعنى آخر: فإن **على إدارة الموارد البشرية** المسؤولة مباشرة عن مثل هذه البرامج أن **تحرص على تكيف هذه البرامج في إطار السياسة العامة** للمنظمة سواء فيما يتعلق بتحقيق مستويات الأداء المطلوبة من الموظفين، أو نوع الحوافز المقدمة لهم، والتي تدفعهم إلى التضامن مع سياسة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية الطويلة والقصيرة المدى.

لماذا تهتم المنظمات ببرامج المنافع والخدمات؟

أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام ببرامج المنافع والخدمات هي:

**أولاً:** الإحساس لدى كثير من المنظمات بفلسفة **"الرعاية الأبوية"** لموظفيها ذلك أن مزيداً من الرعاية والاهتمام بالموظفين ومشاكلهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية قد يخفف عنهم جوانب كثيرة من القلق والتشتت الفكري الذي ينقلونه معهم من منازلهم إلى أماكن عملهم وهو ما يؤثر في النهاية على مستوى إنتاجيتهم كماً ونوعاً. ولذلك فإن مشاركة الموظف لهومومه والتخفيف عنه في الوقت الذي يمثل نوعاً من العون والمساعدة له إلا أنه سينعكس في الأجل الطويل لمصلحة المنظمة.

**ثانياً:** إن **عملية التعاقد أو الشراء الجماعي** الذي تقوم به المنظمات لبعض الخدمات والمنافع للموظفين يعني استفادة الموظف مباشرة من التوفير في التكاليف الناجمة عن قدرة المنظمة في الحصول على تخفيضات نتيجة لشراء كميات أكبر من هذه الخدمات والمنافع، فلو ترك الموظف لقيامه منفرد لشراء ما يحتاجه من خدمات أو منافع فقد يدفع الكثير مما لو تولت المنظمة القيام بذلك، وأمثلة ذلك هو **شراء التأمين الصحي ، التأمين على السيارات ، شراء المنازل ... إلخ.**

**ثالثاً:** إن المنظمات لا يمكن أن تتجاهل ما تقدمه المنظمات المنافسة في سوق العمل ، فإذا أرادت هذه المنظمات أن تستقطب أحسن الكفاءات البشرية ، أو أن تحافظ على ما لديها فإن عليها أن تقدم لهم :

- ✓ من الحوافز الإضافية الممثلة في منافع وخدمات بشكل يتوافق مع ما هو سائد لدى المنافسين، أو قد تنحو لأكثر من ذلك إذا كانت إمكانياتها المالية تسمح بذلك.
- ✓ إن الاهتمام بتقديم منافع وخدمات للعاملين قد ترتب عليه ارتفاع تكلفة هذه البرامج بالنسبة للمنظمات.
- ✓ وتشير بعض الدراسات التي أجريت في هذه الخصوص إلى أن تكلفة هذه البرامج قد تصاعدت منذ منتصف القرن الماضي من ٤ % من إجمالي التعويضات المالية إلى ٣٣ % من إجمالي تكلفة الأجور في بعض المنظمات.

### تصميم برامج المنافع والخدمات:

- إن التخطيط الجيد من قبل إدارة المنظمة لبرامج المنافع والخدمات هو مؤشر جيد ليس لموظفي المنظمة الحاليين فحسب، ولكنه أيضاً للأفراد المحتمل التحاقهم بالمنظمة مستقبلاً فهو إذن وسيلة محافظة وصيانة للموجودين، واستقطاب واجتذاب لمن هم بالخارج.
- وعلى ذلك فإن أهداف تخطيط برنامج ناجح للمنافع والخدمات لا بد وأن يبنى على استراتيجية وفلسفة المنظمة تجاه الحاضر والمستقبل، فإذا كانت استراتيجية المنظمة الحاضرة تركز على استقطاب الكفاءات البشرية الرفيعة من سوق العمل فإن تصميم برامجها للخدمات والمنافع لا بد وأن يعكس ذلك في شكل منافع وخدمات سريعة وواضحة ومميزة وقصيرة الأجل من حيث المردود.
- أما إذا كانت استراتيجية المنظمة تعكس رغبتها في المحافظة على كوادرها البشرية القائمة لأجل طويلة فإن تصميم برامج الخدمات والمنافع لا بد وأن يتوافق مع هذا الاتجاه أما في شكل برامج منافع للمشاركة في الأرباح، أو في شكل برامج خدمات للرعاية الصحية الشاملة، والتأمين الاجتماعي.

### أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات:

بصفة عامة فإن عملية تصميم برامج المنافع والخدمات لا بد وأن يحقق للمنظمة الأهداف التالية:

- (1) القدرة على المنافسة مع المنظمات المشابهة في سوق العمل.
- (2) إن يتوافق مع أفضليات الأفراد ورغباتهم وأعمارهم.
- (3) إن يكون منسجماً وغير متناقضاً مع التشريعات والأنظمة الحكومية.
- (4) إن تدفع إلى تنمية العلاقات الودية الطيبة بين الإدارة والموظفين.
- (5) إن يؤدي إلى استقطاب الكفاءات، ويحافظ على الخبرات والكفاءات القائمة.

### الخيارات الاستراتيجية وسياسات تصميم برامج المنافع والخدمات:

إن المنظمات تقدم لموظفيها خدمات ومنافع مختلفة سواء كان ذلك بنص النظام أو بشكل تطوعي .. وما دام الأمر كذلك فإنه أيضاً لا مفر أمام الإدارة المسؤولة، من تحديد إطار واستراتيجية الخدمات والمنافع، وبشكل عام: يمكن أن تدرج أهم الخيارات الاستراتيجية عند تصميم مثل هذه البرامج في التوجه الذي تريد أن تسير عليه فيما يتعلق بحجم هذه المنافع والخدمات ونطاقات تدرجها، وكذلك بمدى وحدود التكلفة المترتبة عليها ومن خلال هذه الاستراتيجية تتشكل عندئذ سياسات المنظمة في هذا المجال والتي يمكن أن تشمل ما يلي (٦ سياسات) هي:

**(1) المنافسة:**

وتتعلق بمجال وبرامج الخدمات والمنافع المقدمة حالياً في المنظمة ومقارنتها مع ما تقدمه المنظمات المنافسة في سوق العمل.

**(2) الالتزام بالأنظمة والتشريعات الحكومية:**

التي تنظم حقوق العاملين ومجال الخدمات المقدمة لهم وكيف يمكن للمنظمة أن تفي بهذه الالتزامات.

**(3) نوعية برامج المنافع والخدمات:**

التي يرغبها الموظفون ومن هم المستحقون لها.

**(4) الإعلام:**

بمعنى تعريف الموظفين بحقوقهم من هذه المنافع والخدمات.

**(5) مرونة الاختيار:**

البدائل المتاحة للاختيار من بين البرامج المختلفة وما هي درجة المرونة الممكنة في الاختيار، وتحقيق رغبات الموظفين في هذه البدائل.

**(6) التكلفة الإجمالية:**

للمنافع وقياسها بالرواتب والأجور الفعلية كأن يقاس بدل النقل أو بدل السكن كنسبة من إجمالي الأجر الشهري أو السنوي للموظف. وغالباً ما تمثل تكلفة المنافع والخدمات ما بين ٣٠ - ٤٠ % من إجمالي الأجور والرواتب للعاملين.

**➤ تذكر:**

إن تصميم برامج جيدة للمنافع والخدمات يمكن أن يجتذب الكفاءات الجديدة ويحافظ على مخزون المنظمة من هذه الكفاءات، وأن البرامج السيئة للمنافع والخدمات قد تؤدي إلى خروج الموظفين من المنظمة للبحث عن فرص أفضل، وتحرمها كذلك من اجتذاب العناصر الأكفأ في العمل.

**➤ تذكر أيضاً:**

أن المنافع والخدمات قد لا تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مباشرة ولكنها حتماً ستؤدي إلى خلق الرضاء الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي يقودهم إلى البقاء في المنظمة وتوفير تكاليف غير منظورة عليها في الأجل الطويل.

**المبادئ الأساسية في تصميم برامج المنافع والخدمات:**

لا بد وأن يكون لكل إنفاق عائد، وهذا هو المبدأ الذي تقوم عليه منظمات الأعمال، ومن ثم فإن نفقات المنافع والخدمات لا بد وأن تحقق للمنظمات في الأجل الطويل مردودات مادية، وقد تتمثل هذه المردودات في:

- اجتذاب أفضل الكفاءات البشرية من سوق العمل.
- المحافظة على الكفاءات البشرية الحالية.
- ازدياد الولاء للمنظمة من قبل العاملين.
- تحسن الإنتاجية، وجودة العمل نتيجة ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم للمنظمة.
- انخفاض نسبة الحوادث وبالتالي انخفاض تكلفتها.

على أنه يجب ألا تتجاهل المنظمة عدة مبادئ أخرى يجب التأكد منها عند تقييم برامج الخدمات والمنافع وهذه المبادئ يمكن عرضها على النحو التالي (٦ مبادئ) هي:

- 1) يجب أن تحقق المنافع والخدمات إشباع حاجات الموظفين الحالية أو المستقبلية.
- 2) يجب أن تصمم هذه المنافع والخدمات لتحقيق أهداف جماعية وليست فردية.
- 3) يجب أن تغطي هذه البرامج مجالاً واسعاً من المنافع والخدمات الاقتصادية والاجتماعية، والترفيهية.
- 4) يجب عدم الإيحاء عند تقديمها على أنها هبة أو منحة من المنظمة.
- 5) يراعى أن تكون تكلفة كل هذه الخدمات محتملة من المنظمة وقادرة عليها.
- 6) يجب أن يراعى في تصميم المنافع حاجة مختلف الأعمار بين العاملين وذلك أن الشباب لهم أولوياتهم ، كما أن كبار السن من الموظفين لهم أولويات أخرى.

### تصنيف برامج المنافع والخدمات:

وهنا سيتم تصنيف برامج "المنافع" و "الخدمات" إلى قسمين رئيسيين لهما اشتقاقات فرعية وهما:

- ✓ برامج المنافع والمزايا ( المالية ).
- ✓ برامج الخدمات الاجتماعية.

### أولاً: برامج المنافع والمزايا:

- ليس هناك معيار واضح للترقية بين "المنافع" و "الخدمات" التي يحصل عليها العاملون بالمنظمات، ولكن درج على تعريف "المنافع" : بأنها مجموعة الخدمات المختلفة ذات الطبيعة المالية المباشرة.
- ويمكن تصنيف برامج المنافع على النحو التالي (٦ برامج) هي:
  - 1- مدفوعات الإجازات والعطلات.
  - 2- علاوات التقاعد.
  - 3- تعويضات الفصل الاضطراري من الخدمة.
  - 4- التأمين بأنواعه.
  - 6- مكافآت الاقتراحات البناءة.
  - 7- مكافآت التميز.

### 1- مدفوعات الإجازات والعطلات: Vacations & Holidays:

تتعدد مدفوعات الإجازات والعطلات وفقاً لأنظمة الدول وأنظمة المنظمات الداخلية، ومن هذه الإجازات والعطلات ما هو وطني على مستوى الدولة ومنها ما يخص المنظمة ، ومنها ما يترتب على احتياجات مباشرة للفرد، وعلى سبيل المثال يمكن أن يكون تصنيف الإجازات والعطلات على النحو التالي:

➤ **الإجازات:** وتشمل: الإجازات المرضية ، والإجازات الاضطرارية، وإجازات الولادة للسيدات، والإجازات الدينية (إجازات عيد الفطر وعيد الأضحى المبارك)، وإجازات الوفاة لأحد أقارب العامل من الدرجة الأولى ، وإجازات دخول الامتحانات الجامعية. كما يحدث بالنسبة لحضور الطلبة المنتسبين في مقر الجامعة أو المراكز الأخرى خارج المقر الرئيسي لها ، وإجازات "التفرغ العلمي" "Sabbatical Leave" التي تمنح لأساتذة الجامعات بعد كل أربع أو خمس سنوات من العمل المتواصل وذلك بهدف تطوير المهارات التعليمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس.

- **العطلات:** وهي الإجازات الطويلة التي يستحقها العاملون سنوياً أو نصف سنوياً ، وتتراوح مددها عادة ما بين أسبوع للعاملين إلى خمسة وأربعين يوماً بالنسبة للقيادات الإدارية العليا.
  - **الأوقات المخصصة للراحة:** مثل استراحة الشاي الصباحية، أو بعد الظهر استراحة الغداء، أو استراحة التبديل ما بين الورديات.
- إن الصفة الجامعة بين كل هذه الإجازات والعطلات هي أنها مدفوعة الأجر بالنسبة للموظف والعامل، وبعضها مدفوعة بحكم النظام، والبعض الآخر تدفعه المنظمات تطوعاً وعن طيب خاطر كنوع من اجتذاب الكفاءات أو إرضاء الموظفين.

## **2 - علاوات التقاعد Retirement Pension :**

- تلتزم المنظمات الخاصة بدفع علاوات تقاعدية شهرية أو سنوية إضافة إلى ما يستقطع من راتب الموظف لهذا الغرض، وتودع جميعاً في الهيئة الحكومية المختصة بهذا العمل (مصلحة التأمينات الاجتماعية مثلاً) لاستثمارها ثم تدفع هذه العلاوات عند استحقاق العامل للتقاعد على شكل رواتب شهرية أو سنوية.
- وتلجأ بعض المنظمات إلى إنشاء صناديق ادخارية للموظفين، إضافة إلى علاوات التقاعد، حيث تودع في هذه الصناديق نسبة من الأرباح المحققة سنوياً، وتمنح هذه الأرباح المتركمة بعد ذلك لمن يمضي فترة معينة من العمل المتواصل مع المنظمة، وتشكل مثل هذه الصناديق الادخارية دعماً مهماً لمعاشات التقاعد التي غالباً ما تكون ضئيلة في مقدارها قياساً بالراتب التقاعدي.
- ولعل من أهم النقاط التي يجب الإشارة إليها هنا هو أن علاوات التقاعد هي وسيلة جيدة للربط بين العامل والشركة بعد التقاعد، حيث يستمر في صلاته بها وتلقي أخبارها، كما أن بعض الشركات والمنظمات قد تذهب في تطوير وتنمية علاقاتها بموظفيها السابقين إلى منحهم بطاقات خاصة تؤهلهم لبعض الخدمات والتسهيلات الخاصة باستخدام مرافق وأندية الشركة الاجتماعية أو الترفيهية ، أو أن تقوم بصفة دورية بإرسال النشرات والأخبار، والأنظمة الجديدة، وكل ما يتعلق بتطور العمل في المنظمة، وقد يمتد الأمر ببعض المنظمات إلى إنشاء نادٍ خاص بالمتقاعدين ذو صبغة ترفيهية واجتماعية.

## **3 - تعويضات الفصل الاضطراري من الخدمة Severance Pay :**

وهي تعويضات مادية تمنح للموظف الذي تم الاستغناء عنه بسبب تقليص حجم العمالة في المنظمة لأسباب اقتصادية ، أو الاندماج مع شركة أخرى - وتصرف هذه التعويضات على شكل مساعدة مادية يغلب عليها الطابع الإنساني والأخلاقي ريثما يستطيع أن يتدبر أموره في عمل جديد.

## **4 - التأمين Insurance :**

تتعدد أنواع التأمين التي يمكن أن يستفيد منها الموظفين، كذلك تتراوح أهمية أنواعها ومدى الاحتياج لبعضها من بلد لآخر سواء كان ذلك لأسباب اجتماعية أم دينية أم اقتصادية، وعموماً فإن من أهم أنواع التأمينات الشائعة في المنظمات هي: تأمينات الحوادث، تأمينات الصحة والعلاج ، وتأمينات مخاطر المهنة ، التأمينات الادخارية.

وغالباً ما تأخذ كل هذه التأمينات الصفة الجماعية لا الفردية حيث تقوم المنظمة بشراء بوليصة تأمين جماعية لكل موظفيها أو لقطاعات معينة منها (مثل عمال الإنتاج والصيانة) الذين يحتاجون عادة للتأمين على مخاطر المهنة ، وتغطي مثل هذه التأمينات حالات العلاج أو الوقاية، حالات العجز الدائم أو المؤقت ، حالات الوفاة ، وقد تمتد خدمات بعض المنظمات التأمينية لشراء بواليص تأمين لموظفيها على الحياة يستفيد منها الموظف بعد فترة زمنية معينة إذا كان حياً أو يستفيد منها ورثته إذا فارق الحياة الدنيا.

**5 - مكافآت الإقتراحات البناءة:**

تقوم بعض المنظمات بتقديم مكافآت مالية للإقتراحات التي تسهم في تحسين نوعية الإنتاج ، أو الأداء ، أو تحقق وفورات مالية في مجالات معينة من العمل ، ومن أشهر هذا النوع من المكافآت ما يسمى **بمكافآت تخفيض تكلفة الإنتاج** والمشاركة في هذا التوفير أو ما يسمى بنظام Scalon Plan للمشاركة في الأرباح.

**6 - مكافآت التميز:**

وهي المكافآت التي تقدمها الإدارة **للمتميزين** في أعمالهم الذين يحققون مستويات أعلى من الأداء مما تحدده المعايير التي تضعها المنظمة ، وقد يكون الأداء قابلاً للقياس فعلاً من خلال علاقات ممتازة مع العملاء تعود بالنفع على المنظمة وسمعتها ، أو الولاء ، والتميز المعرفي.

**ثانياً: برامج الخدمات الاجتماعية:**

- وتمثل المنافع السابق الإشارة إليها نوعاً من الخدمات ذات الصبغة المالية المباشرة، ويشترك في الحصول عليها جميع الموظفين والعاملين، أما الخدمات الاجتماعية فقد لا تغطي بالضرورة جميع العاملين ، وقد يغطي بعضها الجميع دون تمييز، والخدمات الاجتماعية قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لجميع الموظفين إذ أن ذلك يتوقف على مدى شعور الموظف بحاجته إلى الخدمة في مجال معين.
- إن الهدف من الخدمات الاجتماعية بالدرجة الأولى هو الترفيه ورفع الروح المعنوية ، وأهم الخدمات الشائعة في المنظمات سواء كانت خاصة أو حكومية ما يلي:

- ✓ الخدمات الصحية وخدمات الرعاية الاجتماعية والنفسية.
- ✓ النوادي الرياضية.
- ✓ النوادي الاجتماعية المخصصة للموظفين وعوائلهم والتي يمكن استخدامها في حالات المناسبات كالزواج، والاحتفالات، والتعارف، والأعياد.
- ✓ النوادي الثقافية - الرحلات الترفيهية - المكتبات - المواصلات.
- ✓ الإسكان المخفض وخاصة في مناطق العمل النائية ، أو حيث ترتفع أجور الإسكان أو تصبح نادرة.
- وكما هو الحال في المنافع فإن بعض الخدمات تكون ملزمة بحكم النظام العام للدولة والبعض الآخر تطوعي تقوم بها المنظمة، وقد تتجاوز الحد الأدنى المطلوب وفق النظام، وتختلف نوعية وكمية هذه الخدمات باختلاف القدرات المالية للمنظمة وسمعتها ومركزها في السوق التنافسي.
- وتمثل مثل هذه الخدمات عوامل جذب واستقطاب للموظفين ، وكذلك عوامل صيانة ومحافظة من أجل رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة إخلاصهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

**سؤال:**

هل تستطيع أن تحدد بعض المنظمات الكبرى في بلدك التي تتميز بتقديم برامج جيدة للخدمات ؟ وما هي نوعية الخدمات المقدمة؟  
يمكن القول: إن المنظمات الكبرى في القطاعين الخاص والعام بالمملكة العربية السعودية وربما في دول عربية أخرى تحتاج لتقديم لخدمات أخرى ذات مردود مادي ومعنوي على الموظف والمنظمة مثل:

- ✓ نقل الأبناء إلى المدارس في وسائل نقل خاصة بالمنظمة وإعادتهم إلى منازل ذويهم.
- ✓ إنشاء وحدات رعاية للأطفال والرضع للزوجات العاملات داخل كيان المنظمة.
- ✓ إنشاء وحدة خدمات للموظفين تكلف بأعمال استخراج التأشيرات، الإقامات، مراجعة الدوائر الحكومية مثل الجوازات، القضاء، كتاب العدل، المرور ... إلخ.

- وبالإضافة إلى الخدمات السابقة، قد تقدم المنظمات خدمات أخرى مثل:

- ✓ **خدمات الطعام:** مثل إنشاء مطعم بالمنظمة لتقديم الوجبات الساخنة خلال استراحات الغداء، أو تقديم الأطعمة والمشروبات الخفيفة على عربات متنقلة تجوب مواقع الإدارات والقطاعات المختلفة، أو تقدم آلات الخدمة الذاتية المثبتة في مواقع مختلفة بالمنظمة.
- ✓ **خدمات الشراء المخفض:** من منتجات المنظمة، أو من سوق خاص، أو جمعية تعاونية تقوم في مقر المنظمة.
- ✓ **الخدمات التعليمية:** وتحظى برامج الخدمات التعليمية باهتمام كثير من المنظمات نظراً لجاذبيتها للكثير من الشباب الملتحق بالعمل، وتتمثل هذه الخدمات في إتاحة الفرصة للموظفين بالالتحاق بالبرامج التعليمية المتاحة بالجامعات لاستكمال الدراسة الجامعية أو الدراسات العليا إما في شكل التفرغ الكامل، أو التفرغ الجزئي، أو المساهمة مادياً في تكلفة التعليم.

### التعريف والإعلام بالمنافع والخدمات:

- إنه ليس كافياً أن تقدم المنظمات خدمات جيدة وتتغلب على منافسيها في هذا المجال، بل لا بد أن تعرف الموظفين بهذه الخدمات سواء المنتظر توظيفهم، أو القائمين فعلاً على رأس العمل.

#### تعريف الموظفين الجدد:

- من أجل استقطاب الكفاءات البشرية الرفيعة يجب أن تقوم المنظمات بتعريف هؤلاء بالخدمات والمنافع المتاحة لهم، ويمكن أن يتم أسلوب التعريف في هذا المجال خلال المراحل التالية:

#### (1) مرحلة المقابلات:

- يمكن للمقابلين هنا أن يقدموا للمتقدمين للعمل صورة إجمالية عن مجالات الخدمات والمنافع المتاحة لهم فيما إذا التحقوا بالعمل في المنظمة.

#### (2) مرحلة التهيئة المبدئية:

- بعد أن يكون قد صدر قرار تعيين الموظف يمكن أن تقدم له إدارة الموارد البشرية أو الأفراد قائمة مكتوبة تحدد فيها المنافع والخدمات المتاحة للموظف، وكيفية الحصول عليها، وشروط استحقاقها.

#### (3) مرحلة الدعم والمتابعة:

- ويمكن أن تتم هذه العملية بعد تعيين الموظف بأسبوعين أو أكثر للتأكد من أنه قد أحيط علماً بالخدمات والمنافع المتاحة، ومن ثم الإجابة على أية أسئلة قد يطرحها حول الموضوع.

أمام المنظمات عدة وسائل لتعميم المعلومات حول الخدمات والمنافع المتاحة أمام الموظفين ومنها (٧ وسائل) هي:

- ✓ النشرات الدورية.
  - ✓ لوحات إعلانية في المواقع المختلفة بالمنظمة.
  - ✓ اللقاءات الدورية بين الإدارة والموظفين في جميع المستويات.
  - ✓ دليل الخدمات والمنافع.
  - ✓ الخطابات الإخبارية.
  - ✓ استقصاء عينة من الموظفين للتأكد من استيعابهم للخدمات المتاحة.
  - ✓ سياسة الباب المفتوح بين إدارة الموارد البشرية والموظفين عند طلب الإجابة على أية أسئلة تتعلق بالخدمات والمنافع.
- إن كل هذه الوسائل يمكن أن تقدم للموظفين معلومات عن الخدمات والمنافع القائمة، وكذلك أية تعديلات قد تطرأ على هذه الخدمات وترى المنظمة أهمية تعريف العاملين بها.

### هل تريد أن تكون منظمتك متميزة؟

إن تقديم المزايا والمنافع التالية إلى جانب ما ذكر سابقاً سينعكس بالتالي على رفع معنويات العاملين لديك ويرفع مستوى أدائهم وولائهم للمنظمة، الأمر الذي يكرس انتماءهم وبقاؤهم في العمل، هذا إلى جانب أنها ستكون وسيلة جذب واستقطاب للعناصر المتميزة في سوق العمل:

- ✓ تقديم القهوة والوجبات الخفيفة ووجبات الغداء المدعمة زهيدة الثمن.
- ✓ سداد اشتراك العاملين السنوية في الاتحادات والجمعيات المهنية.
- ✓ سداد اشتراك العاملين في المجالات والدوريات المهنية والفنية.
- ✓ سداد اشتراك العاملين في النوادي الاجتماعية وفي سيارات الشركة التي يتم منحها للعاملين لاستخدامها وسداد أقساط تملكها.
- ✓ خدمات رعاية الأطفال ورعاية المسنين.
- ✓ سداد رسوم الدراسة للأولاد، وتقديم المنح الدراسية لهم، أو المشاركة في سداد رسوم دراستهم، أو تأسيس مدارس خاصة تابعة للشركة.
- ✓ تحديد أيام ومواعيد يأتي فيها العاملون للعمل بملابس غير رسمية.
- ✓ تخصيص أماكن لممارسة الرياضة والترفيه.
- ✓ تقديم الخدمات الاستشارية المالية والخدمات البنكية للعاملين.
- ✓ المساعدة في ترتيبات زواج العاملين وعائلاتهم وإمكانية حصولهم على تخفيضات مناسبة للحفلات من الفنادق وقاعات المناسبات.

### ملخص المحاضرة:

- حددنا مفهومي: المنافع والخدمات الإلزامية والتطوعية التي تقدمها المنظمات للعاملين بها، وأهمية ومبررات تقديم هذه المنافع والخدمات الاقتصادية والاجتماعية، سواء كانت نظامية أو تطوعية، وقد أشرنا إلى مجموعة من الأهداف في إطار تقديم المنافع والخدمات أهمها: القدرة على منافسة المنظمات الأخرى، فعالية التكلفة، التوافق مع رغبات الأفراد، الانسجام مع الأنظمة والتشريعات الحكومية، وأن تدفع إلى تنمية العلاقات الودية بين الإدارة والعاملين.
- ثم عرضنا بعد ذلك الاستراتيجيات الأساسية في تصميم برامج الخدمات والمنافع، وذكرنا أن أهم هذه الاستراتيجيات هي :

التأكد من أن المنظمة تتفق مع مستوى المنظمات المنافسة أو أكثر في إطار الخدمات والمنافع، وأن تلتزم بالأنظمة الحكومية، وأن تسمح للعاملين بالاختيار بين البدائل المتاحة، وأخيراً أن تعرف العاملين بحقوقهم من هذه المنافع والخدمات.

• وقد حددنا أن المبادئ التي تحكم إطار تقديم الخدمات والمنافع هي:

المحافظة على العاملين ورفع روحهم المعنوية ، وكذلك اجتذاب واستقطاب العناصر البشرية الرفيعة من سوق العمل.

• وذكرنا أربعة أنواع من المنافع وهي:

مدفوعات الإجازات والعطلات، علاوات التقاعد، التأمين ، ومكافآت الاقتراحات البناءة ، وتندرج تحت كل نوع من هذه المنافع تصنيفات أخرى منها:

إن تقدم المنظمات تشكيلات واسعة من هذه الخدمات بعضها إلزامي والبعض الآخر تطوعي، وأهم هذه الخدمات :

الخدمات الاجتماعية، والثقافية، والترفيهية، والرياضية، والتعليمية، والإسكان والمواصلات.

• وقد ختمنا المحاضرة بالأساليب المتاحة أمام الإدارة لتعريف موظفيها الجدد والحاليين بمختلف أنواع المنافع أو الخدمات التي يمكن أن يحصلوا عليها من المنظمة.

### مصطلحات المحاضرة:

#### المنافع Benefits :

وتعرف بأنها مجموعة من المزايا المختلفة والفوائد ذات الطبيعة المالية المباشرة مثل: مدفوعات الإجازات والعطلات ،معاشات التقاعد والتأمين.

#### الإجازات Vacations :

وتشمل الإجازات التوقف المؤقت عن العمل لأسباب مرضية أو قهرية مثل: إجازات الولادة والرضاعة للسيدات، الإجازات الرسمية في الدولة كالأعياد والمناسبات.

#### العطلات Holidays :

هي التوقف المؤقت عن العمل والتي تمنح للموظف بعد إتمامه فترة معينة في العمل وينص عليها عقد التوظيف أو العمل وتمنح عادة سنوياً، وبمدد متفاوتة حسب مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

#### علاوات التقاعد Retirement Pension :

وهي حصيلة ما يستقطع من راتب أو أجر الموظف كنسبة من راتبه يضاف عليها ما يستقطع من صاحب العمل ويودع الجميع في مؤسسة متخصصة لهذا الغرض يستفيد منها العامل في حالة عجزه الكامل أو المؤقت عن العمل ، أو تستفيد منه عائلته في حالة وفاته.

#### التأمين Insurance :

وتتعدد أنواع التأمين التي يستفيد منها الموظفين والعمال ولكنها جميعاً تمثل التزاماً من صاحب العمل تجاه الموظفين، وأهم أنواع التأمين الشائعة في مجال العمل هي: التأمين ضد المخاطر، وتأمين العلاج.

#### الخدمات Services :

تمثل الخدمات نوعاً من الفوائد غير الملموسة مالياً للموظفين وتتعدد أنواعها لتشمل خدمات العلاج ، الخدمات التعليمية ، الخدمات الاجتماعية ، إنشاء النوادي الرياضية ، المواصلات والإسكان في موقع المنظمة.

#### "خطة سكالون" Scalon Plan :

وهي خطة تتركز على تقليص تكاليف الإنتاج ثم تقاسم الوفرة بين المنظمة والعمالة، وغالباً ما يكون التقاسم على أساس ٥٠ % لكل طرف.

## إدارة الموارد البشرية [18]

## ( الصحة والسلامة والمعنويات (Health &amp; Safety &amp; Morale

الخدمات الصحية:

- تمثل الأعباء المالية التي تتحملها المنظمات بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الإنفاق على الموظفين من أجل علاجهم ووقايتهم هم وأفراد أسرهم تمثل أعباء كبيرة تتزايد يوماً بعد يوم وخاصة في ظل تكلفة العلاج والدواء المتصاعدة.
- ومن أجل قوة عمل صحية وسليمة تقوم المنظمات بأنواع متعددة من البرامج الصحية منها ما هو علاجي ، ومنها ما هو وقائي ، ومنها ما يختص بحالات الرعاية الخاصة.

البرامج العلاجية:

- ويدخل في إطار هذه البرامج ما يقدم في الوحدة الطبية بموقع المنظمة، ومنها ما يقدم خارجها في المستشفيات الخاصة أو المتخصصة، وتلجأ الكثير من المنظمات للتعاقد مع شركات التأمين لعلاج منسوبيها وعوائلهم وفق قواعد معينة قد يساهم الموظف أحياناً في تكلفة العلاج وقد تتحملها المنظمة بالكامل.
- وقد تشمل البرامج العلاجية العمليات الجراحية ، التنويم بدون جراحة ، علاج البصر أو الأسنان أو أي أزمات مرضية طارئة سواء كانت نتيجة لظروف العمل مثل الإرهاق والحوادث ، أو نتيجة لظروف خاصة بالموظف.

البرامج الوقائية:

- الهدف من مثل هذه البرامج هو تجنب الموظفين والعمال أخطار العمل المحيطة بهم، أو الأخطار البيئية المحلية، واتخاذ الاحتياطات اللازمة لذلك، ومن أجل ذلك قد تنشأ وحدة طبية بمقر المنظمة لتحقيق هذا الهدف.

برامج الرعاية الخاصة:

- وهي برامج ذات طبيعة خاصة مثل اللياقة البدنية Physical Fitness ،وعلاج الإجهاد والضغط النفسية، ومكافحة التدخين.
- ومن أجل برنامج ناجح للخدمات الصحية فإن على المنظمات مراعاة الاعتبارات التالية وفقاً لحجم المنظمة ودرجة خطورة العمل بها:

- ✓ الاعتراف من قبل الإدارة العليا بأهمية برامج الخدمات الصحية.
- ✓ رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للموظفين وتعريفهم بها.
- ✓ وجود بعض المعدات الطبية في موقع المنظمة للحالات الطارئة.
- ✓ وجود جهاز إسعاف متكامل للحالات والحوادث الطارئة.
- ✓ توفر هيئة استشارية طبية للرجوع إليها في الحالات المرضية المستعصية.
- ✓ تعيين جهاز للمسئولين عن الصحة العلاجية والوقائية.
- ✓ التأكيد على مراعاة التصميم الدقيق لمكان العمل بالشكل الذي يخفف من حوادث العمل.
- ✓ العمل على التحسين المستمر لبرامج العلاج والوقاية.

- ✓ التعاقد مع شركات التأمين لعلاج المنسوبيين وعوائلهم عند الحاجة في المستشفيات المحلية أو في الخارج إذا لزم الأمر.
- ✓ الالتزام بالأنظمة والتشريعات المحلية مثل "نظام العمل والعمال السعودي"، و"نظام الخدمة المدنية السعودي"، و"منظمة العمل العربية"، ومنظمة العمل الدولية.

#### ● قاعدة:

إن الاهتمام بصحة وسلامة العاملين وبيئة المجتمع ليس منحة تقدمها المنظمة لهؤلاء وإنما هي أمور تعود عليها مباشرة بالنفع ، فالعامل المريض بدنياً ونفسياً هو عبء على المنظمة وعكس ذلك هو الصحيح.

#### ● الأمراض المهنية:

يتعرض العاملون وخاصة في القطاعات الصناعية لأنواع كثيرة من الأمراض والتي قد لا تظهر إلا بعد فترة طويلة من العمل ، ويمكن تصنيف هذه الأمراض إلى ما يلي:

- ✓ الأمراض الناجمة عن الحرارة ، الضوضاء ، الإشعاعات ... الخ.
- ✓ الأمراض الناجمة عن استخدام المواد الكيماوية ، الغبار ، الأبخرة السامة ، الغازات والمعادن المؤكسدة.
- ✓ الأمراض الناجمة عن التعرض للبكتيريا، والحشرات.

#### ● أمراض الإجهاد والتوتر:

وتشير الكثير من أنظمة العمل في الدول المختلفة إلى الأمراض المهنية وتخصص لها الكثير من النصوص القانونية سواء في تحديد نوعية هذه الأمراض أو مسبباتها أو كيفية التعامل معها.

#### ● الإجهاد والضغط:

- يعتبر الإجهاد من الأمراض المهنية الشائعة بين **طبقة المديرين** في الإدارات العليا ، وعلى الرغم من صعوبة تعريف الإجهاد إلا أنه يمكن القول:
- إن **الإجهاد**: هو حالة من التوتر النفسي (وقد يترتب عليه أضرار بدنية) يتعرض له الأفراد نتيجة تدخلات خارجية ، أو مواقف ظرفية، أو حوادث يواجهونها في مجال العمل ، **والضغط هي مرادفة للإجهاد والتوتر، ويمكن تعريفها:** ” بأنها الشعور بالألم والأسى من الحياة - ويصاب بها الأشخاص على الصعيدين العضوي والنفسي كرد فعل على ظروف الشخص الحياتية “.

#### ● أسباب الإجهاد ومؤشراته:

- وللإجهاد عدة أسباب منها ما يتعلق:
- ✓ **بظروف العمل.**
- ✓ ومنها الأسباب المتعلقة بسمات الأفراد أنفسهم.
- ✓ ومنها ما يواجه العاملون من **الضغوط الاجتماعية.**
- ويوضح لنا الجدول التالي الصور المتعددة لمسببات الإجهاد داخل كل تصنيف من هذه التصنيفات الثلاثة:

الأسباب الإدارية	الأسباب الفردية	الأسباب الاجتماعية
* التعقيد التنظيمي.	* توقعات مبالغ فيها.	* اختلاف المفاهيم حول القيم والعتادات.
* الأحداث الطارئة.	* طموح غير معقول.	* عدم التمييز أو الوضوح بين المسموح والممنوع.
* الجمود الوظيفي.	* عقبات وظيفية.	* الوساطات والمجاملات.
* صراع القوة.	* اليأس والتراجع.	* الهجوم الإعلامي على الفرد أو المنظمة التي يرأسها.
* ضغط المعلومات.	* المشكلات المالية.	* الأحاديث السلبية المتداولة عن المنظمة أو قيادتها في أوساط المجتمع.
* إعاقة الطموح.	* تقادم السن.	
* عدم كفاءة المرؤوسين.	* عدم وضوح الهدف.	
* عدم وضوح معايير الترقية.	* الاهتمام المتزايد بالعمل.	
* ضغط الرؤساء.		

- ويمكن أن تضاف أيضاً مسببات أخرى مثل:

- ✓ سوء التعامل مع الآخرين ( العلاقات العامة ).
- ✓ الظروف الطبيعية للعمل: الحرارة، البرودة، الضوضاء، الأبخرة، والروائح، الغبار.
- ✓ مسببات الحياة الخاصة للفرد داخل الأسرة أو المجتمع.
- ✓ صعوبة الترقية إلى منصب أعلى.

- ومن ناحية أخرى فإننا قد نتساءل عن كيفية قياس الإجهاد والتوتر وكيف نتعرف على مؤشرات، وللاجابة على ذلك فإن الخطوة الأساسية هي استخدام استقصاءات الإجهاد والتي يمكن توزيعها على العاملين وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والعبير منها، ثم اتخاذ خطوات العلاج اللازمة: الوقائية والعلاجية.

#### • هل تصدق؟

وجدت إحدى دراسات المسح المعتمدة على بيانات رقمية أن ٦٠% من المديرين يعتبرون أن الترقية هي واحدة من أكثر الأمور إثارة للتوتر والضغط في حياتهم، وأن الأشد تأثراً بهذه الحالة هم الذين يتولون مناصب إدارية قيادية في الدرجات الوظيفية الأقل والمتوسطة.

#### • إدارة الإجهاد والضغط : دور الإدارة ودور الفرد:

ليس هناك من شك فيما يترتب على الإجهاد من أضرار مباشرة على العمل لعل أهمها تدهور الروح المعنوية وانخفاض العطاء، ومن أجل ذلك فإن على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة من خلال الاهتمام بمسبباتها، ثم اتخاذ البرامج اللازمة حيال التخفيف من نتائجها.

- وتتعدد الطرق التي يمكن أن تعالج بها الإدارة ظاهرة الإجهاد، وأهم الإجراءات المتخذة للتخفيف من هذه الظاهرة هي (٤ طرق):

#### (1) الوقاية:

تقوم الإدارة هنا بخطوة أولية وهي تعريف وتحديد المشكلات القائمة والمحتملة في محيط العمل والتي يمكن أن يترتب عليها الإجهاد النفسي أو البدني، ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية للقضاء عليها أو التخفيف من آثارها، ومن الوسائل المستخدمة للتعرف على مسببات الإجهاد وتحديد المشكلات المحتملة والقائمة هي قوائم الاستقصاء، ومقابلات الموظفين.

**(2) تغيير المناخ التنظيمي:**

ويقصد بالمناخ التنظيمي هنا أجواء وظروف العمل مثل: نظام الحوافز والمكافآت ، الجزاءات والطرز القيادي ، ودرجة الرضاء الوظيفي واتجاهات الموظفين حيالها ، ويتطلب الأمر هنا من الإدارة أن تحدد المناخ التنظيمي النموذجي الذي يتصوره الموظفون وتعمل على تحقيقه.

**(3) تحسين الظروف المادية للعمل:**

مثل التخلص من الضوضاء ، الحر الشديد ، الغبار ، الأبخرة ، وكذلك حماية العاملين من أخطار الأعمال من حيث التأكد من سلامة المواد ومعدات العمل ومن مواقعها الصحيحة والتخلص مما يمكن أن يشكل مثل هذه الأخطار.

**(4) تقديم بعض وسائل الترفيه:**

داخل مكان العمل أو خارجه مثل الأنشطة الرياضية ، الحفلات ، الرحلات ، الأندية الثقافية.

**• دور الرئيس المباشر للعامل:**

من ناحية أخرى فإن للرئيس المباشر للعامل دوراً هاماً من تخفيف مظاهر الإجهاد والتوتر والضغوط عن العاملين لديه ، بل أنه هو خط الدفاع الأول الذي يجب أن يتصدى لهذه الظاهرة. ومن أبرز الخطوات التي يمكن إتباعها من قبل الرئيس ما يلي:

- ✓ إعادة النظر في توزيع العمل دون إرهاق للبعض وإراحة الآخرين.
- ✓ تجنب حدوث الصراعات بين الموظفين.
- ✓ إدخال المتعة في العمل والتقليل من الروتين والملل في الأداء.

**• دور العاملين أنفسهم في التغلب على الإجهاد:**

وهناك الكثير من الإجراءات التي يستطيع العامل المجهد أن يتخذها للتخفيف من المشكلة أو عدم تحولها إلى مرض ، ويقدم لنا "كربين" بعض النصائح في هذا الإطار نذكر منها (١٥ نصيحة) هي:

- ✓ الاعتراف بواقعية التوتر كجزء من الحياة الإنسانية والعملية، وأن الشعور بالإحباط أحياناً عند مواجهة المشكلات أمر ليس فيه بأس.
- ✓ الهدوء وعدم الانفعال، وكلما كان التوتر أو الإجهاد شديداً، كلما كان على الفرد أن يعطي نفسه ثقة أكبر في معالجة الأمور، ويطلب مساعدة المقربين منه في ذلك.
- ✓ الوقاية خير من العلاج: الحرص على الاهتمام ببرنامج حياتي منظم في مجال الصحة، الرياضة، الغذاء، النوم، الأنشطة الاجتماعية، والخلود إلى النفس.
- ✓ معرفة سبب الإجهاد والضغوط وليس نتائجه، فربما يجد الفرد أنه يبالغ في تقدير أهمية الظروف التي يواجهها.
- ✓ لا تدع الإجهاد والتوتر يحتويك، ولا تتصرف على ضوء عاطفتك.
- ✓ حاول أن تحدد وقتاً كافياً ومكاناً مريحاً للتأمل في ما تواجهه بدلاً من الانغماس في المشكلات.
- ✓ تجنب الشعور بالذنب ولا تسمح للآخرين بأن يوحوا لك بذلك، لا تحاول محاكمة نفسك أو الإقلال من شأنك.
- ✓ أشغل نفسك بنشاطات مريحة تاركاً دراسة الموقف أو المواقف التي تواجهها لوقت آخر تملك فيه الصفاء الذهني والراحة النفسية.
- ✓ تجنب ردود الفعل المترتبة على الضغوط والإجهاد مثل: المهدئات، التدخين، الانغماس في العمل، فمثل هذه الأمور تزيد الموقف تأججاً.

- ✓ إذا كان التوتر والإجهاد بسبب الظروف الوظيفية فحاول أن تسعى للنصح من الزملاء الأكفاء في العمل، ولا تحاول الحصول على هذه النصائح من الزملاء أو الأصدقاء الأقل كفاءة وخبرة.
- ✓ اشترك في نشاطات خارجية لخدمة المجتمع فقد يترتب على ذلك زيادة تقديرك واحترامك لنفسك، وكذلك تقدير واحترام الآخرين لك.
- ✓ أوجد لنفسك هواية خارج محيط العمل.
- ✓ ضع استراتيجية لمواجهة إجهاد وضغوط العمل تعتمد فيها على تجاربك السابقة وكن دائماً مستعداً عند أول إشارة أو إنذار بالخطر.
- ✓ إذا وجدت حلاً لمشكلة ما فأمضي فيه بغض النظر عن ما يخالفك من شعور تجاه هذا الحل (شريطة أن يكون في هذا الحل مرضاة للنفس ومرضاة للرب ، وعدم الإضرار بالآخرين).
- ✓ إذا زاد الإجهاد لدرجة لا تحتمل فالتجأ إلى الطبيب أو الاستعانة برأي متخصص.
- ✓ ومن جانبنا نقول إذا زادت عليك مشاكل العمل وظهرت علامات الإجهاد والتوتر ، فعليك بكتاب الله المبين لعلك إن شاء الله تجد فيه الراحة والخلود إلى النفس والطمأنينة ( ألا بذكر الله تطمئن القلوب )، من الآية ٢٨ - سورة الرعد.

## الأمن والسلامة:

### • ميررات خدمات الأمن والسلامة:

إن المنطلق لفكرة برامج الأمن والسلامة في المنظمات تنبثق من عدة أسباب لعل أهمها ( ٣ أسباب ) هي:

#### ➤ الأسباب الأخلاقية:

تنظر الإدارة هنا إلى الفرد العامل كإنسان يجب الاهتمام به والحرص على سلامته وحمايته من الأخطار التي يتعرض لها أثناء العمل، وكذلك للتخفيف بقدر ما يمكن من آلام الموظف وأسرته حينما يتعرض للحوادث أثناء العمل.

#### ➤ الأسباب النظامية:

تعمل المنظمات على توفير أساليب الحماية والسلامة من أخطار العمل لأن الأنظمة والتشريعات الحكومية والدولية تلزمها بذلك وتساءلها عند حدوث الأخطار أو تعرض الموظف للحوادث، وقد يترتب على الحوادث تعويضات تلزم بها المنظمة ويلزم بها الرئيس المباشر عنه إذا كانت هذه الأخطار والحوادث ناجمة عن ظروف عمل تسببت فيها المنظمة لأسباب إهمال ، أو حرصاً على توفير المصروفات على برامج الأمن والسلامة ، أو نتيجة للضغوط والإجهاد في العمل.

### - ملاحظة: من نظام العمل والعمال السعودي ونظام التأمينات الاجتماعية :

ينص نظام العمل والعمال السعودي على الالتزامات المختلفة التي ينبغي على أصحاب العمل توفيرها من أجل حماية العاملين وتأمين سلامتهم من كافة أخطار العمل، وخاصة في المنظمات التي يزيد فيها عدد العاملين عن خمسين عاملاً.  
كما ينص نظام التأمينات الاجتماعية على تعويضات الأخطار المهنية التي تصيب العاملين والتزامات أصحاب العمل تجاه ذلك.

### ➤ الأسباب الاقتصادية:

- تعمل المنظمات جاهدة على تجنب الحوادث والأخطار التي يتعرض لها العاملون نظراً للتكاليف الكبيرة التي تتحملها عند حدوث هذه الأخطار، وهذه التكاليف لا تتضمن التكاليف المباشرة فحسب والتي تتحملها المنظمة في العلاج الأولي للموظف ثم نقله للمستشفى ومتابعة علاجه، وإنما تتجاوزها إلى بنود كثيرة من النفقات غير المباشرة.
- وعلى سبيل المثال يمكن أن تصنف تكاليف الحوادث إلى أربعة مجموعات هي:

(1) **التكلفة المباشرة:** الخاصة بأسعار تكاليف المصاب وعلاجه.

(2) **نفقات الوقت الضائع وتشمل:**

- ✓ الوقت الضائع للموظفين أو العمال الزملاء عند حدوث الحادثة ومحاولة اكتشاف الأمر وإسعاف المصاب.
- ✓ تكلفة الوقت الضائع لرئيس العامل المصاب.
- ✓ تكلفة الوقت الضائع للعامل المصاب نفسه أثناء الحادث (أجر العامل أثناء علاجه).
- ✓ تكلفة الوقت الضائع للمصاب أثناء زيارته للمستشفى أو بقاءه فيه.
- ✓ تكلفة الوقت الضائع في التحقيق في الحادث.

(3) **تكلفة الإنتاج وتشمل:**

- ✓ تكلفة تعطل الإنتاج عند حدوث الإصابة (وتمثل الخسارة في الربح المحتملة من المنتج).
- ✓ تكلفة تعطل أو تباطؤ الإنتاج لدى العاملين الآخرين.
- ✓ تكلفة المواد التالفة وتكلفة التنظيف والتسوية بعد الحادث (إن وجد).
- ✓ تكلفة المعدات أو الأدوات التي أصابها التلف عند الحادث (إن وجد).
- ✓ تكلفة إحلال عامل محل العامل المصاب.
- ✓ تكلفة غرامات التأخير التي قد يطالب بها العملاء فيما لو تأخر تسليم الطلبات أو تقديم الخدمة بسبب الحادث.

(4) **الغرامات الحكومية العامة:**

المرتتبة على الحوادث في حالة مخالفة صريحة للأنظمة والتعليمات.

### ● أسباب الحوادث والإصابات:

يصنف الخبراء الأسباب الرئيسية للحوادث إلى ثلاثة أسباب هي:

- (1) الصدفة.
- (2) ظروف العمل غير الآمنة.
- (3) العامل أو الموظف نفسه.

وحيث أن السبب الأول قد يحدث رغم كل الاحتياطات فإن المنظمات عادة ما تركز على معالجة الاحتمالين الأخيرين، **وهما:**

ظروف العمل غير الآمنة ، والعامل نفسه.

**ظروف العمل غير الآمنة:**

تتعدد ظروف العمل غير الآمنة وتتخذ أشكالاً كثيرة حسب طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمات، وبصفة عامة فإن معظم الحوادث والإصابات تنجم عن:

- ✓ معدات وآلات غير سليمة.
- ✓ أوضاع غير سليمة ، وإجراءات غير منطقية في مكان تواجد الآلات والمعدات أو حولها (مثلاً سوء التوصيلات الكهربائية أو تقادمها ، ضيق الممرات أو ازدحامها).
- ✓ تخزين غير سليم ( اكتظاظ المخازن ، وسوء التخزين ، واختلاط المواد الضارة مع مواد أخرى ).
- ✓ سوء الإضاءة والتهوية.
- ✓ عدم وجود الحماية الكافية حول الآلات الضخمة الأمر الذي قد يؤدي إلى احتكاك العمال أو اصطدامهم بطريقة غير مقصودة بهذه الآلات وحوادث الإصابة.
- ✓ عدم كفاية وسائل حماية الأفراد.

، وبالإضافة إلى الأسباب السابقة يمكن إضافة سببان آخران وهما:

**✓ أسباب متعلقة بالوظيفة نفسها:**

حيث تحمل بعض الأعمال درجة خطورة أكبر من غيرها ، وكذلك تزداد الخطورة في بعض الأقسام دون غيرها.

**✓ وأسباب متعلقة بالإشراف: ومنها:**

- إشراف ضعيف من قبل الرئيس المباشر.
- ضعف في تصميم برامج السلامة ضمن مدخلات النظام الشامل.
- نظرة غير حازمة للتعرف على مواقع الخطر المحتملة بالمنظمة.
- قصور في برنامج التدريب وأدواته المساندة.
- الإجهاد والإرهاق: تزداد حالات الحوادث والإصابات في الساعات الأخيرة من العمل قياساً بالساعات الأولى.
- سوء المناخ التنظيمي: ويقدر بعض الخبراء أن نسبة الحوادث ستزداد كلما كان العامل يتعرض للمضايقات أو العداوات من الزملاء في العمل ، أو كلما كان يشعر بالاستياء من معاملة رئيسه ، أو كلما شعر أن بقاءه في العمل غير مضمون.

**العامل نفسه قد يكون سبباً في الحوادث:**

حيث تشير كثير من البحوث والدراسات إلى أن الأسباب الرئيسية وراء الحوادث هي العامل نفسه ، فبالرغم من أن المنظمات تستطيع أن تسيطر وتحكم في الأخطار المحيطة بمكان وظروف العمل ، إلا أن نسبة من الحوادث لا تزال ترتبط بالعامل نفسه.

**ومن الأسباب التي يمكن أن ترتبط بالعامل ما يلي:**

- ✓ عدم القدرة على صيانة الآلات التي يعمل عليها والتي تدخل في إطار مسؤوليته الشخصية.
- ✓ عدم استخدام وسائل الوقاية والحماية من الأخطار.
- ✓ العمل بأكثر أو أقل من السرعة المحددة.

- ✓ إزالة وسائل الحماية من المعدات والآلات والأدوات المستخدمة بحجة أنها تعيق العمل أو تحد من السرعة المطلوبة.
  - ✓ استخدام آلات وأدوات غير مأمونة أو استخدامها بطريق غير مأمونة.
  - ✓ استخدام أساليب غير مأمونة في بعض العمليات مثل: التحميل ، الإنزال،الرفع، المزج أو الخلط.
  - ✓ المزاح مع الآخرين ، أو الاستهتار.
  - ✓ **س: ما الذي يدفع العامل لتصرفات غير مسنولة وغير مأمونة في العمل؟**
- الإجابة هي: أن وجود بعض السمات الفردية عند بعض الأشخاص تكون مصدراً محتملاً للحوادث .. ومن هذه السمات:

- درجة الذكاء. - الشخصية.

- الدافعية. - المهارة الفكرية.

- المهارة الميكانيكية. - التجربة والخبرة الشخصية.

- ✓ ويرى المهتمون بهذه الدراسات إلى أن مثل هذه السمات قد تقود إلى اتجاهات وسلوكيات ضارة ، مثل اتجاهات وعادات في العمل غير مرغوبة، انعدام القدرة على التمييز، والإقدام على المخاطرة، وهذه بدورها تؤدي في النهاية إلى الحوادث والإصابات.
- ✓ وتشير أيضاً بعض الدراسات والنظريات إلى أن هناك عدد من الناس من يمكن أن نطلق عليهم "المستهدفين للحوادث":
- ✓ وكثيراً ما نقابل في حياتنا العملية أو الاجتماعية مثل هؤلاء الناس ممن هم دائمي التعثر، أو الاصطدام بالأشياء أو من تسقط الأشياء من أيديهم، أو من يتصرفون بسرعة متناهية في الأمر دون تفكير، مثل هؤلاء الناس تزداد لديهم درجة تعرضهم للحوادث دون غيرهم.

#### • مبررات الإنفاق على الأمن والسلامة:

يتضح مما سبق ضخامة عبء التكاليف التي تتحملها المنظمات التي تواجه مثل هذه الأخطار، ولأجل ذلك فإن قيام المنظمات ببرامج جيدة وناجحة للأمن والسلامة سيترتب عليه تحقيق الفوائد المالية التالية:

- (1) انخفاض تكلفة التأمين علي الحوادث.
- (2) انخفاض مصروفات الدعاوي القانونية التي يمكن أن يرفعها المتضررون من الحوادث والأخطار.
- (3) التوفير في مدفوعات الأجور والتعويضات التي تدفع للموظفين أو العمال المصابين.
- (4) انخفاض مدفوعات الأجور الإضافية، أو تكلفة تدريب العمال الذين سيقومون مؤقتاً بعمل العامل المصاب.
- (5) ثبات الإنتاجية أو زيادتها وهو عكس النقص المتوقع بسبب توقف الإنتاج.

#### إدارة الأمن والسلامة :

من أجل إدارة فاعلة ومتكاملة للأمن والسلامة فإن هناك ثلاثة أنواع من البرامج يمكن أن توجه لها المنظمات عناية خاصة وهي:

- (1) برامج هندسة التصميم لمواقع العمليات.
- (2) البرامج التثقيفية.
- (3) برامج الدعم والمتابعة.

**أولاً: هندسة وتصميم مواقع العمليات:**

تقع مسؤولية تصميم مواقع العمليات على المهندسين .. وتتناول عملية التصميم ما يلي :

- التأكد من الإضاءة الكافية.
- صلاحية وسلامة الأدوات والمعدات المستخدمة.
- التأكد من وجود وسلامة أدوات ووسائل الأمن والسلامة مثل الملابس، الأحذية، الخوذات، وغطاء الأعين.
- التأكد من صلاحية التوصيلات والأطراف الكهربائية.
- التهوية المناسبة.
- التخزين السليم للمواد الكيماوية والبيوتات والمواد المتفجرة.

**وغالباً ما ينادي مهندسو التصميم باتباع الخطوات التالية:**

- إزاحة مسببات الأخطار والحوادث.
- استخدام مؤشرات السلامة في الأدوات والمعدات.
- استخدام الملصقات التي تشير إلى مناطق الخطر وخاصة بالقرب من المواد الكيماوية والمتفجرات.
- تدريب العمال والموظفين.
- استخدام عناصر الوقاية مثل : الخوذات والأحذية، وغطاء الأعين ... الخ.

**ثانياً: البرامج التثقيفية:**

- إن تعليم وتثقيف الموظفين والعمال الجدد على مخاطر العمل، واستخدام الأدوات والمواد يمثل عنصراً هاماً في التقليل من الحوادث والإصابات، ولذلك فإن من المتوقع أن يتعرض بعض العاملين الذين لم يوجهوا إلى كيفية الاستخدام الصحيح للآلة، أو تركيب السوائل، أو معالجة المواد الكيماوية والحارقة للحوادث والإصابات.
- ويمكن ربط هذه البرامج ببعض الحوافز التي من شأنها أن تشجع العاملين على تجنب الحوادث مثل تقديم المكافآت المالية، أو الدروع والشهادات التقديرية، ويمكن أن تطل هذه الحوافز الأقسام نفسها التي تقل أو تنعدم بها الحوادث والإصابات.
- كما أن اشتراك العاملين أنفسهم مع الإدارة في تصميم برامج الوقاية من الأخطار، يمكن أن يكون عنصراً مهماً وفعالاً في تجنب الأخطار.

**ثالثاً: برامج الدعم والمتابعة :**

- يمثل الالتزام من قبل الرؤساء والمشرفين والموظفين ببرامج الوقاية من الأخطار عنصراً مهماً في التقليل من هذه الأخطار أو التخفيف من نتائجها.
- ويجب على الإدارة المسؤولة عن "الصحة والسلامة" أن تنظر باهتمام أيضاً إلى اتخاذ خطوات مسبقة للتخطيط لبرامج السلامة أهمها:

- (1) تحديد بدائل الاستراتيجيات.
- (2) تطوير السياسات والإجراءات، و برامج التدريب اللازمة للسلامة.
- (3) تحليل أسباب الحوادث بعد جمع المعلومات وتصنيفها ومعرفة أسباب تكرار بعض الحوادث.
- (4) تنفيذ البرامج الواقية من الحوادث.
- (5) تقييم مدى نجاح سياسات وإجراءات معالجة الحوادث.

• وإليك الآن هذه المعلومات المهمة من منظمة العمل الدولية ILO :

- 1) يتعرض عدد (٢,٣) مليون رجل وامرأة سنوياً تقريباً للوفاة في العالم من جراء حوادث العمل، والأمراض المهنية المرتبطة بالعمل، ومن هذا العدد يموت بسبب الحوادث حوال (٣٦٠,٠٠٠) و (١,٩٥) مليون بسبب أمراض مرتبطة بطبيعة العمل.
- 2) يتعرض أكثر من واحد مليون عامل يومياً للحوادث.
- 3) يموت كل يوم في العالم (٥٥٠٠) تقريباً في حوادث العمل ومن أمراض مرتبطة بالعمل.
- 4) تقدر إجمالي الخسائر السنوية المباشرة وغير المباشرة في العالم بسبب حوادث العمل، بما يعادل ٤ % من الناتج الإجمالي العالمي أو ما يعادل ١,٢٥ تريليون دولار أمريكي تتوزع على (تكلفة الوقت الضائع في الحوادث، التعويضات، توقف الإنتاج، المصروفات الطبية).
- 5) يموت في الدول النامية ما يقرب من (٦٥,٠٠٠) نسمة بسبب المواد الخطرة الموجودة في أماكن العمل، وقد تكون الأعداد أكبر من ذلك نتيجة عدم توفر المعلومات الدقيقة في بعض الأقطار.
- 6) تشير المعلومات المتوفرة عن حوادث العمل في الدول الصناعية أن أكثر الموتى في هذه الحوادث هم من العاملين في مجال "البناء".
- 7) تُعد الأمراض المهنية الرئوية (أمراض الرئة) لدى عمال المناجم والصناعات المرتبطة بها (الاسبستوس، الفحم، السيلكون) من المشاكل الكبرى المثيرة للاهتمام في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويموت بسبب "الاسبستوس" ما يقرب من ١٠٠,٠٠٠ (مائة ألف عامل) سنوياً، والرقم مرشح للارتفاع.

### المعنويات والرضا الوظيفي:

- ماذا تعني المعنوية؟ وما هي العلاقة بين الروح المعنوية للعاملين والرضا الوظيفي؟ وكيف يمكن للإدارة أن تحقق الرضاء الوظيفي لموظفيها، ومن ثم المحافظة عليهم داخل المنظمة وعدم تسربهم إلى الخارج؟
- مفهوم المعنوية والعوامل المؤثرة فيها؟
- ويمكن تعريف "المعنوية" بأشكال مختلفة:
  - " المعنوية: هي شعور الجماعة أو الفرد والذي يترتب عليه تحقيق أهداف المنظمة".
  - "المعنوية: هي التي تصنع الفرق بين النجاح والفشل".
  - "المعنوية: هي خليط من مشاعر الفخر، والثقة، والتشوق، والحماس".
- وفي تقديرنا أن المعنوية : "هي إحساس الفرد أو الجماعة بحالة من الانشراح أو الاكتئاب نتيجة أحداث أو مواقف معينة تواجههم في حياتهم العملية أو الأسرية "
- إن كل هذه المعاني وعلى الرغم من اختلافها اللفظي إلا أنها تتفق جميعاً في شيء ما لا نستطيع تعريفه ولكن نستطيع الإحساس به.
- ومن ناحية أخرى فإن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على مقدار تفاعل الأجزاء السابقة المكونة للمعنوية، وبمعنى آخر فإن مستوى أو درجة معنوية الأفراد تخضع لعوامل داخلية في إطار العمل وعوامل خارجية.

❖ ومن العوامل الخاصة بالجماعة في إطار العمل ما يلي:(1) القيم والأهداف:

كلما كانت درجة التوافق بين الجماعة على القيم والأهداف كبيرة كلما ارتفع بالتالي مستوى المعنوية لديهم وهذا التوافق سيؤدي إلى تخفيف حدة الصراع المحتمل بين أعضاء المجموعة ويسمح لها بالتركيز على تحقيق الأهداف المطلوبة.

(2) إحتمال النجاح:

كلما كانت درجة الاحتمال لدى المجموعة كبيرة في سعيهم المشترك إلى تحقيق الأهداف، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوياتهم والعكس صحيح.

(3) مقدار النجاح المحقق:

بالقدر الذي يتحقق فيه نجاح المجموعة في تحقيق الأهداف بالقدر الذي ينعكس ذلك على معنوياتهم.

(4) درجة الإشباع الفردي:

كلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الفرد وانعكس ذلك بالتالي على ارتفاع معنوية الجماعة.

❖ أما العوامل الخارجية التي تؤثر على درجة معنوية الجماعة فهي:(1) طبيعة العمل:

يمكن أن تحقق المجموعة إشباعاً وظيفياً ينعكس على معنوياتهم حينما يرتبط هذا العمل باحتياجاتهم، درجة المهارة المطلوبة، التجارب أو الخبرة، والمستوى العلمي لأعضاء المجموعة، ومن هذا المنطلق فإن السياسات الإدارية في مجال تصميم الوظائف، وكذا السياسات الإدارية في مجال اختيار الأفراد وتعيينهم، وتقويمهم، وترقياتهم، لا بد وأن تأخذ في الاعتبار ضرورة الربط بين متطلبات الأفراد في الوظيفة، ومتطلبات المنظمة.

(2) نوع الإشراف:

كلما كان الإشراف متراحياً نوعاً ما بحيث يسمح للأفراد ببعض الحرية في أداء الوظيفة، وكلما كانت الكفاءة الإدارية والمهنية للرئيس مرتفعة، كلما ساعد ذلك على رفع معنوية الأفراد والعكس صحيح.

(3) ضغط العمل:

كلما زادت درجة الرقابة على العمل كلما ازداد ضغط العمل على الأفراد وكلما ساهم ذلك في انخفاض معنوياتهم.

(4) أهداف المنظمة وقيمتها:

كلما كانت أهداف المنظمة وقيمتها ذات معنى وفعلاً منطقياً وأخلاقياً وإنسانياً من العاملين كلما انعكس ذلك إيجابياً على معنوياتهم والعكس كذلك صحيح.

• الرضاء الوظيفي والروح المعنوية:

○ يفرق كثير من كتاب الإدارة بين مصطلحي "الرضاء الوظيفي" Job Satisfaction و "الروح المعنوية" Morale ، فالرضاء الوظيفي: في رأيهم هو أمر يتعلق بالفرد، بينما تتناول المعنوية وصفاً للمجموعة، فيقال مثلاً أن المرؤوس الفلاني راضٍ عن وظيفته، وأن معنويات المجموعة الفلانية في القسم الفلاني مرتفعة للغاية.

- غير أن العوامل المؤثرة في الرضاء الوظيفي والمعنويات هي عوامل مشتركة كما يعتقد كثير من الباحثين، وأنه من الصعب في أحيان كثيرة الفصل بين ما يؤدي إلى شعور الفرد بالرضاء أو الإشباع الوظيفي، أو بين ما يؤدي إلى ارتفاع معنويته.
- "والسؤال هو: كيف يتحقق الرضاء الوظيفي أو ما هي العوامل التي تؤثر في تحقيق هذا الرضاء زيادة أو نقصاً". والإجابة هي كما يلي:

### (1) أولاً: المستوى الوظيفي والمهني للفرد:

لعل أهم الجوانب الوظيفية التي تؤثر في درجة الرضاء لدى قطاع كبير من الموظفين هو المركز الإداري للفرد داخل الهيكل التنظيمي، إذ كلما علا مركز الفرد وكبرت مرتبته بحكم ما لديه من مؤهلات وخبرات ، كلما عمق ذلك لديه الشعور بالإشباع الوظيفي، وبطبيعة الحال فإن هذا الإحساس ليس مستغرباً إذا عرفنا المميزات المترتبة على وجود الفرد في وظيفة إدارية مرموقة سواء من حيث الدخل المالي ، أو مقدار السلطة والصلاحيات ، ودرجة الحرية المقترنة بالوظيفة.

### (2) ثانياً: تصميم الهيكل التنظيمي:

يربط بعض الباحثين بين التصميم العام للهيكل التنظيمي وبين درجة الرضاء الوظيفي، وفي رأيهم فإنه كلما اتسع نطاق الوحدة الإدارية أي زاد أعداد الأفراد العاملين في قسم واحد كلما قلت درجة الإشباع ، ولكما صغرت الوحدة الإدارية كلما أدى ذلك إلى زيادة التفاعل والنشاط الاجتماعي بين أفرادها.

### (3) ثالثاً: نوع التقنية المستخدمة في العمل:

ويرى الباحثون هنا أنه كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في العمل تعتمد على أساس الإنتاج الكبير Mass Production كلما نتج عن ذلك انخفاض درجة الرضاء الوظيفي نظراً للتخصص الدقيق وروتينية العمل، وكلما كان تصميم عمليات الإنتاج يميل إلى التنوع والتشكيل كلما أدى ذلك إلى الارتفاع بدرجة الإشباع الوظيفي.

### (4) رابعاً: جداول العمل:

هناك علاقة بين جداول العمل ودرجة الشعور بالرضاء أو الإشباع من الوظيفة، فكلما زادت ساعات العمل كلما أدى ذلك إلى الشعور بعدم الإشباع، وكلما قلت هذه الساعات وزادت فرص الموظف في الاستمتاع بوقت فراغ أكبر كلما زادت درجة إشباعه من الوظيفة.

### (5) خامساً: الحالة العامة لسوق العمل:

حينما يتميز سوق العمل بظروف من البطالة (أي يصبح عدد الوظائف الموجودة أقل من عدد الباحثين عن عمل) كلما يتجه اهتمام العاملين إلى مقدار الدخل المحقق من الوظيفة، وكذلك الحفاظ على هذه الوظيفة (متطلب الأمن)، وحينما يحدث العكس أي تصبح الوظائف الموجودة في السوق أكثر من عدد الباحثين عن عمل كلما حول ذلك اهتمام العاملين إلى تحقيق الاحتياجات الثانوية في قائمة الاحتياجات مثل الحاجة إلى القبول والاعتراف ، أو تحقيق الإنجاز.

### (6) سادساً: نظرة الأفراد إلى العمل:

ويقصد بذلك مدى تقدير الفرد للعمل وحاجته إليه ، فإذا كان الفرد ينظر للعمل كنوع من استغلال الوقت فإن اهتمامه سيتركز على الجوانب غير المادية من الحوافز في تحقيق الرضاء والإشباع الوظيفي، أما إذا كان الفرد مدفوعاً للعمل بحكم حاجته المادية فإن هذا الاتجاه سيكون هو المسيطر على شعوره نحو درجة الإشباع والرضاء الوظيفي، ومن ثم يصبح الحافز المالي هو المعيار أو العامل المؤثر في درجة الرضاء الوظيفي زيادة أو نقصاناً.

### • ماذا يعني الرضاء الوظيفي والمعنوية للإدارة:

- على الرغم من أن تحقيق درجات عالية من الإشباع الوظيفي والروح المعنوية للأفراد هو أمر مطلوب من الإدارة، إلا أن هذين المطلبين لا يشكلان مطلبين منعزلين في عملية التوجيه والقيادة الإدارية، ذلك أن هناك ترابطاً وثيقاً بين هذين المطلبين.
- وبين بعض العناصر الهامة في العمل الإداري مثل: معدل الدوران البشري، درجة الغياب عن العمل، نسبة الحوادث، والإنتاجية.
- ولقد أجريت عدة دراسات في هذا المجال كان أبرزها دراسة "فيكتور فروم" والمعروفة "بنظرية التوقع" Expectancy Theory والتي يمكن أن نلخص نتائجها كما يلي:

- (1) هناك علاقة مباشرة بين الإشباع الوظيفي والمعنوية، وبين معدل الدوران البشري، وكلما كانت المعنوية ودرجة الإشباع كبيرة في المنظمة كلما انخفض بالتالي معدل الدوران البشري.
- (2) هناك علاقة بين الإشباع الوظيفي والمعنوية وبين نسبة الحوادث في العمل وهي علاقة عكسية.
- (3) إن العلاقة بين الإنتاجية والإشباع الوظيفي والمعنوية تبدو غير واضحة أو متناقضة، وغالبية الأبحاث في هذا المجال على حد تعبير "فروم" لا ترى ترابطاً بين الإنتاجية والمعنوية، وبمعنى آخر فإن المعنوية والإنتاجية هما عاملان مستقلان بعضهما عن البعض وليس متداخلين.

- ومع ذلك فإننا لا نستبعد من الناحية العملية تواجد الاحتمالات التالية في مجال العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤسين:

- ✓ **تفاهم تام** بين الرئيس والمرؤس يقود إلى إنتاجية عالية ومعنوية عالية.
- ✓ **تفاهم جزئي** بين الرئيس والمرؤس يقود إلى إنتاجية متدنية ومعنوية متدنية.
- ✓ **رئيس متفهم** ومرؤس غير متفهم يقود إلى إنتاجية متدنية ومعنوية عالية.
- ✓ **مرؤس متفهم** ورئيس غير متفهم يقود إلى إنتاجية عالية ومعنوية متدنية.

### خلاصة المحاضرة:

- إن هناك ارتباط وثيق بين إنتاجية الفرد في العمل وبين صحته وسلامته.
- إن اهتمام المنظمات بالرعاية الصحية وسلامة العاملين قبل أن تكون عملية أخلاقية فهي عملية اقتصادية بالدرجة الأولى، فالمرض والحوادث يمكن أن توقف الإنتاج وهذا ما ينعكس على أنواع متعددة من التكاليف التي تتحملها المنظمات.
- وقد بدأنا الجزء الأول من المحاضرة بالحديث عن برامج الخدمات الصحية وأبرزنا أنواعها، وحددنا الاعتبارات المبادئ التي تحكم قيام المنظمات بهذه البرامج، وتطرقتنا لموضوع الإجهاد أو التوتر في العمل، ومسبباته ومؤثراته، وطرق التعامل معه سواء من قبل الإدارة أو الأفراد أنفسهم.
- وفي الجزء الثاني المتعلق بالأمن والسلامة حددنا ثلاثة أسباب وراء اهتمام المنظمات بهذا الجانب وهي: أسباب أخلاقية، ونظامية، واقتصادية، وبيننا الأنواع المتعددة التكاليف التي تتحملها المنظمات عند وقوع أي حادث في العمل سواء التكاليف المباشرة المتمثلة في علاج وأجور العامل المصاب، أو التكاليف غير المباشرة المتمثلة في توقف الإنتاج، أو تكلفة الوقت الضائع..
- كما عرضنا أسباب الحوادث سواء المتعلقة بظروف العمل غير الآمنة، أو العامل نفسه، ثم حددنا مبررات الإنفاق على برنامج متكامل للأمن والسلامة، والبدائل المتاحة للإدارة في إقرار مثل هذه البرامج.
- وختمنا المحاضرة بشرح للدور الذي يبرزه الاهتمام بالمعنويات وتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين في شحذ طاقاتهم وقدراتهم من أجل تحقيق إنتاجية أعلى، وكذلك من أجل المحافظة عليهم داخل المنظمة وعدم التطلع إلى الخروج منها إلى مجالات عمل أخرى.

**مصطلحات المحاضرة:****❖ الأمراض المهنية Occupational Illness:**

ويقصد بها الأمراض المرتبطة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمنظمات والتي تنجم عن تعرض العامل لظروف عمل سيئة مثل الحرارة، استنشاق بعض الأبخرة السامة، التعرض للكيمائيات، أو أمراض الإجهاد والتوتر.

**❖ الإجهاد Stress :**

وهو حالة من التوتر النفسي والبدني التي يتعرض لها العاملون نتيجة تداخلات العمل، أو التعرض لمواقف أو أحداث بالغة التأثير وبشكل سريع ومتلاحق وتتوقف قوة الإجهاد على السمات الشخصية للأفراد ومدى استجابتهم للتفاعل مع الأحداث.

**❖ المستهدفين للحوادث :**

وهم الأفراد الذين يرتكبون الحوادث بطريقة لا إرادية، مثل التعثر في الأشياء، أو الاصطدام بها، أو سقوط الأشياء من أيديهم، أو الذين يتصرفون بسرعة في بعض الأمور رغم خطورة هذا التصرف.

**❖ الصحة المهنية Occupational Health :**

وتعني الحرص على خلو العاملين من الأمراض البدنية أو النفسية ذات الصلة بالعمل.

**❖ السلامة المهنية Occupational Safety :**

ونعني بها حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن حوادث العمل.

**❖ البيئة الآمنة Secure Environment :**

وهي بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات الإصابات في العمل، أو التعرض لأمراض مرتبطة بالعمل، وقد تمتد هذه الحماية إلى المناطق المحيطة بالعمل.

**❖ الأمن الصناعي Industrial Safety :**

ويقصد به توفير الحماية من الإصابات والحوادث في المجمعات الصناعية، أو الأماكن التي تعتمد في أعمالها على الآلات والمعدات والمواد ذات الطبيعة الخطرة.

## إدارة الموارد البشرية [19]

## Personnel Management إدارة شؤون الموظفين

موضوعات المحاضرة:

- (1) إدارة الحركة الوظيفية: وتشمل:
  - الترقية الوظيفية.
  - الجمود الوظيفي
  - التنزيل الوظيفي
  - التنقلات الوظيفية
  - الاستغناء المؤقت.
- (2) إدارة إنهاء الخدمة: وتشمل:
  - أسباب إنهاء الخدمة.
  - إجراءات إنهاء الخدمة.
  - مقابلات إنهاء الخدمة.
  - استشارات التوظيف الخارجي.
- (3) إدارة الاستقالات.
- (4) إدارة التقاعد.

إدارة الحركة الوظيفية:

يتناول هذا الجانب العديد من القضايا نتناولها على النحو التالي:

إدارة عمليات الترقية:

- تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية، ومجال السلطة والنفوذ، وزيادة الأجر والامتيازات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة.
- والترقية هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديراً لارتفاع مستوى قدراته ومهاراته، والترقيات إذا ما أحسنت إدارتها فإنها تحقق مصالح مشتركة للفرد وللمنظمة معاً، فهي للفرد تعني حافزاً ترفع من روحه المعنوية وتحقق له المزيد من الإشباع المادي والاجتماعي ومن ثم تدفعه إلى المزيد من البذل والعطاء.
- أما بالنسبة للمنظمة فهي تعني تقديراً منها لجهود العاملين الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية والولاء، وكذلك المحافظة على أصولها البشرية الحالية واجتذاب العناصر الخارجية الجيدة للعمل بالمنظمة.
- وقد تتم الترقية أحياناً ولكن بدون زيادة في الأجر، ويفضل بعض المديرين في الإدارات العليا هذا النوع من الترقيات لأنهم يعطون أهمية أكبر للمركز الأدبي للوظيفة أكثر من الزيادة المالية في الدخل.

خيارات واستراتيجيات الترقية:

تواجه الإدارة في موضوع الترقيات ثلاثة خيارات من القرارات هي:

القرار الأول: هل تتم الترقية على أساس الكفاءة أم الأقدمية؟

هذا قرار صعب تواجهه الإدارة، فهل تتم الترقية على معيار الكفاءة أم على معيار الأقدمية أم على المعيارين معاً؟ ومن المعروف أن الترقية على أساس الكفاءة تعتبر استجابة مباشرة لمفهوم التحفيز والدافعية، وهي في هذا الإطار تمثل الخيار الأفضل للموظفين وخاصة من هم في بداية حياتهم الوظيفية، وتميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقية حسب الأقدمية حينما يتساوى معيار الكفاءة بين موظف قديم وموظف جديد، كما أننا قد نجد تطبيق معيار الأقدمية شائعاً في الأجهزة الحكومية وفي المنظمات التي يتمتع الموظفون والعمال فيها بحماية من تجمعاتهم المهنية، وتحظى الترقية بالأقدمية عادةً بتأييد كبار السن، والمجتمع بصفة عامة.

**القرار الثاني: كيف يتم قياس الكفاءة؟**

أن قياس الكفاءة يتم وفق معايير وضوابط محددة سواء من حيث تعريف مستوى الأداء المطلوب ، أو وسيلة تقييم الأداء. غير أن تقييم الأداء يقيس فقط قدرة الفرد في وظيفته الحالية ولا يعطى مؤشراً لما هو متوقع من أدائه في وظيفة أعلى مسئولية وسلطة، ومن هنا يجب أن تحدد الإدارة مستوى الأداء المتوقع من الموظف مستقبلاً، وتعتمد بعض المنظمات على تقارير الأداء السابقة كمؤشر مهم في عملية الترقية، وتعتمد منظمات أخرى على إجراء بعض الاختبارات لقياس مدى الترابط بين متطلبات الوظائف الجديدة والموظفين المرشحين لها، وخاصة في الوظائف القيادية ، وهناك من المنظمات من تعتمد على نتائج مراكز التقييم الإداري في اتخاذ قرار الترقية.

**القرار الثالث: هل تتم الترقية بطريقة رسمية أو غير رسمية؟**

كثيراً ما تغلب الصفة السرية على بعض قرارات الترقية وخاصة حينما لا يكون مبدأ ومعيار الترقية هو الكفاءة، وتلجأ بعض المنظمات إلى هذا الأسلوب حينما تكون هناك نية مبيتة لترقية بعض الأفراد ذوي الصلة الشخصية المباشرة أو من هم محط إعجاب أصحاب القرار، وهنا نجد أن الإدارة تعتمد حجب أية معلومات خاصة بالأماكن الشاغرة للترقية ، أو المؤهلات المطلوبة ، أو مواعيد التقدم للوظيفة. ومثل هذا الأسلوب غير الرسمي في الترقية يقطع الصلة بين مفهوم تقييم الأداء وخط المسار الوظيفي وبين الترقية، كما أنه يقلل من مفهوم ومعنى الترقية كمكافأة للإنجاز.

**ملاحظات هامة:**

- يرفض بعض الأفراد الترقية إلى مراكز إدارية أو وظيفية أعلى ويفضلون البقاء في وظائفهم ويجب على الإدارة علاج هذه الظاهرة وتقصي أسبابها وإيجاد الحلول اللازمة لها.

**• ومن الأسباب المحتملة لرفض الترقية ما يلي:**

- ✓ تحمل الوظيفة الجديدة مسؤوليات كبيرة لا تتناسب مع الزيادة في الدخل.
- ✓ تمتع بعض الأفراد في وظائفهم الحالية بمراكز أدبية مرموقة أو مراكز نفوذ قد يفقدونها في حالة انتقالهم إلى وظائف أعلى تكون أعلى أجراً ومركزاً.
- ✓ الخوف من احتمالات الفشل في الوظائف الجديدة والوقوع في الأخطاء.
- ✓ اكتفاء بعض الموظفين بالعلاوات السنوية وعدم رغبتهم في الصعود إلى مناصب أعلى.
- غير أن حدوث مثل هذه الحالات الاستثنائية لا يمنع من إتباع كثير من المنظمات مبدأ الترقية بطرق رسمية ومعلنة للجميع، وهنا يتم الإعلان عن الوظائف المتاحة للترقية ، والشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بوسائل الإعلان الداخلية في المنظمة، ويحقق الإعلان الرسمي عن الترقية **فائدتين: إحداهما** للمنظمة وهي اتساع قاعدة الاختيار بين العديد من المرشحين المؤهلين ، **والأخرى** أنه يستجيب لمنطق وهدف تقييم أداء الأفراد ، ومن ثم مكافأتهم بالترقية إلى مراكز أعلى.

**معايير أخرى للترقية: (المعايير غير الرسمية):**

الأساس في الترقية هو استخدام **المعايير الموضوعية** التي تحدثنا عنها سابقاً مثل: - الأقدمية ، - تقارير تقييم الأداء ( الكفاءة ) ، - نتائج التقييم المتحصلة من مراكز التقييم الإداري.

**(1) السمات الشخصية لبعض الأفراد:**

لأن صاحب القرار في إصدار الترقية قد يتأثر بجنس أو لون أو عرق أو جنسية الموظف، ومن ثم يبنى قراره في الترقية على واحد من هذه السمات أو أكثر متجاهلاً المعايير الموضوعية.

**(2) محاباة ذوي القربى:**

وهذا أيضاً ليس مستبعداً حينما يكون صاحب القرار من مالكي المنظمة ، أو ممن يملكون نفوذاً واسعاً ومتعاضماً في المنظمة.

**(3) العوامل الاجتماعية:**

قد تتم ترقية بعض الموظفين لأنهم ينتمون إلى نفس النادي الاجتماعي، أو الثقافي الذي ينتمي إليه صاحب القرار، أو قد يتم إصدار القرار لموظف لأنه متخرج من نفس الجامعة التي تخرج منها رئيسه أو أن الموظف المشمول بقرار الترقية يشترك مع رئيسه في نفس الهوايات مثل الرياضة، الشعر، الفنون، وخلافها. وقد يكون المشمول بالترقية ممن يجيدون العزف الدائم على وتر براعة المدير وقدراته الخلاقة ، أو ممن يقدمون له خدمات خاصة داخل المنظمة وخارجها.

**(4) الصداقة:**

قد يكون للاشتراك في صفات مشتركة تجمع بين الرئيس والموظف عوامل تأثير على اتخاذ القرار بالترقية ، وتبدو هذه الظاهرة واضحة في المراكز الإدارية العليا حيث يميل المدراء لتقويم المرشحين للترقية استناداً على مشاركة بعض هؤلاء لنفس القيم والمبادئ والمشاعر والطموحات وبغض النظر عن كفاءة وأقدمية المرشحين الآخرين.

**(5) وبساطات ذوي النفوذ:**

أو المصالح المشتركة الخارجية قد تلعب دوراً في ترقية بعض الأشخاص أو نقلهم إلى مراكز أفضل.

**الجمود الوظيفي:****ما هو الجمود الوظيفي؟**

- أن الجمود الوظيفي : ” يعني البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية ، أو نقل إلى مكان أفضل “.
- ومما يساعد على الجمود الوظيفي كظاهرة أمور تتعلق بالمنظمة وأخرى بالموظف نفسه.

**- والمتعلقة بالمنظمة يمكن إيجازها في:**

1. عدم وجود فرص وظيفية للترقية إلى أعلى.
2. شح الإمكانيات المادية والتي عادةً ما ترتبط بزيادات الرواتب والأجور المصاحب للترقية.
3. سوء الظروف الاقتصادية بصفة عامة.

**- أما تلك المتعلقة بالفرد فهي:**

1. انخفاض مستوى الأداء.
2. عدم الرغبة والطموح في تحمل مسئوليات أعلى.
3. عدم التفكير الجاد منذ البداية في تحديد المسار الوظيفي وتخطيطه.
4. كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة.

- ويصور لنا الشكل التالي حالة الجمود الوظيفي : حيث يكثر عدد من يستحقوا الترقية مع قلة الفرص المتاحة.
- والجمود الوظيفي لا يقتصر فقط على المراتب الوظيفية الإدارية البسيطة بل يتجاوزها إلى وظائف المديرين والمهنيين ، وهو ما يقود في النهاية إلى الشعور بالإحباط والفشل.



- شكل يوضح الجمود الوظيفي حيث تضيق الفرص في المراتب الأعلى مع وجود أعداد كبيرة طامحة وراغبة في الترقية.
- ومما يترتب على آثار الجمود الوظيفي هو عدة مؤشرات منها: كثرة الغياب، الوصول للعمل متأخراً، والمغادرة مبكراً، حدة الانفعال وسرعة الغضب عند النقد أو المناقشة مع الرؤساء والزملاء ، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية للعمل.
- وتقع على إدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة تجاه التعامل مع المجمدين وظيفياً ، وتبرز أهمية الاستراتيجيات المتاحة أمامها في المجالات التالية:

- ✓ **أولاً:** إشعار الموظفين والمديرين أن هناك حدوداً نهائية للترقيات: وأنها قد لا تكون متاحة دائماً حتى عند استحقاقها ، إن هذا يخفف على الأقل من الشعور بالإحباط لمعرفة الجميع أن هذه قاعدة عامة لا تخص فرداً أو أفراداً معينين.
- ✓ **ثانياً:** مساعدة الأفراد الذين يودون البحث عن فرص عمل أفضل خارج المنظمة وتقديم الاستشارة والنصح ، والتزكيات اللازمة لتسهيل مهمتهم.
- ✓ **ثالثاً:** وقد يكون من الأفضل توسيع نطاق المراتب الوظيفية حتى وإن بدت مستويات السلطة والامتيازات المادية ضئيلة، فشعور الفرد بالانتقال من مستوى لمستوى آخر أفضل من بقائه لسنوات عديدة في مكان عمل واحد.
- ✓ **رابعاً:** النقل بين الوظائف لاكتساب خبرات متنوعة ، أو تحديد نوع من المسارات الوظيفية المزدوجة أو المتعددة.

### التنزيل الوظيفي Demotion:

- التنزيل أو التخفيض الوظيفي هو آخر ما يتوقعه الموظفون حينما يلتحقون بالمنظمات ذلك إن لم يكن هدف الموظفين عموماً هو الصعود إلى أعلى المراكز الوظيفية فعلى الأقل الثبات في مواقعهم دون تنزيل لمستويات أقل.
- ويعني التنزيل الوظيفي : ” تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره، وأية امتيازات وظيفية أخرى ويعني كذلك نقله إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات أقل ، أو تتطلب مهارات أقل مع انخفاض المركز الأدبي والمعنوي في الموقع الجديد “.
- وللتنزيل الوظيفي عدة أسباب بعضها خارج إرادة الفرد ، والبعض الآخر مرتبط بمستوى أداءه في العمل.
- ومن الأسباب الخارجة عن إرادة الفرد ما يلي:

- (1) إعادة التنظيم في المنظمة ، ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها.
- (2) اندماج المنظمات بعضها البعض.
- (3) الانكماش الاقتصادي وما يتبعه من نقص عدد الوظائف.

- وغالباً ما يكون تأثير التنزيل الوظيفي في مثل هذه الحالات أخف وطأة على الموظفين، خاصة حينما يدرك الجميع أن مقتضيات التنزيل الوظيفي لا تخص أفراداً معينين ولكنه أمر لا بد منه.
- أما فيما يتعلق بالتنزيل الوظيفي لأسباب فردية فغالباً ما يكون السبب الرئيسي وراء ذلك هو **عدم كفاءة الفرد وانخفاض قدراته** عن المعايير المحددة لمتطلبات الأداء، ومثل هذا التنزيل الوظيفي يكون أشد إبلاماً وإيذاءً للأفراد ومدعاة لإثارة عوامل الغضب والإحباط والخوف.
- ويعتقد الكثير من المديرين أن التنزيل الوظيفي ليس الحل الأمثل لتسوية الخلافات مع الموظفين حول مستوى الأداء.
- وتلجأ بعض المنظمات إلى أسلوب: **"الترقية والتنزيل" معاً**، ويتم ذلك من خلال ترقية الموظف إلى وظيفة ذات أجر أعلى ولكن بصلاحيات ومسئوليات أقل، وعادة ما تطال مثل هذه الترقية والتنزيل الموظفين القدامى والذين تقادمت مؤهلاتهم، أو أصبحوا غير قادرين على الاستفادة من التدريب والتطوير، أو من هم على درجة كبيرة من الإخلاص في أعمالهم، ولكن بمستوى أداء أقل، وأخيراً من هم على حافة الإحالة إلى التقاعد.
- كما قد تلجأ منظمات أخرى إلى إتباع أسلوب عدم تنزيل الأفراد من وظائفهم لسبب نقص الكفاءة والقدرة، وإنما تنزيل مستوى الصلاحيات والمسئوليات وتكليف آخرين ببعض مسئولياتهم وواجباتهم.

### التنقلات الوظيفية:

- **المقصود بالتنقلات بين الوظائف:** " هو تكليف الفرد بعمل آخر في مستوى أفقي وبنفس الراتب والمرتبة، وقد يكون المركز الأدبي للوظيفة الجديدة أكبر أو أقل من الوظيفة السابقة، كما قد يكون النقل من المركز الرئيسي أو من المركز لأحد الفروع أو العكس ".
  - وهناك بعض الأسباب للتنقلات الوظيفية منها ما هو يطلب الموظف نفسه، ومنها ما هو بموجب قرار إداري، ونذكر منها (٩ أسباب) هي:
- (1) الرغبة في اكتساب المزيد من الخبرة.
  - (2) الرغبة في مواجهة تحديات جديدة في العمل.
  - (3) تغيير روتين العمل، وساعات العمل، ومكان العمل.
  - (4) زيادة فرص التقدم الوظيفي في المكان الجديد للعمل.
  - (5) حينما تظهر الحاجة لانتقال الموظف من عمل لا يشكل أهمية له لعمل آخر.
  - (6) حينما يكون الهدف من نقل الموظف إلى مكان آخر هو تهيئته للترقية نظراً لضيق الفرص في مجال عمله السابق.
  - (7) حينما يكون الموظف غير مرضي عنه أو مغضوباً عليه - وهنا يعتبر النقل بمثابة التنزيل الوظيفي.
  - (8) حينما تظهر الحاجة لنقل الفرد لوظيفة تتطلب مستوى رفيعاً من المقدرة والكفاءة.
  - (9) حينما يظهر الصراع والخلاف بين الموظف وزملاؤه، أو بينه وبين رئيسه في العمل.
- ولا يمثل الانتقال بين الوظائف داخل موقع المنظمة مشكلة كبرى للإدارة إذا لم يكن ذلك مرتبطاً بنوع من " التنزيل الوظيفي"، ولكنه يشكل صعوبة اقتصادية واجتماعية إذا أقرن التنقل بين الوظائف بالنقل من موقع إلى موقع آخر أي من مدينة إلى مدينة أخرى.
  - ويثير هذا النوع من تنقلات الوظائف عدة مشكلات للإدارة والموظف ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- (1) **تكلفة النقل:** مثل مصروفات الانتقال ، مصروفات السكن الجديد ، مصروفات التخلص من السكن القديم ، مصروفات المواصلات ، مصروفات تعليم الأبناء ، ومصروفات أخرى غير منظورة ، وقد تتحمل الإدارة بعض هذه المصروفات وخاصة المباشرة منها.
- (2) **المشكلات الاجتماعية:** المرتبطة بنقل الموظف من بيئة إلى أخرى، وما يترتب على ذلك من تغيير في نمط علاقات الأسرة والأبناء ، والتأقلم مع مجتمع جديد ، وتكوين علاقات جديدة وأصدقاء جدد.
- (3) **وهناك احتمال آخر:** بأن يواجه الموظف المنقول إلى بيئة أخرى **ظروف عمل غير جيدة** سواء في مجال العمل أو طبيعته.
- (4) **وهناك احتمال آخر** بأن يواجه الموظف **علاقات عدائية** مع الموظفين الآخرين في الموقع الجديد ، أو حتى مع رئيسه الجديد ، وهنا يجب على الإدارة التي نقل منها أو الموقع الذي نقل منه أن يساعدوا هذا الموظف في التغلب على هذه الصعوبات وإيجاد الحلول المناسبة.

### الاستغناء المؤقت عن الخدمة:

- **إنهاء خدمات الموظفين** هو الإجراء الذي تتخذه المنظمة كرد فعل على نقص كفاءتهم ، أو خروج سلوكياتهم عن القواعد المحددة ، أما الاستغناء المؤقت فلا يرتبط بنتيجة أعمال الموظفين أو أدائهم وإنما يحدث لأسباب أخرى.
- **والإستغناء المؤقت:** ” يعني تنحية بعض الموظفين عن الخدمة لوقت محدد مع وقف أجورهم ثم استعادتهم للخدمة مرة أخرى، فإذا لم تنزل الظروف المؤدية إلى الاستغناء المؤقت فإن المنظمة قد تتخذ الإجراء النهائي بصرفهم عن الخدمة بصفة دائمة“ .
- **ويعد الاستغناء المؤقت عن الخدمة أشد وطأة على العامل وأكثر من إنهاء الخدمة لأن الموظف لم يرتكب خطأ في الأساس يحاسب عليه ، وإنما كان الاستغناء لأسباب لا إرادة له فيها.**

### أسباب الاستغناء المؤقت:

للاستغناء المؤقت عن خدمات العاملين عدة أسباب نذكر أهمها فيما يلي:

- (1) إدارة أعمال المنظمة بطريقة سيئة وقرارات غير سليمة تؤدي إلى تدهور أوضاعها الاقتصادية.
- (2) انخفاض مستويات جودة السلعة أو الخدمة ومن ثم انخفاض حجم المبيعات أو الطلب.
- (3) أساليب غير جيدة في تسويق وترويج المنتجات أو الخدمات.
- (4) أسباب انكماشية عامة في السوق: مثل انخفاض الإنفاق الحكومي على المشروعات ، ارتفاع أسعار الفائدة في السوق ، وزيادة مستوى البطالة وانخفاض الطلب على السلع والخدمات.

• **بعض المنظمات تقوم باللجوء إلى بدائل أخرى غير الاستغناء المؤقت، ومن هذه الوسائل:**

- (1) **التخفيض التطوعي** في ميزانية الأجور والرواتب وبموافقة العاملين أنفسهم ، بحيث لا تضطر المنظمة إلى الاستغناء عن العاملين.
- (2) **تجميع مدخرات الإجازات للعاملين وإعطائهم هذه الإجازات دفعة واحدة أثناء فترات الكساد** ثم استعادتهم للخدمة عند عودة الرواج.
- (3) **الاستغناء فقط عن العاملين المؤقتين أو الإضافيين** كخطة دفاعية أولى ووفقاً لنصوص عقد العمل الموقع سلفاً مع هؤلاء.
- (4) **تخفيض ساعات العمل الأسبوعية** أو عدد أيام العمل.

### • الإعلان والإعلام بالاستغناء المؤقت:

ومهما تكن السياسة التي ستتبعها المنظمة عند الحاجة الملحة للاستغناء المؤقت فإنها لا بد وأن تشعر العاملين بها جميعاً سواءً من سيطالهم الاستغناء المؤقت أو الآخرين، ولا بد وأن يتم الإشعار مسبقاً وبوقت كاف، ولا بد أن يوضح للمستغني عنهم حقوقهم المالية، وكيفية مساعدتهم في البحث عن وظائف دائمة، وكذلك المدة المتوقعة للاستغناء المؤقت والطريقة التي سيتم بها استدعائهم للعمل مرة ثانية عند الحاجة.

### • ملاحظة:

غالباً ما يكون أول من سيطالهم الاستغناء المؤقت في المصانع هم عمال الإنتاج، أو العاملين حسب نظام الساعات – وفي القطاعات الأخرى قد يكون أول المستغني عنهم العاملين حسب التفرغ الجزئي Part Time، فإذا ما استمرت الظروف غير المواتية في المصانع أو القطاعات الأخرى انتقل الاستغناء إلى الدوائر الأخرى من العمالة حتى يصل إلى مستويات الإدارة العليا.

### • قواعد إرشادية عند الاستغناء المؤقت عن الخدمة:

إن الاستغناء المؤقت أشد خطورة وضرراً نفسياً على العاملين عنه في حالة إنهاء الخدمة، ويمكن للمنظمات اتباع القواعد الإرشادية التالية:

(1) التنسيق بين سياسة الاستقطاب والتوظيف وسياسة الاستغناء المؤقت ، وهذا يعني الحذر من أن تقوم السياستين

معاً أي الاستغناء المؤقت عن بعض العاملين ، وفي نفس الوقت اتخاذ خطوات بتوظيف آخرين قد يكونوا أقل خبرة ومؤهلاً عن المستغني عنهم ، وإذا كان لا بد من أن يتم الاستغناء عن بعض العاملين بطريق مؤقتة في بعض القطاعات وتعين آخرين في قطاعات ثانية ، فقد يكون من الأفضل بحث إمكانية تحويل من سيتم الاستغناء عنهم إلى الأقسام والقطاعات المحتاجة وإعطائهم جرعات تدريبية مناسبة.

(2) يفضل أن يتم اختيار المستغني عنهم على أساس مبدأ الكفاءة وليس الأقدمية ، فالأقل كفاءة يكون في قائمة المستغني عنهم ويبقى الأكفأ فالأكفأ.

(3) يجب أن يتم إعلام الموظفين الباقين على رأس العمل إن الإدارة قد انتهت تماماً من قائمة الاستغناء المؤقت حتى يشعروا بالاستقرار.

(4) يجب أن لا يكون الاستغناء المؤقت مقتصرًا على صغار الموظفين بل لا بد وأن يمتد لكل الفئات إذا استدعت الضرورة ذلك.

(5) يفضل أن يتم إعلام المستغني عنهم في الساعات الأخيرة من اليوم الأخير لأسبوع العمل ، لإعطائهم الفرصة لتبريد عواطفهم وانفعالاتهم خلال إجازة الأسبوع ، كما يفضل كذلك أن يتم الإعلان عن الاستغناء بعد العطلة الرسمية للموظف، وليس قبلها مباشرة حتى لا يفسد مثل هذا القرار فرحة الموظف وأسرته في إجازة عمل سعيدة.

### إدارة عملية إنهاء الخدمة:

يمثل قرار إنهاء الخدمة أو الفصل من العمل قراراً حرجاً للمديرين والمنظمات ، ومن أجل ذلك لا بد من الحذر والتأمل في مثل هذا النوع من القرارات ، وإذا كان لا بد من اتخاذ قرار بالفصل فلا بد وأن تكون المنظمة قد استنفدت كل الطرق الأخرى قبل الفصل.

**أسباب إنهاء الخدمة:**

• **يمكن إسناد قرار الفصل لواحد أو أكثر من الأسباب التالية ١١ سبباً هي:**

- (1) **أداء غير مرضي:** ويمكن تعريف الأداء غير المرضي بتكرار ظاهرة أو أكثر في تقارير تقييم الأداء، مثل الغياب المتكرر، التأخر في الحضور إلى العمل، أو الانصراف المبكر، الفشل في مقابلة الحد الأدنى في الأداء، أو اتجاهات غير ودية تجاه الرؤساء، الزملاء، أو المنظمة ككل.
- (2) **السلوك غير القويم:** ويتمثل ذلك في المخالفة المستمرة للأنظمة وقواعد العمل، تدمير الممتلكات، السرقة، أو عدم التعاون مع الرؤساء والزملاء أو إفشاء بعض أسرار العمل.
- (3) **عدم المقدرة ونقص التأهيل للعمل:** إذا أتيحت كل الفرص التأهيلية والتدريبية للموظف لرفع كفاءته في العمل، ولكنه لم يثبت ذلك فقد يكون من الأفضل إنهاء خدمته وخاصة إذا اقترنت عدم القدرة والكفاءة بعدم الرغبة في إثبات الذات.
- (4) **عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة:** قد يحدث أن تعتمد المنظمات أساليب جديدة للعمل، أو أن تدخل آلات ومواد جديدة لتطوير العمل، وتقوم بتدريب الموظف على ذلك، ومع ذلك لا تجد الاستجابة منه في مقابلة احتياجات العمل الجديدة، هنا لا يكون مفراً أمام الشركة إلا الاستغناء.
- (5) **رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها ورفض نصوص عقد التوظيف.**
- (6) **اندماج المنظمة مع أخرى أو شراؤها من قبل منظمة أكبر.**
- (7) **لجوء المنظمة لأسباب مختلفة مثل ضرورة ضغط الإنفاق من خلال الاستغناء، والإنهاء لخدمات بعض العاملين.**

**وهناك أسباب أخرى يمكن أن تضاف إلى ما تقدم منها:**

1. الاستقالة الطوعية من العامل.
2. وفاة رب العمل أو العامل نفسه.
3. الاتفاق المشترك بين العامل وصاحب العمل مقابل تعويض.
4. أسباب أخلاقية كما لو حكم على العامل أو الموظف في قضية أخلاقية.

**إجراءات إنهاء الخدمة:**

تحتم الأنظمة والتشريعات العمالية في كثير من الدول اتخاذ بعض الخطوات اللازمة عند اتخاذ قرارات الفصل من الخدمة ونذكر منها ما يلي:

- (1) **المناقشات التمهيدية:** حيث يشعر الموظف أولاً أنه لا يقوم بالأداء حسب المعايير المطلوبة، أو أنه ينهج سلوكاً غير مرغوباً فيه.
- (2) **التوثيق:** يجب أن يتبع المناقشات التمهيدية التحذيرية خطاب من الرئيس المباشر إلى الموظف يتضمن محتوى هذه المناقشات ومرئيات المنظمة.
- (3) **الإنذار النهائي:** حينما لا تحقق الخطوات السابقتان الهدف فإن ذلك يستتبع توجيه إنذار شفوي نهائي للموظف.
- (4) **التأكيد الكتابي:** يتحدد فيه موعد تنفيذ قرار الإنهاء إذا لم يغير الموظف من مستوى أدائه أو سلوكياته في العمل.

**مقابلات إنهاء الخدمة:**

- إنهاء خدمة موظف عمل "مثير للأسى" بكل ما في هذه الكلمة من معنى، وهو موقف لا يحمد أي مسؤول، ومقابلة الإعلام بإنهاء الخدمة هو موقف حزين وخرج لكلا الطرفين ، والموظف الذي يتعرض لهذا الموقف لا يكاد يصدق رغم التحذيرات السابقة أن ساعة الرحيل إلى المجهول قد أزلت، وهو من هذا المنطلق قد يتصرف بشكل من الذهول والغضب والإحباط.
- إن المقابلات الخاصة بإشعار الموظف بالاستغناء عن خدماته أمر صعب للغاية ، ولكنه أمر لا مفر منه، ففي مجال الأعمال والربح والخسارة لا بد من اتخاذ القرار.
- كيف إذا نرتب للمقابلة ؟ هناك العديد من الخطوات اللازمة لذلك والتي يمكن أن يسترشد بها المدبرون، ومنها ما يلي ( ٧ خطوات ) هي:

**❖ أولاً: تخطيط المقابلة: ويتطلب هذا العمل إتباع ما يلي:**

- ✓ يخطط للمقابلة في بداية أسبوع العمل ولا تعقد في نهايته أو قبل إجازة.
- ✓ الحرص على أن يعرف الموظف المعني بالأمر موعد ومكان المقابلة.
- ✓ لا يستخدم التليفون لإشعار الموظف بالخطوة السابقة ويكون ذلك كتابياً.
- ✓ اختصار وقت المقابلة بحيث لا تزيد عن ربع ساعة.
- ✓ إحضار جميع الوثائق اللازمة عند المقابلة مثل عقد العمل، ملف الموظف، تقارير الأداء.
- ✓ الاستعداد لأي اتصال من الموظف بعد إخطاره بموعد المقابلة.
- ✓ وأخيراً الاستعداد بأرقام أجهزة الأمن والإسعاف الداخلي عند المقابلة تحسباً لحالات الانفعال أو الإغماء للموظف عند سماعه خبر الاستغناء.

**❖ ثانياً: الدخول مباشرة في الموضوع:**

يجب عدم التطرق عند المقابلة لأية موضوعات أخرى، بعد أن يجلس الموظف يخبر بالهدف من المقابلة والقرار المتخذ في شأن الاستغناء عن خدماته.

**❖ ثالثاً: توصيف الموقف:**

بعد إشعار الموظف بالقرار يخبر باختصار بمسببات القرار في جمل سريعة وقصيرة، ويشار إلى إنتاجيته، أو سلوكياته في العمل، وإلى الإنذارات السابقة، إلى أنه لم يحقق أي تقدم يذكر، وأخيراً يؤكد للموظف أن القرار نهائي وأن المراجع الإدارية الأخرى قد أقرت القرار.

**❖ رابعاً: لا تحاول أو ترمي قرار إنهاء الخدمة على أناس آخرين:**

فإن هذا يزيد في هياج الموظف وطرقه لباب المسئول، ومن ثم تتوسع دائرة الشكوى.

**❖ خامساً: الإنصات للموظف:**

يجب أن تعطى للموظف فرصة التعبير عن نفسه، مع محاولة تجنب المجادلة ووجوب الاستماع والإنصات إليه.

**❖ سادساً: مناقشة الحقوق المالية المترتبة على قرار إنهاء الخدمة:**

حدد هذه الحقوق وفقاً لنظام المنظمة وعقد العمل، لا تعد الموظف بأية امتيازات إضافية، أو أنك ستناقش طلبات أخرى للموظف مع الإدارة، انهى المقابلة بتأكيد قرار الاستغناء.

**❖ سابعاً: حدد الخطوة التالية:**

وهي ان يعرف الموظف قبل مغادرة مكان المقابلة بالجهة التي يمكن له مراجعتها أو الاتصال بها لتصفية حقوقه، أو إثارة أي سؤال أو استفسار حول هذه الحقوق.

**استشارات التوظيف الخارجي:**

تقوم بعض المنظمات بتقديم مساعدات خاصة للموظفين المستغني عنهم لمساعدتهم وتهيئتهم لوظائف خارج المنظمة، وهذا عمل تطوعي وليس الزامي الهدف منه تقديم النصح للموظف لمساعدته للبحث عن عمل آخر.

• **إنهاء خدمات القيادات الإدارية:**

كما تضطر المنظمات أحياناً إلى الاستغناء النهائي عن خدمات بعض موظفيها من الإداريين أو الفنيين أو العمالة العادية ، فإنها قد تواجه مواقف تضطرها إلى اتخاذ القرار نحو إنهاء خدمات بعض القيايين بها مثل المدير العام التنفيذي، أو نواب المدير العام أو مديري الإدارات التنفيذية في الإدارة العليا للمنظمة.

• **أسباب إنهاء خدمات القيادات الإدارية ( ١٢ سبب ) هي:**

من الأسباب التي قد تدعو المنظمات للاستغناء عن خدمات بعض القيايين:

- 1- انخفاض مستوى الأداء والقدرة، أو تقادم الخبرة.
- 2- انخفاض المركز التنافسي للمنظمة، بسبب سوء الإدارة.
- 3- ارتباك كامل التنظيم وشدة الصراعات.
- 4- إفشاء بعض الأسرار الهامة الخاصة بالمنظمة للغير.
- 5- استغلال المنصب في تحقيق امتيازات خاصة.
- 6- صعوبة الاستجابة للتطوير والتجديد.
- 7- الأناية واستخدام " أنا "، بدلاً من " نحن ".
- 8- البطء في العمل والحصول على النتائج.
- 9- عدم القدرة على تحديد الأولويات واتخاذ القرارات.
- 10- عدم القدرة على التكيف والتأقلم مع التغيير.
- 11- المركزية المفرطة وعدم التفويض.
- 12- عدم الحرص على تطوير أنفسهم ورفع كفاءتهم.

• وتمثل مقابلة إنهاء الخدمة الطريقة الأفضل لإشعار القيايدي الإداري بالقرار بعد أن تكون قد استنفذت كل الوسائل الأخرى.

• **قواعد إرشادية في إنهاء خدمات القيادات الإدارية:**

ويقترح "مارك دوريو" القواعد التالية عند إجراء مثل هذه المقابلات:

**(1) الحرص على عدم تمكين القيايدي من إفشاء أسرار المنظمة:** يجب أن يدرك القائم بالمقابلة وربما تكون لجنة عليا ، أو رئيس المنظمة أو نائب الرئيس ، أن طريقة عقد المقابلة وإدارتها أمر في غاية الحساسية على مستقبل المنظمة ، أن لدى القيايين عادة معلومات هامة وخطيرة عن المنظمة وإفشاؤها أو نقلها للمنظمات الأخرى قد يضر بها ضرراً بليغاً ، ومن هنا فإن المقابلة يجب أن تخرج بطريقة جيدة سواءً من حيث عرض الأسباب وراء الاستغناء ، أو المساعدة في البحث عن فرص عمل بديلة ، أو من حيث تقديم التعويضات المناسبة.

➤ ،،،، **تذكير للمنظمات:** إن المهانة التي يتعرض لها القيايدي عند إخراجها من الخدمة ستعكس آثارها على انخفاض معنويات القيايين الآخرين والموظفين بالمنظمة، فاحرص على تجنب ذلك إطلاقاً.

**(2) موضوعات المقابلة:** لا بد من تخطيط المقابلة مسبقاً وأن تتم بشكل سري، وإذا ما تمت يجب أن تغطي الجوانب التالية:

- ✓ أسباب الاستغناء.
- ✓ جميع الوثائق المقترنة بأسباب الاستغناء.
- ✓ عرض مواقع الأداء الجيد في تاريخه الأدائي السابق.

- ✓ تاريخ سريان إنهاء العمل.
- ✓ مقدار التعويضات والمزايا المالية المترتبة على الاستغناء.
- ✓ الأسلوب الذي ستلتزم به المنظمة في تقديم معلومات عن القيادي للمنظمات التي تطلب التزكية.
- ✓ الخدمات والمساعدات التي ستقدمها له المنظمة من أجل الحصول على عمل جديد سواءً من حيث الاستشارة أو الخدمات المكتبية اللازمة للاتصالات.

#### • تعويضات إنهاء خدمة القياديين:

تتوقف التعويضات التي ستقدم للقياديين من جراء الاستغناء عن خدماتهم على شروط التوظيف، على أن العرف السائد في هذا المجال هو ما يلي:

- (1) دفع مبلغ مقطوع.
- (2) استمرار القيادي على لائحة الرواتب مع صرف جميع الامتيازات الأخرى لفترة مؤقتة حتى يحصل على وظيفة أخرى، ولكن يجب أن تحدد الفترة المشمولة بهذه الامتيازات بشكل واضح.
- (3) تحديد فترة سماح للحصول على الراتب والامتيازات ويمكن أن تجدد هذه الفترة بزم من معين مضاف إليها إمكانية تمديدتها لفترة أخرى.

#### • إدارة عملية الاستقالات:

- إذا جاز لنا أن نستخدم تعبير "الانفصال عن العمل" فإننا يجب أن نميز بينه وبين مصطلح "الفصل من العمل"، وقد تحدثنا عن نوعين من الفصل من العمل في الصفحات السابقة وهما: إنهاء الخدمة، والاستغناء المؤقت عن الخدمة.
- فما هو: المقصود بالانفصال عن العمل Separation؟ المقصود بهذا التعبير: " هو أن يترك الموظف عمله بالمنظمة بمحض إرادته، سواء كان ذلك من خلال "الاستقالة Resignation"، أو طلب الإحالة على التقاعد Retirement".
- وكما هو واضح فإن عملية الفصل والاستغناء المؤقت عن الموظف تأتي بإدارة المنظمة وبقرار منها، وهو عكس عملية الاستقالة أو طلب الموظف إحالته للتقاعد.
- وتستلزم حالات الفصل، أو الاستقالة إحلال البديل المناسب للموظف الخارج من المنظمة بموظف كفاء من خارجها، أو من داخلها وهذا بالطبع يحمل المنظمة أعباء مالية وجهوداً كبيرة.

#### • أسباب الاستقالات:

يمكن تصنيف أسباب الاستقالة إلى ثلاثة أقسام: منها ما يختص بالفرد نفسه، ومنها ما يختص بالفرص الخارجية المتاحة، ومنها ما يختص بظروف العمل أو الجوانب الإدارية والتنظيمية، وهي كما يلي:

- ✓ أولاً: الأسباب الشخصية.
- ✓ ثانياً: فرص العمل الخارجية.
- ✓ ثالثاً: الأسباب المتعلقة بمناخ العمل.

**أولاً: الأسباب الشخصية:**

لكل فرد منا توقعاته في العمل، فإذا اختلفت هذه التوقعات عن الأمر الواقع فإنه قد يفكر في البحث عن بديل آخر أقرب إلى توقعاته، ومتى ما حصل على البديل أخذ في تقديم الاستقالة ومتابعة إجراءاتها، **ومن ضمن هذه التوقعات ما يلي:**

- ✓ مقدار الأجر والامتيازات المالية والمعنوية أقل مما يتوقع.
- ✓ فرص التقدم الوظيفي بطيئة أو غير متاحة.
- ✓ عدم رضا الأسرة وتجاوبها مع المسار الوظيفي لرب الأسرة.

**ثانياً: فرص العمل الخارجية:**

- حينما تكون هناك فرصاً مواتية وجيدة في سوق العمل تتناسب مع مؤهلات الفرد وقدراته فإن الموظف يبدأ في عملية موازنة بين درجة جاذبية وظيفته الحالية ودرجة رضاؤه عنها، وبين درجة جاذبية العمل المتاح في الخارج.
- ومتى وجد أن درجة رضاؤه الحالي عن العمل وجاذبيته لا تتوازن مع قدراته ومؤهلاته وأن سوق العمل يقدم له درجة جاذبية أكبر ورضا وظيفي أفضل فإنه سيسعى في البحث عن الفرص البديلة ، ثم تقديم الاستقالة عندما يجد هذه الفرصة.

**ثالثاً: الأسباب المتعلقة بمناخ العمل:**

والتي يمكن أن تؤثر على درجة بقاء الفرد في عمله أو البحث عن فرص بديلة، **وأهم هذه الأسباب هي:**

- ✓ تعارض أهداف وفلسفة المنظمة مع الأهداف والقيم التي يؤمن بها الفرد.
- ✓ عدم ارتياح الفرد للسياسات والممارسات القائمة في العمل.
- ✓ عدم جاذبية نظام الحوافز والمكافآت.
- ✓ خلو الوظيفة نفسها من المضمون والقيمة الفنية والاجتماعية.
- ✓ الإشراف السيء من الرئيس.
- ✓ فقدان روح الجماعة ، وكثرة الصراعات والخلافات.
- ✓ مناخ تنظيمي غير جيد في كافة جوانب العمل.

**• كيفية معالجة الاستقالات:**

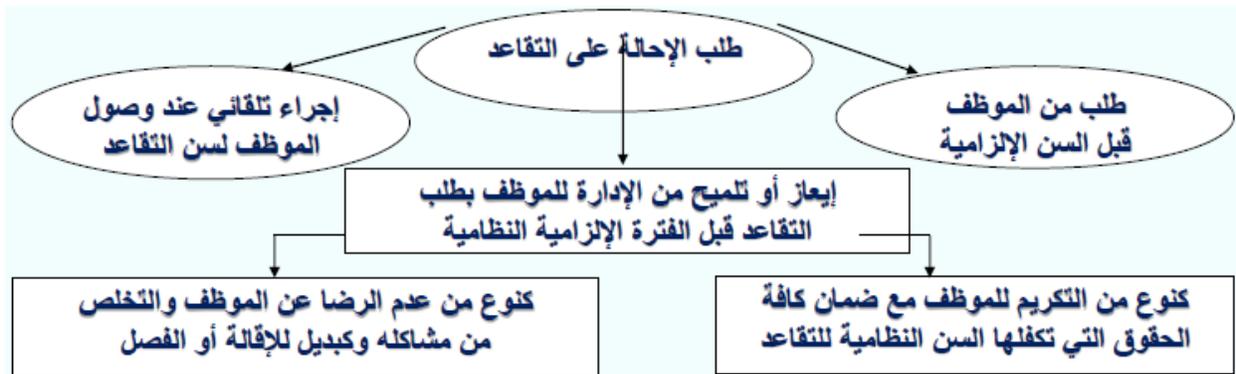
- إذا كانت الاستقالات ستقتصر على **ذوي الكفاءات المنخفضة** فإن المنظمات سترحب بذلك ، ولكن حينما تتجاوز الاستقالات إلى ذوي الكفاءات والقدرات العالية فإن ذلك سيؤثر على مركز المنظمة وقدراتها الداخلية والتنافسية وقد يصيب سمعتها الخارجية بالضرر.
- ومن أجل ذلك فإن على المنظمات أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بالحد من الاستقالات وهجرة العقول منها إلى خارجها، فكيف يتسنى لها ذلك ؟
- الواقع أن العلاج يرتبط بالمسببات ، وقد لاحظنا أن هناك أسباباً فردية، وأسباباً تتعلق بالفرص البديلة في سوق العمل، وأخرى تنظيمية أو إدارية تتعلق بظروف العمل، وهذه الأسباب متداخلة، وعلاج جانب منها قد يكون علاجاً للجوانب الأخرى.
- إن ما يسمى "**بمقابلات الخروج من العمل**" Exit Interview يمكن أن تخدم المنظمات في معرفة الأسباب الحقيقية وراء طلب الاستقالة، وهذه المقابلات ليست إلزامية للموظف المغادر ولكنها تطوعية تطلبها المنظمة نفسها بعد أن يصبح الموظف حراً في أن يبدي الرأي والنقد الصريح، وتستطيع المنظمات أن تحدد من خلال هذه المقابلات الأسباب المختلفة للاستقالات حسب أهميتها، وأن تنظر بعد ذلك في إمكانية علاج المسببات للحد من الاستقالات اللاحقة فيما بعد.

• أن المنظمات تستطيع الحد من الاستقالات بما يلي ( ١٠ أسباب ) هي:

- ✓ زيادة الأجور والرواتب.
- ✓ إعادة توصيف الوظائف بشكل دقيق ومعبر عن الواقع الفعلي.
- ✓ إعادة النظر في متطلبات التأهيل للوظائف.
- ✓ الإغناء الوظيفي (أي جعل الوظائف ذات أهمية ومضمون يدعو الأفراد للشعور بالأهمية والإنجاز).
- ✓ تحسين مناخ العمل وعلاقات العمل بين الرؤساء والموظفين.
- ✓ تحسين سبل العمل الجماعي والترويج للعمل التعاوني، وإذكاء روح الفريق.
- ✓ الاهتمام والتطوير لطرق استقطاب واختيار الموظفين.
- ✓ تحسين المنافع والمزايا المالية والمعنوية وكذلك الخدمات المقدمة للموظفين.
- ✓ الاهتمام بشبكة عملية من الاتصالات مع الموظفين للتعريف بسياسات وقرارات المنظمة وكذلك تطلعاتها المستقبلية ، أو أي أخبار ذات صلة قوية ومباشرة بطموحات وتطلعات الموظفين ورفاهيتهم حاضراً ومستقبلاً.
- ✓ مساعدة الموظفين في بعض مشكلاتهم الأسرية والشخصية والتي قد تكون أحياناً الأسباب الرئيسية الدافعة للاستقالات ، ومن أمثلة هذه المشكلات: السكن المناسب ، العلاج والرعاية الصحية ، تعليم الأبناء ، أو إتاحة الفرصة للموظف في مزيد من الفرص التعليمية.

### إدارة عملية التقاعد:

- الجناح الثاني لمصطلح "الانفصال عن العمل" هو الإحالة للتقاعد، وقد ذكرنا أن الاستقالة والتقاعد عادة ما تكون بناءً على رغبة الفرد وليست طرداً من الخدمة ، ولكن هناك من الحالات ما يجبر فيها الفرد على الاستقالة أو طلب التقاعد بإيعاز من المنظمة نفسها أو من خلال تضيق الخناق عليه أو محاربتة بشتى الصور حتى يطلب هو الخروج من المنظمة، ويبدو الأمر عندئذ وكأن العملية كانت بحرية الفرد واختياره.
- ويعني مصطلح "التقاعد": التوقف عن الخدمة بعد وصول السن القانونية أو النظامية للموظف، وفي كثير من المنظمات والدول فإن السن القانونية للتقاعد غالباً ما تكون بين سن ( ٦٠ - ٦٥ ) سنة مع وجود بعض الاستثناءات ، ويختلف التقاعد عن الاستقالة في أن التقاعد يأتي في سن متأخرة من حياة الموظف وبعد أن يكون قد أمضى سنوات طويلة بعمله.
- أما الاستقالة فيمكن أن تقدم في أي وقت، وكذلك يترتب على التقاعد استحقاق الموظف لحقوق مالية طويلة ومتعددة بينما لا تلزم الاستقالة المنظمة بأية التزامات مالية سوى ما ينص عليها عقد العمل ولمرة واحدة.
- كيف يحدث التقاعد؟ صور الإحالة إلى التقاعد:



شكل يوضح الصور المحتملة لطلب الإحالة على التقاعد.

### • ماذا يعني التقاعد للموظف؟

➤ تمثل الإحالة للتقاعد للموظف وضعاً جديداً له ولزوجته ولكامل أسرته، لأن التقاعد يأتي بعد مشوار طويل من الخدمة الوظيفية والعمل المتواصل، وبعد أن يكون الموظف قد وصل إلى سن يحتاج فيه إلى الراحة والاستمتاع بثمرة جهود الوظيفية، ومع ذلك فإن التقاعد بالنسبة للبعض يمثل تجربة مريرة ومعاناة في العزلة والخمول وفقدان الذات.

➤ وتقليلاً يمكن القول: إن التقاعد بالنسبة للموظفين يمثل صوراً متعددة لحياة جديدة نذكرها كما يلي:

✓ يمثل التقاعد نهاية مشوار طويل من الخدمة الوظيفية.

✓ يمثل التقاعد لبعض الموظفين الاستمتاع بحياة خالية من منغصات ومشكلات العمل.

✓ يمثل التقاعد مرحلة جديدة من الشعور بالفراغ والعزلة وفقدان الذات.

➤ يعني التقاعد لبعض الموظفين البقاء المتواصل بالمنزل دون عمل إلا اجترار الماضي وذكرياته.

➤ وتعني الصور السابقة أن التقاعد قد يمثل:

✓ تجربة قاسية ومريرة إذا اقترن بكبر سن المتقاعد وتضاؤل فرصه في حياة كريمة وهانئة.

✓ كما أنه يمكن أن يكون تجربة مثيرة حينما يكون في سن وصحة تسمح له بالمشاركة في أعمال أخرى.

✓ أو أن يكون دخله ووضعه المادي بعد التقاعد كافياً لأن يستمر على نفس الوتيرة السابقة من مستوى المعيشة.

• وتدرک بعض المنظمات الظروف النفسية والاجتماعية والاقتصادية للمتقاعدين وتلجأ لطرق متعددة لمساعدتهم للتغلب على مشاكل التأقلم مع

الحياة الجديدة ، وهذا ما سنعرضه فيما يلي:

❖ دور المنظمة في مساعدة المتقاعدين:

في المنظمة المستنيرة والواعية يمكن أن يبدأ دور المنظمات في مساعدة المتقاعدين من وقت مبكر قبل التقاعد الفعلي، ويمكن أن

تغطي هذه المساعدات ما يلي:

✓ تقديم المساعدة النفسية:

وذلك من خلال جلسات جماعية، أو مناقشات خاصة، أو محاضرات حول مفهوم التقاعد، كيفية التأقلم

والتكيف مع التقاعد، وربما كيفية إدارة الحياة الأسرية بعد التقاعد والبقاء في المنزل.

✓ الاستشارات الاقتصادية:

وتغطي هذه الاستشارات حقوق المتقاعد المالية مثل معاش التقاعد، استحقاقاته من المشاركة في الربح

المدخر، الاستفادة من بوالص التأمين الإضافية.

✓ المساعدة في توفير السكن المناسب:

قد تقدم بعض المنظمات مساعدات حول تأمين سكن الموظف المتقاعد إما من خلال الاشتراك في برنامج

تعاوني للسكن والتملك، وإما من خلال مساعدته في الانتقال إلى مدينة أخرى يود قضاء فترة تقاعده بها.

• من ناحية أخرى تلجأ بعض المنظمات إلى الاستفادة من بعض متقاعديها ومن أمثلة هذه الاستفادة ما يلي:

- ✓ استخدام بعض المتقاعدين كمستشارين على وظائف مقطوعة الأجر.
- ✓ تقديم وظائف ذات مسؤوليات أقل لبعض المتقاعدين.
- ✓ القيام ببعض أعمال المنظمة ولكن من داخل المنزل.
- ✓ تقديم جدول عمل مخفف داخل المنظمة: عشرين ساعة أسبوعياً مثلاً.
- ✓ تمديد مدة الخدمة إلى ثلاثة أو خمسة سنوات إضافية وذلك في الحالات التي لا يزال الموظف يتمتع فيها بنشاط وصحة جيدة، وكثيراً ما يحدث ذلك في المؤسسات الحكومية، وخاصة التعليمية حيث يبرز عطاء الشخص بشكل ملموس.

• وأخيراً، فإن المنظمات يمكن أن تقدم مساعدات أخرى للمتقاعدين منها:

- ✓ استمرار الرعاية الصحية لهم ولأسرهم في مركز المنظمة للرعاية الصحية.
  - ✓ الاتصال المباشر بالمتقاعدين من خلال النشرات الإخبارية للمنظمة.
  - ✓ دعوة المتقاعدين لحضور بعض المناسبات في المنظمة.
  - ✓ إقامة لقاء سنوي للمتقاعدين داخل قاعات الاحتفالات في المنظمة.
  - ✓ إعطاء بطاقة انتماء للمنظمة يمكن من خلالها للمتقاعد الاستفادة من بعض الخدمات المتاحة في المنظمة أو خارجها.
- ،، ويمكن القول : إن مثل هذه المساعدات لا يقتصر تأثيرها الإيجابي على المتقاعدين أنفسهم وإنما تمتد إلى موظفي المنظمة الحاليين أو من هم على وشك الدخول لمرحلة التقاعد.

### ملخص المحاضرة:

- قدمنا في هذه المحاضرة عرضاً لعدة نماذج من الحركة الوظيفية المعروفة في منظمات القطاع الخاص والعام.
- إن النماذج المختلفة التي استعرضناها في هذه المحاضرة هي نوع من العلاقات المباشرة بين إدارة المنظمة ممثلة في إدارة الموارد البشرية والموظفين العاملين في المنظمة.
- كما تناولنا عملية الترقيات الوظيفية وأبرزنا أهميتها ، والاستراتيجيات البديلة المتاحة أمام الإدارة سواء الرسمية منها أو غير الرسمية ، وكذلك بعض المفاهيم الخاصة بالجمود الوظيفي وأسبابه وطرق معالجته.
- وعرضنا بعد ذلك موضوع التنزيل الوظيفي وارتباطه بالأداء ، والأسباب الإدارية والشخصية للتنزيل الوظيفي.
- وقد استعرضنا أيضاً في هذه المحاضرة التنقلات الوظيفية داخل المنظمة أو بين فروعها، وحددنا الأسباب والمشكلات المحتملة في عملية التنقلات، ثم ناقشنا بعد ذلك الاستغناء المؤقت عن الخدمة، وإنهاء الخدمة وبيننا أسبابها وطرق إدارتها من قبل المنظمات، والإجراءات التي يمكن إتباعها وبشكل يحفظ حقوق الأفراد والمنظمات معاً، وكذلك كيفية إنهاء خدمات القيادة الإدارية وصرف تعويضاتهم.
- ثم انتقلنا بعد ذلك إلى شرح مفهوم الاستقلالات وأسبابها الشخصية أو الإدارية، أو المرتبطة بسوق العمل، وحددنا أسلوب معالجة الإدارة للاستقلالات للحد منها وخاصة بين موظفيها ذوي الكفاءات الرفيعة.
- ثم ختمنا المحاضرة بعرض لموضوع الإحالة إلى التقاعد والصور المختلفة لعملية الإحالة إلى التقاعد، وكيفية مساعدة الإدارة للمتقاعدين والأنواع المحتملة لهذه المساعدات.

**مصطلحات المحاضرة:****الترقية Promotion :**

هي انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى تحمل في طياتها درجة أكبر من المسؤولية والسلطة والنفوذ الأدبي وزيادة الأجر والامتيازات الأخرى.

**الجمود الوظيفي Job Freezing :**

بقاء الموظف في وظيفته لمدة طويلة دون ترقية أو نقل إلى مكان أفضل.

**التنزيل الوظيفي Demotion :**

تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أية امتيازات وظيفية أخرى، أو نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل نفوذ أدبي أقل مع الاحتفاظ بنفس راتبه وامتيازاته.

**الاستغناء المؤقت عن الخدمة Lay off :**

هو الفصل المؤقت من الخدمة لأسباب تمت أساساً للواقع الاقتصادي للمنظمة فإذا ما تحسنت الظروف الاقتصادية أعيد الموظف إلى وظيفته السابقة أو وظيفة أخرى.

**الترقية والتنزيل Promotion – Demotion :**

الترقية إلى وظيفة ذات أجر أعلى ولكن بصلاحيات ومسؤوليات و نفوذ أدبي أقل.

**الاستقالة Resignation :**

هو انفصال عن العمل بالمنظمة يتم باختيار الفرد وقد يكون ناتجاً لأسباب شخصية ، أو إدارية ، أو وجود فرص عمل أفضل.

**مقابلات الخروج من الخدمة Exit Interview :**

تتم هذه المقابلة بين مسؤولي الإدارة والموظف المستقيل بشكل تطوعي لدراسة أسباب الاستقالة، وطلب إبداء الرأي في الأمور التي يمكن أن تحسن بها المنظمة أوضاع وظروف العمل وتحد أو تقلل مستقبلاً من الاستقالات.

**التقاعد Retirement :**

هو التوقف الإجمالي عن العمل بعد وصول الموظف إلى السن الإلزامية التي تشترطها الأنظمة، وغالباً ما تكون سن التقاعد ما بين (٦٥ – ٦٠) سنة سواء في قطاعات الحكومية أو المؤسسات الخاصة.

## إدارة الموارد البشرية [20]

## إدارة مشاكل الموظفين

موضوعات المحاضرة:

(1) نماذج من مشاكل الأداء والسلوك.

(2) كيفية التعامل مع مشاكل العمل: وتشتمل على:

- القواعد العامة للتعامل مع المشاكل.

- قواعد التعامل مع مشاكل الأداء.

- قواعد التعامل مع سلوكيات العمل غير المرغوبة.

(3) الانضباط والجزاءات: وتشتمل على:

- مفهوم الانضباط.

- الجزاءات ومخالفات قواعد الانضباط.

- إدارة الانضباط والجزاءات.

(4) نظام الشكاوي: ويشتمل على:

- مفهوم الشكاوي.

- مجالات الشكاوي.

- إجراءات البت في الشكاوي.

مقدمة:

- يتوقف نجاح المنظمات على مدى جودة العنصر البشري وحسن أدائه وسلوكياته فالعنصر البشري هو الذي يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ وأي إنحراف أو سوء تقدير لمستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوبة سينتج عنه إنحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها ، ويسير بها حتماً إلى الفشل.
- من هذا المنطلق فإن ضمان حسن سير العمل وكبح العراقيل يدعوا المنظمات إلى وضع السياسات والإجراءات المناسبة لذلك.
- إن أي تجمع بشري لا بد وأن نرى فيه كل النماذج الإنسانية للسلوك فهناك مثلاً 9 نماذج :

1- الموظف المتردي أداءً وسلوكاً.

2- الموظف المنخفض الأداء.

3- الموظف المحبط.

4- الموظف العدواني.

5- الموظف المتبرم في العمل.

6- الموظف المتردد.

7- الموظف الشكاء.

8- الموظف الانتهازي.

9- الموظف المتشائم.

- إن مثل هذه السلوكيات تؤثر بطريقة أو بأخرى على: الإنتاجية ، السلامة، المعنويات ، وربما على ربحية المنظمة ، فكيف تتعامل المنظمات مع هذه الحالات؟
- هناك أسلوبين متعارف عليهما هما أسلوب " الحوافز " و "أسلوب الجزاءات"، وقد تحدثنا في محاضرة سابقة عن الحوافز ودورها وتأثيرها على الأداء والإنتاجية ، وسنخصص هذه المحاضرة للتعامل مع مشاكل الموظفين من خلال سياسات وقواعد الانضباط والجزاءات.

• **قاعدة عامة :**

يجب أن لا يفسر أي سلوك سلبي من قبل الموظفين على أنه سلوك يستحق الردع والجزاء، كما أن أي انخفاض في الأداء يجب أن لا يحمل المسئولون على الاعتقاد أنه نتيجة إهمال الموظف أو كسله ، قد يكون للمنظمة والمناخ السائد والمشرف المباشر دور في السلوك وفي الأداء.

• **ابدا بنفسك أيها الرئيس :**

➤ أنت تود أن يتمتع موظفيك بصفات الإنجاز والإبداع ، والعلاقات الاجتماعية داخل إطار إدارتك ومع الآخرين ، ولكن هل سألت نفسك: ماذا يجب علي أن أكون؟

➤ أنت أيها الرئيس يجب أن تنتظر لنفسك كما تنتظر للآخرين ، هم أيضاً يرونك ولهم ملاحظاتهم عليك أداءً وسلوكاً.

➤ قبل أن توقع قراراً بالعقاب أو تطبق اللائحة على سلوك مخالف تدبر الأمر، أنك في النهاية لن تحصد إلا ما زرعت.

• **ماذا يريد منك مرؤوسيك؟**

مرؤوسيك يريدون منك الآتي:

- (1) **قوي عزيمتهم:** وأخبرهم أنهم قادرين على تحقيق ما طلب منهم.
- (2) **كن عادلاً في معاملتك:** مع الجميع، لا تميز بينهم - أشعرهم دائماً بذلك نظرياً وعملياً.
- (3) **احرص على رضاهم:** قد تعتقد أن حادثة صغيرة غير مهمة بالنسبة لك ولكنها عظيمة التأثير بالنسبة لمرؤوسيك أو للجماعة - الشعور بالرضا يرفع المعنويات وهذه بدورها ترفع الأداء والإنتاجية.
- (4) **كن قدوة لمرؤوسيك:** عملاً وسلوكاً ، "لا تنتهي عن فعل وتأتي مثله".
- (5) **أبرز لهم السماحة والمرح:** عندما يتطلب الأمر ذلك شاركهم الابتسامه والحديث الودود والنكتة ، أشعرهم أنك تعيش مشاعرهم.
- (6) **امتدح الإنجاز والسلوك علناً :** وأمام الآخرين وإن كان كتابياً فهو أفضل - لكن تجنب المدح المبالغ فيه ، وكذلك تجنب النقد العلني أمام الآخرين.
- (7) **قدم الدعم وشجع الإنجاز:** حينما يقدم لك مرؤوسيك أو أحدهم اقتراحاً ببناءً أو عملاً غير مسبوقة ، لا تنسب ذلك لنفسك ولا لأحد غير فاعله.

❖ وأخيراً .. لا تنسى أن تكون:

- ✓ رزيناً متفهماً - حكيماً..
- ✓ متصلاً ماهراً - منصتاً جيداً ..
- ✓ أميناً - داعماً - مشجعاً - سريع البديهة ... الخ.

**نماذج من مشاكل الأداء والسلوك:**

**1- الموظف كثير التأخير:**

- أثناء جولتك صباح الاحد على مكاتب موظفيك بعد انتهاء الوقت المخصص للحضور وهو الثامنة صباحاً لم يكن جريفان الجهني بمكتبه.

- الآن وبعد عشرين دقيقة تمر ثنائية وجريهان لم يصل بعد وهو لم يستأذنك في التأخر يوم الخميس قبل مغادرة العمل ، هذه ليست المرة الأولى التي يتأخر فيها عن الحضور في الموعد المحدد منذ أن التحق بهذا القسم ، في نهاية الجولة وأنت عائد إلى مكتبك شاهدت جريهان قادماً إلى مكتبه ، أعطيته كتكف وأنت تردد بينك وبين نفسك " يجب وضع حد لهذا .. !! "

#### الإحتمالات:

- لدى جريهان مسؤوليات أسرية تعيقه عن الحضور في الوقت المحدد، أو بسبب التساهل مع جريهان، وقد يكون هذا التأخر مؤشراً بأن جريهان بدأ يستسيغ عادة التأخر.
- والآن كيف تتعامل مع جريهان؟

### 2- استخدام ممتلكات الشركة في أعمال خاصة داخل المنزل:

- يا له من تصميم جميل !! ما أروع ما يقدمه لنا الحاسب الآلي من رسومات وزخارف، هذا ما دار بخلدك وأنت تتمعن في التصميم المعلق في قاعة المعارض التابعة للغرفة التجارية الصناعية بجدة ، ولكن يبدو أنه سبق لك أن شاهدت هذا التصميم بمقر الشركة أو هو على الأقل مشابه له ، إنه يحمل توقيع أحد موظفي مكتبك السيد خالد ناصر، ولكن من أين حصل على جهاز "ماكنتوش"؟ لا بد أنه الجهاز الذي يستخدمه خالد في مكتبه.
- في اليوم التالي توجهت إلى مكتب خالد وأبديت إعجابك باللوحة التي شاهدتها في المعرض، واكتشفت أن خالد درج على أخذ جهاز الـ " Lab Top" الخاص بالمكتب إلى منزله لعمل بعض التصميمات الخاصة به شخصياً، وهذا لا يمكن فهذه ممتلكات الشركة والأنظمة تمنع خروجها إلى منازل الموظفين.

#### الإحتمالات:

- ✓ ربما يجهل خالد أنظمة وتعليمات الشركة.
- ✓ يعتقد خالد أن رئيسه حتى وإن عرف لن يحاسب على ذلك.
- ✓ خالد لا يحترم الأنظمة والتعليمات بصفة عامة.
- ✓ خالد أستأذن من الحراسة الأمنية في أخذ الجهاز معه على أن يعيده بعد استخدامه.
- ✓ والآن هل ستوقع الجزاء على خالد إزاء مخالفته؟

### 3- عدم الامتثال لأوامر الرئيس:

- أنا لن أقوم بهذا العمل، وأفعل ما بدا لك ! هكذا رد عليك السيد عاصم جميل، انظر أحداً غيري وكلفه بهذا العمل، هكذا استمر منفعلاً في الكلام، وغادر المكتب، لقد طلبت من عاصم أن يعيد ترتيب الملفات والأجهزة الموجودة بمستودع القسم الذي يعمل به ، وكان رده ما سمعت.
- والآن كيف تتصرف مع عاصم؟

#### الإحتمالات:

- يعتقد عاصم أنك كلفته بعمل مزعج.
- يعتقد عاصم أنك اخترته من بين زملائه بقصد إهانته.
- يعتقد عاصم أن هذا العمل يقلل من قيمته أمام زملائه.
- عاصم لا يحب مثل هذه الأعمال وبالتالي فلن ينفذ الأمر.

**4- الموظف كثير الغياب:**

- كثيراً ما يستأذّنك السيد سيد المصري في الخروج أثناء العمل ، أو الحضور متأخراً ، أو الانصراف مبكراً ، وأحياناً لا يستطيع الاستئذان مسبقاً ويغيب عن العمل ليوم كامل ، إنه يعيش معاناة مرض عضال وأنت تعرف ذلك ، سيد المصري موظف ممتاز وموقع ثناء وتقدير من الجميع - وهو يشغل عملاً مهماً في نفس الوقت ، ولكن إنتاجيته بدأت في الانخفاض ، ما يشغل بالك هو إلى متى سيستمر هذا الغياب وهذا الانخفاض في إنتاجيته؟؟؟
- كيف تتصرف كرئيس؟ هل هناك خيارات مفتوحة أمامك في ظل قواعد العمل بالشركة ، ونظام العمل الحكومي؟
- تذكر أنك أمام مشكلة إنسانية، وأنت أيضاً مسئول عن إنجاز أهداف إدارتك.

**5- الموظف النائم:**

- هذا هو "فاروق" قد حضر مبكراً إلى مكتبه كالعادة ، إن مكتبه مجهز تجهيزاً جيداً ومريحاً، بعد دقائق شاهدت فاروق من خلال الباب الفاصل بين مكتبك ومكتبه ورأسه يميل أماماً وخلفاً ، يميناً ويساراً ، إنه يصحو ليغفو ويغفو ليصحو ، عبتاً يحاول أن يكون يقظاً ، يأخذ ملفاً بين يديه ولكن سرعان ما يعود في غفوته.
- هذه ليست المرة الأولى على أي حال: إنه الأسبوع الثاني !! حينما لاحظت ذلك في اليوم الأول لم تعر ذلك اهتماماً ، كذلك كان الأمر في اليوم الثاني ، في اليوم الثالث عرفت من "فاروق" أنه يعاني من مرض معين وقد وصف له الطبيب علاجاً قوياً.
- لكنه اليوم في الأسبوع الثاني والحال كما هو ، كل الموظفين أصبحوا يتندرون على فاروق ، ويتبادلون الهمس حول صمت الرئيس.
- ترى ما هي مشكلة فاروق؟
- فاروق يعاني من مرض وقتي وسيزول قريباً.
- فاروق فعلاً يستخدم الدواء ولكن يبدو أن مرضه سيطول بعض الوقت.
- الدواء ليس هو المشكلة في نوم فاروق ولكنه المرض نفسه.
- قد يكون الأمر أخطر مما سبق وفاروق يتعاطى ما هو أخطر من الدواء ، أما المرض فهو للتغطية فقط.
- كيف تتصرف إزاء كل واحدة من هذه الاحتمالات؟؟؟

**6 - يقترض ولا يسدد:**

- أثناء تجوالك اليومي سمعت إثنين من مرؤوسيك في حديث انفعالي في الطريقة المؤدية إلى قسم الرواتب والأجور.
- أنت لم تسمع كل الحديث ولكن طرفاً منه، أحد موظفيك وهو "متعب المتعب" يطلب قرضاً من موظف آخر بمكتبك، ولكن هذا الآخر يطلب منه تعهدات بسداد القرض حتى لا يقع فيما وقع فيه زملاءه.
- لقد تعود السيد متعب المتعب على الاقتراض من كل زملائه في العمل، هكذا أجاب السيد حسن الزهراني زميل متعب في العمل وهو يرد على سؤالك عن الموضوع، لقد أخذ منا جميعاً قروضاً ولم يردّها، وقد فقدنا الأمل في استعادتها.
- هل تعتقد بضرورة تدخلك في هذه القضية؟ أم أنها مسألة شخصية بين موظف وزملائه في العمل؟
- هل هنا ارتباط بين حدوث مثل هذه المشكلات ، ومستوى التعاون والأداء في المجموعة؟

**7- الموظف الأرعن:**

- جرى هذا الحوار التليفوني بين مدير عام الشركة الشيخ/ مسعود نصر الدين وبين المورد الرئيسي لإحدى المواد الأولية للشركة السيد/ عبد العزيز منصور الذي يستأثر في السوق بنسبة احتكار كبيرة لهذه المواد.
- يا سعادة المدير: لقد حدث أمر بالغ السوء هذا الصباح بخصوص شحنة المواد التي طلبت مني الشركة توريدها إليكم، لقد اتصلت تليفونياً بالسيد/ عباس فاضل المسئول عن المخازن الذي فاجأني بعبارات غير لائقة وحينما استوضحت منه الأمر زاد في تطاوله ثم أقفل سماعة التليفون في وجهي ...
- يا شيخ مسعود : اترك لك تقدير هذا الأمر ومدى خطورته على العلاقات بين شركتنا.
- هل هذا معقول؟ هل يبلغ استهتار عباس إلى هذا الحد؟ ألا يعرف مدى خطورة تصرفه على الشركة؟ هكذا كان السيد مسعود يحاور نفسه وهو ينصت للشيخ عبد العزيز.
- يا شيخ عبد العزيز أعرب لك عن بالغ أسفي واستيائي وتأكد أنني سأأخذ الإجراء اللازم والمناسب.
- لو كنت في موقف السيد مسعود مدير عام الشركة كيف ستتصرف في الموضوع؟
- **الإحتمالات:**
- احتمال أن يكون المورد عبد العزيز أو أحد موظفي شركته قد بدأ بتصرفات استفزازية تجاه عباس.
- احتمال أن يكون هناك تراكمات ومشكلات سابقة بين عباس والسيد/ عبد العزيز.
- احتمال أن يكون عباس قد ارتكب هذا الخطأ بدون مبرر.

**8- العلاقات المتوترة:**

- يشرف الفاضل على مجموعة صغيرة من العاملين في قسم ضبط جودة الألبان في شركة السهول الخضراء.
- قدم اثنان من الموظفين اقتراحات مختلفة للفاضل حول طريقة تقديم نتائج فحص الألبان إلى قسم المتابعة.
- اقترح محمد إرسال النتائج إلى الشخص المسئول عن المزرعة التي ترد منها العينات بينما اقترح بشير إرسال النتائج إلى رئيس قسم المتابعة حتى يتمكن من إجراء اللازم في الوقت المناسب إذا كان هناك ما يدعو لذلك.
- محمد وبشير من الفنيين الأكفاء ولكن يسود علاقتهما شيء من التوتر بسبب المنافسة الشديدة بينهما، وقد سمع الفاضل أنهما تبادلوا العبارات الحادة حول هذا الموضوع عند مناقشتهما له، الاقتراحان معقولان وكلهما أفضل من الطريقة المتبعة حالياً.
- كيف يتصرف الفاضل لحسم هذا الموقف؟؟؟

**9- الطرد السريع:**

- أثناء استراحة عمل قصيرة في العاشرة صباحاً اتجه أحمد جميل إلى رصيف التحميل في "مصنع العروبة للكيماويات"، وأشعل سيجارة وبدأت ينفث دخانها في دوائر متصلة ومتصاعدة وينظر إليها وهي تختفي رويداً رويداً ..
- كان هذا ثاني يوم له في العمل في هذا المصنع كسائق رافعة شوكية في قسم المخازن، الراتب كان جيداً، وكذلك المزايا الإضافية، والزملاء الذين تعرف عليهم خلال اليومين يبدو أنهم ودودون. \* فجأة أقبل المشرف ياسر الأحمدى إلى أحمد جميل مندفعاً وبغضب صاح في وجهه:

- أطفئ السيجارة أيها الغبي !! ... هل أنت مجنون؟
- هل تريد أن تفجر المصنع وتمزق من فيه إلى أشلاء؟
- لم يكتف المشرف بذلك بل جذب السيجارة من يد أحمد جميل ثم سحقها بحذاءه.
- أحمد أخذته المفاجأة، واعتزته الدهشة، ولاذ بالصمت هو ومن معه من زملائه في المكان.
- بعد أن استفاق من هول التعنيف سأل أحمد جميل المشرف الأحمدي ما الأمر؟ ما هي المشكلة؟
- أجاب المشرف .. هذه منطقة غير مسموح فيها بالتدخين، "أنظر حولك - هناك عشرات البراميل المليئة بمواد كيميائية سريعة الاشتعال"، إنها على بعد خطوات منك ، وأنت تنفخ مستمتعاً بسيجارتك أيها الأبله !!.
- أجاب أحمد جميل وبهجة اعتذار مؤدبة..
- "ولكني لم أعرف أن هذه منطقة محظورة من التدخين، ولم يخبرني أحد - وأنت نفسك لم تخبرني يوم أمس حينما أخذتني في جولة حول المخازن، كما أنني لا أرى أي إشارات مكتوبة لمنع التدخين في هذه المنطقة".
- أجاب المشرف ياسر .. لكن هذه الإشارات موجودة ولكنها تحت براميل الكيماويات التي حولك، ومع ذلك فمن الواضح لكل إنسان أن هذه منطقة خطيرة.
- على أي حال، استمر المشرف في حديثه: "لقد أنذرتك الآن وأي مخالفة أخرى سوف أقوم بطردك من العمل"، قال ذلك وهرول إلى مكتبه.
- أخذت المفاجأة غير السارة أحمد وأخذ يتجول على قدميه وهو يفكر في هذا الموقف العجيب.
- بعد أسبوع من هذه الحادثة وحينما كان أحمد جميل يتجه إلى موقف السيارات عائداً إلى منزله ومعه بعض رفاقه دعاهم ليريهماً شيئاً في سيارته، وهم واقفون متحلقين حوله أخرج بندقية صيد جديدة من شنطة سيارته قائلاً ما رأيكم في هذه القاتلة الرقيقة؟ إنها هديتي لطيرور النورس القادمة إلى منتجع الجزيرة.
- في الوقت الذي كان زملاء جميل يبدون إعجابهم ببندقية صيد زميلهم وإذا بالمشرف ياسر الأحمدي يتجه إليهم خارجاً من سيارته وبسخرية مشوبة بالغضب خاطب أحمد جميل قائلاً:
- " امتلاك أسلحة نارية في ممتلكات المصنع سبب كافٍ لطردك من العمل "، أنت مطرود وأنتم يا رفاق شهداء علي ذلك "

#### الإسئلة:

- 1) هل هناك مبرر للطرد؟ لماذا نعم؟ ولماذا لا؟
- 2) ما الذي كان يمكن اتخاذه من إجراءات غير الطرد؟
- 3) ما هي الحجج التي يمكن أن يدفع بها أحمد جميل لعدم طرده من العمل؟

#### 10- المتشائم:

- هذا هو " عماد المرشد " رغم مظهره الأنيق ووسامته إلا أنه دائماً لا ينظر إلا إلى النصف الفارغ من الكأس ... إنه متشائم ، وبطيء في العمل ، لقد لاحظت ذلك المنعطف السلوكي في تعاملك معه.
- بذلت معه جهداً وبطريقة غير مباشرة لتحويله للجانب المليء من الكأس.
- أصبح هاجس " عماد المرشد " هو التفكير الدائم للمشرف هاشم عرب ، هل أتجاهل هذا السلوك الذي يعم كل تصرفاته وأحاديثه وعلاقاته معي ومع الآخرين؟ هل سيفيد ذلك ؟ ألن تكون له عواقب سلبية على المنظمة وعلى من حوله ؟ هل أتخلص منه بالطرد وأريح بالي من مناكفته الثقيلة وتعليقاته السخيفة ؟ إلى متى يستمر تشاؤمه؟؟؟

- لكن ماذا إذا كانت كفاءته وإنجازاته هي محل تقدير المنظمة كما يتضح من خلال تقارير الأداء الدورية؟ وماذا لو كان "عماد" قد عينه رئيس مجلس الإدارة بواسطة من أحد أصدقائه؟

### السؤال:

- ✓ تدبر هذا الموقف - ما هي نصيحتك للمشرف هاشم عرب؟
- ✓ وهل تنفيذ سياسة الإطراء أو التقريع مع عماد؟

### 11 - المتربص المتعالم:

- تجمع فريق العمل المكون من سبعة أفراد حول رئيسهم الدكتور أحمد الحوفي.
- أبدى الجميع إنصافاً جيداً وهم يسمعون رئيسهم يشرح لهم نتائج العمل السابق ويمتدح إنجازهم - ثم انتقل الحديث إلى المشروع الجديد الذي كلف به هذا الفريق.
- بينما كان الجميع يتحاورون بهدوء وبعقلانية قدم " محمد الزعتري " أحد المهندسين المتميزين في الشركة اقتراحاً عرضه الرئيس للمناقشة.
- فجأة وبدون مقدمات ارتفع صوت " فوزي المالكي " مندداً بالاقتراح ومعتزلاً عليه وحينما طلب منه رئيس الجلسة أسباب الاعتراض احمرّ وجهه وتلجلج في الرد ولكنه استمر واصفاً مقدم الاقتراح بأنه "يهزي بما لا يعرف"، أصرّ الرئيس في ظل صمت أعضاء الفريق وخجل "المهندس الزعتري" أصرّ على أن يقدم فوزي المالكي اقتراحاً بديلاً غير أنه ارتبك مرة أخرى وتحدث في موضوع أثار استغراب الآخرين، ولكنه كان يركز بصره بين وقت وآخر على زميله "محمد الزعتري" الذي أخذته المفاجأة وظل صامتاً ومتحيراً، هذه ليست المرة الأولى التي تحدث من فوزي المتميز دائماً في العمل، أنهى الرئيس الاجتماع وحدد موعداً آخر.

### السؤال: كيف تتصرف لو كنت رئيساً لفوزي المالكي؟

الإجابة: يمكنك اتخاذ ما يلي:

- (1) جمع المعلومات عن سلوكيات "فوزي" من زملائه أولاً.
- (2) فحص تقويم الأداء والسلوك الخاص به.
- (3) تدعوه للاجتماع معك على انفراد.
- (4) تبرز له سلبيات ما حدث منه أثناء الاجتماع، وكذلك شعوره وشعور زملائه تجاه تصرفه وتهجمه على زميله "محمد الزعتري".
- (5) بين له أن هذه ليست المرة الأولى التي تقاطع فيها المناقشة بصورة فجأة وعنيفة، وأنه أثار غضب الجميع، وتعاطفهم مع زميلهم "محمد".
- (6) اشرح له أن يبدي السبب وراء تصرفه على النحو الذي أثاره.
- (7) أطلب منه أن يتصرف على نحو مختلف في المرة القادمة.
- (8) وضح له الطريقة التي يستطيع من خلالها أن يغير سلوكه في المرات القادمة.
- (9) حاول أن تنتهي الاجتماع بدعابة لطيفة لترى رد فعله فقد يكشف له هذا عن وجه آخر لهذا الإنسان الذي يتصف سلوكه بالغباء في الاجتماعات، ويكون ذلك مدخلاً لحل مشكلة مناقشته في الاجتماعات القادمة. سؤال آخر: هل لديك بديلاً آخر لعلاج هذه المشكلة؟؟؟

**كيفية التعامل مع مشاكل العمل:**

- الآن وبعد أن استعرضنا مجموعة من المشاكل المحتملة في العمل، نطرح السؤال التالي:
- كيف يتعامل المسؤولون مع هذه المشاكل؟
- سنقسم إجابتنا على هذا السؤال إلى ثلاثة أقسام:

(1) **أولاً:** القواعد العامة للتعامل مع المشاكل.

(2) **ثانياً:** قواعد التعامل مع مشاكل انخفاض مستوى الأداء.

(3) **ثالثاً:** قواعد التعامل مع سلوكيات العمل غير المرغوبة.

**أولاً: القواعد العامة للتعامل مع المشاكل:**

هناك الكثير من المشاكل التي تقابل الرؤساء والمشرفين يومياً ، عشرات بل مئات من المشكلات المتكررة والجديدة ، كيف يتصرف المسؤولون حيال هذه المشاكل ؟ .... وفيما يلي نقدم بعض القواعد العامة:

- (1) حل المشكلة من حيث من السبب في المشكلة ؟ طبيعة المشكلة ، هل هي مشكلة أداء أم سلوك؟
- (2) ضع بعض الأسئلة الافتراضية حول المشكلة ثم اجمع معلومات عنها قبل اتخاذ القرار.
- (3) حدد البدائل اللازمة لحل المشكلة.
- (4) اختار البديل المناسب والخطوات اللازمة للحل.
- (5) اكتب البديل المناسب على ورقة فربما تسأل أو يطلب منك الدفاع عن هذا البديل.
- (6) نفذ البديل المناسب.
- (7) تابع الحل المقترح ، وإذا كانت نتائج هذا الحل تستغرق وقتاً طويلاً ، حاول تقويم مدى فعالية الحل على فترات مختلفة، وإذا لم يؤت الحل المقترح ثماره فأرجع مرة أخرى إلى المراحل السابقة بدءاً من المرحلة الأولى فقد يكون تشخيصك للمشكلة غير سليم.

**❖ للتذكير:**

من أجل قواعد واضحة لتقويم أداء الموظفين فإن على الإدارة أن تتجنب ما يلي:

- الاعتماد المطلق على تعليمات ورقية كتابية مرهقة ومعقدة، المطلوب تعليمات واضحة ومبسطة ومفهومة.
- تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية إرساء "قواعد وإجراءات تقويم الأداء" ومتابعته من خلال تحديد المعايير، تقديم النصيحة والاستشارة للعاملين، وتقديم الدعم والمساندة حتى لا تحدث مشاكل أداء وإنجاز المطلوب.
- الأهداف الغامضة ، أو غير الواقعية.

**❖ ثانياً: قواعد التعامل مع مشاكل الأداء:**

- يواجه العاملون نماذج كثيرة من ظروف العمل التي قد تحد من إنتاجيتهم وأدائهم للعمل، وبعض هذه الظروف قد لا تكون شخصية بل قد ترتبط بالمناخ التنظيمي بصفة عامة أو نقص الموارد والإمكانيات، أو نقص المعلومات، أو عدم التدريب الكافي، أو درجة التفاعل بين العاملين أنفسهم.

- وتقع عليك كرئيس ومسئول أن تحدد الأسباب المختلفة لمشاكل الأداء، ثم تطلب بعد ذلك مساعدة إدارة الموارد البشرية إذا كان الأمر يتعلق بتوفير التدريب اللازم ، أو الحوافز المناسبة.
- وكقاعدة عامة فإن على الرؤساء والمسؤولين أن يضعوا الإجابات على الأسئلة التالية حينما تكون المشكلة المعروضة أمامهم هي مشكلة انخفاض مستوى الأداء عن المعايير المطلوبة.

(1) ما هي بالضبط طبيعة مشكلة الأداء القائمة؟

(2) هل تتوفر لدى الموظف المهارات الإدارية اللازمة للأداء مثل تحديد أولوية الأداء، القدرة التنظيمية، الالتزام بالوقت المحدد للإنجاز؟ - إذا كانت الإجابة (بلا) وجه الموظف للتدريب اللازم له.

(3) هل تتوفر للموظف المهارة الفنية اللازمة لإنجاز العمل المطلوب منه؟

إذا كانت الإجابة (بلا) عليك بإحالة الموظف للتدريب المناسب خارج العمل، أو التدريب أثناء العمل مع تخصيص شخص لهذه المهمة من زملائه الأكثر خبرة.

(4) إذا لم تثمر جهود التدريب عن نتائج فقد يكون من الأفضل الإجابة على مدى قدرة الموظف على "التعلم"، ويمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية في هذه المهمة.

وإذا اتضح لك أخيراً أن الموظف غير قادر على التعلم إضافة إلى عدم تحسن إنتاجيته بعد التدريب فيمكن أن يكون النقل إلى موقع آخر في العمل هو الحل المناسب، وإذا لم يثمر هذا الحل عن نتيجة إيجابية، فإن "الكي هو آخر الدواء عند العرب" كما يقول المثل، و عليك بعد ذلك باتخاذ الإجراء الإداري الطبيعي وهو إنهاء خدمة الموظف.

(5) هل يملك الموظف المهارات الشخصية اللازمة للتفاعل مع الآخرين من أجل إنجاز أعماله؟

إذا كانت الإجابة (بلا)، عليك إذاً بتدريب الموظف ، وتعليمه بأصول التعاون وبناء العلاقات مع الزملاء من أجل تحقيق مكاسب العمل. فإذا لم تثمر نتائج التدريب والتعلم عن النتائج المرجوة، فيمكن عندئذ إنهاء خدمة الموظف.

(6) هل توفر المنظمة للموظف إمكانيات اللازمة للعمل (المواد، المعدات، المعلومات، الوقت المناسب)؟

إذا كانت الإجابة ( بلا ) فاحرص على توفير هذه العناصر.

(7) هل تقدم المنظمة الحوافز المناسبة لإنجاز الأعمال بالشكل المناسب وفي الوقت المحدد؟

إذا كانت الإجابة (بلا) فاحرص على توفير الحوافز المناسبة، أو على الأقل تخلص من مثبطات العمل.

ومهما يكن الأمر فإن المسؤولية الرئيسية تقع عليك كرئيس أولاً، فإذا لم تستطع بمفردك التعامل مع مشاكل الأداء عليك الاستعانة بخدمات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

#### ثالثاً: إدارة التعامل مع سلوكيات العمل غير المرغوبة:

- مرة أخرى يحتاج المسئول إلى نمط آخر من الأسئلة حول التصرف الذي ينبغي أن يلجأ إليه وهو يتعامل مع مشكلات سلوكيات العمل، كيف يتعامل المسئول هنا؟ مع : الموظف الكسول ، الموظف المستهتر ، الموظف غير المتعاون، الموظف العدواني، الموظف الذي لا ينفذ الأوامر، الموظف المتشائم، الموظف الجامح الطموح ، الموظف الذي يستخدم ممتلكات الشركة لأغراضه الشخصية؟ الموظف المدعي المعرفة بكل شيء؟ الموظف المحبط؟ الموظف المتأفف؟.

• كقاعدة عامة على الإدارة أن تجيب على الأسئلة التالية:

- 1) ما هو بالضبط السلوك غير المقبول وفقاً لأعراف المنظمة؟
- 2) هل سلوك الموظف من النوع الحساس والخطير أو من النوع الذي يحدث مجرد بلبلة أو إثارة؟  
إذا كان السلوك من النوع الذي يثير البلبلة أو الإثارة فيكفي إنذار الموظف، (أو الموظفين إذا كان السلوك جماعياً) بأن تكرر مثل هذا السلوك سيؤدي إلى إجراءات صارمة فيما بعد، أما إذا كان السلوك من النوع الخطير فالجأ إلى الأنظمة الخاصة بذلك، فإذا لم تكن هناك أنظمة أو قواعد فاستخدم تقديرك الشخصي مع ملاحظة أن يكون الجزاء من جنس العمل.
- 3) هل الموظف على علم بقواعد العمل، وهل هناك أصلاً قواعد للتعامل مع مشكلات السلوكيات؟  
إذا كانت هناك قواعد فأشعر الموظف بها أو ذكره بها، مع توجيه إنذار كتابي بعدم تكرار مثل هذا السلوك، وإذا لم توجد مثل هذه القواعد فأحرص على رفع الأمر للمسؤولين الأعلى لوضع مثل هذه القواعد وإعلانها للجميع.
- 4) هل فعلاً الموظف هو من النوع الصعب التعامل معه (Difficult Employer) قد يكون الأمر كذلك وقد لا يكون، وقد يكون تصرف الموظف غير المقبول ناجم عن مشكلة ظرفية يعاني منها.  
هل يمكن حل المشكلة بهدوء؟ وهل يستدعي الأمر القيام بحلها شخصياً أو إحالتها إلى مسئول آخر؟
- 6) هل تتكرر هذه التصرفات من الموظف؟
- 7) ما مدى تأصل هذه السلوكيات أو التصرفات في داخل الموظف؟
- 8) هل سلوكيات الموظف ناجمة عن قناعة منه بصحتها؟
- 9) هل السلوك الذي أحدثه الموظف من النوع الخطر؟  
إذا كانت الإجابة (بنعم)، فإن الخطوة المطلوبة هي **الوقف الفوري** للسلوك، وقد يتطلب هذا تدخل رجال الأمن في المنظمة، أو حتى استدعاء الشرطة، أما الخطوة الثانية فهي تقرير العقوبة اللازمة على الموظف، وفي مثل هذه الحالات السلوكية فقد يكون **الفصل من الخدمة هو الحل الأفضل**.
- 10) هل ما ارتكبه الموظف من تصرف هو نوع من التحدي لسلطتك كرئيس أو تجاوز لأسس العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؟  
إذا كان الأمر كذلك، فيكون نقل الموظف لموقع آخر هو البديل.
- 11) هل كان سوء السلوك مخططاً ومتعمداً ومقصوداً؟  
إذا كان الأمر كذلك وكان الأثر الذي أحدثه هذا السلوك حساساً ولكنه لم يؤدي إلى إضرار بالمنظمة أو بالجوانب الأمنية وسلامة الموظفين أو لم يعني تحدياً لسلطاتك، فإن الأمر المطلوب هو توجيه الإنذار الكتابي، أو الحسم من المرتب مع الوقف عن العمل، أو النقل إلى وظيفة أقل.
- 12) لا تتسرع في **الحل السلبي** إلا بعد التأكد من الظروف والوقائع حتى لا يعالج الخطأ بخطأ آخر، وحتى تتأكد أيضاً من الجوانب القانونية والنظامية للحل.

#### • مثيرو المشاكل - كيف هم؟

- ✓ يتسمون بالبطء - فهم موظفون يتسمون بالكسل واللامبالاة والتسويف والتأخير.
- ✓ صعبو المراس - فهم سيئو السلوك لا يتمتعون بالحساسية ويوصفون بعلو الصوت أو التمرد.

- ✓ كثير و النواح - متأهون، دائماً ما يتصيدون الأخطاء، متشائمون ولديهم أسباب عدة وراء عدم إمكانية إتمام الأشياء، ضحايا يشكون من المعاملة غير العادلة.
- ✓ مخادعون - يتلاعبون باللوائح، يتحايلون على القوانين، ومروجون للشائعات المفترضة.
- ✓ يحصلون على ما يريدون من خلال الاستعانة بكثرة المواجهة والصراع ورفض آراء الآخرين وتجاهل مشاعرهم.
- ✓ كذابون - يشوهون المعلومات، يتلاعبون بها ويخلقون مناخاً من عدم الثقة: على سبيل المثال يهددون العمل الجماعي الفعال.
- ✓ جزعون - ذوو قلق مفرط ، فهم بدلاً من أن يحولوا قلقهم هذا إلى سلوك فعال كالاستماع إلى التفاصيل يطلبون الانتباه الدائم والطمأنينة.
- ✓ يقول عنهم خبراء الموارد البشرية إنهم أصعب الأشخاص الذين يمكن التعامل معهم.

### • طرق التعامل مع مثيري المشاكل :

- ✓ محاولة السيطرة على الموقف وليس على الشخص ذاته، اقطع دابر المشكلة قبل أن تتحول إلى كارثة.
- ✓ تعلم كيفية قراءة سلوك المرء حتى تستطيع أن تصف ما يحدث بموضوعية.
- ✓ أفضل بين العوامل الداخلية التي تنشأ عنها المشاكل السلوكية وبين العوامل الخارجية.
- ✓ ليكن هدفك هو الوصول لأن يشعر المرء بأنك تحاول مساعدته وليس معاقبته ولا تحميله الخطأ.
- ✓ خذ في الاعتبار عدد مرات تكرار هذا السلوك السيء ومدى خطورته ومدى تأصله بداخل الفرد ذاته وانظر للأمر بعدها - هل فعلاً يستحق التدخل ؟
- ✓ حاول تغيير سلوك الفرد وليس شخصيته.
- ✓ واجه بكل جدية السلوك السيء في الحال ولا تؤجل هذا الأمر.
- ✓ فهم سياق الموقف ولا تكثف بفهم شخصية المرء فقط.
- ✓ ابدأ المواجهة الفعالة حول ما تريده من الشخص.
- ✓ اطلب النصيحة المهنية المتخصصة إذا ما اضطررت للجوء إلى الفصل من العمل.

### الانضباط والجزاءات:

لو ألقينا نظرة سريعة على متطلبات المنظمات من الموظفين، ومتطلبات هؤلاء من المنظمة أو من رؤسائهم المباشرين فإننا يمكن سردها على النحو التالي:

ماذا تريد المنظمة ؟	ماذا يريد الموظف ؟
* الأداء الجيد.	* الأجر المناسب.
* المحافظة على ممتلكات المنظمة.	* الكلمة الطيبة من الرئيس.
* المحافظة على أسرار المنظمة.	* ظروف العمل الجيدة.
* إطاعة الأوامر.	* العدالة في المعاملة.
* الأمانة والنزاهة.	* فرص التقدم والترقية.
* الإخلاص والولاء والتعاون.	* الثناء والتقدير ومكافأة الإنجاز.

- وبطبيعة الحال فإن ما سبق يعد الوضع النموذجي والمثالي الذي يمكن تصوره، غير أنه من الناحية العملية فإن الكمال غير موجود والكمال لله وحده سبحانه وتعالى، ونحن كبشر سواء فرادي أو مجموعات أو منظمات ، لا نخلو من العيوب والنواقص، ولكن هذا بطبيعة الحال يجب أن لا يثنينا للوصول إلى الأفضل.
- وعلى المنظمات تقع مسؤولية وضع القواعد التي تحدد ما هو معقولاً من الأداء وما هو غير معقول، وما هو مرغوباً في السلوك، وما هو غير مرغوب، ثم عليها أن تحدد أيضاً القواعد والأطر التي ستطبقها في حالة مخالفات معايير السلوك والأداء، وأن تشعر الجميع بهذه القواعد ، أو أي تعديل فيها.

### مفهوم الانضباط Discipline:

- يعني الانضباط "الالتزام بقواعد السلوك والعمل"، أو ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل، أو خارجها، ويعني الانضباط أيضاً "الالتزام بالنظام"، والخروج عن معايير أو قواعد السلوك المتعارف عليها يعني الخروج على النظام، أو عدم الانضباط، ومتى حدث هذا أوجب اتخاذ أسلوب التصحيح والردع، كما أن الالتزام بالنظام والقواعد أي الانضباط يدعونا إلى مكافأة هذا السلوك أو الوعد بالمكافأة ، فمثلاً قد تعلن الشركة أن العامل الذي لا يحقق أي حادثة عمل خلال العام ستصرف له مكافأة مجزية.
- على أننا يجب أن نميز بين نوعين من الانضباط أو الالتزام بقواعد السلوك اللازمة لسير العمل وهما: الانضباط الذاتي ، الانضباط المفروض.

#### ✓ الانضباط الذاتي:

والذي يصدر من داخل الشخص ويجعله رقيقاً على نفسه في أقواله وأفعاله ومنتبهاً لأخطائه ومصححاً لها، وهذه درجة رفيعة من الإيمان والخشية من الله ، ومصدقاً لحديث رسولنا عليه الصلة والسلام: " أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك " .

#### ✓ الانضباط المفروض:

حيث أن الإنسان بشر وليس معصوماً من الخطأ ولا من النسيان فإنه قد يرتكب الأخطاء سواء بقصد أو بدون قصد، وفي ذلك مصداقاً للحديث الشريف، "كل ابن آدم خطاء وخير الخطائين التوابين"، ومن هنا لا بد من الرقيب الخارجي الذي ينبه الإنسان إلى أخطائه، ويرده عنها، ويحاسبه عليه، "لأن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن".

#### • الهدف من الجزاءات:

إن الهدف من قواعد الانضباط والجزاءات هو منع حدوث المخالفات بالدرجة الأولى، ولكن متى ما وقعت فعلى المنظمة تطبيق القواعد المرعية.

### الجزاءات - ومخالفات قواعد الانضباط:

- ما هو الجزاء؟ هل هو العمل الذي يقصد به تصحيح السلوك المخالف؟
- أم هو العقاب نفسه؟ المعنى الظاهر للجزاء أنه "العقاب"، والمعنى الخفي للجزاء هو "الردع وتصحيح السلوك".
- يقول الله سبحانه وتعالى في سورة الشورى ، الآية (40):
- { وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ }
- إن ارتكاب السيئة هو ظلم والله لا يحب الظالمين ، ولكن الله سبحانه وتعالى يعد من يعفو ويصلح بالأجر ، وأجر الله دنيوي وأخروي واسع وكبير.

- وحيث أن الجزاء يجب أن يكون من جنس العمل ، أو أن العقوبة يجب أن تتناسب مع الجرم فإننا سنلقي الضوء فيما يلي على أنواع المخالفات المحتملة التي تستوجب الجزاء، والإجراء المحتمل للتصحيح، أو نوع العقوبة المرجحة.

### أولاً: المخالفات البسيطة:

ويترتب على ارتكاب مثل هذه المخالفات التدرج التالي في الجزاءات:

- الإنذار الشفوي.
- الإنذار الكتابي الذي يحفظ صورة منه في ملف الموظف .. إذا كان الخطأ لأول مرة.
- الوقف المؤقت بدون أجر ... إذا تكرر الخطأ عن قصد وعمد.
- إنهاء الخدمة ... إذا تكرر الخطأ عن قصد وعمد.

### وأمثلة هذه المخالفات ما يلي:

- التأخر عن وقت الحضور للعمل بدون عذر.
- الغياب بدون عذر ليوم أو أكثر.
- الإهمال في رفع التقارير عن الحوادث والإصابات.
- ترك مكان العمل بدون استئذان.
- التكاثر أو التباطؤ في العمل.
- الخناقة في مكان العمل.
- التدخين في الأماكن المحظورة.
- عدم الالتزام بمتطلبات السلامة.
- كتابة وقت غير صحيح عند الحضور للعمل.
- إنتاج كمية أقل من المعدل المطلوب.
- زيادة كمية التالف من الإنتاج لأسباب شخصية.
- استخدام ممتلكات المنظمة في أغراض شخصية.

### ثانياً: المخالفات الخطيرة:

يترتب على مثل هذه المخالفات لأول مرة تطبيق الجزاءات التالية:

- الوقف المؤقت بدون أجر.
- إنهاء الخدمة.

### وأمثلة هذه المخالفات ما يلي:

- تدمير بعض ممتلكات المنظمة بصفة متعمدة.
- الإمعان في عدم إطاعة الأوامر أو تنفيذ الواجبات.
- التصرفات غير الأخلاقية التي تتعارض مع قيم وتقاليد المنظمة أو المجتمع.
- السرقة ، التزوير في المستندات والوثائق ، إفشاء أسرار المنظمة للغير.
- الاعتداء على الآخرين بشكل عنيف وبوسائل مؤذية بدنياً.

**إدارة الانضباط والجزاءات:**

• إن القاعدة الأساسية الهامة في إدارة الانضباط والجزاءات هو أن تكون هناك قواعد مكتوبة ومعروفة، وأن مخالفة هذه القواعد يعرض الموظف للعقوبات.

**المبادئ الإرشادية العامة في تطبيق الجزاءات (9 مبادئ) هي:**

تستلزم إدارة الانضباط والجزاءات من المسؤولين اتخاذ التدابير الاحترازية من أجل ضمان سلامة تطبيق الجزاءات، ومن أهم المبادئ التي يجب الاسترشاد بها ما يلي:

- (1) التأكد من الحصول على كل المعلومات اللازمة قبل توقيع الجزاء.
- (2) تحديد نوع المخالفة التي حدثت ، هل هي مخالفة بسيطة ، أم خطيرة.
- (3) مراجعة ملف الموظف للتأكد من تاريخه أداءً أو سلوكاً.
- (4) إضفاء طابع التصحيح والردع على المخالفة وليس العقاب.
- (5) استشارة إدارة الأفراد أو الموارد البشرية في نوع الجزاء المطلوب اتخاذه.
- (6) الاستماع للموظف المخالف قبل اتخاذ قرار الجزاء.
- (7) الاجتماع بالموظف على انفراد وعدم الهجوم عليه شخصياً، وإنما انتقاد تصرفه.
- (8) يجب أن لا يعاقب الموظف على عمل يقوم به المسؤولون أنفسهم ، لا بد من وجود القدوة الحسنة.
- (9) لا بد وأن يكون المشرف المباشر على علم بالإجراء المتخذ.

**ضوابط تطبيق الجزاءات:**

- أن الهدف من تطبيق الجزاءات يجب أن لا يكون العقاب في حد ذاته ، وإنما الردع عن ارتكاب الخطأ أو منع حدوث المخالفات، غير أن ضمان ذلك أمر يتجاوز الواقع العملي حيث أن الإنسان بشر وأنه معرض للخطأ والنسيان.
- وحيث أن المنظمات دائماً تتوقع من الأفراد ارتكاب الأخطاء والمخالفات فإنها يجب أن تضع والحال كذلك بعض الضوابط والأنظمة الكابحة، وأهم ما يجب عمله في هذا الإطار هو:

- (1) وضع القواعد التي تحدد معايير الأداء أو السلوك المطلوبة من الأفراد والتي يعتبر تجاوزها مخالفة تستحق توقيع الجزاء.
- (2) الإعلام والإعلان عن هذه القواعد، ويمكن أن يتم ذلك على شكل دليل يوزع على كل موظفي المنظمة عند التعيين أو عند إحداث أي تعديل في الأنظمة الخاصة بالجزاءات.
- أن من غير العدل على أي حال أن يعاقب الإنسان على عمل لم يسبق أن بلغ بالنتائج المترتبة عليه إلا إذا كان هذا العمل أساساً من الأعمال الشائنة والتي يتفق الجميع على وصفها بأنها شائنة غير أخلاقية مثل السرقة والتزوير.
- (3) تقييم درجة المخالفة: إذا كانت المخالفة هي عبارة عن انخفاض مستوى الأداء قياساً بالمعايير فإن تجنب مثل هذه المخالفات يكمن من خلال متابعة مستوى أداء الموظف من قبل المشرف عليه ومع ذلك فإن مستوى الأداء قد ينخفض حتى مع علم الموظف بالمقاييس المطلوبة، ومع تعرضه للمتابعة المستمرة من رئيسه، وفي هذه الحالة يستلزم الأمر تقييم درجة مخالفة الأداء وأسبابها ، فإذا كانت مجرد إهمال وتباطؤ من الموظف لزم عندئذ استخدام قواعد الجزاء.
- أما إذا كانت المخالفة تتعلق بسلوكيات العمل فإن على المسؤول أن يحدد مستوى ودرجة المخالفة وكذلك مستوى ودرجة الجزاء المطلوب.

4) وأخيراً، فإن **عملية الجزاء** نفسها يجب أن تحمل في طياتها **هدف تغيير السلوك وردع الموظف**، أو الموظفين الآخرين عن السلوك المخالف، وقد تتضمن عملية الجزاء **تقديم النصح والاستشارة** إلى الموظف المخالف، وكذلك تحفيزه وتحفيز الآخرين إلى عدم العودة مرة ثانية إلى ارتكاب المخالفات.

### شروط تنفيذ الجزاءات:

عند تطبيق الجزاء على المخالفات فإنه يجب إتباع الشروط التالية عند التنفيذ:

#### (1) التطبيق الفوري:

يفضل دائماً أن يكون تطبيق الجزاء بعد إجراء التحقيقات المناسبة فوراً وعدم التمهّل أو التردد فيه، إن هذا يزيد من فعالية الإجراء المطلوب.

#### (2) إعلام الموظف المخالف بالعقوبة:

هذا أمر مهم ولا يتوقف فقط عند إشعاره بالمخالفة والعقوبة، وإنما يجب أن يشتمل قرار توقيع الجزاء الصادر من الإدارة على نوع المخالفة، ونوع الجزاء، والأسباب الداعية إلى ذلك، ونص المادة أو مواد النظام التي تشير إلى نوع العقوبة، وكذلك الأجراء الذي سيتخذ في حالة التكرار، ويجب أن تحفظ صورة من قرار العقوبة في ملف الموظف، هذا بالتأكيد أمر قاسي بالنسبة للموظف، ولكن كما سبق إن ذكرنا أن الهدف الأساسي هو الردع ردع الموظف نفسه، وردع الآخرين عن القيام بأعمال مخالفة.

#### (3) الموضوعية:

- تعني الموضوعية في اتخاذ قرار العقوبة أن يكون محور العقوبة هو عمل "الفرد نفسه" ورسولنا عليه أفضل الصلاة والسلام علم أصحابه ويعلمنا بقوله "بأن لا تكرر هو المخطئ وإنما أكرهوا فعله".
- **ويتعني الموضوعية أيضاً الابتعاد عن الميول والاتجاهات الشخصية** لمتخذ القرار إزاء الشخص المخالف لأن العاطفة إذا تدخلت في الأمر كرهاً أو محبة فإن القرار سيكون غير متوازناً مع الجرم، إن الأساس هو العودة إلى نصوص النظام، فإذا لم يوجد النظام فإن الضمير والتقوى لا بد أن تكون الأساس.
- كذلك **تعني الموضوعية أن لا تتخذ القرار وأنت في حالة غضب** لأن الغضب يحجب الرؤية الصحيحة للأمر ويضخم الأحداث ولا يساعد على جمع الحقائق التي قد تكون في صالح الموظف المخطئ.
- وقديماً قال الشاعر: غضبت فضاغ أمري من يدي والأمر يخرج من يد الغضبان.

#### (4) الثبات والاتساق:

يجب على الإدارة التأكيد من تطبيق النظام على الجميع بنفس المعايير، وقد يحدث أن تختلف درجة العقوبة بين رئيس وآخر، أو قد يحدث أن يكون هناك رئيساً متسامحاً وآخر متشديداً، ومن ثم تصيب العقوبة البعض، ويفلت منها البعض، من ناحية أخرى فإن العقوبة لا بد وأن تكون واحدة، إذا ما تكرر نفس الخطأ من شخص آخر يجب أن لا تطبق عقوبة خفيفة على شخص وتطبق أخرى شديدة على شخص آخر ارتكب نفس المخالفة سواء في القسم نفسه أو في قسم آخر، وقد يحدث ذلك إما بدواعي التسامح أو التشدد بين رئيس وآخر، وقد يحدث ذلك ابتعاداً عن العدل والمساواة، وتطبيقاً لمبدأ الحب والمودة، أو النفور والكراهية، أو الضعف والقوة، إن المعايير الموضوعية للجزاءات يجب أن تطبق دون تمييز بين الأشخاص فالكل يجب أن يكونوا سواسية في العقوبات أو في الحوافز.

وقد قال عليه الصلة والسلام: "إنما أهلك الذين من قبلكم إنهم كانوا إذا سرق الشريف منهم تركوه، وإذا سرق الضعيف منهم أقاموا عليه الحد، والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها". صدق رسول الله صل الله عليه وسلم.

#### (5) دراسة ظروف المخالفة:

واستثناء من القاعدة السابقة قاعدة الثبات والاتساق فإن هناك من الحالات ما يستدعي التمييز في العقاب بين الأفراد لنفس المخالفة المرتكبة، فمثلاً قد ينص نظام العمل على أن من يتغيب عن عمله لمدة أسبوعين متواصلين تنهى خدماته فوراً، ولكن يطبق هذا النص على موظف عرف عنه الغياب والتأخر، وقد تخفف العقوبة على موظف آخر متميز وعرف عنه المواظبة والكفاءة، إضافة إلى أن تأخره عن العمل كان لأسباب قهرية مثل سفره خارج البلد، وانقطاع سبل النقل والاتصال لأسباب خارج إرادته كحرب، أو أعاصير أو زلازل، أو أي أمور متعارف على أنها قهرية.

#### (6) التدرج في إنزال العقوبة:

إجمالاً يمكن أن تكون هناك مرونة في نظام وقواعد العقوبات المناسبة على الفعل المرتكب.

ومن أجل ذلك يمكن تصنيف العقوبات تدرجاً على النحو التالي:

❖ الإنذار الشفوي البسيط.

❖ الإنذار الشفوي القوي المسجل في ملف الموظف.

❖ الإنذار الكتابي والمسجل أيضاً صورة منه في ملف الموظف.

❖ الوقف المؤقت عن العمل بدون أجر.

❖ إنهاء الخدمة أو الفصل من العمل.

❖ على أن ما سبق لا يعني أن هذه هي كل العقوبات المحتملة، فقد تكون هناك عقوبات أخرى تختلف من منظمة لأخرى، ومن

أمثلة هذه العقوبات:

✓ الحرمان من الترقية.

✓ التنزيل الوظيفي، النقل من موقع إلى آخر، الحرمان من العلاوة السنوية.

✓ سحب بعض الامتيازات المادية أو الاجتماعية مؤقتاً.

،، وبقدر ما يكون الفعل يكون الجزاء، ولكننا نكرر مرة أخرى أن قواعد الجزاء لا بد وأن تكون مكتوبة ومعروفة للجميع.

#### (7) حق الدفاع:

في أي حال من الأحوال فإن الموظف المعني بالمخالفة لا بد وأن يجد أدناً صاغية للإستماع إلى وجهة نظره كاملة وبدون تحيز، وقد يتطلب الأمر في بعض المنظمات أن يشترك الرئيس المباشر للموظف الذي ارتكب المخالفة في اللجنة المشكلة للتحقيق خاصة إذا لم يكن هو الشخص الذي أبلغ عن المخالفة أو أن المخالفة حدثت في موقع آخر غير موقع الرئيس.

#### (8) حق التظلم على القرار الصادر بالعقوبة:

قد يختلف مفهوم المخالفة المرتكبة من الموظف من رئيس إلى آخر، فمثلاً هل اختلاف الموظف مع رئيسه حول تطبيق نظام جديد في العمل يعتبر شكلاً من أشكال عدم إطاعة الرئيس؟

لهذا السبب فإن الأمر لا بد وأن ينظر إليه قبل تنفيذ قرار العقوبة من جهة أعلى من الجهة التي أصدرت الحكم، إن هذا أمراً هاماً وخاصة حينما تكون العقوبة الصادرة ذات حجم ومغزي كبير.

على أن حق التظلم يجب أن يسير وفقاً للإجراءات التي تقرها المنظمة والمعروفة عادة بنظام الشكاوي.

**(9) عدم التراجع عن القرار:**

حينما تكون هناك مخالفة فعلية تستحق الجزاء، وحينما تكون هناك إنذارات مسبقة، وحينما يكون الجزاء متوافقاً مع المخالفة ومنتماشياً مع القواعد المعروفة فيحبد عدم التراجع عن القرار وخاصة بعد صدوره، كذلك لا يجب الأخذ بالحلل الوسط إذا بدا كل شيء واضح، أن التراجع عن القرار قد يفسر بأن الموضوع برمته كان غير سليماً، كما أن الحل الوسط قد يفسر بضعف الإدارة، وكل التصرفين قد يحدث أضرار أكثر من ضرر العقوبة نفسها.

**قاعدة عامة :**

إن اتخاذ أي قرار يتعلق بالجزاءات يجب أن تكون في إطار:

- أنظمة ولوائح العمل بالمنظمة.
- التشريعات والأنظمة العمالية التي تصدرها الدولة.
- ومن ثم فإنه لا يكفي أن تستند المنظمة في قرارات الجزاءات والعقوبات على لوائح العمل الداخلية بل لا بد وأن تتأكد من أن العقوبة لا تخالف ولا تتعارض مع أنظمة وتشريعات العمل في الدولة.

**نظام الشكاوى:**

- قبل الحديث عن نظام الشكاوى نود الإشارة إلى أن العقد الموقع بين الطرفين الموظف وصاحب العمل (المنظمة) يمكن أن يكون الأساس الذي تتمخض عنه كثير من شكاوى الموظفين، فماذا يحمل العقد عادة؟
- إن المكونات الأساسية للعقد "عقد العمل" يمكن أن يشمل ما يلي:
  - حقوق الإدارة وواجباتها.
  - حقوق الموظف وواجباته (التعويضات المالية، الإجازات، ساعات العمل ..).
  - الفوائد والمنافع والخدمات المقدمة للموظف (العلاج، التأمين، التقاعد، السلامة).
  - نظام التأديب والجزاءات.
  - نظام الشكاوى والتحكيم.
  - فترة العقد.
- ومتى ما أنتهك أحد هذه المكونات من قبل الموظف أو الإدارة فإن كلاً منهما قد يلجأ لتطبيق قواعد النظام، فالإدارة قد تلجأ لنظام التأديب والجزاءات والموظف قد يلجأ لنظام الشكاوى والتحكيم.

**مفهوم الشكاوى :**

تعني الشكاوى "التظلم الرسمي من قبل الموظف تجاه أي انتهاك من قبل المنظمة لحقوقه، أو لعقوبة مجحفة تعرض لها".

• **وقد تظهر الشكاوى لواحد أو أكثر من الأسباب التالية:**

- (1) الاختلاف في تفسير نصوص العقد بين الموظف وصاحب العمل ( أو الإدارة ).
- (2) انتهاك أحد بنود العقد.
- (3) انتهاك النظام بصفة عامة.
- (4) انتهاك لإجراءات العمل المحدد سلفاً من قبل المنظمة أو الرئيس.
- (5) المعاملة غير العادلة من قبل الرئيس.

• **وتزداد معاملات الشكاوى في المنظمات في الظروف والأحوال التالية:**

- (1) حينما يكون هناك إستياءً عاماً من ظروف العمل.
- (2) حينما تكون هناك معارضة للأسلوب الإشرافي في العمل.
- (3) حينما تكون صياغة العقد غير واضحة وتحمل في طياتها اختلافاً في التفسير.
- (4) حينما يكون الموظفين من النوع الذي يخلق المشكلات أو صعبى المراس.

• **مجالات الشكاوى:**

تدور أكثر الشكاوى في المنظمات حول المجالات التالية:

قواعد العمل، الفصل من الخدمة ، الوقف المؤقت عن الخدمة ، عدم الترقية ، الإجراءات التأديبية. تقويم الأداء ، عبء العمل ، الإجازات المستحقة ، السلامة والأمن ، التمييز بين العاملين. الخدمات ، الأجور والاستحقاقات المالية.

**وقاعدة عامة أخرى:**

يجب عدم التهاون في موضوع الشكاوى حتى وإن كانت الشكاوى صغيرة، فقد يؤدي التهاون والإهمال إلى تضخم المشكلة موضع الشكاوى ويتطور موضوع العلاج إلى خارج حدود المنظمة.

• **إجراءات البت في الشكاوى:**

تتضمن إجراءات الشكاوى إتباع الخطوات التالية:

- (1) إعلان الموظف للشكاوى شفويًا أو كتابياً لرئيسه المباشر فإذا تم تسوية الموضوع فإن القضية تنتهي عند هذا الحد.
- (2) إذا لم تسوى القضية يمكن للرئيس المباشر أن يرفع الأمر للمستوى الإداري الأعلى، وعلى الموظف أن يستعين بكل المستندات التي تدعم شكواه، كما أن على رئيسه المباشر أن يفعل نفس الشيء في الدفاع عن الإجراء المتخذ ضد الموظف أو الانتهاك الذي تعرض له الموظف.
- (3) إذا لم تسوى المشكلة موضع الشكاوى في المستوى السابق فإن الأمر قد يرفع إلى جهة خارجية للتحكيم، والتي تصدر حكماً ملزماً للطرفين، بعد أن يكون الطرفان قد اتفقا مسبقاً على اللجوء إلى التحكيم.

**ملاحظة هامة :**

عادة ما تقوم المنظمات وخاصة الكبرى والمتوسطة منها والتي تتوافر بها أعداد كبيرة من العاملين بإعداد دليل للسياسات والإجراءات يتضمن كل ما يتعلق بالموارد البشرية ومن ضمنها إجراءات الانضباط والجزاءات، والشكاوى، وتنص أنظمة العمل الحكومية أيضاً على بعض من هذه السياسات وكيفية التعامل مع المخالفات.

**ملخص المحاضرة:**

- تعاملنا في هذه المحاضرة مع جانب من قضايا العلاقات بين الموظفين والإدارة، وهي المتعلقة ببعض مشاكل الأداء والسلوك، وكيفية التعامل معها من خلال نظام الجزاءات ونظام الشكاوى أو التظلم.
- وقد بدأنا باستعراض لنماذج من المشاكل المحتملة في المنظمات سواء المتعلقة بانخفاض مستوى الأداء، أو سلوكيات العمل غير المرغوبة، وكان الهدف من ذلك هو أن يفكر كل واحد منا فيها جدياً من حيث المعالجة وإيجاد الحل المناسب وذلك على ضوء الحالات الدراسية التي ألحقناها ببعض هذه المشاكل.
- وقد انتقلنا بعد ذلك إلى تقديم بعض القواعد الإرشادية لكيفية التعامل الإداري مع مشاكل الأداء والسلوك، وحيث أن التعامل مع مشاكل الموظفين يحتاج إلى أن يعرف الموظفون ما لهم وما عليهم فإن الحاجة إلى وجود قواعد مكتوبة ومعروفة لا بد وأن يكون مكملاً لعمل إدارة الموارد البشرية، ومن ثم فإن قواعد الانضباط والجزاءات تمثل الجناح الآخر لعملية التحفيز والحوافز من أجل الارتقاء بالأفراد إنتاجية وسلوكاً.
- كما شرحنا مفهوم الانضباط وأهمية الحاجة إليه، ثم عرضنا بعد ذلك المجالات المحتملة للمخالفات والجزاءات المترتبة عليها، وقد أكدنا على أن مستوى الجزاء لا بد وأن يتناسب مع المخالفة وأن الهدف من الجزاء هو في الأساس الردع والتصحيح أي منع السلوك مستقبلاً من الموظف المخالف أو الموظفين الآخرين.
- ثم اختتمنا المحاضرة بمفهوم نظام الشكاوى ومجالات الشكاوى المحتملة وأحقية الموظف في التظلم، ثم كيفية تعامل الإدارة مع هذه الشكاوى.

**مصطلحات المحاضرة:****الانضباط Discipline :**

يعني الانضباط الالتزام بقواعد العمل في الأداء والسلوك أو الالتزام بالنظام والأصول المرعية، ويترتب على مخالفة هذه القواعد الجزاء أو العقاب.

**الشكاوى Grievances :**

هو حق التظلم لقرار عقابي صدر ضد الموظف، أو لانتهاك لبنود العقد الموقع بين الموظف وصاحب العمل.

**التحكيم Arbitration :**

هو عملية إحالة القضية مثار الخلاف بين الموظف وصاحب العمل إلى جهة خارجية محايدة يوافق عليها الطرفان، ويكون حكمها قطعياً وإلزامياً.

## إدارة الموارد البشرية . الإختبار الفصلي

- (1) هناك من يرى عدم وجود فرق بين طبيعة الاختبارات كوسيلة لاختيار المتقدمين للعمل سواء كانت الوظائف قيادية أو مهنية أو فنية.
- خطأ ... التصحيح ( يوجد فرق )**
- (2) قد يري البعض : إنه من الأفضل القيام بتعديل قائمة الأجور والرواتب بعد عملية التقويم مباشرة.
- خطأ ... التصحيح ( يجب ان لا تحدث اية تعديلات )**
- (3) قد يري البعض : أن هناك شكلاً واحداً لبطاقة توصيف الوظائف باعتبارها المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف.
- خطأ ... التصحيح ( ليس هناك شكلاً محدداً لبطاقة توصيف الوظائف ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظائف )**
- (4) كلما جمعت قوائم الإستبيان بين النوع المفتوح والمغلق من الأسئلة كان ذلك أفضل من أخذ اسلوب الاتجاه الواحد.
- صواب**
- (5) إن عملية التخطيط المسبق للإحتياجات البشرية تساعد المنظمة على ان تتبنى سياسة إنتاج اكثر بتكلفة أقل.
- صواب**
- (6) إن عملية التنمية الإدارية للمديرين هي عملية مستمرة لا تتوقف ، بينما عملية التدريب قد تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين.
- صواب**
- (7) إن عملية التقويم للموظف قد تتم بصفة دورية كل سنة أو ستة شهور ، أما عملية التوجيه والإرشاد فهي تتم باستمرار وبغض النظر عن موعد عملية التقويم.
- صواب**
- (8) قد تكشف عملية التفاوض بين المنظمة وطالب الوظيفة مزايا أو عيوب لدى المتقدم في القدرة على التفاوض:
- صواب**
- (9) يعتبر نشاط التدريب والتطوير من أقل أنشطة الموارد البشرية وأقلها تكلفة لإحداث التطوير الوظيفي.
- خطأ ... التصحيح ( من اهم الأنشطة ،،،،، وأكثرها تكلفة )**
- (10) يمكن القيام بمختلف أنشطة الموارد البشرية من : تخطيط للأجور، أو الاستقطاب أو التعيين .. كل نشاط بمعزل عن الآخر.
- خطأ .... التصحيح ( لا يمكن ) لأن لو اصبحت كل نشاط يؤدي بمعزل عن الآخر لفقدت ادارة الموارد البشرية اهميتها وفقدت قراراتها وفعاليتها.**

11) يمكن القول : إنه كلما كان سوق العمل شحيحاً كلما كانت عملية الاستقطاب أكثر استرخاء في الشروط وجاذبية في الإغراءات والعكس صحيح.

صواب

12) يرى الكثيرون : إن عملية تحليل الوظائف تنتهي بعملية أخرى هي توصيف الوظائف.

صواب

13) الكثير من المنظمات تعتمد علي تقويم أداء الموظف من رئيس القسم الذي ينتمي اليه مع عدم تجاهل تقرير الأداء المقدم من رئيس فريق عمل المشروع المؤقت.

صواب

14) غالباً ما يتم تقدير الاحتياجات البشرية في الشركات المتخصصة مثل: شركات الطيران ، الفنادق ، المطاعم ، باستخدام طريقة تقدير المشرفين.

خطأ ... التصحيح ( طريقة التقدير على اساس مراكز العمل )

15) هناك من يري: إنه من الأفضل عدم ابلاغ الموظف بمستواه سواء كان جيداً أو سيئاً بعد عملية التقويم.

خطأ ... التصحيح ( من الأفضل ابلاغ الموظف ) ليستفيد من ذلك لاحقاً في تطوير قدراته ومهاراته.

16) يرى البعض : عدم وجود ترابط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية بها.

خطأ ... التصحيح ( يوجد ترابط )

17) قد يري البعض: عدم وجود ضرورة لعملية التقويم للمهن الرفيعة في المستويات الإدارية العليا.

خطأ ... التصحيح ( يوجد ضرورة )

18) يمكن القول : إن تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية ما هي إلا الأساليب المستخدمة في التخطيط بصفه عامة.

صواب

19) يمكن القول : أن كل مدير للمنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في القطاع الذي يرأسه جنباً إلى جنب مع دور إدارة شؤون الأفراد كجهاز متخصص.

صواب

20) يمكن القول: إنه بالرغم من أهمية وجود الخرائط التنظيمية في المؤسسات إلا أنها لا تظهر وصف المهارات والمسؤوليات اليومية للوظائف الموجودة بالهيكل التنظيمية.

صواب

(21) هناك من يرى **يعدم وجود فرق** بين السيرة الذاتية واستمارة طلب التوظيف عند التقدم للحصول على الوظيفة.

**خطأ ... التصحيح ( يوجد فرق )** استمارة طلب الوظيفة هي سجل رسمي ، أما السيرة الذاتية هي سجل غير رسمي.

(22) هناك من يرى : إن مدرسة الإدارة العلمية لـ ( تايلور) **أهتمت** بالجوانب الإنسانية والعاطفية والاجتماعية للعمال.

**خطأ ... التصحيح ( اهتمت )**

(23) عند مفاوضات عرض العمل يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل علي طالب الوظيفة قبل أخذ قرار التعيين.

**صواب**

(24) في حالة وجود فروع خارجية للمنظمة فإنه **يمكن** لمدراء هذه الفروع تنفيذ سياسات مخالفة للسياسة العامة للمنظمة والتي

تنظم أمور الموارد البشرية بالمنظمة.

**خطأ ... التصحيح ( لا يمكن )** مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسة العامة.

(25) يرى البعض : إن المستوى اللازم من المهارات التي يجب توافرها لدى المديرين **لا يختلف** باختلاف موقع أو مستوى المدير بالمنظمة.

**خطأ ... التصحيح ( يختلف )**

(26) إذا كان النشاط يتعلق بتوفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين، وضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد فإن

هذا يعتبر من قبيل:

- تنمية الموارد البشرية.

- التفويض ( الأجور والرواتب ).

- صيانة الموارد البشرية.

**- علاقات الموظفين.**

(27) عندما يتم تقييم الأداء علي أساس المقارنة بين الأشخاص وليس استناداً إلي معايير الوظيفة فإن ذلك يكون وفقاً:

- لطريقة التدرج البياني.

**- لطريقة الترتيب.**

- لطريقة الوقائع الحرجة.

- لطريقة قائمة الاختيار.

(28) عندما يتم تقدير الاحتياجات البشرية للمنظمة في المستقبل فيظل ظروف معقدة وغير مؤكده وفي الأجل الطويل ... فإن ذلك

يكون وفقاً:

- لطريقة التقدير على أساس مراكز العمل.

- لطريقة تقدير المشرفين.

- لطريقة التجربة والخطأ.

**- لطريقة دلفي.**

(29) العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بالمنظمة وانصهاره بواقع ومحيط عمله الجديد تسمى بـ :

- تحليل الوظائف.

- توصيف الوظائف.

**- التهيئة المبدئية.**

- المقابلة المبدئية.

30) عندما تقيس الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال به في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل .. فإن ذلك يكون ضمن:

- اختبارات الذكاء. - اختبارات القدرات والاستعداد.

- اختبارات نماذج الأداء. - اختبارات الإنجاز أو المعرفة المهنية.

31) في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب ، والأفراد الذين يحتاجون التدريب ، ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. - مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية.

- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية. - مرحلة تقويم التدريب.

32) قد يمكن القول: إن الوسائل التدريبية الشائعة في التدريب الخارجي هي:

- الندوات وحلقات العمل و المحاضرات. - المحاكاة و الوسائل السمعية والبصرية.

- التنمية الذاتية و دراسة الحالات. - كل ما سبق ذكره صحيح.

33) يمكن القول : إن من طرق التدريب التي تتم لتنمية مهارات الموظفين هي:

- التدريب على رأس العمل. - التدريب خارج العمل.

- (أ+ب). - لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

34) يمكن القول : إن مفاوضات عرض العمل :

- تزيد إذا كانت المناصب قيادية. - لا تختلف إذا كانت المناصب قيادية أو تنفيذية.

- لا توجد إذا كانت المناصب تنفيذية. - لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

35) إن عملية انتقال الموظف بين عدة وظائف ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم هي :

- التدوير الوظيفي. - التوسع الوظيفي.

- التدريب الوظيفي المبرمج. - لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

36) يمكن القول: إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تكون من خلال:

- التحليل التنظيمي. - تحليل الوظائف.

- تحليل الأفراد. - كل ما سبق ذكره صحيح.

37) من طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

- مقابلات الموظفين و المناقشات الجماعية. - استبيانات الاتجاهات.

- مراكز التقويم الإداري . اللجان الاستشارية. - كل ما سبق ذكره صحيح.

38) واحدة مما يلي ليست مما يقومون به المسؤولين عن متابعة وتقييم فعالية برنامج التهيئة المبدئية:

- استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد. - استقصاء مديري الإدارات.

- إشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة. - كتابة تقرير عن كل موظف.

39) إن أهم المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في الإسلام هي:

- الوسطية والإنسانية. - الانتماء إلى الجماعة.

- التفاعل مع المتغيرات البيئية. - كل ما سبق ذكره صحيح.

40) المدرسة التي نظرت للعامل كرجل اقتصادي هدفه الأساسي الحصول على المال هي:

- مدرسة الإدارة العلمية لـ ( فريدريك تايلور ). - المدرسة السلوكية.

- مدرسة العلاقات الإنسانية. - لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

41) أياً من الآتي لا يعد من مزايا الاستقطاب الداخلي بالمنظمة:

- ارتفاع الروح المعنوية للموظفين. - انخفاض تكلفة التدريب والتهيئة المبدئية.

- حرمان المنظمة من الدماء الجديدة. - لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

42) إن المدرسة التي ترى أن العاملين في المنظمة يجب أن يعاملوا معاملة حسنة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم هي:

- مدرسة الإدارة العملية. - مدرسة العلاقات الإنسانية.

- المدرسة البيروقراطية. - كل ما سبق ذكره صحيح.

43) يري البعض : إن من أهم طرق التهيئة المبدئية هي:

- الكتب والنشرات وأدلة العمل. - الأفلام التسجيلية.

- جولة على مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل. - كل ما سبق ذكره صحيح.

44) إذا كانت العملية الإدارية بالمنظمة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية والتجانس والاستقرار وتطوير وتنمية المهارات فإن ذلك

يعد من:

- أهداف المنظمة - أهداف الأفراد - أهداف الجهات الرقابية. - لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

45) إن وظائف الاستشارات والتوجيه ، وخبراء تقييم الوظائف وتصميم الأجور والحوافز وخبراء التطوير والتنمية بالمنظمة تعد:

- وظائف قيادية. - وظائف تخصصية. - وظائف كتابية. - وظائف فنية.

46) العملية التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وادائهم هي:

- التدريب. - التنظيم. - التنسيق. - لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

47) من مقابلات تقويم "أخبر. افنع" والتي يكون الهدف منها هو اخبار الموظف بنتائج تقويم أداءه وإقناعه بصحتها وسلامتها وينجح هذا الإسلوب مع :

**- الموظفين الجدد.** - الموظفين القدامى. - (أ + ب) - كل ما سبق ذكره خطأ

48) عندما تواجه المنظمة تغيرات تتعلق بتنوع مصادر العمال وارتفاع المستوى الثقافي وتدخل الحكومات لحماية العاملين فإنها تعد:

- تغيرات اقتصادية. **- تغيرات اجتماعية.** - تغيرات فسيولوجية. - تغيرات إدارية.

49) إذا كانت التغيرات التي تتعرض لها المنظمة تتعلق بقيم المجتمع وعاداته وتقاليده ونظريته للعمل ... فإنها تعد:

- تغيرات اقتصادية. - تغيرات سكانية. **- تغيرات اجتماعية.** - تغيرات تكنولوجية

50) يعتبر من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسرعته وسهولته وعدم تناقض المعلومات الواردة به وهو:

- أسلوب المقابلات. **- أسلوب الاستبيانات.** - أسلوب الملاحظة. - سجل الموظف اليومي.

51) إذا كان من متطلبات الوظيفة : القدرة على الابتكار وحسن التصرف في المواقف ، واتخاذ القرارات ، والقدرة على الحوار والتفاوض، والتعاون مع الآخرين.. فإنها تعد:

- قدرات معرفية. - قدرات مهارية. **- قدرات خاصة.** - سمات شخصية.

52) هو الخطوة الأخيرة من خطوات التوظيف:

- الإختيار. **- التعيين.** - الإستقطاب. - لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

53) أيأ من الآتي لا يعد من الشروط اللازمة لتحقيق العدالة والمساواة في عملية اختيار الموظفين الجدد:

- اعتماد الموضوعية. **- السرعة في إجراء الاختيار.**

- الثبات والتوازن. - تجنب الإيحاءات الشخصية.

54) تستخدم هذه الطريقة في قياس أداء المديرين أو ذوي المهن الرفيعة وتقوم علي فلسفة المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف وتحقيق النتائج وهي:

**- طريقة الإدارة بالأهداف.** - طريقة قائمة الاختيار.

- طريقة التقرير المكتوب. - طريقة التدرج البياني السلوكي.

55) يري الكثيرون : إن من أهم مراحل نظام التدريب هو:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ومرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية.

- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية ومرحلة تقويم التدريب.

**(أ + ب).**

- لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

(56) عندما يتم استخدام طريقة حل المشكلات والصراعات بين الأفراد من أجل خلق روح التوافق والانسجام والتعاون بينهم داخل المنظمة ... فإن ذلك يكون وفقاً لأسلوب:

- **تحليل الأدوار.**
- البحوث المسحية والمعلومات المرتدة.
- التدريب وإثارة المشاعر.
- بناء المجموعات.

(57). أياً من الآتي لا يعد من أسباب التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

- . لم يكن هناك تناغماً بين سياسات وممارسات إدارة الأفراد.
- . عدم وجود ترابط بين النشاطات إدارة الأفراد والإدارات الأخرى.
- . لم يكن لإدارة الأفراد دور في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.

**تفكير إدارة الأفراد في جانبي العرض والطلب بالنسبة للعماله.**

(58) يمكن القول : إن من فوائد التهيئة المبدئية:

- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة من قبل الموظفين الجدد.
- التخفيف من حده التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد.
- الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل.

**- كل ما سبق ذكره صحيح.**

(59) قد يمكن القول : إن كل ما يأتي يعد من مبادئ التدريب ماعدا:

- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً.
- تركيز على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية.
- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة.

**- اتباع منهج عشوائي في اختيار موضوعات التدريب.**

(60) يري الكثيرون : إن من أهم أهداف برنامج التهيئة المبدئية هو:

- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة.
- تعريف الموظفين الجدد ( بأهداف المنظمة وفلسفتها والأخلاقيات والقواعد والإجراءات وبواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزلاء وبأماكن الخدمات المختلفة ).

**-(أ+ب)-.**

- لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

## إدارة الموارد البشرية .الواجب الأول

1. عندما يتم تقدير الاحتياجات البشرية للمنظمة في المستقبل في ظل ظروف معقدة وغير مؤكده وفي الأجل الطويل ... فإن ذلك يكون وفقاً:

- لطريقة التقدير على أساس مراكز العمل.

- لطريقة تقدير المشرفين.

- لطريقة التجربة والخطأ.

- لطريقة دلفي.

2. إذا كان النشاط يتعلق بتوفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين ، وضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد فإن هذا يعتبر من قبيل:

- تنمية الموارد البشرية.

- التفويض ( الأجور والرواتب).

- صيانة الموارد البشرية.

- علاقات الموظفين.

3. عندما تقيس الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال به في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل .. فإن ذلك يكون ضمن:

- اختبارات الذكاء.

- اختبارات القدرات والاستعداد.

- اختبارات نماذج الأداء.

- اختبارات الإنجاز أو المعرفة المهنية.

4. يعتبر نشاط التدريب والتطوير من أقل أنشطة الموارد البشرية وأقلها تكلفة لإحداث التطوير الوظيفي.

**خطأ ... التصحيح (من أهم أنشطة الموارد البشرية وأكثرها تكلفة)**

5. هناك من يرى : إن مدرسة الإدارة العلمية لـ ( تايلور) أهملت بالجوانب الإنسانية والعاطفية والاجتماعية للعمال.

**خطأ... التصحيح (أهملت)**

6. يمكن القول : إنه كلما كان سوق العمل شحيحاً كلما كانت عملية الاستقطاب أكثر استرخاء في الشروط وجاذبية في الإغراءات والعكس صحيح.

**صح**

## إدارة الموارد البشرية . الواجب الثاني

1. إن عملية التنمية الإدارية للمديرين والموظفين هي عملية مستمرة لا تتوقف بينما عملية التدريب قد تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين.

صح

2. قد يمكن القول : إن آخر خطوة في عملية التعيين هي اجتياز المتقدم للوظيفة للاختبارات والمقابلة.

خطأ

3. قد تكشف عملية التفاوض بين المنظمة وطالب الوظيفة مزايا أو عيوب لدى المتقدم في القدرة على التفاوض.

صح

4. القرار الذي يتخذ بخصوص شغل وظيفة شاغرة بموظف تتناسب مؤهلاته مع هذه الوظيفة هو:

- عرض العمل.

- التعيين.

- التهيئة المبدئية.

- لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

5. عندما يتم تقييم الأداء علي أساس مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحني التوزيع السائد للظواهر ... فإن ذلك يكون وفقاً:

- لطريقة الاختيار الاجباري.

- لطريقة التقرير المكتوب.

- لطريقة التوزيع الاجباري.

- لطريقة التقرير الحقلي ( الميداني )

6. عندما يتم استخدام طريقة حل المشكلات والصراعات بين الأفراد من أجل خلق روح التوافق والانسجام والتعاون بينهم ... فإن ذلك يكون وفقاً لأسلوب:

- تحليل الأدوار.

- البحوث المسحية والمعلومات المرتدة.

- التدريب وإثارة المشاعر.

- بناء المجموعات.

## إدارة الموارد البشرية .الواجب الثالث

(1) يمكن القول : إن شتي أنواع التأمينات عندما تقدمها المنظمات فهي غالباً ما تأخذ الصفة الفردية لا الصفة الجماعية.

**خطأ ... التصحيح (الصفة الجماعية لا الفردية)**

(2) يمكن القول : إن الأجر يتناسب تناسباً طردياً مع الطلب عليه ، بينما يتناسب تناسباً عكسياً مع العرض منه.

**صواب**

(3) هناك من يرى : إن الدخل المالي من الوظيفة هو في حد ذاته احتياج أولي للموظف.

**صواب**

(4) يمكن القول : إن أسلوب الترهيب كحافز قد يؤدي دائماً إلى مردود ايجابي للإدارة بالمنظمة على المدى الطويل.

**خطأ ... التصحيح (إن أسلوب الترهيب كحافز قد يؤدي إلى مردود إيجابي مؤقت للإدارة ولكنه على المدى الطويل سيثير**

**مجموعة من المشاكل وهو ما قد ينعكس على الإنتاجية والربحية واستمرارية المنظمة )**

(5) إذا تمثلت محفزات العمل في : الاعتراف بالإنجاز والثناء والتقدير والرضا الوظيفي وتوفير فرص الترقى ... فإنها تعتبر:

**حوافز غير مالية.**

. حوافز مالية.

. كل ما سبق ذكره صحيح.

. منافع وخدمات.

(6) إن الأسلوب الغالب في دفع الأجر لأصحاب ذو الياقات الزرقاء القائمين بالأعمال المهنية والحرفية والعادية هو:

**طريقة الأجر حسب الوقت.**

. طريقة الأجر حسب النتائج.

. كل ما سبق ذكره صحيح.

. ( أ + ب ).

(7) إذا تمثلت أسباب الإجهاد في: توقعات مبالغ فيها ، طموح غير معقول ، عقبات وظيفية. اليأس والتراجع ، المشكلات المالية ،

عدم وضوح الهدف ... فهذه تعد من:

**الأسباب الفردية.**

. الأسباب الإدارية.

. كل ما سبق ذكره صحيح.

. الأسباب الاجتماعية.

(8) عندما تقوم المنظمة بتوفير برامج لموظفيها مثل : اللياقة البدنية ، وعلاج الإجهاد والضغط فإن ذلك يكون ضمن البرامج:

. كل ما سبق ذكره خطأ

**الرعاية الخاصة.**

. العلاجية.

. الوقائية.