



# إدارة الموارد البشرية ( الأسس والوظائف )

إعداد

دكتور

حسام الدين موسى أبو ضيف شلبي

عضو هيئة التدريس

قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

العام الجامعي

2024/2023

---

بيانات الكتاب

الكلية: التجارة

الفرقة: الثالثة

التخصص: شعبة عامة

تاريخ النشر: ٢٠٢٤

عدد الصفحات: ٢٤٠

المؤلفون:



قسم إدارة الأعمال

# إدارة الموارد البشرية ( الأسس والوظائف )

دكتور

حسام الدين موسى أبو ضيف شلبي

عضو هيئة التدريس

قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي

« وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى  
اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ »

[التوبة: 103]

إهداء  
إلي كل مخلص  
في مصر الحبيبة

## مقدمة :

الإدارة تعبير يتكرر دائماً وفي مواقف مختلفة , وهو يعني أشياء كثيرة , فالإدارة عند البعض هي من أن يشغل مناصب إدارية وقيادية, والبعض يري أنها تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس علي أساسها .

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلكم شعوبا وقبائل ليتعارفوا فالإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمعزل عن الناس ولكنه كائن اجتماعي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي بداية تكوين الموارد البشرية .

وأقدم هذا الكتاب إلي طلبة وطالبات الفرقة الثالثة بكلية التجارة بقنا راجيا من الله أن يكون عوناً لهم في تلقي بعضاً من المعرفة في مجال يجمع الكثيرون علي أهميته .

ويهدف هذا الكتاب إلي القاء الضوء علي المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية , تخطيط القوى العاملة , إدارة القوى العاملة , تحديد هيكل الأجر والحوافز , تقييم الوظائف , الرضا الوظيفي , تدريب وتنمية الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية وإستخدام أسلوب شبكة بيرت في حل مشاكل الموارد البشرية .

وأخيراً أدعو الله العلي القدير أن يوفقنا جميعاً , وأن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه , أنه نعم المولى ونعم النصير .

## والله الموفق

د / حسام الدين موسى أبو ضيف شلبي

سوهاج – فبراير ٢٠٢٠

## الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
٢٧-١	الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية - مفاهيم أساسية .
٦١-٢٨	الفصل الثاني : تخطيط القوى العاملة .
٧٧-٦٢	الفصل الثالث : إدارة معدل دوران العمالة .
٩٤-٧٨	الفصل الرابع : استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية وتهيئتها للعمل .
١١٦-٩٥	الفصل الخامس : تقييم الوظائف .
١٤٤-١١٧	الفصل السادس : تحديد هيكل الأجور والحوافز .
١٦٧-١٤٥	الفصل السابع : الرضا الوظيفي .
٢٠٢-١٦٨	الفصل الثامن : تدريب وتنمية الموارد البشرية .
٢١٦-٢٠٣	الفصل التاسع : استخدام أسلوب شبكة بيرت في حل مشاكل إدارة الموارد البشرية .
٢٣٠-٢١٧	الفصل العاشر : جودة الحياة الوظيفية .
٢٣٨-٢٣١	• المراجع :

الفصل الاول

إدارة الموارد البشرية

مفاهيم أساسية



## الفصل الاول

## إدارة الموارد البشرية - مفاهيم أساسية

مقدمة :

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوب وقبائل ليتعارفوا , إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمعزل عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه بداية تكوين الموارد البشرية .

وإذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءً بالأسرة , نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة المصغرة والأبناء يمثلون الموظفون الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وإعماله في بيئة العمل , حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات .

ومن منطلق ذلك سنتناول في هذا الفصل نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية , وماهية إدارة الموارد البشرية , والعوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية , والمهارات اللازمة في مدير ادارة الموارد البشرية , وتصميم العمل واهميته وبناء الهيكل الوظيفي.

أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

ظهرت الحاجة إلي الاهتمام بالممارسات المستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقيد , وظهر ذلك واضحاً منذ الثورة الصناعية

وظهور الآلات في مجتمعات العمل المختلفة , وفيما يلي نظرة سريعة للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية<sup>(١)</sup>.

١- الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في القرن الثامن عشر بالمجتمع الغربي , وكان ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واحتياجها الي عمالة متخصصة , وأدي ذلك إلي سوء ظروف العمل المختلفة, وظهر فئة ملاحظين ومشرفين لم يهتموا بالعاملين , كما كانت الرقابة علي العمل روتينية ولذلك تطلب الاحتياج من هذه الفترة إلي ضرورة تحسين ظروف العاملين .

٢- ظهور الحركات العمالية: مع مساوئ الثورة الصناعية ظهرت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم خاصة فيما يتعلق بأجورهم وساعات العمل.

٣- الإدارة العلمية: حاول تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل (دراسة الحركة والزمن) , والاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة.

٤- ظهور علم النفس الصناعي: اهتم علماء النفس بدراسة ظهور الإجهاد والإصابات وتحليل العمل وتطوير الاختبارات النفسية لاختيار العاملين.

٥- ظهور حركة العلاقات الانسانية: اهتمت هذه الحركة بإنتاجية العاملين من حيث ضرورة الاهتمام بالعاملين بجانب ظروف العمل كما اهتمت بالنمط الإشرافي والخدمات المقدمة إليهم.

٦- البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد : ظهر ذلك بوضوح في منظمات الجيش والحكومة (الخدمة المدنية) , وذلك في شكل شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بالأجور وخدمات العاملين ووضع الفصل التعسفي.

( ١ ) يراجع ذلك:

-محمد العتيبي , الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , دار الوراق , ٢٠١٠ م , ص٢٣.

- ٧- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد : قامت بعض الشركات الكبيرة بتوظيف عاملين متخصصين في مجالات التوظيف والتدريب والاجور وخدمات العاملين والامن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين. (٢)
- ٨- ظهور حركة العلوم السلوكية: أثارت هذه الحركة (النصف الثاني من القرن العشرين) عملية تطوير ممارسات الأفراد تمشياً مع تطور العلوم السلوكية وذلك مثل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ومراكز التقييم الإدارية وإثراء الوظائف. الخ.
- ٩- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات : ظهر ذلك في إصدار تشريعات للعلاقة بين أصحاب العمالة والعاملين تتعلق بالحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين.
- ١٠- الشهادة المهنية : اهتمت بعض المنظمات الدولية في تقديم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية مثل الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويل والإدارة وفق نظام معين للحصول علي هذه الشهادات .
- ويمكن عرض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ايضاً في مرحلتين اساسيتين وهما مرحلة ما قبل الادارة العلمية ومرحلة الادارة العلمية , علي النحو التالي (٣):
- (أ)-مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

-حسين حريم, السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات , دار زهران للنشر والتوزيع , ١٩٩٧, ص٦.  
- الهثي عبد الرحيم , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الأولى, ١٩٩٩ , ص٥٤  
(٢)يراجع في ذلك :

-مدني علاقي , إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد , دار زهران للنشر والتوزيع , ١٩٩٩م, ص٢٦ .  
-محمد الصيرفي , إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ,دار قنديل للنشر والتوزيع , عمان ٢٠٠٣,ص٤١.  
-ليلي بكري , تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة علي العالم العربي , الشركة المتحدة للطباعة والنشر ٢٠٠٩,ص٣٣.

من اجل معرفة هذه المرحلة وشرحها لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة وحال المنظمات خاصة وأن هذه المرحلة آتت مرافقة لظهور الثورة الصناعية وتعدد الصناعات , حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة , حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة , ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل , التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيل والاهتمام بها. فكانت هناك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادى بالعنصر البشري كما ودعت العديد من الكتابات لذلك من أمثال كتاب (روبارت تايون) في عام ١٩٧١ بعنوان (ROBERT) علي ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع , حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي وإجراء تغيير داخل المصنع , وكذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان ثروة الأمم الأثر البالغ في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية . حيث ظهرت بعدها العديد من النظريات كنظرية باباج (BABAGE) علي مبادئ التصنيع كتقسيم العمل.

علاوة علي تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل , وأثارت النظريات والدراسة العديد من العوامل التي كانت تعد داخل المنظمات وخارجها وتتعلق بالموارد البشرية وبيئة المنظمة , حيث لوحظ في تلك الفترة أن هناك تغيرات علي مستوى الفرد علي مجموعة من الأصعدة والتي لفتت الانتباه إلي أهمية دراسة وبحث العنصر البشري ودعت الباحثين لفحص هذه العوامل والتي من أهمها:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث, ساعد علي ظهور التنظيمات العمالية المنظمة , حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلي الحاجة لإدارة متخصصة ترعي وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلي زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي , مما أدى إلي ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ علي تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية , مما أدى إلي أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
- زيادة مستوى التفضيل للعمل.
- التغير في مستوى المعيشة.
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع.

#### (ب) مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتداء من النظرية العلمية علي يد فريدريك تايلور عام ١٩١٤ والذي عرف الإدارة بأنها :المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله , والتأكد من أنهم يقوموا بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها ولكي تؤدي الإدارة العلمية ما يراد منها , انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلفا لما كان شائع , حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدم من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية , وفي دعم تحقيق ذلك تبني أساليب الرقابة المشددة والعقوبات حيث زادت أرباح الشركات

الامريكية في تلك الفترة وكان من أبرز ما أكدت عليه الإدارة العلمية التي تؤدي بها في تلك الفترة ما يلي:

- تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية ,أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوي إنتاجيتهم .
- التجارب والبحوث العلمية ؛ أي الاعتماد علي الدراسة والتحليل المعتمد علي معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين .
- تقسيم العمل والمسئولية بين المديرين والأفراد.
- تدريب العاملين ,وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم .
- الاعتماد علي القانون , ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل.

وعلي الرغم مما تميزت به النظرية من زيادة بمعدلات الانتاج وترتيب العمل ودقته ووضع المعايير المحددة للأداء والمتابعة والرغبة في التطور وقياس الإنتاج إلا أن هبطت معنويات وظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المنظمات والأفراد ولعل هذه المشاكل إلي مجموعة من العيوب في هذه النظرية , وهي كالتالي:

- أهملت الجانب الإنساني وعاملت الإنسان كالألة.
- أغفلت دور البيئة الخارجية.

كما يعاب علي هذه النظرية أيضا:

- افتراض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال أهملت الحوافز المعنوية.
- افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقيا دائما.

ومع ظهور , العديد من المشكلات الإنسانية والعوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية, أخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتي قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظومات , حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (١٩٢٠) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب أن يعامل معاملة إنسانية تحافظ علي كرامته وتلبي احتياجه من اجل تحقيق أهدافه كان التون مايو قد بني نظريته علي مجموعة من التجارب المعروفة بالهاو ثورن والتي استخلص منها إلي أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفع للعمل والإنتاج في التنظيم .

من اجل تحقيق أهداف الإدارة حيث أن الرضا الوظيفي يزيد من معدل الإنتاج ومعدل الأداء وكانت تركز هذه النظرية علي مجموعة من المبادئ والأسس التي من أهمها:

- العمل علي تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.
- تحفيز الأفراد والمجموعات علي الإنتاج .
- تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد علي التنظيم .
- السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر رضا كان أكثر إنتاجية.
- الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جدا.
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية , بأشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسئولية العمل.
- التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية .

وحيث أن النظرية ركزت علي الجانب الإنساني واعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة وركزت علي كيفية إرضائه من اجل الحصول علي اكبر قدر من الإنتاجية وأثبتت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج , مما حث مجموعة كبيرة من الباحثين لخوض مجال العلاقات والعنصر الإنساني في العمل الإداري ولعل من ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون ماليو ما قدمه ماسلو (١٩٥٤) , حيث وضع ماسلو هرم الحاجات الإنسانية وقال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى , حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي بحيث ابتداءً من حاجة تجاوز الذات والإيثار ثم تحقيق الذات ومعرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور ومن ثم الحاجة الإدراكية للتعلم والتبرع بالمعرفة ومن تم التقدير والإحساس بالتقدم وتلها الانتماء والمحبة ومن ثم الأمان والبعد عن الخطر وأخيراً الحاجة الوظيفية الغذاء والملبس والسكن ولكن هذه النظرية لم تكن كافية للموارد البشرية والسلوك الإنساني , حيث انتقدت النظرية بعدد كبير من الانتقادات والتي من أبرزها:

- غلبة الطابع التأملي وعدم الرصانة العلمية .
- استخدام مصطلحات غامضة .
- الخلط بين المعايير الاخلاقية والمنطق العلمي .
- لم يهتم كثيراً بالذكاء .

وحيث أن نظرية ماسلو كانت تتجه لعلم النفس أكثر من علم الإدارة واعتبرت أن الانسان يكون في حالة معالجة عند الإشباع لحاجاته ولا ينتهي من هذا المرض إلا بانتهائه من عمليات الإشباع كاملة بنهاية هرم الحاجات , فلم يكتفي علم الإدارة والعلماء السلوكيين بهذه النظرية بل تعاقبت بعدها العديد من النظريات والدراسات التي حاولت أن تدرس العنصر البشري ومكوناته ودمجه مع الوظيفة التنظيمية التي يقوم بها ومحاولة معرفة مناطق التأثير والتأثر في شخصيته حيث أدرج في هذا الصدد العديد من النظريات والتي من أهمها



نظرية (X.Y) لماك روقر (١٩٦٠) والتي ركزت علي سلوك الثواب والعقاب للأفراد ومدى تأثير المكافأة والجزاء في العمل.

حيث ركز دوجلاس ماكجروجر علي اهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية , وقد بني نظريته علي أن معظم المديرين يميلون إلي وضع الافتراضات عن العاملين معهم, واختيار الاسلوب المناسب لدفعهم من خلالها, وبناءً علي هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلي مجموعتين أطلق عليهم الرمز (X.Y) ووضع روجر ميزانا القياس العقاب والثواب فكلما كان الموظف أكثر انتاجية وعطاء اتجه للجانب الإيجابي وجوزي علي عمله والعكس يحدث كلما اخطأ الموظف واتجه للجانب السلبي حيث مثل كلا من (X.Y) باتجاه وسلوك الافراد كما يلي :

نظرية X	نظرية Y
الانسان كسول بطبعه	العمل نشاط طبيعي للإنسان
حوافز خارجية	حوافز داخلية
الانسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية	الإنسان طموح , مبادر , يتحمل المسؤولية
الإنسان غير قابل للتغيير	الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة
الإنسان منغلق داخلياً كل ما يهمله أهدافه الخاصة فقط	الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة
رقابة خارجية	رقابة داخلية

وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج وانظمة لتصنيف وتوصيف الوظائف والقوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية وشئون الموظفين حتي أنها صارت تنشأ وحدات وشركات متخصصة للموارد البشرية وأعمالها , خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الافراد في السبعينات الميلادية والتي نادى بالخلط بين النظريات السابقة للموارد

البشرية باعتبار أن إدارة الأفراد تعني "بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة , بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين , حيث يتم الدمج بين ما يطلبه الموظف وما تريد المنظمة تحقيقه وذلك من خلال إتباع مجموعة من المبادئ الداعمة لهذه المدرسة والتي من أهمها:

- أن إدارة الأفراد مؤسسة علي عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين , بالإضافة إلي المهارة والأسس والقواعد العلمية .
- أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين علي استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة, ليس فقط للحصول علي الرضاء الشخصي أو الفردية , وإنما أيضاً للحصول علي رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة .

أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية , فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة وغذا كانت الإدارة هي الوصول إلي الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين فإن إدارة الافراد تصبح إحدى مسئوليات الإدارة المهمة , بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية كما ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية في الثمانينات والتي نادى بأهمية تحليل الوظائف وتلائمها مع الموظفين , وبينت أهمية التدريب والحوافز كأحد مدعومات الانجاز للعنصر البشري والتي من دونها لا يمكن أن يكون هناك تطور في العمل والإنتاجية , كما وضعتها أساس للاختراع والإبداع الوظيفي.

وازداد بعدها الاهتمام بالعنصر البشري وزادت أهميته كأحد الركائز الأساسية المحركة للعملية الإدارية حتي وأنها أقيمت لها جمعيات متخصصة كجمعية الموارد البشرية والتي ظهرت في نهاية التسعينات الميلادية والتي تنادي بالأعمال الاستراتيجية للموارد البشرية حيث قربت الموارد البشرية من قمة الهرم الإداري واعتبرتها الوظيفة الأساسية التي ينطلق

منها العمل من خلال وضع استراتيجية للموارد كالتدريب والتوظيف والتقييم وغيرها في إدارات مستقلة تابعة لإدارة الموارد البشرية .

ثانياً : ماهية ادارة الموارد البشرية

وعلي الرغم من كثرة الابحاث والدارسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية إلا أن من الكتاب والباحثين لم يتمكنوا من التوصل للتعريف الكامل للموارد البشرية , حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي "أداء الفاعليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظف للوصول إلي أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنشأة.

كما يعرفها البعض من وجهة نظر أكثر حداثة وانفتاحية للموارد البشرية فتعرف علي أنها " هي الإدارة التي تؤمن بأن الافراد العاملين في مختلف الإدارات أو النشاطات هم أهم الموارد ومن واجب المنظمة ان تعمل علي توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بالعمل لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة وان تراقبهم وتسهر عليهم لضمان نجاح المنظمة باعتبار ان الموارد البشرية تعبر عن سلسلة العلاقات بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها.

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها مجموعة من البرامج , والوظائف , والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة , والموارد البشرية Human Resources كاصطلاح يعتبر حديثاً والذي قد حل محل اصطلاح الأفراد personal الذي كان سائداً أو القوي العاملة , ولقد كانت سنة ١٩٧٠ هي نقطة التحول التدريجية , عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد , وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية , وذلك حتي يتماشى مع الأدوار لاستراتيجية المتزايدة للموارد

البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات , وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء عاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

حيث تبين لنا التعاريف السابقة أهمية دور الموارد البشرية وعملها من خلال أثرها في التخطيط الاستراتيجي والتطوير وتقييم البرنامج والسياسات لذلك نستطيع أن نقول أن الموارد البشرية ما هي إلا نتيجة التفاعل بين البشر والمنظمة وما قد ينتج عنه من نظريات وأعمال منظمة تظهر من خلال ردود الفعل ونظام الحوافز والإجراءات بالإضافة للإعمال الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والمراقبة, وكلما كانت هناك إدارة موارد فعالة كلما كانت هناك إنتاجية أفضل وأكثر للمنظمة وليس المهم أن توجد إدارة للموارد البشرية فقط بل لابد أن تؤمن المنظمة بأهمية تلك الإدارة وفعاليتها في تحقيق ما تصبو له من أهداف حالية ومستقبلية ولابد أن تضع في اعتبارها أن إدارة الموارد البشرية إدارة قابلة للتطوير والنمو إذا اهتم بها كما أنها إدارة قابلة لقتل المنظمة وقتل أهدافها إذا أهملت أو أغفل الاهتمام بها.

الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

- ١- تحليل العمل: يهدف التعرف علي مواصفات الوظيفة ومن يشغلها .
- ٢- تخطيط القوي العاملة: يهدف تحديد صافي العجز والزيادة في القوي العاملة للمنظمة وبالتالي تحديد احتياجاتها من العمالة كماً ونوعاً .
- ٣- الاختيار والتعيين: بهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ٤- تصميم هيكل الأجور: بهدف تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها.
- ٥- تصميم أنظمة الحوافز: بهدف إعطاء مقابل عادل للأداء المتميز , وقد يكون التحفيز فردي أو جماعي أو علي اساس أداء المنظمة ككل.

٦- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين : بهدف تحفيزهم علي الأداء من خلال تقديم مزايا عينة (معاشات , تأمينات خاصة,...) وخدمات في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية... وغيرها.

٧- التدريب: بهدف رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين.

٨- تخطيط المسار الوظيفي: بهدف نقل وترقية وتدريب العاملين من خلال التعرف علي نقاط القوة والضعف لديهم.

الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

١- العلاقة مع النقابات: بهدف تنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية كالنقابات والتطرق

لموضوعات الشكاوي والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.

٢- أمن وسلامة العاملين: بهدف الاهتمام بإجراءات الحفاظ علي وحماية سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

٣- ساعات وجداول العمل : بهدف تحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يكفل كفاءة العمل.

الوظائف التنظيمية فدارة الموارد البشرية:

١- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: بهدف إحداث التغيير اللازم في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال وفي الأداء الداخلي للمنظمة.

٢- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: بهدف توفير المعلومات الأساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.

٣- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: بهدف الاهتمام بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

## ثالثاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة وأن العلوم الادارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات والنظريات أن نسبة كبيرة من نجاح المنظمة يعتمد علي الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي ولكن هناك مجموعة من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الارتباط ولكن قبل أن نتحدث عن موقع إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لابد أن نعرف ما هو الهيكل التنظيمي حيث يعبر عن " الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها , وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة " , لذلك ولكي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى وتؤدي وظيفتها التي أنشأت من اجلها , لكن يختلف موقع تلك الإدارة وفق مجموعة من العوامل من أهمها ما يلي:

- **حجم المنظمة** : كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين واتسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام وخاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبة من الإدارة العليا , وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية ولتسهيل عملية الاتصال بالفروع كما وأن المنظمات الصغيرة جداً تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الاداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا أما في المنطقة الوسطي بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت ونسبية قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف علي معايير عديدة من ضمنها حجم المنظمة.

كما وأن حجم المنظمة تحكمه" عدة عوامل مهمة منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال , فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة , حجم رأس المال , ومستوي نشاط المنظمة المالي والإنتاجي , ومن المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس , وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلي التأثير علي الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة , محملاً هذه الإدارة مسئولية إيجاد حلول توسيعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها , إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها لذلك لابد علي المنظمات من قياس إحجامها بدقة والتوفيق بين الحجم وموقع إدارة الموارد البشرية بها ونوعها .

- **طبيعة عمل المنظمة :** حيث يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية اقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية وذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص ومعرفة مستوي وعدد العمالة ومعرفة قدرتهم علي الإنتاجية وما يحتاجون له من برامج تطويرية لتوفر متطلبات الموارد البشرية وذلك لتحصل علي أعلى مستوي من الإنتاجية أما في المؤسسات والمنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الانظمة مسنة وموضوعة من قبل مؤسسات الخدمة المدنية وغالبا ما تتم عمليات التعيين والتدريب وفق اجراءات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالأشراف علي تطبيق القوانين والأسس الموضوعة من قبل هذه المؤسسات .
- **مركزية ولا مركزية المنظمة:** ويعتمد ذلك علي سياسة المنظمة . حيث تعتبر المركزية عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلي مستويات ادارية

منخفضة اقرب ما يمكن الي التنفيذ " , كما وأن موقع الإدارات وخاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة ودرجة المركزية أو اللامركزية يتوقف علي عدد من العوامل , بما في ذلك حجم المنظمة والتشتت الجغرافي , في مؤسسة كبيرة جداً ومتنوعة. فمن غير المرجح أن مجموعة من الناس سوف تمتلك جميع الموارد اللازمة لتحقيق جميع أهداف وغايات المؤسسة , ونتيجة لذلك فإنه النهج المركزي لا يكون الأكثر كفاءة مع إدارات الموارد البشرية , فالإدارة المركزية لن تكون قادرة علي الأشراف علي عمليات مباشرة علي أساس يوماً بعد يوم , لذلك نستطيع القول بأن إذا كانت تؤمن بمبدأ التفويض وانه من الممكن التخلي عن وظيفة أو إدارة الموارد البشرية لمنظمات أخرى تقوم بها أكثر تخصصية بينما هي تقوم بالأعمال الهامة أو الضرورية أو كانت المنظمة تعتمد علي الأسلوب المركزي الذي يجعل الموارد البشرية ضمن الهرم التنظيمي.

- **مستوي التقنية:** في المنظمة فكما زادت التقنية سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز والإدارات ورفع من درجة الموارد البشرية ووضعها بقمة الهرم الإداري بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب علي إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون اقرب اتصال بالموظفين غير أن هناك من يري أن " رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدي مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة, حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل", لذلك هناك أكثر من رأي في وضع التقنية كمحدد لمكان إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي .

- **مستوي توفير الكفاءة في المنظمة :** حيث تعد الخبرات والكفاءات المميزة ثروة مهمة في المنظمات ويجب عليها أن تحافظ عليها لما لها من أهمية " كبيرة في نواحي عديدة



منها مدي استيعاب وتطويع المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسئولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية , كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل أقناعاتها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غير العادلة أحياناً , كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة علي التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلي النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة " , هذا بدوره يدعو المنظمة إلي رفع مكان إدارة الموارد البشرية ووضعها تحت سلطاتها العليا في اعلي الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا وتزويدها بما هي في حاجة له من آراء أو مقترحات .

- **خصائص سوق العمل:** أن الوضع الاقتصادي الذي تمر به المنظمة يحدد موقفها من إدارة الموارد البشرية فكلما زادت الثورة الاقتصادية والطلب علي زيادة الإنتاج زاد الطلب علي إدارة الموارد ووضعت في اعلي الهرم الإداري وذلك لان سوق العمل يؤثر في إدارة الموارد البشرية " حيث تتعرض هذه الإدارة إلي تحجيم بعملها اعتمادا علي استقرار سوق العمل أو عدمه , فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات فإن ذلك سيعمل علي زيادة الطلب علي الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة وغير المكلفة مما يعمل ذلك علي سعي المنظمات إلي توسيع دور إدارة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الاستراتيجية للمنظمة , إن هذا الحال يعمل علي وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة , أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب علي الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلي تحجيم دور ذلك يعني قلة الطلب علي الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة".
- **ثقافة المنظمة:** (سياسة ومبدأ المنظمة) حيث يعتمد علي مبدأ الإدارة النظرية العلمية وتهتم بالعمل والإنتاجية أكثر من العاملين في هذه الحالة ليس بالضرورة وضع إدارات شؤون الموظفين والموارد البشرية في قمة الهرم الإداري فليس المهم رفاهية العاملين

ونفسياتهم وإشباع رغباتهم المهنية والاجتماعية المهم هو الإنتاج ومستوى الإنتاجية وهذا عكس ما يحدث في المنظمات التي تؤمن بنظريات العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي وأن الفرد سوف يعطي أكثر في حال توفرت له الظروف المناسبة في العمل والاستقرار الوظيفي الاجتماعي.

وحيث أن الموارد البشرية وإدارتها تخضع لعوامل عديدة وذلك لتحديد موقعها من التنظيم , كذلك أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية هناك عوامل عديدة تحدد مساهما في المنظمة.

### ويمكن تصنيفها كالتالي:

فعلي حسب الوظيفة تختلف المسميات من منظمة لأخرى حيث يطلق عليها العديد من المسميات والتي من أهمها:

- الموارد البشرية : في المنظمات الكبيرة ذات الانظمة المتخصصة والمتطورة للموارد البشرية حيث تراعي تلك الإدارات جميع ما يتعلق بالموظف من الناحية الوظيفية وأمنها الوظيفي بالإضافة لتطور الوظيفي والامان الاجتماعي وخدمات خارج المنظمة كالتقاعد والسكن والتأمين الطبي .
- شئون الموظفين : أي الإدارة المعنية بما يخص الموظف داخل إطار العمل سواء إجازته تعيين وترقية وغيرها من المتطلبات التي يحتاجها الموظف لإدارة شؤونه بالمنظمة كما ويمكننا أن نعرفها بانها " هي الإدارة التي تعني بتقديم الخدمات اليومية التي يحتاجها كافة العاملين علي اختلاف مستوياتهم الوظيفية للتفرغ بالقيام بواجباتهم وإعمالهم اليومية .

• **إدارة علاقات الموظفين:** حيث تخدم العلاقة بين الموظف والمنظمة وتوضح الخطوط الوظيفية والاتصال بالإضافة لعلاقة الموظف مع الموظفين الآخرين سواء كانوا بنفس الادارة او في إدارة أخرى بالمنظمة كما وأن علاقات الموظفين تعد من المهام التي لا يدرك الكثيرين أهميتها فمثلاً تحتاج الشركة دائماً أن تتوجه نحو الحوارات الداخلية مع الموظفين حتى تتمكن من معرفة مدي رضا الموظفين وحتى تتمكن من التواصل الفعال معهم مما يرفع من كفاءة الانتاج.

رابعاً : المهارات اللازمة في مدير إدارة الموارد البشرية :

حيث أورد الكتاب مجموعة من المهارات التي لا بد أن تتوفر في مدير إدارة الموارد البشرية والتي سوف نأخذها مجملاً ثم تفصيلاً ومن أهم المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية) القدرة علي اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليته , القدرة علي إيجاد الثقة بينه وبين موظفيه, العمل ضمن فريق, اعتماد أسلوب المشاركة , الاخلاق العالية) كما اضيف لها ايضا ( سعة الاطلاع والرؤية, القدرة علي الاتصال والتواصل مع الموظفين , القدرة علي التخطيط ورسم السياسات , ومعرفة نظام الحوافز والمكافآت ,والاقتناع , والمعرفة التقنية, والالمام بوظيفة الموارد البشرية , القدرة علي التعامل مع الإدارة العليا , أن يكون قائد إنسان) " , وبما أن كل واحدة من هذ الصفات تعتبر دراسة مستقلة ومهارة بالنسبة لقائد ومدير إدارة الموارد البشرية فسوف نشرحها كما يلي:

- **القدرة علي اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليته :** خاصة وأن هذه الإدارة تتعامل مع البشر لديهم كل يوم مجموعة من التفاعلات والمشاكل التي لا بد أن يتخذ بها قرار حاسم في لحظته ولا بد لمن يتخذ القرار ان يكون أهل له يتحمل ما قد ينتج عنه من عواقب.
- **القدرة علي إيجاد الثقة بينه وبين موظفيه:** حيث أن خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يعملون في بيئة مريحة لأنفسيتهم يشعرون فيها بالأمن الوظيفي مما يجعلهم ينفذون ما يطلب منهم بسرعة وذلك دافع لزيادة الإنتاجية.

- العمل ضمن فريق: حيث أن القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكون هو قائده وموجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية والأحقاد الوظيفية وذلك لأن الموظف الذي يعمل ضمن الفريق سوف يلتزم بقرار الفريق لأنه جزء منه .
- اعتماد أسلوب المشاركة : وذلك لدفع إحساس الموظفين أنهم مهمين وأن آرائهم ذات قيمة بالعمل.
- الأخلاق العالية : فكلما ارتقت أخلاق الفرد كان تعامله أفضل مع البشر .
- سعة الاطلاع والرؤية : حيث التعلم والثقافة العالية تثري المعرفة وتزيد الخبرة مما يساعده في وضع الخطط وحل المشكلات , كما تساعده في ابدأ آرائه بما يفيد الإدارة العليا فيما يخص الموظفين ومستقبلهم الوظيفي ومستقبل الإدارة.
- القدرة علي الاتصال والتواصل مع الموظفين : حيث يكون الاتصال واضح وقنوات الاتصال مفتوحة ويكون انجاز الأعمال بصورة سريعة وواضحة.
- القدرة علي التخطيط ورسم السياسات: حيث الادارة الناجحة هي القائمة علي خطة واضحة وصحيحة المعايير.
- معرفة نظام الحوافز والمكافآت: أن يكون ملم بنظام الحوافز والمكافآت ومتي يجب أن تكون وكيف تكون وقادر أيضا علي وضع الخطة التفصيلية السنوية لنظام الحوافز والمكافآت ضمن إطار الميزانية المخصصة لإدارة الموارد البشرية دون أن يكون هنالك إنقاص أو إضرار بأي بند أو قسم من أقسام الإدارة الأخرى سواء في جانب التعيين أو التوظيف.
- الإقناع: أن يستطيع إقناع موظفيه بما يجب عليهم عمله من دون استخدام صيغ الامر حيث أن الموظفين يكون أكثر قابلية لتنفيذ الأعمال الخارجة عن نطاق الإيجار أو الإكراه .

- المعرفة التقنية : حيث لابد أن يكون ملم باستخدام الأجهزة المكتبية الفنية وعلي علم بفوائدها واستخدامها بما يساعد في الاسراع من وتيرة العمل.
- الإلمام بوظيفة الموارد البشرية : وما ينطوي تحتها من وظائف إدارية وتنفيذية ومستويات هذه الوظائف وتوصيفاتها .
- القدرة الإدارية والتعامل مع الإدارة العليا: للحصول علي ما تريده إدارة الموارد ولمساعدة الإدارة العليا بالإعمال الخاصة بالموارد وتخطيطها.
- أن يكون القائد أنسان: يضع نفسه مكان موظفيه يحس بالألمهم ويفرح بفرحهم ويكون القدوة الاولي لهم فقي العمل وليس من يمسك عصي السجان أو من يتصيد لهم في العمل الأخطاء لينزل عليهم الجزاء بما أوتي من سلطة في المنصب الذي يشغله بل لابد أن يكون لهم الاب الموجه والقائد المعلم حتي تكون إدارة الموارد البشرية من أفضل إدارات المنظمة فإذا رضي البشر وأحسوا بالسعادة سوف يقدمون أفضل ما لديهم من اجل العمل ومن اجل البقاء به والحفاظ علي استمراره.

#### خامساً: مفهوم تصميم العمل واهميته والهيكل الوظيفي

حيث انه لابد ان تتوافق الوظيفة مع من يشغلها كان لابد من وضع وصف للوظائف واجراءتها ومتطلباتها ومتطلبات شغلها أو بما يعرف بتصميم العمل حيث يمثل تحديد خصائص الوظائف والاعمال وسماتها وكفاءتها من اجل الاستفادة من كل وظيفة لتحقيق أكبر مستوي من الانتاجية لتوفير الترابط بين الموظفين ووظائفهم أو يمكننا القول بأنه " يقصد بتصميم العمل هو مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوي من التلاؤم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلاؤم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلي كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة , ويأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عمل أو وظيفة يحتوي علي

أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء , وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها".

وبما أن تصميم العمل شئ أساسي لنجاح برامج الموارد البشرية فهذا يدفعنا لنتطلب باستضاح أهميته والتي من الممكن إدراجها كما يلي:

### أهمية تصميم العمل:

- ١- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة , وبالسلطات والعلاقات.
- ٢- يتم اختيار العاملين بناء علي مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.
- ٣- يتم تحديد أجر الوظيفة بناء علي ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.
- ٤- تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء علي ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.
- ٥- تتم الترقية للوظيفة بناء علي ما تتوفر لدي الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة.

حيث يمكننا القول أن أهمية تصميم العمل تنبع من كونه يحقق لنا الغايات التالية:

- ١- الاقتصاد في ميزانية المنظمة حيث تحدد الهدف الفعلي من الوظيفة والكمية المطلوبة منها لإنجاز العمل من خلال تحديد القوي التشغيلية لكل وظيفة وفق لوصفها الوظيفي الذي قامت به إدارة الموارد البشرية.
- ٢- توفر الرجل المناسب حيث تقارن إمكانيات المتقدمين للوظائف وقدراتهم الشخصية ومؤهلاتهم العلمية مع كل وظيفة لاختيار الأنسب لها من المتقدمين.
- ٣- تحديد خطوط السلطة والمسئولية وعلاقات العمل حيث يبين الوصف الوظيفي مستوي واجبات وأهمية كل وظيفة مركزها بالنسبة للهرم التنظيمي.

٤- بيان الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة في المنظمة.

٥- سهولة قياس الانجاز حيث يقاس الانجاز في كل وظيفة علي حسب نوع الوظيفة ومدى القيام بالواجبات الوظيفة المنصوص عليها .

### هيكل الموظف:

أن أي فرد يعمل في منظمة تتراكم لديه مجموعة من الخبرات والمهارات الوظيفية والعملية والاجتماعية المختلفة المتعلقة بمجال وظيفته أو مجالات أخرى ترتبط بها وتختلف هذه الخبرات وفق نوع الوظيفة ومدى ارتباطها وموقفها بالتنظيم والمدة الزمنية التي يقضيها الموظف بالعمل ليبنى شخصيته ومهارته , كما يمكن تعريف هيكل الموظف بأنه " يشير هيكل الموظف إلي مجموعة المهارات والخبرة التي يحصل عليها الفرد من خلال تاريخه في الوظيفة وممارسته الأعمال المختلفة ضمن هذه الفترة الزمنية التي قضاها في العمل , إضافة إلي مكونات الوظيفة التي تناسبه وما تحتويه من مسؤوليات والتزامات يمكن للموظف تأديتها بجدارة , ويمر الموظف بعدة تنقلات وظيفية نتيجة الترقية بشكل تصاعدي أو التنقل الوظيفي بشكل أفقي والذي تحتم عليه مصالح العمل ضمن الهيكل التنظيمي في المنظمة , ويبدأ الموظف باكتساب الخبرة والمهارة منذ تعيينه لأول مرة في الوظيفة ولغاية إحالته إلي التقاعد وترك الخدمة الوظيفية , وإن من العوامل المهمة التي تتحكم بعدد التنقلات أو الترقيات هي المؤهلات والمستوي المعرفي والفني, التي حصل عليها الفرد بمرور الزمن .

حيث يعتمد هيكل الموظف علي مجموعة من العوامل في بناء الموظف التي تكون الهيكل الوظيفي والتي تعد من العوامل المتوفرة في الموظف وأهمها:

١- المؤهلات التعليمية لفرد ومستوي التعليم: فكلما زاد مستوي تعليم الفرد زادت إمكانية نمو

هيكله الوظيفي حيث يدعم التعليم والتدريب هيكل الموظف ويضفي له الطابع العلمي وسرعة الاستيعاب.

- ٢- الخبرات الوظيفية: حيث تعد سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظائف متعددة منبع للخبرة أكثر من سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظيفة روتينية واحده أي انه كل ما تعددت الوظائف والخبرات الوظيفية للموظف ازداد حجم الهيكل الموظف.
- ٣- الرغبة في التطوير وتطوير الذات: عن الرغبة في التطوير سوف يكون هناك إدخال لتقنيات وآليات جديدة في العمل تضي جانب جديد من الخبرة الوظيفية من خلال استخدام أساليب جديدة تطور المهارات الشخصية بالإضافة لتطوير بيئة العمل بالمنظمة.
- ٤- المؤهلات الشخصية والصفات الذاتية للفرد : أي أن الفرد كل ما كان ذو شخصية تفاعلية منفتحة مع المجتمع واجتماعي اكتسب خبرات أكثر ونقلت إليه خبرات وتجارب الآخرين من خلال الاحتكاك بهم وممارسة العمل معهم بعكس الأشخاص ذو الشخصية الانطوائية الذين غالباً ما تكون خبراتهم اقل من الانفتاحين وذلك لقلة اختلاطهم بالمجتمع.
- ٥- سرعة التعلم : كلما كان الشخص لديه الرغبة في التعلم ولديه القدرة علي الاستيعاب سريعاً استطاع أن يجمع ويراكم لديه كمية اكبر من التراكمات المعرفية التي تثري هيكل الموظف .
- ٦- القدرة علي الابداع: كلما كان لدي الشخص القدرة الإبداعية كلما فتح أفق جديدة لمخيلته وحصيلته من الخبرة تزداد من خلال التجربة والاختراع وبالتالي يقوي ويتعزز هيكل الموظف.
- حيث يتم تحديد المسار الوظيفي لأي موظف وفق هذه العوامل بعد دراستها واختبارها لكل موظف ووظيفته.
- بناء الهيكل الوظيفي :



يعتبر الهيكل الوظيفي رمزاً للتطورات الجديدة في بيئة الأعمال حيث أحدث ثورة كبيرة خاصة فيما يتعلق بتحديد الأدوار والمسئوليات ومستويات السلطة والمسئولية وقنوات الاتصال والمركزية وتدرج الوظائف حيث يعرف الهيكل الوظيفي بأنه " يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة: اليمين واليسار والأعلى والأسفل - وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس الوظائف فإنه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وكل منصب في التنظيم دور يناسبه من حقوق وواجبات وامتياز والالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي .

ويري wies أن هيكل تنظيم مؤسسة معينة يعني انتظاماً ثابتاً من العلاقات المناسبة ويفترض أنه وضع لتوفير الأشخاص المناسبين وهذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف وتوظيف الموارد البشرية في المكان المناسب من أجل التقيد باستراتيجية المؤسسة الرامية لتحقيق أهداف المؤسسة كما وفيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة وإدارة هندسية واحدة وإدارة مخازن واحدة وإدارة صيانة واحدة , يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة , ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن وورشة... بل كل شيء مركزي , كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الهيكل التنظيمي هو أساس معرفة السلطة ونوع الوظيفة في المنظمة لذلك يتميز بما يلي:

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح وتحقيق الأهداف.
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة ويحدد من يمثل لمتطلبات المنظمة وليس العكس.
- المساعدة في اتخاذ القرار وممارسة القوة.

كما ويتميز ب:

- ترتيب الناس علي أساس من المصالح المشتركة ولذلك , فإنها يمكن أن يتعلمون الكثير من بعضهم البعض.
- حل المشاكل يصبح من الاسهل في الهيكل التنظيمي والوظيفي.
- يمكن للموظفين المهرة من نفس المجموعة البحث عن مزيد من الموظفين من ذوي المهارات للشركة .
- زيادة التحكم في الهيكل الوظيفي والأشراف علي كل الاعمال الأخرى .
- تنمية العمل الجماعي

حيث يمكننا تلخيص وشرح هذه المميزات كما يلي:

- ١- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح: حيث يوضح ماذا يحدث داخل المنظمة من حيث المركزية أو اللامركزية حجم المنظمة ومستويات السلطة والمسؤولية .
- ٢- تحديد دور ومسؤولية كل موظف في الهيكل الوظيفي : وفق لموقعه التنظيمي في الهيكل الوظيفي .
- ٣- تقسيم العمل وتحديد الاحتياجات : لكل مهمة أو وظيفة وجمعها بقسم واحد.
- ٤- تحديد وصف الوظائف ومؤهلات شاغليها.
- ٥- تحقيق الخطط التي ترسم لها المنظمة بفاعلية ونجاح : وذلك لكونها توضح خطوط السلطة والمسؤولية ومن أين يبدأ التنفيذ ومن المسئول عنه.

أنواع الهيكل الوظيفي:

يختلف نوع الهيكل الوظيفي وفق سياسات المنظمة ولكن هناك مجموعة من الهياكل الوظيفية المبنية علي مجموعة من الأسس كالتالي:

- **هيكل المهن في المنظمة : Hierarchy OF Skills** اعتماداً علي مبدأ التخصص في تقسيم العمل يتم تحديد الاختصاصات الوظيفية والمهنية لمختلف النشاطات الإدارية والتشكيلات الإدارية للمنظمة.
- **هيكل المسميات(الرتب) في المنظمة: Hierarchy OF Rank** تعبر العناوين الوظيفية عن حقيقة الواجبات والمسئوليات ودرجة الصعوبة التي تمتاز بها الوظيفة عن بقية الوظائف بالإضافة إلي المؤهلات اللازمة لشغلها.
- **هيكل الأجور في المنظمة: Pay Hierarchy** تعبر الدرجة المالية عن الكلفة المالية التخمينية للوظيفة في المنظمة إذ تترتب وفقاً لتسلسل الوظائف من الحد الأعلى الدرجة إلي الأدنى ولمجموعة درجات.

الفصل الثاني

تخطيط القوي العاملة

## الفصل الثاني تخطيط القوي العاملة

مقدمة :-

من الامور المتفق عليها انه لكي يتمكن المشروع من تحقيق أهدافه فإنه يحتاج إلي ما يسمى بالمدخلات... وتشمل الموارد المالية (مثل النقدية والائتمان) , وكذلك الموارد المادية (مثل المباني والمعدات) وأخيراً الأفراد , وغالباً ما يغفل المديرون أهمية العنصر الأخير (العنصر البشري) , ويرجع إغفال العنصر البشري إلي أن الكثير من المديرين يفكرون في العنصر البشري كأحد المعطيات .

وبعبارة أخرى فإن المنظمات - عادة تتكون من الأفراد , ويمثل هؤلاء الأفراد واحداً من أهم وأكثر أصول المشروع قيمة , ومع ذلك نظراً لأن المشروع لا يمتلك الأفراد كما هو الحال بالنسبة لرأس المال والأصول المادية الأخرى فإن هذا المورد - وهو المورد البشري - لا ينال الاهتمام الكافي .

ولذلك يجب أن تكون العرض كافيّاً من الموارد البشرية لكي يضمن التشغيل الفعال للمشروع , سواء كان هذا المشروع شركة من شركات الأعمال , مصلحة حكومية , نادي رياضي , أو جامعة من الجامعات , ولتحقيق هذا الهدف هو استمرارية نجاح عمليات المشروع , فإن الأمر يتطلب ما يسمى بتخطيط القوي العاملة , والذي يعد عنصراً أساسياً في أي برنامج ناجح لإدارة الموارد البشرية (١) .

أولاً : مفهوم تخطيط القوي العاملة

هي العملية التي يتم بمقتضاها تحديد والتأكيد من حصول المشروع علي العدد المناسب من الأشخاص المؤهلين , وأن يكملون هذا العدد متاحاً في الوقت المناسب , وايضاً أن يقوم هؤلاء الأفراد بأداء الوظائف التي تلبى احتياجات المشروع وفي نفس الوقت تحقق الإشباع المناسب

(١) يراجع في ذلك

- د . أحمد عبد الكريم عبد الرحمن , إدارة الموارد البشرية , سوهاج , غير مبين الناشر , ٢٠٠٨ , ص ٨٩- ١٤٥ .

للأفراد بعبارة أخرى فإن المقصود بتخطيط القوى العاملة داخل أي مشروع إعداد جداول أو مجموعة من الجداول تحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع والأعداد اللازمة من كل نوع موزعة علي الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي للمشروع وذلك عن فترة زمنية مستقبلية , هذا ويمكن أن نتوقع أن تنتهي عملية تخطيط القوى العاملة إلي جداول أو مجموعة من الجداول .

ويشير التحديد السابق لمفهوم التخطيط للقوى العاملة إلي عدة نقاط يجب أن تكون في ذهن القارئ قبل أن ننتقل إلي مناقشة كيفية إتمام عملية التخطيط :

١- أن تخطيط القوى العاملة يستهدف أولاً تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة زمنية معينة في المستقبل حتي يتمكن من تحديد أنواع التخصصات التي سيسعي المشروع إلي توفيرها .

٢- يستهدف بعد ذلك تحديد الأعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف وبالتالي إجمالي القوى العاملة المطلوبة للمشروع .

٣- تخطيط القوى العاملة يعتمد في دقته علي سلامة وغازرة البيانات المتاحة وعلي خبرة القائمين به , وهما شرطان لأي تخطيط علمي ناجح .

٤- تخطيط القوى العاملة عبارة عن نوع من التخطيط \_ أي تتبؤ بالمستقبل وهو لا يختلف عن أي تتبؤ في أي مجال من حيث احتمال تحققه من عدمه ... غير أن الانحراف عن الأرقام المحققة عن المقدرة يتغير طردياً مع مستوي الدقة الذي قام به المخططون .

٥- يجب أن تعدل الخطة وأن يتم تجديدها تلقائياً كلما دعت الحاجة لذلك .

٦- يتطلب تخطيط القوى العاملة تحليلاً تفصيلاً للحاضر والمستقبل للتأكد من أن المشروع متاح لديه العدد المناسب من الأشخاص , وأن لديهم أنواع المهارات المطلوبة لأداء الوظائف المسندة إليهم .

٧- وأخيراً يجب أن يؤدي النظام الكلي لتخطيط القوى العاملة إلي أن تتوافق حاجة المنشأة للأفراد المنتجين مع حاجات الأفراد لتحقيق الإشباع الوظيفي .

ثانياً : البيانات اللازمة للمشروع في إعداد خطة العمالة

يجب توفير نوعين من البيانات :

أ- بيانات داخلية يتم الحصول عليها من داخل المشروع .

ب- بيانات خارجية يتم جمعها من مجموعة الأجهزة الموجودة في الدولة .

أ- البيانات التي تجمع من المشروع :

١- الهيكل التنظيمي المبدئي للمشروعات والتعديلات المنتظرة عليه :

ويوضح الهيكل التنظيمي مجموعة الإدارات والأقسام الوحدات التي تقوم بالأنشطة المختلفة , ثم مجموعة الوظائف التابعة لكل إدارة ويعطي هذا الهيكل بيان بعدد الوظائف وأنواعها , وإذا لم يكن العدد غير موجود يطلب من وحدة شئون الأفراد فليها كشوف مطبوعة بأسماء العاملين ووظائفهم والإدارات التي يتبعونها .

٢- المتغيرات المتوقعة علي أساليب ونظم العمل المتبعة :

فمثلاً تغيير أساليب حساب الأجور من الأسلوب اليدوي إلي الأسلوب الآلي تؤدي إلي الاستغناء عن العدد الموجود حالياً في الحسابات من وظيفة كاتب اجور , كما ان تغيير إجراء عمليات الصيانة للسيارات بأن تجري داخل الشركة بإنشاء ورشة داخلية بعد أن كانت ترسل الشركة سياراتها إلي ورش خارجية , مما يؤدي إلي وجود مجموعات من الوظائف الجديدة .

٣- التجديدات والتحسينات الفنية المتوقعة تؤدي إلي التغيير في أنواع وعدد الوظائف :

فمثلاً استخدام سيارات الأتوبيس كبيرة الحجم في القاهرة يحتاج إلي تغيير في عدد وأنواع وظائف السائقين والكمسارية في حالة إحلال السيارة القديمة , كما أن إدخال الآلية أو نصف الآلية يؤدي إلي تقليل عدد العاملين .

٤- الأنشطة الجديدة التي ينتظر القيام بها :

يلاحظ أن إضافة أو استبعاد بعض الأنشطة يؤدي إلي تغيير في أنواع وعدد الوظائف مثال ذلك : إنشاء وحدة لمراجعة الجودة أو الاستغناء عن قسم التصميمات وإسنادها إلي مكتب استشاري خارجي .

ب- البيانات التي يلزم الحصول عليها من اجهزة الدولة :

- سياسات العمالة في الدولة :

وتؤثر علي التخطيط القوي العاملة فيما يلي :

- أ- من سياسة الدولة أن التنمية الاقتصادية تتحقق بزيادة فرص العمل المتاحة أما بزيادة عدد المشروعات أو زيادة عدد العاملين في المشروعات الحالية . وقد تزي الدولة \_ كما يحدث في جمهورية مصر العربية \_ فرض أعداد من العاملين علي المشروعات لاعتبارات اجتماعية .
- ب- قد تزي الدولة تخفيض في ساعات العمل من شأنه أن يؤثر علي عدد الوظائف بالزيادة .

مثال :

مصنع قوته ٧٠٠ عامل وعدد ساعات العمل ٨ ساعات يومياً , ثم قررت الدولة تعديل العمل من ٨ إلي ٧ ساعات فلا بد وأن يؤدي ذلك إلي زيادة عدد العمال المطلوبين لأداء العمل علي النحو التالي :-

• عدد ساعات العمل المطلوبة من العمل علي اساس ٨ ساعات

$$= 8 \times 700 = 5600 \text{ ساعة}$$

• عدد العمال المطلوبين لتنفيذ العمل علي اساس ٧ ساعات

$$= 5600 \div 7 = 800 \text{ عامل .}$$

وعلي ذلك يكون العمال المطلوبين ١٠٠ عامل إضافي .



- سياسة الهجرة :

يلاحظ أن السماح بالهجرة معناه ترك العمل وبالتالي نقص في بعض التخصصات , ولذلك لا بد من التخطيط لاستكشاف الأعداد التي ينتظر أن تترك العمل بسبب الهجرة بالتنبيه علي الراغبين في الهجرة بأخطار الشركة قبلها بوقت كاف .

- سياسات التعليم والتدريب :

تؤثر علي تخطيط القوي العاملة بسبب تأثيرها علي المعرض من التخصصات المختلفة حيث أنه من المعروف ان يتم إعداد التخصصات المطلوبة اما :

- داخل المشروع من خلال التدريب اثناء العمل .

- الجزء الآخر يتم إعداده في معاهد التعليم ومراكز التدريب .

ثالثاً: أهمية تخطيط القوي العامة للمشروع والدولة

تتبع أهمية تخطيط القوة العاملة علي مستوي المشروع من الآتي :

١-إعداد الميزانية التقديرية للوظائف والأجور : ويشمل ذلك :

الأجور الأساسية : وهي عبارة عن عدد الوظائف من كل نوع  $\times$  الأجر الأساسي يضاف إلي ذلك الأجور الإضافية والعلاوات الدورية .... إلخ .

٢-تحقيق العدالة في توزيع العمل بين الأقسام : فنلاحظ أن هناك فائض في بعض الأقسام وعجز في البعض الآخر .

٣-معاونة الشركة في الاستعداد لمواجهة النقص المتوقع في بعض المهارات خاصة في المهارات التي تحتاج لفترة طويلة من الإعداد .

أما الاستفادة علي المستوي القومي بخطط العمالة للمشروعات فتتضح فيما يلي :

١- مراجعة الأرقام المخططة للإنتاج : عن طريق تحديد الإمكانيات البشرية المطلوبة لتنفيذ الإنتاج علي المستوى القومي .

٢- تحديد رقم الأجور المتوقع علي المستوى القومي والآثار المترتبة علي زيادته فيتم جمع الأرقام الإجمالية للعمالة في كل مهنة علي مستوى المؤسسة علي مستوى القطاع ثم علي مستوى الدولة وتضرب هذه الأرقام في متوسط الأجر لكل مهنة يمكن التوصل إلي رقم الاجور المتوقعة الذي يقارن بالرقم الفعلي للسنة الحالية حتى يمكن تحديد الزيادة المتوقعة في الاجور خلال الفترة المقبلة .

٣- التخطيط للتعليم والتدريب : وذلك عن طريق :

- تحديد المطلوب من أنواع وأعداد المهارات علي المستوى القومي .
- تحديد العرض الذي تقدمه المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب .
- مقارنة العرض والطلب لتحديد الفائض أو العجز بزيادة والتوسع في بعض المؤسسات التعليمية أو العكس .

رابعاً : الأسباب الرئيسية وراء القيام بتخطيط الموارد البشرية

- ١- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد , ذلك ان عملية تخطيط القوي العاملة تعتبر عملية حيوية من أجل تحديد الاحتياجات من الأفراد في المستقبل .
- ٢- مواجهة التغيير : يمكن تخطيط الموارد البشرية المنشأة من مواجهة التغيرات التي تحدث في القوي التنافسية , وفي الأسواق , وكذلك التغيرات المنتجات , والتغيرات التكنولوجية , وايضاً التغير في القوانين والقواعد الحكومية " مثل هذه التغيرات تحدث بالضرورة تغيرات في محتوى الوظيفة وفي المهارات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة وكذلك في إعداد وأنواع الأفراد المطلوبين ومن بين التغيرات ايضاً أن يحدث عجز في الأفراد في بعض المجالات أو الأقسام بينما قد يحدث فائض في مجالات اخري .

٣- الحاجة إلي الأفراد ذوي المهارات العالية : فيلاحظ ان تركيب هيكل العمالة في عدد كبير من المنظمات قد تحول إلي هيكل الوظائف ذوي المهارات العالية سواء في الوظائف الإدارية ان التخصصية , فهناك دائماً ندرة في الاشخاص ذوي المهارات العالية , كما ان الوقت المطلوب لتوفير وتنمية هؤلاء الافراج هو وقت طويل نسبياً وذلك انه في هذه الحالة يتطلب الأمر توجيه مجهود أكبر إلي التنمية الطويلة الأجل فيما يتصل بتطوير المهنة, وتخطيط واجبات العمل , تحديد المكافآت المناسبة, وغيرها , وهكذا فانه بسبب تشغيل واستخدام افراد علي درجة عالية من المهارت الفنية المختلفة في التنظيمات الحديثة والمعقدة, ولأن هؤلاء يقومون بأداء الوظائف متداخلة إلي حد كبير فان المشروع يصبح سريع التأثير بأي عجز يحدث في هذه المهارات , ولذلك فان التخطيط ضروري لمنع حدوث هذا العجز.

بالإضافة إلي ذلك فإن التغيير التكنولوجي يؤدي إلي خلق وظائف جديدة وإلغاء البعض الآخر , فمثلاً الوظائف التي كانت تتطلب درجة البكالوريوس في وقت سابق قد تتطلب درجة الماجستير في الوقت الحالي .

وهناك وجه آخر لمشكلة الأفراد ذوي المهارات العالية وهو الموضوع الخاص بتخطيط عملية الإحلال الإداري , فمثلاً من الذي سيحل محل مدير المنشأة ؟ ومن أي فئة من الأفراد سوف يتم اختيار أفراد الإدارة العليا ؟ وكيف سيتم إعداد هؤلاء الأشخاص لتحمل مسؤولياتهم المتزايدة؟

#### ٤- التخطيط الاستراتيجي :

أصبح من الحتمي أن يقوم المشروع الحديث التنافسي بالتخطيط الاستراتيجي , وتقوم الإدارة العليا بتقييم البيئة التي يعمل فيها المشروع ودراسة نقاط القوة والضعف لدي المنشأة , كما تقوم بوضع الأهداف وتحديد البرامج اللازمة للتنفيذ , وبعد تخطيط القوى العاملة من المكونات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي .

#### ٥- تخطيط القوة العاملة كأساس للقيام بوظائف الافراد الاخرى :

يزود تخطيط القوة العاملة المعلومات الأساسية لتصميم وتنفيذ وظائف الأفراد الأخرى مثل الحصول علي الأفراد اللازمين للعمل , الاختيار والتعيين , تدريب وتنمية الأفراد وكذلك تحرك الأفراد داخل العاملين .

#### خامساً :- مسؤولية إعداد خطة الموارد البشرية ومتابعتها

لعلنا نتساءل علي من تقع المسؤولية متابعة خطة الموارد البشرية داخل المنشأة ؟ مما لا شك فيه أن الإجابة عن هذا التساؤل يتطلب تحديداً مسبقاً للمسئول عن العملية التخطيطية للقوي العاملة داخل هذه المنشأة , فمن المتعارف عليه علمياً أن تعادل السلطة والمسئولية يمثل مبدأ من مبادئ نظرية الإدارة العلمية , ومن ثم هذا فإن المسئول عن إعداد خطة القوي العاملة هو المسئول بالتبعية عن متابعة هذه الخطة .

#### أ - مسؤولية تخطيط الموارد البشرية :

الوحدة الاقتصادية في مفهومنا العلمي لها - تتمثل في كونها اصغر تقسيم إداري وتخطيطي لأي قطاع اقتصادي , وتتشكل من مجموعة من الإدارات الرئيسية المركزية والفرعية , والتي يعمل داخلها أفراد يتم تعيينهم وتسكينهم داخلها , وفقاً لأسس ومعايير موضوعية يراعي فيها المستوى التدريبي والتعليمي ومدة الخبرة , فضلاً عن ميول ورغبات هؤلاء الأفراد , وذلك خلال فترة زمنية معينة بغرض تحقيق أهداف معينة . ومن ثم فإن إدارة الأفراد هي الإدارة التي يقع علي كاهلها عبء العملية التخطيطية للموارد البشرية , ونظراً لاحتياج كل إدارة من الإدارات \_ الرئيسية والفرعية التي تشكل الهيكل التنظيمي للمنشأة لنوعيات معينة بتخصصات ومستويات محددة من العمالة , فإنه من الأجدى ان تتولي كل منهما مسؤولية تحديد هذا الهيكل الوظيفي كما وكيفياً " بمعنى ان يتم التخطيط بصورة لا مركزية من جانب الإدارات المختلفة بالمنشأة , علي ان

تتولي إدارة الأفراد مسئولية تجميع خطط القوي العاملة التي تم إعدادها من جانب الإدارات المختلفة , والتنسيق بينهما للخروج بخطة متكاملة للقوي العاملة علي مستوى المنشأة ككل .

وبالتالي يفهم مما سبق أن عملية التخطيط للموارد البشرية لا تتم بصورة منفردة لإدارة من الإدارات داخل المنشأة , بل هي عملية متكاملة يتحمل فيها كل مدير أو رئيس قسم مسئوليته الكاملة في تحديد الحجم الأمثل للقوي العاملة المطلوبة خلال الفترة المخطط لها , وطبقاً لبرنامج إدارته عن هذه الفترة , أما مسئولية إدارة الأفراد فتكمن في ضرورة , وأهمية التنسيق بين خطط القوي العاملة علي مستوى الإدارات المختلفة , للوقوف علي مواطن العجز أو الفائض لإعادة توزيع القوي العاملة أو تدبيرها من المصادر الخارجية .

#### ب- مسئولية متابعة خطة الموارد البشرية :

بعد ان تم تحديد الهدف من وراء العملية التخطيطية , وتم إعداد خطط القوي العاملة لا مركزيا عن طريق الإدارات المختلفة المكونة للهيكل التنظيمي , وبعد أن قامت إدارة الأفراد بعمل التنسيق المطلوب والخروج بخطة وتصور واقعي لاحتياجات الوحدة من القوي العاملة , يتم تنفيذ الخطة خلال الفترة الزمنية المحددة لها وقد ينجم عن التنفيذ الفعلي أحد الاحتمالين التاليين :

#### ١- الاحتمال الأول :

أن تجد إدارة الأفراد أن الخطة المستهدفة , تطابق الخطة الفعلية تطابقاً تاماً , أو أن هناك انحرافات بسيطة غير مؤثرة الأمر الذي يعطي دلالة صادقة علي نجاح ودقة القائمين والمسؤولين عن الإدارات الرئيسية والفرعية المكونة بالمنشأة , في إمكانية التنبؤ الدقيق والتحكم في المتغيرات التي تلعب دوراً أساسياً ينسب ويحتسب للمسؤولين عن إدارة الأفراد , لقدرتها علي إعادة توزيع القوي العاملة التي كانت في حالة فائض في بعض الإدارات وأمكن تسكينها داخل إدارات أخرى تتفق مع متطلباتها , فضلاً عن إمكانية التنسيق بين الخطط الفرعية للقوي العاملة لمختلف الإدارات وتدبير العمالة المطلوبة في التوقيت المناسب .

٢- الاحتمال الثاني : -

أن تجد الإدارة أن الخطة المستهدفة لا تطابق الخطة الفعلية , بل تختلف عنها اختلافا  
بيننا واضحا لأسباب ترجعها لكل او بعض ما يلي :

- اخطاء شخصية مرجعها سوء التقدير او المبالغة من جانب المسؤولين عن الادارة
- اخطاء موضوعية ترجع إلى ظهور متغيرات جديدة , لم تؤخذ في الاعتبار , وطرات فجأة دون مقدمات أو أن هناك تعديلات أو تغييرات جذرية في البرامج والخطط المختلفة .
- أخطاء في التنفيذ , فمن الممكن أن تكون خطة الموارد البشرية التي تم إعدادها على مستوى المنشأة ككل سليمة ومتكاملة , الا ان تنفيذ الجهات المعنية - الوزارة المختصة بالقوى العاملة وأجهزة الاحصاء المركزية كانت قاصرة حيث قامت بإمداد المنشأة ببيانات أو بإعداد من القوى العاملة أقل أو اكثر من المطلوب , أو ان هذا الإمداد العددي كان سليما الا ان الامداد النوعي كان قاصرا , بمعنى أن هذه النوعيات البشرية التي قدمت للوحدات الاقتصادية غير مطلوبة , لعدم توافر الشروط المحددة سلفا , وبالتالي فإن دور إدارة الأفراد يتمثل في علاج خلل التوازن والتعرف على مواضع الضعف في محاولة جادة لإعادة النظر في خطة القوى العاملة داخل الوحدة الاقتصادية في المستقبل القريب , لعلاج أوجه الانتقادات والقصور في الخطة الحالية , وهو ما يجب أن تراعيه إدارة الأفراد , لتتال العملية التخطيطية للقوى العاملة كل الاهتمام والعناية الجديرة بخطورتها.

هل معنى هذا أن مسئولية متابعة خطة القوى العاملة تقع على كاهل إدارة الأفراد بالمنشأة فحسب ؟ حقيقة الأمر أن هذه المسئولية تضامنية بمعنى أن كل ادارة سبق لها أن خططت للقوى العاملة الخاصة بها , فهي مسئولة عن متابعة هذه الخطة من واقع التنفيذ العملي , اذ أنه قد يتبين لها أن المستهدف قد يطابق الواقع الفعلي , أو قد لا يطابقه وعلى إدارة الأفراد أن تضع خطة متابعة كاملة على مستوى المنشأة ككل , والتي تعنى في واقع الأمر - محصلة تجميع خطط المتابعة على مستوى كافة الادارات به .

أن هذه النتيجة قد تؤدي بنا إلى ضرورة دراسة بعض الأخطاء الشائعة في تخطيط الموارد البشرية تفصيلا وهو ما سنقوم بعرضه في الجزء التالي.

سادساً : بعض الأخطاء الشائعة في تخطيط الموارد البشرية

يمكن إرجاع أهم الأخطاء في تخطيط الموارد البشرية إلى خمسة مصادر أساسية:

### الخطأ الأول :

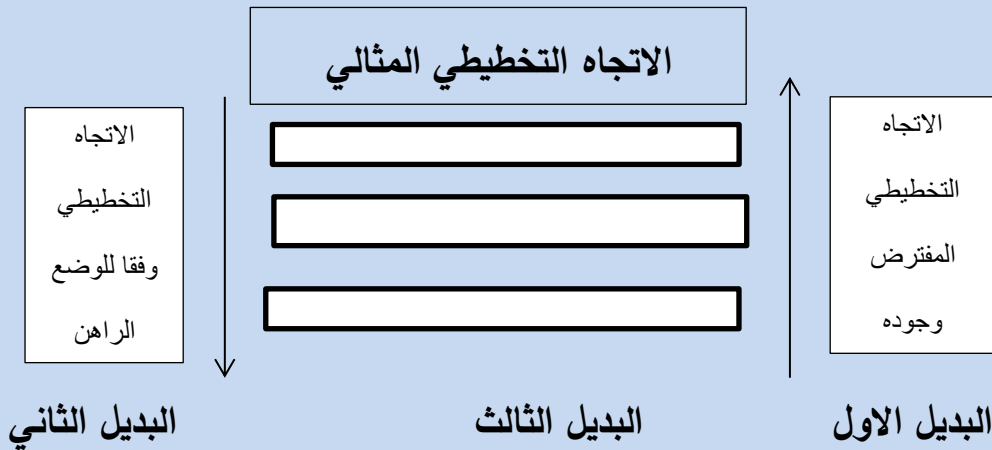
أن التنبؤ بحجم القوى العاملة وفقاً للطريقة الإحصائية ، يتم بطريقة إجمالية ، مما يصعب معه تحديد نوعية العاملين الواجب توفيرها ، أي أنها لا تعطي العدد المطلوب من كل تخصص ، ليس هذا فحسب بل يفترض هذا التحليل الإحصائي نوعاً من الثبات والاستقرار النسبي في المنشأة ، وضرورة عدم وجود تغيرات وتطويرات تكتيكية وتكنولوجية التي تنعكس علي مستوى الكفاية الإنتاجية ، الأمر الذي يخالف واقع العصر الحديث ، بمعنى أن هذه الطريقة تفترض ثبات العلاقة بين المتغيرات في المجال الزمني موضع الدراسة .

### الخطأ الثاني :

قد يتم استخدام أسلوب الوظيفة التقديرية بشكل تحكيمي ، فنجد احدي المنشآت تطبق هذه المقررات الوظيفية داخل كل الإدارات المركزية المكونة للهيكل التنظيمي ، دون ما تمييز يذكر . فمن الخطأ بمكان توحيد هذه المقررات الوظيفية لكل الإدارات ، لأن ذلك يفترض ضمناً أن حجم العمل متماثل ، وهو أمر يتعذر التسليم بصحته بصورة مطلقة ، فمن المسلم به أن تركيبة الهيكل التنظيمي للمنشأة الاقتصادية تتسم بتقسيمها إلي مجموعة الإدارات المركزية المتميزة بكونها وحدة واحدة . ومن ثم فإن جميع العوامل والظروف الداخلية المؤثرة علي المقررات الوظيفية واحدة \_ تقريباً \_ فيما عدا طبيعة عمل كل إدارة من هذه الإدارات ، وبالتالي يجب علي مخطط الموارد البشرية داخل هذه المنشأة أن ينظر بعين الاعتبار لهذا العنصر الحاكم ، وهو بصدد تحديد المقررات الوظيفية التقديرية لكل إدارة علي حدة بصورة مستقلة .

### الخطأ الثالث :

التباين الصارخ بين مفهوم تخطيط الموارد البشرية من جانبه العملي وواقعه التطبيقي، فمن المتعارف عليه علمياً أن هناك ارتباطاً جذرياً بين المستويات التخطيطية المختلفة، فأعداد خطة القوى العاملة على مستوى كافة المنشآت الاقتصادية تعد بمثابة الخطوة الأولى الأساسية التي تبنى عليها خطط القوى العاملة على مستوى القطاعات الاقتصادية المختلفة يعنى إعداد خطة القوى العاملة على مستوى الدولة، ولعل الشكل اللاحق يوضح مدى الارتباط بين هذه المستويات التخطيطية والذي يتضح منه أن هناك ثلاث بدائل للاتجاهات التخطيطية للقوى العاملة، وهي كما يلي:



### البديل الأول : الاتجاه التخطيطي المفترض وجوده

ويعني هذا البديل أن عملية تخطيط القوى العاملة يجب أن تبدأ من الوحدة الاقتصادية - باعتبارها النواة والركيزة الأساسية للعملية التخطيطية للقوى العاملة على باقي المستويات، ومن ثم رفع خطط القوى العاملة للمنشآت إلى مخطط القوى العاملة على مستوى القطاع، على أن يتولى الأخير رفع هذه الخطط للمسئول عن إعداد خطة العمالة على المستوى القومي ككل داخل الدولة أو على المستوى الدولي لتحديد هذه الاحتياجات البشرية والوفاء بها في التوقيت المطلوب.

### البديل الثاني : الاتجاه التخطيطي وفقاً للوضع الراهن :



يعني هذا البديل ان عملية التخطيط للقوى العاملة وفقا للوضع الراهن ، تتم على أساس أن الدولة تقوم بالتخطيط المركزي ، وبالتالي على المسؤولين والقائمين على مستوى القطاعات ، ان ينفذوا خطة القوى العاملة المركزية ويقوموا بإبلاغها لإدارات الأفراد داخل الوحدات الاقتصادية لجعلها موضع التطبيق الفعلي ، وقد يختلف معنا الكثير في ذلك بحجة أن الدولة لا تقوم بهذا الدور ، بل تعطى الوحدات الاقتصادية الحق في رفع الاحتياجات المستقبلية من العمالة إلى أن تصب على المستوى القومي .

فعلى الرغم من أن هذا المسار يتم بالفعل وفقا لتلك الخطوات ، الا انه من الناحية الفعلية نجد أن التقديرات الموضوعية ، والاحتياجات المطلوبة من مختلف الوحدات ، المرفوعة إلى المستويات التخطيطية الاعلى يضرب بها عرض الحائط ولا يتم تنفيذها ، ويرجع السبب في ذلك أن مراعاة الدولة لبعض المعايير الاجتماعية والسياسية قد يؤدي إلى أن الجانب المعروض من الموارد البشرية أكبر من الجانب المطلوب أو العكس ، مما يجعل مخطط القوى العاملة على مستوى الدولة في حيرة من أمره فيضطر إلى فرض أعداد ونوعيات بشرية لا تحتاج إليها القطاعات المختلفة . ومن هنا تظهر إحدى مشكلات القوى العاملة والتي تتفرع منها مشكلات أخرى مثل البطالة بصورها المختلفة والهجرة بأنواعها ... وغيرها من المشكلات التي تؤدي إلى نتائج سلبية وردة فعل عكسية نأمل أن تختفي من مجتمعاتنا اذا ما اردنا أن ننطلق ونضيق الفجوة التي تفصل بيننا وبين من سبقونا في هذا المضمار .

### البديل الثالث : الاتجاه للتخطيط المثالي :

ونعني بهذا البديل أن يتم إعداد خطة للعمالة وفقا لاتجاهين :

١- أن تتولى إدارة تخطيط القوى العاملة داخل الوحدات الاقتصادية إعداد خطة القوى العاملة داخلها . وعلى اعتبار أن المسؤولين عن هذه الوحدات هم أكثر من غيرهم قدرة ودراية ومعرفة بالمتغيرات المؤثرة على خطط وسياسات التشغيل المرتقبة ، على ان يتم رفع هذه الخطط

للمسئول عن إعداد خطة القوى العاملة على مستوى القطاع ، ولا شك أن هذا الاتجاه يعنى -  
في واقع الأمر - التنبؤ بالهيكل المعروف من العمالة خلال الفترة المخطط لها .  
٢- وتتمثل في قيام مخطط القوى العاملة على المستوى القومي بإبلاغ مخطط القوى العاملة على  
مستوى القطاع بالهيكل المعروف من القوى العاملة خلال الفترة المخطط لها ، على أن يقوموا  
بعملية تنظيمية تنسيقية تستهدف المواءمة بين هيكل الطلب بنوعياته وإعداده وهيكل العرض  
بنوعياته وإعداده المعروفة لدى مخطط العمالة على المستوى القومي .  
ولاشك ان احداث توازن بينهما امر منشود ومرغوب فيه ، بيد أن السير على خطى متوازنة  
بين هذه الاتجاهات ، من شأنه أن يؤدي إلى القيام بتلك المهمة التخطيطية على الوجه الأكمل،  
ويؤدي إلى ترشيد سياسات التعليم والتدريب لتلافي مواضع الاختناق مستقلاً.

#### الخطأ الرابع:

وينشأ هذا الخطأ نتيجة وضع خطة القوى العاملة دون النظر بعين الاعتبار إلى أهمية  
وحتمية بناء هذه الخطة وربطها ببرنامج متكامل لحصر وتوصيف وتحليل الوظائف داخل  
المنشآت الاقتصادية ، فمن الخطأ بمكان ان يتم التخطيط للقوى العاملة بمعزل عن خطة واضحة  
محددة المعالم وواضحة لترتيب الوظائف مما نتوقع - اذا لم يتم هذا الربط - نتوقع آثارا سلبية  
تتعرض على سلامة ودقة وموضوعية الخطة . اذ يتعين عمل حصر شامل لكل الوظائف داخل  
مختلف المستويات الإدارية ، ووصف كامل للوجبات والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة على حدة ،  
على أن يتلوا توصيف لهذه الوظائف يوضح الشروط والموصفات الدنيا والواجب توافرها في  
القوى العاملة التي سيتم تسكينها داخل الوظائف . وبإنجاز هذه الخطوة يبدأ مخطط العمالة في  
تحديد القوى العاملة المطلوبة والوفاء بها في التوقيت المناسب .

والجدير بالملاحظة أن إعداد توصيف وتحليل الوظائف المختلفة داخل المنشآت  
الاقتصادية بعد حصرها ، لا يجب أن يعتمد - فحسب - على مجرد سرد للشروط ، والموصفات

التأهيلية ، واجتياز الاختبارات التقليدية المتعارف عليها ، بل أن انتقاء القوى العاملة المرشحة للعمل داخل هذه المنشآت يجب أن يعتمد على اختبار إنساني حاكم للدلالة على مدى ودرجة المواءمة بين متطلبات الوظيفة من جهة ومواصفات شاغلها من جهة أخرى.

### الخطأ الخامس :

الاعتقاد الخاطئ بانه لا جدوى من البرامج والخطط التدريبية فهي تمثل من وجهة نظرهم ، نوعا من الرفاهية وتبذيرا للأموال المنفقة وبالتالي فان تصورهم لهذه البرامج لا يعد واعتبارها مجرد برامج ثقافية . ولا شك أن هذه النظرة خاطئة جملة وتفصيلا فالتدريب استثمار هام لأخطر وابرز عناصر العملية الإنتاجية والإدارية، فهو يلعب دورا بارزا في تنمية قدرات ومهارات القوى العاملة ، من خلال الدور التكاملي مع السياسة التعليمية .

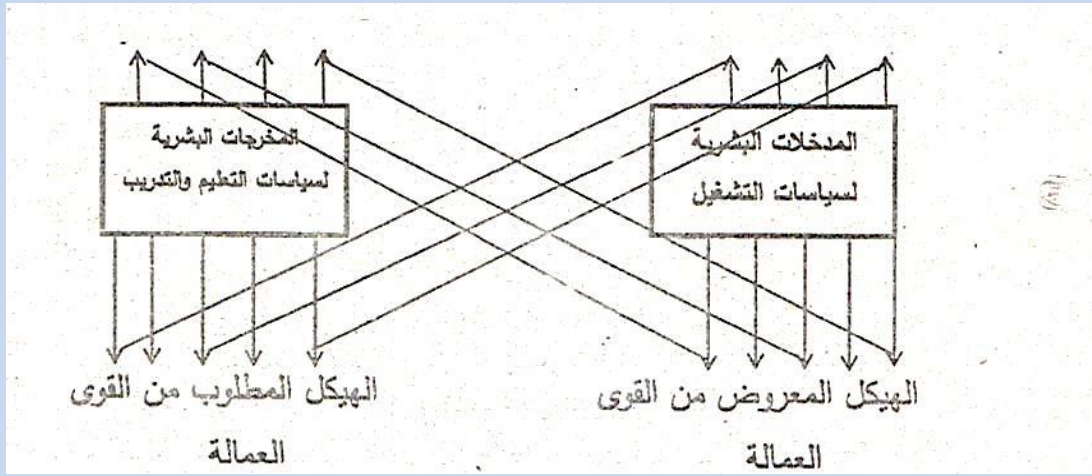
فالعجز والقصور في نوعيات القوى البشرية والخلل في الهياكل الوظيفية الوثيق بين تخطيط القوى العاملة من جهة ، وتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة أخرى.

أن المواءمة بين العناصر البشرية العاملة من جهة ، والوظائف التي يشغلونها داخل المنشآت الاقتصادية من جهة أخرى ، تتطلب مزيدا من الاهتمام والعناية بالتدريب وتنمية مهارات وقدرات وزيادة معلومات وتغيير اتجاهات القوى العاملة . وذلك من خلال البرامج التخصصية والسلوكية والقيادية فضلا عن تدعيم البرامج التدريبية العاملة بهدف الوصول إلى المهارات المتميزة القادرة على أداء العمل بالمستوى المطلوب من الكفاية الإنتاجية لتحقيق الأهداف الكلية على مستوى المنشأة.

### سابعاً : مشكلات التخطيط للموارد البشرية

يبرز إلي حيز الوجود العديد من المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية ، التي تعد معوقا من المعوقات التي تقف حائلاً دون إمكانية الإعداد والتخطيط الجيد للموارد البشرية ، داخل المنشآت الاقتصادية والجدير بالملاحظة أن هذه المشكلات الاساسية تظهر من الوهلة الأولى علي أنها مشكلات قومية ولكنها تمثل في النهاية مشكلات داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة وذلك علي النحو التالي :

أ- التوازن المفقود بين سياسات التشكيل وسياسات التعليم والتدريب :



يبين التوازن الهيكلي المفقود

سياسات التشغيل وسياسات التعليم والتدريب

يتضح من الشكل السابق عدم وجود الارتباط والتنسيق بين المدخلات البشرية لسياسات التشغيل داخل المنشآت من جهة ، والمخرجات البشرية للسياسات التعليمية والتدريبية علي مستوى الدولة من جهة أخرى ، وهو الأمر الذي يبرز بجلاء من معدلات الانحراف الناجمة عن المقارنة بين الهيكل المطلوب والهيكل المعروض من القوي العاملة . ولعل السبب الرئيسي في عدم التطابق يعزي إلي عدم ربط هذه السياسات بسياسة تخطيط القوي العاملة ، باعتبارها همزة الوصل بين هاتين السياستين ، بيد أن السياسات التعليمية والتدريبية تعتبر وسيلة من الوسائل الرئيسية ، لتنمية القوي العاملة لما لها من دور بارز وحاكم في تشكيل الجانب المعروض من التخصصات والمستويات المختلفة من القوي العاملة ، إذ انه يتم تكوينها من خلال التدريب اثناء العمل أو إعدادها في الوحدات التعليمية والتدريبية المختلفة ، بمعنى آخر يجب ترجمة المهن والمهارات البشرية المطلوبة المختلفة إلي مستويات تعليمية وتدريبية مناظرة لها ، لضمان إحداث الموازنة الحقيقية المنشودة بين هيكلي العرض والطلب - كما وكيفياً - من القوي العاملة .

ب- عدم تناسب الأجور المدفوعة للقوي العاملة مع متطلبات العمل ومحتوياته :

من المبادئ العلمية المتعارف عليها أن هناك علاقة وثيقة بين سياسة الأجر من ناحية , وسياسة العمالة من ناحية أخرى , من خلال سياسة تخطيط القوي العاملة , من حيث تأثيرها الطردي والعكسي علي تشكيل جانبي العرض والطلب من القوي العاملة - علي التوالي \_ عند مستويات الأجور المختلفة , إذ يتمثل الارتباط بين الأجور وعنصر العمل من خلال العلاقات التالية :

- ١-العلاقة العكسية بين الأجر وجانب الطلب من القوي العاملة فارتفاع الأجر ينتج عنه زيادة الجانب المعروض من القوي العاملة بدرجة أكبر من الجانب المطلوب , ومن ثم تصبح الحصيلة النهائية الناتجة عن ارتفاع الأجر هو انخفاض الطلب علي القوي العاملة
- ٢-العلاقة الطردية بين الأجر والجانب المعروض من القوي العاملة , إذ ان انخفاض الأجر ينتج عنه أن الجانب المعروض من القوي العاملة اقل من الجانب المطلوب , مما يؤدي إلي ظهور نقص واضح في جانب الطلب من القوي العاملة , الامر يدخل المنشآت المختلفة في منافسة شديدة بتقديم عوامل الجذب المختلفة , وهو الأمر الذي نلاحظه هذه الايام عقب دخول العديد من المنشآت الأجنبية ونظيراتها التي تأخذ الطابع الاستثماري بجانب المنشآت الوطنية بهدف اقتنائهم لها , وبذلك المحصلة النهائية عند انخفاض الأجر هو انخفاض الجانب المعروض من القوي العاملة .

وانطلاقاً مما سبق فإنه يجب علي مخطط القوي العاملة داخل المنشآت الاقتصادية ان ينظر بعين الاعتبار الي أهمية وضرة إحداث الالتقاء والتوازن الحقيقي بين أعباء ومسئوليات الوظائف المختلفة داخل المنشآت الاقتصادية من ناحية والأجور المدفوعة المناظرة لها من ناحية أخرى , انطلاقاً من المبدأ العلمي المتعارف عليه الذي ينادي بضرورة دفع الأجور المتساوية

للأعمال المتساوية Equal Pay For Equal Job

ثامناً : أساليب تخطيط الموارد البشرية :

بالرغم من ان تخطيط الموارد البشرية لم يعد مجالاً جديداً للبحث والدراسة إلا أن الاساليب المتبعة في تخطيطها ما زالت هناك جهود مستمرة نحو تطوير الأساليب التي اتبعت في فترات سابقة . ويرجع ذلك إلي ان تحديد احتياجات المستقبل من القوي العاملة يمثل أصعب جانب من جوانب تحليل القوي البشرية للأسباب التالية :

١- طول الوقت الذي تستلزمه تنمية الموارد البشرية وبالتالي صعوبة تقرير الاحتياجات منها علي المدى البعيد .

٢- وما يزيد من صعوبة التقرير ايضاً نقص البيانات المطلوبة لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية سواء كانت بيانات متعلقة بالاقتصاد القومي ككل , وخطط التنمية الاقتصادية أو بيانات متعلقة بالمنظمة وحجم العمل والعامله بها , ومع ذلك فليس ثمة ما يبرر القول بأن عملية تقدير الاحتياجات من القوي العاملة اقل دقة واحكاما من تقدير الاحتياجات المستقبل ومن الموارد الأخرى فكل تقديرات المستقبل لا بد ان تستند علي اقتراحات معينة وبالتالي تتوقف علي الدقة من وضع هذه الافتراضات .

٣- ونتيجة لعدم وجود اتفاق تام حول الاساليب المتبعة لتقدير احتياجات المستقبل , الامر الذي يدعونا للقول بضرورة استخدام اكثر من أسلوب في عمليات التخطيط من أن واحد للتخلص من الصعوبات التي تواجه استخدامه , إحداها منفرداً وهنا ملحوظة آخري يجب ان تسجل وهي انه من الضروري ان يتم العمل في تخطيط القوي العاملة في صورة فريق عمل team Work أي بصورة جماعية تعاونية في شخص واحد لا يستطيع أن يتحمل مسئولية إنجاز العمل المطلوب بالكفاءة العالية أو يكون ملماً بالمعرفة الكاملة عن هذا العمل ، ويجب أن يضم هذا الفريق نخبة من المتخصصين مثل خبراء في الاقتصاد والإحصاء والإنتاجية والتعليم والتدريب وغيرها .

وهناك حاجة ملحة لتخطيط القوي العاملة بصفة مستمرة على مستوى المنظمة نظراً للتغيير المستمر في الظروف المؤثرة على هيكل العمالة سواء كان ناتجة من داخل المشروع (مثل التغيير

المستمر في خطط التنمية التي يقرها المشروع وتغير ظروف العمل ) أو من خارجه مثل التغيير في سوق العمل (سواء كانت تغيرات كمية أو نوعية) التغيير التكنولوجي ، والتغير في حجم السكان ، تقدم التعليم والتدريب وهكذا...إلخ

وتخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة يهدف أساسا إلى التنسيق بين الاحتياجات من الأنواع المختلفة بين القوى العاملة وبين المتاح منها، ومن الطبيعي ان يتضمن ذلك النشاط التأكد من المشروع على احتياجاته النوعية والكمية اللازمة من الأفراد في تلك الفترات التي يحتاج فيها إليها ، كما ان يتضمن تعديل الاحتياجات وفقا كمية المعروض منها .

وعند إعداد تخطيط هيكل القوى العاملة بالمنظمة يحتاج المخطط إلى معلومات عديدة ومن مصادر مختلفة على سبيل المثال معلومات المنظمة من إدارة التسويق ، ومن الإدارة العليا (بصفتها المسؤولة عن وضع السياسات التي تخص المشروع ككل) ، ومن العلاقات الصناعية هكذا .

ان هذا يؤكد لنا انه لا يمكن الفصل بين اهداف تخطيط القوى العاملة عن أهداف التنظيم ككل ، كما لا يمكن مناقشة الاستراتيجيات المناسبة لتخطيط القوى العاملة بدون مناقشة الجوانب الأخرى للتنظيم ككل وعلاقتها بالبيئة الخارجية ، أي ان الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة واستراتيجية توفيرها محكوم بالخطة العامة والمشاركة للمنظمة ، ان هذه الخطة لا تمثل مجموعة من الوسائل او الإجراءات ولكنها تعبر عن اتجاهات مصورة للظروف الداخلية والخارجية .

كما يؤكد لنا التحليل السابق العلاقة بين تخطيط القوى العاملة بالأنشطة الأخرى بالمشروع ، أن الهدف من تخطيط القوى العاملة كما أوضحنا سلقا هو تحسين قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الرئيسية العامة وذلك من خلال إعداد وتصميم الاستراتيجيات لمضاعفة مساهمة القوى البشرية في التنظيم ، أي انه يمس بدرجة وثيقة ومباشرة الأنشطة الأخرى التي تجرى داخل المنظمة .

أما عن استراتيجية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة فإنها تتضمن ثلاثة أنشطة أساسية متكاملة ومرتبطة ، على النحو التالي :

١) تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة :

يتطلب التنبؤ بحجم القوى العاملة على مستوى المنظمة اهتماما كبيرا نظرا لخطورة الآثار التي تترتب على وجود عجز أو فائض في العمالة على الأهداف المطلوب تحقيقها ، الأمر الذي يتطلب ضرورة استخدام طرق عملية في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات وتعدد هذه الطرق، إلا- أننا سوف نشير إلى أهم هذه الطرق فيما يلي:

أ- الطريقة الإحصائية :

تستخدم هذه الطريقة في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة مستخدمة في ذلك مجموعة منة الوسائل ومنها :

تقدير القوى العاملة من واقع الإنتاج الفعلي وذلك عن طريق دراسة العلاقة بين الإنتاج والعمالة الناضرة ، ويتم بحث هذه العلاقة عن طريق معامل الارتباط ، فإذا اثبت وجود علاقة موجبة بين المتغير التابع وهو القوى العاملة فان ذلك يدل على أن التغيرات في كل من المتغير المستقل والمتغير التابع تسير في نفس الاتجاه ، فمعنى أن الزيادة في المتغير المستقل تؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع والعكس صحيح ، أما اذا كان معامل الارتباط سلبيا فان ذلك يدل على أن التغيرات في كل من المتغيرين التابع والمستقل تسير في اتجاه عكسي ، ففي الحالة الأولى - وجود علاقة موجبة - فإنه يمكن استخدام العلاقة بين المتغيرين في التنبؤ بقيمة المتغير التابع - حجم القوى العاملة - باستخدام بعض أدوات التحليل الإحصائي الأخرى مثل تحليل الانحدار Regression Analysis ، أما في حالة وجود علاقة أو العلاقة السلبية ، ففي هذه الحالة لا يمكن التنبؤ بحجم القوى العاملة بهذه الطريقة.

ب-تقدير القوى العاملة من واقع حجم المبيعات الفعلية :

وذلك عن طريق دراسة العلاقات بين المبيعات (كمتغير مستقل) وبين العمالة المناظرة (كمتغير تابع) وتطبيق نفس التحليل الإحصائي السابق .



### ج-تقدير القوى العاملة من واقع الاستثمارات في الاصول باستخدام نفس التحليل الإحصائي

#### السابق

#### (٢) طريقة دراسة أماكن العمل :

وتقوم هذه الطريقة على أساس إجراء تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى أماكن عمل محددة، ثم تجرى دراسة ميدانية لهذه الأماكن من مختلف النواحي الفنية وذلك بهدف تحديد العدد الأمثل للعمال اللازمة لكل مكان عمل على حدة:

عدد العاملين في	عدد	متوسط عدد أيام التشغيل
الوردية الواحدة	الورديات	بمكان العمل في السنة
	×	×

= احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة

متوسط عدد أيام تشغيل العامل في السنة

عدد العمال الإجمالي = احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة × عدد أماكن العمل المتشابهة

ومن الملاحظ أنه يمكن استخدام هذه الطريقة بكفاءة في الشركات التي يمكن تقسيمها إلى أماكن عمل متشابهة ، حيث تعطى تقديرات دقيقة لحجم العمالة المطلوبة ، وذلك لأنها تبدأ بأصغر وحدة في المشروع ، بعكس المشروعات التي يصعب تقسيمها إلى وحدات متشابهة كما أن هذه الطريقة لا تصلح لتقدير العمالة بكل نوعياتها ، بل تصلح فقط لتقدير العمالة مباشرة.

#### (٣) طريقة الأهداف المخططة:

يعتبر التنبؤ بالمبيعات في المنظمات الإنتاجية - كهدف مخطط تسعى الإدارة إلى تحقيقه - هو نقطة الانطلاق الأولى في هذه الطريقة فعلى أساس حجم المبيعات التقديرية يتم تحديد حجم العمل المطلوب لتحقيق المبيعات سواء كان ذلك بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة لأي قسم فيها ، وعلى ضوء حجم المبيعات المرتقبة يمكن إعداد خطط وبرامج عملية لكل أجهزة المنظمة (مثال ذلك خطط الإنتاج ، حصص المبيعات) معبرا عنها في صورة وحدات العمل (مثال ذلك الاجزاء المجمعة، طلبات العملاء ..... وغيرها)

ويحتاج المدير إلى بيانات على الأقل لتحديد العمالة المتوقعة على مستوى إدارته ومقدار الفائض أو العجز بها , وهذه البيانات هي :

- حجم الانتاج المتوقع: وهو يتحدد في ضوء حجم المبيعات المتوقع والمخزون .
- زمن إنتاج الوحدة.
- الطاقة القصوى للعامل الواحد يوميا - عدد ورديات العمل في اليوم .
- حجم العمالة الفعلية (الدفترية)

وتفيد هذه البيانات عند تشغيلها في الحصول على تقارير عن حجم العمالة المتوقع واحتمالات العجز او الفائض بكل نوع , ويتم إجراء العمليات التالية على البيانات .

- حجم الانتاج الكلي المتوقع = الانتاج المتوقع للآلة الواحدة × عدد الآلات بالوحدات
- وقت الانتاج الكلي المتوقع = حجم الانتاج الكلي المتوقع بالوحدات × زمن انتاج الوحدة الواحدة
- العمالة المتوقعة = وقت الانتاج الكلي ÷ (ساعات العمل القصوى في اليوم)

حيث أن :

- ساعات العمل القصوى في اليوم = ساعات العمل في اليوم × عدد ورديات العمل في اليوم
- مقدار العجز أو الفائض المتوقع = العمالة الدفترية - العمالة المتوقعة للعمالة

مثال:

تواجه إحدى الشركات مشكلة تحديد الاحتياجات من العمالة , وقد شهدت إليك الشركة بصفتك خبيراً في إدارة الأفراد لحل هذه المشكلة , وقد تم استخراج البيانات التالية :

البيان	قسم ( أ )	قسم ( ب )
الانتاج المتوقع للآلة الواحدة	٨٠٠ وحدة	١٠٠٠ وحدة
عدد الآلات	١٠ آلة	٨ آلة

زمن إنتاج الوحدة الواحدة	١٥ دقيقة	٣٠ دقيقة
ساعات العمل القصوى للعامل يوميا	٨ ساعات	٨ ساعات
عدد ورديات العمل	ودرية واحدة	ودرية واحدة
العمالة الدفترية	٣٠٠ عامل	٣٥٠ عامل

**المطلوب:**

- ١- تحديد حجم القوى العاملة المتوقعة خلال هذه الشهر ؟
- ٢- بيان مقدار العجز والفائض في كل قسم من إبداء رايك في التصرف تجاه الموقف في حالة العجز أو الفائض .

**الحل :**

باستخدام العلاقات السابقة يمكن حل هذه المشكلة :

١- تحديد حجم القوى العاملة المتوقعة:

-في القسم الأول (أ)

أ- حجم الانتاج الكلي المتوقع يوميا بالوحدات =  $10 \times 800 = 8000$  وحدة

ب- وقت الانتاج الكلي المتوقع (بالدقائق) =  $15 \times 8000 = 120000$  ساعة

وقت الانتاج الكلي المتوقع (بالساعات) =  $120000 \div 6 = 20000$  ساعة

ساعات العمل القصوى في اليوم =  $1 \times 8 = 8$  ساعات

ج- حجم العمالة المتوقعة بالقسم (أ) =  $20000 \div 8 = 2500$  عامل.

-في القسم (ب)

أ- حجم الانتاج الكلي المتوقع يوميا بالوحدات =  $8 \times 1000 = 8000$  وحدة

ب- وقت الانتاج الكلي المتوقع (بالدقائق) =  $30 \times 8000 = 240000$  دقيقة

وقت الانتاج الكلي المتوقع (بالساعات) =  $240000 \div 60 = 4000$  ساعة

ساعات العمل القصوى في اليوم =  $1 \times 8 = 8$  ساعات

ج- حجم العمالة المتوقعة بالقسم (ب) =  $8 \div 4000 = 0.002$  عامل .

٢) تحديد مقدار العجز أو الفائض المتوقع :

الفائض أو العجز في العمالة = العمالة الدفترية - العمالة المتوقعة

في القسم ( أ ) =  $300 - 250 = 50$  عامل

في القسم ( ب ) =  $350 - 500 = -150$  عامل

٣) التوصيات لحل مشكلة العجز أو الفائض في العمالة :

- لمواجهة مشكلة فائض العمالة بالقسم الأول نوصى بما يلي :

أ- نقلهم إلى القسم الثاني لسد بعض الاحتياجات عنه .

ب- تدريبهم على أداء أنشطة جديدة بالقسم أو تدريبهم حتى يتمكنوا من العمل بالقسم الثاني.

ج- التخلص من العمالة المؤقتة في حالة وجودها .

د- تشجيع البعض على الحصول على الإجازات والإعارات .

هـ- تشجيع البعض للمعاش المبكر.

- لمواجهة عجز العمالة بالقسم الثاني :

أ- نقل العمالة الفائضة من الأقسام الأخرى وتدريبهم للقيام بالأعمال داخل هذا القسم .

ب - زيادة عدد الورديات في اليوم وتطبيق نظام الاجور الإضافية عن ساعات العمل الزائدة .

ج - التعيين المؤقت لعمالة إضافية في حالة اذا كان العجز بصفة مؤقتة .

د - التعيين الدائم لعمالة إضافية اذا كانت حالة العجز في العمالة سوف تستمر لفترة طويلة

هـ - تطبيق نظام حوافز الإنتاج لزيادة معدل إنتاجية العمالة الحالية بما يخفض من مشكلة العجز.

### مثال

إذا كان عدد الساعات النظرية اللازمة لإنتاج عدد الوحدات الكلية لشهر يناير ٢٠١٩ هو ٣٢٠٠٠ ساعة ، وإذا كانت ساعات العمل اليومية للعامل الواحد على اساس وردتين لكل منهما ثماني ساعات ، وإذا كانت العمالة الدفترية لهذا الشهر ١٧٠٠ عامل .

### المطلوب

-تحديد مقدار العجز أو الفائض المتوقع من العمالة خلال شهر يناير ٢٠٢٠

### (٢) تحليل قوة العمل الحالية :

بعد التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة ، تأتي الخطوة الثانية وهي تحليل لقوة العمل الحالية ودراسة المشاكل الاساسية التي تؤثر عليها وبالتالي على حجم العمالة المطلوبة .

أن دراسة وتحليل قوة العمل الحالية يتم من خلال اعداد قوائم تفصيلية لكل عمل أو وظيفة في كافة الإدارات والاقسام ، يوضح فيها عدد العاملين الحاليين ونوع الوظائف التي يؤديونها، كما تعطي هذه القوائم بيانات مفصلة عن نوع الوظيفة واختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والشروط المطلوبة في شاغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها ، ومن ناحية أخرى توضح مدى توافر هذه الشروط في الاشخاص الذين يؤديونها ، الأمر الذي يساعد الإدارة في إعطائها فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات ومدى استغلال هذه القدرات المتاحة .

وبالإضافة إلى التحليل السابق يتطلب الأمر أيضا دراسة أهم المشاكل الاساسية التي تؤثر

على قوة العمل الحالية ، ومن أهم هذه المشاكل مشكلة الغياب عن العمل Absenteeism ، ومشكلة دوران العمل Labor Turnover .

أ - الغياب :

الغياب هو اصطلاح يطلق علي الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جداول العمل .

ويعتبر الغياب والتأخير ظاهرة غير مرغوب فيها لأنها تحمل مشاعر عدم الانتماء إلى الوظيفة أو المنظمة، ومن أهم مؤشرات هذه الظاهرة :

$$(1) \text{ معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الايام المفقودة نتيجة الغياب خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد أيام العمل خلال نفس الفترة}} \times 100\%$$

$$\text{أو} = \frac{\text{إجمالي ساعات الغياب}}{\text{إجمالي الساعات الفعلية + إجمالي ساعات الغياب}} \times 100\%$$

$$(2) \text{ معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد أيام أو ساعات الغياب}}{\text{عدد مرات الغياب}} \times 100\%$$

(3) معدل التأخير :

التأخير هو غياب جزئي عن العمل ، حيث يحضر العامل إلى عمله متأخرا ويسجل في سجل الحضور بعد مواعيد العمل المحددة .

$$\text{معدل التأخير} = \frac{\text{إجمالي أيام (ساعات) التأخير}}{\text{الايام (الساعات) الفعلية + أيام (ساعات) التأخير}} \times 100\%$$

$$(4) \text{ معدل شدة التأخير} = \frac{\text{عدد ايام (ساعات) التأخير}}{\text{عدد مرات التأخير}} \times 100\%$$

وتعمل المنشآت على تخفيض معدل الغياب أو التأخير من خلال برامج فعالة للحوافز وسياسات إشراف مقبولة , وظروف عمل أفضل , ولا يمكن الجزم بوجود علاقة قوية بين معدلات الغياب والتأخير وسياسة الاختيار والتعيين , حيث أن هناك أسباب أخرى عديدة لظاهرة الغياب كما سبق القول.

**مثال:**

إليك البيانات التالية المستخرجة من سجلات الحضور والانصراف لشركة اليوسف للأدوية عن شهر أكتوبر ٢٠٢٠

ساعات العمل الفعلية خلال الشهر	١٤٠٠٠٠ ساعة عمل
ساعات الغياب خلال الشهر	٢٠٠٠٠ ساعة غياب
ساعات التأخير خلال الشهر	١٠٠٠٠ ساعة تأخير
عدد مرات الغياب خلال الشهر	٤٠٠٠ واقعة غياب
عدد مرات التأخير خلال الشهر	٢٠٠٠ واقعة تأخير

المطلوب: تقييم وظيفة الاختيار والتعيين لهذه الشركة في ضوء البيانات المذكورة باستخدام المؤشرات التالية :

١- معدل الغياب

٢- معدل شدة الغياب

٣- معدل التأخير

٤- معدل شدة التأخير

ومع ملاحظة : أن نسب هذه المعدلات في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه الشركة المذكورة هي ٩% , ١٠٠٠% , ٨% , ٤٠٠% على التوالي.

الحل

$$(١) \text{ معدل الغياب} = \frac{٢٠٠٠٠}{٢٠٠٠٠ + ١٤٠٠٠٠} \times ١٠٠\% = ١٢.٥\%$$

$$(٢) \text{ معدل شدة الغياب} = \frac{٢٠٠٠٠}{٤٠٠٠} \times ١٠٠\% = ٥٠٠\%$$

$$(٣) \text{ معدل التأخير} = \frac{٢٠٠٠٠}{١٠٠٠٠ + ١٤٠٠٠٠} \times ١٠٠\% = ٦.٧\%$$

$$(٤) \text{ معدل شدة التأخير} = \frac{١٠٠٠٠}{٢٠٠٠} \times ١٠٠\% = ٥٠٠\%$$

نلاحظ من النتائج السابقة أن ظاهرة الغياب بالشركة أكثر انتشار حيث يزيد معدل الغياب فيها وهو ١٢.٥% عن المتوسط في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه الشركة وهو ٩% وان كانت ظاهرة أقل حدة حيث أن معدل شدة الغياب بالشركة يعادل ٥٠٠% في حين أن المتوسط بالقطاع الصناعي يعادل ضعف هذا المعدل.

بالنسبة لظاهرة التأخير في الشركة المذكورة نجد انها اقل انتشار حيث ينخفض معدل التأخير بالشركة وهو ٦.٧% عن المتوسط في القطاع الصناعي الذي تسعي اليه الشركة وهو ٨%



ولكن هذه الظاهرة حادة في الشركة حين يرتفع معدل شدة التأخير في الشركة وهو ٥٠٠ % عن المتوسط في القطاع الصناعي وهو ٤٠٠ %.

أن ارتفاع هذه المؤشرات عن المعدلات العادية يشكل تكلفة عالية للمنظمة وحتى ولو لم يتقاض العامل الغائب اجرا عن مدة غيابه , حيث ان غياب العامل يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين , والعمل في غير أوقات العمل الرسمية لمواجهة نقص العمالة , اضافة إلى ذلك ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج , ومن ثم التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة , مما يغير من سمعة ومركز المنظمة في السوق.

وانطلاقا من الآثار السابقة للغياب يتحتم علي الإدارة ان تلعب دورا ايجابيا لتخفيض نسبة الغياب الي اقل حد ممكن واخذ هذه النسبة في الحسبان عند تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة , ويتحقق تخفيض نسبة الغياب من خلال اجراء تحليل شامل لاسباب الغياب والتي يمكن تصنيفها الي مجموعات وفقا لمجموعه من الخصائص مثل ( اسم الموظف الغائب , تاريخ الغياب , العمر , الجنس , ظروف العمل, ..... الخ) الامر الذي يسهل في النهاية من اتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة لمعالجة تلك الظاهرة ,

#### ب- دوران العمل :

ان هناك نوعا اخر من التحليل والذي قد يؤدي الي تعديل اخر من حجم الاحتياجات المستقبلية من القوي العاملة فحتي هذه المرحلة من التحليل لم يتم تحليل ودراسة امكانية الخسارة الممكنة في حجم العمالة , وذلك بسبب مجموعة من الظروف مثل التقاعد والوفاء والاستقالة , او الفصل او غير ذلك من الاسباب التي تؤدي الي ترك الخدمة بالمنظمة وعلي ذلك فان تحليل لدوران العمل يكون مطلوبا في هذا المجال

ان دوران العمل في مفهومه الواسع يشير الي حركة قوة العمل دخولاً الي المنظمة وخروجاً منها , ان هذه الحركة تعتبر بمثابة دليل علي مدي استقرار قوة العمل في المنظمة فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة ومكلفة فعندما يترك احد العاملين المنظمة فإنها تتحمل التكاليف التالية :

- تكاليف استخدام عامل اخر متزامنا ذلك الوقت وتكاليف تعيين عامل اخر جديد وتتضمن هذه التكاليف المقابلات والاختيار والتعيين
- تكاليف التدريب ويتضمن ذلك وقت المشرف وادارة الافراد والمتدرب نفسه
- ما يدفع العامل المبتدئ يكون غالبا انتاجيته خلال هذه الفترة من التدريب
- ان معدلات الحوادث غالبا ما تكون عالية بالنسبة للعاملين الجدد
- خسارة الانتاج في فترة ما بين انفصال وتعيين الاخر الجديد
- تجهيزات الانتاج للاستخدام الكامل خلال فترة التعيين وتدريب العاملين الجدد
- معدلات النفاية scrap والعدم waste تكون غالبا عالية بالنسبة للعاملين الجدد
- زيادة عدد حالات الانفصال يترتب علي ذلك زيادة التكاليف ( مكافآت الاجور الاضافية) وهذا بالاضافة الي ما يحدثه ذلك الاجراء من ارتباك في تسليم الطلبيات في المواعيد المحددة

الاشكال المختلفة لدوران العمل :

ان دوران العمل يمكن حسابه وفقا لنوع حركة قوة العمل والتي تنحصر في الحركة الداخلية (الدخول للمنظمة) والخارجية ( الخروج منها ) ويمكن توضيح ذلك علي النحو التالي:

(١) الحركة الداخلية والتي تأخذ شكل الاضافات او دخول الخدمة بمعني تعيين عاملين جدد او اعادة تعيين العاملين السابقين .

(٢) الحركة الخارجية والتي تأخذ شكل الانفصالات او ترك الخدمة , وعادة ما تقسم هذه الحركة الخارجية الي الاشكال الفرعية التالية:

أ- ترك العمل من قبل العامل نفسه ( الاستقالة الادارية ) .

ب- الاستغناء عن العامل من قبل صاحب العمل نفسه .

ج- التسريح اي الاستغناء عن خدمات العامل اما بالطرد او بالعزل او بالفصل .

د- التقاعد او اعتزال الخدمة بسبب بلوغ السن القانونية او الوفاة .

وهذا يعبر عن دوران العمل بالمعدلات التالية:

$$(1) \text{ معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد التركين للعمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}} \times 100\%$$

$$(2) \text{ معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد العاملين الذين انضموا الي العمل في الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}} \times 100\%$$

$$(3) \text{ معدل دوران العمل الحقيقي} = \frac{\text{عدد العاملين الذين انضموا الي العمل في الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}} \times 100\%$$

$$(4) \text{ معدل الفصل الإجباري} = \frac{\text{عدد حالات الوفاة والمعرض والتقاعد الاجباري}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100\%$$

$$(5) \text{ معدل الترك الاختياري} = \frac{\text{عدد تركي الخدمة اختياريًا}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100\%$$

حيث ان عدد تاركي الخدمة اختياريًا = حالات الاستقرار الغير مسببة كما يمكن استنباط بعض المعدلات الفرعية من المعدلات السابقة مثل :

$$\text{معدل الفصل للوفاة} = \frac{\text{عدد حالات المرض}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100\%$$

$$\text{معدل الفصل للمرض} = \frac{\text{عدد حالات الوفاة}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100\%$$

$$\text{معدل الفصل للتقاعد الاجباري} = \frac{\text{عدد حالات التقاعد الاجباري}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100\%$$

$$\text{معدل الاستقالة الاختيارية} = \frac{\text{عدد الاستقالات غير المسببة}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100\%$$

$$\text{معدل انضمام المؤهلات العليا} = \frac{\text{عدد داخلي الخدمة من المؤهلات العليا}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100\%$$

$$\text{معدل انضمام المؤهلات المتوسطة} = \frac{\text{عدد داخلي الخدمة من المؤهلات المتوسطة}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100\%$$

$$\text{معدل الترك الإداري} = \frac{\text{عدد المنقولين} + \text{عدد المتقاعدين الي المعاش}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100\%$$

مثال لمعدل دوران العمل:

اليك البيانات التالية المستخرجة من سجلات ادارة الافراد بشركة الاعلانات المصرية التابعة لمؤسسة دار التحرير للطبع والنشر خلال شهر اكتوبر ٢٠١٩ .

بيان	وحدة القياس
متوسط عدد العاملين خلال الشهر	٥٠٠ عامل
عدد العاملين المنضمين خلال الشهر	١٠٠ عامل موزعين كالاتي:
	٦٠ مؤهلات عليا
	٤٠ مؤهلات متوسطة
	٣٠ استقالة غير مسببة
	١١ منقولين
	٩ متقاعدين للمعاش
	٥ حالات مرضي
	١٥ تقاعد إجباري
	١٠ وفاة

المطلوب :

تقييم مدي استقرار العمالة بالشركة المذكورة باستخدام المعايير التالية :

- معدل الانفصال
- معدل الانضمام العام , معدل انضمام المؤهلات العليا , ومعدل انضمام المؤهلات المتوسطة
- معدل دوران العمل الحقيقي
- معدل الفصل الاجباري العام ومعدل الفصل الناتج عن الوفاة , والمرضي والتقاعد الاجباري
- معدل الترك الاختياري , الاستقالة الاختيارية , والترك الاداري

اذا علمت ان نسب هذه المعدلات علي مستوي شركات المؤسسة كالاتي :

- معدل الانفصال ٢٠ % , ومعدل الانضمام العام ١٥ % ( ١٠ % مؤهلات عليا , و ٥ % مؤهلات متوسطة ) ومعدل دوران العمل الحقيقي ٦ % , ومعدل افصل الاجباري ١٠ % ( ٢ % حالة وفاة , ٧ % مرض , ١ % تقاعد اجباري ) ومعدل الخروج الاختياري ١٠ %

الحل

$$(١) \text{ معدل الانفصال العام} = \frac{٨٠}{٥٠٠} \times ١٠٠ = ١٦ \%$$

$$(٢) \text{ معدل الانضمام العام} = \frac{١٠٠}{٥٠٠} \times ١٠٠ = ٢٠ \%$$

$$\text{معدل انضمام المؤهلات العليا} = \frac{٦٠}{٥٠٠} \times ١٠٠ = ١٢ \%$$

$$\text{معدل انضماما المؤهلات المتوسطة} = \frac{٤٠}{٥٠٠} \times ١٠٠ = ٨ \%$$

$$(٣) \text{ معدل دوران العمل الحقيقي} = \frac{((١١٥+٥+١٠) - ٨٠)}{٥٠٠} \times ١٠٠ = ١٠ \%$$

$$(٤) \text{ معدل الفصل الاجباري} = \frac{(١٥+١٠+ ٥)}{٥٠٠} \times ١٠٠ = ٦ \%$$

$$\frac{٥٠}{٦١٥٠٠}$$

$$(5) \text{ معدل الفصل الناتج عن الوفاة} = 100 \times 1\% = 1\%$$

$$(6) \text{ معدل الفصل الناتج عن المرض} = 100 \times \frac{10}{500} = 2\%$$

$$(7) \text{ معدل الفصل الناتج عن التقاعد الاجبارى} = 100 \times \frac{15}{500} = 3\%$$

$$(8) \text{ معدل الفصل الناتج عن الوفاة} = 100 \times \frac{(9+11+30)}{500} = 10\%$$

$$(9) \text{ معدل الاستقالة الاختيارية} = 100 \times \frac{30}{500} = 6\%$$

$$(10) \text{ معدل الترك الادارى} = 100 \times \frac{(11+9)}{500} = 4\%$$

نلاحظ من المعدلات السابقة :

- ان معدل الانضمام = معدل المؤهلات العليا + معدل المؤهلات المتوسطة 20% = 12% + 8%
- ان معدل الانفصال العام = معدل الانفصال الاجبارى + معدل الترك الاختياري 16% = 6% + 10%
- ان معدل دوران العمل الحقيقي = معدل الترك الاختياري 10% = 10%

## الفصل الثالث

### ادارة معدل دوران العمالة

الفصل الثالث

ادارة معدل دوران العمالة

مقدمة :

أصبح دوران العمالة في الإدارة المعاصرة مقياساً لصحة أو فاعلية الإدارة بالمنظمة، ويشير تعبير "دوران العمالة" أو "دوران العمل" إلى خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة، بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل. وتعد هذه الحركة مؤشراً لاستقرار هذه العمالة، وطالما كانت في حدود عادية فالأمر لا يقلق، ولكن زيادة مؤثرة في معدل دوران العمالة تعد أمراً مقلقاً، إذ يمكن أن تمثل مؤشراً لضعف الفاعلية التنظيمية، والسعي الموظف للخروج مما يراه بيئة عمل طاردة وغير جاذبة، وتتعدد صور الخروج التي يحسب على أساسها مؤشر دوران العمالة فتشمل ما يعرضه الجدول التالي:

جدول ( ١ / ٣ )

صور خروج العمالة من قوة العمل

خروج اختياري بارادة الموظف	يمكن للإدارة التحكم فيها	لا يمكن للإدارة التحكم فيها
- استقالة - انتقال	- فصل - إنهاء خدمة	عجز - وفاة - تقاعد - إجازة خاصة (يكفلها القانون)

حيث يتضح أن هناك خروجاً حتمياً لا يمكن للإدارة السيطرة عليه مثل عجز الموظف بما يمنعه من شغل وظيفته أو وفاته، أو إحالته للتقاعد (بحكم القانون)، أو طلبه إجازة خاصة يكفلها القانون. وهناك حالات للخروج يمكن السيطرة عليها حيث تدخل في



نطاق تمكن الإدارة مثل الفصل أو إنهاء الخدمة، لكن هناك حالات أو صور لخروج العمالة من المنظمة يصعب السيطرة عليها نسبياً مثل استقالة الموظف أو انتقاله لمنظمة أخرى باختياره.

يعبر عن مؤشر دوران العمل أو العمل بعدة صيغ لكن يجب مراعاة استخدام نفس الصيغة كأسلوب لحساب معدل الدوران بالمنظمة من فترة الأخرى ، وأن نفس الصيغة يمكن استخدامها في منطمتين (أو أكثر) عند مقارنة مؤشر الدوران بينهما ، وفي مجال دوران العمل يمكن استخدام التالية (١)

### أولاً : مؤشر دوران العمالة

يقاس دوران العمالة بالمؤشر التالي:

$$\text{مؤشر دوران العمالة} = \frac{\text{عدد تركي العمل بالمنظمة خلال فترة محددة}}{\text{متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة}} \times 100$$

$$\text{أو ن} = 100 \times \frac{\text{ت}}{\text{م}}$$

ويحسب متوسط حجم العمالة خلال الفترة كما يلي:

$$\frac{\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد هم في آخر الفترة}}{2}$$

فمثلاً إذا كان حجم العمالة في منظمة معينة في أول العام (٥٠٠) فرداً ثم بلغ العدد (٤٣٠) فرداً في نهاية العام ، دون حدوث تعيينات خلال العام، فإن معدل دوران العمالة يحسب كما يلي:

$$\text{أ- عدد تاركي العمل} = 500 - 430 = 70$$

$$\text{ب- متوسط العمالة خلال العام} = \frac{430 + 500}{2} = 465$$

$$\frac{70}{465}$$

(١) د أحمد سيد مصطفى , ادارة الموارد البشرية – منظور القرن الحادى والعشرين , وغير مبين الناشر , ٢٠٠٠, ص ٢٢٣-٢٤٠.

$$\text{ج- مؤشر دوران العمل} = 100 \times 15\%$$

لكن اذا حدث أن عينت المنظمة خلال نفس العام (١٨) فرداً، فإن مؤشر دوران العمل سيختلف في هذه الحالة، سيظل متوسط العمالة خلال العام كما هو، لأن حجم العمالة في بداية السنة وفي آخرها لم يتغير، لكن الذي تغير هنا هو عدد تاركي العمل، فبدلاً من أن يكون (٧٠) سيكون (٨٨) فرداً بإضافة عدد (١٨) فرداً عينوا خلال العام، وهنا سيكون مؤشر دوران العمالة كما يلي:

$$19.9\% = 100 \times \frac{88}{465}$$

### ثانياً: مؤشر ثبات العمالة :

يقيس هذا المؤشر مدى ثبات او استقرار العمالة في المنظمة بشكل عام او في قطاع أو مستوى إداري معين خلال فترة محددة، ويحسب في تاريخ معين ليكن اليوم أو الآن كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{عدد العاملين الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة}}{\text{إجمالي عدد العاملين الآن}}$$

فمثلاً حجم العمالة في منظمة (٢٠٠) فرداً في بداية عام معين، خرج منهم من الخدمة ٢٠ فرداً وعين نفس العدد بدلاً منهم، هنا يكون معدل الثبات أو الاستقرار كما يلي:

$$\text{أ. عدد من أمضوا أكثر من سنة} = 200 - 20 = 180 \text{ فرداً}$$

$$\text{ب. مؤشر الثبات} = 100 \times \frac{180}{200} = 90\%$$

### ثالثاً : مؤشر فاقد العمالة

يقيس هذا المؤشر قدر الفاقد في العمالة بمنظمة معينة خلال فترة محددة، ويحسب كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{عدد تركي العمل خلال الفترة}}{\text{عدد العاملين خلال الفترة}}$$

فاذا كان عدد العاملين ( ٣٠٠ ) فردا في بداية العام ترك العمل منهم (٥٠) فردا

خلال العام، وتم إحلالهم، يكون مؤشر فاقد العمالة كما يلي:

$$16.7\% = 100 \times \frac{50}{300}$$

رابعا : مؤشرات فرعية لمؤشر دوران العمالة :

سعيًا لمزيد من تحليل دوران العمالة يمكن حساب وزن كل سبب من اسباب خروج العاملين من المنظمة ، بنسبة عدد من خرجوا بسبب معين الي متوسط عدد العاملين خلال العام .

فمثلا ان كان عدد العاملين بمنظمة معينة (٥٥٠) فردا في بداية عام معين ، بينما بلغ عددهم (٥٦٠) فردا فينهاية اعام ، وخلال هذا العام تم تعيين (٨٥) فردا بينما ترك العمل (٧٥) اخرين منهم (٣٦) مستقلين و (٢٢) مفصولين ، و(١٧) احيلوا للتقاعد ، وعلي ذلك يمكن احتساب المؤشرات التالية :

$$\text{متوسط حجم العمالة خلال العام} = 100 \times \frac{560 + 550}{2} = 555$$

$$\text{أ- مؤشر دوران العمل بالاستقالة} = 100 \times \frac{36}{555} = 6.5\%$$

$$\text{ب- مؤشر دوران العمل بالفصل} = 100 \times \frac{22}{555} = 4\%$$

$$\text{ج- مؤشر دوران العمل بالتقاعد} = 100 \times \frac{75}{555} = 3\%$$

$$\text{د- مؤشر دوران العمل اجمالا} = 100 \times \frac{17}{555} = 13.5\%$$

فمثلا ان زاد مكون التقاعد المبكر الاختياري في دوران العمالة فقد يشير هذا الي قصور فاعلية تخطيط الموارد البشرية ، كذلك الحال بالنسبة للاستقالة ، وان زاد الدوران بسبب الفصل ، فقد يشير هذا الي قصور في سياسة الاختيار او التدريب ، يتعين تداركه ،

وبشكل عام فإن دوران العمالة له انعكاسات او اثار سلبية واخرى ايجابية معا , وحيث يتعين ان تسعى الادارة لتعظيم الاثار الايجابية وتحييم الاثار السلبية .

### الاثار السلبية لدوران العمالة

اما الاثار السلبية , فاهمها ما يرتبه خروج العاملين من هيكل الموارد البشرية للمنظمة من تكلفة مؤثرة للاحلال سواء للاستقطاب , الاختيار , او التدريب . وتقدر احدي الدراسات ان معالجة خلو وظيفة يمكن ان يكلف ما يوازي اربعمائة دولار او ٤٠٠٠٠٠ دولارا - علي الاقل - لو خرج مائة موظف من قوة العمل بالمنظمة في سنة معينة (١)

وفي مجال استعراض اهم بنود التكلفة المرتبطة باحلال العمالة استجابة لمؤشر دوران العمالة , يمكن عرض البنود التالية:

#### ١-تكلفة الاستقطاب :

يتطلب استقطاب او جذب العناصر المناسبة تحمل تكلفة الاعلان بوسائل الاعلام ( صحف - اذاعة - تليفزيون ) وتتوقف تكلفة الاعلان الصحفي علي عدة عوامل مثل (أ) مساحة الاعلان ( سطر / عامود) , (ب) صفحة نشر الاعلان ( خارجية او داخلية ) , (ج) مدى اتساع توزيع الجريدة المنشور بها الاعلان , (د) سعر سطر المساحة الاعلانية (هـ) عدد مرات نشر الاعلان .

كما تتوقف تكلفة الإعلان التليفزيوني والإذاعي على عدة عوامل مثل (أ) توقيت إذاعة الإعلان، (ب) المساحة الزمنية للإعلان، (ج) مستوى القناة التليفزيونية أو المحطة الإذاعية التي يبث الإعلان من خلالها، (د) عدد المشاهدين أو المستمعين، ونطاق تغطية الإرسال جغرافياً، (د) سعر الدقيقة للإعلان، (هـ) عد مرات إذاعة الإعلان.

<sup>1)</sup> David C. Martin and Kathryn M. Brtol, **personal Administrator**, Vol 30, No. 11, November, 1995, p. 63.

٢- تكنة الاختيار:

تتضمن هذه التكلفة عدة عناصر، أهمها (أ) تكلفة أجور العاملين في تلقي وتسجيل طلبات التوظيف وفرزها وتصنيفها، وإعداد قوائم بمن سيدعون للمقابلة الشخصية، (ب) تكلفة أجور ومكافآت أعضاء لجان الاختيار، (ج) تكلفة أجور ومكافآت أعضاء لجان الاختبارات (سواء كانت اختبارات أداء أو اختبارات ذكاء ... الخ)، (د) تكلفة الفحص الطبي.

٣- تكلفة التدريب:

وتتمثل في عدة عناصر أهمها (أ) تكلفة أجور ومكافآت العاملين في إدارات شئون الموظفين وتدريب القائمين على تخطيط النشاط التدريبي و أو تقييمه ، و (ب) القادة الذين يشاركون بجهود التدريب العملي (على رأس العمل)، و(ج) مكافآت المدربين سواء كانوا تابعين للمنظمة أو من خارجها، و(د) تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف انتقال وبدل سفر المتدرب ، وبالإضافة لتكلفة ترتيب المعينين الجدد ، فهناك التكلفة المهذرة والتي تمثل خسارة ما أنفق على الاستثمار في تدريب الخارجين من العمل لاسيما من تركوه اختياريا.

من ناحية أخرى يسبب معدل الدوران - لاسيما إن كان مرتفعا صورة أخرى من ارتفاع التكلفة، فهناك تكلفة الفاقد في المواد أو بعض التجهيزات مع بداية عمل المعين الجديد، وارتفاع احتمال وتكلفة خطئه أو أخطائه. وتكلفة قصور أو عدم استغلال بعض التجهيزات خلال فترة اختيار او تعيين بعض الأفراد (طاقة عاطلة). وتكلفة توقف الأداء أو انخفاض الإنتاجية في الفترة بين انتهاء عمل الخارج من الخدمة وبداية عمل القادة الجدد .

إضافة لذلك قد تخسر منظمات كثيرة عندما يتقاعد قادة أو مديرون متميزون يشغلون مناصب رئيسية هامة، أو حاكمة ، أضف لذلك أن تاركي العمل قد يسببون مشكلات

معنوية عاطفية، لاسيما إن أدرك زملائهم، أن هذا الترك كان بسبب سوء ظروف العمل التي سيستمرون في العمل بها والمعاناة منها.

### الآثار الإيجابية لدوران العمالة :

وأما الآثار الإيجابية لدوران العمالة فأهمها أن منخفضي الكفاءة الذين يخرجون من العمل، يمكن إحلالهم بأفضل منهم مما يؤدي لزيادة صافية في الإنتاجية في الأجل الطويل، كما أنه مع ارتفاع واضح في معدل دوران العمالة تقتصر مدة خدمة العاملين مما يؤدي بشكل غير مباشر لانخفاض مستويات الأجور ومكافآت نهاية الخدمة. وفي بعض الحالات - وبسبب تدريب أكثر فاعلية - يمكن أن يكتسب المعينون الجدد معرفة أكبر ومهارة أعلى ممن خرجوا. أضف لذلك أن الموظفين الجدد يأتون عادة أفكار وخبرات من مكان أو أماكن عمل أخرى، تعزز روح وجهود الابتكار، ولا يغيب عن البال أن دوران العمل يمكن أن يفتح فرصة للترقى لشاغلي المستويات الأدنى ذوي الأداء الجيد، وأخيراً فعندما يخرج من العمل أفراد مشاغبون يخلقون أو يأججون الصراع، فإن هذا يهيئ معنويات أفضل وأعلى.

ولأن دوران العمل يمكن أن يأتي بآثار إيجابية وسلبية، فمن المهم أن تتمكن الإدارة من التأثير والسيطرة بحيث تعظم الآثار الإيجابية وتحمج السلبية. وهو ما يتطلب استمرارية متابعة وتقييم وإدارة دوران العمل ضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

### تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمالة

تتعدد السبل التي يمكن أن تسلكها الإدارة في هذا الصدد ، ويمكن عرض أهمها كما يلي:-

#### الاحتفاظ قبل الإحلال:

يتعين أن تعطي الأولوية للاحتفاظ بالعناصر الفاعلة ذات الكفاءة قبل أن تفرط بها ثم نسعي لإحلالها، صحيح أنه في حالات كثيرة يصعب تجنب دوران العمالة ومن أمثلة ذلك حالات ترك الموظفين للعمل بسبب الزواج أو الترك المؤقت بسبب الحمل، أو رعاية

الأطفال، أو تغيير مكان عمل الزوج، أو التقاعد، أو انتقال الموظف إلى منظمة أخرى بناء على طلبه، ويتطلب السعي الناجح لتعظيم الآثار الإيجابية الدوران العمالة تركيزاً على أنواع الدوران التي يكون للمنظمة قدرة على التأثير فيها، وفي إدارة لدوران العمالة يجب التركيز على الاحتفاظ بهؤلاء الذين يكونون نافعين تماماً للمنظمة من حيث الأداء، بمعنى آخر من حيث الإنتاجية مقاسة بمعدلات ومؤشرات موضوعية، وقدرة الفرد على التفاعل الجماعي عند العمل مع آخرين أو ضمن فريق، والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر.

أما قدرة المنظمة على إحلال العمالة الخارجية فتتأثر أساساً بخصائص الوظيفة موضع الإحلال، وتتوقف على جاذبية المنظمة أي قدرتها على استقطاب وتعيين من يمتلك القدرات والخبرات اللازمة لأداء كفاء للعمل، وهناك وظائف يصعب إحلال العمالة بها بعد أن تشغرها، مثل (١) تلك التي تتطلب معرفة متخصصة عن المنظمة وطبيعة عملها أو بيئتها، (٢) التي تتطلب مهارات غير عادية يقصر المعروض منها في سوق العمل.

ويتعين حتى يتوفر هيكل كاف من العمالة المؤهلة تكريس انتباه وجهد كبيرين للاحتفاظ بمعظم - إن لم يكن كل - العاملين ذوي الخصائص المتميزة والتي يقل المعروض منها، ذوي المهارات العالية والمعرفة الكافية بظروف المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، بينما نقل بقدر الإمكان عدد الأفراد منخفضو الأداء أو الإنتاجية متكررو الأخطاء، أو المشاغبون.

وتشكل الخطة الاستراتيجية للمنظمة أساساً لمتابعة حركة العمالة ، حيث تحدد أي الوظائف أو المراكز تعد حرجة أو حاكمة في بلوغ أهداف المنظمة. وتزيد أهمية ذلك عندما تتزايد حدة المنافسة، أو عندما تدخل المنظمة منتجاً جديداً أو مجالاً جديدة للنشاط وحيث تزيد درجة عدم التأكد والمخاطرة.

## ٢- المزج بين العمالة الحالية والجديدة

هناك عديد من المتغيرات في البيئة التي تعمل بها المنظمة. متغيرات تكنولوجية وسياسية واجتماعية وثقافية ... الخ ، افرض مثلا أن المتغيرات التكنولوجية أفرزت وجوب استخدام تطبيقات متقدمة لبرمجة الحاسب الألى. وأن هيكل العمالة الحالي لا يضم طاقة متخصصة ومؤهلا في هذا المجال. وهنا فإنه بحكم المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، وليس بسبب قصور أداء بعض العاملين، يرى هذا المدخل عدم التفريط في العمالة الحالية. والمزج بين تعيين أفراد جدد من خارج المنظمة يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة وموظفي المنظمة الأصليين الذين يستطيعون التكامل والتكيف مع القادمين الجدد والتعلم منهم. فمثلا عندما اتجهت شركة أي. بي. إم لإنتاج الحاسبات الشخصية، استمرت في شغل معظم الوظائف بموظفيها المتواجدين بينما استقطبت واختارت عدداً محدوداً من خارج الشركة، ممن كانوا على خبرة وافية بمجال النشاط الجديد.

أما السعي للمحافظة على الثبات أو الاستقرار في هيكل العمالة فيكون مناسباً عندما يكون الأداء الماضي للعاملين جيداً ، والتغييرات في بيئة المنظمة أو نشاطها محدودة، وهنا يكون موظفو المنظمة هم الأفضل من غيرهم الخارجين لتنفيذ استراتيجية المنظمة. ولم لا، وهم متآلفون مع نظام العمل، ولديهم شبكة من العلاقات المستقرة داخل المنظمة وحتى خارجها مع الأطراف ذات العلاقة.

### ترك العمل الاختياري .. لماذا؟

سلفت الإشارة لأن العناصر المسببة لدوران العمل تشمل مسببات لخروج بعض العاملين من الخدمة صنفها في ثلاث مجموعات نوعية، (أ) خروج لا يمكن التحكم به، (ب) خروج يمكن التحكم به، (ج) خروج اختياري بإرادة الموظف. إن ترك العمل الاختياري يستاهل التوقف عنده توقف يلقي نظرة للتأمل وتحليل دوافع العاملين لترك العمل، طالما أن هذا الترك يمكن أن يرتب آثار سلبية مثل ارتفاع مؤثر في التكلفة وانخفاض الإنتاجية.



ويعتبر معدل دوران العمالة مقياساً لفاعلية الإدارة. ذلك أن الآثار السلبية المترتبة عليه من حيث خروج بعض العاملين - بالترك الاختياري للخدمة لاسيما الأكفاء منهم كان يمكن تفاديها مع نجاح الإدارة في الحفاظ عليهم ضمن قوة العمل. وذلك بتهيئة بيئة عمل مواتية.

والفرضية الأساسية هنا هي ان ترك العمل الاختياري يعود لانخفاض او عدم رضا العاملين عن بيئة العمل , او وجود بيئة عمل افضل خارج المنظمة تتجح في استقطابهم , ويركز العرض التالي علي اهم العوامل التي يمكن ان يراها بعض العاملين مساهمة في انخفاض او عدم الرضا ومن ثم في الميل لترك العمل.

### العوامل المؤثرة في ترك العمل الاختياري :

تتعدد هذه العوامل , ويمكن عرض اهمها - بشكل موجز - فيما يلي:

#### ١- ضغط العمل :

وهي التي تؤدي لدرجة من التوتر والاجهاد بدرجة تختلف من شخص لآخر ويهمنها - بهذا الصدد - تلك الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل بالمنظمة التي قد تتميز بضغوط حجم العمل الزائد وضغوط الوقت , والصراع مع اخرين مثل زملاء ورؤساء , والضغوط الناجمة عن طول ساعات العمل , وغموض الدور والمخاطر المرتبطة بالعمل .

#### ٢- ظروف عمل غيرا مواتية :

يشمل اطار ظروف العمل شقاً مادياً وآخر معنوياً , أما ظروف العمل المادية فتتضمن عوامل مثل الاضاءة , والتهوية , والغبار , والاشعاع , وساعات العمل , وفترات الراحة . كما تشمل مخاطر العمل التي تتجم من العمل علي الات خطرة او مشعة او من قيادة سيارة في ظروف غير عادية , او العمل في اراض وعرة وظروف جوية قاسية , كما تشمل ظروف العمل المادية مزيج الاجور والحوافز والتجهيزات المستخدمة في الاداء من حيث مدي كفايتها , وكفاءتها , وتسببها في مخاطر او اصابات عمل , وكلما كانت

الظروف السابقة غير مناسبة او مريحة بشكل مؤثر اسهمت في ميل الفرد لترك الخدمة اختياراً .

واما ظروف العمل المعنوية , فتشمل عوامل مثل تصميم العمل , مدى بساطته او تعقده , مدى فاعلية الاتصال التنظيمي افقياً ورأسياً , العلاقة مع المدير ومع صحبة العمل , العلاقة مع طلاب الخدمة .وفرص الترقى , وكلما كانت هذه العوامل غير مريحة سببت درجة من ميل الفرد لترك الخدمة .

### ٣- عدم تكافؤ السلطة والمسئولية :

عندما يتساوى قدر السلطة او الصلاحيات المتاحة للفرد مع قدر المسئولية المحملة له او بهم , يسهم ذلك في درجة كافية من الرضاء , بعكس الحال عندما تتضاءل الصلاحيات ازاء المسئوليات ويقل حيز حرية التصرف ومن ثم تظهر درجة من الميل للتفكير في ترك الخدمة

### ٤- عدم تناسب خصائص الفرد مع خصائص الوظيفة :

تتطلب بعض الوظائف سمات شخصية يتعين توافرها بما يؤهل صاحبها للتعامل مع ظروف غير عادية او صعبة نسبياً فقد تتطلب صبراً ونكاء اجتماعياً للتعامل مع شخصيات غير سوية , او عادية لطلاب خدمة , وللتعامل مع مواقف عمل ديناميكية تتميز بالمفاجاة وسرعة التغير , والمخاطرة , ولا شك ان توافر حد ادني من هذه السمات يساعد علي تكيف الفرد مع وظيفته اما ان انخفضت عن الحد الادني يسهم ذلك بدرجة او بأخرى في ظهور ميل للتفكير في ترك الوظيفة .

### ٥- قصور فاعلية القيادة :

القيادة هي قدرة علي التأثير في مرؤوسين من خلال اتصال فاعل , ليسعوا - بحماس  
والتزام - لا داء مثمر فإذا افتقد القائد لقدرة التأثير في مرؤوسيه , تقل رغبتهم في الاداء ,  
ويظهر الميل للتفكير في الترك الاختياري للوظيفة

### سبل خفض حالات الترك الاختياري للخدمة :

يمكن في هذا الصدد الاشارى لاهم التوجهات الجديرة باهتمام الادارة في سعيها  
للمحافظة علي العناصر البشرية الكفؤة وتقليل حالات الترك الاختياري للخدمة , تتمثل اهم  
هذه التوجهات في تطوير نظم فاعلة لادارة الموارد البشرية واجراء مقابلة الخروج , ومتابعة  
معدل دوران العمالة

#### ١- تطوير نظم ادارة الموارد البشرية :

واهم ما يمكن تناوله في هذا الصدد , هو مايلي :

#### • نظام فاعل لتخطيط الموارد البشرية :

فاذا حسن تخطيط الموارد البشرية تتجنب الادارة مفاجأة خلو وظيفة او وظائف دون ان  
تكون قد استعدت لاحلال الفرد أو الافراد الذين خرجوا منها , والا سيحدث ان يؤدي فرد  
عمله اضافة لعمل آخر او اخرين , مما يسبب ضغوطا صعبة في العمل , وقد يحدث -  
عند قصور حجم العمالة بين فئات شاغلي الوظائف - ان يقوم بعض المديرين بأعمال كان  
يجب ان توكل لمرؤوسيهيم مما يؤثر سلبا علي معنويات ونتاجية المديرين.

#### • تصميم او تطوير نظام فاعل للاستقطاب والاختيار :

في سعي الادارة لاستقطاب او جذب العناصر المناسبة بحسن التدقيق في اختيار  
المصادر المناسبة لجذب هذه العناصر , سواء كانت مدارس , او معاهد او كليات جامعية ,  
فكلما كانت خطة الدراسة بالمدرسة او المعهد او الكلية مساعدة علي تكوين خلفية علمية  
تسهم في انسجام الفرد مع نظام العمل اسهم هذا في استقراره وبقائه في العمل .

كذلك فان حسن تصميم الاعلان عن طلب افراد , سواء كان اعلاناً تلفزيونياً اذاعياً او صحفياً يلعب دوراً هاماً . فالاعلان الفعال هنا يستهدف جذب افضل العناصر , اذ ان التحديد الواضح لشروط ومعايير الاختيار والقبول سيحجم اعداد المتقدم من ويركز اعدادهم في النوعيات الأقرب في مواصفاتها لخصائص الوظيفة , ويقلل من احتمال دخول عناصر غير مناسبة بسبب ما يحدث عادة - في اي منظمة - من اخطاء غير مقصودة في عملية الاختيار وفي عملية الاختيار يحسن ان تضم لجنة الاختيار خبيراً او اخصائياً نفسياً ليقيس مدى ميل المتقدم للوظيفة , ومدى تناسب خصائص الشخصية مع متطلبات الاداء فيها , هذا فضلا عن كون اعضاء اللجنة - ككل - متمرسين علي اجاء مقابلات الاختيار .

#### • نظام فاعل للتدريب :

مهما حسن اختيار الفرد فان التدريب لازم لتعريفه بخصائص ومقتضيات العمل ولاكسابه مهارات التعامل مع كل جديد في تكنولوجيا بمفهومها الذي يتضمن التجهيزات وطرق الاداء فإذا حسن الأداء التدريبي تزيد قدرة الفرد علي الاداء , بل ورغبته فيه ايضا طالما شعر بأنه متمكن في وظيفته منسجم معها .

#### • نظام فاعل لتقييم الاداء :

والمقصود هنا ن تسود فلسفة الاداء ليس تصيداً للاخطاء وإنما هو تحديد لها لأسبابها , وتوجيه لتجنبها , كما أنه سبيل هام للحفز الايجابي تقديراً , وللحفز السلبي مؤاخذة , عندما يثبت التقصير , والمهم أن يكون التقييم وفقا لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة , فإذا توفر ذلك يسهم في زيادة درجة رضاء العاملين وتقليل الميل للترك الاختياري للخدمة .

#### • نظام فاعل للحفز :

كلما تهيأ نظام فاعل لتقييم الاداء , يسهم هذا بالتبعية في فاعلية نظام الحفز , إن تسجيلاً أميناً لأداء الفرد هو مقدمة سليمة لحفزه إن ايجابياً بالمكافأة او سلباً بالمؤاخذة , فاذا توافر هيكل متكامل للحوافز المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة , تزيد درجة الرضا , ويقل الميل للتفكير في الترك الاختياري للخدمة

## ٢- مقابلة الخروج :

تحرص بعض المنظمات علي اجراء مقابلة للخروج مع كل تارك للعمل وذلك للتعرف علي الاسباب الحقيقية التي دفعته الي ترك العمل , ويعمد البعض لاجراء هذه المقابلة قبل اعطاء الموظف مستحقاته , بينما يدرك البعض الاخر صعوبة الحصول علي اجابات حقيقية صريحة خلال هذه المقابلة فيحاول الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء بعد فترة حيث يكون الموظف الخارج قد وجد وظيفة اخرى , واصبح اكثر ميلاً لان يجيب بصراحة دون ضغوط , وتعتمد بعض الشركات الي الجمع بين الاسلوبين فتجرى مقابلة ترك العمل قبل اعطائه باقي المستحقات ثم يجري استقصاء تارك العمل بعد فترة لاحقه ثم تقارن الاجابات في المرتين , وقد اوضحت بعض الدراسات ان الاتفاق في الاجابات بين المصدرين يعد محدوداً للغاية اتفاق في احد عشر نقطة من بين ( ١١٦ ) نقطة

وعلي ذلك فذا اتجهت الادارة الي اجراء المقابلة قبل الخروج مباشرة , يتعين ان تتم في ظروف معنوية طيبة دون اية ضغوط , وان يشترك فيها خبير نفسي , وان يكون هذا الخبير مع العضو الاخر او الاعضاء الاخرين بلجنة المقابلة مدربون علي اساليب صياغة الاسئلة , بحيث لا تحمل هذه الاسئلة معاني مبطنة غامضة او مهددة , وان تكون الاسئلة فاعلة ناجحة في الحصول علي اجابات غير متحيزة , وان يعرف الفرد تارك الخدمة ان المقابلة تهدف لمجرد معرفة عوامل عدم الرضا وفقاً لاهميتها , او عوامل الجذب الخارجية في المنظمة الاخرى الجاذبة لهذا الفرد , كما يراها هو .

وقد تختار الادارة ان تستخدم الاسلوب الاخر , اى استقصاء تارك العمل بعد فترة من خروجه , لتكن شهرا مثلا او شهرين , وهنا يتعين الاهتمام بصياغة اسئلة قائمة الاستقصاء , بحيث لا تدعو الي تحيز المستقصي منه ( تارك العمل) , وان تكون واضحة بقدر كاف , هذا مع التأكيد علي ان بياناتها ستعامل بسرية ولا تهدف الا لتطوير ادارة الموارد البشرية .

### ٣- متابعة معدل دوران العمالة

وحتى تتجح الادارة في خفض حالات ترك العمل الاختياري يتعين ان تعالج مسبباته سالفه الذكر , وان تهئ - بقدر الامكان- بيئة وظروف عمل مناسبة , وان تعزز سبل الحفز المادى و المعنوى والتقدير الادبي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العاملون والتي قد تميزهم عن غيرهم من العاملين بمواقع العمل الاخرى ليس هذا فقط بل ان متابعة معدل دوران العمالة علي ضوء المتغيرات البيئية المستمرة يعد امراً لازماً.

ان التغيير هو سنة الكون , وتعمل المنظمات في بيئة تحفل بمتغيرات معدل الاحلال ( إحلال العمالة الخارجة باخرى ) بفعل اتجاهات جديدة في استراتيجية المنظمة , وفي نفس الوقت فإن مستويات الاداء الفردى يمكن ان تتغير لاعلي ( وهذا هو المأمول ) كنتيجة لفاعلية برامج التدريب والتنمية الادارية وعموما البرامج الخاصة بالموارد البشرية , وقد تتغير لاسفل او تنخفض ومن ثم تظهر الحاجة لمراجعة دورية يتوقف توقيتها علي معدل التغير في خصائص بيئة العمل وفي مستويات اداء العاملين وحيث يتعين التركيز علي العلاقة بين تقييم الاداء السنوى للعمالة والحاجة لاجراج بعض العاملين منخفضي الاداء وبين امكانية الاحلال , ومع الاخذ في الاعتبار اثر التغير في الخطة الاستراتيجية علي حجم العمالة التي يتعين الاستغناء عنها واحلالها , وتلك التي يتطلب الامر تعيينها .

وبهذا يمكن متابعة دوران العمل دوريا وتطوير برامج الاختيار لمقابلة ما يظهر من حاجات لنقل او انهاء مهام البعض وتعيين البعض الاخر , وهكذا يمكن تعظيم الاثار الايجابية لدوران العمل وتحجيم اثاره السلبية .

وتجدر الاشارة الي انه في كثير من الشركات الناجحة كشركة " بروكتر اند جاميل " علي سبيل المثال , يحدد كل مدير توقعاته بالنسبة لمعدل دوران العمالة بادارته او قسمه , ويسعي لخفض معدل دوران العمالة في ادارته او قسمه ليكون صفرا او في اقل مستوى من خلال حزمة تحفيزية متكاملة , كما يعتبر المدير او رئيس القسم مسئولا عن ارتفاع معدل دوران العمالة بين مرؤوسيه او عن اى انحراف بهذا المعدل عن المعيار المخطط , اذ ان هذا المعدل يتأثر لحد كبير بمدى فاعليته الاشرافية او القيادية وحسن توزيعه لمهام العمل علي مرؤوسيه بما يتناسب مع قدراتهم وميولهم , ومدى عدالته في تقييم اداء مرؤوسيه وتقديم الحوافز المناسبة او توصية الادارة بتقديمها , وما الي ذلك .

## الفصل الرابع

استقطاب واختيار وتعيين

الموارد البشرية

وتهيئتها للعمل



## الفصل الرابع

## استقطاب الموارد البشرية Recruitment :

## مفهوم وأهداف الاستقطاب :

يتمثل الغرض الأساسي من تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة منها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوفيرها . ويعد الاستقطاب أولى الإجراءات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية نحو توفير تلك الاحتياجات . ويقصد بالاستقطاب ذلك الجهد المبذول من قبل إدارة الموارد البشرية للاتصال بمصادر الحصول علي الموارد البشرية لتلمس ملامح تلك الموارد المحتمل تعيينها ( استكشافها ) ومحاولة ترغيب المؤهلين منهم لشغل الوظائف بالمنظمة .

ويبدأ الاستقطاب من حيث انتهت عملية تحليل وتصميم الوظيفة , فتلك العملية تتمثل مخرجاتها في نوعين من التوصيفات هما : توصيف شاغل الوظيفة job Specification والذي يصور المتطلبات requirements او الشروط Conditions المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة , ووصف الوظيفة job description الذي يقدم تعريفا وتوضيحا وتفصيلا لها .

ويسعى الاستقطاب لتحقيق هدفين مهمين هما : جذب الموارد البشرية المؤهلة فعلا لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة. ويقصد بالمؤهلة في هذا السياق ان الموارد البشرية التي يجب استقطابها للعمل يجب أن تتوافق مع شروط أو متطلبات شاغل الوظيفة , فإذا تحقق ذلك زادت احتمالات نجاح عملية الاستقطاب أما إذا تم جذب الموارد البشرية المحتمل تأهلها للعمل . زادت تكلفة الاختيار لاحقا وقلت فرص نجاح الاستقطاب . اما الهدف الثاني من عملية الاستقطاب فإنه يتمثل في توفير المعلومات الكافية للموارد البشرية التي يتم استقطابها عن العديد من الجوانب المتعلقة بالوظائف المتوقع شغلها مثل المسئوليات

والواجبات وظروف وبيئة العمل وليس خداع الأفراد الذين يتم استقطابهم للحصول علي قبول زائف لوظائف قد يتم تركها لاحقا .

ومما هو جدير بالذكر في هذا السياق أن الجهة المسؤولة عن الاستقطاب تختلف باختلاف حجم المنظمة ، ففي المنظمات الكبيرة ، حيث توجد إدارة متخصصة للموارد البشرية ، يتم إنشاء قسم متخصص للتوظيف يعمل فيه عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب الموارد البشرية المؤهلة وإجراء المقابلات التمهيدية حتى تعيين الموارد البشرية وتهيئتها للعمل في المنظمة . في المنظمات متوسطة الحجم قد يقوم بها المديرون التنفيذيون أنفسهم ( مدير الإنتاج ، مدير التسويق ، مدير التمويل ... إلخ ) أو توكل إلي أحد المكاتب الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا الشأن . أما المنظمات الصغيرة فقد يقوم بها مالك المنظمة بشكل شخصي .

مصادر الاستقطاب :

عندما يقوم مديرو إدارة الموارد البشرية باستقطاب المؤهلين من تلك الموارد لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة ، فإنهم يتجهون إلي مصدرين أساسيين هما : المصادر الداخلية والمصادر الخارجية . ويوضح الجدول التالي رقم (١) تلك المصادر .

### جدول رقم (١)

#### مصادر استقطاب الموارد البشرية

المصادر الخارجية External Sources	المصادر الداخلية Internal sources
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التقديم المباشر للمنظمة walls in</li> <li>• الإعلان advertisement</li> <li>• وكالات أو مكاتب التوظيف agencies</li> <li>• المعاهد والجامعات University substitutions</li> <li>• النقابات unions</li> <li>• المنظمات المهنية professional associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الترقية promotion</li> <li>• النقل الداخلي rotation</li> <li>• مخزون المهارات Skills inventories</li> <li>• الإعلان الداخلي job posting</li> <li>• الزملاء والمعارف friends</li> </ul>

### المصادر الداخلية :

يقصد بالمصادر الداخلية للاستقطاب , الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي يمكن اللجوء إليها حال الشروع في استقطاب الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة , ومن أهم المصادر الداخلية للاستقطاب ما يلي :

### الترقية :

ويتم اللجوء إلي هذا المصدر عند تواجد الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية , حيث يحقق هذا الأسلوب بعض المزايا والتي من أبرزها :

- تحفيز العاملون لرفع قدراتهم للحصول علي الترقية .
- رفع الروح المعنوية للعاملين بفعل شعورهم بأن المنظمة تفتح لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل .
- يوفر للمنظمة موارد بشرية ذات خبرات عملية وتحتاج لقدر أقل من التدريب .

### النقل الداخلي :

ويكون النقل الداخلي مصدرا للموارد البشرية المطلوبة عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية تقوم علي تنويع خبرات العاملون فيها في الوظائف المختلفة . وايضا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي .

### مخزون المهارات :

يستخدم هذا الاسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل ودقيق لدي الموارد البشرية لديها , حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والقدرات والرجوع إلي مخزون المهارات للبحث عن تتوافر لديهم تلك الجوانب , ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالترقية أو النقل .

## الإعلان الداخلي :

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا , فإنه قد يكون من المفيد نشر إحتياجات المنظمة بلوحة الإعلانات بها . وهذه الإعلانات يتم قراءتها من قبل العاملين فيها وينشرونها خارج المنظمة في محيط الأسرة والأصدقاء حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها .

## المعارف والأصدقاء :

وتتجه المنظمة لهذا المصدر عندما ترغب في شغل أحد التخصصات النادرة بها , فقد تطلب من العاملين فيها في نفس التخصص أن يتصلوا بأصدقائهم أو معارفهم والذين تتوافر فيهم شروط تلك الوظيفة وإغرائهم بالإلتحاق بالعمل بالمنظمة .

## المصادر الخارجية :

ويقصد بالمصادر الخارجية للاستقطاب سوق العمل الخارجي الذي يوفر للمنظمة إحتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة . ويضم سوق العمل هذا المصادر التالية :

## التقدم المباشر للمنظمة :

تستطيع أن تحصل المنظمة علي إحتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب التوظيف , حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملؤها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم , ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية , علي أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم .

## الإعلان :

قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة . وفي هذه الحالة يجب علي المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها . فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلي تخصصات نادرة يمكن الإعلان عنها في الصحف اليومية الأكبر انتشارا والتي تصل إلي أكبر عدد من الأفراد , أما في حالة الوظائف المتخصصة النادرة , فقد تلجأ المنظمة إلي الإعلان في الدوريات المتخصصة , وهي المجلات أو النشرات التي تصدرها اتحادات معينة لأصحاب المهن بحيث تضمن المنظمة وصول الإعلانات لمن يهمهم الأمر .

#### وكالات ومكاتب التوظيف :

يوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظف : النوع الأول : وكالات أو مكاتب عامة , وهي مكاتب حكومية تديرها وتشرف عليها الحكومة , ويكون هدفها الرئيسي هو إيجاد فرصة عمل لكل عاطل , حيث يتم فيها تسجيل أسماء الأفراد العاطلون عن العمل وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول علي العمل , وفي حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد , فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانة بطالة وذلك في الدول الأوروبية وأمريكا , ومن أمثلة هذه المكاتب في مصر مكتب العمل أو إدارة القوى العاملة والتي تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم علي المكاتب والإدارات الحكومية , وهي لا تقدم أية إعانات بطالة , وهذه المكاتب والوكالات بشكل عام تقدم خدماتها مجانا دون مقابل وتعد حلقة الوصل بين المنظمات وطالبي العمل .

والنوع الثاني : وهي مكاتب خاصة يديرها أفراد محترفون في جذب واستقطاب الموارد البشرية واختيارها أيضا , حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها والرجوع إليها عند طلب إحدى المنظمات لتخصص معين , كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب طالبي العمل وإيجاد فرص العمل المناسبة لهم مقابل أجر معين .

## المعاهد والجامعات :

تعتبر المعاهد والجامعات من المصادر المهمة التي تلجأ إليها المنظمات للحصول علي الموارد البشرية المطلوبة لها , لذلك تحرص بعض المنظمات علي إقامة وتوطيد العلاقات مع تلك الجهات بفرض جذب واستقطاب خريجها للعمل بها . ومن الأساليب التي تتبعها المنظمات في ذلك تدريب طلاب المعاهد والجامعات لديها إما خلال العطلات الصيفية أو أثناء العام الدراسي لجزء من الدراسة العملية , وقد تقوم تلك المنظمات بهدف خلق الدافعية لدى هؤلاء الطلاب للإلحاق بالعمل بها في المستقبل بتقديم بعض الحوافز أو المغريات البسيطة مثل الوجبات المجانية والأجر الرمزي . كما تتوفر لدى تلك المنظمات خلال فترات التدريب فرصة ذهبية لتقييم شخصيات وسلوكيات وإدارات تلك الموارد البشرية المحتملة لأخذها في الاعتبار عند اختيار من ترغب في تعيينه منهم لاحقاً .

## النقابات العمالية :

تظهر أهمية دور النقابات العمالية كمصدر خارجي للحصول علي الموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف في الدول المتقدمة عنه في الدول النامية , حيث تقوم تلك النقابات بالتحكم في المعروض من العمالة في مهنة ما عن طريق فرض برامج للتلمذة الصناعية علي أعضائها وكذلك الاتفاقات الحادثة بين النقابات والمنظمات علي أن يتم التعيين من بين أعضائها فقط .

## المنظمات المهنية :

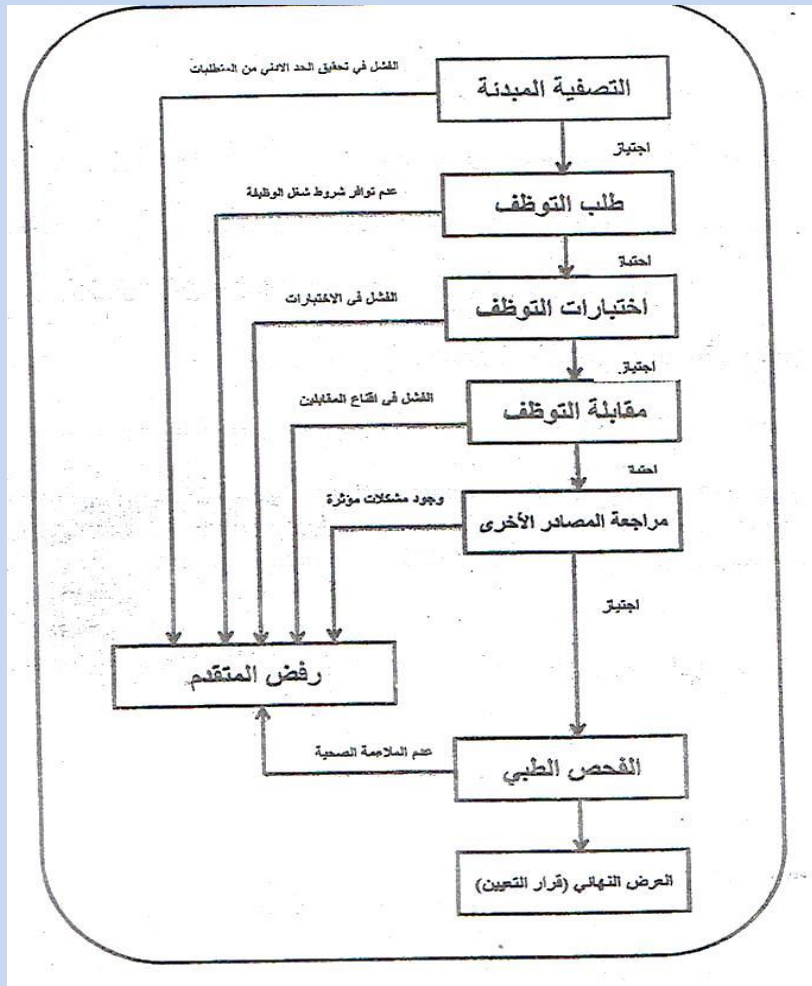
تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة , وبفرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختبارهم ومنحهم شهادات وأجازات وتراخيص للعمل في مجالات محددة ومن أمثلة تلك المنظمات المهنية جمعية المحاسبين والمراجعين , جمعيات الأطباء و جمعيات الإدارة .

## الأخذ برأي الخبراء والأساتذة :

تميل بعض المنظمات إلي تعيين الأفراد الذين يوصي بهم آخرون كانوا يعملون لديهم أو يعملون في منظمات أخرى , كما تميل البعض غلي أخذ رأي اساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم , وإذا صدرت عنهم توصية تجاه شخص محدد , لابد وأن تكون في موضعها .

## الاختيار والتعيين :

يعد الاختيار والتعيين الامتداد المنطقي لعملية استقطاب الموارد البشرية , ويمر هذا الإجراء بدورة متكاملة من الخطوات Steps أو المراحل phases التي تبدأ بالتصفية المبدئية interial screening ثم استكمال طلب التوظيف completion of application form والخضوع لمجموعة معينة من الاختبارات employment tests وإجراء المقابلات الشاملة comprehensive interview ومراجعة بعض المصادر الأخرى background investigation ثم الخضوع للفحوصات الطبية medical examinations وأخيرا اتخاذ قرار التعيين النهائي final decision ويوضح الشكل التالي رقم (١) مراحل خطوات عملية ا اختيار والتعيين .



شكل رقم (١)

### مراحل خطوات عملية اختيار والتعيين

#### التصفية المبدئية initial screening

تعد التصفية المبدئية أو التمهيديّة المرحلة الأولى من مراحل اختيار وتعيين المطلوب من الموارد البشرية حيث يتم من خلالها تكوين حكم مبدئي أو أولي علي مدى صلاحية الفرد المتقدم لشغل الوظيفة , وتتضمن في الواقع هذه المرحلة علي إجرائين متتابعين هما : مراجعة البيانات , وإجراء مقابلة شخصية أولية . وفي هذه المرحلة من مراحل اختيار وتعيين الموارد البشرية يمكن تكوين حكم قد يكون دقيقا حول فاعلية عمليات استقطاب الموارد البشرية فكلما كانت تلك العملية فاعلة , يتم التعامل مع متقدمين مؤهلين للعمل بالمنظمة



والعكس صحيح . وعلي أية حال , وفي ضوء مراجعة توصيف الوظيفة وتوصيف شاغلها , وقد يتم استبعاد بعض المتقدمين .

#### استكمال طلب التوظيف :

وعندما يتم الانتهاء من عملية التصفية المبدئية , يوجه المتقدمين لاستيفاء بيانات طلب التوظيف وهو نموذج خاص بالمنظمة يصمم للحصول علي معلومات محددة تفيد في الحكم المبدئي علي صلاحية المتقدم لشغل وظيفة ما . ويتراوح طلب التوظيف بين البساطة والتعقيد . فقد يكون هذا الطلب من البساطة بحيث لا تزيد المعلومات المطلوبة عن الاسم والعنوان ورقم الهاتف والمؤهلات الدراسية والخبرات السابقة في العمل . وقد يتضمن طلب التوظيف لدى بعض المنظمات معلومات تفصيلية وشاملة عن المتقدمين لشغل الوظائف لديها .

وإجمالاً , يجب أن يوفر طلب التوظيف حد أدنى من المعلومات حول الأبعاد المرتبطة بالأداء الوظيفي مثل التعليم والتدريب والمهارات والانجازات والأعمال السابقة والميول الوظيفية . وقد تساعد هذه المعلومات المنظمة علي استبعاد بعض المتقدمين الذين لا تتوافر لديهم شروط شغل الوظيفة .

#### اختبارات التوظيف :

يتم في هذه المرحلة إخضاع المتقدمين لشغل الوظيفة لمجموعة متنوعة من الاختبارات للحكم علي مدى صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة ويمكن اعتبار الاختبارات وسيلة موضوعية للاختيار علي أساس الإدارة والصلاحية دون تأثر بالنواحي الشخصية والاجتماعية والبعد عن التحيز والمحاباة . كما أنها تفتح باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين

وبذلك تتحقق أهداف عمليات الاختبار والمتمثلة في تحديد أفضل المتقدمين في ضوء احتياجات الوظيفة .

وعلي الجانب الآخر , إذا تقرر استخدام الاختبارات في المفاضلة بين المتقدمين , يجب الأخذ في الاعتبار القيود التي ترد عليها في مجال الاختيار والتي تتمثل فيما يلي :

- إن الاختبارات تعتبر احد عناصر المفاضلة ولا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في اتخاذ قرار التعيين .
- ان الاختبارات تصلح لقياس القدرات والمهارات الحالية للفرد , ولا يمكنها قياس مدى انجازته ونجاحه في وظيفته في المستقبل .
- ان فعالية الاختبارات ونجاحها يتوقف علي دقة وأمانة المشرفين علي استخدامها .

أنواع الاختبارات :

توجد ستة أنواع من الاختبارات يمكن استخدامها لقياس خصائص وقدرات معينة لدى المتقدمين لشغل الوظيفة , فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد وأخرى لتحديد مدى استعداداه ودرجة اهتمامه بمهنة معينة ودراسة إمكانيته للتكيف بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة .

اختبارات الأداء :

يتطلب في هذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة فعلى سبيل المثال يطلب من المتقدم لشغل وظيفة كاتب علي الكمبيوتر أن يكتب عدد من الصفحات خلال مدة معينة ومن خلال هذا الاختبار يتم التعرف علي درجة السرعة والدقة في العمل كمياري للمفاضلة والاختيار , وهذه الاختبارات تصلح للوظائف الكتابية ولا تعد مناسبة بأي حال من الأحوال للوظائف الإشرافية والقيادية .

اختبارات الذكاء :

تعتبر اختبارات الذكاء من أكثر أنواع الاختبارات استخداما وهي تقيس قدرة الفرد علي التعبير عن أفكاره وسرعة البديهة وقوة الذاكرة وتفسيره للأسباب الكامنة وراء بعض الظواهر العامة . وتصلح مثل هذه الاختبارات للوظائف التي تحتاج إلي القدرات العقلية والفكرية ومن ثم تتطلب درجات عالية من الذكاء كوظائف المحاسبة والهندسة والإدارة والتصميم .

#### اختبارات الاستعداد والقدرات :

ويتمثل الهدف الرئيسي من اختبارات الاستعداد قياس قدرة الفرد علي التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها . وهو في ضوء ذلك من الممكن أن يستخدم في قياس القدرات الخاصة التي اكتسبها الفرد مثل القدرات اللغوية مثلا .

#### اختبارات الميول :

ويتجسد الغرض من هذه الاختبارات قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة التي سيشغلها وميله وحببه وولائه لأدائه , ومن المتعارف عليه أن الفرد الذي لديه ميل إلي عمل معين يستطيع أن يحصل علي المعلومات الخاصة به بسرعة , كما انه يفضله علي غيره , ويؤدي إلتحاقه به إلي ارتياحه نفسيا و تكريس معظم جهده للتقدم فيه .

#### اختبارات الشخصية :

وتقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في المتقدم لشغلها . إذ تبين هذه الاختبارات بعض سمات الشخصية المهمة المؤثرة في سلوك الفرد مثل الثقة في النفس والتحكم في العواطف والنزاهة . ولعل تلك الاختبارات تعد أكثر أنواع الاختبارات صعوبة في الحكم علي شخصية المتقدم لتعقد مفهوم الشخصية واختبارات تلمس ملامحها .

#### اختبارات الاتجاهات :

وتهدف هذه الاختبارات إلي قاس الاتجاه الفعلي الذي تكون لدى الفرد والذي يعكس موقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل إلي غيرها حيث يساعد ذلك في معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف الفرد مع ظروف العمل المحيطة به في المستقبل .

شروط الاختبار الجيد :

توجد مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الاختبار الجيد حتى يمكن الاعتماد عليه والاطمئنان إلي النتائج المتحصلة منه , ومن هذه الشروط :

- يجب أن يكون الاختبار صادقاً valid في قياس الشئ المصمم من أجله , وصدق الاختبار يعني قدرته علي قياس الظاهرة موضوع الاختبار .
  - يجب أن يكون الاختبار ثابتاً reliable أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج وتحت نفس الظروف , وفي جميع المواقف التي يطبق فيها .
  - يجب أن يكون الاختبار موضوعياً objective أي أنه يفهم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء في الفرد محل الاختبار أو في ذهن المصحح .
  - يجب ان يتضمن الاختبار علي مستويات معقولة من السهولة والصعوبة بالنسبة للأفراد محل الاختبار فلا يكون سهلاً جداً او غاية في الصعوبة بحيث لا يكشف او يميز الافراد الصالحين وغير الصالحين
  - يجب ان يتضمن الاختبار كيفية تطبيقه وتوزيع الدرجات حتي يتم تثبيت العوامل المؤثرة في النتيجة ويبقي عامل واحد متغير وهو اجابات الافراد .
- المقابلات الشخصية :

تقوم المنظمات عادة باجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين لشغل الوظائف اعتقادا منها ان طلب التوظيف وكذلك نتائج الاختبارات لا تعد كافية للحكم علي الافراد المتقدمين للوظائف .

وتعد مقابلة الاختيار اكثر طرق الاختيار شيوعا وانتشارا في الوقت الحاضر نظرا لصعوبة وتعقيد استخدام الاختبارات النفسية , ولان المقابلة تمكن من قياس بعض الجوانب بدقة قد تفوق الاختبارات مثل الحكم علي الشخصية والميول , كما انها تعد ضرورية للحكم علي مظهر الفرد والتحقق من توافر شروط مظهرية معينة فيه قد تحتاجها الوظيفة المتقدم اليها .

ونظرا لان المقابلة تعد في جوهرها اتصالا شخصيا مباشرا ثنائي الاتجاه two ways direct communication فإنها تتيح لكلا من الطرفين تبادل المعلومات المهمة حول كل منهما الاخر قبل الدخول في علاقة العمل . الأمر الذي يؤدي الي فهم تلك العلاقة بشكل سليم وواقعي . والمقابلات من حيث المدة التي تستغرقها قد تتراوح ما بين الطويلة والقصيرة وهذا ويتوقف وقت المقابلة علي نوع الوظيفة وطبيعة المعلومات التي يتم تبادلها وكمية تلك المعلومات . وعادة يتولي اجراء المقابلة لجنة تتكون من مدير ادارة الموارد البشرية ويمثل فيها رئيس القسم او الادارة المختص الذي تتواجد فيه الوظيفة محل المقابلة . و يتوقف نجاح المقابلة بشكل كبير علي خبرة ودقة المقابل interviewer ومهاراته في ادارة المقابلة .

انواع المقابلات :

يمكن تقسيم المقابلات الي الانواع التالية :

المقابلة غير الموجهة non- directive interview وهي المقابلة غير المخططة التي لا تجري علي اساس منظم . ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل لجميع ما يراه من بيانات ومعلومات وتوجيه ما يرغب من اسئلة يراها ضرورية للحكم علي مدى صلاحية

المتقدم لشغل الوظيفة . وقد تعقد تلك المقابلات داخل المنظمة أو خارجها . وتتطلب وجود مستويات عالية من الخبرة والمهارة في المقابل لتدوين ما يحصل عليه من معلومات أثناء المقابلة بعد الانتهاء منها .

**المقابلة الموجهة directive Interview** وتختلف المقابلة الموجهة عن غير الموجهة في أن الأولى تتميز بالآتي :

- التخطيط للمقابلة , حيث يتحدد الإطار العام للمناقشة , والخطوط الرئيسية التي يسير المقابل علي هداها وكذلك الهدف المطلوب ونوع المعلومات التي سيتم الحصول عليها .
- تترك الحرية للمقابل في توجيه الأسئلة التي يراها مناسبة في حدود الإطار العام للمقابلة.

#### **المقابلة عن طريق لجنة banal or board interview**

وتتكون اللجنة عادة من ثلاثة أفراد توجه فيها الأسئلة للمتقدم . وتتميز هذه الطريقة بأن أعضاء اللجنة يمكن لهم الوصول إلي تقدير شامل لطالب الوظيفة . وعادة ما يتم التقيد برأي رئيس اللجنة عند اتخاذ قرار الاختيار .

#### **المقابلة الجماعية للمتقدمين group interview**

في هذه النوعية , يتم مقابلة بعض أو كل المتقدمين لشغل الوظيفة ومناقشة هؤلاء المتقدمين في شكل مجموعات واتخاذ القرار النهائي الملائم في هذا الصدد .

#### **مراجعة بعض المصادر الأخرى Background investigations**

تتمثل الخطوة التالية للمقابلة الشخصية في الرجوع لبعض المصادر الأخرى للتحقق والتثبت من صحة المعلومات المتحصل عليها من المتقدمين لشغل الوظائف . حيث تقوم المنظمات بالاتصال بجهات العمل السابقة للحصول علي معلومات حول مستويات أداء المتقدم وسلوكياته ومبررات تركه للعمل , كما تتضمن أيضا مراجعة بعض زملاء العمل أو

المؤسسات التدريبية أو أية جهات أخرى مهمة للحكم علي مصداقية المعلومات حول المتقدم . والقاعدة الحاكمة في هذا السياق أن الأداء المستقبلي للمتقدم ما هو إلا امتداد للأداء السابق .

ومن بديهيات الأمور ومنطقيات التصرف أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تحصل علي أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المتقدم لشغل الوظيفة والفشل في ذلك قد تكون له آثارا وخيمة بالنسبة للمنظمة ماليا وأخلاقيا ومعنويا , وغالبا ما تتم المراجعة عن طريق الاتصال الشخصي أو عن طريق البريد .

### الفحص الطبي medical examination

يستهدف الفحص الطبي التعرف علي مدى توافر اللياقة الصحية لدى المتقدم لشغل الوظيفة للقيام بالعمل المطلوب علي الوجه الأكمل . وتنادي مشكلات الغياب والانقطاع عن العمل بسبب المشكلات الصحية , وحتى يمكن إدراج الأفراد ببرامج التأمين الصحي , ويوجد اختلاف بين المنظمات حول ترتيب مرحلة الكشف الطبي في عملية الاختيار والتعيين , فالبعض يضعها في ترتيب متقدم والآخر يضعها قبل قرار التعيين والدخول الفعلي في العمل , ويتوقف ذلك علي طبيعة نشاط المنظمة وطبيعة الوظائف المتقدم إليها .

### قرار التعيين النهائي final decision

بعد تصفية المتقدمون لشغل الوظائف في المراحل السابقة , يصبح اتخاذ قرار تعيين المرشحين المقبولين أمرا واجبا , وقد تواجه بعض المنظمات بعض المشكلات في هذه المرحلة مثل زيادة عدد الأفراد المؤهلين والصالحين للعمل عن عدد الأفراد المطلوبين بالفعل . وفي هذا الموقف قد تتم المفاضلة بينهم علي أساس السن أو النوع . هذا وقرار التعيين النهائي يصدره مدير الإدارة التي سيلتحق بها المتقدم بعد المشاورات التي تتم بينه وبين إدارة الموارد البشرية .

وفي نهاية عرض المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية الاختيار والتعيين يمكن القول بأن نجاح المنظمة في القيام بالخطوات السابقة يعني أن عملية الاختيار قد اتسمت بالفعالية وأنها مكنت تلك المنظمة من إحداث تفرقة واضحة وصريحة بين أولئك الذين تتوافر لديهم مؤهلات شغل الوظيفة . وبين أولئك الذين لا تنطبق عليهم شروط شغلها . ومن ثم قد تتاح للمنظمة فرصة إنضمام أفراد توقعات نجاحهم في أداء الوظيفة مستقبلا مرتفعة وهذا التوقع قد يصبح واقعا حال مطابقة الأداء الفعلي للفرد في المستقبل لهذه التوقعات .

### تهيئة الموارد البشرية للعمل orientation

بعد أن يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الموارد البشرية الجديدة التي ستدخل العمل في المنظمة ، فإنه من الأمور المهمة في هذا المجال العمل علي تهيئتهم للعمل ، حيث يدخل الأفراد الجدد في العمل ولديهم توقعات معينة حول الوظيفة والزملاء والمنظمة بشكل عام وإذا كان الواقع يتفق مع هذه التوقعات فإن هذا يعد عاملا إيجابيا ، أما إذا حدثت تباينات وقع الضغط وكان ذلك عاملا سلبا . وهنا يتأتي دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة العاملون الجدد للعمل .

وتتم تلك التهيئة من خلال قيام تلك الإدارة بإيضاح ثلاثة مفاهيم مهمة للعاملين الجدد وهي الأدوار roles والقيم Values ، ومعايير السلوك Norms ويشير الدور إلي السلوك المتوقع من شاغل الوظيفة ، والقيم يقصد بها القناعات الرئيسية أو الفيصل بين ما يعتبر صحيحا أو غير صحيحا ، جيدا أو رديئا مرغوبا فيه ، أو غير مرغوب فيه ، أما معايير السلوك فهي التي تحدد ما يجب أو ما لا يجب عمله في ظل ظروف معينة ، وتعكس تلك المفاهيم الثلاثة السابقة جوهر الثقافة التنظيمية Organizational culture التي سيعمل في إطارها العاملون الجدد في المنظمة وتجسد شخصيتها المنفردة التي يجب العمل معها وفقا لها .



وتهيئة العاملون الجدد ترمي إلي جعل توقعات هؤلاء العاملون أكثر واقعية وعملية وتتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بأقسامها المختلفة ( التوظيف / التدريب / الأجور / تقييم الأداء ) بالقيام بهذا الدور عن طريق تزويد العاملون الجدد بالمعلومات عن الأجور والمكافئات وفرص التقدم والتطور وكيفية تقييم الأداء .

ومما لا شك فيه أن عملية تهيئة العاملون الجدد للعمل تسهم بشكل كبير في عملية التطويع الاجتماعي للفرد في المنظمة Socialization والتي تعبر عن العملية التي يتكيف فيها الفرد للعمل في المنظمة أو العملية التي يتحول معها العاملون الجدد إلي أعضاء فاعلين في المنظمة .

# الفصل الخامس

## تقييم الوظائف

الفصل الخامس  
تقييم الوظائف

مقدمة :

إن تقييم الوظائف إجراء من شأنه تحديد قيمة كل وظيفة وعمل بالنسبة إلى قيمة الوظائف والأعمال الأخرى في الشركة الواحدة أي دراسة الوظائف والأعمال ووضع مستويات مادية لها ، وليس تحديد واجباتها ومسئولياتها ، لذلك تهدف عملية التقييم إلى تحديد قيمة الوظائف بعضها لبعض وليس تحديد القيمة المطلقة لكل منها ، ففي المؤسسات الصغيرة ، التي يديرها فرد واحد - كمحلات البقالة - يقوم هذا الفرد بمهمة الإدارة فيباشر جميع مسئوليات وواجبات عملية الشراء والبيع والمحاسبة والاعلان وغيرها ، وأما في المؤسسات الكبيرة فبالرغم من أنها تقوم بنفس الوظائف إلا أن ذلك يتم على مستوى كبير لا يستطيع فرد واحد مهما أوتي من مقدرة أن يؤديها بمفرده أما لنقص خبرته أو لضيق وقته ، لذلك تقسم هذه المسئوليات والواجبات إلى عدة وظائف يخصص لكل منها نصيب معين من هذه المسئوليات والواجبات ، فإذا كانت مشكلة تقييم الوظائف لا تظهر في المؤسسات الفردية الصغيرة فأنها تعتبر من أهم المشاكل التي تواجهها الإدارة في المؤسسات الكبيرة نظرا لكثرة عدد الوظائف والأعمال بها وضخامة عدد الأفراد الذين يعملون فيها .

والواقع أن مقدار ونوع الواجبات والمسئوليات التي تخصص لكل وظيفة لا يكمن أن تتساوي في جميع الوظائف لذلك توجد وظائف أكثر قيمة من وظائف أخرى ، ومن ثم فإن الأفراد الذين يقومون بمهام وواجبات هذه الوظائف لابد من إعطائهم أجورا أعلى من أولئك الذين يشغلون الوظائف الأخرى ، وذلك لاختلاف مقدار التعليم والخبرة المطلوبة في الفرد من وظيفة لأخرى ، فلا شك أنه كلما زادت أعباء الوظيفة كما تطلبت فيمن يشغلها ثقافة وخبرة أكبر ، فإذا لم يوجد تشجيع مادي على شكل أجور مرتفعة بالنسبة لهذا النوع من الوظائف لما حاول أي فرد أن يزيد من ثقافته وخبرته ومهارته مضحيا في ذلك الوقت

والمجهود , أضف إلي ذلك أن هناك وظائف يتعرض فيها العامل إلي ظروف عمل أقصى من غيرها , وقد تسبب له أمراضا نفسية وعضوية , ولا شك أن رفع الأجر بالنسبة لهذه الوظائف سيشجع بعض الأفراد علي الرغبة في شغلها (١) .

أولا : الغرض من تقييم الوظائف :

أن الهدف الرئيسي لتقييم الوظائف هو التوصل الي نظام سليم للأجور والمرتبات بالمؤسسة, وتحقيق هذا الهدف سيرفع من الروح المعنوية للأفراد ولعل من أهم المزايا والأغراض التي لا يمكن لأي مؤسسة أن تحققها من استخدام برنامجا لتقييم الوظائف فيما يأتي:

١- وضع سياسة لدفع أجور واحدة بالنسبة للوظائف المتساوية بغض النظر عن جنس أو جنسية أو عنصر أو ديانة أو نفوذ من شغلها .

٢- اقناع كل من الادارة والعمال بالنقابة بوجود نظام عادل للأجور , لأنها تحدد بناء علي نوع ومقدار المسئوليات والواجبات التي تتطلبها كل وظيفة وكل عمل بالمؤسسة .

٣- يساعد التقييم في وضع شرائح المرتبات والاجور تتمشي مع الشرائح التي تدفعها المؤسسات الأخرى التي تعمل بنفس المنطقة .

٤- أن التقييم يعطي الأفراد معلومات كافية عن السبب في تحديد الأجور والمرتبات بشكل معين , ولماذا يقرر لبعض الوظائف أجورا أعلى من أجور الوظائف الأخرى , وهذا يساعد علي التقليل من المنازعات العمالية كما يساعد علي وجود سلم صناعي بين الادارة والافراد .

٥- يتيح التقييم للإدارة الفرصة في الحصول علي المعلومات الخاصة بكل وظيفة , فيساعد إدارة الأفراد علي القيام بوظيفتها بشأن اختيار وتدريب ونقل وترقية الأفراد , فوجود أسماء

(١) د. أحمد عبد الكريم عبد الرحمن , إدارة الموارد البشرية , سوهاج , غير مبين الناشر , ٢٠٠٨ , ص ٢٢٣ - ٢٥١ .

واحدة بالنسبة للوظائف المتشابهة وتوصيف واحد للوظائف المختلفة يساعد هذه الإدارة في رسم الخرائط اللازمة التي تبين خطوط السلطة وتوضح مسائل النقل والترقية بالمؤسسة .

٦- أن توضيح نوع ومقدار سلطات ومسئوليات وواجبات كل وظيفة يساعد في القضاء علي الروتين ويقلل من ازدواج العمل كما يساعد كل فرد بالمؤسسة في معرفة حدود وسلطات واختصاصات الوظيفة التي يشغلها , ومن ثم يمكن القضاء علي تداخل السلطة والتهرب من المسؤولية .

٧- أن المعلومات والأرقام التي تجمع قد تتخذ أساساً في المفاوضات الجماعية بين الإدارة حين يبحث أسباب المنازعات العمالية .

ثانيا : تخطيط برنامج التقييم :

يقصد بعملية التخطيط إعداد وتصميم برنامج التقييم , ولعل أول خطوة في عملية التخطيط هي دراسة وتحليل السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة في هذا الشأن , والواقع أنه لا توجد سياسة معينة يجب علي الإدارة اتخاذها في جميع برامج التقييم , إذ يتوقف نوع السياسات المستخدمة علي نوع ومقدار الأهداف التي تسعى الإدارة الي تحقيقها من تطبيق البرنامج وإلي طلبات النقابة ورايها في تقييم الوظائف . ويعتبر تكوين السياسات واتخاذ القرارات من المشاكل المعقدة التي تواجه الإدارة والتي تحتاج دراسة فاحصة وتحليل عميق , ومن أهم السياسات والقرارات التي يجب علي الإدارة بحثها قبل البدء في تطبيق اي برنامج لتقييم الوظائف ما يأتي :

١- أن تقرر الإدارة ما إذا كانت ستأخذ بمبدأ الأجر الواحد بالنسبة للأعمال المتشابهة بغض النظر عن سن وجنس وجنسية ولون وعنصر وديانة الفرد , أو أنها ستأخذ موقفا مخالفا لهذا الرأي , وبذلك تكون قد نقضت أهم مبدأ من مبادئ تقييم الوظائف .

٢- أن تقرر الإدارة ما إذا كانت ستدفع أجور ومهايا أكبر أو أقل أو تعادل الأجور التي تدفع بالنسبة لأعمال متشابهة في الشركات التي تعمل في نفس المنطقة والواقع أنه من الأفضل - في المدي الطويل - أن تدفع الشركة أجورا ومرتبات أعلى من تلك التي تدفها الشركات الاخرى التي تنافسها في نفس سوق العمل .

٣- أن تحدد الادارة موقفها من النقابة وان تقرر الي اي مدي يمكن اشراكها في كل من عمليتي التخطيط والتقييم فقد لا تشترك علي الاطلاق , وقد تشترك في وضع السياسات العامة للتقييم , كما قد تشترك اشتراكا فعليا في جميع المراحل , وهناك من يعارض اشتراك النقابة في عملية التقييم وخاصة بالنسبة لخطوة التخطيط , وحبثهم في ذلك أن أعضاء النقابة يتنافسون في كل موضوع يعرض عليهم دون أن تكون لديهم الخبرة والتجربة الكافية لفهم دقائق هذا الموضوع مما يتسبب في ضياع الوقت والمجهود وفي رأيهم تعتبر عملية التقييم من صميم اختصاص الادارة وحدها , ومن ثم فلا تحل لرأي النقابة فيها .

ولكن هناك من يؤيد اشتراك النقابة اشتراكا فعالا في جميع مراحل عملية التقييم حتي يكون هناك تفاهم كامل بين الادارة والنقابة بشأن كل قرار وكل خطوة تتخذ في هذا الشأن . وبذلك تطمئن الادارة الي عدم معارضة النقابة لنتائج التقييم مستقبلاً , وفي رأيهم ما دامت الادارة - ستعرض نتائج التقييم علي مندوب النقابة آن عاجلا أو آجلا لاقتناعهم بصلاحيه تنفيذها , فلماذا لم تتخذ هذه الخطوة من البداية .

ومن ناحية أخرى قد لا ترغب النقابة في الاشتراك في عملية التقييم حتي لو دعيت لذلك , إذا كانت السياسة التي تسير عليها النقابة تتعارض مع عملية التقييم , وقد تتردد في الاشتراك في هذه العملية خوفا من أن يعتبر اشتراكها بمثابة قبول لنتائج التقييم , وقد ترفض الاشتراك في عملية التقييم ولكن تحتفظ لنفسها بحق مناقشة النتائج والاعتراض عليها أو تعديلها .

وقد ترغب النقابة في الاشتراك في عملية التقييم اشتراكا فعالاً لإقناعها بأن هذا الاجراء فيه مصلحة مادية للعمال أو لخوفها من أن يأخذ عليها عدم اشتراكها مما يضعف من مركزها في المناقشة ويقلل من قيمة اعتراضها علي نتائج البرنامج مستقبلا .

والواقع أنه من الافضل اشتراك النقابة في عملية التقييم ذلك لأن اشتراك مندوبها في جلسات التخطيط يعطيهم الفرصة للمناقشة وإبداء رأيهم في الموضوعات المعروضة عليهم كظروف العمل والمسئوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة وبكل عمل بالشركة فلا شك أن المعلومات التي يدلون بها صفتهم عمالا لها قيمتها في هذ الشأن لذلك يجب أن لا تعترض الادارة علي مبدأ اشتراك النقابة في عملية التقييم مادام الغرض الاساسي من ذلك هو جمع المعلومات والحقائق بقصد وضع تقييم عادل للوظائف المختلفة .

٤- أن تحدد الادارة موقفها فيما إذا كانت ستدفع أجرا ثابتا بالنسبة للوظيفة أو أجرا متغيرا في حدود معينة حسب مقدار ثقافة واقدمية الفرد الذي يشغل هذه الوظيفة .

٥- أن تبين الادارة سياستها في معالجة الحالات التي يظهر فيها الافراد يتقاضون أجورا أقل أو أعلي من الاجور التي خصصت لوظائفهم بعد عملية التقييم وعلي كل فأخذ المبادئ الاساسية في أي برنامج لتقييم الوظائف هو عدم أخذ أجور ومرتببات الأفراد الذين يشغلون وظائف ثبت من عملية التقييم أنها لا تستحقها .

٦- أن توضح الادارة السياسة العامة للأجور التي تطبقها , ويجب أن تكون هذه السياسة مفهومة وواضحة لجميع الافراد العاملين بالمؤسسة , كما يجب أن تتفق مع سياسة النقابة العمالية , وأن تكون مكتوبة حتي يمكن أخذها في الاعتبار حين القيام بعملية التقييم .

ثالثا : من يقوم بعملية التقييم :

يتوقف نجاح عملية تقييم الوظائف علي درجة كفاية الافراد الذين يجمعون المعلومات لذلك يجب أن يكون هؤلاء الأشخاص خبراء في الميدان وعلي دراية واسعة بنظم الأجور

وطبيعة العمل في الشركة التي يجري فيها تقييم الوظائف كما يجب أن يكونوا ملمين ببعض مبادئ علم النفس , وأن يكونوا لهم من اللياقة وحسن التصرف ما يمكنهم من جذب الافراد وأعضاء النقابة للتعاون معهم في مهمتهم .

وهناك أربع مصادر يمكن اللجوء اليها لاختيار من يعهد اليهم بمهمة التقييم وهي :

- شخص يعمل حاليا بالشركة وله من الخبرة والمواهب ما يجب توافره في خبراء التقييم .
- خبير تقييم من الخارج يعين كموظف دائم بالشركة .
- خبير أو مكتب استشاري خارجي يعهد اليه بمهمة ابداء النصح والارشاد لموظفي الشركة الذين يقومون بعملية التقييم, وذلك مقابل أتعاب معينة .

والواقع أن قيام بعض موظفي الشركة بمهمة التقييم له بعض المزايا ولكنه ايضا لا يخلو من بعض العيوب , فمن أهم مزايا قيام موظفي الشركة بعملية التقييم أنهم أكثر علما من غيرهم بطبيعة الشركة وظروفها وأسباب شكوي الافراد من نظم الاجور المستخدمة فيها , وبذلك يستطيعون تنفيذ إجراءات التقييم بهذه العملية يولد فيهم شعورا قويا بعظيم مسؤولياتهم تجاه أنفسهم وتجاه زملائهم , ويثير في نفوسهم حماسا قويا للأشراف بأنفسهم علي كيفية تطبيق برنامج التقييم , بالإضافة إلي أن قيام بعض موظفي الشركة بعملية التقييم يطمئن جميع الموظفين والعمال بعدالة نتائجها , ويدفعهم إلي التعاون معهم للإنتهاء من مهمتهم , وأخيرا فإن وجود قوة عاملة للتقييم تعمل في الشركة بصفة مستمرة يساعد علي متابعة البرنامج وتعديله كلما لزم الأمر .

ولكن من أهم عيوب قيام موظفي الشركة بهذه المهمة قلة خبرتهم وجهلهم بالطرق الصحيحة لتحليل وتقييم الوظائف , لابد من تدريبهم وهذا يكلف الشركة كثيرا , كما أن هناك احتمال انحرافهم عن التقييم السليم لاعتبارات شخصية متعلقة بالأفراد الذين يشغلون الوظائف المختلفة أضف إلي ذلك أن الإدارة قد تستغل سلتها المادية والإدارية فتلمي عليهم



رغباتهم وتوجههم في عملية التقييم وجهات معينة كما أن انتداب بعض موظفي الشركة في العمل في تحليل وتقييم الوظائف يسبب عجزا في اليد العاملة باقسامهم الأصلية مما يعيق الإنتاج . وإذا عالت الشركة هذا العجز بتعيين أفراد جدد للعمل بهذه الاقسام , فإنها ستواجه مشكلة أخرى بعد الانتهاء من عملية التقييم وهي كيف ستتصرف الشركة بشأن هؤلاء الأفراد الجدد بعد عودة الموظفين الأصليين للعمل بأقسامهم .

ويعتبر الالتجاء إلي المصدر الخارجي من اسهل الأمور بالنسبة للإدارة إذ يقوم الخبير أو المكتب الخارجي بجميع الاجراءات الخاصة بعملية التقييم , كما يقدم تقريرا يبين فيه الحقائق التي اعتمد عليه وكيفية جمعها وتحليلها والنتائج التي توصل إليها والتوصيات التي يقترح علي الإدارة تنفيذها . ولا شك أن الخبراء الخارجيين لهم خبرات أكبر من موظفي الشركة لما يتصفون به من تخصص عميق في هذا الميدان بالنسبة لصناعة معينة أو عدة صناعات متعددة نتيجة لتجاربهم المتعددة , كما أن خبرتهم العملية تجعلهم يواجهون أكثر المشاكل تعقيدا ببساطة أضف إلي ذلك أنهم لن يتأثروا برجال الإدارة أو الموظفين أو العمال في عملية التقييم كما أن لديهم القدرة علي انجاز المهمة بأقل تكاليف ومجهود وفي أقصر وقت ممكن .

ولكن نقصهم بعض المعلومات بشأن العرف والعادة والإجراءات التي تسير عليها الأعمال بالشركة , وقد لا تكون لديهم فكرة كاملة عن نوع الشكوى التي يثيرها الأفراد , أو عن التكوين التنظيمي أو الاجتماعي بالشركة , أضف إلي ذلك أن عدم اشتراك موظفي الشركة في هذه العملية قد يحرم من معلومات علي جانب كبير من الأهمية , وأخيرا فإن قيام الخبراء الخارجيين بعملية التقييم وقيام موظفي الشركة بتنفيذ النتائج يؤدي حتما إلي عدم وجود ترابط كامل بين العمليتين .

وقد تفضل الشركة عدم الإلتجاء إلي مكاتب الاستشارة الخارجية كما قد تجد أن الموظفين الذين يعملون بها ليس لديهم المقدرة الكافية للقيام بهذه العملية , ومن ثم لا يمكن أن يعهد بها إلي أحد منهم . لذلك تلجأ إلي تعيين خبراء في التحليل والتقييم ولكن ستواجه بعد انتهاء عملية التقييم مشكلة ايجاد العمل المناسب لهم بالشركة ، وهذا الأمر مرهون بعدد الوظائف الخالية التي تناسبهم , وكلما كان عدد هؤلاء الخبراء كبيرا كلما كانت المشكلة التي تواجهها الشركة أعظم . لذلك تلجأ معظم الشركات إلي تعيين خبير أو خبيرين لارشاد وتوجيه فئة مختارة من موظفي الشركة للقيام بتقييم الوظائف فيها , وبذلك تستفيد الشركة من خبرة ومعلومات هؤلاء المستشارين كما تضمن التعاون الكامل من جانب الإدارة .

ويجب علي الإدارة أثناء تخطيط برنامج التقييم أن تحدد الوظائف التي سيتناولها البرنامج , ويمكن تقسيم الوظائف بصفة عامة إلي عدة عائلات job families حسب طبيعتها , ولعل من أهم هذه العائلات ما يأتي : وظائف بالمصنع وتتضمن العمل المباشر وغير مباشر , وظائف كتابية بالمكاتب , وظائف خط الإشراف الأول كرؤساء الأعمال , وظائف الإدارة الوسطى كرؤساء الأقسام و وظائف الفنيين والمهنيين , وظائف الإدارة العليا كمديري الإدارات.

رابعا : تحديد عوامل التقييم :

يمثل العامل Factor المقابل الذي يدفع له الاجر , فإذا قلنا أن العامل المحدد للتقييم هو الصعوبة مثلا , فإن الصعوبة ستكون هي المقابل الذي يدفع له الأجر , وستتفاوت الاجور بالنسبة للأعمال تبعا لتفاوت هذه الأعمال من حيث درجة الصعوبة فيها. وإذا قلنا أن هناك عدة عوامل وليس عاملا واحدا للتقييم , وأن هذه العوامل هي مثلا المهارة والمسئولية وظروف العمل فإن هذه العوامل تمثل المقابل الذي تدفع له الأجر للأعمال ,

وتتفاوت الأجور تبعاً لتفاوت الأعمال من حيث احتوائها على درجات متفاوتة من هذه العوامل .

ويتحدد العامل أو العوامل التي ستستخدم كمعايير للتقييم بعد الانتهاء من تحليل الأعمال ووصفها , إذ تستخدم البيانات المتوفرة في اتخاذ قرار خاص باختيار العامل أو العوامل التي سيتحدد علي أساسها القيمة النسبية لكل عامل , ولهذا القرار أهمية بالغة إذ يؤثر ليس فقط في اختيار الطريقة الصحيحة لمقارنة الأعمال وإنما أيضاً في المدى الذي تصل إليه العدالة في عملية التقييم .

ويمكن تحديد العامل أو العوامل عن طريق تكوين لجنة لهذا الغرض تقوم بدراسة البيانات المستخلصة من تحليل الأعمال وتوصيفها , وتضع قائمة بعدة عوامل مقترحة , ثم تراجع هذه القائمة للوصول إلي أكثر العوامل مناسبة . ويراعي عند اختيار العوامل ما يأتي:-

١- يجب أن تكون العوامل موجودة في جميع الأعمال , أو علي الأقل في الأعمال التي سيتم تقييمها , وستزداد صعوبة المقارنات بين الأعمال إذا كان أحد العوامل لا يوجد في بعض الأعمال .

٢- يجب أن تكون العوامل موجودة في الأعمال المتنوعة بكميات مختلفة إذ من الواضح أنه إذ من الواضح أنه إذا وجد عامل بكميات متساوية في جميع الأعمال فإنه يصبح لا قيمة له في مقارنة هذه الأعمال ببعضها البعض للوصول إلي القيم النسبية لها .

٣- إذا تعددت العوامل فيجب اختيار العوامل الأكثر أهمية , ويترتب علي اختيار العدد المناسب من العوامل ليس فقط جعل عملية الأعمال سهلة نسبياً ولكن يترتب عليه أيضاً الوصول إلي نتائج أكثر دقة .

٤- يجب ألا يكون هناك تداخل في المعنى بين العوامل , وإذا حدث تداخل بين عاملين فيختار احدهما ويعطي وزنا مضاعفا في التقييم .

٥- يجب استبعاد العوامل التي تطبق علي الأفراد وليس علي الأعمال ذلك أن التقييم للأعمال ينصب علي الأعمال فقط دون الأشخاص .

٦- يجب أن تكون العوامل المختارة مقبولة من جانب الإدارة والعاملين والنقابة ان وجدت وتعكس وجهات نظرهم باعتبارهم الأطراف المعنية للمجموعات المختلفة من الاعمال , إذ انه ليس هناك في أغلب الحالات عامل أو مجموعة من العوامل يمكن أن تنطبق علي جميع الأعمال في المشروع , وخاصة المشروعات الكبيرة .

وإذا كانت هناك عوامل مختلفة للمجموعات المختلفة من الاعمال فإنه يمكن في هذه الحالة وضع خط تقييم منفصله لمجموعات الأعمال , فيمكن مثلاً البدء بتقييم الأعمال الفنية , تليها الأعمال الكتابية وهكذا .

خامساً : طرق تقييم الأعمال :

يمكن وضع طرق تقييم الأعمال في مجموعتين :

١- المجموعة الأولى وهي الطرق غير الكمية methods Non quantitative وتضم طريقة الترتيب وطريقة التصنيف أو التدرج , وتتميز هاتان الطريقتان بالبساطة , ويتم فيها وصف العمل باختصار , ويتضمن الوصف الواجبات والمسئوليات والصعوبات والمؤهلات , ولا تتضمن أي منها تحديد عوامل بغرض الوصول إلي مقاييس كمية لتحديد القيمة النسبية للعمل .

٢- المجموعة الثانية وهي الطرق الكمية Quantitative methods وتضم طريقة مقارنة العوامل وطريقة النقط , ونجد هنا أن التقييم يصبح معقداً إلي حد ما , ويتطلب تحديد الواجبات والمؤهلات وتحليل الأعمال علي أساس العوامل المعنية التي يتم اختيارها ويتم

وصف كل عامل وتقييم أما علي شكل نقدي أو علي شكل عدد من النقط أي أنه يمكن الوصول إلي قيم كمية الأعمال .

ونتناول فيما يلي الطرق الأربعة الرئيسية لتقييم الأعمال :

١- **الترتيب** : وهو نظام يتسم بالبساطة ويصلح للمنظمات الصغيرة ويقوم علي أساس جداول للمرتبات والأجور بعد ترتيب وتصنيف للوظائف ويستند إلي وصف مختصر للوظيفة , ويكون الترتيب وفقاً لأهمية الوظيفة من واقع مسؤولياتها وواجباتها , والمهارات التي تتطلبها في شاغلها .

٢- **التدرج** : وهذه الطريقة تتشابه إلي حد كبير مع الطريقة السابقة , وبمقتضاها يكون لكل وظيفة درجة , وهذه الدرجة تمثل المال أو الأجر أو المرتب الذي يدفع للعامل أو الموظف .

وأهم مزايا طريقتي الترتيب والتدرج البساطة وربما كانت أيضاً أهم عيوبها فالبساطة بهذه الطريقة لا تخرج لنا أحكاماً واقعية دقيقة , بل تعتمد علي التعميمات أكثر من اعتمادها علي التحديد النوعي القاطع .

٣- **نظام النقط** : ويعتبر هذا النظام من أكثر النظم شيوعاً في تقييم الوظائف , مع نظام مقارنة العوامل ويتطلب مثل هذا النظام القيام بعملية تحليل كمي وتفصيلي للعامل لتحديد مستحقاته من التعويضات وتتسم هذه العملية علي النحو التالي :

- أ- اختيار عوامل وخصائص العمل .
- ب- انشاء مقياس أو معيار لكل عامل أو كل خاصية من خصائص العمل .
- ت- تقييم الاعمال في ضوء المقاييس
- ث- القيام بعملية مسح للأجور والمرتبات بالنسبة للوظائف الرئيسية التي يتم اختيارها .
- ج- تصميم هيكل او جداول للأجور والمرتبات .

ح- إدارة وتعديل الهيكل للأجور والمرتبات .

واهم ما يتميز به نظام النقط انه نظام يسهل فهمه ويسهل استخدامه ويتميز عن النظم التي سبقته بأنه يتبع اسلوباً تحليلياً وتفصيلاً لجوانب العمل المختلفة ثم يقيم هذه الجوانب أو الخصائص وهذا يختلف عن الطرق الأخرى السابقة والتي تعتمد علي تقييم العمل ككل وليس علي اساس مكوناته ان هناك عوامل اساسية في جميع الاعمال يجب درستها وتحليلها تفصيلاً وتحديد مدي قيمتها وهي علي سبيل الذكر بالمهارات والمسئوليات والجهود وظروف العمل الخاصة بكل عمل من الاعمال ويضاف إلي هذه العوامل الاساسية بعض العوامل الأخرى الثانوية التي تختلف من عمل إلي اخر ومن وظيفة إلي اخرى حسب مقتضيات الاحوال .

وفي جميع الاحوال يجب تصميم ما يسمي بدليل تقييم العمل وهذا يحدد الاسس التي ينبغي علي أساسها تقرير مرتب او اجر كل عمل من الاعمال ويشتمل عادة علي :-

أ- دراسة الوظيفة او العمل التي سيتم تقييمه ويحدد العناصر او العوامل المكونة التي سوف تستخدم في تحديد سعر او قيمة هذا العمل .

ب- تحديد الدرجات او المستويات اللازمة لقياس مدي تواجد كل عامل من عوامل في الاعمال المختلفة .

ت- بإتمام مرحلة أ و ب يكون قد تم تحديد درجة لكل عامل من العوامل .

ث- يعطي وزن معين للعوامل والدرجات الممنوحة لهذه العوامل تتناسب مع اهميتها بالنسبة للعمل في المنظمة .

وفيما يلي نموذج لدليل نظام النقط الذي اتبعه اتحاد تجارة المعادن في الولايات المتحدة الأمريكية :

الدرجة	العوامل
--------	---------

الفصل الخامس  
تقييم الوظائف

الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	
<b>المهارة:</b>					
٧٠	٥٦	٤٢	٢٨	١٤	١- المعرفة بالعمل
١١٠	٨٨	٦٦	٤٤	٢٢	٢- الخبرة
٧٠	٥٦	٤٢	٢٨	١٤	٣- المبادرة
<b>الجهد :</b>					
٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠	٤- الجهد العضلي
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٥- الجهد الذهني
<b>المسئولية :</b>					
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٦- معدات وأجهزة
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	٧- مواد وسلع
٢٥	٣٠	١٥	١٠	٥	٨- امن الآخرين
٢٥	٣٠	١٥	١٠	٥	٩- عمل الآخرين
<b>ظروف العمل :</b>					
٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠	١٠- ظروف العمل
٢٥	١٠	١٥	١٠	٥	١١- الاخطار

و يتضح من هذا الجدول ان العوامل الرئيسية للعمل , و هي العوامل المشتركة اتي تحدد اوزانا و نقطا في جميع الاعمال و هي : المهارة - الجهد - المسئولية - ظروف العمل . و قد تتضمن هذا الجدول العوامل الفرعية التي يمكن ان تكون لها اهمية في قياس العمل و تحديد قيمته و ينبغي معرفة تلك العوامل الفرعية ذات الاهمية الضئيلة نسبيا و التي يمكن ان تتداخل من غيرها و التي قد تكون محددة على نحو واضح و دقيق حيث يمكن تقديرها و قياسها.

وقد تم تقسيم كل عامل من العوامل على خمس درجات و يمكن تقسيم كل عامل الى عدد اقل او اكثر من ذلك اعتمادا على الوزن النسبي الذى سيتمنح لكل عامل من العوامل و مدى سهولة تقييم العوامل على نحو متميز و غير متداخل .

و المفروض ان يكون هناك توصيف للعامل المختار فاذا كان العامل الرئيسى و المهارة فيجب تحديده فى ظل العوامل الفرعية و ما يتطلبه هذا العمل من الذى يقوم به و درجات هذه المهارة و الخطوة الاخير ة بعد ذلك هو تحديد نقاط لكل عامل و لكل درجة داخل كل عامل.

و نظرا لاهمية هذه الطريقة فى تقييم الوظائف فانه يتم تحديد هيكل لاجور البناء على هذه الطريقة وفقا لعدة خطوات هى :

#### ١- تحديد العوامل الرئيسية لعملية التقييم و تحديد عناصرها

و هى تلك العوامل المشتركة بين الوظائف فى المنظمة و عناصرها هى مجموعة العوامل الفرعية المكونة لكل عامل رئيسى و يتوقف اختيار العوامل الرئيسية و عناصرها على طبيعة المنشأة ففى مؤسسة الاهرام على سبيل المثال حددت عوامل التقييم الرئيسية فى:

- العناصر : عناصره او العوامل الفرعية
- الانتاجية : كمية الانتاج , جودة الانتاج
- السلوك : التعاون , السلوك الفردى
- القدرات : المبادأة , درجة الاعتماد , امكانية التعليم

وقد تم تقسيم كل عامل من العوامل الفرعية الى خمس مستويات بحيث يعبر كل منها عن مستوى اداء العنصر.



بينما نجد التقسيم ان تعارف عليه فى امريكا لعوامل التقسيم الرئيسية كما يلي:

- المهارة : و عناصرها معرفة العمل الخبرة المبادأة

- الجهد : عقلى و ذهنى

- المسئولية : عن المعدات و الاجهزة, عن مواد و سلع, عن امن الاخرين , عن عمل الاخرين .

(٢) تحديد الاهمية النسبية لكل عامل رئيسى و الوزن النسبى للعناصر الفردية المكونة له فى مؤسسة الاهرام حددت الاهمية النسبية لعامل الانتاج ب ٦٠ نقطة (٣٠ لجودة الانتاج , ٣٠ لكمية الانتاج ) بالنسبة لعامل السلوك ب ١٦ نقط (٨ للتعاون , ٨ للسلوك الشخصى) و بالنسبة لعامل القدرات ب ٢٤ نقطة بالتساوى مع العوامل الفرعية المبادأة , درجة الاعتماد , امكانية التعليم و بالتالى يكون لمجموع ١٠٠ نقطة.

(٣) تحديد القيم التى ياخذها كل عامل بالنسبة لكل وظيفة فى ضوء مستويات التقييم المحددة لكل عنصر و تحديد اجمالى القيمة النسبية لكل وظيفة.

(٤) مسح هيكل الاجور لكل المجموعات الوظيفية و تحديد الحد الادنى و الاقصى لاجر كل وظيفة؟

(٥) تصميم هيكل الاجور و المرتبات بنظام النقط عن طريق تحديد الحدود الدنيا لاجور المجموعات الوظيفية و يم ذلك باستخدام مجموعة من العلاقات منها .

(أ) الحد الادنى = (الحد الادنى لاجر المنشأة) + (الزيادة المخصصة للوظيفة عن اقل اجر بالمنشأة).

(ب) الزيادة المخصصة للوظيفة من اقل = ( الزيادة فى مجموع نقط الوظيفة عن مجموع نقط اقل وظيفة) × (القيمة الاجرية للنقطة).

(ج) الزيادة فى مجموع نقط الوظيفة = ( مجموع نقط الوظيفة) - (مجموع نقط اقل وظيفة).  
(د) القيمة الاجرية للنقطة فى الشهر = مدى الاجور الدنيا الشهرية بالمنشأة / مدى نقط الوظائف بالمنشأة.

(هـ) مدى الاجور الدنيا الشهرية = كأعلى حد ادنى للاجور شهريا - اقل حد ادنى من الاجور الشهرية.

(و) اعلى حد للاجور الشهرية = الحد الادنى لاعلى الاجور + مدى الاجور الدنيا.

اقل حد ادنى للاجور = (الحد الادنى لاعلى الاجور) - (الشهرية مدى الاجور الدنيا)

مدى نقط الوظائف = (مجموع نقط عناصر اعلى وظيفة) - (مجموع نقط عناصر اقل وظيفة).

مثال :

قدمت اليك البيانات التالية المستخرجة من كشوف تحليل الاعمال و الوظائف بشركة مصر

لاعمال الاسمنت و التى تخص المجموعات النوعية التالية للوظائف بالشركة المذكورة .

- المجموعة النوعية للوظائف القيادية.
- المجموعة النوعية للوظائف الادارية.
- المجموعة النوعية للوظائف الفنية.
- المجموعة النوعية للوظائف الكتابية.
- المجموعة النوعية للوظائف العادية.

فاذا استقر راي لجنة التقييم على العوامل التالية و الاهمية النسبية لكل منها : المهارة

(٥٠ نقطة) , الجهد (١٥) نقطة , المسئولية (٢٠) نقطة, ظروف العمل (١٥ نقطة), وقد

حددت العناصر الفرعية لكل عامل رئيس و الاهمية له كما يتضح من الجدول التالى :

الاهمية النسبية		عناصر العامل	العامل
للعناصر	للعامل		
١٤	٥٠	-المعرفة بالعمل	المهارة
٢٢		- المبادرة	

## الفصل الخامس تقييم الوظائف

١٤		- الخبرة	
١٠	١٥	- الجهد العضلي	الجهد
٥		- الجهد الذهني	
٥	٢٠	- عن معدات و اجهزة	المسئولية
٥		- عن مواد و سلع	
٥		- عن امن الاخرين	
٥		- عن عمل الاخرين	
١٠	١٥	- الظروف المالية	ظروف العمل
٥		- الاخطار	
١٠٠	١٠٠	مج	

فإذا علمت أن :

(١) ان توزيع العوامل و العناصر المذكورة تخص الوظائف العادية, و ان لجنة التقييم تعتمد في توزيعها لها على باقى المجموعات على اساس متوالية عددية تصاعدية : العادية ثم الكتابية ثم الفنية ثم الادارية ثم القيادية.

(٢) ان أقل حد أدنى للاجور فى الشركة المذكورة هو ٤٥ جنية شهرياً و ان اعلى مستوى للاجور يتراوح بين ٣٤٥-٦٤٥ شهريا.

(٣) ان الهيكل الحالى للاجور يكشف عن ان الحدود الدنيا لاجور المستويات الخمسة فى الشهر هى :-

(٤) ٣٤٥ جنية شهريا للمستوى الرئاسى او القيادى , ٣٠٠ جنية للوظائف الادارية , ٢٥٠ جنية للوظائف الفنية , ١٥٠ جنية للوظائف الكتابية ٤٥ لمستوى الوظائف العادية.

و المطلوب :

تحديد الحدود الدنيا للاجور لكل المجموعات باستخدام طريقة النقط.

الحل

أول : تحديد الحدود الدنيا للاجور لكل المجموعات الوظيفية من التمرين نلاحظ ان :

- ١-العوامل الرئيسية هي : المهارة , الجهد , المسئولية , ظروف العمل.
- ٢-العوامل او العناصر الفرعية للعوامل الرئيسية كما فى التمرين .
  - المهارة عناصرها : المعرفة , المباداة , الخبرة.
  - الجهد عناصره : الجهد العضلى , الجهد الذهنى.
  - المسئولية عناصرها : عن المعدات عن الواد, عن ام الاخرين , عن عمل الاخرين.
  - ظروف العمل و عناصرها: الظروف المادية , الاخطار .
- ٣) تم تحديد الاهمية النسبية لكل عوامل رئيسى الفرعية المكونة له.
- ٤) حيث ان اساس توزيع القيم على بقية المجموعات هو المتوالية العددية التصاعدية , و ان التقييم الوارد فى التمرين يخص مجموعة الوظائف العادية فاننا سوف نفترض ان الحد الاول للمتوالية هو نفس قيم المجموعة العادية و ان اساس المتوالية هو نفس القيم , و بالتالى يكون توزيع النقط على المجموعات الوظيفية كما يلى :

المجموعة الوظيفية					العوامل الفرعية	العامل الرئيسى
قيادية	ادارية	فنية	كتابية	عادية		
٧٠	٥٦	٤٢	٢٨	١٤	المعرفة	المهارة
١١٠	٨٨	٦٦	٤٤	٢٢	المساواة	
٧٠	٥٦	٤٢	٢٨	١٤	الخبرة	
٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠	العضلى	الجهد
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	الذهنى	
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	معدات و اجهزة	المسئولية

الفصل الخامس  
تقييم الوظائف

٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	مواد و سلع	
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	امن الاخرين	
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	عمل الاخرين	
٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠	المالية	ظروف لعمل
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	الاخطار	
٥٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٢٠٠	١٠٠	النقط	مجموع

٥) تحديد الحد الأدنى لاجور كل مجموعة وظيفية من واقع العلامات المذكورة في الحالة يمكن المطلوب كما يلي:

الحد الأدنى لاجور كل مجموعة وظيفية = الحد الأدنى للاجر بالمنشأة + الزيادة المخصصة للوظيفة عن اقل أجر بالمنشأة.

الزيادة المخصصة للوظيفة عن أقل أجر بالمنشأة = الزيادة في مجموع نقط الوظيفة عن مجموع نقط أقل وظيفة × القيمة الاجرية للنقط.

و بالتالى نحسب القيمة الاجرية للنقط كما يلي :

مدى الاجور الدنيا الشهرية

مدى نقط الوظائف بالمنشأة

$$\text{مدى الاجور} = 640 - 340 = 300 \text{ جنية}$$

$$\text{مدى الوظائف} = 100 - 50 = 50 \text{ جنية}$$

$$\text{اقيمة الاجرية للنقطة} = 400 \div 300 = 1.33 \text{ جنية}$$

و بالتالى تحسب الحد الأدنى لاجر كل من مجموعة وظيفية كما يلي :

الحد الأدنى لاجر كل مجموعة وظيفية	الزيادة المخصصة للوظيفة عن اقل أجر بالمنشأة	الحد الأدنى بالمنشأة	المجموعة الوظيفية
-----------------------------------	---	----------------------	-------------------

٤٥+صفر=٤٥	صفر=٠.٧٥×(١٠٠-١٠٠)	٤٥	العادية
١٢٠=٧٥+٤٥	٧٥=٠.٧٥×(١٠٠-٢٠٠)	٤٥	الكتابية
١٩٥=١٥٠+٤٥	١٥٠=٠.٧٥×(١٠٠-٣٠٠)	٤٥	الفنية
٢٧٠=٢٢٥+٤٥	٢٢٥=٠.٧٥×(١٠٠-٤٠٠)	٤٥	الادارية
٣٤٥=٣٠٠+٤٥	٣٠٠=٠.٧٥×(١٠٠-٥٠٠)	٤٥	القيادية

نلاحظ ان الحد الأدنى الاجور هو ٤٥ و الحد الأدنى لاعلى الاجور ٣٤٥.

### ج-نظام مقارنة العوامل : *factor Comparison System*

و لقد كان صاحب الفضل فى هذا لنظام *Bugene Beuge* الذى صممه فى عام ١٩٢٦ , و يتشابه هذا النظام النقاط السابق من حيث ان عملية التقييم تتم على اساس العوامل المختلفة, و تختلف عنه من حيث ان مواصفات الوظائف التى سيتم تقييمها , يتم مقارنتها بمواصفات الوظائف الرئيسية الموجودة فى داخل الشركة ذاتها , و التى تستخدم على اعتبار انها تمثل المدى و النطاق الذى يتم فى اطاره تقييم العمال و الوظائف, و لهذا فبدلا من البدء بنقطة , او نظام نقاط محدد و موضوع يجب ان يكون هناك مقارنة العوامل و تغير العوامل و يعتبر جزءا لا يتجزأ من عملية تقييم الاعمال و الوظائف . و تتم المقارنة بين عوامل المهارة و الجهد العقلى او الذهنى , و الجهد العضلى او البدنى و مدى المسؤولية و ظروف العمل .

و اولى خطوات هذا النظم انما تبدأ باختيار الوظائف او الاعمال الرئيسية , التى سيتم مقارنة بقية الاعمال الاخرى بها . وهذه الوظائف و الاعمال يجب ان تشتمل على اعمال تتميز بدرجات متفاوتة من الصعوبة , كذلك فان راتبها يجب ان يكون مناسباً داخل الشركة ذاتها , و مسقاً مع الرواتب و الاجور السائدة فى خارج محيط الشركة.

اما الخطوة الثانية فهي ضرورة تحديد نسبة من الاجور لكل عنصر من عناصر هذا العمل او العوامل المكونة له , و لاشك ان هذه النسب سوف تعتمد على متطلبات المهنة او الوظيفة ذاتها من جهد بالنسبة لكل عامل من العوامل.

بعد ذلك يتم مقارنة الوظائف الاخرى بهذه الوظائف الرئيسية على اساس جدول مقارنة يعد للعوامل المختلفة لكل وظيفة . و فى النهاية يمكن التوصل الى التقييم المالى للعمل او الوظيفة.

و من اهم مزايا هذا الاسلوب انه يناسب وظائف او اعمال بعينها فى الشركة. و يسمح بمقارنة الاعمال بغيرها من الاعمال الاخرى و تقدير قيمتها على هذا الأساس . و من اهم عيوبه انه من الصعوبة بمكان ايجاد عدد من الوظائف الرئيسية يمكن بتحليل عواملها قياس و مقارنة جميع الوظائف و الاعمال بها , مما يخلق صعوبة فى تطوير هذا النظام . وهو نظام يتسم بالتعقيد و الصعوبة بصفة عامة.

و فى ايجاز يمكن القول ان المشكلة الاساسية فى المرتبات و الاجور هى تحديد جداول للمرتبات الاساسية و كما سبق ان ذكرنا فى هذا الفصل ان هذا التحديد يتأثر بالعرض و الطلب اى بحالة العمالة فى السوق , و وجود التنظيمات النقابية و مدى تأثيرها من حيث القوة و الضعف فى تقرير ذلك , و تكاليف المعيشة و مستوياتها, و التشريعات الحكومية المتعلقة بتحديد الاجور و المرتبات , و الطريقة السليمة لتحديد مرتبات سليمة انما تتحقق عن طريق تقييم العمل و تحديد قيمتها التعويضية فى ضوء هذا التقييم , وقد عرضنا البدائل المستخدمة فى عملية التقييم هذه, و مزايا و عيوب كل منها.

ان نظام التعويضات (الاجور و المرتبات ) عملية بالغة الاهمية ليس فقط بالنسبة للفرد بل ان اثارها تمتد لتشمل المجتمع المحلى و المجتمع القومى كله , و لاشك ان مقياس نجاح اى نظام للاجور و المرتبات انما يعتمد على درجة تقبله من جانب كل من

الموظف او العامل و صاحب العمل , ومدى قدرة هذا النظام على دفع عملية الانتاج , و تحقيق مزيد من الكفاءة الانتاجية . فضلا عن ذلك فانه ينبغي ان يكون هذا النظام متسقا و متناسقا مع الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة او المنشأة. ان احداث نظام للاجور و المرتبات فى اى شركة او منظمة يحتاج الى شرح و توضيح بالنسبة للعامل او الموظف حتى يتم اعداده لتلقى هذا النظام و تقبله , كما يتطلب من جهة الادارة ان تتحلى بالصبر فى أول فترة لتطبيقه.



## الفصل السادس

# تحديد هيكل الأجور والحوافز

## الأجور والحوافز

### الفصل السادس تحديد هيكل الأجور والحوافز

مقدمة:

يحتل موضوع الأجور والرواتب والحوافز جانباً كبيراً من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها ، فمن ناحية العاملين تعتبر الأجور والرواتب وسيلة لإشباع رغباتهم المادية وأيضاً الاجتماعية كالمظهر والمركز الاجتماعي .

وبالتالي نجد أن العاملين في أي منشأة يولون ناحية الأجر والراتب جانباً كبيراً من اهتمامهم وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجور والرواتب عامل هام ومن العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي مستوى إنتاجهم وكفاءة المنشأة بصفة عامة، ومن ناحية المنشآت تمثل الأجور والرواتب عنصراً هاماً من عناصر تكاليفها .

وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

ولذا فسيتم عرض هذا الفصل متضمناً ماهية الاجور ، والاعتبارات وأسس الأجور ، والعوامل المؤثرة في مستويات الاجور ، وتحديد معدلات الاجور ، وماهية الحوافز ، وأنواع الحوافز .

أولاً : ماهية الأجور والحوافز (١)

الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به ، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما ، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل .

(١)يراجع في ذلك:

- د. صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق، ص ٣٢٣ - ٣٣٠ .
- د. نظمي شحاتة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٣٤ - ٢٣٨ .
- د. عبد الفتاح بوخم ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينية ، ٢٠٠١ ، ص ٥٧ .
- د. كمال بربرا ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، لبنان ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠١ .

## الأجور والحوافز

كما يعرف على انه التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المؤدي للمشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير او لمن العامل لصالحه بأمره أو الاجر هو نصيب الفرد العامل في الإنتاج من النقد أو هو ثمن العمل الذي يؤديه العامل باعتباره أنه سلعة.

## مكونات الأجور :

عندما نريد تحديد التكلفة الحقيقية للأجور في أي مشروع خلال فترة زمنية معينة فلا بد من ان تضيف إلى المبالغ النقدية، جملة المبالغ التي أنفقت على كافة المزايا العينية التي حصل عليها العمال خلال هذه الفترة، ويمكن تبويب الأجور في ثلاثة مكونات هي :

١ - الأجر النقدي : يتكون الأجر النقدي من جزئين : جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظرف العمل والجهد المبذول من جانب العامل .

أ - الأجر الثابت : يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع ،وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتين الذي يؤدون عملاً مؤقتاً ثم ينتهي علاقتهم بالمنشأة ، تدفع لهم المبلغ مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع أما العمال الدائمين فعادة يدفع لهم كل شهر وفقاً للنظام الموضوع.

ب - الأجر المتحرك : تدفع المنشأة ، لعمالها علاوات على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك الأجر التشجيعي الذي يعطي للعامل لتحقيق زيادة في إنتاجيته عن المستوى المطلوب المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يحققها العامل ، بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.

والأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العامل بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة .

## الأجور والحوافز

والبدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة العمل ، مثال ذلك بدل الانتقال والأرباح التي تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى الشركة.

ج - الاستقطاعات الشهرية : تستقطع من دخل العامل جزء من دخله النقدي كقسط التأمينات الاجتماعية وكذلك الاستقطاعات و الغياب ... وهكذا.

٢ - المزايا العينية : تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقد للعاملين مثال ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل وأسرته وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال ، وتكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثل الزي الخاص لعمال الخدمات بالفنادق وشركات الطيران.

٣ - التأمينات الاجتماعية : تفرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم رب العمل شهريا بحصة تمثل نسبة مئوية ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الآخر كقسط للتأمينات الاجتماعية .

ثانياً : الاعتبارات وأسس الأجور

أ - الاعتبارات الاقتصادية : يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب ويتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب فيجمع المشتريين والبائعين لخدمة العمل، ويتحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دوراً هاماً في المجتمع حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يتحصلون على دخولهم مقابل خدمات عملهم، وتمثل هذه الدخول جزءاً هاماً من الكيان الاقتصادي فهي لا تغير فقط أكبر بنود الدخل ولكن تقوم أيضاً بدور هام في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها كما يلعب إجمالي المكافآت المدفوعة للعاملين في المجتمع دوراً هاماً في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية.

## الأجور والحوافز

ب - الاعتبارات الاجتماعية : ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته، وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر ، وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد عن طرق الدفع (يومي، شهري، سنوي).

ج - الاعتبارات النفسية : تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي يستطيع فيه الأجر إشباع الحاجات تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين وقد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل، ولكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها وتؤدي إلى حفز الأفراد.

د - الاعتبارات الأخلاقية : ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافأة عادلة، إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عندما يراد تحديد المفرد بالعدالة في المكافأة، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافأة مقابلها.

أما فيما يخص الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار في سياسة الأجور والرواتب بالمنشأة فهي كما يلي:

١- ينبغي أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية تعكس متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل .

٢- ينبغي أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة بواسطة المنشأة مع مستويات الأجور المدفوعة بواسطة المنشأة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل ، وأيضاً مع تلك المدفوعة بواسطة المشروعات في نفس الصناعة ومع القوانين وتشريعات العمل الحكومية.

## الأجور والحوافز

٣- ينبغي أن يعد هيكل الأجور في المنشأة بما يسمح بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار وقد يتم ذلك عن طريق وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة، بما يسمح بمراعاة هذه الاختلافات الفردية كالاختلافات في سنوات الخبرة.

٤- ينبغي أن يحقق نظام الأجور والرواتب هدف أساسي هو الارتباط بين ما يدفع كمقابل بين الأداء الفعلي المرتب به، وهذا الهدف لم ينجح كثيراً من المشروعات من تحقيقه حيث أن الزيادات في الرواتب تدفع على أساس الأقدمية أي طول فترة الخدمة والأقدمية لا تعني بالضرورة ارتفاعاً في مستوى الأداء المطلوب للموظف.

٥- استخدام ترتيب الوظائف في تحديد الأجور : بعد الانتهاء من تقييم الوظائف وترتيبها ووضعها في درجات وهي خطوة مهمة جداً في تحديد الأجور فإذا كانت طريقة مقارنة العوامل المستخدمة في تحديد الأجور فإن عدد الوظائف يقسم على أساس الوظائف التي تتضمنها الفئة للحصول على عدد الفئات .

أما إذا كانت طريقة النقط هي المتبعة في تقييم الوظائف فهذه الأخيرة ترتب ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً على أساس الدرجات التي حصلت عليها كل وظيفة وبعد الترتيب يحدد العوامل بين كل مجموعة وإذا لوحظ فرق كبير في النقط بين المجموعات متقاربة مع أخرى تتشكل مجموعة واحدة.

ثالثاً : العوامل المؤثرة في مستويات الاجور :

هناك الكثير من العوامل التي لها أثرها الكبير على تحديد مستويات الأجور والرواتب سواء بالنسبة للعامل أو المشروع ويمكن ذكر العوامل الرئيسية فيما يلي:

١- الأجور والرواتب السائدة : تتأثر المشروعات عند تحديد الأجور والرواتب التي تدفع لوظائفها المماثلة في المنشآت الأخرى ، ويرجع السبب في ذلك أن قيام المشروع بدفع أجور تقل عن المشروعات المماثلة سوف يؤدي إلي عدم حصولها أو فقدانها للعناصر

## الأجور والحوافز

البشرية ذات المهارة العالية , كما أن كثير من المشروعات تعد سياسة الأجور علي أن تكون سياسة أجورها من المشروعات المنافسة لاجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل بها .

٢- قدرة المنشأة وإمكانيتها: يتوقف مستوي الأجور والرواتب التي تدفعها المنشأة للعاملين بها علي إمكانيتها المادية ومركزها المالي , فكلما زادت كفايتها ومبيعاتها وأرباحها كلما تقل قدرتها علي دفع أجور عالية وفي بعض الأحيان قد يقبل العاملون هذا الوضع إلي أن تتحسن حالة المنشأة المالية.

٣- التشريعات والقوانين العمالية : تتأثر مستويات الأجور والرواتب بنوع التشريعات العمالية السائدة , والتي تتضمن تحديدا لساعات العمل وأيضا الحدود الدنيا من الأجور , وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيда علي المنشأة إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من أن تقوم المنشأة بدفع أجور تفوق الحدود الدنيا المحددة قانونيا.

٤- الظروف الاقتصادية الطارئة: قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستوي الأجور والرواتب مثال حالات الرواج والكساد التي تمر بها الدولة, ويصبح من المتوقع أن تنخفض مستويات الأجور في حالات الكساد والانكماش الاقتصادي في الدولة والعكس صحيح حيث ترتفع مستويات الأجور في حالة الرواج الاقتصادي.

٥- متطلبات العمل: لا شك أن هناك ارتباط كبير بين مستويات الأجور والمرتبات من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى , فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها.

٦- الإنتاجية: هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج ساعات العمل وتحبذ الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج ولا شك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها.

## الأجور والحوافز

٧- مستوي تكاليف المعيشة: تتأثر الأجور والرواتب بتكاليف المعيشة في المجتمع فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل , وأدى ذلك إلي خفض مستوى معيشتهم لذلك نجد أن كثيرا من المنظمات العمالية عادة ما تميل إلي تحديد الأجور والرواتب وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار. ويؤخذ علي هذا المنوال أن زيادة الأجور والرواتب المدفوعة تؤثر علي الاقتصاد القومي , فهذه الزيادة تؤدي إلي التضخم وزيادة جديدة في الأسعار نتيجة لزيادة الأموال المتاحة للتداول دون زيادة في الإنتاج وتقوم كثير من المنشآت بتحديد أجر أساسي وعلاوة إضافية لتخفيض التغير في مستوى المعيشة وتكاليفها .

رابعاً: تحديد معدلات الاجور<sup>(٢)</sup>

إن الاجور العادلة بإسهامها في توفير رضاء الافراد عن اعمالهم ,تتيح للمنظمة الاحتفاظ بالحجم الكافي من العمالة المدربة والمناسبة لطبيعة العمليات التي تمت , ويجب أن يكفي مستوى الاجور لتلبية المتطلبات الشخصية والعائلية والاجتماعية للأفراد وفقا لمستويات الاسعار السائدة , حتي لا ينعكس ذلك في ضعف دوافع للأداء المنتج , وما يتبع ذلك من زيادة معدلات الغياب ودوران العمالة , أو سوء المظهر الشخصي , أو التعامل غير المنضبط مع عملاء المنظمة بما يؤثر سلباً علي جودة الأداء وعلي الصورة العامة للمنظمة في اذهان جماهيرها والرأي العام , أو اتجاه بعض الافراد للبحث عن عمل اضافي يشارك العمل الاصلي للموظف وقته وجهده الفكري والجسمي .

والملاحظ - بشكل عام - أنه في حالات كثيرة لا تعكس الاجور الاساسية حجم الجهد الذي تطلبه الوظيفة , لكنها قد تحدد علي أسس غير موضوعية تتركز في المؤهل الدراسي لشاغلها أو مؤهله الدراسي مضافا إليه عدد سنوات الخدمة , ويؤثر غياب الاسس

(١) د. احمد سيد مصطفى , ادارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرون , غير مبين الناشر, ٢٠٠٠, ص ٣٧٤-



الأجور والحوافز

الموضوعية في هذا الصدد سلبيا علي معنويات العاملين والعاملات , لذلك فان تقييم الوظائف بما يتبعه من ترشيد معدلات الاجور , حتي وان رتب تكلفة مالية أعلى , فانه يهيئ من خلال هيكل فاعل للأجور درجة اكبر من الرضاء الوظيفي تسهم-بدرجة أو باخري - في انتاجية أعلى تغطي التكلفة أو تفوقها.

تحديد الاجر :

تعد معادلة الاتجاه العام احدي الطرق الرئيسية التي يمكن استخدامها في تحديد الاجور المستحقة كنتيجة لتقييم الوظائف.

$$(1) \text{ والمعادلة هي: ص} = \text{أ} + \text{ب س}$$

حيث ص = الاجور للوظائف محل التقييم

س = القيمة الرقمية لكل وظيفة بعد عملية التقييم.

أ , ب فتحدد قيمتها من المعادلتين:

$$(2) \text{ مج ص} = \text{ن أ} + \text{ب (مج س)}$$

حيث ن = عدد الوظائف

$$(3) \text{ مج س ص} = \text{أ (مج س)} + \text{ب (مج س}^2) \text{ (3)}$$

مثال :

قامت احدي الشركات بتقييم عشر وظائف بها , واسفر التقييم عن تحديد القيم الرقمية لكل وظيفة , وكانت البيانات كما يلي:

الوظائف	القيم الرقمية	لاجر السنوي الحالي(بالألف جنيهه)
١	٥٠	٦٠٠

الأجور والحوافز

الوظائف	القيم الرقمية	لاجر السنوي الحالي (بالألف جنيه)
٢	٦٠	٦٣٠
٣	٦٤	٦٨٠
٤	٦٨	٧٠٠
٥	٧١	٧٢٠
٦	٧٤	٧٤٠
٧	٧٦	٧٧٠
٨	٨٠	٨٠٠
٩	٨٥	٨٣٠
١٠	٩٤	٩٠٠

والمطلوب: تحديد الاجور المستحقة لشاغلي هذه الوظائف بعد تقييمها؟

الحل

يمكن تحديد الاجور المستحقة لشاغلي هذه الوظائف -بعد تقييمها- باستخدام المعادلة

السابقة:  $ص = أ + ب س$

ولتطبيق المعادلة يجب -ابتداء- تحديد قيم : ن، مج ص , مج س, مج س<sup>٢</sup>, مج س ص,

كما يلي:

ن الوظائف	س القيم الحالية	ص الأجر الحالي	س <sup>٢</sup>	س ص
١	٥٠	٦٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠٠
٢	٦٠	٦٣٠	٣٦٠٠	٣٧٨٠٠

الأجور والحوافز

ن الوظائف	س القيم الحالية	ص الأجر الحالي	س <sup>٢</sup>	س ص
٣	٦٤	٦٨٠	٤٠٩٦	٤٣٥٢٠
٤	٦٨	٧٠٠	٤٦٢٤	٤٧٦٠٠
٥	٧١	٧٢٠	٥٠٤١	٥١١٢٠
٦	٧٤	٧٤٠	٥٤٧٦	٥٤٧٦٠
٧	٧٦	٧٧٠	٥٧٧٦	٥٨٥٢٠
٨	٨٠	٨٠٠	٦٤٠٠	٦٤٠٠٠
٩	٨٥	٦٣٠	٧٢٢٥	٧٠٥٥٠
١٠	٩٤	٩٠٠	٨٨٣٦	٨٤٦٠٠
الاجمالي	٧٢٢	٧٣٧٠	٥٣٥٧٤	٥٤٢٤٧٠

وبالتعويض في المعادلتين الثانية والثالثة، نتاح النتائج التالية:

$$(٢) \quad ٧٣٧٠ = ١٠ أ + ٧٢٢ ب$$

$$(٣) \quad ٥٤٢٤٧٠ = ٧٢٢ أ + ٥٣٥٧٤ ب$$

وبضرب المعادلة (٢) في ٧٢.٢ ينتج:

$$٥٣٢١١٤ = ٧٢٢ أ + ٥٢١٢٨.٤ ب$$

وبطرح هذه المعادلة من المعادلة (٣) ينتج:

$$١٠٣٥٦ = ١٤٤٥.٦ ب$$

$$ب = ٧.١٦ = ١٤٤٥.٦ / ١٠٣٥٦$$

ولاستخراج قيمة (أ) يمكن التعويض في المعادلة (٢) كما يلي:

$$٧٣٧٠ = ١٠ أ + ٧٢٢ \times ٧.١٦$$

## الأجور والحوافز

$$٥١٦٩.٥ + ١١٠ = ٧٣٧٠$$

$$١١٠ = ٥١٦٩.٥ - ٧٣٧٠$$

$$٢٢٠ = أ$$

$$١١٠ = ٢٢٠ \dots ٥$$

وبالتعويض في المعادلة الأولى يمكن تحديد قيمة (ص) أي أن الأجر المستحق لكل وظيفة كما يلي:

الوظائف	الأجر المستحق(ص) = ٧.١٦ + ٢٢٠	ملاحظات
١	٥٧٨ جنية = ٥٠ x ٧.١٦ + ٢٢٠	يقبل عن الأجر الحالي
٢	٦٤٩.٦ جنية = ٦٠ x ٧.١٦ + ٢٢٠	يفوق الأجر الحالي
٣	٦٧٨.٢ جنية = ٦٤ x ٧.١٦ + ٢٢٠	يقبل عن الأجر الحالي
٤	٧٠٦.٩ جنية = ٦٨ x ٧.١٦ + ٢٢٠	يفوق الأجر الحالي
٥	٧٢٨.٣٦ جنية = ٧١ x ٧.١٦ + ٢٢٠	يفوق عن الأجر الحالي
٦	٧٤٩.٨٤ جنية = ٧٤ x ٧.١٦ + ٢٢٠	يفوق عن الأجر الحالي
٧	٧٦٤.١٦ جنية = ٧٦ x ٧.١٦ + ٢٢٠	يقبل عن الأجر الحالي
٨	٧٩٢.٨ جنية = ٨٠ x ٧.١٦ + ٢٢٠	يقبل عن الأجر الحالي
٩	٨٢٨.٦ جنية = ٨٥ x ٧.١٦ + ٢٢٠	يقبل عن الأجر الحالي
١٠	٨٩٣.٠٤ جنية = ٩٤ x ٧.١٦ + ٢٢٠	يقبل عن الأجر الحالي

معالجة الفرق بين الأجر الحالي والأجر العادل المستحق بعد التقييم:

قد يسفر تحديد الأجور العادلة - بعد التقييم - عن وجود فرق بالزيادة أو النقص بين الأجر الحالي والأجر العادي المستحق يفوق الأجر المستحق لشاغل الوظيفة , فإذا كان الأجر المستحق يفوق الأجر الحالي , يزداد الأجر ليصل لمستوي الأجر المستحق , إما إذا كان الأجر المستحق - بعد التقييم - يقل عن الأجر الحالي فيمكن أن يسمح لشاغل الوظيفة بأن يحتفظ بأجرة الحالي لكن بصفة شخصية حتي يرقى للدرجة التالية فينتاقي -

## الأجور والحوافز

أول مربوط لها , أو حتي انتهاء خدمته إذا كان أجره الحالي يفوق بداية مربوط للدرجة التالية ويعود سبب الاحتفاظ للموظف في هذه الحالة بأجره الحالي , إلي أن الانتقاص من هذا الأجر (ليكون في مستوى الأجر المستحق) من شأنه أن يؤثر سلباً علي المعنويات وبالتالي علي مستوي الإنتاجية كما ان أثر الاحتفاظ بأجره يكون محدوداً لأنه يحتفظ بأجره صفة شخصية أي انه في حاله شغل وظيفته بشخص آخر فإن هذا الأخير يتقاضى الأجر المستحق فقط دون زيادة , هذا بالنسبة لتحديد الأجر الأساسي أما بالنسبة للعلاوات والمكافآت بأنواعها ونسبها فإن تقريرها لا يقوم فقط علي أساس التقييم الموضوعي للوظائف وإنما أيضاً علي أساس التقييم الشخصي للموظف أو الموظفة من حيث مستوي الإنتاجية وأنماط التعامل أو ما يسمي بتقييم الأداء .

متي يتقرر زيادة الأجر :

يفترض ان يتحدد الأجر بشكل متناسب مع قيمة الوظيفة التي تعكسها الدرجات أو النقاط التي رصدت للوظيفة بعد تقييمها , سواء تم ذلك في المنظمات الخاصة ضمن هيكل وسياسة الأجور والحوافز أو تم في المنظمات العامة ضمن قانون الخدمة المدنية فيتعين زيادة هذا الأجر بما يتناسب مع زيادة نسبة التضخم وهنا لا تعكس هذه الزيادة زيادة في قيمة الوظيفة , فواجبات الوظيفة ومسئولياتها والظروف المحيطة بأدائها قد تكون ثابتة لكن مراعاة الاستقرار المادي والاجتماعي والمعنوي للعاملين أو العاملات تتطلب هذه الزيادة .

لكن الجدير بالذكر أنه يتحتم أن يكون تقييم الوظيفة قد تم بشكل موضوعي وسليم منذ البداية فهذا هو أساس تحديد الأجر ومكملاته , فإن كان هذا الأساس سليماً فإن زيادة عليه بسبب معدل التضخم تجعل من هيكل الأجور هيكلًا سليماً يعتمد عليه في استقرار هيكل العمالة وفي الإسهام في رضائها وتهيئتها وتنمية انتمائها للمنظمة .

## الأجور والحوافز

ومن ناحية أخرى فإن تغيير واجبات أو مسؤوليات الوظيفة وظروف العمل سواء بالزيادة أو النقص بالسهولة أو الصعوبة أو بزيادة درجة المسؤولية أو المخاطر أو انخفاضها يتحتم معه تغيير الأجر , خذ مثالا لذلك اختصاصي إعلان بإدارة التسويق عين علي أساس اشتراط توافر متطلبات الوظيفة ممثلة لمؤهل بكالوريوس إدارة أعمال وخبرة خمس سنوات في عمليات تصميم وتقييم الإعلانات وتحدد أجر لشاغل الوظيفة ٨٠٠ جنية ثم أدخلت المنظمة قاعدة بيانات متطورة تقوم علي تطبيقات حديثة لتكنولوجيا المعلومات ويتطلب الأمر في هذا الصدد اجتيازه دورة تدريبية بمركز معتمد أو الحصول علي مؤهل خاص في هذا المجال وهنا فقد حدث تغيير في متطلبات شغل الوظيفة مثل المؤهل أو الخبرة بمرر زيادة في الأجر. وقد حاولت نظريات الدافعية مثل نظرية الحاجات ونظرية التوقع ونظرية العاملين ونظرية الإنجاز حاولت تحري ما الذي يدفع العاملين للأداء الجاد المثمر وانتهت إلي عدة نتائج منها أهمية استخدام مزيج متكامل للحوافز كمثيرات خارجية , لتوليد الدوافع ( كمحركات داخلية ) تدفع العاملين لهذا الأداء .

## خامسا : ماهية الحوافز :

سبق أن أوضحنا فيما سبق أهمية العنصر البشري ودوره في رفع كفاءة الأداء التنظيمي , وبالتالي إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته , وهذه الرغبة تصبح إحدى المهارات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة لذا فإن التأثير علي اتجاهات أفراد التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة ومن هذا المنطق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد وبالتحديد

## الأجور والحوافز

النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلي مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة , ولكن كيف يتحقق ذلك ؟

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقا لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز .

فالحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلي إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية .

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الإنساني لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة , وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هو شيء خارجي تجذب إليه الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه , أي بمعنى آخر فإن الحوافز " هي مجموعة العوامل التي تعمل علي تأثير علي سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته " . وبناء علي ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

- ١- الحالة المعنوية للأفراد .
- ٢- درجة رضاء الفرد عن عمله .
- ٣- استقرار الفرد في المنظمة .
- ٤- جودة أداء الفرد وإنتاجيته .
- ٥- كفاءة الأداء التنظيمي .

سادسا : أنواع الحوافز :

ونتناول هنا استعراض إطار متكامل للحوافز المادية والمعنوية كما يلي :

١- الحوافز المادية :

## الأجور والحوافز

تتضمن الحوافز المادية كل من الحوافز المباشرة وغير المباشرة , وذلك كما يلي :

## أ) الحوافز المادية المباشرة :

تتمثل هذه الحوافز في الأجر الأساسي وملحقاته مثل : الأجر الإضافي - حوافز الإنتاج - العلاوات الدورية - المكافآت بأنواعها ( تشجيعية أو عن اقتراحات مفيدة أو في المناسبات ) - البدلات - الاشتراك في أرباح الشركة وتشكل الحوافز المادية- بشكل عام - القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية ويمكن عرض أهم الحوافز المادية المباشرة كما يلي :

## الأجر :

يمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن أو ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي , ومهاراته في العمل والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلا يهيمه المحافظة علي مستواه بل وزيادته أملا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات ومن المهم أن يوفر الأجر قياسا ملموسا وعادلا لجهد الفرد في العمل , حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته ( مثل مستوى قدراته وجهده ) ومخرجاته ( الأجر والمكافآت الأخرى ) فإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر علي مستوى دافعية الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة .

## العلاوات الدورية :

العلاوة الدورية هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء أو العملاء علي مستوى جيد أو ممتاز , وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء , وتتجه بعض المنظمات الي عدم صرف العلاوة الدورية إذا اتضح إن أداء الموظف أو نمط تعامله لم يرق للمستوى المناسب , أو



## الأجور والحوافز

إلي صرف نصف العلاوة أو قدر معين منها يتناسب مع مستوى الأداء والتعامل ويتوقف  
الصرف بالكامل أو الصرف الجزئي علي الفلسفة التي تتبناها الإدارة في هذا الصدد .

## البدالات :

تصرف لبعض العاملين بدلات تختلف في تسميتها , وإن كانت في معظمها تدخل  
تحت اسم بدل طبيعة العمل , والمفروض أن البديل يصرف للفرد لتعويضه عن جهد غير  
عادي وظروف غير عادية تتواجد بشكل متلازم مع أداء العمل , وتختلف طبيعة وقدر هذا  
الجهد وتلك الظروف باختلاف طبيعة العمل , فالمحصل في وسائل النقل العامة يبذل جهدا  
جسمانيا متميزا ويعمل في ظروف تختلف عن ظروف العمل بالمكاتب ( داخل الغرف )  
وعامل المنجم يبذل جهدا كبيرا ويعمل في ظروف شاقة تحت الأرض ووسط غازات سامة  
وأتربة ... إلخ , والقاضي يبذل جهدا عقليا كبيرا ومتميزا , وهكذا .

## حوافز الإنتاج :

يتضمن هيكل الحوافز , حافزا يسمى حافز الإنتاج , يصرف إما علي أساس يومي  
حيث يتقرر صرف مبلغ معين عن كل يوم عمل , أو علي أساس شهري , حيث يصرف  
مبلغ معين في نهاية كل شهر , وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط  
الوظيفي , وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما .

## المكافآت عن ساعات العمل الإضافية :

وهذه تصرف للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلا في استمراره في العمل بعد  
ساعات العمل المقررة نظرا لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم الأعمال المطلوبة , وتحسب  
هذه المكافأة بضرب عدد الساعات الإضافية في المبلغ المقرر عن الساعة الواحدة , إلا أن  
صرف هذه المكافأة يتوقف علي مدى كفاية الاعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا  
الغرض , أحيانا يؤدي القصور في هذا الاعتماد المالي إلي صرف مكافأة الساعات

## الأجور والحوافز

الإضافية مخفضة بنسب مئوية معينة , فمثلا إذا استحق لأحد العاملين مبلغ عشرة جنيهاً عن الساعات الإضافية التي عملها , فإن هذا المبلغ قد يخفض بنسبة ٣ % مثلا نتيجة لعدم كفاية ما خصص مقدما في موازنة الجهة الإدارية التي يتبعها هذا الموظف , ولا شك أن هذا الاعتبار يؤثر سلبا علي قيمة مثل هذا الحافز وبالتالي علي معنوية الموظف .

## المكافآت عن اقتراحات العاملين :

يعد تقبل الإدارة للاقتراحات المفيدة والفاعلة التي يقدمها العاملون , والاهتمام بها ومكافأتهم أحد الصور الفعالة لحفزهم ورفع معنوياتهم , ومن المفيد أن تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين الذين يقدمون اقتراحات أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل , وتوضيح ممارسات الكاتب لبعض الشركات في سنغافورة وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وجودة نظام أو برنامج للاقتراحات , حيث تطلب الإدارة من كل موظف أو عامل تقديم عدد محدد من الاقتراحات علي مدار العام , عادة ما يدور حول عشرة اقتراحات , هذا فضلا عن الاقتراحات التي ترفعها حلقات الجودة Quality Circles, ولا شك أن فحص هذه الاقتراحات وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية معتمدة يفيد كثيرا , فلو أمكن الاستفادة من ١٠ % من ٣٠٠ اقتراح تقدم سنويا بإحدى الشركات , فلا شك أن تحسنا ملموسا سيصيب الجودة أو التكلفة أو توقيتات خدمة العملاء أو كل ذلك .

## (ب) الحوافز المادية غير المباشرة

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعاملات مثل :

التغذية والإسكان والمواصلات والتنظيف والتعليم والترويج والرياضة وخدمات مالية وخدمات طبية ودور الحضانة للموظفات وخدمات شرائية .

## الأجور والحوافز

تعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة علي أداء العاملين , فهي اذ تستهدف صيانتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل , تهيؤهم للعمل في ظل معنويات عالية , هذا بالإضافة لكونها حافزا لهم علي الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة , وقد تنوعت الخدمات والمزايا التي تقدمها المنظمات بحيث أصبحت تمثل عنصرا رئيسيا في الموازنة الإجمالية للأجور , وهي تتدرج من أقساط التأمين التي تدفعها المنظمة لصالح العامل إلي التسهيلات التي تقدمها بالاشتراك مع جماعات ونقابات العاملين , وتستهدف هذه الخدمات - بشكل عام - تحسين الظروف المادية للعمل , وإتاحة الاستمتاع بأوقات فراغ أكبر , وضمان الأمان والرعاية في أوقات الشدة مثل المرض والأزمات المالية , وتحسين الظروف الاجتماعية العامة للعاملين . ونضرب مثلا لفاعلية الخدمات الاجتماعية للعاملين , شركة " كروب " الألمانية التي أدى نظام الخدمات الاجتماعية بها الذي يتضمن خدمات الإسكان والرعاية الصحية والقروض مخفضة الفائدة والتعليم بالمدارس والمعاهد إلي بلاء العاملين بالشركة هذا الولاء الذي مكنها من الوقوف علي قدميها مرتين بعد تدميرها في كل من الحربين العالميتين الأولى والثانية .

ويمكن عرض أهم الخدمات الاجتماعية فيما يلي :

## التغذية :

يقصد بذلك تقديم وجبات غذائية يومية في المنظمات التي يستمر العمل بها حتى العصر تقريبا , أما مجانا أو بمقابل رمزي , فقد تأخذ شكلا آخر بإقامة جمعية استهلاكية للعاملين والعاملات لمعاونتهم لتوفير احتياجاتهم الغذائية بتكلفة منخفضة.

## الإسكان :

أُبحت خدمة الإسكان من أكثر الخدمات الاجتماعية أهمية في مصر وكثيرا من الدول العربية لاسيما مع استغراء الإسكان بنسبة تتراوح ٢٥٪ - ٣٠٪ من ميزانية العمال أو

الموظف , واتفاقا مع ذلك تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعاملها ويقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم في الحصول علي القروض والتمسييرات اللازمة للبناء .

#### الانتقالات :

تمثل المواصلات في المدن الكبيرة والمزدحمة مشكلة أساسية بالنسبة للعاملين والعاملات الذين لا يملكون سيارات خاصة , وتتمثل المشكلة في ازدحام مركبات النقل العام مما يجعل من عملية الصعود إليها والبقاء فيها ثم محاولة النزول أمرا مرهقا في بعض الأحيان وخاصة بالنسبة للعاملات .

واتفاقا مع ذلك فقد اتجهت بعض المنظمات إلي توفير سيارات خاصة لانتقال العاملات بين العمل والمنزل حفاظا علي طاقتهم الإنسانية من أن تهدر في مشاق المواصلات ومن الحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة .

#### التثقيف والتعليم :

يعد تثقيف العاملين وتشجيعهم علي تنمية معلوماتهم ومداركهم أحد مسؤوليات الإدارة تجاه العاملين , وتقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمال مثل إقامة فصول لمحو الأمية , وتشجيع العاملين والعاملات الذين يستكملون دراستهم المتوسطة أو العالية , بدفع مصروفات الدراسة لهم , ومنحهم أجازات بدون مرتب في أيام الامتحانات ومنحهم مكافآت في حالات النجاح أو التفوق الدراسي , وقد تمتد هذه الخدمات إلي أبناء العاملين بالتكفل بمصاريف دراستهم أو المساهمة في إنشاء دور تعليمية لهم .

#### الترويح والرياضة :

أن أوقات فراغ العاملين حتى وأن كانت محدودة تتطلب تنظيمها مشرا تساعد علي جعل الفرد أكثر حيوية ونشاطا , ولذلك تكتسب خدمات الترويح والرياضة أهمية خاصة

## الأجور والحوافز

لإسهامها في تخفيف التوتر العصبي الناتج عن العمل وتكوين الشخصية المتزنة , وتنظم بعض المنظمات خدمات ترويحية لعاملها وعمالاتها بوسائل مختلفة منها إنشاء أو الاشتراك في نواد رياضية واجتماعية وتنظيم رحلات , مع تحمل المنظمة لنسبة من تكلفتها , وتشجيع إنشاء فرق مسرحية وموسيقية للعاملين , كذلك يمكن أن تشمل هذه الخدمات تنظيم عضوية العاملين - باشتراكات مخفضة - في النوادي الرياضية والاجتماعية وفي المكتبات العامة , والمسارح , ونوادي الرحلات والسفريات .

**الخدمات المالية :**

تعد مساعدة الإدارة للعاملين والعمالات في أوقات الشدة , ولمواجهة مصروفات حتمية وطارئة أحد الحوافز العامة لهم , وتتضمن هذه المساعدة تقديم القروض والإعانات في حالات معينة مثل المرض والوفاة أو الانتقال إلى مسكن جديد أو الزواج أو الولادة , وعموما تشمل الخدمات لكل من القروض والإعانات .

أما القروض فتقدم للعاملين المحتاجين , علي أن تسترد منهم علي اقساط تخصم من المرتب الشهري مضافة إليها فائدة معينة يفترض أن تكون بسيطة بقدر الإمكان . وإما الإعانات فيمكن أن تصرف إلي العاملين دون أن ترد ثانية وذلك في مناسبات اجتماعية مثل زواج الأبناء , أو في موسم دخول الأولاد المدارس أو في حالة وفاة أحد الأقارب , وما إلي ذلك .

**الخدمات الطبية :**

المقصود بهذه الخدمات تقديم الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم , وهذه الرعاية قد تتاح في وحدة صحية تابعة لجهة العمل , أما ملحقة بمبنى هذه الجهة أو مكان آخر , وقد لا تكون وحدة الرعاية الصحية تابعة لجهة العمل كان تشترك هذه الجهة في أحد المستشفيات العامة أو الخاصة وتحمل تكلفة خدماتها أو تدفع جهة العمل تكلفة الخدمة الطبية أو نسبة

## الأجور والحوافز

منها للعاملين فقط أو لهم ولأسرهم ، ويفترض أن تشمل الرعاية الصحية كلا من : الكشف الطبي ، وإتاحة الأدوية المطلوبة بشكل كاف ، هذا فضلا عن إجراء الفحوص الطبية الدورية للتأكد من استمرار اللياقة المتكاملة لأداء العمل ، لاسيما كلما تدرج الموظف في مراتب الإدارة العليا ، ففاعلية القرارات الاستراتيجية ترتبط بدرجة أو بأخرى بالحالة الصحية ( جسميا وعقليا ) لصانع القرار .

## دور الحضانة للموظفات :

دور الحضانة هي دور رعاية للأطفال - لبعض الوقت - في حال غياب أمهاتهم عن المنزل في العمل ، وحيث تطلب الأمر تعويض الطفل عن أمه وقت غيابها ، ولا تقتصر مهمة دور الحضانة علي رعاية الأطفال فيما بعد سن الثانية أو الثالثة أي بعض انتهاء فترة الرضاعة حتى يصلو إلي سن المدرسة ( السادسة ) وإنما تقوم بدور هام بالنسبة للأطفال خلال فترة الرضاعة ويرى أن عدم وجود دور حضانة يعتمد عليه لأطفال الموظفات يجعلهن أكثر عرضة للقلق النفسي ، وهو ما يؤثر علي شخصيتهن ونشاطهن العقلي والفكري في مجال العمل ، في ظل تشتت فكرهن في مشكلات لا ترتبط بالعمل نفسه ، وحيث تتميز النساء بأنهن الفئة التي يكثر بها السلوك الخاص بأخذ المنزل إلي العمل ويمكن أن تخفف الإدارة من هذه المشكلة ( في حالة تجاوز عدد الموظفات لمائة موظفة مثلا ) بتخصيص وتجهيز أحد قاعات المبنى كدار حضانة علي أن تتناوب الموظفات بالقيام بدور المشرفات .

## مميزات شرائية :

المقصود بهذه الميزات ، نسب الخصم التي تمنحها المنظمة للعاملين بها عند شرائهم لسلعها أو خدماتها التي تنتجها ، ويمكن التمثيل لذلك بالاشتراكات المجانية أو المخفضة التي تمنح للعاملين بمرفقي السكة الحديد ، والنقل العام كذلك ما يتمتع به العاملون

## الأجور والحوافز

والعاملات في الجهاز المصرفي المصري وبعض الدول العربية من سعر فائدة مرتفع أو متميز علي ودائعهم .

ويرى أن هذا النوع من الخدمات يمكن أن يرفع من درجة ولاء العاملين للمنظمة ويحفزهم علي المشاركة بإيجابية في تحقيق أهدافهم .

## ٢- الحوافز المعنوية :

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدي الفرد , فلا يكفي ابدأ ان تشبه الحوافز المادية , انما يتطلب استقرار وفاعلية الفرد ان تشبع حاجاته المادية والمعنوية بشكل متكامل .

## وتتمثل اهم هذه الحوافز في :

أ- حوافز ملتحة بالعمل , مثل : العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات الفرد , وفرص الترقية , والمشاركة في الادارة .

ب- حوافز متعلقة ببيئة العمل , مثل : جماعة العمل المنسجمة , وظروف العمل الجيدة , والاشراف الفعال , ونظم الاقتراحات , هذا بالإضافة لحوافز معنوية اخري مثل خطابات الشكر وأنماط الجدارة ودرع الكفاءة ووضع لوحه شرف لتسجيل اسماء الموظفين المجدين .

كذلك يمكن تنظيم مسابقا بجوائز لحفز العاملين والعاملات علي التباري في تحسين الاداء من حيث السرعة والدقة وجودة التعامل .

(أ) الحوافز في مجال العمل نفسه : وهذه تتضمن :

## العمل المناسب :

والمقصود بذلك ان يتناسب او يتوافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته .

## الأجور والحوافز

ومن شأن هذا التوافق ان يحفز الموظف او الموظفة علي الاداء الفعال , فهذا التوافق يخلق لدي الفرد محركا او دافعا ذاتياً يدفعه او يوجهه للاداء المثمر , وهناك فرق واضح بين الدافع الذاتي لدي الفرد والدافع الخارجي الذي تمثله الادارة , فالدافع الذاتي يتمثل في طاقة شحن او دفع ذاتية مستمرة تتوفر للفرد اذا رضي عن عمله , فاذا افتقر لهذا الدافع تضطر الادارة لدفعه من وقت لآخر بالتوجيه او الحوافز السلبية (خصم من راتب او انذار او لوم او نقل وما الي ذلك )

وكلما نفذ مفعول الشحنة او الدفعة التي تقوم بها الادارة , خمد نشاط الفرد فتدفعه ثانية وهكذا واقرب مثال لذلك السيارات ذات البطارية التالفة فهي تحتاج لان يدفعها احد لتسير قليلا ثم التوقف محتاجة لدفعة ثانية , اما اذا هيات لها بطارية صالحة فقد توفر لها الدافع الذاتي الكافي .

**التصميم المحفز للعمل :**

المقصود بذلك ان يكون تصميم العمل -في حد ذاته - محفزا للفرد علي الاداء الفعال , ويتضمن تصميم العمل او خصائصه الجوهرية : درجة التعقيد او الصعوبة في الاداء ودرجة التكرار ودرجة التنوع - درجة الاستقلالية او العلاقات الاعتمادية مع الاخرين ومتطلبات الاداء من حيث السلطة او المسؤولية وطرق الاداء , والمعلومات , وقد شهد الفكر الاداري في مجال ادارة الموارد البشرية عدة مداخل نحو التصميم الفعال للعمل واهمها:

- **تبسيط العمل job simplification :** من خلال تنميط اجراء الاداء وتحديد مهام منفذين بشكل واضح دقيق , وهو ما يسهم في زيادة درجة فهم الفرد وتمكنه من الاداء وبالتالي ثقته بنفسه .

- **تكبير العمل Job Enlargement :** بتضمين عمل الفرد مهمتين او اكثر كانتا تؤديان بواسطة عامل اخر او عامليين اخرين , فالتغيير يتمثل في اداء الفرد لمهام اكثر مختلفة عن عمله الاصلي , فمثلا في مصنع للسيارات , بدلا من يؤدي العامل مرحلة



## الأجور والحوافز

واحدة في خط تجميع المحرك , ويؤدي مرحلتين او ثلاث , وهذا يشعره بأهميته وثقته بنفسه وتعاضم اسهامه في الاداء , ويؤدي بالتبعية لرفع درجة رضائه , بينما يمكن ان يؤدي الي فاعلية ادائه ويعبر عن ذلك بالتوسع الافقي في تحميل العمل.

- **تناوب العمل Job rotation** : وهنا يزيد تنوع المهام من خلال التغيير الدوري للعاملين او العاملات بين اعمال مختلفة , وذلك وفق جدول زمني محدد علي مدي ساعة /يوم/اسبوع/شهر , خذ مثلا احد اقسام مصنع للملابس الجاهزة يضم مي عاملة , القص , وشريف عامل الحياكة , وليلي عاملة تركيب الازرار , هنا يمكن بالتدوير او التناوب ان تقوم مي بتركيب الازرار , وشريف بالقص وليلي بالحياكة , وهذا يمنع السأم والملل , ويزيد من الخبرات العملية لدي كل منهم ويرفع مستوي الرضاء والاداء معا , ومن ناحية اخري سيسهل نقل الافراد من عمل او قسم الي اخر اذا دعت الحاجة لتحقيق التوازن في هيكل العمالة ككل .

ومع ذلك فان بعض فائدة مدخلي تكبير وتناوب العمل تنحصر في الاجل القصير اساسا , صحيح ان الملل سيخفف لكن لبعض الوقت وليس بشكل دائم .  
لذلك ظهر مدخل حديث يمكن ان يغطي هذا القصور في تصميم العمل , وهو مدخل اثرء العمل او الاثراء الوظيفي .

- **اثرء العمل Job enrichment** , لعلاج سلبيات تكبير , وتناوب العمل اقترح " هرزبرج" اثرء العمل كأسلوب لزيادة رضاء الافراد وتحفيزهم , وذلك من خلال عوامل الحفز في محتوى العمل نفسه كما هو وليس من خلال تكبيره او تناوبه فهو يركز هنا علي تعميق مضمون العمل باضافة بعض واجبات التخطيط والتقييم التي تمارسها الادارة او يمارسها الرئيس عادة الي عمل المرؤوس , فالتوسع او تحميل العمل هنا يعد راسيا وليس افقيا كما كان الحال في مدخل تكبير العمل .

## الأجور والحوافز

والجديد هنا هو اشراك الموظف او الموظفة في امور وظيفته (او وظيفتها ) بما يبذل ما قد يتواجد من عدم الرضا ويسهم في رفع درجته فالمرؤوس هنا يشارك في مسئوليات التخطيط (متضمنه تحديد معايير تقييم الاداء) ثم ينفذ (وهذا هو اختصاصه الأساسي ) , ثم يشارك في المتابعة وتقييم الاداء وهذا يساعد المرؤوس علي تنمية خبراته ومهاراته ومبادئه واقتراحاته للتطوير .

ويمكن اثناء العمل اذا توافرت له الخصائص الاساسية التالية: (أ)تنوع المهارات , اي تنوع انشطة تنفيذ العمل بحيث تتضمن استخدام مهارات مختلفة في الاداء الفني وفي التعامل (ب) تكامل المهمة , اي اداء مرحلة او عملية كاملة من البداية للنهاية مع تحقيق نتيجة واضحة , (ج) الاستقلالية , بمعنى اتاحة حرية معقولة للعامل , مع مرونة تخطيط عملة وتحديد اجراءات التنفيذ , (د) المعلومات المرتدة من العمل , اي تنفيذ المهام يتيح للعامل او العاملة الحصول علي معلومات مباشرة عن نتائج الاداء .

وهكذا يمن - مع مدخل اثناء العمل او الاثراء الوظيفي - ان تتواجد عوامل الرضا او العوامل الدافعة في مضمون او جوهر العمل نفسه , ومن ثم تؤثر في الرضا عنه وتخلق دافعا داخليا او ذاتيا لدي الفرد .

ويري "هرزبرج" انه في غياب هذه العوامل الدافعة تظهر عوامل عدم الرضا او "العوامل الوقائية " Hygiene Factors التي ترتبط بمحيط او جو العمل اكثر من ارتباطها بمضمون العمل نفسه , وتضم هذه العوامل : تقييم الاداء, الاشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء (او المرؤوسين) والمركز الوظيفي , وكلما تحسنت درجة اشباع هذه العوامل , قل الشعور بعدم الرضا حتي يتلاشي , ثم يبدا تكوين الشعور بالرضا مع بدء اشباع العوامل الدافعة .

(ب) الحوافز في بيئة العمل

## الأجور والحوافز

تتضمن هذه الحوافز تشكيلة متنوعة مثل التقييم الموضوعي للأداء , والاجر المناسب (مكملاته) , وفرض الترقية , والاشراف الفعال , وظروف العمل المادية , والعلاقات مع الزملاء والرؤساء والمشاركة في الادارة بما تتضمنه من نظام مقترحات العاملين والعاملات ويمكن التركيز في الأجزاء الماضية وهي : الإشراف , وظروف العمل المادية , والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة .

الإشراف :

لا ينحصر وصف المشرف او القائد في كونه مسئولاً عن اداء مجموعة من الافراد , فهو ايضا مسئول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد ان يعملوا معا بفاعلية تجاه تحقيق الاهداف المخططة وهو - كقائد ناجح - يفترض الا يعالج مشكلات وقضايا العمل في اطارها الفني فقط , بل ايضا في اطارها الانساني , فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة, فان نمط الاشراف او سلوك المشرف له تأثير جوهري علي معنويات المرؤوسين , لذلك فان اهم مقومات المشرف له تأثير جوهري علي تهيئة انصب مقومات الاداء المثمر لمرؤوسيه , وسبيله لذلك هو تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم .

وحتى يكون نمط الاشراف حافزاً للمرؤوسين والمرؤوسات على الأداء الفاعل , يجب أن تتوفر للمشرف او القائد سمات بناءة مثل : الذكاء والنضج والالتزان الانفعالي والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الاتصال الناجح وديمقراطية القيادة .

من ناحية أخرى تتوقف جودة الإشراف أيضاً على حسن معالجة المشرف للموقف الكلي يتكون منه وجماعة المرؤوسين والمرؤوسات في ظروف معينة , وعلى مدى التفاعل الإيجابي بين الطرفين في كل موقف .

ظروف العمل المادية :

## الأجور والحوافز

تتضمن ظروف العمل المادية : الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والغبار والنظافة وألوان الأثاث والحوائط - وفي بعض المنظمات- الموسيقى الخفيفة في مكان العمل ، وتسهم ظروف العمل المادية الجيدة في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل ، حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها ن لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل اخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية .

واتفاقاً مع ذلك يتجه بعض مصممي المصانع وأماكن العمل الحديثة لأن يضمنوا خطتهم المعمارية ، الاعتبارات الخاصة بالمؤثرات السيكولوجية مثل الالوان والموسيقى علي اساس ان هذه العوامل المادية ككل تؤثر في المزاج الشخصي للعامل او العاملة وفي درجة الشعور بالتعب ، ودرجة التيقظ والنشاط ، كم يؤثر في النهاية علي المعنويات .

العلاقات مع صحبة العمل

تكتسب هذه العلاقات اهمية بالغة في ضوء حقيقة ان الفرد يقضي نصف يومه تقريبا في العمل, فاذا تهيأت للعامل او العاملة صحبة عمل متكلفة , منسجمة , فان هذا يسهم في اشباع الحاجات الاجتماعية , كما يسهم ذلك في شيوع روح الفريق حيث يسود التعاون والتفاعل الايجابي بين جماعة او جماعات العمل , ويسهل الاشراف .

المشاركة في الادارة

المقصود بذلك اتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات , وهذا في حد ذاته اسلوب فعال للقيادة وقد جاء في القران الكريم " وشورهم في الامر " (ال عمران : ١٥٩) " امرهم شوري " (الشوري: ٣٨) وفق هذا الاسلوب او الحافز يحيط المشرف مرؤوسيه و/ او مرؤوساته علما بالمشكلات وبمؤشرات الاداء ويشجعهم علي ابداء اراءهم واقتراحاتهم , ويتقبلها او يأخذ بعضها او كلها بالاعتبار قبل اصداره للقرار , وهذا هو القائد الديمقراطي , بعكس الرئيس الاوتوقراطي .

وتتمثل مشاركة المرؤوس في اشتراكه العقلي والانفعالي في مواقف العمل بحيث يسهم في تصميم الاهداف وتنفيذها في مواقف العمل بحيث يسهم في تصميم الاهداف وتنفيذها , ويشترك في المسؤولية عن النتائج , وتتطلب المشاركة الفعالة عدة مقومات اهمها : سعي الرئيس لإشراك مرؤوسيه قبل وقت كاف من اتخاذ القرار حتي تتاح فرصة المشاركة , وان تتوفر سبل الاتصال الفعال بين الرئيس ومرؤوسيه , وان يتوفر مفهوم موحد واضح بينهم للمشاركة الفعالة .

وتجدر الإشارة إلي التجربة اليابانية بهذا الصدد , حيث تقوم إدارة الموارد البشرية هناك بشكل عام علي افتراض أساسي مؤداه أن الإسهام الإيجابي للعامل في نجاح العمل حتمية وضرورة أساسية , وأنه كلما زادت المسؤولية المنوطة بها كلما زاد تحفزه للأداء وقلة الحاجة لمراقبته , وتشتهر التجربة اليابانية بنظام حلقات الجودة حيث يشترك المرؤوسون والرؤساء في اجتماعات دورية علي مائدة مستديرة في التشاور في المشكلات واتخاذ القرارات في جو من الثقة المتبادلة بين الطرفين .



# الفصل السابع

## الرضا الوظيفي

تمهيد:

يكون العاملون اتجاهاً إيجابياً يبلور مشاعرهم الطيبة والحسنة إزاء الوظائف التي يمارسونها في المنظمة يطلق عليه الرضا الوظيفي. ويعتبر هذا الاتجاه في أبسط معانيه عن الشعور الممتع والمسار الناتج عن إدراك هؤلاء العاملون أن الوظيفة المنوط بهم القيام بها تشبع حاجاتهم الإنسانية المختلفة ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره مترتباً ناتجاً عن العديد من المحددات التي يعمل في إطارها العاملون في المنظمة، كما يمكن النظر إليه أيضاً باعتباره محدداً للعديد من الاتجاهات والسلوكيات الأخرى كما سيرد بيانه لاحقاً، وتلك النظرة الشاملة للرضا الوظيفي تقدم فهماً أعمق لهذا الاتجاه يمكن من التنبؤ به وتفسيره والتحكم فيه والسيطرة عليه من قبل المسؤولين عن إدارة المنظمة والذين يمثل لهم هذا الموضوع أهمية خاصة.

وعليه، فقد خصص هذا الفصل لتناول الرضا الوظيفي على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

١ / ١ مفهوم الرضا الوظيفي.

١ / ٢ النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

ثانياً: محددات الرضا الوظيفي.

٢ / ١ المحددات المرتبطة بالمنظمة.

٢ / ٢ المحددات المرتبطة بالمحيط المباشر للوظيفة.

٢ / ٣ المحددات المرتبطة بمحتوى العمل.

٢ / ٤ المحددات المرتبطة بشاغل الوظيفة.



ثالثاً: مترتبات الرضا الوظيفي.

٣ / ١ المترتبات الاتجاهية.

٣/ المترتبات السلوكية.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة للرضا الوظيفي

١/١ مفهوم الرضا الوظيفي Job Satisfaction Concept

قدمت تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى (Harzberg, 1954) أن الرضا الوظيفي يشير إلى مشاعر العاملين الحسنة والسيئة حول التغيرات المادية والمعنوية المتعلقة بالوظيفة وتلك المحيطة بها، وهذه المتغيرات إما تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن الوظيفة أو عوامل صحية أو وقائية تسبب الشعور بالاستياء منها. ويوضح (1976 Locke, أن الرضا الوظيفي يعد حالة عاطفية إيجابية أو مثيرة للسعادة الناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرات الوظيفية

ويبين (Newstorm & Davis , 1993) أن الرضا الوظيفي يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف التي ينظر من خلالها العاملون للوظيفة، ويؤكد (Wagner & 1998 Hollenbeck, أن الرضا الوظيفي يقصد به ذلك الشعور الممتع والمسار الناتج من إدراك العاملين بأن الوظيفة تحقق لهم الشعور بالإنجاز وإشباع قيم ذات أهمية.

ويشير (Seo et al., 2004) أن الرضا الوظيفي هو الدرجة التي يجب بها العاملون الوظيفة. ويلفت (سيزلافي دولاس، ١٩٩١) الأنظار إلى أن الرضا الوظيفي هو تقييم العاملون لدرجة التطابق بين الحاجات التي يسعون لإشباعها من الوظيفية وبين الإشباع الفعلي لهذه الحاجات.

ومن العرض السابق للتعريفات التي تصدت لمفهوم الرضا الوظيفي يمكن التوصل إلى الملاحظات التالية: -

- يعد الرضا الوظيفي اتجاهاً يحمل المكونات الكلية للاتجاه والممثلة في المكون الإدراكي والمعرفي والذي يعكس المفاهيم والآراء التي يكون العاملون عن الوظيفة وجوانها المختلفة، والمكون الوجداني أو العاطفي والذي يجسد المشاعر الايجابية والحسنة التي تدور حول الوظيفة ، والمكون النزوعي او الميل السلوكي والذي يعبر عن الميل او النزعة للتصرف بشكل معين (ايجابي) تجاه الوظيفة.
- يتوقف الرضا الوظيفي على المساحة أو الفرق بين الحاجات الانسانية التي يسعى العاملون لإشباعها من الوظيفة وبين الاشباع الفعلي المحقق ، وكلما قلت تلك المساحة وهذا الفرق زاد الرضا الوظيفي .

وتأسيساً على الملاحظتين السابقتين يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه التقييم الايجابي الذي يضعه العاملون للوظيفة و للخبرات الوظيفية المشتقة منها و الذي يظهر في الشعور الممتع والمسار الناتج عن ادراك ان الوظيفة تحقق لهم اشباع الحاجات الانسانية التي تعمل بداخلهم.

### ٣/١ النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

#### Job Satisfaction Concept Theories

تستخدم نظريات عدة لتفسير الرضا الوظيفي (محمد ١٩٩٥). و يوضح الجدول التالي رقم (١/٧) ملخصاً لاهم هذه النظريات .

الرضا الوظيفي

جدول رقم (١/٧)

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

التفسيرها للرضا الوظيفي	النظرية
مدي درجة اشباع الحاجات الانسانية للأفراد تجعلهم راضين او غير راضين عن اعمالهم , ومن ثم فزيادة درجة الاشباع تقود الي زيادة درجة الرضا .	نظرية هرم الحاجات لماسلو Maslaw Needs Theory
الرضا الوظيفي تحدده العوامل الدافعية له , والتي تتعلق بمحتوي العمل ذاته وحاجة الفرد للنمو النفسي (وتشمل : الانجاز) العمل ذاته , المسئولية , الترقية ..الخ) وتقود هذه العوامل الي الرضا ولكنها لا ينقصها يؤدي الي حدوث عدم الرضا , اما عدم الرضا فتحدده العوامل الوقائية له , والتي ترتبط بمحيط العمل وبيئته ( مثل : سياسية الشركة , الاشراف , ظروف العمل , زملاء العمل , الاجر .. الخ ) وهذه العوامل لن تؤدي الي حدوث الرضا عن العمل ولكن نقصها يؤدي الي حدوث عدم الرضا , وعليه فالرضا الوظيفي يتحقق عندما يتوفر الحد المناسب من العوامل الدافعية والوقائية معاً .	نظرية هيرزبرج Herzberg Theory
يتحقق الرضا الوظيفي عندما يكون هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل وبين ما يحصل عليه من اجر لهذا العمل ( المدخلات / الخرجات) , اي ان الفرق بين ما يحصل عليه الفرد من اجر , وما يتوقع الحصول عليه سوف ينعكس علي درجة رضاه عن العمل .	نظرية العدالة Equity Theory
تتوقف درجة الرضا الوظيفي علي الفرق بين ما يتوقعه الفرد من عمله , وبين ما هو كائن بالفعل , اي ان الفرق بين ما يحصل عليه الفرد من اجر , وما يتوقع الحصول	نظرية التعارض Discepancy Theory

الرضا الوظيفي

عليه , سوف ينعكس علي درجة رضاه عن العمل .	
يتوفر لدي الفرد العامل احساس بالرضاء عندما يشعر بتقبله للنتائج المتوقعة من عمله , مقابل ما بذله من جهد في الاداء	نظرية التوقع Expectansy Theory
تتأثر درجة الرضا عن العمل بالجماعات المرجعية للعاملين , باعتبارها جماعات يرغب الفرد في الانتماء اليها , كما ان القيم السائدة فيها عادة ما تتفق مع الامال التي يتطلع اليها الفرد , ولذلك فان رضا الفرد عن العمل سوف يتأثر باتجاه وراي مثل هذه المجموعات نحو عمله , حتي وان كان لا ينتمي اليها	نظرية الجماعة المرجعية Referrnce Group Theory
تتوقف درجة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بمدى نجاح المنظمة في اشباعها لثلاث حاجات اساسية لهم وهي : الحاجة إلي القوة , الحاجة إلي الإنجاز , الحاجة إلي الإنتماء .	نظرية الانجاز لمكايلاند Achievement Theory
تتحدد درجة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بمدى نجاح المنظمة في اشباعها لثلاث حاجات اساسية لهم هي : حاجات الوجود ( الطعام , الماء , المسكن ,....الخ) حاجات العلاقات (توطيد العلاقات الشخصية الداخلية).	نظرية ERG لالدرفر Alderfer's ERG Theory
تتحدد درجة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بمدى توافر خمسة ابعاد اساسية لقياس خصائص العمل , و هي التنوع في المهارة , هوية العمل , الدلالة , الاستقلال الذاتي , التغذية المرتجعه.	نظرية هكمان Hackman Model
تتحدد درجة الرضا الوظيفي للفرد العامل بمدى نجاح المنظمة في الاهتمام بالجانب الانساني لهذا الفرد ( الثقة, المهارة, الألفة و المودة).	نظرية A Theory Z

ثانياً : محددات الرضا الوظيفي Job Satisfaction Antecedents

توجد العديد من العوامل المحددة للرضا الوظيفي للعاملين ( Strers, 1988, المقطري , ٢٠٠٦ نesanى , ٢٠٠١), و يمكن تصنيف هذه العوامل فى اربعة مجموعات رئيسية يضم كل منها عدد من العوامل الفرعية , و تتمثل المجموعات الاربعة فى:

١-مجموعة المحددات المرتبطة بالمنظمة Organization Antecedents: و تضم الاجر pay, وفرص الترقية Promotion Opportunities, و الهيكل التنظيمي Organizational Structure.

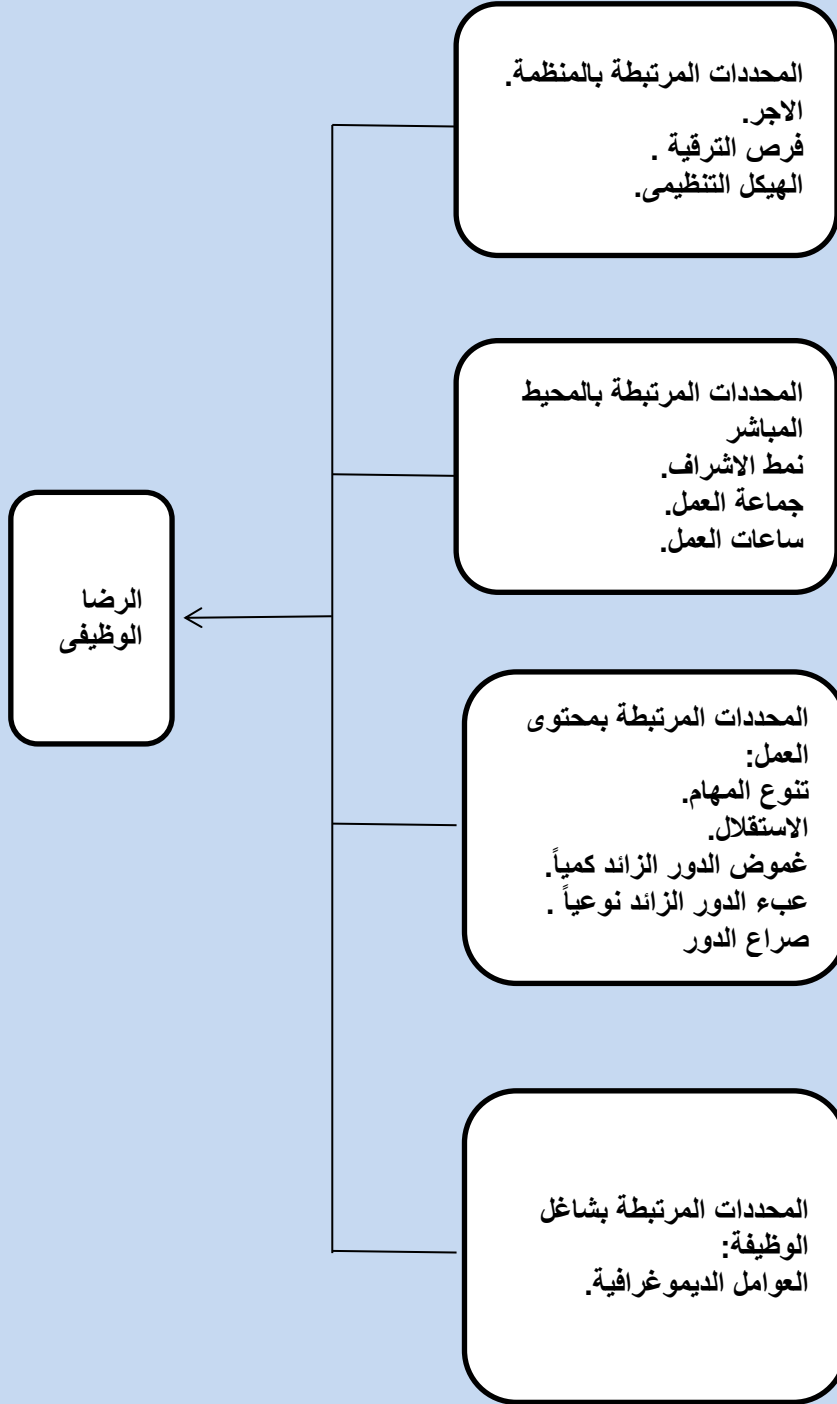
٢- مجموعة المحددات المرتبطة بالمحيط المباشر للوظيفة Immediate Job Environmental Antecedents: وتشتمل على نمط الاشراف Supervisory Style, ظروف العمل المادية Work Condition, جماعة العمل Work Group, ساعات العمل Work Hours .

٣- مجموعات المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة Job Content Antecedent, و تتضمن درجة تنوع المهام Task Varity, درجة الاستقلال فى المهام task autonomy, غموض و صراع الدور role clarity conflict وعبء الدور الزائد كماً و نوعاً .

٤-مجموعة المحددات المرتبطة بشاغل الوظيفة job holder antecedents: و تتطوى على الخصائص الديموغرافية Demographic مثل العمر Age, و النوع gender, و مستوى التعليم Education level.

الرضا الوظيفي

و يوضح الشكل التالي رقم (١/٧) محددات الرضا الوظيفي.



شكل رقم (١/٧)

محددات الرضا الوظيفي

و فيما يلي شرحاً للمحددات السالف ذكرها :

١/٣ مجموعة لمحددات المرتبطة بالمنظمة organization antecedents

١/١/٢ الاجر pay

يقصد بالاجر , المقابل المادى الذى يتلقاه العاملون نتيجة لممارسة الوظيفة , ويضم بجانب الراتب المكافآت و العلاوات و البدلات ذات الصلة.

و يعد الاجر محدداساسيا للرضا الوظيفى لسببين هما : (١) ان الأجر يلعب دوراً مهماً فى اشباع الحاجات الاساسية المتعددة للعاملين من مأكلا و مشرب و مسكن ... الخ , بالاضافة الى توفير الراحة خارج العمل . (٢) إن الاجر يمكن استخدامه كمؤشر للانجاز و مصدر للتمييز , فالعاملون غالبا ما ينظرون للاجر كأحد المؤشرات التى تعكس اهتمام و اعتراف الادارة بهم , و من ثم فهو قد يشبع ايضا حاجات تقدير الذات.

استنادا لنظرية العدالة , فكلما شعر العاملون بان الاجر الذى يحصلون عليهم معادلاً لمقدار ما بذلوه من جهد , و مساوياً لما يحصل عليه زملائهم فى نفس الوظيفة المنظمة او خارجها , زاد رضائهم الوظيفى , وفى المقابل , فان الرضا الوظيفى للعاملين ينخفض اذا شعروا بعدم عدالة ما يحصلون عليه مقابل ما بذلوه من جهد او ما حصل عليه الآخرون.

٢/١/٢ فرص الترقية promotion opportunities

يقصد بالترقية حصول العاملون على منصب او مركز وظيفى اعلى فى الهيكل التنظيمى , و تعكس درجة إمكانية الحراك الوظيفى لاعلى فى المنظمة job upward .mobility

و تعد فرص الترقية المتاحة للعاملين فى المنظمة محدداساسياً للرضا الوظيفى لسببين ايضا هما :

الرضا الوظيفي

- ان فرص الترقية المتاحة امام العاملين تخاطب مستوى الطموح و التوقع الذى يحملونه العاملون و يسعون لتحقيقه على ارض الواقع فى الوظيفة , فكل منا يطمح و يتوقع ان يكون المستقبل افضل من الماضى و الحاضر.

- ان فرص الترقية تعنى الحصول على وظيفة اعلى لها سئوليات أكثر و مزايا اكر تحمل امكانيات و دلالات على إشباع الحاجات الانسانية.

و انطلاقا من نظريات الدافعية مجتمعه (نظرية ماسلواو الدرفير , و التوقع....الخ) يمكن القول بانه كلما توافرت فرص الترقية المتاحة امام العاملين فى المنظمة , كلما زادت احتمالية اشباع العاملين لحاجاتهم , و كلما توافرت فى المنظمة العوامل الدافعة و كلما زاد شعور هؤلاء العاملين بالرضا الوظيفى. و فى القابل كلما قلت فرص الترقية المتاحة امام العاملين فى المنظمة , كلما انخفض شعور العاملين بالرضا الوظيفى.

٣/١/٢ : الهيكل التنظيمى organizational structure

يقصد بالهيكل التنظيمى الإطار او الوعاء الذى تمارس بداخله العملية الادارية التى تؤدى لتحقيق اهداف المنظمة , و تعد اللامركزية decentralization أحد أهم خصائص الهيكل التنظيمى المحددة للرضا الوظيفى.

و تشير اللامركزية الى درجة الحرية المسموح بها للعاملين فى اتخاذ القرارات . وكلما زادت هذه الدرجة اتسم الهيكل التنظيمى بالمركزية centralization.

و تعد اللامركزية محدد للرضا الوظيفى للسببين التاليين:

- ان اللامركزية تقود العاملون للإعتقاد بقدرتهم فى التأثير فى مجريات الامور بالمنظمة بفعل مشاركتهم فى صنع و اتخاذ القرارات بها.

- ان اللامركزية تقدم للعاملين الدليل على الشعور بالجدارة competent و الممثل فى مشاركتهم فى صنع و اتخاذ القرارات بالمنظمة.



الرضا الوظيفي

ووفقاً لنظرية الدافعية الداخلية intrinsic motivation التي قدمها (Bandura, 1983) فإن كل من الشعور بالتأثير و الجدارة يعدا من الحاجات النفسية الداخلية التي تحقق اللامركزية في اشباع العاملين لها , و من ثم الشعور بالرضا.

وبناء عليه , فكلما زادت اللامركزية كلما شعر العاملون بالعجز و فقدان التأثير و تدنى الجدارة كلما انخفض شعور هؤلاء العاملين بالرضا.

٣/٢ مجموعة المحددات المرتبطة بالمحيط المباشر للوظيفة :

**Immediate job environment antecedents**

**١/٢/٢ : نمط الاشراف supervisory style**

يقصد بنمط الاشراف الاسلوب الذي يتبعه المشرفين في ادارة العمل, و بشكل عام يوجد نمطين للاشراف النمط الذي يركز على العاملين Employee oriented supervision والنم الذي يركز علي الإنتاج production oriented supervision .

ويتصف نمط الاشراف المركز على العاملين بعدة خصائص اهمها الاهتمام الشخصي بالعاملين و تفهمه لحاجاتهم و مشاعرهم و تنمية العلاقات الشخصية معهم و تحمل الاخطاء الصادرة منهم , اما النمط المركز على الانتاج فهو يتسم بالتركيز اولاً و اخيراً على العمل و ينظر للعاملين على انهم مجرد ادوات لتحقيق أهداف الانتاج , و لا مجال للعلاقات الشخصية او الوقوع في الخطأ.

و يعد نمط الاشراف محددًا بارزاً للرضا الوظيفي , فالنمط المركز على العاملين يثير لدى هؤلاء العاملين الدافعية للعمل من خلال اتاحة الفرصة لاشباع الحاجات من خلال الحوافز المادية و المعنوية التي يقدمها للعاملين , اما نمط الاشراف المركز على الإنتاج بفضل النظر للعاملين على انهم مجرد ادوات و وسائل , يثير الاحباط و الاستياء لدى العاملين لعدم اتاحة الفرصة لاشباع حاجاتهم.

### ٢/٢/٢ : جماعة العمل Work Group

يقصد بجماعة العمل , الجماعة التي ينتمى الفرد اليها و يعمل معها فى المنظمة ,و تعد جماعة العمل محدداً لرضا الوظيفى , فالجماعة المتماسكة تتيح لعضائها الفرصة للشعور بالمصداقية و الانتماء و الاحساس بالنجاح و الانجاز مما يمكن من اشباع الحاجات و الشعور بالرضا الوظيفى بالمقارنة بالجماعة غير المتماسكة التى يسودها الصراع الذى يظهر الشعور بالاستياء و فقدان فرص الانتماء و تحقيق الانجاز.

### ٣/٢/٢ : ظروف العمل المادية Working Conditions

يقصد بظروف العمل المادية الاضاءة و التهوية و الضوضاء إلى غيرها من الظروف المؤثرة فى العمل , و تعتبر ظروف العمل المادية تلك من محددات الرضا الوظيفى فتوافر ظروف العمل المادية المناسبة كأن يكون مكان العمل نظيف و جيد التهوية و جذاب, ستسهل على العاملين القيام بالوظيفة و تحقيق الاهداف مما يؤدى الى الشعور بالانجاز والشعور بالرضا بعكس الحال عندما تكون ظروف العمل المادية سيئة , فالعمل فى ظل ظروف العمل المادية السيئة يطرح من امكانيات العاملين و قدراتهم على إنجاز العمل و الوصول للاهداف مما يخلق الشعور بالاستياء و عدم الرضا.

### ٤/٢/٢ : ساعات العمل Working Hours

و يقصد بساعات العمل الوقت الذى يقضيه العاملون فى العمل , و تعد ساعات العمل محدداً آخراً للرضا الوظيفى , فكلما زادت ساعات العمل زاد شعور العاملين بالاجهاد و التعب كلما قل الشعور بالرضا . و زاد الشعور بالاستياء و يرتبط بساعات العمل ايضاً اوقات الراحة و تناول الوجبات , فكلما ضمت ساعات العمل اوقات للراحة و تناول الوجبات كلما زاد الشعور بالرضا و العكس صحيح.

٣/٢ - مجموعة المحددات المرتبطة بمحتوى الوظيفة:

### Job Content Antecedents

**Task Variety : ١/٣/٢ درجة تنوع المهام**

يقصد بدرجة تنوع المهام درجة تباين و اختلاف المهام فى المؤداة الوظيفة و التى تتطلب استخدام و توظيف عدداً من المهارات و القدرات من جانب العاملين , و كلما تباينت المهام و استخدم فيها مزيج من المهارات و القدرات زادت درجة التنوع , و فى المقابل كلما تشابهت و تماثلت المهام و استخدمت نفس المهارات و القدرات تناقصت درجة التنوع فيها.

و تعد درجة تنوع المهام من محددات الرضا الوظيفى و يمكن ارجاع ذلك إلى أن درجة التنوع تلك تؤدى الى التغلب على ظاهرة الملل النفسى الناتجة عن تكرار نفس العمل و توظيف نفس المهارات و القدرات مما يؤدى إلى إضعاف إمكانيات الفرد الكامنه فيه , و حرمانه من إظهارها و الاستفادة مها كل ذلك يؤدى الى الشعور بالاستياء و الإحباط و عدم الرضا.

**task autonomy : ٢/٣/٢ درجة الاستقلال فى المهام**

يقصد بدرجة الاستقلال فى المهام السيطرة التى يمارسها الفرد و الحرية التى يتمتع بها فى أداء المهام . و كلما زادت تلك السيطرة و اتسعت تلك الحرية كلما زادت درجة الاستقلال , و كلما تناقصت هذه السيطرة وضائق هذه الحرية انخفضت درجة الاستقلال.

و تعتبر درجة الاستقلال فى اداء المهام محدداً للرضا الوظيفى , و يمكن تفسير ذلك بأن درجة الاستقلال تعكس حرية الاختيار Freedom of Choice و ممارسة ذاتية التصرف فى الوظيفة self-determination و تجسد حرية الاختيار و ذاتية التصرف الدافعية الداخلية التى يقود توافرها الى الشعور العاملين بالرضا و عدم الاستقلال فى العمل يثير فى الأفراد الشعور بفقد الاختيار و القهر الأمر الذى يولد مشاعر الاستياء و عدم الرضا.

**role ambiguity : ٣/٣/٢ غموض الدور**

و يقصد بالدور السلوكيات الرسمية و غير الرسمية المتوقعة من شاغل الوظيفة , و يعنى غموض الدور عدم توافر المعلومات حول هذه التوقعات . و يعد غموض الدور من محددات الرضا الوظيفي. فعدم توافر المعلومات حول السلوكيات المتوقعة من العاملين تخلق لديهم حالة من القلق و الضغط بفعل الخوف من القيم باكثر مما هو مطلوب, فيتهموا بالتجاوز او القيام باقل من المتوقع فيدانوا بالتقصير , و مما لا شك فيه ان هذه المشاعر يترتب عليها الكثير من المشكلات الصحية و النفسية(خاصة اذا استمرت لفترة طويلة وأصبحت مزمنة ) مثل الصداع و آلام الاعصاب و ارتفاع ضغط الدم و السكر و قصور الشريان التاجي ...الخ , و كل هذه الجوانب تدفع العاملين للاستياء و عدم الرضا.

#### ٤/٣/٢ : عبء الدور الزائد كميًا : **quantitative overload role**

يشير عبء الدور الزائد كميًا الى اسناد مهام عمل كثيرة للعاملين يجب عليهم انجازها فى وقت غير كاف . و يعد عبء الدور الزائد كميًا من محددات الرضا الوظيفي , ويمكن تفسير ذلك , بأن عدم كفاية الوقت الرسمية المتاح أمام العاملين لإنجاز المهام المسندة الكثيرة يجعلهم مضطرون للعمل بعد مواعيد العمل الرسمية وفى العطلات و الإجازات و احيانا فى المنزل , بما يحرمهم من فرصة الاتصال و التواصل مع الاسرة و الاصدقاء و يخلق مشكلات اسرية و اجتماعية تدفعهم دفعا للشعور بالاستياء و عدم الرضا.

#### ٥/٣/٢ : عبء الدور الزائد نوعيًا **qualitative over lead role**

يقصد بعبء الدور الزائد نوعيًا تكليف العاملين بأداء مهام تتطلب مهارات و قدرات لا تتوافر لديهم . و يمكن اعتبار عبء الدور الزائد نوعيًا من محددات الرضا الوظيفي , و يمكن إعزاء ذلك لأن عدم توافر المهارات و القدرات المطلوبة لأداء المهام لدى العاملين تزيد لديهم احتمالية الفشل فى الأداء , مما يزيد من المخاوف و القلق و التوتر و الضغط , الامر الذى ينعكس فى معاناتهم من بعض المشكلات الصحية و النفسية التى تؤدى الى الشعور بالاستياء و عدم الرضا , كما هو الحال فى عبء الدور الزائد كميًا .

**Role Conflict : صراع الدور ٦/٣/٢**

يشير صراع الدور الى تعارض التوقعات المطلوبة من العاملين بحيث يؤدي الاستجابة لبعضها عدم الاستجابة للبعض الاخر, و يعد صراع الدور من محددات الرضا الوظيفي , ويرجع ذلك الى ان صراع الدور يزيد من قلق و توتر العاملين و يؤدي لنفس النتائج السالف ذكرها عند الحديث عن عبء الدور الزائد كمياً و نوعياً وغموض الدور.

٤/٣ مجموعة المحددات المرتبطة بشاغل الوظيفة: job Holder

**Antecedents**

يقصد بها العوامل الديموغرافية و التي تعكس الخصائص التي تصف العاملين مثل العمر , ومستوى التعليم , النوع.

١/٤/٢ :العمر:

يعد العمر من محددات الرضا الوظيفي . فقد تبين ان العاملين الاكبر سناً اكثر رضا من العاملين الاصغر سناً , و يمكن تفسير ذلك بان الاكبر سناً اكثر واقعية وقناعه و حكمة , و من اقل تعرضا للإحباط و الضغط بفعل النظر الموضوعي للامور المرتبطة بالعمل مما قد يزيد من الرضا الوظيفي , كما ان زيادة السن قد تكون مصحوبة بالترقي في العمل , و ما قد يصاحب ذلك من مزايا تزيد من اشباع الحاجات المادية و المعنوية مما يؤدي الى زيادة الرضا ويمكن تفسير انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين الأصغر سناً , بأن تلك الفئة عادة ما يحملون توقعات وطموحات مرتفعة , و حال تعرضهم للإحباط بفعل ظروف العمل يكونوا أكثر حدة في الشعور بالإستياء وعدم الرضا .

**Education Level : المستوى التعليمي ٢/٤/٢**

## الرضا الوظيفي

يقصد بالمستوى التلعيى المؤهل الذى حصل عليه العاملين , ويعد المستوى التلعيى من محددات الرضا الوظيفى , فقد تبين ان العاملين الاكثر تعليما اكثر رضا عن العاملين الاقل تعليماً, و يمكن تفسير ذلك بان الاكثر تعليماً قد يشغلون وظائف اعلى تتيح لهم فرصة اشباع الحاجات الانسانية المختلفة مما يزيد من رضائهم الوظيفى بالمقارنة بالاقل تعليماً.

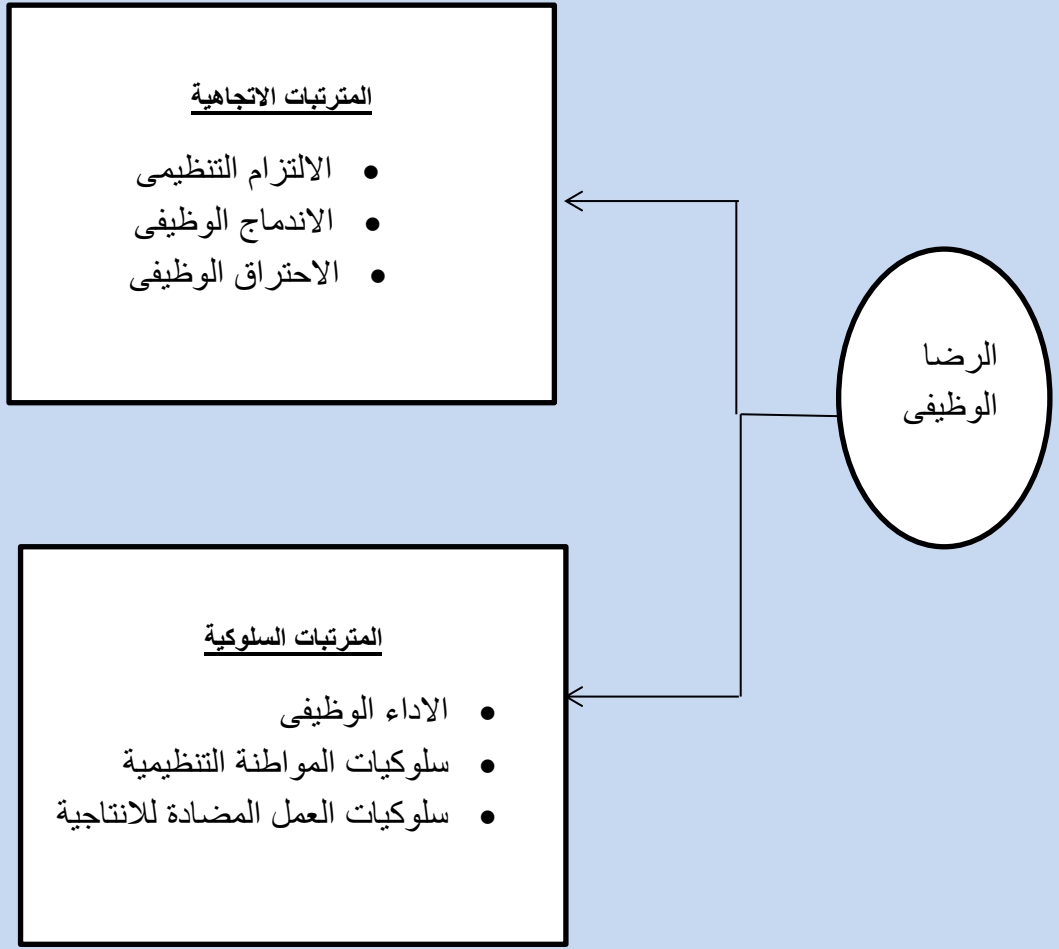
### النوع Gender : ٣/٤/٢

يعد النوع (نكر/انثى) من محددات الرضا الوظيفى , فقد تبين ان الذكور اكثر رضا عن الاناث . و يمكن تفسير ذلك بأن الذكور يحتلون مناصب قيادية اعلى فى النساء مما يشبع لديهم الحاجات المختلفة , و يزيد لديهم الرضا بالمقارنة بالاناث, كما ان الاناث اكثر عرضة للتمييز ضدهما فى العمل , و للشعور بصراع الدور و عبء الدور الامر الذى ينعكس على شعورهم بالاستياء و عدم الرضا.

### ثالثاً : مترتبات الرضا الوظيفى job satisfaction consequences

توجد العديد من المترتبات الناتجة عن الرضا الوظيفى للعاملين , و يمكن تصنيف هذه المترتبات فى مجموعتين عامتين تندرج تحتها هذه المترتبات و هى : المترتبات الاتجاهية Attitudinal Consequences و المترتبات السلوكية Behavioral Consequences, و تضم المترتبات الاتجاهية الالتزام التنظيمى Organizational Commitment, و الاحتراق الوظيفى job burnout و الاستتراف الوظيفى Job Involvement, وتشمل المترتبات السلوكية , الاداء الوظيفى او سلوكيات الدور الاساسى Job Performance or in role Behavior و سلوكيات الدور الاضافى او سلوكيات المواطنة التنظيمية extra Role Behavior or organizational citizenship

behavior(OCBs) و سلوكيات العمل المضادة للانتاجية counterproductive work behavior. و يوضح الشكل التالي رقم (٢/٧) مترتبات الرضا الوظيفي.



شكل رقم (٢/٦)

### مترتبات الرضا الوظيفي

وفيما يلي عرضا للمترتبات السالف ذكرها الوظيفي

٣/١ المترتبات الاتجاهية للرضا الوظيفي Attitudinal Consequences

١/١/٣ الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يقصد بالالتزام التنظيمي العلاقة او الرابطة الناشئة بين العاملين و المنظمة و التي تؤثر في قراراتهم باستمرار عضويتهم في هذه المنظمة , وتوجد ثلاث أنواع للالتزام التنظيمي , هي : الالتزام الوجداني أو العاطفي Affective Commitment و الالتزام البقائي او



المستمر او الاضطرارى Continuanace Commitment, و الالتزام المعيارى او الادبى Normative Commitment.

و يشير الالتزام التنظيمى الوجدانى او العاطفى الى الارتباط العاطفى للعاملين بالمنظمة و توحدهم معها و اندماجهم فيها , و العاملين ذوى الالتزام الوجدانى او العاطفى يستمرون فى العمل بالمنظمة لانهم يرغبون فى ذلك Want to do so.

و يقصد بالالتزام التنظيمى المستمر الوعى بالتكاليف المصاحبة لترك العاملين للمنظمة, و العاملين ذوى الالتزام التنظيمى المستمر او البقاءى او الاضطرارى يستمرون فى العمل بالمنظمة لانهم مضطرون لذلك have to do so.

اما الألتزام التنظيمى المعيارى او الادبى فيعنى شعور العاملين بالواجب إزاء استمرار العمل بالمنظمة, العاملون ذوى الألتزام التنظيمى المعيارى يستمرون فى العمل بالمنظمة لانهم يشعرون ان واجبهم القيام بذلك Ought so.

و يعد الالتزام التنظيمى بانواعه الثلاثة من مترتبات الرضا الوظيفى , والعاملون الاكثر رضا فى الوظيفة هم اقوى التزاماً وجدانياً وادبياً من العاملين الاقل رضا, و العاملون الاقل رضا هم عادة اكثر التزاماً بقاءياً خاصة فى حالة عدم توافر فرص بديلة امامهم للعمل خارج المنظمة.

### ٢/١/٣ : الاحتراق الوظيفى Job Burnout

يشير الاحتراق الوظيفى الى متلازمة (مجموعة ) من الاعراض تنظم فى ثلاثة أبعاد هى :الاستنزاف العاطفى Emotional Exhaustion, و السلبية فى العلاقات Depersonalization و انخفاض الانجاز الشخصى Diminished Personal Achievement.

الرضا الوظيفي

و يتصف الاستتراف العاطفي بافتقاد الطاقة و الشعور بنضوب القدرات العاطفية و الشعور بالاحباط و التوتر بسبب عدم القدرة على تكريس الوقت و الجهد للعمل و تحمل تبعاته , و تتميز السلبية فى العلاقة بمعاملة الاخرين كاشياء و ليس كبشر , و قد يظهر العاملون قلب قاس و منفصل عند التعامل مع الاخرين و احيانا يميل هؤلاء العاملون الى السخرية من انفسهم و من المنظمة ككل. أما تدهور الانجاز الشخصى فيعنى شعور العاملين بتدنى الجدارة فى اداء العمل و العجز عن تحقيق الانجاز على المستوى الوظيفى و الشخصى.

و يمكن اعتبار الاحتراق الوظيفى مترتباً ناتجاً عن الرضا الوظيفى فالعاملون الاكثر رضا فى وظائفهم هم اكثر اشباعاً لحاجاتهم المختلفة الفسيولوجية و الاجتماعية و حاجات الامان و التقدير و تحقيق الذات من خلال وظائفهم . و هذا الاشباع يحول دون تعرضهم للاحتراق النفسى. وعلى الجانب الاخر, فان العاملون الاقل رضا هم اكثر شعوراً بالاستياء و السخط و التوتر و القلق و الاحباط و عدم الانجاز , و يعد هذا تجسيدا بشكل ما للاحتراق النفسى .

٣/١/٣ الاندماج الوظيفى **job involvement**

يقصد بالاندماج الوظيفى التماثل و التجاوب النفسى مع الوظيفة , وهو يعنى ببساطة ان العاملون يحب وظائفهم و ان يكونوا مهتمون بها لان الوظيفة تعد بحد ذاتها محورياً فى حياتهم, و فى تقديرهم لذواتهم (المغربى, ٢٠٠٧).

و يمكن النظر الى الاندماج الوظيفى باعتباره مترتب ناتج عن الرضا فى الوظيفة . فالعاملون الاكثر رضا فى وظائفهم هم اكثر اشباعاً لحاجاتهم الانسانية المتعددة بما فيها حاجات تقدير و اثبات الذات, و هذا الاشباع للحاجات السابقة داخل إطار الوظيفة يجعل العاملون ينظرون الى مثل هذه الوظيفة باعتبارها وسيلة او أداة الاشباع, الامر الذى يقودهم

الرضا الوظيفي

إلى الإندماج فيها و الذى يظهر فى صورة حب هؤلاء العاملون لوظائفهم و الاهتمام بها و النظر اليها على انها المحور الذى تدور حوله حياتهم و المصدر الذى منه يشتق تقديرهم لذواتهم , و فى المقابل , فإن العاملون الاقل رضا كما سبق القول هم الاكثر شعورا بالاستياء و السخط بفعل إحباط إشباع حاجاتهم الانسانية, و هذا بالقطع يحول دون شعورهم بالاندماج الوظيفى بالمعنى سالف الذكر.

٢/٣ المترتبات السلوكية لرضا الوظيفى Behavioral Consequences

١/٢/٣ : الاداء الوظيفى او سلوكيات الدور الاساسى:

يقصد بالاداء الوظيفى او سلوكيات الدور الاساسى إلى الدرجة التى عندها ينفذ العاملون وظائفهم ملتزمون فى ذلك او متقيدون بالمعايير التى تضعها المنظمة , و يمكن اعتبار الاداء الوظيفى او سلوكيات الدور الاساسى من مترتبات الرضا الوظيفى, فالعاملون الاكثر رضا , بفعل اشباع حاجاتهم فى الوظيفة , هم افضل اداء من العاملين الاقل رضا فاشباع حاجاتهم يقدم لهم الدافعية لاداء شكل افضل من العاملين الاقل رضا.

٢/٢/٣ : سلوكيات الدور الاضافى او سلوكيات المواطنة التنظيمية Extra Rde

Behavior or Organizational Citizenship Behavior(OCBs)

قدم مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية لأول مرة لادبيات السلوك التنظيمى فى بداية عقد الثمانينات من القرن الماضى (organ(1983), بدافع تحديد مسؤوليات العاملين , او السلوكيات التى تم التغافل عنها عند اجراء التقييم التقليدى للاداء الوظيفى, على الرغم من الدعم الذى تقدمه تلك السلوكيات للفعالية التنظيمية (2003:360) Bienstock.

و تناول العديد من الكتاب و الباحثين هذا المفهوم بالتعريف ؛ فيرى organ

(1990:64) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية هى : " السلوكيات التطوعية الإختيارية ,

التي لا تندرج تحت النظام الرسمي للحوافز , و الهادفة الى تعزيز اداء التنظيم و زيادة كفاءته و فعاليته ". و يبين (1983:765) van dyne, graham et al انها : " سلوكيات العمل التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة , و تساهم فى تحقيق الفعالية التنظيمية فى الاجل الطويل ", اما (1983:653) smith et al فيشير الى انها " السلوكيات الذاتية التي لا يتم تقديرها او مكافأتها بشكل مباشر او واضح من قبل النظام الرسمي للمكافآت , و تساهم فى فعالية التنظيم".

و تتسم سلوكيات المواطنة التنظيمية بعدة خصائص مميزة, يجمها bienstock (2003:361) فى : عدم الإلزام او الفرض , و التأسيس على المبادرة الفردية المستقلة, و المساهمة فى تحقيق صالح التنظيم.

و وتنظم سلوكيات المواطنة التنظيمية فى الابعاد الخمس التالية Podsakoff et al (1990):

- الايثار **Altruism**: و يقصد به سلوكيات المساندة التطوعية الموجهة لمساعدة الافراد الذين تصادفهم مشكلات فى العمل , و المساهمة فى منع ظهور تلك المشكلات.
- وعى الضمير **Conscientiousness**: وتعنى رغبة الافراد فى اداء السلوكيات التي تتجاوز المتطلبات الرسمية الوظيفية مثل : المبادرة Initiative , و التطوع Volunteering, و تكريس الوقت و الجهد للوظيفة Job Dedication, و اظهار المثابرة Industry, و الحماس Enthusiasm فى العمل.
- قبول الامر الواقع **Sportsmanship** : و يقصد به مدى استعداد الفرد لتحمل المضايقات Inconveniences , و الاعباء Impositions التي لا يمكن تجنبها فى العمل دون تدمير او شكوى و احتجاج , و ادخار مثل تلك الطاقة لانجاز العمل .

الرضا الوظيفي

- السلوك الحضارى **Civic Virtue** : و تعنى رغبة الافراد فى المساهمة الايجابية فى الحياة التنظيمية من خلال , المشاركة و الاندماج فيما يقع من احداث داخل التنظيم , وتقديم المقترحات و الحرص على ابداء الرأى.
- الكياسة **courtesy** : و تشير الى اظهار الافراد لتقديرهم و احترامهم للآخرين الذين يعملون معهم , او يتأثرون بما يظهرونه من تصرفات , أو يتخذونه من قرارات . و يمكن القول بان سلوكيات المواطنة التنظيمية تعد من مترتبات الرضا الوظيفى وفقا لمرجعيتين اساسيتين هما : مرجعية الدافعية motivation و مرجعية العقد النفسى psychological contract.
- وفقا للمرجعية الاولى : فسلوكيات المواطنة التنظيمية باعتبارها سلوكيات تتجاوز الدور الرسمى للفرد فى التنظيم , وتتم اختياراً لا قسراً, و لا يعاقب الترك لها, او الاتيان بها فى حينها مباشرة, لذا يجب ان يقف ورائها نوع خاص من الدافعية , يستحثها , و يحركها , ويعمل على ظهورها , ويقدم الشعور بالرضا الدافعية الداخلية Intrinsic motivation التى تعمل على ظهور و ابراز تلك السلوكيات (Wat & Shaffer (2005).
- و استنادا الى المرجعية الثانية : لتوافر الظروف المؤدية الى الرضا الوظيفى , يعطى دلالة مهمة لهم بان التنظيم يقدم لهم ما يتجاوز عقد العمل الرسمى القائم بينهم , و من ثم فانهم فى المقابل يبادلون Reciprocate ذلك بتجاوز متطلبات الدور الاساسى In.Role Behavior و تبنى سلوكيات الدور الاضافى Extra . Role Behaviors . او ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCBs)(pate et al (2003).

٣/٢/٣ سلوكيات العمل المضادة للانتاجية

- يقصد بسلوكيات العمل المضادة للانتاجية تلك السلوكيات المقصودة او غير المقصودة و التى توقع الضرر و الاذى بالمنظمة و العاملون فيها و التى تنتهك القواعد

السلوكية المتعارف عليها في العمل violating Work Norms, و هي تضم مدى واسع من السلوكيات مثل : العنف اللفظي و المادى تجاه الزملاء Aggression Against Coworkers, و الاحتياى Grads, و الغياب Absenteeism, و نشر الشائعات و اغتياى الاخرين Gossiping, و التاخير عن العمل Tiredness, و المحاباة Favoritism, و التخريب المتعمد للممتلكات sabotage, و السرقة theft و عدم طاعة الاوامر و التعليمات (Nikulay, Neuman& Finkelsten).

و يمكن اعتبار الرضا الوظيفى من محددات سلوكيات العمل المضادة للانتاجية. فالعاملون الاكثر رضا من المتوقع ان تصدر منهم سلوكيات المواطنة التنظيمية بفعل رد العامل الطيب الصادر من المنظمة و الذى ادى لشعورهم بالرضا . و فى المقابل , فان العاملون الاقل رضا , فانهم يشعرون بالاستياء و الاحباط بفعل عدم اشباع الحاجات الامر الذى يدفعهم لرد التعامل السيئ من جانب المنظمة و الاخرين و الذى ادى لشعورهم بالاستياء بالسلوكيات المضادة للانتاجية خاصة اذا اقترن الشعور بالاستياء بعدم العدالة من جانب المنظمة ( Fox,Spector&Miles,2002 ) .

## الفصل الثامن

تدريب وتنمية الموارد البشرية

## الفصل الثامن

## تدريب وتنمية الموارد البشرية

## مقدمة :

لا تقتصر مهمة وظائف ادارة الموارد البشرية علي تخطيط احتياجات المنشأة من العمالة عن فترة زمنية مقبلة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات وتقدير درجات كفاءتها في العمل , بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك , وإنها تشمل عملية تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها وتشرف علي تنفيذها - في حالة كون ظروف وامكانيات المنشأة تسمح بذلك - بهدف اعداد العاملين في المنشأة لممارسة أعمالهم علي أسس سليمة وصحيحة , وتحقيق أكبر قدر من الانتاج الجيد بأقل جهد .

والتدريب هو من اكثر المواضيع التي لاقت وتلاقي اهتماما حتي الوقت الحاضر , وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوي العاملة في المنشأة .

وبناء علي ما تقدم سوف نعرض في الفصل مفهوم التدريب , وأهداف وفوائد التدريب , فئات العاملين التي تحتاج الي تدريب , وتصميم برامج التدريب, شروط التدريب الفعال , تقييم التدريب , واخيراً المفاضلة بين برامج التدريب البديلة .

## أولاً : مفهوم التدريب :

لقد تناول كتاب وباحثوا التدريب والتنمية بتعاريف كثيرة , كان معظمها يدور حول فكرة أساسية :

إن التدريب عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وادواتي يهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد , وتوسيع معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم , لرفع مستوى كفاءتها وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.



**وبالتالي يمكن تعريف التدريب كالتالي<sup>(١)</sup>**

التدريب هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة , تهدف الي إكساب العاملين المعارف و القدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل أو تغير بعض الاتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الاداء وتحقيق اهداف المنظمة .

**المفاهيم الاساسية للتدريب هي علي النحو التالي :**

- لا يقتصر التدريب علي العاملين الجدد في المنظمة بل يشمل ايضا القدامى منهم نظراً للتغيرات المستمرة في متطلبات الأعمال والوظائف وفي عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

- ليس التدريب حاجة آنية تظهر لمرة واحدة ثم تغيب , بل هو نشاط رئيسي ومستمر .

- التدريب لا يقتصر علي مجرد القاء معلومات نظرية علي المتدرب يجب أن يقترن التدريب النظري بتدريب عملي علي المعلومات النظرية التي تلقاها .

-التدريب نشاط يقوم علي قواعد واسس يجب أن يلم بها القائمون علي شؤونه فهو يعتمد علي التخطيط في إعداد البرنامج التدريبي كما يعتمد علي الاحصاء في جمع وتحديد الاحتياجات التدريبية وجمع المعلومات وتحليلها , كما يعتمد علي علم النفس الصناعي في تصميم بعض الأساليب التدريبية .

- التدريب فن يقوم علي عنصر حيوي هو التشويق , فلو تسرب الملل والضجر الي نفوس المتدربين ضاع اثره , وفقد اهميته .

( ١ ) د. الفارس سليمان واخرون , ادارة الموارد البشرية , الطبعة السادسة , دمشق , دار وائل , ٢٠٠٥

- بشكل عام تختلف طبيعة التدريب من منشأة لأخرى حسب نوعية العمل فيها كما تختلف هذه الطبيعة من مستوى إداري لآخر , اذ كل مستوى وكل عمل يحتاج الي معلومات ومهارات يختلف فيها عن الآخر .

- التدريب ليس بالنشاط الذي ينفذ مرة او عدة مرات فقط في حياة المنشأة بل هو نشاط مستمر ما دامت المنشأة قائمة وتعمل وتقدم إنتاجاً , والفرد العامل فيها قد يخضع للتدريب عدة مرات كلما جدت بعض الظروف التي تستدعي ذلك .

### ثانيا : اهداف وفوائد التدريب :

من خلال عرضنا لموضوع ماهية التدريب , يمكننا ان نحدد الان الهدف الرئيسي الذي يسعى هذا النشاط الي تحقيقه الا وهو : ازالة جوانب الضعف والقصور في اداء وسلوك الافراد - سواء اكانت هذه الجوانب في أداء السلوك الحالي أو المتوقع - الناتجة عن عدم مقدرتهم علي الاداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة , أن تحقيق هذا الهدف يؤدي الي تحقيق الهدف العام , ونود القول انه من خلال تعريفنا للتدريب والتنمية , وعلي ضوء هدفه العام , يمكننا ان نحدد أربعة أهداف أساسية ورئيسية يسعى نشاط التدريب والتنمية إلي تحقيقها كما يلي :

- ١ . إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه .
- ٢ . إكساب الفرد انماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .
- ٣ . تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدي الفرد
- ٤ . إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي بشكل مناسب , لتسليمهم مناصب او اعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل .

علي ضوء ما تقدم من شرح الأهداف التدريب والتنمية يتضح لنا مدي أهمية هذا النشاط للمنظمة أيا كان طبيعة ونوعية عملها الذي يقوم به , واذا اردنا ان نلقي المزيد من

الضوء علي اهمية التدريب والتنمية كأحد الأنشطة الاساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة , علينا الا ننظر فقط للأهداف التي يسعى هذا النشاط الي تحقيقها , بل ان ننظر أيضا الي الفوائد التي تحققها , والتي يمكن أن تحصل عليها المنظمة , فيما إذا قامت ونفذت هذا النشاط بشكل مخطط ومرسوم وسليم , وبوجه عام يمكن أن نحدد اهم فوائد التدريب والتنمية بما يلي :

١. زيادة الانتاجية : ان زيادة وصل المهارات والقدرات لدي العاملين , سيؤدي الي

تحسين ادائهم , وزيادة انتاجيتهم , وبالتالي يستمر نمو المنشأة وتحقق أهدافها .

٢. رفع الروح المعنوية للعاملين : وذلك نتيجة زيادة المامهم بأبعاد عملهم , وزيادة

مقدرتهم علي ادائه بنجاح الامر الذي يؤدي إلي الاعتزاز بأنفسهم وإعطائهم إحساسا داخليا بأهميتهم , وإرضاء ذاتهم .

٣. التدريب هو وسيلة لاعداد وتهيئة طبقة العاملين المؤهلين لشغل بعض الوظائف

الاعلي في المستقبل , بدلاً من الاعتماد علي مصادر خارجية , ربما لا تفي باحتياجات المنشأة .

٤. عن طريق التدريب يمكن تخفيض النفقات : فزيادة المهارة والكفاءة في العمل تؤدي

الي الإقلال من نسبة الأخطاء والإصابات .. الخ , مما يؤدي الي الإقلال من تكاليف العمل .

٥. التدريب يرشد الفرد الي السلوك السليم والتفكير المنطقي : وبالتالي ستزداد

الأخلاقيات الصالحة داخل المنشأة التي تخلق تعاوناً بين العاملين والادارة .

٦. التدريب يعمل علي استقرار الانتاج في المنشأة : فالأفراد المدربون يضمنون الاستمرار

في التشغيل بكفاءة والانتاج المستمر .

٧. التدريب هو مصدر اساسي لتمويل المنشأة بالكفاءات البشرية باستمرار عن طريق

الاحلالات السريعة التي يوفرها التدريب المنظم

٨. يساهم التدريب في تقليل الإشراف : فالموظف أو العامل المتدرب جيداً تقل نسبة أخطائه ، ويمكنه أن يمارس الرقابة الذاتية علي عمله .

٩. يمكن عن طريق التدريب الجيد حماية العاملين من خلال الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة ، ونقص الخبرات والمهارة في العمل ، وخاصة في المنشآت الصناعية .

### ثالثاً : فئات العاملين التي تحتاج الي تدريب :

لا يقتصر التدريب علي فئة معينة من العاملين دون أخرى ، بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين ، المشرفين ، والعمال الصناعيين ، وموظفي الأعمال الروتينية .. الخ ، لكن بشكل عام يمكن تصنيف تدريب العاملين في نوعين هما<sup>(١)</sup>:

#### ١ - تدريب العاملين الجدد :

يهدف تدريب العاملين الجدد الذين يلتحقون بالعمل في المنشأة لأول مرة ايا كان نوع عملهم او مستواهم الوظيفي ، الي تهيئتهم وتعريفهم بالعمل الجيد الذي اصبح مسندا الي كل منهم وكيفية ادائه ، كما يحاط كل منهم علماً بانشطة المنشأة ، واهدافها وسياساتها ، وبمهام ومسؤوليات الوظيفة التي عين فيها كل منهم ، وبكيفية النهوض باعبائها ، وعلاقة عمله باعمال الاخرين ، ومدى مساهمة عمله في تحقيق اهداف المنشأة ، وظروف العمل من ناحية الاجور ، والترقيات ، والخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدمها المنشأة للعاملين ، وكل ما يتعلق بلوائح وانظمة العمل في المنشأة .

#### ٢ - تدريب العاملين القدامى :

يهدف تدريب العاملين القدامى في المنشأة الي اكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا الحديثة ، إذ يساعدهم على تحسين قدرتهم على إنجاز العمل ، ويمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية والمهنية المحيطة بأداء العمل ، وذلك إلى جانب تطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل ،

( ١ ) د. ابراهيم عبدالباري درة ، ادارة الموارد البشرية ، دمشق ، دار وائل ، ٢٠٠٨

مما يؤدي إلي رفع كفاءتهم في العمل ، وبوجه عام يمكن تقسيم فئة العاملين القدامى إلى أربع فئات فرعية على النحو التالي (١) :

- مجموعة موظفي قاعدة الهرم الإداري ، وتشمل أعمالاً مكتبية وخدمات وأعمال صناعية وفنية متنوعة .
- مجموعة المستوى الإشرافي الأول وتمثل الإدارة المباشرة .
- مجموعة المديرين في المستوى الأوسط ، ويمثلون الإدارة الوسطى .
- مجموعة المديرين في المستوى الأعلى ، ويمثلون الإدارة العليا .

يمكن أن نقول أن التقسيم المشار إليه أعلاه من أجل تحديد فئات العاملين التي تخضع للتدريب والتنمية ، هو تقييم سهل ذو طابع عمومي ، فالواقع في المنظمات الكبيرة يكون غير ذلك ، فهي تقسم هذه المجموعات إلى أجزاء أكثر وأعد من ذلك بكثير ، كما نود الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى الكيفية التي تقسم بها المنظمات مجموعات العاملين لديها من أجل تدريبهم ، فهي تسعى لأن تضع لكل مجموعة منها برنامجاً تدريبياً خاصاً بها يتوافق مع نوعية وطبيعية الأعمال التي تقوم بها.

#### رابعاً : تصميم برامج التدريب :

تمر عملية تصميم (تخطيط) برنامج التدريب بمراحل متعددة يمكن توضيحها بما يلي :

#### ١- تحديد أهداف البرنامج :

الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي ، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدماً ، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ، واتجاهاتهم وسلوكهم ، وعلى ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ، والسؤال الذي يثار هنا : ما هو الأساس الذي توضع عليه أهداف البرنامج التدريبي؟

(٢) د. وصفي عقيلي عمر ، إدارة الموارد البشرية ، دمشق ، دار وائل / ٢٠٠٥ .

يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي على ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية

ويمكن معرفة الاحتياجات التدريبية من خلال الإطلاع على ما يلي<sup>(١)</sup>:

- الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل ،وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها .
- نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب وتوعيته.
- نتائج قياس وتقييم الأداء ، إذا تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسهم ونوع التدريب الذى يحتاجون إليه لعلاج نقاط الضعف.
- أساليب العمل الجديدة المزمع إدخالها للمنشأة ، إذا يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب .
- الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج ، إذ يستدعى إدخالها أيضاً تدريب العاملين على كيفية استخدامها .
- آراء العاملين أنفسهم ، وذلك بسؤالهم عن النواحي التى يشعر أنهم بحاجة إلى تدريب لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم فيها.
- إجراء اختبار بحاجة للعاملين ، للوقوف على مستوى أدائهم ، وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما .

## ٢- تحديد نوع المهارات التى سيدرب عليها:

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء ما جاء في تحديد أهداف البرنامج التدريبي. يأتي تقرير نوع المهارات أو المهارات الملائمة أو المناسبة لهذه الاحتياجات ، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين ، ومن أجل السهولة

(١) د. فارس الرشيد ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، ٢٠٠١ .

في معرفة أنواع المهارات ، فقد عمدنا إلى تصنيفها في أربع فئات رئيسية على النحو التالي<sup>(١)</sup>:

أ-المهارات اللغوية الأساسية, كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة , وهذه المهارات لاشك أن النسبة الغالبة من العاملين في المنظمة يحتاجون إليها وعلى الأخص بالنسبة للأعمال المكتبية .

ب-المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة الملفات لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة تصنيف الملفات قيادة سيارة ,إعداد وجدولة الميزانية , فتح الحاسبات , تشغيل حاسب آلي..الخ.

ج- مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين , كالاتصالات , والقيادة الإدارية وخلق التعاون والثقة ولا شك أن جميع رجال الإدارة وفي مختلف المستويات الإدارية بحاجة لمثل هذه المهارات , ولكن بشكل خاص رجال المستوى الإشرافي الأول.

د-المهارات الفكرية , مثل التخطيط , والتنظيم , وأعداد السياسات واتخاذ القرارات , والتكيف مع الظروف... الخ , وهذه المهارات يحتاج إليها كافة المديرين في جميع المستويات الادارية , وبشكل خاص المستويات العليا منها.

### ٣-وضع المنهج التدريبي :

يقصد بالمنهج التدريبي , المادة التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها على ضوء الاحتياجات التدريبية , وحتى يكون المنهج التدريبي جيداً يحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يأخذ في الاعتبار النقاط الآتية :

-أن يكون المنهج نابعاً من البيئة الواقعية , وليس دخيلاً أو مستورداً , وألا يكون مثالياً لا يتسم بطابع المعقولية.

(١) د. وصفي عقيلي عمر, مرجع سبق ذكره.

- يجب ألا تكون المعلومات قديمة ومكررة , بل جديدة وحديثة .
- أن تأخذ المناهج في حسابها الأهداف النهائية المراد تحقيقها .

#### ٤- اختيار أسلوب التدريب :

يمكن القول أنه من المهم عند اختيار أسلوب التدريب أن يكون متوافقاً مع الموقف الذي يتطلبه , وليس الأمر - كما يفعل البعض - مجرد إقحام أسلوب معين يقال عنه حديث أو أثبت نجاحاً إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة , وأكبر عائد وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار الأسلوب أهمها ما يلي :

- عدد الأفراد المتدربين , فأسلوب المحاضرة كما لاحظنا سابقاً يمكن أن يستوعب عدداً كبيراً .
- المدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم .
- المادة التدريبية , إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين مثل التطبيق العملي.
- نوعية المتدربين , فالأساليب التي تناسب العمال مثلاً لا تناسب المشرفين وقد وضحنا عند عرضنا لأساليب التدريب كيف أن كل أسلوب يناسب تدريب فئة معينة من العاملين.
- ظروف وإمكانيات المنشأة.

مما تجب الإشارة إليه بخصوص أساليب التدريب هذه , هو أنه بالإمكان استخدام أكثر من أسلوب واحد وبأن واحد في عملية التدريب والتنمية .

#### ٥- اختيار المدربين :



المدرّب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة ، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم ، وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهنتهم ، في إطار برنامج محدد ، وبوساطة أسلوب أو أساليب تدريبية محددة أيضا لذلك يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التدريب ، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة ، لذلك يجب بذل الجهد لتوفير المدرّب الكفء الذي يستطيع استثارة المتدربين ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح .

وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يلي :

- أسلوب التدريب المراد استخدامه .
- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين .
- نوعية المتدربين .

وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين :

- أ- المدرب المحاضر : ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون فيها هو المتحدث الأساسي .
- ب- المدرب القائد : وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الافراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة , أو مناقشة .
- ج- المدرب التطبيقي : ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية , وهذه النوع من المدربين يكون قادراً على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام اساليب دراسة الحالة , والمناقشات .
- د- المدرب النفسي : ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك .

وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مدرب أهمها ما يلي :

- الشخصية القوية - المرونة - الصبر - اللباقة - الثقة بالنفس - الخبرة .

٦- تحديد مكان إقامة برنامج التدريب:

- يكون قرار تحديد مكان إقامة برنامج التدريب والتنمية عادة ضمن ثلاث اختيارات هي :
- في مكان الوظيفة أو العمل نفسه .
  - في غرفة مخصصة للتدريب داخل المنشأة.

▪ في مكان خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب متخصص أو في فندق , أو في الطبيعة .

وبوجه عام يحكم عملية تقرير واختيار مكان إقامة البرنامج التدريبي اعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنشأة المالية والمادية , وفيما إذا كان البرنامج مقيماً أو غير مقيم , والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية , والمهارات التي يراد تدريب الأفراد عليها , فالبرنامج المقيم يعنى وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وحياتهم الخاصة بعيدا عن المؤثرات الخارجية , حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك , أما البرنامج غير المقيم , فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب عن عمله وحياته الخاصة , وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته , أو في مكان معد للتدريب داخل المنشأة ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن التدريب في مكان معد للتدريب داخل المنشأة ونود الإشارة في هذا المجال الى ان التدريب في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء , في حيث أن التدريب اللغوي مثلا لإتقان المهارات اللغوية يتم في غرف مخصصة داخل المنشأة أو خارجه , أما بالنسبة لمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية فيتم التدريب عليها عادة خارج مكان المنظمة , واحياناً في داخلها , فيما إذا توفرت لديها الامكانيات المادية والمالية معاً .

٧- تحديد فترة برنامج التدريب :

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي , إذ تختلف المدة من برنامج لآخر علي ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

(أ) توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

أهم هذه المستلزمات ما يلي:

▪ توفير قاعات مناسبة وملائمة تخدم أغراض التدريب , يتوفر بداخلها كافة الاحتياجات , كالمقاعد , سبورة, إضاءة تهوية, نظافة ,هدوء ترتيب , إذ تعتبر هذه الأشياء أدوات مساعدة للمدرب علي العطاء , والمتدربين علي الاستيعاب.

▪ توفير وسائل الإيضاح اللازمة والمساعدة علي الشرح مثل الخرائط , والصور والأفلام , وأدوات التصوير , والراديو , واجهزة التسجيل . الخ

- توفير جهاز سكرتارية يقوم بتقديم خدمات الطباعة والنسخ والتصوير .
- توفير مكتبة فيها مراجع وكتب ليطلع عليها المتدربون خلال فترة تدريبهم.
- توفير كافيتيريا مناسبة للاستراحة.
- تعيين مدير إداري للإشراف علي سير تنفيذ البرنامج , وليعالج ما يظهر من مشكلات , ونود الإشارة إلي أن التدريب الذي يتم في مكان العمل نفسه , لا يحتاج عادة إلي عدد كبير من المستلزمات المنوه عنها أعلاه .

### (ب) أساليب التدريب:

نود الإشارة قبل استعراضنا لأساليب التدريب والتنمية الشائعة في الاستخدام إلي أنه ليس هناك أسلوباً يصلح استخدامه بصفة عامة لكافة أنواع العاملين - علي الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تطبق علي كافة فئات العاملين- في مختلف مستوياتهم , وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة , فأساليب تدريب رجال الإدارة (الرؤساء ) لا تصلح للفنيين ,وهذه بدورها لا تصلح لفئة المنفذين أو للعمال الصناعيين إذا اختلف نوع التدريب وبالتالي الأسلوب المستخدم حسب نوع فئة العاملين المراد تدريبها , وبوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب والتنمية ضمن مجموعتين اثنتين هما : أساليب تنفذ في مكان العمل ذاته , وأساليب تنفذ خارج مكان العمل.

#### ١ - أساليب التدريب في مكان العمل<sup>(١)</sup>:

تقوم أساليب التدريب التي تشمل عليها هذه المجموعة بتدريب العاملين في مكان العمل نفسه وتشرف المنظمة مباشرة علي تنفيذ البرنامج التدريبي. ويتميز التدريب في مكان العمل في أنه يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العلمي الفعلي . كما أنه يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه , هذا إلي

<sup>١</sup> د. فارس الرشيد مازن, إدارة الموارد البشرية , مكتبة العبيكان, ٢٠٠١.

جانبا أن التدريب ، ومن حيث المآخذ ، فيؤخذ علي التدريب في مكان العمل في أن هناك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات يحدثها المتدرب أثناء تدريبه ، هذا بالإضافة إلي تكلفة الأخطاء التي يقع فيها.

#### • أسلوب تعليمات العمل:

يتم تنفيذ هذا الأسلوب عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي علي المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل ، من أجل إكسابه المهارة المطلوبة ، وتكون مهمة المدرب بموجب هذا الأسلوب شرح التعليمات والإشراف علي تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها ، والعمل علي تصحيح أخطائه أولاً بأول من خلال جلسات تم بينه وبين المتدرب ، يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية، وإعطائه التوجيهات اللازمة لتلافي الأخطاء التي وقع فيها ، يناسب هذا الأسلوب التدريبي العمال الصناعيين ، والموظفين الكتبة، والعمال الفنيين.

#### • أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله ، وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطاؤه أولاً بأول ، وعلي ذلك يتم التدريب بموجب هذا الأسلوب في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب ، والرئيسي المباشر هو ذاته المدرب ، وقد يتم في بعض الحالات إعداد أماكن خاصة للتدريب يدرب فيها العاملون ، ويراعي أن تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية ، فتحاول الإدارة تزويدها بنفس الآلات ، ويكون لها نفس التصميم ، وتستخدم هذه الحالة عندما يوجد أعداد كبيرة من الأفراد المراد تدريبهم دفعة واحدة وبسرعة كبيرة ، ويتضح مما تقدم أن هذا الأسلوب يشبه الأسلوب السابق إلي حد ما

باستثناء ان المدرب هنا الرئيس المباشر , هذا بالإضافة إلي أن المادة التدريبية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة في حين أنها تكون غير مكتوبة في الأسلوب الثاني , يتميز هذا الأسلوب بما يلي :

- يرتبط هذا الاسلوب في التدريب بالعمل الفعلي للمتدرب , مما يكسبه مهارة عملية في مجال العمل .
  - يعطي هذا الأسلوب فرصة للرئيس المباشر بالإطلاع علي تقدم المتدرب أولاً بأول .
- ويؤخذ علي هذا الأسلوب أنه :**

ما دامت الخبرة والإرشاد والتوجيه محصورة في يد الرئيس المباشر , فإذا لم يستشعر الأخير محبة مرؤوسيه , أو شعر بأنه سيكون خطراً عليه في المستقبل عن طريق المنافسة , فلن يعطيه الاهتمام والمعلومات الكافية التي تؤهله ليكون فرداً صالحاً للعمل .

- ربما لا يكون لدى الرئيس الوقت الكافي لا عطائه للجهود التدريبية , وذلك بسبب كثرة مشاغله ومسؤولياته .
- قد تكون الطرق ووسائل العمل التي توصل اليها الرئيس المباشر خلال سنوات عمله غير جيدة , وبالتالي تكون غير مناسبة لتعليمها للغير .

وبشكل عام يتناسب هذا الاسلوب مع فئة العمال وفئة المنفذين , بينما لا يتناسب مع فئة رجال الإدارة الذين تتسم طبيعة عملها بطابع التوجيه واتخاذ القرارات وحل المشكلات .

#### • أسلوب دورية العمل ( تبادل الأعمال ) :

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف , بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة , وبهذا يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد , ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن

تكون الوظائف في مستوى إداري واحد , حتى تتسنى التنقلات بينهم , ولا بد لنجاحه أن يكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب , وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب وهي فترة استلامه للوظيفة , وأن يكون هناك تقييم مستمر لأدائه وشرح وتوضيح للأخطاء التي يقع فيها .

**يتميز هذا الأسلوب بما يلي :**

- يعطي للمتدرب فكرة واضحة وشاملة عن طبيعة وظروف العمل في المنشأة .
- النقل بين الوظائف يمكن بواسطته معرفة الأشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم في شغل بعض الوظائف الشاغرة لسبب من الأسباب , وذلك علي ضوء مدى نجاح مدى الفرد في أداء المهام الوظيفية في الوظائف التي تدرّب فيها .
- تنمية اتجاه تعاوني بين العاملين , نتيجة تعرض كل منهم للمشكلات التي تواجه عمل الآخرين , ووجهات نظرهم في معالجتها .
- سهل التطبيق , ولا يتطلب جهودا كبيرة في تنفيذه .

**ويؤخذ علي هذا الأسلوب أنه :**

- يعاني العمل داخل المنشأة من جراء استخدام هذا الأسلوب من ارتباك ناتج عن التغيرات المتكررة في شغل الوظائف , لان الشخص الذي يحل محل غيره في العمل لا يستطيع ان يقوم بمهام الوظيفة في وقت قصير كشاغلها الأصلي , كما لا يستطيع اتخاذ بعض القرارات الهامة , لخوفه من الوقوع ببعض الأخطاء التي تؤثر علي العمل .
- هناك حدود للمهارات التي يمكن ان يكتسبها المتدرب خلال فترة زمنية قصيرة من الوقت , وهي توليه المنصب الوظيفي الجديد , ذلك لعدم وجود الوقت الكافي لدراسة وتحليل مشكلات العمل , وبشكل عام , يناسب هذا الأسلوب بشكل أكثر تدريب فئة رجال الإدارة نظرا لوجود مناصب إدارية محددة لها مهام ومسؤوليات يمكن تنفيذ عمليات الانتقال بينها بشكل سهل .

• **أسلوب الإدارة المتعددة :**

يتضح من عنوان هذا الأسلوب ، بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط ، وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط والمباشر ، فمن خلال التشاور وإشراك الرؤساء في تخطيط وإدارة العمل واتخاذ قراراته تتوفر الفرصة للمستوى الأوسط والمباشر في أن ينمي نفسه ويطور أداءه للأفضل والأحسن ، كما يوفر هذا الأسلوب فرصة للإدارة العليا من أجل أن تحدد وتختار مرشحين من أجل عمليات الترقية ، إذا تصبغ الإدارة المتعددة بموجب هذا الأسلوب عملية تدريب وتقييم في مكان العمل نفسه ، وخطوة مهمة في مجال مساء الفرد في حياته الوظيفية ومستقبله في العمل .

## ٢ - أساليب التدريب خارج مكان العمل :

تتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب ، حيث يتم تدريبه وتنميته في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي ، وسواء أكان هذا المكان يقع داخل المنطقة ذاتها ، أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة ، وسوف نعلم فيما يلي إلي شرح الأساليب التي تشمل عليها هذه المجموعة .

### • المهام الفردية :

يوجه هذا الأسلوب إلي عضو برنامج التدريب باعتباره فرداً في موقف التعلم والتدريب ، ويتوقع منه أن يعمل منفرداً في مهمة تسند له دون أن يتعاون مع أحد زملائه ، وقد تكون المهمة عملاً ينجزه ، أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة محددة ، أو بحثاً يقوم بإعداده ، أو إعداد تقرير عن حادثة لا حظها في مكان العمل ... الخ ، وتترك حرية معالجتها وإعدادها للفرد كيفما يشاء ثم بعد إنجاز المهمة تقيم النتيجة التي توصل إليها ، وتشرح أخطأه ويدرب علي كيفية تلافيها مستقبلاً فيما إذا تعرض لمثل هذه المهام.



يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته وعدم تكلفته , وإمكانية استخدامه في تدريب كافة انواع فئات العاملين , لكن يؤخذ عليه أنه من الصعوبة تحديد أنواع متعددة من المهمات , وتحديد مضمونها بدقة , وتحديد معايير النجاح في أداء المهمة .

### المحاضرة :

المحاضرة هي الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعي المحاضر تتوفر لديه صفات معينة , وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة , تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة , أمام عدد كبير أو صغير من الأفراد , يكونون بمثابة المستفيدين من المعلومات التي يلقيها , ولنجاح المحاضرة هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان وأهمها ما يلي :

- أن تكون المعلومات مرتبة ومسلسلة بشكل منطقي .
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها .
- إدخال عام الإثارة علي المحاضرة للقضاء علي الملل .
- إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار مختصرة وواضحة , وأن تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط .

### يتميز هذا الأسلوب بما يلي :

- أسلوب سهل وبسيط ولا يكلف مالاً ولا وقتاً .
- أسلوب مباشر في نقل المعلومات , إذ يكون المدرب ( المحاضر ) والمتدرب ( المستمع ) وجها لوجه .
- المرونة , إذ يمكن تغيير المحاضر أو موضوع المحاضرة كيفما يشاء المشرفون علي برنامج التدريب .

### ويؤخذ علي هذا الأسلوب ما يلي :

- مشاركة المتدرب لا تتعدى الاستماع للمحاضرة ، وتدوين الملاحظات وإلقاء الأسئلة ، وبالتالي لا يسمح هذا الأسلوب بممارسة موضوع التدريب بشكل علمي بل نظري فقط .
  - لا يتيح أسلوب المحاضرة التعرف سوى علي رأي المحاضر حول الموضوع .
  - توهي للمتدربين بأن المحاضر يعرف كل ما يدور حول الموضوع ، وما عليهم إلا أن يتقبلوا كل ما يعرضه عليهم من معلومات . وبهذا يعطل النشاط الفكري لديهم ، والنظرة إلي الموضوع من زوايا مختلفة .
  - أسلوب ممل إذا لم يدخل المحاضر علي المحاضرة عنصر الإثارة .
- وتجد الإشارة إلي إمكانية استخدام هذا الأسلوب في تدريب كافة أنواع فئات العاملين ، علي أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين بغية اطلاعهم عليها ، وتوسيع معرفتهم لبعض المواضع .

### المؤتمر :

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر ، وذلك بهدف الوصول إلي توصيات بشأن مسائل معينة، ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمرين على ضوء معرفتهم و خبرتهم إذا يعتمد هذا الأسلوب على معلومات و خبرات أعضاء المؤتمر، اذ من خلال المناقشة تتاح الفرصة لكل عضو ، التعرف على خبرات و معلومات الآخرين و لذلك يجب ان يكون لدى المؤتمرين خبرات و تجارب عديدة حول المواضيع التي يناقشها و يدرسها المؤتمر ، و في هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على ادراك العناصر الاساسية للموضوع او المشكلة التي يدرسونها .

و اسلوب المؤتمر كأسلوب تدريبي ، يرتبط نجاحه بدرجة اسهام جميع اعضائه من واقع تجاربهم و خبرتهم ، و لا يعتمد نجاحه على التوصل الى اتفاق معين ، ذلك أن القيمة

التدريبية له لا يعتمد على ذلك بل تعتمد على مدى استفادة الاعضاء من خبرات و آراء بعضهم البعض.

### يتميز هذا الاسلوب بما يلي :

- اسلوب جيد للتفكير الجماعى يتيح الفرصة لتبادل المعلومات و الأفكار .
  - يشجع المتدرب على المناقشة و الادلاء بآرائه , و امداده بالمعرفة العلمية لتحليل المواقف نتيجة المناقشات و تبادل الاراء.
  - يسمح باستعراض و جهات النظر بشأن المسألة الواحدة , و دراستها من كافة جوانبها .
  - اسلوب سهل و قليل التكاليف نسبيا.
  - امكانية استيعابه لعدد كبير من الافراد .
- و اخيرا يناسب هذا الاسلوب تدريب فئة المشرفين بمختلف مستوياتهم الادارية.

### **الندوة :**

بموجب هذا الاسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين فى مجال معين , لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعه من الافراد ,الذين يسمح لهم فى المشاركة المتخصصين فى النقاش و معالجة الافكار التى تطرح داخل الندوة .

يتميز هذا الاسلوب ببساطته و سهولته , و قلة تكاليفه , بالاضافة الى انه يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد , و يصلح استخدام هذا الاسلوب فى تدريب مختلف مسنويات المشرفين فى المنشأة .

### **التطبيق العلمى :**

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما امام مجموعة الافراد المتدربين مع شرح نظرى و عملى لمراحل أداء العمل و اجراءاته . دون ان يشارك المتدربون فى اداء العمل , لكن يسمح لهم بالمناقشة و الاستفسار , يشبه هذا الاسلوب - الى حد ما - اسلوب المحاضرة , لكن هنا يقترن بالتطبيق العملى , و يتميز هذا الاسلوب بسهولته و قلة تكاليفه , و قدرته على استيعاب مجموعة كبيرة من المتدربين , و بالاضافة لذلك فهو يتميز بانه يثبت المعلومات لدى المتدربين بدرجة اكبر من الاساليب النظرية , و بشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب فى تدريب العمال الحرفيين الصناعيين الذين يحتاجون الى مهارات يدوية او استخدام آلات و أدوات .

#### ٨- دراسة الحالة :

بموجب هذا الاسلوب يتم اشراك المتدربين فى التدريب اشراكاً فعالاً , اذ تقدم لهم مشكلة او فكرة , و يطلب من المتدربين دراستها و تحليلها و الوصول الى حل لها , و قد تضاف بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع , و ذلك بهدف اختبار قدرة المتدربين على الكشف عن المعلومات المفيدة .

و الهدف الاساسى من اسلوب دراسة الحالة هو : القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات , عن طريق التحليل و التفكير المنظم , و دراسة المشكلة من كافة جوانبها , و وضع الحلول البديلة و اختيار انسبها , و ذلك بالاعتماد على معلومات و خبرات المتدرب.

و يتم عرض الحالة باشكال متعددة , فقد يكون فى صورة عبارات وردت فى احاديث بعض الاشخاص , او قد يكون على هيئة ملفات تتضمن وقائع الحالة و كافة البيانات المتعلقة بها , او قد تكون فى صورة تقرير او شريط سينمائى , او عرض مسرحى لمواقف معينة , و يجب عند عرض الحالة ان تكون البيانات المعروضة مركزة وواضحة و مفهومة , و أن يتم عرض الاحداث بشكل متسلسل و منطقى , و لا بد من ان يقترن العرض بتحليل

مبسط و موجز , و بعد ان يتم عرض المشكلة , يكون قد تجمع لدى المتدربين معلومات و بيانات كافية و يطلب منهم بعد ذلك تلخيص الحالة و تحديد المشكلات و البدائل تمهيدا لمناقشتها , ويسمح لهم بالاستفسار عن بعض النقاط الغامضة بالنسبة لهم , و يجب خلال مناقشة الحالة ان يتم توجيهها باستمرار عن طريق المتابعة , كى لا تجنح المناقشة عن الهدف و الغرض المحدد لها , لذلك من المفضل ان يكون حجم مجموعة المتدربين صغيراً , ليتمكن أعضاؤها من الاستفادة من المناقشات , و المشاركة فيها و من الضروري ان تترك الحرية لكل متدرب فى ابداء آرائه و افكاره و مناقشتها مع باقى اعضاء مجموعة المتدربين , و فى النهاية يجرى تقوم الآراء و الحلول و توضيح الثغرات فيها و اسلوب تلافيتها مستقبلاً , و بوجه عام يتوقف نجاح هذا الاسلوب على مجموعة من العوامل اهمها ما يلى:

- توفير عنصر التشويق فى عرض الحالة.
- ان تشمل الحالة موضوع تختلف الآراء فيه , بغية النقاش حوله .
- محاولة عرضة حقائق مادية و ملموسة و ليست نظرية بحتة.
- ان يكون عرض الحالة مختصراً دون الاخلال بالمحتوى .
- ان تكون النتائج التى سيتم التوصل اليها قابلة للتنفيذ على ضوء الظروف العادية , بمعنى ان تكون الحالة قريبة من الواقع.

يتميز هذا الاسلوب بما يلى :

- يتيح الفرصة لتوسيع معرفة و خبرة و أفق الفرد عن طريق الاحتكاك مع الاخرين , و من خلال مناقشة الآراء .
- ينمى القدرة على الدراسة و التحليل للمشكلات لدى الفرد , و تجعله ينظر الى الموضوعات و المشكلات من كافة جوانبها .

▪ لا يشجع على الاعتقاد بوجود حل واحد للحالة , بل هناك حلول كثيرة يجب المفاضلة بينها لاختيار انسبها .

و يؤخذ على هذا الاسلوب ما يلي :

- لا يستوعب عددا كبيرا من المتدربين .
- ان شعور المتدربين بان القرارات التى سيتوصلون اليها ليس لها تأثير , يدفعهم الى عدم الجدية كما لو كانت القرارات سننفذ مثلا , و سيقع على القرار مسؤولية .
- يخرج النقاش دائما عن النطاق المحدد , و قد يشمل موضوعات فرعية , ما يضيع الوقت .
- كاتب الحالة بالرغم من مهارته , فان استيعابه و ادراكه للحقائق لن يماثل الحقائق نفسها تماما , فنقل البيانات و المعلومات لا يخلو ابدا من درجة التحيز في التقدير الشخصى .

و اخيرا يصلح هذا الأسلوب لتدريب رجال الادارة العليا و الوسطى , لابد ان طبيعة عملهم تعتمد بشكل اساسى على القرارات و حل المشاكل .

### خامسا : شروط التدريب الفعال :

هناك شروط اساسية يجب ان تتوافر فى اى نوع من التدريب , ليؤدى مهمته بنجاح أو على اكمل وجه : أهم هذه الشروط ما يلي :

١. ان يكون التدريب قائماً على اساس تغيير اسلوب الاداء السلوك و التفكير للافضل و الاحسن .

٢. ضرورة اقتناع الادارة و المتدربين بأهمية التدريب و فوائده .

٣. توافر الرغبة لدى العاملين فى تنمية معارفهم و مهاراتهم و هذا يتطلب وجود حوافز معينة تدفع العاملين للمشاركة فى برامج التدريب.

٤. ضرورة ملائمة موضوعات التدريب مع الإحتياجات التدريبية للعاملين و إختيار اساليب التدريب الملائمة ايضا.
٥. توفير ظروف العمل والبيئة الادارية المناسبة ليتمكن العاملون المتدربون من تطبيق ما اكتسبوه خلال التدريب .
٦. ان ينظر للتدريب علي انه عملية أو نشاط مستمر , فلا يعني خضوع فلان للتدريب مرة واحدة و انه لم يعد بحاجة الي تدريب , بل علي العكس الفرد العامل هو دائما بحاجة الي تدريب , كلما جدت ظروف جديدة
٧. تكون هناك متابعة للمتدربين بعد عودتهم لاعمالهم , وذلك لمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم من جراء تطبيق ما تدربوا عليه .
٨. التدريب يحتاج الي دعم مستمر من قبل الادارة , لان جراء التدريب يحتاج الي امكانيات يجب توافرها .

### سادسا تقييم التدريب :

يعتبر تقييم التدريب المرحلة الاخيرة من مراحل التدريب وتهدف هذه المرحلة الي قياس مدي كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها , وذلك من اجل تطوير العملية التدريبية وتحسين خطة التدريب وتطويرها .

ويشير جرينيل الي مصطلح التقييم بانه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدي النجاح في تحقيق الاهداف التي تم تصميمه من اجلها .

ويعرف مايك ويلز تقييم التدريب بانه سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممه للتأكد من ان التدريب قد حقق التأثير المطلوب علي مستوي الفرد والإدارة والمنظمة .

وبالتالي يمكن تعريف تقييم التدريب أنه عملية هادفة لقياس مدي ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية , وهو عملية مستمرة سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي

**اهداف تقييم التدريب :**

بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة اهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب الي تحقيقها هي:

- **التعلم :** إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل او التحسن والتطوير ونتيجة للعملية التدريبية .
- **الاثبات :** وينطوي هذا الهدف علي محاولة تقديم إثبات أو ادلة علي أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة .
- **التطوير :** ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية , وذلك من خلال التعرف علي نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية .

**الاسس العامة لتقييم التدريب :**

لتقييم التدريب بطريقة سليمة ومهنية فلا بد من مراعاة مجموعة من الاسس نذكر منها<sup>(١)</sup>:

- ان يتم التقييم بشكل موضوعي .
- ان يسترشد التقييم بالمنهج العلمي .
- ان يكون التقييم عملية مستمرة .
- ان يتم التقييم بشكل جماعي .
- ان يكون التقييم شاملا .
- ان تحدد اهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس .
- من الأهمية أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين والآخر في ضوء التغيرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب التقييم .

(١) د. ابو ناصر مدحت , ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق , دار الفجر , ٢٠٠٨



- ان يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الامكان .

### عناصر تقييم التدريب :

- هناك عدة عناصر يوجه إليها التقييم هي :
- البرنامج التدريبي .
- المتدرب .
- المدرس .
- القائمون علي التدريب .
- نتائج التدريب .

### مراحل تقييم التدريب :

يمكن ان نحدد اربع مراحل لتقييم التدريب هي كالتالي :

#### ١ - التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي :

هذه المرحلة تتضمن العديد من الخطوات نذكر منها :

- ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقع تحقيقها من البرنامج التدريبي .
- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي .
- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتصديرها بالعدد المطلوب , وتوفير مكان التدريب المناسب , وتوفير الوسائل السمعية والبصرية المطلوبة وإنها جاهزة للاستخدام .
- متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أن شروط القبول بالبرنامج تنطبق عليهم .

- استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج ، وحول موضوعاته وترتيبها.

## ٢- التقييم اثناء تنفيذ البرنامج التدريبي :

تهدف هذه المرحلة إلي متابعة وتقييم كل خطوة من خطوات التدريب أثناء التنفيذ للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقا لما هو مخطط له من قبل .  
وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها :

- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه .
- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية .
- مدى الالتزام بالمنهج التدريبي المستخدمة .
- مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة .
- مدى حرص المدرب علي الالتزام بمبادئ التدريب .
- مدى كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة .
- مدى حرص المدرب علي أخلاقيات التدريب .

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تقييم البنود السابقة ذكرها :

- استقصاء آراء المتدربين بعد كل يوم تدريبي .
- الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج .
- رأي وملاحظات المدرب علي البرنامج والمتدربين والقاعة والوسائل التدريبية .

## ٣- التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي :

تهدف هذه المرحلة إلي :

- التعرف علي إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به .

- التعرف علي سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به .
- تقييم المتدرب .
- تقييم المدرب .

وفي ضوء النتائج يمكن القيام بالآتي علي سبيل المثال :

- إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر بها أي قصور .
- إعادة النظر في المدربين .
- إعادة النظر في المادة التدريبية .
- تصليح الوسائل التدريبية المعطلة أو التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة .
- توفير وسائل تدريبية حديثة .
- تعديل التوقيتات الزمنية للبرنامج إذا لزم الأمر .

## ٤- تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة :

في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة معينة , ولتكن مثلا شهر أو أكثر وذلك للتأكيد من مدي تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة.

**ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تحقيق ذلك:**

استقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين عن مدي التحسن الذي حدث علي المعارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتدربين, استقصاء آراء المتدربين عن المكان الذي تدربوا فيه ومناقشتهم في مدي استفادتهم من البرنامج التدريبي وكيف أنه ساهم أو العكس في التحسين أدائهم للأعمال التي يقومون بها.

**سابعاً: المفاضلة بين برامج التدريب البديلة**

تستخدم مصفوفة العائد للمفاضلة بين برامج التدريب البديلة, وهناك اكثر من نموذج لهذه المصفوفة, فقد تتوافر لدي مدير الافراد معلومات مؤكدة عن نتائج البرنامج التدريب البديلة, وقد تكون هذه المعلومات احتمالية, ولذلك فإننا يهمننا التعرف علي كيفية التصرف في الحالتين<sup>(١)</sup>:

**١- في حالة وجود معلومات كاملة:**

حيث تتوافر معلومات مؤكدة عن نتائج الفعلية لكل من برامج التدريب البديلة وتكون ازاء حالة توافر المعلومات الكاملة عن الايرادات والنفقات الخاصة بعناصر البرنامج المختلفة.

ويعمل مدير الافراد علي اختيار البديل (البرنامج التدريبي) الذي يحقق اعلي قيمة صافية العائد, ويتوقف اختيار المدير للبديل المناسب علي الطبيعة السيكولوجية له هل هو من الشخصيات التي تميل الى التفاؤل او تميل الى التشاؤم او معتدلة , فاذا كان من

(١) يراجع في ذلك :

- د. أحمد عبد الكريم عبد الرحمن , إدارة الموارد البشرية , سواهج , دار الفكر المعاصر , ٢٠٠٨٩ , ص ٣٦٣ - ٣٧٤ .

## الموارد البشرية

الانماط المتفائلة فانه يختار البديل الذى يحقق اعلى عائد من بين أعلى العوائد و اذا كان نمطه تشاؤمى فانه يختار البديل الذى يحقق اعلى عائد من بين أعلى العوائد , و اذا كان نمطه تشاؤمى فانه يختار البديل الذى يحقق ادنى عائد من بين ادنى العوائد بينما اذا كان نمط معتدل فانه يختار البديل الذى يحقق البديل ادنى تكلفة من بين تكاليف الفرص البديلة.

## ٢- حالة عدم وجود معلومات كاملة :

٣- حيث لا تتوفر لمدير الافراد معرفة كاملة من النتائج المتوقعة للبدائل المختلفة و لذلك فانه يعمل على توفير توزيع احتمالى عن ظروف البيئة المختلفة و بصفة خاصة يعتمد على نظرية القرارات المفرعة فى تحديد البديل الافضل و يتطلب الاعتماد على هذه النظرية توافر المعلومات التالية:

- الايرادات و التكاليف المرتبطة بالظروف البيئية المختلفة بالنسبة لكل بديل .

- احتمالات حدوث الظروف البيئية.

و على اساس هذه المعلومات يتم تقدير العائد , المتوقع لكل برنامج (بديل) تدريبى من المعادلة التالية:

$$\text{العائد المتوقع} = \text{العائد المشروط} \times \text{الاحتمال المقدر}$$

ثم نحدد البرنامج التدريبى الذى يقدم اعلى عائد متوقع و لاذى يمثل مجموع القيم المنوقعة لهذا البرنامج.

## تطبيق رقم (١):

تواجه شركة ايدىال مشكلة تدهور كفاءة رجال البيع بها , و قد تمثلت مظاهر هذه المشكلة فى مؤشرين اولهما ارتفاع نسبة المصروفات البيعية الى رقم المبيعات عن الفترة من ٢٠٠٩-٢٠١٤ و ثانيهما انخفاض رقم المبيعات الذى يحققه رجل البيع لذات الفترة و يتضح ذلك من السلسلة الزمنية التالية:

السنة						المؤشر
٢٠١٤	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	

الموارد البشرية

نسبة المصروفات البيعية	١٠%	١٥%	١٨%	٢٠%	٢٥%	٤٠%
مبيعات رجل البيع بالوحدة	٢٠٠٠	٧٠٠	٥٠٠	٣٠٠	٢٠٠	١٠٠

و بدراسة مدى دلالة هذه المؤشرات اجتمعت اللجنة المشكلة لدراسة هذه الظاهرة و أوصت بضرورة تدريب رجال البيع, و كان امام اللجنة ثلاثة بدائل لتحقيق هدف مزدوج يرمى الى :

- تحقيق اقصى ربح ممكن من تسويق المنتجات الرئيسية للشركة و عددها ١٠٠ وحدة بسعر ٢٠ جنية للوحدة.

- تحقيق اقصى ربح اضافى ممكن منة تسويق المنتجات الثانوية للشركة و الذى يتم انتاجه اثناء الانتاج الرئيسى بسعر بيع ٥٠٠ جنية للوحدة.

فاذا علمت ان البيانات الخاصة بالبدائل الثلاثة كالاتى :

عدد الوحدات الثانوية المتوقع بيعها	الايادات	النفقات	البديل
١٠٠	٢٠٠٠٠	١٧٠٠٠	١- برامج تدريب داخلى
٣٠٠	٢٠٠٠٠	١٦٠٠٠	٢- برنامج تدريب لدى هيئة متخصصة
٢٠٠	٢٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٣- برنامج مشترك مع الشركات المتخصصة

والمطلوب :

ماهى افضل استراتيجية من البدائل الثلاثة باستخدام مصفوفة العائد, اذا علمت ان استغلال المنتج الثانوى ان تتجاوز مبيعاته ٦٠٠ وحدة فقط و بعائد ٦ جنية للوحدة.

الحل

التمرين بياناته مؤكدة و ليس به اى احتمالات و بالتالى فاننا ازاء حالة بها معلومات متكاملة , و يتم بالطريقة التالية:

الموارد البشرية

(١) ايجاد عائد المنتجات الرئيسية لكل بديل :

صافى عائد البديل = الايرادات - النفقات

البديل الاول =  $20000 - 17000 = 3000$  جنيه.

البديل الثانى =  $16000 - 20000 = -4000$  جنيه.

البديل الثالث =  $15000 - 20000 = -5000$  جنيه.

نلاحظ ان برنامج التدريب المشترك هو افضل بديل بدون اخذ صافى العائد الاضافى فى الاعتبار .

(٢) ايجاد صافى المنتجات الثانوية لكل برنامج:

حيث ان مبيعات المنتجات الثانوية لن تتجاوز ٦٠٠ وحدة فقط و بعائد ٦ جنية للوحدة , فاننا نجد ان العائد البدائل الثلاث من المنتجات الثانوية يكون كما يلى:

البديل الاول =  $600 \times 6$  وحدة = ٦ جنية = ٣٦٠٠ جنيه.

البديل الثانى =  $300 \times 6$  وحدة = ٦ جنية = ١٨٠٠ جنيه .

البديل الثالث =  $200 \times 6$  وحدة = ٦ جنية = ١٢٠٠ جنيه .

(٣) ايجاد صافى العائد الاجمالى لكل بديل (برنامج تدريبي):

البديل الاول =  $3000 \div 3600 = 6600$  جنيه.

البديل الثانى =  $1800 \div 300 = 5800$  جنيه.

البديل الثالث =  $1200 + 5000 = 6200$  جنيه.

(٤) البديل الامثل :

ان افضل استراتيجية لتدريب رجال البيع هى اتباع برنامج للتدريب الداخلى لعاملين حيث ان ذلك يحقق اعلى صافى عائد اجمالى.

### تطبيق رقم (٢) :

يواجه مدير الافراد بمؤسسة الاهرام مشكلة الاختيار بين ثلاثة بدائل لبرامج التدريب :

داخلى و خارجى و مشترك و هناك توصية من اللجنة المختصة بتحقيق المرونة فى عدد من المتدربين ,حيث تضاف اعداد من المتدربين الى البرنامج التدريبى حسب مقتضيات العمل, وقد توافرت البيانات التالية عن صافى العائد المتوقع بالاف جنيه عن البرامج

التدريبية الثلاث في ظل الظروف المختلفة ( زيادة المتدربين , استقرار اعدادهم, انخفاض اعدادهم).

حالة المتدربين البرنامج	زيادة	استقرار	انخفاض
تدريب داخلي	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠
تدريب خارجي	٦٠٠	٦٠٠	١٠٠
تدريب مشترك	٩٠٠	٣٠٠	٣٠٠-

و المطلوب :

١- اذا كانت احتمالات اعداد المتدربين غير معروفة فما هو انسب نوع من البرامج التدريبية اذا كان معيار المفاضلة بين البدائل هو :

أ- اختيار البرنامج الذي يحقق اعلى عائد من بين ادنى العوائد لكل البرامج.

ب- اختيار البرنامج الذي يحقق اعلى عائد من بين اعلى العوائد لكل البرامج.

ج- اختيار ادنى تكلفة من بين اعلى تكاليف الفرص الضائعة.

٢- اذا كانت احتمالات عدد المتدربين في الزيادة = ٤٥% و احتمالات عدد المتدربين في الانخفاض = ٢٠%.

فما هو افضل برنامج تدريبي في هذه الحالة اذا كان المعيار المستخدم هو معيار القيمة المتوقعة للعائد.

٣- ماهي القيمة المتوقعة للعائد في حالة توافر المعلومات الكاملة.

### الحل

١- في حالة عدم وجود معرفة بحالات اعداد المتدربين فاننا نقوم بتحديد البديل المناسب

كالآتي :

أ- اختيار البرنامج الذي يحقق اعلى عائد من بين ادنى العوائد لكل البرامج :



الموارد البشرية

يتم تحديد ادنى عائد لكل بديل و يتم اختيار اعلى عائد من بين ادنى العوائد كما يلي:

البرنامج	ادنى عائد	اعلى العوائد من بين ادنى العوائد
- الاول	٤٠٠	٤٠٠
- الثانى	١٠٠	
- الثالث	٣٠٠ -	

و يكون برنامج التدريب المشترك هو افضل البرامج فى ضوء هذا المعيار .

ب- اختيار البرنامج الذي يحقق أعلى عائد من بين أعلى العوائد لكل البرامج :

حيث مم تحديد أعلى عائد لكل برنامج ثم اختيار البرنامج ذو أعلى عائد .

البرنامج	أعلى عائد	اعلى العوائد من بين ادنى العوائد
- الاول	٤٠٠	
- الثانى	٦٠٠	
- الثالث	٩٠٠	٩٠٠

ويكون برنامج التدريب المشترك هو أفضل البرامج في ضوء هذا المعيار .

ج- اختيار البرنامج الذى يحقق تدنية تكلفة الفرص البديلة.

فى ضوء هذا المعيار نتبع الخطوات التالية:

- تحديد اعلى عائد فى كل حالة من حالات اعداد المتدربين اى تحديد اكبر قيمة فى كل عمود.

- طرح جميع قيم العمود من اعلى قيمة فى نفس العمود.

- تحديد اعلى تكلفة فرص ضائعة لكل بديل تحديد اعلى قيمة فى كل صف.

- اختيار البديل الذى يحقق ادنى تكلفة فرص بديلة من القيم السابقة.

حالة المتدربين البرنامج	زيادة	استقرار	انخفاض	اقصى تكلفة فرص بديلة
----------------------------	-------	---------	--------	-------------------------

الموارد البشرية

تدريب داخلي	٥٠٠	٢٠٠	صفر	٥٠٠
تدريب خارجي	٣٠٠	صفر	٣٠٠	٣٠٠
تدريب مشترك	صفر	٣٠٠	٧٠٠	٧٠٠

وبالتالي فان امثل بديل هو التدريب الخارجى للعاملين .

٢-المفاضلة بين البدائل علي اساس القيمة المتوقعه للعائد .

احتمال حالة عدد المتدربين في حالة الاستقرار = ٣٥ % وهو الاحتمال المكمل

لحالة الزيادة وحالة الانخفاض ( ٤٥ % , ٢٠ % )

وفيما يلي جدول يوضح القيمة المتوقعة لعائد بديل :

حالة المتدربين البرنامج	زيادة	استقرار	انخفاض	اقصي تكلفة فرص بديلة
تدريب داخلي	١٨٠	١٤٠	٨٠	٤٠٠
تدريب خارجي	٢٧٠	٢١٠	٢٠	٥٠٠
تدريب مشترك	٤٠٥	١٠٥	٦٠-	٤٥٠

اعلى عائد متوقع للبدال الثاني وهو التدريب الخارجى يعتبر افضل برنامج تدريبي

للعاملين .

٣-القيمة المتوقعة للعائد في ظل المعلومات الكاملة :

= قيمة العائد في ظل المعلومات الكاملة - القيمة المتوقعة للعائد

قيمة العائد في ظل المعلومات الكاملة :

= اعلى عائد في كل عمود × احتمال تحقق هذا العائد

## الموارد البشرية

$$0.20 \times 400 + 0.35 \times 600 + 0.45 \times 900 =$$

$$80 + 210 + 405 =$$

$$= 695 \text{ جنيه}$$

القيمة المتوقعة للعائد في ظل المعلومات الكاملة :

$$500 - 695 =$$

$$= 195 \text{ جنيه}$$

الحل بطريقة اخرى :

- تحديد تكلفة الفرصة البديلة للبديل الامثل الذي يتم اختياره وقد سبق تحديده في المطلوب

الاول وقد حددت القيم كما يلي :

$$300, \text{ صفر}, 300$$

- تحديد القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة :

= تكلفة الفرص البديلة للبديل الامثل  $\times$  احتمال تحقق القيم

$$0.20 \times 300 + 0.35 \times \text{صفر} + 0.45 \times 300 =$$

$$60 + \text{صفر} + 135 =$$

$$= 195 \text{ جنيه}$$

وهي نفس القيمة التي وصلنا اليها من الطريقة الاولى .



## الفصل التاسع

استخدام شبكة بيرت PERT في حل  
مشاكل ادارة الموارد البشرية

## الفصل التاسع

## استخدام شبكة بيرت PERT في حل مشاكل ادارة الموارد البشرية

مقدمة :

تواجه ادارة الموارد البشرية مشكلة ادارة انشطة مختلفة تتعلق باختيار وتعيين العمالة او تدريبها او تقييمها او صيانتها , وهناك مجموعه من النماذج الكمية التي تساعد ادارة الموارد البشرية علي جدولة هذه الانشطة وتحديدها وترشيدها ومن هذه النماذج نموذج المسار الحرج واسلوب تقييم ومراجعة البرامج والمكون من الحروف الاولى من "Program Evaluation Review Technique"

ويراعى كل من الاسلوبين السابقين عملية تتابع الانشطة ومن المعروف ان اسلوب بيرت من النماذج الاحتمالية بينما نموذج المسار الحرج من النماذج المؤكد حيث يراعي اسلوب بيرت عنصر عدم التأكد الذي يلزم الوقت المتوقع لتنفيذ الانشطة. وشبكة بيرت هي شبكة تحدد الناتج الزمني للاحداث والانشطة وطول النشاط يعكس علاقة التبعية بين الانشطة ولا يمثل الوقت المتوقع لتنفيذ كل نشاط .

وسوف يعرض الكاتب في هذا الفصل لمفهوم الاحداث والانشطة لشبكة بيرت , واهم قواعد تصميمها , وكيفية حساب الوقت المتوقع .لانشطة الشبكة , وتحديد المسار الحرج , وكيفية حساب الوقت الفائض ( الاحتياطي الكلي ) , والتعرف علي البرنامج الاحتمالي لشبكة بيرت , واخيرا عرض لتطبيق يوضح كل الخطوات السابقة (١) .

(١) يراجع في ذلك :

- د. محمد حسن احمد مهدي , ادارة النشاط الانتاجي - مع اشارة خاصة الي المداخل المعاصرة للتميز التنافسي , سوهاج , غير مبين الناشر , ٢٠١٤ , ص ٢٢١ - ٢٣٦ .

- د . احمد عبد الكريم عبد الرحمن , ادارة الموارد البشرية , سوهاج , غير مبين الناشر , ٢٠٠٨ , ص ٣٧٧ - ٤٠٥

اولا : مفهوم الاحداث والانشطة

- الحدث :

هو نقطة البدء او الانتهاء من المشروع او نشاط معين فيه , وهو لحظة تصويرية وبالتالي لا يستحوذ علي مساحة زمنية , وهو لا يتطلب انفاق اى موارد مادية او بشرية. ويشمل كل مشروع او برنامج علي حدث او اكثر تبعا لحجم هذا المشروع ومن المهم ان تحدد نظام تتابع الاحداث بطريقة منطقية وفقا لطبيعة العلاقات بين هذه الاحداث , ويجرى تصوير الاحداث علي شبكات الاعمال في شكل دوائر .

- العمليات او الانشطة :

اذا كان الحدث هو لحظة تصويرية فإن العملية او النشاط يمثل مرحلة فعلية من مراحل التنفيذ , وبالتالي فهي تستلزم مساحة زمنية لإنجازها , وهي تتطلب موارد مختلفة لتحقيق الانجاز , وكل عملية او نشاط لها حدث بداية تبدأ به ولها حدث نهاية تنتهي عنده. ويجرى تصوير النشاط او العملية علي شكل سهم , وترتبط الاسهم بين الاحداث المختلفة وليس هناك علاقة بين طول السهم والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذ النشاط ومن واقع الانشطة والاحداث تقوم بتصوير العلاقات التي تربط بينها والنظام الذي تتابع به من لحظة بداية المشروع حتي نهايته في شكل شبكة تطلق عليها شبكة الاعمال .

ثانيا : اهم قواعد تصميم شبكة بيرت

- يشير رأس السهم الي نهاية العملية وذيله الي بدايتها , والمفروض ان تسير الشبكة من نقطة البداية الي نقطة النهاية في اتجاه الاسهم ( من اليمين لليساار او العكس) ولذلك لا ينبغي رسم اسهم متقاطعة او دائرية .

- ليس هناك علاقة بين طول السهم والمدة الزمنية التي تستغرقها العملية او النشاط , اذ يتوقف طول السهم علي حجم الشبكة وبما يساعد علي توضيحها .
- نظام تتابع الأسهم هو الذي يوضح تسلسل الاحداث في شبكة بيرت وليس بالضرورة رقم الحدث , وان كان من المفضل اعطاء الاحداث ارقام مسلسلة تعكس منطق تتابعها .
- ضرورة الحصر الكامل حيث تختلف الاحداث والانشطة التي يتضمنها المشروع ومعرفة الترتيب المنطقي لها وتحديد اي الانشطة سوف ينفذ بالتتابع وايها يمكن ان ينفذ بالتوازي.
- لا يمكن ان نعتبر عملية او نشاطا ما قد بدأ طالما ان الحدث الذي يسبقها لم يتحقق ولا يمكن ان يعتبر ان هذا الحدث قد تحقق ما لم تنفذ جميع العمليات او الانشطة السابق عليه.

### ثالثا: حساب الوقت المتوقع للانشطة

يحتاج المشروع ككل وكذلك مختلف الانشطة التي تتكون منها الي وقت لانجازه وان من اهم مزايا طرق بيرت انها تحل الاسلوب العلمي محل التقدير الجزافي , ولعل موضوع ترشيد عنصر الوقت وتقليل المدة اللازمة لانجاز المشروع وتخفيض نسبة عدم التأكد من مواعيد البدء والانتهاء يعتبر واحد من اهم مجالات هذا الاحلال .

ويهدف احتواء عنصر عدم التأكد نتيجة تضارب التقديرات بين التفاوض والتشاورم وخصوصا في المشروعات التي تقام اول مرة ينصحنا اساتذة بحوث العمليات والاحصاء بتوجيه سؤال الي المختصين وذوى الخبرة في كل نشاط من أنشطة المشروع حول :

ما هو الوقت المتفائل , وما هو الوقت الاكثر احتمالا , وما هو الوقت المتشائم ,

بالنسبة لكل نشاط من الانشطة السابقة ؟



**الوقت المتفائل :** هو الوقت الذي يتوقعه الخبراء والمختصون لالنتهاء من النشاط اذا ما كانت كافة الظروف والعوامل المحيطة بالتنفيذ مواتية , وبالتالي فإنه يشير الي ادني وقت يمكن انجاز النشاط خلاله وسنرمز له بالرمز (ف)

**الوقت الاكثر احتمالا :** يشير الي الوقت الذي يمكن فيه الالنتهاء من النشاط في ظل سيادة الظروف والعوامل العادية المألوفة الحدث والتي منها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي وبالتالي فهو يشير الي الوقت الذي كثيرا ما يتم فيه انجاز هذا النشاط والذي سنرمز له بالرمز (ك) .

**الوقت المتشائم:** وهو الوقت الذي يمكن فيه الالنتهاء من النشاط في سيادة ظروف سلبية غير عادية تعوق التنفيذ , ونرمز له بالرمز (ش) .

ومن المهم الاشارة الي ان المقصود بالظروف والعوامل الغير عادية الايجابية ( في حالة الوقت المتفائل) والغير عادية السلبية ( في حالة الوقت المتشائم) هي تلك الناشئة عن طبيعة النشاط نفسه وليست ناشئة عن عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها ولها صفة العمومية كالكوارث الطبيعية او التقلبات السياسية .

ويتم حساب الوقت المتوقع والذي نرمز له بالرمز (ق) بالمعادلة التالية:

$$(ق) = \frac{ف + ٤ ك + ش}{٦}$$

وهذا يعني ان احتمال حدوث الوقت المتفائل مساوي لاحتمال حدوث الوقت المتشائم, وكل منهما له وزن واحد بينما ان احتمال حدوث الوقت الاكثر احتمالا هو ٤ اضعاف احتمال حدوث الوقت المتفائل او المتشائم , ولذلك يرجح بأربعة اوزان ويسجل الرقم المتوقع لكل نشاط تحت السهم الخاص به بين قوسين .

رابعا: تحديد المسار الحرج

يجد المخطط في العادة عند تصميمه لشبكة بيرت انه امام عدد من المسارات التي توضح له اسلوب تنفيذ العمل , ومن ثم تقع عليه مهمة اختيار واحد منها , ولكن مثل هذه المشكلة تبدو سهلة الحل ذلك ان عليه ان يبحث عن المسار الحرج من بين المسارات المتاحة وان يستخدم في التعرف علي الوقت النهائي لانهاء المشروع .

### ويتميز المسار الحرج بأنه :

- اكثر المسارات طولاً .
- ان اى تأخير في مواعيد انتهاء تنفيذ الأنشطة علي هذا المسار لابد وان يؤدي الي تأخير التنفيذ النهائي للمشروع كله .
- ان اى رغبة في الاسراع بموعد الانتهاء من المشروع تقتضي العمل علي تخفيض طول هذا المسار .
- وهذا يعني ان اى موارد اضافية او دعم ينبغي ان يوجه للأنشطة التي يضمها هذا المسار .

وذلك انه لا جدوى من تسريع معدلات انجاز المسارات الاخرى طالما انها تنتهي بطبيعتها قبل المسار الحرج , وكل ما سنفعله اذا كانت جهودنا موجهة لتخفيض وقت المسارات الاخرى هو اننا سنزيد من اوقات الانتظار فيها حتى الانتهاء من أنشطة المسار الحرج .

### التباين:

لعلنا سنلاحظ ان هناك فارقاً بين الوقت المتقائل والوقت المتشائم , وهذا الفارق يعكس مقدار عدم التأكد بالنسبة لتنفيذ هذا النشاط , فزيادة الفارق بين الوقتين يعكس زيادة درجة التأكد والعكس صحيح , ولقياس درجة التأكد المرتبطة بالمواعيد المقدمة لتنفيذ عملية او نشاط نلجأ الي مقياس التباين(ت).

ويمكن حساب تباين الوقت المتوقع لاي نشاط كما يلي:

تباين الوقت المتوقع للبرنامج = مجموع تباينات الوقت المتوقع لانشطة المسار الحرج.

$$\text{تباين الوقت المتوقع للنشاط} = \frac{(\text{الوقت المتشائم} - \text{الوقت المتفائل})^2}{36}$$

خامسا : حساب الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي)

رأينا ان الادارة عليها ان تعتمد الموعد الذي يحدده اطول مسار وهو ما يطلق عليه المسار الحرج كموعد مناسب للانتهاء من المشروع , ورأينا ان اختيار المسار الحرج سيؤدي الي وجود حالات انتظار عند المسارات الاخرى والان نريد ان نعرف اين تجد محطات الانتظار هذه عند كل مسار , او بكلمات اخرى ما هي الاحداث التي يوجد عندها وقت فائض علي المسارات المختلفة , لهذا سنقوم بحساب الفائض للمسارات المختلفة علي الشبكة ثم نقوم في الخطوة التالية بالتعرف علي الوقت الفائض لكل نشاط علي الشبكة من الانشطة المختلفة علي النحو التالي :

١- حساب الوقت الفائض علي مسارات الشبكة :

طالما ان المسار الحرج هو اطول المسارات فإن الفرق بين طول المسار الحرج واي

مسار اخر يعكس الفائض في هذا المسار علي النحو التالي :

الفائض علي اي مسار = طول المسار الحرج - طول المسار نفسه

وبديهي ان الفائض علي المسار الحرج يساوي الصفر

٢- حساب الوقت الفائض عند كل نشاط

لحساب الفائض عند كل نشاط يلزم حساب الوقت المبكر والوقت المتأخر لكل نشاط , ولكل نشاط وقت بداية مبكر ووقت نهاية مبكر , وكذلك وقت بداية متأخر , وذلك علي النحو التالي:

- **البداية المبكرة للنشاط** : وهي عبارة عن اقرب وقت يمكن البدء فيه بتنفيذ ذلك النشاط  
- **النهاية المبكرة للنشاط** : وهي عبارة عن اقرب وقت يمكن ان ينتهي فيه تنفيذ فعالية او نشاط معين .

- **وقت النشاط** : هو عبارة عن الوقت اللازم لانجاز النشاط وهذا الوقت في طريقة المسار الحرج يكون محدد ومعلوم ويتم تزويده من قبل الادارة كما ان التكلفة يستلزم ان تكون محددة ومعلومة : اما في اسلوب بيرت فإن الوقت اللازم لانجاز النشاط يكون متوقع يحسب وفق سياق معين , وسيتم تناول ذلك لاحقا .

- **البداية المتأخرة والنهاية المتأخرة** : يمكن تعريف البداية المتأخرة لاي نشاط بانها اخر وقت يمكن ان يبدأ فيه النشاط ( الفعالية ) دون ان يؤثر علي اتمام المشروع في الوقت المحدد وفقا للمسار الحرج , اما النهاية المتأخرة فهي اخر وقت يمكن ان ينتهي دون ان يؤثر علي انجاز المشروع في وقته المحدد .

وتحسب البدايات والنهايات المتأخرة عن طريق المرور التراجعي اي البدء من النشاط النهائي ( الاخير) الذي تعرف متي ينتهي ثم نبدأ بالتراجع علي المسارات المختلفة مروراً بجميع الانشطة لاحتساب كل البدايات والنهايات المتأخرة .

- **الوقت الفائض** : يعرف الوقت الفائض ( او الزمن الاحتياطي الكلي ) لاي نشاط من الانشطة بأنه الفرق بين زمن النهاية المتأخرة لاي نشاط من الانشطة ومجموع زمن البداية المبكرة لاي نشاط وزمن انجاز هذا النشاط , حيث ان النهاية المتأخرة للنشاط هي الوقت الذي يجب الا يتأخر عنه نهاية النشاط , والبداية المبكرة للنشاط هي الزمن الذي

يجب ان ينقضي من بداية المشروع حتي بداية هذا النشاط , والفائض عند جميع أنشطة المسار الحرج يكون مساويا الصفر , بينما عند جميع أنشطة المسارات الأخرى غير الحرجة يكون أكبر من الصفر.

سادسا : التقدير الاحتمالي لبرنامج بيرت

حتي تتحقق من وجود توزيع طبيعي لتوزيع الوقت المتوقع للبرنامج , فإنه يجب ان يكون عدد الأنشطة كبيرا , وان يكون وقت التنفيذ الأنشطة مستقلا , وبافتراض ان وقت تنفيذ البرنامج يخضع للتوزيع الطبيعي , ومن واقع التقدير الاحتمالي الزمني يمكن توقع الحدود القصوى والدنيا الممكنة لتنفيذ البرنامج , والمدى الممكن للتنفيذ واحتمالاته , ودرجة كفاءة البرنامج في ظل كل توقع ( الوقت المتوقع , اقصي توقع , ادنى توقع )

تطبيق رقم (١)

في دراسة قام بها احد الخبراء في مجال ادارة الموارد البشرية لتحليل ودراسة برنامج الاختيار والتعيين في احد البنوك المصرفية , اتضح ان الاجراءات اللازمة لعمليات الاختيار والتعيين تتمثل في الأنشطة التالية موضعا قرين كل منها الزمن اللازم لاداء الأنشطة ( باليوم)

النشاط	المسار	الاقوات اللازمة لاداء النشاط		
		الوقت المتفائل	الوقت الاكثر احتمالا	الوقت المتشائم
أ	٢-١	١	١	١
ب	٣-٢	٢	٤	٦
ج	٤-٣	٢	٣	١٠
د	٥-٣	٢	٣	٤
هـ	٨-٤	٢	٤	٦
و	٦-٥	٥	٧	٩

ز	٧-٦	١	٢	٣
ح	٨-٧	١	٢	٣
ط	٩-٨	١	٢	٣
ي	١٠-٨	١	٢	٣
ك	١١-٩	٢	٣	٤
ل	١٢-١٠	٢	٤	٦
م	١٢-١١	١	٢	٣
ن	١٣-١١	٤	٦	٨
س	١٣-١٢	١	١	١

### والمطلوب :

- ١- حساب الوقت المتوقع لتنفيذ كل نشاط
- ٢- رسم شبكة بيرت لبرنامج الاختيار والتعيين موضحا عليها الاوقات المتوقعة للانشطة
- ٣- حساب الوقت المبكر والمتأخر والفائض لكل نشاط
- ٤- تحديد المسار الحرج للبرنامج والوقت المتوقع للبرنامج
- ٥- حسبا تباين الوقت المتوقع للبرنامج
- ٦- حسبا الانحراف المعياري للوقت المتوقع للبرنامج
- ٧- بافتراض ان الوقت المتوقع يخضع للتوزيع الطبيعي فما هي الحدود القوى والدنيا المتوقعة لتنفيذ هذا البرنامج , واذا كانت اقصي درجة معيارية للاخطاء في جدول التوزيع الطبيعي ( Z ) هي ٣.٠٩ والمناظرة لاحتمال ٩٩.٨ % فما هو المدى المتوقع للتنفيذ
- ٨- احسب درجة كفاءة برنامج الاختيار والتعيين في ضوء المعلومات السابقة .

### الحل

- ١- حساب الوقت المتوقع لتنفيذ كل نشاط :

ف + ٤ ك + ش

= (ق)

$$١ = \frac{\text{ف + ء + ك + ش}}{٦} = \text{(ق) للنشاط (أ)}$$

$$٤ = \text{(ق) للنشاط (ب)}$$

$$٤ = \text{(ق) للنشاط (ج)}$$

$$٣ = \text{(ق) للنشاط (د)}$$

$$٤ = \text{(ق) للنشاط (هـ)}$$

$$٧ = \text{(ق) للنشاط (و)}$$

$$٢ = \text{(ق) للنشاط (ز)}$$

$$٢ = \text{(ق) للنشاط (ح)}$$

$$٢ = \text{(ق) للنشاط (ط)}$$

$$٢ = \text{(ق) للنشاط (ى)}$$

$$٣ = \text{(ق) للنشاط (ك)}$$

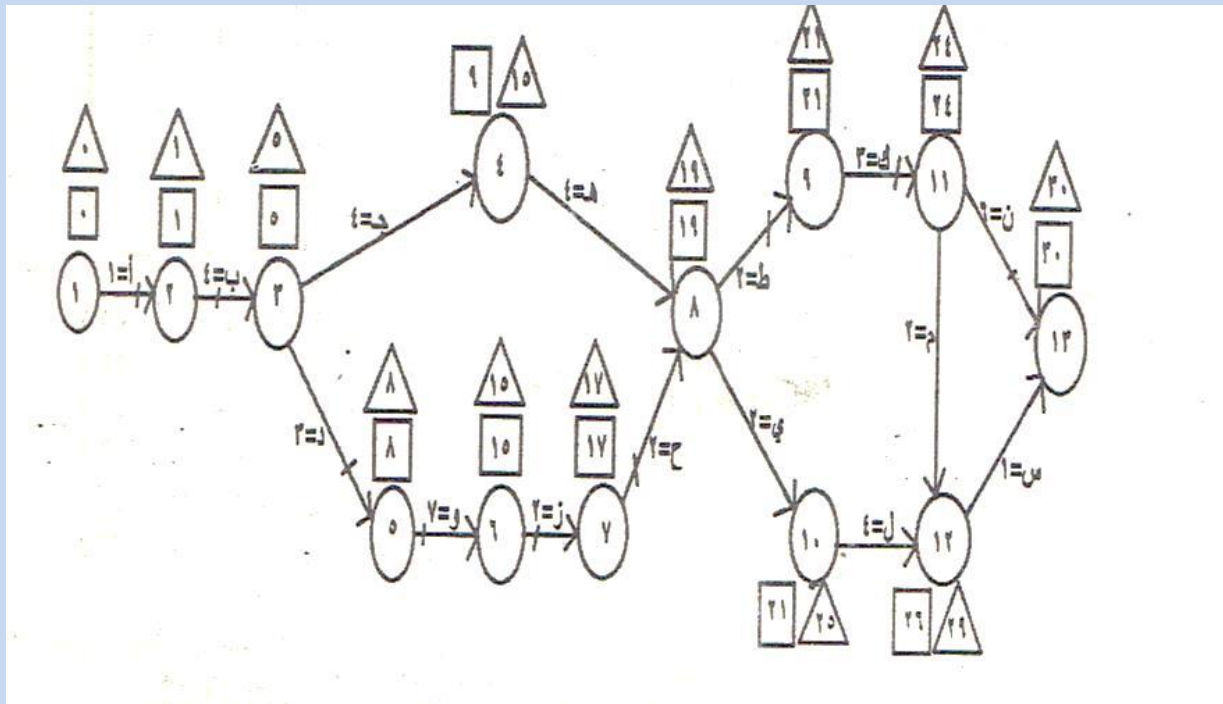
$$٤ = \text{(ق) للنشاط (ل)}$$

$$٢ = \text{(ق) للنشاط (م)}$$

$$٦ = \text{(ق) للنشاط (ن)}$$

$$١ = \text{(ق) للنشاط (س)}$$

٢- رسم شبكة بيرت لبرنامج الخيار و التعيين.



٣- حساب الوقت المبكر و المتأخر و الفائض لكل نشاط<sup>(١)</sup>:

النشاط	البداية المبكرة	النهاية المتأخرة	زمن انجاز النشاط	الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي)
أ	صفر	١	١	صفر
ب	١	٥	٤	صفر
ج	٥	١٥	٤	٦
د	٥	٨	٣	صفر
هـ	٩	١٩	٤	صفر
و	٨	١٥	٧	صفر

(١) - البداية المبكرة للنشاط = الزمن الذي يجب أن ينقضي من بداية المشروع وحتى بداية هذا النشاط .  
 - النهاية المتأخرة للنشاط = الوقت الذي يجب ألا يتأخر عنه نهاية النشاط .  
 - الوقت الفائض ( الاحتياطي الكلي ) = النهاية المتأخرة للنشاط - ( البداية المبكرة للنشاط + زمن انجاز النشاط ) .



ز	١٥	١٧	٢	صفر
ح	١٧	١٩	٢	صفر
ط	١٩	٢١	٢	صفر
ي	١٩	٢٥	٢	٤
ك	٢١	٢٤	٣	صفر
ل	٢١	٢٩	٤	٤
م	٢٤	٢٩	٤	٣
ن	٢٤	٣٠	٦	صفر
س	٢٦	٣٠	١	٣

٤- تحديد المسار الحرج لبرنامج و الوقت المتوقع للبرنامج :

المسارات الوقت اللازم لاتمام المسار

$$(١) \text{ أ ب ج ه ط ك ن} = ١ + ٤ + ٤ + ٤ + ٢ + ٣ + ٦ = ٢٤$$

$$(٢) \text{ أ ب ج ه ط ك م س} = ١ + ٤ + ٤ + ٢ + ٣ + ٢ + ١ = ٢١$$

$$(٣) \text{ أ ب ج ه ي ل س} = ١ + ٤ + ٤ + ٢ + ٤ + ٤ + ١ = ٢٠$$

$$(٤) \text{ أ ب د و ز ح ط ك ن} = ١ + ٤ + ٣ + ٧ + ٢ + ٢ + ٣ + ٦ = ٣٠$$

$$(٥) \text{ أ ب د و ز ح ط ك م س} = ١ + ٤ + ٣ + ٧ + ٢ + ٢ + ٣ + ٢ + ١ = ٢٧$$

$$(٦) \text{ أ ب د و ز ح ي ل س} = ١ + ٤ + ٣ + ٧ + ٢ + ٢ + ٤ + ١ = ٢٦$$

اذن المسار الحرج هو ( أ ب د و ز ح ط ك ن ) وهو وقت تنفيذ برنامج اختيار وتعيين العمالة

٥- حساب تباين الوقت المتوقع ببرنامج :

$$\text{تباين الوقت المتوقع للانشطة الحرجة} = \frac{(\text{الوقت المتشائم} - \text{الوقت المتفائل})^2}{٣٦}$$

$$\text{ع}^2 \text{ للنشاط (أ)} = (١ - ١) / ٣٦ = ٠ \quad \text{ع}^2 \text{ للنشاط (ب)} = (٢ - ٦) / ٣٦ = ٠.٤٤٤$$

$$\begin{aligned} \text{ع}^2 \text{ للنشاط (د)} &= (٢-٤) = ٣٦ / ٢ = ٠.١١١ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (و)} &= (٥-٩) = ٣٦ / ٢ = ٠.٤٤ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (ز)} &= (١-٣) = ٣٦ / ٢ = ٠.١١١ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (ح)} &= (١-٣) = ٣٦ / ٢ = ٠.١١١ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (ط)} &= (١-٣) = ٣٦ / ٢ = ٠.١١١ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (ك)} &= (٢-٤) = ٣٦ / ٢ = ٠.١١١ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (ن)} &= (٤-٨) = ٣٦ / ٢ = ٠.٤٤٤ \end{aligned}$$

∴ مجموع تباينات الانشطة الحرجة ( تباين الوقت المتوقع للبرنامج ) = ١.٨٨٧

٦- حساب الانحراف المعياري للوقت المتوقع للبرنامج :

$$\text{الانحراف المعياري للوقت المتوقع للبرنامج} = \sqrt{١.٨٨٧} = ١.٣٧٤$$

٧- الحدود القصوى والدنيا والمدى المتوقع لتنفيذ البرنامج :

- الحد الاقصى الممكن لتنفيذ البرنامج = الوقت المتوقع للبرنامج + ( اقصى درجة معيارية للاخطاء × الانحراف المعياري للبرنامج )

$$= ٣٠ + ( ١.٣٧٤ \times ٣.٠٩ ) = ٤.٢٥ + ٣٠ = ٣٤.٢٥ \text{ يوم}$$

- الحد الادنى الممكن لتنفيذ البرنامج = الوقت المتوقع للبرنامج - ( اقصى درجة معيارية للاخطاء × الانحراف المعياري للبرنامج )

$$= ٣٠ - ( ١.٣٧٤ \times ٣.٠٩ ) = ٤.٢٥ - ٣٠ = ٢٥.٧٥ \text{ يوم}$$

- المدى الممكن التنفيذ =

الحد الاقصى الممكن لتنفيذ البرنامج - الحد الادنى الممكن لتنفيذ البرنامج

$$= ٣٤.٢٥ \text{ يوم} - ٢٥.٧٥ \text{ يوم} = ٨.٥ \text{ يوم}$$

٨- درجة كفاءة برنامج الاختيار والتعيين :

$$\text{الوقت المتوقع للبرنامج} = ٣٠ \text{ يوم}$$

$$\text{اقصى تقدير متوقع للبرنامج} = ٣٤.٢٥ \text{ يوم}$$

$$\text{ادنى تقدير متوقع للبرنامج} = ٢٥.٧٥ \text{ يوم}$$

∴ درجة كفاءة البرنامج في ظل كل توقع من التقديرات السابقة كما يلي:

$$\text{درجة كفاءة البرنامج} = ١٠٠ \% = \frac{(\text{الوقت المتوقع})}{(\text{الوقت الكلى})} \times ١٠٠$$

$$= \frac{٣٠}{٤٧.٦}$$

$$- \text{ في ظل الوقت المتوقع} = 100\% - 100 \times$$

$$= 100\% - 63.8\% = 36.2\%$$

$$- \text{ في ظل اقصي توقع} = 100\% - 100 \times \frac{34,25}{47}$$

$$= 100\% - 72.9\% = 27.1\%$$

$$- \text{ في ظل ادنى توقع} = 100\% - 100 \times \frac{25,75}{47}$$

$$= 100\% - 54.8\% = 55.2\%$$

وهكذا يمكن استنتاج ان الكفاءة المتوسطة للبرنامج تتحدد بنسبة 36.2 % . الا انه من المحتمل بدرجة دقة 99.8 % ان تتخض الكفاءة الي ادناها 17.1 % او ان ترتفع الي اقصاها 55.2 % .

الفصل العاشر

جودة الحياة الوظيفية

## الفصل العاشر مفهوم جودة الحياة الوظيفية

### الفصل العاشر

#### مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يشير مفهوم جودة الحياة الوظيفية (Qwl) Quality of work life فى ابسط معانيه الى قيام بتبنى نظم موارد بشرية تسعى الى توفير حياة وظيفية افضل للعاملين , تشبع احتياجاتهم و تحقق اهدافهم من ناحية و تركز على تحسين اداء المنظمة من الناحية الأخرى . و قد تم استخدام هذا المصطلح فى العديد من المجالات الادارية المختلفة مثل : التنظيم و التطوير التنظيمى , و العلاقات العمالية و الصناعية , و الجودة الانتاجية الى ان استقر استخدامه فى مجال ادارة الموارد البشرية.

و يعد مجال ادارة الموارد البشرية اكثر المجالات استخداما لمفهوم جودة الحياة الوظيفية لمبررين اساسين هما: ان مجال ادارة الموارد البشرية يعد المجال الاوسع الذى تتطوى تحته اجزاء كثيرة من المجالات الانف ذكرها: التنظيم و التطوير التنظيمى , العلاقات العمالية و الصناعية , و الجودة و الانتاجية .

كما ان مجال ادارة الموارد البشرية هو المجال المنوط به وضع سياسات و نظم العمل التى تكفل تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة بالشكل الذى يشبع حاجات الفرد و يرفع من مستوى اداء المنظمة , و عليه فان هذا المجال هو الاولى برعاية مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

#### محددات جودة الحياة الوظيفية

توجد العديد من العوامل المحددة antecedents لجودة الحياة الوظيفية للعاملين فى المنظمات المختلفة و تعكس تلك العوامل المحددة الاسباب المؤثرة سلباً او ايجاباً على ادراك العاملون لهذه الجودة . و إجمالاً , تعد المحددات التالية , اكثر العوامل المؤثرة فى هذا المجال.

## الفصل العاشر مفهوم جودة الحياة الوظيفية

### الخصائص الوظيفية

تشمل الخصائص الوظيفية بعدين متكاملين لنموذج خصائص الوظيفة المقدم من Hackman&oldman و المستخدم في إعادة تصميم الوظائف في المنظمات لجعلها أكثر دافعية للعاملين فيها . و يتجسد البعدان المؤثران في جودة الحياة الوظيفية في الخصائص الجوهرية للوظيفة core job characteristics و الحالات النفسية المهمة critical psychological states .

و تضم الخصائص الجوهرية للوظيفة ما يلي :

- تنوع المهارات skill variety ويعبر عن المدى الذي تتطلب فيه الوظيفة استخدام مهارات متنوعة للاضطلاع بمهامه .
  - وحدة المهمة task identity ويعكس المدى الذي تتطلب فيه الوظيفة أداء أو تنفيذ جزء متكامل من العمل من البداية حتى النهاية .
  - أهمية المهمة task Significance وتعكس المدى الذي تتمتع فيه الوظيفة بالتأثير في الآخرين أي أهمية الوظيفة لدى الغير .
  - المعلومات المرتدة عن الوظيفة feedback from the job ويشير إلي المدى الذي يتلقى فيه الفرد المعلومات عن مدى فعالية أدائه للعمل .
  - الاستقلال في العمل autonomy وتعني الدرجة التي تسمح بها الوظيفة للأفراد باتخاذ القرارات حول أفضل الطرق المتاحة لإنجاز مهامهم وأعمالهم .
- و تشمل الحالات الحرجة / المهمة للوظيفة في ادراك العاملون ان العمل المؤدى ذو معنى او مضمون experienced meaningfulness of work , استشعار المسؤولية عن نواتج الوظيفة experienced responsibility for work و معرفة النتائج الفعلية لتنفيذ أنشطة العمل knowledge of actual results of work activities .

## الفصل العاشر

### مفهوم جودة الحياة الوظيفية

و يؤدي توافر الخصائص الجوهرية الخمس في الوظيفية و ما يترتب عليها من شعور العاملون بالحالات النفسية الحرجة /المهمة الى تواجد حالة من الدافعية الداخلية لدى الأفراد والتي تنبع من العلاقة المباشرة بين العاملون والوظائف المنوط بها . و شعور العاملون بتلك الدافعية الداخلية يقود الى تحسين ادراك هؤلاء العاملون بجودة الحياة الوظيفية.

#### خصائص الدور :

تتسم الادوار التي يقوم بها العاملون داخل المنظمات بعدة سمات خاصة تتمثل في :  
غموض الدور Role ambiguity و عبء الدور Role overload و صراع الدور Role conflict . و ركود الدور.

#### غموض الدور Role ambiguity

يحدث غموض الدور عندما لا تتوفر لدى الفرد المعلومات الكافية حول دوره في المنظمة مثل المعلومات الموضحة لحدود سلطاته و مسؤولياته و المعلومات الخاصة بسياسات و قواعد المنظمة و طرق تقييم الاداء الى غيرها من المعلومات التي تقلل من حالة الغموض و عدم التأكد المحيطة بدور الفرد في لمنظمة.

و يترك غموض الدور الفرد في حالة من القلق و التوتر بفعل عدم التأكد من التصرفات التي يجب عليه القيام بها و نتائج تقييم هذه التصرفات من قبل الرؤساء , و من هذه الزاوية يعد غموض الدور احد العوامل الضاغطة التي يواجهها الفرد عند ممارسة دوره في العمل stressor و الذي تسائل عنه المنظمة ذاتها , و يقلل من ادراك العاملين بجودة الحياة الوظيفية.

#### صراع الدور Role conflict

ينشأ صراع الدور عندما يواجه الفرد توقعات و مطالب متعارضة من الآخرين , او يحدث تعارض بين متطلبات دور الفرد و بين قيمه او عندما تتعارض متطلبات دورين او اكثر من ادوار الفرد , و من ثم توجد عدة اشكال لصراع الدور تتمثل فيما يلي : الصراع

## الفصل العاشر مفهوم جودة الحياة الوظيفية

داخل الدور inter role conflict و يظهر عندما تكون توقعات و مطالب الغير من دور الفرد متعارضة فيصعب على الفرد تحقيق هذه التوقعات معا . الصراع بين الادوار intra role conflict و يحدث بفعل تعدد الادوار التي تقوم بها الفرد (فهو عامل / زوج / صديق) و يظهر عندما تتعارض متطلبات دورين او اكثر من ادوار الفرد . و الصراع بين الفرد و الدور person-role conflict: و يحدث عندما تتعارض متطلبات دور الفرد مع قيمه الشخصية.

و يترك صراع الدور بصوره المختلفة الفرد فى حالة من التمزق بفعل نوعية الصراع الحادث بين القيم الشخصية personal values و متطلبات العمل أو بين المطالب و التوقعات المتعارضة . و من هذا المنطلق يعد صراع الدور احد العوامل الضاغطة stressor التي تعزى المسؤولية عن حدوثها المنظمة ذاتها و يقلل من ادراك العاملين بجودة الحياة الوظيفية.

### عبء الدور role overload

يشير عبء الدور الى حجم و طبيعة الاعمال المتوقع من الفرد القيام بها فى فترة زمنية معينة و فى ضوء امكاناته و قدراته , و بفعل التفاعل الحادث بين هذه الجوانب يظهر شكلين رئيسيين لعبء الدور يتفرع من كل منهما نوعين متميزين لهذا العبء وهذا الشكلين هما : عبء الدور الزائد و عبء الدور الناقص .

ويحدث عبء الدور الزائد role overload عندما تتطلب الاعمال المتوقع من الفرد القيام بها قدرات و مهارات تتجاوز ما هو متوفر لديه او عندما تكون الاعمال المتوقع منه القيام بها تفوق الوقت المخصص لها . و يطلق على النوع الاول من العبء . عبء الدور الزائد نوعيا Qualitative role overload , ويسمى النوع الثاني عبء الدور الزائد كميًا Quantitative role overload .

و يظهر عبء الدور الناقص role under load عندما تكون الاعمال المتوقع من الفرد القيام بها بسيطة و سهلة و قليلة و ادنى من الوقت المخصص لها . او عندما تكون مهارات وقدرات الفرد تتجاوز بكثير المهارات و القدرات اللازمة لاداء مثل تلك المهام . و يطلق على النوع الاول من عبء الدور , عبء الدور الناقص كميًا Quantitative role



## الفصل العاشر مفهوم جودة الحياة الوظيفية

Qualitative role , اما عبء الدور الثانى فيسمى عبء الدور الناقص نوعيا .  
under load .

ويترك عبء الدور باشكالة المختلفة الفرد في حالة من القلق و التوتر بفعل : اتساع و ضخامة المسؤولية الملقاة عليه في حالة عبء الدور الزائد كميًا , و الخوف من عدم الوفاء بها في حالة عبء الدور الزائد نوعيا وبفعل ضيق ومحدودية المسؤولية في حالة عبء الدور الناقص كميًا وبفعل عدم الاستفادة من إمكانيات وطاقات الفرد في العمل في حالة عبء الدور الناقص نوعياً , وبهذا المعنى , فان عبء الدور يعد احد العوامل الضاغطة التي تتحمل المنظمة المسؤولية عنها , و يقلل من ادراك العاملين بجودة الحياة الوظيفية.

### ركود الدور Role stig

و يظهر ركود الدور عندما تختفى امام الفرد فرص التقدم المهني و الوظيفي في حالة عدم حراك و عدم تطور. و يترك ركود الدور اثاراً بالغة على نفسية الفرد اذ يرى الغير في حالة حراك دائم لاعلى في المنظمة يحققون طموحاتهم و يشبعون حاجاتهم بينما هو يتحرك في مكانه treading water فاقد اية مطامح في المستقبل . و يعد ركود الدور عاملاً ظافراً على الفرد تقع المسؤولية عنه على المنظمة ويقلل من ادراك العاملين بجودة الحياة الوظيفية.

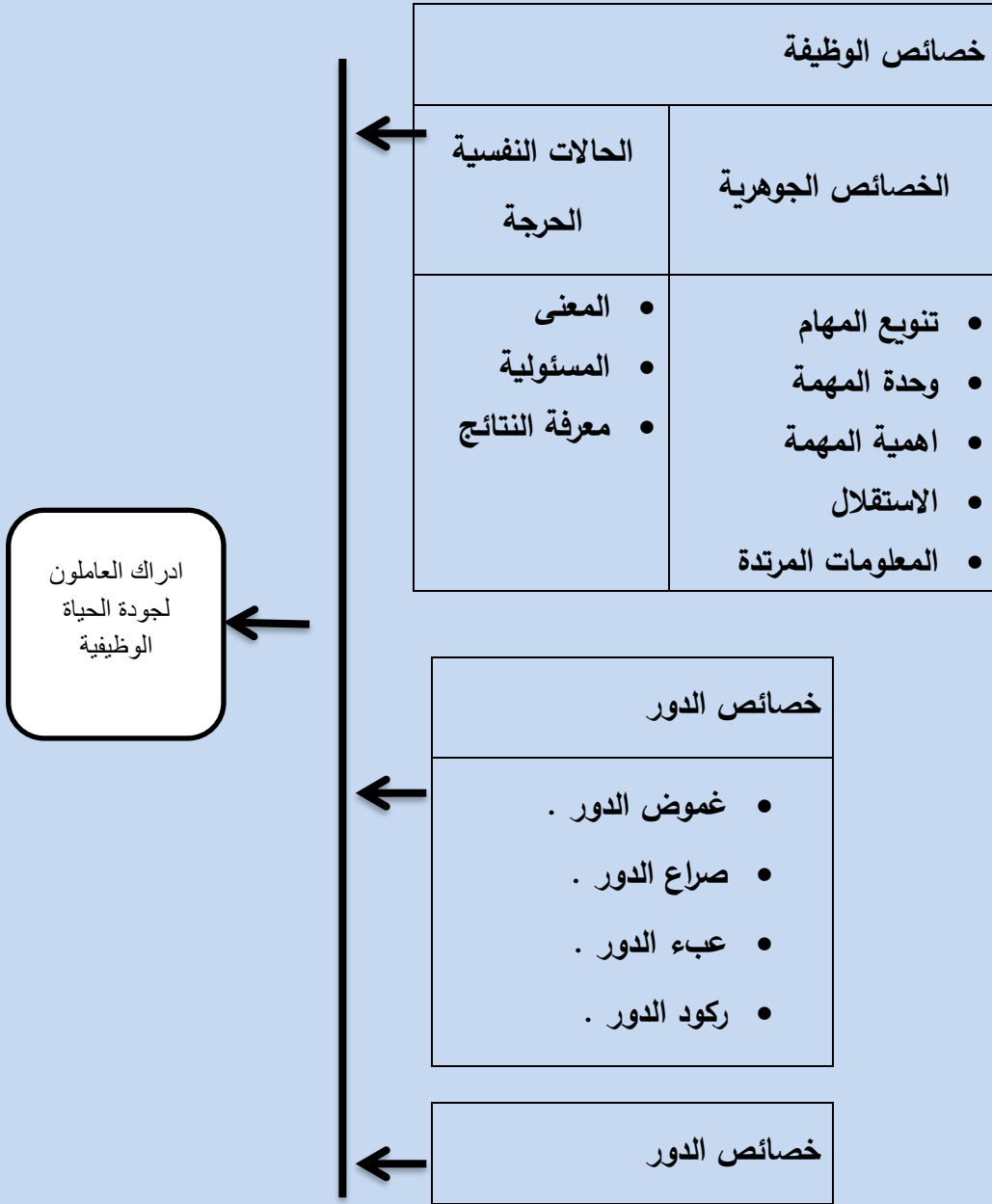
### طبيعة علاقات العمل work relationship nature

تعد المنظمة كيان اجتماعي social identity يطور الفرد فيه علاقات عمل مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين بحكم التفاعل الاجتماعي الحادث بينهم , و قد تتفاوت علاقات العمل تلك ما بين العلاقات عالية الجودة high Quality relationship التي تسود فيها المودة و الثقة و الاحترام المتبادل و تبادل الموارد المادية و الدعم الاجتماعي و العلاقات منخفضة الجودة low Quality relationship والتي تحمل فقدان الاحترام و التقدير و الثقة و حجب الموارد و الدعم او تهدد بذلك . و العلاقات منخفضة الجودة تجعل المواقف المرتبطة بالعمل مليئة بالمشاحنات و التربص و الترقب لنوايا ايقاع الضرر و الاذى و التي قد تكون حقيقة تارة و مبالغ فيها او متوهمة تارات اخرى.

## الفصل العاشر مفهوم جودة الحياة الوظيفية

و تترك طبيعة علاقات العمل اثارا مختلفة على ادراك العاملون لجودة الحياة الوظيفية , فعلاقات العمل عالية الجودة مع رؤساء و الزملاء المرؤسين بما تحمله من معانى تحسن من ادراك العاملين لجودة وظائفهم اما العلاقات منخفضة الجودة بما تنقله من تضمينات تطرح من ادراك العاملين لمستوى جودة وظائفهم.

ويوضح الشكل التالى رقم (١) محددات ادراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية فى المنظمة.



شكل رقم (١)

## الفصل العاشر مفهوم جودة الحياة الوظيفية

### محددات جودة الحياة الوظيفية

#### برنامج جودة الحياة الوظيفية :

تتبلور الأفكار و الآراء المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية فى شكل برامج معينة تجسد التطبيق الادارى لها و قد تظهر فى برامج تاخذ مسميات اخرى . ومن اكثر برامج جودة الحياة الوظيفية شيوعا: برامج اعادة التصميم الوظيفى , و برامج حلقات الرقابة على الجودة , و برامج جداول العمل المرنة, و برامج مشاركة العاملين , و برامج التعاون بين النقابات و الادارة, و برامج التصنيع الحديث للمصانع , و برامج التعويضات و المزايا و الخدمات المرنة و تلقى السطور التالية الضوء على هذه البرامج.

#### برامج اعادة التصميم الوظيفى :

و تأخذ مثل هذه البرامج اتجاهين اساسيين : الاتجاه الاول يعكس قيام الادارة طوعا باعادة تصميم الوظيفة و توصيفها بالشكل الذى يسمح للعاملين الشعور بمزيد من الحرية و الاهمية و الاستقلال و التحكم فى العمل بالاضافة لمنحهم المعلومات المترعدة عن الاداء . و من هذه الزاوية يشعر العاملون بانهم جزء لا يتجزأ من وظائفهم و انهم يشتركون فى صياغتها و تنفيذها و الرقابة عليها . و فى الاتجاه الثانى تسمح ادارة المنظمة للعاملين ان يقوموا هم باعادة تصميم و توصيف وظائفهم بالشكل الذى يروونه مناسباً لادائهم , و يتطلب ذلك قيامهم هم بدراسة العمل و تحديد مشكلاته , ثم اعادة تصميم الوظائف بالشكل الذى يؤدى الى مستويات افضل من الانتاجية و الجودة و التفاعل . و تتوقف موافقة الادارة على اعادة التصميم هذا على المبررات الداعمة له و التى يقدمها العاملون للادارة.

#### برنامج حلقات الجودة

و يشترك العاملون , فى هذه البرامج , مع مشرفيهم فى تكوين جماعة عمل صغيرة الحجم يتقابلون دوريا لمناقشة و دراسة مشكلات العمل المرتبطة بالجودة و الإنتاجية و تقديم

## الفصل العاشر مفهوم جودة الحياة الوظيفية

مقترحات لمعالجتها . و الحصول على الموافقة لوضع هذه المقترحات موضع التنفيذ , ثم تنفيذها على ارض الواقع و متابعة عملية التنفيذ, و تقييم النتائج. و قد يشترك العاملون مع الادارة على اقتسام العوائد الخاصة بنتائج التنفيذ. و مما هو جدير بالذكر هذا السياق , ان فكر حلقات الرقابة على الجودة , بفعل استناده على مبادئ ديمقراطية العمل , و تحسين جودة الحياة الوظيفية و نتائج الملموسة على الاداء و الرضا , انتشر فى العديد من الدول حول العالم.

### برامج جداول العمل المرنة

قد يمتد اهتمام المنظمة بجودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها الى الدرجة التى فيها تاخذ المنظمة فى الحسبان ظروف العاملون عند تحديد جدول العمل و ساعاته و اوقات راحته . حيث يمكن تغيير وقت بداية و نهاية العمل و ساعات العمل يوميا.

و اسبوعيا و شهريا , كما توجد هناك مرونة فى الانتقال بمكان تنفيذ العمل ( تنفيذ العمل فى المنزل ) او العمل لبعض الوقت. و عادة ما يكون هناك حد ادنى من ساعات العمل فى اليوم يطلق عليه قلب العمل Core time period work تحقيقا لضمان تدفق معين لحجم وجودة العمل .

ان التوافق بين نظام ساعات وجداول العمل المرنة وبين الظروف الاجتماعية والعائلية والشخصية والوظيفية للفرد هي التي تجعل من هذا النظام مساهمة جيدة في برامج الحياة الوظيفية .

### برنامج مشاركة العاملين

تسعى الادارة من خلال برامج مشاركة العاملين الي تقوية الصلاحيات الممنوحة لهم في حرية التصرف واتخاذ القرارات دون الرجوع الي الرئيس المباشر في هذا الصدد . فمن خلال منح صلاحيات اوسع للعاملين في تحديد الخامات وتخصيص الموارد المالية والبشرية

## الفصل العاشر مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يمكن للعاملين المشاركة في تلك القرارات التي تؤثر في وظائفهم . وهذا بالإضافة الي عقد الاجتماعات واللجان التي يشترك فيها العاملون بالانتماء وينمي الدافعية ويحسن الاداء .

### برامج التعاون بين النقابات والادارة

يتم في هذه البرامج تشكيل لجان مشتركة تجمع بين ممثلين من النقابات العمالية والادارة , ومن خلال هذه البرامج يمنح العاملون الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتمس مصالحهم مثل الاجور والحوافز والمزايا والمشاركة في الملكية والادارة .

### برامج التصميم الحديث للمصانع

وتعكس هذه البرامج اهتمام المنظمات بجودة الحياة داخلها من خلال تصميم افضل للمصانع من حيث التخطيط الداخلي للمصنع , وترتيب الالات ونوعية الادوات المستخدمة , وطبيعة تدفق الانتاج والمشاركة في وضع خطط الانتاج وتنفيذها والرقابة عليها , والحصول علي المعلومات المرتردة , والمشاركة في عوائد العمل , وكذلك تصميم افضل البرامج الترفيهية للعاملين . وتنعكس نتائج هذه البرامج في صورة تحسين رضا واداء العاملون وارتفاع انتاجية المنظمة

### برامج التعويضات والمزايا والخدمات المرنة

تمتد جودة الحياة الوظيفية الي مشاركة العاملون في الارباح والعوائد والي انظمة سم عوائدها بين المنظمة والعاملون فيها , كما تمتد هذه البرامج الي تصميم مزايا وخدمات جيدة للعاملين بحيث تقدم اليهم وفقا لحالاتهم الوظيفية والاجتماعية والعائلية وحسب النوع والجنس . وقد ساهمت مثل هذه البرامج في تحسين جودة الحياة الوظيفية ورفع الاداء والانتاجية .

### تصميم برنامج جودة الحياة الوظيفية:

## الفصل العاشر مفهوم جودة الحياة الوظيفية

---

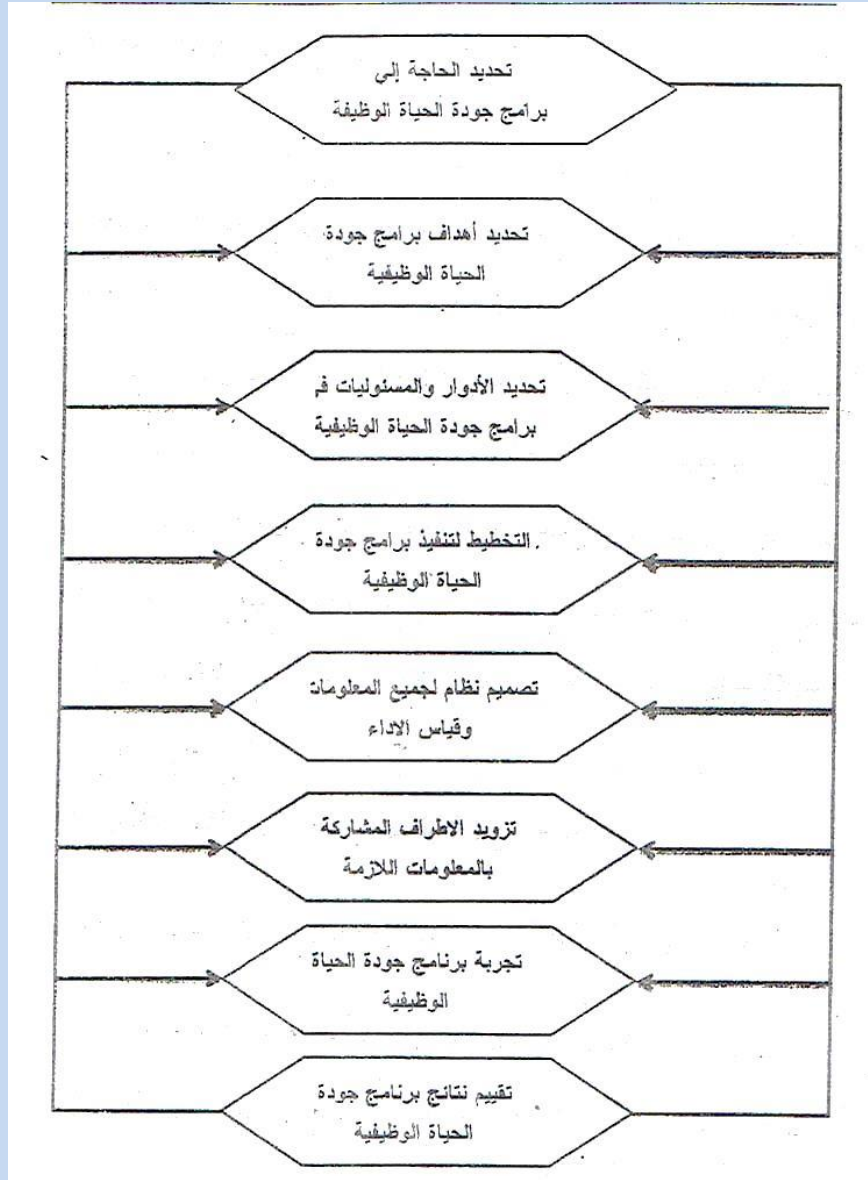
يُمر تصميم برنامج جودة الحياة الوظيفية بالعديد من الخطوات المتتابعة والمتكاملة التي تضمن أحتواء كافة الاعتبارات الفنية وكذلك الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الموجودة في الحياة الوظيفية ويوضح الشكل التالي رقم (٢) هذه المجموعة من الخطوات

### تحديد الحاجة الي برامج جودة الحياة الوظيفية

تظهر الحاجة لوجود برامج لجودة الحياة الوظيفية في المنظمة حال اكتشاف شيوع العديد من المشكلات داخل المنظمة مثل اخطاء ومشكلات العمل , والتأخير والغياب والمشكلات الفنية في اداء الآلات واجراءات العمل وانخفاض انتاجية وجودة العمل . وعند دراسة وتحليل مثل تلك المشكلات , وكذلك علاقة تلك الجماعات او الاقسام باداء المنظمة النهائي واهدافها بالإضافة لتحديد امكانية معالجة هذه المشكلات .

## الفصل العاشر

### مفهوم جودة الحياة الوظيفية



شكل رقم (٢)

#### خطوات تصميم برنامج جودة الحياة الوظيفية

#### تحديد اهداف برامج جودة الحياة الوظيفية

استنادا علي تحديد الحاجة لتواجد برامج لجودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة , يتم تحديد الاهداف التي تسعى تلك البرامج الي تحقيقها , ويحدث ذلك عادة اثناء عقد الاجتماعات المشتركة بين العاملين والادارة والتي ترمي الي تعريف العاملون بمعني جودة الحياة الوظيفية ومزاياها وكيفية تطبيقها . وتنتهي تلك الاجتماعات بصياغة واضحة لأهداف

## الفصل العاشر

### مفهوم جودة الحياة الوظيفية

برامج جودة الحياة الوظيفية والتي عادة ما تدور حول : ترشيد التكاليف , تحسين مؤشرات الجودة , تقليل اخطاء العمل , تطوير مهارات القيادة والعمل الجماعي لدي العاملون ومنحهم مساحة اوسع من الحرية والاستقلال في العمل , وبعد ان يتم صياغة الاهداف السالف ذكرها يتم دراستها في ضوء هيكل التنظيم واولويات المنظمة وكيفية دعم وتأييد الادارة العليا لها وكذلك علاقة هذه الاهداف ببرامج التدريب والتنمية .

#### تحديد الادوار والمسؤوليات في برامج جودة الحياة الوظيفية

نظرا لتعدد الجهات المرتبطة ببرامج جودة الحياة الوظيفية والممثلة في ادارة الموارد البشرية واللجان المشتركة بين الادارة والعاملون والاقسام وجماعات العمل والمشرفون والنقابات العمالية , فانه من الواجب تحديد دور كل جهة من تلك الجهات وكذلك المسؤوليات الملقاة علي عاتقها من حيث التخطيط والتنفيذ , والمتابعة , وعادة ما يتم ذلك التحديد من خلال تصميم ادلة ارشادية تشرح بالتفصيل سياسات العمل , مما هو جدير بالذكر في هذا السياق ان مشاركة العاملون ونقاباتهم تعد شرط اساسي لنجاح مثل هذه البرامج .

#### التخطيط لتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية

تقوم الجهات المسند اليها المسؤولية عن برامج جودة الحياة الوظيفية باعطاء المزيد من التفاصيل الخاصة بسياسات العمل في شكل اجراءات تفصيلية تشرع كيفية الاتصال بين الاطراف والجهات المرتبطة بالبرامج , وكيفية استخدام سجلات ومعلومات المنظمة , كما توضح هذه الاجراءات حدود السلطة الممنوحة لكل طرف , وكيفية حل النزاع المحتمل قيامه بين هذه الاطراف , وتحدد ايضا معايير نجاح البرامج , وكيفية جمع المعلومات وقياس النجاح بالإضافة لكيفية استخدام الموارد الخاصة بالتدريب والحصول علي المشورة وكيفية استخدام المعدات والاجهزة والموارد المالية الخاصة بالبرامج .

تدريب الاطراف المشتركة في برامج جودة الحياة الوظيفية



## الفصل العاشر

### مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يتطلب نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية الي تقديم التدريب الفعال لمختلف الاطراف المشتركة في البرامج الخاصة بها , ويغطي التدريب مدي واسع من الموضوعات أبرزها معني جودة الحياة الوظيفية واهداف برامجها وسياساتها واجراءتها , وتهيئة تلك الاطراف وتأهيلها وكذلك التدريب علي المشاركة وبناء روح الفريق والقيادة والاتصالات وحل النزعات , وتظهر أهمية التدريب في كونه ينمي المهارات اللازمة لنجاح البرامج .

#### تصميم نظام لجمع المعلومات وقياس الاداء

تتطلب برامج جودة الحياة الوظيفية تواجد نظام متكامل للمعلومات والقياس , ويتم في هذا النظام جمع المعلومات وتحديثها وتخزينها وتحليلها ووضعها في صورة تقارير ذات معني وتتمثل اهم المعلومات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية المعلومات المتعلقة بالإنتاجية والتكلفة والعائد ومعدلات دوران العمل , والغياب والشكاوي والاصابات والنزاعات والرضا عن البرامج , ودرجة التحسن في المناخ التنظيمي والتحسن في دافعية ومهارات العاملون.

#### تزويد الاطراف المشاركة بالمعلومات اللازمة

بعد ان يتم تصميم نظام لمعلومات برامج الحياة الوظيفية وقياس الاداء , يقوم هذا النظام بتزويد كافة الاطراف المشاركة بالمعلومات التي يحتاجونها , فالعاملون يحتاجون لمعلومات حول مدي تقدمهم في الاداء وعن التحسن في الانتاجية وعن العوائد المادية لهذا التحسن ومن المفيد ان تقدم هذه المعلومات اثناء المقابلات التي تعقد بين العاملون مع المشرفين وفي شكل كتيبات تشرح بشكل مبسط هذه الجوانب , اما الادارة العليا فتقدم لها تقارير موجزة تحتوي علي المؤشرات العامة والكلية حول مدي التقدم في جودة الحياة الوظيفية والانتاجية والاداء كما انه علي تلك الادارة إصدار خطابات دورية او عقد اجتماعات مع العاملين لشرح الانجازات الحادثة في برامج جودة الحياة الوظيفية .

#### تجربة برنامج جودة الحياة الوظيفية

## الفصل العاشر مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يتطلب الامر قبل التطبيق الكامل لبرنامج جودة الحياه الوظيفية تطبيقه علي نطاق محدود في مجموعة استطلاعية , وتتم التجربة اما بشكل فوري مفاجئ او بشكل هادئ وتدرجي , ويعتمد الاسلوب الاول علي قيام الادارة العليا باعلان البرنامج بشكل قوي في صورة خطاب لرئيس المنظمة مع توزيع كتيب عن الموضوع وشرح كامل للتجربة واثارة حماس العاملين , ولكن قد يصاحب هذا الاسلوب مقاومة له من جانب العاملين تهدد نجاح البرنامج , لذلك فان الاسلوب الثاني الهادئ التدرجي قد يكون الافضل فمن خلاله يتم عقد العديد من الاجتماعات مع العاملين بغرض الاعلام والتدريب والتهيئة ومعرفة المشكلات المحتملة ووضع حلول لها مما يمهد لقبول تطبيق البرنامج ويقلل من حجم المقاومة له ويساعد في نجاحه .

### تقييم نتائج برنامج جودة الحياة الوظيفية :

وتركز تلك الخطوة الاخيرة علي ايضاح الفوائد التي يمكن ان تعود علي كل من الادارة والعاملين من تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية , ويمكن تقسيم طريقة التقييم الي تقييم نوعي وتقييم كمي , ويتطرق التقييم النوعي الي الاتجاهات النفسية نحو البرنامج لدي العاملين والمدبرين والي الدافعية وادراك التحسن في الجودة والتغيير في نقاط القوة والضعف في المنظمة , اما التقييم الكمي فانه يهتم بكمية الانتاج والمعيب والاختفاء وحجم شكاوي العملاء ومعدلات دوران العمل والغياب وتكلفة العلاج .

## أسئلة على منهج الموارد البشرية

### ظل الرمz (T) امام العبارة الصحيحة والرمz (F) امام العبارة الخاطئة:

- ١- يجب أن تتسم الخطة الخاصة بالموارد البشرية بالمرونة وأن يتم تجديدها تلقائياً كلما دعت الحاجة لذلك.
- ٢- يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الوظائف الأساسية للموارد البشرية .
- ٣- من الوظائف الأساسية للموارد البشرية العلاقة مع النقابات العمالية.
- ٤- ظهرت الحاجة إلي الاهتمام بالممارسات المستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقيد .
- ٥- تحليل العمل كأحد الوظائف الرئيسية للموارد البشرية يهدف إلى نقل وترقية وتدريب العاملين من خلال التعرف علي نقاط القوة والضعف لديهم.
- ٦- تعد إدارة معدل دوران العمالة مؤشراً لاستقرار العمالة .
- ٧- مؤشر ثبات العمالة يعنى عدد تاركي العمل خلال فتره على عدد العاملين خلال الفترة مضروباً في ١٠٠ .
- ٨- يعد الاحتراق الوظيفي من المترتبات الاتجاهية للرضا الوظيفي .
- ٩- يعد الالتزام التنظيمي من المترتبات السلوكية بينما الأداء الوظيفي من المترتبات الاتجاهية للرضا الوظيفي .
- ١٠- معدل دوران العمالة هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد والتأكيد من حصول المشروع علي العدد المناسب من الأشخاص المؤهلين لشغل الوظائف .
- ١١- يعتبر الإعلان والنقل الداخلي والزملاء والمعارف والترقية من مصادر استقطاب الموارد البشرية الداخلية .
- ١٢- تعتبر اختبارات القدرات من أكثر أنواع الاختبارات شيوعاً وهي تقيس قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره وسرعه البديهة .
- ١٣- درجة تنوع المهام من محددات الرضا الوظيفي ويقصد بها السيطرة التي يمارسها الفرد والحرية التي يتمتع بها في أداء المهام .
- ١٤- التدريب يرشد الفرد إلى التفكير المنطقي والسلوك السليم.
- ١٥- يساهم التدريب في جعل الموظف يمارس الرقابة الذاتية على عمله.
- ١٦- عملية استقطاب واختيار العاملين تبدأ من حيث انتهت عملية تحليل وتصميم الوظائف.
- ١٧- يجب أن يعد هيكل الأجور بما يسمح بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار .
- ١٨- يمكن التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال الاطلاع على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف.
- ١٩- الهدف الرئيسي لعملية تقييم الوظائف هو التوصل الي نظام سليم للأجور والمرتبات .
- ٢٠- الهدف الأساسي من أسلوب التطبيق العلمي هو القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التحليل والتفكير المنظم .
- ٢١- المدرب القائد هو الذي يكون لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك .
- ٢٢- أصبح مقياس معدل دوران العمالة في الإدارة المعاصرة مقياساً لصحة أو فاعلية الإدارة بالمنظمة.
- ٢٣- تنمية الموارد البشرية هي عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف الي إكساب العاملين المعارف و القدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الاداء وتحقيق اهداف المنظمة.

- ١- من عناصر تقييم التدريب.....  
 (A)المدرّب (B)التطوير (C)التعلم (D) ليس أي مما سبق
- ٢- وظيفة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى التعرف على مواصفات الوظيفة ومن يشغلها.....  
 (A)تحليل العمل (B) تخطيط المسار الوظيفي (C) العلاقة مع النقابات (D) كل ما سبق
- ٣- أسلوب من أساليب التدريب يرتبط نجاحه بدرجة اسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم.....  
 (A) المحاضرة (B) التطبيق العلمي (C) المؤتمر (D) ليس أي مما سبق
- ٤- من المترتبات السلوكية للرضا الوظيفي.....  
 (A)الاندماج الوظيفي (B) الاحتراق الوظيفي (C) الأداء الوظيفي (D) ليس أي مما سبق
- ٥- من المترتبات السلوكية للرضا الوظيفي.....  
 (A)الالتزام التنظيمي (B) سلوكيات المواطنة التنظيمية (C) A,B معا (D) ليس أي مما سبق
- ٦- من العوامل المؤثرة في ترك العمل الاختياري.....  
 (A)ضغط العمل (B)عدم تكافؤ السلطة والمسئولية (C) قصور فاعلية القيادة (D) كل ما سبق
- ٧- تعد هذه الحركة مؤشراً لاستقرار العمالة.....  
 (A)تقييم الوظائف (B) تخطيط القوى العاملة (C)الرضا الوظيفي (D) ليس أي مما سبق
- ٨- من محددات الرضا الوظيفي المرتبطة بالمحيط المباشر للوظيفة.....  
 (A)جماعات وساعات العمل (B)درجة تنوع المهام (C) مستوى التعليم (D) ليس أي مما سبق
- ٩- صورة من صور خروج العمالة من قوة العمل ويمكن للإدارة التحكم فيها.....  
 (A) الاستقالة (B)انهاء الخدمة (C) الإجازة (D) ليس أي مما سبق
- ١٠- طريقة من أكثر الطرق شيوعاً في تقييم الوظائف.....  
 (A) طريقة الترتيب (B) طريقة النقط (C) طريقة التدرّج (D) ليس أي مما سبق
- ١١- يتم اللجوء إليها عند تواجد الرغبة في شغل الوظائف الاشرافية أو القيادية.....  
 (A) الترقية (B) الإعلان الداخلي (C) النقل الداخلي (D) كل ما سبق
- ١٢- حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف.....  
 (A)الحوافز (B) الأجر المتغير (C)الحوافز المعنوية (D) ليس أي مما سبق
- ١٣- اختبارات يتمثل الهدف الرئيسي منها قياس قدرة الفرد على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها.....  
 (A)الذكاء (B) الاستعداد والقدرات (C)اختبارات الشخصية (D) ليس أي مما سبق
- ١٤- من المترتبات الاتجاهية للرضا الوظيفي.....  
 (A)الأداء الوظيفي (B) سلوكيات المواطنة التنظيمية (C) الاحتراق الوظيفي (D) ليس أي مما سبق
- ١٥- من مميزات أسلوب دراسة الحالة كأسلوب تدريبي.....  
 (A)أسلوب جيد للتفكير الجماعي (B) ينمي القدرة على تحليل المشكلات
- (C) أسلوب مباشر في نقل المعلومات (D) كل ما سبق
- ١٦- من المترتبات الاتجاهية للرضا الوظيفي.....  
 (A)الأداء الوظيفي (B) سلوكيات المواطنة التنظيمية (C) الاحتراق الوظيفي (D) ليس أي مما سبق
- ١٧- يعد تخطيط القوى العاملة من المكونات الأساسية.....

- (A) للأجور والحوافز (B) مواجهة التغيير (C) التعليم والتدريب (D) ليس أي مما سبق
- ١٨- حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف.....
- الحوافز (B) العلاوة الدورية (C) الحوافز المعنوية (D) ليس أي مما سبق
- ١٩- اختبارات يتمثل الهدف الرئيسي منها قياس قدرة الفرد على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها.....
- (A) الذكاء (B) الاستعداد والقدرات (C) اختبارات الشخصية (D) ليس أي مما سبق

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ابراهيم عبد الباري درة , ادارة الموارد البشرية , دمشق , دار وائل , ٢٠٠٨
- احمد سيد مصطفى , ادارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادى والعشرين , غير مبين الناشر , ٢٠٠٠
- احمد عبد الكريم عبد الرحمن , ادارة الموارد البشرية , سوهاج , دار الفكر المعاصر , ٢٠٠٨
- أسامة أحمد حسنين , إدارة الموارد البشرية , سوهاج , بدون دار نشر , ٢٠١٤ . احمد ماهر , ادارة الموارد البشرية , الدار الجامعية للنشر , تأنيس , ط ١ , ١٩٩٩
- الفارس سليمان واخرون , ادراة الموارد البشرية , الطبعة السادسة , دمشق , دار وائل , ٢٠٠٥
- بشير العلاق , اساسيات ادارة الوقت , عمان , دار البارون للنشر والتوزيع , ٢٠٠٩
- حسين حريم , السلوك التنظيمي : سلوك الافراد في المنظمات , دار زهران للنشر والتوزيع , ١٩٩٧
- راوية محمد حسن " ادارة الموارد البشرية " , المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية , ١٩٩٩
- زهير منصور , مقدمة في منهج الابداع , دار ذات السلاسل للطباعة والنشر , الكويت , ١٩٨٥
- سمية امين علي , المحاسبة عن راس المال الفكري : دراسة تحليلية مع التطبيق علي راس المال البشري , مجلة المحاسبة والادارة والتأمين , كلية التجارة - جامعة القاهرة , العدد الستون , ٢٠٠٣

## قائمة المراجع

- سيد عليوة , مهارات التفاوض , سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الادارية , سلسلة البحوث والدراسات للمنظمة العربية للعلوم الادارية , عمان , ١٩٨٧
- صفاء الاعسر , الابداع في حل المشكلات , دار قباء للنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠٠٠
- صلاح الدين عبدالباقي , د. عبد الغفار حنفي , ادارة الافراد والعلاقات الانسانية , الاسكندرية , المكتب العربي الحديث , ١٩٨٨
- عبد الغفار حنفي , " السلوك التنظيمي وادارة الافراد " , كلية التجارة بجامعة الاسكندرية وبيروت العربية , ١٩٩٥
- عبدالغفار رضني , حسين القزازي , السلوك التنظيمي وادارة الافراد , الاسكندرية , الدار الجامعية , ١٩٩٦
- عبدالفتاح بوخم , ادارة الموارد البشرية , جامعة منتوري , قسنطينية , ٢٠٠١
- عبدالمنعم جنيد , مشاكل عملية في ادارة الافراد , طنطا , الناشر غير مبين , ١٩٩٣
- علي السلمي , " ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية " , القاهرة , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع , ٢٠٠١
- علي عبدالوهاب , " ادارة الافراد منهج تحليلي " , القاهرة , مكتبة عين شمس , ١٩٨٤
- فارس الرشيد مازن , ادارة الموارد البشرية , مكتبة العبيكان , ٢٠٠١
- كمال بربرا , ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي , لبنان , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع , الطبعة الثانية , ٢٠٠٠
- ليلي بكري , تطوير ادارة الموارد البشرية : نظرة علي العالم العربي , الشركة المتحدة للطباعة والنشر , ٢٠٠٩م
- محمد الصيرفي , ادارة الافراد والعلاقات الانسانية , دار قنديل للنشر والتوزيع , عمان , ٢٠٠٣



## قائمة المراجع

- محمد الصيرفي , ادارة الوقت الاسكندرية , مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع , ٢٠٠٧
- محمد العتيبي , الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية , دار الوراق , ٢٠١٠م
- محمد بن عبدالرحيم بن سعيد ال ناقر , الابداع مفهومة ووسائل تنميته , بحث مقدم الي ملتقي الرياض الاول للابداع , مكة المكرمة , ١٤٣٠هـ
- محمد حسن احمد مهدي , ادارة النشاط الانتاجي - مع اشارة خاصة الي المداخل المعاصرة للتميز التنافسي, سوهاج , غير مبين الناشر , ٢٠١٤
- محمد حسن احمد مهدي , تقييم الخدمات الحكومية المقدمة اليكترونيا - دراسة ميدانية بالتطبيق علي الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة سوهاج , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال , كلية التجارة - جامعة سوهاج , ٢٠٠٧
- محمد عبدالغني حسن هلال , مهارات ادارة الوقت , القاهرة , مركز تطوير الاداء والتنمية , ١٩٩٥
- مدحت محمد ابو النصر , ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق , دار الفجر , ٢٠٠٨
- مدحت محمد ابو النصر , مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين , المجموعة الربية للتدريب والنشر , القاهرة , ٢٠٠٩
- مدني علاقي , ادارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الافراد , دار زهران للنشر والتوزيع ١٩٩٩م
- ناصر القبيس , ادارة الوقت وضغوط العمل , ط١ , الرياض دار الزهراء , ٢٠٠٦
- نظمي شحاته , ادارة الموارد البشرية , عمان دار صفاء للنشر والتوزيع , ٢٠٠٠
- وصفي عقيلي عمر , ادارة الموارد البشرية , دمشق , دار وائل , ٢٠٠٥
- وورث ريتشارد , مهارات الاتصال , ط١ , نهضة مصر , القاهرة , ٢٠٠٦
- ياسر احمد فرح , ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل , عمان , دار الحامد , ٢٠٠٨

## قائمة المراجع

- يرقى حسين ، جوال محمد سعيد ، بحث بعنوان : المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الادارة الفعالة للوقت ، مداخلة مقدمة الي الملتقي الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، بجامعة سعد دحلب ،البليدة ، الجزائر ، مايو ٢٠١٠ .

### ثانيا : المراجع الاجنبية :

-Ashbaugh,S. and Miranda , R Technology for Human Resources Management : Seven Questions and Answers, Public Personnel Management ,( Vol.31,No.1, Spring 2002),pp.7-19

-Ballantyne, D, Internal Networks for Internal Marketing, Journal of Marketing Management ,(vol.41.No.3, Spring 1999),pp343-366

-Baron, N. and Kreps , M, Consistent Human Resource Practices , California Management Review, (vol.41, No, Spring 1999), pp.29-53

-Bezold, c, on Future Thinking : Trends , Sceneries , Vision and Strategies, and Strategies, Qualityprogress , (vol.29,41,No7july1996), pp.81-83

-Booth, R, The Measurement of Intellectual Capital . Management Accounting , (November, 1998), pp70-77

-Brain, E. and Mark, A., Strategic Human Resource Management in Five leading Firms, Human Resource Management, (Vol.38,No.4,Winter1999),PP.287-301.

-Brockbank, W. If HR were Really Strategically Proactive :present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, Human Resource Management, (Vol.38, No. 4, Winter 1999), pp .337-352.

- Brooking, A., Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millennium Enterprise, (U.S.A.:N.J.,2001).

- Bruce, J., et.-al., Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, Journal of Organizational Behavior, (Vol. 25,2005).

- Cascia, W., Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, (Boston: PWS-Kent, 1998).

- Chiavenato, I., Advances and Challenges in Human Resource Management in The New Millennium, Public Personnel Management, (Vol.30,No.1 Spring 2001),PP .17-26.

- Collins, C. and Clark, Strategic Human Resource Practices ,Top Management Team Social Network, and Firm Performance: The Role Of human Resource Practice in Creating Organizational Competitive Advantage, Academy Of management Journal ,(Vol. 46,No.6,2003),PP.740-751.

-Edvinsson ,L ., Developing a model for Managing Intellectual Capital, (U.S.A.: Butterworth–Heinemann,2000).

-Ester Mok, Relationship Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hang Kong ,Journal of Nursing Management,2002.

- Hagg , G., et. -al., Investing in people :Internal Marketing and Corporate Culture ,Journal of Marketing Management, (Vol.14,No.8,1998),pp.879–895.

- Javier, G., et. -al., Survival of The Fittest? Entrepreneurial, Human Capital and The Persistence of Underperforming Firm , Administrative Science Quarterly,(Vol.42,1997),PP.750–783.

- Lean ,K., Empowerment ,Motivation ,Training ,and TQM Program Implementation Success ,Industrial Management ,(May–June , 1995),PP.12–15.

- Muzphy. L Transformational Leadership: a Cascading Chain Reaction, Journal of Marketing Nursing Management ,2005.

- Sanjay , M. Employee Empowerment :An Integrative Psychological Appeal , Applied Psychology,2001.

- Svelly , K., The New Organizational Wealth ,(U.S.A.:N.J.,2001).

– Ulrich ,D., A New Mandate for Human Resources , Harvard Business Review , (January –February 1998), PP.125–134.

– Verey.J., A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining A Competitive Service Advantage , Journal of Marketing management ,(Vol.11,No.3,1995),PP.41–54.