

الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

# إدارة اموارد البشرية

م. طارق علي جماز

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
	افتتاحية
4	مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها .....
9	الوضع التنظيمي وأشكال التنظيم، ومؤهلات المدير للموارد البشرية..
3/1	مفهوم وأهمية وخطوات التخطيط وأساليبها، وعلاقة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، ومشاكل تخطيط الموارد البشرية.....
13	مفهوم تصميم العمل وأهميته، وهيكل الموظف وبناء الهيكل الوظيفي..
20	مفهوم وأهمية التعويضات المباشرة، وتقييم الوظائف، وأنظمة دفع الأجر والرواتب، ومعايير توزيع التعويض .....
22	مفهوم التعويض غير المباشر ومزاياه وعيوبه، وأدواره وأنواعه وإدارته.....
33	قياس وتقييم أداء العاملين .....
49	تدريب الموارد البشرية.....
62	الحافز الإنساني.....
73	الموارد البشرية: الأهمية والغايات.....
85	العلاقات الإنسانية وبيئة العمل.....
117	الرجل المناسب بالمكان المناسب.....
121	الولاء قبل الكفاءة في القيادات الإدارية.....
125	الخبرة والكفاءة ودورهما في زيادة الإنتاجية.....
132	المصادر .....
134	

## افتتاحية

الحمد لله وكفى، وسلام على عباده الذين اصطفى، وبعد..

تهتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق الاستفادة المثلى من العناصر البشرية، إذ يشكل العنصر البشري العامل الحاسم والأهم في موارد المنظمات، فهو الذي يدير الموارد الأخرى سواء كانت مالية أو مادية أو تكنولوجية، وذلك ضمن زمن متاح لا يمكن استغلاله.

وقد كان يطلق عليها قديماً إدارة شؤون الأفراد وهو ما حصرها ضمن الإجراءات الوظيفية كالتعيين وصرف الرواتب وتحديد الإجازات وغيرها ضمن هذا الإطار فحسب.

أما اليوم، وفي ظل عالم يتسم بالتسارع في متغيراته الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، ويتسم بالانفتاح على الآخر حيث انتقال المعرفة وتفجر المعلومات، فقد باتت الموارد البشرية ميزةً تنافسيةً تراهن عليها المنظمات من أجل الاستمرار والتقدم والسمو. ومن هنا جاء مصطلح رأس المال البشري.

إنه وفي ظل العولمة فقد باتت الدول النامية تسعى لجذب الاستثمارات مما أحدث حالة من التنافس المحموم بين الشركات الدولية والمتعددة الجنسية، وهو الأمر الذي دفعها إلى التسابق لاستقطاب العنصر البشري الذي يجيد التأقلم والتكيف مع البيئات المختلفة.

إن ذلك يفرض على مديري المنظمات المحلية أن يتواكبوا مع تحديات هذه العولمة وذلك بالاهتمام بالعقول المبتكرة والطاقت المبدعة، واستثمارها في تحقيق صياغةٍ عصريةٍ لاستراتيجياتها وسياساتها.

إن الراصد لدور إدارة الموارد البشرية في عالمنا العربي يلحظ - بما لا تخطئه العين - أن الموارد البشرية مازالت تدار بالأسلوب القديم الذي سبق وأن أشرنا إليه، كما يلحظ أن التلاحم بين الأقسام والوظائف والمهام يكاد يكون مفقوداً، الأمر الذي يؤدي إلى تصورٍ منقوصٍ للاحتياجات والأساليب المثلى لتنمية القدرات ورفع الكفاءات لأجل استفادة قصوى تؤدي بدورها إلى تحقيق الأهداف.

من خلال الصفحات التالية - التي تشكل إجاباتٍ على الأسئلة المطروحة - أرجو أن أكون قد وفقت في تجلية الموضوع، وتقديمه على نحوٍ وافٍ مستعيناً في ذلك بالمراجع الهامة في هذا الحقل.

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل،،

م. طارق جماز

## (1/1) : مفهوم ونشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها.

### • مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن المنظمة تشكل نظاماً بيئياً فرعياً يضم عدداً من النظم أو الإدارات المختلفة إحداها إدارة الموارد البشرية، ويعتمد نجاح المنظمة على مدى نجاح هذه الإدارات ودخولها في علاقات تفاعلية تناسقية مع بعضها البعض.

والنظرة التسويقية للمنظمة تقول إن هناك مدخلات تشكل الموارد - بشريةً وماديةً - من البيئة المحيطة بها، وأن هناك مخرجات يجب أن تأتي متسقة مع احتياجات البيئة من حولها. فالمنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد (موارد بشرية) تشكل اتجاهاتٍ ومعتقداتٍ وعاداتٍ شتى إلا أنه يجب أن ينصهر هذا كله في بوتقةٍ لا تتصادم مع البيئة الاجتماعية من حولها، وهؤلاء الأفراد - كمجموعة - يتفاعلون مع التجهيزات والتكنولوجيا ومع ما لديهم من خبراتٍ ومعلوماتٍ ومعرفةٍ لتكون المخرجات في أفضل صورها، وهذا ما تسعى المنظمات إلى التسابق إليه، إذ أن الموارد البشرية ميزةٌ تنافسيةٌ هائلة.

إذا ما أردنا تعريفاً أو مفهوماً لإدارة الموارد البشرية فإنه يمكن سرد الآتي:

إدارة الموارد البشرية هي<sup>(1)</sup> "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوعٍ من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها".

أو إدارة الموارد البشرية هي<sup>(2)</sup> "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

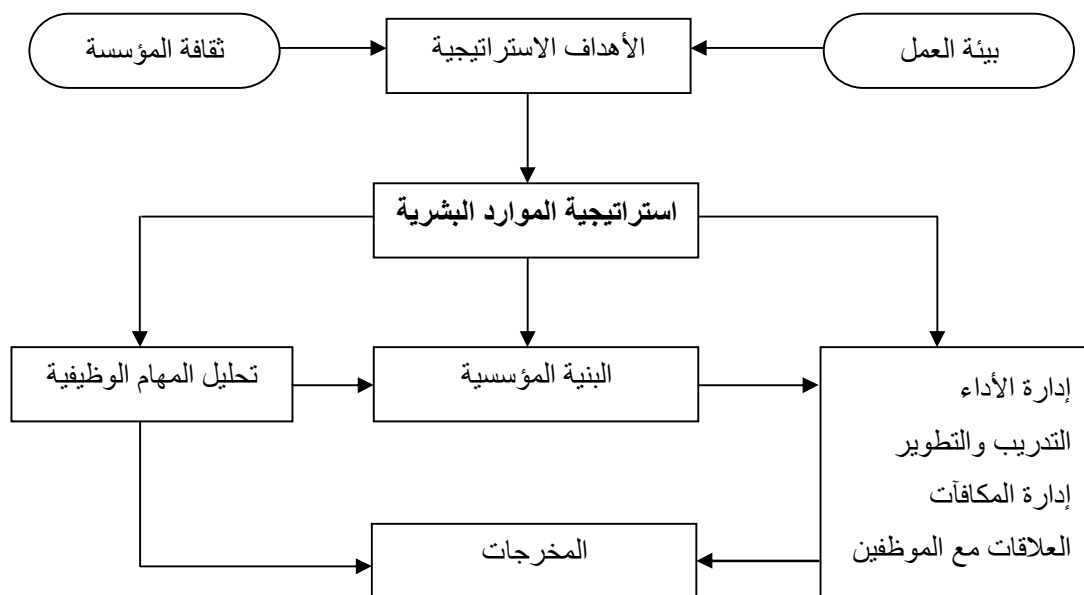
كما أنه<sup>(3)</sup> "ويمكن النظر لإدارة الموارد البشرية كمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل واختصاصيو الموارد البشرية بحيث يسهم

كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه الأنشطة. وتتمثل أهم هذه السياسات والأنشطة أو لنقل أنها النظم الفرعية ضمن نظام إدارة الموارد البشرية في: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، إدارة دوران العمالة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تخطيط المسار الوظيفي، الحفز، النقل، الترقية، وصياغة علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين".

إن التعريفات السابقة تقودنا إلى المفهوم الحديث بأن إدارة الموارد البشرية لم تعد مقتصرة على الوظائف المعتادة التي انطبعت في الذاكرة الجمعية من قديم باعتبارها عملاً روتينياً ينحصر في أنشطة كالتعيين وحفظ الملفات وتحديد الإجازات وصرف الرواتب واستكمال الإجراءات، وإنما باتت نشاطاً استراتيجياً يعمل على تحقيق أهداف المنظمات فهي باختصار تمثل عنصراً حيوياً من عناصر الإنتاج وما يستتبعه من عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل.

كما باتت علماً دقيقاً يتطلب الكوادر المتخصصة الماهرة المدربة، ومن هنا أصبحت إدارة الموارد البشرية وظيفة من الوظائف الهامة والحساسة التي تتطلب دعم الإدارة العليا وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لاستمراريتها وتطورها.

والشكل التالي يوضح عملية إدارة الموارد البشرية وموقعها بين أنشطة المنظمة الأخرى<sup>(4)</sup>:



## § نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها<sup>(5)</sup>:

منذ القدم نشأت إدارة الموارد البشرية كعملٍ طبيعيٍّ لا بد منه لإدارة أية مؤسسة وإن لم تكن تحت هذا المسمى، إذ لا بد من وجود جهةٍ أو شخصٍ مختصٍ ينظم عملية التعامل مع الأفراد. وقد تطورت على مدار قرنٍ ونصفٍ من الزمن تقريباً حتى وصلت إلى الصورة المتعارف عليها حالياً في علوم الإدارة. هذا التطور حدث عبر مراحل على النحو التالي:

### 1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لا يعرف تاريخ محدد لانطلاق إدارة الموارد البشرية، إلا أنه ومع نهايات القرن الثامن عشر برزت بعض المسائل التي تقع ضمن دائرة الموارد البشرية وبدأت بعض المناقشات حولها. وقد اتسمت هذه المرحلة بالإنتاج اليدوي، وكان التركيز فيها على الإنتاج فقط دون اعتبارٍ لأنظمةٍ عماليةٍ تحدد الحقوق والواجبات، والدوافع والحاجات، والحوافز والمكافآت.

### 2- مرحلة الثورة الصناعية:

وفي هذه المرحلة ظهرت الآلة التي كان لها دورها في تغليب العنصر الآلي الإنتاجي على العنصر البشري، وكما الحال في المرحلة السابقة أُهملت حقوق العمال وحاجاتهم، إلا أن إحساس العمال بالافتقار للأمان الوظيفي دفعهم إلى تكوين النقابات والقيام بالإضرابات مما دفع أرباب العمل إلى التفاوض معهم والنزول عند بعض رغباتهم ومطالبهم، وكان ذلك في منتصف القرن التاسع عشر.

### 3- مرحلة حركة الإدارة العلمية (ما بعد الثورة الصناعية):

في هذه المرحلة والتي امتدت من منتصف القرن التاسع عشر وحتى بدايات القرن العشرين (1856-1915) ظهرت مدارس جديدة تتحدث في كيفية إدارة الموارد البشرية بشكلٍ علميٍّ ربط بين الوقت والحركة واعتبر الإنسان بمثابة الآلة، أي أن عليه إنجاز عملٍ معينٍ فإذا أنجز المزيد كوفئ عليه، ولم ينظر إلى العامل ومصالحه وأهدافه الشخصية والعاطفية. واعتبرت هذه المرحلة الإنسان كائناً اقتصادياً لا تحركه سوى الحوافز المادية وهو الفكر الذي تبناه "فردريك تايلور" ولكنه وضع له أسساً علميةً تتمثل في (التطور الحقيقي في الإدارة - الاختيار العلمي للعاملين - الاهتمام بتطوير العاملين وتنميتهم وتعليمهم - التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين).

#### 4- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية:

وهي التي ظهرت في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية وذلك انطلاقاً من تجارب (هاوثورن Howthorne) والتي أخذت في اعتبارها ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والإنسانية والاجتماعية للعامل الذي يرفع من كفاءة الإنتاج، وأن المصلحة متبادلة بين العامل ورب العمل، وأنه لا بد من التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها. إن حركة العلاقات الإنسانية تقرر أنه لا بد من بث حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين يتجلى في احترام مشاعرهم وتقدير ظروفهم وتلبية حاجاتهم، إذ أن ذلك من أهم العوامل التي تزيد الإنتاجية، وتنمي روح الولاء للمنظمة.

#### 5- ظهور مدرسة إدارة الأفراد:

فيما بعد الحرب العالمية الثانية تطورت إدارة الموارد البشرية وبدأ الاهتمام بإنشاء إدارات خاصة لشؤون الأفراد، وجاء ذلك انعكاساً للقصور في المسائل المتعلقة بقضايا الأفراد. كما أن اهتمام الحكومات ممثلة في وزارات العمل أو القوى العاملة وكذلك مؤسسات حقوق الإنسان قد أفضى إلى الاهتمام بإدارة الأفراد في المنظمات.

إلا أن دور إدارة الأفراد قد اقتصر على مسائل التعيين والتدريب والتعويضات استناداً إلى السياسة العليا لهذه المؤسسات.

#### 6- مدرسة إدارة الموارد البشرية:

وهي امتداداً لمدرسة إدارة الأفراد وسدّ لمواطن النقص فيها، فهي وإن كانت تهتم بمسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتعويضات إلا أنها قد أضافت إلى ذلك أبعاداً أخرى كاستثمار طاقات الأفراد، وغرس روح الإبداع والابتكار، والإدارة بالمعرفة، وحل مشاكل الأفراد وزيادة تلاحمهم مع الإدارة العليا، والعمل على أن تكون كل من وظائف هذه الإدارة وسياساتها في حالة تناغمٍ واتساق.

هذا إلى جانب مراعاة الجانب السلوكي للأفراد والتعرف على أسبابه ومحاولة التنبؤ به والعمل على تقويمه بما يخدم الأهداف العليا للمنظمة.

ويشهد العالم كله اهتماماً متزايداً بإدارة الموارد البشرية نظراً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإدارية وما ينتج عن ذلك من تحدياتٍ ومنافسة.





## (2/1) : العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، وأشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية، ومؤهلات مدير الموارد البشرية.

أولاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

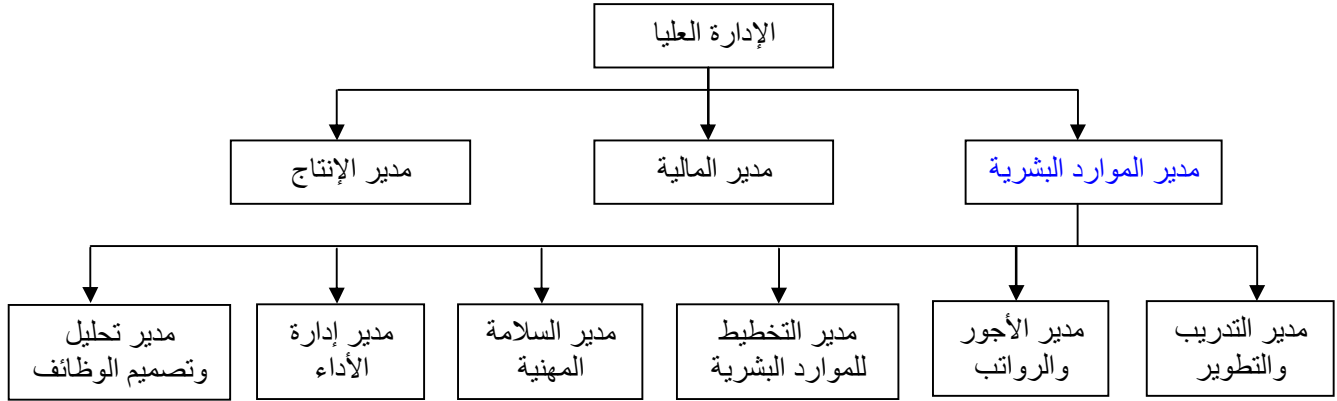
بصفة عامة يمكن تلخيص هذه العوامل في<sup>(6)</sup>:

- 1- حجم المنظمة وعدد العاملين بها: إذ كلما كانت المنظمة كبيرةً وكان عدد العاملين كبيراً كلما استدعي ذلك وجود إدارة موارد بشرية متخصصة يقوم على إدارتها متخصصون أكفاء يقودهم في الأغلب مدير تنفيذي يكون ممثلاً في مجلس الإدارة العليا وذلك لوضع استراتيجيات الموارد البشرية وفقاً لاستراتيجية المنظمة، ويكون لهذه الإدارة إدارات فرعية أخرى. كما أن اتساع حجم المنظمة جغرافياً ليشمل مناطق متعددة تقتضي وجود أجهزة موارد بشرية لا مركزية تخدم هذه المناطق، وتقوم إدارة الموارد البشرية هنا بعدة أدوار في علاقاتها بالإدارات والأقسام الأخرى فهي تقوم بأدوار استشارية، إضافةً لأدوارها التنفيذية المنوطة بها. أما المنظمات الصغيرة فيكون دور الموارد البشرية فيها محدوداً ويكون في موقع الإدارة الوسطى، وتتمثل أنشطتها في استقطاب واختيار وتعيين العاملين، ومساعدة المديرين في تدريبهم وتنميتهم وحفظ سجلاتهم وملفاتهم.
- 2- تنوع التخصصات والفئات العمالية يؤدي بالتالي إلى تنوع الخدمات وتنوع طرق تدريبها وتنميتها، وكيفية الحفاظ على هذه الموارد من التسرب.
- 3- نظرة الإدارة ومدى اقتناعها بدور إدارة الموارد البشرية فإذا كانت هذه النظرة إيجابية فإن هذا مما يرفع من مستوى هذا الجهاز حجماً وتنظيماً ويحتل بالتالي مكانةً تنظيميةً عاليةً في الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- 4- نمط الملكية والشكل القانوني: إذ أن المنظمات في القطاع الخاص - خاصة الصغيرة منها - غالباً ما تدار فيها الموارد البشرية بواسطة المالكين. أما منظمات القطاع العام فتدار فيها الموارد البشرية بواسطة الإدارة العليا أو عن طريق منظمات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

## ثانياً: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية.

تنقسم أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية إلى نموذج مركزي ونموذج لا مركزي حسب ما هو موضح أدناه.

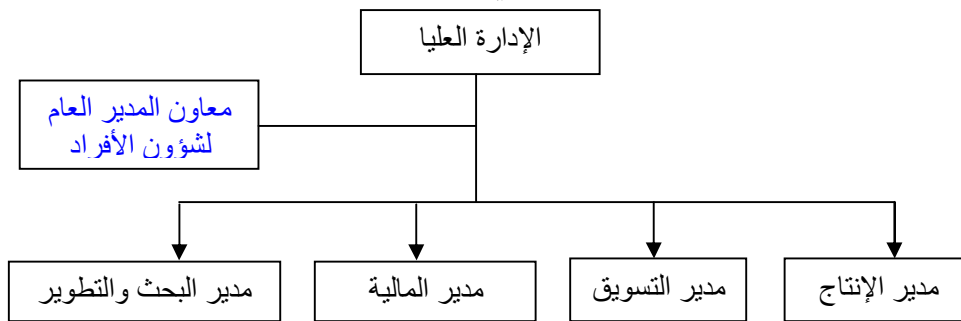
### نموذج تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة (مركزي)



يلاحظ من الشكل التنظيمي أعلاه ما يلي (7):

1. وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استشاري.
2. تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة، إذ يكون مديرها عضواً في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجيات المنظمة، وهذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل (Integrated Linkage).

### التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



يلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية (8): أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد، ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم.

## ثالثاً: مؤهلات مدير إدارة الموارد البشرية.

إن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على عدة عوامل أساسية هي أن تكون المؤسسة داعمةً لهذا النجاح، وأن يكون المدراء ناجحون، وأن يكون الأفراد ناجحون أيضاً وإذا افتقدت المنظمة أحد هذه العوامل الثلاثة فإن نجاح إدارة الموارد البشرية يبدو أمراً صعباً أو مستحيلاً.

ومن هنا فإن مدير إدارة الموارد البشرية يجب أن يتحلى بقدرات علمية ومواهب فنية تتمثل في<sup>(9)</sup>:

1. المعرفة الكمية والنوعية الحالية للوظائف، وكذلك القدرة على التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المطلوبة ونوعيتها، وهذا يتطلب منه استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها. هذا إضافةً للقدرة على التقييم الموضوعي للأداء من خلال معلومات كمية عن إنتاج الأفراد ومعلومات أخرى محددة عنهم.
2. المعرفة التامة بالاستراتيجية العامة والتي تتطلب منه ثقافة وخبرةً عامة (Generalist)، والمعرفة التامة بالاستراتيجية الخاصة التي تتطلب منه ثقافة وخبرة خاصة في محطات ومواقع وظيفية خاصة (Specialist).
3. التعاطي باعتدال مع كمية ونوع العمل، ونوعية وحاجات الأفراد المنوط بهم أداء هذا العمل دون إغفال للحاجات والحقوق التي يجب أن تحصل عليها هذه الموارد (Manage Human Resources Cross- Functionally).
4. إدارة الموارد البشرية بأساليب مبدعة وخلاقة (Manage Human Resources Creatively and Innovately) وذلك من خلال البحث عن هذه الأفكار لدى الأفراد والاستفادة منها، وتحفيز العاملين المستحقين للحوافز، ووضع النظم القابلة للالتزام الأفراد بها، وزرع روح الثقة في الموظفين خاصةً المبتدئين، والتدريب المستمر، والتأكد والمتابعة من أن تحقيق الأهداف يسير ولو بشكلٍ تدريجي، وإضافة أهداف جديدة تتواءم والتطور المستمر على صعيد الأعمال، وتشجيع الأبحاث والتجارب، ومحاولة التشديد على الالتزام بتقديم المعلومات الدقيقة ليتمكن

إصلاح الأخطاء وتحديد الاحتياجات بشكلٍ صحيح، والعمل على تحقيق انسيابية العمل والتسيق بيسرٍ وسهولةٍ بين الأقسام.

5. القدرة على أن تكون تكلفة العمل الإداري تكلفةً اقتصاديةً ومرشدةً بحيث تكون معقولةً نسبةً إلى التكلفة الكلية.

6. القدرة على ربط الأجر بالإنتاج المتحقق فعلاً وإلا حدث التضخم نتيجة دفع أجورٍ دون إنتاج. وكذلك القدرة على الربط المنطقي بين الأجر الإضافية والحوافز بالزيادة الحقيقية في الجودة والإنتاج، أي القدرة على الموازنة بين حقوق العاملين ومسئوليات العاملين واستيعاب وجود علاقة طردية بين زيادة الأجر وزيادة الإنتاجية.

7. القدرة على التأثير في هيكل الوظائف والهيكل التنظيمي باستخدام المهارات السلوكية، وأساليب طرق العمل، وتقييم الوظائف، ومراعاة اقتصاديات التشغيل مما يعمل - في النهاية - على رفع معدلات الإنتاج.

8. العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وفهم علم السلوك التنظيمي وما يرتبط به من علاقات إنسانية ومادية، والقدرة على الربط بين قيم العمل والأداء، والتضخم والإنتاجية، وأثر تقليل الوقت في تكلفة وحجم الإنتاج.

9. العمل على تحقيق التوازن بين مستويات الأجر وتكاليف المعيشة والإنتاجية الفردية، وظروف العمل المادية والمعنوية.

10. القدرة على التعامل مع جميع أطراف القوى المحركة وهم: العاملون - أصحاب العمل - الحكومة - النقابة - الإدارة.

11. القدرة على إيجاد حلول للمشاكل الأساسية والفرعية وارتباط ذلك بتوقعياتها، أي القدرة على تحليل علاقات السبب والنتيجة مع مراعاة الجوانب المختلفة للمشكلة سواء كانت - هذه الجوانب - اقتصادية أو قانونية أو إنسانية أو سلوكية أو إدارية.

(3/1) : مفهوم وأهمية خطوات التخطيط وأساليبها ، وعلاقة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ، ومشاكل

## تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم التخطيط في الموارد البشرية.

التخطيط هو أحد الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية وهي بطبيعتها تتفاعل مع المجتمع الداخلي (المنظمة) والمجتمع الخارجي (الجمهور)، وهو عبارة عن قراراتٍ تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل، والتعامل مع المستجدات، ووضع تصور للبدائل والاحتياجات.

فالتخطيط هو تلك العملية التي يتم من خلالها توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة آنياً ومستقبلاً وبما يتفق واحتياجات العمل بالكلفة الأقل، معتمدةً على الرقابة والتقييم.

ومن هنا يحقق التخطيط هدفاً حيوياً وهو أن لا تتعطل مسيرة المنظمة في أي وقت من الأوقات كي تحقق المنظمة أهدافها.

إن التخطيط للموارد البشرية يضمن عدم الوقوع في مصيدة العجز أو خيانة الفائض عن الحاجة الفعلية إذ أننا نرى بعض الأقسام تعاني من ضغطٍ هائلٍ في العمل نتيجة قلة عدد العاملين بها مما يحول دون تحقيق أهدافها بينما نجد أقساماً أخرى تشكو فائضاً لديها.

وبعبارة أخرى فإن مفهوم التخطيط للقوى العاملة ينطوي على الآتي<sup>(10)</sup>:

1. تقدير الاحتياجات من القوى العاملة لفترةٍ مقبلةٍ للمنشأة حسب التخصصات والاحتياجات الفعلية، وتحديد سبل تأمين هذه الاحتياجات لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وتنفيذ نشاطاتها بكفاءةٍ وفاعلية.
2. تتطلب عملية التنبؤ باحتياجات المنشأة من العمالة عن فترة الخطة: القيام بجمع المعلومات وتحليلها والمتعلقة بالاتجاهات في استخدام العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل للوصول إلى تنبؤات واقعية تخدم كقاعدةٍ في تخطيط الحاجة من العمالة.
3. إن تخطيط القوى العاملة ينبغي أن يكون في إطار الخطة الشاملة للمنظمة وجزءاً منها ومنسجماً معها، يأخذ بالظروف والإمكانات المالية للمنشأة.
4. تعتبر عملية التخطيط مستمرةً لا تقف عند حد حيث تأخذ بالمتغيرات في البيئة من اقتصاديةٍ واجتماعيةٍ وتقنية.
5. ينبغي أن تتسم خطة القوى العاملة بالشمول والمرونة بحيث تراعى المتطلبات الديناميكية في مقابلة الاحتياجات المتغيرة لسائر الإدارات والأقسام العاملة في المنشأة والتي قد تأتي بشكلٍ مفاجئٍ أو وفق الخطة المعتمدة والتي قد تتطلب التوسع أو الانكماش وفق الظروف المتغيرة.

## ثانياً: أهمية التخطيط للموارد البشرية.

رغم استقرار أوضاع المنظمة إلا أن طبيعة الأشياء أن يحدث إحلالٌ ودفق دماءٍ جديدةٍ وهو أمر يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار سواء على المستقبل القريب أو البعيد، وخاصةً إذا كانت المنظمة كبيرة أو تطمح إلى التوسع يوماً ما.

وتكمن أهمية التخطيط للموارد البشرية في أنه يحقق الآتي<sup>(11)</sup>:

1. يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفةٍ من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكلٍ كفؤٍ وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهاراتٍ عاليةً وتواجه بعرضٍ قليلٍ منها.
2. يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
3. يؤدي إلى الموازنة الكفوءة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
4. يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.. إلخ.
5. يؤدي توفير الكفاءات بشكلٍ منسجمٍ مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.
6. يُعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورةٍ خاصةٍ في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي.

## ثالثاً: خطوات التخطيط<sup>(12)</sup>:

تتكون عملية تخطيط الموارد البشرية من العناصر التالية:

1. تحديد أنواع الوظائف، ونوعيات الأفراد المطلوبين لتاريخ مستقبل.
2. تحديد أعداد الأفراد اللازمين من كل نوعية.
3. التنبؤ بالمناخ داخل المنظمة وفي سوق العمل في كل نوعية للتاريخ المستقبل.
4. تحديد الفائض أو العجز في كل مجموعة.
5. تحديد أساليب معالجة الفائض أو العجز.

ولزيد من التفاصيل:

**الخطوة الأولى:** تحديد أنواع الوظائف ونوعيات الأفراد المطلوبين وتقوم على عمليتين رئيسيتين هما تحليل طبيعة نشاط المنظمة وهيكلها التنظيمي، وتحليل الوظائف وتوصيفها.

### أما تحليل نشاط المنظمة وهيكلها التنظيمي فيقتضي:

- أ. استحضار البيانات الوافية عن التنظيم الحالي للمنظمة والتعديلات المقترح إجراؤها في المستقبل تمشياً مع التطورات والمستجدات المتوقعة.
- ب. استحضار البيانات الوافية عن الموارد البشرية الحالية من حيث توزيع العاملين الحاليين سابقاً وحالياً للتعرف على مدى التطور الكيفي والكمي.
- و كذلك توزيعهم حسب الوظيفة أو التخصص، وتوزيعهم حسب الإدارات والأقسام لمعرفة مدى توازن العمالة، وكذلك توزيعهم بحسب أعمارهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ... إلخ.
- ج. استحضار بيانات عن نشاط المنشأة الرئيسي حجم العمل وقيمتها سابقاً وحالياً والتوقعات المستقبلية، ومدى الطاقة الإنتاجية المتاحة وحجم المستغل منها، ومعدلات الإنتاج.
- د. بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل، ومثال ذلك استخدام الكمبيوتر بدلاً من النظام اليدوي وما يستتبعه من إلغاء بعض الوظائف أو شراء أراضٍ وبناء فروعٍ عليها فتصبح أصولاً بدلاً من التأجير.. وهكذا.
- هـ. بيانات عن التجديدات أو التحسينات المتوقعة مما قد يؤدي إلى تقليل العمالة، أو البحث عن عمالة ذات مواصفاتٍ مختلفةٍ عن الموجودة حالياً.

**وأما عن تحليل الوظائف وتوصيفها** فيقصد بها إعداد الدراسة التفصيلية لمكونات الوظيفة، وخطوات تنفيذها، وواجباتها، والظروف الملزمة لها، ويتم جمع هذه المعلومات إما عن طريق الاستقصاء أو الاستبيان (Questionnaire) أو طريقة الملاحظة الشخصية (Observation) أو المقابلة (Interview).

وبعد جمع هذه البيانات يتم تحليلها، وهذا التحليل يهدف إلى التعرف على الصفات والخصائص المميزة لهذه الوظائف ويستعان في ذلك بما يسمى **العوامل التحليلية**، وهي:

1. طبيعة العمل واختلاف وتعقد الواجبات.



2. الرقابة الإشرافية الواقعة على الوظيفة.

3. إشراف الوظيفة على أعمال الغير.

4. المبادرة والتصرف والابتكار.

5. طبيعة ونطاق القرارات والمسئولية عنها وأهمية الأخطاء.

6. الاتصال والعلاقات الشخصية.

7. المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة.

**الخطوة الثانية:** تحديد أعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية من الوظائف وهي تتضمن عدة عوامل

يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد عدد الأفراد في كل وظيفة مطلوبة وهي:

1. تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطلوب أدائه، وتتضمن هذه العملية تحديد حجم

الأعمال المطلوب تأديتها والزمن المطلوب لذلك.

2. تحليل أثر التغيرات التكنولوجية ومدى المستوى التكنولوجي المطلوب ومدى الاعتماد عليه في

إنجاز الأعمال.

3. تحليل احتياجات الإحلال نتيجة للاستقالات أو التقاعدات أو الترقيات .. إلخ.

**الخطوة الثالثة:** التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة من كل نوعية. ويقصد بها التنبؤ بمدى توفر قوة العمل

من كل نوعية داخل المنظمة خلال فترة الخطة، وكذلك التنبؤ بالمتاح من كل نوعية في سوق العمل،

والتعرف على سياسة الدولة في استخدام العمالة، والسياسة التعليمية والتدريبية على مستوى الدولة.

**الخطوة الرابعة:** تحديد الفائض أو العجز في كل مجموعة نوعية من الوظائف. ويقصد بها الفائض

أو العجز في العمالة سواء على المستوى النوعي أو المستوى الكمي.

**الخطوة الخامسة:** تحديد أساليب معالجة الفائض أو العجز، وهذا يعتمد على حالة سوق العمل،

ففي حالة الندرة فعلى المنظمة إعادة تدريب العاملين وتأهيلهم لأعمال أخرى.

أما في حالة سوق العمل المتسم بالوفرة فتلجأ المنظمة إلى الاستغناء عن العمالة الزائدة.

وفي حالة العجز في العمالة وكان سوق العمل متمسماً بالندرة فيمكن تنشيط الاستقطاب بزيادة

الأجور أو التساهل في بعض الشروط.

أما في حالة ما إذا كان السوق متمسماً بالوفرة فتكون المعايير أكثر تشدداً.



## رابعاً: أساليب التخطيط.

لأجل معرفة العمالة المطلوبة تتبع بعض الأساليب التنبؤية، وتنقسم إلى أساليب غير كمية وأخرى كمية، وفيما يلي عرض مبسط لكل منهما<sup>(13)</sup>:

### أ- الأساليب غير الكمية (الحكمية).

وينبني هذا الأسلوب أساساً على الرأي والحكم الشخصي والتجربة الماضية، ومن أهم الطرق التي يمكن استخدامها في هذا الصدد:

1. التنبؤ من أعلى إلى أسفل (استطلاع آراء المسؤولين).
2. التنبؤ من أسفل إلى أعلى (استطلاع آراء العاملين).
3. طريقة تحديد الأهداف: بناءً على تحديد الأهداف التفصيلية للقطاعات والوحدات وفقاً للخطة العامة.
4. طريقة دلفي: تعتمد هذه الطريقة على آراء ذوي الخبرة من المستشارين في مجال تنمية الموارد البشرية وتخطيط الاحتياجات منها.

### ب- الأساليب الكمية.

تنقسم الأساليب الكمية إلى عدة أنواع ومن بينها:

1. طريقة الانحدار البسيط: وتهتم هذه الطريقة بدراسة العلاقة بين متغيرين وليكن الأول معبراً عن عدد السنوات والثاني يعبر عن المشاهدات المختلفة لأعداد الأفراد خلال تلك السنوات، وغالباً ما تستخدم كخطوة أولى لتقدير الاحتياجات البشرية.
2. أسلوب تحليل عبء العمل: تهدف هذه الطريقة إلى تقدير العدد اللازم من القوى العاملة خلال فترة إعداد الخطة على المدى القصير، وتعتمد على تحليل عبء العمل عن طريق تحديد حجم الإنتاج اللازم كل فترة زمنية معينة، وبناءً على ذلك يتم تحديد العدد اللازم من الأفراد.
3. معامل الارتباط: يعتمد استخدام معامل الارتباط في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على أساس الربط بين متغيرين أحدهما يمثل عدد العاملين ويمثل المتغير الآخر حجم النشاط أو الإنتاج أو المبيعات، فإذا تبين وجود ارتباط بين المتغيرين، فإنه يمكن الحصول على تقديرات العمال مستقبلاً، ويمكن تحديد عدد الأفراد بطريقة بيانية أو رياضية اعتماداً على معامل الارتباط.

## رابعاً: علاقة عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

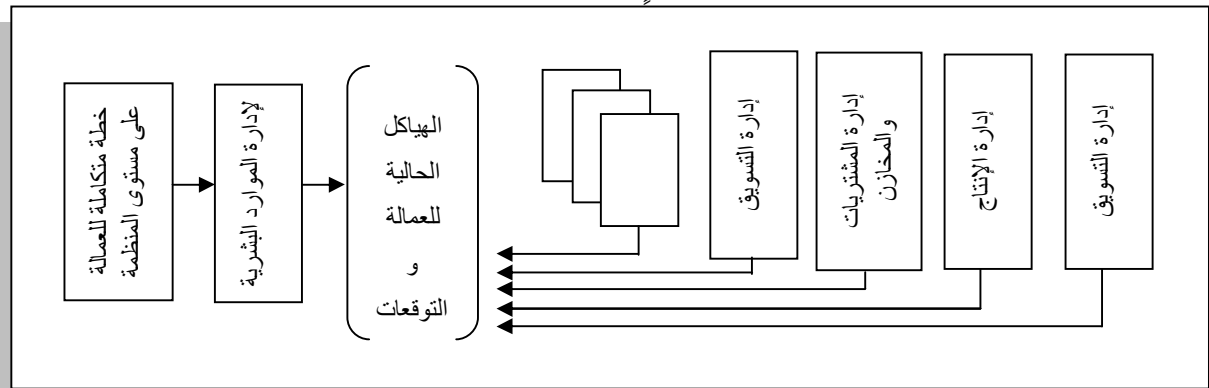
إذا ما أردنا الحديث عن علاقة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة من حيث مكونات المنظمة أو الهيكل التنظيمي لها فيمكن القول<sup>(14)</sup> "أن عملية التخطيط - في حد ذاتها - عمليةٌ جماعيةٌ بمعنى أنها تتطلب تضافر جهود أكثر من شخصٍ وأكثر من وحدةٍ تنظيميةٍ حتى يكون التخطيط شاملاً متكاملًا.

والأصل أن تخطيط الموارد البشرية يدخل ضمن اختصاصات الموارد البشرية. إلا أن اعتبارات الشمول والتكامل تتطلب اشتراك وحداتٍ تنظيميةٍ أخرى وهي الإدارات التي تحتاج لأحجام ونوعيات العمالة اللازمة، مثل إدارات التسويق، والإنتاج والعمليات. فيمكن أن تتبأ إدارة التسويق بحجم المبيعات عن فترةٍ قادمةٍ موزعاً على المنتجات والمناطق البيعية المختلفة. وعلى أساس ذلك يجري تخطيط حجم الإنتاج والعمليات بالنسبة لكل منتج ومنطقة بيعية. وبالتالي يمكن تقدير احتياجات العمالة اللازمة لكل من منتجات المنظمة. وبالتبعية يمكن تقدير الحجم المتكامل للعمالة في الأنشطة الإنتاجية وكذا الأنشطة الخدمية المساعدة مثل المخازن والصيانة والأنشطة الإدارية والمكتبية الأخرى وما إلى ذلك.

ومن ناحيةٍ أخرى قد يكون هناك شكل آخر لاشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطط العمالة. فقد ينبع التخطيط من الأقسام والإدارات التي تنقل توقعاتها عن الاحتياجات من العمالة إلى إدارة الموارد البشرية التي تجمعها وتتسق بينها وتفيد منها في وضع تخطيطٍ للعمالة نابعٍ من احتياجات وتوقعات هذه الوحدات.

وقد يقتصر إسهام الإدارات الأخرى على مجرد إتاحة البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتخطيط العمالة، أو يتعدى الأمر ذلك لمشاركتها بالرأي والمقترحات في هذا الصدد.

ويوضح النموذج التالي أسلوب التخطيط اللامركزي للعمالة حيث تشترك الإدارات الأخرى بالمنظمة مع إدارة الموارد البشرية في وضع تصورٍ لهيكل العمالة بالمنظمة عن فترةٍ قادمةٍ".



أما إذا أردنا الحديث عن علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة فإنه من الواضح أن العلاقة بينهما جد وثيقة إذ أن استراتيجية المنظمة تعني الرؤية والرسالة والأهداف المستقبلية، واختيار طرائق التنفيذ التي تسلكها لأجل تحقيقها، مع استيعاب كامل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها لكي تحافظ على وضعها التنافسي.

لأجل ذلك يجب أن تكون الصورة واضحة من حيث نوع النشاط المختار، وحجم المبيعات المطلوب تحقيقه (Target) خلال فترة زمنية معينة، والأرباح خلال هذه الفترة، وما نوع الاستراتيجية التي يجب اتباعها من حيث النمو أو الثبات أو الانكماش أو الجمع بين أكثر من استراتيجية في وقت واحد. من هنا تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية فهي الجهة التي يناط بها توفير الموارد أو الكوادر البشرية التي يمكن استخدامها لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

إن اتخاذ قرارات استراتيجية على مستوى المنظمة يعني أن هناك ما يقابله بالزيادة أو التخفيض من الاحتياجات البشرية، وهو ما يدفع إدارة الموارد البشرية إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة حول معدل دوران العمل الحالي والمستقبلي، والأعداد المتوفرة حالياً داخل المنظمة وكيفية استكمال النقص من خارجها، وأثر ذلك على ميزانية الموارد البشرية في الأعوام اللاحقة.

إذاً العلاقة بين إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة ككل تكمن في أنها الجهة التي تستطيع استثمار العنصر الإنساني بما يحقق ميزة تنافسية عالية على المدى الطويل إذا أحسن إدارتها وذلك باتخاذها استراتيجيات تخدم الاستراتيجية العليا، فهي تتخذ استراتيجيات مثل: تحسين فاعلية المنظمات، الموارد، التعليم والتطوير، المكافآت، علاقات الموظفين.. إلخ.

#### سادساً: مشاكل تخطيط الموارد البشرية<sup>(15)</sup>:

1. عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية.
2. ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية.
3. تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها.
4. انخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجدد.
5. صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية، كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية.
6. اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة، حيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف في حين يوجد عجز في بعض الوظائف الأخرى.
7. صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية.

#### (4/1) : مفهوم تصميم العمل، وأهميته، وهيكل الوظائف، وبناء الهيكل الوظيفي.

##### أولاً: مفهوم تصميم العمل.

يتكون العمل من وظيفة تشتمل على مهام وواجبات ومسؤوليات، وأن عملية تصميم العمل تعني تشكيل المهام والأنشطة ضمن وظيفة محددة.

ويعرف تصميم العمل بأنه<sup>(16)</sup> "العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة أخذاً في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى".

كما يعرف بأنه<sup>(17)</sup> "العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة".

إن تصميم العمل هو ذلك الجهد الواعي لأجل تنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل (Unit of Work)، وهو يهدف إلى تقسيم العمل وتوزيعه حسب التخصصات ومنح الصلاحيات وتفويض السلطات وتحديد المستويات الإدارية والإشرافية.

ويمكن القول<sup>(18)</sup> "أن هذه العملية تعتبر مستمرة تتطوي على تقسيم النشاطات (Activities) وتوزيع المسؤوليات (Assigning Responsibilities) على مجموعات العاملين وتنسيق أدائهم وتحديد الارتباطات الإدارية للأعمال".

إن المنظمة تحتاج أحياناً إلى استحداث وظائف جديدة استبانت ضرورتها، أو قد يؤدي تطور المنظمة إلى تغييرات وظيفية أو إدارية في مواقع شتى، أو سحب أو إضافة صلاحيات أو تفويضات أو مسؤوليات الأمر الذي يتطلب إعادة تصميم أو صياغة الوظيفة القائمة بصورة تحقق مزيداً من الفاعلية والإنتاجية كما تحقق مزيداً من الرضا الوظيفي فيستفيد الطرفان الفرد والمنظمة.

إن مفهوم تصميم العمل يهدف إلى الترويج بين الخيارات أو الأساليب التي تؤدي بها الوظيفة بما يحقق أفضل قدر من المعايير المطلوبة كالجودة، أو خفض التكلفة، أو زيادة الإنتاج، أو زيادة الدافعية، أو تحقيق مزيداً من الرضا الوظيفي.. وهكذا.

## ثانياً: أهمية تصميم العمل.

1. إن التصميم الجيد للعمل يوفر الوظائف التي تحتوي على عناصر تنظيمية وسلوكية وبيئية والتي تؤثر بصورة إيجابية على أداء العاملين، إذ يرفع معنوياتهم ويؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بما يدفعهم ويحفزهم للعمل من تلقاء أنفسهم دون حاجة إلى رقابة شديدة عليهم، وهذا يتضح أثره في خفض الدوران الوظيفي وانخفاض معدلات التغيب عن العمل.
2. إن ذلك يؤدي إلى إنجاز الأعمال بالكفاية والفعالية العالية والرغبة لدى العاملين في تحقيق أهداف أعلى من المطلوب (Exceed Target).
3. إن التصميم الرديء للعمل تتعكس آثاره سلباً على صحة العاملين وحالتهم الذهنية وإصابتهم بالتوتر المستمر.
4. أما إذا أغفلت مسؤولية تصميم العمل فإن العاملين سوف يصممون أعمالهم بما يتفق ونزعاتهم الشخصية وميولهم إلى الكسل والتسيب بعيداً عن أهداف المنظمة.

## ثالثاً: هيكل الموظف.

ويقصد به طبيعة العمل الذي يؤديه شاغل وظيفة ما. ويتكون من مجموعة من العناصر والمهام والواجبات التي تتحدد وفق الموقع الوظيفي. ويتم ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة لوظيفة بعينها من الأعلى قيمة إلى الأدنى.

## رابعاً: بناء الهيكل الوظيفي.

ويقصد به التشكيل الوظيفي المكون من مجموعة من الوظائف الرئيسية - التي ترتبط أنشطتها ارتباطاً قوياً بأهداف المنظمة - وما ينبثق عنها من وظائف فرعية أو مساعدة بحيث يتم ترتيبها حسب أهميتها للمنظمة من الأعلى قيمة إلى الأدنى.

(5/1) : مفهوم وأهمية التعويضات الوظيفية المباشرة، وتقييم الوظائف، وأنظمة دفع الأجور والرواتب، ومعايير توزيع التعويض.

أولاً: مفهوم وأهمية التعويضات الوظيفية المباشرة.

في المفهوم الحديث تقوم العلاقة بين المؤسسة والفرد على الشراكة القائمة على توازن المصالح بينهما، فالمؤسسة راعية للعنصر البشري بقدر ما هو عنصر محرك لها ولنموها وتطويرها واستمرارها. وما بين مدخلات الفرد من وقتٍ وجهدٍ ومخرجاته المتمثلة في تحقيق الأداء تتحدد التعويضات كقيمةٍ وكنوعية.

إن التعويضات تشكل عنصراً هاماً في استقرار هذه الموارد البشرية وتدفع إلى ترسيخ معنى وتوثيق رابطة الشراكة بين الطرفين، وأنه إذا ما تم إدارة التعويضات بشكلٍ جيدٍ يحقق سقفاً عالياً من الاستقرار للفرد كلما كان ذلك عاملٍ إغراءٍ مهمٍ في جذب الموارد البشرية الكفؤة، وتقبل هذه الموارد واستعدادها للتدريب والتطوير والتواكب مع المستجدات.

إن استراتيجية التعويضات باتت دافعاً هاماً لزيادة الإنتاج لدى المدراء بالإدارات العليا، وقد عمدت بعض المؤسسات إلى إشراكهم أيضاً في الأرباح والأسهم والسندات ترسيخاً لاستقرارهم وولائهم وتحفيزاً لهم على مزيد من العطاء.

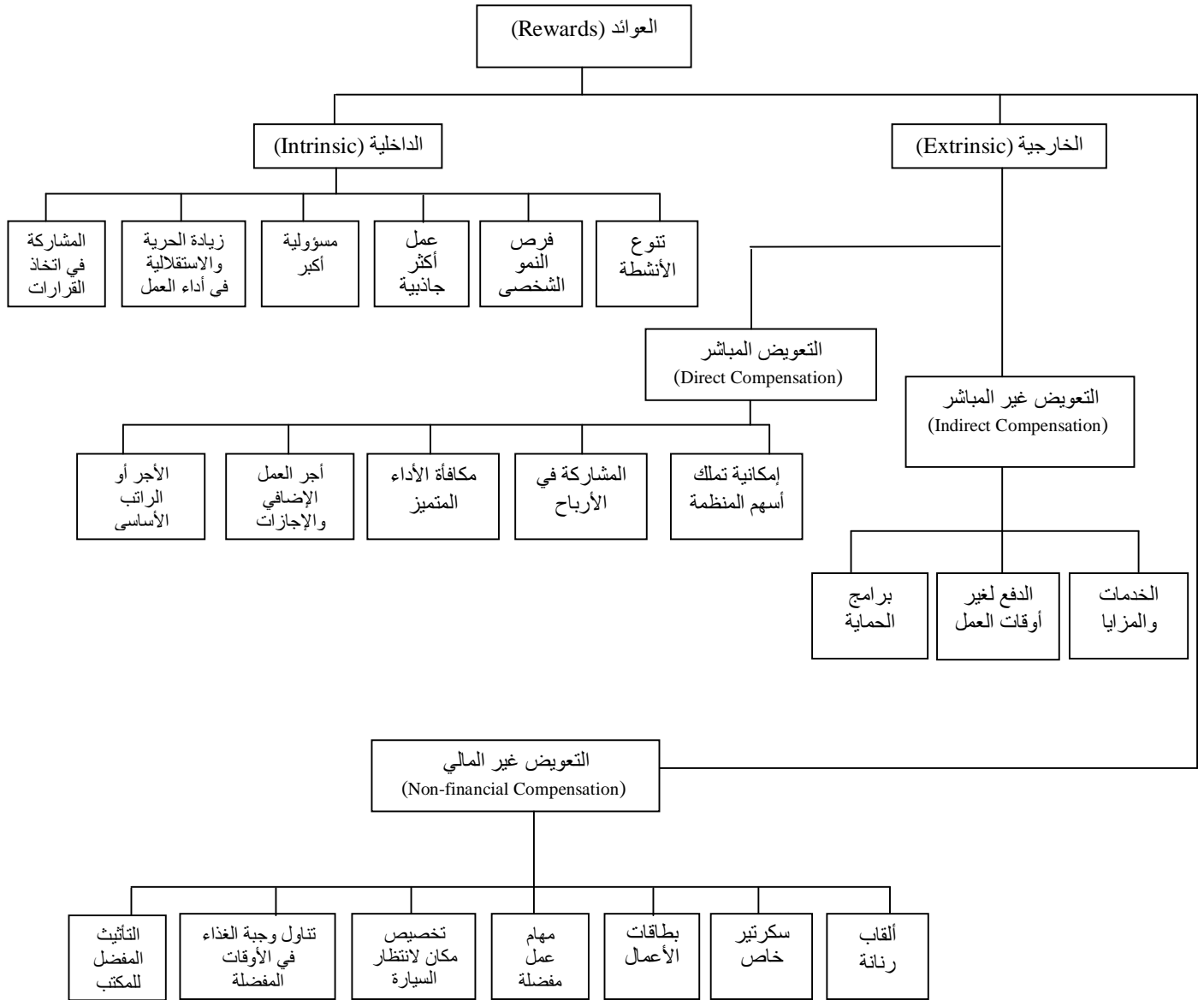
ويطلق على التعويضات مسمى العوائد (Rewards)، وتتقسم العوائد إلى خارجية تتمثل في التعويض المباشر (Direct Compensation) والتعويض غير المباشر (Indirect Compensation) والتعويض غير المالي (Non Financial Compensation).

أما العوائد الداخلية (Intrinsic Compensation) فهي ما يحصل عليه الفرد لنفسه، ولا تتخذ شكلاً مادياً مباشراً.

والتعويض المباشر يقصد به الأجور والرواتب مقابل أداء العمل الأصلي وأوقات العمل الإضافية وكذلك الإجازات مدفوعة الأجر وبدلات السكن وتذاكر السفر، وكذلك الأجور التشجيعية كمكافآت الأداء المتميز، وأحياناً المشاركة في الأرباح والمشاركة في رأس المال عن طريق شراء أسهم أو سندات المؤسسة.

الشكل التالي يوضح هيكل العوائد وموقع التعويض المباشر وما يتفرع عنه ، كما يوضح ذلك

بالنسبة للصور الأخرى من التعويضات<sup>(19)</sup> :



ويكمن السؤال هنا: كيف يمكن تحديد قيمة هذه العوائد أو التعويضات؟ ولماذا يدفع لموظف

أكثر مما يدفع لموظف آخر؟ هل ذلك مرده إلى عدد ساعات العمل أم أهمية الوظيفة، أو الأداء، أو

الجهد، أو الأقدمية داخل المؤسسة أو خارجها أو صعوبة الوظيفة؟

من هنا كان لابد من وضع معايير لتقييم الوظائف وأنظمة الأجور بغرض تحديد الأهمية

النسبية لكل وظيفة وما يقابلها من أجر مناسب، وهو ما يعكس مدى الاختلافات بين الوظائف

وبعضها.



## • تقييم الوظائف (20):

يعني تقييم الوظائف (Job Evaluation) تحديد أهميتها النسبية فيما بينها في ضوء عناصر ومقومات هذه الوظائف من الواجبات والمسئوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها. وينتهي تقييم الوظائف في ضوء هذه الأسس الموضوعية إلى ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها ومستواها. وبمعنى آخر ينتهي تقييم الوظائف إلى إيجاد علاقات انتساب بين الوظائف المختلفة بالمشروع في ضوء واجبات ومستوى صعوبة ومسئولية كل وظيفة كأساسٍ لكفالة العدالة في منح الأجور وإيجاد وسيلة فعالة للرقابة عليها.

ومن ثم فتحديد علاقات الأجر بين المجموعات الوظيفية أي معالجة مشكلات العدالة النسبية في تقدير الأجور بتحديد أسس تعادلها أو تفاوتها من وظيفة إلى أخرى داخل المشروع أو من مشروع إلى آخر في ضوء طبيعة وظروف العمل بكل مشروع على حدة بما يكفل تحقيق العدالة في منح الأجور، هو ما يركز أساساً على تقييم الوظائف بتحديد أهميتها النسبية في ما بينها في ضوء أبعادها ومقوماتها الأساسية. أي أن تقييم الوظائف يسعى إلى تهيئة أساسٍ منطقيٍّ ورشيدٍ للمقارنة بين أبعاد ومكونات الوظائف التي تشكل قيمها النسبية كعاملٍ أساسيٍّ يركز عليه تحديد أجورها الأساسية.

وقد أسفرت الدراسة الموضوعية للوظائف على أساس واجباتها ومسئولياتها عن أن الوظائف تتشابه أو تختلف في خاصيتين أساسيتين هما نوع العمل ومستوى أو درجة صعوبة العمل ومسئوليته. ونوع العمل من السهل التعرف عليه عن طريق وصف العمل. أما مستوى الصعوبة والمسئولية فلا يمكن التعرف عليه عن طريق الوصف وإنما السبيل إلى ذلك هو القياس.

وعملية قياس مستوى الصعوبة والمسئولية إنما تتم في ضوء مقاييس تحدد الأهمية أو القيم النسبية للوظائف، وهي ما تعرف بطرق تقييم الوظائف.

وقد تعددت طرق تقييم الوظائف سواء بالمنظمات الحكومية أو بالمشروعات العامة أو مشروعات القطاع الخاص، فهناك طرق تقوم على تقدير الأهمية النسبية للوظائف باعتبارها وحدة واحدة دون قياسٍ كميٍّ لمقوماتها وأبعادها. ومنها طريقة "المراتب" وطريقة "التدرج".

وهناك طرق أخرى تقوم على التقدير الكمي لقيم الوظائف أي ترجمة القيم النسبية للوظائف بمعيار كمي يتمثل في عدد من النقاط تتفق وقيمة الوظيفة وأهميتها النسبية، ومنها طريقة "التقدير بالنقط" وطريقة "مقارنة العوامل" وطريقة "المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة". فضلاً عن ذلك فهناك طريقة تقوم على تقدير الأهمية النسبية للوظائف في ضوء معيار زمني وتعرف بطريقة "النطاق الزمني لحرية التصرف".



ورغم أن ابتكار طرق تقييم الوظائف قد بدأ تبعاً منذ أوائل العشرينات من القرن الحالي إلا أن شيوع استخدام تقييم الوظائف كأساسٍ لتحديد الأجر لم يبدأ إلا في أوائل الثلاثينات من هذا القرن حيث ظهرت التشريعات العمالية التي كفلت للعاملين تقاضي أجورٍ عادلة. كذلك كان لظهور الحركة النقابية وأثرها على قوة المساومات والمفاوضات الجماعية دورها الكبير في دفع الإدارة للإسراع بتطبيق أنظمة لتقييم الوظائف بالمشروعات على نطاقٍ أوسع كإسلوبٍ منطقيٍّ لمعالجة مشكلات تحديد الأجر وتبرير الاختلافات بين أجور الوظائف المختلفة، وكأداةٍ فعالةٍ لرقابة الأجر والتأكد من تحقيقها لأهدافها كمحفزات تحفز العاملين لأن يبذلوا قدر ما في وسعهم من الجهد لصالح العمل.

وتقييم الوظائف ولو أنه أسلوب حديث التطبيق نسبياً، إلا أنه قد أصبح أحد فنون الإدارة الحديثة يعالج بصفة خاصة مشكلات العدالة النسبية في تقدير الأجر بتحديد أسس تعادلها أو تفاوتها. وبصفةٍ عامةٍ يسهم تقييم الوظائف في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لقدراته وخبراته وذلك لقاء عائدٍ يتناسب مع ما يقوم به من عمل وما يتضمنه هذا العمل من أعباءٍ ومسئوليات.

#### • أنظمة دفع الأجر والرواتب<sup>(21)</sup>:

من الضروري أن تضع الإدارة في اعتبارها عدة أسس عند وضع أنظمة دفع الأجر وهي<sup>(19)</sup>:

1. وصف الوظيفة كأساس لتقييمها.
  2. ترجمة أعباء الوظيفة وظروف ومخاطر العمل إلى نقاط تستخدم لتقرير البديل المناسب (مثل بدل عدوى للأطباء وطاقم التمريض وبدل طبيعة عمل.. إلخ).
  3. ترجمة النقاط إلى قيمٍ أجرية مع الاسترشاد بمستوى الأجر السائد في الصناعة أو المنظمات المتماثلة النشاط سواء كان النشاط صناعياً أو خديماً أو أياً كانت طبيعته.
  4. الاسترشاد بمستوى الأسعار واتجاهات التضخم كمؤشر هام في تحديد مستويات الأجر.
- ويمكن القول<sup>(22)</sup> "تتشابه المؤسسات في طريقة دفع الأجر لمواردها البشرية، وهذا التشابه في نظم الأجر (Pay Systems) قد لا يخرج عن نظامين هما: نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج (التشجيعي).

أ - **نظام الأجر الزمني**: هو النظام الذي يتم بمقتضاه دفع أجرٍ محددٍ عن مدةٍ زمنيةٍ معينةٍ يقضيها الفرد في وظيفته أو مهنته، وعادة لا تخرج هذه المدة الزمنية عن سنة، شهر، أسبوع، يوم. ووفقاً لهذا النظام لا يتم الربط بين الأجر والإنتاجية بالزيادة أو النقص.

يتميز هذا النظام في سهولة تطبيقه في الوظائف والمهن التي يصعب تحديد مستويات قياسية لها، أو الوظائف التي يُهتم فيها بمستويات الجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج، أو في الحالات التي تحدث فيها أعطال كثيرة ويصعب السيطرة عليها. من مزايا هذا النظام أخيراً هو قبوله من قبل الموارد البشرية لشعورهم بعدم قدرة المؤسسة على استغلالهم نظراً لسهولة تطبيقه واعتماده على عمليات حسابية بسيطة عند حساب الأجر. ولكن بالمقابل يشوب هذا النظام شوائب كثيرة تحد من مزاياه السابقة، فهو لا يساعد ولا يشجع على نشر روح المبادرة والابتكار والإبداع للموارد البشرية، كما لا يوفر حافزاً لرفع الإنتاجية كماً ونوعاً.

**ب- نظام الأجر بالإنتاج أو (التشجيعي):** الأجر يتوقف على إنتاجية الموارد البشرية، أما العناصر الأساسية في أي نظام للأجر بالإنتاج هي: الوحدات المنتجة، الوقت المعياري والوقت المنجز للعمل. إن استخدام هذه العناصر يتيح لإدارة الموارد البشرية أن تضع نظاماً للأجر، فقد تحدد الإدارة مثلاً معدل الأداء في شكل عددٍ من الوحدات مثلاً (100 قطعة) في اليوم وتدفع الأجر على هذا الأساس، ويتم منح أجر تشجيعي لكل فرد يتجاوز هذا المعدل، أو قد تحدد الإدارة المعدل على أساس الوقت اللازم لإنهاء عملية لها محددةً مثلاً (8 ساعات) ويُدفع للفرد أجرٌ أكبر إذا أنجز العمل في أقل من الوقت المحدد.

يتميز هذا النظام بمزايا عديدة، في مقدمة هذه المزايا قدرته على حفز الموارد البشرية مع كل زيادة في الإنتاجية، وقدرته أيضاً على تحقيق العدالة في المعاملة بين كافة الموارد البشرية لأن الفروقات بين الموارد البشرية تكون أساساً مبنية على الكفاءات والخبرات والقدرات الإنتاجية. أما عيوب نظام الأجر بالإنتاج، فتظهر بوضوح وخاصة عند تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج والتي تُقارن بإنجاز الفرد كي يحاسب على أساسها، كما تظهر أيضاً في التضارب بين رغبة الفرد في إنتاج أكبر عددٍ ممكنٍ من الوحدات ومستويات الجودة المطلوبة.

وطالما نتحدث عن نظام الأجر بالإنتاج، لا بد وأن نذكر بأن هناك أسلوبين لتحديد الأجر وفق هذا النظام هما: الأجر على أساس الإنتاج الفردي والأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

**الأجر على أساس الإنتاج الفردي (Pay Based on Individual Performance):** (1)

يتقاضى الفرد أجراً عن عدد الوحدات الإنتاجية التي قام بإنتاجها بمفرده، ولحساب أجر الفرد على أساس الإنتاج الفردي فإنه يمكن حسابه على أساس أجر القطعة الموحد (Piecework) وبمقتضى هذا الأساس أو الطريقة يتم دفع أجرٍ موحدٍ عن كل قطعة بغض النظر عن عدد

الوحدات المنتجة، أو يمكن حسابه على أساس أجر القطعة المتغير الذي يقوم على اعتماد سعرين للقطعة المنتجة، والسعر الأخير هو سعر منخفض إذا بلغت الوحدات المنتجة حداً معيناً. يدخل في إطار نظم الأجر على أساس الإنتاج الفردي ما يعرف بنظم المشاركة في المكاسب (Gain Sharing Systems) وبمقتضى هذه النظم يتم دفع الأجر للموارد البشرية على أساس زمني معياري يسمح به لإنجاز العمل، وفي حالة تحققت أية مكاسب نتيجة أي وفر يحققه الفرد في الوقت المخصص للعمل، فإن هذه المكاسب تقسم بين المؤسسة من جهة والموارد البشرية وفق معادلة يتفق عليها مسبقاً، وقد تأخذ في حالات كثيرة شكل النسب المئوية.

## (2) الأجر على أساس الإنتاج الجماعي (Pay Based on Group Performance):

يتم ربط التغيرات في أجر الفرد بالتغير في إنتاج المجموعة التي يعمل في إطارها أما في نفس المكان أو الإدارة أو القسم. هذا وقد تطبق المؤسسات عدة طرق من الأجر الجماعية، أهمها أولاً ربط دخل الفرد بالمجموعة التي يعمل معها، حيث يتم تسجيل الإنتاج للمجموعة ثم تحاسب المجموعة ويوزع الأجر الذي تستحقه على كافة الأفراد العاملين بالمجموعة. ثانياً نظم المشاركة في الأرباح، تُصمم هذه النظم على أساس توزيع نسب محددة من الأرباح المحققة في المؤسسة كنوع من التحفيز غير المباشر نظراً لعدم ارتباطها مباشرة بأداء الموارد البشرية أو إنتاجيتهم، حيث يعتبر الهدف الأساسي لهذه النظم هو ربط المؤسسة بمواردها البشرية كوحدة متكاملة في تحقيق مصالح مشتركة.

تأخذ المشاركة في الأرباح بين المؤسسة ومواردها البشرية ثلاثة طرق هي: أولاً: المشاركة في الأرباح، ثانياً: المشاركة عن طريق منح الموارد البشرية ملكية في أسهم المؤسسة، وثالثاً: مشاركة في الأرباح بالإضافة إلى مشاركة إضافية في شكل ملكية في أسهم المؤسسة.

### • معايير توزيع التعويض:

بشكل عام هناك معياران أساسيان في توزيع التعويض ويقصد به هنا التعويض المباشر في صورة رواتب وأجور وهما: المعيار الزمني ومعيار الإنتاجية.

فالمعيار الزمني هو عدد الوحدات الزمنية التي يلتزم الفرد بقضائها في العمل الرسمي سواء حسبت بالساعة أو اليوم أو الأسبوع كأن يقال أن العمل يبدأ من الثامنة صباحاً حتى الثانية ظهراً يومياً، أو أن عدد الساعات 36 ساعة أسبوعياً. ويستخدم هذا المعيار في حالة صعوبة تحديد كمية الإنتاج والنظر بالاعتبار إلى جودة الأداء فقط، أما ميزته فهو أنه يضمن أجراً ثابتاً للفرد بصرف النظر عن كمية

إنتاجه مما يدفعه إلى الرضا النفسي. كما يسهل لدى وحدة دفع الرواتب والأجور القيام بعملها بحسابات سهلة بسيطة.

أما معيار الإنتاجية فهو القائم على أساس الإنتاجية وغالباً ما يستخدم في المصانع بمعنى أن إنتاج عدد معين من الوحدات يقابله أجر معين قدره كذا، ويستخدم في حالة ما إذا تيسر حساب كمية الإنتاج والجهد المبذول الذي يقابلها، وكذلك إذا كان الغرض هو ضخ إنتاج بكمية معينة بصرف النظر عن مستوى الجودة. من هنا تزداد أجور العاملين ويزداد إنتاج المنظمة ككل.

ولمزيد من التفصيل عن معايير توزيع التعويض نسرد هنا ما ذكره أحد الباحثين<sup>(23)</sup>:

### أولاً: الأداء (Performance)

إن الأداء هو قياسٌ للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ ويتطلب ذلك بالتالي الاتفاق على معيارٍ محددٍ لتعريف الأداء يستخدم كأساسٍ لمنح العوائد للعاملين في المنظمة، وذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء، لأن ذلك لا يؤثر على تعريفنا السابق، فطالما تخصص العوائد بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، فنحن نستخدم الأداء كمحدد للعوائد.

وتواجهنا مشكلة أخرى، - بالإضافة إلى ما سبق - تتعلق بالأداء، وهي التمييز بين الكمية (Quantity) والجودة (Quality) فقد يكون إنتاج الفرد مرتفعاً (مخرجاته كبيرة) ولكن مستويات أدائه منخفضة، بمعنى أن تكون إنتاجية الفرد مرتفعة (الكم كبير: عدد كبير من الوحدات المنتجة) بينما يكون مستوى هذا الإنتاج منخفض (الجودة متدنية). وبالتالي إذا كانت الأنظمة المستخدمة في الرقابة على الإنتاج لا تؤدي إلى تجنب مثل هذه الانحرافات، فإننا نجد أن الكم يغلب عادة على الجودة، بمعنى أن تعطى الأولوية للكم على حساب الجودة. ويوضح ذلك هذا المثال الواقعي لعامل قديم محنك يأخذ عاملاً جديداً ليس له خبرة على جنب ويحذره من أنه يهتم كثيراً بمدى جودة إنتاجه على حساب حجم هذا الإنتاج بقوله (لن تستطيع البقاء هنا طويلاً إذا استمر حجم إنتاجك على ما هو عليه الآن، فلا أحد هنا يهتم بالجودة، العدد هو المهم وتذكر أن رئيس العمال لا يستطيع اكتشاف الأخطاء ولكنه يستطيع أن يعد ويحسب عدد الوحدات المنتجة).

## ثانياً: الجهد (Effort).

يستخدم الجهد أو المجهود المبذول كثيراً في تقييم أداء الأشخاص، حتى في تقييم أداء الأطفال في المرحلة الابتدائية (يعتبر الجهد عاملاً من العوامل المستخدمة في تقييم التلاميذ كما يظهر من شهادات التقييم الدورية في المدارس). أما المنظمات فنادرًا ما تكافئ الجهد بهذه الصورة الظاهرة، كما يحدث في المدارس، ولكنه يعتبر بالتأكيد من المحددات الرئيسية لمنح العوائد. وتعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل بدلاً من الغايات. وبصفة عامة في المنظمات التي يتسم فيها الأداء بالانخفاض، نلاحظ أن مكافأة الجهد قد تكون المعيار الوحيد المستخدم تقريباً في التمييز بين العوائد الممنوحة للأفراد. وعادةً يحل الجهد المبذول محل الأداء كمعيار للتقييم حينما يصعب القياس الموضوعي الدقيق للأداء في العمل. ويستند هذا الوضع على افتراض أنه يجب تشجيع الذين يحاولون (ببذلون الجهد)، وفي هذه الحالة تعطى الأولوية للجهد على حساب الأداء الفعلي في العمل. فإذا أدرك الرئيس أن أحد مرؤوسيه يعمل بمعدل أقل من قدراته وإمكانياته، يمكن أن نتوقع أن يحصل هذا المرؤوس على عائد أقل من زميل ينتج أقل منه، ولكنه يبذل جهداً أكبر منه في العمل. ويحدث ذلك حتى في حالة تأكيد إدارة المنظمة على أن الأداء هو الذي سيتم مكافأته، لأن الذين يقومون بالتقييم ويوزعون العوائد بشر لا يمكنهم أن يمنعوا أنفسهم من الشعور بالعطف على الذين يحاولون قدر استطاعتهم، حتى ولو لم يحققوا النجاح المطلوب، ويسمحون بالتالي لهذا الوضع أن يؤثر على تقييمهم ومنحهم للعوائد.

## ثالثاً: الأقدمية (Seniority)

تسود الأقدمية كأساس لمنح العوائد في كل المنظمات العامة (الحكومية) تقريباً، وذلك في معظم دول العالم. وبالرغم من أن الأقدمية لا تلعب نفس الدور في المنظمات الخاصة، إلا أن هناك دلائل تشير إلى أن مدة الخدمة في المنظمة تعتبر عاملاً رئيسياً في تحديد العوائد وتوزيعها على العاملين. إن الميزة الكبرى للأقدمية، مقارنةً بمعايير أخرى للتقييم، هي أنه سهل تحديدها. فقد نختلف على ما إذا كان أداء (س من الناس) أفضل من أداء (ص) "معيار الجودة" ولكننا لن نختلف بالتأكيد على من منهما خدم المنظمة مدة أطول. ولذلك تمثل الأقدمية معياراً كمياً سهل القياس والذي يمكن أن يحل محل الأداء كأساس لتقييم العاملين.

## رابعاً: المهارات المملوكة (Skills held)

يعتبر تخصيص العوائد على أساس المهارات التي يملكها العامل من الممارسات الشائعة في المنظمات. فالذين يملكون قدراً كبيراً من المهارات يحصلون على عوائد أعلى من الآخرين، وذلك بغض النظر عن مدى استخدامهم لهذه المهارات في أداء أعمالهم. إن اشتراط حصول الفرد على درجة جامعية مثلاً لكي يتمكن من الارتقاء إلى مستوى إداري معين في المنظمة، يعتبر استخداماً للمهارات كمحدد للعوائد. وبالمثل إن اشتراط اجتياز الفرد لاختبار ينصبّ على مهارات العمل، وحصوله على نتيجة مقبولة في هذا الاختبار لكي يتمكن من البقاء في وظيفته أو حصوله على وظيفة أخرى في المنظمة، يعتبر أيضاً استخداماً للمهارات كمعيارٍ لمنح العوائد. وبالمثل أيضاً إذا كان من الضروري على سكرتيرة أن تثبت أنها تستطيع أن تختزل (Shorthand) 120 كلمة في الدقيقة حتى يمكن ترشيحها لمنصب سكرتيرة مدير إدارة، وإذا كان كل مديري الإدارات يقومون بإملاء مراسلاتهم ومكاتباتهم عن طريق أجهزة الإملاء (Dictating Machines)، ولا يعطونها مباشرة للسكرتيرة، فنحن نشاهد مثلاً لمهارة تستخدم كمعيارٍ للعوائد بالرغم من عدم صلاحيتها للتطبيق على هذه الحالة. (عدم تناسبها كمتطلب للوظيفة).

إن مستوى المهارة التي يملكها الفرد تكون عادةً محدداً رئيسياً في التعويض (الأجر) الذي سيحصل عليه، حينما يدخل (يعين) المنظمة لأول مرة. وفي هذه الحالة نجد أن قوى السوق أو قوى المنافسة قد ساهمت في جعل المهارات مكوناً رئيسياً في توليفة العوائد. إن هذه المستويات المفروضة من الخارج (من خارج المنظمة) يمكن أن تنتج من المجتمع المحلي أو من المجموعات المهنية نفسها (أعضاء المهنة الواحدة). وبعبارة أخرى، إن العلاقة بين العرض والطلب على نوع معين من المهارات في المجتمع (بالذات المحيط المحلي الذي تعمل فيه المنظمة) يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على العوائد التي يجب أن تدفعها المنظمة للحصول على أفرادٍ يملكون مهاراتٍ معينة. إن العلاقة أيضاً بين العرض والطلب على مجموعةٍ مهنيةٍ بأسرها (مهنية معينة) على مستوى الدولة يمكن أن تؤثر على العوائد الممنوحة لأعضاء هذه المهنة.

إن العوائد التي يجب أن تمنحها المنظمة للحصول على طبيبٍ متخصصٍ في الحوادث الصناعية مثلاً، ستعتمد على كلٍ من السوق المحلية للأطباء المتخصصين في الحوادث الصناعية وأيضاً على



السوق القومية (على مستوى الدولة) لهذه النوعية من الأطباء. ونجد في العادة أن السوقين في حالة اتفاقٍ بمعنى أن وجود عجزٍ في مهارات معينة (تخصصات معينة) على المستوى القومي يعني وجود عجزٍ في هذه التخصصات أيضاً على المستوى المحلي (مدينة أو محافظة أو ولاية). ويجب بالتالي على المنظمة أن تدفع أكثر للحصول على الأفراد الذين يملكون هذه المهارات النادرة. فمن ناحية إذا أرادت المنظمة أن يكون كل المحاسبين في قسم المحاسبة من الحاصلين على شهادة الماجستير في المحاسبة يجب عليها أن ترفع من مستوى عوائدها حتى تستطيع أن تجتذب هؤلاء المحاسبين ذوي المهارات الأعلى. ومن ناحية أخرى إذا حددت المنظمة الحد الأدنى لمستوى المهارة المطلوبة في قسم المحاسبة على أساس حصول الفرد على شهادة الثانوية العامة زائداً سنة في كلية التجارة مثلاً (أو دبلوم من معهد تجاري متوسط) فيمكن أن نتوقع عرضاً أكبر من المرشحين المتاحين والذين يمكن الحصول عليهم بأجر مبدئي (عائد) أقل بكثير من الحالة الأولى.

#### خامساً: صعوبة الوظيفة (Job Difficulty).

يمكن أن تكون درجة تعقد الوظيفة (The Complexity of the job) أحد المعايير المستخدمة في منح العوائد. فمثلاً يمكن اعتبار الوظائف التي تتصف بدرجة عالية من التكرار والروتينية والتي يمكن تعلمها بسهولة أقل استحقاقاً للعوائد من تلك الوظائف الأكثر تعقيداً ورقياً. إن الوظائف صعبة الأداء أو الوظائف غير المرغوبة نتيجةً لتعرض شاغلها لضغطٍ عصبي كبير أو عدم ملائمة الظروف التي تؤدي فيها يمكن أن تحمل معها عوائد مرتفعة حتى يمكن اجتذاب العاملين للقيام بها.

#### سادساً: درجة الاستقلالية (حرية التصرف) (Discretionary Time)

كلما ازدادت الحرية الممنوحة للفرد لأداء وظيفته، أي كلما كانت درجة استقلاليته كبيرة في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله كلما زادت الحاجة إلى الحكم الصائب لأن الأخطاء يكون تأثيرها كبيراً. ونجد أنه في الوظيفة التي تم برمجتها بالكامل، بمعنى خضوع كل مراحل تأديتها إلى إجراءات محددة، لا يكون هناك مجال لاتخاذ القرارات من قبل شاغلها، أي أن درجة استقلاليته في أدائها تكاد تكون منعدمة. ولا تتطلب مثل هذه الوظائف من شاغلها أن يقوم بحكم ذاتي أو شخصي، وبالتالي لا تحتاج هذه الوظائف إلى منح عوائد مرتفعة لاجتذاب الأفراد للقيام بها. وعلى العكس من ذلك نجد أنه كلما ازدادت صلاحية الشخص في التصرف المستقل، فإنه يحتاج إلى قدراتٍ حكمية (Judgmental Abilities) أكبر للقيام بعمله، بمعنى أنه يحتاج إلى قدرات عالية في اتخاذ قرارات أو أحكام صائبة، وبالتالي يجب أن ترتفع العوائد الممنوحة لهذه الوظائف حتى يمكن اجتذاب الأفراد الصالحين لأدائها.

## السؤال الثاني:

اشرح كلاً مما يأتي:

- 1- مفهوم التعويض غير المباشر ومزاياه وعيوبه . وأدواره وأنواعه وإدارته.
- 2- اكتب بالتفصيل عن قياس وتقييم أداء العاملين.
- 3- اكتب بالتفصيل عن تدريب الموارد البشرية.
- 4- اكتب بالتفصيل عن الحافز الإنساني.



## (1/2) : مفهوم التعويض غير المباشر ومزاياه وعيوبه . وأدواره وأنواعه وإدارته .

يقصد بالتعويض غير المباشر التعويضات التي تقدم لجميع العاملين باعتبارهم أعضاء في المنظمة بصرف النظر عن طبيعة أعمالهم أو مستوى أدائهم.

وهي ليست بديلاً عن التعويضات المباشرة إنما هي مزايا إضافية (Benefits)، وقد تقدم مجاناً أو تغطي المنظمة جزء من تكلفتها (الشكل السابق بالصفحة 23 يوضح موقع التعويض غير المباشر وعناصره).

إن التعويضات غير المباشرة هي التي تشمل برامج الحماية والأمان للموظفين. وتشمل دفع الأجر عن فترات لا عمل فيها كالإجازات والأعياد والإجازات الطارئة، وكذلك الخدمات بأنواعها، والمزايا الإضافية. وتشكل هذه التعويضات ضرورةً لازمةً للموظف بصرف النظر عن الأداء فهي لا تمنح مقابلته وتكون متاحة لجميع العاملين بناءً على خدمتهم ومستواهم التنظيمي داخل المؤسسة.

وإن كان البعض يعلق على أنه في الحالات التي يثبت فيها أن التعويض غير المباشر يتحكم فيه إدارة المنظمة وتتمكن من استخدامه كمكافأة الأداء فإنه ينظر إليه باعتباره تعويضاً مباشراً.

ويمكن تطبيق التعويض غير المباشر على مستوى الفرد أو مستوى الجماعة أو المنظمة بأكملها إلا أنه إذا ما أردنا ربطها بالأداء فإنه من الأفضل أن تصمم على مستوى الفرد كي تكون أكثر فعالية إلا أن بعضاً من الحالات الاستثنائية يفضل فيها أن تكون هذه التعويضات (غير المباشرة) عائدةً على المجموعة ككل وهي الحالات التي يتحتم فيها زيادة التلاحم والتماسك بين أعضاء الجماعة الواحدة أنه يجب الالتفات إلى أن هذه التعويضات ليست من العوامل الدافعة (Motivators)، فالعوامل الدافعة هي التي تحقق مزايا أكثر مقابل أداءٍ أميز، أما التعويضات غير المباشرة فهي غير مشروطةٍ بالأداء (Not Contingent on Performance) وتعتبر من عوامل الصيانة (Maintenance Factors).

ورغم أن التعويضات غير المباشرة ليست بعوامل حفزٍ أو دفعٍ إلا أنها من الأهمية بمكان إذ أنها تكون جاذبةً لموارد بشريةً جديدة، كما أنها تعمل على الإبقاء على الموارد البشرية الحالية في وظائفها (Keeping Employers in the Job).

ولمزيد من التفاصيل<sup>(24)</sup>:

يمثل معدل دوران العمل ومعدل الغياب مصدر قلقٍ دائمٍ للمديرين، لأن ارتفاعهما يجعل المنظمة تتحمل مبالغ كبيرةً خاصةً بعمليات التعيين والتدريب والتنمية. وسنناقش فيما يلي مظاهر السلوك الخاصة بالغياب وبدوران العمل لتحديد الدور الذي تلعبه كمؤشرٍ محتمل بأن المزايا الإضافية والخدمات التي توفرها المنظمة للعاملين فيها غير ملائمة.

### أولاً: دوران العمل (Labor Turnover)

(يقصد بدوران العمل هنا الانفصال الاختياري عن العمل).

هل يعتبر وجود معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرةً سلبيةً بالضرورة؟

من الواضح طبعاً أن المنظمة ستتحمل تكاليفاً لإحلال أو استبدال الأفراد الذين يتركونها. ولكن عدم وجود دوران للعمل على الإطلاق يمكن أن يكون أيضاً في غير صالح المنظمة. إن معدل انفصال (الترك الاختياري للخدمة أو الاستقالة) منخفض، ولكن أعلى من الصفر، يشير على الأقل أن الأفراد المستقبليين مرغوبين من قبل المنظمات الأخرى، أي أن هناك إقبالاً عليهم من منظماتٍ أخرى. يغلب الاعتقاد بأن المنظمة التي لا يوجد فيها دوران للعمل (الترك الاختياري للوظيفة) تتمتع بولاء العاملين، ولكن من ناحية أخرى، ما يمكن أن ننسبه إلى الولاء يمكن أن يرجع في حقيقة الأمر إلى عدم توافر بدائل أو فرص أخرى أمام العاملين بالمنظمة.

إن الأداء الهابط لهؤلاء العاملين قد يكون السبب في عدم إقبال أحد عليهم. ونلاحظ في كثيرٍ من الأحيان، أنه لا يوجد دوران للعمل في قسمٍ أو وحدةٍ من وحدات المنظمة لأن لا أحد يقبل على العاملين في هذا القسم أو في هذه الوحدة، إن مثل هذه الوحدة يمكن أن تصبح راكدة (Stagnant)، ويكون مستوى أدائها أقل بكثيرٍ من إمكانياتها إذا ما توفر لها عاملون أكفاء. وبالتالي إن وجود دوران للعمل حيث يترك الأفراد وظائفهم للالتحاق بوظائفٍ أخرى أفضل، يشير إلى أن منظماتٍ أخرى تعتبر هؤلاء العاملين من العناصر الجذابة التي يحتمل نجاحها لديهم.

بالإضافة إلى ذلك، إن تعرض المنظمة لدوران العمل فيها، قد لا يؤدي بالضرورة لخلل في أدائها، إذا كان من يتركون وظائفهم من العاملين غير المرغوبين، لأنه يوجد بكل المنظمات الكبيرة من يمكن أن نطلق عليهم بالعاملين الحديين (Marginal Employees) فإذا انصب دوران العمل على هؤلاء فقط، يكون معدل الانفصال (Quit rate) (الترك الاختياري للعمل) الذي يتعدى الصفر في صالح المنظمة.

وفي الواقع إذا نجحت المنظمة في تنمية وتطبيق نظام فعال للعوائد (Effective Reward System) فإن هذا النظام لن يؤدي فقط إلى تدعيم والمحافظة على العاملين الأكفاء، ولكن من المفروض أيضاً أن يعمل، من خلال غياب التدعيم الإيجابي (Positive Reinforcement) على تشجيع العاملين الحديين وغير الأكفاء على البحث عن فرص عمل أخرى خارج المنظمة.

وتعتبر استقالة العامل استجابة قصوى أو متطرفة (Extreme Response) لغياب الولاء أو الالتزام لديه. ومن الاستجابات الأخرى التي تقل في حدتها عن الاستقالة نجد التغيب والتأخر والشكاوى. ولكننا نجد أن النية المعلنة للبقاء في المنظمة تعكس بصورة كبيرة درجة الرضا التي يظهرها الأفراد عن عملهم وعن المنظمة التي يعملون فيها.

وبناءً على ذلك، فإن الأفراد الذين يشيرون أو يظهرهم أنهم يتوقعون البقاء في المنظمة يميل معدل دوران العمل لديهم إلى الانخفاض في كل من الأجل القصير والأجل الطويل عن هؤلاء الذين يقل لديهم الولاء أو الالتزام ويظهرون ذلك.

وبالتالي فإن رضا العامل عن عمله (Work Satisfaction) والذي يتضمن بالطبع وبدرجة عالية المزايا الإضافية والخدمات الملائمة، سيؤدي إلى تخفيض معدلات دوران العمل.

## ثانياً: الغياب (Absenteeism):

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل والتي تقل في حدتها عن الاستقالة أو ترك الوظيفة. وقد يرجع الغياب بالطبع إلى المرض أو إلى ميعاد مع طبيب، أو إلى حالة وفاة في العائلة أو إلى مجموعة من المبررات القوية. ولكن كما نعلم كلنا، أن العديد من أسباب الغياب تعتبر غير حقيقية أو واهية أو "مفبركة" أو مغالى فيها. فإذا اتضح للعامل أن "التكلفة" أو الخسائر التي سيتحملها نتيجة تغيبه منخفضة أو قليلة، وأن المكاسب أو المنافع التي تعود عليه من فعل أشياء أخرى بالوقت الذي يقتطعه من عمله كبيرة أو مرتفعة، تقوي دافعيته لعدم الذهاب إلى العمل أي إلى التغيب.

وتتحمل المنظمات خسائر مالية كبيرة نتيجة الغياب. ولا يمكن بالطبع القضاء على هذه الخسائر أو هذه التكاليف كلية، ولكن يجب على المنظمات أن تعمل على تدنية التكاليف الناتجة عن الغياب. وتعتبر عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة، أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة، من العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع كل من دوران العمل والغياب، ولكن إذا فاقت أو زادت الخدمات والمزايا الإضافية التي تمنحها المنظمة بدرجة كبيرة عن ما توفره المنظمات المنافسة، سيفقد العاملون فيها بالتالي دافعيتهم للأداء المتميز. ولكن يمكن أن يكون لهذه الخدمات والمزايا المرتفعة دور كبير في جذب واستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والرغبة الداخلية في الأداء المرتفع، للعمل من الأصل في المنظمة. ويزيد على ذلك أن المزايا الإضافية والخدمات الممتازة أو العالية ستعمل على تنمية ولاء العاملين وزيادة ارتباطهم وانتماءهم للمنظمة.

ونستعرض في الصفحات التالية المزايا الإضافية المفروضة قانوناً وكذلك المزايا الإضافية الأخرى التي يمكن أن توفرها المنظمات للعاملين فيها، وكذلك الأنواع المختلفة من الخدمات التي تقدم للعاملين بطريقة متزايدة.

## § المزايا المفروضة قانوناً (Le gally Required Benefits):

تستهدف التشريعات العمالية الحكومية حماية العاملين وتوفير كافة الضمانات لهم. وهي بالتالي تلزم المنظمات بإعطاء العاملين أنواعاً محددةً من المزايا لتحقيق هذا الغرض. وبالطبع تختلف القوانين الخاصة بالعمالة من دولة إلى أخرى، ولكننا سنتناول هنا تلك المزايا التي غالباً ما تكون ملزمة قانوناً في معظم دول العالم والتي يجب على المنظمات أن توفرها سواء أرادت أم أبت.

وتشمل المزايا المفروضة قانوناً على المنظمات في أغلب التشريعات العمالية التأمينات الاجتماعية، تعويض البطالة، وتعويض الإصابة والعجز والوفاة. وتحمل المنظمة لهذه الأعباء المالية يوفر للعامل الحماية المالية عند التقاعد أو الإقالة أو الإصابة، وهي كذلك تضمن لمن يعولهم العامل الحصول على تعويض مالي في حال وفاته.

### أولاً: التأمينات الاجتماعية (Social Security Insurance):

يختلف مفهوم التأمينات الاجتماعية من دولة إلى أخرى. ففي الدول المتقدمة (في الولايات المتحدة مثلاً) يطلق على هذا النظام اسم الأمن أو الضمان الاجتماعي (Social Security) وهو مشابه لأنظمة المعاشات المطبقة في الدول العربية، لأن نظام الضمان الاجتماعي هذا كما هو مطبق في أمريكا وأوروبا الغربية يهدف إلى توفير معاشٍ ملائمٍ للفرد بعد تقاعده أي بعد بلوغه السن القانونية للإحالة إلى التقاعد. ويقوم هذا النظام على استقطاع نسبةٍ من الأجر الذي يتقاضاه الفرد شهرياً أو سنوياً بواسطة المنظمة التي يعمل فيها والتي تقوم بدورها بتسديد هذا المبلغ لهيئة الضمان الاجتماعي، وهي الهيئة المسؤولة عن إدارة معاشات العاملين في الدولة، والتي تتولى صرف مبالغ المعاشات لمستحقيها بعد بلوغهم السن القانونية للتقاعد. ويهدف هذا النظام إلى حماية ورعاية كبار السن من العاملين وتوفير حدٍ أدنى من مستوى المعيشة اللائق لهم. ويشبه هذا النظام إلى حدٍ ما نظام تأمين الشيخوخة كما نعرفه في بلادنا.

وتسعى التأمينات الاجتماعية إلى تحقيق هدفين أساسيين: الأول هدف اجتماعي: وهو الضمان الذي يوفر للعامل وأفراد أسرته معيشةً كريمةً بعيدةً عن ذل الحاجة، والتأمينات الاجتماعية بهذا الشكل تحرر العامل من الخوف على المستقبل، وتجعله يعيش آمناً مطمئناً على نفسه وعلى أولاده، والثاني هدف اقتصادي: وهو المساهمة في دفع عجلة التقدم والتنمية الاقتصادية إلى الأمام، وذلك عن طريق استخدام الأموال المدخرة في إقامة المشروعات القومية التي تعود بالنفع على المواطنين.

### ثانياً: تعويض البطالة (Unemployment Compensation):

يعتبر نظام تعويض العامل الذي يفقد وظيفته من المزايا القانونية التي يتمتع بها العاملون في الدول الصناعية المتقدمة. ففي الولايات المتحدة مثلاً يحصل العامل الذي يفقد عمله، والذي كان يعمل لفترة زمنية معينة (بحد أدنى مقرر قانوناً) على تعويض مالي في صورة مرتب أسبوعي أو شهري يتحدد وفقاً لقيمة آخر أجر كان يتقاضاه ولطول مدة خدمته أو عمله، عن طريق تقديمه لطلب الحصول على تعويض البطالة إلى مكتب العمل الحكومي (State Employment Agency) التابع للولاية التي يعمل فيها، وتسجيل اسمه في قائمة المتعطلين في هذا المكتب، وإقراره بقبول أي عمل مناسب يعرض عليه.

ويتم تمويل تعويضات البطالة هذه عن طريق ضريبة تفرض على المنظمات بنسبة 2.7% من إجمالي الأجور وكذلك عن طريق ضريبة فيدرالية (على مستوى الدولة) تتراوح قيمتها من 0.5% إلى 3% من إجمالي الأجور المدفوعة على مستوى الدولة.

ويستمر العامل في الحصول على تعويض البطالة ولكن لفترة زمنية معينة بحد أدنى 6 أشهر وبحد أقصى سنة كاملة، حتى يحصل على عمل أو وظيفة أخرى. ويسمح هذا التعويض المالي للعامل على الاستمرار في البحث عن عمل مع حصوله على هذه المساعدة المالية خلال الفترة الانتقالية بين فقدانه لعمله وحصوله على عمل آخر. ويوفر هذا النظام نوعاً من الطمأنينة والأمان للعامل ويضمن له دخلاً ثابتاً في تلك المرحلة الحرجة من حياته العملية.

ونظام تعويض البطالة بصورته هذه كما هو مطبق في الولايات المتحدة وكل الدول الصناعية المتقدمة غير موجود في معظم الدول النامية، وإن كان يوجد في بعضها مثل مصر، تأمين البطالة والذي يمثل تعويضاً مالياً يحصل عليه العامل الذي تم الاستغناء عنه دفعةً واحدة. ولكن لا يوجد نظام يضمن له دخلاً ثابتاً خلال الفترة ما بين فقدانه لعمله وحصوله على عمل آخر.

### ثالثاً: تعويض الإصابة والعجز والوفاة (Workmen's Compensation):

تفرض التشريعات العمالية في معظم دول العالم على المنظمات أن تدفع تعويضات مالية للعاملين في حالة تعرضهم لإصابات تؤدي إلى عجزهم الجزئي أو الكلي أو وفاتهم. وتلجأ أغلب المنظمات لحماية وتغطية نفسها إلى التأمين على العاملين فيها لدى شركات التأمين المختلفة. وتسعى التشريعات العمالية إلى حماية العاملين من الأخطار التي يمكن أن يتعرضوا لها خلال قيامهم بأداء أعمالهم عن طريق إلزام المنظمات بدفع تعويضات مالية كبيرة وتحمل مصاريف العلاج أيضاً للعاملين الذين يصابون في حوادث أثناء تأدية واجبات ووظائفهم. وتدفع هذه التشريعات بالتالي المنظمات إلى الاهتمام بالأمن الصناعي والوقاية من الحوادث الصناعية، إذ تتوقف قيمة أقساط التأمين لدى شركات التأمين على السجل السابق للمنظمة فيما يتعلق بعدد ونوعية الحوادث الصناعية التي تصيب العاملين فيها. وغني عن القول إن قيمة هذه الأقساط تزداد كلما ارتفع معدل الحوادث في المنظمة.

### • مزايا إضافية أخرى (Additional Fringe Benefits):

بالإضافة إلى المزايا السابقة التي يحصل عليها العامل بقوة القانون، تقوم المنظمات بمنح العاملين فيها أنواعاً أخرى من المزايا الإضافية التي يمكن تصنيفها في مجموعات أو فئات رئيسية والتي تكلف المنظمات مبالغ طائلة كل عام.



## أولاً: فترات الراحة (Rest Periods):

ينتشر استخدام نظام فترات الراحة في الأعمال المكتبية والصناعية، بالذات تلك الأعمال التي تتصف بالتكرار أو النمطية، أو تلك الأعمال التي تتطلب درجةً عاليةً من التركيز من قبل الفرد، ونظام فترات الراحة يقوم على إعطاء الفرد خلال ساعات العمل الرسمية فترات راحةٍ تمكنه أن يستريح ويستعيد نشاطه أو تركيزه. ويهدف هذا النظام إلى التقليل من تأثير العمل - الروتيني بالذات - على نفسية العاملين، وتسمح للعامل بالابتعاد لفترةٍ زمنيةٍ قصيرةٍ عن عمله ليجدد نشاطه ذهنياً وبدنياً. ويحتاج نظام فترات الراحة إلى تخطيطٍ سليمٍ من قبل المنظمة لأنه، وإن كان ينظر إليه الفرد على أنه من حقه، يكلف المنظمة مبالغ كبيرة، إذ إنه يمثل في واقع الأمر مبالغ تدفعها المنظمة للعاملين في غير أوقات العمل (وهم لا يعملون)، وإنهم يتقاضون أجراً كاملاً عن فترات الراحة هذه (وكذلك أوقات تناول الطعام).

## ثانياً: العطلات الرسمية والأعياد (Holidays):

تمنح المنظمات العاملين عادةً إجازةً بأجرٍ كاملٍ في عطلات الأعياد والمناسبات الرسمية. وتتفاوت أنظمة الإجازات الرسمية المدفوعة الأجر من منظمةٍ إلى أخرى. فبعض المنظمات يقوم نظام الأجر فيها على دفع الأجر بالساعة وبالتالي لا يستفيد العاملون فيها من العطلات الرسمية المدفوعة الأجر بالكامل. ويتم تعويضهم عن هذا عادةً بمضاعفة الأجر مقابل العمل في أيام العطلات أو الإجازات الرسمية بينما البعض الآخر يستخدم نظام دفع أسبوعي أو شهري ويستفيد بالتالي العاملون فيها من الإجازات المدفوعة التي تتراوح ما بين 10 إلى 15 يوماً في السنة، وقد تصل في بعض الحالات إلى 20 يوماً إجازة في السنة مدفوعة الأجر بالكامل (بتفاوت أيام العطلات والإجازات الرسمية من دولة إلى أخرى).

## ثالثاً: الإجازة السنوية (Annual Vacation):

تعطي المنظمات الحق للعاملين في الحصول على إجازاتٍ دوريةٍ (كل سنة عادةً) بأجرٍ كامل. وهو إجراء اجتماعي وحافز لتحسين الأداء والاستمرار في خدمة المنظمة. فالكثيرون لا يبدون أن يعقبه



فترة استرخاء. وهذه هي الوتيرة التي تسير عليها الحياة. وابتعاد العامل عن ميدان عمله بعض الوقت له فائدة كبرى لما يحققه ذلك من راحةٍ بدنيةٍ وذهنيةٍ للعامل وتشيط قدراته وأفكاره وأحاسيسه ويجعله يقبل على عمله - عند عودته من الإجازة - بروح أكثر تحمساً، وفي ذلك فائدة للمنظمة بالدرجة الأولى.

وتمنح الإجازة السنوية عادةً على أساس طول مدة الخدمة بحيث تزيد مدة الإجازة بزيادة مدة خدمة الشخص. فمثلاً قد يستحق الفرد إجازة سنوية لمدة أسبوع بعد مدة خدمة ستة أشهر في المنظمة، وبعد مدة خدمة سنة يستحق أسبوعين إجازة سنوية، وبعد مدة خدمة خمس سنوات يستحق ثلاثة أسابيع، وبعد عشر سنوات أو أكثر يستحق خمسة أسابيع.

ويؤدي ربط مدة الإجازة بطول مدة خدمة العامل، بمعنى زيادتها التدريجية، إلى زيادة ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها، لأن الموظف الذي تسمح له طول مدة خدمته في المنظمة بإجازة سنوية مدتها خمسة أسابيع مدفوعة الأجر، سيصعب عليه ترك عمله الحالي وقبول وظيفة أخرى أعلى أجراً وأكثر جاذبية في منظمةٍ جديدةٍ حيث تبدأ إجازته السنوية بأسبوعين فقط.

هذا وقد تزيد فترة الإجازة بزيادة سن العامل وهو اعتبار اجتماعي في حد ذاته، أو بارتفاع مستواه الوظيفي باعتبار أن شاغلي الوظائف العليا يقع على عاتقهم عادةً أعباء ومسئوليات كبيرة يبذلون جهوداً وطاقات كبيرة للنهوض بها ومن ثم يكونون في حاجة إلى فترة أطول للراحة والاسترخاء الذهني والبدني.

#### رابعاً: الإجازات المرضية (Sick Leaves):

تمنح معظم المنظمات العاملين أجراً كاملاً عن الإجازات المرضية. وهناك مشروعات تزيد فيها الإجازة المرضية الممنوحة للموظف بزيادة مدة خدمته للمشروع، ويقوم هذا النظام على أساس أن الموظف الذي تطول مدة خدمته يكون عادةً كبيراً في السن ومن ثم يرتفع احتمال إصابته بمرض يستلزم فترةً طويلةً للشفاء منه.

ولكي تحد المنظمات من إساءة استخدام العاملين لنظام الإجازات المرضية، إذ ينظر العاملون في كثير من الأحيان لهذه الإجازات باعتبارها حقاً مكتسباً لهم أو أنهم يستحقونها في جميع الأحوال، فإنها تستخدم نظام الحوافز المالية بإعطاء الأفراد مكافأة مالية عن كل يوم إجازة مرضية يستحقونه ولا يأخذونه أو لا يستفيدون منه.

#### خامساً: الإجازات لأغراض أخرى (Leaves of Absence):

تشمل هذه المجموعة أنواع مختلفة من الإجازات المدفوعة الأجر مثل منح العاملين أجراً كاملاً عن الإجازات العارضة وذلك مقابل أحداثٍ أو أمورٍ طارئةٍ مثل زواج أحد أفراد أسرة العامل أو مرضه أو وفاته إلى غير ذلك من الأمور الطارئة. ومنح الموظف إجازة خاصة بأجر لأداء الشعائر الدينية مثل فريضة الحج. ومنح الموظفين إجازة الوضع بأجر كامل.

وهذا وقد تطول مدة بعض هذه الإجازات المدفوعة الأجر مثل منح العامل إجازة بأجر كامل لأداء الخدمة العسكرية (حينما تكون الخدمة العسكرية إلزامية في الدولة) وكذلك منح العامل إجازة مدفوعة الأجر لأغراض تعليمية في الداخل أو في الخارج، وتسمى إجازات التعليم المستمر أو الممتد (Absence for Extended Education) وتعطى هذه النوعية من الإجازات عادةً لطبقة المديرين أو المديرين تحت التمرين.

#### سادساً: برامج المعاشات (Pension Programs):

بالإضافة إلى نظام الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية، السابق الإشارة إليهما، والتي توفر للعاملين معاشاً بعد التقاعد، نجد أن العديد من المنظمات تمنح للعاملين عند تقاعدهم لبلوغ السن المقررة لترك الخدمة معاشاتٍ معينة. وعادةً يساهم كل من المنظمة والموظف بحصةٍ معينةٍ تدفع بصفة دورية - عادةً شهرياً - كقسطٍ للمعاش. ويمثل المعاش مبلغاً ثابتاً يدفع بصفة دورية لعامل أو موظف سابق بلغ السن القانونية للتقاعد طيلة حياته، أو لمن يعولهم حالة وفاته. ولكي يستحق

العامل هذا المعاش يجب عليه عادةً أن يكون مستوفياً لبعض الشروط أهمها مدة خدمة معينة في المنظمة.

وهناك بعض المنظمات التي تستبدل نظام المعاش الثابت بعد التقاعد بمنح الموظف مكافأة عند انتهاء مدة خدمته بالمنظمة تعادل نسبةً معينةً من أجره وذلك عن كل سنة من سنوات خدمته. وهناك منظمات تجمع بين النظامين إذ تمنح العامل - المستوفى الشروط - معاشاً ثابتاً بعد التقاعد بالإضافة إلى منحه مكافأة نهاية الخدمة.

### سابعاً: التأمين (Insurance):

يعتبر التأمين على الحياة والتأمين الصحي والتأمين ضد إصابات العمل من أكثر أنواع المزايا الإضافية انتشاراً والتي تمنح للعاملين في منظمات الأعمال.

ويعتبر التأمين على الحياة من أقدم المزايا الإضافية التي توفر للعاملين ويأخذ عادةً شكل التأمين على حياة العاملين بصفة جماعية (Group Life Insurance)، وبموجبه يتقاضى المستفيدون مبالغ التأمين عند وفاة المؤمن عليه أو يتقاضى المؤمن على حياته قيمة التأمين إذا كان لا يزال على قيد الحياة عند انتهاء مدة عقد التأمين. وأحياناً ينص في عقد التأمين على تقاضي المؤمن على حياته لقيمة التأمين عند انتهاء مدة خدمته بالمنظمة ببلوغ السن المقررة لاعتزال الخدمة. وقد يتحمل المشروع بأقساط التأمين كلها. وقد يشترك العامل المؤمن على حياته بنصيب في هذه الأقساط وهو الوضع الأكثر شيوعاً.

ومع الزيادة الكبيرة في تكاليف الاستشفاء والرعاية الطبية في الوقت الحاضر، أصبح التأمين الصحي (Health Insurance) من الضرورات الأساسية لكل عامل وأسرته. ويقوم التأمين الصحي عادةً على التأمين على صحة العامل عن طريق التعاقد مع إحدى المستشفيات لعلاج العاملين وأسرهم بالمجان أو بأجر رمزي. وقد يتم العلاج خارج المستشفى تحت إشراف أطباء متخصصين على أن يتحمل المشروع تكاليف العلاج الخاصة بأطباء وتكاليف الأدوية

وغيرها. وقد يسهم المشروع بنصيب كبير في هذه التكاليف ويسهم العامل المريض بنصيب صغير فيها يخصم من أجره على فترات طويلة نسبياً. وفي العادة تتحمل المنظمات تكاليف التأمين الصحي عن طريق استخدام نظام التأمين الصحي الجماعي (Group Health Insurance). وبالإضافة إلى ذلك توفر بعض المنظمات للعاملين فيها تأميناً ضد الحوادث أو إصابات العمل (Accident Insurance) وذلك بأن يتم التأمين لمصلحة العاملين ضد مخاطر العجز الجزئي (Partial Disability) الناتج من إصابة عمل والذي يؤدي إلى فقدان العامل لمصدر دخله أثناء فترة علاجه، وكذلك ضد مخاطر العجز الكلي (Total Disability) الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على الاستمرار نهائياً في أداء العمل نتيجة إصابات بدنية جسيمة تعجز العامل عن القيام بوظيفته.

#### • الخدمات (Services):

تقدم المنظمات عادةً بالإضافة إلى المزايا الإضافية السابقة مجموعة متنوعة من الخدمات التي يرغب الأفراد غالباً في الحصول عليها. هذه الخدمات يمكن أن تقدم للعامل بالمجان أو بأجر رمزي.

#### (1) الخدمات الترفيهية والاجتماعية (Social and Recreational Events):

تهتم كثير من المنشآت بتقديم خدمات ترفيهية واجتماعية للعاملين مثل إنشاء نوادر خاصة بالعاملين وأسرهم وما توفره من خدمات اجتماعية وأنشطة رياضية، وتنظيم الرحلات والاصطياف للعاملين مع أسرهم، وإقامة الحفلات والاحتفالات في الأعياد والمناسبات القومية، وغير ذلك من الأنشطة الترفيهية والاجتماعية.

إن الدافع من وراء قيام الإدارة بتوفير برامج ترفيهية واجتماعية للعاملين هو تنمية روح الجماعة بينهم (Esprit de Corps)، وزيادة درجة التماسك والتضافر والوحدة بينهم (Cohesiveness)، بالإضافة إلى تقوية التزامهم وولائهم للمنظمة.

## (2) الخدمات الاستشارية (Counseling):

إن من مسؤولية كل مدير في المنظمة أن يلعب دور المستشار لمرؤوسيه. ولكن حين لا يستطيع المدير أن يتعامل مع مشاكل معينة تحتاج إلى خدمات استشارية متخصصة، فإن المنظمات تستعين في بعض الأحيان بخدمات هؤلاء داخل المنظمة، أو تقوم بإحالة الأفراد إلى هيئات استشارية خارجية متخصصة.

ولا تقتصر فقط هذه الخدمة الاستشارية التي توفرها المنظمات للعاملين فيها على مشاكل متعلقة بالعمل بل تمتد لتشمل مشاكل متنوعة مثل مشاكل الحياة الزوجية والأبناء، والمشاكل المالية والمشاكل النفسية العامة. وهذه المشاكل وإن كانت لا ترتبط مباشرة بالعمل، لكن لا يمكن تصور أن العامل يستطيع أن يفصل كلية حياته خارج العمل عن حياته داخل العمل. وبالتالي تؤثر المشاكل الشخصية على مستوى أداء العامل. فهذه الخدمات الاستشارية التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها يمكن إذاً أن تعود بفوائد على المنظمة.

ومن الأشكال الحديثة للخدمات الاستشارية، استشارة ما قبل التقاعد ( Pre-Retirement Counseling) وهي تهدف إلى إعداد هؤلاء الأفراد الذين يوشكون على ترك الخدمة نتيجة اقترابهم من السن القانونية للإحالة إلى التقاعد للحياة بعد ترك العمل، عن طريق تحضيرهم نفسياً وعملياً للدخول في هذه المرحلة الجديدة والحرجة من مراحل حياتهم، بتقديم معلومات مفصلة عن كيفية شغل وقت الفراغ وكذلك عن المزايا المختلفة التي يستحقونها من ضمان اجتماعي ومعاش ومكافآت ورعاية طبية..إلخ.

## (3) الأنشطة الثقافية (Cultural Activities):

تلجأ المنظمات في محاولة منها لتوسيع مجال اهتمام العاملين وزيادة ثقافتهم وتمييزهم إلى منح مزايا ذات طبيعة ثقافية مثل توفير تذاكر مجانية لحضور عروض مسرحية وأوبرالية ومعارض ثقافية وفنية، وعقد الندوات، وكذلك عن طريق إعداد قاعات للمكتبات داخل المنظمة. وبالرغم من أن تكلفة هذه الخدمات تكون غالباً قليلة إلا أنها توفر الفرصة لتنمية العاملين ثقافياً. وبالرغم من أن هذه المزايا أبوية في طبيعتها (Paternalistic in Nature) إلا أنها تعمل على توطيد الصلة بين العاملين والمنظمة.

#### (4) الخدمات المالية (Financial Services):

تقوم العديد من المنظمات بتقديم خدمات ذات طبيعة مالية بغرض الوفاء بحاجات العاملين في الادخار والاقتراض. فتقوم بعض المنظمات بإنشاء صندوق للخدمات يمول بنسبة معينة من أرباح المنظمة ويتم الصرف منه على خدمات خاصة للعاملين مثل منحهم قروض في حالات المرض أو الزواج أو دفع المصروفات الدراسية لأولادهم أو غير ذلك من الحالات الطارئة. وتقوم منظمات أخرى بإنشاء صناديق للادخار بالاشتراك عادةً مع المنظمات العمالية (Credit Unions) وهي تقوم بإعطاء فوائد على ودائع العاملين بنسبة أعلى من تلك التي تعطيها البنوك التجارية، كما تقوم أيضاً بمنح قروض ميسرة وبأسعار فائدة منخفضة للعاملين لمواجهة التزاماتهم الاجتماعية ومواجهة الطوارئ.

#### (5) السكن والإعاشة (Housing and Accommodation):

تقوم العديد من المنظمات بمعاونة العاملين في تدبير سكنهم ولوازم معيشتهم مثل توفير سكن مجاني للعاملين - عادةً يقتصر على طبقة المديرين - أو بناء مساكن خاصة للعاملين وتأجيرها لهم بإيجار معقول، أو استئجار مساكن وإعدادها ثم إعادة تأجيرها للعاملين بإيجار معقول، أو إعطاء قروض للعاملين لبناء مساكن خاصة لهم ويتم تسديدها على آجال طويلة. كما يمكن للمنظمة أيضاً أن تقوم بتوفير دور الحضانه للعاملات المتزوجات، ودور تعليمية خاصة لأبناء العاملين بالمشروع وذلك في المشروعات الكبيرة التي توظف أعداد ضخمة من العاملين، إلى جانب رعاية أبناء العاملين من طلاب في المدارس والجامعات، وإنشاء جمعيات تعاونية استهلاكية يمكن للعاملين أن يجدوا فيها كافة لوازم المعيشة بأسعار معقولة بتسهيلات مناسبة في الدفع.

#### (6) المواصلات (Transportation):

وهنا يوفر المشروع للعاملين وسائل خاصة لتسهيل ذهابهم إلى مقر عملهم وعودتهم بدون مشقة، وتلافي التوتر العصبي الذي يترتب على ازدحام وسائل المواصلات. وفي ذلك يمكن للمنظمة تملك عربات خاصة لنقل العاملين مجاناً أو بأجر رمزي، وقد تتعاقد المنظمة مع إحدى شركات النقل لتقديم خدماتها لنقل العاملين بها مقابل أجر خاص.

وقد يتم الاتفاق مع شركات الأتوبيس على تنظيم مواعيد ملائمة لنقل العاملين بالمنظمة أو لإنشاء محطة خاصة لسياراتها بالقرب منها لنقل العاملين بها.

وقد تخصص المنظمة سيارات لكبار العاملين بها أو يقرر لهم بدل نقدي مقابل استعمالهم لسيارات خاصة. إن الاهتمام بتيسير وسائل الانتقال للعاملين ليس ضرورةً إنسانيةً فقط بل هو ضرورة اقتصادية حيث تقلل الجهد والوقت والمال الذي يتحمله العاملون في استخدام وسائل الانتقال الخاصة، ويترتب على ذلك توفير الراحة لهم وارتفاع روحهم المعنوية، وبالتالي انتظام الإنتاج وزيادته.

## (7) المطعم (Canteen):

يقدم المطعم وجبات غذائية للعاملين وبصفة خاصة أولئك الذين يبذلون مجهوداً بدنياً كبيراً أو الذين يعملون في ظروفٍ صعبةٍ يتعرضون فيها لمواد أو غازاتٍ أو أبخرةٍ أو إشاعاتٍ تضر بصحتهم أو يتعرضون للإصابة بأمراضٍ مهنيةٍ مثال ذلك العاملين في شركات الأدوية وشركات الغزل والنسيج وشركات الصناعات المعدنية وغيرها.

وقد يدار المطعم بمعرفة المشروع أو يؤجر لشخص من الخارج (متعهد خارجي) يتولى إدارته لحسابه الخاص، وفي غالبية الأحوال يساهم المشروع في أسعار الوجبات الغذائية بحيث تقدم هذه الوجبات للعاملين بأسعار رمزية.

وهناك منظمات أخرى تقدم الوجبات لعمال الإنتاج بالمجان أو بسعر رمزي بينما يمكن لغيرهم من العاملين الحصول على هذه الوجبات بسعر معادل لتكلفتها. وهناك منظمات ثالثة تقدم الوجبات لكافة العاملين بسعر رمزي مثال ذلك تلك المنظمة الحكومية في مونتريال بكندا التي تقدم غذاء يومياً لكل العاملين بها، يتكون من أربع أطباقٍ رئيسيةٍ مقابل ستين سنتاً فقط (أي ما يعادل نصف دولار أمريكي)، ويعتبر هذا المبلغ زهيداً جداً آخذين في الاعتبار ارتفاع مستوى المعيشة في هذه البلاد).

والهدف من تقديم هذه الوجبات هو المساهمة في كفاءة صحة جيدة للعاملين وتعويضهم عما يبذلونه من طاقةٍ وجهدٍ في أعمالهم وإكسابهم قوةً ونشاطاً يمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم بكفاءةٍ وفعالية. وفي عديد من المنظمات يوجد بجانب المطعم كافيتريا (Cafeteria)



تقدم وجبات خفيفة ومشروبات مختلفة تكون مجانية في بعض الأوقات (مثل القهوة). وقد يستخدم المطعم أو الكافيتريا كنادٍ أو ملتقى للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية يمارسون فيه نشاطهم الاجتماعي.

## (8) خدمات أخرى (Other Services):

إن قائمة الخدمات التي يمكن للمنظمة أن تقدمها للعاملين بها تعتبر لا نهائية. إذ بالإضافة إلى الخدمات السابقة هناك منظمات توفر خدمات أخرى إضافية مثل توفير أماكن مريحة لاستراحة العاملين خلال فترات الراحة. وتوفير أماكن نظيفة وملائمة للاستحمام إذا اقتضى الأمر ذلك. وتوفير أماكن خاصة لإيداع الأمانات وأخرى لاستبدال الملابس بالنسبة للوظائف التي تقتضي طبيعة عملها ارتداء ملابس خاصة للعمل.

وتقوم بعض المنظمات بتركيب أجهزة تليفون في منازل العاملين على أن تتحمل المنظمة قيمة الاشتراك السنوي. أو إمداد العاملين الذين تتطلب طبيعة عملهم ارتداء زي خاص بما يلزمهم من ملابس بالمجان مثل ذلك عمال الإنتاج والسائقين والمرضين والسعاة وغيرهم، أو غير ذلك من المزايا العينية.

كما تقوم بعض المنظمات بتأمين عضوية كبار العاملين في نوادي رياضية أو اجتماعية، مع تحمل المنظمة قيمة الاشتراك في هذه النوادي.

ويتضح لنا من العرض السابق أن المزايا الإضافية والخدمات المختارة التي تقدمها المنظمات للعاملين فيها لا ترتبط بالأداء أو هي غير مشروطة به، أنها تقدم للعاملين بصورة جماعية، وهي بالتالي لا تعتبر عوامل دافعة بل عوامل مؤثرة على قدرة المنظمة في الإبقاء والمحافظة وصيانة الموارد البشرية فيها وتوطيد صلتها بالمنظمة وزيادة ولائها لها.

## (2/2) : اكتب بالتفصيل عن قياس وتقييم أداء العاملين.

### • مقدمة:

الأداء<sup>(25)</sup> "هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة، وتقييم الأداء ( Performance Appraisal) هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوى ومكامن ضعف المؤسسات التي تعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بها. إذ عرف "فيشر ورفاقه" الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة".

وتتم عملية تقييم الأداء بشكل سنوي أو نصف سنوي أحياناً وهي تتم بغرض الوقوف على مستوى أداء العاملين لمعرفة مدى تطابقه مع الأهداف الموضوعه، ومدى التقدم أو التراجع الذي حققه الموظف في أدائه بعد آخر تقييم، وما هي نقاط القوة والضعف في أدائه ومدى حاجته إلى دورات تدريبية أو إلى مهارات جديدة. من ناحية أخرى فإن التقييم يكون مدعماً إلى حوافز إيجابية كالترقية أو زيادة في الراتب أو مكافأة، أو إلى حوافز سلبية كالعقوبة أو الإنذار أو النقل إلى مواقع بعيدة، وقد يصل إلى أن يكون التقييم مبرراً للاستغناء عن المورد البشري إذا ما كان غير منضبط بمهام الوظيفة أو غير كفاء في أدائها وبالتالي لا يعتمد عليه.

والتقييم لا ينصب على أداء الفرد الوظيفي فقط وإنما يدخل فيه تقييم السلوكيات والتصرفات. كما أنه لا يشتمل على الحكم على مدى نجاحه في وظيفته الحالية فحسب، وإنما أيضاً التنبؤ بمدى نجاحه عند ترقيته إلى وظيفة أعلى ذات واجبات أكثر ومسؤوليات أكبر.

### • أهمية تقييم العاملين:

ومما سبق يمكن القول إن التقييم الموضوعي للموارد البشرية يعود بالنفع على الطرفين (الموارد البشرية والمنشأة):

أما نفعه للموارد البشرية فهو يساعد المرؤوسين على التعرف على نواحي القصور في أدائهم وسلوكهم مما يحملهم على تلافيها مستقبلاً، أو الترقى في السلم الوظيفي إذا ما كان أداءهم متميزاً، كما يساعد فئة الرؤساء في التعرف على أداء الموظف بشكل علمي، وخلق مزيد من التقارب

المهني والإنساني بين الرئيس ومرؤوسه، وزيادة قدرات هؤلاء الرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ قرارات واقعية فيما يتعلق بالعاملين.

أما نفعه للمنشأة فيتجلى في مساعدتها على:

1. إعداد سياسة جيدة للترقية.
  2. ترشيد سياسة الاختيار والتعيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
  3. وضع سياسة مناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير البيئة الوظيفية بأسلوب علمي مستمر.
  4. تحسين علاقات العمل في المنشأة إذ تخلق شعوراً من الراحة بين العاملين بسبب وجود نظام موضوعي عادل للتقييم، وخلق شعور بأن الغرض من التقييم هو مساعدة المرؤوسين على تحسين أدائهم وليس التصيد لأخطائهم.
  5. إعداد سياسة جيدة للتدريب والتطوير في أداء العاملين.
  6. إعداد سياسة جيدة للرقابة بناءً على التعرف الواعي لنقاط الضعف والقوة في أداء العاملين.
  7. احترام قواعد العمل وضوابطه وذلك لشعور الموظف بوجود رقابة ومتابعة وتقييم مستمر.
- مع ملاحظة أن عملية تقييم الأداء عملية معقدة نظراً لتشابك عوامل كثيرة فيها، كما أنها قد تكون سبباً لكثير من المشاكل الناجمة عن التقييم الذي لا يرضي الطرف المقيّم في كثير من الأحيان مما يعود بالسلب على وظائف الموارد البشرية بل على مستقبل الموارد البشرية حيث يكون الإحساس بعدم العدالة أو عدم موثمة التقييم مع الطموح سبباً في التذمر أو الإهمال أو أخذ مواقف سلبية تجاه المؤسسة أو التسرب منها.

وينقسم التقييم إلى ثلاث صور هي:

- أ. المشرفون يقيمون مرؤوسيه: وهو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو الأقدر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستنداً على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم،

وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجهاً لوجه.

ب. المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: وهو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم، كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوسين مع رؤسائهم.

ج. الموظفون في نفس المستوى (Peers) يقيمون بعضهم: وهو أسلوب غير مجدٍ في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المتنافسين.

د. التقييم الذاتي: وهو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد، والبحث عن مكامن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

هـ. مقيمون خارجيون: تستقدم بعض المنظمات مقيمين من خارج المنظمة بغرض أن يكون التقييم حيادياً ويقوم عليه متخصصون محترفون في هذا المجال، إلا أن من عيوب هذا الأسلوب الكلفة المادية والوقت، وقد يؤدي إلى عدم احترام الموظفين للمشرفين عليهم أو الانتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم.

#### • المراحل الأساسية لعملية تقييم الأداء<sup>(26)</sup>:

Ø تحليل الوظيفة: هي المدخل لعملية تقييم الأداء، وبموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة، وعلى ضوء تحليل الوظيفة يتم تحديد سمات وخصائص الوظيفة (وصف الوظيفة) وسمات شاغل الوظيفة (توصيف الوظائف).

Ø تحديد معايير الأداء: بموجب وصف الوظيفة والأهداف المرسومة لها يتم تحديد معايير الأداء (Performance Standards)، وهنا لا بد وأن نشير إلى ضرورة وضوح هذه الأهداف تشجيعاً للموارد البشرية على رفع مستويات أدائها.

Ø **الإعلان عن المعايير:** لابد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكونوا على دراية بها وما هو متوقع منهم، كما يجب على الرئيس التأكد من أن كافة مرؤوسيه قد فهموا بشكل واضح المعايير الخاصة بأدائهم.

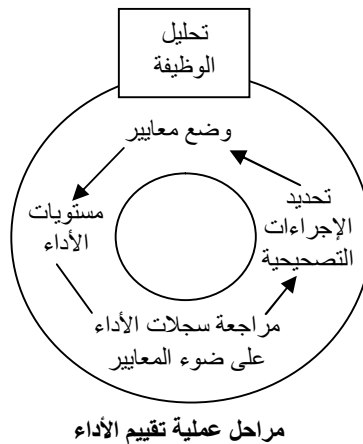
Ø **قياس الإنجاز الفعلي:** يعني قياس الإنجاز الفعلي (Measure Actual Performance) للفرد بناءً على المعلومات المتوفرة عن إنجازهم، ويتم الحصول على هذه البيانات إما من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس، أو من خلال التقارير عن الإنجاز.

Ø **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:** ويتم في هذه المرحلة تلك المقارنة وذلك لتحديد الانحرافات (Deviations) بين الإنجاز الفعلي للأداء والمعايير المحددة لقياسها.

Ø **مناقشة نتائج عملية التقييم:** تتم هذه المناقشة من خلال ما يعرف بالمقابلة وبموجبها يقوم الرئيس باستعراض نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوس، وطبيعة المشكلات التي تعترض أدائه وسبل علاجها بهدف تحسين مستويات أدائه مستقبلاً.

Ø **اتخاذ القرارات:** وبموجب هذه المرحلة وعلى ضوء نتائج التقييم سلبية كانت أم إيجابية، تتخذ إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات، بعضها يتعلق بالمسار الوظيفي للمرؤوس، والبعض الآخر يتعلق بكيفية تطوير وتحسين أداء المرؤوس، أما البعض الآخر فيتناول إجراء تحسينات على ظروف ونظم العمل أو إعادة النظر ببعض سياسات إدارة الموارد البشرية.

ويوضح الشكل التالي عملية تقييم الأداء بمراحلها الأساسية:



## • تصميم وتخطيط نظام تقييم الأداء:

وينقسم إلى تحديد أهداف تقييم الأداء، ووضع معدلات الأداء، وطرق قياس وتقييم الأداء. أما أهداف تقييم الأداء فهي إما أهداف استراتيجية تهدف إلى معرفة الاحتياجات وخصائصها، ومتطلبات العاملين وذلك على المستوى البعيد. وإما أهداف إدارية بغرض تحديد الأجور والترقيات والمكافآت وصيانة الموارد أو تسريحها. أو أهداف تنموية تتمثل في رفع قدرات العاملين عن طريق التدريب وزيادة المهارات. وأما معدلات الأداء فتتمثل في خطوات يتم بمقتضاها تحديد المقاييس والمعايير التي يتم تقييم الأداء بناءً عليها وهي تحليل الوظائف، وخصائص الموظف، ومدى قيمتها والإشراف عليها. أما مداخل تقييم وقياس الأداء - ونظراً لأهميتها - فسوف نتحدث عنها بالتفصيل في السطور التالية.

## • طرق ومداخل قياس الأداء (Approaches to Measuring Performance)<sup>(27)</sup>:

تتعدد مداخل تقييم الأداء والطرق التي يمكن استخدامها في كل مدخل ومن أهمها:

### المدخل الأول: المدخل المقارن (The Comparative Approach):

#### 1. طريقة الترتيب (Ranking Method):

تتطلب طريقة الترتيب من المقيّم أن يقوم بترتيب العاملين في إدارته أو قسمه ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ.

وتسمح هذه الطريقة لإدارة الموارد البشرية بالتعرف على أن هذا الموظف أفضل من الآخرين، ولكنها لا تعطى درجة محددة أو نقاطاً معينة لكل موظف، فالموظف الذي يقع في المرتبة الثانية يعد أقل ممن تقلد المرتبة الأولى، وأفضل ممن يليه في المراتب. فالترتيب هنا يعتمد على الأداء العام والخصائص والسلوكيات بشكل إجمالي.

وقد تكون هذه الطريقة مناسبةً لمواجهة تأثير الهالة، المشكلات النفسية في التقييم كالتأثر بالحدث الأخير ويفضل أن يتم التقييم عن طريق اثنين أو أكثر من المقيمين ثم الحصول على المتوسط وذلك لتقليل وتحجيم حالات التحيز.

## 2. طريقة التوزيع الإجباري (Forced Distribution):

تأخذ طريقة التوزيع الإجباري أيضاً شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق، ولكن الترتيب هنا يتم للعاملين كمجموعات إذ تتطلب هذه الطريقة من المدير أن يضع العاملين لديه تحت المنحنى الطبيعي، وعادةً ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية كما يلي:

10% من العاملين ذوي أداءٍ منخفضٍ جداً.

20% من العاملين ذوي أداءٍ منخفض.

40% من العاملين ذوي أداءٍ عادي (حسب المعايير الموضوعية).

20% من العاملين ذوي أداءٍ مرتفع.

10% من العاملين ذوي أداءٍ مرتفعٍ جداً.

## 3. طريقة توزيع النقاط (Point Allocation Method):

تتطلب طريقة توزيع النقاط من المقيم أن يقوم بتوزيع عددٍ محددٍ من النقاط على مجموعة الأفراد العاملين تحت رئاسته، حيث يعطى أعلى عددٍ من النقاط للموظف ذي الأداء الأعلى، في حين يمنح الموظف ذو الأداء المنخفض أقل عددٍ من النقاط.

وتبدو ميزة هذه الطريقة في أن المقيم يمكنه التفرقة بين العاملين ذوي الأداء المرتفع والأداء المنخفض، رغم أن تأثير الهالة واحتمال التحيز من قبل المقيم يمثلان بعض عيوب هذه الطريقة.

## 4. طريقة المقارنات الزوجية (Paired Comparisons):

تعتمد طريقة المقارنات الزوجية على مقارنة أداء كل موظفٍ مع باقي الموظفين في الإدارة أو القسم الذين يتم تقييم أدائهم كمجموعةٍ عملٍ متكاملة.



وتتم المقارنة فيما بين العاملين في الأداء بصورة كلية، ويمثل الموظف الذي يفضل على باقي العاملين ذلك الموظف الذي يحصل على أعلى درجات المقارنة حسب المعايير المختارة. مما سبق يمكن القول إن المقيم هنا يقوم بمقارنة وترتيب كل موظف مع كل موظف آخر. والموظف الأفضل يتم تحديده عن طريق عدد المرات التي ترجح فيها كفته مع الموظفين الآخرين.

**المدخل الثاني: مدخل الخصائص (The Attribute Approach):**

### 1. مقياس الرتب البياني (Graphic Rating Scales):

ويعد مقياس الرتب البياني الشكل الأكثر استخداماً وتطبيقاً من أشكال مدخل الخصائص وذلك لسهولة تطويره واستخدامه ومن أهم مزايا هذا الأسلوب:

Ø ظهور جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد في استمارة واحدة.

Ø إمكانية استخدام المقياس الواحد لقياس أداء جميع الأفراد بموضوعية.

**ولكن يؤخذ عليه:**

Ø تأثير خبرة وثقافة المقيم واتجاهاته الشخصية مهما كان توصيف الأرقام أو الحروف

الأبجدية أو الوصفية دقيقاً فإنه لن يكون واحداً بالنسبة لجميع المقيمين.

Ø احتمال تأثير المقيم بالأبعاد المختلفة لتأثير الهالة (Halo Effect)

### 2. أداة القياس المختلط (Mixed Standard Scales):

تم تنمية هذا الأسلوب كأداة للتغلب على المشكلات التي صاحبت تطبيق أسلوب الرتب البياني. ولتطبيق هذا الأسلوب يجب تعريف أبعاد الأداء المناسبة ثم تنمية قائمة مقسمة إلى أداء جيد ومتوسط ووردئ لكل بند من بنود القائمة. هذه القائمة مختلطة لعدة أشكال من التقييم.

ويلاحظ أن أسلوب القياس المختلط قد تم تنميته وتطويره بناءً على أساس القياس الذي يعتمد على الخصائص والسمات ولهذا فإنه يحتاج إلى بيان دليل مرشد لكيفية الاستخدام حتى يمكن الحكم الصحيح على سلوك وتصرفات الموظف.

### 3. قائمة الأوزان المرجحة (Checklists):

تتطلب طريقة قائمة الأوزان المرجحة من القائم بالتقييم اختيار الكلمات أو الجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه. وتقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة المقيم أو يدونها بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة.

وتبين النتائج إجمالي الأوزان بقائمة الأوزان المرجحة والتي تظهر بصفة عامة الصورة النهائية لتقييم أداء الموظف. ومن بين مزايا طريقة الأوزان المرجحة أنها اقتصادية، ويمكن إدارتها بسهولة، وتتطلب قدراً ضئيلاً من التدريب للمنضمين حتى يمكنهم استخدامها، هذا إلى جانب أنها نمطية. أما عن عيوب هذه الطريقة فيمكن بيان أهمها على النحو التالي:

- Ø إمكانية تحيز المقيم (خاصة تأثير الهالة).
- Ø استخدام المعايير الشخصية بدلاً من معايير الأداء.
- Ø سوء فهم بعض المعايير بالقائمة.
- Ø الاستخدام الخاطئ للأوزان بإدارة الموارد البشرية.

### المدخل الثالث: المدخل السلوكي (The Behavioral Approach):

يهتم المدخل السلوكي في تقييم أداء العاملين بدراسة وتحليل والتعرف على سلوك العاملين وتحديد تصرفاتهم الفعالة فيما يتعلق بوظائفهم وأعمالهم، ويندرج تحت هذا المدخل الطرق التالية:

#### 1. طريقة الأحداث الحرجة (Critical Incidents):

تعتمد هذه الطريقة على إمام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك مرؤوسيه الخاص بعملهم، ولذا تتطلب طريقة الأحداث الحرجة من المديرين الاحتفاظ بسجلات يدونون بها الأحداث الجوهرية الفعالة وغير الفعالة المتعلقة بأداء العاملين بإدارتهم.

تسهم هذه الأحداث في إعطاء تغذية مرتدة للعاملين عن سلوكهم وتصرفهم المقبول، وذلك المرفوض ويحتاج إلى تعديل، لذا نجد أن بعض المديرين يحتفظون لديهم بمذكرات تفصيلية يومية أو أسبوعية عن تصرفات مرؤوسيه.

ويتم تقييم الأفراد بناءً على طريقة الأحداث الحرجة بمتابعة رصد نتائج تصرفاتهم وسلوكهم بسجلات تبين الحدث وكيفية التصرف، والتاريخ، والنتائج الإيجابية والسلبية. ومن مزاياها:

Ø تزويد المقيّم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمرؤوسيه.

Ø تحفيز المقيّم على التفكير في قياس أداء مرؤوسيه على فترات متتالية من العام وليس في نهايته.

Ø وقوف المرؤوس على أمثلة محددة لأدائه الجيد وأدائه السيء.

ومع أهمية هذه الطريقة وتعدد مزاياها فإنه يصعب استخدامها للمقارنة والمفاضلة فيما بين العاملين لأن الحادثة تخص تصرف مرؤوس بذاته فقط، وليس معروفاً تصرف الآخرين إذا ما تعرضوا لنفس الحادثة كما أنها لا تصلح للاستخدام في قرارات الترقية أو زيادة المرتبات.

## 2. المقياس السلوكي المتدرج ("B.A.R.S" Behaviorally Anchored Rating Scales):

تبنى طريقة المقياس السلوكي المتدرج على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمما لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوس ومحاولة تدرجية في شكل يسهم في تقييم أداء الأفراد. ولتتمية هذه الطريقة يجب أولاً أن يكون لدى المقيّم عدداً كبيراً من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص. ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المرفوض. وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعدٍ من الأبعاد وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقاً.

ومن مزايا طريقة المقياس السلوكي المتدرج أنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم وذلك اعتماداً على التحديد الواضح والخاص بأبعاد وسلوك الأداء التي يتم قياسها. أما عن عيوبها فإنه قد يشوب نتائجها التحيز عند استرجاع المعلومات عن المرؤوس.

### 3. مقياس الملاحظة السلوكية ("B.O.S" Behavioral Observation Scales):

تختلف طريقة الملاحظة السلوكية عن طريقة المقياس السلوكي المتدرج، رغم أن تطويرهما وتقييمتهما قد تم بناءً على طريقة الأحداث الحرجة. ويأتي الاختلاف بينهما من ناحيتين هما:

أ. الاعتماد على أبعادٍ متعددةٍ لقياس وتقييم سلوك الأفراد:

ف نجد أن طريقة الملاحظة السلوكية تعتمد على استخدام العديد من الأبعاد والمتغيرات لتقف بدقة على السلوك والتصرف الذي يؤدي لفعالية أو عدم فعالية الأداء.

ب. إن الاعتماد على التقييم من خلال السلوك يعكس بصورة أفضل أداء الأفراد:

تتطلب طريقة الملاحظة السلوكية من المديرين لتقييم سلسلة الأحداث المتعلقة بأداء الأفراد كما تمت أثناء فترة التقييم. هذه التقييمات يمكن الاعتماد على متوسطها في الحكم على معدل أداء الفرد بشكلٍ عام.

وما يؤخذ على طريقة الملاحظة السلوكية يتمثل في حاجتها إلى معلومات أكثر حتى تمكن المديرين من التذكر. فيمكن أن نجد بعض قوائم الملاحظة السلوكية تحتوي على 80 متغيراً أو أكثر من السلوكيات الخاصة بالموظف ومطلوب من المدير أن يتذكر كيفية تسلسلها في حياة الموظف طيلة ستة شهور أو سنة، التي تمثل فترة التقييم هذا لفرد واحد ما بالك أن المدير يقيم خمسة أفراد أو أكثر. ويميل كل من المديرين والعاملين إلى استخدام طريقة الملاحظة السلوكية حيث تساعد على:

Ø بيان الأداء القوي والضعيف لكل مرؤوس.

Ø الحفاظ على الموضوعية.

Ø الإمداد بالتغذية المرتدة.

Ø بيان الاحتياجات التدريبية والمقترحات الفعالة.

### 4. طريقة تطوير السلوك التنظيمي ("O.B.M" Organizational Behavior Modification):

تهتم طريقة تطوير السلوك التنظيمي بإدارة ومتابعة سلوك العاملين من خلال النظام الرسمي للتغذية المرتدة للسلوك. وتبنى هذه الطريقة على النظرة السلوكية للدافعية التي تعتمد على أنه

يمكن إدارة السلوك المستقبلي للأفراد والتحكم فيه بناءً على معرفة مسببات السلوك في الماضي والوقوف على إيجابياته وسلبياته.

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها طريقة تعديل السلوك التنظيمي ما يلي:

Ø وضع مفاتيح لأبعاد السلوك الضرورية المرغوبة بالنسبة لأداء كل وظيفة.

Ø استخدام معايير تقييم لقياس مدى تحقق تلك الأبعاد.

Ø إخبار المدير أو المستشار للعاملين بالمعايير والأبعاد التي تسهم في تحقيق السلوك الإيجابي لوضع الأهداف والعمل على تحقيقها.

Ø التغذية المرتدة لإمداد الرؤوسين بالنقاط التي تدعم الأداء المستقبلي.

• معايير وشروط نجاح تقييم الأداء<sup>(28)</sup>:

لكي يكون التقييم ناجحاً فلا بد من توافر معايير هامة هي:

1. وضوح أهداف التقييم إذ أن من حق العاملين أن يعرفوا الهدف من وراء التقييم كالترقيات والتطوير والوقوف على احتياجات الأقسام والدوائر.
2. شرعية التقييم (Validity) بحيث يمكن عن طريقه قياس العناصر الهامة في التركيب الوظيفي بأوصافه ومحتوياته المرتبطة بفاعلية الأداء.
3. جدارة التقييم (Reliability) وهو ما يتحقق عن طريق أكثر من مقيم للموظف الواحد فلو حدث تطابق في تقييم صادرٍ من أكثر من شخص كان تقييماً جيداً بالثقة والاعتبار.
4. الحيادية في التقييم ويتحقق ذلك إذا كان التقييم عادلاً أي منصفاً دون النظر لأي اعتبارات عنصرية، كما يضاف إليه شرط الموضوعية أي أن يجنب الأمور الشخصية في تقييمه فلا ينجح لصالح الموظف أو ضده لأية أسباب خارج نطاق الأداء الوظيفي.

ويستتبع هذه المعايير شروطاً لنجاح التقييم منها:

1. التناسب: ويقصد به الرابط بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفاً، فإنه بمقدار ما يرتفع أداء الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبمقدار ما تحافظ المنظمة على بقائه وتشجيعه بالمكافآت والحوافز بمقدار ما يقوى التناسب بين الطرفين.

2. **القبول:** إن التقييم إذا لم يكن مقبولاً من كلا الطرفين الرئيس والمرؤوس كان دليلاً على عدم نجاحه إذ أن من خلال التقييم إذا لم تعط مخرجات تعكس أداء الموظفين بشكل صحيح فإن التقييم يفقد القدرة على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد ومن هنا فإن الموظفين المتفوقين والناجحين يرفضون هذا التقييم الذي يسوى بينهم وبين أصحاب الأداء العاقل.

3. **المرونة والحوار:** إن آليات التقييم يجب أن تكون مرنة يسهل استيعابها من قبل الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الحوار بينهما ومناقشة كل من الطرفين للآخر يجب أن تكون له أهميته، وعلى الرئيس أن يكون منصفاً جيداً للمرؤوس إذ قد تفوته بعض الجوانب التي يلم بها المرؤوس ويعيها بشكل أفضل، ويجب هنا أن يطلع المرؤوس على التقييم كتابةً ويبيدي ملاحظاته بالموافقة أو الرفض على بعض النقاط.

• **المشاكل والصعوبات والتحديات والأخطاء في تقييم الأداء<sup>(29)</sup>:**

أمام حالة التشابك والتعقد التي لمسناها في موضوع تقييم الأداء فإن هناك بعضاً من المشاكل التي تعتبر مصاحبة لهذه العملية، وتحاول المنظمات أن تحد منها ولكن يصعب التخلص منها على وجه الإطلاق إذ أن التقييم - في النهاية - هو مسألة بشرية ينسحب عليها الأخطاء البشرية المتوقعة، ويمكن إجمالها في الآتي:

1. التأثير بصفة معينة تتوفر لدى المرؤوس فيطغى ذلك على الصفات الأخرى سواء كانت سلبية أو إيجابية.
2. التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم وهذا يعود إلى شخصية المُقيم إذ أنها طباعٌ يصعب تغييرها.
3. تأثر الرؤساء بأداء المرؤوسين قبل التقييم مباشرةً وتجاهل الأداء على مدار العام بأكمله.
4. التحيزات الشخصية للرؤساء وهذا وارد دائماً بسبب العلاقات الشخصية أو التحيز الجنسي أو السن أو المستوى التعليمي.
5. الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة وذلك منعاً لغضب بعض المرؤوسين أو نظراً لعدم فهمه الحقيقي لطبيعة عمل كل موظف.





• تعريف التدريب:

ابتداءً يجب التفريق بين كلمتين وهما التدريب والتنمية كمترادفين من جهة والتعليم من جهة أخرى، فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها وتعميقها، وإرساء وترسيخ عمليات التفكير المنطقي المتسلسل المبرمج وفقاً لمقدمات ونتائج وزيادة في مخزون الثقافة العامة والإحاطة البيئية، فهو تنمية ذهنية تسعى لفهم الرابطة بين المتغيرات وبالتالي تفسير الظواهر وآثارها المختلفة على المنظمة ككل.

أما التدريب فهو زيادة المعرفة المتخصصة والمهارات الخاصة، والإحاطة الجيدة بالمستجدات والخبرات اللازمة لتنفيذ عملٍ محددٍ في وقتٍ محددٍ بمستوى جودةٍ محددٍ. فالتدريب عبارة عن جهودٍ منظمةٍ ضمن برامج محددة بهدف تطوير وتنمية الموارد البشرية للوصول إلى الأهداف الموضوعية.

كما أن البعض يرى أن التدريب والتنمية ليسا مترادفين وأن الفرق هو<sup>(30)</sup> "أن التدريب نقل مهاراتٍ معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداءٍ مقبول، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهامٍ جديدةٍ أنيطت بهم".

ومن هنا يجب إدراك أن المؤسسات الجديدة لا تقوم على استقطاب الموارد الكفؤة فقط، إنما تهدف هذه المؤسسات إلى استمراريتها في برامجها بنفس المستوى من الكفاءة الأمر الذي يدعو إلى وجود كوادر كافية من الموارد البشرية المؤهلة بحيث لا تواجه هذه المؤسسات أي نقص مفاجئ في هذه الكوادر، كما أن العالم بما يستجد فيه من تطورات وتكنولوجيا يخلق ضرورات جديدة لا بد أن تتواءم معها الموارد البشرية الموجودة أساساً.

إن على المؤسسات أن تتكيف مع التطورات الجديدة الداعية إلى تحسين مستويات الجودة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل مع أطر العولمة. وبدون ذلك فإن المؤسسات تفقد قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة. وعليه فإن فكر التدريب قد بات فكراً استراتيجياً توضع له برامج

وميزانيات وإمكانيات بشرية للوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الفاعلية والكفاءة في الأداء والتميز في الإنتاج والتسويق.

وتبدو الحاجة إلى التدريب والتنمية أشد إلحاحاً وأكثر أهمية في المجتمعات النامية عنها في المجتمعات المتقدمة إذ أن محاولة الخروج من السلبيات التي تعانيها هذه المجتمعات ومحاولة الانفتاح على المجتمعات المتقدمة يدعو بشكلٍ حثيثٍ إلى تنمية الموارد البشرية ومن هنا فإن التدريب يعتبر حجر الأساس في الوصول إلى التقدم المنشود.

### • النشاط التدريبي:

ومن خلال تعريفات شيء للتدريب يمكن الخروج بمفاهيم عامة يتفق عليها وهي أن التدريب<sup>(31)</sup>:

1. **نشاط مخطط:** يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل، ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية، ثم الميزانية التي تترجم ما سبق إلى أرقام محددة.
2. **نشاط منظم:** يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بين الجهود المبذولة حتى يحقق أهدافه.
3. **نشاط هادف:** لزيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف، ودعم الدافعية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمنظمة.
4. **نشاط مستمر:** يعمل على تهيئة العاملين الجدد وأيضاً العاملين القدامى، وهو مطلوب لتنمية قدرات ومهارات العاملين وكذلك تنمية كفاءات القادة الإداريين ومديري الإدارات العليا، وهو لا ينقطع طيلة الحياة الوظيفية للعاملين.
5. **نشاط شامل متكامل:** يغطي التدريب كافة أوجه النشاط بالمنظمة سواء الإدارية أو الفنية وكذلك في المجالات التسويقية أو المالية أو الإنتاجية أو لتنمية مهارات الموارد البشرية.. وغيرها.

6. **نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي:** يهتم التدريب بمسايرة الفكر الحديث والتقنية المتقدمة حتى يتمكن من تحقيق غاياته، ويتطلب ذلك قدراً كبيراً من الاتجاهات الابتكارية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في هذا الحقل التتموي.

• **أهمية وأهداف التدريب:**

الحاجة إلى التدريب حاجة مستمرة نظراً لاستحداث مهام ومسؤوليات جديدة تقتضيها تطور المنظمة واتساع نشاطها وتزايد منتجاتها وتعاضم حجمها مع ما يصاحب ذلك من ظهور أساليب جديدة للعمل، واستخدام آلات ومعدات أحدث، ودخول التكنولوجيا في معظم الأنشطة. كل هذا أوجب التدريب نظراً لحاجة الكوادر القديمة إلى اكتساب مهارات جديدة تتواءم والمتغيرات المتسارعة والمعارف الحديثة، بما يعمل على الاستمرارية ومواجهة المنافسة، وهذا ما دفع بعض المنظمات إلى استحداث إدارة للجودة الشاملة (The Quality Management) بغرض تدريب الموظفين على الوصول إلى أرقى المستويات الإنتاجية التي تجذب المستهلكين وتشبع رغباتهم.

إن الحاجة إلى التدريب كانت نتيجة طبيعية لأسباب منها:

التحول الملحوظ في الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات، وتعريف الملتحقين الجدد بالعمل بأنواع الأنشطة والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وزيادة قدراتهم وفقاً للمعايير المطلوبة، كما أنه لازم من لوازم التهيئة المستقبلية لهم لتولي مهام مستقبلية، وتهيئتهم لمواجهة التحديات البيئية مثل عوامة اليد العاملة أو المنافسة المحتمة من المنظمات المحلية أو تلك الدولية التي ترغب في مزاحمتها.

أما أهداف التدريب فهي تلك الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها لتحقيق الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء.

هذه الأهداف هي <sup>(32)</sup>:

1. زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.

2. اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).

3. تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم. أضف إلى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتوهمهم بالتالي للترقي واستلام وظائف أعلى.

4. استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية. ويضاف إلى هذه الأهداف هدف هام وهو **تخفيض حوادث العمل** حيث<sup>(33)</sup> "تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلاشك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث. وتوجد مؤشرات معينة يمكن من خلالها التعرف على معدل تكرار الحادث وتطوره كمدخل للتعرف على جهد الإدارة في مجال الوقاية من الحوادث".

وهناك معادلات لقياس معدل تكرار الحادث وشدة الإصابة كما يلي<sup>(34)</sup>:

$$\bullet \text{ معدل تكرار الحادث} = \frac{\text{عدد الحوادث والإصابات خلال العام} \times 1.000.000}{\text{إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال العام}}$$

$$\bullet \text{ معدل شدة الإصابة} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث} \times 1.000.000}{\text{إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال العام}}$$

حيث أن:

إجمالي ساعات العمل للعاملين في السنة = ساعات العمل للفرد في اليوم × عدد العاملين × عدد أيام العمل الفعلية خلال العام

ولاشك أنه كلما اتجهت هذه المعدلات إلى الانخفاض كان ذلك مؤشراً على تحسن ظروف العمل

وعلى اهتمام الإدارة بتدريب الأفراد على الأسلوب المأمون لأداء العمل.

• **مميزات التدريب<sup>(35)</sup>:**

**أولاً: الميزات التنافسية للتدريب على مستوى المنظمة:**

1. زيادة وتحسين الإنتاج وبالتالي ارتفاع مستوى الربحية.
2. رفع مستوى المهارة والمعرفة على جميع مستويات الموارد البشرية.
3. التفهم الكامل لرسالة ورؤية وأهداف المنظمة.
4. خلق حالة من التعاون والتواصل والتصرف بمفهوم جماعي ضمن فريق عمل واحد.
5. ترسيخ الإحساس بالمسؤولية وتعميق الشعور بالولاء تجاه المنظمة والعمل على رفع شأنها.
6. خفض التكاليف على المدى الطويل.
7. غرس مفهوم التطوير والتحسين لدى العاملين.
8. تخفيض حوادث العمل.

**ثانياً: الميزات على مستوى الفرد.**

1. القدرة على اتخاذ القرارات والاستعداد النفسي والذهني لحل المشاكل.
2. التعرف على كيفية تحسين المهارات القيادية.
3. رفع معنويات العاملين والقضاء على حالات التوتر والصراع.
4. يساعد على الترقى في السلم الوظيفي والترقيات والحوافز.
5. تعميق الإحساس بالرضا الوظيفي والرغبة في الإنجاز وزيادة الاستعداد لتقبل مسؤوليات ومهام جديدة.
6. تفادي الأخطاء أو التقليل منها.
7. الاستقرار الوظيفي مما يخفف من دوران العمل.

## • مسؤولية التدريب:

ويعتمد ذلك اعتماداً كلياً على ظروف المنشأة وحجمها وإمكاناتها المادية ومستوى التدريب الذي ترغبه وكذلك عدد المدربين، ومدى اقتناع المسؤولين بأهمية التدريب. فقد تسند هذه المهمة إلى الرئيس المباشر أو أحد الخبراء القدامى بالمنظمة مع وجود أخصائي للتدريب بالمنظمة. أو تنشأ المنظمة مركزاً خاصاً بها. وقد تلجأ المنظمة إلى مراكز تدريبية متخصصة لتوفير البرامج التدريبية المطلوبة.

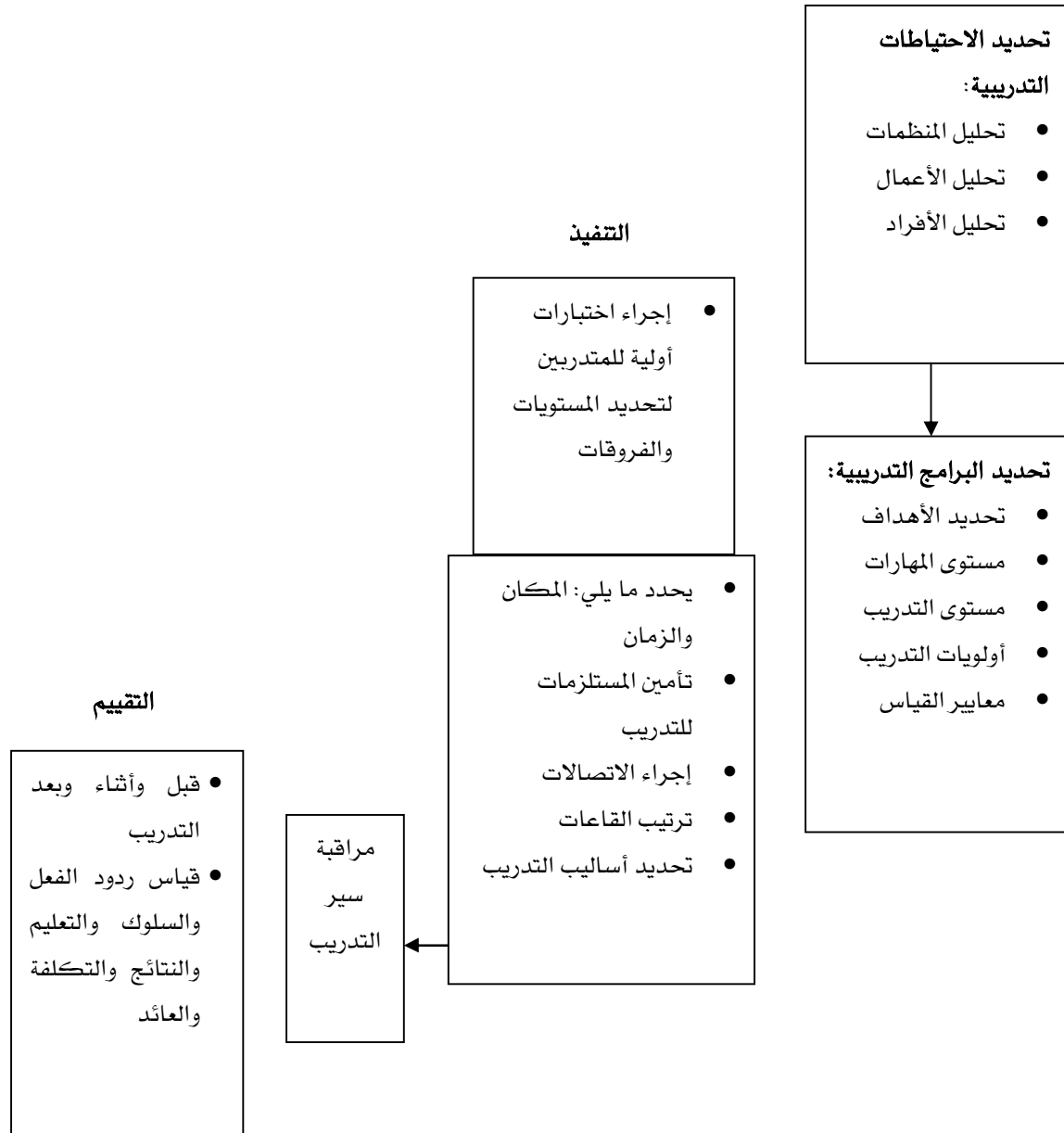
## • صور التدريب<sup>(36)</sup>:

1. المحاضرات (Lecture): وهي تستلزم قوة وخبرة المحاضر على الشرح وتوصيل المعلومة والمهارة في الإجابة على التساؤلات والقدرة على المناقشة وجذب المحاضرين. إلا أنها تبقى ضمن الإطار النظري.
2. التطبيق العملي (Demonstration): وهي أن يقوم المدرب بأداء العمل أمام المتدربين مما يثبت المعلومة لديهم بشكل أفضل من المحاضرة النظرية.
3. الحالات الدراسية (Case Studies): وهي التدريب على موضوعات أو حالات عملية تواجه المتدرب في حياته العملية، وفي هذه الحالة يقوم المتدرب بدراسة وتحليل الحالة والخروج بأحكام واستنتاجات، ومن خلال مناقشة المدرب معه يفهم المتدرب الأخطاء التي وقع فيها مما يرسخ المسألة في ذهنه وتعيينه في المستقبل.
4. الدراسة المبرمجة (Programmed Instruction): وقد يكون ذلك بالكتيبات والمراجع والأجهزة التعليمية وهي غالباً ما تكون متدرجة ومتسلسلة وتكون الاستجابة من المتدرب لحظية ويستطيع أن يقيم بنفسه مدى استفادته منها.
5. المحاكاة (Simulation Exercises): وهي محاكاة الواقع أي وضع المتدرب في نفس ظروف العمل الحقيقية ويتعلم المتدرب كيفية أداء العمل بشكل واقعي. ويعاب على هذا الأسلوب تكلفته المادية الباهظة كما أنه يجب أن يأخذ طابعاً رسمياً، كما يستلزم وجود عدد كبير من المتدربين.
6. التدريب بالتلمذ (Apprenticeship Training): وهو غالباً ما يكون في البيئة الصناعية ويكون على يد مدرب محترف في الصناعة وتتراوح فترة التدريب بين سنتين إلى أربع سنوات.

## • مراحل عملية التدريب:

الشكل التالي يقدم مختصراً مفيداً لهذه المراحل وهي التخطيط والتففيذ والتقييم<sup>(37)</sup>:

### تخطيط التدريب





## عوامل نجاح سياسة التدريب:

1. إقتناع الإدارة بفكرة التدريب والمضي قدماً في تنفيذها ومساندتها مادياً ومعنوياً.
2. أن يتم التدريب بناءً على فهم واقعي مدروسٍ لاحتياجات المنظمة.
3. أن يتم التخطيط للتدريب بأسلوبٍ شموليٍّ من مدخلاتٍ ومخرجاتٍ، واعتماد معايير محددة واضحة في مقارنة ما تحقق مع الأهداف الموضوعية.
4. التوسع والتطوير المستمر في أسلوب التقييم.

### • تقييم التدريب وأهدافه:

- التقييم هو الخطوة الأخيرة التي تمثل التغذية الراجعة لنشاط التدريب وتهدف إلى<sup>(38)</sup>:
- Ø التأكد من سير خطة التدريب وفق المراحل المرسومة، وهذا يشمل تقييم الطريقة التي تم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للمنشأة، وتصميم البرامج، وكفاءة المدربين ووسائل التدريب وتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المنفذة.
  - Ø تقييم النتائج والمتمثلة في القدرة على نقل المهارات والمعارف وإحداث التغيير في السلوك ومدى استخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات محددة أدت إلى اللجوء إلى التدريب.
  - Ø التأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التدريبية.
  - Ø الكشف عن الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج التدريبية.

## • خطة تقييم فعالية التدريب (Evaluating Training Effectiveness)<sup>(39)</sup>:

وتنقسم إلى المقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التدريب وتصميم استراتيجية التقييم:

### أولاً: معايير فاعلية التدريب.

تقاس فاعلية التدريب بالآثار التي أنتجها فالهدف من نشاطه هو تحقيق تغيير معين بالنسبة للفرد وأيضاً بالنسبة للمنظمة ولقد اقترح كيرك باتريك (Kirk Patrick) أربعة معايير يمكن أن تقيم على أساسها برامج التدريب، وهذه المعايير هي:

1. رد فعل المشتركين في برنامج التدريب: يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج

التدريب كأساس لتقييم فاعلية هذا البرنامج. ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة، وأيها أقل إفادة، وأيها أكثرها سهولة، وأيها أكثرها صعوبة.. إلخ. ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسه. لكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلاً وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل. فتصور وإدراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

2. التعلم: يمكن قياس مستوى التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج، قياساً مباشراً.

ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب. وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد. ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريقة قياس رد الفعل لدى المشتركين، إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي، وليس السلوك الفعلي في العمل. فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته وسلوكه وممارسته في أدائه الفعلي للعمل.

3. سلوك الفرد في العمل: ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد في العمل

وتقييم هذا التغيير، ويمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس هذا التغيير. ويمكن أن

يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للفرد، أو زملاء الفرد في العمل، أو مرؤوسيه المباشرين، أو الفرد نفسه، أو أي أشخاصٍ آخرين لهم ألفة بسلوك الفرد في العمل تمكنهم من قياس التغيير فيه. ومثل هذا القياس يجب أن يقوم على رصد التغيير بعد مرور بضعة شهور من انتهاء برنامج التدريب. وينصح الكثير من خبراء التدريب والباحثين السلوكيين باستخدام مثل هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية، ولقياسه لأثر التدريب على سلوك العمل للفرد من ناحية أخرى.

4. نواتج الأداء التنظيمي: تقاس فاعلية التدريب هنا ليس بآثارها على أداء الفرد، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية. فمقاييس التكلفة، وكمية الإنتاج وجودته، وقيمة المبيعات، والربحية، ومعدل دوران العمل، والغياب، والشكاوى.. إلخ، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي. وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة. فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المنطقة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتدريب. فهذه النتائج كثيراً ما تتحدد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرنامج التدريب قدرة على التحكم فيها.

**ثانياً: تصميم استراتيجيات التقييم.**

يمكن تصوير الاستراتيجيات الأساسية لتقييم برامج التدريب في المصفوفة التالية:

قياس معايير الفاعلية			
قبل وبعد التدريب	بعد التدريب		
(2)	(1)	المجموعة التي تلقت التدريب	مجموعات
(4)	(3)	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلقى التدريب	الدراسة

فالاستراتيجية رقم (1) في المصنوفة تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب. وطبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الاستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب.

أما الاستراتيجية رقم (2) فتقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب. وهذه الاستراتيجية تفضل الاستراتيجية الأولى من حيث أنها توفر أساساً للمقارنة بين بيانات الفاعلية (مثل الأداء في العمل) قبل التدريب وبعد التدريب. وهي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد والمعاصر لحصولهم على التدريب لكنها لا تمكن من الجزم بأن هذا التغير هو نتاج للتدريب، وليس نتاجاً لعوامل أخرى معاصرة زمنياً للتدريب. وتقوم الاستراتيجية رقم (3) على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وإنما أيضاً على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب وتوافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه. لكن هذه المقارنة تبقى قاصرة، حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائماً قبل التدريب أم أنه نتاج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

أما الاستراتيجية رقم (4) فهي أكثر الاستراتيجيات الأربعة أحكاماً. فهي تقوم على قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضاً بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك توفر بيانات عن التغير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضاً عن التغير الذي طرأ على أفراد المقارنة فإذا وجد أن التغير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشراً لفاعلية التدريب. أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلاً) أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة، كان ذلك دليلاً على عدم فاعلية التدريب.

## (4/2) : اكتب بالتفصيل عن الحافز الإنساني.

### • مفهوم الحافز الإنساني:

إن دور إدارة الموارد البشرية لا يتوقف عند استقطاب العاملين أو توفير الحاجيات البشرية فحسب، وإنما يقع عليها عبء المحافظة على هذه الموارد والإبقاء عليها إذ كان كثيراً من المنظمات قد تتساوى في أجورها الأساسية إلا أنها تتفاوت في حوافزها الأمر الذي يغري بالانتساب إليها. ولا يتم ذلك إلا بإغراء هذه الموارد بحوافز ومزايا وخدمات تجعلها أكثر ارتباطاً وولاءً للمنظمة.

إلا أن الحوافز ليست مسألة روتينية كالأجور التي تدفع مقابل الوظيفة، ولكنها تمثل ذلك العائد المرتبط بالإنجاز المتميز.

ويجب هنا التفريق بين دوافع العمل (Work Motivations) وحوافز العمل (Work Incentives). فالدوافع هي الطاقة الكامنة التي تدفع الفرد لیسلك سلوكاً معيناً. أما الحوافز فهي المتغيرات الخارجية التي تحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين.

وقد وردت تعريفات كثيرة للحوافز ولكنها تدور حول معانٍ متضاربة نستخلص منها:

أن الحوافز هي ما تقدمه المنظمة للموظف سواء كان معنوياً أو مادياً بهدف ترسيخ سلوكٍ إيجابي معين لديه يحقق مزيداً من الإنتاجية وبالتالي مزيداً من الربحية.

وإذا ما حققت الحوافز حاجة الإشباع لدى الموظف فإنها تخلق لديه حالة من الرضا الوظيفي وبالتالي يتوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ونظريات الحفز الإنساني ونظريات الدوافع ترتبطان ارتباطاً وثيقاً إذ أن عمليات التحفيز تنطلق من فهم واعٍ للنظريات المحركة للدوافع وهي<sup>(40)</sup>:

1. نظريات الرضا الوظيفي مثل نظرية (X-Y) ونظرية ماسلو للحاجات، ونظرية العوامل الوقائية لفردريك هيرزبرغ، ونظرية الوجود والانتماء والنمو (ألدرفر).

2. نظريات الخبرات السابقة للثواب والعقاب وتعتمد على قانون الأثر (Law of Effect) ومن أشهر روادها "واطسون (Watson) وبافلوف (Pavlov)".

3. النظريات المعرفية، وأشهرها نظرية التوقع (Expectancy Theory) ونظرية الحاجة للإنجاز لمكلياند (McClelland)، ونظرية المشاركة في تحديد الأهداف (Goal Setting)، ونظرية العدالة (Equity Theory).

• أهمية الحوافز للمستويات المختلفة<sup>(41)</sup>:

أ. أهمية الحوافز على المستوي الفردي:

Ø الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

Ø أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.

Ø الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

Ø تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال، والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل للمسؤولية.

## ب. أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

1. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
2. تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
3. تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

## ج. أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

1. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
2. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقيات.. وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
3. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.





وبشكل عام يمكن القول إن نظام الحوافز الجيد يحقق عدداً من الفوائد منها:

1. رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين الأمر الذي يحقق مزيداً من المبيعات والأرباح.
2. خفض تكاليف الإنتاج الناجم عن اندفاع الأفراد نحو التطوير والابتكار الأمر الذي يؤدي إلى تقليص في الوقت وتوفير في المواد الأولية.
3. المزيد من الجهد والعمل المثابرة وتفجر الطاقات والقدرات مما يعمل على تقليص حجم قوة العمالة المطلوبة.
4. شعور العاملين بالرضا الوظيفي نظراً لتطبيق العدالة.
5. ارتفاع المستوى المعيشي للعاملين بما يحقق الربط بين المصالح الذاتية ومصالح المنظمة.
6. جذب الموارد البشرية نحو الالتحاق بالمنظمة مع صيانة الموارد البشرية القائمة وبالتالي القضاء على الظواهر السلبية كالغياب وارتفاع معدل دوران العمل والشعور العام بالإحباط.

• أنواع نظم الحوافز<sup>(42)</sup>:

أولاً: الحوافز الداخلية والخارجية.

(أ) الحوافز الداخلية (Intrinsic): والتي تتعلق بالعمل أو الفرد نفسه، بحيث يكون الحافز دافعاً للفرد بشكل أكثر دائمية واستمرارية للإبداع في العمل، وإيجاد اللذة في إتقانه، فيجد أن العمل شيء يتسلى بالقيام به، فهو كاللعب أو الفن يزيد الاهتمام به لذاته. وغالباً ما تشبع حاجات الاحترام وتحقيق الذات والنمو النفسي والتطور. ومن الأمثلة على هذا النوع، الشعور بالإبداع، والشعور الإيجابي بالإنجاز، كذلك الشعور بالمسؤولية.

(ب) الحوافز الخارجية (Extrinsic): وهذا النوع من الحوافز يأتي من الآخرين، ومن صورها:

1. الحوافز المادية (Material Incentives).

2. الحوافز (غير المادية) المعنوية (Non Material Incentives).

1) الحوافز المادية: والتي تتمثل في العملية النقدية، وتتمثل بالجانب الملموس في الحوافز، وتأخذ صوراً مختلفة في طريقة الدفع للعاملين، مثل الزيادة في الأجرة، ويمكن أن تكون بسبب الترقية أو النقل أو التحسين في ظروف العمل المادية، أو تخصيص نسبة من الأرباح للعاملين أو تخصيص نسبة من الوفورات الناتجة من تقليل كلفة الإنتاج للعاملين، أو أجور إضافية، أو على شكل مكافآت أو زيادات تختلف على أساس معيار فارق الجهد المبذول، من خلال يشبع الفرد حاجاته المختلفة.

2) الحوافز غير المادية (المعنوية): وهذه الحوافز لا تتمثل في العمليات النقدية، فهي من الجانب غير الملموس، ومن صورها: إعطاء المرؤوسين منصة للمشاركة في اتخاذ القرارات أو منح شهادة تقدير أو تسليمه وساماً أو عمل نقل أو ترقية ولكن ليس بالضرورة أن يرافقه زيادة في الأجر.

كل ما ذكر من الحوافز نسميها حوافز معنوية إيجابية، وبالمقابل هناك حوافز معنوية سلبية مثل: العقوبات كالتوبيخ أو التوبيه. يمكن للحوافز أن تأخذ صورة الحوافز المعنوية والمادية معاً، فمثلاً الترقية الوظيفية تتضمن في الغالب زيادة في الراتب وفي السلطة والمركز الاجتماعي.

### مقارنة بين الحوافز الداخلية والخارجية:

تتميز الحوافز الداخلية بأنها:

1. تتبع من ذات الفرد.
2. تدوم أطول من الحوافز الخارجية.
3. تتميز بالقدرة على الحفاظ على دافعية الفرد لمدة طويلة.

ثانياً: الحوافز الفردية والجماعية والمؤسسية.

## 1. الحوافز الفردية (Individual Incentives):

هناك أنواع كثيرة من الحوافز الفردية، وكلها مرتبطة بشكلٍ أو بآخر بمستوى أداء أو إنجاز الفرد، إما على مستويات غير إدارية داخل المجموعة أو المؤسسة، فالحافز مرتبط بأداء الفرد مقابل أداء المجموعة أو المؤسسة، أو على المؤسسة الإداري، الحافز الفردي مرتبط بوحدة عمل المدير نفسه.

الميزة الرئيسية في نظام حوافز الفرد هي أن الموظفين يرون بوضوح العلاقة أو الرابطة بين ما يعملونه وما يحصلون عليه. هذه العلاقة غير واضحة تماماً في نظام الحوافز المستند إلى المجموعة أو المؤسسة. وبسبب هذه الميزة في النظام الفردي فإن هذا النظام قد يخلق مشاكل. سبب هذه المشاكل هو المنافسة بين الموظفين التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية. مثلاً مندوبو المبيعات قد لا يشاطرون بعضهم في الأفكار التي تزيد المبيعات ولا يكشفون عن هذه الأفكار لبعضهم البعض خوف أن ينافسهم الآخرون ويحصلون على الفوائد على أشكال عديدة منها:

أ. حوافز على القطعة: هذا النوع من الحوافز هو من أبسط الأنواع، ومعناه أن تعطى المكافأة على القطعة. فمثلاً إذا كان إنتاج الفرد (3 قطعة) من الملابس يومياً، ويأخذ مقابل (5 دينار) أجره اليومية، فإنه إذا زاد الإنتاج تحسب له كل قطعة زيادة بنسبة راتبه. تطور هذا النظام، فأصبح يكافئ الفرد على كل زيادة في الإنتاج بنسبة أعلى من نسبة راتبه، أي في المثال السابق يأخذ أكثر من 1/2 دينار على القطعة الزائدة المنتجة أو أن يقبض أقل على القطعة إذا كان الإنتاج أقل أو مثلاً يضاف أجره جديدة على كل زيادة إنتاج بنفس السعر اليومي.

مثال: عامل أجرته (9 دولار) في اليوم، وينتج (3 قطعة) فيأخذ (3 دولار) على القطعة إذا قل إنتاجه أي أعطى (25 قطعة) أو أقل. فإنه لا يعطى (3 دولار) بل يعطى أقل من (3 دولار). ونظام آخر يعطى (3 دولار) أخرى زيادة على قطعة، فإذا أنتج (31 قطعة) يعطى (9 دولار + 3 دولار) عن القطعة الجديدة، وهناك نظام آخر يعطى أكثر من (3 دولار) عن كل قطعة زيادة.

ب. نظام حوافز يقوم على توفير الوقت / معيار الوقت (Standard Time): ومعناه أن يكافأ الإنسان على إنتاج محدد لو أنتجه في أقل من الوقت المحدد. وهذا عادةً يتم لدى العامل صاحب الخبرة، فهو يسرع في الإنتاج ويوفر الوقت، ولذلك يعطى مكافأة فإذا أنجز شخص عملاً في 45 دقيقة، والعمل عادةً يحتاج إلى 6 دقائق، فإنه لا يعطى أجر 45 دقيقة فقط، وإنما يعطى أيضاً أجر 15 دقيقة ولو أنه لم يعملها. وأسلوب آخر لا يحسب بالدقائق، إنما النسبة المئوية فإذا أنجز شخص يعمل 75% من الوقت بدل 1% من الوقت، فإنه وفر 25% من الوقت فيحاسب عليه بالمكافأة.

ج. نظام حوافز يعتمد على العمولات (Commissions): أنظمة الحوافز السابقة تنطبق على الفردية، أي أصحاب القبعات أو الياقات الزرق. نظام العمولات يعتمد على حجم المبيعات، وزيادة حجم المبيعات يتقاضى عليه أنواع أخرى من الموظفين عمولاتٍ تزيد من حماسهم للبيع، وآخرون يعتمدون على راتب ونسبة عمولات، ونوع ثالث يعتمد على إعطاء البائع دفعة على الحساب شهرياً وتخضم من عمولاته في نهاية الشهر. أما الدفعة على الحساب فتعطى له لتغطية بعض المصاريف أثناء عمله وهذا ينطبق على الناس الذين مبيعاتهم غير كافية، وتتغير من فصلٍ إلى آخر أو من شهرٍ إلى آخر، وهذه الدفعات تساعدهم في حالة الركود.

د. زيادة إضافية فردية (Bonus): هذه الزيادة أو المكافأة تقدم مرةً كل فترةٍ زمنيةٍ محددة (سنة أشهر، سنة، أكثر أو أقل) بسبب أداء عملٍ ممتاز، وقد تكون نقداً أو جائزة أو تذكرة سفرٍ أو إقامةً في فندق، والمشكلة هنا أن البعض يعتقد هذه الزيادة هي امتداد للراتب، خاصة عندما يتقاضاها الموظف في نهاية كل سنة كما يحصل مع البنوك، والموظفون لا يربطون هذه الزيادة (Bonus) بزيادة الإنتاج ويعتبرونها أمراً مسلماً به زيادة على الراتب بغض النظر عن الأرباح أو الخسائر التي قد تحصل، ويصاب الموظف بالإحباط إذا لم يأخذها إذا تعرضت المؤسسة إلى خسائر، فأحياناً لا تصرف المؤسسة هذه الزيادة ومن الصعب أن يعتاد عليها الموظف ثم تصرف له نتيجة الظروف.

5. نظام المكافأة على الاقتراحات الجديدة (Suggestion System): الاقتراحات الجديدة عادة تطور المؤسسة، وعليها يكافئ الموظف والاقتراحات الجديدة قد تقلل من التكاليف وتزيد الأرباح أو تحسن علاقات المؤسسة بالموظفين، وتشعر الموظفين بأن المؤسسة لهم وعليهم الإخلاص لها. وهكذا يجب أن يقيم كل اقتراح وفوائده بإنصاف، وأن يكون هناك من يقيم هذه الاقتراحات، والاستفادة من اللجان التي تقترحها.

## 2. الحوافز الجماعية (Groups Incentives):

هناك بعض الأعمال التي لا تتطلب فرداً لوحده لإنجازها، وإنما تشترك مجموعة من الأشخاص لإنجازها، لذلك الحوافز تعطى لكامل المجموعة، فكل فرد يعتمد على الآخر في إنجاز العمل، والحوافز يعطى على عوامل الربح وتقليل التكاليف.

هنا تتولى المجموعة ممارسة الضغوط على أي فرد من أعضائها متكامل أو غير منتج، من أجل مزيد من الجهد، فهذا الفرد عائق للمجموعة وعليها أن تضغط عليه للتحسين.

ومن عيوبها أنه من الصعب اكتشاف أو لمس العلاقة بين إنتاج الفرد الواحد وإنتاج الجماعة ككل، وأن حجم المجموعة وتماسكها عاملان يؤثران على هذه العلاقة، فالمجموعات الأصغر عادة أكثر تضامناً لأن كل فرد يراقب الآخر، ومن ناحية أخرى أنه قد يحصل تنافس بين المجموعات، وهذا أحياناً تنافس قد يؤدي إلى تدمير المؤسسة.

## 3. حوافز المؤسسة (Organization Incentives):

هذه الحوافز تستند إلى إنجاز المؤسسة بأكملها، حجم المكافأة يعتمد على راتب الموظف وهنا عادة يتم إيجاد علاقات مترابطة بين موظفي المؤسسة وبعض الشركات توزع أرباحاً سنوية على موظفي الشركة بسبب إنجازات الموظفين الجيدة لذا يعمل الموظفون على التفاهم والتعاون فيما بينهم من أجل التقليل من التكاليف وزيادة الإنتاج، وبعضها يعطى أسهماً للموظفين.

### • فعالية الحوافز ونجاحها:

إنه من الصعب بمكان تحديد قيمة الحوافز ووضع ضوابط لها من حيث التوقيت المناسب ومدى أهمية العمل الذي أنجزه الموظف، ومدى ملائمة الحوافز للموظفين ورغباتهم، ومدى استفادة الفرد منها. كل هذه العناصر تجعل من إدارة الحوافز عملاً يحتاج إلى مهارة عالية وإحاطة شاملة بوضع المنظمة وأوضاع العاملين وتوصيف وتحليل الوظائف.. إلخ.

إنه من أجل فعالية لخطط الحوافز فإن مطلبيين أساسيين يجب أن يوضع في الاعتبار<sup>(43)</sup>:

يتعلق **المطلب الأول** بالطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين، فإذا كانت الحوافز ترتبط بمستوى أداء الفرد فلا بد أن يشعر بأن أدائه وأداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة وصحيحة وعادلة. فالنقطة الأساسية والدرجة في عملية تقييم الأداء هي درجة ثقة الفرد في الإدارة، فإذا تزعزعت هذه الثقة سيكون من المستحيل بناء نظام صحيح لتقييم الأداء ولبناء خطط حوافز فعالة.

أما **المطلب الثاني** لزيادة فعالية خطط الحوافز فيتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز على أداء الفرد، وقد يبدو ذلك وكأنه شيء بديهي إلا أن الواقع هو عدم اعتماده في الكثير من المنظمات ولا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه.

أما شروط نجاح نظام الحوافز فتتمثل في توفر النقاط التالية<sup>(44)</sup>:

1. **القابلية للقياس**: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
2. **إمكانية التطبيق**: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
3. **الوضوح والبساطة**: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
4. **التحفيز**: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
5. **المشاركة**: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
6. **تحديد معدلات الأداء**: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7. **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8. **الملاءمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية؛ والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9. **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

10. **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

11. **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

#### • مراحل تصميم نظام الحوافز<sup>(45)</sup>:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز، نقدم هنا دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً وهذه الخطوات أو المراحل هي كما يلي:

#### 1. مرحلة الدراسة والإعداد:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة، ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظيرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات، وهكذا.



## 2. مرحلة وضع الخطة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
  - تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
  - تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
  - تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
  - تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.
- ولابد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون مساس بخطواتها الأساسية.

## 3. مرحلة تجريب الخطة:

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق (قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين) للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

## 4. مرحلة التنفيذ والمتابعة:

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكلٍ شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

## • نظام المزايا والخدمات:

وهي نوع من الحوافز غير المباشرة (Indirect Incentives) وهي قد تقررها المنظمات أو قد تقررها القوانين والتشريعات في أنظمة العمل والعمال.

فما هي مسوغاتها، وما أنواعها، وما شروط التصميم الناجح؟

### أولاً: مسوغات المزايا والخدمات

1. رفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية ونجاح المنظمة ككل.
2. وجود منافسة حادة في السوق تستوجب أن لا تقل المزايا بالمنظمة عن نظائرها إن لم تزد عليها جذباً للموارد البشرية المتميزة والعمل على عدم تسرب الموجود منها بالمنظمة.
3. التشريعات والقوانين الملزمة للمنظمات بتوفير بعض المزايا للعاملين كالتأمين الصحي.

### ثانياً: أنواع المزايا والخدمات

1. الإجازات مدفوعة الأجر (Vacations & Holidays).
2. التأمين (Insurance).
3. الراتب التقاعدي (Retirement Salary).
4. مكافآت الاقتراحات البناءة.
5. الخدمات الاجتماعية (صحية - رياضية - رحلات - أسعار مخفضة ببعض المحلات والشركات - بدل تعليمي).

### ثالثاً: التصميم الناجح للمزايا والخدمات

وهي الذي يحقق للمنظمة جذب الكفاءات، والمحافظة على الكفاءات الموجودة، وترسيخ الولاء للمنظمة، وتحقيق الإشباع للعاملين، وتقوية علاقاتهم بالإدارة، وخفض نسب الحوادث، وتحقيق أرباح عالية على المدى الطويل تفوق بكثير ما تم إنفاقه تحت بند المزايا والخدمات. كما يجب أن يتسم هذا التصميم بالمرونة التي توفر خياراتٍ عدة بحيث يتمكن العامل من اختيار أفضلها حسباً لظروفه.

(3) : اكتب بحثاً لا تقل عدد صفحاته عن 12 صفحة مطبوعة مستوفية للشروط الفنية بعنوان (الموارد البشرية: الأهمية والغايات) على أن يحتوي على العناصر التالية:

مقدمة - أهمية البحث - مشكلة البحث - فروض البحث - منهجية البحث - مبحثين (يختار الطالب مسمياتها) - الاستنتاجات والتوصيات - المصادر\*.

## الموارد البشرية (الأهمية والغايات)

---

\* - مصادر هذا البحث مدونة في آخر الكتاب بدءاً من المصدر رقم (46) وحتى المصدر رقم (63).

## مقدمة:

يقول علماء الإدارة وعلماء الاجتماع أيضاً أن المنظمة ما هي إلا نظام اجتماعي فني مركب. فهي نظام بمعنى أنها تتكون من عدة نظم تسمى الإدارات، وهي تعمل وتتفاعل تبادلياً وتكاملياً لكي تحقق الأهداف المرسومة لها.

وأي منظمة إنما تتبع - في حقيقتها - النظام العام الذي يديرها فإن كانت منظمة صناعية فهي تشكل فرعاً من منظومة الصناعة ككل، وإن كانت منظمة تجارية فهي تتبع منظومة الاقتصاد والتجارة والأعمال التي تشرع وتسن القوانين.. وهكذا.

وتحصل المنظمات على مدخلاتها -البشرية والمعرفية والمادية والمالية- من البيئة التي تعيش فيها، ثم تقدم مخرجاتها في صورة سلع أو خدمات أو خلافة. إذاً المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تحيط به.

وهي بناء اجتماعي بضم كوادر بشرية تحركها معتقداتها وعاداتها وثقافتها وتوجهاتها وقيمها وسلوكها وطبيعتها التفاعلية من حيث الانفتاح أو الانكفاء.

وهي تتسم بجانب فني يخلق التفاعل بين المستجدات الفنية من تكنولوجيا ومعارف يتكيف المورد البشري على التعامل معها.

من هنا جاءت أهمية العنصر البشري فهو قوة العمل الحقيقية في المنظمة إذ أنه هو الجالب للمال والمشغل للتكنولوجيا، وبدونه تفقد هذه العناصر فائدتها، وبالتالي فهو أكثر العناصر فعالية في دولا ب حركة العمل وأكثرها أثراً في تحقيق أهداف المنظمة.

وإذا عدنا إلى الوراء قليلاً لوجدنا أن إدارة الموارد البشرية كمفهوم استراتيجي قد بدأت ملامحها مع بداية السبعينات من القرن الماضي كسياسة بديلة لإدارة الأفراد التي كانت سائدة في ذلك الوقت وكان دورها ينحصر في الأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين بالمنظمات كالاستقطاب والتدريب وإدارة القوى العاملة.

إن هذه السياسة البديلة قد بدأت تنظر إلى العلاقة بين الأفراد والمنظمة كعلاقة شراكة وتفاعل وليست علاقة الأمر بالمأمور، فبدأ الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أصلاً هاماً من أصول المؤسسات ممكن تجسيد معارفه المكنونة، ومهاراته الظاهرة بما يحقق للمؤسسة رؤيتها ورسالتها وثقافتها وقيمها ويكون خيراً داعماً لأهدافها الاستراتيجية. ولا يتحقق ذلك إلا من في ظل تكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد.

ونظراً لتوسع المؤسسات وتشعب أقسامها وإدارتها فإن إدارة الموارد البشرية تركز بالدرجة الأخص على طبيعة المديرين إذ أن الاختيار الأمثل للمديرين وتوفير احتياجاتهم من الكوادر البشرية في الأقسام التي يديرونها بيد إدارة الأفراد ككل إذ أن مجموع الأفراد سوف يدار بحسب توصيات ورؤية هؤلاء المديرين سواء من حيث هيكل الموظف أو الهيكل الوظيفي ومستوى الاحتياجات من العناصر البشرية وتحديد مستوى الأجور، ومعرفة ما يلزم من تدريب وتطوير.

فالمديرون هم الواجهة في الصفوف الأمامية والتي يناط بها ربط استراتيجية المنشأة بإدارة الموارد البشرية.

مما تقدم يمكننا أن نضع مجموعة من التعريفات أو المفاهيم لإدارة الموارد البشرية وهي<sup>(46)</sup>:

1. نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء (Storey).
2. مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي تشمل العمليات والأنشطة الخاصة بتوفير، وتنمية، وتشغيل الموارد البشرية في منظمات الأعمال.
3. مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.

## أهمية البحث:

لقد بات جلياً أن النقلات النوعية في مسيرة المؤسسات تقوم على أكتاف الموارد البشرية المتميزة، فهي صاحبة الفضل في اختيار التكنولوجيا الأفضل، والميكنة الأحدث، والأسلوب الأوفر، واختيار واستقطاب العاملين الأمهر. وهكذا نرى أن أهمية المورد البشري تفوق أحياناً أهمية الميكنة والتحديث التقني، ويرجع إليها الفضل في التأثير الفعال على اقتصادات الدول خلال مراحل تطورها ونموها إما سلباً أو إيجاباً، فهي إما أن تكون عناصر مبتكرة وخلاقة تسعى لبث المعرفة ونماء الأفكار ونشر الإبداع والابتكار، أو أن تكون عناصر معوقة لا تسعى إلى التطوير والتحديث، وتضع العراقيل أمام روح الإبداع والابتكار والتجديد وهذا ما نراه كثيراً في واقع الدول النامية.

لقد باتت الموارد البشرية بمثابة أصول ينظر إليها كرأس مال بشري لا تقوم على أكتافه المنظمات أو المؤسسات فحسب، بل تعتمد عليه الدول في تفاعلاتها وعلاقاتها الاقتصادية والسياسية والثقافية، وأن نجاح المؤسسات يحقق في النهاية نجاحاً جمعياً للدول ككل.

من هنا جاءت أهمية البحث في الموارد البشرية من حيث اختيارها كماً وكيفاً وطرائق تميمتها وتقييمها، فالعنصر الإنساني هو المحرك للتنمية الاقتصادية والبشرية معاً، وهو الباعث الحقيقي لتحول المجتمعات من حالة التخلف إلى حالة التطور والنماء والتواكب مع المجتمعات المتقدمة.

لقد بات الاهتمام بالموارد البشرية الشغل الشاغل للناظرين والباحثين في تطور المجتمعات ومنظومة القوى العاملة، فالكتابات الحديثة تضع جل همها في إدارة رأس المال البشري ( Human Capital Management)، وفي إدارة رأس المال الفكري ( Intellectual Capital Management)، وأن إنتاجية رأس المال البشري أصبحت هي السبب الأساس في توسع وامتداد وإطالة بقاء المؤسسات، فإذا ما توفرت العناصر البشرية المتسمة بالذكاء والمعرفة والمهارة كان ذلك سبيلاً إلى التمتع بالميزة التنافسية في السوق، والحفاظ عليها واستمراريتها.

## مشكلة البحث:

إن الإشكالية التي يقع فيها الباحث في الموارد البشرية أن كثيراً مما يقال إنما يقع تحت مظلة المثاليات التي يصعب تطبيقها. إذ أن التعامل هنا هو مع كائن بشري تتغير حاجياته وتتقلب رؤيته وتتطور أفكاره، وفي ذات الوقت فإن له ثقافة نشأ عليها وإيدلوجية يعتنقها. وتوجهات يحرص عليها، ودوافع ومحفزات، وميول ورغبات. وإن محاولة تحقيق التوازن بين مصالح هذه التركيبة الإنسانية لعدد كبير من الأفراد مع مصالح المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها - بحيث ينصهر الجميع في بوتقة واحدة تحقق حالة من الرضا الوظيفي - يبدو أمراً في غاية الصعوبة، ويحتاج الوصول إليه إلى توافر عناصر متميزة كفؤة من أفراد الإدارة العليا والمديرين في الطبقة الوسطى وهو ما قد لا يتوفر دائماً في المنظمات مهما كان اسمها وحجمها.

وتتجلى إشكالية التضارب بين المرجو والواقع في مظاهر منها:

1. محاولة استقطاب عناصر جيدة مقابل ضعف الميزانيات المخصصة لذلك.
2. الإنفاق الزهيد على البحث العلمي وخاصةً بالمؤسسات الأكاديمية.
3. عدم قناعة الإدارة بمدى أهمية دور إدارة الموارد البشرية، إذ أنه رغم النظر لأهميتها إلا أن فكر بعض المديرين مازال يرى أنها لا تتجاوز الأعمال الروتينية التنفيذية الإجرائية، كحفظ الملفات وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، وأن أثرها ضئيل في نجاح وكفاءة المؤسسة.
4. عدم الالتفات إلى أهمية التدريب والتطوير.
5. الأرباح التي تحققها بعض المؤسسات تغطي على جميع جوانب القصور المتغلغلة في مواردها البشرية.
6. إشكالية الاختيار الصحيح للعناصر البشرية.
7. إشكالية فهم الحاجات الحقيقية من الموارد البشرية سواء آنياً أو مستقبلاً.
8. إشكالية التقييم سواء من حيث جهل القائمين عليه بأهدافه وطريقته أو من حيث عدم أثره المستقبلي من حيث انعدام دوره في التغيير والتطوير وتحوله إلى شكل روتيني.



## فروض البحث:

وتكثر الفرضيات عند البحث في الموارد البشرية أنها علاقات بين متغيرات، وعلاقات إنسانية مثل فرضية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى من جهة والتكامل بين أقسام إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

وفرضية أن هناك علاقة بين الحافز والأداء.

وفرضية أن التقييم هو المعيار الحقيقي لقياس أداء العاملين. وأن استقطاب الأفراد الجيدين سوف يحقق بالقطع النجاحات المطلوبة.

كما أن هناك فرضيات تتعلق بالفساد الإداري القائم على المحسوبيات والمصالح المتبادلة بين الأفراد على حساب مصلحة المنظمة.

## منهجية البحث:

ومن أجل منهجية تطبيقية فإن ذلك يستلزم فحص منظمة أو أكثر فحصاً شاملاً لأجل الوصول إلى تشخيص وتحديد أسباب مشكلة ما بعينها وذلك عن طريق فهم الحالة القائمة فهماً شاملاً، ودراسة الوضع السابق، واختبار الفرضية مثار البحث، ثم التأكد من إمكانية وضع المقترحات موضع التنفيذ. ويستلزم ذلك تجميع البيانات الأساسية لأغراض البحث القائم سواء عن طريق الاستبيان أو الاتصال المباشر بالشرائح التي يجرى عليها البحث، وكذلك قوة الملاحظة وتسجيل التصرفات والسلوكيات المتصلة بموضوع البحث.

أما المنهجية الدراسية فهي القائمة على البحث في المراجع والكتب والخبرة المتراكمة والتعايش المهني وهو ما نحاول أن نرصده هنا.



وقد اخترنا هنا مبحثين أولهما: استراتيجية الموارد البشرية في التغيير والتطوير التنظيمي، وثانيهما: عن مستقبل الموارد البشرية في ظل التحديات القائمة.

ومرد ذلك لما استشعرناه من أهمية لهذين الموضوعين في مسيرة التقدم والتطور التي نشدها في

عالمنا العربي.

## المبحث الأول: استراتيجية الموارد البشرية في التغيير والتطوير التنظيمي.

يرى البعض أن التغيير والتطوير التنظيمي كلمتان مترادفتان تؤديان لمعنى واحد، بينما يرى البعض أن التغيير أكبر من التطوير، وأن التطوير نوع محدد بسياسة التغيير المخطط له. وسنحاول هنا أن نتحدث عن كل منهما.

### أولاً: التغيير التنظيمي.

**التغيير** أمر حتمي لازم فهو كما يقول الفيلسوف هرقليطس: "ليس هناك ما هو دائم سوى التغيير". وهو من أصعب الأمور وما لم تكن هناك فكرة واضحة في محتواها وقيمة في مبتغاها وأفراد متميزون يسعون لتطبيقها فإن الوضع القائم سيظل يراوح مكانه.

وقد جرت العادة - وخاصة في الدول النامية - أن التغيير لا يحدث إلا إذا انهارت المنظمة أو وشكت على الانهيار فيأتي التغيير في وقت قد اختلطت فيه الأوراق ويصبح هناك تطرف ما بين المغالين في فكرة التغيير وما بين المقاومين لها.

ويرى البعض أن التغيير عملية تلقائية، أما **التطوير** فهو عملية موجهة. فما هو التغيير؟

التغيير على إطلاقه هو التحول من وضع إلى آخر.

أما التغيير في المنظمات فهو التحول في الإدارة أي البحث عن أنماط وأساليب ونظم وأهداف تتفق وصالح المنظمة.

فالتغيير التنظيمي يعرف بأنه<sup>(47)</sup> "عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".

كما يعرف كذلك على أنه<sup>(48)</sup> "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة".

## ضرورة التغيير:

والتغيير كما أسلفنا أمر ضروري حتمي يتفق وطبيعة الحياة بما فيها من تجدد وتطور يؤكد الواقع، وما فيه من تدفق هائل في المعلومات والمعرفة والتي ساعدت تكنولوجيا الاتصالات على توفيرها بين أيدي الناس حال حدوثها حتى باتت الكرة الأرضية كقرية صغيرة يستشعر من في شرقها ما يحدث في غربها.

كما أن المتغيرات المتسارعة في سوق القوى العاملة قد تغيرت أنماطها ومعالمها نظراً لتغيير نظم التعليم والتدريب وتطورها المستمر، أضف إلى ذلك تغير الأذواق والأنماط الاستهلاكية الأمر الذي استدعى إلى إحداث تغيير مواكب في السلع والخدمات.

كما أن التغيير العام في سلوك الأفراد والجماعات بات دافعاً لإحداث التغيير في المنظمات، كما أن هناك نقطة جديرة بالاعتبار وهي ذلك التداخل الهائل بين الأعمال والمشروعات بين دول العالم كمشروعات الأعمال متعددة الجنسية ومشروعات الأعمال الدولية مما استلزم معه تغييراً كبيراً في المنظمات وفي قواها البشرية سواء من حيث الكم أو الكيف.



من خلال التعريفات السابقة، ومن خلال إدراكنا لضرورة التغيير يمكن أن نقول إن أهداف

التغيير تتلخص في:

1. زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها مما يعمل على تحسين قدرتها على الاستمرارية.
2. تحسين قيم الولاء والانتماء وذلك عن طريق تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين وزيادة الثقة البينية.
3. وضع نظم ذاتية للتغيير والتطوير، وإيجاد صيغة منظمة متعارف عليها للحوافز والمكافآت.

## خصائص ومقومات التغيير<sup>(49)</sup> :

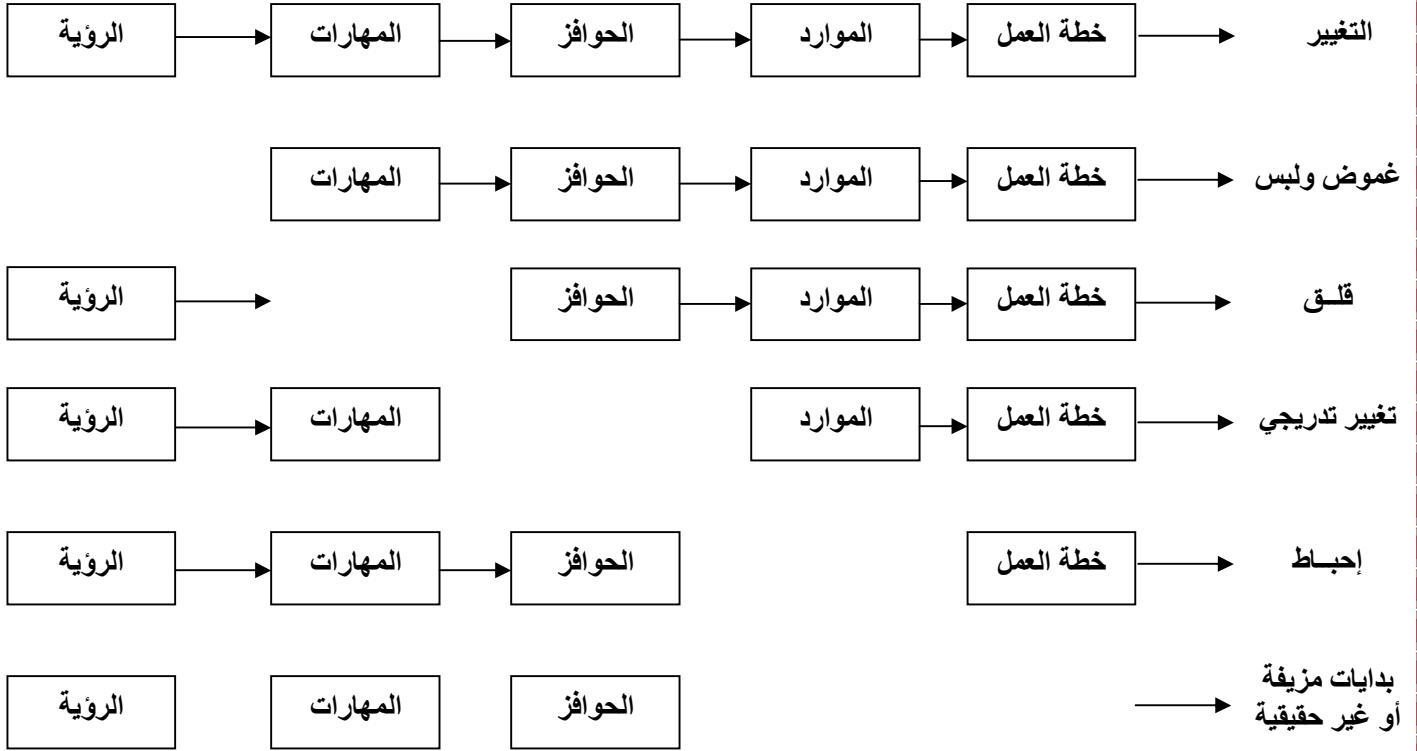
### أولاً: خصائص التغيير.

1. التغيير ظاهرة عامة بمعنى أن التغيير يحدث في كل جوانب الحياة.
2. التغيير وسيلة وليس هدفاً.
3. التغيير عملية مستمرة لا تتوقف.
4. التغيير عملية متجددة ومتغيرة.
5. أمر حتمي وضروري.
6. التغيير له أنواع عديدة منها على سبيل المثال: التغيير السريع أو البطيء، والتغيير الشامل أو الجزئي، والتغيير الإداري أو السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي.
7. التغيير له مستويات عديدة بدءاً من مستوى الفرد، وانتهاءً بمستوى العالم ككل، مروراً بمستوى الجماعات والمنظمات والمجتمعات المحلية والدول والأقاليم.

### ثانياً: مقومات التغيير.

يمكن أن نحدد المقومات الرئيسية لإحداث التغيير في خمسة مقومات هي: الرؤية (Vision)، المهارات (Skills)، الحوافز (Resources)، وخطة العمل (Action Plan). وعندما يغيب أي مقومٍ من هذه المقومات، فإن النتيجة هي عدم حدوث التغيير المطلوب، وسوف نحصل على غموض أو لبس (Confusion) عندما تتعدم الرؤية أو نعاني من القلق (Anxiety) عندما لا تتوافر المهارات، أو يحدث تغيير تدريجي (Gradual Change) بطيء عندما ينقصنا الحوافز، أو يحدث إحباط (Frustration) عندما لا يتوفر لدينا الموارد، أو نحصل على بدايات مزيفة أو غير حقيقية (False Starts) عندما تنقصنا الموارد وخطة العمل. والشكل التالي يوضح لنا ذلك:

## مقومات حدوث التغيير



## أهداف إدارة التغيير التنظيمي وطرق تحقيقها<sup>(50)</sup>:

1. إذا كان الهدف هو إجراء تغيير سلوكي بسيط فإن الأسلوب الذي يتبع لتحقيق ذلك يكون عن طريق إضافة برنامج مكثف من المعرفة، ولا يبدو الأمر في حاجة إلى برنامج سلوكي.
2. أما إذا كان الهدف هو تغيير أنماط التفاعل بين العاملين فإن هذا يتحقق عن طريق التغيير في البرامج والميزانيات وأنظمة الاتصالات وطرق العمل مع كم من المعرفة أقل مما سبق في رقم (1) وإضافة قدر من السلوكيات.
3. فإذا كان الهدف هو التغيير في التوقعات التي يملها الدور الوظيفي فإن هذا يتحقق عن طريق إجراء البرامج التدريبية الإدارية، والتغيير في نمط السلطة، واستحداث نظام تقسيم جديد للعمل،

وإجراء تعديلات في المهام الموكلة للعاملين مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تغذية ذلك بالمعرفة الأقل قليلاً والسلوكيات الأكثر قليلاً عما في رقم (2).

4. أما إذا كان الهدف هو التغيير في القيم والاتجاهات فإن هذا يستدعي لتحقيقه أن يتم تغيير نظام المكافآت واتباع أساليب جديدة في القيادة، وتغيير الأساليب السابقة في الاتصالات مدعماً ذلك بمعرفة أقل قليلاً وسلوكيات أكثر وبشكل أكبر عما في رقم (3).

5. إذا كان الهدف هو تغيير الدوافع كزيادة الشعور بالحاجة للإنجاز والانتماء للجماعة فإن هذا يتحقق باتباع معايير جديدة في تعيين العاملين وإجراء تغييرات رئيسية في الاستراتيجيات المتبعة الأمر الذي يستلزم معرفة أقل كثيراً وسلوكيات أكثر كثيراً عما ورد في رقم (4).

6. أما إذا كان الهدف منصباً على تغيير رئيسي في السلوك فإن هذا يستدعي كماً مكثفاً من برامج السلوكيات كي تؤتي ثمارها ولا تبدو هنا الحاجة إلى برامج معرفية.



### ثانياً: التطوير التنظيمي

أما التطوير التنظيمي فيعرفه (Wendell French) بأنه<sup>(51)</sup> "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بشكل أفضل، وقد قدم (French) مجموعة من التعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات، والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل، واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي".

وهناك تعريف آخر بأن التطوير التنظيمي<sup>(52)</sup> "عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدراتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومنتجات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية".

## العناصر الأساسية للتطوير التنظيمي<sup>(53)</sup>:

### 1. جهد شمولي مخطط:

بمعنى أنه جهد يشمل العاملين والهيكل التنظيمية وإجراءات العمل وأنماط العمل وكل ما من شأنه أن يقع عليه التطوير، كما أن هذا التطوير يسير بطريقة منتظمة علمية وليس عملية ارتجاليةً وليدة اللحظة.

### 2. الدور الرئيسي للإدارة:

الإدارة هي حجر الأساس، وهي المنوط بها إجراء هذا التطوير بتطبيقه عليها ابتداءً ثم إجراء هذا التطوير على المستويات الأدنى، ثم إنها هي صاحبة اتخاذ القرارات، وهي التي تقوم بعملية التخطيط، وهي التي تحدد المال والجهد والوقت واللازم لإجراء التطوير المنشود، فما من تطوير إلا وراءه إدارة تسعى إليه وتدعمه بكل ما أوتيت من مصادر الدعم.

هذا بالطبع لا يعني أن يقف العاملون متفرجين أو سلبيين بل لابد من معاونة الإدارة وعدم إعاقتها في الوصول إلى التطوير الذي ترمي إليه.

### 3. اعتماد استراتيجيات سلوكية للتغيير (Intervention Strategies):

وهذه بدورها تسعى إلى تحقيق تغييرات سلوكية في اتجاهات وقيم العاملين بحيث يتفق التطوير مع الرغبات والأهداف الشخصية أيضاً.

### 4. التركيز على دور الجماعة في إحداث التغيير:

إذ أنه مهما كان مستوى الأفراد ومستوى تدريبهم وصلتهم للتوافق مع التطوير المطلوب فإن دور الجماعة يكون ذا فاعليةٍ وأثرٍ كبير، إذ أن توافق الجماعة واستعدادها لإحداث التطوير يقضي على آثار الأفراد المعارضين للتغيير ويكون ذا صوتٍ أعلى في التأثير العام.



والتطوير التنظيمي يستدعي الربط بين البحث العلمي واستراتيجيات التطبيق أي جمع البيانات بطريقة صحيحة ثم العمل على تحليلها بشكلٍ علمي دقيق، واستخراج الخلاصة والاستنتاج الأقرب للدقة. كل هذا يبني عليه القرار المناسب في عملية التطوير والتغيير في منظمات الأعمال.

والسؤال الذي يطرح نفسه لم؟ وكيف؟

بمعنى ما هي الأسباب وبالتالي ما هي الأهداف المتوخاة من عملية التطوير التنظيمي وكيفية

الوصول إليها؟

أو بصورةٍ أخرى كيف تتحقق عملية التطوير والتغيير في منظمات الأعمال؟

الأسباب قد تكون داخلية أو خارجية فالتغيير ضرورةٌ حتميةٌ لمواكبة التغيرات التي تحدث في العالم كله في كل مناحي الحياة من أساليب التعلم وأساليب الاتصال وأساليب التجارة والصناعة والزراعة وشتى المناحي الحياتية التي تلازم مصالح الناس بشكلٍ يكاد يكون يومياً، فلا يصح أن تقف المنظمة جامدةً متفرجةً أمام ما يدور حولها من مستجداتٍ متسارعةٍ متطورةٍ وإلا فقدت مكانها أو بالمصطلح التجاري فقدت حصتها في السوق.

- وسبب آخر هو تغير التشريعات والقوانين واللوائح والأنظمة الأمر الذي يستدعي إحداث تغييراتٍ تتوافق معها.
- كذلك تطور وعي العاملين وزيادة رغباتهم وحاجاتهم مع مرور الوقت.
- كذلك تطور وعي الجمهور وزيادة قدرته على التمييز بين الجيد والرديء، أو الجيد والأجود، بحيث لم يعد ممكناً إرضاء الجمهور بالحد الأدنى من الجودة أو تمرير المنتج دون أن يلتفت الجمهور إلى تدني المستوى إذ أصبح المعروض كثيراً ومستوى الوعي أعلى.
- كذلك فإن تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية أضحت رافداً مهماً يمكن الاستفادة منه في تغيير سلوك العاملين واستنفار طاقاتهم وتسخيرها لما فيه مصلحة المنظمة بالشكل الذي يتفق مع مصالح العاملين.

- كذلك فإن المستجدات الاقتصادية والسياسية تفرض على المنظمات أن تقوم بإحداث تغييرات تمكنها من التعايش مع هذه المستجدات لضمان بقائها في السوق.
- كما أن زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية قد أدى إلى محاولة البحث عن البدائل التي ترفع من كفاءة المؤسسات لكي تبقى راسخة القدم في بيئتها ومن ضمن هذه البدائل أو الممارسات التدريب السلوكي الذي من شأنه تحسين كفاءة هذه المؤسسات.
- الاقتناع وزيادة الإدراك بأن البيئة الإدارية تؤثر على إنتاجية العامل، ومن هنا كان لابد من توفير البيئة التنظيمية المريحة للعامل مما يرفع من مستوى انتمائه للمنظمة فيخرج ما لديه من طاقات وأفكار.
- إدراك الصلة بين مشاركة العامل في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته وهي نقطة في غاية الأهمية إذ أن اقتناع العامل بالقرار المتخذ ومدى فائدته ومردوده سواء على العمل أو عليه بشكل شخصي يدفعه إلى الإقبال عليه بمزيد من الاندفاع والتفاني مما دعا إدارات العمل إلى استحداث تشريعات جديدة تلزم بها المؤسسات كي تكون أكثر راحة وإنسانية.

#### أهداف التطوير التنظيمي<sup>(54)</sup> :

قد تختلف أهداف التطوير التنظيمي باختلاف مشكلات وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج، هذا ويحدد "فؤاد القاضي" أهداف التطوير التنظيمي في أنها عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى ربط المنظمة ككل ببيئتها وتلائمها معها بنجاح وليس فقط تطويرها داخلياً؛ حتى يمكن وضعها في الوضع المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المؤكدة المواتية للنجاح والنمو.

ويتم ذلك بإحداث التغيير اللازم ليتوافق سلوكها التنظيمي وصيغ وأساليب الأداء الحالية وممارسة السلطة وأسلوب التعاون بين الأفراد وبين جماعات العمل مع متطلبات الواقع والبيئة المحيطة، ومن ثم تتحقق تغييرات حقيقية في الأداء ويرتفع مستواه.

وعادةً ما تتمثل أهداف التطوير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالأفراد وإجراءات تتعلق بالجماعة في المنظمة، وهي جميعاً تهدف إلى إحداث التغيير في المستوى الحضاري (الثقافة) وفي المناخ التنظيمي السائد وفي النواحي والإجراءات التنظيمية.

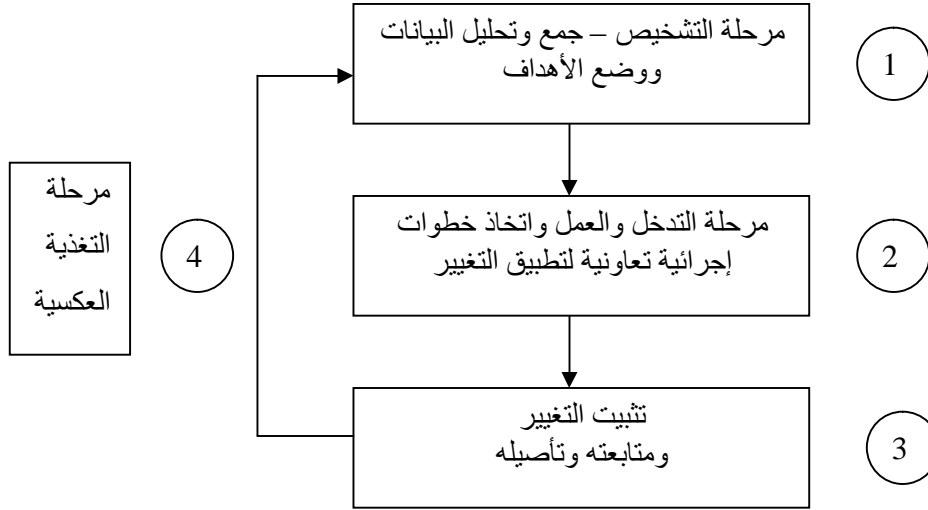
### خصائص استراتيجيات التطوير التنظيمي<sup>(55)</sup> :

- يركز تطوير المنظمة على كيف يتم تنفيذ الأشياء إلى جانب ماذا تم فعله.
- تهتم الخصائص بالتغيير واسع النطاق.
- تعد المنظمة نظاماً متكاملًا يكون التأكيد فيه على العلاقات الداخلية، التفاعلات، والاستقلال الداخلي للجوانب المختلفة، وكذلك عن كيفية عمل الأنظمة حيث تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات واستخدام أسلوبٍ آلي لتتظيم النفس.
- تحدث ممارسو التطوير التنظيمي عن "نظام العميل" بمعنى أنهم يتعاملون مع نظام تنظيمي متكامل.
- وقد تم تطوير استراتيجيات تطوير المنظمة **كبرامج** تملك الملامح التالية:
  1. يمكن إدارتها أو على الأقل دعمها بقوة من الأعلى مع الاستفادة عادةً من الجانب الثالث المتمثل في "وكلاء التغيير" للتعرف على المشاكل والتعامل مع التغيير عن طريق أنواع متنوعة من النشاط التخطيطي أو "التدخل".
  2. اعتمدت خطط تطوير المنظمة على تحليلٍ نظامي والتعرف على ظروف المنظمة والتغييرات والمشاكل المؤثرة عليها.
  3. يستخدم علم السلوكيات بهدف تحسين أسلوب توافق المنظمة في أوقات التغيير عبر عملياتٍ مثل التفاعل، التواصل، المشاركة، التخطيط وإدارة المنازعات.

## خطوات ومراحل التطوير التنظيمي:

بإيجاز يمكن تحديد أربع مراحل رئيسية للتطوير التنظيمي، كما هي موضحة في الشكل

التالي<sup>(56)</sup>:



وقد توسع كويتير (1995) في هذه النقطة وفصل فيها حيث حدد خطوات ثمانية لتحقيق

التحول أو التطوير التنظيمي المنشود وهي<sup>(57)</sup>:

1. تأسيس الإحساس بالحالة بالإلحاحية:

○ الاطلاع على السوق وحقائق المنافسة.

○ تحديد ومناقشة الأزمات أو الفرص الكبرى.

2. تشكيل ائتلاف إرشادي قوي:

○ تأسيس مجموعة لدعمه بالقوة الكافية لقيادة جهود التغيير.

○ تشجيع المجموعة على العمل معاً كفريق.

3. خلق رؤية:

○ خلق رؤية للمساعدة في توجيه جهود التغيير.

○ تطوير استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

#### 4. تفعيل هذه الرؤية:

- استخدام كل حركةٍ ممكنةٍ لتفعيل الرؤية والاستراتيجيات الجديدة.
- تدريس سلوكياتٍ جديدةٍ بمثال هذا الائتلاف الإرشادي.

#### 5. تدعيم الآخرين للعمل بناءً على هذه الرؤية:

- التخلص من العوائق المؤثرة على التغيير.
- تغيير الأنظمة أو السياسات التي تعوق فعلياً هذه الرؤية.
- تشجيع المخاطرة والأفكار غير التقليدية والأنشطة والأفعال.

#### 6. التخطيط وإنشاء فرص للفوز قصيرة المدى:

- التخطيط لتحسين الأداء الملحوظ.
- إظهار هذه التحسينات.
- التعرف على دور الموظفين المشاركين في التحسين ومكافأتهم.

#### 7. دمج التحسينات والإنتاج نحو المزيد من التغيير:

- استخدام مصداقية متزايدة لتغيير الأنظمة، الهياكل والسياسات التي لا تناسب الرؤية.
- تعيين وتشجيع وتطوير العاملين القادرين على تنفيذ هذه الرؤية.
- إعادة تنشيط التقدم عن طريق مشاريع جديدة، أفكار ومسؤولين عن التغيير.

#### 8. تأسيس مفاهيم جديدة:

- تحديد الروابط بين السلوكيات الجديدة وإنجاح الشركة.
- تطوير الوسائل لتأكيد تطوير القيادة واتباعها.

## المبحث الثاني : مستقبل الموارد البشرية في ظل التحديات القائمة.

### أولاً: التحديات في مواجهة إدارة الموارد البشرية.

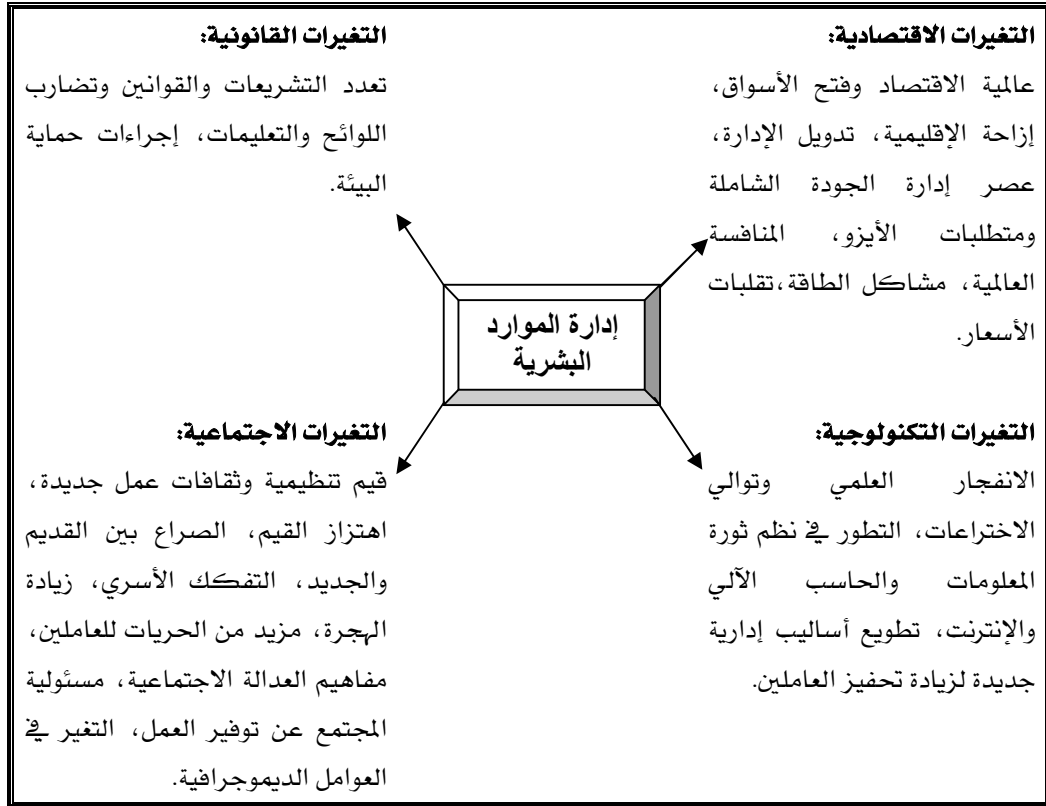
تلازمت التحديات أمام إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها إلا أن أبرز هذه التحديات كان فيما يتعلق بالتغيرات والظروف المحيطة بعمل هذه الإدارة ووظائفها وأدوارها، فقد تحولت هذه الإدارة من مجرد إدارة للأفراد إلى إدارة للموارد البشرية فلم تعد تلك الإدارة التي لا هم لها غير حفظ الملفات وإنما باتت إدارةً فاعلةً ذات استراتيجيّة فاعلةٍ نحو تكامل أهداف المؤسسة، والتناسق والتداخل بين جميع الأنشطة والموارد.

إن هذه النقلة النوعية قد جاءت لتغيير الأنشطة لتصبح على النحو التالي<sup>(58)</sup>:

إدارة الأفراد سابقاً	إدارة الموارد البشرية (حالياً)
إدارة توجيه	إدارة موارد
تلقي مشاكل الأفراد	تطوير برامج الموارد البشرية
لا حماية للأفراد	حماية الأفراد وحقوقهم
محدودية السلطة والصلاحيات	واسعة السلطة والصلاحيات
لا تدخل يذكر للسلطة	تأثير واضح للقوانين المستحدثة
عمليات في الداخل (الوطن)	عمليات في الداخل والخارج (العالم)
الاحتفاظ بالوثائق	إدارة الموارد المعلوماتية

وتتعرض إدارة الموارد البشرية لكثير من المتغيرات البيئية من حولها، وهي ذات أثر بالغ على سياسات وخطط الموارد البشرية، ومن المفترض أن تضع إدارة الموارد البشرية هذه التغيرات في اعتبارها وأن تستجيب لها بمرونة بحيث يمكنها الاستفادة منها واعتماد الأسلوب الأنسب للتعامل معها. إن إدارة الموارد البشرية لا تستطيع أن تعيش بمعزلٍ عن التغيرات الاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية، والتكنولوجية.

والشكل التالي يوضح لنا هذه التغييرات (59):



نقلًا عن: فؤاد القاضي، مجلة إدارة الأعمال (جمعية إدارة الأعمال العربية - القاهرة 2002).

وتتمازج مؤثرات البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة بحيث يكونان علاقةً تبادليةً في التأثير

بينهما يتحدد على أثرها توجهات الأداء التنظيمي بما يحقق للمنظمة ما ترجوه من فاعلية وكفاءة.

وإن الإدارة الناجحة هي التي تعمل على أن يكون هذا التبادل إيجابياً بمعنى أن يستفاد من

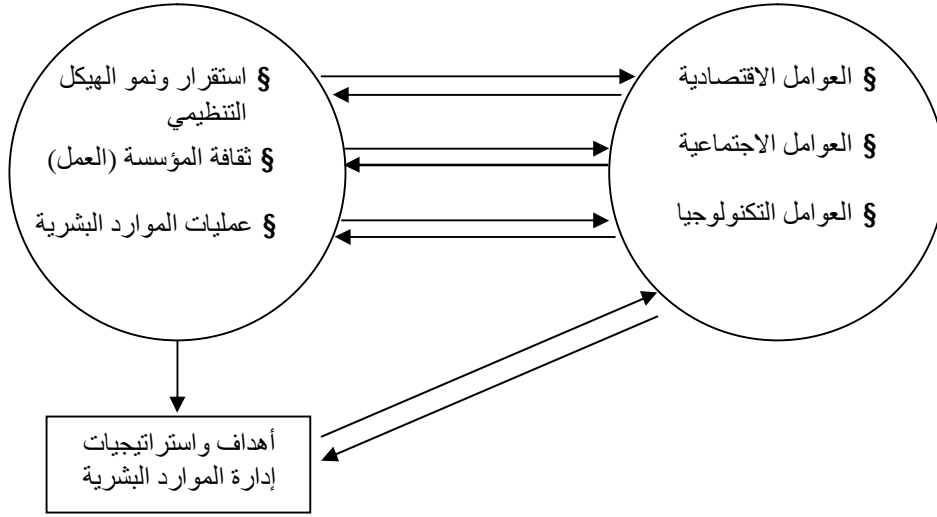
العوامل الخارجية بأقصى قدرٍ ممكنٍ لكي تخدم البيئة الداخلية للمنظمة والعكس بالعكس.

إن ذلك يستدعي أن تتوفر الرؤية الثاقبة والنظرة البعيدة والتنبؤ السليم. وكلما نجحت المنظمة

في ذلك كلما كانت لها القدرة على التنافس والاحتفاظ بمكانتها داخل السوق، والقابلية للاستمرار.



والشكل التالي يوضح العلاقة التبادلية بينهما:



ويمكننا هنا أن نتحدث بشيء من التفصيل عن العناصر الواردة بالشكل أعلاه<sup>(60)</sup>:

### أولاً: البيئة الخارجية (External Environment) وتنقسم إلى:

1. عوامل اقتصادية: يقصد بها النشاط الاقتصادي الداخلي كمعدلات الدخل، والنتاج القومي والقوة الشرائية والبطالة.. إلخ. وكذلك الشركات الدولية المقتحمة للسوق الأمر الذي يجب أن يؤخذ في الاعتبار إذ باتت من الأهمية بمكان البحث عن الكفاءات، واشتدت المنافسة في البحث عنها سواء في الدول المتقدمة أو النامية، إذ أن هناك منظمات عرفت بتوفير الحوافز والأجور التي يصعب مجاراتها مما يؤدي إلى هجرة هذه الأدمغة من بلادها الأم إلى بلاد أخرى.
2. عوامل اجتماعية: وتشكل القيم الاجتماعية عاملاً مهماً يجب الأخذ به عند صياغة أهداف واستراتيجيات المنظمة، بحيث تتواءم معها ولا تقع في مصيدة التصرف الصادم.
3. العوامل التكنولوجية (Technological Factors): وتشمل التقنيات الحالية والمستقبلية والتطورات المعرفية والعلمية ويستدعي ذلك فهم البيئة التكنولوجية وإمكانية الاستفادة منها في النظم والمفاهيم والإداريات المتعلقة بالموارد البشرية.

4. التغييرات في تركيب وحجم القوى العاملة: إذ لوحظت الزيادة في عدد النساء العاملات حتى باتت تشكل عبئاً مزاحماً للرجل ومنافساً له في كثير من القطاعات مما ينجم عنه إعداد سياسة خاصة بهن لما تتطلبه ظروفهن من تغييرات عن العمل. هذا في ذات الوقت الذي ينجم عنه مناداة دائمة بالمساواة مع الرجل مما يخلق مناخاً متوتراً قائماً على الشد والجذب ومحاولة مقاومة كل جنسٍ للآخر.

أما حجم الموارد البشرية فهي تشكل تحدياً آخر إذ أن مخرجات العملية التعليمية في عالمنا العربي كثيراً ما لا تتفق مع احتياجات السوق، مما أدى إلى نقص واضح في الإنتاجية خاصة لدى المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الخاصة التي تفرض عليها الدولة استقطاب عددٍ معينٍ من مواردها البشرية.

5. التغيير في نوعية الوظائف: إن التحولات الاقتصادية قد أثرت في توجهات القوى العاملة ونوعية الوظائف، ومن ذلك أن عدداً كبيراً من الأفراد قد تحول من الأعمال الزراعية إلى أعمال صناعية وخدمية، كما أن الأعمال التي تتطلب الترجمة وتحليل النظم قد دفعت المنظمات إلى زيادة الطلب على الكوادر التي تتمتع بهذه المهارات.

6. مستوى التأهيل للوظائف: إن المتطلبات الوظيفية التي تتطلب وجود المعرفة والمهارة في آنٍ واحدٍ يندر وجودها مما يصعب مهمة إدارة الموارد البشرية في توفيرها، كما أن المعرفة التي تسارع الزمن وورود المستجدات العلمية المتلاحقة يدعو المنظمات إلى مواكبة ذلك بالتدريبات المستمرة وتنمية الكوادر البشرية بشكلٍ متسارع.

## ثانياً: البيئة الداخلية (Internal Environment)، وتنقسم إلى:

1. طبيعة الهيكل التنظيمي: إن إلمام الموارد البشرية بموقعها وتخصصاتها وصلحياتها وأدوارها من خلال الهيكل التنظيمي يمكنها من إحداث التواصل وتفهم البيئة الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف.
2. ثقافة المؤسسة: إن تحديد الرسالة والرؤية للمؤسسة ومعرفة ثقافتها واتجاهاتها يساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق الفاعلية المطلوبة بين الموارد البشرية والمؤسسة من جهة، والموارد البشرية مع بعضها البعض من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق الفاعلية لإدارة الموارد البشرية ذاتها. إن ذلك يدعو إلى تغيير القيم والاتجاهات والمعتقدات السلبية كالتهرب من المسؤولية وضعف الولاء وعدم الاحترام.
3. نظم الموارد البشرية: وهي التي تعكس احتياجات وأهداف الموارد البشرية لما لها من تأثير مباشر على إنتاجية المؤسسات.  
إن وضوح هذه النظم ونضوجها واستجابة الموارد البشرية لها سوف يؤدي بالقطع إلى وضوح مسارات خطط وأهداف المنظمة، وكذلك خطط وأهداف الموارد البشرية.
4. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية حيث ينبغي أن تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية المعلومات الأساسية وربما التفصيلية عن بيانات وخطط الإدارة في شكلٍ علميٍّ متخصص يقدم النصح والمشورة، ومن هنا فإن التحدي الذي يواجه المنظمات الكبيرة على وجه الخصوص هو كيفية التقدم بمعلوماتٍ دقيقةٍ ذات قيمةٍ للإدارة العليا بحيث تساعدها على اتخاذ قراراتٍ سديدةٍ تجاه القوى العاملة لديها.  
ومن العوامل الهامة المؤثرة في البيئة الداخلية والتي فرضت تحديات على الإدارة هو إعادة هيكيلية الإدارة، وهو ما دفعنا إلى إفراد الحديث عنها وأن ننقل مقتطفات نفيسة مما ذكره الدكتور بلوط<sup>(61)</sup>:

لا يكاد يمر أسبوع أو شهر على الأكثر، حتى ونسمع عن حالات اندماج أو شراء أو شراكة تجارية بين مؤسستين أو أكثر. فرضت مثل هذه الحالات على المؤسسات، ومنذ حوالي عشرين عاماً - وما تزال - إعادة تركيبه هيكلياتها الإدارية مما أدى بدوره إلى تنظيم الإدارة، أو ما يمكن تسميته إدارياً بهيكله أو إعادة هيكلة الإدارة (Corporate Reorganization)، وغالباً ما يكون هدف إعادة هيكلة الإدارة اختصار المد التسلسلي الإداري، وذلك بتقليص عدد الوظائف في مستوى معين، وإعادة توزيعها أو ضمها إلى المستويات الإدارية الباقية، أو بإلغاء بعض الوظائف (وربما زيادة) في مستويات معينة، وإعادة توزيع الموارد البشرية على الوظائف التركيبية، سواء المستبدلة منها أو المستحدثة.

من الطبيعي أن تحدث إعادة هيكلة إدارة المؤسسة تحديات جساماً على الموارد البشرية، سواء ما يتعلق منها بالضجة التي تتأثر في مختلف المستويات الإدارية، أو بالخوف الذي ينتاب الأفراد، إذ قد يتساءل العديد منهم عن مصيرهم الوظيفي، أو عن الدور الذي سيعطى لهم بعد إحصار الهيكلية الجديدة النور..... فالموارد البشرية تواجه عدة تغييرات وتحديات أبرزها ما يلي:

§ خسارة في الوظائف أو التعويضات أو المنافع المعطاة للأفراد.

§ استبدال في الوظائف، والذي يفرض بدوره استبدالاً في أدوار ومسؤوليات الأفراد.

§ نقل الموظفين جغرافياً من مكانٍ إلى آخر.

§ عدم الاستقرار الوظيفي، وتدني آمال الأفراد بمستقبل قريب زاهر.

§ تغيير المناصب ومواقع النفوذ والسلطة.

§ تغيير في الوجوه بما في ذلك الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل.

§ تغيير في الثقافة المؤسسية مع مجيء قيادة جديدة.

§ تغيير في التكنولوجيات المتبعة أو المستخدمة أو المنوي استخدامها.

نتساءل هنا بالتحديد، كمفكرين وباحثين ومدراء عن انعكاسات سياسات التحجيم في الإدارة (Downsizing)، أو إعادة هيكلة الإدارة، أو سواها، من التسميات على الأفراد وعلى عائلاتهم، وخاصة أولئك الذين حرّموا كلياً من وظائفهم نتيجة لهذه السياسات، ويصعب عليهم بالتالي أن يبدأوا من الصفر ومن جديد بالبحث عن وظائف تليق بهم. فصيماً نطلق على مثل هذه التحديات أوصافاً كالتحجيمية أو التهيكلية - وبغض النظر عن الأسباب الداعية إليها - فإنها تبقى بنظر هؤلاء الأفراد سياسات أقل ما يقال فيها بأنها سياسات جائرة. وهنا يكمن التحدي الكبير الذي ينبغي أن نتصدى له. إذ كيف نقول للأفراد "أنتم مواردنا" عندما نحتاج إليهم، وفجأة نتخلى عنهم للأسباب المذكورة؟ إننا جازمون نعتقد بأن هناك سياسات بديلة عدة نعرفها وتعرفها المؤسسات الحريضة على الموارد البشرية يأتي في طليعة هذه السياسات البديلة: سياسة إعادة نشر وتوزيع الموارد البشرية (Redeployment) على مختلف الوحدات والأقسام التي يمكن أن تستفيد من إبداعهم وخدماتهم وكافة الإنجازات التي يمكن أن تطلب منهم.

هناك سياسات أخرى بديلة دعا إليها بعض الباحثين أمثال واسترمان وشاردن (Westerman & Sherden)، وأطلق عليها مسمر (Messmer) سياسات "الحجم السليم" (Rightsizing)، والتي ركزت على اكتشاف مكامن ومصادر الخلل والقضاء عليه إما من خلال إعادة النظر بتوزيع موارد المؤسسة (Resource Allocation) أو عن طريق إطلاق استراتيجيات فعالة للعمليات (Effective Operations Strategies) تركز على تحسين أداء الأفراد وتوضيح مسؤولياتهم بصورة استمرارية بما يؤمن إدارة الجودة الكاملة (Total Quality Management) والتي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تقترب أكثر وأكثر مع محيطها.

من البدائل المتاحة في إعادة هيكلة الإدارة، والتي لا تتعارض بالمطلق مع ضمان بقاء الأفراد واستمرارية عملهم وتوزيعهم على مختلف المستويات الإدارية، سواء أفقياً أو عامودياً تجميد التوظيف خلال الفترات الحرجة، وإعادة تدريب الأفراد، وربما تقليص في توزيع ساعات العمل على الأفراد.

فتجميد التوظيف، وإعادة النظر بتوزيع عدد ساعات الإنتاج بما في ذلك تخفيض عدد أيام العمل، وتقليص في الرواتب والتعويضات، أو في العطل والأعياد المدفوعة، وسواها، من البدائل تبقى أفضل بكثير، من تحجيم الإدارة وإفقارها من الموارد البشرية التي أفنت عمراً في خدمتها. فمن يقول بأن التحجيم يضمن التخلص من الموارد غير المنتجة فهو بلاشك مخطئ. فالخوف من سياسة التطبير قد تدفع بالموارد الماهرة وذات القدرات الاستثنائية للانضمام إلى مؤسسات أخرى بديلة تحتاج إليهم، وهؤلاء بدورهم ينقلون معهم خبراتهم كاملة، وتكون النتيجة النهائية فائدة للمؤسسات المستقطبة على حساب المؤسسات المحجمة.

من هنا ندعو المؤسسات التي اختارت التحجيم سياسة لها إلى إعادة النظر بتلك السياسة. أي بمعنى أدق إلى إعادة هيكل الإدارة، بما يؤمن لها إنتاجاً أفضل ذات تكلفة أقل ومردود أكبر. وهذا بنظرنا لا يمكن أن يحصل عن طريق التخلص من قسم من الموارد البشرية؛ لأن ما يعزز اعتقادنا هذا ما أثبتته بعض الدراسات المبنية على التجارب والاختبار والتي وجد أصحابها من أمثال كامرون ورفاقه (Cameron et al) وكاسيو (Casio) وكوزلووسكي ورفاقه (Kozlowski et al) وسواهم بأن العلاقة التي تجمع بين التحجيم والأداء هي علاقة عكسية وليست إيجابية.

### مستقبل الموارد البشرية:

إن مظاهر عدة قد تجري على **منظمات المستقبل** مثل الاستغناء عن عدد كبير من العمالة التي لا تتواءم مع التكنولوجيا الحديثة مما يخلق حالة من البطالة، وأن تزداد قيمة المؤسسات العلمية التي تخرج المتميزين الذين يكونون نواة لمديرين متميزين في المنظمات قادرين على الإبداع، وأن **مديري المستقبل** يجب أن يمتازوا بصفات خاصة مثل الثقة بالنفس، والروح التنافسية، والقدرة على التخطيط الكامل، وغرس الثقافة ونشرها بين العاملين، ومعالجة الصراعات داخل المنظمة، ومراعاة الثقافات المتباينة والتفهم لأهمية السلوك الإنساني والعلاقات غير الرسمية، والتنبؤ بالوقت الصحيح للتغيير.

ويرى أحد الباحثين أن وظيفة الموارد البشرية ستزداد تعقيداً وصعوبة في المستقبل للأسباب

التالية<sup>(62)</sup>:

§ تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.

§ عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم ورقابة الأداء بفعالية.

§ تزايد مسؤولية إدارة الأفراد عن الإنتاجية والربحية.

§ زيادة حجم المنشآت وتعقد علاقات العمل.

§ تزايد عدد الوظائف الذهبية مع تناقص في الأعمال اليدوية.

§ الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين، ويتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية

حتى تصبح أكثر ديناميكية واستمرارية.

وبالفعل يمكننا أن نتفق مع هذا القول بأن المنظمات مقبلة على مراحل غاية في التعقيد نتيجة

التسارع والتغيير البيئي السريع..... ولذلك فإن المنوط بها في المستقبل ما يلي<sup>(63)</sup>:

1. عولمة الأعمال: لكي تنمو المنظمات فإنه يجب أن تنافس بقوة في الأسواق الخارجية في ذات الوقت

الذي يجب عليها حماية أسواقها الداخلية بقوة من غزو المنتجين الأجانب، كما أن عليها أن توفر

الكوادر البشرية صاحبة المعارف والخبرات والمرونة والقدرة والتكيف على تأدية المهام الدولية.

2. المعرفة: وهي تحويل المعلومة إلى ممارسة وواقع وتوظيفها توظيفاً يحقق أهداف المؤسسة، والقدرة

على حل الإشكاليات نتيجة إدراك سليم ومعرفة صحيحة مما يمكن المنظمة من التعامل مع البيئة

وتقديم الإبداعات والابتكارات بما يحقق لها ميزة تنافسية عالية. وقد قسمها العلماء إلى معرفة

معلنة وهي التي يسهل انتقالها بين الأفراد ومعرفة كامنة وهي صعبة التوثيق أو الانتقال.

إن تمازج هذين النوعين من المعرفة يؤدي إلى تكوين معرفة تنظيمية.

3. التكنولوجيا الحديثة: إذا أثرت التكنولوجيا تأثيراً إيجابياً على المنظمة فإن ذلك ينعكس على

مدراء الموارد البشرية من حيث توزيع المعلومات بالكميات والنوعيات المطلوبة بسرعة فائقة مع دقة



متاهية، كما سهل ذلك اتصالهم بالعاملين ووضع الخطط واتخاذ القرارات. وتظهر الانعكاسات الإيجابية في عدة جوانب مثل عمليات استقطاب واختيار العاملين، والتدريب والتطوير، والاتصال بالعاملين، البعد عن المركزية، تغير المتطلبات المهنية للعمل، والجوانب القانونية.

4. تنوع قوة العمل: على المنظمات استيعاب التنوع الثقافي للعاملين فيها، والاهتمام بخلفياتهم الثقافية المتنوعة، وفهم التوقعات المتنوعة والحاجات والرغبات والاعتراف بهذه القيم والثقافات.

5. العمالة الطارئة (المؤقتة): وقد أدى لظهورها التغير البيئي السريع الذي قد يقتضي تنفيذ أعمال بعينها لفترة محدودة، وقد يحتاج هؤلاء إلى معاملة خاصة. كما أن على المنظمة أن تعالج وتهتم ببعض النقاط الخاصة بهم مثل:

§ إمكانية الحصول على هذا النوع من العاملين في الوقت المناسب.

§ التخطيط الجيد لهؤلاء العاملين فهي المسؤولة عن تحديد مواقعهم الوظيفية وإعداد البرامج التدريبية الخاصة بهم والعمل على متابعة تنفيذها.

§ اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المزايا والمكافآت التي ستمنح لهم.

§ إعداد برامج توجيهية تعرفهم بثقافة المنظمة.

§ التعرف على حاجاتهم والعمل على إشباعها ضماناً لبقائهم فاعلين في المنظمة واستمرار مساهماتهم الإيجابية.

§ أن تكون على استعدادٍ للتعامل مع الصراعات المحتملة بين هؤلاء العاملين وزملائهم الدائمين، وهي صراعات أو مشاحنات تنجم أساساً من أساليب العمل والمعاملة والتعويضات المالية.

6. تصغير حجم الأعمال: وهو أمر يتكرر كثيراً عندما تمر المنظمات بحالةٍ من الكساد مما يقتضي اتباع استراتيجية تقليص حجم العمل (Downsizing) بمعنى استبعاد بعض الوظائف أو الطريقة التي تؤدي بها، وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في إعداد الخطط والأساليب التنفيذية

والاتصالات والتعامل بأسلوب حضاري مع العناصر المستبعدة مما يعزز اسم الشركة وسمعتها، وهذا الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية يجب أن يحقق أهداف المنظمة من عملية التقليص مثل:

أ. زيادة مرونتها لتصبح أكثر قدرة على التعامل مع التغيير.

ب. تلبية متطلبات برامج الجودة التي تؤكد على أهمية الهياكل المسطحة بدلاً من الهياكل العمودية.

ج. زيادة الكفاءة من خلال إعادة التصميم.

7. إدارة الجودة الشاملة: نظراً لارتباط الجودة بإرضاء العملاء والمستهلكين مما يجعلها عنصر جذب وبالتالي ميزة تنافسية هامة، فإن مفهومها يأخذ في الاتساع ليشمل جميع مفرداتها وأنشطتها وليس المنتج فقط أو على وجه التحديد.

إن إدارة الجودة الشاملة تستوجب التركيز على المستهلك والتحسين والتطوير المستمر لجميع الأنشطة، واستخدام أدق المقاييس، واستخدام الأساليب الرقابية عن طريق التغذية العكسية، وتشجيع العاملين على العمل ضمن فريق واحد متكامل.

ولاشك أن ذلك سوف يحقق للمنظمة زيادة في الكفاءة ورضاءً للشرائح المستهدفة، وانحسار شكاواها، ويعمل على زيادة الحصة السوقية وتقليل التكلفة وزيادة الربحية.

ويكمن دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة العاملين لقبول التغيير في كل ما يتعلق بالعمل والمستهلك وتمييزهم بالتدريب المستمر وتشجيعهم على أداء العمل بشكل أفضل من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية والعمل على تسيير العمل بصورة أكثر انسيابية.

8. المنظمات المتعلمة: وهي المنظمات التي تسعى إلى اكتساب المعرفة فور ظهورها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، وبث روح المشاركة في نقل المعرفة المكتسبة للعاملين فيما بينهم.

إن ذلك يخلق حالة من التكامل المعرفي، وهي لا تتحقق إلا من خلال تعليمٍ تنظيميٍّ لعل أبرز خصائصه تتمثل في:

§ إنه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.

§ يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم.

§ التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.

§ التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتقييمها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة.

§ إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون دعمٍ ومساندةٍ من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

§ إنه ينصب على ذاكرة المنظمة (Organization Memory) التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذكريات الأفراد، والوثائق الرسمية، والسجلات وهيكل المنظمة وثقافة المنظمة نفسها.

§ إن المنظمات في التوجه المستقبلي لا تنظر إلى المعرفة والخبرة السابقة لمواردها البشرية فحسب وإنما تنظر إليهم من حيث قابليتهم للتعلم المستمر وذلك على مستوى جميع المستويات الإدارية.

9. البعد الأخلاقي: وهو يشكل فصلاً هاماً في مسيرة المنظمات وذلك نظراً لتداخل ثقافات وقيم ووسائل تكنولوجية وهو أمر يتغلغل في جميع الأنشطة وعلى مستوى جميع المراكز الوظيفية. والبعد الأخلاقي حاضر في جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية بدءاً من اختيار العاملين وتحديد الرواتب وتقييم الأداء واعتماد المكافآت ومعاقبة المخطئين والحفاظ على سرية المعلومات. إن المنظمة صاحبة السلوك المنضبط والمبادئ الأخلاقية العالية ستلطف تلقائياً كل من لا يتوفر لديه هذه المبادئ، وسيسعى إلى الالتحاق بها أصحاب القيم والأخلاق حتى لو كانت تفتقر إلى بعض الميزات المتوفرة لدى غيرها إذ أن كثيراً من الناس يفضل أن يتعايش في بيئة ذات مبادئ وقيم حتى لو خسر بعضاً من المزايا المادية.

## الاستنتاجات والتوصيات:

يمكننا مما تقدم ومن خلال المبحثين حول التغيير والتطوير التنظيمي، والتحديات الحالية والتصور المستقبلي، أن نخرج بعدة استنتاجات وتوصيات.

### أولاً: الاستنتاجات:

1. إدارة الموارد البشرية نشاط مؤثر بالمنظمات إذ أنه قد أصبح جزءاً من الاستراتيجيات التنظيمية يقوم بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، كما أنها تساهم في وضع الاستراتيجيات الطارئة والتي لم يكن مخططاً لها من قبل.
2. جوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال اختيار أفضل العناصر التي تتسم بالإيجابية والمعرفة والمهارة والإبداع، ومن هنا فإن العنصر البشري هو أحد الأصول بل أهمها في المنظمات.
3. إدارة الموارد البشرية لا تعمل وحدها بمعزلٍ عن الإدارات الأخرى وإنما تتكامل معاً وتتداخل مع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ.
4. البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة تعملان في ظل علاقة تبادلية بحيث تؤثر كل منهما في الأخرى.
5. إن نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمات لا يشكل عائداً إيجابياً عليها وحدها فحسب بل يمتد أثره إلى مستوى الاقتصاد القومي. وتفسير ذلك أن تحقيق الاكتفاء من الموارد البشرية المتميزة يعمل على تعظيم القوة المضافة، وهذا ما لا تخطئه العين في دول كالصين أو سنغافورة التي تتمتع بثروة بشرية هائلة، تتسم بالمبادأة والإبداع والابتكار والولاء والالتزام وتجويد العمل، ناهيك عن أن العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة، وتكون سبباً في زيادة الصادرات وبالتالي زيادة الدخل القومي.
6. كما يمتد هذا الأثر إلى تعزيز الأمن القومي إذ أن الدولة إذا حققت حاجاتها من الموارد البشرية كان ذلك دافعاً إلى الاكتفاء الذاتي، وضمان استقلالية القرار، ومواجهة التحديات الخارجية.
7. للعملة دور كبير في تغيير معايير اختيار وتعيين وإدارة العنصر البشري.

8. التغيير والتطوير أمرٌ حتميٌّ ضروريٌّ يفرضه الواقع والبيئة ولا بد أن يواجه بمقاومين له، إلا أن الإدارة الذكية هي التي تستطيع أن تحقق أهدافها في ظل هذه المقاومة، وليكن مفهوماً أنه وسيلة وليس غايةً لذاتها، كما أنه يتسم بالاستمرار.
9. التغيير والتطوير لا يحدث عن طريق المعرفة وحدها وإنما بوجود أفرادٍ قادرين على تطبيق المعرفة وسد الفجوة التي تحدث كثيراً بين المعرفة والممارسة على أرض الواقع.

### ثانياً: التوصيات.

1. يجب أن تتجاوب المنظمات مع فكرة أن العنصر البشري هو الأصل الأهم من أصولها وأن أي نجاح بدون رأس مالٍ بشريٍّ متميزٍ إنما هو نجاح مؤقت، وأنه إذا افتقرت المنظمة إلى هذه النوعية من الموارد فإن الفشل قادم لا محالة.
2. يجب أن يتسم دور إدارة الموارد البشرية بالمبادأة والمبادرة التخطيطية إذ أن عليها أن تضع التصورات لكيفية الإفادة من الفرص المتاحة بالسوق.
3. على مستوى العالم العربي نحن في حاجة إلى استنهاض الفكر التكنولوجي نحو تشجيع الابتكار واستتفار الباحثين مما يحقق في النهاية اكتفاءً في العقول المبتكرة. إن ذلك يحقق قيمة مضافة إلى العناصر الأساسية للإنتاج وهي (الموارد المالية+ الأرض+ العمل+ الإدارة).
4. إن على إدارات الموارد البشرية التقليدية أن تتحول من الفكر التقليدي من كونها إدارة أفراد إلى إدارة موارد بشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
5. ضرورة التحسين والتعلم المستمر بما يتسق ومفهوم دورة حياة المنظمة في الأجل الطويل وذلك بإعداد وتطوير العنصر البشري تعليماً وتدريباً وتطويراً.
6. تخطيط المسار الوظيفي بدلاً من الاستخدام التقليدي للعاملين القائم على وظائف ثابتة أو عشوائية.
7. يجب أن تكون فكرة التميز حاضرة دائماً في أذهان القائمين على إدارة الموارد البشرية إذ أنها هي المنطلق للتغيير والتطوير.
8. الموارد البشرية هم مجموعة من البشر لهم احتياجات ورغبات ومتطلبات معنوية ومادية، ولا بد أن يكون فكر السلوك التنظيمي حاضراً متغلغلاً في حركة التعامل معهم، فالعلاقات الإنسانية تلعب دورها الكبير في زيادة الإنتاجية وخاصة في مجال الصناعة.

السؤال الرابع:

ناقش ما يلي:

1. العلاقات الإنسانية وبيئة العمل.
2. الرجل المناسب بالمكان المناسب.
3. الولاء قبل الكفاءة في القيادات الإدارية.
4. الخبرة والكفاءة ودورهما في زيادة الإنتاجية.

#### (1/4) : العلاقات الإنسانية وبيئة العمل.

العلاقات الإنسانية هي ذلك الاندماج بين العاملين في البيئة الداخلية للمنظمة، إذ أنها الدافع نحو تكوين علاقة وثيقة بين العامل والعمل.

ويلاحظ أن كثيراً من المديرين والعاملين لا يقون اعتباراً للعلاقات الإنسانية في مجال العمل ويصيغون تصرفاتهم وفق ما تقتضيه حاجة العمل من نواحٍ فنية فحسب غير مدركين ما للبعد الاجتماعي وما للعلاقات الإنسانية الجيدة من انعكاسٍ على الإنتاجية.

فالتوجهات الحديثة في عالم الإدارة ترى أن العامل ليس آلة وإنما هو مزيج من ترابٍ وروحٍ وماء، يغضب ويرضى، وينفعل ويسكن، ويتعب وينشط، وتتقلب أحواله بين السعادة والإحباط، كما أنه لا يمكن أن يفصل عن المجتمع الذي يعيش فيه سواء كان خارج المنظمة أو داخلها. كما أن هناك ميلاً طبيعياً لديه نحو الانضمام إلى التنظيم الغير رسمي والذي قد لا يتفق كثيراً مع الإدارة.

إن إغفال الجانب الإنساني وخصوصاً من المستويات العليا تجاه المستويات الأقل وتركيزها على النواحي المادية البحتة كان حافزاً لتوليد تنظيمات غير رسمية بين القوى البشرية داخل التنظيم تعمل على تحديد إطارٍ خاصٍ للتعامل فيما بينها.... وقد تجلّى ذلك في عدة مظاهر هي<sup>(64)</sup>:

1. القدرة الجماعية على تحديد ساعات العمل وحمل الأفراد على التقيد بها بمعدلٍ وكمياتٍ معينة.
2. وضع لوائح غير مكتوبةٍ بين الأفراد مثل محاولة إصلاح خطأٍ مادي أو إداري دون إبلاغ الإدارة عن هذا الخطأ أو مرتكبه.
3. استعمال كلماتٍ وتعبيرات ذات مدلول عام ولكنها تعني للجماعة مدلولاً ومعنىً خاصاً بهم.



هذه المظاهر كانت دافعاً للمنظمات إلى الالتفات إلى الجانب الإنساني ومنحه مساحة أكبر من الاهتمام، فقد ثبت أن شريحة لا يستهان بها من الموظفين تندفع نحو أعمالها بهمةٍ ونشاطٍ في ظل جوٍ من العلاقات الإنسانية الإيجابية.



وعلى الجانب الآخر تحاول بعض الإدارات أحياناً أن تحد من العلاقات الإنسانية لاعتقادها أنها قد تتعكس سلباً على التزام الموظفين وتطبيقهم للوائح والمتطلبات الوظيفية.

إن من المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية ما يلي<sup>(65)</sup>:

- § النظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساسٍ عامٍ يعتمد على الفروق والتمييز.
- § الخلط بين الصفة الإنسانية، والصفة الشخصية.
- § إنها تضعف من سلطة الإدارة، وتعطل الإنتاج.
- § غض البصر تجاه أخطاء الغير والمدارة عليها إلى حد التواطؤ على حساب مصلحة العمل.
- § إن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحوية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله.

إلا أن الدراسات البحثية قد أثبتت أن العلاقات الإنسانية لا تتصادم مع حُسن الإدارة أو عوامل الربح، وأن الأسلوب الإنساني في الإدارة إنما هو مدرسة علمية لها أصولها ومبادئها السليمة التي تضمن مزيداً من الإنتاجية في الأجلين القصير والطويل معاً إذ أنها تحقق للإنتاجية ديمومة واستمراراً.

إن هناك عدداً من الدعائم الإنسانية التي يطلق عليها اللفظة أو اللمسة الإنسانية ( Human Touch ) وهي التي يجب أن يأخذ بها الإداريون في الصفوف الأمامية أثناء تعاملهم مع الطبقات الأقل. هذه الدعائم هي الاستماع والإنصات الجيد - احترام المشاعر وتقديرها - تقدير الجهول المبذول - تشجيع الميول وإفساح المجال أمام المواهب - مراعاة الخصائص والخصال الفردية - إمدادهم بالمعلومات ومناقشته واستبيان رأيهم فيها - إتاحة فرص التدريب والتطوير - إرشادهم وتوجيههم نحو ما هو مفيد لهم وللمنظمة، مع مراعاة أن لا يكون التوجيه أو اللوم بشكل مباشر أو في حضور الزملاء - دوام الاتصال بهم والاستفسار عن أحوالهم ومشاركتهم في مناسباتهم - التكرم الشخصي ورفع أقدارهم وإبراز إمكانياتهم وصفاتهم أمام المسؤولين - وضع اللوائح والنظم في صورة وصياغة ترفع الروح المعنوية لمجموع العاملين وتدفعهم إلى مزيد من البذل والعطاء.

إن حاجات العاملين لا تشبع بتوفير المأكل والمشرب والمسكن والتعليم والصحة فحسب وإنما تمتد إلى حاجتهم للأمان النفسي والتقدير الاجتماعي وتأكيد الذات، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال هذه الدعائم التي يجب أن يحرص المسؤولون على ترسيخها.

إن العلاقات الإنسانية إذا سادت وتغلغت بين العاملين في المنظمة بشكل إيجابي كان لها أثرها الذي لا ينكر في تحقيق أهداف منها:

1. التعاون بين العاملين من جهة، والتعاون بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، والشعور الجمعي بالمسؤولية.
2. استتفار المواهب والقدرات والكفاءات الكامنة لدى العاملين، و بروز الشخصية المتفاعلة مع الأهداف.
3. الزيادة الكمية ورفع مستوى الجودة الإنتاجية مع تحقيق الديمومة والاستمرار.
4. إشباع حاجات الأفراد نفسياً واجتماعياً واقتصادياً.

في السطور التالية يقدم أحد الباحثين بعض النصائح أو تصوراً للأساليب التي يمكن من خلالها بناء علاقات إنسانية جيدة والحفاظ عليها بكفاءة، والتي أطلق عليها (استراتيجية الفوز). ومع إيماننا بأنه قد يصعب تطبيقها كلها إلا أننا نوردها هنا في محاولة لتطبيق أقصى ما يمكن منها<sup>(66)</sup>:

1. اعمل على تكوين علاقات متنوعة وحافظ عليها: تمتع بعلاقات متعددة مع الرؤساء والزملاء والعملاء والأصدقاء، فكل هؤلاء سوف يساهمون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في بناء مستقبلك الوظيفي.
2. ركز على العلاقات لا الشخصيات: في علاقاتك مع الآخرين ركز على نوعية العلاقة بغض النظر عن شخصية طرف هذه العلاقة.
3. طبق نظرية المنافع المتبادلة: لكي تستمر العلاقة مع الآخرين يجب أن تكون هناك منافع متبادلة بين أطراف هذه العلاقة بحيث لا يشعر أحد الأطراف أنه وقع في موضع الضحية.
4. تجاهل المضايقات الصغيرة: كف عن التركيز على التوافه من الأمور وركز على الأمور الهامة والتي تؤثر على العلاقة.
5. ضع نفسك علاقة تحذير: كن مراقباً لنفسك، فهل بدأت تتصرف بسلبية أو بإيجابية تجاه الأشخاص أو المواقف، وهل يؤثر ذلك على مستقبلك الوظيفي؟

6. اختر مستشاريك بعناية: أنت بحاجة مستمرة إلى دعم من حولك، ولكن يجب أن تختار أشخاصاً يتصفون بالحكمة والموضوعية حولك يرشدونك ويوجهونك تستتير بآرائهم وأفكارهم.
7. كيف تبتعد عن المشاكل: تعود على قضية الانسحاب من الموقف، ولا تفسره ضعفاً، وإنما سمه حلاً للخلاف، وتجنب الوقوع ضحية.
8. متى تتنازل: يعد التنازل من أجل حماية مستقبلنا وعلاقاتنا ذكاءً اجتماعياً؛ لأنه:
- يكون منافع جديدة.
  - عند قبول أفكار الآخرين عن التنازل يعد مكسباً لك.
  - عندما يكون التنازل هو الوسيلة الوحيدة لاستعادة العلاقة.
9. اجعل الخطة (ب) جاهزة: يجب أن يكون لديك خيار بديل لمستقبلك الوظيفي. والخطة (ب) تتضمن الخطوات التالية:
- أن تعمل بأقصى كفاءة في وظيفتك الحالية.
  - تحفظ قيمتك السوقية.
  - تضاعف من شبكة علاقاتك مع الآخرين لاكتشاف فرص عمل أفضل.
10. موقفك أثنى ما لديك فحافظ عليه: تساهم نوعية المواقف بمقدار الكفاءة والإنتاجية، فكلما كانت مواقفك إيجابية كان ذلك دليلاً على كفاءتك وإنتاجيتك العالية والعكس صحيح، ولكي تتخذ مواقف إيجابية عليك بهذه الأساليب:
- أ. استخدم أسلوب (الوجه الآخر) للموقف بمعنى انظر إلى المواقف من زوايا متعددة غير النظرة السلبية.
  - ب. العب أوراقك الراححة، أي ركز على الأمور الجيدة التي تبدي لك الأمور السيئة صغيرة.
  - ج. اعزل نفسك عن الهموم الكبيرة، أي قاوم بشدة تلك الهموم التي أفرزتها المشكلة، وادفعها عن ذهنك كي لا تؤثر على أدائك.
  - د. شارك بموقفك الإيجابي مع الآخرين: اجعل الموقف الإيجابي الذي تتخذه يتعدى إلى غيرك ممن هم حولك.
  - هـ. انظر إلى نفسك بشكل أفضل: كون لنفسك صورة إيجابية لكي تعيد التوازن لنفسك وتصبح نفسيته مستقرة.

## (2/4) : الرجل المناسب بالمكان المناسب

ينظر إلى إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المؤسسة، فهي التي تشرف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة: حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة، وتشرف على عمليات التوظيف والاختيار، الاستقطاب، التدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال، كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والوصول إلى النجاح والإنتاج المطلوب من جهة الأفراد والمؤسسة.

ويقصد بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب: أي تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص وكفاءة الفرد المتقدم لشغلها وهو الأمر الذي له أبلغ الأثر في رفع الكفاءة الإنتاجية.

ويقال أن هناك أربع صور تتهاجر فيها هذه القاعدة وهي:

1. أن يكون المورد البشري غير كفءٍ للموقع الذي يوظف فيه فهو لا يحمل الخبرة ولا الكفاءة لتحمل أعباء هذه الوظيفة، بمعنى أن الوظيفة ومتطلباتها أكبر من قدراته.
2. أو أن تكون قدراته أكبر بكثيرٍ من متطلبات الوظيفة التي يشغلها، وبالتالي تفقد المنظمة الاستفادة القصوى من إمكانياته.
3. قد يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب لقدراته وخبراته إلا أنه لا يتم منحه الصلاحيات الكافية للتطوير والتغيير، أو لا يتم توفير الإمكانيات البشرية والمادية التي تكون وسيلة لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة.
4. قد يوضع الرجل المناسب في الوظيفة الملائمة لقدراته العلمية وخبراته المتراكمة إلا أنه يفتقر إلى التعامل الجيد مع الرؤساء والمرؤوسين، أو يتسم بضعف الشخصية وعدم القدرة على إدارة العاملين من حوله.

وتتحدث "د. أحلام الحوسني" عن هذا الموضوع وعلاقته بالتخطيط للمسار الوظيفي فتقول<sup>(67)</sup> :  
"تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريباً من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها.

فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة، وأن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري.  
إن منظمات العمل العربية تفتقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين.

إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

حيث إن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

أما المدخل التنظيمي فإنه يركز على اتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، التدوير) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة، وتأهيل العاملين على ترك الخدمة، ولكن من يقوم بتلك المهمة؟

هناك عدة أطرافٍ ضليعةٍ في ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق ذلك بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية من مسؤولية اكتشاف التوافق بين الوظيفة والفرد، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالاتٍ في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء أو نصح الفرد في اتجاه محدد.

ومن الوسائل والأساليب الفعالة التي يمكن للمنظمة أن تستعين بها لاكتشاف التوافق بين الفرد والوظيفة من عدمه هو عدة أساليب ومنها على سبيل المثال تقييم الأداء، مختبرات المسار الوظيفي، مراكز التقييم، بحوث الرضا الوظيفي، استخدام مخزون المهارات. أما في مرحلة الدخول للعمل فهناك أسلوب توفير علاقات جيدة مع مصادر توفير العمالة وأسلوب استخدام ممارساتٍ جيدةٍ في التوظيف ومنها طلب التوظيف، الاختبارات، المقابلات.

أما مرحلة توفير وظيفة ومناخ مناسب فهناك أسلوب توفير الوصف الوظيفي المتكامل، وتأهيل الموظف الجديد، التدوير، توفير مهام بها تحدٍ، اشتراك لمديرين في ممارسات المسار الوظيفي. أما حين يتم اكتشاف عدم التوافق بين الفرد والوظيفة فهناك أسلوب النقل، الترقية، التدريب. أما مرحلة الخروج من المنظمة فهناك وسيلة التقاعد المبكر، والمساعدة في البحث عن وظيفة أخرى خارج المنظمة. وقد يتساءل بعض القراء وبالأخص الاقتصاديون منهم عن العائد والتكلفة لنظام المسار الوظيفي، فإنني أستطيع أن أوجز بأن التكلفة سوف تكون حول تكلفة المسؤولين عن البرنامج وأجورهم، تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساندة العاملين في تحديد مسارهم الوظيفي، تكلفة المستشار، تكلفة إدارة اجتماعات النصح والمشورة، تكلفة إعداد واستخدام مراكز التقييم، تكلفة النقل والترقية والتدريب.

أما العوائد منها فهي عوائد غير مباشرة، وتتمثل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والرضا الوظيفي عند الأفراد، العمل على تحقيق أهداف المنظمات من خلال تحقيق جودة أداء عالية وبأقل جهد وأقل ثمن مع حُسن وتميز في الأداء والإنتاجية".



إن النظم والإجراءات الدقيقة في الاختيار والتعيين، وتحليل الوظائف وتقييمها، والمتابعة والمراقبة، ودراسة الاحتياجات، وتفعيل ذلك وتطبيقه بدقة دون مجاملاتٍ أو استثناءاتٍ أو تمييزٍ هو الآلية التي تصل بالمنظمة إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

إن الخلل الناجم من عدم التوائم بين الموظف والوظيفة يؤدي إلى اختلالاتٍ بنيويةٍ في أركان المنظمة ويتضح ذلك في:

1. ضعف الإنتاجية، وانسحاب الكفاءات، وشكوى المستهلك، وبالتالي فقدان الميزة التنافسية في عالم تحدث فيه المنافسة وتشتد.

2. إضافة إلى عدم اقتناع المرؤوسين بأفكاره وتوجيهاته حتى وإن دعته الظروف إلى تطبيقها مما يخلق حالةً من الصراع النفسي لدى هؤلاء بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

3. كما أن ذلك مدعاة إلى إعراض المرؤوسين عن إبداء أية أفكار أو مقترحات أو إبداعات إذ أنها لن تقدر حق قدرها من الرئيس الذي لا يدرك حق الإدراك قيمة العنصر البشري الذي يرأسه، وطبيعة العمل ومدى المسؤوليات والتبعات الملقاة على هذا العنصر.

4. انعدام الرؤية المنهجية الواضحة الدقيقة وعرقلة حركة العمل وخلق مناخٍ من الفوضى والتذمر والمشاحنات والاحتقان.

5. إن هذه الحالة إذا ما استشرت في المنظمات كانت مدعاة إلى الفشل المجتمعي في كل مناحي الحياة إذ أن جميع المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية إنما تتعكس سياساتها على المجتمع ككل.

إن فكرة المجتمع المحاسب هي التي تصل بنا إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا لا يكون - في الواقع - إلا في جوٍ من الحرية يتوفر فيه رفع الصوت بالشجب والنقد وطرح الأفكار والحلول.

إن التجاهل والتغاضي والمجاملة والمداراة والخوف كلها ملامح يجب أن تختفي من حياتنا إذا ما أردنا أن تكون الكفاءة والأخلاق والعلم معاييراً نعتمد عليها في إدارة المنظمات.



### (3/4) : الولاء قبل الكفاءة في القيادات الإدارية.

يصعب الوقوف على تعريفٍ موحدٍ للولاء، وذلك نظراً لما له من تعرجات وتشعبات وخاصة في عالمنا العربي الذي قد تتراجع فيه معايير الكفاءة والمهارة والخبرة، في ذات الوقت فإن الولاء كمفهوم اجتماعي وقيمة أخلاقية يبدو أمراً مطلوباً وهاماً.

وتتضارب الولاءات وتتعارض فيما بين الولاء لأشخاص، أو الولاء للمؤسسة، أو الولاء للأوطان، أو الولاء للأحزاب، أو الولاء للعقائد، أو الولاء لكلمة الحق المجردة بعيداً عن أية أهواءٍ أو مصالحٍ أو توازناتٍ أو أيديولوجيات.

من هنا فإن كلمة الولاء تحتاج إلى (فلتر) بمعنى أن تخلص من الأفكار الشائبة التي أحاطت بها، وأن تتقى تنقيةً جادةً بحيث يتفق الناس أو الغالب الأعم منهم على مفهوم محدد لها.

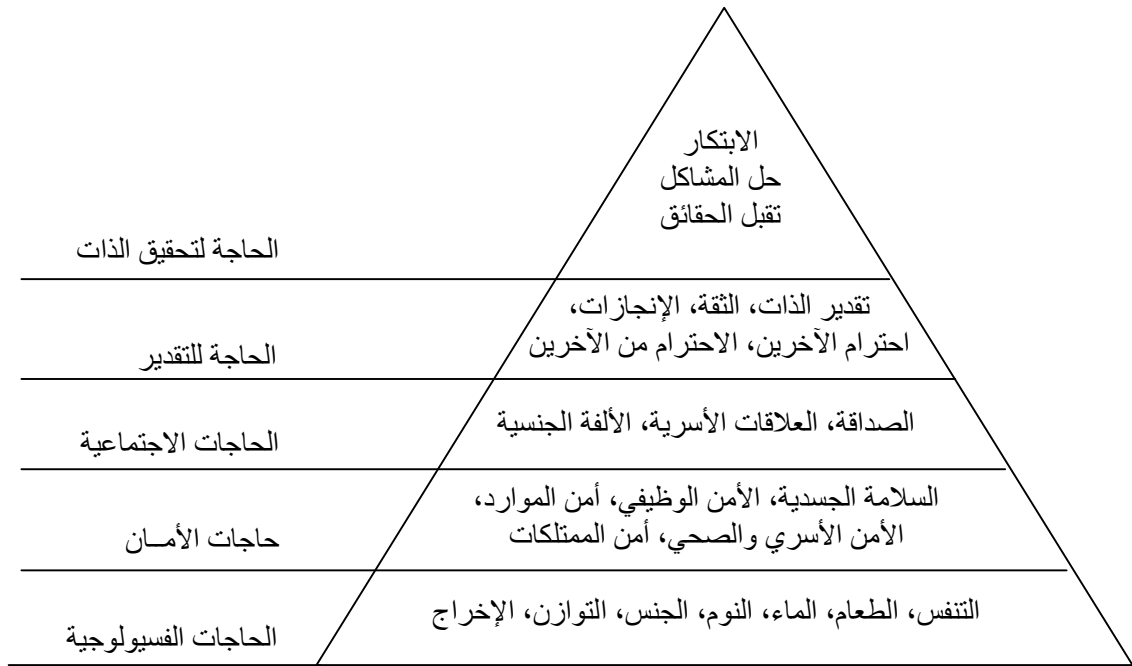
أما إذا كنا نود أن نحصر حديثنا عن الولاء التنظيمي داخل المنظمات ومدى أهميته وآثاره وطرائق دعمه وتمميته فيمكننا القول إن الولاء هنا يقصد به الولاء للعمل وبذل الجهد المخلص التلقائي المدفوع برغبة ذاتية حرصاً على أن تحقق المنظمة ما تصبو إليه من أهداف، بل ربما يمتد إلى الرغبة في تحقيق أهداف أعلى من الأهداف الموضوعية.

وينقسم هؤلاء إلى فريقين أحدهما يرتبط الولاء لديه للمنظمة بقدر ما يعود عليه من عوائد، وفريق آخر يرتبط الولاء لديه ببنية النفسية وطبيعته الإنسانية الخاصة.

ويعرف أحد الباحثين **الولاء التنظيمي** بأنه<sup>(68)</sup> "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.

إذاً فالولاء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء أكبر من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة؛ كالاتعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية".

ويعتبر هرم "ماسلو" لسلم الحاجات (الشكل أدناه) عاكساً لصورة الحوافز الداعمة للولاء والتي تبدأ بالحاجات الفسيولوجية إلى أن تنتهي عند الحاجة لتحقيق الذات.



أما الكفاءة فهي ذلك المخرج الناجم عن مدخلات كبيرة كالتعليم والمهارة والمعرفة والخبرة مقرونة بإحساسٍ تنظيمي سليم، وفكرٍ اجتماعي قويم، وتصرفاتٍ إنسانية مقبولة، وقدرةٍ على توظيف ذلك كله للوصول إلى تحليلٍ صائبٍ وخطواتٍ منطقيةٍ وقراراتٍ سديدةٍ مبررة.

إلا أن هناك إشكالية وهي: أيهما أجدى وأنفع للمجتمعات وخاصةً المجتمعات النامية التي تتلمس وتتحمس طريقها نحو التنمية والتطوير، بمعنى هل الولاء يأتي أولاً أم الكفاءة أولاً؟ ويقصد هنا ولاء القيادات الإدارية لمصادر النفوذ أو السلطة أو الدولة وخاصة الدولة القمعية فهي تعتمد إلى تعيين إداريين موالين لها ولتوجهاتها بحيث لا يخرجون عن النص ولا يبدون اعتراضاً أو استكفاً لما تنتهجه السلطة من أساليب اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو اقتصادية سواء على صعيد المجتمع الداخلي أو علاقاتها الخارجية.

إنه من المفترض أن تتبع الوسائل والقواعد المنطقية المدروسة والمتعارف عليها في انتقاء القيادات الإدارية وهم الذين غالباً ما يناط بهم صياغة الأطر التشريعية والتنفيذية لكل مجتمع، ومن هنا فإن انتقاء هذه القيادات مسألة حيويةً تتعكس آثارها على كافة شرائح المجتمع.

إن الوضع القائم في عالمنا العربي يشي بمرض اجتماعي وسياسي فتاكٍ يتمثل في تلك المعايير الانتقائية المغلوطة والتي تقوم على تقديم الولاء على الكفاءة، وتقديم المصلحة المادية والشخصية على مصلحة المجموع، والانتقاء على أساس القرابة العائلية والقبيلة، هذا مع وجود جهل لدى السلطة بالمؤهلين الحقيقيين والكفاءات المتناثرة في المجتمع والتي يمكنها أن تلعب دوراً كبيراً في التنمية إذا ما أسندت إليها المهام ومنحت الصلاحيات دون ضغوطات من هنا أو هناك.

يقول "كاكا بادسي" مقارناً ما يحدث في بلداننا النامية بما يحدث في العالم المتقدم<sup>(69)</sup> "أما في البلدان النامية فقد أوضحت الدراسات أن الطابع السياسي وحده بالإضافة للاعتبارات الشخصية هما السمة المميزة لاختيار الجهاز الإداري في كل مؤسساتها ومنشأتها دون استثناء، ودون أن يخضع السلوك السياسي لإدارتها أو مراكز القوة والنفوذ فيها للدراسات التحليلية والمقارنة التي تشخص الإيجابيات والسلبيات".

وللأسف فإن هذا يحدث بدءاً من القيادات الإدارية في المصانع والمؤسسات وقد يمتد إلى الوصول إلى الحقائق الوزارية السيادية.

إن هذا الوضع يدعو إلى أن تظل مواقع القيادة الإدارية مقصورةً على أفرادٍ بعينهم إذ أننا نرى أحياناً في التعديلات الوزارية انتقال وزيرٍ من وزارةٍ إلى وزارةٍ أخرى لا علاقة لها بالبتة بالوزارة السابقة ولا علاقة لها بخلفيته العلمية وخبراته وكفاءته.. وهكذا.

إن الواقع يقول<sup>(70)</sup> "إن الولاء هو جزء من النظام الاجتماعي والسياسي في مجتمعاتنا قبل الدولة ويرتبط بطبيعة حياة هذه المجتمعات وقيمها حيث صلة الدم والنسب لها أهمية كبيرة في تأسيس منظومة الحكم، وقبل ذلك في إرساء قيم تقديس صلة القربى وتجعل من برها رمزاً لكل ما هو خير،

وقد استمر هذا النظام فاعلاً حتى بعد التطورات في منظومات الحكم إذ لم يواجه تحدياً جدياً إلا في الدولة الحديثة حيث يتسيد مفهوم المواطنة، وهو أمر تم التراجع عنه في تجارب عديدة في مجتمعاتنا بسبب عدم ترسخ مفهوم الدولة أو بسبب الارتداد عن القيم المدنية".



وإن الراصد لهذه الحالة المستشرية يجد أن معيار الولاء قبل الكفاءة قد أثبت فشله الذريع إذ أن سوء الانتقاء قد أدى إلى سوء في الإدارة أعقبه فساد فتراجع في مستوى الأداء مما كان له أثره البالغ في ظهور سلوكيات وتصرفات اجتماعية سلبية الأمر الذي أدى بدوره إلى فشل برامج التنمية الاقتصادية والبشرية.

إن ولاء القيادات الإدارية للسلطة يختزل في النهاية إلى ولاء لأشخاص، وهو ولاء نفعي يقوم على الأنانية والمصلحة الشخصية بعيداً عن مصالح الأوطان.

إن القادة هم أساس بناء وتطوير المجتمعات واستغلال موارده استغلالاً صحيحاً مما يعمل على رفاهية المجتمع ورفع مستواه.

وعلى الدولة التي ترغب - بصدق - في تنمية بشرية واقتصادية آنية ومستدامة معاً أن تعمل على إعداد القيادات التنفيذية لكي يكون لديها روافد تستطيع أن تختار من بينهم الأكفأ والأفضل. كما يجب أن يكون ذلك في جميع مدارج السلم الوظيفي الإداري بحيث لا يقتصر على المواقع القيادية العليا فقط.

ونخلص إلى<sup>(71)</sup> "أن من الضروري التأكيد على أن الولاء ومهما كانت نوايا رواده حسنة فهو لا يبني دولة عصرية لأنه يتعارض مع فلسفة الدولة، أما الكفاءة فمهما كانت التحفظات على اختلاف الرؤية مع صاحب الكفاءة فإن صاحب الكفاءة لا يجب أن يشكل الخطورة التي يتخوف منها بناء الدولة الجديدة، فالكفاءة التي هي نتاج التحصيل العلمي الضروري لعمل ما مشفوعاً بخبرة عملية جيدة لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال المنظومة التعليمية أو الممارسة التطبيقية أو كليهما وهما أمران محكومان بأخلاقيات معينة".



ولا يفوتنا هنا أن نسرّد الآثار المترتبة على حالة المنظمات بل المجتمع ككل عندما تتحق المعايير العلمية والأخلاقية، وتكون الأوامر العليا والفرمانات الفوقية لتعيين القيادات الإدارية تبعاً لاعتبارات شخصية أو عائلية أو عشائرية تقدم الولاء على الكفاءة وتجعله المعيار الأساسي في الاختيار وهو ما يستشعره المواطن البسيط - لا المفكر المثقف فحسب - في جميع شؤون الحياة من حوله، هذه الآثار تشي بالآتي<sup>(72)</sup>:

1. إن إطلاق العنان لآليات تعيين تخدم فئاتٍ محدودةٍ دون ضوابط أو تدخل من شأنه أن يدفع بالنشاط الاقتصادي في اتجاهات لا تنسجم مع المصلحة العامة.
2. ضرورة التركيز على حل المعوقات الذاتية والموضوعية التي يواجهها القطاع العام والاهتمام بالحلول الواقعية والمقترحات العقلانية والعلمية.
3. إن عدم وجود أسس محدودة للتعيين، والاستعانة عنها بقدرات وأوامر مركزية يقود إلى حدوث اختلالات بنيوية في الاقتصاد الوطني.
4. لا علاقة للمؤهلات العلمية والكفاءات والخبرات التي يمتلكها الفرد في معظم الأحيان في بلداننا بإمكانية توليه موقعاً قيادياً، وهذا ما يجعل أقلية من الأفراد المحترفين والمتمرسين على التسلق واغتنام الفرص يتربعون على قمم الهياكل الإدارية ويتقلون من موقعٍ إلى آخر، وكأن الوطن لم يستطع أن ينجب من هو أفضل منهم.
5. إن التعيين وفقاً لمستوى المعارف والمؤهلات العلمية والاستعدادات النفسية والأخلاقية يمكننا من الحصول على نوعٍ من القادة الإداريين الذين يحترمون المبادئ ويحبون الصالح العام، ويقدمون شرف المهنة، ويضحون في سبيل نجاح مسؤولياتهم التاريخية، ويحسبون لما قد يقال عنهم في المستقبل ألف حساب.
6. إن تعيين الإداريين على أسس غير علمية وبعيدة عن الواقع وعن تطبيق العديد من المبادئ التنظيمية التي ينبغي تطبيقها في المنظمات ووفقاً لاعتبارات غير علمية يجعل من الصعب إن لم يكن من المستحيل تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص ومبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا

ما يترتب عليه عدم الشعور بالمسؤولية واللامبالاة، والابتعاد عن النزاهة والاتجاه لتسيير المنظمات حسب الأهواء، وتكريس كل محتوياتها وممتلكاتها لخدمة المصلحة الشخصية.

7. لا يوجد انسجام بين الأطر التنظيمية في معظم منظماتنا ومنشأتنا وبين ظروفها الداخلية والخارجية، وذلك لأن التعيين وفق اعتبارات لا علمية وغير منطقية يجعل هنالك نوعاً من عدم الانسجام والتجاوب بين الهياكل التنظيمية وأنماط السلوك الداخلي في هذه المنظمات وبين بيئتها الخارجية.

8. هناك تعارض بين تحقيق مصلحة المنظمات وأهدافها، وبين تحقيق مصالح إدارييها المعينين بطرق غير علمية وأهدافهم، لأن هدف هؤلاء الإداريين ينحصر في تكريس كل جهودهم لكسب لعبة الصراع من أجل المحافظة على مناصبهم أو الترقى لأفضل منها أو الإطاحة بأندادهم، أو تسخير ممتلكات المنظمة لمصالحهم الخاصة.

9. توجد إمكانية كبيرة غير مستقلة بالشكل الاقتصادي بسبب الذهنية الإدارية، وهنالك تفريط بموارد المجتمع الاقتصادية والبشرية وهدرها، لأن التعيين وفقاً للاعتبارات اللامنتطقية وغير العلمية يؤدي إلى انتزاع حقوق الآخرين وإعطائها لغير مستحقها، وهذا ما يسهم في خسارة العقول المبدعة والخبرات المؤهلة علمياً وأخلاقياً لخدمة الوطن والمواطنين، وهذا يقود إلى ضعف الأداء وسيطرة العقلية البيروقراطية، هذه العقلية التي تتناقض مع التوجيه الأساسي لعملية التطوير.

10. إن أهمية الموقع الإداري تجعل هؤلاء الطامعين بالمناصب يتظاهرون بالولاء والوطنية، لأن أهمية الموقع تجعل درجة الطمع في الوصول إليه أكبر، وهذا ما يتطلب من هؤلاء لفت أنظار الآخرين نحوهم من خلال تصرفاتهم التي تظهرهم وكأنهم شخصية عبقرية مهمة، وحرصون كل الحرص على الصالح العام، وأنهم أكثر إخلاصاً وتفانياً وولاءً للوطن، وأنهم نشيطون ومؤهلون فعلاً لتولي المناصب والمسؤوليات.

11. إن الرغبة في تسخير موارد وإمكانات المنظمة لتحقيق المآرب الشخصية يجعل الإداري يبتعد كل البعد عن المصادقية والعقلانية في تفسير القواعد والإجراءات، لأن مقاصد ونوايا الفرد الطامع

بتحقيق مآربه الشخصية تجعله يناور في الوسائل التي يستخدمها أو يختارها لتحقيق هذه المقاصد وفي أدوات تحقيقها، وهذا ما يجعله يفسر كل شيء حسبما يراه بمنظاره.

## 12. إن تظاهر الفرد بالتأييد والناصره والمؤازرة للسلطة لا يعني بالضرورة وطنيته وحبه وولائه

وتفانيه وإخلاصه لمنظمتة ولوطنه، لأن أولئك المحترفين في توظيف الوسائل الشرعية والمنافذ الإجرائية للتستر على سلوكهم المصلي بدعائهم في ممارساتهم العلنية والمتعمدة أمام أنظار الآخرين، وادعاءاتهم الاجتهادية والإبداعية، يلجؤون لمثل هذه الأساليب والمواقف التكتيكية لإخفاء مقاصدهم ونواياهم، وظهورهم على عكس حقيقتهم لكي يوفقوا في تحقيق الترقيات والمنافع الذاتية، وهم في حقيقة الأمر بعيدين كل البعد عن الإخلاص والتفاني والوطنية.



ويجب التنويه على أن ما نقدناه سلفاً هو حالة تقديم الولاء على الكفاءة والإطاحة بالكفاءة جانباً مما وضع كلاً منهما في حالة تضادٍ مع الآخر في الوقت الذي يفضل أن يتوافر كلاهما معاً، وأن تكون ثقة السلطة عاملاً يتوسطهما وأن تتكامل مع بعضها مع مراعاة التسلسل في هذه العلاقة إذ أنه عند البحث عن المرشحين لموقع قيادي ما فإنه من المفترض أن يكون البحث عن الكفاءة والثقة الذي يتمتع بالولاء أي أن<sup>(73)</sup> "العلاقة التسلسلية بين الكفاءة والثقة والولاء علاقة لا يمكن أن تكون متوازية أو متغيرة التسلسل لأن التوازي أو تغيير التسلسل يعكس المعادلة المطلوبة للإنجاز، بمعنى بدلاً من أن يكون الإنجاز نحو الأفضل ينعكس ذلك بشكلٍ يصبح معه الإنجاز متخبطاً بين الإيجابيات والسلبيات، وفي الغالب تكون السلبيات أكبر وأثرها أسوأ.

الكفاءة وحدها لا تكفي لتحمل المسؤولية مهما كانت تلك الكفاءة خصوصاً في الأعمال التي تتطلب التأثير والعمل الوطنين وهذا يجعلها تحتاج إلى ارتباطها بالثقة في تلك الكفاءة، الثقة التي تجعلها قادرة على تخطي العقبات البيروقراطية وتعطيها مساحةً أوسع للتحرك والإنجاز دون الحاجة إلى كثرة العروض والشروح، وعندما يضاف الولاء للكفاءة والثقة فإننا بذلك نحقق المعادلة التي نحتاج إليها في القيادي الناجح، كفاءة لأداء العمل، وثقة للقيام به كما يجب، وولاء للمؤسسة والعاملين فيها بما يضمن عدم الخيانة لها أو لهم، والمحافظة على أسرارها وأعمالها بما يمنحها ثقة المجتمع بها".



#### (4/4) : الخبرة والكفاءة ودورهما في زيادة الإنتاجية<sup>(74)</sup>.

تشكل الخبرة والكفاءة إلى جوانب عوامل أخرى كالتدريب والحوافز مدخلات أساسية للحصول على مخرجات تتفق وأهداف المنظمات.

ويؤثر الاستثمار في العنصر البشري تأثيراً إيجابياً على اقتصاديات المنظمات وبالتالي اقتصاد الدولة مما ينعكس في صورة تنمية بشرية واقتصادية متسارعة.

من هنا كان لا بد من استقطاب الخبرات، والعمل على وضع خطط تنمية يكون أهمها كيفية إكساب الخبرة للعناصر التي تفتقر إليها وذلك في غضون فترةٍ تطول أو تقصر بحسب الخطة الموضوعية والمعايير الفنية لاكتساب الخبرة، وهذا يتطلب بيئة تساعد على التدريب والتزويد بالمعلومة وتذليل سبل العمل وتوفير الإمكانيات والمحفزات إذ أن من المسلم به أنه كلما زاد اهتمام المنظمة ببناء وصياغة العنصر البشري الكفاء كلما أدى ذلك - بشكل تلقائي - إلى اقتصاديات مرتفعة للمنظمة.

إن الخبرة هي ذلك التراكم المعرفي والتجريبي من خلال المواقف الحياتية التي تشكل مع الوقت ذاكرة يستعين بها الإنسان فيما يعترض طريقة من مواقف مشابهة أو مشكلات يستعان فيها بالتجارب السابقة سواء كانت تجارب شخصية أو تجارب آخرين.

فالتجارب المتكررة والمتنوعة في مجال العمل أو الإدارة تكسب الفرد قدرات وتصلقه بخبرات هي مزيج من المعارف والمهارات والملاحظات، مما يكسبه بصيرة وحساسية تجاه العمل فيصبح ذا فكرٍ لمّاحٍ وعينٍ نافذةٍ ورأيٍ رشيدٍ وقرارٍ سديدٍ.

وإن زيادة الإنتاجية في أي موقعٍ عملٍ إنما تكون انعكاساً لقراراتٍ سديدةٍ ورؤيةٍ رشيدةٍ وفهمٍ سليمٍ وتصرفٍ حكيمٍ.

إن أقل ما يقال عن الإنتاجية وعلاقتها بالخبرة، أن الخبرة تقف حائطاً صلباً وسداً منيعاً أمام تراجع الإنتاج، أو أنها تعمل على تقليل الخسائر لتكون أقل ما يمكن.



## المصادر

1. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة قسم الترجمة بالدار، القاهرة، الطبعة الثالثة 2008، ص12
2. د. عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة- مصر، طبعة 2009، ص13
3. د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة، الناشر المؤلف، الموقع [a\\_moustafa4@yahoo.com](mailto:a_moustafa4@yahoo.com)، توزيع المكتبة الأكاديمية ودار النهضة العربية وغيرهما، القاهرة، الطبعة الأولى 2006، ص18- 19
4. باري كشواي، مصدر سابق، ص11
5. بتصرف وإيجاز: مزيج من:
  - أ) د. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص35- 43
  - ب) د. صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، طبعة 2002، ص20- 27
  - ج) عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، طبعة 2005، ص46
  - د) مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة، 1993، ص60- 61
6. بتصرف وإيجاز: مزيج من:
  - أ) د. سهيلة عباس، مصدر سابق، ص37
  - ب) د. صلاح الدين عبد الباقي، مصدر سابق، ص84- 88
  - ج) د. عبد الحميد المغربي، مصدر سابق، ص20- 21
7. Noe, Raymond A Hollenbeck. John R.Gerhart. Barry and Wright. Patric; M. Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage. Irwin, inc, (1994) p.52.
8. Miles, R.E and Snow, C.C Designing Strategies Human Resources Systems, Organizational Dynamics, 13, (1984) p.p. 36-52

## تابع المصادر

9. بتصرف وإيجاز: انظر كلاً من:  
أ) د. فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، طبعة 1998، ص59- 65  
ب) د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى 2002، ص71- 74
10. د. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان - الأردن، دار زهران، طبعة 2002، ص69- 70
11. د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2003، ص57
12. بتصرف وإيجاز: د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، طبعة 2003، ص67- 113
13. د. عبد الحميد المغربي، مصدر سابق، ص31- 32
14. د. أحمد سيد مصطفى، مصدر سابق، ص90- 92
15. د. عبد الحميد المغربي، مصدر سابق، ص37
16. رفعت جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، بل برنت، القاهرة، 1988، ص57
17. مدني عبدالقادر علاقي، مصدر سابق، ص166
18. Liyod L.Byars & Leslie W.Rue, Human Resources Management, Richard D. Irwin, Inc., Boston, 1991, p.82.
19. د. محمد سعيد سلطان، مصدر سابق، ص375
20. باختصار: د. زكي محمود هاشم، الاتجاهات المدنية في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، القاهرة، 1979، ص123- 126
21. د. أحمد سيد مصطفى، مصدر سابق، ص444- 445
22. د. كامل برير، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، الطبعة الأولى 2008، ص233- 236
23. د. محمد سعيد سلطان، مصدر سابق، ص368- 372
24. مقتطفات من: د. محمد سعيد سلطان، مصدر سابق، ص486- 503
25. د. حسن إبراهيم بلوط، مصدر سابق، ص360

## تابع المصادر

26. د. كامل بربر، مصدر سابق، ص174 - 176
27. د. عبد الحميد المغربي، مصدر سابق، ص174 - 181
28. بتصرف وإيجاز: د. مؤيد سعيد السالم، مصدر سابق، ص394 - 399
29. بتصرف وإيجاز: مزيج من: (أ) د. حنا نصر الله، مصدر سابق، ص176 - 177
- (ب) د. صلاح عبد الباقي، مصدر سابق، ص369 - 371
30. David A.De Cenzo and Stephen P.Robbins, Fundamentals of Human Resources Management (India, John Wiley & Sons, 8 ed. 2005), p.203
31. د. عبد الحميد المغربي، مصدر سابق، ص142 - 143
32. د. حسن إبراهيم بلوط، مصدر سابق، ص239
33. د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، طبعة 2002، ص346
34. د. عبد الغفار حنفي - د. صلاح عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، طبعة 1988، ص620
35. بتصرف وإيجاز: د. مؤيد سعيد السالم، مصدر سابق، ص272 - 273
36. بتصرف وإيجاز: د. محمد سعيد سلطان، مصدر سابق، ص198 - 201
37. د. حنا نصر الله، مصدر سابق، ص216
38. د. حنا نصر الله، المصدر السابق، ص238
39. د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984، ص583 - 587
40. للتفصيل في نظريات الدوافع انظر: د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي والمنظمات المختلفة، دار الشروق للتوزيع والنشر، عمان - الأردن، الطبعة الرابعة 2003، ص34 - 51
41. د. عبد الحميد المغربي، مصدر سابق، ص130 - 132
42. د. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص118 - 123
43. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص316 - 317

## تابع المصادر

44. د. عبد الحميد المغربي، مصدر سابق، ص133 - 134
45. د. مؤيد سعيد السالم، مصدر سابق، ص336 - 337
46. مقالة تحت عنوان إدارة الموارد البشرية، يمكن الاطلاع عليها في:  
<http://www.b-99.com/vb/t9055.html>
47. محمد حربي حسن، علم المنظمة، جامعة الموصل، العراق، 1989، ص292
48. أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، 1992، ص161
49. د. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى 2007، ص88 - 90
50. بتصريف: د. محمد قاسم القريوتي، مصدر سابق، ص326
51. د. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة 2005، ص343 - 344
52. د. أميمة الدهان، مصدر سابق، ص161
53. بتصريف: د. محمد قاسم القريوتي، مصدر سابق، ص323 - 326
54. د. مدحت محمد أبو النصر، مصدر سابق، ص112 - 113
55. مايكل آرمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، ص132 - 133
56. د. مدحت محمد أبو النصر، مصدر سابق، ص115
57. نقلاً عن: مايكل آرمسترونج، مصدر سابق، ص139 - 140
58. د. حسن إبراهيم بلوط، مصدر سابق، ص50
59. د. مدحت محمد أبو النصر، مصدر سابق، ص77
60. بتصريف وإيجاز: انظر: (أ) د. كامل بربر، مصدر سابق، ص31 - 34  
(ب) د. صلاح الدين عبد الباقي، مصدر سابق، ص413 - 417  
(ج) د. حنا نصر الله، مصدر سابق، ص395 - 398
61. د. حسن إبراهيم بلوط، مصدر سابق، ص51 - 55
62. د. صلاح الدين عبد الباقي، مصدر سابق، ص418

## تابع المصادر

63. بتصرف وإيجاز: د. مؤيد سعيد سالم، مصدر سابق، ص 49- 73
64. حامد داود الطحلة، أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم، مقالة يمكن الاطلاع عليها في:  
<http://www.paramegsoft.com/forum/topic14650.html>
65. مقالة تحت عنوان: تعريف العلاقات الإنسانية ومفهومها للإدارة المدرسية والمعلمين، يمكن الاطلاع عليها في:  
<http://www.mhaedu.gov.sa/vb/archive/index.php/t-123html>
66. الوود إن تشايمان، النجاح في العلاقات الإنسانية: أساليب عملية للتنمية الذاتية، ترجمة: د. سعد بن عبد الله العباد، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، يمكن الاطلاع على ملخص الكتاب في:  
<http://www.islamtoday.net/nawafeth/artshow-97-5667.htm>
67. د. أحلام الحوسني، مقالة تحت عنوان: تخطيط المسار الوظيفي، يمكن الاطلاع عليها في:  
<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=4612>
68. صلاح الهادي الحسيني، الولاء قبل الكفاءة في القيادات الإدارية، مقالة يمكن الاطلاع عليها في:  
<http://www.iraqstudent.net/detail.php?recordID=1035>
69. Kakabadse, A, -The Politics of management, Gower pub, England, 1983, pp. 169-180
70. فوزي عبد الرحيم، دولة الولاء، مقالة يمكن الاطلاع عليها في:  
[http://ittijahat.info/10th/fawzi\\_abdulraheem.htm](http://ittijahat.info/10th/fawzi_abdulraheem.htm)
71. فوزي عبد الرحيم، المصدر السابق.
72. د. محمد جودت ناصر، بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والعاملين، مقالة يمكن الاطلاع عليها في:  
[www.tishreen.shem.net/new%20site/univmagazine/.../Eco/No1/1.doc](http://www.tishreen.shem.net/new%20site/univmagazine/.../Eco/No1/1.doc)
73. د. عبد العزيز الخضير، العمل بين الكفاءة والثقة، مقالة يمكن الاطلاع عليها في:  
[http://www.aleqt.com/2009/05/25/article\\_232428.html](http://www.aleqt.com/2009/05/25/article_232428.html)
74. للمزيد: انظر كلاً من:  
أ- صلاح هادي الحسيني، مصدر سابق.  
ب- منى نجم: أهمية الاستثمار في الكوادر البشرية العاملة في قطاع الاتصالات والأثر الإيجابي على اقتصاديات القطاع واقتصاد الدولة، مقالة يمكن الاطلاع عليها في:  
[http://www.alarabalyawm.net/pages.php?articles\\_id=4738](http://www.alarabalyawm.net/pages.php?articles_id=4738)