



جامعة سوهاج
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

إدارة الموارد البشرية

المفاهيم والأسس والممارسات والاتجاهات الحديثة

دكتور

محمد حسن أحمد مهدى

أستاذ إدارة الأعمال (م) ووكيل كلية التجارة لشئون

خدمة المجتمع وتنمية البيئة السابق - جامعة سوهاج

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
"رَبَّنَا آتِنَا مِن لَّدُنكَ رِزْقًا وَهَيِّئْ لَنَا
مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا" *
صدق الله

• * قرآن كريم، سورة الكهف: من الآية (١٠)

مقدمة

الحمد لله أحمدته حمداً يرضاه، وأشكره شكراً يقابل نعماه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين وبعد.

لو يعد هناك شك في أن العنصر البشري هو العامل الأساسي لنجاح كافة الوحدات الإنتاجية أو الخدمية في تحقيق أهدافها، فإذا كان من المسلم به أن مقومات الإنتاج الرئيسية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة تنحصر في العنصر البشري والعنصر المادي ثم العنصر التنظيمي، إلا أن العنصر الأول وهو العنصر البشري هو الذي يتكوه في العنصرين الآخرين ويحركهما في الاتجاه الذي يرفع الإنتاج ويحقق أهداف المنظمة.

ولا يخفى على أحد أن المنظمات ما هي إلا وسيلة اجتماعية أو تكنولوجية لتحقيق الأهداف والغايات الكبرى المعقدة التي لا يفرد بمفردها أن يحققها، والمجتمع في حاجة إلى أنواع مختلفة من المنظمات مثل المؤسسات التعليمية والصحية والعسكرية ودور العبادة والثقافة ومؤسسات التجارة الخ. والإنسان لا ينبغي أن ينظر إليه من زاوية واحدة فقط، أي على اعتبار أنه المستهلك لكل إنتاج هذه المنظمات من السلع والخدمات، بل يجب أن ينظر له في الوقت نفسه من زاوية محور واحد إلى نشاط من خدمات، وأنه عليه يعتمد ما سوف تنتجه من سلع ومما ستقدمه من خدمات، وأنه بدونها ما كان لها أن تحقق الواجبات المنوطة بها.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الكتاب والذي يتركز في مجموعة من الموضوعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث يتناول الكتاب الموضوعات التالية: مفاهيم إدارة الموارد البشرية، وتخطيط القوى العاملة، وإدارة معدل دوران العمالة، واستقطاب الموارد البشرية، وتقييم الوظائف، وتحديد هيكل الأجور والحوافز، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، واستخدام شبكة بيرس في حل مشاكل إدارة الموارد البشرية، وممارسات تطوير الأداء والذات، وأخيراً إشارة إلى بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

د. محمد حسن أحمد مهدي

أستاذ إدارة الأعمال (م) ووكيل كلية التجارة لشؤون خدمة المجتمع

وتنمية البيئة السابق - جامعة سوهاج - يناير ٢٠٢٤ م

محتويات الكتاب

مرقم الصفحة	الموضوعات
(٣٨-٩)	الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية - مفاهيم أساسية
(٦٦-٣٩)	الفصل الثاني : تخطيط القوى العاملة
(٨٤-٦٧)	الفصل الثالث : إدارة معدل دوران العمالة
(١٠٤-٨٥)	الفصل الرابع : استقطاب الموارد البشرية
(١٢٤-١٠٥)	الفصل الخامس : تقييم الوظائف
(١٥٨-١٢٥)	الفصل السادس : تصميم هيكل الأجر والمخافز
(١٨٢-١٥٩)	الفصل السابع : تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
(٢١٦-١٨٣)	الفصل الثامن : تدريب وتنمية الموارد البشرية
(٢٦٨-٢١٧)	الفصل التاسع : مهارات تطوير الأداء والذات
(٢٨٦-٢٦٩)	الفصل العاشر : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
(٣٠٢-٢٨٧)	الفصل الحادي عشر : استخدام شبكة بيرت PERT في حل مشاكل إدارة الموارد البشرية
(٣٦٤-٣٠٣)	الفصل الثاني عشر : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
(٣٧٠-٣٦٥)	حالات تطبيقية
(٣٨٠-٣٧١)	تطبيقات على المقرر
(٣٨٤-٣٨١)	المراجع

الفصل الأول
إدارة الموارد البشرية –
مفاهيم أساسية

الفصل الأول إدارة الموارد البشرية – مفاهيم أساسية

مقدمة :

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

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

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

أولاً : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالممارسات المستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقيد ، وظهر ذلك

واضحاً منذ الثورة الصناعية وظهور الآلات في مجتمعات العمل المختلفة ،
وفيما يلي نظرة سريعة للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية^(١):

١- الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في القرن الثامن عشر بالمجتمع الغربي، وكان ما
يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واحتياجها إلى عمالة متخصصة ،
وأدى ذلك إلى سوء ظروف العمل المختلفة ، وظهور فئة ملاحظين
ومشرفين لم يهتموا بالعاملين ، كما كانت الرقابة على العمل روتينية ولذلك
تطلب الاحتياج من هذه الفترة إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين .

٢- ظهور الحركات العمالية :

مع مساوئ الثورة الصناعية ظهرت اتحادات ونقابات عمال تطالب
بحقوقهم خاصة فيما يتعلق بأجورهم وساعات العمل .

٣- الإدارة العلمية :

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

٤- ظهور علم النفس الصناعي :

اهتم علماء النفس بدراسة ظهور الإجهاد والإصابات وتحليل العمل
وتطوير الاختبارات النفسية لاختيار العاملين.

(١) يراجع في ذلك :

- محمد العتيبي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الوراق ، ٢٠١٠م ، ص ٢٣ .
- حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧ ، ص ٦ .
- الهشي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩ ، ص ٥٤ .

٥- ظهور حركة العلاقات الإنسانية :

اهتمت هذه الحركة بإنتاجية العاملين من حيث ضرورة الاهتمام بالعاملين بجانب ظروف العمل كما اهتمت بالنمط الإشرافي والخدمات المقدمة إليهم .

٦- البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد :

ظهر ذلك بوضوح في منظمات الجيش والحكومة (الخدمة المدنية) ، وذلك في شكل شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بالأجور وخدمات العاملين ووضع الفصل التعسفي .

٧- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد :

قامت بعض الشركات الكبيرة بتوظيف عاملين متخصصين في مجالات التوظيف والتدريب والأجور وخدمات العاملين والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين .

٨- ظهور حركة العلوم السلوكية :

أثارت هذه الحركة (النصف الثاني من القرن العشرين) عملية تطوير ممارسات الأفراد تمشياً مع تطور العلوم السلوكية وذلك مثل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ومراكز التقييم الإدارية وإثراء الوظائف .. الخ .

٩- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات :

ظهر ذلك في إصدار تشريعات للعلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين تتعلق بالحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين .

١٠- الشهادة المهنية:

اهتمت بعض المنظمات الدولية في تقديم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية مثل الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويل والإدارة وفق نظام معين للحصول على هذه الشهادات .

ويمكن عرض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أيضاً في مرحلتين أساسيتين وهما مرحلة ما قبل الإدارة العلمية ومرحلة الإدارة العلمية ، على النحو التالي^(١):

(أ) مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

من أجل معرفة هذه المرحلة وشرحها لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة وحال المنظمات خاصة وأن هذه المرحلة أتت مرافقه لظهور الثورة الصناعية وتعدد الصناعات ، حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل ، التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها والاهتمام بها .

فكانت هناك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادت بالعنصر البشري كما ودعت العديد من الكتابات لذلك من أمثال " كتاب

(١) يراجع في ذلك :

- مدني علاقي ، إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩ م ، ص ٢٦ .

- محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٣ ، ص ٤١ .

- ليلي بكري ، تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي ، الشركة المتحدة للطباعة والنشر . ٢٠٠٩ م ، ص ٣٣ .

(روبارت تايون) في عام ١٩٧١ بعنوان " **ROBERT** " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي وإجراء تغيير داخل المصنع ، وكذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان ثروة الأمم الأثر البالغ في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية" ، حيث ظهرت بعدها العديد من النظريات كنظرية " باباج **BABAGE** " على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل .

علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل ، " وأثارت النظريات والدراسات العديد من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات وخارجها وتتعلق بالموارد البشري وبيئة المنظمة ، حيث لوحظ في تلك الفترة أن هناك تغييرات على مستوى الفرد على مجموعة من الأصعدة والتي لفتت الانتباه إلى أهمية دراسة وبحث العنصر البشري ودعت الباحثين لفحص هذه العوامل والتي من أهمها:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي ، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية ،

مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

- زيادة مستوى التفضيل للعمل .
- التغيير في مستوى المعيشة .
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية .
- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع .

(ب) مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتداءً من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام (١٩١٤) والذي عرف الإدارة بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها ولكي تؤدي الإدارة العلمية ما يراد منها" ، انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع ، حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدم من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية " ، وفي دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة والعقوبات حيث زادت أرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة وكان من ابرز ما أكدت عليه الإدارة العلمية التي نودي بها في تلك الفترة ما يلي :

- تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.
- التجارب والبحوث العلمية؛ أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.
- تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.

- تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.

- الاعتماد على القانون، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل.

وعلى الرغم مما تميزت به النظرية من زيادة بمعدلات الإنتاج وترتيب العمل ودقته ووضع المعايير المحددة للأداء والمتابعة والرغبة في التطور وقياس الإنتاج إلا أن هبطت معنويات العمال وظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المنظمات والأفراد ولعل هذه المشاكل أشارت إلى مجموعه من العيوب في هذه النظرية ، وهي كالتالي :

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

كما يعاب على هذه النظرية أيضا:

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

ومع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية والعوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية ، أخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات ، حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (١٩٢٠) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب أن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي احتياجاته من أجل تحقيق أهدافه كان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعه من التجارب المعروفة بالهاوثورن والتي استخلص منها " إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفع للعمل والإنتاج في التنظيم" ، من أجل تحقيق أهداف الإدارة حيث أن الرضا الوظيفي يزيد من معد الإنتاج ومعدل الأداء

وكانت تركز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ والأسس التي من أهمها:

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

وحيث أن النظرية ركزت على الجانب الإنساني واعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة وركزت على كيفية إرضائه من اجل الحصول على اكبر قدر من الإنتاجية وأثبتت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج ، مما حث مجموعه كبيرة من الباحثين لخوض مجال العلاقات والعنصر الإنساني في العمل الإداري ولعل من ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون مالىو ما قدمه ماسلو (١٩٥٤) ، حيث وضع ماسلو هرم الحاجات الإنسانية وقال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى ، حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي بحيث ابتداء من حاجة تجاوز الذات والإيثار ثم تحقيق الذات ومعرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور ومن ثم الحاجة الإدراكية للتعلم والتبرع بالمعرفة ومن ثم التقدير والإحساس بالتقدم وتلها

الانتماء والمحبة ومن ثم الأمان والبعد عن الخطر وأخيراً الحاجة الوظيفية الغذاء والملبس والسكن ولكن هذه النظرية لم تكن كافية للمورد البشرية والسلوك الإنساني ، حيث انتقدت النظرية بعدد كبير من الانتقادات والتي من أبرزها:

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

وحيث أن نظرية ماسلو كانت تتجه لعلم النفس أكثر من علم الإدارة واعتبرت أن الإنسان يكون في حالة معالجة عند الإشباع لحاجاته ولا ينتهي من هذا المرض إلا بانتهائه من عمليات الإشباع كاملة بنهاية هرم الحاجات، فلم يكتفي علم الإدارة والعلماء السلوكيين بهذه النظرية بل تعاقبت بعدها العديد من النظريات والدراسات التي حاولت أن تدرس العنصر البشري ومكوناته ودمجه مع الوظيفة التنظيمية التي يقوم بها ومحاولة معرفة مناطق التأثير والتأثر في شخصيته حيث أدرج في هذا الصدد العديد من النظريات، والتي من أهمها نظرية (X, Y) لماك روقر (١٩٦٠) والتي تركز على سلوك الثواب والعقاب للأفراد ومدى تأثير المكافأة والجزاء في العمل .

حيث ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمز (x,y) ووضع روجر ميزانا القياس العقاب والثواب فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية وعطاء اتجه للجانب الايجابي وجوزي على عمله والعكس يحدث كلما أخطأ الموظف واتجه للجانب السلبي حيث مثل كلا من (X, Y) باتجاه وسلوك الأفراد كما يلي:

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

وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج وانظمه لتصنيف وتوصيف الوظائف والقوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية وشئون الموظفين حتى أنها صارت تنشأ وحدات وشركات متخصصة للموارد البشرية وأعمالها ، خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات الميلادية والتي نادى بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية باعتبار أن إدارة الأفراد تعنى " بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة ، بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، حيث يتم الدمج بين ما يطلبه الموظف وما تريد المنظمة تحقيقه وذلك من خلال إتباع مجموعة من المبادئ الداعمة لهذه المدرسة والتي من أهمها :

- إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.

- أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضاً للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

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

وازدادت بعدها الاهتمام بالعنصر البشري وزادت أهميته كأحد الركائز الأساسية المحركة للعملية الإدارية حتى وأنها أقيمت لها جمعيات متخصصة كجمعية الموارد البشرية والتي ظهرت في نهاية التسعينات الميلادية والتي تنادي بالأعمال الاستراتيجية للموارد البشرية حيث قربت الموارد البشرية من قمة الهرم الإداري واعتبرتها الوظيفة الأساسية التي ينطلق منها العمل من خلال وضع استراتيجيات الموارد كالتدريب والتوظيف والتقييم وغيرها في إدارات مستقلة تابعة لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً : ماهية ادارة الموارد البشرية

وعلى الرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية إلا أن العديد من الكتاب والباحثين لم يتمكنون من التوصل للتعريف الكامل للموارد البشرية ، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي "أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنشأة.

كما يعرفها البعض من وجهة نظر أكثر حداثة وانفتاحيه للموارد البشرية فتعرف على أنها " هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف

الإدارات أو النشاطات هم أهم الموارد ومن واجب المنظمة أن تعمل على توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بالعمل لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة وان تراقبهم وتسهر عليهم لضمان نجاح المنظمة باعتبار أن الموارد البشرية تعبر عن سلسلة العلاقات بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها .

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها مجموعة من البرامج , والوظائف , والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة , والموارد البشرية **Human Resources** كاصطلاح يعتبر حديثاً والذي قد حل محل اصطلاح الأفراد **Personnel** الذي كان سائداً أو القوى العاملة , ولقد كانت سنة ١٩٧٠ هي نقطة التحول التدريجية , عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد , وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية , وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات , وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء عاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

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

الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

- ١- تحليل العمل : يهدف التعرف على مواصفات الوظيفة ومن يشغلها .
 - ٢- تخطيط القوى العاملة : بهدف تحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة وبالتالي تحديد احتياجاتها من العمالة كما ونوعاً .
 - ٣- الاختيار والتعيين : بهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
 - ٤- تصميم هيكل الأجور : بهدف تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها .
 - ٥- تصميم أنظمة الحوافز : بهدف إعطاء مقابل عادل للأداء التميز ، وقد يكون التحفيز فردي أو جماعي أو على أساس أداء المنظمة ككل .
 - ٦- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين : بهدف تحفيزهم على الأداء من خلال تقديم مزايا عينية (معاشات ، تأمينات خاصة ، ..) وخدمات في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية .. وغيرها .
 - ٧- التدريب : بهدف رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين .
 - ٨- تخطيط المسار الوظيفي : بهدف نقل وترقية وتدريب العاملين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم .
- الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية :

- ١- العلاقة مع النقابات : بهدف تنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية كالنقابات والتطرق لموضوعات الشكاوى والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة .
- ٢- أمن وسلامة العاملين : بهدف الاهتمام بإجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم .
- ٣- ساعات وجداول العمل : بهدف تحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقاً لنظام يكفل كفاءة العمل .

الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية :

١- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : بهدف إحداث التغيير اللازم

في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال وفي الأداء الداخلي للمنظمة .

٢- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية : بهدف توفير المعلومات

الأساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة .

٣- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: بهدف الاهتمام بمكانة إدارة

الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة .

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

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

• حجم المنظمة :

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

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

• طبيعة عمل المنظمة :

حيث يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية اقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية وذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص ومعرفة مستوى وعدد العمالة ومعرفة

قدرتهم على الإنتاجية وما يحتاجون له من برامج تطويرية لتوفر متطلبات الموارد البشرية وذلك لتحصل على أعلى مستوى من الإنتاجية أما في المؤسسات والمنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة وموضوعة من قبل مؤسسات الخدمة المدنية وغالبا ما تتم عمليات التعيين والتدريب وفق اجراءات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين والأسس الموضوعة من قبل هذه المؤسسات .

• مركزية ولا مركزية المنظمة :

ويعتمد ذلك على سياسة المنظمة ، حيث تعتبر " المركزية عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات ادارية منخفضة اقرب ما يمكن إلى التنفيذ" ، كما وأن موقع الإدارات وخاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة ودرجة المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدد من العوامل ، بما في ذلك حجم المنظمة والتشتت الجغرافي، في مؤسسة كبيرة جدا ومتنوعة .

فمن غير المرجح أن مجموعة من الناس سوف تمتلك جميع الموارد اللازمة لتحقيق جميع أهداف وغايات المؤسسة ، ونتيجة لذلك فإنه يصبح غير عملي لتركيز السلطة وسلطة صنع القرار لهم ، خاصة قرارات الموظفين المنتشرين بأكثر من موقع جغرافي فإن النهج المركزي لا يكون الأكثر كفاءة مع إدارات الموارد البشرية ، فالإدارة المركزية لن تكون قادرة على الإشراف على عمليات مباشرة على أساس يوما بعد يوم، لذلك نستطيع القول بان إذا كانت تؤمن بمبدأ التفويض وانه من الممكن التخلي عن وظيفة أو إدارة الموارد البشرية لمنظمات أخرى تقوم بها أكثر تخصصية بينما هي تقوم بالأعمال الهامة أو الضرورية أو كانت المنظمة تعتمد على الأسلوب المركزي الذي يجعل الموارد البشرية ضمن الهرم التنظيمي .

• مستوى التقنية:

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

• مستوى توفر الكفاءة في المنظمة:

حيث تعد الخبرات والكفاءات المميّزة ثروة مهمة في المنظمات ويجب عليها أن تحافظ عليها لما لها من أهمية " كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطوير المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية ، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غير العادلة أحياناً ، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة" ، هذا بدوره يدعو المنظمة إلي رفع مكان إدارة الموارد البشرية ووضعها تحت سلطاتها العليا في اعلي الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا وتزويدها بما هي في حاجة له من آراء أو مقترحات .

• خصائص سوق العمل :

أن الوضع الاقتصادي الذي تمر به المنظمة يحدد موقفها من إدارة الموارد البشرية فكلما زادت الثورة الاقتصادية والطلب على زيادة الإنتاج زاد الطلب على إدارة الموارد ووضعت في اعلي الهرم الإداري وذلك لان سوق العمل يؤثر في إدارة الموارد البشرية " حيث تتعرض هذه الإدارة إلى تحجيم بعملها اعتمادا على استقرار سوق العمل أو عدمه، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفاءة والماهرة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المنظمات إلى توسيع دور أدرة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الاستراتيجية للمنظمة ، إن هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة "

● ثقافة المنظمة :

(سياسة ومبدأ المنظمة) حيث يعتمد على مبدأ الإدارة النظرية العلمية وتهتم بالعمل والإنتاجية أكثر من العاملين في هذه الحالة ليس بالضرورة وضع إدارات شئون الموظفين والموارد البشرية في قمة الهرم الإداري فليس المهم رفاهية العاملين ونفسياتهم وإشباع رغباتهم المهنية والاجتماعية المهم هو الإنتاج ومستوى الإنتاجية وهذا عكس ما يحدث في المنظمات التي تؤمن بنظريات العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي وأن الفرد سوف يعطي أكثر في حال توفرت له الظروف المناسبة في العمل والاستقرار الوظيفي الاجتماعي .

وحيث أن الموارد البشرية وإداراتها تخضع لعوامل عديدة وذلك لتحديد موقعها من التنظيم ، كذلك أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية هناك عوامل عديدة تحدد مسماها في المنظمة .

ويمكن تصنيفها كالتالي :

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

- **الموارد البشرية:** في المنظمات الكبيرة ذات الأنظمة المتخصصة والمتطورة للموارد البشرية حيث تراعي تلك الإدارات جميع ما يتعلق بالموظف من الناحية الوظيفية من حيث وصف الوظيفة وتناسبها مع الموظف ومراعاة حقوقه الوظيفية وأمنها الوظيفي بالإضافة لتطور الوظيفي والأمان الاجتماعي وخدمات خارج المنظمة كالتقاعد والسكن والتأمين الطبي .
- **شئون الموظفين** أي الإدارة المعنية بما يخص الموظف داخل إطار العمل سواء إجازته تعيين وترقية وغيرها من المتطلبات التي يحتاجها الموظف لإدارة شؤونه بالمنظمة كما ويمكننا أن نعرفها بأنها " هي الإدارة التي تعنى بتقديم الخدمات اليومية التي يحتاجها كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية للتفرغ بالقيام بواجباتهم وإعمالهم اليومية .
- **إدارة علاقات الموظفين** حيث تخدم العلاقة بين الموظف والمنظمة وتوضح الخطوط الوظيفية والاتصال بالإضافة لعلاقة الموظف مع الموظفين الآخرين سواء كانوا بنفس الإدارة أو في إدارة أخرى بالمنظمة كما وأن علاقات الموظفين تعد من المهام التي لا يدرك الكثيرين أهميتها فمثلاً تحتاج الشركة للتسويق الخارجي فإنها كذلك بحاجة للتسويق الداخلي تحتاج الشركة دائماً أن تتوجه نحو الحوارات الداخلية مع الموظفين حتى تتمكن من معرفة مدى رضا الموظفين وحتى تتمكن من التواصل الفعال معهم مما يرفع من كفاءة الإنتاج.

رابعاً : المهارات اللازمة في مدير إدارة الموارد البشرية

حيث أورد الكتاب مجموعة من المهارات التي لا بد أن تتوفر في مدير إدارة الموارد البشرية والتي سوف نأخذها مجملًا ثم تفصيلاً ومن أهم

المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية (القدرة على اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليته , القدرة على إيجاد الثقة بينه وبين موظفيه, العمل ضمن فريق , اعتماد أسلوب المشاركة, الأخلاق العالية) ، كما أضيف لها أيضا (سعة الإطلاع والرؤية , القدرة على الاتصال والتواصل مع الموظفين, القدرة على التخطيط ورسم السياسات , ومعرفة نظام الحوافز والمكافآت , والإقناع , والمعرفة التقنية , والإلمام بوظيفة الموارد البشرية, القدرة على التعامل مع الإدارة العليا , أن يكون قائد إنسان) " ، وبما أن كل واحدة من هذه الصفات تعتبر دراسة مستقلة ومهارة مهمة بالنسبة لقائد ومدير إدارة الموارد البشرية فسوف نشرحها كما يلي :

- **القدرة على اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليته خاصة وأن هذه الإدارة تتعامل مع البشر لديهم كل يوم مجموعة من التفاعلات والمشاكل التي لا بد أن يتخذ بها قرار حاسم في لحظته ولا بد لمن يتخذ القرار أن يكون أهل له يتحمل ما قد ينتج عنه من عواقب .**
- **القدرة على إيجاد الثقة بينه وبين موظفيه :** حيث أن خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يعملون في بيئة مريحة لنفسيتهم يشعرون فيها بالأمن الوظيفي مما يجعلهم ينفذون ما يطلب منهم بسرعة وذلك دافع لزيادة الإنتاجية .
- **العمل ضمن فريق** حيث أن القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكون هو قائده وموجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية والأحقاد الوظيفية وذلك لان الموظف الذي يعمل ضمن الفريق سوف يلتزم بقرار الفريق لأنه جزء منه .
- **اعتماد أسلوب المشاركة :** وذلك لدفع إحساس الموظفين أنهم مهمين وأن آراءهم ذات قيمة بالعمل .
- **الأخلاق العالية** فكلما ارتقت أخلاق الفرد كان تعامله أفضل مع البشر.
- **سعة الإطلاع والرؤية** حيث التعلم والثقافة العالية تثري المعرفة وتزيد الخبرة مما يساعده في وضع الخطط وحل المشكلات ، كما تساعده في

- ابدأ آرائه بما يفيد الإدارة العليا فيما يخص الموظفين ومستقبلهم الوظيفي ومستقبل الإدارة .
- **القدرة على الاتصال والتواصل مع الموظفين** حيث يكون الاتصال واضح وقنوات الاتصال مفتوحة يكون انجاز الأعمال بصورة سريعة وواضحة .
 - **القدرة على التخطيط ورسم السياسات** حيث الإدارة الناجحة هي القائمة على خطة واضحة وصحيحة المعايير.
 - **معرفة نظام الحوافز والمكافآت** : أن يكون ملم بنظام الحوافز والمكافآت ومتى يجب أن تكون وكيف تكون وقادر أيضا على وضع الخطة التفصيلية السنوية لنظام الحوافز والمكافآت ضمن إطار الميزانية المخصصة لإدارة الموارد البشرية دون أن يكون هنالك إنقاص أو إضرار بأي بند أو قسم من أقسام الإدارة الأخرى سواء في جانب التعيين أو التوظيف .
 - **الإقناع** : أن يستطيع إقناع موظفيه بما يجب عليهم عمله من دون استخدام صيغ الأمر حيث أن الموظفين يكون أكثر قابلية لتنفيذ الأعمال الخارجة عن نطاق الإيجاب أو الإكراه.
 - **المعرفة التقنية** : حيث لابد أن يكون ملم باستخدامات الأجهزة المكتبية الفنية وعلى علم بفوائدها واستخدامها بما يساعد في الإسراع من وتيرة العمل .
 - **الإلمام بوظيفة الموارد البشرية** وما ينطوي تحتها من وظائف إدارية وتنفيذية ومستويات هذه الوظائف وتوصيفاتها .
 - **القدرة الإدارية والتعامل مع الإدارة العليا** للحصول على ما تريده إدارة الموارد ولمساعدة الإدارة العليا بالأعمال الخاصة بالموارد وتخطيطها.
 - **أن يكون القائد إنسان** يضع نفسه مكان موظفيه يحس بالأمهم ويفرح بفرحهم ويكون القدوة الأولى لهم في العمل وليس من يمسك عصي السجان أو من يتصيد لهم الأخطاء لينزل عليهم الجزاء بما أوتي من

سلطة في المنصب الذي يشغله بل لا بد أن يكون لهم الأب الموجه والقائد المعلم حتى تكون إدارة الموارد البشرية من أفضل إدارات المنظمة فإذا رضي البشر وأحسوا بالسعادة سوف يقدمون أفضل ما لديهم من اجل العمل ومن اجل البقاء به والحفاظ على استمراره .

خامساً : مفهوم تصميم العمل وأهميته والهيكل الوظيفي

حيث انه لا بد أن تتوافق الوظيفة مع من يشغلها كان لا بد من وضع وصف للوظائف واجراءاتها ومتطلباتها ومتطلبات شغلها أو بما يعرف بتصميم العمل حيث يمثل تحديد خصائص الوظائف والإعمال وسماتها وكفاءتها من اجل الاستفادة من كل وظيفة لتحقيق اكبر مستوى من الإنتاجية لتوفير الترابط بين الموظفين ووظائفهم أو يمكننا القول بأنه " يقصد بتصميم العمل هو مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلاؤم ما بين العاملين وأعمالهم أو وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلاؤم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة ، ويأتي تصميم العمل من منطلق أن كل عمل أو وظيفة يحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء، وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها" .

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

أهمية تصميم العمل:

- ١- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات
- ٢- يتم اختيار العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.
- ٣- يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.

- ٤- تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.
- ٥- تتم الترقية للوظيفة بناء على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة.

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

- ١- الاقتصاد في ميزانية المنظمة حيث تحدد الهدف الفعلي من الوظيفة والكمية المطلوبة منها لإنجاز العمل من خلال تحديد القوى التشغيلية لكل وظيفة وفق لوصفها الوظيفي الذي قامت به إدارة الموارد البشرية.
- ٢- توفر الرجل المناسب حيث تقارن إمكانات المتقدمين للوظائف وقدراتهم الشخصية ومؤهلاتهم العلمية مع كل وظيفة لاختيار الأنسب لها من المتقدمين .
- ٣- تحديد خطوط السلطة والمسئولية وعلاقات العمل حيث بين الوصف الوظيفي مستوى واجبات وأهمية كل وظيفة مركزها بالنسبة للهرم التنظيمي .
- ٤- بيان الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة في المنظمة .
- ٥- سهولة قياس الانجاز حيث يقاس الانجاز في كل وظيفة على حسب نوع الوظيفة ومدى القيام بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها.

هيكل الموظف :

أن أي فرد يعمل في منظمة تتراكم لديه مجموعة من الخبرات والمهارات الوظيفية والعملية والاجتماعية المختلفة المتعلقة بمجال وظيفته أو مجالات أخرى ترتبط بها وتختلف هذه الخبرات وفق نوع الوظيفة ومدى ارتباطها وموقفها بالتنظيم والمدة الزمنية التي يقضيها الموظف بالعمل ليبنى شخصيته ومهارته ، كما يمكن تعريف هيكل الموظف بأنه "يشير هيكل الموظف إلى مجموعة المهارات والخبرة التي يحصل عليها الفرد من خلال

تاريخه في الوظيفة وممارسته الأعمال المختلفة ضمن هذه الفترة الزمنية التي قضاها في العمل ، إضافة إلى مكونات الوظيفة التي تناسبه وما تحتويه من مسؤوليات والتزامات يمكن للموظف تأديتها بجدارة ، ويمر الموظف بعدة تنقلات وظيفية نتيجة الترقية بشكل تصاعدي أو التنقل الوظيفي بشكل أفقي والذي تحتم عليه مصالح العمل ضمن الهيكل التنظيمي في المنظمة ، ويبدأ الموظف باكتساب الخبرة والمهارة منذ تعيينه لأول مرة في الوظيفة ولغاية إحالته إلى التقاعد وترك الخدمة الوظيفية ، وإن من العوامل المهمة التي تتحكم بعدد التنقلات أو الترقيات هي المؤهلات والمستوى المعرفي والفني ، التي حصل عليها الفرد بمرور الزمن.

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

١ - المؤهلات التعليمية للفرد ومستوى التعليم :

فكلما زاد مستوى تعليم الفرد زادت إمكانية نمو هيكله الوظيفي حيث يدعم التعليم والتدريب هيكل الموظف ويضفي له الطابع العلمي وسرعة الاستيعاب.

٢ - الخبرات الوظيفية:

حيث تعد سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظائف متعددة منبع للخبرة أكثر من سنوات العمل التي يقضيها الموظف في وظيفة روتينية واحده أي انه كل ما تعددت الوظائف والخبرات الوظيفية للموظف ازداد حجم هيكل الموظف.

٣ - الرغبة في التطوير وتطوير الذات :

عن الرغبة في التطوير سوف يكون هناك إدخال لتقنيات وآليات جديدة في العمل تضيف جانب جديد من الخبرة الوظيفية من خلال استخدام أساليب جديدة تطور المهارات الشخصية بالإضافة لتطوير بيئة العمل بالمنظمة.

٤ - المؤهلات الشخصية والصفات الذاتية للفرد:

أي أن الفرد كل ما كان ذو شخصية تفاعلية منفتحة مع المجتمع واجتماعي اكتسب خبرات أكثر ونقلت إليه خبرات وتجارب الآخرين من خلال الاحتكاك بهم وممارسة العمل معهم بعكس الأشخاص ذو الشخصية الانطوائية الذين غالباً ما تكون خبراتهم اقل من الانفتاحيين وذلك لقلة اختلاطهم بالمجتمع .

٥ - سرعة التعلم :

كلما كان الشخص لديه الرغبة في التعلم ولديه القدرة على الاستيعاب سريعاً استطاع أن يجمع ويراكم لديه كمية اكبر من التراكمات المعرفية التي تثري هيكل الموظف.

٦ - القدرة على الإبداع :

كلما كان لدى الشخص القدرة الإبداعية كلما فتح آفاق جديدة لمخيلته وحصيلته من الخبرة تزداد من خلال التجربة والاختراع بالتالي يقوى ويتعزز هيكل الموظف.

حيث يتم تحديد المسار الوظيفي لأي وظف وفق هذه العوامل بعد دراستها واختبارها لكل موظف ووظيفة.

بناء الهيكل الوظيفي :

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

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

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

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

كما ويتميز بـ :

- ترتيب الناس على أساس من المصالح المشتركة ولذلك ، فإنها يمكن أن يتعلمون الكثير من بعضهم البعض.
- حل المشاكل يصبح من الأسهل في الهيكل التنظيمي والوظيفي.
- يمكن للموظفين المهرة من نفس المجموعة البحث عن مزيد من الموظفين من ذوي المهارات للشركة.
- زيادة التحكم في الهيكل الوظيفي والإشراف على كل الأعمال الأخرى.

• تنمية العمل الجماعي

حيث يمكننا تلخيص و شرح هذه المميزات كما يلي :

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

أنواع الهيكل الوظيفي :

يختلف نوع الهيكل الوظيفي وفق سياسات المنظمات ولكن هناك مجموعه من الهياكل الوظيفية المبنية على مجموعه من الأسس كالتالي :

• هيكل المهن في المنظمة: Hierarchy Of Skills

اعتماداً علي مبدأ التخصص في تقسيم العمل يتم تحديد الاختصاصات الوظيفية والمهنية لمختلف النشاطات الإدارية والتشكيلات الإدارية للمنظمة .

• هيكل المسميات (الرتب) في المنظمة: Hierarchy Of Rank

تعبر العناوين الوظيفية عن حقيقة الواجبات والمسئوليات ودرجة الصعوبة التي تمتاز بها الوظيفة عن بقية الوظائف بالإضافة إلي المؤهلات اللازمة لشغلها .

- **هيكل الأجور في المنظمة: Pay Hierarchy**
تعبّر الدرجة المالية عن الكلفة المالية التخمينية للوظيفة في المنظمة إذ تترتب وفقاً لتسلسل الوظائف من الحد الأعلى الدرجة إلي الأدنى ولمجموعة درجات.

الفصل الثاني
تخطيط القوي العاملة

الفصل الثاني تخطيط القوى العاملة

مقدمة:

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

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

ولذلك يجب أن يكون العرض كافيا من الموارد البشرية لكي يضمن التشغيل الفعال للمشروع، سواء كان هذا المشروع شركة من شركات الأعمال، مصلحة حكومية، نادى رياضي، أو جامعة من الجامعات. ولتحقيق هذا الهدف هو استمرارية نجاح عمليات المشروع فان الأمر يتطلب ما يسمى بتخطيط القوى العاملة، والذي يعد عنصرا أساسيا في أي برنامج ناجح لإدارة الموارد البشرية.

أولا: مفهوم تخطيط القوى العاملة:

هي العملية التي يتم بمقتضاها تحديد والتأكد من حصول المشروع على العدد المناسب من الأشخاص المؤهلين، وأن يكملون هذا العدد متاحا في الوقت المناسب، وايضا أن يقوم هؤلاء الأفراد بأداء الوظائف التي تلبى

احتياجات المشروع وفي نفس الوقت تحقق الإشباع المناسب للأفراد بعبارة أخرى فإن المقصود بتخطيط القوى العاملة داخل أي مشروع إعداد جداول أو مجموعة من الجداول تحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع والأعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي للمشروع وذلك عن فترة زمنية مستقبلية، هذا ويمكن أن نتوقع أن تنتهي عملية تخطيط القوى العاملة إلى جدول أو مجموعة من الجداول.

ويشير التحديد السابق لمفهوم التخطيط للقوة العاملة إلى عدة نقاط يجب أن تكون في ذهن القارئ قبل أن تنتقل إلى مناقشة كيفية إتمام عملية التخطيط:

- ١- أن تخطيط القوى العاملة يستهدف أولاً تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة زمنية معينة في المستقبل حتى يتمكن من تحديد أنواع التخصصات التي سيسعى المشروع إلى توفيرها
- ٢- يستهدف بعد ذلك تحديد الأعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف وبالتالي إجمالي القوة العاملة المطلوبة للمشروع.
- ٣- تخطيط القوى العاملة يعتمد في دقته على سلامة وغازارة البيانات المتاحة وعلى خبرة القائمين به، وهما شرطان لأي تخطيط علمي ناجح
- ٤- تخطيط القوى العاملة عبارة عن نوع من التخطيط- أي تنبؤ بالمستقبل وهو لا يختلف عن أي تنبؤ في أي مجال من حيث احتمال تحققه من عدمه... غير أن الانحراف عن الأرقام المحققة عن المقدرة يتغير طردياً مع مستوى الدقة الذي قام به المخططون.
- ٥- يجب أن تعدل الخطة وأن يتم تجديدها تلقائياً كلما دعت الحاجة لذلك.
- ٦- يتطلب تخطيط القوى العاملة تحليلاً تفصيلياً للحاضر والمستقبل للتأكد من أن المشروع متاح لديه العدد المناسب من الأشخاص، وأن لديهم أنواع المهارات المطلوبة لأداء الوظائف المسندة إليهم.
- ٧- وأخيراً يجب أن يؤدي النظام الكلي لتخطيط القوى العاملة إلى أن تتوافق حاجة المنشأة للأفراد المنتجين مع حاجات الأفراد لتحقيق الإشباع الوظيفي

ثانياً: البيانات اللازمة للمشروع في إعداد خطة العمالة:

يجب توفير نوعين من البيانات:

- أ- بيانات داخلية يتم الحصول عليها من داخل المشروع
- ب- بيانات خارجية يتم جمعها من مجموعة الأجهزة الموجودة في الدولة.

أ- البيانات التي تجمع من المشروع:

١- الهيكل التنظيمي المبدئي للمشروعات والتعديلات المنتظرة عليه:

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

٢- المتغيرات المتوقعة على أساليب ونظم العمل المتبعة:

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

٣- التجديدات والتحسينات الفنية المتوقعة تؤدي إلى التغيير في أنواع

وعدد الوظائف:

فمثلاً استخدام سيارات الأتوبيس كبيرة الحجم في القاهرة يحتاج إلى تغيير في عدد وأنواع وظائف السائقين والكمسارية في حالة إحلال السيارة الكبيرة محل سيارتين من السيارات القديمة، كما أن إدخال الآلية أو نصف الآلية يؤدي إلى تقليل عدد العاملين.

٤- الأنشطة الجديدة التي ينتظر القيام بها:

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

ب- البيانات التي يلزم الحصول عليها من أجهزة الدولة:

سياسات العمالة في الدولة:

وتؤثر على تخطيط القوة العاملة فيما يلي:

أ- من سياسة الدولة أن التنمية الاقتصادية تتحقق بزيادة فرص العمل المتاحة أما بزيادة عدد المشروعات أو زيادة عدد العاملين في المشروعات الحالية. وقد ترى الدولة - كما يحدث في جمهورية مصر العربية - فرض أعداد من العاملين على المشروعات لاعتبارات اجتماعية.

ب- قد ترى الدولة تخفيض في ساعات العمل من شأنه أن يؤثر على عدد الوظائف بالزيادة.

مثال:

مصنع قوته ٧٠٠ عامل وعدد ساعات العمل ٨ ساعات يوميا، ثم قررت الدولة تعديل ساعات العمل من ٨ إلى ٧ ساعات فلا بد وأن تؤدي ذلك إلى زيادة عدد العمل المطلوبين لأداء العمل عدد ساعات العمل المطلوبة من العمل على اساس ٨ ساعات $٧٠٠ \times ٨ = ٥٦٠٠$ ساعة

عدد العمال المطلوبين لتنفيذ العمل على اساس ٧ ساعات

$$٥٦٠٠ \div ٧ = ٨٠٠ \text{ عامل.}$$

وعلى ذلك يكون عدد العمال المطلوبين ١٠٠ عامل إضافي.

١- سياسة الهجرة:

يلاحظ أن السماح بالهجرة معناه ترك العمل وبالتالي نقص في بعض التخصصات، ولذلك لابد من التخطيط لاستكشاف الأعداد التي ينتظر ان تترك العمل بسبب الهجرة بالتنبيه على الراغبين في الهجرة بإخطار الشركة قبلها بوقت كاف.

٢- سياسات التعلم والتدريب:

تؤثر على تخطيط القوى العاملة بسبب تأثيرها على المعروض من التخصصات المختلفة حيث أنه من المعروف ان يتم إعداد التخصصات المطلوبة أما:

- _ داخل المشروع من خلال التدريب اثناء العمل.
- _ الجزء الآخر يتم إعداده في معاهد التعليم ومراكز التدريب

ثالثاً: أهمية تخطيط القوة العاملة للمشروع والدولة:

تتبع أهمية تخطيط القوة العاملة على مستوى المشروع من الآتي:

١- إعداد الميزانية التقديرية للوظائف والأجور: ويشمل ذلك:

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

٢- تحقيق العدالة في توزيع العمل بين الأقسام:

فنلاحظ أن هناك فائض في بعض الأقسام وعجز في البعض الآخر

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

أما الاستفادة على المستوى القومي بخطط العمالة للمشروعات فتتضح فيما يلي:

- ١- مراجعة الأرقام المخططة للإنتاج: عن طريق تحديد الإمكانيات البشرية المطلوبة لتنفيذ الإنتاج على المستوى القومي
- ٢- تحديد رقم الأجر المتوقع على المستوى القومي والآثار المترتبة على زيادته فيتم جمع الأرقام الإجمالية للعمال في كل مهنة على مستوى المؤسسة على مستوى القطاع ثم على مستوى الدولة وتضرب هذه الأرقام في متوسط الأجر لكل مهنة يمكن التوصل إلى رقم الأجر المتوقعة الذي يقارن بالرقم الفعلي للسنة الحالية حتى يمكن تحديد الزيادة المتوقعة في الأجر خلال الفترة المقبلة.
- ٣- التخطيط للتعليم والتدريب: وذلك عن طريق:
 - تحديد المطلوب من أنواع وأعداد المهارات على المستوى القومي.
 - تحديد العرض الذي تقدمه المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب.
 - مقارنة العرض والطلب لتحديد الفائض أو العجز بزيادة والتوسع في بعض المؤسسات التعليمية أو العكس.

رابعاً: الأسباب الرئيسية وراء القيام بتخطيط الموارد البشرية:

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

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

بالإضافة إلى ذلك فان التغيير التكنولوجي يؤدي إلى خلق وظائف جديدة وإلغاء البعض الآخر، فمثلا الوظائف التي كانت تتطلب درجة البكالوريوس في وقت سابق قد تتطلب درجة الماجستير في الوقت الحالي.

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

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

٥- تخطيط القوة العاملة كأساس للقيام بوظائف الافراد الأخرى: يزود تخطيط القوة العاملة المعلومات الأساسية لتصميم وتنفيذ وظائف

الأفراد الأخرى مثل الحصول على الأفراد اللازمين للعمل ، الاختيار والتعيين ، تدريب وتنمية الأفراد وكذلك تحرك الأفراد داخل العاملين.

خامساً: مسؤولية إعداد خطة الموارد البشرية ومتابعتها:

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

أ- مسؤولية تخطيط الموارد البشرية:

الوحدة الاقتصادية في مفهومنا العلمي لها - تتمثل في كونها اصغر تقسيم إداري وتخطيطي لأي قطاع اقتصادي. وتتشكل من مجموعة من الإدارات الرئيسية المركزية والفرعية، والتي يعمل داخلها أفراد يتم تعيينهم وتسكينهم داخلها، وفقاً لأسس ومعايير موضوعية يراعى فيها المستوى التدريبي والتعليمي ومدى الخبرة، فضلاً عن ميول ورغبات هؤلاء الأفراد، وذلك خلال فترة زمنية معينة بغرض تحقيق أهداف معينة. ومن ثم فان إدارة الأفراد هي الإدارة التي يقع على كاهلها عبء العملية التخطيطية للموارد البشرية، ونظراً لاحتياج كل إدارة من الإدارات - الرئيسية والفرعية التي تشكل الهيكل التنظيمي للمنشأة لأنواع معينة بتخصصات ومستويات محددة من العمالة ، فانه من الأجدى ان تتولى كل منهما مسؤولية تحديد هذا الهيكل الوظيفي كما وكيفياً " بمعنى ان يتم التخطيط بصورة لا مركزية من جانب الإدارات المختلفة بالمنشأة ، على ان تتولى إدارة الأفراد مسؤولية تجميع خطط القوى العاملة التي تم إعدادها من جانب الإدارات المختلفة، والتنسيق بينهما للخروج بخطة متكاملة للقوى العاملة على مستوى المنشأة ككل.

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

ب- مسؤولية متابعة خطة الموارد البشرية:

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

١- الاحتمال الأول

أن تجد إدارة الأفراد أن الخطة المستهدفة ، تطابق الخطة الفعلية تطابقا تاما، او أن هناك انحرافات بسيطة غير مؤثرة الأمر الذي يعطى دلالة صادقة على نجاح ودقة القائمين والمسؤولين عن الإدارات الرئيسية والفرعية المكونة بالمنشأة ، في إمكانية التنبؤ الدقيق والتحكم في المتغيرات التي تلعب دورا اساسيا ينسب ويحتسب للمسؤولين عن إدارة الأفراد، لقدرتها على إعادة توزيع القوى العاملة التي كانت في حالة فائض في بعض الإدارات وأمكن تسكينها داخل إدارات أخرى تتفق مع متطلباتها ، فضلا عن إمكانية التنسيق بين الخطط الفرعية للقوى العاملة لمختلف الإدارات وتدبير العمالة المطلوبة في التوقيت المناسب.

٢- الاحتمال الثاني:

أن تجد الإدارة أن الخطة المستهدفة لا تطابق الخطة الفعلية، بل تختلف عنها اختلافاً بينا واضحاً لأسباب ترجعها لكل أو بعض ما يلي:

- أخطاء شخصية مرجعها سوء التقدير أو المبالغة من جانب المسؤولين عن الإدارة.

- أخطاء موضوعية ترجع إلى ظهور متغيرات جديدة، لم تؤخذ في الاعتبار، وطرأت فجأة دون مقدمات أو أن هناك تعديلات أو تغييرات جذرية في البرامج والخطط المختلفة.

- أخطاء في التنفيذ، فمن الممكن أن تكون خطة الموارد البشرية التي تم إعدادها على مستوى المنشأة ككل سليمة ومتكاملة، إلا أن تنفيذ الجهات المعنية - الوزارة المختصة بالقوى العاملة وأجهزة الإحصاء المركزية كانت قاصرة حيث قامت بإمداد المنشأة ببيانات أو بإعداد من القوى العاملة أقل أو أكثر من المطلوب، أو أن هذا الإمداد العددي كان سليماً إلا أن الإمداد النوعي كان قاصراً، بمعنى أن هذه النوعيات البشرية التي قدمت للوحدات الاقتصادية غير مطلوبة، لعدم توافر الشروط المحددة سلفاً. وبالتالي فإن دور إدارة الأفراد يتمثل في علاج خلل التوازن والتعرف على مواضع الضعف في محاولة جادة لإعادة النظر في خطة القوى العاملة داخل الوحدة الاقتصادية في المستقبل القريب، لعلاج أوجه الانتقادات والقصور في الخطة الحالية، وهو ما يجب أن تراعيه إدارة الأفراد، لتتال العملية التخطيطية للقوى العاملة كل الاهتمام والعناية الجديرة بخطورتها.

هل معنى هذا أن مسؤولية متابعة خطة القوى العاملة تقع على كاهل إدارة الأفراد بالمنشأة فحسب؟ حقيقة الأمر أن هذه المسؤولية تضامنية بمعنى أن كل إدارة سبق لها أن خططت للقوى العاملة الخاصة بها، فهي مسئولة عن متابعة هذه الخطة من واقع التنفيذ العملي، إذ أنه قد يتبين لها أن المستهدف قد يطابق الواقع الفعلي، أو قد لا يطابقه وعلى إدارة الأفراد أن تضع خطة

متابعة كاملة على مستوى المنشأة ككل، والتي تعنى في واقع الأمر -
محصلة تجميع خطط المتابعة على مستوى كافة الإدارات به.

أن هذه النتيجة قد تؤدي بنا إلى ضرورة دراسة بعض الأخطاء الشائعة في
تخطيط الموارد البشرية تفصيلياً وهو ما ستقوم بعرضه في الجزء التالي:

سادساً: بعض الأخطاء الشائعة في تخطيط الموارد البشرية:

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

الخطأ الأول:

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

الخطأ الثاني

قد يتم استخدام أسلوب الوظيفة التقديرية بشكل تحكيمي. فنجد إحدى
المنشآت تطبق هذه المقررات الوظيفية داخل كل الإدارات المركزية المكونة
للهيكل التنظيمي، دون ما تمييز يذكر. فمن الخطأ بمكان توحيد هذه
المقررات الوظيفية لكل الإدارات، لأن ذلك يفترض ضمناً أن حجم العمل
متماثل، وهو أمر يتعذر التسليم بصحته بصورة مطلقة. فمن المسلم به أن
تركيبية الهيكل التنظيمي للمنشأة الاقتصادية تتسم بتقسيمها إلى مجموعة
الإدارات المركزية المتميزة بكونها وحدة واحدة. ومن ثم فإن جميع العوامل

والظروف الداخلية المؤثرة على المقررات الوظيفية واحدة – تقريبا- فيما عدا طبيعة عمل كل إدارة من هذه الإدارات، وبالتالي يجب على مخطط الموارد البشرية داخل هذه المنشأة أن ينظر بعين الاعتبار لهذا العنصر الحاكم، وهو بصدد تحديد المقررات الوظيفية التقديرية لكل إدارة على حدة بصورة مستقلة.

الخطأ الثالث

التباين الصارخ بين مفهوم تخطيط الموارد البشرية من جانبه العملي وواقعه التطبيقي . فمن المتعارف عليه علميا أن هناك ارتباطا جذريا بين المستويات التخطيطية المختلفة، فأعداد خطة القوى العاملة على مستوى كافة المنشآت الاقتصادية تعد بمثابة الخطوة الأولى الأساسية التي تبنى عليها خطط القوى العاملة على مستوى القطاعات الاقتصادية المختلفة يعنى إعداد خطة القوى العاملة على مستوى الدولة.

الخطأ الرابع:

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

والجدير بالملاحظة أن إعداد توصيف وتحليل الوظائف المختلفة داخل المنشآت الاقتصادية بعد حصرها، لا يجب أن يعتمد - فحسب - على مجرد سرد للشروط، والمواصفات التأهيلية، واجتياز الاختبارات التقليدية المتعارف عليها، بل أن انتقاء القوى العاملة المرشحة للعمل داخل هذه المنشآت يجب أن يعتمد على اختبار إنساني حاكم للدلالة على مدى ودرجة المواءمة بين متطلبات الوظيفة من جهة ومواصفات شاغلها من جهة أخرى.

الخطأ الخامس

الاعتقاد الخاطئ بأنه لا جدوى من البرامج والخطط التدريبية فهي تمثل من وجهة نظرهم، نوعاً من الرفاهية وتبذيراً للأموال المنفقة وبالتالي فإن تصورهم لهذه البرامج لا يعد واعتبارها مجرد برامج ثقافية. ولا شك أن هذه النظرة خاطئة جملة وتفصيلاً فالتدريب استثمار هام لا خطر وأبرز عناصر العملية الإنتاجية والإدارية، فهو يلعب دوراً بارزاً في تنمية قدرات ومهارات القوى العاملة، من خلال الدور التكاملي مع السياسة التعليمية. فالعجز والقصور في نوعيات القوى البشرية والخلل في الهياكل الوظيفية يلقي عبئاً كبيراً وامتزاجاً على المصادر التدريبية، ومن هنا يظهر الارتباط الوثيق بين تخطيط القوى العاملة من جهة، وتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة أخرى.

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

سابعاً: أساليب تخطيط الموارد البشرية:

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

- ١- طول الوقت الذى تستلزمه تنمية الموارد البشرية وبالتالي صعوبة تقرير الاحتياجات منها على المدى البعيد
- ٢- وما يزيد من صعوبة التقرير ايضا نقص البيانات المطلوبة لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية سواء كانت بيانات متعلقة بالاقتصاد القومي ككل، وخطط التنمية الاقتصادية او بيانات متعلقة بالمنظمة وحجم العمل والعاملة بها، ومع ذلك فليس ثمة ما يبرر القول بأن عملية تقدير الاحتياجات من القوى العاملة اقل دقة واحكاما من تقدير احتياجات المستقبل ومن الموارد الأخرى فكل تقديرات المستقبل لابد ان تستند على اقتراحات معينة وبالتالي تتوقف على الدقة من وضع هذه الافتراضات
- ٣- ونتيجة لعدم وجود اتفاق تام حول الأساليب المتبعة لتقدير احتياجات المستقبل ، الأمر الذى يدعونا للقول بضرورة استخدام اكثر من أسلوب في عمليات التخطيط من آن واحد للتخلص من الصعوبات التى تواجه استخدامه، إحداها منفرداً وهنا ملحوظة أخرى يجب ان تسجل وهى انه من الضروري ان يتم العمل في تخطيط القوى العاملة في صورة فريق عمل *Team Work* أى بصورة جماعية تعاونية في شخص واحد لا يستطيع أن يتحمل مسؤولية إنجاز العمل المطلوب بالكفاءة العالية أو يكون ملماً بالمعرفة الكاملة عن هذا العمل، ويجب أن يضم هذا الفريق نخبة من المتخصصين مثل خبراء في الاقتصاد والإحصاء والإنتاجية والتعليم والتدريب وغيرها.

وهناك حاجة ملحة لتخطيط القوى العاملة بصفة مستمرة على مستوى المنظمة نظراً للتغيير المستمر في الظروف المؤثرة على هيكل العمالة سواء كانت ناتجة من داخل المشروع (مثل التغيير المستمر في خطط التنمية التي يقرها المشروع وتغيير ظروف العمل) أو من خارجه مثل التغيير في سوق العمل (سواء كانت تغيرات كمية أو نوعية) التغيير التكنولوجي، والتغير في حجم السكان، تقدم التعليم والتدريب وهكذا... إلخ

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

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

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

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

١) تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة:

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

أ- الطريقة الإحصائية:

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

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

- تقدير القوى العاملة من واقع حجم المبيعات الفعلية: وذلك عن طريق دراسة العلاقات بين المبيعات (كمتغير مستقل) وبين العمالة المناظرة (كمتغير تابع) وتطبيق نفس التحليل الإحصائي السابق.

- تقدير القوى العاملة من واقع الاستثمارات في الاصول باستخدام نفس التحليل الإحصائي السابق
ب- طريقة دراسة أماكن العمل:

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

$$\frac{\text{عدد العاملين} \times \text{عدد} \times \text{متوسط عدد أيام التشغيل}}{\text{الوردية الواحدة} \times \text{الورديات بمكان العمل في السنة}} = \frac{\text{احتياجات مكان العمل}}{\text{الواحد من العمالة}}$$

متوسط عدد ايام تشغيل العامل في السنة

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

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

ج- طريقة الأهداف المخططة:

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

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

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

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

- $\text{حجم الإنتاج الكلي المتوقع} = \text{الإنتاج المتوقع للألة الواحدة} \times \text{عدد الآلات بالوحدات}$
- $\text{وقت الإنتاج الكلي المتوقع} = \text{حجم الإنتاج الكلي المتوقع بالوحدات} \times \text{زمن إنتاج الوحدة الواحدة}$
- $\text{العمالة المتوقعة} = \text{وقت الإنتاج الكلي} \div (\text{ساعات العمل القصوى في اليوم})$

حيث أن:

- $\text{ساعات العمل القصوى في اليوم} = \text{ساعات عمل العامل في اليوم} \times \text{عدد ورديات العامل في اليوم}$
- $\text{مقدار العجز أو الفائض المتوقع} = \text{العمالة الدفترية} - \text{العمالة المتوقعة للعمالة}$

مثال

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

البيان	قسم (أ)	قسم (ب)
الإنتاج المتوقع للآلة الواحدة	٨٠٠ وحدة	١٠٠٠٠ وحدة
عدد الآلات	١٠ آلة	٨ آلة
زمن إنتاج الوحدة الواحدة	١٥ دقيقة	٣٠ دقيقة
ساعات العمل القصوى للعامل يومياً	٨ ساعات	٨ ساعات
عدد ورديات العمل	وردية واحدة	وردية واحدة
العمالة الدفترية	٣٠٠ عامل	٣٥٠ عامل

المطلوب:

أولاً: تحديد حجم القوى العاملة المتوقعة خلال هذا الشهر؟

ثانياً: بيان مقدار العجز والفائض المتوقع في كل قسم من إبداء رأيك في التصرف تجاه الموقف في حالة العجز أو الفائض.

الحل

باستخدام العلاقات السابقة يمكن حل هذه المشكلة:

(١) تحديد حجم القوى العاملة المتوقعة:

- في القسم الأول (أ)

$$\text{أ- حجم الإنتاج الكلي المتوقع يومياً بالوحدات} = ٨٠٠ \times ١٠ = ٨٠٠٠ \text{ وحدة}$$

$$\text{ب- وقت الإنتاج الكلي المتوقع (بالدقائق)} = ٨٠٠٠ \times ١٥ = ١٢٠٠٠٠ \text{ دقيقة}$$

$$\text{وقت الإنتاج الكلي المتوقع (بالساعات)} = ١٢٠٠٠٠ \div ٦٠ = ٢٠٠٠ \text{ ساعة}$$

ساعات العمل القصوى في اليوم = $1 \times 8 = 8$ ساعات
ج- حجم العمالة المتوقعة بالقسم (أ) = $2000 \div 8 = 250$ عامل.

- في القسم (ب)

أ- حجم الإنتاج الكلي المتوقع يوميا بالوحدات = $8 \times 10000 = 80000$ وحدة

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

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

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

ج- حجم العمالة المتوقعة بالقسم (ب) = $4000 \div 8 = 500$ عامل.

(٢) تحديد مقدار العجز أو الفائض المتوقع:

الفائض أو العجز في العمالة = العمالة الدفترية - العمالة المتوقعة

في القسم (أ) = $300 - 250 = 50$ عامل

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

(٣) التوصيات لحل مشكلة العجز أو الفائض في العمالة:

- لمواجهة مشكلة فائض العمالة بالقسم الأول نوصى بما يلي:

أ- نقلهم إلى القسم الثاني لسد بعض الاحتياجات عنه

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

ج- التخلص من العمالة المؤقتة في حالة وجودها

د- تشجيع البعض على الحصول على الإجازات والإعارات

هـ- تشجيع البعض للمعاش المبكر

- لمواجهة عجز العمالة بالقسم الثاني:

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

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

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

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

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

تمرين

إذا كان عدد الساعات النظرية اللازمة لإنتاج عدد الوحدات الكلية لشهر يناير ٢٠١٥ هو ٣٢٠٠٠ ساعة، وإذا كانت ساعات العمل اليومية للعامل الواحد على اساس وردتين لكل منهما ثماني ساعات، وإذا كانت العمالة الدفترية لها الشهر ١٧٠٠ عامل.

المطلوب: تحديد مقدار العجز أو الفائض المتوقع من العمالة خلال أشهر يناير ٢٠١٦

٢) تحليل قوة العمل الحالية:

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

أن دراسة وتحليل قوة العمل الحالية يتم من خلال اعداد قوائم تفصيلية لكل عمل أو وظيفة في كافة الإدارات والاقسام. يوضح فيها عدد العاملين

الحاليين ونوع الوظائف التي يؤديونها. كما تعطى هذه القوائم بيانات مفصلة عن نوع الوظيفة واختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والشروط المطلوبة في شغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها. ومن ناحية أخرى توضح مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص الذين يؤديونها. الأمر الذي يساعد الإدارة في إعطائها فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات المختلفة ومدى استغلال هذه القدرات المتاحة.

وبالإضافة إلى التحليل السابق يتطلب الأمر أيضا دراسة أهم المشاكل الأساسية التي تؤثر على قوة العمل الحالية، ومن أهم هذه المشاكل مشكلة الغياب عن العمل *Absenteeism*، ومشكلة دوران العمل *Labor Turnover*

أ- الغياب :

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

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

$$(١) \text{ معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الايام المفقودة نتيجة الغياب خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد أيام العمل خلال نفس الفترة}} \times 100\%$$

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

$$(٢) \text{ معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد أيام أو ساعات الغياب}}{\text{عدد مرات الغياب}} \times 100\%$$

(٣) معدل التأخير:

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

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

$$(٤) \text{ معدل شدة التأخير} = \frac{\text{عدد أيام (ساعات) التأخير}}{\text{عدد مرات التأخير}} \times 100\%$$

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

مثال:

إليك البيانات التالية المستخرجة من سجلات الحضور والانصراف لشركة المهدي للأدوية عن شهر أكتوبر ٢٠١٥

ساعات العمل الفعلية خلال الشهر ١٤٠٠٠٠ ساعة عمل

ساعات الغياب خلال الشهر ٢٠٠٠٠ ساعة غياب

ساعات التأخير خلال الشهر ١٠٠٠٠ ساعة تأخير

عدد مرات الغياب خلال الشهر ٤٠٠٠ واقعة غياب

عدد مرات التأخير خلال الشهر ٢٠٠٠ واقعة تأخير

المطلوب: تقييم وظيفة الاختيار والتعيين لهذه الشركة في ضوء البيانات المذكورة باستخدام المؤشرات التالية: معدل الغياب، ومعدل شدة الغياب، ومعدل التأخير، ومعدل شدة التأخير.

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

الحل:

$$(١) \text{ معدل الغياب} = 100\% \times \frac{20000}{20000+140000} = 12,5\%$$

$$(٢) \text{ معدل شدة الغياب} = 100\% \times \frac{20000}{4000} = 500\%$$

$$(٣) \text{ معدل التأخير} = 100\% \times \frac{10000}{10000+140000} = 6,7\%$$

$$(٤) \text{ معدل شدة التأخير} = 100\% \times \frac{10000}{2000} = 500\%$$

نلاحظ من النتائج السابقة أن ظاهرة الغياب بالشركة أكثر انتشارا حيث يزيد معدل الغياب فيها وهو ١٢,٥ % عن المتوسط في القطاع الصناعي الذي تنتمي اليه الشركة وهو ٩ % وان كانت ظاهرة أقل حدة، حيث أن معدل شدة الغياب بالشركة ٥٠٠% في حين ان المتوسط بالقطاع الصناعي يعادل ضعف هذا المعدل

بالنسبة لظاهرة التأخير في الشركة المذكورة نجد انها اقل انتشارا حيث ينخفض معدل التأخير بالشركة وهو ٦,٧ % عن المتوسط في القطاع الصناعي الذي تنتمي اليه الشركة وهو ٨ % ولكن هذه الظاهرة حادة في الشركة حيث يرتفع معدل شدة التأخير في الشركة وهو ٥٠٠% عن المتوسط في القطاع الصناعي وهو ٤٠٠%

أن ارتفاع هذه المؤشرات عن المعدلات العادية يشكل تكلفة عالية للمنظمة وحتى ولو لم يتقاض العامل الغائب اجرا عن مدة غيابه ، حيث ان غياب العامل يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين ، والعمل في غير أوقات العمل

الرسمية لمواجهة نقص العمالة ، اضعف إلى ذلك ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج، ومن ثم التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة ، مما يغير من سمعة ومركز المنظمة في السوق

وانطلاقاً من الآثار السابقة للغياب يتحتم على الإدارة ان تلعب دوراً ايجابياً لتخفيض نسبة الغياب إلى اقل حد ممكن وأخذ هذه النسبة في الحسبان عند تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة، ويتحقق تخفيض نسبة الغياب من خلال إجراء تحليل شامل لأسباب الغياب والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعات وفقاً لمجموعة من الخصائص مثل (اسم الموظف الغائب، تاريخ الغياب، العمر ، الجنس ، ظروف العمل،.... إلخ) الامر الذي يسهل في النهاية من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لمعالجة تلك الظاهرة

ب- دوران العمل:

أن هناك نوعاً آخر من التحليل والذي قد يؤدي إلى تعديل آخر من حجم الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة حتى هذه المرحلة من التحليل لم يتم تحليل ودراسة امكانية الخسارة الممكنة في حجم العمالة، وذلك بسبب مجموعة من الظروف مثل التقاعد، والوفاء والاستقالة، او الفصل او غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى ترك الخدمة بالمنظمة وعلى ذلك فان تحليل لدوران العمل يكون مطلوباً في هذا المجال

أن دوران العمل في مفهومه الواسع يشير إلى حركة قوة العمل دخولاً إلى المنظمة وخروجاً منها، ان هذه الحركة تعتبر بمثابة دليل على مدى استقرار قوة العمل في المنظمة فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة ومكلفة فعندما يترك أحد العاملين المنظمة فأنها تتحمل التكاليف التالية:

- تكاليف استخدام عامل آخر متضمنا ذلك الوقت وتكاليف تعيين عامل آخر جديد وتتضمن هذه التكاليف تكاليف المقابلات والاختيار والتعيين
- تكاليف التدريب ويتضمن ذلك وقت المشرف وإدارة الأفراد والمتدرب نفسه
- ما يدفع العامل المبتدئ يكون غالبا لإنتاجه خلال هذه الفترة من التدريب
- ان معدلات الحوادث غالبا ما تكون عالية بالنسبة للعاملين الجدد
- خسارة الإنتاج في فترة ما بين انفصال وتعيين الآخر الجديد
- تجهيزات الإنتاج للاستخدام الكامل خلال فترة التعيين وتدريب العاملين الجدد
- معدلات النفاية *Scrap* والعام *Waste* تكون غالبا عالية بالنسبة للعاملين الجدد
- زيادة عدد حالات الانفصال يترتب على ذلك زيادة التكاليف (مكافآت الأجر الإضافية) وهذا بالإضافة إلى ما يحدثه ذلك الأجراء من ارتباك في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة.

الفصل الثالث
إدارة معدل دوران
العمالة

الفصل الثالث إدارة معدل دوران العمالة

مقدمة:

أصبح دوران العمالة في الإدارة المعاصرة مقياساً لصحة أو فاعلية الإدارة بالمنظمة، ويشير تعبير "دوران العمالة" أو "دوران العمل" إلى خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة، بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل.

وتعد هذه الحركة مؤشراً لاستقرار هذه العمالة، وطالما كانت في حدود عادية فالأمر لا يقلق، ولكن زيادة مؤثرة في معدل دوران العمالة تعد أمراً مقلقاً، إذ يمكن أن تمثل مؤشراً لضعف الفاعلية التنظيمية، ولسعى الموظف للخروج مما يراه بيئة عمل طاردة وغير جاذبة، وتتعدد صور الخروج التي يحسب على أساسها مؤشر دوران العمالة فتشمل ما يعرضه الجدول التالي:

جدول (١/٣)

صور خروج العمالة من قوة العمل

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

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

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

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

أولاً : مؤشر دوران العمالة

يقاس دوران العمالة بالمؤشر التالي:

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

$$\text{أو } N = \frac{M}{100}$$

م

ويحسب متوسط حجم العمالة خلال الفترة كما يلي:

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

٢

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

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

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

٢

(١) احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين ، غير مبين الناشر، ٢٠٠٠، ص ٢٢٣-٢٤٠.

$$\text{ج- مؤشر دوران العمل} = \frac{٧٠}{١٠٠} \times ١٥\% = ٤٦٥$$

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

$$\frac{٨٨}{١٠٠} \times ١٥\% = ٩,١٩\%$$

٤٦٥

ثانياً : مؤشر ثبات العمالة

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

$$\frac{\text{عدد العاملين الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة}}{١٠٠} \times$$

إجمالي عدد العاملين الآن

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

$$\text{أ- عدد من أمضوا أكثر من سنة} = ٢٠٠ - ٢٠ = ١٨٠ \text{ فرداً}$$

$$\text{ب- مؤشر الثبات} = \frac{١٨٠}{٢٠٠} \times ١٠٠\% = ٩٠\%$$

ثالثاً : مؤشر فاقد العمالة

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

$$\text{عدد تاركى العمل خلال الفترة} \times 100$$

عدد العاملين خلال الفترة

فإذا كان عدد العاملين (٣٠) فرداً في بداية العام ترك العمل منهم (٥٠)
فرداً خلال العام، وتم إحلالهم، يكون مؤشر فاقد العمالة كما يلي:

$$\frac{50}{30} \times 100 = 166,6\%$$

رابعاً : مؤشرات فرعية لمؤشر دوران العمالة

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

فمثلاً إن كان عدد العاملين بمنظمة معينة (٥٥٠) فرداً في بداية عام
معين، بينما بلغ عددهم (٥٦٠) فرداً في نهاية العام، وخلال هذا العام تم
تعيين (٨٥) فرداً بينما ترك العمل (٧٥) آخرين منهم (٣٦) مستقلين و(٢٢)
مفصولين، و(١٧) أحيلاوا للتقاعد، وعلى ذلك يمكن احتساب المؤشرات
التالية:

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

$$\text{أ- مؤشر دوران العمل بالاستقالة} = \frac{36}{555} \times 100 = 6,5\%$$

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

$$\text{ج- مؤشر دوران العمل بالتقاعد} = 100 \times \frac{17}{555} = 3\%$$

$$\text{د- مؤشر دوران العمل إجمالاً} = 100 \times \frac{75}{555} = 13,5\%$$

فمثلاً إن زاد مكون التقاعد المبكر الاختياري في دوران العمالة فقد يشير هذا إلى قصور فاعلية تخطيط الموارد البشرية، كذلك الحال بالنسبة للاستقالة، وإن زاد الدوران بسبب الفصل، فقد يشير هذا إلى قصور في سياسة الاختيار أو التدريب، يتعين تداركه، وبشكل عام فإن دوران العمالة له انعكاسات أو آثار سلبية وأخرى إيجابية معاً، وحيث يتعين أن تسعى الإدارة لتعظيم الآثار الإيجابية وتحميم الآثار السلبية.

الآثار السلبية لدوران العمالة:

أما الآثار السلبية، فأهمها ما يرتبه خروج العاملين من هيكل الموارد البشرية للمنظمة من تكلفة مؤثره للإحلال سواء للاستقطاب، الاختيار، أو التدريب. وتقدر إحدى الدراسات أن معالجة خلو وظيفة يمكن أن يكلف ما يوازي أربعمائة دولار أو ٤٠٠٠٠ دولاراً - على الأقل - لو خرج مائة موظف من قوة العمل بالمنظمة في سنة معينة^(١).

وفي مجال استعراض أهم بنود التكلفة المرتبطة بإحلال العمالة استجابة لمؤشر دوران العمالة، يمكن عرض البنود التالية:

١ - تكلفة الاستقطاب:

يتطلب استقطاب أو جذب العناصر المناسبة تحمل تكلفة الإعلان بوسائل الإعلام (صحف - إذاعة - تليفزيون) وتتوقف تكلفة الإعلان الصحفي على عدة عوامل مثل (أ) مساحة الإعلان (سطر / عامود)، (ب)

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

صفحة نشر الإعلان (خارجية أو داخلية)، (ج) مدى اتساع توزيع الجريدة المنشور بها الإعلان، (د) سعر سطر المساحة الإعلانية، (هـ) عدد مرات نشر الإعلان.

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

٢- تكلفة الاختيار:

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

٣- تكلفة التدريب:

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

من ناحية أخرى يسبب معدل الدوران – لاسيما إن كان مرتفعاً- صوراً أخرى من ارتفاع التكلفة، فهناك تكلفة الفاقد في المواد أو بعض التجهيزات مع بداية عمل المعين الجديد، وارتفاع احتمال وتكلفة خطئه أو أخطائه.

وتكلفة قصور أو عدم استغلال بعض التجهيزات خلال فترة اختيار أو تعيين بعض الأفراد (طاقة عاطلة). وتكلفة توقف الأداء أو انخفاض الانتاجية في الفترة بين انتهاء عمل الخارج من الخدمة وبداية عمل القادة الجديد.

إضافة لذلك قد تخسر منظمات كثيرة عندما يتقاعد قادة أو مديرون متميزون يشغلون مناصب رئيسية هامة، أو حاكمة، أضف لذلك أن تاركي العمل قد يسببون مشكلات معنوية عاطفية، لاسيما إن أدرك زملائهم، أن هذا الترك كان بسبب سوء ظروف العمل التي سيستمرون في العمل بها والمعاناة منها.

الآثار الإيجابية لدوران العمالة:

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

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

تعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمالة

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

١- الاحتفاظ قبل الإحلال:

يتعين أن تعطي الأولوية للاحتفاظ بالعناصر الفاعلة الكفوة قبل أن تفرط بها ثم نسعي لإحلالها، صحيح أنه في حالات كثيرة يصعب تجنب دوران العمالة. ومن أمثلة ذلك حالات ترك الموظفين للعمل بسبب الزواج أو الترك المؤقت بسبب الحمل، أو رعاية الأطفال، أو تغيير مكان عمل الزوج، أو التقاعد، أو انتقال الموظف إلى منظمة أخرى بناء على طلبه، ويتطلب السعي الناجح لتعظيم الآثار الإيجابية لدوران العمالة تركيزاً على أنواع الدوران التي يكون للمنظمة قدرة على التأثير فيها، وفي إدارة دوران العمالة يجب التركيز على الاحتفاظ بهؤلاء الذين يكونون نافعين تماماً للمنظمة من حيث الأداء، بمعنى آخر من حيث الإنتاجية مقاسة بمعدلات ومؤشرات موضوعية، وقدرة الفرد على التفاعل الجماعي عند العمل مع آخرين أو ضمن فريق، والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر.

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

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

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

٢- المزج بين العمالة الحالية والجديدة

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

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

ترك العمل الاختياري .. لماذا؟

سلفت الإشارة لأن العناصر المسببة لدوران العمل تشمل مسببات لخروج بعض العاملين من الخدمة صنفناها في ثلاث مجموعات نوعية، (أ)

خروج لا يمكن التحكم به، (ب) خروج يمكن التحكم به، (ج) خروج اختياري بإرادة الموظف. إن ترك العمل الاختياري يستأهل التوقف عنده، توقف يلقي نظرة للتأمل وتحليل دوافع العاملين لترك العمل، طالما أن هذا الترك يمكن أن يترتب آثاراً سلبية مثل ارتفاع مؤثر في التكلفة وانخفاض الإنتاجية.

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

والفرضية الأساسية هنا هي أن ترك العمل الاختياري يعود لانخفاض أو عدم رضا العاملين عن بيئة العمل، أو وجود بيئة عمل أفضل خارج المنظمة تتجح في استقطابهم، ويركز العرض التالي على أهم العوامل التي يمكن أن يراها بعض العاملين مساهمة في انخفاض أو عدم الرضا ومن ثم في الميل لترك العمل.

العوامل المؤثرة في ترك العمل الاختياري:

تتعدد هذه العوامل، ويمكن عرض أهمها - بشكل موجز - فيما يلي:

١ - ضغط العمل:

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

٢ - ظروف عمل غير مواتية:

يشمل إطار ظروف العمل شقاً مادياً وآخر معنوياً، أما ظروف العمل المادية فتتضمن عوامل مثل الإضاءة، والتهوية، والغبار، والإشعاع، وساعات العمل، وفترات الراحة. كما تشمل مخاطر العمل التي تنجم من

العمل على آلات خطرة أو مشعة أو من قيادة سيارة في ظروف غير عادية، أو العمل في أراض وعرة وظروف جوية قاسية، كما تشمل ظروف العمل المادية مزيج الأجور والحوافز والتجهيزات المستخدمة في الأداء من حيث مدى كفايتها، وكفاءتها، وتسببها في مخاطر أو إصابات عمل، وكلما كانت الظروف السابقة غير مناسبة أو مريحة بشكل مؤثر أسهمت في ميل الفرد لترك الخدمة اختياراً.

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

٣- عدم تكافؤ السلطة والمسئولية:

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

٤- عدم تناسب خصائص الفرد مع خصائص الوظيفة:

تتطلب بعض الوظائف سمات شخصية يتعين توافرها بما يؤهل صاحبها للتعامل مع ظروف غير عادية أو صعبة نسبياً فقد تتطلب صبراً وذكاء اجتماعياً للتعامل مع شخصيات غير سوية، أو عادية لطلاب خدمة، وللتعامل مع مواقف عمل ديناميكية تتميز بالمفاجأة وسرعة التغير، والمخاطرة، ولا شك أن توافر حد أدنى من هذه السمات يساعد على تكيف الفرد مع وظيفته. أما إن انخفضت عن الحد الأدنى يسهم ذلك بدرجة أو بأخري في ظهور ميل للتفكير في ترك الوظيفة.

٥- قصور فاعلية القيادة:

القيادة هي قدرة على التأثير في مرؤوسين من خلال اتصال فاعل، ليسعوا - بحماس والتزام - لأداء مثمر. فإذا افتقد القائد لقدرة التأثير في

مرؤوسيه، تقل رغبتهم في الأداء، ويظهر الميل للتفكير في الترك الاختياري للوظيفة.

سبل خفض حالات الترك الاختياري للخدمة:

يمكن في هذا الصدد الإشارة لأهم التوجهات الجديرة باهتمام الإدارة في سعيها للمحافظة على العناصر البشرية الكفوة وتقليل حالات الترك الاختياري للخدمة، تتمثل أهم هذه التوجهات في تطوير نظم فاعلة لإدارة الموارد البشرية وإجراء مقابلة الخروج ، ومتابعة معدل دوران العمالة.

١- تطوير نظم إدارة الموارد البشرية:

وأهم ما يمكن تناوله في هذا الصدد ، هو ما يلي:

● نظام فاعل لتخطيط الموارد البشرية:

فإذا حسن تخطيط الموارد البشرية تتجنب الإدارة مفاجأة خلو وظيفة أو وظائف دون أن تكون قد استعدت لإحلال الفرد أو الأفراد الذين خرجوا منها، وإلا سيحدث أن يؤدي فرد عمله إضافة لعمل آخر أو آخرين، مما يسبب ضغوطاً صعبة في العمل، وقد يحدث - عند قصور حجم العمالة بين فئات شاغلي الوظائف - أن يقوم بعض المديرين بأعمال كان يجب أن توكل لمرؤوسيه مما يؤثر سلباً على معنويات وإنتاجية المديرين.

● تصميم أو تطوير نظام فاعل للاستقطاب والاختيار:

في سعي الإدارة لاستقطاب أو جذب العناصر المناسبة بحسن التدقيق في اختيار المصادر المناسبة لجذب هذه العناصر، سواء كانت مدارس، أو معاهد أو كليات جامعية، فكلما كانت خطة الدراسة بالمدرسة أو المعهد أو الكلية مساعدة على تكوين خلفية علمية تسهم في انسجام الفرد مع نظام العمل أسهم هذا في استقراره وبقائه في العمل.

كذلك فإن حسن تصميم الإعلان عن طلب أفراد، سواء كان إعلاناً تلفزيونياً إذاعياً أو صحفياً يلعب دوراً هاماً. فالإعلان الفعال هنا يستهدف

جذب أفضل العناصر، إذ أن التحديد الواضح لشروط ومعايير الاختيار والقبول سيحجم إعداد المتقدمين ويركز أعدادهم في النوعيات الأقرب في مواصفاتها لخصائص الوظيفة، ويقلل من احتمال دخول عناصر غير مناسبة بسبب ما يحدث عادة - في أي منظمة - من أخطاء غير مقصودة في عملية الاختيار وفي عملية الاختيار يحسن أن تضم لجنة الاختيار خبيراً أو أخصائياً نفسياً ليقيس مدى ميل المتقدم للوظيفة، ومدى تناسب خصائص الشخصية مع متطلبات الأداء فيها، هذا فضلاً عن كون أعضاء اللجنة - ككل - متمرسين على إجراء مقابلات الاختيار.

● نظام فاعل للتدريب:

مهما حسن اختيار الفرد فإن التدريب لازم لتعريفه بخصائص ومقتضيات العمل ولإكسابه مهارات التعامل مع كل جديد في التكنولوجيا بمفهومها الذي يتضمن التجهيزات وطرق الأداء. فإذا حسن الأداء التدريبي تزيد قدرة الفرد على الأداء، بل ورغبته فيه أيضاً طالما شعر بأنه متمكن في وظيفته منسجم معها.

● نظام فاعل لتقييم الأداء:

والمقصود هنا أن تسود فلسفة أن تقييم الأداء ليس تصيداً للأخطاء وإنما هو تحديد لها، لأسبابها، وتوجيه لتجنبها، كما أنه سبيل هام للحفز الإيجابي تقديراً، وللحفز السلبي مؤاخذه، عندما يثبت التقصير، والمهم أن يكون التقييم وفقاً لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة، فإذا توفر ذلك يسهم في زيادة درجة رضاء العاملين وتقليل الميل للترك الاختياري للخدمة.

• نظام فاعل للحفز:

كلما تهيأ نظام فاعل لتقييم الأداء، يسهم هذا بالتبعية في فاعلية نظام الحفز، إن تسجيلاً أميناً لأداء الفرد هو مقدمة سليمة لحفزه إن إيجابياً بالمكافأة أو سلباً بالمؤاخذة، فإذا توافر هيكل متكامل للحوافز المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة، تزيد درجة الرضا، ويقل الميل للتفكير في الترك الاختياري للخدمة.

٢- مقابلة الخروج

تحرص بعض المنظمات على اجراء مقابلة للخروج مع كل تارك للعمل، وذلك للتعرف على الاسباب الحقيقية التي دفعته الى ترك العمل ، ويعمد البعض لأجراء هذه المقابلة قبل اعطاء الموظف مستحقاته، بينما يدرك البعض الاخر صعوبة الحصول على اجابات حقيقية صريحة خلال هذه المقابلة فيحاول الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء بعد فترة حيث يكون الموظف الخارج قد وجد وظيفة أخرى، واصبح اكثر ميلا لان يجيب بصراحة دون ضغوط ، وتعمد بعض الشركات الى الجمع بين الاسلوبين فتجرى مقابلة ترك العمل قبل اعطائه باقي المستحقات ثم يجرى استقصاء تارك العمل بعد فترة لاحقة ثم تقارن الاجابات في المرتين، وقد اوضحت بعض الدراسات ان الاتفاق في الاجابات بين المصدرين يعد محدودا للغاية اتفاق في احد عشر نقطة من بين (١١٦) نقطة.

وعلى ذلك فإذا اتجهت الإدارة إلى إجراء المقابلة قبل الخروج مباشرة، يتعين أن تتم في ظروف معنوية طيبة دون أية ضغوط، وأن يشترك فيها خبير نفسى، وأن يكون هذا الخبير مع العضو الآخر أو الأعضاء الآخرين

بلجنة المقابلة مدربون على أساليب صياغة الأسئلة ، بحيث لا تحمل هذه الأسئلة معانى مبطنة غامضة أو مهددة ، وأن تكون الأسئلة فاعلة ناجحة في الحصول على إجابات غير متحيزة ، وأن يعرف الفرد تارك الخدمة أن المقابلة تهدف لمجرد معرفة عوامل عدم الرضا وفقا لأهميتها ، أو عوامل الجذب الخارجية في المنظمة الأخرى الجاذبة لهذا الفرد ، كما يراها هو .

وقد تختار الإدارة أن تستخدم الأسلوب الآخر، أي استقصاء تارك العمل بعد فترة من خروجه، لتكن شهرا مثلا أو شهرين، وهنا يتعين الاهتمام بصياغة أسئلة قائمة الاستقصاء، بحيث لا تدعو إلى تحيز المستقصي منه (تارك العمل)، وأن تكون واضحة بقدر كاف، هذا مع التأكيد على أن بياناتها ستعامل بسرية ولا تهدف إلا لتطوير إدارة الموارد البشرية .

٣- متابعة معدل دوران العمالة

وحتى تنجح الإدارة في خفض حالات ترك العمل الاختياري يتعين أن تعالج مسبباته سالفه الذكر، وأن تهئ - بقدر الإمكان - بيئة وظروف عمل مناسبة، وأن تعزز سبل الحفز المادي المعنوي والتقدير الأدبي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العاملون والتي قد تميزهم عن غيرهم من العاملين بمواقع العمل الأخرى ليس هذا فقط بل إن متابعة معدل دوران العمالة على ضوء المتغيرات البيئية المستمرة يعد أمرا لازما.

إن التغيير هو سنة الكون، وتعمل المنظمات في بيئة تحفل بمتغيرات معدل الإحلال (إحلال العمالة الخارجة بأخري) بفعل اتجاهات جديدة في استراتيجيات المنظمة، وفي نفس الوقت فإن مستويات الأداء الفردي يمكن أن تتغير لأعلى (وهذا هو المأمول) كنتيجة لفاعلية برامج التدريب والتنمية

الإدارية وعموما البرامج الخاصة بالموارد البشرية ، وقد تتغير لأسفل أو تنخفض ومن ثم تظهر الحاجة لمراجعة دورية يتوقف توقيتها على معدل التغير في خصائص بيئة العمل وفي مستويات أداء العاملين .وحيث يتعين التركيز على العلاقة بين تقييم الأداء السنوي للعمالة والحاجة لإخراج بعض العاملين منخفضي الأداء وبين إمكانية الإحلال ، مع الأخذ في الاعتبار أثر التغير في الخطة الاستراتيجية على حجم العمالة التي يتعين الاستغناء عنها وإحلالها، وتلك التي يتطلب الأمر تعيينها.

وبهذا يمكن متابعة دوران العمل دوريا وتطوير برامج الاختيار لمقابلة ما يظهر من حاجات لنقل أو إنهاء مهام البعض وتعيين البعض الآخر، وهكذا يمكن تعظيم الآثار الايجابية لدوران العمل وتحجيم اثاره السلبية.

وتجدر الاشارة الى انه في كثير من الشركات الناجحة كشركة "بروكترا اند جامبل" على سبيل المثال، يحدد كل مدير توقعاته بالنسبة لمعدل دوران العمالة بإدارته او قسمه، ويسعى لخفض معدل دوران العمالة في إدارته او قسمه ليكون صفرا او في اقل مستوى من خلال حزمة تحفيزية متكاملة ، كما يعتبر المدير او رئيس القسم مسئولا عن ارتفاع معدل دوران العمالة بين مرؤوسيه او عن أي انحراف بهذا المعدل عن المعيار المخطط، اذ ان هذا المعدل يتأثر لحد كبير بمدى فاعليته الإشرافية او القيادية وحسن توزيعه لمهام العمل على مرؤوسيه بما يتناسب مع قدراتهم وميولهم ، ومدى عدالته في تقييم اداء مرؤوسيه وتقديم الحوافز المناسبة او توصية الادارة بتقديمها، وما إلى ذلك.

الفصل الرابع
استقطاب الموارد البشرية

الفصل الرابع استقطاب الموارد البشرية

مقدمة:

مهما اختلفت وتنوعت المنظمات فان هدفها واحد وهو تحقيق أهدافها المسطرة والتي أنشأت من أجلها ، فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تقوم هذه الأخيرة في البداية بتخطيط القوى العاملة والتي يتم من خلالها الوصف الكامل والجيد لكل الوظائف المراد شغلها وتحديد مواصفات من يشغلها ، وبمجرد الانتهاء من هذه العملية تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفئهم للعمل بالمنظمة، وترغيبهم للبقاء بها إذ يتطلب منها دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة بغية التقليل من مساوئها ، وتخفيض تكاليف اللجوء اليها وتحقيق أكبر المزايا منها.

ولتسليط الضوء على سياسة الاستقطاب نقوم بتناول هذا الفصل من خلال عرض ماهية الاستقطاب، مصادر عملية الاستقطاب، وأساليبها، ودور الترغيب التنظيمي في عملية الاستقطاب.

أولاً: ماهية الاستقطاب:

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها ، ومواصفات شاغليها ، يبقى لها سوى أن تستقطب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف والذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين ، وتحديد مختلف المصادر والكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد ومن هم المسؤولين أو الجهات المعنية بعملية الاستقطاب .

مفهوم الاستقطاب^(١):

يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة ، فالاستقطاب لا بد أن يهتم بعملية البحث عن وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها ، فلا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب .

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

الاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة كشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الكاتبيين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة .

وبناءً على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية الاستقطاب، على النحو التالي:

الاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة .

١ يراجع في ذلك :

- د. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص ١٠٣ .
- د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، تانيس ، ط١ ، ١٩٩٩ ، ص ١٤١ .
- د. عبد الغفار رضني ، د. حسين القزازي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٦ ، ص ٤٨٧ .

القائم بعملية الاستقطاب (١)

في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب ، وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسئولاً عن الاستقطاب والمقابلات ، والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب، ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها .

أما في المنظمات الصغيرة الحجم ، فان وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة، يكون مدير مكتب التوظيف ، أيضا يمكن أن يقوم المديرين التنفيذيين في المنظمات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد و إجراء المقابلات معهم .

شكل (١/٤)

دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
● مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب.	● التخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر واستخدام أساليب الاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.
● العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.	● متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.

المصدر: أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٢ .

يبين الشكل السابق عملية التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية ، والمديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب ، وقد يقع العبء الأكبر على مدير

الموارد البشرية ، أما المديرين التنفيذيين فتبرز أهمية دورهم في مرحلة الاختيار النهائي .

خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي (١):

١- تخطيط القوى العاملة :

حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة .

٢- طلبات المديرين من العمالة :

وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسدية والذهنية ، والقدرات والمهارات .

٣- تحديد الوظائف الشاغرة :

بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضاً في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

٤- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل ، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

(١) د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٠ .

٥- الاستقطاب:

وهو بداية العملية لجذب العمالة ، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة .

٦- الاختيار والتعيين :

وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد اقل يتم الاختيار من بينهم ثم التعيين .

ثانياً: مصادر عملية الاستقطاب

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ، ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي يتسم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، ولاشك أن جميع المصادر لا يفيد لمعظم المنظمات استخدامها كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل ، كما ينبغي للمنظمة أن تحدد مختلف الأساليب والطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر .

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية^(١):

١- المصادر الداخلية :

يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في

١ يراجع في ذلك :

- د. صلاح الدين عبد الباقي ، د. عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، ١٩٨٨ ، ص ١١٩ - ١٢٥ .
- د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٥-١٤٧ .
- د. عبد الغفار رضني ، د حسين القزاز ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٩١ .
- د. راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٦-١٠٩ .

المنظمة فانه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها ومن أهم هذه المصادر.

- الترقية :

تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة لترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية ، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة ، والوظائف الأخرى ، والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى .

ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها لابد من عملية الاختيار أن تركز على أسس موضوعية ، وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها .

- النقل والتحويل :

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ، أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة ، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى ، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة .

- الموظفون السابقون :

قد تلجأ بعض المنظمات إلى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل ، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل، وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة ، واتباعها يكون أكثر وضوحا في المنظمات الصغيرة وتحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها ، وأيضا زيادة الشعور بالرضا بينهم ومن عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج

المنظمة، أو قد تكون تنظيمات المنظمة غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقة الشخصية .

- مخزون المهارات:

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

- الإعلان الداخلي :

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

- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو إغرائهم للاتحاق بالمنظمة .

- ٢ - المصادر الخارجية :

قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها ، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وأهم هذه المصادر ما يلي:

- مكاتب العمل الحكومية :

هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الدين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمة الكاتبة عن طالبي العمل ، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل ومن الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والنادرة في هذه المكاتب .

- مكاتب التوظيف الخاصة :

ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول ، وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد .

وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص الغير مناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.

- التقدم المباشر للمنظمة:

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية ، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف ، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم ، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة ، وقدراتهم ، ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية ، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة اليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار .

وقد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف ، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة.

- الإعلان الخارجي:

تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية، والمجالات والدوريات المتخصصة ، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد ، أما في حالة الوظائف المتخصصة النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المتهمين بالأمر.

أما في حالة الوظائف لا تحتاج الخبرات والتي تتولى المنظمة تدريب المتقدمين على العمل مثل الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج ، فقد تلجأ هذه المنظمات إلى الإعلان في أجهزة الإعلام الأخرى كالراديو ، والتلفزيون وفي جميع الحالات فان تلك المنظمات تقوم غالبا بتلقي الطلبات مباشرة أو من خلال البريد وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها ، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة .

- المدارس والجامعات :

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بها ، ومن الأساليب التي تتبعها بعض المنظمات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس والمعاهد بها خلال العطل الصيفية، أو حتى العام

الدراسي ، كما يتوفر للمنظمة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها .

- المنظمات المهنية:

تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم ، واختيارهم ، ومنحتهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة وحتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وهي تعني بتخريجهم ومنحهم إجازات لممارسة المهنة فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية **American Society For Human Resources management** بوضع مناهج واختيارات للمديرين الذين يؤدون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية .

- الخدمة العسكرية:

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

- الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة:

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد وأصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم وإذا أصدرت منهم توصية اتجاه شخص معين فلا بد وأن تكون في محلها.

- النقابات العمالية:

يمكن للمنظمات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية، والرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الكاتبين عن العمل وتتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للمنظمة أو الإعلان بهذه النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات للتعريف بفرص العمل والمزايا والوظيفة وغيرها من البيانات التي تهم الفرد.

مزايا ومساوئ مصادر الاستقطاب

تتميز مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية بعدة مزايا ومساوئ ويمكن أن نذكر منها ما يلي :

• مزايا مصادر الاستقطاب الداخلي : تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا منها :

- **المنظمة لديها فكرة جيدة** ، ومعرفة أفضل عن نقاط القوة والضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة ، فادا كان للمنظمة مخزون للمهارات فانه يمكن استخدامها كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلالها ، بالإضافة إلى ذلك فان تقييم أداء الأفراد يكون متاحا للمنظمة وسهولة التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل ومدى استعداداته وتأهيله للترقية .

- **المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة** ، أي ليس للمنظمة فقط هي التي تعلم أكثر عن أفرادها ، بل أيضا الأفراد يعلمون أكثر عن منظماتهم وكيفية تشغيلها ، فمثلا درجة شعور الأفراد بعدم الرضا تكون في حد أدنى لها اذا ما تم الاستقطاب من الداخل .

- **زيادة دافعية وحماس الأفراد** ، أي أن الاستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية ومعنوية الأفراد ، وذلك عن خلق فرص ترقية ، فعندما يعلم الأفراد أن المنظمة تنظر اليهم بعين الاعتبار عند محاولة

شغلها للوظائف الأعلى ، فان هذا سيكون له تأثيرا إيجابيا على تحفزهم لتحسين مستوى أدائهم، والعكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطي للأفراد من خارج المنظمة.

- **زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين ، أي زيادة استثمار المنظمة في مواردها البشرية والاستخدام والاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يحسن عائد المنظمة على استثمارها .**

● مساوي مصادر الاستقطاب الداخلي:

بالرغم من المزايا السابقة فانه هناك بعض المساوي التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المنظمة وتتمثل فيما يلي:

- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة والذي بعده لا يكون الأفراد قادرين على الأداء بطريقة صحيحة .

- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى أثار نفسية سلبية ، اذ أن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترقيتهم .

- قد يؤدي التعيين من الدخلى إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات، فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط فانه يجب اتخاذ الحذر ، لضمان تولد الأفكار الجديدة ، والابتكارات وعدم كبتها نتيجة الاتجاهات لدى الأفراد مثل نحن لم نتم بها من قبل .

● مزايا مصادر الاستقطاب الخارجى:

من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج ما يلي:

- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات المتاحة، عكس الحال عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط .

- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة ، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر أفكار ورؤى جديدة تفيد المنظمة .

- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين ، والمهرة والإداريين ، ويرجع هذا إلى انه في حالة التعيين من الدخل يحتاج الأفراد إلى التدريب والتنمية والذي يكلف المنظمة.
- لذلك فان التعيين من الخارج يكون أحيانا أكثر فائدة خاصة إذا كانت المنظمة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية .

• مساوي مصادر الاستقطاب الخارجي:

- بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوي التي تتخلل هذا المدخل نذكر منها ما يلي:
- صعوبة جذب وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم .
- طول فترة تكليف الفرد مع المنظمة ، فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتا أطول للتعرف على العمل وللتكيف مع المنظمة، مما يسبب مشاكل للمنظمة ، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات وإجراءات المنظمة .
- الاتجاه للتعيين من الخارج يسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بالأداء .

ثالثاً: أساليب عملية الاستقطاب

تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية ، ويتوقف اختبار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة مع حجم المنظمة والمنطقة التي تعمل فيها، وفيما يلي سنعرض هذه الأساليب ، على النحو التالي^(١) :

١ د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥١ .

١- الإعلان:

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

- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها .
- اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين.
- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب وطبيعة وظروف العمل.
- أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقدام أو استقبال المتقدمين للوظيفة شخصيا ، بالبريد ، وبالتليفون.
- أن يذكر ملخصا للوصف العام للوظيفة .

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

• الإعلانات الداخلية :

وهي عبارة عن ملصقات ، أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة وتكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها ، أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين ، والغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمنظمة والذين يتوقع أن يحثوا معارفهم وأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للمنظمة، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة، وقد توضع هذه الإعلانات مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة المنظمة وفي المداخل الرئيسية لها .

● إعلانات بالصحف اليومية والدورية :

غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء ، وهناك بعض المنظمات التي تعمل على الإعلان عن حاجاتها من العمالة في المجالات الدورية والمهنية والتي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة ، ويكون ذلك غالبا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي ، أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة .

● إعلانات من خلال الراديو والتلفاز :

قد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو والتلفاز باعتبار أنها وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع ، ويكون غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني ، وغالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة ، وعن أسلوب التقدم للوظيفة ، وقد تلجأ بعض المنظمات الإنتاجية مثل الغزل والنسيج إلى الإعلان بالميكروفونات المحمولة على سيارات صغيرة ، ذلك في المناطق المجاورة للمنظمة والتي لا تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل ، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة لا تحتاج إلى تخصصات معينة ، وقد يكفي فيها الإلمام بالقراءة والكتابة ، على أن تتولى المنظمة المعلنة تدريبهم بعد ذلك على أساليب وطرق العمل.

٢- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض :

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالبا، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب والجدب للموارد البشرية ، وهؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن ، وجهات عملهم، وأرقام تليفوناتهم الخاصة ، وقد يحصلون على تلك

البيانات من جهات العمل نفسها ، أو من المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد .

وفي حالة احتياج منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فانهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن واستقطاب العمالة التي تتوافر فيها هذه الصفات ويقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم ومعارفهم وإغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها ، وقد يمتد دور هؤلاء المستقطبون إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار ، وقد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية واستكمال باقي إجراءات الاختيار وقد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة في التوظيف.

٣- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة :

تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار اليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها ، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالبا ما تكون جديدة ، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين ، ونقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها ، وقد تقوم هذه المنظمات بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة ، ويتم تقديم المنظمة والمنظمات المشتركة معها في العرض ومن خلال هذه الزيارات والمعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجذب عددا من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة ولا يرغبون في السفر يوميا وتحمل مشقة الذهاب إلى العودة من العمل والمنظمات التي تقوم باتباع هذا الأسلوب غالبا ما تكون منظمات صغيرة وغير مشهورة.

٤- التدريب الصيفي :

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

٥- زيارة المدارس والجامعات :

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

رابعاً: دور الترغيب التنظيمي في عملية الاستقطاب

يهدف الاستقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة ، ويتمثل الجذب التنظيمي في كل السمات والمزايا الإيجابية التي تقدمها المنظمة لتخدم في جذب المتقدمين للوظيفة إلى المنظمة ومن أهمها ثلاث وسائل تستخدم للجذب إلى المنظمة هي^(١):

١ د. راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٠ .

١ - الأنظمة التنظيمية للتعويضات

تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والحوافز وطبيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب فمثلا المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية عكس الحالة بالنسبة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين .

٢ - الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي :

إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية ويساعد في تقديم المنظمة كفرص التطوير الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جذب أفضل العناصر إلى المنظمة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية شعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة ومستقبلهم المهني.

٣ - السمعة التنظيمية :

إن سمعة المنظمة بصفة عامة أو الانطباع الذهني عن المنظمة تستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة وتشمل في بعض منها طريقة معاملة الأفراد وطبيعة ، وجودة منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية ، وللأسف لا تهتم بعض المنظمات لتكوين انطباع ذهني جيد عنه مما يؤثر في نوعية الأفراد المستقطبين للعمل فيها ولذلك فانه بغض النظر على نوعية العمل أو الصناعة يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لتكوين انطباع جيد عنها .

الفصل الخامس
تقييم الوظائف

الفصل الخامس

تقييم الوظائف

مقدمة:

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

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

فيها العامل إلى ظروف عمل أقصي من غيرها، وقد تسبب له أمراضا نفسية وعضوية، ولا شك أن رفع الأجر بالنسبة لهذه الوظائف سيشجع بعض الأفراد على الرغبة في شغلها.

أولاً: الغرض من تقييم الوظائف:-

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

- ١- وضع سياسة لدفع أجور واحدة بالنسبة للوظائف المتساوية بغض النظر عن جنس أو جنسية أو عنصر أو ديانة أو نفوذ من يشغلها.
- ٢- اقناع كل من الإدارة والعمال بالنقابة بوجود نظام عادل للأجور، لأنها تحدد بناء على نوع ومقار المسئوليات والواجبات التي تتطلبها كل وظيفة وكل عمل بالمؤسسة.
- ٣- يساعد التقييم في وضع شرائح المرتبات والأجور تتمشي مع الشرائح التي تدفعها المؤسسات الأخرى التي تعمل بنفس المنطقة.
- ٤- أن التقييم يعطي الأفراد معلومات كافية عن السبب في تحديد الأجور والمرتبات بشكل معين، ولماذا يقرر لبعض الوظائف أجورا أعلى من أجور الوظائف الأخرى، وهذا يساعد على التقليل من المنازعات العمالية كما يساعد على وجود سلم صناعي بين الإدارة والأفراد.
- ٥- يتيح التقييم للإدارة الفرصة في الحصول على المعلومات الخاصة بكل وظيفة، فيساعد إدارة الافراد على القيام بوظيفتها بشأن اختيار وتدريب ونقل وترقية الأفراد. فوجود أسماء واحدة بالنسبة للوظائف المتشابهة وتوصيف واحد للوظائف المختلفة يساعد هذه الإدارة في رسم الخرائط اللازمة التي تبين خطوط السلطة وتوضح مسائل النقل والترقية بالمؤسسة.
- ٦- أن توضيح نوع ومقدار مسئوليات وواجبات كل وظيفة يساعد في تبسي الروتين ويقلل من ازدواج العمل كما يساعد كل فرد بالمؤسسة

في معرفة حدود وسلطات واختصاصات الوظيفة التي يشغلها، ومن ثم يمكن القضاء على تداخل السلطة والتهرب من المسؤولية.

٧- أن المعلومات والأرقام التي تجمع قد تتخذ أساسا في المفاوضة الجماعية بين الإدارة حين بحث أسباب المنازعات العمالية.

ثانيا: تخطيط برنامج التقييم:

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

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

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

٣- أن تحدد الإدارة موقفها من النقابة وأن تقرر إلى أي مدي يمكن اشراكها في كل من عمليتي التخطيط والتقييم، فقد لا تشترك على الاطلاق، وقد تشترك في وضع السياسات العامة للتقييم، كما قد تشترك اشتركا فعليا في جميع المراحل. وهناك من يعارض اشترك

النقابة في عملية التقييم وخاصة بالنسبة لخطوة التخطيط، وحجتهم في ذلك أن أعضاء النقابة يتنافسون في كل موضوع يعرض عليهم دون أن تكون لديهم الخبرة والتجربة الكافية لفهم دقائق هذا الموضوع مما يتسبب في ضياع الوقت والمجهود وفي رأيهم تعتبر عملية التقييم من صميم اختصاص الإدارة وحدها، ومن ثم فلا تحل لرأي النقابة فيها. ولكن هناك من يؤيد اشتراك النقابة اشتراكا فعالا في جميع مراحل عملية التقييم حتي يكون هناك تفاهم كامل بين الإدارة والنقابة بشأن كل قرار وكل خطوة تتخذ في هذا الشأن. وبذلك تطمئن الإدارة إلى عدم معارضة النقابة لنتائج التقييم مستقبلا. وفي رأيهم ما دامت الإدارة -ستعرض نتائج التقييم على مندوب النقابة ان عاجلا أو آجلا لإقناعهم بصلاحيته تنفيذها، فلماذا لم تتخذ هذه الخطوة من البداية.

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

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

والواقع أنه من الأفضل اشتراك النقابة في عملية التقييم، ذلك لان اشتراك مندوبها في جلسات التخطيط يعطيهم الفرصة للمناقشة وابداء رأيهم في الموضوعات المعروضة عليهم كظروف العمل والمسئوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة وبكل عمل بالشركة فلا شك أن المعلومات التي يدلون بها بصفتهم عمالا لها قيمتها في هذا الشأن، لذلك يجب ألا تعترض الإدارة على مبدأ اشتراك النقابة في عملية التقييم مادام الغرض الاساسي من ذلك هو جمع المعلومات والحقائق بقصد وضع تقييم عادل للوظائف المختلفة.

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

٥- أن تبين الإدارة سياستها في معالجة الحالات التي يظهر فيها الافراد يتقاضون أجورا أقل أو أعلى من الأجر التي خصصت لوظائفهم بعد عملية التقييم وعلى كل فأخذ المبادئ الأساسية في أي برنامج لتقييم الوظائف هو عدم أخذ أجر ومرتبات الأفراد الذين يشغلون وظائف ثبت من عملية التقييم انها لا تستحقها.

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

ثالثا: من يقوم بعملية التقييم:

يتوقف نجاح عملية تقييم الوظائف على درجة كفاية الأفراد الذين يجمعون المعلومات لذلك يجب أن يكون هؤلاء الأشخاص خبراء في الميدان وعلى دراية واسعة بنظم الأجور وطبيعة العمل في الشركة التي يجري فيها تقييم الوظائف، كما يجب أن يكونوا ملمين ببعض مبادئ علم النفس، وأن يكونوا لهم من اللياقة وحسن التصرف ما يمكنهم من جذب الافراد وأعضاء النقابة للتعاون معهم في مهمتهم.

وهناك أربع مصادر يمكن الالتجاء اليها لاختبار من يعهد اليهم بمهمة التقييم وهي:

- شخص يعمل حاليا بالشركة وله من الخبرة والمواهب ما يجب توافره في خبراء التقييم.
- خبير تقييم من الخارج يعين كموظف دائم بالشركة.
- خبير أو مكتب استشاري خارجي يعهد اليه بمهمة التقييم مقابل أتعاب معينة.

- خبير أو مكتب استشاري خارجي يعهد اليه بمهمة اسداء النصح والارشاد لموظفي الشركة الذين يقومون بعملية التقييم، وذلك مقابل أتعاب معينة.

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

ولكن من أهم عيوب قيام موظفي الشركة بهذه المهمة قلة خبرتهم وجهلهم بالرق الصحيحة لتحليل وتقييم الوظائف، لابد من تدريبهم وهذا يكلف الشركة كثيرا. كما أن هناك احتمال انحرافهم عن التقييم السليم لاعتبارات شخصية متعلقة بالأفراد الذين يشغلون الوظائف المختلفة. أضف إلى ذلك أن الإدارة قد تستغل سلتها المادية والإدارية فتلمي عليهم رغباتها وتوجههم في عملية التقييم وجهات معينة كما أن انتداب بعض موظفي الشركة في العمل في تحليل وتقييم الوظائف يسبب عجزا في اليد العاملة بأقسامهم الأصلية مما يعل الإنتاج. وإذا عالجت الشركة هذا العجز بتعيين أفراد جدد للعمل بهذه الأقسام، فأنها ستواجه مشكلة أخرى بعد الانتهاء من عملية التقييم وهي كيف ستصرف الشركة بشأن هؤلاء الأفراد الجدد بعد عودة الموظفين الأصليين للعمل بأقسامهم.

ويعتبر الالتجاء إلى المصدر الخارجي من أسهل الامور بالنسبة للإدارة اذ يقوم الخبير أو المكتب الخارجي بجميع الإجراءات الخاصة بعملية التقييم، كما يقدم تقريرا يبين فيه الحقائق التي اعتمد عليه وكيفية جمعها وتحليلها

والنتائج التي توصل اليها والتوصيات التي يقترح على الإدارة تنفيذها. ولا شك أن الخبراء الخارجيين لهم خبرات أكبر من موظفي الشركة لما يتصفون به من تخصص عميق في هذا الميدان بالنسبة لصناعة معينة او عدة صناعات متعددة نتيجة لتجاربهم المتعددة، كما أن خبرتهم العملية تجعلهم يواجهون أكثر المشاكل تعقيدا ببساطة أضف إلى ذلك أنهم لن يتأثروا برجال الإدارة أو الموظفين أو العمال في عملية التقييم، ويستطيعون انجاز المهمة بأقل تكاليف ومجهود وفي أقصر وقت ممكن.

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

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

ويجب على الإدارة أثناء تخطيط برنامج التقييم أن تحدد الوظائف التي سيتناولها البرنامج، ويمكن تقسيم الوظائف بصفة عامة إلى عدة عائلات Job families حسب طبيعتها، ولعل من أهم هذه العائلات ما يأتي: وظائف

بالمصنع وتتضمن العمل المباشر وغير مباشر، وظائف كتابية بالمكاتب، وظائف خط الاشراف الاول كرؤساء الأعمال، وظائف الإدارة الوسطي كرؤساء الأقسام، وظائف الفنيين والمهنيين، وظائف الإدارة العليا كمديري الإدارات.

رابعاً: تحديد عوامل التقييم:

يمثل العامل Factor المقابل الذي يدفع له الأجر، فإذا قلنا أن العامل المحدد لتقييم هو الصعوبة مثلاً، فإن الصعوبة ستكون هي المقابل الذي يدفع له الأجر، وستتفاوت الأجر بالنسبة للأعمال تبعاً لتفاوت هذه الأعمال من حيث درجة الصعوبة فيها. وإذا قلنا أن هناك عدة عوامل وليس عاملاً واحداً للتقييم، وأن هذه العوامل هي مثلاً المهارة والمسئولية وظروف العمل فإن هذه العوامل تمثل المقابل الذي تدفع له الأجر للأعمال، وتتفاوت الأجر تبعاً لتفاوت الأعمال من حيث احتوائها على درجات متفاوتة من هذه العوامل.

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

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

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

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

٣- إذا تعددت العوامل فيجب اختيار العوامل الأكثر أهمية، ويترتب على اختيار العدد المناسب من العوامل ليس فقط جعل عملية الأعمال سهلة نسبيا ولكن يترتب عليه أيضا الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

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

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

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

وإذا كانت هناك عوامل مختلفة للمجموعات المختلفة من الأعمال فإنه يمكن في هذه الحالة وضع خط تقييم منفصلة لمجموعات الأعمال، فيمكن مثلا البدء بتقييم الأعمال الفنية، تليها الأعمال الكتابية، وهكذا.

خامسا: طرق تقييم الأعمال:

يمكن وضع طرق تقييم الأعمال في مجموعتين:

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

٢- المجموعة الثانية وهي الطرق الكمية Quantitative methods وتضم طريقة مقارنة العوامل وريقة النقط، ونجد هنا أن التقييم يصبح معقدا إلى حد ما، ويتطلب تحديد الواجبات والمؤهلات وتحليل الأعمال على أساس العوامل المعنية التي يتم اختيارها ويتم وصف كل عامل وتقييم أما على شكل نقدي أو على شكل عدد من النقط أي أنه يمكن الوصول إلى قيم كمية الأعمال.

ونتناول فيما يلي الطرق الأربعة الرئيسية لتقييم الأعمال:

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

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

وأهم مزايا طريقتي الترتيب والتدرج البساطة وربما كانت أيضا أهم عيوبها، فالبساطة بهذه الطريقة لا تخرج لنا أحكاما واقعية دقيقة، بل تعتمد على التعميمات أكثر من اعتمادها على التجديد النوعي القاطع

٣- نظام النقط: ويعتبر هذا النظام من أكثر النظم شيوعا في تقييم الوظائف، مع نظام مقارنة العوامل ويتطلب مثل هذا النظام القيام بعملية تحليلي كمي وتفصيلي للعمل لتحديد مستحقته من التعويضات وتتم هذه العملية على النحو التالي:

أ- اختيار عوامل وخصائص العمل

ب- انشاء مقياس او معيار لكل عامل او كل خاصة من خصائص العمل

ج- تقييم الاعمال في ضوء المقاييس

د- القيام بعملية مسح للأجور والمرتبات بالنسبة للوظائف الرئيسية التي يتم اختيارها

ه-تصميم هيكل او جداول للأجور والمرتبات
و- ادارة وتعديل الهيكل للأجور والمرتبات

واهم ما يتميز به نظام النقط انه نظام يسهل فهمه ويسهل استخدامه ويتميز عن النظم التي سبقته بانه يتبع اسلوبا تحليليا وتفصيليا لجوانب العمل المختلفة ثم يقيم هذه الجوانب او الخصائص وهذا يختلف عن الطرق الأخرى السابقة والتي تعتمد على تقييم العمل ككتل وليس على اساس مكوناته ان هناك عوامل اساسية في جميع الاعمال يجب دراستها وتحليلها تفصيلا وتحديد مدي قيمتها وهي على سبيل الذكر بالمهارات والمسئوليات والجهود والظروف العمل الخاصة بكل عمل من الاعمال ويضاف إلى هذه العوامل الاساسية بعض العوامل الأخرى الثانوية التي تختلف من عمل إلى اخر من وظيفة إلى اخري حسب مقتضيات الاحوال

وفي جميع الاحوال يجب تصميم ما يسمى بدليل تقييم العمل وهذا يحدد الاسس التي ينبغي على اساسها تقرير مرتب او اجر كل عمل من الاعمال ويشتمل عادة على

أ-دراسة الوظيفة او العمل التي سيتم تقييمه ويحدد العناصر او العوامل المكونة التي سوف تستخدم في تحديد سعر او قيمة هذا العمل
ب- تحديد الدرجات او المستويات اللازمة لقياس مدي تواجد كل عامل من عوامل في الاعمال المختلفة

ج- بإتمام مرحلة أ و ب يكون قد تم تحديد درجة لكل عامل من العوامل
د- يعي وزن معين للعوامل والدرجات الممنوحة لهذه العوامل تتناسب مع اهميتها بالنسبة للعمل في المنظمة

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

الدرجة					العوامل
الأولي	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	
					المهارة:
١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠	١- المعرفة بالعمل
٢٢	٤٤	٦٦	٨٨	١١٠	٢- الخبرة
١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠	٣- المبادأة
					الجهد:
١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٤- الجهد العضلي
٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٥- الجهد الذهني
					المسئولية:
٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٦- معدات وأجهزة
٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٧- مواد وسلع
٥	١٠	١٥	٣٠	٢٥	٨- أمن الآخرين
٥	١٠	١٥	٣٠	٢٥	٩- عمل الآخرين
					ظروف العمل:
١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	١٠- الظروف المادية
٥	١٠	١٥	١٠	٢٥	١١- الاخطار

ويتضح من هذا الجدول أن العوامل الرئيسية للعمل، وهي العوامل المشتركة التي تحدد اوزانا ونقطا في جميع الاعمال وهي: المهارة الجهد المسئولية ظروف العمل. وقد تتضمن هذا الجدول العوامل الفرعية التي يمكن ان تكون لها اهمية في قياس العمل وتحديد قيمته وينبغي تلك العوال الفرعية ذات الاهمية الضئيلة نسبيا والتي يمكن ان تتداخل من غيرها والتي قد لا تكون محددة على نحو واضح ودقيق حيث يمكن تقديرها وقياسها

وقد تم تقسيم كل عامل من العوامل على خمس درجات ويمكن تقسيم كل عامل إلى عدد اقل او اكثر من ذلك اعتمادا على الوزن النسبي الذي سيمنح لكل عامل من العوامل و مدي سهولة تقييم العوامل على نحو متميز و غير متداخل

والمفروض ان يكون هناك توصيف للعامل المختار فاذا كان العامل الرئيسي هو المهارة فيجب تحديده في ظل العوامل الفرعية وما يتطلبه هذا

العمل من الذي يقوم به ودرجات هذه المهارة والخطوة الاخيرة بعد ذلك هو تحديد نقاط لكل عامل ولكل درجة داخل لكل عامل. ونظرا لأهمية هذه الطريقة في تقييم الوظائف فانه يتم تحديد هيكل لأجور البناء على هذه الطريقة وفقا لعدة خطوات هي:

أ-تحديد العوامل الرئيسية لعملية التقييم وتحديد عناصرها

وهي تلك العوامل المشتركة بين الوظائف في المنظمة وعناصرها هي مجموعة العوامل الفرعية المكونة لكل عامل رئيسي ويتوقف اختيار العوال الرئيسية وعناصرها على طبيعة المنشأة ففي مؤسسة الاهرام على سبيل المثال حددت عوامل التقييم الرئيسية في

العناصر: عناصره او العوامل الفرعية

الانتاجية: كمية الانتاج، جودة الانتاج

السلوك: التعاون، السلوك الفردي

القدرات: المبادأة، درجة الاعتماد، امكانية التعليم

وقد تم تقسيم كل عامل من العوامل الفرعية إلى خمس مستويات بحيث يعبر كل منها عن مستوي اداء العنصر، بينما نجد التقسيم المتعارف عليه في امريكا لعوامل التقسيم الرئيسية كما يلي:

- المهارة: وعناصرها معرفة العمل الخبرة المبادأة

- الجهد: عقلي وذهني

- المسؤولية: عن المعدات والأجهزة، عن مواد وسلع، عن أمن

الأخرين، عن عمل الآخرين.

- ظروف العمل: المادية والايثار

٢) تحديد الاهية النسبية لكل عامل رئيسي والوزن النسبي للعناصر الفردية المكونة له ففي مؤسسة الاهرام حددت الاهمية النسبية لعامل الانتاج ب ٦٠ نقطة (٣٠ لجودة الانتاج، ٣٠ لكمية الانتاج) بالنسبة لعامل السلوك ب ١٦ نقطة (٨ للتعاون، ٨ للسلوك الشخصي) وبالنسبة لعامل القدرات ب ٢٤

نقطة بالتساوي على العوامل الفرعية المبادأة درجة الاعتماد امكانية التعليم وبالتالي يكون لمجموع ١٠٠ نقطة

٣) تحديد القيم التي يأخذها كل عامل بالنسبة لكل وظيفة في ضوء مستويات التقييم المحددة لكل عنصر وتحديد إجمالي القيمة النسبية لكل وظيفة مسح هيكل الأجور لكل المجموعات الوظيفية وتحديد الحد الأدنى والأقصى لأجر كل وظيفة

تصميم هيكل الأجور والمرتبات بنظام النقط عن طريق تحديد الحدود الدنيا لأجور المجموعات الوظيفية ويتم ذلك باستخدام مجموعة من العلاقات منها

أ- الحد للدني = (الحد الأدنى لأجر المنشأة) + (الزيادة المخصصة للوظيفة عن اقل اجر بالمنشأة)

ب- الزيادة المخصصة للوظيفة من اقل = (الزيادة في مجموع نقط الوظيفة عن مجموع نقط اقل وظيفة) x (القيمة الأجرية للنقطة)

ج- الزيادة في مجموع نقط الوظيفة = (مجموع نقط الوظيفة) - (مجموع نقط اقل وظيفة)

د- القيمة الأجرية للنقطة في الشهر = مدي الأجور الدنيا الشهرية بالمنشأة / مدي نقط الوظائف بالمنشأة

هـ- مدي الأجور الدنيا الشهرية = اعلى حد ادني للأجور شهريا - اقل حد ادني من الأجور الشهرية

و- اعلى حد للأجور الشهرية = الحد الأدنى لادني الأجر + مدي الأجور الدنيا

أقل حد أدنى للأجور = (الحد الادنى لأعلى الأجور) - (الشهرية مدي الأجور الدنيا).

مدي نقط الوظائف = مجموع نقط عناصر أعلى وظيفة) - مجموع نقط عناصر أقل وظيفة).

تمرين (١):

إليك البيانات التالية المستخرجة من كشوف تحليل الأعمال والوظائف بشركة مصر لأعمال الاسمنت المسلح والتي تخص المجموعات النوعية التالية للوظائف بالشركة المذكورة.

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

فاذا استقر رأى لجنة التقييم على العوامل التالية والاهمية النسبية لكل منها :
المهارة (٥٠ نقطة) ، الجهد (١٥ نقطة) ، المسئولية (٢٠ نقطة) ، ظروف العمل (١٥ نقطة) ، وقد حددت العناصر الفرعية لكل عامل رئيس والاهمية له كما يتضح من الجدول التالي:

الأهمية النسبية		عناصر العامل	العمل
للعناصر	للعامل		
١٤	٥٠	- المعرفة بالعمل	المهارة
٢٢		- المبادرة	
١٤		- الخبرة	
١٠	١٥	- الجهد العضلي	الجهد
٥		- الجهد الذهني	
٥	٢٠	- عند معدات واجهزة	المسئولية
٥		- عن مولد و سلع	
٥		- عن أمن الآخرين	
٥		- عمل الآخرين	
١٠	١٥	- الظروف المالية	ظروف العمل
٥		- الاخطار	
١٠٠	١٠٠	مج	

فإذا علمت أن:

(١) أن توزيع العوامل والعناصر المذكورة تخص الوظائف العادية، وأن لجنة التقييم تعتمد في توزيعها لها على باقي المجموعات على أساس متوالية عددية تصاعدية: العادية ثم الكتابية ثم الفنية ثم الادارية ثم القيادية.

(٢) أن أقل حد أدنى للأجور في الشركة المذكورة هو ٤٥ جنيه شهرياً وأن أعلى مستوى للأجور يتراوح بين ٣٤٥ - ٦٤٥ شهرياً.

(٣) أن الهيكل الحالي للأجور يكشف عن أن الحدود الدنيا لأجور المستويات الخمسة في الشهر هي:-

٣٤٥ جنية شهريا للمستوي الرئاسي أو القيادي ، ٣٠٠ جنيه للوظائف الادارية ، ٢٥٠ جنية للوظائف الفنية ، ١٥٠ جنيه للوظائف الكتابية ٤٥ لمستوي الوظائف العادية.

المطلوب : تحديد الحدود الدنيا للأجور لكل المجموعات باستخدام طريقة النقط.

الحل :

أولاً: تحديد الحدود الدنيا للأجور لكل المجموعات الوظيفية من التمرين نلاحظ أن :

- ١- العوامل الرئيسية هي : المهارة ، الجهد ، المسؤولية ، ظروف العمل.
- ٢- العوامل أو العناصر الفرعية للعوامل الرئيسية كما في التمرين.
- المهارة عناصرها: المعرفة ، المبادأة ، الخبرة.
- الجهد عناصره : الجهد العضلي ، الجهد الذهني.
- المسؤولية عناصرها: عن المعدات عن المواد، عن أمن الآخرين، عن عمل الآخرين.
- ظروف العمل وعناصرها : الظروف المادية ، الاخطار.

٣) تم تحديد الأهمية النسبية لكل العوامل الرئيسية والفرعية المكونة له.
 ٤) حيث أن أساس توزيع القيم على بقية المجموعات هو المتوالية العددية التصاعدية ، وأن التقييم الوارد في التمرين يخص مجموعة الوظائف العادية فأننا سوف نفترض أن الحد الأول للمتوالية هو نفس قيم المجموعة العادية وان اساس المتوالية هو نفس القيم ، وبالتالي يكون توزيع النقط على المجموعات الوظيفية كما يلي:

المجموعة الوظيفية					العوامل الفرعية	العامل الرئيسي
قيادية	إدارية	فنية	كتابية	عادية		
٧٠	٥٦	٤٢	٢٨	١٤	المعرفة	المهارة
١١٠	٨٨	٦٦	٤٤	٢٢	المبادرة	
٧٠	٥٦	٤٢	٢٨	١٤	الخبرة	
٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠	العضلي	الجهد
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	الذهني	
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	معدات وأجهزة	المسئولية
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	مواد وسلع	
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	أمن الآخرين	
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	عمل الآخرين	
٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠	المادية	ظروف العمل
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	الاحطار	
٥٠٠	٤٠٠	٣٠	٢٠٠	١٠٠	النقط	مجموع

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

الحد الأدنى لأجور كل مجموعة وظيفية = الحد الأدنى للأجر بالمنشأة + الزيادة المخصصة للوظيفة عن أقل أجر بالمنشأة.

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

وبالتالي نحسب القيمة لنقط كما يلي :

= مدي الأجور الدنيا الشهرية

مدي نقط الوظائف بالمنشأة

مدي الأجور = ٦٤٥ - ٣٤٥ = ٣٠٠ جنيه

مدي الوظائف = ٥٠٠ - ١٠٠ = ٤٠٠ جنيه

القيمة الأجرية للنقطة = $\frac{٤٠٠}{٣} = ١٣٣,٣٣$ قرش

وبالتالي تحسب الحد الأدنى لأجر كل مجموعة وظيفية كما يلي:

المجموعة الوظيفية	الحد الأدنى بالمنشأة (١)	الزيادة المخصصة للوظيفة عن الحد الأدنى لأجر أقل أجر بالمنشأة (٢) الوظيفة (١) (٢)
العادية	٤٥	$٤٥ = ٤٥ + ٠,٧٥ \times (١٠٠ - ١٠٠)$
الكتابية	٤٥	$١٢٠ = ٤٥ + ٧٥ = ٤٥ + ٠,٧٥ \times (١٠٠ - ٢٠٠)$
الفنية	٤٥	$١٩٥ = ٤٥ + ١٥٠ = ٤٥ + ٠,٧٥ \times (١٠٠ - ٣٠٠)$
الإدارية	٤٥	$٢٧٠ = ٤٥ + ٢٢٥ = ٤٥ + ٠,٧٥ \times (١٠٠ - ٤٠٠)$
القيادية	٤٥	$٣٤٥ = ٤٥ + ٣٠٠ = ٤٥ + ٠,٧٥ \times (١٠٠ - ٥٠٠)$

نلاحظ أن الحد الأدنى الأجور هو ٤٥ والحد الأدنى لأعلى الأجور ٣٤٥.

الفصل السادس
تصميم هيكل الأجور
والحوافز

الفصل السادس تصميم هيكل الأجور والحوافز

مقدمة:

يحتل موضوع الأجور والرواتب والحوافز جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها، فمن ناحية العاملين تعتبر الأجور والرواتب وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وأيضا الاجتماعية كالمظهر والمركز الاجتماعي. وبالتالي نجد أن العاملين في أي منشأة يولون ناحية الأجر والراتب جانبا كبيرا من اهتمامهم وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجور والرواتب عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي مستوى إنتاجهم وكفاءة المنشأة بصفة عامة، ومن ناحية المنشآت تمثل الأجور والرواتب عنصرا هاما من عناصر تكاليفها.

وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات. ولذا فسيتم عرض هذا الفصل متضمنا ماهية الأجور، والاعتبارات وأسس الأجور، والعوامل المؤثرة في مستويات الأجور، وتحديد معدلات الأجور، وماهية الحوافز، وأنواع الحوافز.

أولاً: ماهية الأجور والحوافز^(١)

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

(١) يراجع في ذلك :

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

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

مكونات الأجر:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ثانياً : الاعتبارات وأسس الأجور

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

ب- الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته، وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على

الاختلافات الطفيفة في الأجر، وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد عن طرق الدفع (يومي، شهري، سنوي).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ثالثاً: العوامل المؤثرة في مستويات الأجور :

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

١- الأجور والرواتب السائدة: تتأثر المشروعات عند تحديد الأجور والرواتب التي تدفع لوظائفها المختلفة بمستوى الأجور والرواتب السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنشآت الأخرى، ويرجع السبب في ذلك أن قيام المشروع يدفع أجور تقل عن المشروعات المماثلة سوف يؤدي إلى عدم إمكان حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية، كما أن كثير من المشروعات تعد سياسة الأجور على أن تكون سياسة أجورها من المشروعات المنافسة لاجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل بها.

٢- قدرة المنشأة وإمكاناتها: يتوقف مستوى الأجور والرواتب التي تدفعها المنشأة للعاملين بها على إمكاناتها المادية ومركزها المالي، فكلما زادت كفايتها ومبيعاتها وأرباحها كلما تقل قدرتها على دفع أجور عالية وفي بعض الأحيان قد يقل العاملون هذا الوضع إلى أن تتحسن حالة المنشأة المالية.

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

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

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

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

٧- مستوى تكاليف المعيشة: تتأثر الأجور والرواتب بتكاليف المعيشة في المجتمع فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم لذلك نجد أن كثيرا من المنظمات العمالية عادة ما تميل إلى تحديد الأجور والرواتب وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

ويؤخذ على هذا المنوال أن زيادة الأجور والرواتب المدفوعة تؤثر على الاقتصاد القومي، فهذه الزيادة تؤدي إلى زيادة التضخم وزيادة جديدة في الأسعار نتيجة لزيادة الأموال المتاحة للتداول دون زيادة في الإنتاج وتقوم كثير من المنشآت بتحديد أجر أساسي وعلاوة إضافية لتخفيض التغير في مستوى المعيشة وتكاليفها.

رابعاً : تحديد معدلات الأجور (١)

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

والملاحظ - بشكل عام - أنه في حالات كثيرة لا تعكس الأجور الأساسية حجم الجهد الذي تطلبه الوظيفة ، لكنها قد تحدد على أسس غير موضوعية تتركز في المؤهل الدراسي لشاغلها أو مؤهله الدراسي مضافا اليه عدد سنوات الخدمة ، ويؤثر غياب الاسس الموضوعية في هذا الصدد سلبيا على معنويات العاملين والعاملات ، لذلك فان تقييم الوظائف بما يتبعه من ترشيد معدلات الأجور ، حتي وان رتب تكلفة مالية أعلى ، فانه يهيئ من خلال هيكل فاعل للأجور درجة اكبر من الرضاء الوظيفي تسهم - بدرجة أو باخري - في انتاجية أعلى تغطي التكلفة أو تفوقها.

تحديد الأجر

(١) د. احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين ، غير مبين الناشر، ٢٠٠٠، ص ٣٧٤-٤٠٦.

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

$$(١) \quad \text{والمعادلة هي: ص} = \text{أ} + \text{ب س}$$

حيث : ص = الأجور للوظائف محل التقييم
س = القيمة الرقمية لكل وظيفة بعد عملية التقييم.

أما أ ، ب فتحدد قيمتهما من المعادلتين :

$$(٢) \quad \text{مج ص} = \text{ن أ} + \text{ب (مج س)}$$

حيث ن = عدد الوظائف

$$(٣) \quad \text{مج س ص} = \text{أ (مج س)} + \text{ب (مج س}^٢)$$

مثال :

قامت إحدى الشركات بتقييم عشر وظائف بها ، وأسفر التقييم عن تحديد القيم الرقمية لكل وظيفة ، وكانت البيانات كما يلي :

الوظائف	القيم الرقمية	الأجر السنوي الحالي (بالآلاف جنيه)
١	٥٠	٦٠٠
٢	٦٠	٦٣٠
٣	٦٤	٦٨٠
٤	٦٨	٧٠٠
٥	٧١	٧٢٠
٦	٧٤	٧٤٠
٧	٧٦	٧٧٠
٨	٨٠	٨٠٠
٩	٨٥	٨٣٠
١٠	٩٤	٩٠٠

والمطلوب

تحديد الأجور المستحقة لشاغلي هذه الوظائف بعد تقييمها ؟

الحل

يمكن تحديد الأجور المستحقة لشاغلي هذه الوظائف - بعد تقييمها - باستخدام المعادلة السابقة : $ص = أ + ب س$

ولتطبيق المعادلة يجب - ابتداء - تحديد قيم : ن ، مج ص ، مج س ،
مج س^٢ ، مج س ص ، كما يلي:

ن الوظائف	س القيم الحالية	ص الأجر الحالي	س ^٢	س ص
١	٥٠	٦٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠٠
٢	٦٠	٦٣٠	٣٦٠٠	٣٧٨٠٠
٣	٦٤	٦٨٠	٤٠٩٦	٤٣٥٢٠
٤	٦٨	٧٠٠	٤٦٢٤	٤٧٦٠٠
٥	٧١	٧٢٠	٥٠٤١	٥١١٢٠
٦	٧٤	٧٤٠	٥٤٧٦	٥٤٧٦٠
٧	٧٦	٧٧٠	٥٧٧٦	٥٨٥٢٠
٨	٨٠	٨٠٠	٦٤٠٠	٦٤٠٠٠
٩	٨٥	٦٣٠	٧٢٢٥	٧٠٥٥٠
١٠	٩٤	٩٠٠	٨٨٣٦	٨٤٦٠٠
الإجمالي	٧٢٢	٧٣٧٠	٥٣٥٧٤	٥٤٢٤٧٠

وبالتعويض في المعادلتين الثانية والثالثة، نتاح النتائج التالية:

$$(٢) \quad ٧٣٧٠ = ٧٢٢ + أ١٠$$

$$(٣) \quad ٥٤٢٤٧٠ = ٧٢٢ + أ١٧٢٢ + ٥٣٥٧٤ ب$$

وبضرب المعادلة (٢) في ٧٢،٢ ينتج:

$$٤٠٥٢١٢٨ + أ٧٢٢ = ٥٣٢١١٤ ب$$

وبطرح هذه المعادلة من المعادلة (٣) ينتج:

$$١٠٣٥٦ = ٦,١٤٤٥ \times ب$$

$$ب = ١٦,٧ = ٦,١٤٤٥ \div ١٠٣٥٦$$

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

$$٧٣٧٠ = ١٠ + ٧٢٢ \times ١٦,٧$$

$$٧٣٧٠ = ١٠ + ٥١٦٩$$

$$٧٣٧٠ - ١٠ = ٥١٦٩$$

$$٧٣٦٠ = ٥١٦٩$$

$$٢٢٠ = ١٠$$

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

الوظائف	الأجر المستحق (ص) = ٢٢٠ + ١٦,٧ س	ملاحظات
١	$٥٧٨ = ٥٠ \times ١٦,٧ + ٢٢٠$ جنيه	يقبل عن الأجر الحالي
٢	$٦٠٦٤٩ = ٦٠ \times ١٦,٧ + ٢٢٠$ جنيه	يفوق عن الأجر الحالي
٣	$٦٧٨,٢ = ٦٤ \times ١٦,٧ + ٢٢٠$ جنيه	يقبل عن الأجر الحالي
٤	$٧٠٦,٩ = ٦٨ \times ١٦,٧ + ٢٢٠$ جنيه	يفوق عن الأجر الحالي
٥	$٧٢٨,٣٦ = ٧١ \times ١٦,٧ + ٢٢٠$ جنيه	يفوق عن الأجر الحالي
٦	$٧٤٩,٨٤ = ٧٤ \times ١٦,٧ + ٢٢٠$ جنيه	يفوق عن الأجر الحالي
٧	$٧٦٤,١٦ = ٧٦ \times ١٦,٧ + ٢٢٠$ جنيه	يقبل عن الأجر الحالي
٨	$٧٩٢,٨ = ٨٠ \times ١٦,٧ + ٢٢٠$ جنيه	يقبل عن الأجر الحالي
٩	$٨٢٨,٦ = ٨٥ \times ١٦,٧ + ٢٢٠$ جنيه	يقبل عن الأجر الحالي
١٠	$٨٩٣,٠٤ = ٩٤ \times ١٦,٧ + ٢٢٠$ جنيه	يقبل عن الأجر الحالي

معالجة الفرق بين الأجر الحالي والأجر العادل المستحق بعد التقييم

قد يسفر تحديد الأجور العادلة - بعد التقييم - عن وجود فرق بالزيادة أو النقص بين الأجر الحالي والأجر العادي المستحق لشاغل الوظيفة ، فإذا كان الأجر المستحق يفوق الأجر الحالي ، يزداد الأجر ليصل لمستوى الأجر

المستحق، إما اذا كان الأجر المستحق - بعد التقييم - يقل عن الأجر الحالي فيمكن أن يسمح لشاغل الوظيفة بأن يحتفظ بأجرة الحالي لكن بصفه شخصية حتي يرقى للدرجة التالية فيتقاضى أول مربوط لها، أو حتي انتهاء خدمته اذا كان أجره الحالي يفوق بداية مربوط للدرجة التالية ويعود سبب الاحتفاظ للموظف في هذه الحالة بأجره الحالي، إلى أن الانتقاص من هذا الأجر (ليكون في مستوي الأجر المستحق) من شأنه أن يؤثر سلبا على المعنويات وبالتالي على مستوي الإنتاجية كما ان أثر الاحتفاظ بأجره يكون محدودا لأنه يحتفظ بأجره بصفه شخصية أي أنه في حاله شغل وظيفته بشخص آخر فان هذا الأخير يتقاضى الأجر المستحق فقط دون زياده ، هذا بالنسبة لتحديد الأجر الأساسي اما بالنسبة للعلاوات والمكافآت بأنواعها ونسبها فإن تقريرها لا يقوم فقط على أساس التقييم الموضوعي للوظائف وإنما أيضا على أساس التقييم الشخصي للموظف أو الموظفة من حيث مستوي الإنتاجية وأنماط التعامل أو ما يسمى بتقييم الأداء .

متى يتقرر زيادة الأجر

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

لكن الجدير بالذكر أنه يتحتم أن يكون تقييم الوظيفة قد تم بشكل موضوعي وسليم منذ البداية فهذا هو أساس تحديد الأجر ومكملاته، فإن كان هذا الأساس سليما فان زيادة عليه بسبب معدل التضخم تجعل من هيكل

الأجور هيكلًا سليماً يعتمد عليه في استقرار هيكل العمالة وفي الإسهام في رضائها وتهيئة وتنمية انتمائها للمنظمة .

ومن ناحية أخرى فإن تغيير واجبات أو مسؤوليات الوظيفة وظروف العمل سواء بالزيادة أو النقص بالسهولة أو الصعوبة أو بزيادة درجة المسؤولية أو المخاطر أو انخفاضها يتحتم معه تغيير الأجر ، خذ مثلاً لذلك اختصاصي إعلان بإدارة التسويق عين على أساس اشتراط توافر متطلبات الوظيفة ممثله لمؤهل بكالوريوس إدارة أعمال وخبرة خمس سنوات في عمليات تصميم وتقييم الإعلانات وتحدد أجر لشاغل الوظيفة ٨٠٠ جنيه ثم أدخلت المنظمة قاعدة بيانات متطورة تقوم على تطبيقات حديثة لتكنولوجيا المعلومات ويتطلب الأمر في هذا الصدد اجتيازه دورة تدريبية بمركز معتمد أو الحصول على مؤهل خاص في هذا المجال وهنا فقد حدث تغيير في متطلبات شغل الوظيفة مثل المؤهل أو الخبرة يبرر زيادة في الأجر .

وقد حاولت نظريات الدافعية مثل نظرية الحاجات ونظرية التوقع ونظرية العاملين ونظرية الانجاز حاولت تحري ما الذي يدفع العاملين للأداء الجاد المثمر وانتهت إلى عدة نتائج منها أهمية استخدام مزيج متكامل للحوافز كمثيرات خارجية، لتوليد الدوافع (كمحركات داخلية) تدفع العاملين لهذا الأداء .

خامساً: ماهية الحوافز

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

القوى الداخلية للفرد وبالتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة، ولكن كيف يتحقق ذلك؟.

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقاً لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز. فالحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

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

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

سادساً : أنواع الحوافز:

ونتناول هنا استعراض إطار متكامل للحوافز المادية والمعنوية كما يلي :

١- الحوافز المادية

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

(أ) الحوافز المادية المباشرة

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

الأجر

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

العلاوات الدورية

العلاوة الدورية هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح ان أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء أو العملاء على مستوي جيد أو ممتاز ، وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء ، وتوجه بعض المنظمات إلى عدم صرف العلاوة الدورية إذا اتضح إن أداء الموظف أو نمط تعامله لم يرق للمستوي المناسب ، أو إلى صرف نصف العلاوة أو قدر معين منها يتناسب مع مستوي الأداء والتعامل ويتوقف

الصرف بالكامل أو الصرف الجزئي على الفلسفة التي تتبناها الإدارة في هذا الصدد.

البدلات

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

حوافز الإنتاج

يتضمن هيكل الحوافز ، حافزاً يسمى حافز الإنتاج ، يصرف إما على أساس يومي حيث يتقرر صرف مبلغ معين عن كل يوم عمل ، أو على أساس شهري ، حيث يصرف مبلغ معين في نهاية كل شهر ، وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي ، وبمعدلات تتناسب مع المستوي الوظيفي أو مستوي الأداء أو كلاهما .

المكافآت عن ساعات العمل الإضافية

وهذه تصرف للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلاً في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المقررة نظراً لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم الأعمال المطلوبة ، وتحسب هذه المكافأة بضرب عدد الساعات الإضافية في المبلغ المقرر عن الساعة الواحدة، إلا أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدي كفاية الاعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض ، أحيانا يؤدي القصور في هذا الاعتماد المالي إلى صرف مكافآت الساعات الإضافية

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

المكافآت عن اقتراحات العاملين

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

(ب) الحوافز المادية غير المباشرة

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعاملات مثل: التغذية والإسكان والمواصلات والتنظيف والتعليم والترويح والرياضة وخدمات مالية وخدمات طبية ودور الحضانة للموظفات وخدمات شرائية .

تعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين ، فهي إذ تستهدف صيانتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل ، تهيوهم للعمل في ظل معنويات عالية ، هذا بالإضافة لكونها حافزا لهم على

الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة ، وقد تنوعت الخدمات والمزايا التي تقدمها المنظمات بحيث أصبحت تمثل عنصراً رئيسياً في الموازنة الإجمالية للأجور، وهي تتدرج من أقساط التأمين التي تدفعها المنظمة لصالح العامل إلى التسهيلات التي تقدمها بالاشتراك مع جماعات ونقابات العاملين ، وتستهدف هذه الخدمات - بشكل عام - تحسين الظروف المادية للعمل ، وإتاحة الاستمتاع بأوقات فراغ أكبر ، وضمان الأمان والرعاية في أوقات الشدة مثل المرض والأزمات المالية ، وتحسين الظروف الاجتماعية العامة للعاملين . ونضرب مثلاً لفاعلية الخدمات الاجتماعية للعاملين، شركة "كروب" الألمانية التي أدى نظام الخدمات الاجتماعية بها الذي يتضمن خدمات الإسكان والرعاية الصحية والقروض مخفضة الفائدة والتعليم بالمدارس والمعاهد إلى بلاء العاملين بالشركة هذا الولاء الذي مكنها من الوقوف على قدميها مرتين بعد تدميرها في كل من الحربين العالميتين الأولى والثانية.

ويمكن عرض أهم الخدمات الاجتماعية فيما يلي:

التغذية

يقصد بذلك تقديم وجبات غذائية يومية في منظمات التي يستمر العمل بها حتى العصر تقريباً ، أما مجاناً أو بمقابل رمزي ، فقد تأخذ شكلاً آخر بإقامة جمعية استهلاكية للعاملين والعاملات لمعاونتهم لتوفير احتياجاتهم الغذائية بتكلفة منخفضة .

الإسكان

أصبحت خدمة الإسكان من أكثر الخدمات الاجتماعية أهمية في مصر وكثيراً من الدول العربية لاسيما مع استغراء الأسكان بنسبة تتراوح ٢٥% - ٣٠% من ميزانية العامل أو الموظف ، واتفقاً مع ذلك تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعاملاتها ويقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم في الحصول على القروض والتيسيرات اللازمة للبناء .

الانتقالات

تمثل المواصلات في المدن الكبيرة والمزدحمة مشكلة أساسية بالنسبة للعاملين والعاملات اللذين لا يملكون سيارات خاصة، وتتمثل المشكلة في ازدحام مركبات النقل العام مما يجعل من عملية الصعود إليها والبقاء فيها ثم محاولة النزول امراً مرهقاً في بعض الاحيان وخاصة بالنسبة للعاملات .

و اتفاقاً مع ذلك فقد اتجهت بعض المنظمات الى توفير سيارات خاصة لانتقال العاملات بين العمل والمنزل حفاظاً على طاقتهم الانسانية من ان تهدر في مشاق المواصلات ومن الحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة .

التثقيف والتعليم

يعد تثقيف العاملين وتشجيعهم على تنمية معلوماتهم ومداركهم أحد مسؤوليات الإدارة تجاه العاملين، وتقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمال مثل إقامة فصول لمحو الامية ، وتشجيع العاملين والعاملات اللذين يستكملون دراستهم المتوسطة أو العالية ، بدفع مصروفات الدراسة لهم ، ومنحهم اجازات بدون مرتب في ايام الامتحانات ومنحهم مكافآت في حالات النجاح او التفوق الدراسي ، وقد تمتد هذه الخدمات الى أبناء العاملين بالتكفل بمصاريف دارستهم او المساهمة في إنشاء دور تعليمية لهم .

الترويح والرياضة

أن أوقات فراغ العاملين حتى وأن كانت محدودة تتطلب تنظيماً مثمراً تساعد على جعل الفرد اكثر حيوية ونشاطاً ، ولذلك تكتسب خدمات الترويح والرياضة أهمية خاصة لإسهامها في تخفيف التوتر العصبي الناتج عن العمل وتكوين الشخصية المتزنة ، وتنظم بعض المنظمات خدمات ترويحية لعاملاتها وعمالاتها بوسائل مختلفة منها انشاء او الاشتراك في نواد رياضية واجتماعية وتنظيم رحلات ، مع تحمل المنظمة لنسبة من تكلفتها ، وتشجيع

إنشاء فرق مسرحية وموسيقية للعاملين ، كذلك يمكن أن تشمل هذه الخدمات تنظيم عضوية العاملين - باشتراكات مخفضة - في النوادي الرياضية والاجتماعية وفي المكتبات العامة، والمسارح ، ونوادي الرحلات والسفريات.

الخدمات المالية

تُعد مساعدة الإدارة للعاملين والعاملات في أوقات الشدة ، ولمواجهة مصروفات حتمية وطارئة أحد الحوافز الهامة لهم ، وتتضمن هذه المساعدة تقدم القروض والإعانات في حالات معينة مثل المرض والوفاة او الانتقال الى مسكن جديد أو الزواج او الولادة ، وعموماً تشمل الخدمات لكل من القروض والإعانات.

أما القروض فتقدم للعاملين المحتاجين ، على ان تسترد منهم على أقساط تخصم من المرتب الشهري مضافة اليها فائدة معينة يفترض أن تكون بسيطة بقدر الإمكان . واما الإعانات فيمكن ان تصرف الى العاملين دون ان ترد ثانية وذلك في مناسبات اجتماعية مثل زواج الابنة ، أو في موسم دخول الأولاد المدارس او في حالة وفاة احد الأقارب ، وما الى ذلك .

الخدمات الطبية

المقصود بهذه الخدمات تقديم الرعاية الطبية للعاملين واسرهم ، وهذه الرعاية قد تتاح في وحدة صحية تابعة لجهة العمل ، أما ملحقة بمبنى هذه الجهة او مكان آخر ، وقد لا تكون وحدة الرعاية الصحية تابعة لجهة العمل كأن تشترك هذه الجهة في احد المستشفيات العامة او الخاصة وتحمل تكلفة خدماتها او تدفع جهة العمل تكلفة الخدمة الطبية او نسبة منها للعاملين فقط او لهم ولأسرهم ، ويفترض ان تشمل الرعاية الصحية كلاً من : الكشف الطبي، وإتاحة الادوية المطلوبة بشكل كاف ، هذا فضلا عن إجراء الفحوص الطبية الدورية للتأكد من استمرار اللياقة المتكاملة لأداء العمل ، لاسيما كلما تدرج

الموظف في مراتب الإدارة العليا ، ففاعلية القرارات الاستراتيجية ترتبط بدرجة أو بأخري بالحالة الصحية (جسميا وعقليا) لصانع القرار .

دور الحضانة للموظفات

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

مميزات شرائية

المقصود بهذه الميزات ، نسب الخصم التي تمنحها المنظمة للعاملين بها عند شرائهم لسلعها أو خدماتها التي تنتجها، ويمكن التمثيل لذلك بالاشتراكات المجانية او المخفضة التي تمنح للعاملين بمرقفي السكة الحديد، والنقل العام كذلك ما يتمتع به العاملون والعاملات في الجهاز المصرفي المصري وبعض الدول العربية من سعر فائدة مرتفع او متميز على ودائعهم.

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

٢- الحوافز المعنوية

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد ، فلا يكفي ابداء ان تشبه الحوافز المادية ، انما يتطلب استقرار وفاعلية الفرد أن تشبع حاجاته المادية والمعنوية بشكل متكامل .

وتتمثل اهم هذه الحوافز في :

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

ب- **حوافز متعلقة ببيئة العمل** ، مثل : جماعة العمل المنسجمة ، وظروف العمل الجيدة ، والاشراف الفعال ، ونظم الاقتراحات ، هذا بالإضافة لحوافز معنوية أخرى مثل خطابات الشكر وانماط الجدارة ودرع الكفاءة ووضع لوحة شرف لتسجيل أسماء الموظفين المجدين.

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

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

العمل المناسب

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

ومن شأن هذا التوافق أن يحفز الموظف او الموظفة على الاداء الفعال، فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركاً أو دافعاً ذاتية يدفعه او يوجهه للأداء المثمر، وهناك فرق واضح بين الدافع الذاتي لدى الفرد والدافع الخارجي الذي تمثله الإدارة، فالدافع الذاتي يتمثل في طاقة شحن او دفع ذاتية مستمرة تتوفر للفرد اذا رضى عن عمله ، فإذا افتقر لهذا الدافع تضطر الإدارة لدفعه

من وقت لآخر بالتوجيه أو بالحوافز السلبية (خصم من راتب أو انذار أو لوم أو نقل وما الى ذلك) .

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

التصميم المحفز للعمل

المقصود بذلك ان يكون تصميم العمل - في حد ذاته - محفزا للفرد على الاداء الفعال ، ويتضمن تصميم العمل او خصائصه الجوهرية : درجة التعقيد او الصعوبة في الاداء ودرجة التكرار ودرجة التنوع - درجة الاستقلالية او ما كدى العلاقات الاعتمادية مع الآخرين متطلبات الأداء من حيث السلطة او المسؤولية وطرق الأداء ، والمعلومات ، وقد شهد الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية عدة مداخل نحو التصميم الفعال للعمل واهمها :

- **تبسيط العمل Job Simplification** : من خلال تنميط إجراء الاداء وتحديد مهام منفذين بشكل واضح دقيق، وهو ما يسهم في زيادة درجة فهم الفرد وتمكنه من الاداء وبالتالي ثقته بنفسه.

- **تكبير العمل Job Enlargement** : بتضمين عمل الفرد مهمتين او اكثر كالتالي توديان بواسطة عامل آخر او عاملين آخرين ، فالتغيير يتمثل في أداء الفرد لمهام أكثر مختلفة عن عمله الأصلي ، فمثلا في مصنع للسيارات ، بدلاً من يؤدي العامل مرحلة واحدة في خط تجميع المحرك ، يؤدي مرحلتين او ثلاث ، وهذا يشعره بأهميته وثقته بنفسه وتعاضم إسهامه في الأداء ، ويؤدي بالتبعية لرفع درجة رضائه ، بينما يمكن ان يؤدي الى فاعلية أدائه ويعبر عن ذلك بالتوسع الأفقي في تحميل العمل.

- **تناوب العمل job rotation** : وهنا يزيد تنوع المهام من خلال التغيير الدوري للعاملين أو العاملات بين أعمال مختلفة تتضمن مهاماً مختلفة ، وذلك وفق جدول زمني محدد على مدي ساعه/يوم /اسبوع/ شهر، خذ مثلا احد أقسام مصنع للملابس الجاهزة يضم مي عاملة القص، وشريف عامل الحياكة، وليلي عاملة تركيب الأزرار، هنا يمكن بالتدوير أو بالتناوب أن تقوم مي بتركيب الأزرار ، وشريف بالقص وليلي بالحياكة ، وهذا يمنع السأم والملل ، ويزيد من الخبرات العملية لدي كل منهم ويرفع مستوي الرضاء والأداء معاً ، ومن ناحية أخرى سيسهل نقل الأفراد من عمل أو قسم إلى آخر إذا دعت الحاجة لتحقيق التوازن في هيكل العمالة ككل .

ومع ذلك فإن بعض فائدة مدخلي تكبير وتناوب العمل تنحصر في الأجل القصير اساساً ، صحيح أن الملل سيخفف لكن لبعض الوقت وليس بشكل دائم. لذلك ظهر مدخل حديث يمكن أن يغطي هذا القصور في تصميم العمل، وهو مدخل إثراء العمل او الإثراء الوظيفي .

- **إثراء العمل job enrichment** ، لعلاج سلبيات تكبير ، وتناوب العمل اقترح "هرزبرج" إثراء العمل كأسلوب لزيادة رضاء الأفراد وتحفيزهم، وذلك من خلال عوامل الحفز في محتوى العمل نفسه كما هو وليس من خلال تكبيره أو تناوبه فهو يركز هنا على تعميق مضمون العمل بإضافة بعض واجبات التخطيط والتقييم التي تمارسها الإدارة أو يمارسها الرئيس عادة إلى عمل المرؤوس، فالتوسع أو تحميل العمل هنا يعد رأسيا وليس أفقيا كما كان الحال في مدخل تكبير العمل .

والجديد هنا هو إشراك الموظف أو الموظفة في أمور وظيفته (أو وظيفتها) بما يبدها ما قد يتواجد من عدم الرضاء ويسهم في رفع درجته فالمرؤوس هنا يشارك في مسؤوليات التخطيط (متضمنة تحديد معايير تقييم الأداء) ثم ينفذ (وهذا هو اختصاصه الأساسي) ، ثم يشارك في المتابعة

وتقييم الأداء وهذا يساعد المرؤوس على تنمية خبراته ومهاراته ومبادئه واقتراحاته للتطوير.

ويمكن إثراء العمل إذا توافرت له الخصائص الأساسية التالية: (أ) تنوع المهارات، أي تنوع أنشطة تنفيذ العمل بحيث تتضمن استخدام مهارات مختلفة في الأداء الفني وفي التعامل ، (ب) تكامل المهمة، أي أداء مرحلة أو عملية كاملة من البداية للنهاية مع تحقيق نتيجة واضحة، (ج) الاستقلالية، بمعنى إتاحة حرية معقولة للعامل، مع مرونة تخطيط عملة وتحديد إجراءات التنفيذ، (د) المعلومات المرتدة من العمل، أي ان تنفيذ المهام يتيح للعامل أو العاملة الحصول على معلومات مباشرة عن نتائج الأداء.

وهكذا يمكن - مع مدخل إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي - أن تتواجد عوامل الرضا أو العوامل الدافعة في مضمون أو جوهر العمل نفسه ، ومن ثم تؤثر في الرضا عنه وتخلق دافعا داخليا أو ذاتيا لدى الفرد.

ويرى "هرزبرج" أنه في غياب هذه العوامل الدافعة تظهر عوامل عدم الرضا أو "العوامل الوقائية" Hygiene Factors التي ترتبط بمحيط أو جو العمل أكثر من ارتباطها بمضمون العمل نفسه، وتضم هذه العوامل : تقييم الأداء والجر وملحقاته، الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء (أو المرؤوسين) والمركز الوظيفي، وكلما تحسنت درجة إشباع هذه العوامل ،قل الشعور بعدم الرضا حتى يتلاشى، ثم يبدأ تكوين الشعور بالرضا مع بدء إشباع العوامل الدافعة.

(ب) الحوافز في بيئة العمل

تتضمن هذه الحوافز تشكيلة متنوعة مثل التقييم الموضوعي للأداء ، والأجر المناسب (مع مكملاته)، وفرص الترقية، والإشراف الفعال، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمشاركة في الإدارة بما تتضمنه من نظام مقترحات العاملين والعاملات.

ويمكن التركيز في الأجزاء الماضية، وهي: الإشراف، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة.

الإشراف

لا ينحصر وصف المشرف او القائد في كونه مسئولاً عن إداء مجموعة من الأفراد، فهو أيضاً مسئول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة، وهو - كقائد ناجح - يفترض ألا يعالج مشكلات وقضايا العمل في إطارها الفني فقط، بل أيضاً في إطارها الإنساني، فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة، فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين، لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن في قدرته على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر لمرؤوسيه ، وسبيله لذلك هو تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم.

وحتى يكون نمط الاشراف حافزاً للمرؤوسين والمرؤوسات على الأداء الفاعل، يجب أن تتوفر للمشرف او القائد سمات بناءة مثل : الذكاء والنضج والاتزان الانفعالي والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الاتصال الناجح وديمقراطية القيادة. من ناحية أخرى تتوقف جودة الإشراف أيضاً على حسن معالجة المشرف للموقف الكلي يتكون منه وجماعة المرؤوسين والمرؤوسات في ظروف معينة ، وعلى مدى التفاعل الإيجابي بين الطرفين في كل موقف.

ظروف العمل المادية

تتضمن ظروف العمل المادية : الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والغبار والنظافة وألوان الأثاث والحوائط - وفي بعض المنظمات- الموسيقى الخفيفة في مكان العمل، وتسهم ظروف العمل المادية الجيدة في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل، حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته

عن بيئة عمله وتفاعله معها، لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية.

و اتفاقاً مع ذلك يتجه بعض مصممي المصانع وأماكن العمل الحديثة لأن يضمنوا خططهم المعمارية، الاعتبارات الخاصة بالموثرات السيكولوجية مثل الألوان والموسيقى على أساس أن هذه العوامل المادية ككل تؤثر في المزاج الشخصي للعامل أو العاملة وفي درجة الشعور بالتعب، ودرجة التيقظ والنشاط، والنشاط، كما تؤثر في النهاية على المعنويات.

العلاقات مع صحبة العمل

تكتسب هذه العلاقات أهمية بالغة في ضوء حقيقة أن الفرد يقضى نصف يومه تقريباً في العمل، فإذا تهيأت للعامل أو العاملة صحبة عمل متكلفة ، منسجمة ، فإن هذا يسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية ، كما يسهم ذلك في شيوع روح الفريق حيث يسود التعاون والتفاعل الإيجابي بين جماعة أو جماعات العمل ، ويسهل الاشراف .

المشاركة في الإدارة

المقصود بذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، وهذا في حد ذاته أسلوب فعال للقيادة وقد جاء في القرآن الكريم "وشاورهم في الامر" (آل عمران: ١٥٩) "وامرهم شورى" (الشورى : ٣٨) وفق هذا الأسلوب أو الحافز يحيط المشرف مرؤوسيه و/أو مرؤوساته علماً بالمشكلات وبمؤشرات الأداء ويشجعهم على إبداء آراءهم واقتراحاتهم ، ويتقبلها أو يأخذ بعضها أو كلها بالاعتبار قبل إصداره للقرار ، وهذا هو القائد الديمقراطي، بعكس الرئيس الأوتوقراطي .

وتتمثل مشاركة المرؤوس في اشتراكه العقلي والانفعالي في مواقف العمل بحيث يسهم في تصميم الأهداف وتنفيذها، ويشارك في المسؤولية عن النتائج ، وتتطلب المشاركة الفعالة عده مقومات أهمها : سعي الرئيس لإشراك مرؤوسيه قبل وقت كافٍ من اتخاذ القرار حتي تتاح فرصة

المشاركة، وأن تتوفر سبل الاتصال الفعال بين الرئيس ومرؤوسيه ، وأن يتوفر مفهوم موحد واضح بينهم للمشاركة الفعالة .

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

وتتضمن حافز المشاركة في الإدارة نظام الاقتراحات ، حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء ، أو ترشيد التكاليف ، أو حل مشكلة عامة ، مع اقتراح مكافأة مقديها .

تلبية اهتمامات الموظفين في بيئة العمل

تختلف اهتمامات الموظفين في مجال العمل عن اهتمامات الموظفين الرجال بشكل واضح ، وبدرجة تستحق أن تؤخذ في الاعتبار في إطار ممارسة أساليب الإشراف ، وقد قام "هرزبرج" وآخرون بتجميع نتائج تسع دراسات عن العوامل الأكثر أهمية لكل من الجنسين في مجال العمل .

وغطت الدراسة عشرة آلاف من الموظفين والموظفات ، حيث اتضح ان العوامل الأكثر أهمية للموظفات عن الموظفين تضمنت : الإشراف والاعتبارات الاجتماعية في العمل وظروف العمل ، وأن العوامل الأقل أهمية لهن تضمنت : فرصة التقدم والترقية والمنظمة والإدارة والأجور والمظاهر الفنية في العمل ، كما أوضحت الدراسة أن الموظفين أكثر اهتماما من الموظفين بأن ينلن المديح والتقدير والاهتمام من المشرفين .

فمن حيث اهتمامهن بالإشراف ، يتفق الكتاب على أن الموظفات عامة ينشدن أسلوباً خاصاً للإشراف ، وترجع بعض أسباب ذلك الى تكوينهن الفسيولوجي (الجسمي) والسيكولوجي (النفسي) المختلف عن الرجال . والى ميولهن واهتماماتهن الخاصة. وبينما يستاء الرجال - بشكل عام - وفي أحوال كثيرة من أسلوب الإشراف الدقيق (**close supervision**) فغالباً ما تميل الموظفات إلى أن تراجع أعمالهن حتي يعرفن ما إذا كن يحرزن تقدماً كافياً أم لا، والإناث يبدن عاطفيات أكثر من الرجال ، وارتباطاً بذلك وبمسئوليتهم المزدوجة في العمل داخل المنزل وخارجة ، فإن الموظفات أكثر قلقاً بتأثير ضغط العمل عن الموظفين.

وفي هذه الحالات يكون على المشرف الحكيم أن يعهد بوحدات عمل مناسبة لهم كلما أمكن ، يعتبر ذلك أفضل من تكديس عمل عدة أيام في تكليف واحد ومن السمات الشخصية المميزة للإناث أنهن أكثر حساسية من الرجال. وقد اجريت دراسة على ألف شخص ، أوضحت أن واحداً من كل خمسة رجال يكون حساساً جداً ، بينما كانت النسبة بين الإناث واحده من كل ثلاثة .

لذلك وبسبب هذه الفروق السيكولوجية والاجتماعية بين الجنسين يتطلب الإشراف على النساء إعطاء أهمية أكثر لعناصر اللياقة والكياسة مراعاة لحساسيتهم الزائدة .

والموظفات أكثر احتياجاً للتعزيد والإطراء والتشجيع ، وهن ميالات بشكل عام إلى أن تراجع أعمالهن وأن يشجعن ويفدرن بطريقة ودية عندما يحرزن تقدماً مرضياً، حيث يتضح أن أسلوب التشجيع ، يعد من الوسائل الفعالة إلى حد كبير في الإشراف على الموظفات .

ومن حيث نوع أو جنس القائم بالإشراف ، تفضل الموظفات بوجه عام العمل مع مشرف رجل عن العمل مع مشرفة ، وفي هذا الصدد يمكن القول بأن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب ، على تفضيل الموظفات المشرف الرجل ، حيث يشعرون بفاعلية هذا النمط من الإشراف ، وفي دراسة اجريت على (٦٤٩) موظفة، تأكد هذا الاعتبار ، إذ فضلت (٤٠٩) موظفة بنسبة ٦٣%

مشرفين رجال، ومع ذلك فهناك استثناءات من هذه القاعدة ، إذ تفضل بعض الموظفات أن يعملن مع مشرفة ، حيث يشعرن إنها تكون أكثر تقديراً أو تفهماً لمشاكلهن ، وأنه من السهل التحدث إليها وخصوصاً في المسائل الشخصية .

وفي دراسة ميدانية أجراها الكاتب على ١٣٠ موظفة بإحدى منظمات وجه لهن سؤالاً عما إذا كن يفضلن العمل مع مشرف أو مشرفة ، أو مستوى عندهن المشرف والمشرفة . فأجاب ٦٣% منهن بـ "يستوى عندي مشرف أو مشرفة" وأجاب ٣٤% منهن "أفضل العمل مع مشرف" وأجاب ٣% بـ "أفضل العمل مع مشرفة" ، ويوضح ذلك أن النسبة التي اختارت بين المشرف الرجل والمشرفة المرأة ، قد انقسمت إلى نسبة عالية في تأييد المشرف الرجل (٣٤%) مقابل نسبة ضئيلة في تأييد المشرفة (٣%) .

ومن حيث اهتمام الإناث بالاعتبارات الاجتماعية في العمل ، تميل الموظفات بشكل عام إلى تكوين مجموعات مختلطة في مجال العمل توفر لهن دفء القبول الاجتماعي ، وإلى تكوين علاقات عمل حسنة مع المشرفين ومع الزملاء والزميلات .

وبسؤال الموظفات في دراسة الكاتب سألته الذكر عما إذا كن يفضلن العمل مع مجموعة مختلطة من الجنسين ، أو مع رجال فقط ، أو مع موظفات فقط .

جاءت إجابتهن كما يلي : ٩٣% يفضلن العمل مع مجموعة مختلطة من الجنسين، ٥% يفضلن العمل مع موظفات فقط ، ٣% يفضلن العمل مع موظفين رجال فقط .

وتوضح هذه الإجابات المدى الاجتماعي الذي تنتشده الموظفات في مجال العمل ، وبالنسبة لكثير من النساء ، فإن تكوين علاقات طيبة مع جماعة العمل توفر الانسجام الاجتماعي لهن ، هي أمور تمثل حاجات قوية في محيط العمل وتمثل أساساً لشعورهن بالأمن والرضا عن العمل . وقد قام

"ديفيز" بحصر آراء الموظفين في إحدى الشركات فيما يتعلق باهتماماتهم في مجال العمل ، ووجه فيه سؤالاً مفتوحاً هو : ماذا تفضلين في شركتك كمكان للعمل ؟ فأجاب أكثر من نصف المستقصيات ، إجابات ذات طابع اجتماعي كما يلي : "الناس الذين أعمل معهم يبذلون طيبين جداً" ، و"أحب تعاون الزملاء في العمل" ، "وكل الزملاء أصدقاء" ، و"معظم الناس من القاعدة إلى القمة أصدقائي" .

كما أن اشتراك الجنسين في جو العمل يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى التعامل الإنساني ، وزيادة حماس الرجال في العمل بفعل تنافس الجنسين ، وإلى شيوع روح الفريق.

ومن حيث اهتمام الموظفين لظروف العمل ، فهن يهتمن عموماً بتكوين علاقات طيبة مع الزملاء والزميلات ، وهن يبذلن اهتماماً أكبر بالعلاقات الانسانية الطيبة ، عن الاعتبارات الفنية للعمل ، وتفضل الكثير من الموظفين أن يشغلن عملاً ذا ظروف جيدة ، عن أن يستعين إلى التقدم والترقية لأنهن لا يريدن المخاطرة بفقد ظروف عمل اجتماعية جيدة ، وقد أوضحت دراسة لتحديد ترتيب العوامل التي تفضلها جماعات العمل المختلفة بالنسبة لظروف العمل ، أنه بالنسبة للعاملات كانت "الظروف المريحة للعمل، والزملاء والزميلات الطيبون في العمل والرئيس الطيب في مقدمة العوامل التي رتبت وفقاً لتفضيلات الموظفين" .

ان الرؤساء مطالبون في ضوء ما تقدم بإدراك الطبيعة الأنثوية الخاصة وتكييف نمط إشرافهم على المرؤوسات بما يتناسب وهذه الطبيعة ، إذا أرادوا الاحتفاظ لهن بمعنويات طيبة ومن ثم بإنتاجية عالية على أن هذا لا يعنى التهاون في معالجة السلبيات التي قد تبدو من بعض المرؤوسات مثل : تجاوز الحد المقرر من الإجازات والمسموحات الزمنية (التي يمكن أن تكون

مميزة لهن)، ومثل الاشتغال بأعمال الإبرة واعمال أخرى منزلية في مكان العمل .

اختلاف الأهمية النسبية للحافز باختلاف العاملين وحاجاتهم

ومع ذلك فإن قدرة الحافز المادي على توليد قوة دفع للعاملين تختلف من فرد لآخر بحسب درجة حاجته فيكون لهذا الحافز أهمية كبيرة وقوة دفع مؤثرة لمن يشعر بنقص حاد في موارده المالية ورغبة قوية في سد العجز بها.

بينما يكون لهذا الحافز أهمية / دافعية أقل بالنسبة لمن يتوافر لديه مورد مالي خارجي آخر أو لا يعاني من نقص حاد في موارده المالية.

كذلك فإن الحافز المادي قد لا يكون مؤثراً تماماً بالنسبة لموظف يتقاضى مرتباً يراه كبيراً أو كافياً نسبياً ، فهو لا يشعر بحاجة مادية أساسية بينما قد يشعر بحاجة عالية إلى التقدير الشخصي واحترام رؤسائه وزملائه له ، إذا تمثل الحافز الذي تقدمه الإدارة في هذا الصدد في نشر اسم الموظف الممتاز أداءً وتعاملاً بمجلة المنظمة ، أو منحة نوطاً للجدارة أو ترشيحه لمهمة أو بعثه للخارج ، فإن مثل هذا الموظف يوجه سلوكه في اتجاه حصوله على هذا الحافز وذلك بأن يحسن أداءه وأنماط تعامله مع رؤسائه وزملائه أو مرؤوسيه أو عملاء المنظمة، وهنا يكون الحافز الذي خاطب حاجته إلى التقدير الشخصي أقوى وأفضل (أكثر دفعا له) من الحفز المادي.

وفي مثال آخر، إذا قدمت إدارة المنظمة حافزاً للعاملين والعاملات يتمثل في إنقاص ساعات العمل ساعة واحده أو بإنشاء دار حضانة لأطفال الموظفات فإن مثل هذا الحافز لن تكون له نفس الفاعلية والأهمية لكل العاملين، ستكون له فاعلية أكبر للموظفات ذوات المسئوليات المنزلية

واللاتي سيشبعن حاجات كبيرة لديهن إلى أداء أو استكمال الواجبات المنزلية، وفي نفس الوقت يكون هذا الحافز أقل فاعلية بالنسبة للموظفات غير المتزوجات وأقل نسبياً للموظفين الرجال .

الفصل السابع
تخطيط وتطوير المسار
الوظيفي

الفصل السابع تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

مقدمة :

المسار الوظيفي هو المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي يتقلب عليها الفرد أفقياً ورأسياً على مدى حياته العملية وحتى تقاعده، سواء كان عاملاً أو مهندساً أو طبيباً أو اختصاصياً في الموارد البشرية أو التسويق أو مديراً وقد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في منظمة واحدة أو في عدة منظمات في مجال نشاط واحد أو عدة مجالات، فقد يبدأ شخصاً - بعد تخرجه- بوظيفة فارتز رسائل في هيئة البريد ثم مديراً لمكتب بريد ثم اختصاصياً للتدريب ثم رئيساً لقسم التدريب ثم مديراً لإدارة التدريب بنفس الهيئة، وإذا حصل على ماجستير في الهندسة- خلال فترة عمله- ينتقل من هيئة البريد ليعمل معيداً بإحدى كليات الهندسة فمدرسا مساعداً، فمدرسا فأستاذاً مساعداً ثم استاذاً، لاحظ هنا أن هذا الفرد ترقى رأسياً بعدة وظائف في مجالين مختلفين بهيئة البريد(مجال وظائف مكاتب البريد ثم الوظائف الإدارية) ثم انتقل ليترقى بسلسلة مراكز وظيفيه في مجال نوعي مختلف تماماً وفي منظمة أخرى(١).

وقد يتخرج آخر من كلية الطب ليعمل طبيباً بأحد المستشفيات، ثم يستهويه أن ينشئ (أو يشارك في) مشروعاً صغيراً أو متوسطاً لصناعة الحقن الطبية، فيتحول من موظف إلى مخطط ومالك ومدير لمشروع صغير.

أولاً : مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

يقصد بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف

(١) د. احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين ، غير مبين الناشر، ٢٠٠٠، ص ٢٩٧-٣٢٦.

أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، أما تغيير تخطيط المسار الوظيفي فيتعلق باختيار الفرد لطبيعة أو مجال العمل (مثل محام - مهندس - محاسب - ضابط ...) والمنظمة التي سيعمل بها، وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها وتخطيط الإدارة - من جانبها - لمسار الموظف، وأما تطوير المسار الوظيفي فيتعلق بمساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية.

ويتضمن تخطيط المسار الوظيفي تحديد أهداف المسار الوظيفي للفرد، على ضوء رصد وتقييم اهتماماته وطموحاته وقدراته وقيمه وأهدافه، وكذا تقييم بدائل مجالات العمل المختلفة. وبالتالي يمكن صنع قرارات مناسبة قد تغير مجال العمل الحالي للفرد أو المنظمة التي يعمل بها أو الوظيفة التي يشغلها، والتخطيط بشأن كيفية التحرك نحو الاتجاه المرغوب، وتسفر هذه العملية عن اختيارات الناس لمجال العمل والمنظمات والوظائف. إنها تحدد - على سبيل المثال - ما إن كان الفرد سيقبل أو يرفض ترقيه أو نقلاً، وما إن كان سيستمر في المنظمة أو يتركها متحولاً لوظيفة أخرى أو للتقاعد.

ولتخطيط المسار الوظيفي أربعة أبعاد رئيسية هي: (١) كيف تساعد المنظمات العاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية، (٢) كيف ينسجم تخطيط المسار الوظيفي مع الخطط العامة للموارد البشرية بالمنظمة مثل خطط التدريب والترقية والنقل وتقييم الأداء والحفز، (٣) كيف يطبق التخطيط في مراحل مختلفة من المسار الوظيفي للفرد، (٤) كيفية تنفيذ البرنامج الفاعل لتخطيط المسار الوظيفي.

ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

يعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي أمراً هاماً لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تشهد متغيرات متعددة اقتصادية وسياسية وتشريعية وتكنولوجية فضلاً عن توجهات الخصخصة والشراء والدمج بين الشركات،

ويمكن عرض أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي من خلال المحاور الرئيسية التالية:

١- الأمن الوظيفي للعاملين:

لم تعد بيئة العمل والأعمال اليوم كما كانت بالأمس، فقد أدى تزايد حدة المنافسة والتغير التكنولوجي المتسارع، والخصخصة وعمليات إعادة هيكلة الشركات وخفض عدد العاملين إلى جعل العاملين غير آمنين تماماً على وظائفهم أو على استقرار مسارهم الوظيفي، فالأداء الجاد لن يحميهم طويلاً من الفصل أو التقاعد المبكر طالما استمرت هذه المتغيرات، حيث يتعين أن يدرك العاملون بقطاع الأعمال أن شغل وظيفة ما لن يستمر بالضرورة لمدة طويلة. وأن يتقبلوا أنه مع ضرورة تنمية قدرات عالية فإنهم قد يكونوا عرضة للنقل لوظيفة أخرى وللتدريب التحويلي، وأن يتكيفوا مع اتجاه الإدارة للتغيير من آن لآخر، وأنهم قد يغيرون منظماتهم و/أو وظائفهم دون التقيد بنوعية محددة من الوظائف.

وعلى ذلك يجب أن يفكر العاملون في أنهم على مدى الحياة العملية قد يشغلون عدة وظائف لن تكون بالضرورة في نفس المنظمة أو الشركة، فالمستقبل لم يعد مضموناً تماماً كما كان الأمر في الوظيفة الحكومية التقليدية، وحتى هذه المنظمات الحكومية فإن كثيراً منها يشمله وسيشمه الاتجاه نحو الخصخصة، وبعد أن كان الموظف يعمل في منظمة بيروقراطية لا تحركها دوافع التنافس والربح، يجد نفسه عاملاً في شركة تصارع في بيئة تنافسية، وقد تتوسع أو تتكسح. قد تجمد الحوافز أو تقلل الوظائف أو تشجع التقاعد المبكر، لقد تغير مفهوم الأمن الوظيفي من مجرد التركيز على الحصول على وظيفة، إلى الاستمرار في الوظيفة.

لذلك يجب على العاملين أن يستمروا في تطوير قدراتهم للتأكد من والتأكد على امتلاكهم للخصائص والقدرات التي يحتاجها سوق العمل، ويجب النظر إلى تخطيط وتطوير المسار للوظيفة على أنها عملية تربط مصالح واهتمامات العاملين مع احتياجاتهم المنظمة، وأن هذه العملية تلعب

دوراً هاماً في تأكيد أن المنظمة لديها قوة عمل متمكنة ومتعلمة تساعد على بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وهذا يعني أهمية الإدارة الاستراتيجية للمسارات الوظيفية حتى يمكن فهم وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتطوير قوة عاملة لها المزيج المتكامل من هذه المهارات، ويجب إعلام العاملين بالتوجهات المستقبلية للمنظمة من حيث التوسع أو الانكماش وتشجيعهم على أن يحددوا أهدافهم للمسار الوظيفي على هذا الأساس.

وعلى ذلك يجب أن تنظر الإدارة في منظماتنا إلى عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي باعتبارها استراتيجية أساسية إن هي أرادت أن تستمر الشركة فاعلة في بيئة متسارعة التغير ومتزايدة التنافس، وحيث تكون القدرات الفنية للعاملين مورداً حاكماً في بناء الميزة التنافسية للمنظمة.

من ناحية أخرى فإن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يمكن أن يفيد بعض العاملين الذين يفقدون وظائفهم بسبب اتجاه الإدارة في بعض المنظمات إلى إعادة هيكلة المنظمة وخفض عدد العاملين، أو بسبب بيع المنظمة أو دمجها في منظمة أخرى أو خصخصة الإدارة، حيث تميل الإدارة الجديدة للاستغناء عن بعض العاملين وهي تطورات لها عواقبها القاسية على مثل هؤلاء العاملين، وقد طورت إدارات الموارد البشرية في بعض المنظمات برامج لمساعدة مثل هؤلاء العاملين على التكيف مع هذه المشكلات ومواجهتها فضلاً عن ما يكون من تخطيط العاملين أنفسهم لمواجهة ذلك.

وكما أصبحت مزايا تخطيط وتطور المسار الوظيفي واضحة، فإن عواقب الافتقار لهذا التخطيط لا تخفي على أحد، فإن مجرد استمرار موظف في عمل لا يتناسب مع قدراته وخصائص شخصيته وميوله وتأهيله العلمي والعملية، له عواقب سيئة، منها ضعف الدافع للعمل، والملل، والإحباط، واللامبالاة، والجمود الفكري وتلاشي الدافعية للابتكار، والحدق، وتعويق

الأداء والسلوكيات الدفاعية كالعدوانية والتمارض والغياب وطلب النقل والاستقالة، فضلاً عن انخفاض إنتاجية العاملين وفاعلية المنظمة.

٢- تحسين إفادة الإدارة من مواردها البشرية:

ويعود اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي إلى أن ذلك يؤدي لتحسين الإفادة مما تديره من موارد بشرية في الأجل الطويل، لأن برنامجاً فاعلاً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي سيضمن أن القدرات اللازمة للعاملين في مختلف الوظائف سيتم تهيئتها، وأن العاملين على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم وجنسياتهم وتخصصاتهم - ذكوراً وإناثاً - سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة أو تمييز، ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على جذب أفضل العناصر من البشر وزيادة فرص الإفادة بقدراتهم ومواهبهم، وخفض معدل دوران العمالة والاحتفاظ بهم كقوة عمل منتجة على المدى الطويل.

وأصبحت الإدارة المعاصرة في عدد متزايد من المنظمات ترى أهمية مساعدة العاملين في الاستحواذ على المعارف والمهارات والمعلومات اللازمة لإعداد خطط فاعلة لمساراتهم الوظيفية والتقدم فيها، وعندما تصمم خطة المسار الوظيفي، فإن تطوير هذا المسار يساعد العاملين على بلوغ أهدافهم في هذا الصدد، ويتضمن ذلك ترويج العاملين للوظائف ومساعدتهم على الأداء السليم، وعلى تطوير هذا الأداء، فضلاً عن إحداث التكامل بين أهداف العاملين (التقدم الوظيفي) وأهداف المنظمة (في الأداء المثمر).

ثالثاً : أهداف تخطيط المسار الوظيفي

تتوزع أهداف تخطيط المسار الوظيفي بين الموظف والمنظمة، فلكل منهما أهدافه التي يحسن أن تنسجم وتلتقي على غاية قدرات ورضاء الموظفين بما يسهم في تعزيز فاعلية المنظمة وقدرتها التنافسية ، ويمكن عرض أهداف كل من الطرفين كما يلي:

● اهداف المنظمة:

- تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف.
- خلق وتعزيز دافعية ورضاء العاملين والعاملات.
- خلق وتعزيز دافعية ورضاء العاملين والعاملات.
- تفريخ قيادات مؤهلة متكاملة المهارات.
- زيادة الإنتاجية.
- تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية.

● أهداف العاملين

- شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية.
- التدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
- تنمية ومواكبة خبرات وقدرات.
- الحصول على مستوى مناسب من الأجور وملحقاتها.
- إشباع الحاجات الإنسانية (الأساسية والأمنية والاجتماعية وحاجات المكانة والتقدير، وتحقيق الذات).

رابعاً : دور الموظف في تخطيط مساره الوظيفي

يتطلب تخطيط الموظف لمساره الوظيفي أن يكون متحسباً مبادراً متوقعاً للمشكلات والفرص المستقبلية، وذلك بتحديد وتقييم أهدافه بالنسبة للمسار الوظيفي.

من ناحية أخرى فإن استمرار طموح الفرد وتطويره لقدراته يؤديان لتغيير تطلعاته الوظيفية والسعي للبحث عن مراكز وظيفية مختلفة أو أعلى تتناسب وذلك التغيير الذي أحرزه مثل الحصول على مؤهل عال أو اكتساب خبرات أكثر، أو اجتياز برامج تدريبية متنوعة وما إلى ذلك وعلى ذلك فإن المسار الوظيفي للموظف يتأثر بمبادرته هو وكذا مبادرات المنظمة فهو يسعي لاختيار المنظمة التي يعمل بها ولاختيار الوظيفة التي يشغلها، وكذلك

المنظمة تستقطب وتختار الفرد وتعيّنه في الوظيفة والوظائف التي تراها مناسبة.

إنها مسؤولة الفرد بالدرجة الأولى أن يجعل من نفسه مطلوباً، ومن قدراته شيئاً يمكن تسويقه، وإلا فلن يجد العمل المتناسب مع قدراته وطموحه، وسيعجز عن توفير مستوى المعيشة المرغوب والمنظمات بدورها يجب أن تهيئ فرصاً للتدريب والتعليم الذاتي، وللأسف فإن جانباً كبيراً من العاملين جهل أو يتجاهل مسؤوليته عن تخطيط مساره الوظيفي ويترك الأمر للمنظمة التي يعمل بها، وهكذا يسلم قيادة ويحجم وظيفته ويقفل فرص تحقيق أهدافه الخاصة بالمسار الوظيفي، إن كان قدر حددها فعلاً.

وعلى الجانب الآخر تجد الموظف المتحسب المخطط يسأل نفسه باستمرار:

- أ- ما الذي أو حقيقة أن أبلغه (الوظيفة و/أو مستوى الأداء المرغوب)؟
- ب- إلى أي حد تساعدني قدراتي على بلوغ ذلك؟
- ج- ما الذي أعرفه لكي أصل لهدفي؟
- د- ما هي فرص التوظيف المتوقع إتاحتها مستقبلاً؟
- هـ- هل أنا مستعد للدراسة والحصول على مؤهل آخر أو أعلى؟
- و- هل أنا مستعد لتضحية مثل السفر للعمل بوظيفة بالأقاليم أو خارج بلدي لأحقق أهدافي الوظيفية؟
- ز- ما الذي يجب أن أفعله الآن؟

وبرغم أن بعض المنظمات تتيح لعاملها فرصاً للتدريب والتطوير، إلا أن ذلك يرتبط غالباً باحتياجات المنظمة وليس بتطلعات الموظف، وما لم يكن لدى الموظف الدافعية للبحث عن تطوير مستمر، فإنه يزيد من مخاطرة هبوط أدائه وخسارة وظيفته عندما يصبح متقدماً وظيفياً أو مهنيّاً، أي يتخلف عن اكتساب مهارات متجددة لازمة، لذلك يتطلب تخطيط وتطوير المسار

الوظيفي جهداً واعياً من الموظف، فالأمر لا يتم تلقائياً، وتتوقف فاعلية هذا التخطيط على الجهد المشترك المستمر للموظف ورئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية.

ولعل الدور الأساسي للموظف في تخطيط وتطوير مساره الوظيفي هو إدراكه لذاته، إدراكه لخصائص شخصيته وقيمه واتجاهاته وقدراته ولطموحاته وخبراته السابقة ومساره الوظيفي (إن كان له مسار سابق). ويعد هذا أساساً ضرورياً لتحديد أهدافه الشخصية والوظيفية (أهداف المسار الوظيفي)، واستكشافه وتقييمه لفرص التوظيف البديلة سواء بسوق العمل ككل أو بالمنظمة التي يعمل بها، والموظف هنا إذ يستحضر أهداف مساره الوظيفي، فإنه يقيم ذاته من حيث نقاط قوته وضعفه ليرى مدى إمكانية تحقيقه لأهدافه، ويسعى لتدارك ما قد يتواجد من نقاط ضعف في معارفه ومهاراته وحتى مظهره وصحته.

ويتأثر بنجاح في تخطيط مساره الوظيفي وبلوغ أهدافه في هذا الصدد بعوامل متعددة وتنظيمه، أما العوامل الشخصية فأهمها (١) مدى سلامة تقييمه لذاته، (٢) مدى صحة تحديده للمنظمة التي يتقدم إليها والوظيفة التي يتقدم لشغلها، (٣) مدى تحديده لأهداف واقعية وطموحة، وأما العوامل التنظيمية فأهمها: (١) مدى سلامة إجراءات اختيار وتعيين الموظف، (٢) ومدى سلامة تقييم أداء هذا الموظف بما يؤثر على فاعلية استمراره بوظيفته أو نقله أو ترقيته أو إحالته للتقاعد، و(٣) مدى فاعلية تدريبه بما يجعله مزوداً بالقدرات اللازمة لأداء جاء مثمر يطور به ذاته ومساره الوظيفي، (٤) مدى وجود وكفاية النصح والإرشاد بشأن المسار الوظيفي الذي يتلقاه الموظف من مديريين خبراء وزملاء أقدم، (٥) مدى توافر نمط قيادة فاعل يعلم الموظف ويدربه ويزرع أو يعزز ثقته بنفسه ويتيح له فرص للممارسة والتقدم.

خامساً: دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي

وتتعدد أبعاد الدور الذي تلعبه المنظمة أو بالأحرى إدارتها في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فهي - على ضوء خططها الاستراتيجية - تخطيط لمواردها البشرية فتحدد احتياجاتها المستقبلية من العمالة من حيث الخصائص والأعداد، كما تقوم الإدارة بتحديد أهدافها من تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين بها، ومن خلال إعداد معلومات محدثة عن كل موظف، فهي تحلله. ومهمة التحليل هذه تتضمن تحديد القدرات ونقاط القوة والضعف واستشراف الميول كأساس لرسم المسارات الوظيفية للعاملين بما ينسجم مع ما تم إعداده ويتم تحديثه من تخطيط الموارد البشرية، فتهيئ الوظائف الممكن شغلها، كفرص ضمن المسار الوظيفي للعاملين، وتؤلف بينها وبين تطلعات الموظف في مساره الوظيفي، وتهيئ فرص عمل متكافئة، ويتطلب إعداد الفرد لمحطته الوظيفية القادمة - في حالة الترقية - تطويراً للقدرات أو استحداثاً وإضافة لقدرات جديدة، كما يتطلب إعداد الفرد لمحطة وظيفية أخرى بذات المستوى (نقل وليس ترقية) تدريباً تحويلياً يجعله قادراً على الوفاء بمهام الوظيفة الجديدة، كما يتضمن دور الإدارة إعلام الموظفين بالوظائف المتاحة وتلك المتوقع أن تخلو وتهيئة النصح والإرشاد اللازمين للموظفين بشأن محطاتهم الوظيفية القادمة وسبل الاستعداد للانتقال إليها.

ويمكن تركيز التصور المتكامل للمسؤولية المشتركة بين الموظف والمنظمة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي كما يلي:

<u>دور الموظف</u>	<u>دور المنظمة</u>
- إدراك وتقييم ذاته.	- تحديد أهداف تخطيط المسار الوظيفي.
- تحديد نواحي الضعف والقوة.	- تحليل الفرد وتقييم أدائه وتكوين قاعدة معلومات محدثة عنه.
- استكشاف مجالات وفرص التوظيف والتقدم.	- تصميم مسار وظيفي للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية ومع قدرات

وميول الموظف.

- تصميم أهدافه من حيث تعزيز - تصميم برامج تدريبية تعالج نواحي مهاراته. القصور وتصل نقاط القوة لتنسجم مع المسار الوظيفي المخطط للفرد.
- تحديد فرص التقدم سواء داخل - إعلام العاملين بالوظائف المتاحة وتلك المنظمة أو خارجها. المتوقع شغرها.
- السعي للإفادة من خبرات - تقديم النصح للفرد عن أنسب سبل زميل أقدم أو مدير ناصح التطور الوظيفي والمسار الوظيفي وراع. المناسب.

خامساً : مسئولية إدارة الموارد البشرية

يدرك مديرو الموارد البشرية المخططون المتحسبون أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في إشباع حاجات الموظف وحاجات المنظمة، فإن كانت إدارة الموارد البشرية مدركة تماماً لاحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، ولفرص التدريب والتطوير اللازمة فإنها مهينة لبث الوعي بأهمية هذا التخطيط لدى العاملين، وهي تستطيع أن تفعل ذلك بإتاحة معلومات عن فرص التعليم والتدريب والإرشاد المهني والوظائف التي ستشغل ومتطلبات شغلها، وسبل السعي لاستيفاء هذه المتطلبات، وتصميم برامج التعليم والتدريب اللازمة.

سادساً : مراحل المسار الوظيفي

يبدأ معظم الأفراد التفكير بشأن وظائفهم المستقبلية خلال ومنذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية، وحتى يفتربون من سن التقاعد، ويمكن تحديد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الناس في التخطيط لمساراتهم الوظيفية، بغض النظر عن نوع العمل المؤدي، وهذه المراحل هي (١) الاستكشاف ثم (٢) بداية المسار ثم (٣) منتصف المسار ثم المسار المتأخر وأخيراً، (٤) نهاية المسار.

١ - الاستكشاف

يبدأ الفرد بممارسة اختيارات هامة بشأن مساره الوظيفي قبل فترة طويلة من انضمامه لقوة العمل، وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقاربه وأصدقائه وأساتذته وما يراه في الأفلام السينمائية والمسلسلات التلفزيونية، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه محدد.

وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل، خلال هذه الفترة يطور الفرد عدة توقعات بشأن نقطة بدء مساره الوظيفي وقد تكون بعض هذه التوقعات غير عملية أو واقعية إلا أن الفرد يحاول استكشاف وتقييم مدى عمليتها أو جدواها.

٢ - بداية المسار

تبدأ فترة المسار بالاتصال بمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة للتوظيف والمفاضلة بينها إن تعددت، ثم اختيار وظيفة يتقدم لشغلها، وعندئذ يحصل على وظيفته الأولى، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولاً بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه وتحسين أدائه، عموماً يحاول توطيد أقدامه في الوظيفة التي شغلها والمنظمة التي انضم إليها.

٣ - منتصف المسار

لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار، وهي مرحلة تشهد إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، وحيث لا يبقى الفرد - في الغالب - متعلماً كما كان في مرحلة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولاً ملتزماً بمعايير الأداء. وحيث تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التي كانت توقع في مرحلة التأسيس، أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات

أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيئ لهم فرصة لإعادة تقييم الذات ولتغيير الوظيفة أو مكان العمل.

وقد تظهر إحباطات في محيط العمل بسبب تصادم وتعارض القيم والاتجاهات بين من يصلون لهذه المرحلة وهم تقريباً بين الثلاثين والأربعين من العمر وبين مرؤوسيهم الأصغر سناً في جيل العشرينات، وهذا ما يخلق صراعات قد تؤثر سلباً على فاعلية أداء المنظمة.

٤- المسار المتأخر

تمثل هذه المرحلة وقتاً سعيداً لهؤلاء الذي يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث يستطيعون الاسترخاء قليلاً ويلعبون دور الموظف الأكبر أو المعلم، وتتمحور قيمتهم لدى المنظمة في خبرتهم وقدراتهم على الحكم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العملية المتنوعة وقدراتهم على نقل معارفهم للآخرين.

أما أولئك الذين تجمد أو تدهور مستوى أداءهم خلال المرحلة السابقة (منتصف المسار)، فإن مرحلة المسار المتأخر تجسد حقيقة أنه لن يكون لهم نصيب في تغيير محوري في حياتهم العملية أو في البيئة المحيطة كما فكروا يوماً ما، وحيث يدرك الفرد أن مستوى أدائه قد انخفض وأنه قد يبقى أسير وظيفته الحالية حتى يبلغ سن التقاعد.

٥- نهاية المسار

هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحاً مستمراً في المراحل السابقة، إذ حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والإنجاز، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيراً أو متواضعاً متناقصاً عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار، إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود.

سابعاً : تطبيق نموذج المسار الوظيفي

يمكن أن يكون نموذج مراحل المسار الوظيفي مفيداً للغاية سواء للخريجين الجدد أو للموظفين أو المديرين.

فالموظفون الجدد عادة ما تكون لديهم توقعات غير علمية أو واقعية عن عملهم، فالنظرة الواقعية للعمل تتأتي عندما يكون لدى المتقدمين (للعمل) معلومات كافية عن المنظمة والوظيفة بما يقلل من قدر المفاجآت التي يتعرضون لها بسبب جهلهم في هذا الصدد، فالموظفون في مرحلة التأسيس يحتاجون إلى تدريب وإرشاد للتأكد من أن لديهم القدرات اللازمة لأداء أعمالهم كما تتوقع الإدارة، ويحتاجون أيضاً للتوجيه والتشجيع.

ويتعين أن ينتبه المديرون للموظفين الذين يفشلون – في مرحلة منتصف المسار – وأن يلفتوا نظرهم إلى أنهم لم يعودوا تلاميذا وأنه يجب عليهم أن يعملوا كما تتوقع الإدارة منهم وأن أخطائهم سترتب عقوبات، كما يجب أن يراعي المديرون اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة ما قد يحدث من صراع بين من يمرون بهذه المرحلة وبين رؤوسهم من الموظفين الأحدث وما قد يحدث من إحباط أو ملل، وأن يتدبروا في سبل جعل العمل وبيئته أكثر جاذبية وحفزاً.

والعاملون الناجحون – في مرحلة المسار المتأخر – تراهم ناصحين ومرشدين وراعيين ممتازين لغيرهم من العاملين الأقل مرتبة والأحدث سناً وخبرة، ويجب أن تكشف الإدارة هؤلاء كمورد قيم من مواردها البشرية، كذلك يجب أن تراعي ما إن كانوا أصبحوا يفضلون أعمالاً غير مجهدة أو ذات جدول عمل مرن أو أقل وقتاً بدلاً من أعمال تحقق دخلاً أكبر.

وأخيراً يجب أن تدرك الإدارة أو يدرك المديرون أن مرحلة نهاية المسار صعبة لكل موظف يواجهها، وقد يعاني الموظف من إحباط مؤثر، وقد يصبح أكثر عداء وعدوانية لزملائه و/أو رؤسائه أو المتعاملين معه عموماً بما فيهم زوجته أو أهل بيته عموماً، فقبيل التقاعد يصاب كثير من العاملين

بالاكتئاب، لاسيما إن أحيلوا للتقاعد بينما كانت زوجاتهم لازلن يعملن. وقد يوفق بعض الذين على وشك التقاعد أو الذين تقاعدوا فعلاً في الحصول على عمل بديل درئاً للاكتئاب، وقد يرى البعض الآخر في التقاعد فرصة للاسترخاء.

ثامناً : هيكل معلومات تخطيط المسار الوظيفي

يحتاج تخطيط المسار الوظيفي إلى نظام معلومات فاعل أو أقل أنه يحتاج لبنك معلومات عن خطة المنظمة وتخطيط للموارد البشرية وعن العاملين بها فرداً فرداً، أما المعلومات اللازمة عن خطة نشاط المنظمة فتشمل معلومات عن أهدافها واستراتيجياتها، وأهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وخطة الموارد البشرية وسياسات الاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والحفز والنقل والترقية.

وتشمل المعلومات عن تخطيط الموارد البشرية - بشكل خاص - الهيكل التنظيمي وما يضمنه من وظائف حالية وأخرى ستنشأ لأداء مهام جديدة (ووصف هذه الوظائف ومتطلبات شغلها) أو سعياً لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، وكذا معلومات عن خطة الإحلال وشغل الوظائف التي تشغر بسبب إحالة شاغليها للتقاعد أو نقلهم وما إلى ذلك، وكذا معلومات عن سياسات النقل والترقية والتدريب والتقاعد المبكر وغيرها من السياسات المؤثرة على هيكل العمالة.

وأما المعلومات اللازمة عن الموظف فتشمل تاريخه الصحي وحالته الصحية الراهنة والتوقعات المستقبلية بشأنها (وقد أصبح ذلك ممكناً بفضل التطورات الحديثة في التكنولوجيا الطبية) والخلفية العلمية والعملية والخبرات المكتسبة وخصائص الشخصية (السمات الجسمية والعقلية والثقافية والسلوكية) والطموحات، هذا إضافة إلى تقارير تقييم الأداء ونتائج البرامج التدريبية التي حضرها، وما يكون قد قدمه من اقتراح أو اقتراحات وما يكون قد حصل عليه من مؤهل أو مؤهلات دراسية أثناء الخدمة.

وفي إطار نظام معلومات المسار الوظيفي - كمدخلات وعملية ومخرجات - فإن هذه المعلومات تمثل مدخلات النظام، التي ستقوم الإدارة باستخدامها في عمليات تحليل ومقابلة مع كل من أهداف المنظمة وتخطيطها للموارد البشرية وسياساتها في إدارة الموارد البشرية، بحيث تتمثل المخرجات في تخطيط برامج النقل والندب والترقية ضمن هيكل للفرص الوظيفية المتاحة والمتوقعة والمحطات الوظيفية المناسبة القادمة أو التالية لكل موظف، وكذا تغذية بمعلومات مرتدة لكل من العاملين والمدراء المعينين.

تاسعاً : آثار الشراء والدمج والخصخصة على المسار الوظيفي

شهدت السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين اتجاهاً متزايداً نحو الاندماج بين الشركات محلياً وعالمياً ويزداد هذا الاتجاه مع بداية الألفية الثالثة (القرن الحادي والعشرين) وشملت عمليات الاندماج العديد من مجالات النشاط منها - على سبيل المثال - الصناعة المصرفية وصناعة السيارات والإلكترونيات والطائرات وشركات النقل الجوي، والاتصالات التليفونية وغيرها، وتتنوع دوافع الإدارة بهذه الشركات للاندماج، من معالجة أوضاع مالية متردية إلى سيطرة على شركات تورد مستلزمات أو على شركات تمثل منافذ توزيع، أو اندماج لتكوين شبه احتكار أو لزيادة القدرة التنافسية في أسواق تتزايد حدة المنافسة فيها محلياً وعالمياً بعد العمل بالاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة الجات.

لكن ما يحدث من عمليات شراء أو دمج لبعض الشركات، يربك خطط المسار الوظيفي ويعوق من تحقيق أهداف معظم العاملين وأهداف الإدارة أيضاً ففي هذا الصدد. فمعظم المديرين يرون في الاندماج بين شركتهم وشركة أخرى تقليلاً أو حجباً لفرص التقدم والترقية، فمثلاً بعد أن كان المدير (س) هو رقم (٢) في شركة ومرشح ليكون مديراً عاماً أو عضواً منتدباً، أصبح - بعد الاندماج - رقم (٥) وتضاءلت فرصته في تحقيق أهداف مساره الوظيفي.

وبالنسبة للعاملين فقد يؤدي الدمج إلى استغناء الإدارة الجديدة عن بعض – العاملين، أو إحالة البعض للتقاعد المبكر أو إلى نقل البعض الآخر لقطاعات أو وظائف أخرى تتناسب مع تخطيط جديد للموارد البشرية، أو لتعديل سياسات النقل والترقية بشكل يتعارض مع طموحات وأهداف المسار الوظيفي، من ناحية أخرى شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين موجة من الخصخصة شملت مجالات متعددة للنشاط الاقتصادي في معظم دول العالم، واقتترنت هذه الموجه باستغناء الإدارة في بعض الشركات عن جزء من العاملين، أو بإعادة هيكلة العمالة التي شغلت بدورها برامج للتقاعد المبكر وأيضاً إنهاء الخدمة.

لذلك يتطلب الأمر أن تدرس الإدارة – قبيل الخصخصة أو شراء شركة أخرى أو دمجها أو الاندماج فيها – طبيعة الأوضاع التي يمكن أن تستجد وتسبب مشكلات مؤثرة على ما خطه العاملون لأنفسهم وما خططته الإدارة من مسارات وظيفية، وأن تصمم حلولاً بديلة لمواجهة هذه المشكلات وتقييم هذه البدائل لاختيار أنسبها، والهدف تقليل الآثار السلبية للشراء والدمج والحفاظ على معنويات عالية لأولئك الذين سيستمررون في العمل بالكيان الجديد، ومساعدة من سيستغني عنهم في توفيق أوضاعهم.

عاشراً : نقاط هامة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

يتعين أن يدرك كل من الموظف والمنظمة ويتقبلان مسئوليتيهما المشتركة عن تخطيط المسار الوظيفي، فالفشل في ذلك سيحول بين الموظف وتقدمه الوظيفي، وبين المنظمة واستغلالها السليم لمواردها البشرية، وفيما يلي بعض النقاط أو الاعتبارات الهامة في التخطيط الناجح للمسار الوظيفي:

١- مستوى الأداء

الأداء هو أساس النجاح في المسار الوظيفي، فالعاملون ذوي الأداء المنخفض نادراً ما تتاح لهم فرص التدريب والتطوير، أو فرص تولي مهام

خارجية أو الترقية، وبالتالي يكون لهم مساراً وظيفياً راکدا لا يحفل بفرص التقدم أو التطور.

٢- إظهار الإنجاز

حتى ينجح الموظف يجب أن يكون أداؤه وانجازه واضحاً معلوماً لرؤسائه، إن أصحاب الأداء الجاد المثمر قد يخسرون فرصاً للتقدم الوظيفي إن كانوا معروفين بهذا الأداء لدى صناع القرار، ويمكن للعاملين أن يكونوا ظاهرين من خلال الأداء المتميز وتقديم التقارير الشفهية والمكتوبة وحسن تقديم نتائج أعمالهم، والانخراط الجاد في برامج التدريب والأنشطة الاجتماعية بالمنظمة.

٣- المؤهل والجامعة

هناك علاقة ارتباط قوية بين دخل خريجي وخريجات الجامعة وبين مستوى الجامعة التي درسوا بها وتخرجوا منها، وينطبق ذلك على العديد من دول العالم، فالمتخرجون من الجامعات التقليدية أو الأساسية الأقدم والأكبر يفوزون عادة في التنافس على فرص التوظيف بوظائف أفضل أو في منظمات كبيرة، يتقاضى شاغلوها مرتبات تفوق المعدل العادي لهذه الأجور في سوق العمل.

٤- سمعة المنظمة

بعض الشركات تحظى بسمعة كبيرة كشركة ناجحة، أعمالها متنامية، وأرباحها متزايدة، وكذلك تحظى بعض المنظمات الحكومية ذات الطابع الخاص باعتبارها تمارس مهاماً متميزة وتضم مديرين أكفاء ولها موارد مالية كبيرة ومن ثم تقدم أجوراً أعلى لشاغلي وظائفها تفوق متوسط الأجور السائد بالسوق، ليس ذلك فقط بل فرصاً تدريبية أكثر وفرصاً أرحب للتطور الوظيفي، لذلك يعد الوصول على وظيفة في مثل هذه المنظمات عاملاً هاماً في النجاح الوظيفي للفرد، مثل هذه الشركات تجتذب أصحاب القدرات الأعلى، وتتيح لهم ميزة تنافسية في سوق العمل بما يكتسبونه من تدريب

وخبرات، كذلك فالعاملون الذين عملوا في شركات كبرى صناعية أو خدمية لديها قدرات فنية وتسويقية عالية يكتسبون جاذبية أعلى إن هم رغبوا في الانتقال إلى وظيفة أخرى بمنظمة أخرى.

٥- الرعاية والإرشاد

يعود نجاح كثير من العاملين في المنظمات التي يعملون بها لوجود من يقدم الرعاية والنصح والإرشاد ويتيح فرصاً للتقدم الوظيفي، قد يكون هو المدير أو يكون مستشاراً متخصصاً يعمل مع إدارة الموارد البشرية، وعادة ما يكون الراعي مديراً في مستوى أعلى أو أقدم وأعمق خبرة، وقد تستخدم بعض المنظمات مستشاراً أو أكثر يتولى هذه المهمة بشكل رسمي كجزء من جهود تطوير الموارد البشرية، أو قد تأتي هذه الرعاية تلقائياً بشكل غير رسمي.

وتتعدد مهام الراعي أو المرشد، فهو يوصي بترقية الموظف أو ضمه إلى فريق عمل عالي المستوى أو سيؤدي مهمة غير عادية، أو قد يهيئ للموظف رؤية مستقبلية لتوجهات المنظمة واحتياجاتها من التخصصات والقدرات، كذلك قد يحمي الموظف من مواقف عملية حرجة أو يهيئ نصحاً واقتراحات لكيفية معالجة مثل هذه المواقف والتكيف معها أو تجنبها، وقد يقدم مشورته بشأن المسائل الفنية في العمل، وهو عموماً يقوم بدور النموذج أو القدوة، ولاشك أن هذا يساعد الموظف كثيراً في تخطيط وتطوير مساره الوظيفي.

٦- تطوير القدرات

كلما نجح الموظف في تطوير قدراته بشكل ذاتي أو بفرص تتيحها المنظمة أصبح أعلى قيمة وأكثر جاذبية للمنظمة، فالتطوير الذاتي يجذب الفرد المهني أو الموظف مخاطر التقادم المهني، ولم يعد الخريجون ذوي المؤهلات الأكاديمية فقد مطلوبون اليوم كما كانوا بالأمس، وأصبحوا وهم يشكلون نسبة كبيرة من العاطلين عن العمل، فسوق العمل اليوم تحتاج لأصحاب المهارات والخبرات العملية التطبيقية، وليس فقط لأصحاب

المؤهلات، وهؤلاء الذين يفتقدون ذلك سيكونون ضحايا لاسيما في بيئة عمل سريعة التغير وشديدة التنافس وحافلة باتجاهات مثل التخصصية وشراء ودمج الشركات، وإعادة هيكلة العمالة وإعادة التنظيم والتطوير التكنولوجي.

٧-الخبرة العالمية

يتزايد دور هذه الخبرة كمفتاح رئيسي في النجاح الوظيفي، لقد خلقت العولمة سوقاً للأعمال بلا حدود جغرافية، وزاد الطلب على المدير العالمي الذي يفهم كيف تتحقق أهداف الشركات في ظل (أ) عولمة التجارة والمنافسة، (ب) ثورة تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية، (ج) تعدد جنسيات وثقافات واتجاهات العاملين، (د) الحاجة لفرق عمل تتعدد جنسيات أعضائها وتتكامل تخصصاتهم وتوجهاتهم، وهي أمور تختلف تماماً عن ملامح الإدارة التقليدية.

تزداد الحاجة إذن لمديرين يدركون أن إدارة نشاط الشركة عندما يمتد لدول أخرى يختلف كثيراً عن إدارته في الوطن، ويستطيعون التعامل مع جنسيات مختلفة وبلغات مختلفة (لغة أخرى على الأقل)، إن أي شركة تسعى للنجاح اليوم لا ولن تكفي بسوقها المحلية بعد أن حررت اتفاقية الجات التجارة العالمية، وفتحت السوق المحلية بكل بلد للمنافسين من الخارج فدخلوا وأخذوا قدراً من "الكعكة" أو المبيعات السوقية المرتقبة، من ناحية أخرى فإن الشركات الكبرى ومتعددة الجنسية توسع حجم أعمالها باستمرار عبر حدودها ويتزايد احتياجها لمديرين بمهارات الإدارة العالمية ليس فقط من الدولة التي تنتمي لها الشركة بل من الدول التي تمارس أنشطتها بها، وأخيراً فإن مهمة توكل لمدير خارج بلده ستتيح له مسؤولية أكبر وحرية أوسع وخبرة أعمق وفرصة أفضل للتقدم في مساره الوظيفي أو لتحقيق أهدافه الوظيفية.

٨- عمل الزوج والزوجة

مع تزايد دخول النساء إلى سوق العمل، يتعين أن يطور مديرو الموارد البشرية سياسات وبرامج تتكيف مع المتطلبات الوظيفية المشتركة للأزواج، وأن يراعوا متطلبات تشغيل موظف وخطيبته أو زوجته لاسيما في مكان واحد، فقد تنشأ مشكلات لأن كل منهما يعمل في نوبة عمل مختلفة أو لأن كلاهما يتمسك بوظيفته التي اختارها ويرفض النقل لغيرها إن تطلب الأمر، وقد تعاني المنظمات وكذلك العاملون من افتقاد المرونة المشتركة اللازمة بهذا الصدد.

على الإدارة إذن أن تدرك التطلعات المشتركة للزوجين وتسعي للوفاء بها كلما أمكن، وأن تهيئ جداول أو فترات عمل مرنة، مع إرشاد كاف ورعاية فاعلة للأطفال في دور حضانة تنشئها المنظمة أو تستأجرها، مع تقديم المساعدة الممكنة في حالة نقل الزوج أو الزوجة لموقع آخر، سواء كانت هذه المساعدة في صيغة ممسوحات مؤقتة في وقت العمل أو مساعدة مالية، وعلى الزوجين أن يتفهما متطلبات الأداء الجاد وأن يتكيفا مع ما يتطلبه ذلك أحيانا من نوبات عمل مختلفة، وألا يتأثر سلوك الموظف ومستوى أدائه بكون زوجته مديرة، أو العكس، إن فشل الزوجين في التكيف مع متطلبات الأداء أو قصور الإدارة في تهيئة الدعم سالف الذكر، يؤثر سلباً على نجاح كل منهما في مساره الوظيفي، والعكس صحيح.

٩- محدودية فرص الترقى

يشير ذلك إلى موقف يتزايد فيه عدد المستحقين بينما تقل عدد الوظائف الأعلى الشاغرة التي يمكن ترقية إليهم إليها، وهنا سيتوقف ارتقاء معظم الموظفين عبر سلم الترقى لفترة معينة، ويشعر الموظفون بعجزهم عن تحقيق أهدافهم في النمو الوظيفي، ويخلق ذلك مشكلات لكلا من الموظف والمنظمة لاسيما إن كان الموظف جاداً في أدائه ناجحاً فيه، فهذا سيخفض دافعيته والتزامه ومن ثم إنتاجيته، لذلك من المهم أن تستعد المنظمات والموظفون للتكيف مع هذه الظاهرة، حيث يجب على المنظمة أن تقدم لهم

حواجز مثل زيادات في الأجور، وأن تعهد لهم بمهام تتضمن تحدياً، وأن تهيب لهم مسميات وظيفية أرفع أو أكثر وجاهة، وذلك حتى يظلوا على القدر المناسب من الدافعية والإنتاجية.

١٠- خدمات لمن نقلوا أو انتهت خدمتهم

بدأت بعض المنظمات في الخارج - ضمن وفائها بمسئولياتها في تخطيط المسار الوظيفي لعاملها - تقديم خدمات لمن سينتقلون للعمل بمنظمة أخرى أو لمن انتهت فترة خدمتهم ويودون البحث عن عمل في منظمة أخرى، تشمل هذه الخدمات تيسير إجراءات النقل أو إنهاء الخدمة وإعداد شهادة خبرة لتضمينها في السيرة الذاتية للموظف، وتدريبه على أداء مقابلة التوظيف في المنظمة التي سيتقدم للعمل بها.

احدى عشر: دليل المديرين لبرنامج تخطيط المسار الوظيفي

اتفاقاً مع الأهمية البالغة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي في الإدارة المعاصرة للموارد البشرية، نوجز فيما يلي نصائح عشر نقدمها للمديرين كدليل موجز في هذا الصدد:

- ١- ازرع الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لدى:
 - العاملين ككل.
 - مدير واختصاصيو إدارة الموارد البشرية.
 - مديرو الإدارات على مستوى المنظمة ككل.
- ٢- حلل المناخ التنظيمي وادرس طبيعة العلاقات بين الإدارات وبين الرؤساء ومرؤوسيه.
- ٣- راجع دورياً - تخطيط الموارد البشرية - لمراعاة انسجامه مع تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.
- ٤- أنشئ وحدث نظام معلومات المسار الوظيفي.
- ٥- أعلن هذه الخريطة للعاملين.

٦- هيء مستشاراً وناصحاً أو أكثر للمسار الوظيفي بما يتناسب وعدد العاملين.

٧- أنشئ خريطة بالوظائف الحالية والمخطط إنشاؤها وفرص النقل والترقي المتاحة وتلك المتوقعة وفقاً لجدول تخطيط العمالة وبرامج النقل والترقية.

٨- صمم المسارات الوظيفية وحدد متطلبات شغل كل وظيفة.

٩- نسق مع إدارة التدريب لتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين.

١٠- نفذ برنامج تخطيط المسار الوظيفي وتابع وقيم النتائج.

ثاني عشر: دليل الخريج أو الموظف لتخطيط مساره الوظيفي

وبعد أن أوجزنا المديرين في تخطيط المسار الوظيفي، فمن حق الخريجين والموظفين لاسيما المبتدئين علينا أن نوجز أيضاً دليلاً مركزاً لهم في هذا الشأن كما يلي:

- ١- صمم خطة مكتوبة، هدفها: أين أود أن أكون في نهاية فترة (٢٠)؟
- ٢- حدد أين تود أن تكون بعد ١٠ سنوات مثلاً وماذا تحتاج أن تنمية لبلوغ ذلك؟
- ٣- حدد مجالات اهتمامك وابحث عن الوظائف المتاحة بها؟
- ٤- خذ في اعتبارك نواحي قوتك وضعفك؟
- ٥- قد تكشف أنك تحتاج لتعلم لغة أو لتنمية مهارة أو أكثر لاسيما على الحاسب الآلي، إذن قرر أن تبدأ فوراً وحدد كيف، و أين؟
- ٦- راجع خططك بشأن مسارك الوظيفي دورياً لترى مدى تحقيقك لأهدافك.
- ٧- تابع فرص العمل المناسبة أو الأنسب المتاحة بالسوق أو في المنظمة التي التحقت بها.
- ٨- نسق مع رؤسائك وزملائك، فقد تحتاج لنصائح أو مشورة.
- ٩- لا تهمل آراء الآخرين.

الفصل الثامن
تدريب وتنمية الموارد
البشرية

الفصل الثامن تدريب وتنمية الموارد البشرية

مقدمة :

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

والتدريب هو من أكثر المواضيع التي لاقت وتلاقي اهتماماً حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنشأة. وبناءً على ما تقدم سوف نعرض في هذا الفصل مفهوم التدريب ، أهداف وفوائد التدريب ، فئات العاملين التي تحتاج إلى تدريب ، تصميم برامج التدريب ، شروط التدريب الفعال ، تقييم التدريب ، وأخيراً المفاضلة بين برامج التدريب البديلة.

أولاً: مفهوم التدريب:

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

وبالتالي يمكن تعريف التدريب كالتالي^(١):

التدريب هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب العاملين المعارف، القدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض الاتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

المفاهيم الأساسية للتدريب هي على النحو التالي:

- لا يقتصر التدريب على العاملين الجدد في المنظمة بل يشمل أيضا القدامى منهم نظراً للتغيرات المستمرة في متطلبات الأعمال والوظائف وفي عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ليس التدريب حاجة آنية تظهر لمرة واحدة ثم تغيب، بل هو نشاط رئيسي ومستمر.
- التدريب لا يفعل أكثر من توفيره الفرصة للتعليم والاستفادة، وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا كان لدى الفرد الحافز والرغبة للتزود بالمعرفة، وتطوير أدائه للعمل.
- التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء معلومات نظرية على المتدرب، بل يجب أن يقترن التدريب النظري بتدريب عملي على المعلومات النظرية التي تلقاها .
- التدريب نشاط يقوم على قواعد وأسس يجب أن يلم بها القائمون على شؤونه فهو يعتمد على التخطيط في إعداد البرنامج التدريبي كما يعتمد على الإحصاء في جمع وتحديد الاحتياجات التدريبية وجمع

(١) د. الفارس سليمان وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة السادسة ، دمشق ، دار وائل ، ٢٠٠٥ .

المعلومات وتحليلها، كما يعتمد على علم النفس الصناعي في تصميم بعض الأساليب التدريبية.

- التدريب فن يقوم على عنصر حيوي هو التشويق ، فلو تسرب الملل والضجر إلى نفوس المتدربين ضاع أثره ، وفقد أهميته .

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

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

ثانياً: أهداف وفوائد التدريب:

من خلال عرضنا لموضوع ماهية التدريب ، يمكننا أن نحدد الآن الهدف الرئيسي الذي يسعى هذا النشاط إلى تحقيقه ألا وهو : إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد - سواء أكانت هذه الجوانب في أداء والسلوك الحالي أو المتوقع - الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ، إن تحقيق هذا الهدف العام لنشاط التدريب والتنمية يتطلب وجود أهداف فرعية ، حيث تحقيقها يؤدي إلى تحقيق الهدف العام، ونود القول أنه من خلال تعريفنا للتدريب والتنمية ، وعلى ضوء هدفه العام ، يمكننا أن نحدد أربعة أهداف أساسية ورئيسية يسعى نشاط التدريب والتنمية إلى تحقيقها كما يلي:

١- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه .

٢- إكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .

٣- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد .

٤- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي بشكل مناسب، لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.

على ضوء ما تقدم من شرح الأهداف التدريب والتربية والتنمية يتضح لنا مدى أهمية هذا النشاط للمنظمة أيا كان طبيعة ونوعية عملها الذي تقوم به ، وإذا أردنا أن ننقل المزيد من الضوء على أهمية التدريب والتنمية كأحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة ، علينا ألا ننظر فقط للأهداف التي يسعى هذا النشاط إلى تحقيقها ، بل أن ننظر أيضاً إلى الفوائد التي يحققها ، والتي يمكن أن تحصل عليها المنظمة ، فيما إذا قامت ونفذت هذا النشاط بشكل مخطط ومرسوم وسليم ، وبوجه عام يمكن أن نحدد أهم فوائد التدريب والتنمية بما يلي :

١- زيادة الإنتاجية : إن زيادة وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين ، سيؤدي إلى تحسين أدائهم ، وزيادة إنتاجيتهم ، وبالتالي يستمر نمو المنشأة وتحقق أهدافها .

٢- رفع الروح المعنوية للعاملين : وذلك نتيجة زيادة إلمامهم بأبعاد عملهم ، وزيادة مقدرتهم على أدائه بنجاح الأمر الذي يؤدي إلى الاعتزاز بأنفسهم ، وإعطائهم إحساساً داخلياً بأهميتهم ، وإرضاء ذاتهم .

٣- التدريب هو وسيلة لإعداد وتهيئة طبقة من العاملين المؤهلين لشغل بعض الوظائف الأعلى في المستقبل ، بدلاً من الاعتماد على مصادر خارجية ، ربما لا تفي باحتياجات المنشأة .

٤- عن طريق التدريب يمكن تخفيض النفقات : فزيادة المهارة والكفاءة في العمل تؤدي إلى الإقلال من نسبة الأخطاء والإصابات ... الخ ، مما يؤدي إلى الإقلال من تكاليف العمل .

- ٥- التدريب يرشد الفرد إلى السلوك السليم والتفكير المنطقي : وبالتالي ستزداد الأخلاقيات الصالحة داخل المنشأة التي تخلق تعاوناً بين العاملين والإدارة .
- ٦- التدريب يعمل على استقرار الإنتاج في المنشأة : فالأفراد المدربون يضمنون الاستمرار في التشغيل بكفاءة والإنتاج المستمر .
- ٧- التدريب هو مصدر أساسي لتمويل المنشأة بالكفاءات البشرية باستمرار عن طريق الاحلالات السريعة التي يوفرها التدريب المنظم .
- ٨- يساهم التدريب في تقليل الإشراف : فالموظف أو العامل المتدرب جيداً تقل نسبة أخطائه، ويمكنه أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله
- ٩- يمكن عن طريق التدريب الجيد حماية العاملين من خلال الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة ، ونقص الخبرات والمهارة في العمل ، وخاصة في المنشآت الصناعية.

ثالثاً: فئات العاملين التي تحتاج إلى تدريب:

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

١- تدريب العاملين الجدد :

يهدف تدريب العاملين الجدد الذين يلتحقون بالعمل في المنشأة لأول مرة أيا كان نوع عملهم أو مستواهم الوظيفي ، إلى تهيئتهم وتعريفهم بالعمل الجيد الذي أصبح مسنداً إلى كل منهم وكيفية أدائه ، كما يحاط كل منهم علماً بأنشطة المنشأة، وأهدافها وسياساتها، وبمهام ومسؤوليات الوظيفة التي عين

(١) د. إبراهيم عبد الباري درة ، ادارة الموارد البشرية ، دمشق ، دار وائل ، ٢٠٠٨ .

فيها كل منهم ، وبكيفية النهوض بأعبائها ، وعلاقة عمله بأعمال الآخرين ، ومدى مساهمة عمله في تحقيق أهداف المنشأة ، وظروف العمل من ناحية الأجور، والترقيات والخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدمها المنشأة للعاملين ، وكل ما يتعلق بلوائح وأنظمة العمل في المنشأة .

٢- تدريب العاملين القدامى :

يهدف تدريب العاملين القدامى في المنشأة إلى إكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا الحديثة ، إذ يساعدهم على تحسين قدرتهم على إنجاز العمل ، ويمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل ، وذلك إلى جانب تطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل ، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم في العمل ، وبوجه عام يمكن تقسيم فئة العاملين القدامى إلى أربع فئات فرعية على النحو التالي^(١):

- مجموعة موظفي قاعدة الهرم الإداري، وتشمل أعمالاً مكتبية وخدمات وأعمال صناعية وفنية متنوعة .
- مجموعة المستوى الإشرافي الأول وتمثل الإدارة المباشرة .
- مجموع المديرين في المستوى الأوسط، ويمثلون الإدارة الوسطى .
- مجموعة المديرين في المستوى الأعلى، ويمثلون الإدارة العليا .

يمكن أن نقول أن التقسيم المشار إليه أعلاه من أجل تحديد فئات العاملين التي تخضع للتدريب والتنمية ، هو تقييم سهل ذو طابع عمومي ، فالواقع في المنظمات الكبيرة يكون غير ذلك ، فهي تقسم هذه المجموعات إلى أجزاء أكثر وأعد من ذلك بكثير ، كما نود الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى الكيفية التي تقسم بها المنظمات مجموعات العاملين لديها من أجل تدريبهم ، فهي

(١) د. وصفي عقيلي عمر ، إدارة الموارد البشرية ، دمشق ، دار وائل ، ٢٠٠٥ .

تسعى لأن تضع لكل مجموعة منها برنامجاً تدريبياً خاصاً بها يتوافق مع نوعية وطبيعة الأعمال التي تقوم بها .

رابعاً: تصميم برامج التدريب:

تمر عملية تصميم (تخطيط) برنامج التدريب بمراحل متعددة يمكن توضيحها بما يلي:

١- تحديد أهداف البرنامج:

الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ، واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ، والسؤال الذي يثار هنا : ما هو الأساس الذي توضع عليه أهداف البرنامج التدريبي؟

يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي على ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية

ويمكن معرفة الاحتياجات التدريبية من خلال الاطلاع على ما يلي (١):

- **الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل**، وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.
- **نتائج تحليل وتوصيف الوظائف** وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب وتوعيته.
- **نتائج قياس وتقييم الأداء** ، إذا تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيههم ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج نقاط الضعف .

(١) د. فارس الرشيد مازن ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، ٢٠٠١ .

- أساليب العمل الجديدة المزمع إدخالها للمنشأة ، إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب.
- الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج ، إذ يستدعي إدخالها أيضاً تدريب العاملين على كيفية استخدامها .
- آراء العاملين أنفسهم ، وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تدريب لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم فيها .
- إجراء اختبارات للعاملين ، للوقوف على مستوى أدائهم ، وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما .

٢- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها :

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء ما جاء في تحديد أهداف البرنامج التدريبي ، يأتي تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة أو المناسبة لهذه الاحتياجات ، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين، ومن أجل السهولة في معرفة أنواع المهارات ، فقد عمدنا إلى تصنيفها في أربع فئات رئيسية على النحو التالي^(١):

أ- المهارات اللغوية الأساسية ، كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة ، وهذه المهارات لا شك أن النسبة الغالبة من العاملين في المنظمة يحتاجون إليها، وعلى الأخص بالنسبة للأعمال المكتبية .

ب- المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة ، تصنيف الملفات ، قيادة سيارة ، إعداد وجدولة الميزانية ، فتح الحسابات ، تشغيل حاسب إلى .. الخ .

ج- مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين ، كالاتصالات ، والقيادة الإدارية وخلق التعاون والثقة .. الخ ولا شك أن جميع رجال الإدارة وفي مختلف

(١) د. وصفي عقيلي عمر ، مرجع سبق ذكره .

المستويات الإدارية بحاجة لمثل هذه المهارات ، ولكن بشكل خاص رجال المستوى الإشرافي الأول .

د - المهارات الفكرية ، مثل التخطيط ، والتنظيم ، وإعداد السياسات واتخاذ القرارات، والتكيف مع الظروف .. الخ ، وهذه المهارات يحتاج إليها كافة المدربين في جميع المستويات الإدارية ، وبشكل خاص المستويات العليا منها .

٣- وضع المنهاج التدريبي :

يقصد بالمنهاج التدريبي ، المادة التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها على ضوء الاحتياجات التدريبية ، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيداً يحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يأخذ في الاعتبار النقاط الآتية :

- أن يكون المنهاج نابعاً من البيئة الواقعية ، وليس دخيلاً أو مستورداً ، وألا يكون مثاليا لا يتسم بطابع المعقولية .
- يجب ألا تكون المعلومات قديمة ومكررة ، بل جديدة وحديثة .
- أن تأخذ المناهج في حسابها الأهداف النهائية المراد تحقيقها .

٤- اختيار أسلوب التدريب :

يمكن القول أنه من المهم عند اختيار أسلوب التدريب أن يكون متوافقاً مع الموقف الذي يتطلبه ، وليس الأمر - كما يفعل البعض - مجرد إقحام أسلوب معين يقال عنه حديث أو أثبت نجاحاً إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة ، وأكبر عائد ، وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار الأسلوب أهمها ما يلي :

- عدد الأفراد المتدربين ، فأسلوب المحاضرة كما لا حظنا سابقا يمكن أن يستوعب عددا كبيرا .
- المدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم .

- المادة التدريبية ، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين مثل التطبيق العملي
- نوعية المتدربين ، فالأساليب التي تناسب العمال مثلا لا تناسب المشرفين وقد وضحنا عند عرضنا لأساليب التدريب كيف أن كل أسلوب يناسب تدريب فئة معينة من العاملين .
- ظروف وإمكانات المنشأة .

ومما تجد الإشارة إليه بخصوص أساليب التدريب هذه ، هو أنه بالإمكان استخدام أكثر من أسلوب واحد وبأن واحد في عملية التدريب والتنمية .

٥- اختيار المدربين :

المدرّب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة ، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم ، وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهتهم ، في إطار برنامج محدد ، وبوساطة أسلوب أو أساليب تدريبية محددة أيضا لذلك يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التدريب ، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة ، لذلك يجب بذل الجهد لتوفير المدرّب الكفء الذي يستطيع استثارة المتدربين ونقل المعلومات اليهم بشكل صحيح .

وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرّب على ما يلي :

- أسلوب التدريب المراد استخدامه .
- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين .
- نوعية المتدربين .

وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين :

أ- المدرّب المحاضر : ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون فيها هو المتحدث الأساسي .

ب- المدرّب القائد : وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة ، أو مناقشة .

ج- المدرّب التطبيقي : ويقصد به الشخص الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية ، وهذا النوع من المدربين يكون قادرا على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالة ، والمناقشات .

د- المدرّب النفسي : ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك .

وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مدرب أهمها ما يلي :

- الشخصية القوية - المرونة - الصبر - اللباقة - الثقة بالنفس - الخبرة .

٦- تحديد مكان إقامة برنامج التدريب :

يكون قرار تحديد مكان إقامة برنامج التدريب والتنمية عادة ضمن ثلاث اختيارات هي :

- في مكان الوظيفة أو العمل نفسه .

- في غرفة مخصصة للتدريب داخل المنشأة

- في مكان خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب متخصص أو في فندق ، أو في الطبيعة .

وبوجه عام يحكم عملية تقرير واختيار مكان إقامة البرنامج التدريبي اعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنشأة المالية والمادية ، وفيما إذا كان البرنامج مقيماً أو غير مقيم ، والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية ، والمهارات التي يراد تدريب الأفراد عليها، فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وحياتهم الخاصة بعيداً عن المؤثرات الخارجية ، حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك ، أما البرنامج غير المقيم ، فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب عن عمله وحياته الخاصة ، وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته ، أو في مكان معد للتدريب داخل المنشأة ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن التدريب في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء ، في حين أن التدريب اللغوي مثلاً لإتقان المهارات اللغوية يتم في غرف مخصصة داخل المنشأة أو خارجه ، أما بالنسبة لمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية فيتم التدريب عليها عادة خارج مكان المنظمة ، وأحياناً في داخلها ، فيما إذا توفرت لديها الإمكانيات المادية والمالية معاً .

٧- تحديد فترة برنامج التدريب:

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي ، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي :

(أ) توفير مستلزمات البرنامج التدريبي :

أهم هذه المستلزمات ما يلي :

- توفير قاعات مناسبة وملائمة تخدم أغراض التدريب ، يتوفر بداخلها كافة الاحتياجات ، كالمقاعد ، سبورة ، إضاءة تهوية ، نظافة ، هدوء ترتيب ، إذ تعتبر هذه الأشياء أدوات مساعدة للمدرب على العطاء ، والمتدربين على الاستيعاب .

- توفير وسائل الإيضاح اللازمة والمساعدة على الشرح مثل الخرائط ، والصور والأفلام ، وأدوات التصوير ، والراديو ، وأجهزة التسجيل .. الخ

- توفير جهاز سكرتارية يقوم بتقديم خدمات الطباعة والنسخ والتصوير .
- توفير مكتبة فيها مراجع وكتب ليطلع عليها المتدربون خلال فترة تدريبهم .
- توفير كافثيريا مناسبة للاستراحة .
- تعيين مدير إداري للإشراف على سير تنفيذ البرنامج ، وليعالج ما يظهر من مشكلات ، ونود الإشارة إلى أن التدريب الذي يتم في مكان العمل نفسه ، لا يحتاج عادة إلى عدد كبير من المستلزمات المنوه عنها أعلاه .

(ب) أساليب التدريب:

نود الإشارة قبل استعراضنا لأساليب التدريب والتنمية الشائعة في الاستخدام إلى أنه ليس هناك أسلوباً يصلح استخدامه بصفة عامة لكافة أنواع العاملين - على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تطبق على كافة فئات العاملين - في مختلف مستوياتهم ، وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة ، فأساليب تدريب رجال الإدارة (الرؤساء) لا تصلح للفنيين ، وهذه بدورها لا تصلح لفئة المنفذين أو للعمال الصناعيين إذا اختلف نوع التدريب وبالتالي الأسلوب المستخدم حسب نوع فئة العاملين المراد تدريبها ، وبوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب والتنمية ضمن مجموعتين اثنتين هما : أساليب تنفذ في مكان العمل ذاته ، وأساليب تنفذ خارج مكان العمل .

١ - أساليب التدريب في مكان العمل (١):

تقوم أساليب التدريب التي تشتمل عليها هذه المجموعة بتدريب العاملين في مكان العمل نفسه وتشرف المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي . ويتميز التدريب في مكان العمل في أنه يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي. كما أنه يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء

(١) د. فارس الرشيد مازن ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، ٢٠٠١ .

فترة التدريب ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه ، هذا إلى جانب أن التدريب في مكان العمل لا يتطلب مساحات (أمكنة) مخصصة ليتم فيها التدريب ، ومن حيث المآخذ ، **فيؤخذ** على التدريب في مكان العمل في أن هناك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات يحدثها المتدرب أثناء تدريبه ، هذا بالإضافة إلى تكلفة الأخطاء التي يقع فيها .

● **أسلوب تعليمات العمل :**

يتم تنفيذ هذا الأسلوب عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل ، من أجل إكسابه المهارة المطلوبة ، وتكون مهمة المدرب بموجب هذا الأسلوب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها ، والعمل على تصحيح أخطائه أولاً بأول من خلال جلسات تم بينه وبين المتدرب ، يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية ، وإعطائه التوجيهات اللازمة لتلافي الأخطاء التي وقع فيها ، يناسب هذا الأسلوب التدريبي العمال الصناعيين ، والموظفين الكتبة ، والعمال الفنيين .

● **أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل :**

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله ، وفي ظروفه الواقعية ، وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطاءه أولاً بأول ، وعلى ذلك يتم التدريب بموجب هذا الأسلوب في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب ، والرئيس المباشر هو ذاته المدرب ، وقد يتم في بعض الحالات إعداد أماكن خاصة للتدريب يدرّب فيها العاملون ، ويراعى أن تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية ، فتحاول الإدارة تزويدها بنفس الآلات ، ويكون لها نفس التصميم ، وتستخدم هذه الحالة عندما يوجد أعداد كبيرة من الأفراد المراد تدريبهم دفعة واحدة وبسرعة كبيرة، يتضح مما تقدم

أن هذا الأسلوب يشبه الأسلوب السابق إلى حد ما باستثناء أن المدرب هنا الرئيس المباشر في حين أن المدرب في الأسلوب السابق يمكن أن يكون غير الرئيس المباشر ، هذا بالإضافة إلى أن المادة التدريبية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة في حين أنها تكون غير مكتوبة في الأسلوب الثاني ، يتميز هذا الأسلوب بما يلي :

- يرتبط هذا الأسلوب في التدريب بالعمل الفعلي للمتدرب ، مما يكسبه مهارة عملية في مجال العمل .

- يعطي هذا الأسلوب فرصة للرئيس المباشر بالاطلاع على تقدم المتدرب أولاً بأول :

ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه :

ما دامت الخبرة والإرشاد والتوجيه محصورة في يد الرئيس المباشر ، فإذا لم يستشعر الأخير محبة مرؤوسيه ، أو شعر بأنه سيكون خطراً عليه في المستقبل عن طريق المنافسة ، فلن يعطيه الاهتمام والمعلومات الكافية التي تؤهله ليكون فرداً صالحاً للعمل .

- ربما لا يكون لدى الرئيس الوقت الكافي لا عطائه للجهود التدريبية ، وذلك بسبب كثرة مشاغله ومسؤولياته .

- قد تكون الطرق ووسائل العمل التي توصل إليها الرئيس المباشر خلال سنوات عمله غير جيدة ، وبالتالي تكون غير مناسبة لتعليمها للغير .

وبشكل عام يتناسب هذا الأسلوب مع فئة العمال وفئة المنفذين ، بينما لا يتناسب مع فئة رجال الإدارة الذين تتسم طبيعة عملها بطابع التوجيه واتخاذ القرارات وحل المشكلات .

• أسلوب دورية العمل (تبادل الأعمال):

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة ، وبهذا يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاوئته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد ، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد ، حتى تتسنى التنقلات بينهم، ولا بد لنجاحه أن يكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب ، وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب وهي فترة استلامه للوظيفة ، وأن يكون هناك تقومي مستمر لأدائه وشرح وتوضيح للأخطاء التي يقع فيها .

يتميز هذا الأسلوب بما يلي :

- يعطي للمتدرب فكرة واضحة وشاملة عن طبيعة وظروف العمل في المنشأة
- النقل بين الوظائف يمكن بواسطته معرفة الأشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم في شغل بعض الوظائف الشاغرة لسبب من الأسباب ، وذلك على ضوء مدى نجاح الفرد في أداء المهام الوظيفية في الوظائف التي تدرب فيها .
- تنمية اتجاه تعاوني بين العاملين ، نتيجة تعرض كل منهم للمشكلات التي تواجه عمل الآخرين ، ووجهات نظرهم في معالجتها .
- سهل التطبيق ، ولا يتطلب جهوداً كبيرة في تنفيذه .

ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه :

- يعاني العمل داخل المنشأة من جراء استخدام هذا الأسلوب من ارتباك ناتج عن التغيرات المتكررة في شغل الوظائف ، لأن الشخص الذي يحل محل غيره في العمل لا يستطيع أن يقوم بمهام الوظيفة في وقت قصير كشاغلها الأصلي ، كما لا يستطيع اتخاذ بعض القرارات الهامة، لخوفه من الوقوع ببعض الأخطاء التي تؤثر على العمل .

- هناك حدود للمهارات التي يمكن أن يكتسبها المتدرب خلال فترة زمنية قصيرة من الوقت ، وهي توليه المنصب الوظيفي الجديد ، ذلك لعدم وجود الوقت الكافي لدارسة وتحليل مشكلات العمل ، وبشكل عام ، يناسب هذا الأسلوب بشكل أكثر تدريب فئة رجال الإدارة نظراً لوجود مناصب إدارية محددة لها مهام ومسؤوليات يمكن تنفيذ عمليات الانتقال بينها بشكل سهل .

• أسلوب الإدارة المتعددة :

يتضح من عنوان هذا الأسلوب ، بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط ، وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شئون مشتركة مع الإدارة العليا ، وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط والمباشر ، فمن خلال التشاور وإشراك الرؤساء في تخطيط وإدارة العمل واتخاذ قراراته تتوفر الفرصة للمستوى الأوسط والمباشر في أن ينمي نفسه ويطور أداءه للأفضل والأحسن ، كما يوفر هذا الأسلوب فرصة للإدارة العليا من أجل أن تحدد وتختار مرشحين من أجل عمليات الترقية ، إذا تصبح الإدارة المتعددة بموجب هذا الأسلوب عملية تدريب وتقييم في مكان العمل نفسه ، وخطوة مهمة في مجال مسار الفرد في حياته الوظيفية ومستقبله في العمل .

٢- أساليب التدريب خارج مكان العمل :

تتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب ، حيث يتم تدريبه وتنميته في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي ، وسواء أكان هذا المكان يقع داخل المنطقة ذاتها ، أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة ، وسوف نعود فيما يلي إلى شرح الأساليب التي تشتمل عليها هذه المجموعة :

• المهام الفردية :

يوجه هذا الأسلوب إلى عضو برنامج التدريب باعتباره فرداً في موقف التعلم والتدريب ، ويتوقع منه أن يعمل منفرداً في مهمة تسند له دون أن يتعاون مع أحد زملائه ، وقد تكون المهمة عملاً ينجزه ، أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة محددة ، أو بحثاً يقوم بإعداده ، أو إعداد تقرير عن حادثة لا حظها في مكان العمل .. الخ ، وتترك حرية معالجتها وإعدادها للفرد كيفما يشاء ثم بعد إنجاز المهمة تقيم النتيجة التي توصل إليها ، وتشرح أخطأه ويدرب على كيفية تلافيها مستقبلاً فيما إذا تعرض لمثل هذه المهام .

يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته وعدم تكلفته ، وإمكانية استخدامه في تدريب كافة أنواع فئات العاملين ، لكن يؤخذ عليه أنه من الصعوبة تحديد أنواع متعددة من المهمات ، وتحديد مضمونها بدقة ، وتحديد معايير النجاح في أداء المهمة .

• المحاضرة :

المحاضرة هي الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعى المحاضر تتوفر لديه صفات معينة ، وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة ، تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة ، أمام عدد كبير أو صغير من الأفراد ، يكونون بمثابة المستفيدين من المعلومات التي يلقيها ، ولنجاح المحاضرة هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان وأهمها ما يلي:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومسلسلة بشكل منطقي .
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها .
- إدخال عام الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل .
- إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار مختصرة وواضحة ، وأن تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط .

يتميز هذا الأسلوب بما يلي :

- أسلوب سهل وبسيط ولا يكلف مالاً ولا وقتاً .
- أسلوب مباشر في نقل المعلومات ، إذ يكون المدرب (المحاضر) والمتدرب (المستمع) وجهاً لوجه .
- المرونة ، إذ يمكن تغيير المحاضر أو موضوع المحاضرة كيفما يشاء المشرفون على برنامج التدريب .

ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يلي :

- مشاركة المتدرب لا تتعدى الاستماع للمحاضرة ، وتدوين الملاحظات وإلقاء الأسئلة ، وبالتالي لا يسمح هذا الأسلوب بممارسة موضوع التدريب بشكل عملي بل نظري فقط .
- لا يتيح أسلوب المحاضرة التعرف سوى على رأي المحاضر حول الموضوع.
- توحى للمتدربين بأن المحاضر يعرف كل ما يدور حول الموضوع ، وما عليهم إلا أن يتقبلوا كل ما يعرضه عليهم من معلومات . وبهذا يعطل النشاط الفكري لديهم ، والنظرة إلى الموضوع من زوايا مختلفة
- أسلوب ممل إذا لم يدخل المحاضر على المحاضرة عنصر الإثارة .

وتجدر الإشارة إلى إمكانية استخدام هذا الأسلوب في تدريب كافة أنواع فئات العاملين ، على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين ، بغية اطلاعهم عليها، وتوسيع معرفتهم لبعض المواضيع .

● المؤتمر :

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر ، وذلك بهدف الوصول إلى

توصيات بشأن مسائل معينة ، ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم وخبرتهم ، إذا يعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر ، إذ من خلال المناقشة تتاح الفرصة لكل عضو ، التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين ، لذلك يجب أن يكون لدى المؤتمرين خبرات وتجارب عديدة حول المواضيع التي يناقشها ويدرسها المؤتمر، وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة ، بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها .

وأسلوب المؤتمر كأسلوب تدريبي ، يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم ، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين ، ذلك أن القيمة التدريبية له لا تعتمد على ذلك بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.

يتميز هذا الأسلوب بما يلي :

- أسلوب جيد للتفكير الجماعي يتيح الفرصة لتبادل المعلومات والأفكار
- يشجع المتدرب على المناقشة والإدلاء بآرائه ، وإمداده بالمعرفة العملية لتحليل المواقف نتيجة المناقشات وتبادل الآراء .
- يسمح باستعراض وجهات النظر بشأن المسألة الواحدة ، ودراستها من كافة جوانبها .
- أسلوب سهل وقليل التكاليف نسبياً .
- إمكانية استيعابه لعدد كبير من الأفراد .

وأخيراً يناسب هذا الأسلوب تدريب فئة المشرفين بمختلف مستوياتهم الإدارية .

• الندوة :

بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين ، لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد ، اللذين يسمح لهم في مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة.

يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته ، وقلة تكاليفه ، بالإضافة إلى أنه يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد ، ويصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب مختلف مستويات المشرفين في المنشأة .

• التطبيق العملي :

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته ، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل ، لكن يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار ، يشبه هذا الأسلوب - إلى حد ما - أسلوب المحاضرة ، لكن هنا يقترن بالتطبيق العملي ، ويتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكاليفه ، وقدرته على استيعاب مجموعة كبيرة من المتدربين، وبالإضافة لذلك فهو يتميز بأنه يثبت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية ، وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب العمال الحرفيين الصناعيين الذين يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأدوات .

٨- دراسة الحالة :

بموجب هذا الأسلوب يتم إشراك المتدربين في التدريب إشراكاً فعالاً، إذ تقدم لهم مشكلة أو فكرة ، ويطلب من المتدربين دراستها وتحليلها والوصول إلى حل لها ، وقد تضاف بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع ، وذلك بهدف اختبار قدرة المتدربين على الكشف عن المعلومات المفيدة .

والهدف الأساسي من أسلوب دراسة الحالة هو : زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات ، عن طريق التحليل والتفكير المنظم ، ودراسة المشكلة من كافة جوانبها ، ووضع الحلول البديلة واختيار أنسبها ، وذلك بالاعتماد على معلومات وخبرات المتدرب .

ويتم عرض الحالة بأشكال متعددة ، فقد يكون في صورة عبارات وردت في أحاديث بعض الأشخاص ، أو قد يكون على هيئة ملفات تتضمن وقائع الحالة وكافة البيانات المتعلقة بها ، أو قد تكون في صورة تقرير أو شريط سينمائي ، أو عرض مسرحي لمواقف معينة ، ويجب عند عرض الحالة أن تكون البيانات المعروضة مركزة وواضحة ومفهومة ، وأن يتم عرض الأحداث بشكل متسلسل ومنطقي ، ولا بد من أن يقترن العرض بتحليل مبسط وموجز ، وبعد أن يتم عرض المشكلة ، يكون قد تجمع لدى المتدربين معلومات وبيانات كافية ويطلب منهم بعد ذلك تلخيص الحالة وتحديد المشكلات والبدائل تمهيداً لمناقشتها ، ويسمح لهم بالاستفسار عن بعض النقاط الغامضة بالنسبة لهم ، ويجب خلال مناقشة الحالة أن يتم توجيهها باستمرار عن طريق المتابعة ، كي لا تجنح المناقشة عن الهدف والغرض المحدد لها ، لذلك من المفضل أن يكون حجم مجموعة المتدربين صغيراً ، ليتمكن أعضاؤها من الاستفادة من المناقشات ، والمشاركة فيها ومن الضروري أن تترك الحرية لكل متدرب في إبداء آرائه وأفكاره ومناقشتها مع باقي أعضاء مجموعة المتدربين ، وفي النهاية يجري تقويم الآراء والحلول وتوضيح الثغرات فيها وأسلوب تلافيها مستقبلاً ،

وبوجه عام يتوقف نجاح هذا الأسلوب على مجموعة من العوامل أهمها

ما يلي:

- توفير عنصر التشويق في عرض الحالة .
- أن تشمل الحالة موضوع تختلف الآراء فيه ، بغية إثارة النقاش حوله
- محاولة عرضة حقائق مادية وملموسة وليست نظرية بحتة .

- أن يكون عرض الحالة مختصراً دون الإخلال بالمحتوى .
- أن تكون النتائج التي سيتم التوصل اليها قابلة للتنفيذ على ضوء الظروف العادية ، بمعنى أن تكون الحالة قريبة من الواقع .

يتميز هذا الأسلوب بما يلي :

- يتيح الفرصة لتوسيع معرفة وخبرة وأفق الفرد عن طريق الاحتكاك مع الآخرين ، ومن خلال مناقشة الآراء .
- ينمي القدرة على الدراسة والتحليل للمشكلات لدى الفرد ، وتجعله ينظر إلى الموضوعات والمشكلات من كافة جوانبها .
- لا يشجع على الاعتقاد بوجود حل واحد للحالة ، بل هناك حلول كثيرة يجب المفاضلة بينها لاختيار أنسبها .

ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يلي :

- لا يستوعب عدداً كبيراً من المتدربين .
- إن شعور المتدربين بأن القرارات التي سيتوصلون اليها ليس لها تأثير، يدفعهم إلى عدم الجدية كما لو كانت القرارات ستنفذ مثلاً ، وسيقع على القرار مسؤولية .
- يخرج النقاش دائماً عن النطاق المحدد ، وقد يشمل موضوعات فرعية، ما يضيع الوقت .
- كاتب الحالة بالرغم من مهارته ، فإن استيعابه وإدراكه للحقائق لن يماثل الحقائق نفسها تماماً ، فنقل البيانات والمعلومات لا يخلو أبداً من درجة التحيز في التقدير الشخصي .
- وأخيراً يصلح هذا الأسلوب لتدريب رجال الإدارة العليا والوسطى ، لا بد أن طبيعة عملهم تعتمد بشكل أساسي على اتخاذ القرارات وحل المشاكل .

خامساً: شروط التدريب الفعال :

هناك شروط أساسية يجب أن تتوفر في أي نوع من التدريب ، ليؤدي مهمته بنجاح وعلى أكمل وجه : وأهم هذه الشروط ما يلي :

- ١- أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل والأحسن .
- ٢- ضرورة اقتناع الإدارة والمتدربين بأهمية التدريب وفوائده.
- ٣- توافر الرغبة لدى العاملين في تنمية معارفهم ومهاراتهم وهذا يتطلب وجود حوافز معينة تدفع العاملين للمشاركة في برامج التدريب .
- ٤- ضرورة ملائمة موضوعات التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين واختبار أساليب التدريب الملائمة أيضاً.
- ٥- توفير ظروف العمل والبيئة الإدارية المناسبة ليتمكن العاملون المتدربون من تطبيق ما اكتسبوه خلال التدريب .
- ٦- أن ينظر للتدريب على أنه عملية أو نشاط مستمر ، فلا يعني خضوع فلان للتدريب مرة واحدة ، أنه لم يعد بحاجة لتدريب ، بل على العكس الفرد العامل هو دائماً بحاجة إلى تدريب ، كلما جدت ظروف جديدة
- ٧- تكون هناك متابعة للمتدربين بعد عودتهم لأعمالهم ، وذلك لمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم من جراء تطبيق ما تدربوا عليه .
- ٨- التدريب يحتاج إلى دعم مستمر من قبل الإدارة ، لأن التدريب يحتاج إلى إمكانيات يجب توفيرها .

سادساً: تقييم التدريب

يعتبر تقييم التدريب المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة

والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العملية التدريبية وتحسين خطة التدريب وتطويرها.

ويشير جرينيل الى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها. ويعرف مايك ويلز تقييم التدريب بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

وبالتالي يمكن تعريف تقييم التدريب أنه عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية، وهو عملية مستمرة سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي .

أهداف تقييم التدريب :

بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها هي:

- **التعلم:** إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية.
- **الإثبات :** وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.
- **التطوير :** ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية ، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية .

الأسس العامة لتقييم التدريب :

لتقييم التدريب بطريقة سليمة ومهنية فلا بد من مراعاة مجموعة من الأسس نذكر منها (١):

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
- أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي .
- أن يكون التقييم عملية مستمرة .
- أن يتم التقييم بشكل جماعي .
- أن يكون التقييم شاملاً.
- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس .
- من الأهمية أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين والآخر في ضوء التغيرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب ووسائل التقييم .
- أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان .

عناصر تقييم التدريب :

هناك عدة عناصر يوجه إليها التقييم هي :

- البرنامج التدريبي .
- المتدرب.
- المدرب.
- القائمون على التدريب .
- نتائج التدريب .

(١) د. أبو ناصر مدحت ، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار الفجر ، ٢٠٠٨ .

نماذج تقييم التدريب :

هناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في عملية تقييم التدريب نذكر منها :

١- نموذج كيرك باتريك :

هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً واستعمالاً من قبل القائمين على العملية التدريبية ، ويقترح كيرك باتريك أربعة مستويات لتقييم التدريب هي كالتالي:

- المستوى الأول : رد الفعل

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتدربين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع .

- المستوى الثاني : التعلم

حيث يتم قياس التغيرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين.

- المستوى الثالث : السلوك

حيث يتم قياس التغيرات التي حدثت في سلوك المشاركين (المتدربين) وطريقة أدائهم لمهام وظيفتهم.

- المستوى الرابع: النتائج

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبي في تحقيق أهداف وخطط المنظمة، ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات .

٢- نموذج باركر:

حدد باركر كذلك أربعة مستويات لتقييم التدريب ومما يتطلب معه جمع البيانات والمعلومات عن هذه المستويات :

- رضا المتدرب: ردود فعل المتدرب تجاه البرنامج التدريبي ويمكن الحصول عليها من خلال استمارة معدة لذلك .

- المعارف التي اكتسبها المتدرب: ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبارات التي يجب أن يعدها مدرب البرنامج التدريبي .

- أداء العمل: ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي بعد البرنامج التدريبي .

- أداء المجموعة: حيث يتم هنا تقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التدريبي، إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة.

٣- نموذج هامبلين :

حدد هامبلين خمسة مستويات لتقييم التدريب هي :

- المستوى الأول - ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي: ويجري هذا التقييم أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق .

- المستوى الثاني - التعلم: ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين. ويجب إجراء هذا التقييم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي .

- **المستوى الثالث** – السلوك الوظيفي : وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي .ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده .

- **المستوى الرابع** – الإدارة والمنظمة: على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على المتدرب أو مجموعته، وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك .

- **المستوى الخامس** – القيمة النهائية: حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة ودرجة استمرارها. إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة لأن هناك عوامل أخرى تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى .

بصفة عامة يمكن تقييم النشاط التدريبي من خلال مراجعة عملية إعداده وكيفية تنفيذه ، وبالتالي يمكن أن تشير نتائج تقييم النشاط التدريبي إلى أربعة مخرجات هي كالتالي :

- ١- برنامج تدريبي ناجح (إعداد جيد – تنفيذ جيد).
- ٢- برنامج تدريبي متعثر (إعداد جيد - تنفيذ سيئ).
- ٣- برنامج تدريبي مقبول (إعداد سيئ – تنفيذ جيد).
- ٤- برنامج تدريبي فاشل (إعداد سيئ- تنفيذ سيئ).

والمهم هو أنه مهما كانت مخرجات عملية تقييم النشاط التدريبي، فإن هناك حاجة دائمة إلى التحسين والتطوير والتعديل والإضافة، بما يحقق لنا في المستقبل القريب نشاط تدريبي متميز وذو جودة عالية ويحقق الأهداف المرجوة منه .

مراحل تقييم التدريب:

يمكن أن نحدد أربع مراحل لتقييم التدريب هي كالتالي:

١- التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

هذه المرحلة تتضمن العديد من الخطوات نذكر منها :

- ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقع تحقيقها من البرنامج التدريبي.
- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي .
- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتصديرها بالعديد المطلوب ، وتوفير مكان التدريب المناسب ، وتوفير الوسائل السمعية والبصرية المطلوبة وإنها جاهزة للاستخدام .
- متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أن شروط القبول بالبرنامج تنطبق عليهم .
- استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج ، وحول موضوعاته وترتيبها .

٢- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي :

تهدف هذه المرحلة إلى متابعة وتقييم كل خطوة من خطوات التدريب أثناء التنفيذ للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقاً لما هو مخطط له من قبل .

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها :

- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.

- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية .
 - مدى الالتزام بالمنهج التدريبي المستخدمة .
 - مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة .
 - مدى حرص المدرب على الالتزام بمبادئ التدريب .
 - مدى كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة .
 - مدى حرص المدرب على أخلاقيات التدريب .
- ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تقييم البنود السابقة ذكرها :**

- استقصاء آراء المتدربين بعد كل يوم تدريبي .
- الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج .
- رأي وملاحظات المدرب على البرنامج والمتدربين والقاعة والوسائل التدريبية.

٣- التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي

تهدف هذه المرحلة إلى : التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به - التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به - تقييم المتدرب - تقييم المدرب.

وفي ضوء النتائج يمكن القيام بالآتي على سبيل المثال :

- إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر بها أي قصور - إعادة النظر في المدربين .
- إعادة النظر في المادة التدريبية - تصليح الوسائل التدريبية المعطلة أو التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة - توفير وسائل تدريبية حديثة - تعديل التوقيتات الزمنية للبرنامج إذا لزم الأمر .

٤ - تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة :

في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة معينة، ولتكن مثلا شهر أو أكثر وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة .

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تحقيق ذلك:

استقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين عن مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتدربين ، استقصاء آراء المتدربين عن المكان الذي تدربوا فيه ومناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي وكيف أنه ساهم أو العكس في تحسين أدائهم للأعمال التي يقومون بها .

الفصل التاسع
مهارات تطوير الأداء
والذات

الفصل التاسع مهارات تطوير الأداء والذات

مقدمة:

لقد بات الاهتمام بالعنصر البشري اليوم من أبرز اهتمامات منظمات الاعمال والمؤسسات سواء كانت عامة او خاصة ولقد أصبح من متطلبات نجاح الفرد في أداءه لعمله هو المهارات التي يتقنها لأنها اداة تعزيز الاداء وسبيل اتقان العمل، وبما أن البشرية تعيش اليوم في عالم السرعة والربح فقد بات من الضروري على الافراد تطوير ذواتهم من خلال تزويدها بمهارات لا يمكن ان تتحقق هذه الاهداف بدون اتقانها وحسن ادائها.

لقد اصبح تطوير الموارد البشرية وتنميتها من اولى اولويات اهتمام كافة الجهات وهذا ما فرضته طبيعة المرحلة التي يعيشها الاجتماع الانساني، لذا ومن اجل وضع هذه المهارات في متناول يد الافراد العاملين والطامحين الى الافضل فقد تم وضع هذا الفصل الذي يهدف في البدء الى تطوير مهارات الافراد وتحسين معرفتهم النظرية ثم العملية في كافة المهارات اللازمة لأداء الاعمال.

ولذا فسنتناول في هذا الفصل المهارات التالية: مهارة الاتصال الفعال، ومهارات فن ادارة الوقت، ومهارات فن الالقاء والحوار ، ومهارات فنون الابداع والتفكير ، وأخيراً مهارات توكيد الذات وسبل النجاح.

أولاً: مهارات الاتصال الفعال (١)

يعد الاتصال الإنساني جانباً مهماً في الحياة فهو أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير والتفاعل بين الأفراد والجماعات، ويلعب دوراً مهماً في

١ يراجع في ذلك:

- وورث رينشارد ، مهارات الاتصال ، ط١، نهضة مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ١٧-٢٢.
- دليل مهارات الاتصال ، المركز الوطني للتنمية البشري(المنار) ، عمان، ص ٥-١٥.

التطور والتغير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير والتطور، اتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها وإيصالها إلى الأفراد والجماعات.

ان عملية الاتصال هي ضرورية ولازمة لنا في حياتنا اليومية وعليها نبني الكثير من قراراتنا فانه من الضروري جدا التطرق الى هذا الموضوع لكي نتعرف على مواضع الخطأ في اتصالاتنا ونتجنب الوقوع في مشاكل نحن في غنى عنها.

وقد أكد القران الكريم على ضرورة الاهتمام بالكلام الذي نتفوه به لخطورة أثاره حيث يقول المولى عز وجل: " مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ " (١)، وكذلك يؤكد على اهمية الاستماع الجيد للقول حيث قال: " الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ " (٢).

١- تعريف الاتصال:

الاتصال هي العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل افكار او معاني او معلومات على شكل رسائل كتابية او شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال ، تنقل هذه الافكار الى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها .

٢- العناصر الاساسية للاتصال:

أ- المرسل : وهو الشخص الذي يمتلك فكرة او معلومات يريد نقلها الى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال.

(١) قرآن كريم ، سورة ق ، الاية ١٨ .
٢ قرآن كريم ، سورة الزمر ، الاية ١٨ .

ب- الرسالة: تتضمن تعبيراً عن الفكرة التي يريد المرسل نقلها على هيئة عبارات ورموز وارقام وتعبيرات الوجه والجسم واليدين.

ج- قناة الرسالة: وهي الوسيلة التي من خلالها تتم عملية الاتصال، اما الشروط التي يجب توفرها في الرسالة لكي يتم فهمها هي، الوضوح، الاختصار، السهولة، الذوق، اللياقة.

د- المستقبل: الشخص الموجه له الرسالة ويقوم بدوره بالرد على الرسالة.

هـ- التغذية الرجعة: وهو رد المستقبل للرسالة وتتأثر بمدى فهم المستقبل للرسالة.

٣- مقومات الاتصال الناجح:

- الوضوح.
- الاستيعاب.
- الاستعداد الشخصي.
- القدرة على نقل الافكار بطريقة سليمة.
- القدرة على تنفيذ الهدف.

٤- اهداف عملية الاتصال:

- تفهم الفرد للعمل المكلف به.
- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل.
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.
- تحقيق التناسق في الأداء.
- تقليل الإشاعات في التنظيم.

- تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة .
- تدعيم المركز التنافسي للمنشأة .
- تدعيم العلاقة مع المجتمع .

٥- معوقات الاتصال الفعال

كثيراً ما تصدر منّا أقوال أو أفعال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن الاتصال أو تررده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا، وبالرغم من صعوبة التخلص نهائياً من معوقات الاتصال هذه ، إلا إن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتسير عملية الاتصال وزيادة فاعليتها، وتحقيقاً لهذا الهدف فإننا نستعرض فيما يلي أشد هذه المعوقات ضرراً وأكثرها حدوثاً في الحياة العملية:

- التسرع في التقييم أو التعليق .
- استخدام العبارات التقريرية والتخصصية.
- مقاطعة الآخرين .
- الغضب عند المقاطعة أو الاستفهام
- الاستئثار بالحديث.
- أسئلة الاستدراج.
- التهكم والسخرية : كثيراً ما يستخدم البعض منا تعليقات التي تحمل في مضمونها الاستهزاء بأفكار أو ذكاء الآخرين ، وقد نعتقد ان هذه التعليقات عابرة و لا غبار عليها ما دامت تمر في موجة من الضحك ، لكن ينبغي ان نعرف ان هذه التعليقات الساخرة تقطع الطريق على وصول الرسالة الى المستقبل بالشكل المطلوب و قد تصل مشوهة اصلا لذا فلا بد:
- ان نتجنب السخرية تماما
- نعبر عما نريد بعبارات بسيطة وبكلمات مباشرة

- نضع انفسنا مكا الطرف الاخر ونفكر فيما يمكن ان يكون عليه شعورنا
- نسال انفسنا هل يمكن ان نصوغ ملاحظاتنا في شكل اسئلة بعيدة عن السخرية
- نحلل محتويات الطرفة قبل طرحها فاذا كانت تساعد على اىصال الرسالة وتوضح المعنى او انها فقط للدعابة فليس هناك مشكلة بشرط ان لا نسوقها مجرد السخرية من الشخص المقابل
- التركيز على الأخطاء
- المجادلة
- ممارسة بعض العادات المعوقة

٦- اشكال ووسائل الاتصال:

هناك نوعان من اشكال الاتصال – النوع الرسمي والنوع غير الرسمي – والنوع الأخير هو الذى تستخدمه الجماعات غير الرسمية فى المنشأة وهو يتمتع على درجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات ، وبالرغم من ذلك فإن معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية ، ومن ثم يمكنه أن ينقل معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية ، ومن ثم يمكنه أن ينقل معلومات لا تمثل الحقيقة وكذا الإشاعات وما شابه ذلك ، وفي هذه الناحية يمكن حظر الاتصال غير الرسمية .

ولكنه نشاط طبيعي في أية منشأة وسيكون موجوداً عندنا طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة وأمام هذه الحقيقة فإن المدير العملي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال للمنظمة كلما أمكنه ذلك، أما وسائل الاتصال الرسمي فتتضمن بالإضافة إلى المسالك التنظيمية المحددة العديد من الوسائل منها الآتي:

- المقابلات الخاصة .
- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم .

- الاجتماعات العامة .
- المؤتمرات .
- المكالمات التليفونية .
- المحلات والجرائد الداخلية (التي تصدرها الشركة) .
- التقرير السنوي للموظفين .
- الخطابات البريدية المباشرة .
- الملصقات على الحائط .
- النشرات الدورية .
- النشرات الخاصة .

وهناك من يشير الى ان اشكال الاتصال بشكل عام هي نوعين هما:

- الاتصال اللفظي (منطوق ومكتوب)
- الاتصال غير اللفظي (الإشارات ولغة الجسد)

٧- مهارات الاتصال :

تتعدد مهارات الاتصال المباشر ولكنها تشمل مهارتين أساسيتين هما:

(أ) مهارات الإصغاء :

من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

Hear Him	- استمع اليه.
Understand his feeling	- احترم شعوره.
Motivate his desire	- حرك رغبته.
Appreciate his efforts	- قدر مجهوده.
News Him	- مده بالأخبار.
Train Him	- دربه.
Open his eyes	- أرشده.
Understand his uniqueness	- تفهم تفرده.
Contact Him	- اتصل به.
Honour Him	- أكرمه.

فيما يلي بعض الإرشادات المفيدة عند التخاطب وجهاً لوجه:

- قف عن الكلام فلا تستطيع الإصغاء وأنت تتكلم.
- ضع المتكلم في وضع مريح وطبيعي وبالتالي يمكن مساعدة المتحدث على الكلام بحرية.
- أشعر المتكلم برغبتك في السماع وذلك من خلال المتابعة باهتمام ومحاولة التفهم بدلاً من المعارضة.
- تحرر من الذهول والارتباك وذلك بضبط تصرفاتك وعدم الانصراف إلى أشياء أخرى .
- شارك وجدان المتكلم .
- كن صبوراً يلزم السماع لأكبر وقت مع عدم مقاطعة المتحدث .
- اضبط أعصابك حيث أن الشخص الغضبان يستقبل المعنى بقصد خطأ.
- كن سهلاً في مناقشتك فلا تضع الناس في موقف دفاعي قد يصل إلى حد الغضب.

- اطرح بعض الأسئلة وذلك يشير إلى إصغائك ومن الأفضل أن تقدم أشياء موضوعية .
- قف عن الكلام هذا هو الإرشاد الأول والأخير نظراً لتوقف الإرشادات الأخرى عليها حيث أنه :
- قد أنعم الله علينا بأذنين ولسان واحد ومن هنا يجب الإصغاء أكثر من الكلام.
- يتطلب الإصغاء أذنين أحدهما لفهم القصد والأخرى للإحساس .
- متخذي القرار الذين لا يصغون توجد لديهم معلومات أقل لاتخاذ قرار سليم .

ويحدد الكاتبون أربعة انواع من الانصات هي :

- **الانصات بهدف الحصول على المعلومات** **Listening for Information**

ويتضمن هذا النوع الاستماع من أجل الحصول على الحقائق ، وفي هذا النوع لابد من تحديد الفائدة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الاتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوى عليها .

- **الانصات النقدي** **Critical Listening**

ويتضمن تقييم المادة التي يدور حولها موضوع الاتصال ويبحث الشخص المنصت هنا عن دوافع المتحدث وأفكاره ومعلوماته ، وتوضح أهمية هذا النوع من الانصات عند الاستماع الى الرسائل الاقناعية.

- **الانصات العاطفي** **Empathic Listening**

ويشير الى الانصات الذي يقوم على المشاعر ويقوم به الفرد في اطار الاتصال الشخصي بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره ومشكلاته .

- الانصات بهدف الاستمتاع Listening for Enjoyment

ويشير الى ذلك الانصات الذي يختار الفرد القيام به بهدف تحقيق متعة معينة، فقد يختار الفرد الاستماع الى رسائل اتصالية معقدة باستخدام كل مهارات الانصات لديه لأنها تحقق لديه اشباع معين .

ويؤدي الانصات عادة الى زيادة اليقظة وشدة التفاعل وازدهار جنوة الحماس وتوقد الذهن وسلامة التفكير ، مما يجعل المستقبل يبتعد عن المعارضة ويكف عن التساؤلات التي لا مبرر لها ويعمل تلخيص آرائه وقبول الحجج والبراهين المقدمة .

ويمر الانصات بمراحل أساسية هي الاستمتاع ، والتفسير ، والاستيعاب، والتذكر، والاستجابة .

أهم شروط عملية الانصات

- اثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية بما يقوله والرغبة في الاستماع اليه .

- فهم وتفسير وتحليل وتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي دون تكوين اتجاه عكسي او حكم مسبق عليها.

هناك أربعة شروط أساسية للمستمع الجيد هي :

- الانتباه الى سياق الحديث الذي يمكن ان يغير معنى ما يقال كلية .
- الانتباه الى مشاعر المتحدث ومراعاة المكون العاطفي في الرسالة الاتصالية
- الحرص على استوضح المعنى من خلال الاسئلة الفعالة

- تفسير الصمت بشكل صحيح فقد يعنى الصمت ان الأفراد لا يفهمون معنى الرسالة او لا يوافقون عليها او يدخرون معلومات قيمة عن موضوع الاتصال ولا يريدون الافصاح عنها .

(ب) مهارة التحدث :

وتعنى مهارة التحدث مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عند اتصاله بالآخرين ، ويتكون موقف الحديث دائماً من المتحدث الذى يحاول نقل فكرة معينة او طرح رأياً محدداً او موضوعاً بعينه وهو الطرف المعنى بالحديث ، والمستمع له ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت هذه الظروف مادية او معنوية .

هناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر وهى :

- **المعرفة :** وتعنى ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه .
- **الاخلاص :** حيث ينبغي ان يكون المتحدث مؤمناً بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الايجابية .
- **الحماس :** حيث يجب أن يكون المتحدث تواقاً للحديث عن الموضوع ويعطى هذا الحماس انطباعاً لدى المستمع بأهمية الرسالة .
- **الممارسة :** فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهارة أخرى يجب ان تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين .

الشروط الأولية لإلقاء الحديث الجيد

- ايجاد موضوع جيد للحديث من خلال تحديد اهتمامات المتحدث وأفكاره الذاتية والتعرف على رغبات الجمهور لاختيار الموضوع الملائم .

- تحليل طبيعة الجمهور لتحديد مستوى معرفة الجمهور بموضوع الحديث واتجاهاته ومعتقداته

ولابد ان يسبق القاء الحديث مرحلة اعداد تتضمن تحديد أهداف المتحدث وتحليل نوعية الجمهور بدقة وتعريف محتوى وبناء موضوع الحديث ومراجعة مكان القاء الحديث والعوامل البيئية المحيطة .

التكنيكات الفعالة في التحدث :

- التعبير الواضح .
 - استخدام النماذج والأمثلة.
 - الانتباه الى ردود أفعال الجمهور .
 - القدرة على الاجابة بفعالية على اسئلة الجمهور .
- ويضع بعض الكاتبين مجموعة من الارشادات التي يمكن ان تساعد هؤلاء الذين يحتاجون الى الحديث مع الآخرين ، ومن أهمها :
- اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث .
 - القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات والألفاظ
 - تأمل موضوع الحديث والتعمق فيه .
 - تنقية الحديث من المعاني الصعبة التافهة والفارغة والتركيز على مضمونه وجوهره.
 - تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة .
 - مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي تتلاءم مع سياق الحديث .
 - استخدام الاستعمالات العاطفية والاستعمالات المنطقية وفقاً لطبيعة الجمهور المستهدف ومستواه الثقافي والاجتماعي

- تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة لأفكار المتحدث وبخاصة في حالة ارتفاع المستوى التعليمي للجمهور .

السمات التي لا بد من توافرها في المتحدث الجيد

(أ) السمات الشخصية وتضم:

- الموضوعية : وتعنى قدرة المتحدث على السلوك والتصرف واصدار احكام غير متحيزة لعنصر او رأى او سياسة او العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة
- الصدق : ويعنى ان يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعنى ان تتطابق احوال المتحدث مع افعاله وتصرفاته .
- الوضوح : ويعنى القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقياً
- الدقة : وتعنى التأكد ان الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية
- الاتزان الانفعالي : ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وان يكون متحكماً في انفعالاته .
- المظهر : ويعنى ان يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه . كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون اليه ويشكلون احكامهم عنه ، ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية ، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.

(ب) السمات الصوتية :

وقد تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل النطق بطريقة صحيحة ووضوح الصوت ، والسرعة الملائمة في النطق واستخدام الوقفات .

(ج) السمات الاقناعية:

وتتضمن القدرة الاقناعية مجموعة من المهارات المتمثلة في القدرة على التحليل والابتكار والقدرة على العرض والتعبير والقدرة على الضبط الانفعالي وايضاً القدرة على تقبل النقد.

ثانياً : مهارات ادارة الوقت (١)

يقول بعض الخبراء والكاتبين: "ان الادراك الذاتي للوقت هو مفتاح الادارة الفعالة حيث يأتي الوقت على قمة عناصر التقييم حيث نربط النجاح أو الفشل في تحقيق الاهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك ... " ، وهذا يعني ان الاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين النجاح والفشل في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

١ يراجع في ذلك:

- بشير العلاق ، اساسيات ادارة الوقت ، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ١١-١٥.
- ناصر القبيس ، ادارة الوقت وضغوط العمل ، ط١، الرياض ، دار الزهراء ، ٢٠٠٦ ، ص ١١-١٤.
- ياسر احمد فرح ، ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، عمان ، دار الحامد ، ٢٠٠٨ ، ص ٩-١٣ ، ٤٥-٤٧.
- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات ادارة الوقت، القاهرة ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، ١٩٩٥ ، ص ٤١-٤٥.
- يريقي حسين ، جوال محمد سعيد، بحث بعنوان :المدير وضورة التغيير نحو تحقيق الادارة الفعالة للوقت ، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر، مايو ٢٠١٠.ص ٦-١٣.
- محمد الصيرفي ، إدارة الوقت ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧ ، ص ١٣.

إذن المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذ برنامجك، أن تضع أهدافاً لحياتك، ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي تريد إنجازه في هذه الحياة؟ ما هو المجال الذي ترغب ان تبذل فيه؟ لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، لذلك عليك ان تفكر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت.

والوقت قضية هامة كان لاهتمام بها على مدار التاريخ حيث اهتمت بها الحضارات السابقة والالام الماضية على اعتبار انتهاء اداة انجاز الاعمال حيث اهتم بها الفراعنة والبابليو والاشوريون ولا ننسى اهتمام الاسلام بالوقت على اعتبار انه حياة الانسان وعمره الذي سوف يحاسب عليه وعلى ما قدم به من اعمال وانجازات، وبهذا يمكننا الجزم ان الوقت كان يمثل معيارا للإنجاز او هو بداية القيام بعمل ما واتمامه.

١- تعريف الوقت:

يجب ان ندرك اولا بان إدارة الوقت تعني إدارة الذات، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه، وبالتالي فقد قدم كثير من الكاتبين تعريفات مختلفة لهذا المفهوم كلها تؤدي ذات الغرض وقد انتقينا منها التعاريف التالية:

- هي إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح يومياً ٢٤ ساعة.
- هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه، بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا.
- هي مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح والمسموح به لتحقيق غاية ما
- علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت.
- هي إدارة السلوك والشخصية.
- اسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع بها واستثماره لتحقيق اهداف معينه.

- هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والاهداف.

- هو توجيه القدرات الشخصية للأفراد واعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها وهذا يعني توجيه الفرد الداخلية تجاه الاداء المطلوب وفقا للزمن والوقت المحدد.

واما تعريفنا الخاص لمفهوم ادارة الوقت فهو : **الاسلوب والطريقة التي يتمكن من خلالها الفرد احتواء الوقت المتاح له وتنظيمه وترتيب اوضاعه في اطاره بهدف تحقيق غاية او انجاز مهمة ما او بلوغ هدف محدد .**

٢- مميزات وخصائص الوقت (مضامين الوقت):

- سرعة انقضائه وبالتالي فهو عنصر يتسم بالهلاكية .
- لا يمكن تخزينه او تغييره او تحويله.
- مورد محدود للغاية لا يمكن تعويضه.
- يعتبر مالا من اثن الاموال لان استثماره بالشكل الصحيح يزيد من قيمته.
- نعمه من نعم الله.
- قيمة عليا ، اطار للتفكير، منفعة كبرى ، متعه عظيمة ، مصدر ابداع وخلق.
- ما انقضى منه لا يعود ولا يعوض.
- اثن وأعلى ما يملكه الإنسان.

٣- أهمية الوقت:

إن الوقت بمعناه المُبسَّط هو عمر الإنسان وحياته كلها، والعمر محدود ، لا يمكن زيادته او تنقيصه ، وبالتالي فهو "مورد شديد الندرة" ، انه مورد

غير قابل للتخزين ” اللحظة التي لا استغلها تفنى“ ، مورد غير قابل للبدل أو التعويض .

إن الإدارة الصحيحة للوقت تضيف إلى حياتك ساعات طوال إذا أحسنت استغلال الأوقات الضائعة ، فإضافة ١٥ دقيقة كل يوم تعنى إضافة ١٣ يوم عمل كل عام ، إضافة ٣٠ دقيقة كل يوم تعنى انك تضيف ٢٦ يوم عمل كل عام ، إن هذا يعادل شهرا جديدا كل عام .

٤ - مظاهر ضياع الوقت:

من أبرز عوامل تضييع الأوقات:

- عدم وجود أهداف أو خطط، وهذا يجعل من حياة الإنسان متخبطة عشوائية لا تعرف لها هدفاً فلا تركز على أعمال معينة، بل تجرب كل شيء وتعمل كل شيء والنتيجة لا تنتج أي شيء.
- التكاثر والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت واستغلاله، ذلك أن التأجيل لا يتوقف على سبب معين، بل عادة يكون بسبب عدم رغبة الإنسان في إنهاء العمل المراد إنجازه، لذلك كن حازماً مع نفسك ولا تأجل.
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات، والكثير من الذين نصحتهم بتدوين أعمالهم ومواعيدهم نجحوا في تجاوز مشكلة النسيان أما من أصر على عدم الكتابة واعتمد على ذاكرته فقط فإنه بالتأكيد سينسى بعض الأعمال والمواعيد وسيشتت ذهنه في الكثير من الأعمال.
- الهاء الآخرين وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذا عليك أن تتعلم قول لا لبعض الأمور، وهذا أمر سيجنبك تحمل مسؤوليات أكثر من طاقتك أو أكثر من أن يتسع لها وقتك.
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم، وكثيراً ما نجد شخصاً يقوم بالشروع في إنجاز عمل ما أو مشروع ثم يتوقف عندما أكمل ٨٠% من العمل، ولم يبقى إلا القليل، وهنا يتوقف عن العمل في المشروع وينتقل إلى مشروع آخر ويفعل فيه كفعله في المشروع الأول، وتتاركم المشاريع الشبه منتهية على الشخص. لذلك احرص على انتهائك من أعمالك بكاملها ثم انتقل للأعمال الأخرى، وهذا يحتاج إلى تركيز فقط.

- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك، وهذه المشاكل منشأها سوء إيصال المعاني إلى الآخرين وسوء اختيار الكلمات المناسبة، ومهارة الاتصال بالآخرين تحتاج إلى تدريب وممارسة حتى يحسن الانسان الاتصال مع الآخرين.

- المقاطعات والزيارات المفاجئة.
- سوء التخطيط.
- انعدام التنسيق والتنظيم.
- الافتقار الى المعرفة.
- ضعف ادارة الموارد البشرية.
- الاتصالات الهاتفية غير المنتجة.
- الاجتماعات غير الفعالة.
- التسويف أو التأجيل بأعذار واهية.
- الأهداف غير الواضحة.
- المعلومات الضعيفة/ (النقص في المعلومات)
- عدم تحديد الأولويات.
- عدم القدرة على قول "لا".
- عدم تخطيط الوقت.
- انخفاض الروح المعنوية.
- الإصغاء غير الجيد..
- الاشتغال بثانويات الأمور أو هوامشها عن أصولها وقلبها .
- إعطاء العمل البسيط فوق ما يستحق من الجهد والوقت .
- تضييع الساعات الطوال بغير عمل .

هذه عوامل تضييع وخسارة الأوقات ، والكثير من الناس لا يفكر في معرفة هذه العوامل ليتجنبها، لأن الفرد منا إن حاول بقدر الإمكان معرفة هذه العوامل وعمل على إزالتها، ستكون أبرز النتائج وجود وقت فائض يستطيع قضائه في أمور أخرى أكثر أهمية، كالترفيه عن النفس،

والتطوير الذاتي عبرا لقراءة أو حضور دورات متخصصة في مجال ما أو توطيد العلاقات بينه وبين أسرته وأصدقائه وعائلته، تراكم أكثر من عمل في وقت واحد بل في لحظة واحدة .

٥- الآثار الناتجة عن فوضى الوقت:

- ضياع العمر بغير فائدة أو بغير فائدة لا تذكر، (حتى أمضى يوماً من عمره في غير حق قضاءه أو فرض أدائه ، أو مجد أثله أو حمد حصله أو خير أسسه أو علم اقتبسه فقد عرق يومه وظلم نفسه).

- القلق والاضطراب النفس لأن الفوضوي في وقته ينس قلبه من التطهير فيقع في المعاصي والذنوب نتيجة لفراغه فيكون في ذلك موت القلب (نفسك إن لم تشغلها في الحق شغلتك بالباطل).

- الذل والهوان في الدنيا والحسرة والندامة يوم القيامة لأنه يلقي ربه وتضيع عمره فيما لا يفيد فيتحسر يوم لا ينفع الحسرة ويتمنى العودة الى الدنيا والإصلاح .

٦- طرق ووسائل مساعدة في تنظيم وإدارة الوقت :

هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك:

- وجود خطة لان ساعه واحده من التخطيط توفر ١٠ ساعات من التنفيذ: فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة .

- لا بد من تدوين أفكارك، وخطتك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنسها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة

خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك .

ولكي تنجح في إدارة وقتك، يجب أن تكون قادراً على العودة إلى خطتك حين الحاجة لاستخدامها، فمن المستحيل وضع خطة تفصيلية إلى مستقبل بعيد دون أن يكون لديك سجلات دائمة. والأفضل كتابة الخطط المرحلية والبعيدة المدى، في مكان واحد ، كي تتمكن دائماً من مراجعتها، المهم أن يكون لديك مكان واحد للمخططات والمعلومات وجدول الأعمال ، ونظام إدارة الوقت، الذي سيناسبك أفضل، هو الذي " تفصله " ليلائم حاجاتك وشخصيتك. معظم ما نتذكره هنا هو أفكار عامة، قد تصلح للكثيرين، لكن قد لا تلائمك أنت بالضبط. لذا، يجب أن تأخذ هذه الأفكار العامة، وتجعلها في " نظام " ناجح لك .غير، عدل، اجعل الخطة أكثر حزمًا، أو أكثر ليونة.

- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي .

- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي .

- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك .

- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.

- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره .

- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك .

- التركيز، ركز ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.

- البعد عن التوتر لان الشخص المتوتر يحتاج الى ضعف الوقت لإنجاز نفس المهمة التي يقوم بها الشخص العادي.

- ادارة الوقت لا تعني تنفيذ الاعمال بسرعه بقدر ما تعني اداء الاعمال التي تخدم الهدف وبشكل فعال.

٧- ممارسة ادارة الوقت:

إن ممارسة إدارة الوقت عادة يمكن تعلمها، يحدث التعلم بطرق متعددة، إحداها التجربة والخطأ والكثير من المديرين الناجحين تعلموا أن يحلوا مشكلات وقتهم بهذه الطريقة، الحاجة إلى مفاهيم إدارة الوقت: إن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، وهذه الأخيرة تحتوي على مهمة إدارة الوقت.

هناك عدد من المبادئ لإدارة الوقت تم تطويرها نتيجة للمراجعة الشاملة للكتابات والمقالات في مجال إدارة الوقت وإذا ما استعرضنا كل عملية إدارة الوقت نجد أن هذه المبادئ لا تعتبر شاملة وإنما تعتبر مبدئية وتخضع لاختبار وصقل أكثر.

(أ) المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة. وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه،

ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، لكن كيف يستخدم الوقت حالياً؟ إن معظم الناس لا يعرفون ما الذي يشغل وقتهم، واقتراح بعض المفكرين طريقتين لمعرفة أين يذهب وقتهم: احتفظ بمذكرة مواعيد أو اطلب من شخص آخر أن يلاحظ الوقت ويدون نشاطات العمل.

- **مبدأ تحليل الوقت:** تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت. من الضروري، كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من ١٥ إلى ٣٠ دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين. إذا لم يفهم المدير كيف يصرف وقته عادة فلن يتمكن من الاختيار من بين الطرق البديلة لاستخدامه. ينبغي عليه أولاً أن يحدد كيف يصرف وقته حالياً وذلك باستخدام الأجراء الشائع والمقبول وهو تحليل استخدام الفرد للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة من الوقت، هذا هو أول مبدأ في التخطيط ويسمى مبدأ تحليل الوقت ، إن أساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة ١٥ دقيقة حتى تستوعب كل الوقت المستخدم ، بعد تسجيل كاف يجعل المدير قادراً على معرفة إن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية، يمكن القيام بعملية التحليل. عند القيام بالتحليل يجد المدير أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

- **مبدأ التخطيط اليومي:** من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي ، إن التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت ، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، والتوصيات لإعداد الخطط تأخذ أشكالاً مختلفة. فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يومياً، وان تتألف من قائمة من الأعمال

وجداول زمني لإنجازها، ويبدو أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر، وعليه " حدد الأولويات واتبع قراراتك التي اتخذتها في ذلك".

- **مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:** يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية. المبدأ الثالث من مبادئ التخطيط فهو تخصيص الوقت حسب الأولوية. ونقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها ، إن طريقة تحديد الأولويات قد درست بشمول بواسطة المفكرين الذين اقترحوا تصنيف مهمات العمل بثلاث طرق تساعد في الوصول إلى تحديد الأولويات ، تعتمد طريقته على ظاهرة إن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائما مهمة، والأشياء المهمة ليست دائما ملحة، وقد أوصى بان تصنف الأعمال حسب إلحاحها وضرورتها وذلك باستخدام مقياس يتدرج من " ملح جدا" إلى " غير ملح" ومن ثم يعاد تصنيفها حسب أهميتها على مقياس يتدرج من " مهم جدا" إلى " مهم"، أما التصنيف الثالث فقد أوصى بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها ، من الواضح إذن إن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تفويضها وملحة وفي نفس الوقت على درجة عالية من الأهمية.

- **مبدأ المرونة :** يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي انه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب ، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام ، فالمدبر الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على اتباعه ، إن أي شخص في موقع إداري مهم يقوم بجدولة أكثر من نصف يومه يكون مغاليا ، فعلى الأقل يمكن أن نتوقع أن نصف وقت المدير

سيقضيه في معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي في منظمة كبيرة. ينبغي أن ندرك أن ٥٠% من يوم العمل يمكن جدولته بأعمال مختارة للإنجاز في خلال نصف اليوم، وفي نفس الوقت المخصص لها. فعلى سبيل المثال : إذا كانت هناك مهام مجدولة في خلال فترة ركود أو هدوء من اليوم وتأخذ وقتاً اقل من نصف اليوم فان الذي يحدث هو إننا نمدد العمل ونترأخى حتى نملاً نصف اليوم المتاح لنا، هذا هو ما يؤدي بنا إلى اكتساب عادات سيئة في إدارة الوقت ، ينبغي الحفاظ على نفس الانضباط الحازم بالنسبة لاستخدام الوقت عندما توجد فترات ركود أو هدوء في سير العمل ، هذه الإجراءات الوقائية ينبغي على المخطط تنفيذها حتى يمنع التجاوز في تمديد العمل والإبطاء فيه لملء الوقت المتاح.

(ب) المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح اكثر فعالية في استخدام وقته ، ومن المبادئ المتعلقة بالتنظيم ما يلي :

- **مبدأ التفويض:** إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية. تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بان يتم أولاً تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها. كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتاً حراً يستطيع في خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها، ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.

- **مبدأ تقسيم النشاط (العمل):** كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

- **مبدأ التحكم في المعوقات:** من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية. الفوائد من تنفيذ هذين المبدأين واضحة، إذ يجب التقليل من المقاطعات وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد، وتم تحديد موعد للاجتماعات وفي وقت معين، كما حدد وقت "الهدوء" للتفكير الخاص بالمدير يوميا، عندها تتحسن فعالية استخدام الوقت كلما خفت المقاطعات، وسيقل أيضاً عدد المرات الابتدء والتوقف (المعوقات أو المعترضات) في إنجاز الأعمال، فالمحافظة على عدد مرات الابتدء والتوقف إلى حد بسيط سوف يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت.

- **مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية:** إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيراً. إن تنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت، لن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماماً، لكن ينبغي الإقلال منها. تعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين ٣٠% ، ٦٥% من الوقت المتاح أمامهم.

(ج) **المبادئ المتعلقة بالرقابة:** بعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية ، إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول أساس للإدارة السليمة ولزيادة الفاعلية... لكي يحقق الهدف كما خطط له... يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجدول. يسمح له التباين بان يصنع قرارات تتعلق بالخطة وبالجدول

وبالأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها.

ثالثاً: مهارات فن الإلقاء والحوار^(١)

مقومات النجاح كثيرة وعديدة منها ما يولد مع الانسان ومنها ما يمكن اكتسابه وتعلمه، ومهارة الإلقاء والتخاطب والحوار هي مهارات قد يتقنها بعض الأشخاص بالفطرة والبعض الآخر يحتاج الى تعلمها والتدريب عليها حتى يتقنها، البراعة في الحديث واتقان فن الإلقاء هو ضرورة لا بد للإنسان منها لأنه لا بد ان يحتاجها ولو لمرة واحدة في حياته، فالخطيب المتقوه والمتحدث البارع هو ذلك الشخص الذي يقف أمام جمهور غفير .. أو بين مجموعة من الأشخاص .. أو يجلس وجها لوجه مع شخص.

١ - مفهوم الإلقاء :

الإلقاء هو الطريقة التي يقدم فيها المتكلم موضوعه من خلال الصوت والجسد واللغة، ولكل شخص صوت وجسد وطريقة مميزة في ترتيب الأفكار، وتشكل طريقتك الصوتية والجسدية واللغوية في عرض الموضوع أسلوب إلقاءك ، وبكلمات أخرى، ما تقوله، وكيف تقوله هو إلقاءك.

تعتبر كل محادثة بين اثنين فأكثر، نوع من أنواع الإلقاء، ولقد صنف الإلقاء إلى ثلاثة أنواع:

- فردي، أي تتحدث مع شخص واحد فقط .
- لمجموعة صغيرة كما هو الحال في الدروس المنهجية في المدارس والمساجد ونحوه .
- لمجموعة كبيرة كما هو الحال في الخطب والمحاضرات العامة ونحوها.

١ يراجع في ذلك:

- وورث ريتشارد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤-٢٧ .
- دليل مهارات الاتصال ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦-١٩ .

٢- مجالات الإلقاء :

إن مجالات الإلقاء كثيرة جدا ويصعب حصرها، ولعل من أبرز أمثلتها:

- الخطب الدينية كخطبة الجمعة.
- المحاضرات العامة على تنوع موضوعاتها.
- الجلسات العائلية .
- المحاضرات ودروس التعليم والتثقيف.
- المواعظ، والمناسبات العامة، والاحتفالات، والمؤتمرات، والبرامج الإذاعية والتلفازية وغيرها .
- الحوارات والمناظرات والمناقشات .
- مجالات العمل الوظيفي .
- اللقاءات السياسية وتحريك الجماهير.

٣- أهداف الإلقاء :

لابد لكل عمل من هدف، وإلا كان هذا العمل فاشلا، يتخبط فيه صاحبه يمينا ويسرة ولا يصل إلى شيء. ولا بد لهذا الهدف أن يكون واضحا، ويمكن تحقيقه. وبشكل عام فإن أهداف الإلقاء لا تخرج عن هذه الأهداف العامة التالية :

- زيادة العلم والمعرفة: مثال ذلك أن تلقي محاضرة للتعريف ببلد معين أو إنسان معين أو مبدأ معين أو نحو ذلك .
- تعزيز وجهات النظر السليمة: مثال ذلك أن تلقي محاضرة على جمع من المسلمين المصلين عن فضائل الصلاة لتزيدهم محبة للصلاة وتمسكا بها .
- تغيير وجهات النظر الخاطئة

- **تعزير السلوك العملي السليم:** مثال ذلك أن تلقي محاضرة على جمع من المحافظين على صلاة الجماعة، عن فضل المحافظة عليها لتعزيز فيهم هذا المسلك .
- **وسيلة مهمة للتعبير والاقتناع والتأثير النفسي والعقلي السلوكي عند المتلقين.** مثال ذلك أن تلقي محاضرة على جمع من المدخنين، عن حرمة التدخين وأضراره، ليكفوا عنه .
- وسيلة مهمة للتواصل بين الناس.
- يرسم المتحدث والخطيب صورته وصورة المؤسسة التي ينتمي إليها ويحدد أهميته من خلال قدرته وتأثيره.
- الإلقاء المؤثر يساهم مساهمة أكيدة في تحويل أفكار الآخرين واتجاهاتهم.
- الإلقاء المؤثر والخطابة من أهم الوسائل لتلاقح الأفكار وإيصال المعارف والعلوم.
- تساهم في إيجاد وسط اجتماعي للمتحدث .

٤- **مميزات الإلقاء الفعال:**

من مميزات الإلقاء الفعال ما يلي :

- **يساعد الإلقاء الفعال كلا من المستمع والمتكلم:** إن الإلقاء الفعال هو الذي يساعد الجميع، المستمعين والمتكلم، فإذا كنت قد حضرت بشكل جيد لإلقاء ما فهذا يعني أنك بذلت وقتاً كبيراً في صياغته والتدرب عليه، وتذكر أنك تعرف ما تريد قوله ولكن جمهورك لا يعرف. ولديه فرصة واحدة لتلقي رسالتك. وكما يؤدي التنظيم الواضح إلى سهولة استذكارك الأفكار، فإن الإلقاء الفعال يركز على الأفكار الرئيسية ويظهر اهتمامك بالموضوع ويبيع أفكارك أيضاً.

- **إن الإلقاء الأفضل هو الذي يبدو طبيعياً وعفويًا ومريحاً** فلا يجب أن يلاحظ أي من جمهورك مدى الصعوبة التي تواجهها -إن وجدت- في إلقاءك، بالرغم من أن بعض المناسبات ستكون رسمية وبالتالي ستكون أنت أكثر جدية. قد تجد نفسك تتحرك وتقوم بإيماءات وباستخدام المساعدات المرئية بإفراط، لذا عليك التنسيق بين هذه العناصر جميعاً لكي يبدو إلقاءك طبيعياً، ويمكنك تحقيق ذلك من خلال التمرين فقط.

- **يكون الإلقاء أفضل عندما لا يشعر به الجمهور:** يجب أن يكون هدفك هو الإلقاء الذي يعزز أفكارك والخالي من التشويشات، فإذا بدأ الجمهور بالانتباه اليك وأنت تحرك خاتمك مثلاً، أو تحسب الأخطاء اللغوية التي ترتكبها فإن ذلك سيلهيهم عما تقوله، لذا عليك إزالة هذه التشويشات واستخدام عناصر الإلقاء بفعالية لتعزيز هدفك من الكلام ومساعدة الجمهور في الانتباه لإلقاءك.

لكي تضمن إلقاء فعّالاً ركز على أفكارك وكيفية تلقي الجمهور لها أكثر من التركيز على مظهرك وحركاتك، وإذا كنت فعلاً متفاعلاً مع المستمعين فإنك ستلاحظ مدى اهتمامهم ومدى فهمهم لرسالتك، ومدى قبولهم أو رفضهم لما تقوله. فإذا لاحظت أن المستمعين يراقبون ساعاتهم، أو يقرؤون في كتاباً ما، أو يتهامسون مع بعضهم بعضاً، فإنهم على الأرجح يشعرون بالملل، وفي هذه الحالة يمكنك تنشيط إلقاءك من خلال القيام بحركات مناسبة أو بتغيير حجم صوتك مما قد يؤدي إلى شد الانتباه مرة أخرى.

إذا لاحظت مظاهر الارتباك على وجوه الجمهور وأردت التأكد من مدى فهمهم للفكرة، قلل من معدل سرعة إلقاءك واستخدم الإيماءات لتعزيزها. وإذا لاحظت عبوساً أو تحريكاً للرؤوس من جانب إلى آخر، فاعلم أنك تواجه جمهوراً غير ودود. هناك طرق للتعامل مع المقاومة أو المجموعة المعادية منها أن تنظر إليهم مباشرة، وأن تستخدم معهم نبرة في المحادثة معهم مع إظهار تعابير ودية على وجهك، وتذكر استخدم جسدك لتبين مدى تفاعلك مع

الموضوع. حين تتقن أساسيات الإلقاء ستكون مرناً وقادراً على التعامل مع الأنواع المختلفة من الجمهور.

٥- طرق الإلقاء:

هناك أربعة طرق أساسية وهي:

(أ) الإلقاء من الذاكرة:

بالنسبة إلى الإلقاء من الذاكرة فيمكن تعريفه بأنه: "الإلقاء من خلال التذكر كلمة بكلمة من نص مكتوب".

اما الحالات التي يستخدم فيها هذا النمط فهي: الخطابات القصيرة ، وعند تقديم متكلم آخر ، وعند توزيع أو استلام جائزة.

ومن ايجابيات هذه الطريقة: تؤدي هذه الطريقة إلى إلقاء سلس ومريح لأن المتكلم يركز فقط على سلوكه أمام الجمهور وليس على النص الكتابي أو البطاقات.

ومن سلبياتها: تحتاج لوقت طويل ، ويظهر المتحدث كأنه آلة مبرمجة بسبب الخوف من نسيان قسم من الإلقاء.

(ب) الإلقاء من نص مكتوب:

هو عبارة عن: "الإلقاء من خلال نص مكتوب تم التمرن عليه مسبقاً كلمة بكلمة".

اما الحالات التي يستخدم فيها هذا النمط فهي: الخطابات السياسية ، واللقاء أثناء حفلات التخريج ، وخطابات الافتتاح والترحيب.

ومن ايجابيات هذه الطريقة: إن هذه الطريقة ضرورية في بعض الحالات فقط وهي تضمن عدم نسيان المتكلم أي كلمة من الإلقاء، كما أنها تعزز ثقته دون أن تضمن له إلقاء فعّالاً.

ومن سلبياتها: يحتاج لوقت طويل من التحضير والتحرير والتنقيح والمراجعة إلى أن يصبح الإلقاء بحالته النهائية لأنه حين تقوم بكتابة نص عليك الانتباه لكتابته بأسلوب شفهي، أي يجب أن يشبه الإلقاء من نص مكتوب شيئاً تود قوله في أي محادثة.

يحتاج وقت للتمرن عليه وإذا لم تبذل وقتاً للتمرن على إلقاء النص بطريقة سلسلة مع الانتباه لأماكن التوقف، وللاحتكاك البصري مع الجمهور، فعندها لن تكون متكلماً فعّالاً.

(ج) الإلقاء من بطاقات أو من رؤوس أقلام تم حفظها عن ظهر قلب:

وهذه الطريقة هي الأكثر انتشاراً وفائدة من الطرق الأخرى.

ومن إيجابيات هذه الطريقة : إن التكلم من بطاقات - أو ما شابهها - يعطيك مزايا أكثر من بقية الطرق الأخرى، حيث أنك لن تشعر بالقلق حول ترتيب أفكارك، لأنك لم تكتب نصاً وبما أنك لم تحفظ شيئاً فلن تقلق من نسيان بعض الأشياء التي تعرفها، ومن خلال بطاقاتك ستكون لديك الفرصة للاحتكاك مع الجمهور بحالة طبيعية، فإذا شعر أحد المستمعين بالارتباك من فكرة ما، يمكنك إعادتها وشرحها باستخدام كلمات أخرى أو يمكنك التفكير بمثال أفضل لإيضاحها. قد لا تكون لغتك جميلة كما لو أنك تلقي نصاً مكتوباً أو محفوظاً ولكن البطاقات ستضمن لك إلقاءً طبيعياً وعفويماً - وهذا ما يجعلها فعّالة.

حين تقوم بالإلقاء من نص مكتوب أو من بطاقات تذكر النقاط التالية:

- تمرّن بواسطة البطاقات أو النص الذي ستستخدمه في الإلقاء. عليك أن تعرف مواقع الأفكار التي تتكلم عنها من الصفحات.
- رقم صفحات النص أو البطاقات بحيث يمكنك تفحص ترتيبها قبل البدء بالإلقاء.

- حدد الأوقات التي يجب أن تنتظر فيها إلى البطاقات، حيث أن النظر إليها أثناء الاقتباس أمر مقبول، بل وقد يعطي إحساساً للجمهور بمدى دقتك بكل الأحوال عليك ألا تنتظر إليها أثناء مراجعة أو تلخيص الأفكار الرئيسية.

- قم بزلق صفحات البطاقات ولا تقم بقلبها قلباً، وتجنب الكتابة خلفها حتى لا يراها الجمهور وينشغل بها. وكقاعدة إذا كنت تستخدم المنضدة لا تدع الجمهور يرى البطاقات التي أمامك، فكلما قلّ اهتمام الجمهور بالبطاقات، كلما كان اتصالك بالجمهور مباشراً وشخصياً أكثر .

- تدرب على الخاتمة جيداً وامنح نفسك وقتاً إضافياً للتمرن عليها. لأن الشيء الأخير الذي ستقوله تأثيراً عميقاً. وفي هذه النقطة الحرجة يكون هدفك هو الهدف من كل الإلقاء: أي إزالة التشويشات -إن وجدت- وتعزيز الرسالة من خلال إلقاءك الجسدي والصوتي واللغوي، لذا انتبه إلى عدم الإنهاء وأنت تجمع البطاقات وتعود إلى مقعدك.

سيكون من الضروري كمتكلم أو كقائد أن تتمكن من الطرق الأربعة في الإلقاء خاصة الإلقاء باستخدام البطاقات، وبذات الوقت لا تنسى الإلقاء الارتجالي والإلقاء من الذاكرة والإلقاء من نص مكتوب فأنت لا تعرف متى ستضطر إلى استخدامها... كُن جاهزاً دائماً.

٦- عناصر الموضوع المتميز الناجح:

- الإلمام بالموضوع الذي تريد أن تتحدث عنه
- تحديد الهدف من هذا الموضوع
- الاقتناع بالموضوع والإيمان به
- حاجة الناس إليه
- مشروعية طرح الموضوع والمشروعية هنا لها أشكال وأنواع متنوعة ومختلفة فهناك مشروعية اجتماعية وهناك مشروعية دينية وهناك مشروعية سياسية وأمنية وهناك مشروعية ظرفية. فالمتحدث الذي

يتحدث عن أمر اجتماعي مسلم ومتفق عليه ضمن دائرة اجتماعية .
وهذا الأمر يناقض الأمر الاجتماعي فإن الناس لن يقبلونه.

على المتحدث أن يراعي الظرف الذي يعيش فيه ولا يأخذه الحماس لأن
يقول كلمة تكون عواقبها السيئة أكثر بكثير من فوائدها وثمارها الايجابية.

- تحديد الوسائل والمؤثرات المعنية.
- وضع مخطط وخارطة تختصر الموضوع بالخطوط العريضة.
- أن تكون صريحاً وواضحاً في مفرداتك وموضوعك
- حدد الزمن الذي يستغرقه الموضوع.

٧- فوائد تعلم مهارات الالقاء:

لاشك ان لكل شيء يتعلمه المرء فائدة ان لم يدركها حالا فسيأتي الوقت
المناسب ليجد فائدتها تغمره، ومهارات الالقاء من المهارات الهامة في حياة
المرء لان اغلب الناس يحتاجون اليها لذا فمن المفيد تعلمها لأنها تنطوي
على نتائج وفوائد كثيرة وهي على مستويين :

١. المستوى الشخصي.

٢. المستوى الاجتماعي .

بالنسبة للفوائد الشخصية فيمكن اجمالها بما يلي:

- أنها تساعد على التفوق والنجاح في الدراسة الاكاديمية حيث انها
تطور القدرات البحثية لدى الطالب والمهارة البحثية هي طريق
واساس بناء الثقة لإلقاء محاضرة جيدة ولاشك ان النجاح الاكاديمي
هو طريق النجاح الوظيفي والمهني .

- الإلقاء يساعد على تنمية وزيادة الحصيلة الثقافية وزيادة معارف
الانسان : فاعتماداً على إحدى الدراسات، فإننا نتذكر: ١٠% مما نقرأه
، ٢٠% مما نسمعه، ٣٠% مما نراه، ٧٠% ، مما نتكلمه... ويعد

الإلقاء اختباراً حاسماً لمهاراتك في التفكير، يقول فورستر: "إن عملية تطوير أي فكرة ومن ثم القائها (التكلم عنها بشكل يوضحها) تساعدك بأن تجعلها لك وحدك"، ان القدرة على الإلقاء الجيد تساعد المحاضر وتنمي بداخلة مهارة الاستماع للأخرين أكثر من ذي قبل عندها ستصبح مستمعاً أفضل للمتكلمين الأخرين، وللتقارير السمعية، وللمحاضرات، وهذا ما سيزيد تعلمك.

- أن الإلقاء الجيد يساعد في بناء الثقة بالنفس ، وتقديرك لنفسك (تقدير الذات)، لان الخوف من التكلم امام الناس هو شعور يصيب غالبية المتحدين وخاصة للوهلة الاولى ، ولاشك ان مهارة وفن الإلقاء يساعد على تحويل "الخوف" إلى "ثقة بالنفس"، ويتم ذلك من خلال التطبيق العملي فقط ، اضافة الى الخبرة. ولكن كثرة التدريب والممارسة سوف تساعد في الحصول على الفوائد السالفة الذكر.

بالنسبة للفوائد على المستوى الاجتماعي هي:

- يساعد الافراد على التواصل والاتصال الفعال الناجح مع بعضهم البعض وهذا التواصل يعد جزءاً مهماً في خلق أو تشكيل مجتمع من المواطنين النشيطين.

- على الصعيد المهني، وهناك الكثير من الدراسات التي تؤكد قوة العلاقة ما بين مهارة التواصل والنجاح المهني. إن مهارات الإلقاء تعزز من فرصة الفرد في الحصول على وظيفة جيدة

- تعزز من التقدم والنجاح في العمل إلى حد كبير فيها، ففي تقرير تم نشره عام ١٩٩٩ قامت الجمعية القومية الأمريكية للجامعات والقائمين بالتوظيف بوضع جدول لأهم الصفات الشخصية المهمة عند توظيف أي موظف، وكانت أول صفة في الجدول مهارات التواصل، وفي دراسة أخرى قام بها ثلاثة استشاريين في مجال الإلقاء والأعمال على ألف من مدراء الموارد البشرية - وكانت عينة عشوائية- تم تحديد

العوامل الأكثر أهمية في مساعدة طلاب الجامعات المتخرجين في الحصول على وظيفة.

٨- ادبيات في فن الحوار:

- تجنب مقاطعه من أمامك ، واتركه حتى يطرح رأيه ، وينتهي من عرضه كاملاً.
- افهم واستوعب جميع ما يطرحه الطرف الآخر قبل الإجابة عليه ، وتريث قبل التحدث معه .
- تجنب ازدراء واحتقار آراء الآخرين، وأظهر اهتمامك بما يتحدثون ، حتى وإن لم تقتنع بما يقولون.
- ان تجعل حديثك بسيطاً متواضعاً، وخاطب الناس بما يعقلون ، وتجنب التشدق في الكلام
- اختصر في الحديث قدر الامكان لان خير الكلام ما قلّ ودل، ولا تتكلم إلا بما يُستفاد منه.
- عليك باحترام أهل العلم والفضل والرأي، وخاطبهم بما يليق من الكلام
- كن ودوداً لطيفاً في الحديث مع من تحاوره ، ويجب ان لا يؤدي اختلاف الراي بينكما الى الاختلاف.
- انتق الطف وارق وأجمل العبارات وأحسنها اثناء حديثك مع الآخرين، وإياك والتجريح وكثرة الاتهام واللقاء اللوم على الآخرين.
- تجنب محاوره الجهلاء لان الحوار سيتحول الى حوار عقيم، وستصبح الفائدة منه معدومة، وستحول في النهاية الى جدال ومخاصمة.

رابعاً: تنمية مهارات الابداع والابتكار (١)

لا تقبل الحياة منا ان نكون خاملين متقاعسين متخاذلين لان قطار الحياة لا ينتظر وخصوصا في زمن السرعة وعصر المعلومات التي بات فيها العالم قرية تقنية صغيرة تعج بالأفكار وتمتلئ بالمعلومات وهذا يفرض علينا القدرة على الابداع والابتكار وتطوير افكارنا وتحسين قدراتنا وزيادتها حتى تستوعب زخم المعلومات الهائلة وكمها الكبير، ان تعريف مفهوم محدد واحد للابداع هو قتل للإبداع بحد ذاته، فالإبداع يمكن لكل منا ان يراه من الزاوية التي يبدع ويتفنن بها وقد قدم الكاتبون والدارسون كثيرا من التعاريف وفي نهاية استعراض بعضا من هذه التعاريف سنقدم تعريفا الخاص وتصورنا لمفهوم الابداع ومن هذه التعاريف :

- انه "العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة، تكون مفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ".
- الإبداع هو استعداد كامن لدى الفرد للتفوق والتميز.
- تعريف الدكتور على الحمادي، أورده ضمن كتابه الأول من سلسلة الإبداع وهو التعريف التالي "هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله".
- الموسوعة الفلسفية العربية تعرف الابداع على انه: "انتاج شيء جديد".

(١) يراجع في ذلك:

- صفاء الاعسر ، الابداع في حل المشكلات ،دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ١٤ .
- محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو ، الابداع مفهومة ووسائل تنميته ، بحث مقدم الى ملتقى الرياض الاول للإبداع، مكة المكرمة ، ١٤٣٠ هـ، ص ١٤ .
- زهير منصور، مقدمة في منهج الابداع، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، ١٩٨٥ .

- الموسوعة البريطانية الجديدة تعرفه : " انه القدرة على ايجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما .

- قاموس علم النفس (ريبر) يعرفه بانه: " العمليات العقلية التي التي تؤدي الى حلول او افكار او اشكال فنية او نظريات او نتائج فريدة او جديدة".

- " هو عملية يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج جديد يترتب عليه إحداث تغيير معين".

- " هو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً فكرياً يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة وذلك استجابة لموقف معين أو مشكلة".

- " هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرة وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات".

وهناك تعريفات ترتبط بالعملية الإبداعية ككل متكامل وهي ما يهتم به علماء النفس ويرمز لها (s,4p) وترمز الى : وترمز الى : (person الشخص) ، (العملية الإبداعية ، process) ، (الانتاج الإبداع ، product) ، (والاقناع بأصالة الناتج الإبداعي ، Persuasion) .

الفرق بين الإبداع والابتكار:

الإبداع هو العملية الذهنية التي تساعدنا على توليد الأفكار، بينما الابتكار هو التطبيق العملي للأفكار المتولدة .

التفكير الإبداعي:

"عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقبله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة: اللمس والبصر والسمع والشم والذوق.

ويشكل التفكير الإبداعي جزءاً من أي موقف تعليمي يتضمن أسلوب حل المشكلات وتوليد الأفكار ويجب أن يعرف المعلمون وأولياء الأمور أن تنمية التفكير الإبداعي لا يقتصر على تنمية مهارات الطلاب وزيادة إنتاجهم ولكن تشمل تنمية درجة الوعي عندهم وتنمية إدراكهم وتوسيع مداركهم وتصوراتهم وتنمية خيالهم وتنمية شعورهم بقدراتهم وبأنفسهم في جو تسوده الحرية للإنسان ليكون هو نفسه كما خلقه الله لزيادة قدرته في نفسه لتحمل المخاطر وارتياح المجهول بالتفكير الإبداعي.

صفات المبدعين:

هذه بعض صفات المبدعين، التي يمكن أن تتعود عليها وتغرسها في نفسك، وحاول أن تعود الآخرين عليها أيضاً: تظهر عليه علامات القيادة - يتميز بحسن الإدارة - يتميز بقوة الإرادة والتصميم - يتصرف وفق خطط واضحة ومدروسة - يسعى نحو أهداف واضحة ومحددة - يمضي دون الالتفات إلى تعليقات الآخرين الناتجة عن الحسد أو الغيرة أو الحقد أو... الخ - يطمح إلى النجاح دائماً ولديه أمل به ولا يخاف من الفشل بل يعتبره بداية النجاح - يحب التغيير ويكره الروتين - يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة - يمتاز بانه مبادر وطموح لديه افكار جديدة ومتجددة - شخص ايجابي ومتفائل - حساس - لديه إحساس بغايته (رسالته) في الحياة - المال ليس دافعه الأساسي - قادر على التكيف - لا يضايقه الغموض - يرى العالم من منظار مختلف - يلاحظ الفرص - مسائل جيد - يؤلف بين الأشياء بشكل صحيح - قادر على التخيل - مرن - لديه طلاقة في التفكير - ذات خيال خصب - يستخدم حدسه - يتميز بالأصالة - يسعى على التفرد - يتميز بالحيوية - لديه روح الدعابة (المرح) - يسعى

لتحقيق ذاته - يتميز بالانضباط الذاتي - يعرف ذاته - لديه رغبات محددة -
مفكر واسع الأفق - لديه حب الاستطلاع - منفتح - مستقل - ناقد حاد - غير
تقليدي - واثق بنفسه - مخاطر - مثابر.

وإذا لم تتوافر فيك هذه الصفات لا تظن بأنك غير مبدع، بل يمكنك أن
تكتسب هذه الصفات وتصبح عادات متأصلة لديك.

معوقات الإبداع:

لاشك ان الابداع ليس امرا سهلا بل طريق طويل ومحفوف بالمعوقات
لان للنجاح ثمن وثمانه المثابرة والتصميم والعزيمة والقوة ومن يصبر ينال ما
يطمح اليه ، تقف امام الابداع معوقات كثيرة منها :

- ضعف الشخصية وعدم الثقة بالنفس .
- ضعف التحصيل العلمي والشعور بالإحراج في هذا المجال .
- كثرة التفكير في مشكلات الحياة اليومية واعطاء الامور اكثر مما تستحق .
- الخوف من عدم النجاح .
- شعور الفرد بالنقص في قدراته الابداعية ومواهبه، ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس: أنا ضعيف، أنا غير مبدع ... إلخ.
- الخشية والخجل من الناس نتيجة التعليقات السلبية.
- الخوف من المسؤول والرئيس والمدير.
- اليأس والتشاؤم والشعور بالإحباط.
- عدم تجاوب الدارات مع التطور العلمي والتقني.
- سوء ادارة المؤسسة يدفع العاملين الى الاحباط ويقتل الابداع فيهم .
- الخوف من الفشل.
- ضعف القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين .
- الجمود وعدم الاطلاع والاستفادة من ابداعات الآخرين .
- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

العصف الذهني لتوليد الأفكار وتنمية الابداع:

هو أسلوب يستخدم للوصول إلى أفكار جديدة لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما أو للوصول إلى أفكار جديدة لاستخدام شيء ما.

فعصف الذهن يساعد على توليد أفكار جديدة ولذلك فاستخداماته عديدة. هذا الأسلوب واسع الانتشار وسهل التنفيذ، ويتميز هذا الأسلوب بالآتي :

- يعتمد على التفكير الجماعي وبالتالي يكون عدد الأفكار أكثر بكثير مما لو فكر شخص واحد في حل المشكلة.

- يتم تأجيل عملية تقييم الأفكار إلى ما بعد توليد جميع الأفكار مما يساعد على سيلان الذهن والوصول إلى أفكار كثيرة.

- نتيجة لإشراك عدد كبير من تخصصات مختلفة في هذه العملية فإن هذا يشجعهم على دعم القرار أو الحل النهائي .

اساسيات في العصف الذهني:

● نظرا لأن عملية عصف الذهن تعتمد على إطلاق الذهن والتحرر من قيود التفكير فإنه يفضل أن يكون الحاضرين في مستوى وظيفي متقارب. وجود مستوى وظيفي رفيع مع مستويات أقل بكثير قد يجعل العملية فاشلة لأن كثير من الحاضرين سوف يتبعون فكرة المسئول الرفيع وقد يكون هناك تخوف من أن ينتقد أفكارهم.

● ينبغي أن يكون قائد الجلسة غير منحاز لاتجاه معين أو لفكرة معينة

● يفضل عدم الخروج عن عملية التفكير واقتراح الأفكار. لذلك فيفضل ألا يكون هناك إمكانية لحدوث قطع للجلسة بالرد على تلفونات أو ما شابه

- إن كان الحاضرين ليس لديهم خبرة طويلة في عصف الذهن فلا بد من إعلامهم بقواعد العملية مسبقا وأنه لا يتم نقد الأفكار أثناء طرحها وأنهم قد يقترحون أفكار مستمدة من أفكار تم اقتراحها من قبل... إلى آخر قواعد عصف الذهن. كذلك قد يتم عمل تجربة على موضوع ما لمدة خمس دقائق للتأكد من أن الحاضرين قد استوعبوا القواعد
- لا بد من أن يتم إعلام المشاركين في عملية عصف الذهن بالخطوات التنفيذية حتى يتأكدون من أن مجهودهم كان له أثر وحتى يشاركوا بجدية في اجتماعات عصف الذهن المستقبلية
- عدد الحاضرين وتخصصاتهم تختلف باختلاف الموضوع. لا بد أن يكون عدد الحاضرين غير معوّق وعموما هناك اختلاف في العدد المثالي وقد يكون من خمسة إلى اثنا عشر. أعتقد أنه في حالة الرغبة في اشتراك عدد أكبر أن يتم عقد عدة جلسات بأفراد مختلفين
- في حالة صعوبة أن يتكلم الحاضرون بحرية وتخوفهم من إبداء الرأي فيمكن استخدام عصف الذهن ولكن عن طريق الكتابة بحيث يدون كل منهم جميع الأفكار التي تأتيه في ورقة لا يكتب عليها اسمه ثم يتم تجميع الأفكار وعرضها للمناقشة
- هناك أسلوب آخر لعصف الذهن وهو أن يُمنح الحاضرون فترة زمنية لتدوين مقترحاتهم ثم يتم تجميعها وعرضها ثم يتم منحهم فترة أخرى لتدوين أفكار أخرى ثم يتم تجميعها وعرضها
- اقترح البعض في الأسلوب السابق أن يتم تجميع الأفكار شفويا - بعد كتابتها- من الحاضرين دوريا بمعنى أنه يطلب منهم اقتراحاتهم بترتيب جلوسهم ثم يتم المرور عليهم مرة أخرى وهكذا. في حالة عدم وجود اقتراح جديد لدى الشخص فيتم الانتقال إلى الذي يليه. هذا الأسلوب قد يشجع الجميع على الاشتراك. ولكن أن أعتقد أن الأمر يتوقف على طبيعة الحاضرين -وربما اختلف من بلد إلى بلد- فقد

يتسبب هذا الأسلوب في حرج شديد للشخص الذي نفذت أفكاره مما يجعله يتجنب الاشتراك في هذه العملية مرة أخرى.

● عصف الذهن يُستخدم في الأمور التي تحتاج اقتراح أفكار فهي لا تستخدم في حل المشاكل التي لها حل محدد يتم الوصول اليه بالحسابات أو القياسات أو التحليل العلمي.

● في حالة تعذر عمل عصف الذهن في مجموعة لسبب أو لآخر فيمكنك أن تستخدم نفس الأسلوب وتقوم به وحدك لأن فصل مرحلة التقييم عن مرحلة اقتراح الأفكار يكون لها تأثير جيد على المستوى الفردي أو الجماعي

فوائد عملية العصف الذهني:

ان لعملية العصف الذهني العديد من الفوائد الهامة ومنها :

- إن عملية عصف الذهن تجعل الاجتماعات أكثر نظاما وتجعل تفكير الحاضرين أكثر ترتيبا.
- هذا الأسلوب يمنع انقلاب الاجتماع لحل مشكلة ما أو تطوير منتج ما إلى فوضى وصخب.
- عصف الذهن يُشجعنا ويعلمنا أن جميع البشر لديهم القدرة على التفكير وأن الأفكار العظيمة قد تأتي من مستوى وظيفي ضعيف جدا.
- عملية البناء على أفكار الآخرين تنمي روح التعاون بدلا من روح العدوانية والنقد.
- مراحل عملية عصف الذهن تجعل الاجتماع منظم ومراحله معلومة وغايته معلنة وواضحة.
- كثيرا ما نحضر اجتماعات نستمتع فيها لأفكار عظيمة ثم ننصرف ولا يتخذ أي قرار ولكن هذا الأسلوب يجعل اختيار أفضل المقترحات جزء من الاجتماع وبالتالي تقل فرصة الخروج بدون أي قرار.

- عصف الذهن له تأثيرات على العاملين مثل زيادة القدرة الإبداعية، تحفيز العاملين، تشجيع روح المبادرة.

خامساً: توكيد الذات واسس النجاح (١)

النجاح غاية ومبتغى لكل شخص على وجه الارض فكل سعي الانسان واجتهاده وعملة بهدف تحقيق النجاح بغض النظر عن المجال فمنهم من يرغب بتحقيق النجاح على الصعيد المادي ومنهم على الصعيد العلمي ومنهم على الصعيد العملي واخرون على الصعيد الاجتماعي ومنهم على الصعيد الاقتصادي ،،، وهكذا....، فالنجاح طموح لكل واحد منا... لماذا؟ لأننا نكرة الفشل ونرفضه بطبيعتنا التي فطرنا عليها، ولكن هذا النجاح يحتاج الى مفاتيح وطرق وأساليب لا بد لكل من يريده ان يطرقها ويتعرف عليها ابرزها ذاتنا التي بين جنبينا.

تعريف مفهوم توكيد الذات

انه قدرة الشخص على التعبير الملائم " لفظاً وسلوكاً " عن مشاعره وأفكاره وآرائه ومواقفه تجاه الأشخاص والأحداث والمطالبة بحقوقه دون ظلم أو عدوان ويتركز توكيد الذات على تقدير الذات " أي: رؤية الفرد نفسه وما فيها من قدرات وكفاءات " وتقييم الفرد لتقدير الآخرين له " مدى احترامهم له ومكانته عندهم " فالمتمزن يقدر نفسه حق قدرها دون غطرسة،

١ يراجع في ذلك:

- ريتشارد وورث ، مرجع سبق ذكره.
- سيد عليوة ، مهارات التفاوض ، سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الادارية ، سلسلة البحوث والدراسات للمنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، ١٩٨٧.
- مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ، المجموعة الربية للتدريب والنشر ، القاهرة، ٢٠٠٩.

بخلاف المتكبر الذي ينفخ ذاته ويعطيها منزلة أكبر مما تستحقه، والامتدلل الذي يبخس نفسه حقها وينزلها أقل من منزلتها

خصائص الشخص المؤكد لذاته

- التوافق بين المشاعر الداخلية والسلوكيات الظاهرية
- القدرة على إبداء ما لديه من آراء ورغبات بوضوح
- القدرة على الرفض والطلب بأسلوب لبق
- القدرة على التواصل مع الآخرين بطريقة لبقة، (التواصل البصري - اللفظي)

فوائد السلوك التوكيدي:

- يولد شعوراً بالراحة النفسية ويمنع تراكم المشاعر السلبية.
- به يحافظ الشخص على حقوقه ومصالحه ويحقق أهدافه
- يقوي الثقة بالنفس.
- يعطي انطلاقة في ميادين الحياة " فكراً وسلوكاً " بعد التخلص من المشاعر السلبية المكبوتة

أهمية تأكيد الذات:

- الدفاع عن الحقوق الشخصية أو المهنية أو غيرها.
- التصرف من منطلقات نقاط القوة وليس نقاط الضعف
- حماية الفرد من أن يكون ضحية لأخطاء الآخرين.
- التحرر من مشاعر الذنب غير المعقولة أو تأنيب الذات عند رفضنا لهذه المواقف.

- القدرة على اتخاذ قرارات مهمة ، وحاسمة وبسرعة مناسبة وبكفاءة عالية.
- الشعور بالإيجابية .
- القدرة على قول " لا " عندما أريد أن أقولها
- القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية ، وما تفرضه علينا أحياناً من تصرفات لا تتلاءم مع قيمنا .
- تنمى مهارة التفاوض .
- تؤدي إلى الاتصال الفعال ، مما يساعدنا على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة
- تساعدنا على تحقيق أكبر قدر من الفاعلية والنجاح .
- تساعدنا على تحسين صورة الذات وتحقيق الصحة النفسية .
- القدرة على تكوين علاقات دافئة، والتعبير عن المشاعر الإيجابية ومنها مشاعر المحبة والود والإعجاب خلال تعاملنا مع الآخرين ، وفي الأوقات المناسبة.

خصائص السلوك التوكيدي السليم:

- أنه وسط بين الإذعان للآخرين بغباء وبين التسلط والاعتداء عليهم.
- أنه وسط في مراعاة مشاعر الناس وحقوق الذات.
- يتوافق فيه السلوك الظاهري " من أقوال وأفعال " مع الباطن " من مشاعر ومرغبات أفكار "

مظاهر ضعف الذات :

- في السوق يلح البائع على المشتري بشراء بعض السلع التي لا يرغبها ، فيقوم بشراء ما لا يريده (ولو كان ثمنه مرتفعاً) لأجل أنه لا يستطيع أن يبدي عدم رغبته في الشراء (ضعف القدرة على الرفض)
- الاستمرار في الاستماع لشخص لا يهتمك حديثه وفي وقت ضيق بالنسبة لك (لديك مواعيد آخر مثلاً) فتخرج أن تعتذر منه للانصراف، (ضعف القدرة على إبداء الرغبة).
- عند الاستدانة ، يلح المستدين على الطرف الآخر بإقراضه مبلغاً قد يكون كبيراً أو هو في حاجته فيقرضه وهو كاره (ضعف القدرة على الاعتذار)
- شخص يتحمل أعباء (وظيفة أو مهمة اجتماعية) فوق طاقته وليست واجبة عليه ولا يريدها ولا يستطيع إبداء رأيه في ذلك .
- التنازل عن بعض القيم والمبادئ المهنية خجلاً من شخص أو أشخاص ما
- شخص يطلب منك الهاتف الجوال ليكلم مكالمة خارجية فتعطيه إياه وأنت تعلم أنه سيطلق ولن يراعي مشاعرك

كيف تؤكد ذاتك؟ (مهارات تأكيد الذات):

- حدد الأسباب والدوافع التي تحثك على تعلم مهارة تأكيد الذات
- تعرف على أسلوبك في التعامل مع الناس
- حدد المواقف والأشخاص
- صف المشكلة جيداً
- رتب المواقف والأشخاص التي تشعر من خلالهما بنقص تأكيد الذات حسب أهميتها بالنسبة لك .
- درب نفسك على الثقة بالنفس

- الممارسة الفعلية للسلوك التوكيدي:
- عبر عن أفكارك وطلباتك
- عبر عما تريد بلغة المتكلم (أنا) وليس بلغة المخاطب (أنت)
- استخدم لغة التفضيل في التعبير عن المشاعر والأفكار وليس لغة الأمر
- استخدم لغة التمني بدلاً من لغة الأمر
- اجعل الاستئذان قبل الطلب وليس بعده.

خطوات تقوية الثقة بالنفس:

- اكتشف طاقاتك الإيجابية.
- اكتب الجوانب الإيجابية ونقاط القوة التي تميزك عن غيرك .
- تقبل ذاتك كما هي.
- اجتهد أن تتغير للأفضل وتقوى نقاط ضعفك.
- لا تقارن نفسك مقارنة سلبية بالآخرين.
- توقف عن ازدراء ذاتك ولا تنظر إلى نفسك نظرة دونية.
- لا تلتفت إلى قتلة الأحلام وأعداء النجاح.
- تعلم من الفشل.
- اهتم بمظهرك.
- تميز في أحد الأشياء.
- برمج عقلك اللاواعي على الثقة بالنفس .
- مارس تدريبات الاسترخاء.
- مارس تدريبات التنفس.
- توكل على الله.

الجوانب السبعة للتنمية الذاتية:

لكي تحقق السعادة والنجاح فعليك أن تهتم بتنمية كل من هذه الجوانب في حياتك:

- الجانب الإيماني والروحاني
- الجانب الصحي والبدني
- الجانب الشخصي
- الجانب الأسري
- الجانب الاجتماعي
- الجانب المهني
- الجانب المادي

نصائح لرفع الحالية المعنوية لدى الموظفين:

توجد عشر نصائح لرفع الحالية المعنوية لدى الموظفين

• كن بشوشاً:

فالروح المرحة للرئيس الإداري غالباً ما تكون مصدراً كبيراً لخلق وتدعيم العزيمة لدى المرؤوسين لأنها تحدث نفس الأثر عندهم فهي تخلق جواً ملائماً للفكر والتنفيذ، ومن المفاهيم الخاطئة أن ابتسامة الإداري تقلل من كرامته، ونحن لا نقصد هنا الابتسامة التظاهرية وإنما الابتسامة الحقيقية التي تظهر من قلب مرح .. اذا جاءك أحد موظفيك وأنت مشغول بعمل ولا يمكن أن تعطيه وقتك وطلبت منه أن يعود إليك بعد نصف ساعة فهل تطلب ذلك منه ببشاشة أم بشكل قاس وعلی وجهك عبوس و تقطيب؟؟ (تبسمك في وجه أخيك صدقة).

- **كن هادئاً:** كل منا يحب التعامل مع الشخص الهادئ لأننا نعرف أنه يستطيع الرقابة على نفسه في الأوقات العصيبة (ما كان الرفق في شيء الا زانه وما نزع من شيء الا شانه).
- **كن ثابت المزاج:** ان الاداري الثابت المزاج لا يغير قراراته حسب أهوائه، فمن الخطر أن يكون الاداري متشائماً اليوم متفائلاً الغد... لأن ذلك يجعل المرؤوسين في حيرة من أمرهم ويشعرون هم أنفسهم بالتوتر والتقلب، (اللهم اني أسألك الثبات في الأمر والعزيمة على الرشد).
- **لا تكن أنانياً:** ان الموظفين لا يثقون في الرئيس الاداري الأناني، خصوصاً إذا كان يسعى للحصول على مكاسب نتيجة اقتراحات أو أفكار تقدموا بها، إذا شعرت أن أحد موظفيك يستحق الوظيفة التي يشغلها أنت فهل تتخلى عنها؟؟
- (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه) .
- **كن صادقاً:** ان الصدق لدى الاداري يولد الصدق لدى الموظفين ، فكل الحقائق سواء كانت مريرة أم سارة تكون على المنضدة (ان الله مع الصادقين) .
- **كن ذا كرامة:** ليست الكرامة مجرد قناع يضعه الاداري على تصرفاته وانما كرامة المنصب مستمدة من اتجاهات الاداري نحو وظيفته، واحترامه لمسئوليتها وتقديره لأهمية عمله.
- **كن حسن التصرف:** ليس من حسن التصرف جرح شعور الموظف أو كرامته بأي شكل؛ لأن ذلك يخفض من الروح المعنوية له ولزملائه، ولا يقصد بحسن التصرف تجنب المسائل غير السارة في العلاقات مع الآخرين، وانما القدرة على الاعتماد على المزاج الايجابي للفرد مثل

الاخلاص والواجب والعدالة (ان فيك خصلتين يحبهما الله ورسوله: الحلم والأناة).

• **كن صبوراً:** ان الاداري الذي لا يتميز بالصبر يثير الانفعال في التنظيم فهو يطلب اتمام الأعمال بسرعة غير معقولة، وهذا غالباً ما يؤدي الى الضياع والارتباك فقد قيل (ان أكبر جهل للطبقات المتعلمة هو جهلهم للجهل) فبعض الإداريين يتوقعون أكثر من طاقة وامكانيات موظفيهم.

• **كن حازماً:** يجب على الاداري أن يكون حازماً في تصرفاته ولكن برقة، والحزم يظهر في استعداد الاداري لتحمل مسؤولياته ومقابلة مشكلاته، ولا يقصد بالحزم عدم الانصات للحقائق، فهذا عناد (فاذا عزمت فتوكل على الله).

• **كن دقيقاً:** يجب على الاداري أن يتكلم بدقة وفي الموضوع دون لف أو دوران وإذا لم يكن هناك شيء يقال فانه من الضروري ألا يقول أي شيء حتى لا يقال انه (لا يستحق الانصات) لا يتكلم أكثر من اللازم، وإذا تكلم فمن الضروري اعطاء فرصة للكلام لكي يفهم من الآخرين (لتقل خيراً أو لتصمت).

الفصل العاشر
الإدارة الاستراتيجية
للموارد البشرية

الفصل العاشر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مقدمة :

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال ، وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة ، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة.

وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية.

مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الاستراتيجية بعدما أن كان هذا الاهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد" .

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الاستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ولذا فقد كان لزاما على الكاتب ، أن يضع فصلا لهذا الموضوع يتناول فيه مفاهيم أساسية ، مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، إجراءات

بناء استراتيجية الموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة ، وأخيراً يعرض لأهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة^(١).

أولاً : مفاهيم اساسية

١ - مفهوم الاستراتيجية :

توجد تعاريف متعددة للاستراتيجية ، نستعرض لأهمها: فيعرفها علي عبد الله: "يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات".

كما تعرف بأنها "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف" ، ويعرفها أحد المسيرين: " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف".

ونستطيع القول أن الاستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

(١) يراجع في ذلك :

- د. علي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١.
- د. علي عبد الوهاب ، "إدارة الأفراد منهج تحليلي" ، القاهرة ، مكتبة عين شمس، ١٩٨٤.
- د. عبد الغفار حنفي ، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" ، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، ١٩٩٥.
- د. راوية محمد حسين ، "إدارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، ١٩٩٩.

٢- مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

من أهم تعاريف الإدارة الاستراتيجية ، فقد عرفها على السلمي بأنها : " هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها".

ويعرفها علي عبد الله بأنها: "هي اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتوقفها في السوق أو سقوطها أو اختفاءها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية".

وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية هي التفكير في كيفية استعمال الموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المراد تحقيقها.

٣- عناصر البناء الاستراتيجي :

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية :

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
 - أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة، هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
 - نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
 - نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
 - نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
 - تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
 - تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.
- فكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره ، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصوير الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.

ثانياً : مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

قبل تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية ، وذلك كما عرفها علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد".

أما إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:"

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية التي تحدها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية .
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاحة منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية ، والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة .

ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية :

والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية :

والتي تهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية :

وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية :

من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

● استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية :

وهذه الاستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية وسياسات الأجور المغربية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد استراتيجية الموارد البشرية الموافقة للاستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وأنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

ثالثاً: إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ، ولكن قبل إقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها".

تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف كعنصر من عناصر نمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها " وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها".

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها استراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

١- تحليل المناخ الخارجي: يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية".

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

٢- تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- المعدات والتجهيزات والأموال .
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة"

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

٣- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية : إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقرار التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

٤- تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية : أي تحديد ماهية أهداف المنظمة ، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي".

٥- صياغة وتكوين الاستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها ، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

٦- **تنفيذ الاستراتيجية :** يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقاً للاستراتيجية، أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

٧- **متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية :** إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية

وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

رابعاً: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة

تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصرة، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحويلات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

- **العولمة:** التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.
- **التحدي:** حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
- **الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها

وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

- **دورة الحياة** : وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الانطلاق، النمو، التطور والتدهور في استراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.
- **المحركات**: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الاستراتيجية نجد:

- **التكلفة** : فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب.

- **السوق** : مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث أن المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني".

- **المنافسة** : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

- **قرارات وتوجهات الدولة**: إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من

التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الاستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي:

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد أثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.

خامساً: أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة

يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الاستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحوليات واتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الاستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل استراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الاستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

١- الاستراتيجية الهجومية : هذا النوع من الاستراتيجيات يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الاستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة انطلاق "استراتيجية انطلاق" في بداية نشاطها،

فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو "استراتيجية النمو" من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

٢- **الاستراتيجية الدفاعية:** "والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة "

إن هذا النوع من الاستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الأطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

٣- **الاستراتيجية الانهزامية :** نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

٤- **الاستراتيجية الوسطية :** وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل ، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات و ضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، تتبع الاستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل استراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

الفصل الحادي عشر
استخدام شبكة بيرت PERT في
حل مشاكل إدارة الموارد البشرية

الفصل الحادي عشر استخدام شبكة بيرت PERT في حل مشاكل إدارة الموارد البشرية

مقدمة :

تواجه ادارة الموارد البشرية مشكلة ادارة أنشطة مختلفة تتعلق باختيار وتعيين العمالة او تدريبها او تقييمها او صيانتها ، وهناك مجموعة من النماذج الكمية التي تساعد ادارة الموارد البشرية على جدولة هذه الأنشطة وتحديد وترشيدها ومن هذه النماذج نموذج المسار الحرج واسلوب تقييم ومراجعة البرامج والمكون من الحروف الاولى من "Program Evaluation Review Technique" .

ويراعى كل من الاسلوبين السابقين عملية تتابع الأنشطة ومن المعروف ان اسلوب بيرت من النماذج الاحتمالية بينما نموذج المسار الحرج من النماذج المؤكد حيث يراعى اسلوب بيرت عنصر عدم التأكد الذي يلزم الوقت المتوقع لتنفيذ الأنشطة.

وشبكة بيرت هي شبكة تحدد الناتج الزمني للأحداث والأنشطة وطول النشاط يعكس علاقة التبعية بين الأنشطة ولا يمثل الوقت المتوقع لتنفيذ كل نشاط .

وسوف يعرض الكاتب في هذا الفصل لمفهوم الاحداث والأنشطة لشبكة بيرت، وأهم قواعد تصميمها ، وكيفية حساب الوقت المتوقع لأنشطة الشبكة ، وتحديد المسار الحرج ، وكيفية حساب الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي) ، والتعرف على البرنامج الاحتمالي لشبكة بيرت ، واخيراً عرض لتطبيق يوضح كل الخطوات السابقة^(١).

(١) يراجع في ذلك :

- د. أحمد عبدالكريم عبدالرحمن ، ادارة الموارد البشرية ، سواهج ، غير مبين الناشر ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٧٧-٤٠٥ .
- د. محمد حسن أحمد مهدي ، ادارة النشاط الإنتاجي - مع إشارة خاصة إلى المداخل المعاصرة للتمييز التنافسي، سواهج ، غير مبين الناشر ، ٢٠١٤ ، ص ٢٢١-٢٣٦ .

أولاً : مفهوم الاحداث والانشطة

- الحدث :

هو نقطة البدء او الانتهاء من المشروع او نشاط معين فيه ، وهو لحظة تصويرية وبالتالي لا يستحوذ على مساحة زمنية ، وهو لا يتطلب انفاق اي موارد مادية او بشرية .

ويشمل كل مشروع او برنامج على حدث او اكثر تبعا لحجم هذا المشروع ومن المهم ان تحدد نظام تتابع الاحداث بطريقة منطقية وفقاً لطبيعة العلاقات بين هذه الاحداث ، ويجري تصوير الاحداث على شبكات الاعمال في شكل دوائر .

- العمليات او الانشطة :

اذا كان الحدث هو لحظة تصويرية فإن العملية او النشاط يمثل مرحلة فعلية من مراحل التنفيذ، وبالتالي فهي تستلزم مساحة زمنية لإنجازها ، وهي تتطلب موارد مختلفة لتحقيق الانجاز، وكل عملية او نشاط لها حدث بداية تبدأ به ولها حدث نهاية تنتهي عنده.

ويجري تصوير النشاط او العملية على شكل سهم ، وتربط الاسهم بين الاحداث المختلفة وليس هناك علاقة بين طول السهم والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذ النشاط ومن واقع الانشطة والاحداث تقوم بتصوير العلاقات التي تربط بينها والنظام الذي تتابع به من لحظة بداية المشروع حتى نهايته في شكل شبكة تطلق عليها شبكة الاعمال.

ثانياً : أهم قواعد تصميم شبكة بيرت

- يشير رأس السهم الى نهاية العملية وذيله الى بدايتها ، والمفروض أن تسير الشبكة من نقطة البداية الى نقطة النهاية في اتجاه الاسهم (من اليمين لليساار او العكس) ولذلك لا ينبغي رسم اسهم متقاطعة او دائرية.

- ليس هناك علاقة بين طول السهم والمدة الزمنية التي تستغرقها العملية او النشاط، اذ يتوقف طول السهم على حجم الشبكة وبما يساعد على توضيحها .
- نظام تتابع الاسهم هو الذي يوضح تسلسل الاحداث في شبكة بيرت وليس بالضرورة رقم الحدث ، وان كان من المفضل اعطاء الاحداث ارقام مسلسلة تعكس منطق تتابعها .
- ضرورة الحصر الكامل حيث تختلف الاحداث والانشطة التي يتضمنها المشروع ومعرفة الترتيب المنطقي لها وتحديد أي الأنشطة سوف ينفذ بالتتابع وايها يمكن ان ينفذ بالتوازي .
- لا يمكن ان نعتبر ان عملية او نشاطا ما قد بدأ طالما ان الحدث الذي يسبقها لم يتحقق ولا يمكن ان يعتبر ان هذا الحدث قد تحقق ما لم تنفذ جميع العمليات او الأنشطة السابق عليه .

ثالثاً: حساب الوقت المتوقع للأنشطة

يحتاج المشروع ككل وكذلك مختلف الأنشطة التي تتكون منها الى وقت لإنجازه، وان من اهم مزايا طرق بيرت انها تحل الاسلوب العلمي محل التقدير الجرافي ، ولعل موضوع ترشيد عنصر الوقت وتقليل المدة اللازمة لإنجاز المشروع وتخفيض نسبة عدم التأكد من مواعيد البدء والانتهاى يعتبر واحد من اهم مجالات هذا الاحلال .

ويهدف احتواء عنصر عدم التأكد نتيجة تضارب التقديرات بين التفاؤل والتشاؤم وخصوصاً في المشروعات التي تقام اول مرة ينصحنا اساتذة بحوث العمليات والاحصاء بتوجيه سؤال الى المختصين وذوى الخبرة في كل نشاط من أنشطة المشروع حول: ما هو الوقت المتفائل ، وما هو الوقت الاكثر احتمالاً ، وما هو الوقت المتشائم ، بالنسبة لكل نشاط من الأنشطة السابقة ؟

الوقت المتفائل : هو الوقت الذي يتوقعه الخبراء والمختصون لالانتهاء من النشاط اذا ما كانت كافة الظروف والعوامل المحيطة بالتنفيذ مواتية ، وبالتالي فإنه يشير الى ادنى وقت يمكن انجاز النشاط خلاله وسنرمز له بالرمز(ف) .

الوقت الاكثر احتمالاً : يشير الى الوقت الذي يمكن فيه الانتهاء من النشاط في ظل سيادة الظروف والعوامل العادية المألوفة الحدوث والتي منها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي وبالتالي فهو يشير الى الوقت الذي كثيراً ما يتم فيه انجاز هذا النشاط والذي سنرمز له بالرمز (ك).

الوقت المتشائم : وهو الوقت الذي يمكن فيه الانتهاء من النشاط في سيادة ظروف سلبية غير عادية تعوق التنفيذ ، ونرمز له بالرمز (ش) .

ومن المهم الاشارة الى ان المقصود بالظروف والعوامل الغير عادية الايجابية (في حالة الوقت المتفائل) والغير عادية السلبية (في حالة الوقت المتشائم) هي تلك الناشئة عن طبيعة النشاط نفسه وليست ناشئة عن عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها ولها صفة العمومية كالكوارث الطبيعية او التقلبات السياسية.

ويتم حساب الوقت المتوقع والذي نرسم له بالرمز (ق) بالمعادلة التالية :

$$(ق) = \frac{ف + ك + ش}{٦}$$

وهذا يعنى ان احتمال حدوث الوقت المتفائل مساوى لاحتمال حدوث الوقت المتشائم ، وكل منهما له وزن واحد بينما ان احتمال حدوث الوقت الاكثر احتمالاً هو ٤ أضعاف احتمال حدوث الوقت المتفائل او المتشائم ، ولذلك يرجح بأربعة اوزان ويسجل الرقم المتوقع لكل نشاط تحت السهم الخاص به بين قوسين.

رابعاً : تحديد المسار الحرج

يجد المخطط في العادة عند تصميمه لشبكة بيرت انه امام عدد من المسارات التي توضح له اسلوب تنفيذ العمل ، ومن ثم تقع عليه مهمة اختيار واحد منها، ولكن مثل هذه المشكلة تبدو سهلة الحل ذلك ان عليه ان يبحث عن المسار الحرج من بين المسارات المتاحة وان يستخدمه في التعرف على الوقت النهائي لإنهاء المشروع.

ويتميز المسار الحرج بأنه:

- أكثر المسارات طولاً.
- أن أي تأخير في مواعيد انتهاء تنفيذ الأنشطة على هذا المسار لا بد وان يؤدي الى تأخير التنفيذ النهائي للمشروع كله.
- ان أي رغبة في الاسراع بموعد الانتهاء من المشروع تقتضي العمل على تخفيض طول هذا المسار .
- وهذا يعنى ان أي موارد اضافية او دعم ينبغي ان يوجه للأنشطة التي يضمها هذا المسار .

وذلك انه لا جدوي من تسريع معدلات انجاز المسارات الأخرى طالما انها تنتهى بطبيعتها قبل المسار الحرج ، وبالتالي فهي في حالة انتظار في بعض المواقع حتى يتم الانتهاء من أنشطة المسار الحرج ، وكل ما سنفعله اذا كانت جهودنا موجهة لتخفيض وقت المسارات الأخرى هو اننا سنزيد من اوقات الانتظار فيها حتى الانتهاء من أنشطة المسار الحرج.

التباين:

لعلنا سنلاحظ أن هناك فارقاً بين الوقت المتفائل والوقت المتشائم ، وهذا الفارق يعكس مقدار عدم التأكد بالنسبة لتنفيذ هذا النشاط ، فزيادة الفارق بين الوقتين يعكس زيادة درجة التأكد والعكس صحيح ، ولقياس درجة التأكد المرتبطة بالمواعيد المقدمة لتنفيذ عملية او نشاط نلجأ الى مقياس التباين (ت).

ويمكن حساب تباين الوقت المتوقع لأي نشاط كما يلي :

(الوقت المتشائم - الوقت المتفائل)^٢

تباين الوقت المتوقع للنشاط

٣٦

تباين الوقت المتوقع للبرنامج = مجموع تباينات الوقت المتوقع لأنشطة المسار الحرج.

خامساً : حساب الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي)

رأينا ان الادارة عليها ان تعتمد الموعد الذي يحدده اطول مسار وهو ما يطلق عليه المسار الحرج كموعد مناسب للانتهاء من المشروع ، ورأينا ان اختيار المسار الحرج سيؤدى الى وجود حالات انتظار عند المسارات الاخرى والان نريد ان نعرف اين توجد محطات الانتظار هذه عند كل مسار ، او بكلمات اخرى ما هي الاحداث التي يوجد عندها وقت فائض على المسارات المختلفة ، لهذا سنقوم بحساب الفائض للمسارات المختلفة على الشبكة ثم نقوم في الخطوة التالية بالتعرف على الوقت الفائض لكل نشاط على الشبكة من الانشطة المختلفة على النحو التالي :

١ - حساب الوقت الفائض على مسارات الشبكة :

طالما ان المسار الحرج هو اطول المسارات فإن الفرق بين طول المسار الحرج وأي مسار آخر يعكس الفائض في هذا المسار على النحو التالي:
الفائض علي أي مسار = طول المسار الحرج - طول المسار نفسه
وبديهي ان الفائض علي المسار الحرج يساوي الصفر

٢ - حساب الوقت الفائض عند كل نشاط

لحساب الفائض عند كل نشاط يلزم حساب الوقت المبكر والوقت المتأخر لكل نشاط، ولكل نشاط وقت بداية مبكر ووقت نهاية مبكر ، وكذلك وقت بداية متأخر ووقت نهاية متأخر، وذلك على النحو التالي:

- البداية المبكرة للنشاط: وهي عبارة عن أقرب وقت يمكن البدء فيه بتنفيذ ذلك النشاط.

- **النهاية المبكرة للنشاط:** وهي عبارة عن أقرب وقت يمكن أن ينتهي فيه تنفيذ فعالية أو نشاط معين.

- **وقت النشاط:** هو عبارة عن الوقت اللازم لإنجاز النشاط وهذا الوقت في طريقة المسار الحرج يكون محدد ومعلوم ويتم تزويده من قبل الإدارة كما أن التكلفة يستلزم أن تكون محددة ومعلومة: أما في أسلوب بيرت فإن الوقت اللازم لإنجاز النشاط يكون متوقع يحسب وفق سياق معين، وسيتم تناول ذلك لاحقاً.

- **البداية المتأخرة والنهاية المتأخرة:** يمكن تعريف البداية المتأخرة لأي نشاط بأنها آخر وقت يمكن أن يبدأ فيه النشاط (الفعالية) دون أن يؤثر على إتمام المشروع في الوقت المحدد وفقاً للمسار الحرج، أما النهاية المتأخرة فهي آخر وقت يمكن أن ينتهي دون أن يؤثر على إنجاز المشروع في وقته المحدد.

وتحسب البدايات والنهايات المتأخرة عن طريق المرور التراجعي أي البدء من النشاط النهائي (الأخير) الذي تعرف متى ينتهي ثم نبدأ بالتراجع على المسارات المختلفة مروراً بجميع الأنشطة لاحتساب كل البدايات والنهايات المتأخرة.

- **الوقت الفائض:** يعرف الوقت الفائض (أو الزمن الاحتياطي الكلي) لأي نشاط من الأنشطة بأنه الفرق بين زمن النهاية المتأخرة لأي نشاط من الأنشطة ومجموع زمن البداية المبكرة لأي نشاط وزمن انجاز هذا النشاط ، حيث أن النهاية المتأخرة للنشاط هي الوقت الذي يجب ألا يتأخر عنه نهاية النشاط ، والبداية المبكرة للنشاط هي الزمن الذي يجب أن ينقضي من بداية المشروع حتى بداية هذا النشاط، والفائض عند جميع أنشطة المسار الحرج يكون مساوياً للصفر، بينما عند جميع أنشطة المسارات الأخرى غير الحرجة يكون أكبر من الصفر.

سادساً : التقدير الاحتمالي لبرنامج بيرت

حتى تتحقق من وجود توزيع طبيعي لتوزيع الوقت المتوقع للبرنامج ، فإنه يجب أن يكون عدد الانشطة كبيراً ، وان يكون وقت تنفيذ الانشطة مستقلاً ، وبافتراض ان وقت تنفيذ البرنامج يخضع للتوزيع الطبيعي ، ومن واقع التقدير الاحتمالي الزمني يمكن توقع الحدود القصوى والدنيا الممكنة لتنفيذ البرنامج ، والمدى الممكن للتنفيذ واحتمالاته ، ودرجة كفاءة البرنامج في ظل كل توقع (الوقت المتوقع ، اقصى توقع، ادنى توقع).

تطبيق رقم (١)

في دراسة قام بها احد الخبراء في مجال ادارة الموارد البشرية لتحليل ودراسة برنامج الاختيار والتعيين في احد البنوك المصرفية ، اتضح ان الاجراءات اللازمة لعمليات الاختيار والتعيين تتمثل في الانشطة التالية موضحا قرين كل منها الزمن اللازم لأداء الانشطة (باليوم) .

الاقوات اللازمة لأداء النشاط			المسار	النشاط
الوقت المتشائم	الوقت الاكثر احتمالاً	الوقت المتفائل		
١	١	١	٢-١	أ
٦	٤	٢	٣-٢	ب
١٠	٣	٢	٤-٣	ج
٤	٣	٢	٥-٣	د
٦	٤	٢	٨-٤	هـ
٩	٧	٥	٦-٥	و
٣	٢	١	٧-٦	ز
٣	٢	١	٨-٧	ح

٣	٢	١	٩-٨	ط
٣	٢	١	١٠-٨	ي
٤	٣	٢	١١-٩	ك
٦	٤	٢	١٢-١٠	ل
٣	٢	١	١٢-١١	م
٨	٦	٤	١٣-١١	ن
١	١	١	١٣-١٢	س

والمطلوب :

- ١- حساب الوقت المتوقع لتنفيذ كل نشاط .
- ٢- رسم شبكة بيرت لبرنامج الاختيار والتعيين موضحاً عليها الاوقات المتوقعة للأنشطة .
- ٣- حساب الوقت المبكر والمتأخر والفائض لكل نشاط.
- ٤- تحديد المسار الحرج للبرنامج والوقت المتوقع للبرنامج.
- ٥- حساب تباين الوقت المتوقع للبرنامج.
- ٦- حساب الانحراف المعياري للوقت المتوقع للبرنامج.
- ٧- بافتراض ان الوقت المتوقع يخضع للتوزيع الطبيعي فما هي الحدود القصوى والدنيا المتوقعة لتنفيذ هذا البرنامج ، واذا كانت اقصى درجة معيارية للأخطاء في جدول التوزيع الطبيعي (z) هي $3,09$ والمناظرة لاحتمال $99,8\%$ فما هو المدى المتوقع للتنفيذ.
- ٨- احسب درجة كفاءة برنامج الاختيار والتعيين في ضوء المعلومات السابقة.

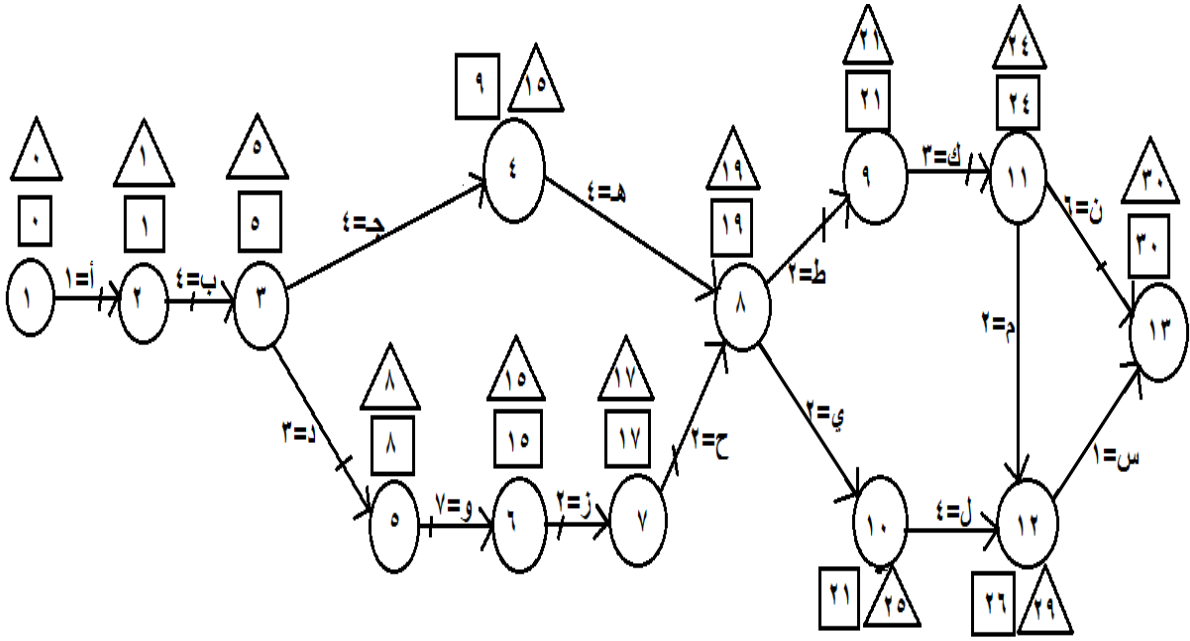
الحل

- ١- **حساب الوقت المتوقع لتنفيذ كل نشاط .**

$$(ق) = \frac{ف + ك + ش}{٦}$$

١	=	$\frac{١ + ١ \times ٤ + ١}{٦}$	=	(ق) للنشاط (أ)
٤	=		=	(ق) للنشاط (ب)
٤	=		=	(ق) للنشاط (ج)
٣	=		=	(ق) للنشاط (د)
٤	=		=	(ق) للنشاط (هـ)
٧	=		=	(ق) للنشاط (و)
٢	=		=	(ق) للنشاط (ز)
٢	=		=	(ق) للنشاط (ح)
٢	=		=	(ق) للنشاط (ط)
٢	=		=	(ق) للنشاط (ى)
٣	=		=	(ق) للنشاط (ك)
٤	=		=	(ق) للنشاط (ل)
٢	=		=	(ق) للنشاط (م)
٦	=		=	(ق) للنشاط (ن)
١	=		=	(ق) للنشاط (س)

٢- رسم شبكة بيرت لبرنامج الاختيار والتعيين .



٣- حساب الوقت المبكر والمتأخر والفائض لكل نشاط (١).

النشاط	البداية المبكرة	النهاية المتأخرة	زمن انجاز النشاط	الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي)
أ	صفر	١	١	صفر
ب	١	٥	٤	صفر
ج	٥	١٥	٤	٦
د	٥	٨	٣	صفر
هـ	٩	١٩	٤	٦
و	٨	١٥	٧	صفر
ز	١٥	١٧	٢	صفر
ح	١٧	١٩	٢	صفر
ط	١٩	٢١	٢	صفر

(١) - البداية المبكرة للنشاط = الزمن الذي يجب أن ينقضي من بداية المشروع حتى بداية هذا النشاط.

- النهاية المتأخرة للنشاط = الوقت الذي يجب ألا يتأخر عنه نهاية النشاط.
 - الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي) = النهاية المتأخرة للنشاط - (البداية المبكرة للنشاط + زمن انجاز النشاط)

٤	٢	٢٥	١٩	ي
صفر	٣	٢٤	٢١	ك
٤	٤	٢٩	٢١	ل
٣	٢	٢٩	٢٤	م
صفر	٦	٣٠	٢٤	ن
٣	١	٣٠	٢٦	س

٤- تحديد المسار الحرج للبرنامج والوقت المتوقع للبرنامج:

المسارات	الوقت اللازم لإتمام المسار
(١) أب ج ه ط ك ن	$١+٤+٤+٢+٣+٦=٢٤$
(٢) أب ج ه ط ك م س	$١+٢+٣+٢+٤+٤+٤+١=٢١$
(٣) أب ج ه ي ل س	$١+٤+٢+٤+٤+٤+١=٢٠$
(٤) أب د و ز ح ط ك ن	$١+٤+٣+٧+٢+٢+٢+٣+٦=٣٠$
(٥) أب د و ز ح ط ك م س	$١+٢+٣+٢+٢+٢+٧+٣+٤+١=٢٧$
(٦) أب د و ز ح ي ل س	$١+٤+٢+٢+٢+٧+٣+٤+١=٢٦$

إذن المسار الحرج هو (أ ب د و ز ح ط ك ن) وهو وقت تنفيذ برنامج اختيار وتعيين العمالة .

٥- حساب تباين الوقت المتوقع للبرنامج:

تباين الوقت المتوقع للأنشطة الحرجة = $\frac{(الوقت المتشائم - الوقت المتفائل)^2}{٣٦}$

$$\begin{aligned} \text{ع}^2 \text{ للنشاط (أ)} &= (١-١) = ٣٦/٢ = ٠ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (ب)} &= (٢-٦) = ٣٦/٢ = ٠,٤٤٤ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (د)} &= (٢-٤) = ٣٦/٢ = ٠,١١١ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (و)} &= (٥-٩) = ٣٦/٢ = ٠,٤٤٤ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (ز)} &= (١-٣) = ٣٦/٢ = ٠,١١١ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (ح)} &= (١-٣) = ٣٦/٢ = ٠,١١١ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (ط)} &= (١-٣) = ٣٦/٢ = ٠,١١١ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (ك)} &= (٢-٤) = ٣٦/٢ = ٠,١١١ \\ \text{ع}^2 \text{ للنشاط (ن)} &= (٤-٨) = ٣٦/٢ = ٠,٤٤٤ \end{aligned}$$

∴ مجموع تباينات الأنشطة الحرجة (تباين الوقت المتوقع للبرنامج) = ١,٨٨٧

٦- حساب الانحراف المعياري للوقت المتوقع للبرنامج:

$$1,374 = 1,887 \sqrt{\quad} = \text{الانحراف المعياري للوقت المتوقع للبرنامج}$$

٧- الحدود القصوى والدنيا والمدى المتوقع لتنفيذ البرنامج:

- الحد الأقصى الممكن لتنفيذ البرنامج = الوقت المتوقع للبرنامج + (أقصى درجة معيارية للأخطاء × الانحراف المعياري للبرنامج)

$$= 30 + (1,374 \times 3,09) = 4,25 + 30 = 34,25 \text{ يوم.}$$

- الحد الأدنى الممكن لتنفيذ البرنامج = الوقت المتوقع للبرنامج - (أقصى درجة معيارية للأخطاء × الانحراف المعياري للبرنامج)

$$= 30 - (1,374 \times 3,09) = 4,25 - 30 = 25,75 \text{ يوم.}$$

- المدى الممكن التنفيذ =

$$\text{الحد الأقصى الممكن لتنفيذ البرنامج} - \text{الحد الأدنى الممكن لتنفيذ البرنامج} = 34,25 \text{ يوم} - 25,75 \text{ يوم} = 8,5 \text{ يوم}$$

٨- درجة كفاءة برنامج الاختيار والتعيين:

$$\begin{aligned} \text{الوقت المتوقع للبرنامج} &= 30 \text{ يوم} \\ \text{أقصى تقدير متوقع للبرنامج} &= 34,25 \text{ يوم} \\ \text{أدنى تقدير متوقع للبرنامج} &= 25,75 \text{ يوم} \end{aligned}$$

∴ درجة كفاءة البرنامج في ظل كل توقع من التقديرات السابقة كما يلي:

$$\text{درجة كفاءة البرنامج} = 100\% - \frac{(\text{الوقت المتوقع})}{(\text{الوقت الكلي})} \times 100$$

$$- \text{في ظل الوقت المتوقع} = 100\% - \frac{30}{47} \times 100$$

$$\%٣٦,٢ = \%٦٣,٨ - \%١٠٠ =$$

$$= \frac{100 \times \frac{34,25}{47}}{100} - \%١٠٠ = \text{في ظل اقصى توقع}$$

$$\%٢٧,١ = \%٧٢,٩ - \%$$

$$= \frac{100 \times \frac{25,75}{47}}{100} - \%١٠٠ = \text{في ظل ادني توقع}$$

$$\%٥٥,٢ = \%٥٤,٨ - \%$$

وهكذا يمكن استنتاج ان الكفاءة المتوسطة للبرنامج تتحدد بنسبة $\%٣٦,٢$ الا انه من المحتمل بدرجة دقة $\%٩٩,٨$ ان تنخفض الكفاءة الى ادناها $\%١٧,١$ أو أن ترتفع الى اقصاها $\%٥٥,٢$.

الفصل الثاني عشر
الاتجاهات الحديثة في إدارة
الموارد البشرية

الفصل الثاني عشر الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار.

وإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فان إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

وإن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار.

ونتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات، ظهرت مفاهيم حديثة ، منها: رأس المال البشري، وسياسة تمكين العاملين، وإدارة الموارد البشرية في ظل نظام الحكومة الالكترونية، وسلوكيات القيادة السامة، وسلوكيات أصوات العاملين، والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، والقيادة الأبوية، والارتباط الوظيفي، والقيادة المتواضعة، والسلوك الابتكاري للعاملين، ورأس المال النفسي، والهندسة النفسية، وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل.

١- رأس المال البشري Human Capital

يعرض الكاتب في هذه الجزئية لمفهوم رأس المال البشري ، وخصائصه، وأبعاده، وذلك كما يلي :

١- مفهوم رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري لكونه يعد محرك الإبداع ، والموارد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة ، ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار ، وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين .

ويري (يحييه ، ٢٠٠٤ / ١١٢) أنه يقصد برأس المال البشري من المنظور الفردي هو حصيلة تفاعل أربعة عناصر هي: التعليم ، والإرث التاريخي ، والتجارب، والخبرات ، ومواقف الفرد خلال حياته وعمله، أما من منظور المنظمة يعد رأس المال البشري مصدراً للابتكار ، واستراتيجية للتجديد، إضافة إلى الكفاءة ، والذكاء ، والقدرة الاجتماعية للتفاعل ، والاقتران مع الآخرين في الأداء والتميز .

ويقصد برأس المال البشري المتميز بأنه هو الذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة ، والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ، ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة ، مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها (أبو بكر، ٢٠٠٦ : ٣٢). ويري (حسن ، ٢٠٠٥ : ١٢٣) أنه هو المعرفة المحفوظة في ذهن الفرد العامل والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، والإبداع والخبرات.؛

ويري آخرون أن رأس المال البشري هو أصل غير ملموس من اصول المنظمة ، وهذا الأصل يدعم ويعزز الانتاجية ، وكذلك الابداع والابتكار ، ويدعم تشغيل العاملين ، وهو يتفاوت من منظمة لأخرى ، فهو قد يكون

متوفراً في منظمة ما ، وضعيفاً في منظمة اخري , (*Jamal & Saif* , 2011: 55; *Winne & Seles* , 2010 : 1865) ويعرف أيضاً بأنه القدرات الاستراتيجية من خلال المهارات والمواهب والمعارف التطبيقية الضرورية لإنجاز الأنشطة التي تتطلبها استراتيجية المنظمة (*Kaplan & Norton* , 2004 :224).

ويشير (*Ukenna et al. 2010 : 95*) الى أن رأس المال البشري هو شكل من اشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة ، ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية المنظمة ، وهذه الأنشطة تأخذ اشكالاً متعددة منها التعليم والمهارات والقدرات والمعرفة والتدريب والامكانيات والصفات والخصائص الأخرى ، والتي تتوحد مع بعضها البعض في اشكال مختلفة تبعاً لطبيعة الافراد ونطاق الاستخدام.

وينسب المال البشري في المنظمة إلى المعارف والمهارات والخبرات المترابطة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل، واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر. وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية ، وخلق القيمة (*Ashton* , 2005 :123).

وأيضاً يعبر رأس المال البشري عن قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلول لعملائها، والابتكار والتجديد ، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين ، بالإضافة إلى أنه ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين ، وبزيادة هذه المعارف . إذن رأس المال البشري هو جميع المهارات والقدرات المتجسدة في الفرد العامل أو القوة العاملة، والتي تكتسب من خلال التدريب والتعليم والرعاية الصحية والمستوى الغذائي الجيد للفرد (*Marr et al. , 2003: 773*).

ويرى (*Mandrulanu , 2011 : 218*) أن رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في

الشركة ، ويعد رأس المال البشري محرك الابداع في الشركات العاملة في اقتصاد المعرفة ، وخصوصاً تفاعلهم مع العملاء ، وهو بالنهاية قدرة الشركة لحل مشاكل الأعمال.

إن أساس كل تقدم علمي وتكنولوجي قديم أو حديث هو العامل البشري ، لهذا فإن التقصير في تنمية هذا العنصر يترتب عليه انخفاض وسوء استخدام رؤوس الأموال المادية الأخرى ، والدليل على هذا هو إن أغلب الدول النامية تقوم بجلب الخبراء الأجانب لمساعدتها في استخدام وصيانة أحدث التجهيزات والاختراعات وحتى إعداد خبراء محليين لا يتم بسرعة كبيرة . ويعني الاستثمار في رأس المال البشري والاتفاق على المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنياً وعقلياً ومهارياً ، وذلك من خلال طفولته وحتى خلال حياته العملية ، لذلك فإن أهم مجالات الاستثمار في رأس المال البشري هو الاتفاق على الصحة والتعليم والتغذية والتكوين.

وأخيراً يري الباحث ان رأس المال البشري يقصد به الأفراد المتميزون في الشركات ، والذين يمتلكون مجموعة من المهارات والمعارف والخبرات العملية ، والتي تساعد في جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة ، وهم مصدر الابداع والابتكار في الشركات.

٢- خصائص رأس المال البشري :

لا ينفصل رأس المال البشري أبداً عن مالكه ، وهو ملازم له في كل مكان وزمان، ويمكن تكوينه بالمشاركة الفعلية الشخصية للأفراد، ويوجد مجموعة من خصائص رأس المال البشري، تتجلى أهمها في ما يلي :

- **القصور في رأس المال البشري :** ترتبط إمكانيات تراكم رأس المال البشري ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد ، وحيث تتزايد تكلفة الاستثمار بمرور الوقت ، تجد أن عوائد الاستثمار التي يتم تحصيلها مقصورة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرتبطة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يتحصل عليها

في الوقت الحاضر مقابل عوائد مالية افضل في المستقبل **(باتول ، ٢٠١٣ : ١١٣)**.

- **صعوبة تمييز رأس المال البشري من اول مرة** : يقصد به أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد، صعوبة تمييزها أو معرفتها من أول مرة ، حيث لا تستطيع المنظمة التعرف على القدرات والكفاءات للأفراد العاملين بها في بداية علاقة العمل ، إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية لهم ، إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتعوا بها ، والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

- **عدم وجود علاقة بين صاحب العمل والاستثمار البشري بصفة شخصية** : على الرغم من قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل الذي ارتبط بالعمل معه، إلا أنه لا يمكن بيع هذا الاستثمار ، وذلك كأصل تستطيع المنظمة بيعه من أصولها.

- **عدم استهلاك رأس المال البشري كأصل من أصول الشركة** : وذلك بمعنى ان رأس المال البشري لا يستهلك كأصل من الاصول بالشركات ، بل يمكن فقدانه بمجمله بمجرد موت صاحبه ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.

ويخلص الكاتب مما سبق الي ان رأس المال البشري يتصف بمجموعة من الخصائص من أهمها : يتزايد رأس المال البشري بالاستخدام المتكرر ، ودورة حياة المورد البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا ، وتوافر القدرة الحيوية للمورد البشري في تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة . ولذا فإن رأس المال البشري كنز لأي شركة يجب المحافظة عليه ، ومحاولة استقطاب أفضل المواهب منه ، وايجاد بيئة تعلم مناسبة له .

٣- ابعاد رأس المال البشري :

يوجد عديد من الأبعاد المختلفة المتعلقة برأس المال البشري ، غير أن هناك اختلاف حول تلك الأبعاد ، ويعرض الباحث في هذه الجزئية للأبعاد المختلفة لرأس المال البشري ، وذلك على النحو التالي :

- التعلم *Learning* :

التعلم *Learning* هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة ، ويمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار ، بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء الشركة عن طريق التعلم ، والذي يعرف بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال"، أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال ، بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية (عبود، ٢٠٠٧ : ٢٧٨). ولكي يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لا بد وأن يتسم بالاستمرارية، وأن يكون مسئولية الجميع، وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في الشركة.

- التدريب والخبرة *Training and Experience* :

يعتبر التدريب *Training* من المتطلبات الأساسية لنمو وتقديم الشركة في بيئة الأعمال الخاصة بها ، ويعرف التدريب بأنه تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها الشركات لمساعدة الموارد البشرية بها على مختلف المستويات ، من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأعمال الحالية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية المناسبة ، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب مع اهداف الشركة وقدراتها التنافسية (المغربي ، ٢٠٠٧ : ١٨٥) .

ويعد التدريب في شركات الأدوية أداة للتنمية ، حيث أنه إذا تم استغلاله وتوظيفه يمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء للموارد البشرية داخل الشركة ،

وقد زاد الاهتمام بالتدريب لارتباطه بمستوى أداء الموارد البشرية لعملهم الذي يشغلهم والكفاءة الانتاجية (محمد ، وآخرون ، ٢٠١٦ : ٣٠٩-٣١٠) .

وتبرز أهمية التدريب في شركات الأدوية من خلال الآتي :

- معالجة نقاط ضعف الأداء ، سواءً في الأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع للشركة .

- تحسين أداء الموارد البشرية مما ينعكس ذلك على زيادة كفاءة الخدمات وجودتها بأقل جهد.

- يساهم في زيادة معرفة الموارد البشرية بالمشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وابتكار طرق حديثة لحلها، والتحسين في القرارات التي يصدرونها .

- يساهم في تنمية وتطوير التوجيه الذاتي لخدمة الشركات .

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الموارد البشرية في الشركات من خلال تقابلهم في اماكن العمل والتدريب ، وزيادة توثيق العلاقة بين الادارة والموارد البشرية بالشركات .

ويقصد بالخبرة *Experience* مستوى ما تتمتع به الموارد البشرية من معارف متراكمة مكتسبة من وظيفتهم الحالية والوظائف السابقة ، ومن الاسباب التي تجعل للخبرة تأثير كبير علي أداء الموارد البشرية في الشركات الآتي: تساعد في تخفيض التكلفة والوقت المتعلق بالتدريب ، وتعلم الموارد البشرية في الشركات الأخرى التي عملوا بها نوع السلوك المطلوب والذي يستخدم كمؤثر اجتماعي ، ونوعية الخبرة المكتسبة للموارد البشرية تساعد في الترقية في المستقبل.

- المعرفة *Knowledge*:

يري (عبدالمالك ، ٢٠١٢ : ٤) أن المعرفة *Knowledge* هي ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية ، وغيرها في اشكال الانتاج الفكري للمورد البشري عبر الزمان .

ويري الباحث ان المعرفة هي مزيج من المفاهيم والافكار والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة والقواعد والاجراءات التي يمتلكها المورد البشري التي تغذي الافعال والقرارات .

وتصنف المعرفة الي نوعين هما: المعرفة الضمنية وهي المعرفة المخفية، وقد تكون كبيرة أو صغيرة ، ويقصد بها المهارات الموجودة في عقل كل مورد بشري ، ويصعب نقلها أو تحويلها للآخرين ، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة. والمعرفة الظاهرية وهي المعرفة الموجودة والمخزنة ، مثل الكتب والاسطوانات والفيديوهات ، ويسهل للجميع الوصول اليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الادوات والمؤتمرات واللقاءات والكتب... الخ.

وتشمل المعرفة كل ما يهتم المنظمة من المعلومات التقنية والعلمية ، التي يتم الحصول عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا ، وتبرز اهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الابداعية ، التي غالباً ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للشركة .

- المهارات *Skills* :

ويقصد ببعد المهارات *Skills* القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل ، وتتمثل القدرات الانسانية في الآتي (المغربي ، ٢٠٠٤ : ١٦٢ - ١٦٣) : القدرات العقلية واللفظية والرياضية والمنطقية والابداعية ، والقدرة الحركية والميكانيكية ، والقدرة الخلاقة وتشمل القدرة على تحريك وتنظيم وتجميع الرموز في أوضاع جديدة ومختلفة . ومن أهم انواع المهارات التي

يجب توافرها في الموارد البشرية بالشركات، ما يلي (الطراونة ،
والصالحى، ٢٠٠٤ : ١٦٠ - ١٦١) : التنفيذ، والتنسيق، والدعم ، والتحقيق
، والتجديد ، والتقييم ، والتركيز، والانتهاء. كما يوجد علاقة ارتباطية قوية
بين تلك المهارات الابداعية، مما يدل على صعوبة فصلها عن بعضها
البعض.

ويضم هذا البعد أيضاً ، مهارات التفاوض ، ومهارات بناء العلاقات مع
الآخرين ، ومهارات التعامل مع الزبائن ، والقدرة على تميز الفرص ،
ومهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحديث ، ومهارات وقدرات التعامل
مع المشروعات المتعددة. ويصنف (الفاعوري، ٢٠٠٥ : ١١١) المهارات
ضمن ثلاث مجموعات رئيسية ، هي:

- الطموحات الفردية والجماعية التي يحس الموارد البشرية بميول إلى
تحقيقها والوصول إليها، وهي التي تعكسها ممارسات كل من
عنصري التفوق الشخصي والرؤية المشتركة .
- مهارة التفكير والتأمل في الاعتقادات وأنماط السلوك ، ويمكن إدراكها
من خلال المحادثة بين الموارد البشرية ، ومن خلال اللقاءات
والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية ، بالشكل الذي يمنع الموارد
البشرية فرصة إظهار هذه الاعتقادات والسلوكيات ، ومراجعتها فردياً
وجماعياً وتصحيحها ضمن بيئة مشجعة ، والتي تعكسها كل من
ممارسات الشركة في عنصري النماذج الذهنية وفرق التعلم .
- عملية تشكيل القدرة على رؤية الأنظمة ومتغيراتها بنظرة شاملة ،
والطرق التي تمكن الموارد البشرية من التعبير عنها بوضوح
وبوجهات نظر مختلفة ، ويعكسها ممارسات عنصر التفكير المنظمي

يخلص الباحث مما سبق الى وجود عديد من الابعاد المتعلقة برأس المال البشري من أهمها: بُعد التعلم ، وبُعد التدريب والخبرة ، وبُعد المعرفة ، وبُعد المهارات .

٢ - استراتيجية تمكين العاملين Employee Empowerment Strategy

مقدمة:

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة ، خفض التكاليف ، زيادة الأداء ، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام استراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها. (Lawler, et.-al. 2001)

أن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء. (Klein, et.-al. 1998)

كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع ، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم. (Bowen and Lawler 1995)

أولاً : مفهوم تمكين العاملين:

يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها "العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن".

وعرفها كذلك (Conger 1988) بأنها "عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية".

كما عرفها (Gibson 1991) بأنها "قدرة الفرد على أداء الأنشطة ، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله".

وعرفها كذلك (Irvin, et.-al. 1999) بأنها "العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه" ، وكما عرفها (Kanter 1979) بأنها "عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة".

وعرفها كذلك (Chondler 1992) بأنها "عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين بالمنظمة" ، وعرفها (Schutz 1994) بأنها "الاشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات" ، وعرفها (Kanugo 1988) بأنها "مجموعة النواحي السلوكية الضرورية للفرد لكي يشعر بقدرته وسيطرته على عمله". وأخيراً عرفها (Thomas and Velthouse 1990) بأنها "دافعية العمل الداخلية التي تحتوى على أربعة نواحي هي:

١- الوظيفة ذات معنى. وهذا يتضمن التجانس بين حاجات الفرد المتعلقة بدوره في العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكه.

٢- كفاءة أو جدارة الفرد. وتشير إلى المقدرة الذاتية للفرد واعتقاده بأنه قادر على أداء أنشطة العمل بمهارة.

٣- التحديد الذاتي للفرد. هذا يعكس استقلالية الفرد في تنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.

٤- تأثير الفرد. ويشير إلى الدرجة التي يؤثر بها الفرد على نتائج العمل سواء الاستراتيجية ، التشغيلية والإدارية".

ثانياً : أنواع تمكين العاملين:

قسم (Suominen 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- **التمكين الظاهري**. ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب- **التمكين السلوكي**. ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج**. ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذى يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

ثالثاً : أبعاد تمكين العاملين

توصل باحثي وممارسي الإدارة إلى أن عملية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد ، هي:

أ- **البعد الهيكلي - الاجتماعي**. ترجع جذور البعد الهيكلي - الاجتماعي إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المنظمة ، وأن فعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة. (Prosad & Eylon 2001). وأن هذا البعد يهتم بتوزيع وتقاسم القوة والسيطرة داخل المنظمة ، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة. (Conger & Kanungo 1988) ، كما أن هذا البعد يهتم بمشاركة العاملين من خلال زيادة تفويض السلطة لهم ، وأهمية تغيير السياسات التنظيمية من خلال تخفيض الرقابة وزيادة المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات (Bowen, et.-al. 1995). وتوصل (Bowen & Lawler 1995) إلى أن تمكين العاملين دالة في بعض الممارسات التنظيمية مثل توزيع السلطة أو القوة ، المعلومات ، المعرفة

والمكافآت ، أي أن زيادة القوة ، المعلومات ، المعرفة ، المكافآت للعاملين تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين.

ب- البعد السلوكي. يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والضرورية لإشعاره بقدرته وسيطرته على العمل. ويرى (Conger and Kanungo 1988) أن تمكين العاملين يساعد على أو يحسن من المقدرة الذاتية للفرد. وكذلك توصل (Thomas & Velthouse 1990) إلى أن تمكين العاملين هي دافعية عمل داخلية تتكون من أربعة نواحي هي أن العمل ذات معنى ، كفاءة وجدارة الفرد ، التحديد الذاتي للفرد ، التأثير.

ج- البعد الانتقادي. أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم (Wendt 2001)، لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي. (Boje and Rosali 2001). كما أنه لا يكفي شعور الفرد بعملية التمكين ، فلا بد وأن تتم عملية تمكين الفرد بشكل فعلى وحقيقي. (Jacques 1996). ويرى هذا البعد أنه في بعض الحالات فإن عملية التمكين تزيد من السيطرة على العاملين، فقد وجد (Barker 1993) أن عملية التمكين التي تتم من خلال وضع الفرد في فرق عمل ينتج عن ذلك ضغوط من قبل زملاء العمل ، وبالتالي تؤدي إلى شعور العاملين بزيادة الرقابة عليهم وعدم تمكينهم.

رابعاً : مزايا تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- ١- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- ٢- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.

- ٣- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- ٤- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
- ٥- تنتج استراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.
- ٦- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار ، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع ، والمعوقة للإبداع والابتكار.
- ٧- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
- ٨- توفر استراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.(الطوخي ٢٠٠٢)

٣- إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة
الإلكترونية. E-GOV.

مقدمة:

تحولت المنظمات العامة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء أنشطتها وأعمالها ، فالتكنولوجيا هي الأساس في التعامل مع المواطنين والموردين، ولكن على المنظمات العامة أن تعيد تشكيل الوظائف والعمليات بها والمتمثلة في نظم المحاسبة ، الأجور ، إدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال توضيح التأثير الداخلي والخارجي لتطبيق التكنولوجيا الجديدة واستخدامها في إدارة المنظمات العامة.

أولاً : ماهية الحكومة الإلكترونية (١)

يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها "أي شكل من أشكال المعاملات التي يمكن أن تتم إلكترونياً بين أي جهتين حكوميتين، أو مجموعة جهات حكومية وبعضها البعض، أو بين المواطن وأي جهة حكومية علي أي مستوى . كمصلحة الأحوال المدنية أو وحدات الإدارة المحلية والحكم المحلي أو مصلحة الضرائب أو غيرها، ليدفع فاتورة كهرباء أو مياه، أو إنهاء إجراءات معاش أو يستخرج شهادة ميلاد، أو حتى ليذلي بصوته في انتخابات، أو غير ذلك من أشكال التعامل الأخرى".

ويرى اخر أن الحكومة الإلكترونية هي "عملية عرض لأفضل خدمة حكومية للمستفيدين منها بأقل تكلفة ، وذلك لتحسين مستوى الإدارة الحكومية، مع الاستخدام الفعال لنظم المعلومات"، وكذلك عبارة عن "توظيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحديث العمل الحكومي" .

(١) محمد حسن أحمد مهدي ، تقييم الخدمات الحكومية المقدمة إلكترونياً – دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة سوهاج ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة – جامعة سوهاج ، ٢٠٠٧ .

ويرى آخر ايضاً أن الحكومة الإلكترونية هي "خدمة التوصيل الإلكتروني وموضوعات كالأمن، الموثوقية، حماية البيانات، أو الوصول إلى المعلومات التي تخص البنية التحتية لمجتمع المعلوماتية" وكذلك تعتبر الحكومة الإلكترونية تكنولوجيا حديثة، لأنها: تقدم لنا خدماتها بطرق جديدة، والعمل يكون أكثر الارتباطاً بمقدمي الخدمة، وأداء العمليات بديموقراطية.

ويقدم البنك الدولي *The world Bank* مفهوماً شاملاً للحكومة الإلكترونية هو: "الحكومة الإلكترونية *E-Government* هي عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات (مثل شبكات المعلومات العريضة، وشبكة الإنترنت، وأساليب الاتصال عبر الهاتف المحمول)، والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية، وهذه التكنولوجيا يمكنها أن تخدم عدداً كبيراً من الأهداف مثل: تقديم خدمات أفضل للمواطنين، تحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة، وتمكين المواطنين من الدخول للمعلومات مما يوفر مزيد من الشفافية، أو إدارة أكثر كفاءة للمؤسسات الحكومية، كما أن نتائج هذه التطبيقات يمكن أن تؤدي إلى تحجيم الفساد، وزيادة الشفافية، وزيادة قناعة المواطن بدور المؤسسة الحكومية في حياته".

ويرى الكاتب أن الحكومة الإلكترونية عبارة عن نظام يضمن تقديم كافة الخدمات والمعاملات الحكومية، عبر شبكة الاتصالات العالمية **Internet**، للمواطنين بسرعة ودقة وأمن للمعلومات وجودة عالية، مع وجود تشريعات قانونية تحمي النظام، وتطوير لأنماط التعامل بين منظمات الخدمات الحكومية والمواطنين.

اهداف الحكومة الالكترونية :

لقد امتد تأثير الحكومة الإلكترونية ليغطي كل مجالات الحياة المعاصرة، والحكومة الإلكترونية بأسلوبها وتقنياتها الحديثة، تهدف إلى:

- تطوير وتحسين مستوى أداء الخدمات ، وذلك لتفادي جميع الأخطاء اليدوية ، الناتجة عن تأدية الخدمة بالطرق التقليدية .
- شفافية المعلومات وعرضها أمام المواطنين .
- تقديم وتوصيل الخدمات الحكومية للمواطنين ، في أي زمان ومكان يتواجدون به ، بالشكل وبالأسلوب المناسب وبالسرعة والكفاءة المطلوبة .
- تحقيق أقصى درجات الرضا للمواطنين .
- تحديث نظم العمل بالمنظمات الحكومية المقدمة للخدمات .
- حل جميع النزاعات والشكاوى بشكل سريع عبر شبكة الإنترنت .

مزايا الحكومة الإلكترونية :

- يعتبر تنفيذ نظام الحكومة الإلكترونية ، إيجاباً نحو تقديم خدمات أفضل للمواطن المصري ، نتيجة لتحقيقه للمزايا التالية:
- توفير الوقت والجهد وتخفيض تكاليف المكاتبات والمراسلات ، بما يؤدي كذلك إلى تخفيض قيمة الرسوم المستحقة وتكلفة الخدمات الحكومية المقدمة.
- تساعد في مسايرة ومواكبة التغيرات التكنولوجية في العالم ، وعدم الاعتماد على الأوراق والأختام والتوقيعات الكثيرة ، بما يؤدي إلى كفاءة أداء الخدمات الحكومية.
- الجودة في عمليات التفاعل بين المنظمات الحكومية والمواطنين.
- تساعد في وجود بوابة واحدة لجميع المنظمات الحكومية ، التي تقوم بتقديم خدماتها إلكترونياً .
- تؤدي إلى فعالية أكثر في أداء الجهاز الحكومي .
- تساعد الحكومة الإلكترونية على تقليل الفجوة الرقمية **Digital divide**.
- تساعد الحكومة الإلكترونية على تحقيق الطموحات التالية:
- طموحات اجتماعية : تتمثل في
- ✓ تيسير معاملات المواطنين : حيث يحصل المواطن على جميع

- خدماته ومعاملاته، في أي وقت خلال الـ ٢٤ ساعة يومياً ، وعلي مدار الأسبوع بالكامل ، دون انتهاء مواعيد العمل الرسمية أو إغلاق المصلحة ، فالحاسب الآلي لا يعرف العطلات الرسمية .
- ✓ **تيسير معاملات موظفي الدولة :** حيث يتعامل الموظف مع مرؤوسيه عن طريق الشبكة الإلكترونية ، دون عناء الذهاب والعودة ، ودون مشقة الإجراءات الروتينية الورقية .
- ✓ **تيسير متابعة الأعمال للمديرين :** حيث يتابع أي مدير في أي مصلحة خدمية الأعمال الإدارية خارج المبنى الحكومي دون عناء ، سواء كان في مهمة رسمية أو عطلة خاصة خارج مدينته ، ولكنه موجود بين موظفيه ، دون أن يكون هناك تقصير ما .
- ✓ **تيسير معاملات المرأة :** حيث تتعامل المرأة العربية إلكترونياً دون حرج لخصوصيتها ، فتتعامل مع جميع المنظمات إلكترونياً ، وتصون حقوقها دون حرج ، وتؤدي ما عليها من حقوق للجهات الخدمية ، وهي في كامل حريتها الشخصية وصيانة لكرامتها .
- ✓ **تيسير معاملات ذوى الاحتياجات الخاصة :** حيث يحصل المواطنون (من ذوى الاحتياجات الخاصة) على جميع معاملاتهم إلكترونياً بسهولة، دون مواجهة المشاكل التي تواجههم سواء في الانتقال أو التفاهم مع الموظفين .
- ✓ **الشفافية في معرفة المواطن والمقيم بحقوقهم وواجباتهم :** حيث يعرف أي مواطن أو مقيم في دولة ما ، سياسات الدولة ومناهجها الاقتصادية والاستثمارية ، وقوانينها التجارية والصناعية والأمنية وغيرها.

- **طموحات إدارية : تتمثل في**

- ✓ **القضاء على ظاهرة الوساطة :** حيث لا يعرف الحاسب الآلي أساليب المحسوبية ، وجميع المواطنين أمام الشبكة الإلكترونية سواء ، فكل شيء مبرمج إلكترونياً دون تدخل الأيدي البشرية لتخطيطها عند أية ظروف .
- ✓ **التخلص من البيروقراطية :** حيث يمكن القضاء علي تسلط

أصحاب المكاتب علي المواطنين الضعفاء ، في إنهاء أعمالهم وتأجيلها وتسويقها مع نظام الحكومة الإلكترونية .

✓ **القضاء على التزاحم بالمصالح الحكومية :** حيث يحصل المواطن علي كل ما يريده مباشرة من خلال الشبكة الإلكترونية ، وذلك يقلل كثرة التردد علي المصالح الحكومية ، والتزاحم أمامها أو داخلها .

- **طموحات اقتصادية :** تتمثل في

✓ **تقليل الحاجة إلى أبنية حكومية جديدة :** إذ أنه مع تخفيض أماكن تردد المواطنين بالمصالح ، تقل الحاجة إلي ضخامة وكبر المباني الحكومية الجديدة ، وكذلك يمكن استغلال المبنى الواحد لأكثر من مصلحة .

✓ **تقليل ازدحام الطرق والمواصلات :** حيث يمكن للمواطنين أن يحصلوا علي خدماتهم إلكترونياً ، دون الانتقال إلي الجهات المقدمة للخدمة ، وبذلك تتقلص الحاجة إلي وسائل المواصلات للتردد علي الجهات المقدمة للخدمة.

ففي دراسة أجريت بمصر تبين أن المترددين من الأقاليم علي المصالح الحكومية ، للحصول علي الخدمات في مدينة القاهرة فقط ، يبلغ عددهم حوالي مليون ونصف مواطن يومياً ، ومع التوسع في نظام الحكومة الإلكترونية ، من المتوقع أن ينخفض هذا العدد إلي نصف مليون مواطن أو أقل يومياً .

ثانياً: التحديات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحكومة الإلكترونية

يواجه المسئولون عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمات العامة نتيجة لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية مجموعة من التحديات تتمثل في:

١- استقطاب واختيار أفضل العناصر التي يمكنها استخدام النظم التكنولوجية الحديثة في التعامل مع المواطنين.

- ٢- الاستجابة للتغيرات في نظم وقوانين العمل والعمال والمترتبة على استخدام نظم التكنولوجيا الحديثة.
- ٣- التحول من الاهتمام بالخطط التكتيكية إلى تسهيل وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ٤- إزالة سوء الفهم المتعلق بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تسهم في القيمة المضافة للمنظمات العامة.

ويمكن التغلب على التحديات السابقة من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم وتطبيق النظم الآتية:

- ١- نظم قواعد البيانات والحسابات. مديري الموارد البشرية يدركون أنهم بحاجة إلى تصميم وتطبيق النظم المالية والمحاسبية ، الأجور ، المشتريات ، لأن بعضاً من هذه النظم تمدنا بمعلومات عن الأجور الوظيفية ، كما أن مديري الموارد البشرية بالمنظمات العامة يمكنهم توفير وإعداد قواعد بيانات التي تهتم بتكوين وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- ٢- نظم معلومات المنزلية: تتعلق هذه النظم بتوفير بعض البيانات والمعلومات التي تتعلق بالنواحي الداخلية (المنزلية) المكونة للمنظمة ، ومنها نظم إدارة الموارد البشرية وما بها من نظم فرعية مختلفة مثل الاختيار والتعيين ، الأجور ، الحوافز ، تقييم الأداء والتدريب. وتوجد هذه النظم في الحكومات الكبيرة الحجم التي تتوافر لديها موارد مادية وبشرية كبيرة.
- ٣- نظم التطبيقات الخاصة: وهي نظم معلومات تتعلق بالتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في مجالاتها المتعددة مثل نظم التعويضات والمنافع، التدريب، تنمية المهارات وتطويرها. وهذه النظم قد تستخدم بشكل مستقل لتوفير المعلومات اللازمة ، أو تستخدم مع نظام المعلومات المركزي للموارد البشرية.

ثالثاً: خصائص التكنولوجيا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

إن المنافع الناتجة عن تطبيق النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، تنتج من تطبيق التكنولوجيا في هذه النظم ، وهذه التكنولوجيا تتصف بالخصائص الآتية:

١- التكامل: يعنى التكامل إلى أي مدى ترتبط الوظائف المختلفة بالنظام الكلى للمنظمة ، ويقصد بالتكامل هنا تكامل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى المتعلقة بالموازنات ، إدارة المنافع، التنبؤ بالأجور.

٢- قواعد بيانات عامة ومرتبطة معاً: تعمل هذه القواعد على تكامل نظام المعلومات من خلال توفير المعلومات عن النواحي الكلية المرتبطة بالمنظمة.

٣- التكنولوجيا المرنة: شركات إنتاج الحاسب الآلي تقوم بتصميم نظم معلومات إدارة الموارد البشرية ، وهذه التطبيقات تتسم بالمرونة الكبيرة مثل نظم دعم القرار ونظم التشغيل المتعلقة بالموارد البشرية.

٤- المعلومات الآمنة: نظم إدارة الموارد البشرية يجب أن تمدنا بمعلومات آمنة وذلك لحماية البيانات والمعلومات الموجودة في المنظمات العامة من الحصول عليها بطرق غير مرخصة وغير رسمية من قبل الآخرين.

٥- تدفق العمل: وهي تعنى بخطوات الحصول على الخدمة من المنظمات العامة ، وتدفق العمل يتم من خلال إعداد المستندات والملفات إلكترونياً داخل المنظمة. والهدف الرئيسي لتحسين الإجراءات إلكترونياً هو تقليل وإزالة فاقد العمليات وتبسيط العمل وتوفير تغذية مرتدة من العملية ، خفض فترة النشاط ، خفض الأخطاء في أداء الخدمة.

٦- **تتميط العمليات:** بعضاً من نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون إلكترونياً من خلال تتميط العمليات مثل خطوات الاختيار والتعيين ، خطوات حساب الأجور والمرتببات والاستقطاعات والخصومات منها.

٧- **الإنترنت والمواقع الإلكترونية:** بعضاً من مكونات نظم إدارة الموارد البشرية التي تقدمها الشركات الرائدة في نظم تخطيط الموارد والتي تتيح استخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية تخفض تكاليف الأداء ، كما أن تطبيقات التوظيف يمكن الحصول عليها من خلال المواقع الإلكترونية الحكومية.

٤- سلوكيات القيادة السامة
Toxic Leadership Behaviors

مقدمة:

ان معظم البحوث والدراسات العلمية تتناول القيادة من منظور إيجابي، الا ان التجاوزات المستمرة من جانب بعض القادة في عديد من المنظمات دعت الى التركيز بشكل أكبر على الجانب المظلم للقيادة. وبالتالي فان القيادة السامة أصبحت محور اهتمام بعض الكاتبين لما لها من تأثير سلبي على المنظمات. وتُظهر القيادة السامة بعض الخصائص غير المهنية لبعض القادة، مما يتسبب في اضرار جسيمة للعاملين والمنظمة بشكل عام.

ويتناول الكاتب في هذه الجزئية من الفصل عرض الخلفية النظرية للقيادة السامة من خلال، مفهومها، وابعادها، وذلك على النحو التالي:

١- تعريف القيادة السامة:

تناولت عديد من البحوث العلمية تعريفات للقيادة السامة، فعرفها (*Hitchcock, 2015*) بأنها نمط للقيادة يؤدي المرؤوسين من خلال السيطرة عليهم، والقضاء علي روح الابتكار والحماس والتفكير الإبداعي، ويشير (*Paul, 2017*) الي ان القيادة السامة نمط قيادي يركز على تحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام باحتياجات المنظمة أو المرؤوسين، مما يؤدي ذلك الي التأثير السلبي على المنظمة والمرؤوسين على المدى البعيد. كما يقصد أيضاً بالقيادة السامة بأنها نمط قيادي لا يهتم بالآخرين، ويتسم سلوك القيادي بالأنانية، وتفضيل مصلحته الشخصية على المنظمة والمرؤوسين (*Malik et al., 2018*). وعرفها (*Dobbs & Do, 2019*) بأنها سلوك قيادي يعمل على تدمير

الروح المعنوية للمرؤوسين ودوافعهم واحترام لذاتهم، ويضر بهم وبالمنظمة.

ويعرفها (*Schmidt, 2014; Saqib & Arif, 2017*) بأنها مجموعة سلوكيات مدمرة تدفع القياديين لتحقيق أهدافهم الشخصية، وذلك على حساب الضرر بمصالح الآخرين ومصالح المنظمة ككل. وأشار (*Dobbs & Do, 2019*) الي انها سلوك منهجي ومتكرر من القادة الذين ينتهكون المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تدمير أهدافها ومواردها، بالإضافة الي تدمير الدوافع والرفاهية والرضا الوظيفي للمرؤوسين بتلك المنظمة.

ويخلص الكاتب من عرض التعريفات السابقة للقيادة السامة الي تعريف شامل وهو انها نمط قيادي يحتوي على مجموعة سلوكيات يغلب عليها صفات شخصية مدمرة من خلال الضرر بمصالح الآخرين وعدم الاهتمام برضا ورفاهية المرؤوسين والتأثير السلبي على المناخ التنظيمي للمنظمة ككل.

٢- ابعاد القيادة السامة:

بمراجعة عديد من الادبيات السابقة للقيادة السامة، توصل الكاتب الي ان معظم هذه الادبيات اتفقت على خمسة ابعاد أساسية للقيادة السامة، وهي: الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنرجسية، والقيادة الاستبدادية، وذلك على النحو التالي:

- الاشراف المسيء: *Abusive Supervision*

ويمثل الاشراف المسيء احد الاتجاهات المظلمة للقيادة، والذي ينتج عنه كثير من الاثار السلبية والتي تؤذي العاملين، ويمثل مشكلة أساسية في معظم المنظمات (*مهدي، ٢٠١٨، حسيب، ٢٠١٥، Kiewitz et al., 2016*)، ويوجد عديد من المظاهر السيئة التي تُظهر سلوكيات الاشراف المسيء منها: السخرية، والتوبيخ، وانتهاك الخصوصية، ورفع الصوت، وصمت العاملين، والتي ينتج عنها عديد من الاثار السيئة منها: انخفاض الالتزام

التنظيمي، وانخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة مقاومة العاملين، وشعور العاملين بالاستنزاف الوجداني، وزيادة الضيق النفسي، وزيادة الصراع التنظيمي، وزيادة الإحباط وضغوط العمل، وانخفاض تقدير الذات، وانخفاض الرفاهية النفسية (Ahmed & Muchiri, 2014).

- الترويج الذاتي: *Self-Promotion*

يمثل الترويج الذاتي في محاولة القادة اظهار جميع نجاحاتهم لأنفسهم، وإظهار الفشل باللوم على الآخرين، كما ان شخصيتهم تتغير للأفضل في حضور القيادات العليا (عشري، ٢٠٢١). ويتصرف القادة بطريقة تعزز مصالحهم الشخصية على حساب مصالح الآخرين والمنظمة، ويكونوا دائمين التهديد والتقليل من مرؤوسيهـم المتميزين، والسيطرة عليهم، وذلك لتكوين انطباع وصورة ايجابية عنهم، وتعزيزها لدي القيادات العليا، وترسيخ الاعتقاد لدي القيادات العليا بأنهم هم الوحيدين الذين يمتلكون المهارات اللازمة لقيادة فرق العمل (Maxwell, 2015).

- عدم القدرة على التنبؤ: *Unpredictability*

ويقصد بعدم القدرة على التنبؤ من قبل المرؤوسين لسلوكيات قاداتهم نتيجة لتقلباتهم المزاجية وتغيراتهم السلوكية غير المتوقعة، وغضبهم لأسباب غير معروفة، وأيضاً تأثير حالتهم النفسية على مناخ العمل (Schmidt, 2014). ويشير (Beightel, 2018) الى انه عندما يتم وصف القادة بأنهم غير متوقعين، تتفاقم سلوكياتهم السلبية بسبب صعوبة وعدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بهذه السلوكيات.

- النرجسية: *Narcissism*

يقصد بالنرجسية حب وتقدير الذات والانانية والانشغال بالنفس والسعي للهيمنة وعدم الاهتمام بآراء الآخرين، ويرى نفسه في درجة اعلي من الآخرين، ولا يقبل النقد. ويمكن القول ان النرجسية ليست في حد ذاتها سلوكاً مدمراً، ولكن القائد الذي لديه هذه الصفات عندما يقوم باتخاذ الإجراءات التي

تعزز وضعه ويطلب الطاعة المطلقة من المرؤوسين وليس عنده استعداد لأي نقد من أي نوع. وفي هذه الحالة تتعرض المنظمة للمعاناة والخطر من تلك التصرفات (Beightel, 2018).

- القيادة الاستبدادية: *Authoritarian Leadership*

يقصد بالقيادة الاستبدادية السلوكيات التي يسعى القادة من خلالها الي امتلاك السلطة المطلقة بشكل كامل على المرؤوسين، واجبارهم على الطاعة الكاملة، وتنفيذهم لكافة الأوامر، والتعليمات التي تصدر من خلالهم دون مناقشة أو معارضة من جانبهم. وتتضمن القيادة الاستبدادية أيضاً التجاهل الكامل لأفكار المرؤوسين، وعليهم الامتثال والطاعة دون جدال للقادة، ويرى القادة أن أداء العمل بطريقتهم هي الأفضل دائماً ولا بديل لها (Schmidt, 2014).

٥- سلوكيات أصوات العاملين
Employees' Voices Behaviors

يتناول الكاتب هنا لأدبيات سلوكيات أصوات العاملين من حيث المفهوم لأصوات العاملين والفائدة منها وابعاد سلوكيات أصوات العاملين، وذلك على النحو التالي:

١- مفهوم سلوكيات أصوات العاملين:

توصل كل من: (*Anderson, 2009 ; Zhou & George, 2001; Bowen & Blackmon, 2003*) إلى أن صوت العاملين يعبر عن احدي سلوكيات العاملين الموجهة نحو دعم وتعزيز التغيير الإيجابي الهادف للمنظمة والترويج لها، والذي يتخذ عديد من الأشكال منها: نشر الحقيقة، والتبليغ عن المخالفات، وتقديم تقارير بما هو غير لائق رغبة في التعديل وتحسين الأوضاع الراهنة، بينما أشار (*Holland et al., 2012*) إلى أن صوت العاملين يُعرف بأنه قلق العاملين والاهتمام بمصالحهم ومشاكلهم ومشاركتهم في صنع القرار في بيئة العمل التي يعملون بها، بينما يري آخر انه يقصد بصوت العاملين سلوك لفظي موجه رغبة منهم في تحسين وظائفهم والعمليات التنظيمية، وذلك من خلال تقديم المعلومات والحقائق للمسؤولين الذين يمتلكون صلاحيات بالمنظمة تمكنهم من إحداث التغيير والتطوير (*Detert & Burris, 2007*).

أما (*Freeman, et al., 2007*) فيعرف صوت العاملين بأنه الكيفية التي يعبر بها العاملون عن آرائهم تجاه بعض القضايا والقرارات التنظيمية، ويرى (*Kassing, 2011*) أن صوت العاملين عبارة عن سلوك غير رسمي يتضمن الحقيقة في جميع الممارسات داخل المنظمة وتقديم الأفكار والمقترحات والتغذية العكسية ومشاركة الإدارة في وضع عديد من الطرق الفعالة للأداء. ويعرف (*Avey et al., 2012*) صوت العاملين بأنه أحد

الأدوات المهمة لإحداث التغيير لتحسين بيئة وظروف العمل. أما (Mowbray et al., 2015) فيعرف صوت العاملين على أنه آلية يعبر عنها العاملون عن آرائهم تجاه القضايا التنظيمية المؤثرة على عملهم أو اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام .

ويؤكد (Benson & Brown, 2010) أن قيام العاملين بالتحدث عن القضايا الخاصة بالمنظمة ومشكلاتها والأخطاء التنظيمية بها، والتعبير عن آرائهم وتقديم المقترحات رغبة في التطوير والتحسين تعتمد بشكل رئيسي على مستوى إدراك العاملين بأن الإدارة العليا بالمنظمة تتقبل ذلك وتدعمه، وأن العاملين لن يتعرضوا للعقاب أو المخاطر نتيجة لذلك، حيث يشير (Milliken et al., 2003) إلى أن عديد من العاملين يخافون من التحدث عن قضايا العمل من العواقب والخسائر الشخصية المحتملة عند تعارض وجهات نظرهم مع وجهات نظر الآخرين وخاصة أصحاب السلطة. وبناءً عليه فإن التعبير عن آراء العاملين ومقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرارات قد يكون أحد المتغيرات الرئيسية والهامة في التأثير على أداء الموارد البشرية (Umar & Hassan, 2013).

ويري الكاتب انه يقصد بصوت العاملين سلوك يوجهه العاملون للمسؤولين والإدارة العليا في المنظمة لتعزيز ودعم التغيير البناء لتحقيق أهداف المنظمة، ورغبة منهم في تحسين وظائفهم والعمليات التنظيمية وتقديم الأفكار والمقترحات ومشاركة الإدارة في وضع عديد من الطرق الفعالة للأداء.

٢- فائدة سلوكيات أصوات العاملين:

يتضمن صوت العاملين فوائد إدارية من خلال الدور التعليمي المتمثل في الاستفادة من أفكار العاملين، ومعلوماتهم، يمكن حصرها في الآتي:

- يعطي صوت العاملين القدرة على تعزيز معنوياتهم التي تؤثر على اشتراكهم وإبداعهم، وهذا بدوره يعزز الإنتاجية في مكان العمل (Mowbray et al., 2015).
- يكون للأفراد الدافع لإنجاز شيء ما في حالة الرغبة في ذلك، ويعتقدون أن لديهم القدرة على تحقيق ذلك، وايضاً إذا كان قابلاً للتحقيق.
- من خلال سماع المديرين للعاملين والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومكافأتهم عن العمل الجاد، سيحفزهم على العمل (Park & Kim, 2016).
- وجود مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في صنع القرار يساعد على تحسين الاتصالات الثنائية، ويولد بيئة أفضل للعمل، يكون فيها العاملون أكثر التزاماً تجاه المنظمة، وتتيح تدفقاً أكثر حرية للاتصالات (Duan, 2017).
- يعطي صوت العاملين ثلاثة نتائج هي: خلق فعالية على مستوى الوحدة التنظيمية، والمساعدة في اشتراك العاملين في المواقف والتصورات بشأن العمل، وتوضيح ردود فعل المستفيدين في المنظمة (Jung, 2014).

٣- ابعاد سلوكيات أصوات العاملين:

يتناول الكاتب هنا ابعاد سلوكيات أصوات العاملين التي تقوم الدراسة الحالية عليها، وذلك على النحو التالي:

- صمت العاملين: *Employees Silence*

يعتبر مفهوم صمت العاملين من المفاهيم غير المألوفة، ومن الظواهر الأكثر انتشاراً في المنظمات (Tabatabei et al., 2014)، ويشير (Deniz et al., 2013) الي أن صمت العاملين هو المنع المتعمد للأفكار

والآراء والمعلومات حول الاحداث المتعلقة بالعمل في المنظمة. كما اشار (Shojaie et al., 2011) الي ان صمت العاملين هو عملية منظمة غير فاعلة ويُبدل فيها مجهود كبير، ومنها صمت العاملين في الاجتماعات، وانخفاض مشاركتهم في المقترحات، وانخفاض صوتهم الجماعي.

ويري (Amirkhani & Oliaei 2015) أن صمت العاملين هو الابتعاد عن مواجهة المشكلات في المنظمة، حيث أن العاملين يصمتون بسبب احساسهم بالحرج واللامبالاة والتهميش والقلق. ويشير (الكساسبة، والفاعوري، ٢٠١٠) الى أن صمت العاملين هو ميل العاملين في المنظمات الى امتناعهم عن تقديم الاقتراحات أو المعلومات لرؤسائهم، تجنباً لردود الفعل العكسية أو غير المرضية المترتبة على ذلك. بينما يري (صالح، والحيالي، ٢٠١٢) بأن صمت العاملين هو الشعور الجماعي المُدرك للعاملين في المنظمة بأنه من غير الحكمة التحدث حول القضايا المتعلقة بالمنظمة.

وعلى نفس السياق يشير (Laeque & Bakhtawari, 2014) أن صمت العاملين هو امتناع العاملين عن التحدث وعدم الكتابة، وكذلك عدم مشاركتهم في الاجتماعات والتجاهل وعدم الاستماع لرؤسائهم. كما يعبر (Tulubas & Celep, 2012) عن صمت العاملين بأنه عدم القدرة عن التعبير عن الأفكار والآراء والمعلومات بشكل مقصود. وبناءً على ما سبق عرضه من تعريفات مختلفة لصمت العاملين، فإن الكاتب يضع تعريفاً اجرائياً له وهو أن صمت العاملين عبارة عن عدم رغبة وامتناع العاملين في الإدلاء بآرائهم وأفكارهم ومعلوماتهم للرؤساء عن القضايا والمشاكل المتعلقة بالمنظمة، وذلك تجنباً لردود فعل عكسية من الرؤساء وتهدد المركز الوظيفي والحياة الوظيفية.

ويوجد عديد من الأسباب لصمت العاملين، والتي تكون سبباً مباشراً لسلوك صمت العاملين في المنظمات، وهي: اما ان تكون اسباباً إدارية مثل الرد السلبي للمشرفين على المرؤوسين في بعض المواقف التنظيمية، والذي

يؤدي بدوره الى زيادة صمت العاملين داخل المنظمة , (Shojaie et al. , 2011)، وعدم معرفة الإدارة بتوقعات العاملين، وعدم الثقة بالرؤساء (Eroglu et al., 2011). واما ان تكون اسباباً شخصية تتمثل في خوف المرؤوسين والعزلة عن المنظمة (Akbarian et al., 2015) . واما ان تكون اسباباً تنظيمية متمثلة في جمود عملية صنع القرار، وتضارب الأهداف ، ومعوقات متعلقة بالمنظمة (مهدي، ٢٠١٨، عيسى، ٢٠١٦).

المشاركة في التغيير: Employees Participation in the Change

تعد مشاركة العاملين في التغيير من اشكال أصوات العاملين، فأثناء مشاركة العاملين في التغيير فإنهم يكتسبوا افكاراً وأساليب وآراء ومهارات ومعارف جديدة، تجعلهم يؤديوا أعمالهم بطريقة جديدة في الواجبات او المهام او التقنيات. كما تساهم المشاركة في التغيير في حصول العاملين على معلومات كثيرة عن التغيير، ويكون لديهم الفرصة في احداث تأثير على العميات من خلال أفكارهم الخاصة، كما انها تساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير ويعطيهم الإحساس والشعور بأنهم أصحاب التغيير اساساً، فيزداد التزامهم بالعمل والتغيير (هوارى، ٢٠١٤).

المشاركة في القرارات: Employees Participation in Decisions

تعد مشاركة العاملين في القرارات أحد اشكال أصوات العاملين، فتحدد المشاركة الحقيقية جميع الأطراف التي تؤثر فيهم نتائج القرارات، ودعمهم للقرارات التي ساهموا في صناعتها، واعطاءهم المعلومات الصحيحة والحقيقية عن العمل، كما انه ينظر لمشاركة العاملين في التغيير على انها ديمقراطية الإدارة، أي إعطاء العاملين مساحة من الحرية في مجال عملهم وصنع القرارات (Anyango et al., 2015). فاذا ما تمت مشاركة العاملين في التغيير بطريقة سليمة، سيؤدي ذلك الى تخفيض الصراع

التنظيمي بينهم، ورفع الكفاءة والفعالية في الاتصالات التنظيمية
(Prabhakar, 2015).

احتواء العاملين: *Involvement*

يعتبر احتواء العاملين أحد العناصر الرئيسية لأصوات العاملين، ولكن أقل الأشكال قوة من أصوات العاملين، فيعتبر الاحتواء استراتيجية تتبعها المنظمات، وذلك لدفع العاملين وفرق العمل في المشاركة في جميع الأعمال والأنشطة بالمنظمة، وذاك بمنحهم مزيد من التفويض، وجعلهم مسئولون عن الأداء التنظيمي لمنظماتهم (Park & Kim, 2016).

٦- المقدرات الجوهرية للموارد البشرية
Core Competencies of Human Resources

يتناول الكاتب في هذه الجزئية من الفصل لمفهوم المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وأهميتها، وأهم أبعادها، وذلك كما يلي:

أولاً: مفهوم المقدرات الجوهرية للموارد البشرية:

يقصد بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية السلوكيات التي توفر المقدرات والتي تخلق الميزة التنافسية (Johnson et al., 2017). وأشار (نايف، ٢٠٠٧) بأن المقدرات الجوهرية عبارة عن المهارات، والمعارف، والاستراتيجيات، والاعتقادات، والقيم والمواقف التي تعود إلى العاملين والتي تقود عمليات البحث والتطوير في المنظمة. كما وضع (Ahn & Mclean, 2008) بأنها المقدرات الشاملة للمعارف، والسمات الشخصية، والدوافع، والمهارات المرتبطة بالأداء المتميز ارتباطاً مباشراً، والصورة الذاتية. وعبر عنها (Imbambi et al., 2015) بأنها نشاط ذاتي يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية من خلال الاعتماد على القوي البشرية. وذهب (Ashkezari & Aeen, 2012) إلى أنه يقصد بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية المزيج الضمني من المعرفة الصريحة، والسلوكيات، والمهارات التي تعطي شخص ما الكفاءة والفاعلية في أداء المهام.

بينما تناول (Zhang et al., 2012) المقدرات الجوهرية على أنها سلسلة من المقدرات التي يستخدمها العاملون كأداة في تعزيز الصلة بين الثقافة التنظيمية وإنجازاتهم الشخصية. وأشار (Barry et al., 2012) إلى أن المقدرات الجوهرية تمثل الحد الأدنى من المقدرات التي تمثل الخط الرئيسي والمشارك للأداء بكفاءة وفاعلية لجميع المهام. وفي الإطار نفسه أكد (Kabue & Kilika, 2016) بأن المقدرات الجوهرية تعني قدرة العاملين على تلبية المتطلبات الوظيفية عن طريق إنتاج مخرجاتها بمستوى متوقع من الجودة وضمن حدود المنظمة الداخلية والخارجية. ويرى (Noe et

(*al.,2016*) بان المقدرات الجوهرية عبارة عن المعارف، والمهارات التي تعمل وتساعد على الدعم التنظيمي بالميزة التنافسية، والقيمة الابداعية المقدمة للعملاء.

وتأسيسا على ما سبق عرضه من مفاهيم متعددة للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، يصل الكاتب الي النقاط التالية في هذا المفهوم:

- تمثل قوة المقدرات موجه في تحقيق المهارات الشخصية لقوة العمل.
- تضيف المقدرات الجوهرية في الوقت الحاضر وتقدم القيمة للعملاء.
- تمثل معرفة الشخص وما يملكه من معلومات عن الوظيفة زيادة حقيقية في كفاءته.
- تسهم المقدرات في تحقيق النتائج الايجابية للأداء الشخصي للعاملين.

ويمكن للباحث ان يسرد تعريفاً اجرائياً للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، تتناوله الدراسة الحالية، وهو بأنها المقدرات الكامنة لدي العاملين والمرتبطة بالصفات الشخصية وبالعواطف والأفكار والدوافع وفنون القيادة والتي تساعدهم على أداء الاعمال بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: اهمية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية:

توجد أهمية كبيرة للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية في تمكين العاملين من التغلب على المعوقات التي تحول دون تلبية المعايير المقبولة للأداء (*Magotra & Shrivani, 2015*)، كما تتمتع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأهمية أساسية في تكوين الاستراتيجيات الجديدة لخلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية (*Imbambi et al., 2015*)، وأكد (*Ramlall, 2006*) بأنه تُعد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الوسيلة الأكثر أهمية في زيادة فاعليتهم والتنبؤ بنجاحهم. ويرى كلا من: (*Clardy, 2008*; *Abdullah & Sentosa, 2012*) بأنها تشجع وتقدر الابتكار وريادة الاعمال والمخاطرة باستخدام ممارسات تقوم على التعلم والتطوير، كما انها

تسهم في تطوير قدرة المنظمات التنافسية وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية عن طريق التكيف مع التغيير ومواءمة السلوكيات مع الاستراتيجيات وقيم المنظمات. بينما يري (Kabue & Kilika, 2016) انها تعزز مرونتها لتتكيف مع البيئة المعقدة، كما ان لها دور كبير في زيادة فرصة التقدم الوظيفي والحصول على الترقيات (Barry et al. , 2012).

كما أكد (Bodnarchuk , 2012) أن لها اهمية كبيرة في دعم نظام التقييم، وتوضيح دور كل من: القيادة، ومهارات التفكير، وتوجيه الخدمة، والفاعلية الشخصية، والمرونة، والتخطيط، والتنظيم، والاتصالات، والعلاقات بين الأشخاص، ودوافع العمل، وأشار (Parnell, 2014) الي انها تسهم في جودة وتحسين الأداء، وأكد كلا من: (Joyce, 2015; Dess et al., 2014) على انه تتجسد أهمية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية وخلق قيمة للمنظمات.

يخلص الكاتب مما سبق عرضه ان أهمية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تبرز في الآتي:

- خلق قيمة للمنظمات وتحقيق ميزة تنافسية.
- زيادة فاعلية الموارد البشرية.
- تشجع وتقدر الابتكار وريادة الاعمال.
- تساعد في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.
- زيادة فرص التقدم الوظيفي والترقيات.
- تساعد في جودة وتحسين الأداء بالمنظمات.
- تحسين اداء الموظفين واكتساب مجموعة جديدة من المعارف والمهارات.
- تساعد في الاكتساب الجماعي للمعرفة في المنظمة.

ثالثاً: ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية:

يتناول الكاتب هنا ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية التي تقوم الدراسة الحالية عليها، وذلك على النحو التالي:

- المقدرات الفكرية: *Intellectual Competencies*

تساعد المقدرات الفكرية على تقليل الفجوة في الاختلافات الأخلاقية والثقافية، وزيادة المقدرة على بناء فرق عمل متوافقة في الفكر (*Imbambi et al., 2015*)، وتشير المقدرات الفكرية إلى المهارات المطلوبة للتفكير بشكل نقدي، والمقدرة على حل المشكلات الجديدة والمتغيرة بطريقة إبداعية، ونتيجة لأهمية هذه المقدرات في مواجهة التغييرات في دنيا الأعمال، وتزايد الاهتمام الشديد بالمقدرات الفكرية للموارد البشرية في المنظمات المختلفة (*Audigier, 2000*)، وتم التأكيد على ان هذه المقدرات يجب ان تشمل مستوى مرتفع من التفكير التجريدي والمهارات الذهنية والمقدرة على اكتساب المعرفة وحل المشاكل (*Imbambi et al., 2015*).

وتشير كثير من الأبحاث الى ان المقدرة الفكرية قابلة للتوريث جزئياً، حيث توصلت الي ان أكثر من ٤٠% من الاختلافات الفكرية ترجع الى الاختلافات الجينية، بينما ترجع الاختلافات الباقية الى عوامل بيئية اخري، وان الذاكرة تلعب دوراً مهماً في المقدرة الفكرية للفرد، وتشير الذاكرة الي مقدرة الفرد على تذكر وحفظ المعلومات، وتساعد على حل المشاكل بشكل أكثر فعالية (*Banks et al., 2010*).

- مقدرات إدارة الذات: *Self-Management Competencies*

يقصد بإدارة الذات قدرة أي فرد على إدارة جميع حالاته الداخلية السلبية والايجابية، وتوجيه ذلك في تحقيق الصدق والنزاهة ورقابة الذات وبقظة الضمير والتكيف مع مختلف الاحداث (*Gunu & Oladepo, 2014*).

كما يشير آخر الى ان إدارة الذات تختص بما يحمله الفرد من الداخل من مشاعر واحاسيس إيجابية وسلبية والتي تساعد في تفسير كل ما يحدث حوله (ابوليفة، ٢٠١٩).

ويستطيع أي فرد من خلال إدارة الذات معرفة طبيعة احساسه ومشاعره وكيفية التعامل معها، والتوظيف والاستغلال الإيجابي لها في مختلف الأنشطة الحياتية والعملية، أي انعكاس ما تعلمه منها على سلوكه الشخصي من تصرفات تتسم بالصدق والتفؤل، وزيادة القدرات على المواجهة والسيطرة في حالات الغضب والحزن (Sheena, 2010).

وتتمثل عناصر إدارة الذات في: المبادأة، والتكيف، والتوجه للأداء، وبقظة الضمير، والثقة، ورقابة الذات (Sheena, 2010). حيث أن المبادأة والتكيف والثقة شرط جوهري للعلاقات الشخصية وعلاقات العمل داخل المنظمات، وخاصة في المنظمات التي تتطلب تعاون واعتماد متبادل، وتجعل المنظمات أكثر نجاحاً وتكيفاً وابداعاً عن المنظمات التي تفتقر لها. بينما يساعد عنصر رقابة الذات على منع السلوكيات التي تعترض تحقيق الهدف، ولذا فان الافراد الذين لديهم رقابة ذاتية مرتفعة يحققون أهدافهم بسرعة ودقة عالية (Wirtz et al., 2016). كما تعد يقظة الضمير وسيلة قوية لتوجيه الأهداف نحو الاتجاه السليم، وبعيداً عن أي طريقة غير شرعية في تحقيقها (Anderson, 2009).

- مقدرات القيادة: Leadership Competencies

تشير القيادة الي الصفات التي يجب ان يتصف بها القائد، ومن القدرات الجوهرية للقائد قدراته على التعامل مع المعلومات، ووضعها في الوقت والمكان المناسب، وتعتمد صحة القرارات على صحة المعلومات، وترتبط مقدرة القائد بدرجة تيقظه ونظرته السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية (MacGillivray, 2018).

وتساعد درجة اليقظة العالية للقائد على الحصول على إشارات مبكرة من بيئة العمل وذلك بغرض دعم القرارات الاستراتيجية داخل التنظيم (MacGillivray, 2018). كما تساعد يقظة القائد في استثمار الأداء الإيجابي والسلبي للأفراد لصالح المنظمة، فالقائد ذو الخيال الواسع في إدراك الإشارات التي تحدث في البيئة الخارجية، واستخدامه مداخل مرنة في التعامل مع المستقبل، ودراسته للمستقبل بأدوات تساعد على فهمه يكون ذو قدرة عالية على التنبؤ (Detert & Purris, 2007).

٧- القيادة الأبوية
Paternalistic Leadership

يعرض الكاتب في هذه الجزئية من الفصل لمفهوم القيادة الأبوية، وأهميتها، وأهم أبعادها بالإضافة إلى جهود الكاتبيين السابقين، وذلك كما يلي:

١- مفهوم القيادة الأبوية:

ساهمت جهود الكاتبيين السابقين (*Cheng & Wang, 2015; Chen & Kao, 2009; Cheng et al., 2004; Min Wu, 2011*) بوضع الأسس المبدئية للقيادة الأبوية، وتم تعريفه على أنه نمط قيادي يجمع ما بين السلطة والانضباط مع الاحسان الأبوي والأخلاق العالية والتي تتضمن القيادة الخيرة، والأخلاقية، والسلطوية. وعرفها (*Cheng et al., 2006*) بأنها نهج يجمع بين السلطة والانضباط القوي مع الاحسان الأبوي وبالأخلاق الكاملة والتي تصاغ في جو من المودة. كما عرفها (*Gelfand et al., 2007*) على أنها علاقة تبعية يمارس فيها القائد حياته الشخصية والمهنية للعاملين كأب وفي المقابل يتوقع منهم الاحترام والولاء.

وأيضاً عرفها (*Hakimian et al., 2014*) على أنها النمط القيادي الأبوي والذي يجمع بين السلطة القوية والشعور بالقلق تجاه المرؤوسين وبذل الجهد لمراعاتهم. وأضاف (*Chen et al., 2014*) تعريفاً للقيادة الأبوية بأنها أسلوب قيادي موثوق فيه ويتميز بالإحسان الأبوي والاستقامة الأخلاقية للقائد في إطار السلطة المخولة له.

ومن الجهود البحثية للقيادة الأبوية، دراسة (*Hakimian et al., 2014*) والتي أسفرت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والسلوك الإبداعي للموظفين. بينما أثبتت دراسة (*Anwer, 2013*) أن القيادة الخيرة لها أثر إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

والسلوك الإبداعي، والقيادة المستبدة لها أثر إيجابي على دوافع العاملين وان القيادة الأخلاقية ليست لها علاقة بنتائج الموظف، وان القيادة الأبوية تؤثر ايجابياً على نتائج الموظف.

كما توصلت دراسة (Tsia, 2012) الى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأبوية على المناخ الأخلاقي الجيد داخل محيط العمل بالنسبة للقيادة الخيرة، بينما العكس في حالة وجود القيادة السلطوية. بينما توصلت دراسة (Chen et al., 2014) الى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأبوية متمثلة في: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، وعلاقة سلبية متمثلة في: القيادة السلطوية وبين تنمية الأداء الوظيفي للعاملين.

ويخلص الكاتب الي مفهوم للقيادة الأبوية يتمثل في: انه نمط قيادي يقوم به القائد باستخدام العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين في العمل ومعاملتهم باحسان ومودة والتزامه بالمبادئ الأخلاقية ليكسب ثقة وولاء المرؤوسين مع التركيز على الانضباط وخضوعهم للقواعد والتعليمات في المنظمة.

٢- أهمية القيادة الأبوية:

تكتسب القيادة الأبوية أهمية كبيرة لما لها من تأثير قوي على المورد البشري ونتائجها الفعالة في التغيير السلوكي له، وتبرز هذه الأهمية في الآتي:

١/٢ تحقق القيادة الأبوية زيادة المرونة في العمل والانخفاض في دوران العمل والولاء التنظيمي والعمل الجماعي (Tsia, 2012).

٢/٢ توفير الرعاية والمودة والتوجيه للمرؤوسين في وظائفهم وحياتهم الشخصية مع الحصول على نتائج إيجابية منهم كالولاء والاحترام والالتزام والأداء والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (Cheng & Wang, 2015).

٣/٢ قدرتها على التماس الثقة العاطفية من المرؤوسين، وإبراز الدور المهم للقائد الابوي في تحفيزهم للحصول على الوفاء بالمعايير العالية للأداء الوظيفي (Chen et al., 2014).

٤/٢ انها تركز على كل من: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية، وتنطوي على الاحترام الطوعي الذي يعزز الثقة والالتزام والاحترام في علاقات المرؤوسين مع القائد والذي بدوره يؤدي الى احترامه وتقبل سلطته (Wu et al, 2012).

٣- أبعاد القيادة الأبوية:

اتفق الكاتب في الدراسة الحالية مع عديد من الكاتبين السابقين على ثلاثة ابعاد للقيادة الأبوية، وذلك كما يلي:

١/٣ القيادة الخيرة: *Benevolent Leadership*

يقصد بالقيادة الخيرة بأنه يجب علي القادة استخدام الخير مع المرؤوسين، وعليه يجب ان يقدم المرؤوسين الولاء والعرفان تجاه القادة (Tsia, 2012). ويعرفها (Lee et al., 2018) بانها القيادة التي يبذل فيها القادة مجهود كبير للحصول على نتائج إيجابية من اجل الرفاهية والصالح العام للمرؤوسين. بينما يشير (Hou et al., 2019) بانها القيادة التي يقدم فيها القادة الرعاية والحماية الي المرؤوسين وفي المقابل انتظر الثقة من المرؤوسين. وتُعرف ايضاً بانها مساعدة القادة للمرؤوسين بالاهتمام الشخصي بالرفاهية الشخصية لهم وتغطية الاحتياجات العاطفية لهم وتحديد الخيار الأنسب لهم (Cankaya, 2020).

٢/٣ القيادة الأخلاقية: *Ethical Leadership*

يقصد بالقيادة الأخلاقية سلوك القائد الذي يهتم بالسعي الي الفضائل الشخصية المتميزة مثل: النزاهة والانضباط الذاتي (Chou et al., 2015)، ويعرفها آخر بانها الفضائل الشخصية للقائد ذات الاخلاق الحميدة

مثل: النزاهة، وعدم الانانية مما يشجع العاملين على التعرف على القائد (Shakeel et al., 2019). ويشير (Abbas et al., 2020) بانها النمط القيادي الذي يتطلب من القائد اظهار صفاته الحميدة واخلاقه العالية للمرؤوسين، وان يكون شخصاً متميزاً بالقدوة الحسنة لهم، مما يؤثر على المرؤوسين باستمرارهم بالعمل بالمنظمة ولا يتوافر لديهم نية ترك العمل. ويمكن القول بان القائد الأخلاقي هو قائد يمتاز بالأخلاق الحميدة العالية ويتصف بالنزاهة والعمل بتفاني فهو قدوة يُحتذى بها (Xiaomeng & Kthryn, 2010).

٣/٣ القيادة السلطوية: *Authoritarian Leadership*

تشير القيادة السلطوية الى سلوك القائد الذي يؤكد السلطة المطلقة، وسيطرته على مرؤوسيه، ويطالب بالطاعة له من قبل المرؤوسين (Chen (2012) الى ان القيادة السلطوية بانها تركز على السلطة المطلقة، والسيطرة الكاملة على المرؤوسين وتجعلهم يشعرون بالاضطهاد وعدم الارتياح وتؤدي الى توتر العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين. بينما يري (Cankaya, 2020) ان القيادة السلطوية أسلوب القائد الذي لا يوفر فيها الحرية للمرؤوسين في مكان عملهم ويتم معاقبتهم والذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة. ويرى (Adiguzel, 2019) ان القيادة السلطوية يقصد بها نزعة القائد بالانغماس في السلوك التسلطي وسعيه لتحقيق المصلحة الذاتية واستقلال المرؤوسين. ويمكن القول ان القيادة السلطوية تشير الي سلوك القادة الذين يحبون السلطة والسيطرة والهيمنة، فالقيادة السلطوية يمكن ان تقلل من ثقة المرؤوسين واحساسهم بالظلم وعدم الارتياح والقلق وشعورهم بالاضطهاد وغضبهم من القائد، حيث تكون العلاقات بين القائد السلطوي والمرؤوسين علاقة سلبية.

٨- الارتباط الوظيفي *Job Engagement*

يعرض الكاتب في هذه الجزئية من الفصل، مفهوم الارتباط الوظيفي، واهميته، وابعاده، وذلك كما يلي:

١- مفهوم الارتباط الوظيفي:

يُعد الارتباط الوظيفي من المفاهيم الحديثة والتي لا زالت موضع جدل أكاديمي، فيري (Leong, 2003) ان الارتباط الوظيفي حالة من ادراك المورد البشري لمدي توافمه النفسي مع عمله، وذلك اذا توافر للعمل القدرة على اشباع حاجاته الواضحة والمتوقعة. بينما يصفه (Bhatia, 2012) بانه درجة ارتباط المورد البشري بعمله، والتي تؤثر علي أدائه في شتي مجالات الحياة. كما يقصد ايضاً بالارتباط الوظيفي الانجذاب الجسدي والعقلي والشعوري للمورد البشري عند قيامه بعمل ما في المنظمة (Raymond & Mjoli, 2013). وايضاً تم تعريفه على انه ارتباط والتزام العاملين تجاه المنظمة وقيمها التنظيمية واستغراقهم تجاه عملهم من خلال التعاون مع الزملاء لرفع مستوى الأداء في العمل لصالح المنظمة (Sharmila, 2013).

ويخلص الكاتب الي مفهوم للارتباط الوظيفي يتمثل في: **درجة الارتباط والمشاركة الفعالة والاندماج والاستغراق التي يوجه فيها المورد البشري كل طاقاته الجسدية والعاطفية والمعرفية نحو انجاز عمله.**

٢- أهمية الارتباط الوظيفي:

تبرز أهمية الارتباط الوظيفي كونه يُعد واحداً من اهم المداخل التي تستخدم لتنمية وتحسين جودة حياة العمل، وارتباطه بأهمية العمل في حياة الفرد، فكلما كان العمل اكثر أهمية كان الموظف اكثر ولاءً والتزاماً لعمله وللمنظمة ككل، كما ان للارتباط الوظيفي أهمية كونه يؤثر على إنتاجية

وكفاءة العامل، ويعتبر ايضاً مهماً في خلق وزيادة تحفيز العاملين، ويساعد في تقييم الموظفين الأكثر كفاءة والمحافظة عليهم، واخيراً ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي يقلل من مُعدلات الغياب والتأخير عن العمل (*Khan & Jam, 2011*).

٣- ابعاد الارتباط الوظيفي:

اتفق الكاتب في هذه الدراسة الحالية مع عديد من الكاتبيين السابقين علي ثلاثة ابعاد للارتباط الوظيفي، وذلك كما يلي:

١/٣ الحيوية في العمل: *Activity*

يقصد بالحيوية في العمل مزيج من المشاعر الإيجابية التي تحدث اثناء أداء المهام الوظيفية، بمستوى عالي من الطاقة الشعورية والحيوية الادراكية (*Little et al., 2011*). ويرى آخر بانه مستوى عالي من الطاقة والمرونة العقلية والرغبة في استثمار الجهد بالعمل والمثابرة حتى مع مواجهة القيود والصعوبات (*Pandey & David, 2013*).

وتوضح نظريات علم النفس ان المشاعر الإيجابية تولد النشاط الذي يؤدي الى الارتباط الوظيفي في العمل، حيث تشير نظرية نموذج التغير العاطفي وتؤكد على ان الارتباط العالي ينتج من خلال مزيج من المشاعر الايجابية والسلبية، فالتحرك في المواقف يكون من خلال المشاعر الإيجابية والسلبية (*Bledow et al., 2011*). وأكدت ايضاً نظرية البناء والتوسيع للمشاعر الإيجابية بان المشاعر الإيجابية ينتج عنها أداء افضل وامثل، ويحقق النمو والرفاهية مع مرور الزمن، واتفقت دراسة كل من: (*Oerlemans et al., 2012; Ouweneel et al., 2014*) على ما أكدته هذه النظرية.

٢/٣ التفاني في العمل: *Dedication*

يقصد بالتفاني في العمل الالتزام القوي من الموظفين على أداء مهام وظائفهم في الوقت المحدد واستثمار الوقت الإضافي والطاقة. والمشاركة

القوية في العمل والشعور بالإلهام والفخر والحماس (*Wildermuth & Pauken, 2008*). ويرى (*Grant, 2008*) ان التفاني في العمل هو السلوكيات المبنية على الالتزام والضبط الذاتي، مع استثمار الوقت الإضافي والطاقة، والمبادرة المستمرة حتي مع صعوبة المهام وذلك بهدف تحقيقها في الوقت المحدد. ويعرفه (*Schaufeli et al., 2006*) بأنه المشاركة القوية في العمل وتجربة الإحساس بالأهمية والإلهام والفخر والحماس والتحدي خلال أداء الوظيفة.

واتفق عديد من الكاتبيين على وجود أربعة خصائص يلزم توافرها كي يتحقق التفاني في أداء العمل وهي: الشعور بالمعني في العمل، والحماس في العمل، والإلهام في العمل، والفخر والتحدي في العمل.

٣/٣ الانهماك في العمل: *Preoccupation*

ويشير الانهماك في العمل الى التركيز علي أداء مهام الوظيفة بصورة كاملة مع شعور الفرد بمرور الوقت بسرعة، وصعوبة ان يفصل الفرد نفسه عن أداء العمل، وشعوره بالسعادة اثناء أداء مهام الوظيفة في العمل (*Oerlemans et al., 2014*). واطهرت دراسة (*Joo & Lee, 2017*) ان الأداء يزداد مع زيادة مستويات السعادة لدي الفرد، ولها تأثيراً مباشراً على تحسين الأداء، كما تؤدي الى بذل مزيد من الجهد وتعزيز أداء المنظمة.

ان الانهماك في العمل وقت زمني يقضيه الموظف في التفكير بمهامه وشدة التركيز التي تجعله بحالة تحفيزية مرتبطة بمشاعر إيجابية اثناء الانهماك في عمل يستمتع به ومرتبطة ذلك بالسعادة او الاهتمام ، أي توافر المشاعر الإيجابية لدي الفرد اثناء تفكيره وشدة تركيزه في العمل

٩- القيادة المتواضعة
The Humble Leadership

يتناول الكاتب هنا الخلفية النظرية لمتغير القيادة المتواضعة، من حيث المفهوم، واهم الأبعاد، وذلك كما يلي:

١- مفهوم القيادة المتواضعة:

يعتبر التواضع اعتقاد الفرد عن نفسه والميل الي الرؤية الموضوعية للذات وعدم الاعتراف بإنجازات الفرد (Ding et al., 2020). وينظر أيضاً للتواضع كنقطة قوة من القناعة، وتعتبر فضيلة تحمي من تجاوز لحدود الافراط (Elnagar, 2021). كما ان التواضع امر هام للقيادة الفعالة في المنظمات وتحقيق نتائج إيجابية مثل تخفيض معدل دوران الموارد البشرية وزيادة الرضا والارتباط بالعمل والأداء التنظيمي (Wang et al., 2018).

بينما تشير القيادة المتواضعة الي خصائص القائد الشخصية التي تساعد على تفاعله مع مرؤوسيه، ويتميز برغبة كبيرة في رؤية الذات بدقة، وتقديره للآخرين والتعلم منهم وتحفيزهم مما يؤدي الي زيادة الارتباط للعاملين والرضا الوظيفي (Owens et al., 2013). بينما أشار (Funck, 2015) الي القيادة المتواضعة بانها محفز هام لتطوير الموارد البشرية والمنظمة من خلال الاعتراف بالأخطاء وتعزيز مفهوم التعلم بينهم وتحديد نقاط القوة لدي الموارد البشرية لجعلهم قدوة للتقدم والتعلم والتغيير التنظيمي. بينما أشار (Rego & Simpson, 2018) بأنه نهج قيادي من اسفل لأعلي لتحديد نقاط القوة والضعف لدي الموارد البشرية ومتابعتهم والاستماع اليهم ويعزز المشاركة في العمل ويؤدي الي تحقيق الرضا الوظيفي.

بينما ذكر (Ren et al., 2020) ان القيادة المتواضعة صفة مستمرة لحد ما بمقارنتها مع الخصائص الأخرى مثل النرجسية والتقييم الذاتي. بينما يشير

(Li et al., 2016) الى ان القيادة المتواضعة هي القيادة التي تعتمد على العلاقات القوية والانفتاح والثقة بالعاملين أي قيادة تقوم على العلاقات الشخصية والإنسانية.

٢- أبعاد القيادة المتواضعة:

تقوم الدراسة الحالية على أربعة أبعاد أساسية للقيادة المتواضعة، كما يلي:

١/٢ الوعي الذاتي: *Self-Awareness*

يقصد به وجود تصور دقيق لقدرة المورد البشري وانجازاته، فالقائد المتواضع هو الذي يدرك انه لا يمكن لاحد ان يتعرف على نقاط قوته وضعفه، ووجود رؤية للذات دقيقة تعتبر تقييم صحيح لها ولا تعني انخفاضاً في قدرات المورد البشري أو إنجازاته (Owens et al., 2013). بينما يري (Ding et al., 2020) ان القيايين المتواضعين لديهم رؤية ذاتية موضوعية، وتستلزم القدرة على التقييم لقدرات الموارد البشرية بدقة والاعتراف بأخطائه وواجه القصور فيها والمحدودية في المعرفة ومساءلته عنها لتحسينها. ويميل القائد المتواضع ان يكون صارماً مع الذات من خلال تفوقه على نفسه وان يكون قدوة في العمل وله تأثير إيجابي داخل المنظمة ويساعد العاملين بمهارة في تحسين انفسهم ثم تحسين مستوى الأداء في المنظمة (Zheng & Song, 2020).

٢/٢ القابلية للتعلم: *Teach Ability*

تسمح القيادة المتواضعة ان يكون سلوك القائد المتواضع نموذجاً للتعلم، حيث يُظهر القائد انفتاحاً على المعلومات والأفكار الجديدة، واستماعه قبل التحدث، وتقبله لردود أفعال المرؤوسين، كما يعتبر القائد نموذجاً تعليمياً للآخرين من خلال تبادل الأدوار مع العاملين في انجاز الاعمال، كما انه يضع احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاته الشخصية وتمسكه بالقيم والأخلاق الشخصية (Owens & Hckman, 2016).

٣/٢ تقدير العاملين: *Appreciation of Employee*

يتعمد القائد المتواضع وضع قيمة ومكانة جميع العاملين داخل المنظمة، واعترافه دائماً بقيمتهم، وثنائوه على مجهوداتهم داخل المنظمة، ودائماً ينسب الأفكار الجيدة للمرؤوسين حال تقديمها للمسؤولين، ويحفزهم مادياً لقيامهم بعمل متميز من أجل المنظمة (Owens et al., 2013)، وبصفة عامة يحاول القائد المتواضع اهتمامه المستمر الي الاحداث الإيجابية ونسبها الي العاملين، والاحداث السلبية ينسبها على نفسه (Owens & Hekman, 2016)، كما ان القائد المتواضع يحاول معرفة نقاط القوة للعاملين وتقدير مساهماتهم والاعتراف بنقاط قوتهم (Walters & Diab, 2016).

٤/٢ انخفاض التركيز الذاتي: *LowSelf-Focus*

يسعى القائد المتواضع لنسيان نفسه، ويكون اقل تركيزاً على نفسه، ويوضح للعاملين المعرفة والمهارة والطرق اللازمة لأداء الاعمال المطلوبة منهم (Elnagar, 2021)، ويشتمل انخفاض التركيز الذاتي على ان التواضع سمة تشجع على السلوكيات الإيجابية والتعاونية في المنظمة، وينظر للقادة المتواضعين على ان تركيزهم على انفسهم يكون اقل، ويكون طموحهم للمنظمة وليس لأنفسهم (Nadelhoffer & Wright, 2017; Caldwell et al., 2017).

ويتمتع القادة المتواضعين بدرجة مرتفعة من السعي نحو الإنجاز وميلهم الى التفكير الدقيق قبل اتخاذهم الإجراءات، ويكونوا اكثر واقعية حول نقاط القوة والضعف لدي العاملين وإسهاماتهم في نجاح ما يكلفون به من عمل، ويساعد التواضع على الرغبة القوية للقادة في تقييد مصلحتهم الذاتية لخدمة الآخرين، وهذا يُعد أساس لانخفاض التركيز الذاتي (Maldonado et al., 2021).

١٠- السلوك الابتكاري للعاملين
The Innovative Behavior of Employees

يتناول الكاتب هنا الخلفية النظرية لمتغير السلوك الابتكاري للعاملين، من حيث مفهومه، وأبعاده، وذلك كما يلي:

١- مفهوم السلوك الابتكاري للعاملين:

يعتبر السلوك الابتكاري للعاملين سلوك استباقي بناءً على فهم العاملين لواجباتهم ومسئولياتهم في مكان العمل والنتائج عن دوافعهم الذاتية (Asurakkody & Shin, 2018). ويُعد العاملون المبتكرون من الأصول الهامة في المنظمات الحديثة، ولهم دور جوهري في نجاحها من خلال تحقيق الميزة التنافسية (Contreras et al., 2017). كما ان السلوك الابتكاري له دور كبير في النجاح التنظيمي، ولذا فهناك ضرورة للاهتمام بالموارد البشرية وتنميتهم لتقديم سلوكيات ابتكارية جديدة تخلق ميزة تنافسية للمنظمات (Hamdy et al., 2019).

ويعرف السلوك الابتكاري بأنه كل الأنشطة المعرفية أو المادية التي يقوم بها العاملون بشكل فردي أو جماعي لتوليد وتحقيق الأفكار الجديدة القابلة للتنفيذ في نطاق العمل الذي يقومون به (Afsar et al., 2020). بينما عرفه (Strobl et al., 2020) بأنه عملية ذات مراحل متعددة تتضمن معرفة المشكلة وتوليد الأفكار الجديدة ورعايتها ودعمها حتى استكمالها. بينما أشار (Afsar et al., 2020) الى ان السلوك الابتكاري يقصد به تطبيق أفكار جديدة وإجراءات وعمليات جديدة في مجموعات العمل بالمنظمة. وعرفه (Singh & Sarker, 2019) بأنه قدرة المورد البشري على البحث والترويج للأفكار الجديدة ومحاولات بناء الدعم لتنفيذها. وعرفه (Yuan et al., 2018) بأنه سلوك موجه لتوليد الأفكار المفيدة وكذلك القيام بالترويج والتنفيذ له في شكل اجتماعي معين.

ويؤكد (Rowley et al., 2011) وجود أهمية كبيرة للسلوك الابتكاري للعاملين في المنظمات، وجعلها أكثر ديناميكية في الوقت الحالي، حيث ان المنظمات بحاجة الي الابتكار لتواكب متطلبات العملاء والاستفادة من الفرص التكنولوجية وتغير الأسواق. ويعتبر السلوك الابتكاري للعاملين شريان الحياة لنمو وبقاء المنظمات، ويمثل عملية متجددة لتطور ونمو المنظمات من خلال تطبيق الأفكار الابتكارية الجديدة.

٢- أبعاد السلوك الابتكاري للعاملين:

تقوم الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد للسلوك الابتكاري للعاملين، كما يلي:

١/٢ توليد الأفكار الجديدة:

يقصد بتوليد الأفكار الجديدة المرحلة التي من خلالها يتعرف العاملون على المشاكل في المنظمات ويحاولون إيجاد حلولاً لها مبتكرة للتعامل معها، وتشتمل على توليد الأفكار واختيار الفرص المناسبة، ويعتمد نجاحها على إيجاد فرصة متاحة للعاملين للتعبير عن أفكارهم في المنظمة (Asurakkody & Shin, 2018)، ويعتبر أيضاً نشاط إنتاج أو تعديل أفكار في مختلف المجالات في المنظمة (Soetantyo & Ardiyanti, 2018).

٢/٢ ترويج الأفكار الجديدة:

تحتاج عملية الترويج للأفكار الجديدة، واكتساب تأثيرها الى طلب الدعم للأفكار الجديدة وانشاء تحالفات استراتيجية مع اشخاص لهم قوة مؤثرة، ولذا يجب التعاون والانفتاح مع عدد كبير من الأشخاص المؤثرين على تقبل الأفكار الجديدة وانتشارها (Hsu & Chen, 2017).

٣/٢ تنفيذ الأفكار الجديدة:

ويقصد بتنفيذ الأفكار الجديدة تحويلها الى واقع، ويتطلب ذلك تطوير منتجات جديدة او عمليات وأساليب عمل جديدة واختبارها وتعديلها، ويساعد في تنفيذ الأفكار الكفاءة الذاتية للأفراد حول قدراتهم على الإنتاج والمرتبطة بإدراكهم حقيقة إمكانية التغيير، وتؤدي الكفاءة الذاتية لقيام الافراد بمهامهم بحماسة وبذلهم قدر كبير من الجهد لإنجاز مهامهم ومثابرتهم في مواجهة العقبات (Kim et al., 2018).

١١- رأس المال النفسي
Psychological Capital

يتناول الكاتب هنا الخلفية النظرية لمتغير رأس المال النفسي، من حيث المفهوم، والأبعاد، وذلك كما يلي:

١- مفهوم رأس المال النفسي:

يقصد برأس المال النفسي حالة تطور نفسي إيجابي تتميز بامتلاك الكفاءة الذاتية لإكمال المهام الصعبة بنجاح وتوافر التفاؤل بالإضافة لتحديد الأهداف الواجب الالتزام بها لتحقيق النجاح ويسمى الأمل (*Luthans et al., 2017*). وعرفه (*Chen & Lim, 2012*) بأنه شكل من أشكال الحالة النفسية الإيجابية التي تؤثر إيجابياً في توضيح ادراك الموارد البشرية لقدراتهم في العمل.

كما عرفه (*Xiang et al., 2017*) بأنه وسيلة من الوسائل التي تؤثر في تحقيق أداء المنظمات، ويشمل تشخيص للقدرات النفسية وتحديد للسمات الشخصية التي تسهم إيجابياً في إنتاجية المورد البشري. اما (*Luthans et al., 2017*) يري ان رأس المال النفسي يتمثل في سلوكيات العمل المرغوب فيها والتي تدعم المنظمة وتشمل الدمج بين العناصر التالية: التفاؤل، والمرونة، والأمل، والكفاءة الذاتية.

٢- أبعاد رأس المال النفسي:

تقوم الدراسة الحالية على اربعة أبعاد لرأس المال النفسي، كما يلي:

١/٢ الكفاءة الذاتية: *Self- Efficacy*

يقصد بالكفاءة الذاتية ادراك المورد البشري بقدراته في أداء عمل معين بنجاح، ويتصف المورد البشري بالكفاءة والفعالية بتحديه المهام الصعبة أثناء تحقيق الأهداف (*Chen et al., 2012*). ويشير (*Lima et al., 2015*) الى ان الكفاءة الذاتية هي تفاعل الموارد البشرية في المنظمة وتعبيرهم عن آرائهم بثقة كبيرة دون خوف، وان للثقة تأثير على نظرة المورد البشري لعمله والمنظمة التي يعمل فيها. كما يشير (*Phan, 2017*) (*Çavuş & Gokçen, 2015*) الى ان الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة الذاتية يتوافر لديهم الخصائص التالية: وضعهم للأهداف والمهام الصعبة، وبحثهم عن التحديات، ويمتلكون دوافع ذاتية، والتزامهم بالوقت المحدد لإنجاز الأهداف، ومثابرتهم لتحقيق الأهداف في حالة وجود تحديات.

٢/٢ التفاؤل: *Optimism*

يقصد بالتفاؤل تمسك المورد البشري بتوقعاته الإيجابية المستقبلية ونظراته الإيجابية للأحداث، والمورد البشري المتفائل اكثر مرونة وواقعية، ودائماً اتجاهه نحو التغيير (*Minjung, 2019*). ويشير (*Nurfaizal, 2018*) الى ان التفاؤل يعكس نظرة المورد البشري للأحداث سواء بنجاح

او بفشل، ويرجع ذلك الي ان المورد البشري المتفائل نظرتة للنجاح ترجع لعوامل داخلية، ويكون تركيزه على الإمكانيات والفرص التي تحقق الأهداف، اما المورد البشري المتشائم نظرتة للفشل ترجع لعوامل خارجية هي التي تحد من تحقيق الأهداف.

٣/٢ الأمل: *Hope*

يقصد بالأمل ادرك المورد البشري بأن لديه قدرات تساعده في معرفة وتحديد بدائل تؤدي لتحقيق الأهداف المرغوب فيها، وتحفيزه لذاته من خلال قوته وطاقته الموجهة لتحقيق الهدف. ويشير (Minjung, 2019) الى ان الأمل حالة معرفية للتفكير في التعرف على اهداف قابلة للتحقيق، وكذلك تحديد طرق لتحقيقها، وتحديد خطط لإنجازها.

٤/٢ المرونة: *Resilience*

يقصد بالمرونة قدرة المورد البشري على مثابرتة لتحقيق الأهداف حتى في ظل وجود تحديات، وتمثل القدرة أو التماسك بعد تغلبه على التحديات، وتمثل المرونة مورداً ايجابياً في العمل تمكن المورد البشري من التكيف مع البيئة المحيطة (Luthans et al., 2017). كما يقصد بها ايضاً التكيف الإيجابي في حالة مواجهة التحديات أو المخاطر في مكان العمل، وهي القدرات النفسية الإيجابية للعودة من التحديات، وظروف عدم التأكد، والصراعات، والفشل (Luthans et al., 2017).

١٢ - الهندسة النفسية
Psychological Engineering

مقدمة:

تعتبر الهندسة النفسية ملتي عديد من الطرق المختلفة لإدراكات الاتصال والتغيير، حيث يمكن من خلالها إيجاد البيئة الملائمة لمساعدة الموارد البشرية في التحكم في الانفعالات السلبية والاضطرابات، كما ان الهندسة النفسية مصدر العلاقات الجيدة مع الموارد البشرية، وتساعد تكنولوجيا الهندسة النفسية في توافر بيئة متزنة وخالية من المعوقات والمشاعر السلبية. ويتناول الكاتب في هذه الجزئية من الدراسة لمفهوم الهندسة النفسية، وأهم أبعادها، وذلك كما يلي:

١ - مفهوم الهندسة النفسية:

تعتبر الهندسة النفسية منهج يتعامل مع السلوك البشري، والنفس البشرية، وهي مزيج من المواقف واحدي طرق التقنيات المستخدمة في مجالات العلاج النفسي، والأعمال التجارية، وهي برامج تشغيل العقل. ويشير (Ruohonen, 2013) الي ان الهندسة النفسية هي قدرة المورد البشري على بذل اقصي جهد له، وطريقة عملية تؤدي الي التغيير الشخصي، وتكنولوجيا الإنجاز الجديدة. بينما يري (Wiseman et al., 2015) ان الهندسة النفسية تمثل طريقة لتطبيق القيم والمعرفة ومجموعة من الأساليب النفسية الهادفة لتعزيز حياة المورد البشري، ومحاولة

لتحسين مهارات التواصل بين الموارد البشرية من خلال تعليمهم حول الألفة في عملهم.

بينما يري (Tosey & Mathison, 2010) ان الهندسة النفسية خليط من العلوم والاعتقادات والممارسات والتي تهدف تقنياتها لإعادة صياغة صورة الواقع الإيجابية في ذهن المورد البشري لتنعكس على تصرفاته وسلوكياته الخارجية. بينما يضيف (Sharif & Abdul Aziz, 2015) ان الهندسة النفسية تمثل عملية تطبق على نموذج التميز في المجالات العلمية المختلفة، وهي برنامج نظمه العقل لإنتاج ما هو متوقع، وأداة للتأثير على العقل لإجراء أي تغييرات. ويضيف (Kong, 2012) أن الهندسة النفسية تهتم في كيفية قيام الموارد البشرية ببناء خبراتهم من خلال العمليات المعرفية. ويرى (Pourbahreini, 2015) أن الهندسة النفسية هي فن للتميز وتتمثل بالطريقة التي يعمل بها العقل لغرض تحسين الذات.

ويخلص الكاتب الى أن الهندسة النفسية منهج يتعامل مع السلوك البشري، والنفوس البشرية، وبرنامج عقلي لإنتاج المتوقع مستقبلياً وأداة لها تأثير على العقل لإجراء التغييرات بغرض تحسين الذات.

٢ - أبعاد الهندسة النفسية:

تتمثل أبعاد الهندسة النفسية في الآتي:

١/٢ الوعي الحسي: *Sensory Awareness*

تعمل الهندسة النفسية على تنمية الوعي الحسي لدي الموارد البشرية، وتنمية القدرات بكفاءة وأداء متميز. ويؤكد (Zadeh, 2009) أنه يمكن تقسيم الوعي الحسي الى أربع أنماط هي: النمط البصري، والنمط السمعي، والنمط الحركي، والنمط الصوتي، ولتحسين عملية الاتصال يجب علي المورد البشري أن يكون لديه القدرة على هذه الأنماط عند الحديث مع الآخرين. ويرى (Ruohonen, 2013) أنه يوجد ثلاثة قنوات حسية رئيسية وهي: حاسة البصر، وحاسة السمع، وحاسة الجسد، بالإضافة الى قناتين أخريين هما: حاسة اسم، وحاسة الذوق، ويستخدم المورد البشري القنوات الحسية الخمس كلغة لعمليات التواصل مع الآخرين. ويشير (Gardner, 2014; Pourbahreini, 2015) الى أن اهتمام الموارد البشرية بالوعي الحسي يعني الفهم الأفضل للواقع، وتعد الحواس البشرية مهمة جداً وتقدم الكثير من الموارد البشرية بعض من النتائج المطلوبة الهامة لتحقيق استراتيجيات ذات فاعلية للمستقبل.

ويخلص الكاتب أن الوعي الحسي هو فهم أفضل للواقع، من خلال القنوات الحسية الخمس لتعامل الموارد البشرية مع الآخرين وهي: حاسة البصر، والسمع، والجسد، والشم، والذوق، وتعتبر مهمة جداً لتحقيق الأهداف باستراتيجيات ذات فاعلية للمستقبل.

٢/٢ الألفة: *Rapport*

ان للألفة أهمية كبيرة من القدرة في التركيز علي نوعية العلاقة التي تكسب الثقة والقدرة على الاستجابة بين الأطراف في شتى مجالات الحياة، ويرى (Hejase, 2015; Joey & Yazabnifard, 2015) أن الألفة تعتبر مهارة هامة وسهلة تسمح للمورد البشري للتقدم وسهولة الوصول الي أي شخص يرغب في التعامل معه والعمل على كسب ثقته. ويضيف (Zadeh, 2009) الي أن الألفة هي القدرة على الانضمام الي الأشخاص الآخرين من أجل بناء مناخ من الثقة والاتصال معهم عقلياً وعاطفياً، يفهم منها الشخص الآخر، واحترامه لتفكيره.

ويخلص الكاتب أن الألفة هي مهارة مهمة تجعل المورد البشري من السهل الوصول الي أي فرد يرغب التعامل معه ووجود الثقة بينهما.

٣/٢ المرونة السلوكية: *Behavioral Flexibility*

تتمثل المرونة السلوكية في أنه من الطبيعي للمورد البشري تحقيق أهدافه من أول مرة، ولذا يشعر بالإحباط ويقوم بتغيير سلوكه لتحقيق أهدافه، ولكل مورد بشري استراتيجية واحدة فعالة (Gardner, 2014) وتمثل المرونة السلوكية باتخاذ المورد البشري اجراءات متعددة ومختلفة لتحقيق أهدافه، ويكون لديه قدرة فائقة على وضع خطة عملية لتنمية ذاته (Metcalf & Njoroge, 2008). أي أن المورد البشري يتميز بالمرونة التي تجعله يغير سلوكه عندما يريد لتحقيق هدف معين ويحدث ذلك مراراً وتكراراً عندما يريد (Smart, 2006). ويؤكد كل من (Ready & Burtan, 2010; Kong, 2012) أن المرونة السلوكية تعتبر سياسة لها رؤية واضحة في التصميم على تحقيق الهدف، من خلال تجربة استراتيجيات متعددة ومختلفة لتحقيق الهدف، ويعتبر ذلك من مبادئ الهندسة النفسية.

ويخلص الكاتب أن المرونة السلوكية هي استعداد المورد البشري للتغيير والتعديل للحصول على نتائج أفضل، وعلى المورد البشري تجربة طرق متعددة ومختلفة لتحقيق ما يريده.

٤/٢ نتائج التفكير: *Thinking Outcome*

تمثل الهندسة النفسية الموقف الذي يجعل المورد البشري يعيش حياة ناجحة وسعيدة، وتعتبر وسيلة للاستفادة من سلوكيات وأفكار الموارد البشرية الناجحة وتعلمهم فعل الشيء من خلال التفكير الذي يبدأ بوصف المعلومة وتفسيرها، وما يجب فعله تجاهها، وتعتبر نتائج التفكير هي التكنولوجيا التي تعمل ضمن مجموعة ممارسات للتغيير وتحسين نوعية الحياة للمورد البشري (Ruohonen, 2013). ويرى (Metcalf & Njoroge, 2008) ان نتائج التفكير تلعب دوراً ايجابياً وهاماً في سعادة المورد البشري وتحقيق أهدافه التي يعيش فيها، ومن خلال نتائج التفكير تتشكل الأهداف بدقة وتكون قابلة للقياس وللتحقيق والواقعية والمحددة بتوقيت زمني.

ويخلص الكاتب ان نتائج التفكير هي ممارسة مستمرة في عقل المورد البشري، ولا تتوقف او تنتهي لأنها تجعله في حالة نشاط وعمل دائم، ويحتاج المورد البشري الى رؤية واضحة لما يريد ويسعى لتحقيقه، ويعمل على تحقيق نتائج معينة في تحقيق أهدافه.

حالات تطبيقية

الحالة (١)

حالة عملية "ما كانش العشم"

شريف يملك ويدير شركة "حاسبات المستقبل"، وهى شركة ناجحة في مجال تسويق أجهزة وبرامج الحاسب ومستلزماتها. وقد توسعت أعمال الشركة بشكل سريع فزادت حصتها السوقية في سوق سريعة النمو، ولكن فوجئ بان "خالد" أحد أخلص معاونيه والذي كان يعتمد عليه بشكل كبير قد ترك العمل بالشركة فجأة، وكون شركة اخرى منافسة، ليس هذا فقط، بل أنه نجح في أن يسحب معه حوالى ٣٠% من المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين المتميزين، وفي لقاء جرى بين شريف وخالد عاتبه شريف قائلاً "ما كانش العشم". لكن خالد رد بسرعة قائلاً: "بلا عشمي ولا عشمك. هي مصلحتي ومصلحتك".

وقد اضطربت أعمال الشركة وتأثرت مبيعاتها بشكل ملحوظ. وقرر شريف أن يجرى تغييراً في سياسة العمالة بشركته، بحيث يحجب ثلث أجر الموظف ويجنب مجمعا حتى آخر العام ليأخر به الموظف أسهما بالشركة يمتلكها ويأخذ أرباحها، كما يستطيع - إن شاء - أن يبيعها بالبورصة. وبالنسبة للخدمات الصحية، تضمنت السياسة الجديدة أن يتحمل الموظف تكاليف الفحوص والعلاج حتى خمسمائة جنية، وما زاد عن ذلك تتحمله الشركة بالكامل بدون أية حدود حتى لو وصلت التكلفة إلى مليون جنية. وقد بدأ شريف متشوقاً لمعرفة أثر السياسة الجديدة على ولاء وأوضاع العاملين بشركته وعلى مركزها في السوق.

في ضوء الحالة العملية السابقة ناقش الآتي:

- ١- ما رأيك في مسلك خالد؟
- ٢- ما رأيك في السياسة الجديدة التي تحول إليها شريف في إدارة شركته؟
- ٣- هل ترى في هذا السياسة سبيلاً لفض معدل دوران العمالة بالشركة؟ ولماذا؟
- ٤- هل ترى فيها فاتحة خير أم فاتحة لتكلفة غير مبررة؟! ولماذا؟

الحالة (٢)

حالة عملية لمشروع قطاع خاص

قال السيد/ نبيه رئيس مجلس إدارة إحدى شركات قطاع الاعمال العام لأحد زملائه - في لقاء بنادي الإدارة - أنه قد انتهى من تصميم لائحة ممتازة لنظام الحوافز

بالشركة ستطبق فوراً، وأخذ يشرح النظام لصديقه قائلاً أنه بالإضافة لنصيب العاملين بالشركة في الأرباح سيتضمن نظام الحوافز صرف ١٥% من الأجر الأساسي لكل موظف وموظفة بحيث لا يضر أحد، وأن هذا الحافز سيزداد في أول كل عام ولمدة ثلاثة أعوام بواقع ٥% أي أنه سيكون ٢٠% في العام التالي، و ٢٥% في العام الذي يليه ، وهكذا.

وقال "نبيه" أنه يرى ان نظام حوافز كهذا، سيوفر الشكاوى التي كان يمكن أن تقدم ممكن يعتقدون انهم ظلموا في مجال صرف الحوافز، كما سيوفر الوقت والجهد الذي كان سيستنزف في معالجة هذه الشكاوى. وفي لقائه التالي مع زميله - بعد حوالي ثمانية شهور - سأله زميله عن أحواله وأحوال الشركة، فرد السيد/ نبيه بامتعاض: "يا أخي لا فائدة في هؤلاء الناس ، مهما صرفت لهم من حوافز ، فالحال هو الحال، الموظفون الجدد لا يعملون كما يجب وكذلك القدامى وكذلك الموظفين، الفنيون والإداريون ، وكأنك يا أبو زيد ما غزيت، الواحد يشوف له مشروع قطاع خاص وخلص".

في ضوء الحالة السابقة ناقش :

- ١- ماهي - في رأيك- اسباب عدم تحسن إنتاجية الموظفين والموظفات بعد تطبيق نظام الحوافز الجديد ؟
- ٢- هل يمكن أن يشعر بعض العاملين بغبن أو ظلم؟ ولماذا ؟
- ٣- هل تتفق مع ما انتهى إليه السيد/ نبيه ؟ ولماذا ؟

الحالة (٣)

حالة عملية عن برنامج تدريبي عاجل

في اجتماع مجلس المديرين بالهيئة العامة للخدمات، قال مدير التفتيش انه شكاً مراراً وتكراراً من نقص شديد في عدد المفتشين بإدارته مما يؤثر سلباً على فاعلية متابعة الأداء في فروع ومكاتب الهيئة على مستوى الجمهورية.

رد " أحمد"، المدير العام بان هذه المشكلة ليست مستعصية، وأنه من واقع خبرته سيعرض تصوراً واقعياً للحل، وقال انه يمكن نقل فائض الموظفين بإدارة العامة بالهيئة للعمل بوظائف التفتيش، وإزاء ما لاحظته بعض الحاضرين، مارس ضغوطاً على تنظيم برنامج تدريبي تحويلي مكثف لتأهيل الموظفين المنقولات للتفتيش، فنياً وسلوكياً على أداء أعمال التفتيش.

استدعى " أحمد " مرؤوسه "حسن"، مدير التدريب وطلب إليه إعداد مشروع برنامج تدريبي عاجل في هذا الصدد، مع توضيح الجدول الزمني للتنفيذ والتكاليف، وأبدى "حسن"-كمدبر للتدريب- شكه في إمكانية نجاح البرنامج، إلا ان "أحمد" المدير العام بادر قائلاً " سيكون برنامجاً تدريبياً وليس تهريجياً يا سيد /حسن، ولن نبخل على البرنامج بأي أموال أو موارد طالما انه سيحل مشكلة." فعلا تم تخطيط وتنفيذ البرنامج الذي استغرق خمسة عشر يوماً، واستؤجرت له قاعتان بأحد فنادق الدرجة الأولى، واستقدم له أساتذة وخبراء وتفرغت له الموظفات المتدربات، وكانت تكلفة البرنامج حوالي عشرون الف جنية.

وبعد انتهاء التدريب عينت الموظفات بوظائف التفتيش، إلا أن مدير التفتيش عاود شكواه لـ "أحمد" المدير العام، من رفض بعضهن تنفيذ الأموريات وفتور حماس البعض الآخر، وتلفيق قلة منهن لتقارير تفتيش وهمية، وقد وعد "أحمد" بزيارة إدارة التفتيش، وفي هذه الزيارة التقى بهؤلاء الموظفات، ليناقشنه وخلال حديثه معهن بهذا الخصوص، بادرت إحداهن قائلة: "يا سيادة المدير، لا هي شغلتنا ولا تنفع. ولو تعيدونا لوظائفنا الأصلية... فبيننا المحاكم".

في ضوء الحالة السابقة ناقش الآتى :

- ١- كيف تقيم مستوى تخطيط الموارد البشرية في هذه المنظمة؟
- ٢- كيف سيؤثر ما حدث على المسار الوظيفي لهؤلاء الموظفات وعلى دافعيتهن؟
- ٣- كيف يمكن تشخيص اسباب ما حدث، وكيف كان يمكن تفاديها؟
- ٤- ما هو تصورك لعلاج هذا الموقف؟

الحالة (٤)

حالة عملية "وجع الدماغ"

في غداء عمل ضم مديري التدريب بالشركات المتابعة لمجموعة شركات النجاح قال السيد/حكيم أن تقييم التدريب هو تمثليه كبيرة لا داعى لها، وكانت مواقف زملائه متباينة بين التجاهل أو مجرد الإنصات؛ إلا أن السيد/ناصر كان له بالمرصاد، وهذا بعض ما دار بينهما في حديثهما.

ناصر: بيتسم ساخرا؟ لماذا ؟

حكيم : أقول لك يا سيدى: ستوزع قوائم استقصاء على المتدربين، فنجد فريقا يجيب على بعض الأسئلة أو لا يجيب ابتداء. وفريقا يجمال المدرب أو يجمال إدارة التدريب. ثم لنفترض أنه استفاد فعلا من برنامج التدريب فماذا يؤكد لك انه سيطبق ما تعلمه فعلا؟

ناصح: يبدو أن معلوماتك محدودة. من قال ان تقييم التدريب لا يتم إلا بالاستقصاء ؟

حكيم: لن أغضبك سأضيف طريقة أداء المتدربين بعد التدريب. قل لى بالله عليك. كيف ستشاهد مديرا وهو يشخص مشكلة او يفكر فيها؟ هذا هو السلوك المستتر الذى لن تراه ولن اراه أنا، وكيف ستشاهد مديرا وهو يفرض بعض سلطاته؟

ناصح: يبدو أنك تأخذ من أي طريقة لتقييم التدريب عيوبها فقط وتنسى ايجابياتها.

حكيم: لا تفهمني خطأ، خذ بديلا آخر، أطلب من المتدربين أن يعدوا بحوثا، لقد طلبت مرة من متدربي أحد البرامج أن يعدوا بحوثا جماعية، كل ثلاثة أو اربعة يعدون بحثا، فجاءت بعض البحوث منقولة عن بحوث سابقة موجودة بمكتبة الشركة، فوجدت أن بحوثا أخرى انفرد بإعدادها أو أعد معظمها أحد أفراد المجموعة.

ناصح: لا تعمم يا حكيم.

حكيم: لنكن عمليين يا ناصح أنا تهمني مصلحتك، ستقيم التدريب، سيقولون لك: "لقد أنفقنا كذا كذا، ما هي النتائج؟ ما هو العائد؟"

سيقومونك أنت فهل أنت جاهز للتقييم؟ هل تحب وجع الدماغ؟

في ضوء الحالة العملية السابقة ناقش الاتي :

- ١- هل انت مقتنع بأهمية تقييم التدريب؟ ولماذا؟
- ٢- هل انت مقتنع بإمكانية تقييم التدريب؟ ولماذا؟
- ٣- هل توافق على وجهة نظر حكيم؟ أم ناصح؟ ولماذا؟
- ٤- كيف ترى الأسلوب الأمثل للتقييم التدريب؟

**تطبيقات على
المقرر**

تطبيقات على المقرر

السؤال الاول:

اكتب مذكرات مختصرة فيما لا يزيد عن صفحة واحدة لكل نقطة من النقاط التالية:

- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- المهارات اللازمة في مدير إدارة الموارد البشرية.
- دور الموظف في تخطيط مساره الوظيفي.
- المصادر الداخلية لعملية الاستقطاب .
- المصادر الخارجية لعملية الاستقطاب .
- هيكل معلومات تخطيط المسار الوظيفي .
- دور الترغيب التنظيمي في عملية الاستقطاب
- الاعتبارات عند اعداد هيكل الاجور.
- العوامل المؤثرة في مستويات الاجور .
- مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- اجراءات بناء استراتيجيه الموارد البشرية
- الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية .
- فئات العاملين التي تحتاج إلى تدريب
- أهداف تخطيط الموارد البشرية .
- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
- أهمية تخطيط المسار الوظيفي.
- المقدرات الجوهرية للموارد البشرية
- مهارات فن الالقاء والحوار.
- تصميم العمل والهيكل الوظيفي.
- مهارات الابداع والابتكار.
- السلوك الابتكاري للعاملين
- سلوكيات اصوت العاملين
- سلوكيات القيادة السامة
- إدارة الموارد البشرية في الحكومة الإلكترونية
- فوائد من دوران العمالة.
- الاستراتيجيه الدفاعية .
- ماهية الاجور.
- مفهوم الاستقطاب .
- خطوات عملية الاستقطاب
- مراحل المسار الوظيفي.
- الأسس اللازمة للأجور .
- ماهية الحوافز وأنواعها.
- مفهوم التدريب
- أهداف وفوائد التدريب
- الاستراتيجيه الهجومية .
- شروط التدريب الفعال
- مراحل تقييم التدريب
- اساليب التدريب
- مهارات الاتصال الفعال.
- مهارات ادارة الوقت.
- توكيد الذات .
- بناء الهيكل الوظيفي .
- انواع الهيكل الوظيفي.
- الاستراتيجيه الوسطية.
- الاستراتيجيه الانهزامية.
- رأس المال البشري
- القيادة الابوية
- الارتباط الوظيفي
- الهندسة النفسية

- عناصر البناء الاستراتيجي .
- القيادة المتواضعة
- المقصود بمعدل دوران العمالة.
- راس المال النفسي
- ماهية ادارة الموارد البشرية .
- استراتيجية تمكين العاملين

السؤال الثاني:

" أن أي فرد يعمل في منظمة تتراكم لديه مجموعه من الخبرات والمهارات الوظيفية والعملية والاجتماعية المختلفة المتعلقة بمجال وظيفته أو مجالات أخرى ترتبط بها وتختلف هذه الخبرات وفق نوع الوظيفة ومدى ارتباطها وموقفها بالتنظيم والمدة الزمنية التي يقضيها الموظف بالعمل ليبنى شخصيته ومهارته "

في ضوء العبارة السابقة اكتب تقريراً موضحاً فيه النقاط التالية : هيكل الموظف، وبناء الهيكل الوظيفي ، وانواع الهيكل الوظيفي.

السؤال الثالث:

" إن العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمعزل عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين "

في ضوء العبارة السابقة اكتب تقريراً موضحاً فيه النقاط التالية : مفهوم ادارة الموارد البشرية ، المهارات اللازم توافرها في مدير الموارد البشرية، أهمية تصميم العمل.

السؤال الرابع:

اكتب تقريراً علمياً عن معدل دورات العمالة موضحاً فيه الاثار الايجابية والسلبية لدوران العمالة ؟

السؤال الخامس:

يشير الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملاً الوظائف الشاغرة بالمنظمة .

في ضوء العبارة السابقة اكتب تقريراً علمياً موضحاً فيه النقاط التالية : ماهية الاستقطاب، المصادر المختلفة لعملية الاستقطاب .

السؤال السادس:

تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية ، ويتوقف اختبار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة مع حجم المنظمة والمنطقة التي تعمل فيها.

في ضوء العبارة السابقة اكتب تقريراً علمياً موضحاً فيه النقاط التالية : الاساليب المختلفة لعملية الاستقطاب، دور الترغيب التنظيمي في عملية الاستقطاب

السؤال السابع:

"الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية"

في ضوء العبارة السابقة اكتب تقريراً مفصلاً عن الحوافز المادية والمعنوية؟

السؤال الثامن:

"يتعين أن يدرك كل من الموظف والمنظمة ويتقبلان مسؤوليتهما المشتركة عن تخطيط المسار الوظيفي، فالفشل في ذلك سيحول بين الموظف وتقدمه الوظيفي، وبين المنظمة واستغلالها السليم لمواردها البشرية "

في ضوء العبارة السابقة اكتب تقريراً علمياً موضحاً فيه أهم الاعتبارات الهامة في التخطيط الناجح للمسار الوظيفي؟

السؤال التاسع :

" يعتبر تقييم التدريب المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب وتهدف إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها ، وذلك من أجل تطوير العملية التدريبية وتحسين خطة التدريب وتطويرها "

في ضوء العبارة السابقة اكتب تقريراً علمياً مفصلاً عن تلك المرحلة ؟

السؤال العاشر:

" ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي ، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة " في ضوء العبارة السابقة اكتب تقريراً علمياً مفصلاً عن أهم تلك الاعتبارات ؟

السؤال الحادي عشر:

اجب عن التطبيقات التالية:

التطبيق الأول

قامت احدى الشركات بتقييم خمس وظائف بها ، واسفر التقييم عن تحديد القيم الرقمية لكل وظيفة ، وكانت البيانات كما يلي :

الوظائف	١	٢	٣	٤	٥
القيم الرقمية	٤٠	٤٨	٥٥	٦٨	٧٤
الاجر السنوي الحالي	٣٠٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠	٥٤٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٦٨٠٠٠٠

والمطلوب: تحديد الاجور المستحقة لشاغلي هذه الوظائف بعد تقييمها ؟

التطبيق الثاني

يواجه مدير ادارة الافراد بإحدى الشركات مشكلة الاختيار بين ثلاثة بدائل لبرامج التدريب المختلفة ، وهناك توصية من اللجنة المختصة بتحقيق المرونة في عدد المتدربين ، حيث تضاف اعداد من المتدربين الى البرنامج التدريبي حسب مقتضيات العمل ، وقد توافرت البيانات التالية عن صافي العائد المتوقع بالألف جنيه عن البرامج التدريبية الثلاث في ظل الظروف المختلفة.

البرنامج	الأول	الثاني	الثالث
حالة المتدربين			
زيادة	٢٠٠	٣٠٠	٤٥٠
استقرار	٢٠٠	٣٠٠	١٥٠
انخفاض	٢٠٠	٥٠	١٥٠-

والمطلوب :

- ١- اذا كانت احتمالات حالة اعداد المتدربين غير معروفة فما هو أنسب نوع من البرامج التدريبية اذا كان معيار المفاضلة بين البدائل هو :
 - أ- اختيار البرنامج الذي يحقق اعلى عائد من بين ادنى العوائد لكل البرامج .
 - ب- اختيار البرنامج الذي يحقق اعلى عائد من بين اعلى العوائد لكل البرامج .
 - ج- اختيار ادنى تكلفة من بين اعلى تكاليف الفرص الضائعة .

- ٢- اذا كانت احتمالات عدد المتدربين في الزيادة = ٥٥% واحتمالات عدد المتدربين في الانخفاض = ١٥% ، فما هو افضل برنامج تدريبي في هذه الحالة اذا كان المعيار المستخدم هو معيار القيمة المتوقعة للعائد ؟
- ٣- ما هي القيمة المتوقعة للعائد في حالة توافر المعلومات الكاملة؟

التطبيق الثالث

أعطيت لك البيانات التالية عن تحليل ودراسة برنامج الاختيار والتعيين في إحدى الشركات الكبرى :

النشاط السابق	الوقت المتوقع لإنجاز النشاط			النشاط
	ش	ك	ف	
-	١٨	٩	٦	أ
أ	٩	٩	٣	ب
أ	١٧	٨	٥	ج
ب	٨	٦	٤	د
ج	٨	٦	٤	هـ
ج	١٤	٩	٤	و
د، هـ	١٦	١٢	٨	ز
ز، و	١٦	٩	٨	ح

والمطلوب:

- ١- رسم شبكة بيرت موضحاً عليها الوقت المبكر والمتأخر والمسار الحرج؟
- ٢- حساب الانحراف المعياري للمشروع؟
- ٣- بافتراض ان الوقت المتوقع يخضع للتوزيع الطبيعي فما هي الحدود القصوى والدنيا المتوقعة لتنفيذ هذا البرنامج ، واذا كانت اقصى درجة معيارية للأخطاء في جدول التوزيع الطبيعي (Z) هي ٣,٠٩ والمناظرة لاحتمال ٩٩,٨% فما هو المدى المتوقع للتنفيذ.
- ٤- احسب درجة كفاءة برنامج الاختيار والتعيين في ضوء المعلومات السابقة.

التطبيق الرابع

أعطيت لك البيانات التالية عن تحليل ودراسة برنامج الاختيار والتعيين في إحدى الشركات الكبرى :

النشاط	الوقت المتوقع لإنجاز النشاط	النشاط السابق
أ	١٠ أيام	-
ب	٦	-
ج	٩	أ
د	٦	ب، ج
هـ	٦	أ
و	٧	ب، ج
ز	١٢	د، هـ
ل	٥	أ
م	١٠	و، ز

والمطلوب:

- ١- رسم شبكة بيرت موضحاً عليها الوقت المبكر والمتأخر والمسار الحرج؟
- ٢- حساب الانحراف المعياري للمشروع؟
- ٣- بافتراض ان الوقت المتوقع يخضع للتوزيع الطبيعي فما هي الحدود القصوى والدنيا المتوقعة لتنفيذ هذا البرنامج ، واذا كانت اقصى درجة معيارية للأخطاء في جدول التوزيع الطبيعي (z) هي ٣,٠٩ والمناظرة لاحتمال ٩٩,٨% فما هو المدى المتوقع للتنفيذ.
- ٤- احسب درجة كفاءة برنامج الاختيار والتعيين في ضوء المعلومات السابقة.

التطبيق الخامس

أعطيت لك البيانات التالية عن تحليل ودراسة برنامج الاختيار والتعيين في إحدى الشركات الكبرى :

المسار	الوقت المتوقع لإنجاز النشاط			النشاط
	ش	ف	ك	
٢-١	٨	٢	٥	أ
٤-٢	١٢	٦	٩	ب
٣-٢	٨	٦	٧	ج
٥-٤	٧	١	٤	د

هـ	٨	٨	٨	٥-٢
و	١٤	٥	١٧	٦-٥
ز	١٢	٣	٢١	٦-٣
ح	٦	٣	٩	٧-٦
ط	٨	٥	١١	٨-٧

والمطلوب:

- ١- رسم شبكة بيرت موضحاً عليها المسار الحرج؟
- ٢- بافتراض ان الوقت المتوقع يخضع للتوزيع الطبيعي فما هي الحدود القصوى والدنيا المتوقعة لتنفيذ هذا البرنامج ، واذا كانت اقصى درجة معيارية للأخطاء في جدول التوزيع الطبيعي (Z) هي ٣,٠٩ والمناظرة لاحتمال ٩٩,٨% فما هو المدى المتوقع للتنفيذ.
- ٣- احسب درجة كفاءة برنامج الاختيار والتعيين في ضوء المعلومات السابقة.

التطبيق الخامس

فيما يلي جدول البيانات المتعلقة بالأنشطة والزمّن اللازم لإنجازها لتحليل ودراسة برنامج الاختيار والتعيين في إحدى الشركات الكبرى :

المسار	ع ^٢	الوقت المتوقع لإنجاز النشاط			النشاط
		ش	ك	ف	
٢-١	٩/٤	١٢	أ
٤-٢	١	١٥	٧,٥	ب
٣-٢	٩/٤	٦	٤	ج
٥-٤	٩/١	٦	٨	د
٥-٣	٩	٥	هـ
٦-٣	٤	٢	و
٦-٥	٥	١	ز
٧-٦	٦	ح

إذا علمت أن :

١- بيانات المسارات المختلفة لإنجاز البرنامج كالتالي:

أ ب د ز ح = ٣٧ يوم

أ ج ه ز ح = ٣٦ يوم

أ ج و ح = ٢٨ يوم

٢- تباين الوقت المتوقع للبرنامج = ٢ ، والنسبة بين زمن النشاط (أ) : (ز) هي ٥ :

٢ ، بينما (د) : (ح) هي ١ : ١ ، (ج) : (ه) هي ٢ : ٣

والمطلوب :

١- اكمل الجدول السابق؟

٢- رسم شبكة بيرت موضحاً عليها المسار الحرج؟

التطبيق السادس

"لقد بات الاهتمام بالعنصر البشري اليوم من ابرز اهتمامات منظمات الاعمال والمؤسسات، سواء كانت عامة او خاصة ، ولقد اصبح من متطلبات نجاح الفرد في ادائه لعمله هو المهارات التي يتقنها، لأنها اداة تعزيز الاداء وسبيل اتقان العمل"

في ضوء العبارة السابقة اكتب تقريراً علمياً موضحاً فيه اهم المهارات التي يجب توافرها في المورد البشري لكي يعزز ادائه ويتقن عمله ؟

المراجع

المراجع

- إبراهيم عبد الباري درة، ادارة الموارد البشرية، دمشق، دار وائل، ٢٠٠٨.
- أبو ناصر مدحت، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر، ٢٠٠٨.
- احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين، غير مبين الناشر، ٢٠٠٠.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، تانيس، ط١، ١٩٩٩.
- بشير العلاق، اساسيات ادارة الوقت، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧.
- دليل مهارات الاتصال، المركز الوطني للتنمية البشري(المنار)، عمان.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ١٩٩٩.
- زهير منصور، مقدمة في منهج الابداع، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، ١٩٨٥.
- سيد عليوة، مهارات التفاوض، سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الادارية، سلسلة البحوث والدراسات للمنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، ١٩٨٧.
- صفاء الاعسر، الابداع في حل المشكلات، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠.
- صلاح الدين عبد الباقي، وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ١٩٨٨.
- عبد الغفار رضني، وحسين القزازي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٦.
- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينية، ٢٠٠١.
- فارس الرشيد مازن، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ٢٠٠١.
- الفارس سليمان وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، دمشق، دار وائل، ٢٠٠٥.
- قرآن كريم، سورة الزمر، الآية ١٨.
- قرآن كريم، سورة ق، الآية ١٨.
- كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٠.
- ليلي بكري، تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر. ٢٠٠٩.
- محمد الصيرفي، إدارة الوقت، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣.
- محمد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، ٢٠١٠.

- محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، **الابداع مفهومة ووسائل تنميتها**، بحث مقدم الى ملتقى الرياض الاول للإبداع، مكة المكرمة، ٥١٤٣٠.
- محمد حسن أحمد مهدي ، تقييم الخدمات الحكومية المقدمة اليكترونياً - دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة سوهاج ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة - جامعة سوهاج ، ٢٠٠٧.
- محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات ادارة الوقت**، القاهرة، مركز تطوير الاداء والتنمية، ١٩٩٥.
- مدحت محمد ابو النصر، **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**، المجموعة الربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩.
- مدني علاقي، **إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد**، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
- ناصر القبيس، **ادارة الوقت وضغوط العمل**، ط١، الرياض، دار الزهراء، ٢٠٠٦.
- نظمي شحادة، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
- الهثي عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.
- وصفي عقيلي عمر، **إدارة الموارد البشرية**، دمشق، دار وائل، ٢٠٠٥.
- وورث ريتشارد، **مهارات الاتصال**، ط١، نهضة مصر، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ياسر احمد فرح، **ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٨.
- يرقى حسين، جوال محمد سعيد، بحث بعنوان: المدير وضورة التغيير نحو تحقيق الادارة الفعالة للوقت، **مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة**، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة سعد دحلب، البلية، الجزائر، مايو ٢٠١٠.
- David C. Martin and Kathryn M. Brtol, **personal Administrator**, Vol. 30, No. 11, November, 1995.

رسالة الكلية:

تقديم خدمة تعليمية في مجال المال والأعمال تزود المجتمع بخريج قادر على المنافسة في سوق العمل وإعداد باحثين لديهم القدرة على الإبداع والابتكار وتوظيف التقنيات الحديثة في مجالات الاستشارات والتدريب، وكذلك توفير آليات فعالة للتواصل مع كافة الأطراف المستفيدة في المجتمع والبيئة المحيطة .

رؤية الكلية:

الكلية مؤسسة تعليمية وبحثية تساهم في خدمة المجتمع بتقديم المعارف والمهارات في مجال العلوم التجارية من خلال منهج علمي في التفكير وحل المشكلات البيئية المحيطة.

الأهداف الاستراتيجية للكلية :

مقابلة احتياجات سوق العمل بالكوادر المؤهلة علمياً ونفسياً- إعداد وتأهيل باحثين قادرين على تطويع البحث العلمي لخدمة المجتمع- تطوير وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين بالكلية - تقديم البرامج التدريبية والاستشارات المالية والإدارية لمنظمات المجتمع المختلفة- إتاحة فرص التعلم المستمر في التخصصات التجارية والإدارية - تنوع وتطوير مصادر التمويل المتاحة- خلق آليات فعالة للتواصل مع المجتمع وخدمة البيئة.

نبذة عن المؤلف



- من مواليد محافظة سوهاج.
- حاصل على درجة بكالوريوس التجارة شعبة المحاسبة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي.
- حاصل على درجة بكالوريوس التجارة شعبة إدارة الاعمال، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي.
- حاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة سوهاج، بعنوان: تقييم الخدمات الحكومية المقدمة إلكترونياً - دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة سوهاج.
- حاصل على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة سوهاج، بعنوان: المتغيرات المؤثرة على مستوى أداء الأسهم العادية المتداولة في بورصة الأوراق المالية المصرية " نموذج مقترح".
- عمل بكلية التجارة - جامعة سوهاج كمعيد ثم مدرس مساعد ثم مدرس ثم استاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال حتى الآن .
- حاصل على العديد من الدورات التدريبية بجامعة سوهاج منها ما يتعلق بمهارات الحاسب الآلي ومنها ما يتعلق بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- خبرة تدريسية وتدريبية بجامعة سوهاج منذ عام ١٩٩٩م وحتى الآن.
- عمل وكيلاً للكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة من مايو ٢٠١٩ حتى مايو ٢٠٢٢م.