كلية التجارة

إدارة الأفراد
والعلاقات الإنسانية

تأليف

أ. د. محمود السيد
أستاذ إدارة الأعمال
كلية تجارة-جامعة عين شمس

د. عادل رمضان الزيادى
مدرس إدارة الأعمال

مراجعة

أ. د. على محمد عبدالوهاب
أستاذ إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

مقـدمـــة

وصف المقرر

يهدف هذ الكتاب إلى إلمام القارئ سواء كان طالباً أو ممارساً للموضوعات الحديثة فى إدارة الأفراد والعـلاقات الإنسـانية لتـحقيق الـكفاءة وافاعليـة الكلية للمـنظمة وتم تقسيمه كما يلى :

القـسم الأول تناول إدارة الأفراد فى تسـع وحدات تعليـميـة : الوحـدة التعليـميـة الأولى تتناول مفهوم إدارة الأفراد ووظائفها وتنظيمها والثانية توصيف وتقييم الوظائف والثالثة تخطيط القوى العاملة والرابعة اختيار العاملين والخامسة تخطيط وتطوير المسار الوظيفى والسـادسة تدريب الموارد البشريـة والسابعة الأجور والحـوافز والثامنة إنتاجـية العنصر الإنسانى والتاسعة تقييم أداء العاملين.

أما القـسم الثانى فتناول العـلاقات الإنسانية في ثـلاث وحدات تعليميـة : الوحدة التعليمية الأولى تتناول مشاركة فريق العمل فى اتخاذ القرارات والثانية الدافعية والثالثة العقد النفسى بين الفرد والمنظمة.

الأهداف العامة للمقرر :

- أن يتعرف الطالب على مفهوم إدارة الأفراد وكيفية تنظيمها.
- أن يتـعرف الطالب علي الأسلـوب العلمى فى توصيف وتقـيـيم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
- أن يتعرف الطالب على كيفية اختيار العاملين وتعيينهم.
- أن يتعرف الطالب علي كيفية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

- أن يتعرف الطالب على أنواع التدريب وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ووسائل التدريب وطرق تقييم التدريب.
- أن يتعرف الطالب على أنواع الأجور والحوافز المادية والمعنوية.
- أن يتعرف الطالب على كيفية قياس إنتاجية العنصر الإنسانى.
- أن يتعرف الطالب على طرق تقييم أداء العاملين.
- أن يتعرف الطالب على كيفية مشاركة فريق العمل فى اتخاذ القرارات والدافعية.
- أن يتعرف الطالب على العقد النفسى بين الفرد والمنظمة.

المخرجات :

إلمام الطالب بمختلف وظائف إدارة الأفراد وبعض الموضوعات الحديثة فى العلاقات الإنسانية.

- وهذا وقد تناول **الأستاذ الدكتور / محمود محمد السيد** الموضوعات التالية : توصيف وتقييم الوظائف، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وإنتاجية العنصر الإنسانى، وتقييم أداء العاملين، والدافعية، والعقد النفسي بين الفرد والمنظمة.
- وتناول **الدكتور / عادل رمضان الزيادى** الموضوعات التالية : مفهوم إدارة الأفراد ووظائفها وتنظيمها، وتخطيط القوى العاملة، وإختيار العاملين، وتدريب الموارد البشرية، والأجور والحوافز، ومشاركة فريق العمل فى اتخاذ القرارات.

نسأل الله أن ينفعنا بما علمنا، ويعلمنا ما ينفعنا ويزيدنا علماً

المؤلفان

القسم الأول

إدارة الأفـــراد

الوحدة التعليمية الأولى

مفهوم إدارة الأفراد ووظائفها وتنظيمها

الأهداف الإجرائية :

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على الجوانب التالية :

* مفهوم إدارة الأفراد.
* أهداف إدارة الأفراد.
* وظائف إدارة الأفراد.
* إدارة الأفراد كنظام متكامل.
* تنظيم إدارة الأفراد.
* أنواع العلاقات بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى بالمنظمة.
* تدريبات.

المخرجات :

- إلمام الطالب وبظائف إدارة الأفراد والنظام المتكامل لها.
- إلمام الطالب بكيفية تصميم الهيكل التنظيمى لإدارة الأفراد.
- إلمام الطالب بأنواع العلاقات بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى بالمنظمة.

الوحدة التعليمية الأولى

مفهوم إدارة الأفراد ووظائفها وتنظيمها

مفهوم إدارة الأفراد :

ظهرت إدارة الأفراد بصورة واضحة بعد الحرب العالمية الأولى بسبب ما أحدثته هذه الحرب من عجز فى الموارد البشرية وكذلك ظهور ونمو النقابات العمالية وظهور الكثير من المشكلات الناتجة عن كبر حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين بها وبضرورة الاهتمام بالعنصر البشرى وزيادة الوعى بأهمية ودور إدارة الأفراد لذلك كان من الضرورى تخصيص إدارة للأفراد بالمنظمة لتتولى شئون القوى العاملة.

ويقصد بإدارة الأفراد بأنها "الإدارة التى تقوم بتحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الاحتياجات من العمالة والاختيار والتعيين، وتصميم الهيكل السليم للأجور، والتدريب، والترقية، والنقل، وتقييم أداء العاملين، وتوفير سبل الأمن والسلامة وتحقيق العدالة لكل العاملين"[1].

وإنى أرى أن إدارة الأفراد هى الإدارة التى تهتم بالإشراف على كافة شئون الأفراد منذ التحاقهم بالخدمة إلي وقت بلوغهم سن الإحالة إلي المعاش من ناحية الأنشطة المتعلقة بتوصيف وتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط وإدارة المسار الوظيفى وبوضع نظم الأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين وتهيئة ظروف العمل والاهتمام بالجانب السلوكى لكى تحقق الاستقرار فى القوى العاملة وزيادة رضاهم عن العمل وبالتالى زيادة الإنتاج.

إن كل فرد يرشد ويوجه جهود مجموعة من الأفراد من رئيس العمال إلي رئيس مجلس الإدارة يقوم بوظائف شئون الأفراد.

(1) Cary Dessler, Human Resource Mangement, (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2008) P.2.

أهداف إدارة الأفراد :

تسعى إدارة الأفراد إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- توفير العـدد المناسب من القوى العاملة لشغل الوظائف المختلفة بالمنظمة وذلك بشكل مستمر والعمل على وضع الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة.

٢- تنمية المهارات الإدارية والفنية للعاملين بما يساهم فى زيادة الإنتاجية وفى تحسين خدمة العملاء فى المنظمات الخدمية.

٣- صيانة القوى البشرية.

٤- تحقيق الرضا بين العاملين والعمل على إيجاد التعاون بينهم.

٥- محاولة إزالة أسباب المنازعات بين الإدارة والعاملين والمحافظة على استقرار القوى العاملة فى المنظمة.

٦- تحقيق المسار المهنى السليم للأفراد.

٧- التقييم الموضوعى السليم لأداء الأفراد.

٨- تطوير سياسات الأفراد بما يتناسب معَ التطورات العالمية.

ولكى تحقق إدارة الأفراد هذه الأهداف فإنها تمارس مجموعة من الوظائف كما يتضح من خلال العرض التالى:

• وظائف إدارة الأفراد :

تقوم إدارة الأفراد بالوظائف الآتية :

أولاً : توصيف الوظائف :

يعتبر توصيف الوظائف من الوظائف الرئيسية لإدارة الأفراد والتى على ضوئها يتم وضع السياسات الأخرى المتعلقة بشئون الأفراد فى المنظمة ويترتب على التوصيف تحديد الواجبات والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة وعلاقاتها بالوظائف الأخرى التى تقع على نفس المستوى الوظيفى وتلك التى تقع فى المستوى الإدارى الأعلى أو الأدنى منها وتحديد الدرجة الوظيفية لشاغل الوظيفة وتحديد المؤهلات والخبرات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.

ثانياً : تقييم الوظائف وتحديد الأجور :

تقوم إدارة الأفراد بتقييم الوظائف لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة لتمييزها عن بقية الوظائف بالمنظمة بهدف تحديد الأجر العادل لكل وظيفة وبالتالى يمكن وضع هيكل سليم للأجور بالمنظمة. ولا تتم عملية تقييم الوظائف إلا إذا كان هناك توصيف لجميع وظائف المنظمة كما تهتم إدارة الأفراد بنظام الحوافز.

ثالثاً : تخطيط القوى العاملة :

تقوم إدارة الأفراد بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة فى فترة قادمة قد تكون سنة أو أكثر لمختلف أنواع الوظائف من ناحية الأعداد المطلوبة وتخصصاتها لكل الإدارات والأقسام بالمنظمة وذلك عن طريق تقييم العرض المتاح من القوى العاملة

وتحليل الطلب ثم موازنة العرض والطلب لتحديد العجز أو الفائض لتقوم بتدبير العجز من القوى العاملة والتصرف فى الفائض قبل تنفيذ خطط الإنتاج بوقت كاف.

رابعاً : الاختيار والتعيين :

تقوم إدارة الأفراد باختيار وتعيين الأفراد لشغل الوظائف الخالية وتهدف سياسة الاختيار والتعيين إلى شغل الوظائف بأفضل المهارات المتاحة ووضع الفرد المناسب فى الوظيفة وفقاً لمؤهلاته وخبراته وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة.

خامساً : التدريب :

تهتم إدارة الأفراد بتدريب القوى العاملة بجميع المستويات الإدارية بالمنظمة بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات وتغيير إتجاهاتهم وسلوكهم فى الإتجاه المرغوب فيه فتهتم بالتدريب الداخلى من ناحية تخطيطه وتنفيذه وتقييمه كما تحدد مراكز التدريب الخارجية التى سوف تقوم بعملية التدريب. وتبدو الحاجة واضحة للتدريب فى الأحوال التالية : فى حالة تعيين الأفراد الجدد وزيادة معدلات الغياب ودوران العمل وشعور الأفراد بالإجهاد أثناء العمل وكثرة الحوادث وإصابات العمل وإرتفاع نسبة التالف والمعيب من المواد الخام.

سادساً : تخطيط وإدارة المسار الوظيفى :

تهتم هذه الوظيفة بتخطيط وإدارة المسارات الوظيفية المختلفة للأفراد بالمنظمة خاصة فيما يتعلق بالترقية والنقل.

سابعاً : الأمن الصناعى :

يتولى قسم الأمن الصناعى التابع لإدارة الأفراد بالعمل على تلافى حوادث

وإصابات العمل مستقبلاً والعمل على توافر معدات الأمن الصناعى للعاملين والاهتمام ببرامج الأمن الصناعى وتوعية العاملين بصفة مستمرة من مخاطر عملهم.

ثامناً : تقديم الخدمات للعاملين :

تقوم إدارة الأفراد بتقديم الخدمات المختلفة للعاملين مثل الخدمات الغذائية والصحية والمسكن والمواصلات والخدمات التعليمية والثقافية والترفيهية والاقتصادية ... إلخ بما يتفق مع القوانين التى تنظم هذه الخدمات. وتؤدى تلك الخدمات إلى زيادة رضا العاملين عن العمل ورفع روحهم المعنوية وبالتالى زيادة إنتاجية المنظمة.

تاسعاً : علاقات العمل :

يهتم قسم علاقات العمل التابع لإدارة الأفراد بحل مشكلات العاملين وتحسين العلاقة بين العاملين وإدارة المنظمة وبين المنظمة والإتحادات والنقابات العمالية.

عاشراً : بحوث الأفراد :

تختص بإجراء البحوث فى مجالات إدارة الأفراد وبصفة خاصة مسائل التعويضات والأبحاث السلوكية والاختيار وإنتاجية العاملين وتطورها ودراسة أسباب إرتفاع معدلات الغياب ودوران العمل.

الحادى عشر : انضباط العاملين :

تركز هذه الوظيفة علي تحديد حقوق والتزامات العاملين في المنظمة وتعكس هذه الوظيفة دعم الإدارة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الإجراءات التأديبية المتبعة تجاه المخالفات التى يرتكبها العاملون، والتى تعتبر خروجاً عن القوانين واللوائح والقواعد المحددة من قبل المنظمة.

الثانى عشر: نظام معلومات الموارد البشرية:

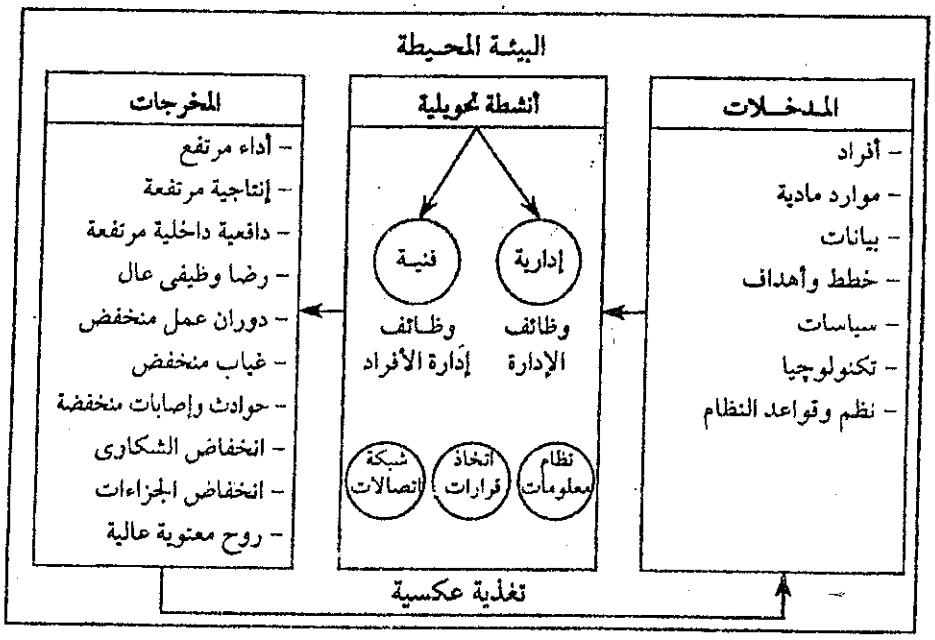
تهتم هذه الوظيفة بتصميم وتطوير أنظمة معلومات الأفراد بواسطة الحاسب الآلى لمساعدة الإدارة فى اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد.

إدارة الأفراد كنظام متكامل:

يعتبر نظام إدارة الأفراد أحد الأنظمة الفرعية الهامة في المنظمة ويعتبر نظاماً مفتوحاً يتكون من خمسة عناصر وهى المدخلات، والأنشطة التحويلية، والمخرجات، والبيئة المحيطة، والتغذية العكسية كما يتضح من الشكل التالى :

شكل رقم (١)

إدارة الأفراد كنظام متكامل



وفيما يلى توضيح مختصر لعناصر نظام إدارة الأفراد السابقة :

(١) المدخلات :

تتكون من البيانات المرتبطة بالأفراد والموارد المادية والخطط والأهداف والسياسات والأموال والتكنولوجيا ولوائح ونظم العمل والإنتاج بالمنظمة وظروف العمل المحيطة وسوق العمل المحلى والعالمى.

(٢) الأنشطة التحويلية : تتضمن ما يلى :

أ - أنشطة إدارية : وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

ب- أنشطة فنية : وتشمل وظائف إدارة الأفراد.

(٣) المخرجات :

ينتج عن الزنشطة التحيلية (عمليات التشغيل) مخرجات متنوعة تتمثل فى الآتى : أداء متميز وإنتاجية مرتفعة ودافعية داخلية مرتفعة لدى العاملين ورضا وظيفى عال وانخفاض معدلات دوران العمل والغياب والحوادث والإصابات والشكاوى والجزاءات وارتفاع الروح المعنوية وتحسين تقارير تقييم أداء العاملين.

(٤) التغذية العكسية :

تكون التغذية العكسية أو المرتدة بين عنصرى المخرجات والمدخلات وتفيد فى معرفة ما إذا كانت المخرجات قد تمت على أفضل وجه أم لا ويمثل ذلك نوعاً من الرقابة لتصحيح مسار النظام وتطوير سياسات الأفراد المقبلة.

(٥) البيئة المحيطة :

تعتبر المنظمة نظام مفتوح حيث يوجد تفاعل مستمر بينها وبين البيئة المحيطة داخلية

وخارجية وعالمية فتؤثر فيها وتتأثر بها وتتمثل بيئة العمل الداخلية فى التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى والبيئة الفنية بالمنظمة أما البيئة الخارجية مثل : المتغيرات السياسية والقانونية والتعليمية والاقتصادية والاجتماعية والسكانية..إلخ والبيئة العالمية مثل العولمة والتحول من المجتمع الصناعى إلي مجتمع المعلومات والتكنولوجيا المتفرقة والاتفاقات العالمية والتكتلات...إلخ فعلي المنظمة أن تكيف أهدافها بما فيها أهداف إدارة الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة فتعمل على الاستفادة من الفرص والتكيف مع القيود التى تفرض عليها.

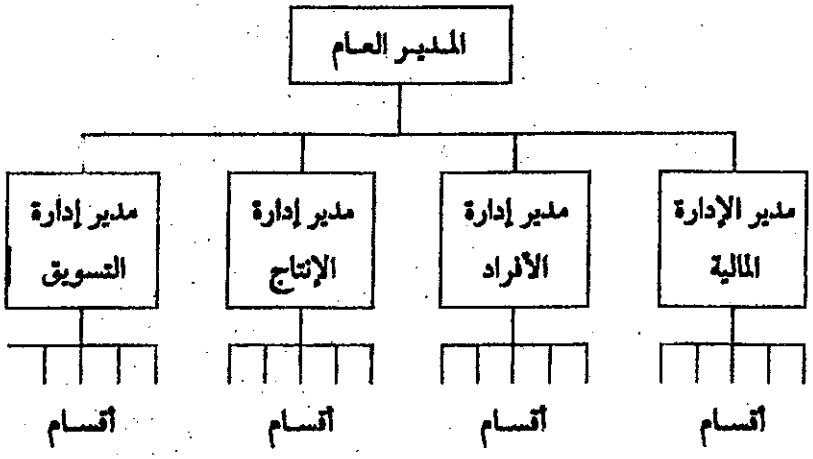
وتؤثر سياسات وقيم وأهداف وخصائص المنظمة فى سلوك العاملين والمتعاملين معها ويزداد تأثير المنظمة فى البيئة من خلال بعض العاملين الذين قد يتركوا العمل بالمنظمة ويلتحقوا بمنظمات أخرى مما يكون لهم تأثير على تلك المنظمات.

• تنظيم إدارة الأفراد :

يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ويساعد على تحقيق الأهداف المحددة والتنظيم ليس هدفاً فى حد ذاته إنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ولا يوجد شكل تنظيمى أمثل لإدارة الأفراد لأنه يختلف من منظمة لأخرى. **ففى المنظمات صغيرة الحجم** قد لا يوجد إدارة للأفراد بل يقوم صاحب المنظمة أو كل مدير بوظائف شئون الأفراد بإدارته وفق قواعد محددة لتوحيد معاملة الأفراد بكل الإدارات بالمنظمة. **أما فى المنظمات متوسطة الحجم** قد تكون شئون الأفراد ضمن إدارة الشئون المالية والإدارية أو قد تتبع الشئون الإدارية. **أما فى المنشآت الكبيرة** فتظهر الحاجة إلى وجود إدارة للأفراد لتقوم بكافة وظائف شئون الأفراد ويبين الشكل التالى موقع إدارة الأفراد فى الهيكل التنظيمى لإحدى المنظمات :

شكل رقم (٢)

موقع إدارة الأفراد فى الهيكل التنظيمى لإحدى المنظمات

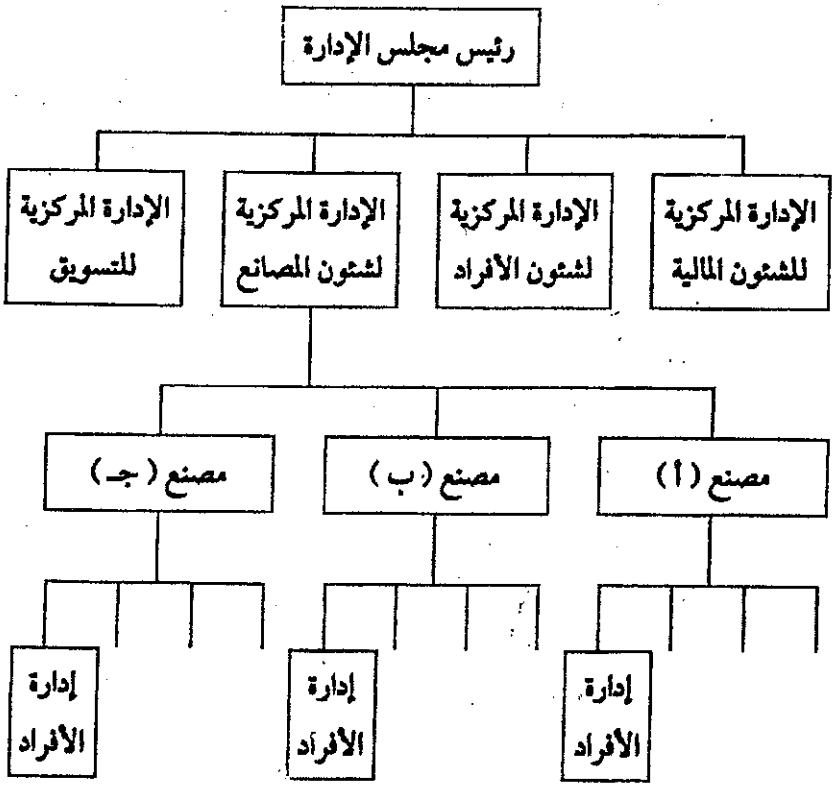


يتضح من الهيكل التنظيمى السابق أن إدارة الأفراد تقع فى نفس مستوى الإدارات الأخرى بالمنظمة كما أن كل إدارة يتبعها عدة أقسام.

- **أما إذا كان للشركة مصانع فرعية** فإن الهيكل التنظيمى قد يأخذ الشكل التالى :

شكل رقم (٣)

هيكل تنظيمى لشركة بها إدارة مركزية للأفراد وإدارة أفراد بكل مصنع.



يتضح من الهيكل التنظيمى السابق أن الشركة بها إدارة مركزية لشئون الأفراد ويوجد إدارات فرعية تابعة لها من الناحية الفنية بالمصانع الفرعية (أ، ب، جـ) ولكنها إدارياً تتبع مدير عام المصنع الفرعى.

وفيما يلى أدوار الإدارة المركزية للأفراد إذا كان للشركة فروع :

١- وضع خطط الأفراد بالشركة.

٢- وضع السياسات والأنظمة المتصلة بالأجور والمزايا.

٣- وضع إجراءات العمل والمعايير اللازمة لممارسة أنشطة سياسات الأفراد بناءً عليها فيما يخص الاختيار والتعيين، والتدريب وتخطيط وإدارة المسار الوظيفى والفصل من الخدمة وتقييم الأداء والأجازات بأنواعها المختلفة.. إلخ.

٤- تقديم النصح والمشورة لإدارات الأفراد بالفروع وكذلك للمسئولين بالشركة حول الأمور المتعلقة بالموارد البشرية وكيفية تفسير وتطبيق القوانين واللوائح.

٥- التنسيق بين كافة سياسات الأفراد بالفروع.

٦- متابعة وتقييم أداء كافة أعمال إدارات الأفراد بالفروع والتأكد من مدى تطبيقها للإجراءات والمعايير الموضوعة.

أما أدوار إدارات الأفراد بالفروع التابعة للإدارة المركزية للأفراد بالشركة فهى :

١- تنفيذ سياسات الأفراد والخطط الموضوعة للفروع من جانب الإدارة المركزية للأفراد.

٢- التنسيق مع الإدارة المركزية للأفراد فى وضع وتنفيذ سياسات وخطط الأفراد المتعلقة بالتوصيف وتخطيط القوى العاملة والتوظيف والتدريب وتخطيط وإدارة المسار الوظيفي والأجور والحوافز وتقييم الأداء.

٣- العمل على توفير ظروف العمل المناسبة لضمان الصحة والسلامة المهنية لجميع العاملين.

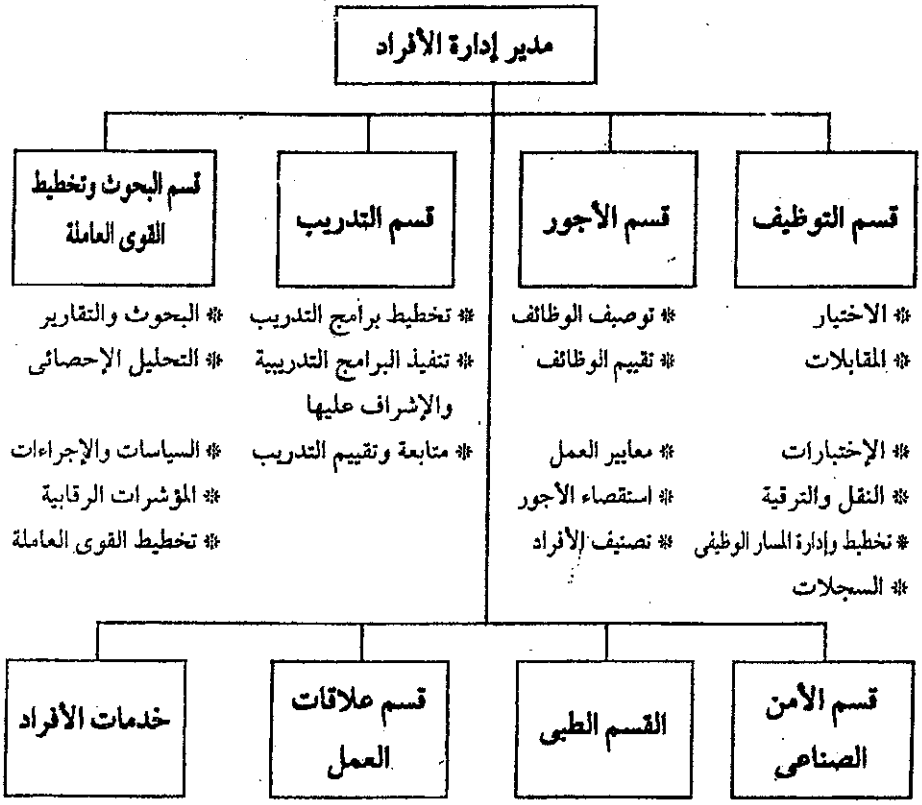
٤- إرسال تقارير دورية وسنوية للإدارة المركزية للأفراد حول التقدم فى تنفيذ خطط الأفراد والمشكلات التى تواجهها واقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة.

- **أما من ناحية التنظيم الداخلى لإدارة الأفراد** فإنه يختلف من منظمة لأخرى حسب حجم المنظمة وعدد العاملين بها وأهدافها وإمكانياتها وشكلها القانونى ودرجة المركزية واللامركزية المتبعة ومدى الأهمية التى يوليها المسئولون للعنصر البشرى.

ويوضح الشكل التالى هيكل تنظيمى داخلى لإدارة الأفراد لشركة صناعية :

شكل رقم (٤)

التنظيم الداخلى لإدارة الأفراد بشركة صناعية



يتضح من الهيكل التنظيمى الداخلى السابق لإدارة الأفراد أنه يتكون من ثمانية أقسام وكل قسم يقوم بواجبات ومسئوليات معينة. وهذا التنظيم الداخلى يختلف من منظمة لأخرى.

أنواع العلاقات بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى بالمنظمة :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من العلاقات بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى بالمنظمة وهى :

(١) علاقات استشارية :

تقوم إدارة الأفراد بتقديم النصح والتفسير والمشورة إلى الإدارات المختلفة مثل الإنتاج والشراء والتخزين والتسويق والشئون المالية ... إلخ فى مجالات إدارة الأفراد مثل إجراءات الاختيار والتعيين والنقل والترقية ومعايير الكفاءة والتدريب وفي معالجة بعض المشكلات مثل الغياب والتأخير ودوران العمل وحوادث وإصابات العمل والشكاوى والجزاءات وضعف الإنتاجية.

ويتوقف نجاح مدير إدارة الأفراد فى توفير العلاقات الاستشارية على توافر الود والتفاهم المتبادل بينه وبين مديرى الإدارات الأخرى بالمنظمة.

(٢) علاقات وظيفية :

يكون لمدير إدارة الأفراد سلطة وظيفية فى مجال الإشراف على تطبيق سياسات وقواعد الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والنقل بمختلف إدارات المنظمة حيث أنه له سلطة إصدار التعليمات والتوجيهات إلى إدارات المنظمة في النواحى السابقة وله أيضاً أن يتأكد من حسن سير تنفيذ سياسات الأفراد الأخرى بالإدارات بما يتفق مع القوانين

واللوائح والتأكد من عدالة معاملة جميع القوى العاملة بالمنظمة كما أن مدير إدارة الأفراد له سلطة تنفيذية على مرؤوسيه

(٣) علاقات خدمية :

تقوم إدارة الأفراد بتقديم الخدمات إلي الإدارات الأخرى بالمنظمة مثل الإعلان عن الوظائف الشاغرة وعمل مقابلات وتصميم الاختبارات للمرشحين واختيارهم وإعداد برامج توصيف وتقييم الوظائف وإعداد نماذج تقييم أداء العاملين والاحتفاظ بسجلات وملفات العاملين وإعدادِ نظام معلومات على الحاسب الآلى.

ويجب أن يكون واضحاً أن تحديد العلاقة بين إدارة الأفراد والإدارات التنفيذية أمراً ضرورياً لتعاونهم مع بعضهم البعض بما يحقق أهداف المنظمة.

تدريبات

أولاً : ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة مع ذكر السبب فى حدود ثلاثة أسطر.

١ - تهدف إدارة الأفراد إلى زيادة الإنتاجية ورضا العاملين. ( )

٢ - كل فرد يرشد ويوجه جهود مجموعة من الأفراد يقوم بوظائف شئون الأفراد. ( )

٣- إدارة الأفراد نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها. ( )

٤ - إن الوظيفة الأساسية لإدارة الأفراد هى تنظيم سجلات العاملين. ( )

٥- توجد علاقة بين تقييم الوظائف وتحديد الأجور. ( )

٦- الترقية حركة أفقية إنما النقل فهو حركة رأسية. ( )

٧- أهم مهارة يجب أن يهتم بها مدير إدارة الأفراد هى الإلمام بقوانين العمل والعاملين. ( )

٨- يختلف التنظيم الداخلى لإدارة الأفراد من منظمة إلى أخرى. ( )

٩- تقوم إدارة الأفراد بتقديم خدمات استشارية إلى الإدارات الأخرى بالمنظمة فقط. ( )

١٠- لا تعتبر إدارة الأفراد من إدارات الخدمات على مستوى المنظمة. ( )

١١- توجد علاقة تكامل وإرتباط بين سياسات الأفراد بالمنظمة. ( )

ثانياً : أسئلة للمناقشة :

س١ : ضع تعريفاً من عندك لإدارة الأفراد.

س٢ : ما هى أهداف إدارة الأفراد؟

س٣ : ناقش باختصار وظائف إدارة الأفراد.

س٤ : صمم هيكلاً تنظيمياً داخلياً لإدارة الأفراد لمنظمة متوسطة الحجم.

س٥ : وضح أنواع العلاقة بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى بالمنظمة.

الوحدة التعليمية الثانية

توصيف وتقييم الوظائف

الأهداف الإجرائية :

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على الجوانب التالية :

* مفهوم توصيف الوظائف.
* لماذا تضع المنظمات هذا الوصف؟
* مجالات استخدام توصيف الوظائف.
* خطوات توصيف الوظائف.
* مفهوم وأهمية تقييم الوظائف.
* طرق تقييم الوظائف.
* تدريبات.

المخرجات :

- إلمام الطالب بأهمية توصيف وتقييم الوظائف.
- إلمام الطالب بكيفية استخدام توصيف وتقييم الوظائف.
- إلمام الطالب بكيفية تصميم بطاقات الوصف وبناء الهيكل الوظيفي المتكامل.

الوحدة التعليمية الثانية

توصيف وتقييم الوظائف

أولاً : توصيف الوظائف وإعداد بطاقات الوصف :

مفهوم توصيف الوظائف :

يقصد بتوصيف الوظائف إطار أو نموذج يتناول كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث :

- الأعمال المطلوب أدائها.
- الطريقة التى تتم بها أداء هذه الأعمال.
- المسئوليات والإختصاصات المتعلقة بالوظيفة.
- الظروف التى تؤدى فيها الوظيفة.
- العلاقات التنظيمية للوظيفة بالوظائف الأخرى.
- التبعية التنظيمية للوظيفة، أي تتبع في الإشراف لأى الوظائف وأي الوظائف تشرف هى عليها.
- شروط شغل الوظيفة من حيث المؤهلات العلمية وتخصص المؤهل، والخبرات العملية، وأية شروط أخرى.

ويعتبر هذا الوصف للوظيفة بمثابة عقد بين المنظمة والعاملين، لكل منهما واجباته المنوط بأدائها وكذلك حقوقه منها، كما يوفر للمنظمة حجر الزاوية الذي تستند إليه فى إدارة أداء العاملين، وتقييم هذا الأداء لدى العاملين على الإنجاز.

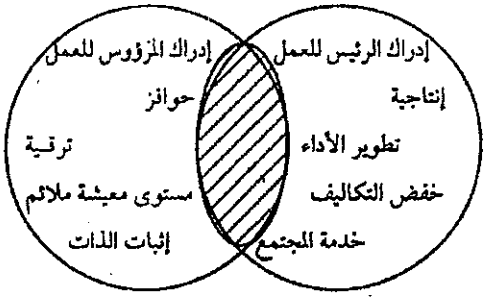
لماذا تضع المنظمة هذا الوصف؟

ترجع أهمية وجود توصيف الوظائف إلي احتمال حدوث خلاف بين الإدارة

والعاملين في النظر إلى أمور العمل، فبإفتراض أن معظم العاملين يرغبون فى تحقيق أداء جيد، ولكن في بعض الأحيان لا ترقى نتائج أدائهم إلي مستوى توقعات رؤسائهم، ويرجع ذلك إلي وجود إدراك مختلف للعمل بين الرئيس ومرؤوسيه.. ويوضح الشكل رقم (٥) الإدراك المختلف للعمل.

شكل رقم (٥)

الإدراك المختلف للعمل



يوضح الشكل السابق أن إدراك الرئيس وإدراك المرووس للعمل ليس بالضرورة متفقين، فهنك درجات من الإختلاف، ولكن هناك أيضاً فرص لتوجيه الإدراك في مسار واحد متسق، مثل زيادة الانتاجية من ناحية وحصول العاملين علي حوافز ومكافآت تشجيعية من ناحية أخرى، وتطوير الأداء ودخول مجالات جديدة للتحسين والتطوير من ناحية، وتطوير وتنمية قدرات العاملين وترقيتهم من ناحية أخرى.. وهكذا، المهم هوأن نبحث عن كيفية توحيد الإدراك وتحقيق أكبر تفاعل ممكن بين الرئيس ومرؤوسيه.

إذن كيف يمكن التخلص من هذا الغموض فى إدراك العمل؟

إن وصف الوظائف هو نقطة البداية للتخلص من الغموض فى إدراك العمل، فالخطوة الأولى أن يصل المدير أو المشرف والعاملون معه إلي إتفاق علي محتوى العمل

الأساسى يوضح ما هو العمل المطلوب من الفرد وكيف يقوم به، وبالتالى تسهل محاسبته أو تقييمه عن أداء هذا العمل.

وبذلك يساعد توصيف الوظائف على التخلص من الغموض فى إدراك العمل وتوحيد الإدراك بين المدير أو المشرف ومرؤوسيه عن طريق ما يلى :

١- تحديد مسئوليات الوظيفة وواجباتها :

يساعد توصيف الوظائف على تحديد مهام ومسئوليات الوظيفة التى يقوم بها الفرد وتفهمه لها، وتظهر أهمية هذا التحديد نتيجة وجود تداخل فى المسئوليات بين بعض الوظائف، فقد يرى الفرد أن هناك أعمالاً معينة يقوم بها وتخرج عن نطاق وظيفته، وبالتالى يتطلب الأمر إسنادها إلى وظيفة أخرى، أو أن هناك أعمالاً تؤدى بمعرفة أفراد آخرين ويرى الفرد ضمها إلي أعمال وظيفته.. وبالتالي يصبح توصيف الوظائف أمر ضرورى للتحديد الواضح للمسئوليات والاختصاصات، وضمان لتحقيق التوازن الجيد فى الأعباء بين جميع الوظائف.

٢- التوضيح التنظيمى :

يبين توصيف الوظائف التبعية التنظيمية لكل وظيفة، فهو يوضح بدرجة دقيقة أي الوظائف تخضع لها الوظيفة المعنية إشرافياً، كما يوضح أيضاً الوظائف التى تشرف عليها الوظيفة المعنية، بما يسهل عملية تقييم الأداء.

مجالات استخدام توصيف الوظائف :

إذا استطاعت الإدارة وضع توصيف دقيق للوظائف علي أساس علمى سليم، وإذا راجعت هذا التوصيف من آن لآخر حتى نتأكد من صلاحيته ومتابعته للتغيرات التى

تحدث فى الوظيفة من حيث واجباتها وظروف عملها والأساليب المتبعة في أدائها، فإنها تستطيع بذلك أن تستخدم هذا الوصف ليخدم عدة أغراض.. فتوصيف الوظائف ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة يمكن استخدامها فيما يلى :

١- الاختيار والتعيين :

حيث أن توصيف الوظائف يحدد على وجه الدقة شروط شغل الوظيفة، فإن ذلك يساعد بشكل مباشر على اختيار أصلح المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة الذين تتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة، وتعيينهم فى الوظائف التى تتناسب مع قدراتهم.

٢- تحديد الاحتياجات التدريبية :

تشتق الاحتياجات التدريبية - في جزء منها - من توصيف الوظائف فهو يوضح أعباء الوظيفة ومسئولياتها وظروف أدائها والصعوبات التى تكتنفها.. ومن هذه البيانات يتم تحديد المجالات التى يلزم تدريب شاغل الوظيفة فيها.

٣- تخطيط المسار الوظيفى :

حيث أن توصيف الوظائف يوضح العلاقات التنظيمية - الأفقية والرأسية - بين الوظيفة والوظائف الأخرى، فإن ذلك يساعد على تخطيط المسار الوظيفي باختيار أنسب من يقوم بالوظيفة الشاغرة من داخل المنظمة سواء بالنقل أو الترقية.

٤- تقييم أداء العاملين :

إن تحديد مهام وواجبات الوظيفة فى توصيف الوظائف سيكون الأساس الحاكم في وضع محددات ومعايير قياس أداء العاملين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على عملية تقييم الأداء وتقارير الكفاية.

٥- تقييم الوظائف وتحديد الراتب العادل للوظيفة :

إن توصيف الوظائف بما يوفره من معلومات عن واجبات ومسئوليات الوظائف يساعد فى تحديد مدى عبء وثقل الوظيفة وبالتالى قيمتها بالنسبة للوظائف الأخري، الأمر الذى ينعكس انعكاساً مباشراً علي تحديد الراتب الذي يتناسب مع قيمة الوظيفة.

٦- تخطيط القوى العاملة :

حيث أن توصيف الوظائف يبين حجم وطبيعة العمل لكل وظيفة، فإن ذلك يسهم فى تحديد أعداد ونوعية العمالة بما يتناسب مع عبء العمل ونوعه.

خطوات توصيف الوظائف :

إن إعداد توصيف الوظائف علي أساس علمى سليم يتطلب وضع خطة منظمة لتنفيذه. وهذه الخطة تتضمن مجموعة من الخطوات، التى قد يقوم بها خبراء فى التوصيف من خارج المنظمة أو من داخلها، كما قد يشترك فى إجراء بعض هذه الخطوات المديرين والمشرفين المعنيين.

ويوضح الشكل رقم (٦) تلك الخطوات.

١- جمع المعلومات عن الوظائف :

يتم فى هذه الخطوة جمع كافة المعلومات والحقائق عن جميع الوظائف الموجودة بإدارات وأقسام المنظمة لتحديد ما هى الوظائف التى يراد توصيفها، ويمكن الحصول على تلك المعلومات من نوعين من المصادر هما :

أ - المصادر الثانوية :

يقصد بالمصادر الثانوية المكان الذي توجد به البيانات التى سبق جمعها وتسجيلها في سجلات المنظمة، وتشمل هذه المصادر ما يلي :

- الهيكل التنظيمى - دليل الإجراءات

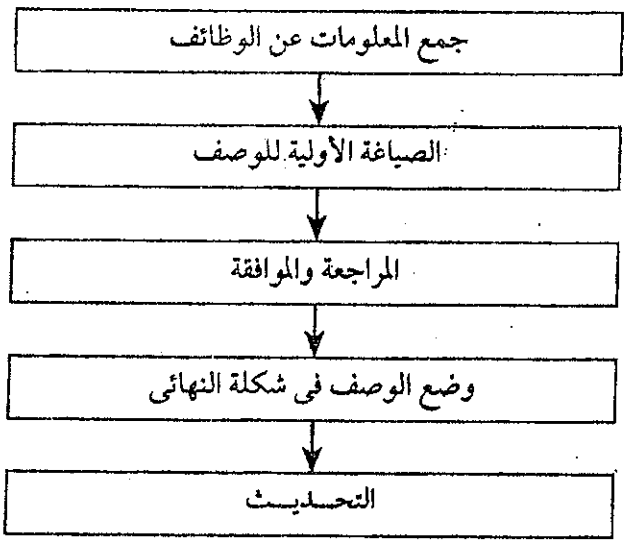
- الدليل التنظيمى - التقارير الدورية
- خرائط سير العمل - قوائم الأجور

ب- المصادر الأولية :

يقصد بالمصادر الأولية المكان الذى تجمع منه البيانات من مصادرها الأساسية ويتم ذلك عن طريق زيارة الإدارات والأقسام، وجمع البيانات من الأفراد شاغلى الوظائف، وكذلك الرؤساء المباشرين باستخدام قوائم الاستقصاء أو المقابلات أو كليهما، كذلك تستخدم الملاحظة أو المشاهدة الفعلية لفحص الوظيفة وهى تمارس على الطبيعة فى أوقات مختلفة وتحت ظروف متنوعة.

شكل (٦)

خطوات توصيف الوظائف



وتشمل البيانات التى يتم جمعها فى هذه المرحلة : مسمى الوظيفى- الدرجة المالية لها - الإدارة أو القسم الذي تتبع له الوظيفة - واجبات وإختصاصات الوظيفة الدائمة

والمؤقتة - الأجهزة والأدوات المستخدمة في أدائها - ظروف العمل المحيطة، كما قد تتضمن المعلومات أسئلة للعاملين عما يرونه من اقتراحات لتحسين وتطوير أداء العمل.

كما يراعى أيضاً في هذه المرحلة استيفاء آراء وملاحظات الرئيس المباشر للشخص القائم بالوظيفة التى تجمع عنها البيانات، لاستكمال أى نقص فى البيانات وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

٢- الصياغة الأولية لوصف الوظيفة :

يتم فى هذه المرحلة كتابة الصياغة الأولية لواجبات ومسئوليات الوظيفة من خلال بطاقة وصف مبدئية. ويصور الشكل رقم (٧) نموذج لبطاقة وصف الوظيفة والبنود الأساسية التي تتضمنها هذه البطاقة.

٣- المراجعة والموافقة :

بعد إعداد الوصف المبدئى للوظائف، يتم مراجعتها من قبل شاغلى الوظائف وكذلك رؤسائهم، للتأكد من سلامة الوصف المبدئى وتعديله إذا كانت هناك حاجة لذلك، وأخيراً الحصول علي الموافقة عليه.

٤- وضع الوصف في شكله النهائى :

بعد الموافقة النهائية على الصياغة الأولية لبطاقات الوصف، يتم إعداد الوصف فى شكله النهائي، ويفضل أن يقوم بهذه الخطوة شخص واحد للتأكد من توحيد الأسلوب والمحتوى.

٥- التحديث :

من المستبعد أن تستمر أى وظيفة على ماهى عليه لفترة طويلة، لذلك يفضل مراجعة الوصف بشكل منتظم للقيام بأية تعديلات مطلوبة يقتضيها التغيير في واجبات الوظيفة أو أساليب أدائها أو ظروف عملها، وتتبع عند التحديث نفس الخطوات السابقة مع ملاحظة أنها تأخذ وقتاً وجهداً أقل.

شكل رقم (٧)
نموذج بطاقة وصف للوظيفة

شركة رنكو لتصنيع النفط والغاز

بطاقة وصف الوظائف

مسمى الوظيفة : .....

الدرجة المالية : ..... رقم الوظيفة : .....

المجموعة النوعية للوظيفة : .....

الإدارة : .....

القسم : .....

التبعية التنظيمية :

تتبع مباشرة لـ : .....

تشرف مباشرة على : .....

ملخص عام للوظيفة :

.....

.....

.....

واجبات ومسئوليات الوظيفة :

.....

.....

.....

شروط شغل الوظيفة :

المؤهلات العلمية : .....

الخبرات العملية : .....

شروط أخرى : .....

ثانياً : تقييم الوظائف :

لما كانت المنظمة تضم مجموعات مختلفة من الوظائف تختلف فى درجات أهميتها ومساهمتها في تحقيق أهداف العمل، فإنه من الضروري تحديد قيمة كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف بالنسبة للوظائف أو المجموعات الأخرى، وبالتالى تعطى الأجور المناسبة للوظائف حسب تفاوتها في درجات الأهمية، ومن هنا كان تقييم الوظائف من أهم سياسات إدارة الأفراد.

مفهوم وأهمية تقييم الوظائف :

يقصد بتقييم الوظائف تحديد الأهمية أو القيمة النسبية للوظائف المختلفة بالمنظمة، ووضعها فى هيكل وظيفى متكامل حسب ترتيبها وقيمتها.

وتعتبر عملية التقييم على جانب كبير من الأهمية للأسباب التالية : [1]

١ - أنه من المنطقى أن تدفع رواتب عالية للوظائف التى تسهم فى تحقيق أهداف المنظمة.

٢ - العدالة في تحديد الرواتب والموضوعية فى أسس حساباتها.

٣- يساعد تقييم الوظائف علي بناء هيكل وظيفى متكامل.

٤ - يساعد في تدعيم الوصول إلى أهداف المنظمة، لأن الهيكل الوظيفي مبنى على أهمية الوظائف بالنسبة لهذه الأهداف.

طرق تقييم الوظائف :

يتم تقييم الوظائف باستخدام أربع طرق، وهى : الترتيب البسيط، التدرج، التقييم بالنقط، ثم العوامل المقارنة وتعتبر الطريقتان الأولي والثانية طرق وصفية أو غير كمية، في حين تعتبر الطريقتان الثالثة والرابعة طرق كمية.

١ - على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩١) ص ٧٢.

• الطرق غير الكمية :

١ - طريقة الترتيب البسيط :

تقوم هذه الطريقة على أساس ترتيب الوظائف بالمنظمة ترتيباً تنازلياً من حيث الأهمية، بمعنى وضع الوظيفة الأكثر أهمية أولاً، يليها الوظيفة الأقل أهمية.. وهكذا حتى أدنى وظيفة في المنظمة، وفى هذا الصدد يتم البدء بتحديد أكثر الوظائف أهمية، وأقل الوظائف أهمية، ثم يتم ترتيب الوظائف بين هاتين الوظيفتين وفقاً لأهمية كل وظيفة، فمثلاً تحدد وظيفة رئيس المنظمة أو المدير العام كأول وظيفة، وتحدد وظيفة معاون خدمة كأدنى وظيفة، ثم يتم ترتيب باقى الوظائف بين هاتين الوظيفتين.

وعند ترتيب الوظائف تجرى المقارنة بين الوظائف على أساس أنها وحدات متكاملة دون تقسيم أو تحليل الوظيفة إلى عوامل أو مكونات فرعية، ولكن على أساس أنها وحدة واحدة متكاملة، بمعنى أن القائم بالتقييم عندما يحدد الوظيفة الأولى والوظيفة الأخيرة، يكون أساس تحديده، مجموعة من العوامل أو المكونات المتعارف عليها كأساس للتقييم هى : التعليم، المسئولية، المجهود العقلى، المجهود البدنى، ظروف العمل، ثم يحدد القائم بالتقييم مدى شمول الوظيفة الأولى لهذه العوامل بثقل كبير ومدى إفتقار الوظيفة الأخيرة لهذه العوامل.[1]

وتستخدم هذه الطريقة عادة في المنظمات الصغيرة التي يعمل بها عدد قليل من الأفراد وبها عدد قليل نسبياً من الوظائف، حيث تكون الصورة الكلية للوظائف الموجودة بالمنظمة من حيث طبيعتها وخصائصها واضحة بالنسبة لمن يقوم بالتقييم.

ويتوقف نجاح هذه الطريقة على وجود بطاقات وصف مختصر لكل وظيفة تحدد

١ - محمد كمال مصطفى، تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف (القاهرة : بيمكو للاستشارات الهندسية)، ١٩٨٩، ص ٣٢٢

مهامها وواجباتها، حيث يساعدهذا الوصف علي التعرف على الأهمية النسبية، ومن ثم يسهل عملية الترتيب.

وحتي يكون ترتيب الوظيفة علي درجة مقبولة من الدقة، يفضل أن يقوم بالترتيب أكثر من فرد متخصص على أساس الاعتماد على رؤى متعددة، ثم يتم أخذ متوسط لترتيب مجموع المتخصصين على النحو الذى يبينه الجدول التالى.

جدول رقم (١)

ترتيب بعض الوظائف

الخبراء / الوظائف	ترتيب الخبير الأول	ترتيب الخبير الثانى	ترتيب الخبير الثالث	ترتيب الخبير الرابع	المتوسط	المتوسط بعد التقريب
أ	١	١	١	٢	١,٢٥	١
ب	٢	٢	٢	١	١,٧٥	٢
جـ	٣	٣	٣	٢	٢,٧٥	٣
د	٤	٣	٤	٤	٤,٠٠	٤
هـ	٥	٥	٥	٥	٤,٧٥	٥
و	٦	٦	٥	٤	٥,٢٥	٦

وتمتاز هذه الطريقة بما يلى :

(أ) السهولة والبساطة والسرعة النسبية.

(ب) قلة التكاليف.

(ج) تلائم المنظمات الصغيرة التي يوجد بها عدد قليل نسبياً من الوظائف.

ولكن يعاب عليها بقلة الموضوعية، لأنها تخضع المحكم الشخصي، الأمر الذي يفسح المجال للتحيز والتأثر بمركز الوظيفة أو مركز شغلها.

(٢) طريقة التدرج :

تقوم هذه الطريقة علي إتباع الخطوات التالية :

(أ) تقسيم الوظائف إلي مجموعات وظيفية تتماثل في طبيعة المهام، ومطالب شغل الوظيفة وتتمثل في المجموعات التالية :

- مجموعة الوظائف القيادية والإشرافية وتتضمن :
  - وظائف الإدارة العليا.
  - وظائف الإدارة الوسطى.
  - وظائف الإدارة المباشرة.
- مجموعة الوظائف التخصصية.
- مجموعة الوظائف الفنية.
- مجموعة الوظائف الكتابية.
- مجموعة الوظائف الحرفية.
- مجموعة الوظائف العادية.

(ب) وضع تعريف دقيق لكل مجموعة وظيفية، يكون أساسه المعرفة - المسئولية - المهارة - المجهود العقلي - المجهود البدني - ظروف العمل.

(ج) ترتيب المجموعات الوظيفية ترتيباً تنازلياً من حيث الأهمية وتحديد مدى الدرجات التى تستحقها كل مجموعة.

(د) ترتيب الوظائف داخل كل مجموعة وظيفية، وتحديد الدرجة، أو مدى الدرجات التى تستحقها كل وظيفة.

وتتميز هذه الطريقة بنفس مزايا الطريقة السابقة من حيث السهولة والبساطة في الاستخدام، ولكن يكتنفها بعض الصعوبات وهى :

(أ) صعوبة تحديد ووضع الدرجات، وخاصة إذا كانت هذه الدرجات تتضمن عدداً كبيراً من الوظائف فى المجالات المختلفة.

(ب) صعوبة تحديد عدد كبير من الأشخاص للقيام بعملية التقييم والذين يشترط فيهم الإحاطة بمختلف وظائف المنظمة.

(ج) إن أخطاء التحيز والحكم الذاتى مازالت موجودة مع هذه الطريقة.

الطريقة الكمية :

١- طريقة التقييم بالنقط :

تختلف هذه الطريقة عن الطريقتين السابقتين في أنها طريقة كمية، حيث تعتمد علي تحليل الوظيفة إلي مجموعة من العوامل، وتقدير مدى توافر هذه العوامل بالوظيفة علي أسس رقمية.

ويتطلب تطبيق هذه الطريقة اتباع الخطوات التالية : [١]

أ - تحديد عوامل التقييم.

ب- تحليل عوامل التقييم.

ج- تحديد ما يخص كل عامل من نقاط معينة.

ونتناول بالتفصيل هذه الخطوات.

أ - تحديد عوامل التقييم :

يتم فى هذه الخطوة تعيين مجموعة من العوامل الأساسية التى سيتم علي أساسها تقييم الوظائف وتتمثل تلك العوامل فيما يلى :

١- المرجع السابق، ص ٢٨٤.

- التعليم.
- المهارة.
- المسئولية.
- المجهود العقلى.
- المجهود البدنى.
- ظروف العمل.

ب- تحليل عوامل التقييم :

أى تقسيم كل عامل من عوامل التقييم السابقة إلى عناصر فرعية تدخل فى إطار كل عامل على حدة، ونوضح فيما يلى تحليل لكل عامل.

التعليم :

- مؤهل جامعي.
- مؤهل فوق المتوسط.
- مؤهل متوسط.
- مؤهل أقل من المتوسط.

المهارة :

- المهارة الفكرية.
- مهارة الاتصال.
- المهارة الفنية واليدوية.

وهكذا بالنسبة لباقى العوامل.

ج - تحديد ما يخص كل عامل من نقاط معينة :

أى تحديد الوزن النسبى لكل عامل من عوامل التقييم في صورة نسبة مئوية، بحيث يكون مجموع الأوزان النسبية ١٠٠٪، ويتم تحديد هذه الأوزان النسبية في ضوء مجموعة من الإعتبارات هى :

- تأثير كل عامل من عوامل التقييم فى إحداث مخرجات الوظيفة.
- قيمة هذه المخرجات هل هى مرتبطة بتحقيق أهداف روتينية أم أهداف متعلقة بحل المشكلات أم أهداف خلاقة؟
- إعطاء العوامل المرتبطة بالقدرات العقلية وزن نسبى أكبر من تلك العوامل المرتبطة باستخدام القدرات البدنية.

ويتم بعد ذلك تحديد الرقم الإجمالي للنقاط فقد يكون على سبيل المثال ١٠٠٠ نقطة، ثم يتم توزيع هذا الرقم الإجمالي على عوامل التقييم وفقاً للنسبة المئوية لكل عامل كما يلى :

جدول رقم (٢)

تحديد عوامل التقييم وتوزيع النقاط وفقاً للنسب المئوية

عوامل التقييم	النسبة المئوية	النقط
المهارة	٣٥٪	٣٥٠
المسئولية	٣٠٪	٣٠٠
التعليم	١٥٪	١٥٠
المجهود العقلى	١٠٪	١٠٠
المجهود البدنى	٥٪	٥٠
ظروف العمل	٥٪	٥٠
الإجمالى :	١٠٠٪	١٠٠٠

ثم يتم ترتيب الوظائف بناءً على ما تستحقه كل وظيفة من نقط معينة. وتمتاز هذه الطريقة فى أنها تستخدم مقياساً كمياً لتقييم الوظائف.

تحاول أن تضمن به قدراً من الموضوعية وتخفف تأثير الحكم الشخصى غير أنها تعتبر طريقة صعبة التنفيذ، وتتطلب خبرة كبيرة للقائمين عليها، إنها تعتبر طريقة صعبة التنفيذ، وتتطلب خبرة كبيرة للقائمين عليها، كما تستغرق وقتاً طويلاً لتنفيذها.

٢- طريقة العوامل المقارنة :

تتم عملية تقييم الوظائف تبعاً لهذه الطريقة بالخطوات الآتية :

أ - تحديد عوامل التقييم وهى لا تخرج عن العوامل السابق عرضها والتى تتكون من المهارة - المسئولية - المجهود العقلي - المجهود البدنى - ظروف العمل.

ب- تخصيص عدد من النقط لكل عامل من عوامل التقييم تمثل الأهمية النسبية لعوامل التقييم.

ج- ترتيب الوظائف تحت كل عامل وفقاً لأهميتها النسبية، وتحديد عدد النقط التى تستحقها الوظيفة من إجمالي النقط المخصصة لكل عامل علي حدة، ثم يوضع جدول ترتيب الوظائف. ويوضح المثال التالى تطبيق لهذه الطريقة.

مثال : يتكون قسم الشئون المالية والإدارية فى إحدى الشركات من مجموعة من الوظائف هى : رئيس قسم الشئون المالية والإدارية - رئيس حسابات - رئيس سكرتارية - أمين مخزن - محاسب - مشرف اجتماعى - موظف مستخدمين - موظف مشتريات - كاتب - فراش.

والمطلوب ترتيب هذه الوظائف حسب الأهمية النسبية لكل منها وفقاً لطريقة العوامل المقارنة.

لترتيب هذه الوظائف بالشكل الذي يعكس أهميتها وقيمتها النسبية سوف يتم - كما سبق أن ذكرنا - تحديد عوامل التقييم تم ترتيب الوظائف تحت كل عامل وتحديد عدد النقط التى تستحقها كل وظيفة من إجمالي النقط المخصصة لكل عامل.

ويوضح الجدول التالى ترتيب للوظائف تحت عوامل التقييم المختارة في ترتيب تنازلى :

جدول رقم (٣)

ترتيب الوظائف تحت عوامل التقييم المختارة فى ترتيب تنازلى

الترتيب	عوامل التقسيم				
	المهارة	المسئولية	للجهود العقلى	للجهود اليدنى	ظروف العمل
١	رئيس قسم الشئون المالية والإدارية	رئيس قسم الشئون المالية والإدارية	رئيس قسم الشئون المالية والإدارية	فراش	فراش
٢	رئيس الحسابات	رئيس الحسابات	رئيس الحسابات	موظف مشتريات	أمين مخزن
٣	رئيس السكرتارية	رئيس السكرتارية	رئيس السكرتارية	أمين مخزن	موظف مشتريات
٤	محاسب	محاسب	محاسب	مشرف اجتماعى	مشرف اجتماعى
٥	مشرف اجتماعى	أمين مخزن	موظف مشتريات	كاتب	كاتب
٦	أمين مخزن	موظف مشتريات	أمين مخزن	موظف مستخدمين	موظف مستخدمين
٧	موظف مشتريات	موظف مستخدمين	مشرف اجتماعى	محاسب	محاسب
٨	موظف مستخدمين	مشرف اجتماعى	موظف مستخدمين	رئيس الحسابات	رئيس الحسابات
٩	كاتب	كاتب	كاتب	رئيس السكرتارية	رئيس السكرتارية
١٠	فراش	فراش	فراش	رئيس القسم	رئيس القسم

ثم يتم إعداد كشف يحدد توزيع النقط على العوامل المختارة وبالتالى تحديد القيمة النسبية للوظائف كما يوضحها الجدول التالى :

جدول رقم (٤)

توزيع النقط على العوامل المختارة وتحديد القيمة النسبية للوظائف

م	الوظائف	عوامل التقسيم					إجمالى النقط (الوزن)	الترتيب
		المهارة	المسئولية	المجهود العقلى	المجهود البدنى	ظروف العمل		
١	رئيس قسم الشئون المالية والإدارية	٢٠	٢٠	٢٠	١	١	٦٢	١
٢	رئيس الحسابات	١٦	١٨	١٨	١	١	٥٤	٢
٣	رئيس السكرتارية	١٤	١٥	١٤	١	١	٤٥	٣
٤	محاسب	١٢	١٤	١٤	٢	١	٤٣	٤
٥	أمين مخزن	٨	١٢	١٠	٣	٣	٣٦	٥
٦	موظف مشتريات	٦	١٠	١٢	٣	٢	٣٣	٦
٧	مشرف اجتماعى	١٠	٦	٨	٢	١	٢٧	٧
٨	موظف مستخدمين	٤	٨	٦	٢	١	٢١	٨
٩	كاتب	٣	٣	٤	١	١	١٢	٩
١٠	فراش	١	١	١	٤	٤	١١	١٠

تدريبات

أولاً : حدد ما إذا كانت العبارات التالية صواب أم خطأ مع ذكر السبب في حدود خمسة أسطر.

١ - يقصد بتقييم الوظائف النموذج أو الإطار الذى يوضح واجبات واختصاصات الوظيفة وكذلك شروط شغلها. ( )

٢- تنفرد إدارة المنظمة بوضع وصف الوظائف دون حاجة لموافقة الأفراد شاغلى هذه الوظائف. ( )

٣- تعتمد طريقة الاستقصاء على جمع المعلومات عن الوظيفة من خلال الملاحظة المباشرة لشاغلى الوظائف. ( )

٤ - تعتمد طريقة الترتيب البسيط علي تقسيم الوظيفة إلى مجموعة من العوامل وتقدير مدى توافر كل عامل بالوظيفة بوزن نسبى معين. ( )

٥- تعتبر الطرق الكمية في تقييم الوظائف أدق من الطرق غير الكمية. ( )

ثانياً : أسئلة للمناقشة :

١ - ما هو المقصود بتوصيف الوظائف؟ ولماذا تضع المنظمات وصف لوظائفها؟

٢- كيف يساعد توصيف الوظائف العاملين على التخلص من الغموض فى إدراك وظائفهم؟

٣- ما هى مراحل إعداد الوصف الوظيفى؟ ثم ضع نموذج لبطاقة الوصف لوظيفة مدير إدارة الأفراد؟

٤ - ما هو تقييم الوظائف وأهميته بالنسبة للمنظمة والعاملين؟

٥- تناول بالشرح والتحليل إحدى الطرق غير الكمية وإحدى الطرق الكمية في تقييم الوظائف؟

الوحدة التعليمية الثالثة

تخطيط القوى العاملة

الأهداف الإجرائية :

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى:

* تعريف تخطيط القوى العاملة.
* أهداف تخطيط القوى العاملة.
* البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة.
* مراحل تخطيط القوى العاملة.
* بعض الأساليب المستخدمة فى تخطيط القوى العاملة.
* مشكلات تخطيط القوى العاملة بجمهورية مصر العربية.
* أهم التحديات التى تواجه القائمون بتخطيط القوى العاملة.
* تدريبات

المخرجات :

* إلمام الطالب بكيفية وضع خطة القوى العاملة للمنظمة.
* إلمام الطالب بالأساليب المستخدمة فى تخطيط القوى العاملة.

الوحدة التعليمية الثالثة

تخطيط القوى العاملة

تعريف تخطيط القوى العاملة

يعتبر التخطيط من إحدى الوظائف الإدارية الهامة للمنظمة باعتباره تصور للمستقبل وتحديد لعمل يتعلق بهدف معين وحتى يمكن توفير القوى العاملة المناسبة دون نقص أو زيادة في المنظمة فينبغي تخطيط القوى العاملة بها.

ويمكن تعريف تخطيط القوى العاملة «بأنه تلك العملية التى تضمن للمنظمة أن يتوافر لها ما تحتاج إليه من قوة العمل بالعدد والنوعيات المناسبة وفى التوقيت المناسب وتكون قوة العمل هذه قادرة على العمل بكفاءة وفاعلية لإنجاز المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة»[1].

ويقصد بتخطيط القوى العاملة «التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة فى المستقبل من مختلف المهارات والتخصصات واختيار أفضل السبل لتوفير تلك الاحتياجات»[2].

وإنى أرى أن تخطيط القوى العاملة يعنى تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من ناحية العدد والمهارة والتخصص والوقت الذى ينبغى أن تتوافر فيه وكذا إمكانيات تدبيرها والمحافظة عليها والعمل على تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة. وهذا التخطيط قد يكون سنوياً أو لمدة سنتين أو لثلاث سنوات أو لأربع سنوات فأكثر.

وتخطيط القوى العاملة تقدير كمى وكيفى للطاقات البشرية فى ضوء العرض المتاح من القوى العاملة والطلب من العمالة والعمل على تدبيرها. كما أن تخطيط القوى

(١) د. رفاعى محمد رفاعى، إدارة الأفراد، القاهرة، المطبعة الكمالية، ٢٠٠٢ ص ١٥.

(٢) Thomas H. Patten, Manpower Planning and the Development of Human Resources, (New York : John Wiley and Sons, Inc. 2006) P. 14

العاملة على مستوى المنظمة لا يتم بمعزل عن التخطيط فى المجالات الأخرى إذ أن التنسيق بين خطة العمالة وخطة الإنتاج وخطة التمويل وغير ذلك من برامج الإدارة هو أمر ضرورى. ولا يمكن أن يتم تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة بمعزل عن المستوى الإقليمى أو القطاعى أو القومى فهناك إرتباط بين المستويات التخطيطية المختلفة للقوى العاملة فخطة العمالة على مستوى المنظمة تعد بمثابة الخطوة الأولي الرئيسية التى يبنى عليها خطط العمالة على المستويات الأخرى.

- أهداف تخطيط القوى العاملة :

يحقق تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة الأهداف التالية :

١- المساهمة فى تخطيط القوى العاملة على المستويات الأخرى إذ يوفر الأساس الذى ينبنى عليه التخطيط على المستوى الإقليمى أو القطاعى أو القومى حيث أن المنظمة هى النواة الأساسية فى العملية التخطيطية.

٢- معرفة الوضع الحالى للقوى العاملة والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من القوى العاملة لتجنب وجود فائض أو عجز فى العمالة وتوزيع العمالة بين الإدارات المختلفة بالمنظمة طبقاً لاحتياجاتها الفعلية.

٣- إعداد موازنة الوظائف فى المستقبل مما يمكن من تقدير الأجور على أساس سليم وكذلك تحديد التزامات المنظمة المالية الأخرى بالنسبة للعاملين كنصيب المنظمة فى المعاشات والتأمينات.

٤- «تحديد معالم سياسات وخطة التعيين والتدريب المناظرة واللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادى السليم والمستقر داخل المنشأة»[1].

٥- معرفة المشكلات الأساسية التى تواجه قوة العمل الحالية بالمنظمة والتى تحد من استخدامها الاستخدام الفعال ووضع الحلول المناسبة لها.

(١) د. محمد عبدالفتاح منجى و د. محمد كمال مصطفى، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، بيمكو، ١٩٨٨، ص ٥٨.

٦- مساعدة الإدارة فى التخطيط والتنفيذ لخطط وبرامج العمل فى كافة الأنشطة الأخرى بالمنظمة.

- البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة :

ينبغى أن يتوافر للقائم بتخطيط القوى العاملة البيانات التالية :

(١) حجم الإنتاج ونوعيته :

تتوقف خطة العمالة على حجم الإنتاج فإذا كانت الشركة تخطط لزيادة الإنتاج فيترتب على ذلك زيادة عدد العاملين والعكس. مع الأخذ فى الاعتبار التكنولوجيا المستخدمة كما أن نوعية المنتج تؤثر على نوعية العمالة المطلوبة فإذا كان نوع المنتج معقد فأنه يحتاج إلى مهارة معينة من العمالة تختلف عن ما إذا كان المنتج نمطيا.

(٢) التشريعات العمالية :

ينبغى على مخطط القوى العاملة عند قيامه بتخطيط القوى العاملة أن يأخذ فى الاعتبار ما تنص عليه التشريعات العمالية من ناحية تحديد عدد ساعات العمل اليومى والقيود الخاصة بالعمل الإضافى وتشغيل الصبية والنساء وما تتطلبه تشريعات العمل من تشغيل نسبة معينة من المعوقين بالمنظمة كل ذلك يؤثر فى هيكل القوى العاملة.

(٣) التغييرات فى الآلات والمعدات :

يجب أن يتعرف مخطط القوى العاملة على التغييرات التى تنوى المنظمة إدخالها على الآلات والمعدات لأنها تؤثر على حجم العمالة. فإذا قامت المنظمة بإدخال آلات ومعدات جديدة بإدارة الإنتاج فقد ينتج عن ذلك زيادة فى عدد العمالة بتلك الإدارة فيمكن عمل تدريب تحويلى لهم وتوجيههم إلى وظائف أخرى داخل المنظمة والعمل على تدريب العمالة الحالية بإدارة الإنتاج على الآلات والمعدات الحديثة.

(٤) بيانات تفصيلية عن العاملين الحاليين :

يهدف تخطيط القوى العاملة إلى استكمال النقص في القوى العاملة الحالية لذا ينبغي أن يتوافر لدى القائم بتخطيط القوى العاملة حصر تفصيلي عن القوى العاملة بالمنظمة من ناحية العدد والنوع والسن والمؤهلات والخبرات والحالة الاجتماعية ..... والإدارات المختلفة التي يعملون بها بالمنظمة. ويفضل أن تعد بطاقة لكل فرد بالمنظمة يدون بها كل البيانات المتعلقة بالفرد وبتاريخه الوظيفي.

- مراحل تخطيط القوى العاملة :

تمر عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة بالمراحل التالية :

أولاً : دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة (العرض) :

ويتم دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة الإدارية والفنية .... الموجودة بالإدارات المختلفة بالمنظمة من حيث أعدادهم ونوعياتهم ومستوياتهم التعليمية والتدريبية ومدة الخبرة والحالة الاجتماعية والسن وموزعون حسب الوظائف المختلفة بالمنظمة. وكذلك معرفة الزيادة المتوقعة في العرض من العمالة نتيجة العودة من الأجازات الطويلة مثل الأجازات الدراسية وأجازات الوضع وأجازات مرافقة الزوج أو الزوجة والعودة من الإعارة وإنتهاء فترة التجنيد ... إلخ.

ويجب تحليل دوران العمل أو معرفة التسرب من العمالة أثناء العام مثل :

- **الإحالة إلى المعاش :** ويشمل ذلك عدد العاملين المتوقع إحالتهم إلى المعاش خلال فترة التخطيط وذلك بسبب بلوغهم السن القانوني لترك الخدمة.

- **الفصل من الخدمة :** ويشمل ذلك عدد الأفراد المتوقع فصلهم خلال فترة التخطيط لسبب أو لآخر ويتم حساب هؤلاء بنسبة مئوية بناءً على خبرة السنوات السابقة مع الأخذ في الحسبان التغييرات المتوقعة.

- **الوفيات** : وتستخرج كنسبة مئوية من عدد العاملين نتيجة الخبرة السابقة.

- **النقل والترقية** : المخطط القيام بها خلال الفترة الزمنية المقبلة وتحسب كنسبة مئوية من عدد العاملين من واقع الخبرة السابقة أو من واقع دراسة التنظيم فى المنظمة والتوسعات المنتظر حدوثها.

- **الأجازات الطويلة** : مثل الأجازات الدراسية وأجازة الإعارة .. إلخ وتستخرج أيضاً كنسبة مئوية من عدد العاملين نتيجة الخبرة السابقة.

- **الاستقالة الاختيارية** : للعاملين خلال فترة التخطيط يتم حسابها من الخبرة السابقة ووضع المنظمة التنافسى فى سوق العمل.

وتمثل البنود السابقة مقدار النقص المتوقع الذى سوف يحدث خلال فترة التخطيط والتى يجب أن تأخذها الإدارة فى الاعتبار حتى تتلافى النقص المتوقع فى قوة العمل. وينبغى التعرف أيضا على الغياب بالإدارات المختلفة بالمنظمة.

ثانياً : التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة خلال فترة الخطة (الطلب).

بعد تقييم الموقف الحالى للقوى العاملة يلى ذلك التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة خلال فترة الخطة وينبغى هنا معرفة **حجم المبيعات المتوقعة** من إدارة المبيعات بالمنظمة بعد ذلك يتم عمل **جداول الإنتاج** وهذه الجداول يتم تجزئتها إلى برامج عمل لكل فترة زمنية معينة. ومعرفة أى توسعات مرتقبة تنوى المنظمة إجرائها أو إنكماش محتمل فى حجم بعض أنشطة المنظمة بهدف تقدير حجم الطلب من العمالة خلال فترة الخطة من مختلف التخصصات والمستويات.

وتوجد بعض الأساليب التى تساعد المخطط فى تقدير الطلب من القوى العاملة وسيتم مناقشتها بعد عرض مراحل تخطيط القوى العاملة.

ثالثاً : موازنة العرض والطلب فى تخطيط القوى العاملة :

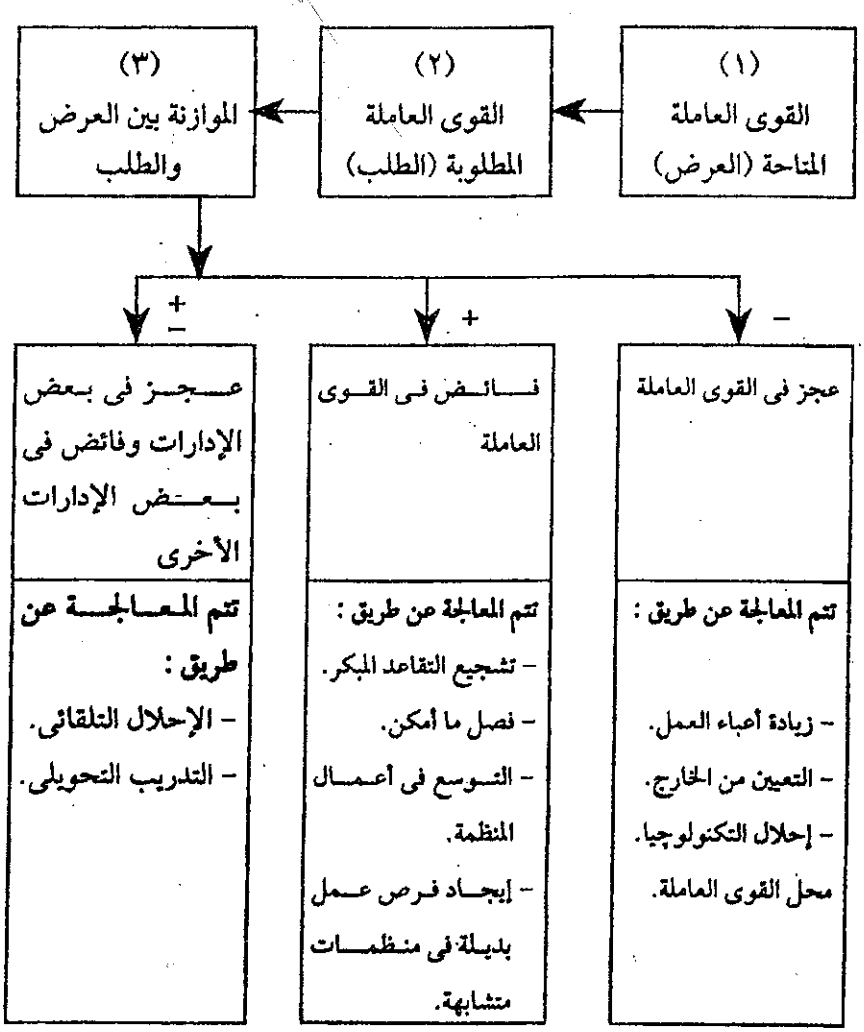
بعد معرفة العرض المتاح من القوى العاملة والطلب المتوقع تتم المقارنة وقد ينتج عن تلك المقارنة عجز أو فائض فى العمالة.

ويتم معالجة العجز في القوى العاملة التى أسفرت عنها خطة العمالة إما عن طريق التعيين من خارج المنظمة أو من داخل المنظمة عن طريق تكبير الوظائف والأعمال من حيث زيادة نطاق إختصاصاتها ومهامها الإدارية للتغلب على الاحتياجات المطلوبة من العمالة. وعلى المخطط أن يقارن بين تكلفة التدريب اللازمة لشغل الوظائف بعد إعادة تصميمها فى ضوء أسلوب التكبير وبين بقاء الوضع على ما هو عليه والاستعانة بموظفين من الخارج، أما فى حالة وجود فائض من القوى العاملة فيتم إجراء تدريب تحويلى لإعادة توزيع العمالة للقيام بوظائف أخرى أو بالفصل ما أمكن ذلك.

ويوضح الشكل التالى كيفية معالجة العجز أو الفائض من القوى العاملة بالمنظمة أو العجز فى بعض الإدارات والفائض فى بعض الإدارات الأخرى من القوى العاملة :

شكل رقم (٨)

معالجة العجز أو الفائض أو كلاهما من القوى العاملة بالمنظمة



وفيما يلى بعض العلاقات الأساسية فى تخطيط القوى العاملة : -

(أ) الاحتياجات الإضافية من القوى العاملة

= الطلب الكلى على القوى العاملة - العرض المتاح داخل المنظمة من القوى العاملة.

(ب) العرض المتاح داخل المنظمة من القوى العاملة = أعداد القوى العاملة الحالية وهياكلها.

(ج) خطة القوى العاملة = الاحتياجات فى الأجل القصير كماً وكيفاً + الاحتياجات فى الأجل الطويل كماً وكيفاً.

(د) مكونات خطة القوى العاملة = الاختيار والتعيين + النقل + الترقية + التدريب

ويوضح الجدول التالى خطة العرض والطلب من العمالة لإحدى المنظمات خلال خمس سنوات قادمة من سنة ٢٠١٤ إلى سنة ٢٠١٨ .

جدول رقم (٥) خطة العمالة للسنوات من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨ لإحدى المنظمات

	البيان	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	الإجمالى
العرض	١- القوى العاملة المتاحة فى بداية العام	٣٠٠	٣٦٠	٣٩٠	٤١٠	٤١٥	
	٢- الزيادة المتوقعة فى العرض	٢٠	٣٠	٣٥	٤٠	٤٥	١٧٠
		٣٢٠	٣٩٠	٤٢٥	٤٥٠	٤٦٠	
	٣- النقص المتوقع فى العرض						
	(أ) الاحالة إلي المعاش ٢٪	٦	٧	٨	٨	٨	٣٧
	(ب) الفصل ١٪	٣	٤	٤	٤	٤	١٩
	(ج) الوفيات ٢٪	٦	٧	٨	٨	٨	٣٧
	(د) النقل، الترقية، الأجازات ٦٪	١٨	٢٢	٢٤	٢٥	٢٥	١١٤
	(هـ) الاستقالة الاختيارية ١٪	٣	٤	٤	٤	٤	١٩
	٤- المجموع (أ+ب+ج+د+هـ)	٣٦	٤٤	٤٨	٤٩	٤٩	٢٢٦
	٥- الصافى وهو الرقم الإجمالى المتاح فى نهاية العام (١+٢-٤)	٢٨٤	٣٤٦	٣٧٧	٤٠١	٤١١	
الطلب	٦- العدد المطلوب فى بداية العام	٣٠٠	٣٦٠	٣٩٠	٤١٠	٤١٥	
	٧- الاحتياجات الإضافية المطلوبة خلال العام من واقع تقدير الطلب	٦٠	٣٠	٢٠	٥	صفر	١٥٥
	٨- إجمالى الاحتياجات في نهاية العام (٦ + ٧)	٣٦٠	٣٩٠	٤١٠	٤١٥	٤١٥	
الموازنة بين العرض والطلب	٩- العدد الإضافى من العمالة المطلوبة خلال العام (٨-٥)	٧٦	٤٤	٣٣	١٤	٤	١٧١

يتضح من الجدول السابق أن المنظمة فى حاجة إلى ١٧١ فرداً خلال الخمس سنوات، ٧٦ فرداً للسنة الأولى، ٤٤ فرداً للسنة الثانية، ٣٣ فرداً للسنة الثالثة، ١٤ فرداً للسنة الرابعة، ٤ أفراد للسنة الخامسة من الخطة.

- بعض الأساليب المستخدمة فى تخطيط القوى العاملة :

توجد عدة أساليب يستطيع القائمون بتخطيط القوى العاملة بالمنظمة أن يستعينوا بها فى تحديد الأعداد المطلوبة من العمالة فى فترة مقبلة ومنها :

أولا : الطرق الإحصائية :

تعتبر طرق الإرتباط والانحدار من أكثر الطرق الإحصائية فى التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة بالمنظمة. حيث يمكن دراسة العلاقة بين إحدى المتغيرات المستقلة في السنوات السابقة مثل الاستثمارات أو أرقام الإنتاج أو المبيعات أو أى متغيرات أخرى مستقلة وحجم القوى العاملة المناظرة لها كمتغير تابع عن طريق إيجاد معامل الإرتباط البسيط بين الظاهرتين كما يلى :

$$\text{معامل الإرتباط} = \frac{\text{مجـ}(\text{س} - \bar{\text{س}})(\text{ص} - \bar{\text{ص}})}{\sqrt{\text{مجـ}(\text{س} - \bar{\text{س}})^2 \ \text{مجـ}(\text{ص} - \bar{\text{ص}})^2}}$$

س تعبر عن المتغير المستقل ص تعبر عن المتغير التابع

وتتضح أهمية معامل الإرتباط فى تحديد ما إذا كانت العلاقة بين الأرقام علاقة حقيقية أو علاقة ناشئة عن الصدفة البحته هذا ويمكن استخدام المعادلة التالية لاختبار صحة الإفتراض ويطلق عليها إختبار «ت» :

$$\text{حيث ت} = \frac{\text{ر}\sqrt{\text{ن} - ٢}}{\sqrt{١ - \text{ر}^2}}$$

إذ أن : ر هى معامل الإرتباط

ن هى عدد الأزاج من القيم

كذلك فإن هناك الإرتباط المتعدد الذى يربط بين العمالة ومجموعة من المتغيرات المختلفة مثل الإنتاج، المبيعات، الاستثمارات فى الأصول لمعرفة مدى قوة العلاقة التى تربط بين المتغيرات جميعا.

وهناك أسلوب إحصائى آخر يسمى بتحليل الإنحدار والغرض منه أيضا التنبؤ بحجم العمالة من واقع استقراء الأرقام مستقبلا والتى تعتمد على فحص العلاقة بينهما بعد التأكد من وجود إرتباط وثيق[1].

مثال رقم (١) :

قامت إدارة تخطيط القوى العاملة بشركة ما بدراسة بهدف الوصول إلى تقدير دقيق للقوى العاملة بالشركة ككل من واقع قيمة الاستثمارات وحجم العمالة الموضحة بالجدول التالى خلال الفترة الزمنية من سنة ٢٠٠٩ إلى سنة ٢٠١٤ :

جدول رقم (٦)

قيمة الاستثمارات وحجم العمالة لشركة ما فى الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٤

السنوات	قيمة الاستثمارات بالألف جنية	حجم القوى العاملة بالألف
٢٠٠٩	٢٢	٢
٢٠١٠	٢٦	٣
٢٠١١	٣٠	٣,٥
٢٠١٢	٣٣	٤,٥
٢٠١٣	٣٤	٥
٢٠١٤	٣٥	٦

(١) د. أسامه عبدالحليم مصطفى، إدارة الأفراد، الزقازيق، مكتبة المدينة، ١٩٨٤، ص ٥٦.

والمطلوب :

التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة لعام ٢٠١٥ علماً بأن قيمة الاستثمارات المخططة لعام ٢٠١٥ هى ٤٠ ألف جنيه.

الحل

تستخدم معادلة الإرتباط الآتية :

$$ر = \frac{مجـ (س - سَ)\ (ص - صَ)}{\sqrt{مجـ (س - سَ)^{٢}\ مجـ (ص - صَ)^{٢}}}$$

س= قيمة الاستثمارات فى السنوات المختلفة

ص = حجم القوى العاملة فى السنوات المختلفة

وحتى يمكن تطبيق تلك المعادلة ينبغى التوصل إلى عدة بيانات كالآتى :

جدول رقم (٧) استخراج البيانات لتطبيق معادلة الإرتباط

السنوات	قيمة الاستثمارات بالآف جنيه س	حجم القوى العاملة بالألف جنيه ص	(س-سَ)	(ص-صَ)	(س-سَ) × (ص-صَ)	(س-سَ)٢	(ص-صَ)٢
٢٠٠٩	٢٢	٢	٨-	٢-	١٦	٦٤	٤
٢٠١٠	٢٦	٣	٤-	١-	٤	١٦	١
٢٠١١	٣٠	٣,٥	صفر	٠,٥-	صفر	صفر	٠,٢٥
٢٠١٢	٣٣	٤,٥	٣	٠,٥	١,٥	٩	٠,٢٥
٢٠١٣	٣٤	٥	٤	١	٤	١٦	١
٢٠١٤	٣٥	٦	٥	٢	١٠	٢٥	٤
المجموع	١٨٠	٢٤			٣٥,٥	١٣٠	١٠,٥

∴ سَ أى الوسط الحسابى لقيم المتغير المستقل (قيمة الاستثمارات)

$$= \frac{١٨٠}{٦} = ٣٠$$

صَ أى الوسط الحسابى لقيم المتغير التابع (حجم القوى العاملة)

$$= \frac{٢٤}{٦} = ٤$$

$$ر = \frac{٣٥,٥}{\sqrt{١٣٠ \times ١٠,٥}} = \frac{٣٥,٥}{\sqrt{١٣٦٥}}$$

$$ر = \frac{٣٥,٥}{٣٦,٩٥} = ٠,٩٦$$

ونظراً لأن درجة الإرتباط بين المتغير المستقل (قيمة الاستثمارات) وبين المتغير التابع (حجم القوى العاملة) قوية إذن يمكن الاعتماد عليها فى التنبؤ بحجم القوى العاملة لعام ٢٠١٥

وتستخدم المعادلة التالية لتقدير حجم القوى العاملة المتوقعة :

$$ص م = صَ + \left[\left(\frac{مجـ (س - سَ)(ص - صَ)}{مجـ (س - سَ)^{٢}} \right) (س م - سَ) \right]$$

حيث :

ص م تعبر عن حجم القوى العاملة المتوقعة.

س م تعبر عن قيمة الاستثمارات المخططة.

ص م (حجم القوى العاملة المتوقعة لسنة ٢٠١٥)

$$= ٤ + \left[(٣٠ - ٤٠) \frac{٣٥,٥}{١٣٠} \right]$$

$$= ٤ + ٠,٢٧٣١ \times ١٠$$

= ٤ + ٢,٧٣١ = ٦,٧٣١ أى ٦٧٣١ عاملاً

ويمكن تقدر حجم القوى العاملة فى المستقبل من واقع بيانات العمالة السابقة والزمن باستخدام طريقة المربعات الصغرى من خلال سلسلة زمنية :

مثـــال رقم (٢) :

إذا كان لدينا البيانات التالية عن تطور حجم العمالة فى إحدى الشركات الصناعية من سنة ٢٠٠٧ إلى سنة ٢٠١٤ .

جدول رقم (٨)

تطور حجم العمالة لشركة ما فى الفترة من ٢٠٠٧ إلى٢٠١٤

السنوات	حجم العمالة
٢٠٠٧	١٨٠
٢٠٠٨	١٩٠
٢٠٠٩	٢٢٠
٢٠١٠	٢٣٠
٢٠١١	٢١٠
٢٠١٢	٢٤٠
٢٠١٣	٢١٨
٢٠١٤	٢٣٠

والمطلوب :

تحديد حجم العمالة المتوقعة لسنة ٢٠١٥ باستخدام طريقة المربعات الصغرى.

الحـــل

بإفتراض أن خط الإتجاه العام على شكل خط مستقيم تكون معادلته من الدرجة الأولى على الصورة التالية :

ص = أ + ب س (١)

ويمكن تحديد قيمة كل من أ، ب من المعادلتين التاليتين :

مجـ ص = ن أ + ب مجـ س (٢)

مجـ س ص = أ مجـ س + ب مجـ س^{٢} (٣)

حيث :

ص تمثل حجم العمالة

س تمثل الزمن

أ، ب ثوابت

ولحساب قيمة كل من أ، ب يتم عمل الجدول التالى :

جدول رقم (٩)

جدول لحساب قيمة أ ، ب

السنوات	ص	س	س ص	س٢
٢٠٠٧	١٨٠	صفر	صفر	صفر
٢٠٠٨	١٩٠	١	١٩٠	١
٢٠٠٩	٢٢٠	٢	٤٤٠	٤
٢٠١٠	٢٣٠	٣	٦٩٠	٩
٢٠١١	٢١٠	٤	٨٤٠	١٦
٢٠١٢	٢٤٠	٥	١٢٠٠	٢٥
٢٠١٣	٢١٨	٦	١٣٠٨	٣٦
٢٠١٤	٢٣٠	٧	١٦١٠	٤٩
المجموع	١٧١٨	٢٨	٦٢٧٨	١٤٠

وبالتعويض فى المعادلتين (٢) و (٣) نجد أن :

١٧١٨ = ٨ أ + ٢٨ ب (٢)

٦٢٧٨ = ٢٨ أ + ١٤٠ ب (٣)

وبضرب طرفى المعادلة (٢) × ٣,٥ نجد أن :

٦٠١٣ = ٢٨ + ٩٨ ب

وبطرح هذه المعادلة من المعادلة (٣) ينتج الآتى :

٢٦٥ = ٤٢ ب

$$ب = \frac{٢٦٥}{٤٢} = ٦,٣١$$

ولاستخراج قيمة (أ) نعوض فى أى من المعادلتين ولتكن المعادلة (٢) نجد أن :

$$١٧١٨ = ٨أ + ٢٨ \times ٦,٣١$$

$$٨أ = ١٧١٨ - ١٧٦,٦٨$$

$$٨أ = ١٥٤١,٣٢$$

$$أ = \frac{١٥٤١,٣٢}{٨} = ١٩٢,٦٧$$

وبالتعويض فى المعادلة الأولى وهى ص = أ + ب س يمكن التنبؤ بحجم العمالة لسنة ٢٠١٥ كما يلى :

= ١٩٢,٦٧ + ٦,٣١ × ٨ (ترتيب الفترة الزمنية المستقبلية)

= ١٩٢,٦٧ + ٥٠,٤٨ = ٢٤٣,١٥ عامل.

∴ حجم العمالة لسنة ٢٠١٥ هو ٢٤٣ عاملاً.

ويشترط لاستخدام الطرق الإحصائية أن تكون البيانات المتاحة متوافرة فى شكل سلاسل زمنية منتظمة ومتصلة وأن تكون المتغيرات الأساسية مرتبطة مع بعضها البعض فى علاقات منطقية ورياضية.

ثانياً : طريقة دراسة أماكن العمل

تقوم هذه الطريقة على تقسيم المنشأة إلى مجموعات من أماكن العمل حيث يقصد بمكان العمل أصغر حد ممكن من التقسيم الإدارى أو الفنى داخل المنشأة ويمكن دراسة

أماكن العمل بأسلوب دراسة العمل تحديد حجم العمالة المطلوبة التنبؤ بها إذا ما تم تحديد حجم الإنتاج المطلوب إنجازه.

وتتضمن خطوات هذه الطريقة فى الآتى :

(١) تقسيم المنشأة إلي مجموعات من أماكن العمل.

(٢) تحديد عدد أماكن العمل المماثلة في كل مجموعة.

(٣) تحديد كثافة العمالة اللازمة لمكان العمل الواحد.

(٤) تحديد عدد الورديات اليومية.

(٥) تحديد أيام عمل الآلة فى السنة.

(٦) تحديد أيام عمل العامل فى السنة.

مثال :

تم الحصول على البيانات التالية من أحد أقسام إحدى الشركات :

(١) كثافة العمالة لمكان العمل الواحد (آلة) تحتاج إلى :

عدد ٢ عامل ماهر

عدد ١ عامل متوسط المهارة

(٢) عدد أماكن العمل المماثلة (عدد الآلات) ٤٠ آلة.

(٣) عدد أيام تشغيل الآلة الواحدة فى السنة ٣٠٠ يوم.

(٤) متوسط أيام عمل العامل الماهر في السنة ٢٦٠ يوماً.

(٥) متوسط أيام عمل العامل متوسط المهارة فى السنة ٢٥٠ يوماً.

(٦) نظام العمل يتم على أساس ٣ ورديات يومية.

والمطلوب :

حساب الاحتياجات المستقبلية من العمالة الماهرة ومتوسطى المهارة.

الحـــل

يمكن تحديد عدد العمالة فقاً لهذه الطريقة من خلال المعادلة التالية :

$$\frac{\text{عدد أماكن العمل المماثلة} \times \text{كثافة العمالة} \times \text{عدد الورديات} \times \text{عدد أيام عمل الآلة فى نفس السنة}}{\text{متوسط عدد أيام عمل العامل فى السنة}}$$

$$\therefore \text{عدد العمالة الماهرة} = \frac{٤٠ \times ٢ \times ٣ \times ٣٠٠}{٢٦٠} = ٢٧٧ \text{ عاملاً ماهراً}$$

ويمكن بنفس الطريقة معرفة عدد العمالة متوسطى المهارة :

$$= \frac{٤٠ \times ١ \times ٣ \times ٣٠٠}{٢٥٠} = ١٤٤ \text{ عاملاً متوسطى المهارة}$$

وهكذا بالنسبة لمختلف أماكن العمل الأخرى داخل المنشأة مع تحديد الفئات الوظيفية المناظرة.

ويمكن جمع احتياجات أماكن العمل المختلفة فى المنشأة لتحديد إجمالى الطلب على العمالة كماً وكيفاً. وتصبح هذه الطريقة من أبسط وأدق الطرق خاصة فى المنشآت التى تتميز بوجود مجموعات من أماكن العمل المماثلة.

ثالثاً : معدلات الأداء :

ترتبط معدلات الأداء بدراسة العمل السابقة فكلا الطريقتين تبحثان فى تحديد كمية وكفاءة الإنجاز الذى يقوم به العامل فى أى نشاط أو فى أى مستوى. وعموماً فهذه الطريقة تعتمد على وضع معدلات أداء عمل نمطية لكل نشاط تقوم به القوى العاملة داخل الإدارة الواحدة.

ومعدلات الأداء ما هى إلا معدلات تقديرية لكنها أقرب إلى الموضوعية.

كما يتم تحديد معدل أداء لكل فرد أو لساعة العمل فإذا ما تم تحديد معدلات الأداء بدقة وتم تحديد حجم الإنتاج فيمكن تحديد العمالة المطلوبة كما يلى :

$$\text{العمالة المطلوبة فى فئة معينة} = \frac{\text{حجم الإنتاج المخطط}}{\text{معدل الأداء النوعى}}$$

مثـــال رقم (١) :

بفرض أن قسم (أ) فى شركة من الشركات تم تقدير كمية الإنتاج له فى فترة الخمس سنوات القادمة بـ ٦٠٠٠٠ وحدة لكل سنة وقد تبين من دراسات الوقت أن معدل أداء عدد ٦ عمال ٣٠ وحدة فى اليوم الواحد. كما أن عدد أيام العمل الفعلية ٣٠٠ يوم عمل لكل عامل. مع العلم بأن معدل دوران العمل السنوى لهذا القسم دائماً يصل إلى ٢٪ فما هو عدد العمال المطلوبين لهذا القسم فى بداية شهر يناير سنة ٢٠١٥ حتى يمكنهم تحقيق الهدف الإنتاجى وهو ٦٠٠٠٠ وحدة سنوياً؟.

الحـــل

$$\text{إنتاجية العامل الواحد فى اليوم} = \frac{٣٠}{٦} = ٥ \text{ وحدات لكل عامل فى اليوم.}$$

إنتاجية العامل فى السنة = ٥ × ٣٠٠ = ١٥٠٠ وحدة

∴ عدد العاملين المطلوبين قبل إضافة دوران العمل

$$= \frac{\text{حجم الإنتاج المخطط}}{\text{إنتاج العامل الواحد}}$$

$$= \frac{٦٠٠٠٠}{١٥٠٠} = ٤٠ \text{ عاملاً}$$

العمالة المطلوبة لمواجهة دوران العمل

$$= ٤٠ \times \frac{٢}{١٠٠} = ٠,٨ \text{ أى (عامل واحد)}$$

∴ إجمالى العمالة المطلوبة فى بداية شهر يناير ٢٠١٥ = ٤٠ + ١ = ٤١ عاملاً.

مثال رقم (٢) :

قام المسئولون بشركة الملابس الجاهزة بتقدير كمية الإنتاج لعام ٢٠١٥ ومقدارها ٧٥٠٠٠ وحدة وقد تبين من دراسات الوقت أن معدل أداء عدد ٨ عمال ٤٠ وحدة في اليوم الواحد كما أن عدد الأيام في السنة ٣٦٥ يوماً منها ٦٥ يوماً أجازات وعطلات رسمية مع العلم بأن معدل دوران العمل السنوى لهذه الشركة دائماً يصل إلى ٤٪.

والمطلوب : تحديد عدد العاملين المطلوبين لهذه الشركة فى بداية شهر يناير لسنة ٢٠١٥ وحتى يمكنهم تحقيق الهدف الإنتاجى وهو ٧٥٠٠٠ وحدة سنوياً.

الحـــل

$$\text{إنتاجية العامل الواحد في اليوم} = \frac{٤٠}{٨} = ٥ \text{ وحدات}$$

عدد أيام العمل الفعلية فى السنة = ٣٦٥ - ٦٥ = ٣٠٠ يوم

إنتاجية العامل في السنة = ٥ × ٣٠٠ = ١٥٠٠ وحدة

$$\text{عدد العاملين المطلوبين} = \frac{\text{حجم الإنتاج المخطط}}{\text{إنتاج العامل الواحد}}$$

$$= \frac{٧٥٠٠٠}{١٥٠٠} = ٥٠ \text{ عاملاً}$$

$$\text{العمالة المطلوبة لمواجهة دوران العمل} = ٥٠ \times \frac{٤}{١٠٠} = ٢ \text{ عامل}$$

∴ إجمالى القوى العاملة المطلوبة فى بداية شهر يناير ٢٠١٥ = ٥٠ + ٢ = ٥٢ عاملاً.

مثال رقم (٣)

قسم من أقسام إحدى الشركات يخطط لإنتاج ٢٠٠٠ وحدة لعام ٢٠١٥ من المنتج (أ) مع العلم بأن متوسط عدد ساعات العمل المتوقعة السنوية لكل عامل ٢٠٠٠ ساعة عمل ويوضح الجدول التالى عدد ساعات العمل المطلوبة لإنتاج وحدة واحدة من المنتج (أ) والقوى العاملة الحالية لعام ٢٠١٤ لكل نوع من الأعمال :

جدول رقم (١٠) أنواع الأعمال والساعات والعمالة الحالية

الأعمال	عدد الساعات المطلوبة	القوى العاملة الحالية بالقسم
هندسية	٢	٢
فنية	٤	٣
سباكة	٦	٤
خدمية	٤	٥
مالية	١	٢
إدارية	١	٣

والمطلوب : تحديد القوى العاملة المطلوبة لكل نوع من الأعمال مع بيان العجز والفائض لعام ٢٠١٥ لهذا القسم

الحل

تحديد القوى العاملة المطلوبة لكل نوع من الأعمال وبيان العجز والفائض لعام ٢٠١٥

جدول رقم (١١) تحديد العمالة المطلوبة لكل نوع من الأعمال

(١) الإنتاج المخطط (وحدة)	(٢) عدد الساعات المطلوبة لإنتاج وحدة واحدة	(٣) عبء العمل (١ × ٢)	(٤) عدد ساعات العمل المتوقعة السنوية لكل عامل	(٥) القوي العاملة المطلوبة (٣ ÷ ٤)	(٦) القوى العاملة الحالية	(٧) فائض وعجز القوى العاملة (٦-٥)
٢٠٠٠	٢ هندسية	٤٠٠٠	٢٠٠٠	٢	٢	–
	٤ فنية	٨٠٠٠	٢٠٠٠	٤	٣	١–
	٦ سباكة	١٢٠٠٠	٢٠٠٠	٦	٤	٢–
	٤ خدمية	٨٠٠٠	٢٠٠٠	٤	٥	١+
	١ إدارية	٢٠٠٠	٢٠٠٠	١	٢	١+
	١ مالية	٢٠٠٠	٢٠٠٠	١	٣	٢+

يتضح من الجدول السابق أن هناك عجز فى القوى العاملة فى الأعمال الفنية والسباكة ويوجد فائض في الأعمال الخدمية والإدارية والمالية. ومن أجل أن يكون موقف الشركة دقيقاً لابد من إحاطة القائمون بتخطيط القوى العاملة بأى تغيرات متوقعة قد تطرأ على القوى العاملة خلال السنوات القادمة (نقل – ترقية – غياب – دوران عمل ، أجازات طويلة....) حتى يتم تقدير القوى العاملة تقديراً سليماً.

ويمكن عن طريق معدلات الأداء وحركة العاملين بين الوظائف سواء بالنقل أو بالترقية أو ترك العاملين العمل بالمنظمة يمكن تحديد حجم العمالة فى فترة مقبلة كما يتضح من المثال التالى :

مثـــال رقم (٤) :

تقـوم إحدى الشـركات الصناعـية بثلاث عـمليات إنتـاجيـة أ، ب، جـ وكان عـدد العاملين فى هذه العمليات ومعدل أداء كل عامل فى أول يناير سنة ٢٠١٤ كما يلى :

العـــملية (أ) بها ٢٠٠ عامل ومعدل أداء العامل فى الشهر ١٠٠ وحدة

العـملية (ب) بها ١٠٠ عامل ومعدل أداء العامل فى الشهر ١٢٠ وحدة

العملية (جـ) بها ٨٠ عاملاً ومعـدل أداء العـامل فـى الشهر ٢٠٠ وحدة

وتخطط الشركة لإنتـاج ٣٠٠٠٠ وحدة فى الشهر للعـملية (أ)، ١٥٠٠٠ وحدة فى الشهـر فى العمليـة (ب)، ٤٠٠٠٠ وحدة فى الشهـر فى العمليـة (جـ) وذلك إبتداء من أول يناير سنة ٢٠١٥ .

ولقد إتضحت البيانات التالية من دراسة حركة العاملين بين العمليات المختلفة :

العملية (أ) :

إنتقل ٣٠ عاملاً إلى العملية (ب).

إنتقل ١٦ عاملاً إلى العملية (جـ).

ترك ١٠ عمال العمل بالشركة.

العملية (ب) :

إنتقل ٦ عمال إلى العملية (أ).

إنتقل ١٤ عاملاً إلى العملية (جـ).

ترك ٩ عمال العمل بالشركة.

العملية (جـ) :

إنتقل ٧ عمال إلى العملية (أ).

إنتقل ٨ عمال إلى العملية (ب).

ترك ١١ عاملاً العمل بالشركة.

والمطلوب :

تحديد عدد العاملين المطلوبين فى كل عملية فى أول يناير ٢٠١٥، مع تحديد الوقت الذى يعين فيه العاملون الجدد علماً بأن أى عامل يعين فى العملية (أ) من خارج الشركة يحتاج إلى تدريب لمدة شهر والعامل الذى يعين فى العمليتين (ب)، (جـ) إذا كان من خارج الشركة يحتاج إلى تدريب شهرين وأى عامل منقول من داخل الشركة إلى العملية (جـ) فقط يحتاج تدريب لمدة شهر مع العلم بأن الشركة عند التوسع تنوى شراء نفس النوع من الآلات.

الحـــل

تحديد عدد العاملين المطلوبين فى كل عملية فى أول يناير سنة ٢٠١٥ :

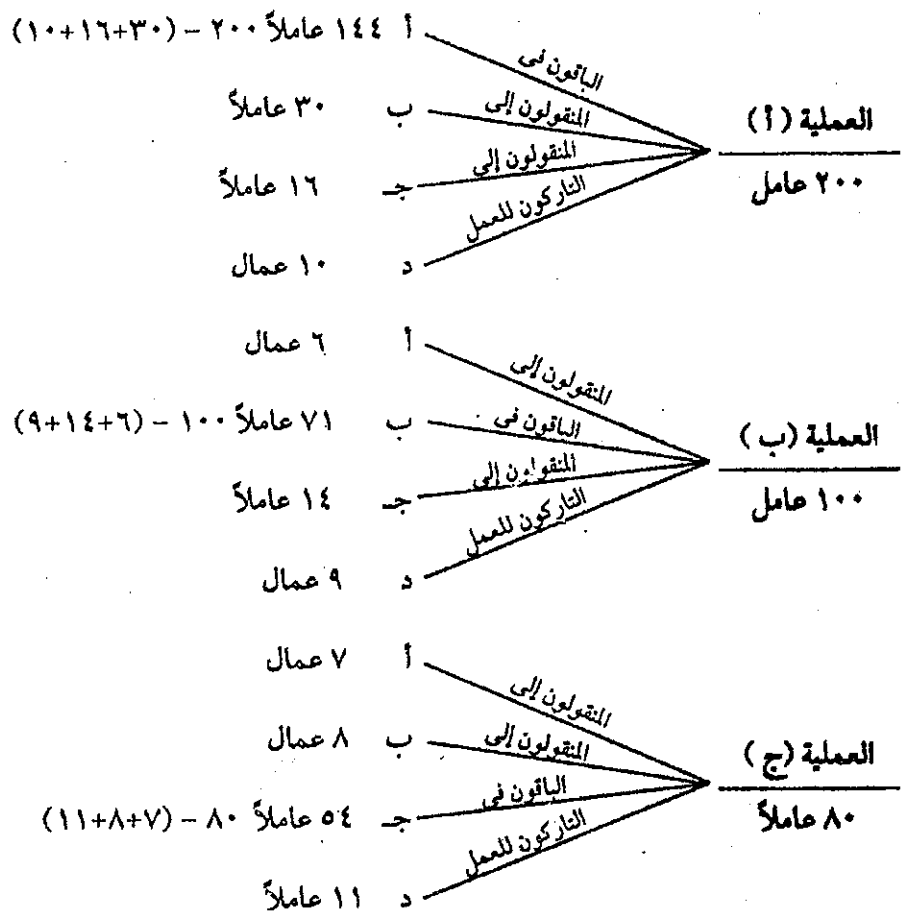
جدول رقم (١٢)

العمالة المطلوبة فى كل عملية فى أول يناير سنة ٢٠١٥

البيـــــان	العملية (أ)	العملية (ب)	العملية (ج)
- عدد العاملين عام ٢٠١٤	٢٠٠ عامل	١٠٠ عاملاً	٨٠ عاملاً
- الإنتاج الشهرى للعامل الواحد عام ٢٠١٤	١٠٠	١٢٠	٢٠٠ وحدة
- الإنتاج الشهرى للعاملين عام ٢٠١٤	٢٠٠٠٠	١٢٠٠٠	١٦٠٠٠ وحدة
- الإنتاج المخطط الشهرى للعاملين عام ٢٠١٥	٣٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٤٠٠٠٠ وحدة
- عدد العاملين المطلوبين أول يناير ٢٠١٥ = حجم الإنتاج المخطط الشهرى / الإنتاج الشهرى للعامل الواحد	٣٠٠٠٠ / ١٠٠ = ٣٠٠ عامل	١٥٠٠٠ / ١٢٠ = ١٢٥ عاملاً	٤٠٠٠٠ / ٢٠٠ = ٢٠٠ عامل

شكل رقم (٩)

حركة العاملين فى الثلاث عمليات



العملية (أ) :

الباقون فى	(أ)	١٤٤ عاملاً
+ المنقولون من العملية	(ب)	٦ عمال
+ المنقولون من العملية	(جـ)	٧ عمال
الموجودون فى نهاية العام		١٥٧ عاملاً

∴ عدد العاملين المطلوبين فى أول يناير ٢٠١٥ فى العملية (أ)

= ٣٠٠ - ١٥٧ = ١٤٣ عاملاً

ويتم تعيين ١٤٣ عامل في أول ديسمبر ٢٠١٤ لأنهم فى حاجة إلى التدريب لمدة شهر.

العملية (ب) :

الباقون فى	(ب)	٧١ عاملاً
+ المنقولون من العملية	(أ)	٣٠ عاملاً
+ المنقولون من العملية	(جـ)	٨ عمال
الموجودون فى نهاية العام		١٠٩ عامل

∴ عدد العاملين المطلوبين فى أول يناير ٢٠١٥ فى العملية ب

= ١٢٥ - ١٠٩ = ١٦ عاملاً

ويتم تعيين ١٦ عاملاً فى أول نوفمبر سنة ٢٠١٤ لأنهم فى حاجة إلى التدريب لمدة شهرين.

العملية (جـ) :

الباقون فى	(جـ)	٥٤ عاملاً
+ المنقولون من العملية	(أ)	١٦ عاملاً

+ المنقولون من العملية (ب) ١٤ عاملاً

الموجودون فى نهاية العام ٨٤ عاملاً

∴ عدد العاملين المطلوبين فى أول يناير ٢٠١٥ فى العملية جـ

= ٢٠٠ - ٨٤ = ١١٦ عاملاً

ويتم تعيين ١١٦ عاملاً فى أول نوفمبر سنة ٢٠١٤ لأنهم فى حاجة إلى التدريب لمدة شهرين أما العاملون المنقولون من العمليتين (أ)، (ب) وعددهم ٣٠ عاملاً فيتم التحاقهم بالعملية (جـ) أول ديسمبر سنة ٢٠١٤ لحاجاتهم إلى تدريب لمدة شهر.

- مشكلات تخطيط القوى العاملة بجمهورية مصر العربية :

يواجه تخطيط القوى العاملة بجمهورية مصر العربية العديد من المشكلات منها :

١- عدم توافر الكوادر التخطيطية المدربة تدريباً كافياً على القيام بتخطيط القوى العاملة.

٢- عدم توافر نظام المعلومات المناسب بالمنظمة مما يترتب عليه عدم توافر المعلومات الضرورية والمعبرة عن الوضع القائم واللازمة لتخطيط القوى العاملة مستقبلاً.

٣- عدم وجود إرتباط بين سياسة التعليم وسياسة التشغيل أو الاستخدام.

٤- هجرة الأيدى العاملة من مختلف التخصصات والمستويات إلى الخارج مما يحرم الدولة من علمهم وخبرتهم مما يؤثر على تخطيط القوى العاملة بأى منظمة. وكذلك الهجرة الداخلية وتعنى إنتقال الأفراد من إقليم إلى إقليم بحثاً عن ظروف عمل أفضل مما يؤثر على التوازن الإقليمى المطلوب.

٥- عدم الإقتناع الكافى لدى الإدارة ببعض المنظمات بأهمية تخطيط القوى العاملة مما يترتب على ذلك عدم إعطاء العناية الكافية بتخطيط القوى العاملة.

٦- ظهور أنماط من التنظيم غير الجيد فى بعض المنظمات نتيجة ما يلى :

(أ) إتساع نطاق الإشراف وتضخيم كل مدير لحجم عمل إدارته دون النظر إلى الإنتاجية المحققة.

(ب) زيادة عدد الوظائف الإشرافية وعدم توازنها مع حجم الوظائف التكرارية.

(ج) الحاجة المتزايدة إلى زيادة عدد الوحدات التنظيمية دون مبرر لزيادة حجم العمل الحالى، كما أن هناك حاجة متزايدة لرفع مستويات الاشراف والإدارة العليا لتولى مناصب شخصية.

(د) عدم وضوح مجالات التخصص وإزدواج الإختصاصات والأعمال لكثير من الوظائف مما يظهر فائضاً مستمراً فى هيكل العمالة الفعلى.

- ومن أهم التحديات التى تواجه القائمون بتخطيط القوى العاملة ما يلى :

١- العولمة : هى الإنفتاح على العالم وإنتشار المعلومات بفضل ثورة الاتصالات وتذويب الحدود بين الدول وحرية إنتقال السلع أو الخدمات وزيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمنظمات وكل ما سبق له تأثيره على الأمور السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والإنسانية لأى دولة وتؤثر العولمة على الأنشطة المختلفة للمنظمة سواء بشرية أو إنتاجية أو مالية أو تسويقية أو محاسبية أو مكتبية .... إلخ وعلى المدير أن يختار الاستراتيجية المناسبة التى تتناسب مع الموقف الذى يواجهه وللعولمة مزايا ومشكلات **ومن أهم العوامل التى أدت إلى ظهور العولمة ما يلى :**

(أ) منظمة التجارة العالمية. (ب) صندوق النقد الدولى.

(ج) البنك الدولى. (د) التكتلات الإقليمية.

(هـ) الشركات متعددة الجنسية. (و) الشركات عابرة القارات.

(ز) ثورة الاتصالات.

٢- إدارة الجودة الشاملة : هى فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز فى جودة أداء المنظمة ككل مع الأخذ فى الاعتبار علاقتها بالبيئة والعمل على الوفاء باحتياجات العملاء وزيادة رضاهم وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

٣- التقدم التكنولوجى السريع : تعتبر التكنولوجيا عامل متغير مع الزمن وقد تطورت تطوراً سريعاً كماً ونوعاً من خلال الخبرة والمعرفة والعلم الإنسانى.

وبناءً على ما سبق فان القائمون بتخطيط القوى العاملة عليهم أن يدركوا أن الوظائف الحالية تحتاج إلى :

(أ) التأهيل العلمى المطلوب تبعاً لنوعية الوظيفة.

(ب) معارف وقدرات ذهنية عالية ويعتبر ذلك ضرورياً لإدارة المنافسة المستمرة.

(ج) مهارات يدوية أقل.

(د) قدراً كبيراً من الإعداد الوظيفى والتطوير المهنى بهدف التكيف والبقاء.

(هـ) الإلمام بالآلآت والمعدات الحديثة.

وبناءً على ما سبق ينبغى الاهتمام ببرامج التدريب واعتبارها عملية مستمرة لا تنتهى نظرً لمواكبة هذا التطور الهائل الذى نعيش فيه سواء فى المعارف أو المهارات لرفع مستوى الأداء والتكيف مع متطلبات العولمة والجودة الشاملة والتقدم التكنولوجى السريع.

تدريبات

أولاً : ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة مع ذكر السبب فى حدود ثلاثة أسطر.

١- يهتم القائمون بتخطيط القوى العاملة بتقدير الاحتياجات المستقبلية من الأفراد من ناحية العدد فقط. ( )

٢- تخطيط القوى العاملة لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى. ( )

٣- لا يسهم تخطيط القوى العاملة في إعداد موازنة الوظائف والأجور. ( )

٤- تتوقف خطة العمالة على حجم الإنتاج ونوعه مع الأخذ فى الأعتبار نوع التكنولوجيا المستخدمة. ( )

٥- لايشترط أن يلم القائمون بتخطيط القوى العاملة بالتشريعات العمالية. ( )

٦- تؤثر الآلات والمعدات على حجم القوى العاملة المطلوبة. ( )

٧- يهدف تخطيط القوى العاملة إلى استكمال النقص فى القوى العاملة الحالية. ( )

٨- لاتوجد علاقة بين التعليم والتدريب وتخطيط القوى العاملة. ( )

٩- لاتوجد علاقة بين تخطيط القوى العاملة ودوران العمل والغياب. ( )

١٠- يمكن الاستعانة بالأساليب الكمية فى تخطيط القوى العاملة. ( )

١١- ينبغى تحديث البيانات الخاصة بالقوى العاملة أولاً بأول بالمنظمة. ( )

١٢- الوظائف الحالية تحتاج إلى إعداد وظيفى وتطوير مهنى بهدف التكيف والبقاء. ( )

ثانياً : أسئلة للمناقشة :

س١ : عرف تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة.

س٢ : ما هى أهداف تخطيط القوى العاملة؟

س٣ : ما هي أهم البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة؟

س٤ : تمر عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة بعدة مراحل ناقش تلك المراحل.

س٥ : ما هى أهم العوامل المؤثرة على عرض العمالة بالمنظمة؟

س٦ : وضح بالرسم كيفية معالجة العجز أو الفائض من العمالة أو كلاهما بالمنظمة.

س٧ : وضح بعض العلاقات الأساسية في تخطيط القوى العاملة.

س٨ : ضع خطة للقوى العاملة لمدة ثلاث سنوات مع افتراض أى بيانات تراها ضرورية.

س٩ : ناقش خطوات طريقة دراسة أماكن العمل مع التوضيح بمثال إفتراضى من عندك.

س١٠ : ما هى أهم مشكلات تخطيط القوى العاملة بجمهورية مصر العربية؟

س١١ : ناقش أهم التحديات التى تواجه القائمون بتخطيط القوى العاملة ثم وضح أثر تلك التحديات على الوظائف الحالية.

ثالثاً : تمـــارين

تمرين رقم (١)

تبين من دراسة القوى العاملة لأحد أقسام إحدي الشركات الكبرى أن القوى العاملة الحالية بهـا فى نهاية سنة ٢٠١٣ هى ٣٠٠ عامل وأن الزيادة المتـوقعة فى العرض نتيجة العودة من الأجازات الدراسية والإعارة والإنتهاء من فترة التجنيد ... إلخ خلال الخمس سنوات القادمـة من سنة ٢٠١٤ إلى سنة ٢٠١٨ على التوالى كالآتى : ٣٠ عـاملاً، ٤٠ عامـلاً، ٤٥ عاملاً، ٥٠ عـاملاً، ٥٥ عامـلاً وهناك نقص متـوقع فى العرض من العـمالة المتاحة خلال كل عام بسبب الإحالة إلى المعاش بنسبة ٢٪ والفصل من الخدمة بنسبة ١٪ والنقل خارج المـنظمة بنسبـة ٤٪ مع العلم بأن العدد المطلوب فـى بداية عام ٢٠١٤ هو ٣٠٠ عامل ومن واقع الدراسة تبين أن الاحتياجـات الإضافية المطلوبة من القوى العاملة من واقع تقدير الطلب خلال الخمس سنوات من سنة ٢٠١٤ إلى سنة ٢٠١٨ كما يلى :

٧٠ عاملاً، ٤٠ عاملاً، ٣٠ عاملاً، ٢٣ عاملاً، ٢٧ عاملاً.

والمطلوب :

(أ) وضع خطة للقوى العاملة لهـذا القسم من سنة ٢٠١٤ إلى سنة ٢٠١٨ (العرض - الطلب - الموازنة بين العرض والطلب).

(ب) بين باختصار كيـفية معالجة العجز أو الفائض فى ضوء مـا تسفر عنها خطة القوى العاملة مع توضيح رأيك فى تلك الخطة.

(ج) أذكـر باخـتـصار أهـم العوامـل التى أثرت على جـانب العـرض فى خطة القـوى العاملة.

تمرين رقم (٢)

تم تقدير إنتاجية أحد الأقسام فى فترة الخمس سنوات القادمة بـ ٧٨٠٠٠ وحدة لكل سنة كما تبين أن معدل أداء عدد ١٠ عمال هو ١٠٠ وحدة فى اليوم. كما أن عدد أيام العمل فى السنة ٢٦٠ يوماً عمل لكل عامل مع العلم بأن معدل دوران العمل السنوى ٣٪.

المطلوب :

تحديد عدد العمالة المطلوبة لهذا القسم فى بداية شهر يناير سنة٢٠١٥ حتى يمكنهم تحقيق الهدف الإنتاجى وهو ٧٨٠٠٠ وحدة سنوياً.

تمرين رقم (٣)

تم تقسيم العمل فى أحد أقسام إحدى الشركات إلى مجموعة من الآلات المماثلة (أماكن العمل) وتم تسجيل البيانات التالية :

١- كثافة العمالة لمكان العمل الواحد (آلة) تحتاج إلى : عدد ٤ عمال مهرة

عدد ٢ عامل متوسط المهارة

٢- عدد أماكن العمل المماثلة (عدد الآلات) ٤ آلات.

٣- عدد أيام تشغيل الآلة الواحدة فى السنة ٣٠٠ يوم.

٤- متوسط أيام عمل العامل الماهر فى السنة ٢٦٠ يوماً.

٥- متوسط أيام عمل العامل متوسط المهارة فى السنة ٢٥٠ يوماً.

٦- عدد ورديات العمل ٣ ورديات يومية.

والمطلوب :

حساب الاحتياجات المستقبلية من العمالة الماهرة ومتوسطى المهارة لهذا القسم.

تمرين رقم (٤)

يوضح الجدول التالى قيمة الاستثمارات وحجم القوى العاملة خلال الفترة الزمنية من سنة ٢٠٠٩ إلى سنة ٢٠١٤ لإحدى الشركات :

جدول رقم (١٣)

قيمة الاستثمارات وحجم القوى العاملة

السنوات	قيمة الاستثمارات بالألف جنيه	حجم القوى العاملة بالألف
٢٠٠٩	٣٢	٣
٢٠١٠	٣٦	٤
٢٠١١	٤٠	٤,٥
٢٠١٢	٤٣	٥,٥
٢٠١٣	٤٤	٦
٢٠١٤	٤٥	٧

والمطلوب : التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة لعام ٢٠١٥ علماً بأن قيمة الاستثمارات المخططة لعام ٢٠١٥ هى ٥٠ ألف جنيه.

تمرين رقم (٥)

تقوم إحدى الشركات بعمليتين إنتاجيتين أ،ب وكان عدد العاملين فى العمليتين ومعدل أداء كل عامل فى أول يناير سنة ٢٠١٤ كما يلى :

العملية (أ) بها ١٥٠ عاملاً ومعدل أداء العامل فى الشهر ٢٠٠ وحدة

العملية (ب) بها ١٠٠ عامل ومعدل أداء العامل فى الشهر ٢٤٠ وحدة

وتخطيط الشركة لإنتاج ٦٠٠٠٠ وحدة فى الشهر فى العملية (أ)، ٣٠٠٠٠ وحدة فى الشهر فى العملية (ب) وذلك إبتداء من أول يناير ٢٠١٥ ولقد إتضحت البيانات التالية من دراسة حركة العاملين بين الوظائف :

العملية (أ)

انتقل ٤٠ عاملاً إلى العملية (ب).

ترك ٢٠ عاملاً العمل بالشركة.

العملية (ب)

انتقل ١٢ عاملاً إلى العملية (أ).

ترك ١٨ عاملاً العمل بالشركة.

والمطلوب : تحديد عدد العاملين المطلوبين فى كل عملية فى أول يناير سنة ٢٠١٥ مع العلم بأن أى عامل يعين فى العملية (أ) أو (ب) من خارج الشركة يحتاج تدريب لمدة شهر وأى عامل منقول من داخل الشركة لا يحتاج إلى أى تدريب.

تمرين رقم (٦)

قسم من أقسام إحدى الشركات يخطط لإنتاج ٤٠٠٠٠ وحدة لعام ٢٠١٥ من المنتج (أ) مع العلم بأن متوسط عدد ساعات العمل المتوقعة لكل عامل فى السنة ٢٠٠٠ ساعة عمل.

ويوضح الجدول التالى عدد ساعات العمل المطلوبة لإنتاج وحدة واحدة من المنتج (أ) والقوى العاملة الحالية لعام ٢٠١٤ لكل نوع من الأعمال :

جدول رقم (١٤)

أنواع الأعمال والساعات والعمالة الحالية

نوعية الأعمال	عدد الساعات المطلوبة	القوى العاملة الحالية بالقسم
هندسية	٢	٢٦
ماهرة	٣	٤٥
متوسطة المهارة	٤	٦٩
إدارية	١	٢٦
مالية	١	٢٠

والمطلوب تحديد ما يلى :

(أ) إجمالى القوى العاملة المطلوبة لعام ٢٠١٥ لهذا القسم.

(ب) العجز أو الفائض فى كل نوع من الأعمال لعام ٢٠١٥ لهذا القسم.

* * *

الوحدة التعليمية الرابعة

اختيار العاملين

الأهداف الإجرائية :

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على الجوانب التالية :

* مفهوم الاختيار.
* خطوات اختيار العاملين
* تدريبات.

المخرجات :

- إلمام الطالب بمفهوم اختيار العاملين.
- إلمام الطالب بالخطوات المختلفة التى يمكن استخدامها لاختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بأي منظمة.

الوحدة التعليمية الرابعة

اختيار العاملين

مفهوم الاختيار:

يقصد بالاختيار «إنتقاء أنسب الأفراد المتقدمون لشغل الوظائف الشاغرة والذين تتوافر فيهم المؤهلات والخبرات والصفات والسلوك والاتجاهات التي تتناسب مع الوظائف المطلوبة بالمنظمة»[1] فالاختيار يهدف إلى البحث عن الفرد المتطابق للوظيفة.

وإني أرى أن الاختيار هو البحث عن أفضل الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة من بين مجموعة من الأفراد طالبى الوظائف ووضع كل فرد منهم في المكان المناسب الذي يتفق مع مؤهلاته وخبراته وقدراته.

ويتوقف نجاح الفرد في عمله علي فاعلية سياسة الاختيار. وتوجد عوامل تجذب طالبى العمل للعمل بالمنظمة منها سمعة المنظمة وما توفره من مزايا نقدية وعينية والنظرة الإجتماعية للمنظمة وما تحققه من مكانة إجتماعية مرموقة لمن يعمل فيها وحالة التوظف بوجه عام فإذا كان هناك نسبة عالية من البطالة فى أي مجتمع فإن طالبي الوظائف يلجأون إلى المنظمة طلباً للعمل والعكس. "لذلك فإن الفرد أما أن يقبل علي العمل بالمنظمة وإما أن يرفض بناءً على عوامل الجذب السابقة»[2].

وينبغى مراعاة شروط التعيين التالية فى أى عملية اختيار حسب ماتنص عليه المادة ٢٠ من نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والمادة ١٦ من نظام العاملين بالقطاع العام[1] الصادر بالقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بجمهورية

1- David A. DeCenzo and Stephen P. Robbins, Fundamentals of Human Resource Management, (U. S. A. : Joh Wiley and Sons, Inc., 2005) P.41.

2- Dale Yoder, Personnel and Industrial Relations, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1999) P. 201.

مصر العربية :

(١) أن يكون متمتعاً بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول العربية التى تعمل جمهورية مصر العربية بالمثل. ويستدل على توافر شروط الجنسية من الإطلاع علي بطاقة تحقيق الشخصية أو جواز السفر.

(٢) أن يكون محمود السيرة حسن السمعة.

(٣) ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية فى إحدى الجرائم المنصوص عليها فى قانون العقوبات أو ما يماثلها من جرائم منصوص عليها فى القوانين الخاصة أو بعقوبة مقيدة للحرية فى جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه إعتباره. ومع ذلك إذا كان الحكم مشمولاً بوقف تنفيذ العقوبة جاز تعيينه بعد موافقة السلطة المختصة بالتعيين بالنسبة للعاملين بالجهاز الإدارى ووحدات الحكم المحلى والهيئات العامة، وبعد موافقة رئيس مجلس الإدارة بالنسبة للعاملين بالقطاع العام وهو قطاع الأعمال العام الآن وإذا كان قد حكم عليه لمرة واحدة فلا يحول دون التعيين إلا إذا قدرت لجنة شئون العاملين بقرار مسبب من واقع أسباب الحكم وظروف الواقعة أن تعيين العامل يتعارض مع مقتضيات الوظيفة أو طبيعة العمل.

(٤) ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بقرار أو حكم تأديبى نهائى مالم تكن قد مضت على صدوره أربع سنوات علي الأقل.

(٥) أن يكون مستوفياً لإشتراطات شغل الوظيفة وفقاً لما هو وارد ببطاقة الوصف الخاصة بالوظيفة.

(٦) أن تثبت لياقته الصحية للوظيفة بمعرفة المجلس الطبى المختص حتى يكون العامل

١ - يطلق على القطاع العام الآن قطاع الأعمال العام بموجب قانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١.

قادراً علي القيام بأعباء منصبه ويجوز الإعفاء منها بقرار من السلطة المختصة بالتعيين.

(٧) أن يجتاز الإمتحان المقرر لشغل الوظيفة.

(٨) ألا يقل السن عن ١٦ سنة.

(٩) أن يكون ملماً بالقراءة والكتابة.

(١٠) تقديم شهادة المعاملة العسكرية لمن بلغ التاسعة عشر من عمره وهذا الشرط خاص بالذكور.

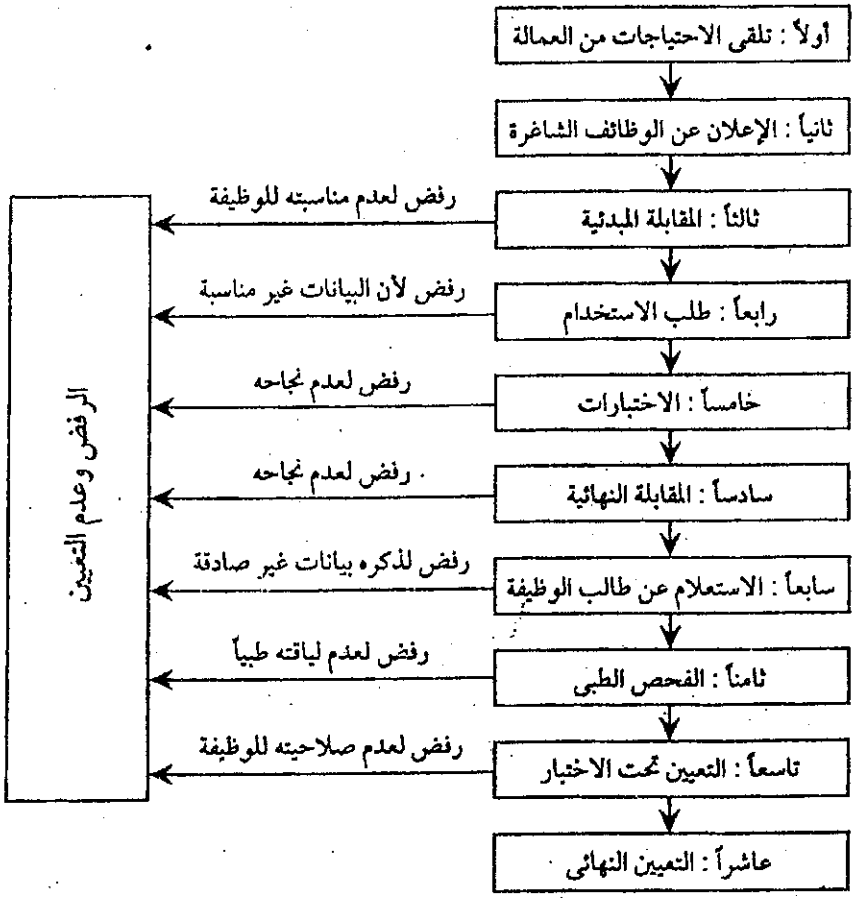
خطوات اختيار العاملين

تستخدم مختلف المنظمات كل خطوات الاختيار أو بعضها والتى سيتم مناقشتها وتساعد كل خطوة من خطوات الاختيار على استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط المطلوبة للوظيفة وقد يختلف ترتيب بعض الخطوات من منظمة لأخرى أو من وظيفة لأخرى.

ويوضح الشكل التالى خطوات اختيار العاملين الشائعة في الحياة العملية بالمنظمة :

شكل رقم (١٠)

خطوات اختيار العاملين



وفيما يلى شرح لكل خطوة من خطوات اختيار العاملين :

أولاً : تلقى الاحتياجات من العمالة :

تبدأ عملية الاختيار بتلقى احتياجات الإدارات المختلفة بالمنظمة من العمالة من حيث الوظائف المراد شغلها وعدد الأفراد اللازمين يلى ذلك قيام المسئولين بإدارة الأفراد

بالرجوع إلى بطاقات وصف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف. وبعد التأكد من عدم توافر العمالة المطلوبة بالمنظمة يتم البحث عنها من خارج المنظمة.

ثانياً : الإعلان عن الوظائف الشاغرة :

تقوم المنظمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة فى الصحف اليومية لجذب الأفراد للعمل بالمنظمة ويلزم قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقانون العاملين بالقطاع العام[١] رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ بالإعلان فى صحيفتين يوميتين على الأقل بالنسبة للوظائف الشاغرة وأن يشمل الإعلان علي وصف الوظيفة وشروط شغلها ودرجتها والجهة التى تقدم إليها المستندات وما إذا كان التعيين بإمتحان أو بدون إمتحان وتاريخه ومكانه.

وقد تقوم المنظمة أيضاً بالاتصال بمكاتب العمل والمدارس والمعاهد العليا والجامعات والنقابات والإتحادات العمالية لجذب الأفراد وللتقدم لشغل الوظائف الشاغرة.

ثالثاً : المقابلة المبدئية :

"تهدف المقابلة المبدئية أو الأولية إلى استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط الضرورية لشغل الوظائف الشاغرة"[٢] ويمكن التعرف من خلال تلك المقابلة المبدئية والتى تستغرق وقتاً قصيراً على مدي توافر الشروط في طالب الوظيفة من حيث مظهره وطريقة حديثه ومؤهلاته وخبراته السابقة.. إلخ فإذا تبين للقائم بالمقابلة أنه يمكن أن يصلح للوظيفة فيقوم طالب الوظيفة بالخطوة التالية أما إذا تبين أنه غير صالح فيستبعد

١- يطلق عليه قطاع الأعمال العام الآن.

2- Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Personnel management, (Chicago : South Western Publishing Company 2006), p. 158.

ولايقوم بخطوات الاختيار التالية مما يوفر الوقت والجهد لكل من المنظمة ولطالب الوظيفة المستبعد.

رابعاً : طلب الاستخدام :

يعتبر طلب الاستخدام وسيلة للحصول علي البيانات الأساسية عن طالب الوظيفة كما أنه يمكن الرجوع اليه كمستند بعد التعيين. وطلب الاستخدام عبارة عن نموذج يقوم طالب الوظيفة باستيفائه عند التقدم لشغل الوظيفة الشاغرة ويصمم بحيث يساعد فى الحصول علي البيانات الضرورية. وبصفة عامة غالباً ما يشمل البيانات التالية "الاسم والسن والعنوان والحالة الإجتماعية والجنسية والديانة والوزن والطول والمؤهلات العلمية وتاريخ الحصول عليها والموقف من الخدمة العسكرية والتاريخ الوظيفى السابق أو الخبرة وأسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم فى حالة طلب أية بيانات أخرى وللاستفسار عن طالب الوظيفة"[1]

ويفيد طلب الاستخدام في معرفة مدى صلاحية الفرد للوظيفة ومجالات التقدم التى يصلح لها.

وزن بيانات طلب الاستخدام :

يتم وزن بيانات طلب الاستخدام عن طريق تحديد أوزان عالية للبيانات الهامة وأوزان أقل للبيانات الأقل فى الأهمية مع ملاحظة أن تلك الأوزان تختلف حسب طبيعة الوظائف.

مثال : لوزن بيانات طلب الاستخدام لبعض الوظائف.

1- Paul Pigors and C. Myers, Personnel Administration, (New York : McGraw-Hill Book Company, 2002), P. 381.

جدول رقم (١٥)

أوزان بنود طلب الاستخدام

البنـــد	الأوزان أو الدرجات
الجنســـيـــة	١٠
الـــســـن	١٩
الـــنـــوع	١٣
المـــؤهـــل	٢٥
الخبـرة السـابقـة	٢٥
الحالة الإجتماعية	٨
المجموع الكلى	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن الأهمية النسبية للمؤهل تتساوى مع الخبرة يلي ذلك في الأهمية السن ثم النوع ثم الجنسية ثم الحالة الاجتماعية مع ملاحظة أن تلك الأوزان تختلف حسب طبيعة الوظائف.

ويتضح من الجدول السابق أنه تم تخصيص ٢٥ درجة للخبرة من المجموع الكلى وهو ١٠٠ درجة ويختلف هذا البند من وظيفة لأخرى ويمكن توزيع ٢٥ درجة على المتقدمين حسب سنوات الخبرة كالآتى :

جدول رقم (١٦)

وزن بند الخبرة

سنوات الخبرة	الوزن أو الدرجة (٢٥)
١٠ سنوات فأكثر	٢٥ درجة
٧ سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات	٢٣ درجة
٤ سنوات إلي أقل من ٧ سنوات	١٥ درجة
سنة واحدة لأقل من ٤ سنوات	٨ درجات
أقل من سنة	٢ درجة
لاشيء	صفر

يتضح من الجدول السابق أن المتقدم للوظيفة الذى يتوافر فيه خبرة أكبر يأخذ درجة أو وزن أكبر بينما الذي خبرته أقل يأخذ درجة أقل.. وهكذا كما هو موضح بالجدول السابق ويتم ذلك التحليل لكافة بنود طلب الاستخدام. وبعد ملء طلب الاستخدام بواسطة كل متقدم للوظيفة يمكن تحديد أصلح الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من بين عدد المتقدمين عن طريق جمع الأوزان أو الدرجات النسبية على إجابة كل بند من بنود طلب الاستخدام لكل متقدم للوظيفة ونتيجة لذلك يكون لكل فرد درجة إجمالية يمكن الاعتماد عليها لتحديد مدى صلاحية الفرد أو عدم صلاحيته لشغل الوظيفة.

- **ويمكن إتباع طريقة أخرى** لتحديد أوزان كل بند من بنود طلب الاستخدام كما يلي :

ففي السؤال عن السن مثلاً فى نموذج طلب الاستخدام وقت التقدم للعمل تقسم الاستجابات إلي فئات السن المختلفة مثل :[1]

١ - د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقى، الاسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٨٦، ص ٤٤٦ وما بعدها.

- أصغر من ٣٠ سنة.
من ٣٠ إلي أقل من ٤٠ سنة.
- من ٤٠ إلي أقل من ٥٠ سنة.
- من ٥٠ سنة فأكثر..

فإذا كان معيار الفاعلية المرغوب هو الاستمرار فى الوظيفة بالمنظمة فيتم حساب النسبة المئوية لمن استمروا في الوظائف مدة تمثل الحد الأدنى الذى يحقق الإستقرار فى قوة العمل وليكن ست سنوات مثلاً، والنسبة المئوية لأولئك الذين تركوا العمل خلال تلك الفترة. ويتم هذا الحساب بالنسبة لكل فئة من فئات السن السابقة من بين الذين عينوا فى الماضى علي أساس أعمارهم وقت التعيين. ويحسب فرق النسبة فى كل فئة من فئات السن. وعلى أساس هذا الفرق تعطى أوزان تتناسب مع حجم الفرق واتجاهه. كما يتضح من الجدول التالى :

جدول رقم (١٧)

الأوزان النسبية لفئات السن المختلفة

فئات السن	نسبة من استمروا فى العمل بالمنظمة	نسبة من تركوا العمل بالمنظمة	الفرق بين النسبتين	الوزن
- أصغر من ٣٠ سنة	٣٠٪	٧٠٪	-٤٠٪	-٤
- من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٨٠٪	٢٠٪	+٦٠٪	+٦
- من ٤٠ إلي أقل من ٥٠ سنة	٧٠٪	٣٠٪	+٤٠٪	+٤
- من ٥٠ فاكثر	٦٠٪	٤٠٪	+٢٠٪	+٢

وبناءً على ما سبق فإن المتقدم لشغل الوظيفة وسنة أقل من ٣٠ سنة يحصل على وزن -٤ بالنسبة للسن بينما المتقدم الآخر لشغل الوظيفة وسنة من ٣٠ إلي أقل من ٤٠ سنة يحصل على وزن +٦ بالنسبة للسن وهكذا.

ويتم ذلك التحليل بالنسبة لكافة بنود طلب الاستخدام ماعدا الاسم وبإجراء التحليل يكون لدينا أوزان يمكن إعطاؤها لكل إجابة من الإجابات البديلة في كل بند.

وتجمع الدرجات التى يحصل عليها كل متقدم للوظيفة في البنود المختلفة بطلب الاستخدام ويكون الرقم الإجمالى هو الذي يحدد صلاحية الفرد أو عدم صلاحيته.

وفيما يلى نموذج لطلب استخدام لإحدى الشركات :

وزارة .....

شركة .....

طلب استخدام

رجاء ملء طلب الاستخدام بخط واضح مع مراعاة الدقة :

(١) الاسم بالكامل : ..... (٢) النوع : ذكر / أنثى : .....

(٣) تاريخ الميلاد : ..... (٤) السن : .....

(٥) محل الميلاد : ..... (٦) الجنسية : .....

(٧) الديانة : .....

(٨) عنوان الإقامة : ..... تليفون : .....

(٩) رقم تحقيق الشخصية : ..... جهة صدورها : .....

تاريخ صدورها : .....

(١٠) الحالة الإجتماعية : ..... أعزب : ..... متزوج : .....

مطلق : ..... أرمل : .....

(١١) عدد الأبناء : ..... النوع : ..... السن : .....

(١٢) نوع الوظيفة المرغوب الإلتحاق بها : .....

رقم الإعلان : ..... التاريخ : .....

(١٣) أى عمل آخر يمكن أداؤه : .....

(١٤) رقم وتاريخ بطاقة النقابة المهنية التابع لها : .....

(١٥) رقم القيد بمكتب العمل : .....

(١٦) اللغات الأجنبية التى تتكلمها : ودرجة معرفتها (جيد، متوسط، ضعيف) .....

(١٧) اللغات الأجنبية التى تكتبها : ودرجة معرفتها (جيد، متوسط، ضعيف) .....

(١٨) إيضاحات عن المؤهلات : .....

جدول رقم (١٨)

أنواع المؤهلات الحاصل عليها طالب الوظيفة

اسم المدرسة أو الكلية	المدة التى أمضيتها بها		مواد التخصص	بيانات بالشهادات التى حصلت عليها و تاريخها و تقدير انها
	من	إلى		

(١٩) دراسات أخرى تلقيتها : .....

(٢٠) مدة الخبرة السابقة : .....

(٢١) إيضاحات عن الوظائف السابقة : .....

جدول رقم (١٩)

الوظائف السابقة لطالب الوظيفة

اسم المصلحة الحكومية أو الشركة	الوظيفة	الدرجة	من	إلى	المرتب الأساس	المرتب الإجمالي	أسباب تركها

(٢٢) أكتب أسماء ثلاثة أشخاص يمكن الرجوع إليهم للحصول على بيانات عنك :

(١) الاســـم : ..... الوظيفة : .....

عنوان العمل : ..... تليفون : .....

عنوان الإقامة : ..... تليفون : .....

(٢) الاســـم : ..... الوظيفة : .....

عنوان العمل : ..... تليفون : .....

عنوان الإقامة : ..... تليفون : .....

(٣) الاســـم : ..... الوظيفة : .....

عنوان العمل : ..... تليفون : .....

عنوان الإقامة : ..... تليفون : .....

تحريراً في / / ٢٠

التوقيع

.....

خامساً الاختبارات :

تعتبر الاختبارات Tests مصدراً هاماً للحصول على المعلومات عن المتقدم لشغل الوظيفة بالإضافة إلى المصادر السابقة. وتستخدم الكثير من المنظمات الاختبارات بإعتبارها وسيلة للقياس الموضوعى لتحديد مدى توافر المواصفات المطلوبة في المتقدم لشغل الوظيفة ومدى قدرته على استخدام دراساته ومعلوماته في التطبيق العملى وإكتشاف ميوله وقدرته على النمو والتقدم بهدف الحصول على أفضل العناصر وأنسبها للعمل بالمنظمة.

ويوجد العديد من أنواع الاختبارات يمكن للمنظمة أن تستعين بها لاختيار أفضل المتقدمين واستبعاد غير الصالحين ومنها :

١- اختبارات الذكاء :

توضع اختبارات الذكاء لقياس القدرات العقلية للمتقدم للوظيفة حيث أن بعض الوظائف تحتاج إلى قدر عال من المستوى العقلى خاصة سرعة البديهة، وقوة الذاكرة والقدرة على الربط بين الأشياء.

٢- اختبارات القدرة والاستعداد للتقدم :

وتوضع لإكتشاف المهارات الحالية للأفراد المتقدمين واستعدادهم وقدرتهم علي إكتساب هذه المهارات والتقدم فيها.

٣- اختبارات الميول :

تبين تلك الاختبارات ميول طالب الوظيفة فى أداء العمل هل هي حسابية أو ميكانيكية أو أدبية... إلخ فمعرفة الميل العام لأداد العمل يمكن توجيه الفرد للوظيفة المناسبة التي تتفق مع ميوله مما يساعد علي استقرار العمل.

٤- اختبارات الأداء :

تستخدم اختبارات الأداء في بعض الوظائف التى تحتاج إلي مهارة معينة في الأداء مثل القائم بإدخال البيانات علي الحاسب الآلى والميكانيكى.. إلخ فمثلاً يقاس مستوى أداء مدخل البيانات على الحاسب الآلى بمدى سرعته فى إنجاز كم معين من البيانات فى زمن محدد. وتهدف تلك الاختبارات إلى قياس كمية ونوعية إنتاج الفرد المتقدم للوظيفة في فترة زمنية معينة. ولكن تلك الاختبارات لا تصلح في بعض الوظائف التى لايمكن قياس الأداء بها مثل وظيفة مندوبى البيع.

٥- الاختبارات الشخصية :

تستخدم تلك الاختبارات للكشف عن شخصية طالب الوظيفة بوجه عام مثل الحالة العصبية والاعتماد على النفس والثقة بالنفس ومدى الرغبة فى التفاعل الاجتماعى مع الآخرين.

وتستخدم الاختبارات السابقة أيضاً فى الترقية والنقل والتدريب وينبغى أن يتوافر فى الاختبارات الثابت بحيث لو أعيد الاختبار لنفس الفرد أكثر من مرة أعطي نفس النتائج كذلك ينبغى أن يكون الاختبار دقيقاً بمعني يقيس ما هو مطلوب وليس شيئاً آخر وسهولة تنفيذه ولا يحتاج إلى وقت طويل لإجرائه وتكون تكلفته مناسبة.

ومن مزايا الاختبارات يمكن عن طريقها إكتشاف صفات لايمكن التعرف عليها من خلال طلب الاستخدام كما أنها موضوعية.

ولكن من عيوبها أنها لا تستطيع التنبؤ بالسلوك فى المستقبل للفرد كما أن استخدامها يجعل الكثير من الأفراد يترددون فى التقدم إلي الوظيفة وعلى الرغم من تلك العيوب إلا أنها تحقق نتائج أفضل.

سادساً : المقابلة النهائية :

تعتبر المقابلة النهائية خطوة مكملة لخطوات اختيار العاملين السابقة وتستخدمها الكثير من المنظمات في الوقت الحالي. وتعرف المقابلة Interview بأنها مناقشة بين فرد وآخر أو بين فرد ومجموعة أفراد قوامها تبادل الحديث لتحقيق غرض معين. وقد يقوم بمقابلة الاختبار لجنة مكونة من عدة أفراد. ويفضل الإعتماد على اللجان لمعرفة أوجه النقص فى شخصية طالب الوظيفة «ويطلق على المقابلة كلمة الاستبار نظراً لأنها تدور حول معرفة ما يدور ما بداخل الفرد»[1].

وتعتبر المقابلة النهائية وسيلة من وسائل الحصول على البيانات عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة. ويفضل أن تتم المقابلة في مكان هادئ وحسن المظهر بالمنظمة حتى يعطى فكرة حسنة عن المنظمة.

وينبغى توافر الأفراد القادرين على قيادة وحسن توجيه وإنهاء المقابلة بطريقة مناسبة مع تسجيل نتائجها وأن يتوافر فيهم مهارات الاتصال المختلفة مثل مهارة التحدث والكتابة والقراءة والإنصات والتفكير وأن يتخلى أى فرد منهم عن كل رغباته وميوله الشخصية الذاتية ويجب اختيار وتدريب القائمين بالمقابلة، على كيفية القيام بها.

وتوجد عدة أنواع من المقابلات تستخدم فى اختيار العاملين وهى :

(١) المقابلة الموجهة :

يكون فى هذا النوع من المقابلات قائمة محددة من الأسئلة المقننة للحصول على المعلومات الضرورية عن المتقدم لشغل الوظيفة. وتكون حرية المناقشة محكومة

١ - د. محمد نجيب توفيق واخرون، العلاقات الصناعية فى الشركات والمؤسسات العامة، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، غير مبين تاريخ النشر، ص ١١٦.

بالأسئلة. ويقوم القائم بالمقابلة بتسجيل إجابة طالب الوظيفة أولا بأول وهذه المقابلة توفر الوقت وتقلل تحيز القائم بالمقابلة.

(٢) المقابلة المتعمقة :

تكون المقابلة فى مثل هذا النوع مقابلة موجهة حيث أن القائم بالمقابلة يكون محدد ببعض الأسئلة لكنها أسئلة تتيح درجة أكبر من حرية الحديث بين طرفى المقابلة وتمكن المقابلة المتعمقة من الحصول علي معلومات أكثر عمقاً عن المتقدم للوظيفة ومن أمثلة الأسئلة فى المقابلة المتعمقة والتى يمكن توجيهها ما يلي :

- هل يمكن أن تخبرنا عن تاريخ عملك السابق؟
- ما هى الأعمال التى كانت تسند إليك عادة؟
- ما هى الأسباب التى دفعتك لترك وظيفتك السابقة؟
- ما هى الوظائف التى تتنبأ أن تشغلها خلال العشر سنوات القادمة؟

(٣) المقابلة غير الموجهة :

تتيح المقابلة الموجهة لطالب الوظيفة أن يتكلم بحرية كاملة عن نفسه وتاريخه الوظيفى مع أقل درجة من تدخل المقابل حيث يتم توجيه سؤال عام مثل :

هل يمكن أن تعطينا فكرة عن نفسك؟

ويسجل القائم بالمقابلة الإجابة ثم يوجه لطالب الوظيفة سؤال آخر وهكذا وهذا النوع من المقابلة يتوقف نجاحه علي مدى التفاعل بين طرفى المقابلة وعلي القدرة على إدارة النقاش للحصول على البيانات المطلوبة لتقييم المتقدم للوظيفة.

(٤) المقابلة الإنفعالية أو الضاغطة :

"يعتمد فيها المقابل أن يسأل المرشح أسئلة مباغته واستفزازية، ويتبع فى ذلك أسلوبا

هجومياً، حتى يتعرف علي رد فعل المرشح وكيفية تصرفه. وتستخدم هذه المقابلات لأنواع خاصة من الوظائف. كما قد تستخدم فى حالة اختيار المديرين، والمشرفين، وملاحظى العمال، وأولئك الذين تتطلب أعمالهم الإحتكاك بالآخرين"[1].

(٥) المقابلة الجماعية :

"تتم مقابلة المتقدمين الراغبين في العمل بواسطة لجنة من المنظمة وتوجه الأسئلة لهم من جانب أعضاء اللجنة ويقيم كل عضو من أعضاء اللجنة كل متقدم على حدة ثم يأخذ متوسط التقديرات لكل متقدم والذي يحصل على تقدير أعلي يكون هو الأفضل وهكذا"[2].

ومن مزايا المقابلة النهائية عموماً أنها تجمع بيانات عن طالب الوظيفة التي تمكن من الحكم على صلاحيته والتحقق من صدق البيانات التي جمعت من الخطوات السابقة وتزود طالب الوظيفة بالبيانات.

ومن عيوبها قد يتأثر المقابل بالمظهر الشخصى للمتقدم وإعطائه وزنا أكثر مما يستحق كما قد يتأثر المقابل بخبرته السابقة وآرائه وإتجاهاته. كما أن نجاح المقابلة يتوقف علي فهم طالب الوظيفة لأى سؤال يوجه إليه ويمكن التغلب على العيوب السابقة بالتدريب المناسب للقائمين بالاختيار.

سابعاً : الاستعلام عن طالب الوظيفة :

يمكن معرفة المزيد من البيانات عن طالب الوظيفة والتأكد من صحة البيانات التى ذكرها عن طريق المصادر التالية :

١- د. علي محمد عبد الوهاب إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس ٢٠٠٤، ص ٤٧.

2- Herbert J. Chrden and Arthur W. Sherman, Op. Cit., P. 163.

(١) المنظمات السابقة في حالة الأفراد الذين يتقدمون للعمل بالمنظمة وعملوا بمنظمات أخرى.

(٢) الأفراد الذين ذكرهم طالب الوظيفة في طلب الاستخدام للرجوع اليهم عند أى استفسار عنه.

(٣) سجلات المدرسة أو الكلية أو المعهد العالى الذي تخرج منه طالب الوظيفة.

ثامناً : الفحص الطبى :

يعتبر الفحص الطبى خطوة من خطوات الإختيار ويهدف الفحص الطبى إلي تحديد الأفراد اللائقين صحياً للوظائف بالمنظمة واستبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الحد الأدنى من المتطلبات الصحية اللازمة لشغل الوظيفة وكذلك الأفراد المصابين بأمراض معدية.

ويحمى الفحص الطبى كل من المتقدم للوظيفة والعاملين الحاليين بالمنظمة والمستهلكين من الأمراض المعدية ويحمى صاحب العمل.

تاسعاً : التعيين تحت الاختبار :

بعد إجتياز طالب الوظيفة للخطوات السابقة يتم تعيين الفرد تحت الاختبار حيث استلزم قانون العاملين المدنيين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ الخاص بالقطاع العام وهو قطاع الأعمال العام الآن شرطاً للتحقق من كفاية الموظف بعد تعيينه وبمجرد استلام العمل وقبل أن يصبح هذا التعيين نهائياً، وذلك بالنص على أن يوضع المعينون لأول مرة تحت الاختبار لمدة ستة أشهر من تاريخ تسلمهم العمل، وتتقرر صلاحيتهم خلال مدة الاختبار، فإذا ثبتت عدم صلاحيتهم أنهيت خدمتهم إلا إذا رأت لجنة شئون العاملين أو رأت السلطة المختصة نقلهم إلى وظائف أخرى، على

أن يقضوا فى هذه الحالة فترة اختبار جديدة.

عاشراً : التعيين النهائى :

بعد اجتياز المتقدم للوظيفة الخطوات السابقة وبعد متابعته أثناء فترة الاختبار وتبين صلاحيته يتم تعيينه تعييناً نهائياً بالمنظمة.

تدريبات

أولاً : ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة مع ذكر السبب فى حدود ثلاثة أسطر.

١ - يعتبر الاختيار مرحلة تالية لمرحلة تخطيط القوى العاملة. ( )

٢- تعتبر المصادر الداخلية للحصول على العاملين المطلوبين لشغل الوظائف الشاغرة فى المنظمة أفضل من المصادر الخارجية دائماً. ( )

٣- يتم وزن بيانات طلب الاستخدام عن طريق تحديد أوزان عالية للبيانات الهامة والعكس مع ملاحظة أن تلك الأوزان تختلف حسب طبيعة الوظائف. ( )

٤ - تتشابه اختبارات الذكاء مع اختبارات الميول. ( )

٥- تستخدم اختبارات الأداء فى اختيار وظائف مندوبى المبيعات. ( )

٦- من عيوب الاختبارات أنها لا تستطيع التنبؤ بالسلوك في المستقبل للفرد. ( )

٧- تختلف المقابلة الموجهة عن المقابلة غير الموجهة. ( )

٨- من مزايا المقابلة النهائية أنها تمكن من الحكم على صلاحية المتقدم للوظيفة. ( )

٩- من عيوب المقابلة النهائية المستخدمة فى اختيار العاملين أن المقابل لايتأثر بالمظهر الشخصى للمتقدم. ( )

١٠- يعتبر وضع الفرد تحت الاختبار لمدة معينة بعد اجتيازه جميع خطوات الاختبار بنجاح خطوة غير ضرورية. ( )

ثانياً : أسئلة للمناقشة :

١ - طلبت منك إحدي الشركات وضع نظاماً تحدد فيه خطوات اختيار العاملين بها. ماذا تقترح على هذه الشركة؟

٢- ناقش كيفية وزن بيانات طلب الاستخدام.

٣- ما هى أنواع الاختبارات التى يمكن استخدامها عند اختيار العاملين ثم وضح مزايا وعيوب الاختبارات؟

٤- قارن بين أنواع المقابلات التى يمكن استخدامها عند اختيار العاملين.

الوحدة التعليمية الخامسة

تخطيط وتطوير المسار الوظيفى وربطة بالمسار التدريبى

الأهداف الإجرائية :

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على الجوانب التالية :

* مفهوم المسار الوظيفى.
* مفهوم تخطيط المسار الوظيفى.
* أهمية تخطيط المسار الوظيفى.
* مسئولية تخطيط وتطوير المسار الوظيفى.
* المشكلات المترتبة على إهمال تخطيط وتطوير المسار الوظيفى... والآثار والنتائج.
* مراحل المسار الوظيفى وعلاقتها بالسن والإنتاجية.
* ربط المسار الوظيفى بالمسار التدريبى.
* تدريبات.

المخرجات :

- إلمام الطالب بمفهوم وأهمية تخطيط المسار الوظيفى ودوره فى بناء المستقبل الوظيفى للموارد البشرية.
- أن يلم بالمشكلات المترتبة على أهمال تخطيط وتطوير المسار الوظيفى والنتائج المترتبة على هذه المشكلات.
- إلمام الطالب بالمراحل الأساسية لتخطيط المسار وعلاقتها بالسن والإنتاجية.
- إلمام الطالب بكيفية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبى وتحديد البرامج التدريبية اللازمة.

الوحدة التعليمية الخامسة

تخطيط وتطوير المسار الوظيفى وربطه بالمسار التدريبى

مقدمة :

أظهر المنظمات في السنوات القليلة الماضية أهتماماً متزايداً بتخطيط المسار الوظيفى، لما له من دور فعال فى بناء ولاء العاملين لمنظماتهم، وأنهم سيستمرون في المنظمة عندما يدركون أن هناك مجموعة كبيرة من الفرص الوظيفية متاحة لديهم.

يعتبر تخطيط المسار الوظيفى نوعاً من التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية، فهو يمثل رؤية مستقبلية لتنمية الفرد وتحسين أدائه وزيادة فعاليته خلال حياته الوظيفية، التى تبدأ من وقت تعيينه إلى أن يتم إحالته للتقاعد، فضلاً أنه يمثل الرابطة أو العلاقة الوثيقة بين مسار الوظائف الذى يحدده السلم الوظيفي بالمنظمة، والمسار الشخصى للفرد الذي يحدده أهدافه وطموحاته المستقبلية.

وكانت شركة General Electric فريدة فى توفير الأدوات التى تساعد العاملين على تحليل ذاتهم، حيث وفرت سلسلة من الكراسات Workbooks بعنوان الأبعاد الوظيفية الأولى والثانية Career Dimensions I & II للعاملين لتساعدهم على تقييم قيمهم الشخصية ومشاعرهم تجاه العمل وأهدافهم الوظيفية ورغباتهم بما يساعدهم بدوره على إدراك الخيارات الحقيقية، واختيار مسارات العمل وتوجههم لتحقيق هذه الخيارات وخلق فرص المستقبل وأخيراً تشجعهم على استعراض وتقييم وتبديل الخطط أثناء تحركهم خلال مراحل العمل المختلفة. فإذا لم يعرف الفرد إلى أين يذهب فيحتمل أن يصل إلى مكان آخر وقد يقضى بعض الناس وقتاً طويلاً من أعمارهم فى العمل

لتحقيق شيء لدرجة أنهم قد لا يجدوا الوقت الكافي للتخطيط لعمل شيء.

ولا يقتصر الأمر على مساعدة العاملين على تحليل ذاتهم بل يمتد أيضاً إلى تشجيعهم على المشاركة في أنشطة تطوير الذات من خلال برامج التدريب والتنمية لدعم برنامج تخطيط المسار الوظيفي وهكذا يتم تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية عن طريق التحديد المسبق والمدروس للمسار الوظيفي للفرد من جانب وتحليل وتطوير الذات لديه من جانب آخر بما يحقق الحاجات المتوقعة للمنظمة ورضا الموارد البشرية عن المسار الوظيفي في ذات الوقت.

مفهوم المسار الوظيفي :

تتعدد المفاهيم المتعلقة بالمسار الوظيفي، نذكر منها :

جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية

التتابع الفعلي للوظائف التي يمر خلالها الفرد

الحركة الأفقية والرأسية للفرد طوال حياته الوظيفية، وتمثل الحركة الأفقية المناصب الوظيفية التي تقع نفس المستوى الإداري التي يمكن أن ينتقل إليها الفرد، في حين تعكس الحركة الرأسية سلسلة الترقيات إلي وظائف ذات مسؤولية أكبر في الهيكل التنظيمي، وعادة ما تكون كل من الحركة الأفقية والرأسية مرتطة بمجموعة متجانسة أو متماثلة من الوظائف داخل عائلة وظيفية نوعية.

مفهوم تخطيط المسار الوظيفي :

يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه تصميم هيكل وظيفي متتابع للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفياً داخل المنظمة، كما أنه العملية التي توديها المنظمة لتساعد

العاملين على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية.

كما أنه أيضاً التحديد المسبق والمدروس لكل من الحركة الأفقية والرأسية للموارد البشرية من وقت اختيار الفرد وتعيينه، وإعداده وتدريبه، ثم ترقيته وصيانته وتحفيزه... إلى أن يتم إحالته للتقاعد.

أهمية تخطيط المسار الوظيفى :

تبدو أهمية تخطيط المسار الوظيفى فى أنه يعمل علي توافق الفرد وتوقعات المنظمة معاً، ويعتمد هذا التوافق على مفهوم العقد النفسى Psychological Contract، والذى قدمه Chris Argyris & Harry Levenson ويختلف هذا العقد كثيراً عن عقد العمل أو العقد القانونى بين المنظمة والفرد حيث يعرف العقد النفسى بأنه عقد ضمنى بين الأفراد والمنظمة يحددها ما يتوقع أن يتلقاه كل طرف من الطرف الآخر فى هذه العلاقة.

فالفرد يتوقع ما قد يحصل عليه من المنظمة مثل الإحساس بالمعنى أو الهدف من الوظيفة، فرص الترقى، فرص النمو الشخصى، التحدى فى العمل، المكانة، تجانس مجموعة العمل، الراتب، ومقدار الضمان والأمان في الوظيفة، وهناك أيضاً توقعات لدى المنظمة لما يمكن أن يقدمه الفرد مثل القدرة علي أداء مهام الوظيفة وما يسند إليه من أعمال أخرى مماثله تتطلب قدراً من المعارف والمهارات الفنية، القدرة على تعلم الجوانب المختلفة للوظيفة أثناء العمل، القدرة على عرض وجهات النظر بطريقة فعالة ومقنعة، القدرة على العمل المنتج فى الجماعة، والقدرة على تقبل متطلبات المنظمة التى قد تتعارض مع سلطاته الشخصية... الخ.

وقد تكون هذه التوقعات متماثلة أو مختلفة، لذلك فإن مناقشة هذه التوقعات صراحة مع العاملين بجانب أدوات تحليل وتنمية الذات فى رسم المسار الوظيفى تعتبر

عناصر أساسية تؤدى إلى زيادة الرضا الوظيفى والإنتاجية وخفض معدل دوران العمل، ولذلك فإن الأطراف التى تتوصل إلى عقد يقوم على أكبر قدر من توافق التوقعات يتمتعون بالرضا والإنتاجية، ويستمرون لفترة طويلة فى المنظمة وذلك بالمقارنة بالأفراد الذين تحتوى عقودهم على قدر أقل من التوافق... وبعد فترة قصيرة يشعر هؤلاء الأفراد بخيبة الأمل ونظراً لاعتقادهم أن المنظمة قد أخلت بالعقد (توقعاتهم)، فإن ردود أفعالهم تتمثل فى الإخلال بنصيبهم من الأتفاق ببطء وغالباً ما يتحولون إلي أشخاص آخرين متواضعين الإنتاجية وغير مبدعين.

مسئولية تخطيط المسار الوظيفى :

إن مسئولية تخطيط المسار الوظيفى تتطلب إسهامات من ثلاثة مصادر أساسية هى : المنظمة – الفرد – الرئيس المباشر.

١- المنظمة :

تتحمل المنظمة المسئولية الأولى فى إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط المسار الوظيفي، فضلاً عن تطوير وتوصيل خيارات المسارات الوظيفية المتاحة بالمنظمة للعاملين، وتقديم المشورة الواعية لهم بشأن المسارات الوظيفية الممكنة التى تحقق توقعاتهم الوظيفية أخذاً بمفهوم غرس أشجارها Grow Their Own Timber وتلعب إدارة الموارد البشرية بالمنظمة دوراً هاماً فى ضمان حداثة هذه المعلومات وبصفة خاصة عند ظهور وظائف جديدة وإلغاء وظائف قديمة.

٢- الفرد :

أما عن مسئولية الفرد، فإن تخطيط المسار الوظيفى ليس شيئاً يمكن أن يقوم به

شخص لحساب آخر فالفرد وحده فقط هو الذي يعرف ما يريده حقيقة من مساره الوظيفي ويرى البعض أن العقد النفسى السابق الإشارة إليه قد حل محله عقد جديد يعتمد على التعلم المستمر وتغيير الهوية، لقد مات المسار الوظيفى الذي كنا نعرفه علي أنه سلسلة من التحركات الصاعدة، مع اضطراد زيادة الدخل والسلطة والمكانة والضمان، وحل محله التحدى، والنمو والتعلم، فالمسار الوظيفى يمثل سلسلة من التجارب العملية المتصلة بالعمل وبالتعلم الشخصى طوال العمر الوظيفى، فمع تزايد تخفيض حجم العمالة وتأخير التشغيل وتحديد الحجم الأمثل للعمالة، وإعادة الهيكلة والتقاعد المبكر، أصبح هناك عقد يومى بين المنظمة والفرد ويتوقف هذا العقد علي القيمة الجارية التى يسهم بها الفرد فى العمل فيجب ألا ينزعج الأفراد من الأرتباط بأكثر من مهمة وظيفية، إذ يجب عليهم أن يكتسبوا المهارات التنافسية المطلوبة لسوق العمل، والمهارات الشخصية الجديدة والأفضل لتقييم ذاتهم، وتخطيط مسارتهم الوظيفية خاصة وأن المنظمات ليس لديها الموارد الكافية لتخطيط المسار الوظيفى بالكامل، فالمسار الوظيفى هو المسار الذى يوجه الفرد بنفسه، ويمكن أن يراجعه من وقت لآخر مع تغير البيئة وظروفه الشخصية، وهذا يتطلب مستوى مرتفع من الوعى الذاتى والمسئولية الشخصية.

وبالرغم من أن الفرد هو المسئول فى النهاية عن إعداد خطة مساره الوظيفي، إلا أن التجربة أظهرت أن الناس لا يحققون تقدماً كبيراً إذا لم يحصلوا من المنظمة على قدر من التشجيع والتوجيه وتزويدهم بالأدوات والفرص اللازمة لتطوير مهاراتهم، كما أنه لا يمكن للفرد أن يخطط لمساره الوظيفي، ما لم تحدد للمنظمة بالطبع المسارات الوظيفية المتاحة، وفى هذا المجال صممت شركة Sears Credit نظام يساعد العاملين بها على تطوير مسارهم يركز على المسئولية الفردية.

٣- الرئيس المباشر :

وفيما يتعلق بمسئولية الرئيس المباشر، فبالرغم أنه ليس من المتوقع أن يكون مستشاراً مهنياً، إلا أنه يجب يعمل كمحفز لمرؤوسيه، يوضح لهم كيف يمكن أن يسايروا عملية تخطيط المسار الوظيفى وتطويره؟ ثم يساعدهم على تقييم النتائج بجانب توفير فرص التدريب والمساندة، التوجيه والمشورة، فضلاً عن توفير التغذية العكسية عن مستوى أدائهم.

إن وجود خطة للمسار الوظيفى تمثل نتاج لجهد جماعى تبذله الأطراف الثلاثة السابقة، يؤدى إلى توافق كل من المنظمة والفرد، الأمر الذى ينتج عنه تزايد احتمال شعور الموارد البشرية بالرضا أثناء تحقيق التقدم علي المسار الوظيفى ويقلل من احتمالات القلق على وجود الوظيفة فى المستقبل، حيث يحدد المسار الوظيفى المخطط للفرد علامات بارزة محددة Certain Milestones على الطريق، وعندما يتعرف الشخص علي هذه العلامات ويصل إليها يتزايد شعوره بالإنجاز وتؤدى هذه المشاعر إلى زيادة الرضا والدافع الشخصى لدى الموارد البشرية.

المشكلات المترتبة علي إهمال تخطيط المسار الوظيفى وآثارها :

١- التسطح الوظيفى : Career Plateau

يعتبر التسطح الوظيفي من المشكلات الشائعة في تخطيط المسار الوظيفي وهو يعبر عن نقطة فى المسار الوظيفى ينخفض عندما احتمال حدوث ترقية إضافية في الهيكل التنظيمى، وتوجد هذه النقطة عندما يصل الفرد إلى موقع لا يحتمل أن يتخطاه وقد يكون ذلك قبل التقاعد بمدة طويلة.

ونظراً لحقيقة أن عدد المناصب يقل مع ارتقاء الفرد للسلم الوظيفى بالمنظمة، فإنه لايمكن أن يكون هناك عدد من الوظائف فى المستوى التالى مساوى لعدد الأفراد الذين يتطلعون لشغلها، ويعبر البعض عن هذه المشكلة بمصطلح برميل المديرين متوسطى المرتبة والعمر The Barrel of Middle- Rank & Middle Aged Managers، أو يعبر عنها أيضاً بأزمة منتصف العمر Mod-Life Crisis، أو سن يأس الرجل، Man Menopause وغالباً ما يكون لهذه المشكلة توترات مدمرة لبعض الأفراد، حيث ينتقلون فجأة من إعتبار مسارهم الوظيفى متقدماً وناجحاً وهادفاً إلى الشعور بالفشل التام، فضلاً عن تضاؤل الأشباع العاطفى والرضا النفسي بسبب البقاء لمدة طويلة فى نفس الوظيفة، فالخبرة الطويلة جداً في نفس العمل تؤثر سلباً على الدافع إليه، حيث أن الأهداف لن تصبح تحدياً والمهارات لن تتطور، وقد يؤدى هذا الشعور إلى تزايد الشك فى الذات وتدهور حاد فى الأداء، ومشاكل صحية وأعراض التوتر وإحباط مزمن، كما قد يظهر فى صورة رفض قبول الواقع، ويمكن أيضاً أن تمتد آثاره بسرعة إلى الحياة الشخصية والأسرية للفرد.

٢- إختلافات التوقعات :

قد تتصادم توقعات الفرد مع توقعات المنظمة سواء عند الحاق فرد جديد بالعمل فى المنظمة، أو حتى عند المستويات الوظيفية العليا، ويحتمل فشل عمليات التوفيق تماماً، وغالباً ما تؤدى مشاكل القياس إلى عدم إدراك المنظمة لوجود هذه المشكلة، أو عدم إدراك حجمها.

وقد لا تتم مناقشة توقعات الفرد من جانب المنظمة، كما أن الفرد قد لا يكون لديه فهم عميق وواضح لبعض أو كل توقعات المنظمة، فشعور الفرد الجديد بضعف مركزه

يحد من قدراته على المبادرة بمناقشة توقعات المنظمة، ومن جانب أخر، قد لا تعترف المنظمة أو تواجه توقعات الفرد فهى - فى نظرها - تكونت على أساس الأمل أو الرغبة وليس الواقع ذاته، أو أن يكون رئيسه المباشر مثقلاً بالعمل ولا يحصل علي مقابل نظير مساعدة الفرد، كل ذلك يجعل الفرد والمنظمة غير قادرين أو راغبين على الوصول إلي حل وسط للتوقعات فى مجال هام لكل منهما، وقد لا يكون الفرد الجديد حديث التخرج مدرك لما يريده أو يحتاجه، أو يقدر عليه ويستطيع تقديمه، كما أن المنظمة ذاتها قد لا يتضح لها ما تتوقعه بالتفصيل من الفرد، أى أن عدم التوافق يمكن أن ينتج ليس فقط من إختلاف التوقعات، ولكن قد ينتج أيضاً مصادفة نتيجة الإهمال، ويؤدى كل ذلك فى بعض الأحيان إلى أنه يجب أن يستقيل الفرد، ويفسر هذا إرتفاع معدل دوران العمل نسبياً خلال السنوات القليلة الأولى للعمل في المنظمة.

وتتفاقم هذه المشكلة بتغير توقعات الفرد من مرحلة عمرية إلى أخرى، ومن مستوى وظيفى إلى أخر، أو تختلف مستويات التوقعات بين الفرد والمنظمة، فقد يكون لدى الفرد توقعات مرتفعة بالنسبة لفرص النمو الشخصى والترقية وزيادة المسئولية، فى حين نجد أن لدى المنظمة توقعات مرتفعة بالنسبة لقدرة الفرد على العمل فى جماعة، وتبنى قيم وأهداف المنظمة الجوهرية والرغبة فى الألتزام.

٣- عدم الضمان الوظيفى Job Insecurity

أصبحت المتغيرات التى توثر على ضمان العمل واضحة في العديد من المنظمات، سواء فى قطاع الأعمال أو القطاع المشترك أو القطاع الخاص، مثل إعادة الهيكلة السريعة، زيادة إستخدام عقود العمل المرنة، ظهور تكنولوجيا جديدة، الإتجاه نحو تخفيض أعداد العمالة، الخصخصة، بجانب التقاعد المبكر... وهكذا أصبحت الظروف

مهيأة لعدم الضمان الوظيفى.

ويعبر عدم الضمان الوظيفي عن إدراك الفرد لعدم القدرة على تحقيق الإستمرارية المرغوبة فى ظل وضع وظيفى مهدد، ويتمثل جوهره فى القلق على وجود وظيفة أعلى فى المستقبل.

ومع إنهيار فرضية الترقية بالأقدمية، وخطأ الإعتقاد بأن المسار الوظيفى هو إلا سلسلة من التحركات الصاعدة مع اضطراد زيادة الدخل والسلطة والمكانة والضمان، بات الأفراد قلقين على رغباتهم وخططهم المتعلقة بتطور مسارهم الوظيفي.

الآثار والنتائج المترتبة على المشكلات السابقة :

يترتب على مشكلات إهمال تخطيط المسار الوظيفى، ردود أفعال للموظفين ناتجة عن عدم الرضا، وأن الموظفين الذين ينخفض رضاهم عن العلم سوف يختارون أحد ردود الأفعال التالية :

١- **الترك Exit** : أى ترك العمل والبحث بجدية عن وظيفة أخرى خارج المنظمة.

٢- **التعبير الصوتى Voice** : أى اتخاذ خطوات فعالة لتحسين الأوضاع الوظيفية، عن طريق مناقشة المشكلات القائمة مع الأشخاص المعنيين.

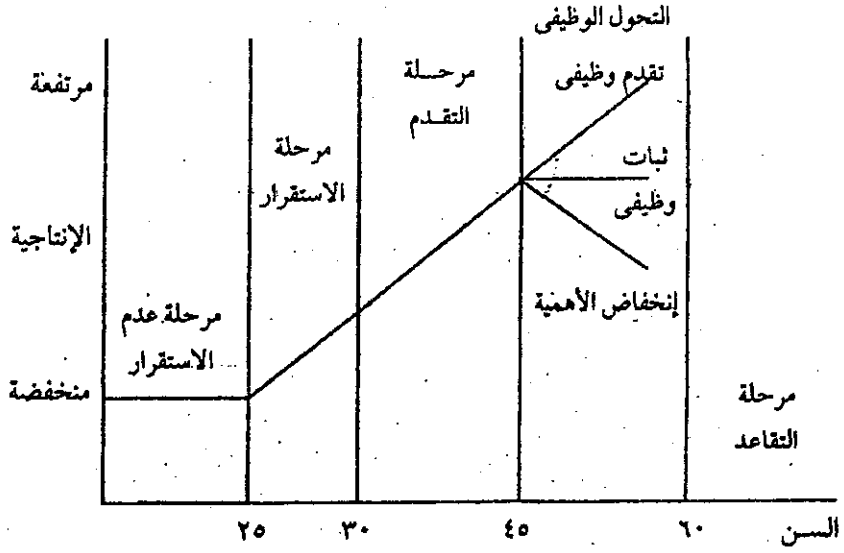
٣- **الولاء Loyalty** : أى الانتظار بصبر وتفاؤل أملاً في أن يتم حل المشكلات مع مرور الوقت.

٤- **الأهمال Neglect** : أى تقليل المجهودات وتخفيض المشاركة فى العمل. وقد وجد أن كلما زاد رضا الموظفين قبل ظهور مشكلات العمل، زاد إحتمال أن يختار الموظفون إما التعبير الصوتى أو الولاء كرد فعل للمشكلات.

مراحل المسار الوظيفى وعلاقته بالسن والإنتاجية :

يمر العاملون خلال حياتهم الوظيفية بمراحل مختلفة تختلف فيها أعمارهم، وتتغير فيها طبائعهم وإحتياجاتهم وطموحاتهم فضلاً عن القيم والمهارات والدوافع إلى العمل، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ ذلك فى الأعتبار عند تخطيط المسار الوظيفى لكى تحقق التكيف بين هذه التغيرات التى يمر بها العاملون وبين الإستراتيجيات المختلفة لكل مرحلة فرعية التى يوضحها الشكل التالى :

شكل رقم (١١)
مراحل المسار الوظيفى وعلاقتها بالسن والإنتاجية



١- مرحلة عدم الأستقرار الوظيفى والبحث عن الوظيفة المناسبة :

يتم فى هذه المرحلة الحاق الفرد بالعمل في المنظمة، واكتشاف مجالات العمل المختلفة، وتحديد أى من هذه المجالات تتناسب مع قدرات الفرد ورغباته وقد تستمر فى هذه المرحلة لسن الخامسة والعشرين، وتتسم بمجموعة من السمات هى :

- عدم استقرار الفرد ومحاولة تكيفه مع ظروف العمل الجديدة.
- إن درجة إرتباط الفرد بعمله تكون محدودة.
- يقوم الفرد خلال هذه المرحلة بالأعمال السهلة، فهو فى نظر رؤوسائه لا يزال تحت التمرين.
- يبدأ الفرد فى تكوين توقعاته عن العمل وطبيعة الدور الذي يمكن أن تؤديه المنظمة تجاهه.

ولعل أهم ما يميز هذه المرحلة هو إحمال حدوث «صدمة الوظيفة» وهى تحدث عندما لا تتحقق توقعات الفرد عن الوظيفة التى يشغلها، مما يصيبه بالاحباط وقد يبدأ من جديد فى البحث عن وظيفة أخرى، وغالباً ما تزداد معدلات دوران العمل خلال هذه المرحلة.

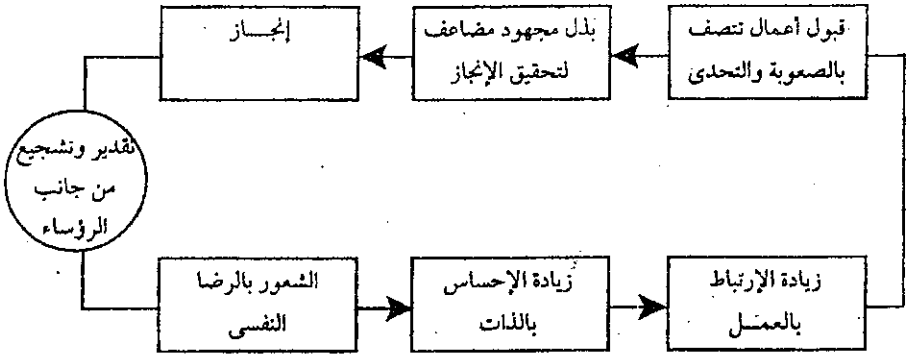
٢- مرحلة الأستقرار الوظيفى ومحاولة إثبات الوجود :

تستمر هذه المرحلة فى المتوسط لمدة خمس سنوات، وفيها يحاول الفرد إثبات وجوده فى العمل، وذلك بالسعى الدائم نحو إنجاز الأعمال التى تتصف بالصعوبة ويتوافر فيها عنصرى المسئولية والتحدى، إن نجاح الفرد فى هذه الأعمال يزيد من ثقته بنفسه وحصوله على تقدير رؤسائه، وهذا يدفعه بالتالى لمزيد من السعى وراء هذه الأعمال الصعبة.

ولكن إذا نتج عن هذا السعى فشل الفرد أو عدم التقدير أو التشجيع من جانب رؤسائه، ففى هذه الحالة قد يحبط الفرد أو ينخفض أو تنعدم رغبته إلى العمل وقد يحاول من جديد البحث عن وظيفة أخرى يجد فيها ذاته، ويوضح الشكل التالى : تلك العلاقة بين نجاح الفرد فى عمله وبين زيادة إرتباطه به.

شكل رقم (١٢)

العلاقة بين نجاح الفرد فى إنجاز الأعمال المتصفة بالصعوبة والتحدى وزيادة ارتباطه بالعمل



٣- مرحلة التقدم والسعى للترقى :

تتسم هذه المرحلة بالسعى المستمر للترقى، وتستمر فى المتوسط لمدة خمسة عشر سنة، خلال هذه الفترة نجد أن الفرد يرتقى بمعدل سريع فى السلم الوظيفى، غير أن أهتمامات الفرد خلال هذه المرحلة تتحول من الرغبة لاثبات الذات وتثبيت نفسه فى المنظمة إلى البحث عن فرص الترقى، وقد تزداد ضغوط العمل علي الفرد فى هذه المرحلة، وبصفة خاصة فى حالة وجود فرص قليلة للترقية.

٤- مرحلة التحول الوظيفى :

تعتبر هذه المرحلة - التى تبدأ فى المتوسط عند الخامسة والأربعين وتستمر حتى نهاية الخدمة - من أهم وأخطر المراحل لأنها تعتبر نقطة تحول فى حياة الفرد الوظيفية، حيث يتحدد موقف الفرد فى المنظمة بأحد ثلاثة إتجاهات هى :

*** الإتجاه الأول :**

استمرار التقدم الوظيفى الذى بدأ فى المرحلة السابقة، ودخول الفرد مجال الإدارة العليا، ويتسم هذا الأتجاه بالتزايد المستمر لضغوط العمل ولكن يقابله زيادة إرتباط الفرد بعمله.

*** الإتجاه الثانى :**

توقف التقدم الوظيفى وبقاء الفرد فى حالة سكون، وشعوره بأن ما وصل إليه هو أقصى ما يمكن تحقيقه، وفى هذه الحالة نجد أن ضغوط العمل والأرتباط به يتصف بالثبات.

*** الإتجاه الثالث :**

توقف التقدم الوظيفى وبداية الدخول فى مرحلة الإنحدار فى أهمية الفرد النسبية في العمل، ويتسم هذا الأتجاه بالأنخفاض التدريجى فى ضغوط العمل وقلة الأرتباط به وتهيئة الفرد نفسه لمرحلة التقاعد.

٥- مرحلة التقاعد :

تتسم هذه المرحلة بإنقطاع صلة الفرد بعمله، وتظهر له إهتمامات جديدة فى أنشطة إجتماعية أو ثقافية.

الأسر المهنية

مقدمة :

تستدعى حاجة العمل في كثير من الشركات كبيرة الحجم إلي تكوين الأسر المهنية، حتي تستطيع الشركة تدبير إحتياجاتها من العمالة المدربة فى الوقت المناسب داخل العائلة الوظيفية الواحدة، والقضاء على تكدس العمالة فى مهنة معينة، فى حين يوجد عجز فى نفس العائلة الوظيفية من جهة أخرى.

ما هي الأسر المهنية ؟

يقصد بالأسرة المهنية مجموعة الوظائف التى تزاول أنشطة أو أعمال متجانسة أو متماثلة أو مترابطة مع بعضها بما يسهل التنقل بين وظائفها سواء بالنقل أو الترقية.

وترجع أهمية إنشاء الأسر المهنية إلى أنه يحقق الأهداف التالية :

١ - تحقيق المسارات الأفقية والرأسية للعمالة على أسس علمية وسليمة داخل العائلة الوظيفية الواحدة، أو من عائلة وظيفية أخرى متقاربة معها.

٢ - سهولة تحديد الأحتياجات التدريبية، ووضع البرامج التدريبية المناسبة لكل عائلة وظيفية.

٣- حُسن إستغلال الموارد لابشرية بالشركة، بمعنى ألا تقوم إحدى الإدارات بتعيين موظفين جدد فى حين يوجد فائض من الموظفين بنفس العائلة.

٤ - وضع سياسات الإختيار لمجموعة من الوظائف ذات السمات والقدرات المشتركة.

أسس تكوين الأسر المهنية :

١- الترابط بين الوظائف في الواجبات والمهام الوظيفية، مثل مُترجم فى إدارة التدريب ومُترجم فى إدارة العلاقات العامة.

٢- الترابط بين الوظائف فى التبعية لنطاق إشراف واحد، مثل رئيس قسم الاختيار والتعيين، رئيس قسم معلومات الاستخدام.. يجمعهما نطاق إشرافى واحد هو مدير إدارة شئون الموظفين.

٣- الترابط بين الوظائف فى المعرفة النظرية والعلمية الواحدة أو التعليم، مثل أخصائى تخطيط وظيفى وأخصائى تطوير وظيفي... متطلبات وظيفتهما بكالوريوس تجارة شعبة إدارة أعمال.

٤- الترابط بين وظائف فى القدرات والسمات المشتركة، مثل أخصائى علاقات عامة بالقاهرة وأخصائى علاقات عامة بالإسكندرية.

٥- الترابط بين الوظائف فى الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة، مثل طباع أو ناسخ بإدارة الإنتاج وطباع وناسخ بإدارة التدريب.

تكوين الأسر المهنية:

لغرض إنشاء الأسر المهنية يتم إتباع الخطوات التالية :

١- إنشاء الأسر المهنية العريضة :

يتم في هذه الخطوة تقسيم الوظائف إلي مجموعات تتفق مع الأنشطة الرئيسية التى تقوم بها الشركة وهى :

* المجموعة التخصصية لوظائف الإنتاج.

* المجموعة التخصصية لوظائف التسويق.
* المجموعة التخصصية لوظائف المالية.
* المجموعة التخصصية لوظائف الموارد البشرية.

٢- إنشاء الأسر المهنية النوعية :

ويتم هنا تقسيم نوعى للعوامل الوظيفية العريضة، مثل تقسيم العائلة الوظيفية العريضة لوظائف المالية إلى :

* المجموعة النوعية للميزانية.
* المجموعة النوعية للحسابات.
* المجموعة النوعية للخزانة.
* المجموعة النوعية للرقابة المالية.

ويمكن تقسم الأسر المهنية العريضة للموارد البشرية إلى :

* المجموعة النوعية لشئون الموظفين.
* المجموعة النوعية للشئون الإدارية.
* المجموعة النوعية لتنمية الموارد البشرية والتدريب.

٣- إنشاد الأسر المهنية النوعية :

هو تقسيم للأسر المهنية النوعية إلي مجموعة من الوظائف حسب التخصص فى العمل، مثل تقسيم الأسر المهنية النوعية لتنمية الموارد البشرية والتدريب إلى الأسر المهنية الفرعية التالية :

* المجموعة الفرعية للتخطيط الوظيفى.
* المجموعة الفرعية للتطوير الوظيفى.

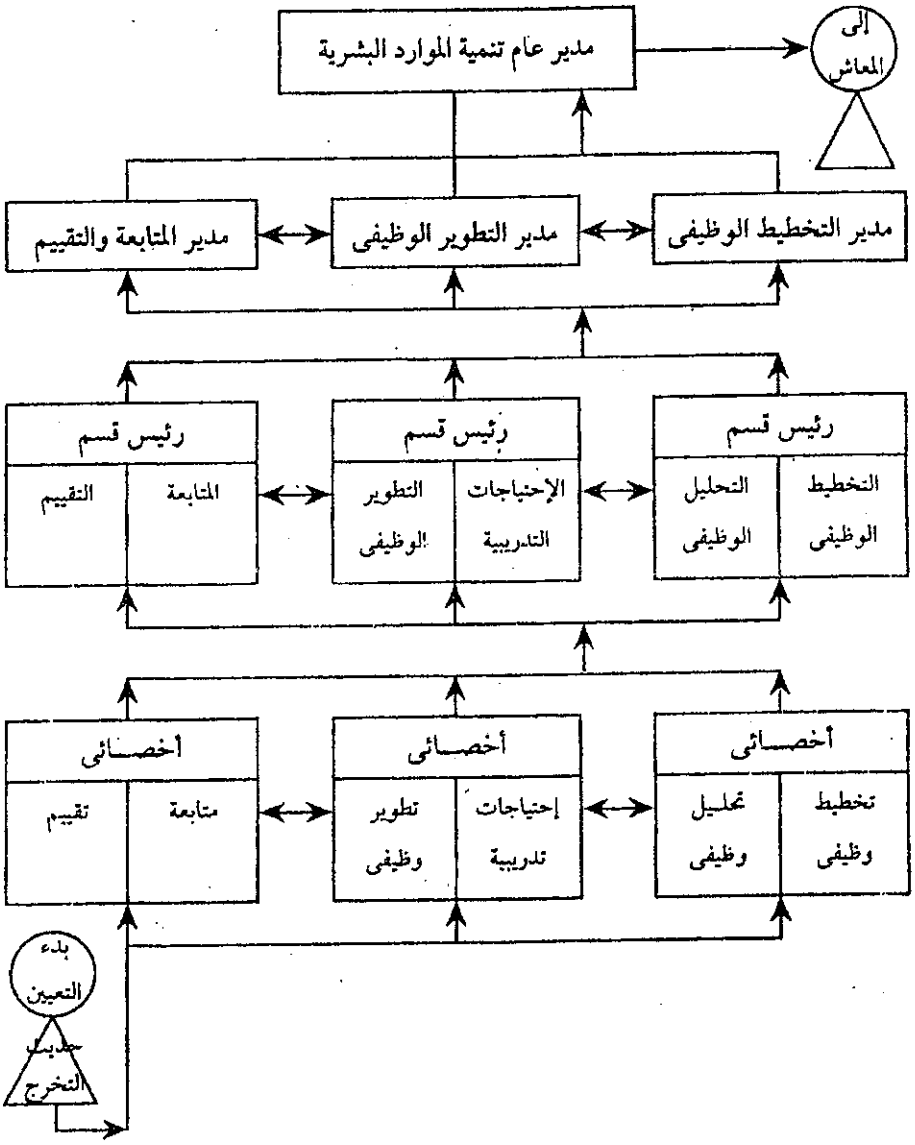
* المجموعة الفرعية للمتابعة والتقييم.
* المجموعة الفرعية للتدريب والبرامج.
* المجموعة الفرعية لمراكز التدريب.

تحديد المسار الوظيفى داخل الأسر المهنية :

بعد تحديد الأسر المهنية يتم تحديد المسارات الأفقية والتدرج الرأسى لكل وظيفة داخل الأسرة المهنية المتكاملة، وفيما يلى مثال يوضح المسارين الأفقى والرأسى لوظائف تنمية الموارد البشرية.

شكل رقم (١٣)

المسار الوظيفى لأسرة وظائف تنمية الموارد البشرية



تحديد متطلبات الوظائف من البرامج التدريبية :

بعد تحديد الوظائف والعوائل الوظيفية لتحديد مساراتها، يتم تحديد البرامج التدريبية اللازمة لكل وظيفة، طبقاً للخطوات التالية :

١- تحليل الوظيفة وتحديد المهام والواجبات الخاصة بها.

٢- ترجمة المهام والواجبات الوظيفية إلى معارف نظرية ومهارات عملية.

٣- تجميع المعارف النظرية والمهارات العملية المطلوبة.

٤- تحديد البرامج التدريبية اللازمة لإعداد شاغلى الوظيفة لممارسة عمله الوظيفى بكفاءة.

ويتم بالنسبة للأسر المهنية تصميم البرامج التدريبية طبقاً للمهام والواجبات التي تيم أدائها داخ لكل أسرة.

ربط المسار الوظيفى بالبرامج التدريبية :

يتطلب التحديد المسبق والمدروس للمسار الوظيفى، اجتياز الموظف لمجموعة من البرامج التدريبية تؤهله لكل تدرج وظيفى، وعلى هذا الأساس يتم ربط هذا المسار بنوعيات البرامج التدريبية التى يستوجبها هذا التدرج الوظيفى، ويتم ذلك على النحو التالى :

١- تحديد الوظائف من حيث كونها تنفيذية أو إشرافية أو قيادية وتحديد مهامها الرئيسية، ثم توزيعها على التدرج الوظيفى بما يتفق مع مسئوليات وسلطات كل مستوى وظيفى، وترجم هذه المهام إلى برامج تدريبية نوعية.

٢- تحديد البرامج التدريبية النوعية لكل مستوى وظيفى بحيث تكون متسلسلة إلى أعلى، ومقسمة إلى مراحل، وكل مرحلة بها نوع البرامج، على النحو التالى :

جدول رقم (٢٠)

تحديد البرامج التدريبية النوعية لكل مستوى وظيفى

المرحلة	نوع البرامج	المتدربون
المرحلة الأولى	تدريب تعريفى + الأعداد لشغل الوظيفة	المُعينون الجدد
المرحلة الثانية	تدريب تخصصى (رفع مهارة)	الوظائف التخصصية
المرحلة الثالثة	تدريب تخصصى (رفع مهارة) + أشرافى	رؤساء أقسام
المرحلة الرابعة	تدريب تخصصى (رفع مهارة) + إدارى	مديرو الإدارات
المرحلة الخامسة	تدريب تخصصى (رفع مهارة) + قيادى	مديرو العموم

٣- توزيع البرامج التدريبية على التدرج الوظيفى، على أن تكون نسبة البرامج التخصصية إلى البرامج الأشرافية والإدارية والقيادية تتفق مع طبيعة المهام الرئيسية لكل تدرج.. وعلى ذلك تكون نسبة البرامج التخصصية إلى البرامج الأشرافية والقيادية والإدارية كما يلى :

جدول رقم (٢١)

توزيع البرامج التدريبية على التدرج الوظيفى

التدرج الوظيفى	نسبة نوعية البرامج التدريبية		مجموع ٪
	تخصصية ٪	إشرافية ٪	
رئيس قطاع	صفر	١٠٠ (قيادى)	١٠٠
مدير عام	٢٥	٧٥ (قيادى)	١٠٠
مدير إدارة	٥٠	٥٠ (إدارى)	١٠٠
رئيس قسم	٧٥	٢٥ (إشرافى)	١٠٠
أخصائيون	١٠٠	صفر	١٠٠

نوعيات البرامج التدريبية داخل هيكل التدرُّج الوظيفى :

١- التدريب التعريفى :

هو مجموعة البرامج التدريبية التى تهدف إلى تعريف المُعينين الجدد بأهداف الشركة ويدخل ضمن إطار هذه البرامج إعداد المُعينين الجدد للممارسة مهام الوظائف المُعينين بها بفعالية من وظائف مالية - إدارية - فنية... إلخ.

٢- التدريب التخصُّصى :

هو مجموعة البرامج التدريبية التى تهدف إلى رفع مستوى الأداء، وإكتساب المعارف والمهارات وزيادة القدرات عن طريق التزويد بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العملية فى مجال تخصُّص معين (فنى - مالى - إدارى... إلخ)

٣- التدريب الإشرافى :

هو مجموعة من البرامج التى تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية والإشرافية والتعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل، وكيفية تبسيط إجراءات العمل وبناء فرق العمل الفعالة.

٤- التدريب الإدارى :

هو مجموعة البرامج التي تهدف إلي ممارسة العملية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وزيادة الفعالية فى تحقيق الأهداف التخصصية لكل إدارة، وكيفية تنفيذ السياسات، وتنمية المهارات السلوكية والإدارية بما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لشاغلى وظائف الإدارة الوسطى.

٥- التدريب القيادى :

هو مجموعة البرامج التدريبية التى تهدف إلى تنمية التعارف والمهارات المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة وتعميق المفاهيم الإدارية وإتخاذ القرارات الإدارية مما يساعد علي تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات الإدارية العليا.

تدريبات

أولاً : أسئلة للمناقشة :

١- ما هو المقصود بتخطيط المسار الوظيفى؟ وما هي دلالات أهميته لمستقبل الموارد البشرية؟

٢- «تعتبر مسؤولية تخطيط المسار الوظيفى مسئولية تضامنية، يشترك فى أدائها العديد من الأطراف». أشرح هذه العبارة مبيناً أطراف المسئولية والتزامات كل منهم؟

٣- ما هى المشكلات الناتجة عن أهمال تخطيط المستقبل الوظيفى للموارد البشرية؟ وما هي ردود أفعال العاملين تجاه هذه المشكلات؟

٤- تناول بالتحليل مراحل المسار الوظيفى للموارد البشرية، مبيناً سمات كل مرحلة؟

٥- ما هي الأسس التى يمكن استخدامها فى تشكيل الأسر المهنية؟

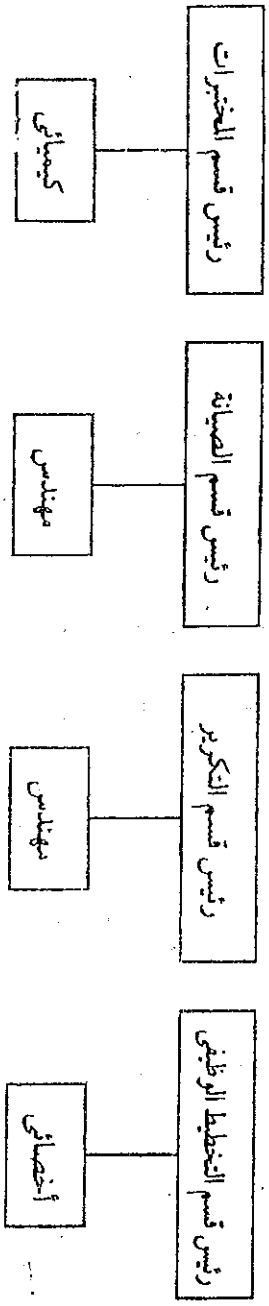
٦- ضع خطة مسار وظيفى للعاملين بإدارة تنمية الموارد البشرية، بدءاً من التعيين حتى التقاعد.

٧- فى ضوء الخطة السابقة، ما هى المسارات التدريبية التى يجب أن يسلكها العاملون؟

ثانياً: تمرين عملي:

شكل رقم (١٤)

كم عدد الأسر المهنية في الخرائط التالية لشركة تعمل في مجال تكرير البترول؟



الوحدة التعليمية السادسة

تدريب الموارد البشرية

الأهداف الإجرائية :

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على الجوانب التالية :

* تعريف التدريب وأهدافه وأنواعه.
* التعليم والتدريب.
* الأسس العلمية للتدريب.
* نظام التدريب.
* مكونات التدريب.
* تدريبـــات.

المخرجات :

- إلمام الطالب بأهداف التدريب وأنواعه والفرق بينه وبين التعليم.
- إلمام الطالب بمكونات العملية التدريبية من ناحية كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وطريقة تصميم البرنامج التدريبى والتعرف على كيفية اختيار هيئة التدريب والإلمام بأساليب التدريب المختلفة والتعرف علي طرق تقييم التدريب.

الوحدة التعليمية السادسة

تدريب الموارد البشرية

تعريف التدريب وأهدافه وأنواعه :

تعريف التدريب :

عُرف التدريب بأنه "إجراءات نظمت لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات لغرض معين"[1].

كما عرفته إحدى اللجان التابعة لإدارة الشئون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة بأنه "باختصار يكسب المعرفة وينمى المهارات"[2].

وإنى أرى أن التدريب عبارة عن النشاط الذى يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم فى الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.

أهمية التدريب :

إن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة فى المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل وما يستوجبه ذلك من ضرورة إعداد وتنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها. ولاشك أن أجهزة التعليم جامعية وغير جامعية وحدها لا تستطيع ملاحقة هذا التقدم العلمى السريع المتلاحق. لذلك تزايدت الحاجة إلي التدريب الفعال المستمر

(1) Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work (New York : The Macmillan Company, 1995, p. 372.

(2) United Nations Publications, Handbook of Training in The Public Service (New York : United Nation, 2008), P. 14.

الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات وأصبح تدريب القوى العاملة ضرورة لاغنى عنه فى أى منظمة لجنى ثمار ذلك التطور الهائل في المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها المختلفة.

ولا شك أن هذه الأهمية المتزايدة للتدريب إذا كانت تمثل ضرورة ملحة لكافة الدول بصفة عامة إلا أنها أكثر إلحاحاً بالنسبة للدول النامية نظراً للعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب والمتمثل فى اللحاق بالدول المتقدمة وتضييق الفجوة الحضارية ثم ملاحقة ذلك التطور الهائل في العلوم والمعارف وتطبيقاتها.

وتبرز أهمية التدريب لأنه يؤدى إلى تحسين الأداء فى الحاضر، والتأهيل لمسئوليات أكبر فى المستقبل كما أنه هام بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة الأعمال التى لم يسبق لهم التدريب عليها فإنهم يحتاجون إلى التدريب علي طبيعة هذه الأعمال. ومما لاشك فيه أن شعور المتدرب بأهمية التدريب أمر مهم وتوافر هذا الشعور يؤدى إلي تقبله للتدريب والاستفادة منه.

أهداف التدريب :

من العرض السابق لتعريف التدريب وأهميته يمكن استنتاج الأهداف العامة للتدريب كما يلى :

١- المساهمة فى حل مشكلات العمل.

٢- اكتساب الأفراد المعارف الوظيفية وصقل المهارات والقدرات حتى يمكنهم إنجاز مايسند يسند إليهم من أعمال[1].

(1) Wendel French, The Personnel Management Process : Human Resources administrations, (Boston : Houghton Mifflin Company), 1996, P. 48.

٣- تعديل سلوك المتدربين وتطوير أساليب الأداء التى يقومون بها فعلاً وذلك من أجل إتاحة الفرص لمزيد من التحسين والتطوير في العمل.

٤- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد وذلك عن طريق تزويده بما يستجد من اتجاهات وطرق عمل ذات صلة وثيقة بنوع العمل الذي يقوم به وذلك بقصد تمكينه من ملاحقة التطور المستمر فى مجال العمل[1].

٥- المساهمة في معالجة أسباب الإنقطاع عن العمل والتغيب.

٦- تخفيف العبء علي الرؤساء إذ أن تدريب العامل والاطمئنان إلى مهارته يخفف عن الرئيس عملية متابعة أعماله باستمرار.

٧- توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المدربة.

٨- احترام قوانين ولوائح العمل ونظمه وتكوين علاقات طيبة بالمنظمة.

٩- زيادة تقدير الموظف لعمله والاهتمام به.

١٠- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف المنظمة.

١١- الحد من الأخطاء والفاقد وزيادة الاستفادة من مجهودات الأفراد مما يؤدى إلي التوفير فى الوقت والجهد والمال.

١٢- الاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصي حد ممكن لزيادة الإنتاج.

١٣- الإقلال من تذمر وشكاوى الأفراد بعد أن دربوا تدريباً صحيحاً فى مجال أعمالهم.

(1) Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration, A Point of View and Method (New York : McGraw-Hill Book company, Inc., 2008, P. 379.

وهكذا نجد أن التدريب يعمل على رفع مستوى الأداء فى العمل، ورفع مستوى من يؤدونه بإتقان فى نظر أنفسهم، وفى نظر المنظمة والمجتمع، فهو إلي جانب ما يتجه إليه من زيادة الإنتاج وإتقانه، يؤدى أيضاً إلى سعادة من يتقنون عملهم ويؤدونه بمستوى عال. وهكذا يحقق التدريب أهداف العمل وزيادة الإنتاج ويحقق أيضاً أهداف العاملين وسعادتهم.

ويجب أن تكون أهداف التدريب محددة مسبقاً وبوضوح ومتفقاً عليها حتي يتحقق الهدف من البرنامج التدريبى.

وينبغى أن يكون واضحاً أن التدريب لا يعتبر علاجاً لكل مشكلات العمل بالمنظمة فقد يكون هناك نقص بين أداء العاملين الحالى والمستهدف ولايكون الحل الحاجة إلى تدريب العاملين بل يكون الحل الحاجة إلي إعادة تنظيم العمل وظروف الأداء. وقد يكون الحل الاهتمام بالتدريب وإعادة تنظيم العمل وظروف الأداء معاً.

أنواع التدريب :

توجد أنواع مختلفة من التدريب ومنها :

- **التدريب للتأهيل عند بداية التعيين** ويهدف هذا النوع من التدريب بالنسبة للموظف إلى تكوين علاقات طيبة بينه وبين زملائه بمجال العمل، وتعريفه بأهم معالم الوظيفة أو الحرفة التى يقوم بها وإعطائه صورة واضحة عن التركيب الوظيفى للمنظمة التى يعمل بها ويتضمن هذا البرنامج الوظيفى معلومات عن قوانين التوظف واللوائح المتعلقة بها، ونظام الاتصال فى العمل وغير ذلك من المعلومات التى تجعله محيطاً بموقفه فى العمل بدلاً من أن يشعر الموظف الجديد بحالة من الضياع النفسى الذى يشعر به عادة إذا لم يوجه لمثل هذه البرامج كذلك تهدف البرامج إلى إلمام الموظف

الجديد بواجباته ومسئولياته فى الوظيفة التى سوف يمارسها في المنظمة.

- **التدريب الإدارى المتخصص** يهدف إلي تنمية المهارات والإلمام بكل ما هو جديد فى المجالات التخصصية المختلفة مثل شئون الموارد البشرية وترتيب الوظائف وتطوير وتنمية النشاط التدريبى والتنظيم.

- **التدريب الإدارى العام (النمطى)** وهو ما يعرف بالتدريب الكتابى أو النمطى وهو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في الوظائف المكتبية أو النمطية المتشابهة مثل التدريب علي أعمال السكرتارية والمحفوظات وغير ذلك.

- **التدريب الإدارى لتنمية القيادات** ويهدف إلي تنمية المهارات الإشرافية ويتبع هذا النوع من التدريب ما يلى :

(أ) تدريب شاغلى المستوى الإشرافى الأول.

(ب) تدريب رجال الإدارة الوسطى.

(ج) تدريب رجال الإدارة العليا.

- **التدريب الفنى** وهو التدريب الذى يهدف إلي تنمية مهارات العاملين فى الوظائف الفنية التى تعتمد على العمل اليدوى مثل تدريب المهندسين وتدريب الكيميائيين وتدريب الزراعيين ... إلخ.

- **التدريب بمناسبة تغيير ظروف العمل بالمنظمة** فمثلاً عند ترقية أي فرد لشغل منصب أعلى ذو مسئوليات أكبر يتطلب ذلك تدريباً لتحمل المسئوليات المتزايدة، أو عند النقل إلى وظيفة جديدة فإن التدريب يعتبر لازماً للتأهيل للقيام بأعباء من نوع جديد، أو عند استخدام أساليب ونظم عمل جديدة فعندما تتغير ظروف العمل كأن

يدخل عليها أساليب أو نظم مستحدثة فإن التدريب يعتبر لازماً للإعداد لتحمل المسئوليات الناتجة عن الصعوبة أو التعقيد أو التطوير.

- **التدريب التحويلى** هو نوع من التدريب يتم فى المجالات التخصصية الزائدة عن الحاجة لتحويل أصحابها إلي تخصصات نحتاج إليهم فى جهة العمل أو جهات أخرى.

ويكون الشرط الأساسى الواجب توافره في التدريب التحويلى ألا وهو اشتراك المهنة القديمة مع المهنة الجديدة التى درب عليها الموظف في مطالب التأهيل.

ويستخدم التدريب التحويلى في المنظمة عند استخدام التكنولوچيا الحديثة في مجال العمل.

وقد تتم الأنواع السابقة من التدريب إما بالتدريب الداخلى أى يتم تنفيذ التدريب داخل المنظمة أو بالتدريب الخارجى أي يتم خارج المنظمة بمراكز التدريب المختلفة.

التعليم والتدريب :

التعليم هو الجهد الذي يقوم به الإنسان لتنشئة الأفراد الجدد فى المجتمع بطريقة تسمح بتنمية طاقاتهم وإمكانياتهم إلي أقصي درجة ممكنة أى اكتساب الفرد مجموعة من العادات والأفكار والقيم والمعتقدات والمهارات التى تنمى هذا الفرد وتجعله قادراً على أن يعيش في توافق مع مجتمعه وتساعده علي أن يشق طريقه فى مضمار الحياة ويبدو أثر التعليم في قيام الفرد بنشاط جديد لم يكن يستطيع القيام به قبل تعليمه وعلي المتعلم أن يحتفظ بهذا النشاط الجديد وأن يظهر أثره في مختلف الأنشطة التالية وقد يكون هذا النشاط الجديد حركياً أو ذهنياً. فالتعليم عمل إنسانى، عمل يتم على الإنسان وبواسطة الإنسان وهدفه إحداث أقصى درجة ممكنة من النمو الإنسانى، مجتمع قوامه

حياة الناس وما تتضمنه من مجموعة الأفكار والنظم والعادات والتقاليد وغير ذلك من مقومات ثقافة الناس.

أما التدريب فهو الذى يهيأ الفرد للعمل المثمر ويمده بالمعارف والمهارات التى تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل وهو مرحلة تالية للتعليم كما أنه عملية مستمرة خلال فترة خدمة الموظف.

ويوضح الجدول التالى الفرق بين التعليم والتدريب

جدول رقم (٢٢)

الفرق بين التعليم والتدريب

البيان	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر فعالية فى وظائفهم
المحتوى	المحتوى عام	محتوى البرنامج التدريبى محددة تبعاً لحاجة العمل الفعلية
المدة	مدة التعليم طويلة	مدة التدريب قصيرة
الأسلوب	أسلوب التلقى للمعارف الجديدة	أسلوب الأداء وليس التلقى

الأسس العلمية للتدريب :

للتدريب أسس رئيسية تتحكم في تنظيم أنشطته المختلفة وتعتبر أسس العمل التدريبي سواء فى التخطيط أو في التنفيذ. ومن هذه الأسس :

١- أن يكون التدريب **هادفاً وموجهاً** فى برامجه وفلسفته لتحقيق هدف محدد أو أهداف متفق عليها.

٢- أن يكون التدريب **مستمراً** مع المتدرب منذ بداية عمله أو نشاطه وحتى وصوله إلى المراكز القيادية.

٣- أن يكون التدريب **متدرجاً** أى يبدأ من الأسهل ثم يتدرج إلى الأصعب.

٤- أن يكون التدريب **شاملاً** بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين بل يوجه إلى جميع العاملين.

٥- أن يكون التدريب **واقعياً** بمعنى أن يجرى التدريب وفقاً لاحتياجات تدريبية واقعية وبطريقة فعالة تكسب الفرد المعارف والمهارات اللازمة لمواجهة أعباء العمل الذى يقوم به.

٦- أن يكون التدريب **متطوراً** فى مادته العلمية وفى أساليبه فيأخذ بكل ما هو مستحدث وجديد من المادة العلمية وفى فنون **وأساليب** التدريب كما ينبغى تقييم العمل التدريبى لمعرفة نقاط القوة والضعف فيه لتعديلها وتطويرها إذا لزم الأمر كذلك ينبغى متابعة أعمال المتدربين بعد التدريب لمعرفة مدى الاستفادة التى حصلوا عليها من التدريب وما هى الموضوعات التى ينبغى تعديلها وتطويرها بمايتناسب مع احتياجات العمل.

نظام التدريب :

يوضح الشكل التالى نظام التدريب.

شكل رقم (١٥)

نظام التدريب

البيئة المحيطة

"ظروف اجتماعية، ظروف اقتصادية، تكنولوجية...؛

المدخلات	عمليات التحويل	المخرجات	
مدخلات إنسانية - متدربون احتياجات تدريبية - مدربون مهارات وقدرات تدريبية - أعضاء جهاز التدريب - مهارات إشرافية وإدارية **مدخلات مادية** - مركز تدريب - قاعات وتجهيزات - وسائل إيضاح - برامج تدريب - مواد تدريبية - مخصصات مالية	**أساليب التدريب** - المحاضرات - الندوات - دراسة الحالات - تمثيل الأدوار - حلقات المناقشة - المؤتمرات التدريبية - المباريات الإدارية - تدريب الحساسية - التطبيقات العملية - الزيارات الميدانية - أساليب أخرى - إدارة البرامج والإشراف عليها	مخرجات مباشرة	مخرجات غير مباشرة
		ارتقاء المعلومات والمعرفة	تكوين وظيفى سليم
		ارتقاء معدلات الأداء	تنمية المنظمة
		زيادة المهارات والقدرات السلوكية	حل المشكلات
		تصحيح الاتجاهات وزيادة الانتماء للمنظمة	ارتقاء الإنتاج
		زيادة القدرة على حل مشكلات العمل الإدارية	ارتقاء السلوكيات
		زيادة القدرة على حل مشكلات العمل الفنية	ارتقاء القيم الإنسانية

التغذية العكسية

يتضح من الشكل السابق أن العناصر الأساسية للنظام التدريبى هى :

(١) المدخلات : وتتكون من مدخلات إنسانية ومادية.

(٢) عمليات التحويل : وهى الجهود الهادفة لإشباع الاحتياجات التدريبية للمتدربين وتتضمن أساليب التدريب وإدارة البرامج والإشراف عليها.

(٣) المخرجات : وتشمل مخرجات مباشرة وغير مباشرة.

(٤) التغذية العكسية : تبين التغذية العكسية مدى فاعلية النتائج التدريبية من ناحية ومن ثم تساعد في تقييم النظام التدريبى كله وبيان مدى توافقه مع متطلبات البيئة من ناحية أخري.

(٥) البيئة المحيطة.

مكونات التدريب :

إن مكونات التدريب متداخلة ومترابطة حيث أن التدريب عملية لها عادة مكونات لابد أن تتكامل حتى تصبح العملية التدريبية فى النهاية ذات فاعلية وأهم هذه المكونات ما يلى :

أولاً : تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانياً : تصميم برامج التدريب.

ثالثاً : اختيار هيئة التدريب (المدربون - المشرفون).

رابعاً : أساليب التدريب.

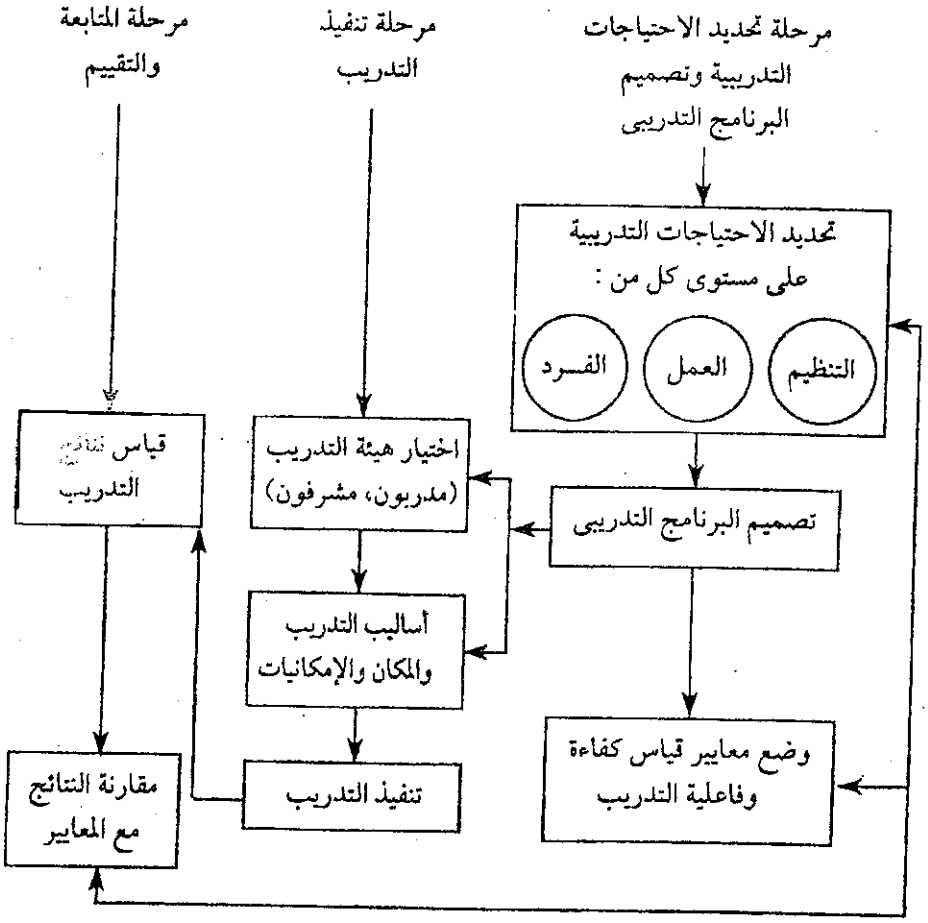
خامساً : المكان والإمكانيات.

سادساً : متابعة وتقييم التدريب.

يوضح الشكل التالى مكونات العملية التدريبية :

شكل رقم (١٦)

مكونات العملية التدريبية



وفيما يلى شرح لمكونات العملية التدريبية :

أولاً : تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعتبر الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب الذي يؤدى إلى رفع مستوى الإنتاج والخدمات في جميع المنظمات فهى التى توجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح لتنمية القوى البشرية وهى التى تحقق للتدريب عائداً تستفيد منه المنظمة.

والتعرف على الاحتياجات التدريبية من أهم المبادئ التى يقوم عليها أى نشاط تدريبى ناجح.

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغيرات والتطورات المطلوبة إحداثها فى معلومات واتجاهات ومهارات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

ويتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية الإجابة على سؤالين هامين هما :

(أ) من هم الأفراد المطلوب تدريبهم؟

(ب) ما هو نوع التدريب المطلوب لهم وما مستواه؟

فإذا اكتشفنا العاملين المحتاجين للتدريب أصبح من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب لهم.

مصادر التعرف علي الاحتياجات التدريبية :

إن مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية عديدة وكلها تساعد علي التعرف على احتياجات الفرد التدريبية ويمكن الاعتماد على مصدر واحد منها أو أكثر للتعرف عليها وكلما تعددت المصادر كلما ساعدت على تحديد الاحتياجات بدقة أكبر. وسأتناول فيما يلى بعض هذه المصادر :

(١) توصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها :

توجد علاقة قوية بين وصف الوظيفة ومؤهلات وخبرات شاغليها حيث أن تصنيف الوظائف من الأهمية بمكان لمعرفة الاحتياجات التدريبية فينبغي إذا أردنا التعرف على هذه الاحتياجات أن تبدأ بتصنيف الوظائف، وأن تضع لكل صنف منها المؤهلات والخبرات اللازمة لأدائه علي الوجه الصحيح وبعد ذلك يمكن أن يتجه التدريب نحو القيام بما يأتي :

(أ) تدريب ذوى المؤهلات الأقل بقصد الوصول بهم إلى مستوى المؤهلات اللازم توافرها.

(ب) تدريب ذوى المؤهلات اللازمة للوظائف التى يشغلونها بقصد إكسابهم الخبرة العملية اللازمة لحسن أداء العمل.

(ج) تدريب الجميع على الإلمام بأهداف المنظمة ككل حتى يمكن أن يتم العمل في صورة تعاونية.

وخلاصة القول أنه بعد دراسة واجبات ومسئوليات الوظيفة تبدأ دراسة المؤهلات والخبرات والصفات الشخصية والنواحى السلوكية اللازمة لشاغل الوظيفة وبمقارنة مدى توافر تلك الشروط السابقة فيمن يشغل الوظيفة يمكن التعرف علي النقص أو القصور الذى يجب مواجهته بالتدريب وتحديد نوع التدريب اللازم ليكون الفرد صالحاً لشغل الوظيفة أو القيام بالعمل.

(٢) معدلات الأداء :

معد الأداء مصدر يقاس به مدى قيام الفرد بعمله، وهو يحدد كمية الإنتاج وجودته والمفروض أن يؤديها شاغل الوظيفة فى زمن محدد وهو وسيلة فعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت اللازم لإنتاج كم معين من الوحدات ذات المواصفات الخاصة.

وتوجد علاقة قوية بين معدلات الأداء والاحتياجات التدريبية تتلخص فى الآتى :

(أ) إن إنخفاض معدلات أداء العامل قد يكون موشراً يدل على حاجة العامل إلي التدريب على أساليب جديدة فى الإنتاج تؤدى إلى رفع كفاءته وفاعليته.

(ب) إن معدلات الأداء تساعد على تقسيم الأفراد إلي مجموعات متقاربة من ناحية تنظيم التدريب المطلوب لكل مجموعة على حدة.

(ج) معدلات الأداء تساعد على وضع البرامج التدريبية والمادة العلمية التطبيقية اللازمة للوصول بالأفراد إلى المستوى المطلوب للعمل.

(د) إن معدلات الأداء تعتبر مقياساً يمكن أن تقاس به كفاءة وفاعلية العامل في العمل، مما يساعد على كتابة التقارير المختلفة عنه والتى تحدد طرق تنميته، فنياً وإدارياً.

وتوجد أنواع من معدلات الأداء منها معدلات كمية وتناول عدد وحدات العمل اللازم إنجازها فى فترة زمنية محددة ومعدلات نوعية وتعبر عن مستوى الجودة اللازمة لأداء عمل معين معبراً عنه بنسبة الخطأ الذي يحدث في الأداء ومعدلات زمنية وتتناول الوقت اللازم لإنجاز عمل معين ويفضل أن يكون معدل الأداء كمى ونوعى وزمنى.

وينبغى مراعاة المبادئ الآتية عند وضع معدلات الأداء :

(أ) أن تكون معدلات الأداء موضوعية عند المستوى الذى يكون مقبولاً لدي القائمين بالعمل، وليس عند مستوى الكمال. كما يجب أن يتمكن الفرد العادى من الوصول إلى هذا المستوى من معدلات الأداء بدون عناء أو إرهاق.

(ب) أن توضع معدلات الأداء للواجبات الدائمة للوظيفة وليس للأعمال المؤقتة.

(ج) أن تكون المعدلات مرنة بحيث تتناسب مع ظروف وطبيعة العمل وتساهم برامج التدريب فى رفع مستوى أداء الأفراد.

(٣) تقارير الكفاءة :

تعتبر تقارير الكفاءة مصدراً هاماً من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية فتقارير الكفاءة خلاصة رأي الرئيس فى مرؤوسيه خلال فترة زمنية محددة وهى تبين مواضع القوة والضعف فى أعمالهم.

علاقة التقارير بالاحتياجات التدريبية :

(أ) تعتبر التقارير وسيلة لتقدير الاحتياجات التدريبية السنوية للمنظمة، لأنها تظهر النقص فى خبرات وسلوك واتجاهات العاملين أثناء ممارسة أعمال وظائفهم.

(ب) تبين نوع التدريب الإضافى المطلوب لرفع مستوى الأداء.

(ج) توضح التقارير فئات العاملين المطلوب ترقيتهم لوظائف أعلي ونوع التدريب اللازم لهم قبل شغلهم للوظائف الجديدة.

(د) تبين التقارير مدى الحاجة إلى تدريب العاملين الجدد أثناء العمل ومدي استعدادهم لشغل وظائف أكبر.

(هـ) تبين التقارير مدى الحاجة إلى تجديد معلومات وخبرات بعض العاملين الذين أمضوا مدداً كبيرة ولم يحصلوا خلالها علي التدريب المطلوب.

وتظهر التقارير مدى الحاجة إلى تنمية وسائل النهوض بالنواحى السلوكية والتعاون المتبادل بين الأفراد والأقسام المختلفة.

وينبغى أن يعمل مسئول التدريب في تعاون وثيق مع العاملين في إدارة الموارد البشرية حتى يتمكنوا من الإطلاع على تقارير الكفاءة السنوية وتحديد أسماء العاملين

المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب.

كما أن تعيين مسئول التدريب عضواً بلجنة الموارد البشرية بالمنظمة يتيح له فرصة الإطلاع على تقارير الكفاءة السنوية والاشتراك في إعتمادها كما تجعله فى الصورة الكاملة من موقف القوى البشرية في المنظمة من ناحية احتياجاتها إلى التدريب مما ييسر عليه وتوفير البرامج التى تلبى الاحتياجات الفعلية للعاملين.

كما أن تعيين مسئول التدريب كذلك عضواً بلجنة الإنتاج يجعله يساهدم مساهمة فعالة فى رفع كفاءة وفاعلية الإنتاج في المنظمة عن طريق التدريب.

(٤) آراء الرؤساء فى رفع كفاءة وفاعلية العمل بوحداتهم :

تعتبر آراء الرؤساء بالنسبة لرفع كفاءة وفاعلية العمل من أهم مصادر التعرف علي الاحتياجات التدريبية نظراً لأن الرؤساء يمكنهم تحديد المشكلات القائمة لديم والتى يمكن علاجها عن طريق التدريب فالرئيس عادة يكون ملم بعمل مرؤوسيه ودرجة إتقان كل منهم لعمله، وما ينبغى أن يكون عليه مستوى أداء العمل وبالتالى يمكنه بسهولة تحديد نقاط الضعف فى المرؤوسين ونوع التدريب المطلوب لهم.

(٥) آراء العاملين أنفسهم فى مدى كفاءتهم وفاعليتهم فى العمل :

يعتبر العامل نفسه هو أقدر فرد علي تحديد التدريب اللازم له لتأدية عمله على الوجه الأكمل ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التى يعقدها مسئول التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحى الضعف فى الأداء والتى يمكن علاجها بالتدريب. وتساهم قوائم الاستقصاء التى ترسل للعاملين فى التعرف على نوع البرامج التى يحتاجون إليها لرفع الأداء.

(٦) تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة :

يستطيع رئيس العمل فى المنظمات الصغيرة أن يلم بظروف العمل فى المنظمة التى يشرف عليها، وأن يحدد مستوى الأداء فيها وأن يستعين بخبرته وخبرة مرؤوسيه فى التعرف على الاحتياجات التدريبيه فى هذه المنظمة.

أما فى المنظمات الكبيرة فإن الأمر يحتاج إلى استخدام وسائل أخرى لمعرفة هذه الاحتياجات، ولعل التقارير الفنية لهيئات التفتيش وأجهزة الرقابة من الوسائل التى يمكن الاعتماد عليها فى هذه الناحية، بشرط أن تكون تحليلية بمعنى أن تتناول العمل في جملته وتفصيله، وأن تتناول مستوى الأداء جملة وتفصيلاً أيضاً. والواقع أن جهاز التفتيش مسئول إلي درجة كبيرة عن تحديد الاحتياجات التدريبية ونوع التدريب لكل وحدة من الوحدات بل ولكل موظف من الموظفين.

(٧) تغيير نظام العمل وظروفه :

يأخذ نظام العمل فى المنظمة أحد الاحتمالات الآتية أو بعضها :

(أ) إعادة تنظيم المنظمة ككل أو جزء منها.

(ب) استخدام أساليب جديدة فى العمل.

(ج) صدور قوانين أو لوائح جديدة تؤثر على شئون الموارد البشرية.

(د) إجراء تعديلات فى نظم العمل أو فى طرق الأداء أو الاتصالات الداخلية والخارجية، وجميع هذه العوامل تشير إلى احتياج تدريبى واضح للعاملين لتعريفهم بكيفية مقابلة التغيير المطلوب بالكفاءة اللازمة.

وعموماً ينبغى على المهتمين بتنمية العاملين أن يتبينوا نواحى التغيير عند تحديد احتياجات العاملين التدريبية وحصرها وتبويبها.

وتوجد مصادر أخري للتعرف على الاحتياجات التدريبية ومنها **الملاحظة أثناء تأدية العمل** وفيها يمكن الاعتماد على الملاحظة المباشرة للموظف أثناء تأدية عمله وتحديد حاجته إلي التدريب على ضوء هذه الملاحظة وأيضاً **الحوادث** قد تكون الحوادث نتيجة منطقية لضعف الأداء فى مجال معين ولذا فإن دراسة أسباب الحوادث قد يلقي الضوء على نقاط ضعف الأداء التى يمكن علاجها بالتدريب.

وتوجد عدة أساليب قد تستخدم بعض منها أو كلها مع المصدر لمعرفة الاحتياجات التدريبية وهى المقابلة والاستقصاء والاختبارات وتحليل المشكلات ودراسة التقارير والسجلات.

ثانياً : تصميم برامج التدريب :

تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الركيزة التى تقوم عليها عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية التى تتكفل بإحداث التغييرات التى عبرت عنها الاحتياجات التدريبية. فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ المخطط التدريبى فى تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة.

إجراءات تصميم البرامج التدريبية :

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات هى :

(١) تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية.

(٢) تحديد درجة العمق والشمول فى عرض الموضوعات أى المدى الذى يهدف إليه البرنامج التدريبى فى عرض الموضوعات ويتوقف ذلك على العوامل الآتية :

- المستوى الوظيفى والعلمى.

- متطلبات الوظيفة الحالية.
- درجة التخصص الوظيفى.
- نوعية المشكلات التى يعانى منها المتدربون فى العمل.

(٣) إعداد المادة التدريبية فى صورتها النهائية.

(٤) تحديد تتابع الموضوعات فى البرنامج التدريبى وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبى وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعاً بمنطق واضح.

وتوجد مجموعة من الاعتبارات يجب وضعها فى الحسبان عند تصميم البرنامج التدريبى وهى :

(١) أن يرتبط البرنامج التدريبى بالجوانب الحضارية والثقافية والسياسية للمجتمع، وأن يهدف البرنامج التدريبى إلى تحقيق الربط بين التدريب والبيئة.

(٢) أن يأخذ فى الحسبان الأهداف العامة المتوخاة من عملية التدريب، فأهداف التدريب هى أهداف وسيطة، غايتها الحقيقية هى الوصول إلى أداء أحسن، وخدمات أكفأ وإنتاجية متزايدة وبالتالى لايمارس التدريب بل يمتد إلى أهدافه النهائية التى تجعل منه التدريب للمجتمع.

(٣) أن يكون البرنامج التدريبى واقعى.

(٤) أن لا يكون البرنامج التدريبى تجميعاً لمواد ودراسات فلسفية أو تاريخية أو غيرها من المواد النظرية بحيث لا تصبح عملية تعليمية والفارق بين التدريب والتعليم كبير.

(٥) أن تتم عملية تقييم للبرنامج التدريبى.

ثالثاً : اختيار هيئة التدريب (المدربون - المشرفون) :

المدربون من أهم عناصر العملية التدريبية وتلك الأهمية تعود لأهمية العنصر البشرى عموماً فى عملية التدريب. والتدريب لن يحقق أهدافه دون توافر المدرب الناجح والذي ينصب عمله أساساً على تغيير وتنمية من ندربهم.

ولابد من الدقة فى اختيار المدربين على أن تتوافر فيهم سمات أساسية هى :

(١) أن يكون مؤمناً بقيمة ما يفعل إيماناً راسخاً.

(٢) أن يكون لديه القدر الكافى من المادة العلمية والخبرة.

(٣) أن يكون قادراً على نقل وتوصيل هذه المعلومات والخبرات إلى الآخرين وتتوافر فيه مهارات الاتصال.

(٤) أن يكون متفهماً لطبيعة عملية التدريب أو التنمية ومدركاً للفرق بينها وبين عملية التعليم.

(٥) أن يكون ملماً بأساليب التدريب الحديثة.

(٦) أن يكون قادراً على تفهم احتياجات المتدرب والتجاوب معها.

(٧) أن يكون قادراً على توجيه المتدرب.

(٨) أن تتوفر فيه المهارات الفنية والإدارية والفكرية.

(٩) أن يكون مظهره العام وهيئته مقبولاً وعادياً.

(١٠) أن يتمتع بسمات نفسية مواتية تتيح له القيام بدوره.

ويقع على المدرب التزامات أخري غير الالتزامات العلمية لا تقل عنها أهمية ذلك أنه مصدر غير مباشر للتنمية، فهو بتصرفاته وأفكاره وقيمه وأسلوب عمله واحترامه لمهنته يمكن أن يكون قدوة طيبة حية له أثره البعيد على المجموعات التى يعمل معها. ولكى يستطيع المدرب أداء التزاماته فلابد ألا تزيد أعبائه عن القدر الذى يحافظ معه

على فاعليته ويتيح له فرصة للتنمية الذاتية ومداومة الإطلاع.

وينبغى قبل تنفيذ أى برنامج تدريبى تنظيم اجتماع يدعى إليه المدربين والمتدربين ويتناول هذا الاجتماع ما يلى :

(١) شرح أهداف البرنامج التدريبى.

(٢) شرح محتويات البرنامج التدريبى.

(٣) الاتفاق على المطبوعات والمراجع اللازمة وكذلك أساليب التدريب.

(٤) الاتفاق علي الإجراءات التنظيمية للبرنامج التدريبى.

رابعاً : أساليب التدريب :

إن أسلوب التدريب هو الذى يمنح الحياة للبرنامج التدريبي أو يؤدى إلى فشله. ولذلك فإن جهة التدريب ومؤسساته مسئولة عن التأكد من أن التدريب بها يسير بأساليب فعاله وتقدميه ومسئوله أيضاً عن توجيه المدربين إلى ذلك. **وأساليب التدريب متعددة ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب على مجموعة من الاعتبارات والمبادئ منها :**

(١) يختلف أسلوب التدريب باختلاف الهدف منه فالبرامج الهادفة مثلاً إلى زيادة المهارة الفنية أو تجنب مخاطر العمل تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التى تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية وتغيير الاتجاهات.

(٢) يختلف أسلوب التدريب باختلاف طبيعة العمل، فالأساليب التى تستخدم فى تدريب القائمين بالأعمال الكتابية والسكرتارية يختلف عن الأساليب المستخدمة في تدريب الفنيين والمهنيين.

(٣) يختلف أسلوب التدريب باختلاف المستوى الوظيفى.

(٤) يختلف أسلوب التدريب باختلاف محتويات البرنامج التدريبي.

(٥) يختلف أسلوب التدريب تبعاً لعدد المتدربين والظروف المادية وينبغي **مراعاة ما يلي عند إتباع أي أسلوب تدريبي :**

١- الملائمة بين الأسلوب التدريبي وكل من العناصر السابق ذكرها مضافاً إليها مناسبة الأسلوب للمدرب ذاته وللمتدرب.

٢- الفاعلية والتشويق وتلك سمة أساسية في الأسلوب وإذا توافرت أثارت اهتمام المتدرب.

٣- تنوع الأساليب واستخدام أكثر من أسلوب معاً تحقيقاً للفاعلية والمرونة.

٤- لاشك فإن حجم مجموعة المتدربين، والظروف المادية المحيطة بالتدريب تؤثر علي اختيار الأسلوب وذلك على مدى فاعليته وتحقيق هدفه.

وأساليب التدريب التي يمكن استخدامها متعددة وفيما يلي باختصار أهم هذه الأساليب :

(١) المحاضرة :

المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً وبالرغم من تعرضها للنقد الشديد إلا أن استخدامها في بعض الحالات يكون ضرورياً كما أن قيمتها ترتفع لو استخدمت مع غيرها من الأساليب والوسائل وتحقق المحاضرة **مجموعة من المميزات** أهمها أنها أقل الوسائل تكلفة كما أنها تتيح تقديم الموضوع للمتدربين بطريقة منظمة ومنطقية هذا بالإضافة لأنها تعتبر الأسلوب الأفضل لتقديم الموضوعات الجديدة ويستطيع المدرب الجيد أن يقدم معلومات كثيرة للمتدربين في وقت قصير. **ومن أهم عيوب المحاضرة**

أنها طريق واحد للاتصال بين المدرب والمتدرب وقد تؤدى عوائق الاتصال إلى صعوبة فهم ما يقصده المدرب.

(٢) حلقات المناقشة :

حلقات المناقشة من الأساليب الفعالة فى إحداث التنمية والتغيير داخل الجماعة ولكن لابد أن يصاحبها استعداد الجماعة سلفاً لموضوعات المناقشة، وأن يكون عدد المشتركين فيها قليلاً بحيث يسمح للمناقشين بملاحظة استجابات الأفراد وبحيث يعطى لكل فرد الفرصة للمناقشة وإبداء الرأى ويعيب هذا الأسلوب تكلفته العالية والحاجة إلى عدد كبير من المناقشين كما أنها لا تصلح لتدريب من ليس لديهم خبرة.

(٣) الندوة :

الندوة أسلوب يستخدم فى عرض الموضوعات التى تحتاج لخبرات متخصصة فيتواجد هؤلاء المتخصصين ليعرض كل منهم الجانب الذي يتخصص فيه من الموضوع.

ومن أهم مزاياها أنها تساعد المتدرب على معرفة الطريقة السليمة لمواجهة المشكلات وكيفية التفكير فيها **ومن أهم عيوبها** أنها لا تصلح لتدريب من ليست لديهم ما يساهمون به في المناقشات.

(٤) الزيارات الميدانية :

الزيارات الميدانية عملية يتم عن طريقها اكتساب معلومات مباشرة عن أى منظمة عن طريق الرؤية العينية المباشرة ومناقشة المتدربين فى مكان العمل **ولهذه الطريقة مميزات** منها تمكين المتدربين من رؤية العمل الواقعى في الميدان كذلك ربط مراكز التدريب بالمنظمات الميدانية مما يفيد المسئولين عن التدريب أنفسهم كما أنها تعطى الفرصة للمدربين والمتدربين لتغيير الجو العام والبعد عن العمليات الروتينية كذلك تساعد على

توثيق العلاقات بين المتدربين **ومن عيوب** هذا الأسلوب احتياجه لنفقات مالية ووقت طويل وقد يعطى للمتدربين صورة خاطئة وغير واقعية عما يجرى فى المنظمات حيث يميل المسئولين عن التدريب عادة إلي ترتيب الزيارات لأحسن المنظمات وأكبرها.

(٥) دراسة الحالات :

يقوم المدرب فيها بعرض موضوعاً أو مشكلة أو حالة عملية على مجموعة من المتدربين ويطلب منهم مناقشتها والتوصل إلى حل لها وتعطى الفرصة لهم للمناقشة وهم فى ذلك يستخدمون خبرتهم ويقصد بالحالة هنا موقفاً محدداً يتضمن إجراءات وتصرفات وسلوكاً معروضاً بطريقة محايدة مع توفير البيانات والمعلومات الأساسية اللازمة ويطلب مناقشة الموقف وتحليله وتفسيره.

ومن أهم **مميزاتها** أنها تجعل المتدرب عضواً نشيطاً في التدريب بمشاركته حيث يقتصر دور المدرب على إرشاد وتوجيه المناقشة ويقوم المتدربون أنفسهم باقتراح الحلول المناسبة للحالة.

ومن عيوبها أنها لا تصلح إلا للمجموعات الصغيرة من المتدربين كما أن وقت التدريب عادة لا يتسع للمناقشة الكاملة للحالة وبالتالى تبتر المناقشة دون التوصل إلى نتائج محددة هذا بالإضافة إلى صعوبة تواجد القادة المدربين الذين يمكنهم توجيه المناقشة بنجاح إذ يتطلب ذلك معلومات وخبرة ومهارة كبيرة ومعرفة بالنواحى المختلفة التى يتطلبها حل المشكلة.

٦- تمثيل الأدوار :

بموجب هذه الطريقة يتصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التى تحدث عادة ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد كل منهم دوره. وفي النهاية يطلب من كل

فرد أن يبدى رأيه فى الطريقة التى تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول بهذا الصدد ويتمثل دور المدرب فى ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة وتنبيههم إلى الأخطاء التى وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد فى ضوء الموقف القائم.

ومن أهم مزاياها أنها أكثر فعالية في تنمية المهارات والقدرات للمتدربين لأنها تتصل بمواجهة مواقف فى الحياة العملية لأنهم يتصرفون كما لو كانوا فى العمل كما أن هذا الأسلوب يؤدى إلى المشاركة الفعلية والاندماج الحقيقى نتيجة تجسيم الأوضاع الفعلية للحياة الواقعية ويساعد هذا على إحداث التغيير المطلوب فى السلوك.

ومن عيوبها أنه ليس من الممكن توافر الجو الحقيقى للعمل والتى تعالج فيه المشكلة كما أن فن التصرف ومعالجة المشكلات لا يمكن أن يكون نموذجياً بحيث يطبق فى جميع الحالات إذ أن لكل حالة ظروفها التى تقتضى تصرفاً معيناً يناسبها.

(٧) المؤتمرات التدريبية :

يقصد بالمؤتمر التدريبى اجتماع مجموعة من الأفراد يساهدم كل منهم بخبرته واقتراحاته فيما يتعلق بالموقف أو المشكلة التي يجرى بحثها ومناقشتها ويكون الغرض من الاجتماع جعل الأفراد يتعلمون من خبرة أفراد المجموعة الزخرى عن طريق تبادل البيانات والمعلوات والآراء ويشترط لنجاح المؤتمرات أن يكون عدد المشتركين قليلاً حتى يتمكن الجميع من الاشتراك فى المناقشات وأن يكون المشتركون مهتمون بما يقولون ويسمعون ومستعدون للحديث وللنقاش وراغبون فى الاستفادة مما يتبادلونه من معلومات.

ومن أهم مزايا المؤتمرات التدريبية أنها تؤدى إلي استثارة أهتمام المتدربين إلى موضوع المناقشة وتتيح لكل فرد الفرصة فى عرض وجهة نظره كما أنها تمكن من

الحصول على اقتراحات أفضل من المجموعة عن طريق جمع الاقتراحات الفردية وإدماجها.

ومن عيوبها أنها طريقة بطيئة في التدريب كما أن كثيراً من الأفراد تنقصهم المهارات وتعود النظام اللازمين لنجاح المؤتمر.

كما أنه من الصعب توافر القادة الذين يجيدون المناقشة فى تلك المؤتمرات.

(٨) التطبيق العملى :

يقوم المدرب فى هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم العمليات وطريقة إجراءات الأداء وفى هذه الطريقة تثبت المعلومات وتكتسب المهارات أكثر من الطرق النظرية.

ومن أهم مميزاتها إتاحة الفرصة لتثبيت المعلومات والمهارات لدي المتدرب **ويعاب** عليها أنه طريقة مكلفة إلى جانب عدم توافر المدربين الذين يمكنهم القيام بذلك مع تزايد أعداد المدربين.

(٩) حلقات البحث :

يتم فى هذه الطريقة تقسيم المتدربين إلى فرق ويقوم كل فريق بدراسة أحد الموضوعات ويتم الاستعانة بالمشرفين والزيارات الميدانية والإطلاع فى المكتبة وغير ذلك وبعد إعداد الموضوع يتولى كل فريق تقديم موضوع ويتم مناقشته والحكم عليه من جانب المدربين.

ويمكن القول فى النهاية أن أساليب التدريب متنوعة ومختلفة ولكل منها مميزات معينة والمدرب الناجح هو الذى يستخدم الأسلوب المناسب مع الموضوع المناسب ومع المجموعة المناسبة، ووفقاً لأهداف التدريب ولا يمكن الفصل التام بين تلك الأساليب ففى البرنامج التدريبى الواحد يستخدم أكثر من أسلوب معاً.

خامساً : المكان والإمكانيات :

ومن أهم العناصر المرتبطة بالمكان والإمكانيات الخاصة بالتدريب هى :

١ - ميزانية التدريب.

٢- وسائل الإيضاح أو المعينات السمعية والبصرية.

٣- مكان وظروف العمل.

٤ - السجلات.

٥- الحوافز.

٦- النواحى الإدارية.

سادساً : متابعة وتقييم التدريب :

ينبغى متابعة وتقييم التدريب. وتعرف المتابعة بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن البرنامج التدريبى يتم تنفيذه بدقة دون انحراف لتحقيق الأهداف مع التدخل فى التنفيذ لإزالة أى معوقات قد تعترض سير العملية التدريبية فى طريقها المرسوم لتحقيق الأهداف.

ويقصد بتقييم البرنامج التدريبي تقرير مدى نجاح البرنامج التدريبى فى تحقيقه للأهداف المطلوبة ومعرفة نواحى القوة والضعف فيه للتغلب عليها فى البرامج المقبلة.

ولتقييم البرنامج التدريبى هدفين أساسيين هما :

١ - التأكد من أن التدريب قد حقق أهداف الخطة الموضوعة.

٢- معرفة أسباب النجاح أو الفشل والاستفادة من ذلك عند تنظيم البرامج التدريبية المستقبلية.

ومن أهم الطرق التى تستخدم فى تقييم التدريب ما يلى :

١- الامتحانات.

٢- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبى.

٣- استقصاء الآراء.

٤- تقييم التدريب بواسطة رؤساء عمل المتدربين.

٥- التجربة.

٦- تقارير الأداء.

٧- المؤشرات.

٨- إعداد البحوث.

وكلما تعددت طرق تقييم التدريب كانت النتائج أقرب إلى الصواب والدقة.

تدريبات

أولاً : ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة مع ذكر السبب فى حدود ثلاثة أسطر.

١- التدريب عملية مستمرة تهدف إلى زيادة مقدرة الفرد على العمل دون تأثير فى رغبته فى أداء العمل. ( )

٢- يعتبر التدريب علاجاً لجميع مشكلات العمل. ( )

٣- يوجد فرق بين التعليم والتدريب. ( )

٤- يجب أن يكون التدريب شاملاً لجميع العاملين بالمنظمة. ( )

٥- تتعدد أهداف العملية التدريبية فى المنظمات وليس لهذا انعكاس علي أى من منهج التدريب أو أسلوب إتمامه. ( )

٦- يوجد فرق بين كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبى. ( )

٧- تبين الاحتياجات التدريبية نوع التدريب المطلوب ومستواه فقط. ( )

٨- تعتبر معدلات الأداء المصدر الوحيد للتعرف على الاحتياجات التدريبية. ( )

٩- توجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبى. ( )

١٠- يختلف أسلوب التدريب وفقاً لنوع المهارة أو المعرفة التى يراد تنمية قدرات العاملين عليها. ( )

١١- كلما تعددت طرق تقييم التدريب كانت نتائج التقييم أقرب إلي الصواب والدقة. ( )

ثانياً : أسئلة للمناقشة :

س١ : ناقش ما يلى :

(أ) الأسس العلمية للتدريب.

(ب) نظام التدريب مع التوضيح بالرسم.

(ج) الفرق بين التعليم والتدريب.

س٢ : توجد أنواع مختلفة من التدريب إشرح تلك الأنواع.

س٣ : ناقش مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية.

س٤ : ما هى أهم إجراءات تصميم البرامج التدريبية؟

س٥ : ما هى الاعتبارات التى ينبغى مراعاتها عند اختيار أسلوب التدريب المناسب؟

س٦ : ناقش باختصار ما يلى :

(أ) أساليب التدريب.

(ب) طرق تقييم التدريب.

الوحدة التعليمية السابعة

الأجـــور والحـــوافـز

الأهداف الإجرائية :

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على الجوانب التالية :

* تعريف الأجور وأهميتها.
* أهداف سياسة الأجور والعوامل المؤثرة في تحديدها.
* طرق دفع الأجور.
* تعريف وخصائص الحوافز.
* أنواع الحوافز.
* تدريبـــات.

المخرجات :

- إلمام الطالب بأهمية وأهداف سياسة الأجور والعوامل المؤثرة فى تحديدها.
- إلمام الطالب بطرق دفع الأجور.
- إلمام الطالب بخصائص نظام الحوافز والتعرف على أنواع الحوافز.

الوحدة التعليمية السابعة

الأجـور والحـوافز

تعريف الأجور وأهميتها :

تعريف الأجور :

الأجر هو عبارة عن المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل انقطاعه للقيام بأعباء وظيفته ومهامها.

وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر ويفضل التفرقة بينها كما يلى :

المرتب : هو المبلغ الذي يحصل عليه الفرد بانتظام بغض النظر عن مستوى أداء الموظف ويتم دفعه شهرياً وبشكل ثابت دون النظر إلي عدد الساعات التى يعملها العامل، مثال ذلك المرتبات التى يتم دفعها للموظفين شهرياً.

الأجر : هو ما يتقاضاه العامل ويصرف له على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع "إلا أن هذه التفرقة قد إختفت تقريباً، وأصبح اللفظان مترادفين، وأن كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التى يشغلها الفرد فى المنظمة"[1] وهنا سأعتمد على استخدام لفظ الأجر فى تناول هذا الموضوع.

إجمالى الأجر : هو ما يستحقه العامل من أجر نتيجة قيامه بوظيفته قبل خصم أى استقطاعات.

صافى الأجر : هو عبارة عن إجمالى الأجر مطروحاً منه جميع الاستقطاعات مثل

---

(١) (أ) د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧، ص ٢٨٤.

(ب) بارى كشواى ترجمة دار الفاروق، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ١٦٧.

(C) W. Gellerman, Personnel and Human Resources Administration Using Compensation to Reward Performance (Illinois : Richard Irwin, Inc., 2005, P. 420.

المعاشات والتأمينات بالإضافة إلى الدمغات والضرائب وأى أقساط أخرى أو التزامات على الموظف.

الأجر النقدى : هو المبلغ النقدى الذى يحصل عليه العامل نتيجة عمله بوظيفته.

الأجر العينى : هو المقابل غير النقدى الذى يظهر فى شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل ومن أمثلتها الرعاية الطبيعية والعلاج والمواصلات والسكن والملابس ووجبات الطعام فى أثناء العمل.

تكلفة الأجور التى تتحملها المنظمة تتمثل فى الأجور النقدية والأجور العينية (المزايا العينية) ومساهمة المنظمة في التأمينات الاجتماعية.

أهمية الأجور :

تعتبر الأجور هامة لكل من الفرد والمنظمة والدولة كما يتضح من العرض التالى :

(١) أهمية الأجور للفرد : يشبع الأجر احتياجات الفرد واحتياجات أسرته من السلع والخدمات.

(٢) أهمية الأجور للمنظمة : تعتبر الأجور أحد عوامل استمرار العاملين بالمنظمة وعنصر جذب للعاملين الجدد كما أنها من الحوافز اللازمة لتشجيع العاملين على زيادة الإنتاجية ووسيلة من وسائل تحسين العلاقة بين الإدارة والقوى العاملة. وبنداً من بنود التكاليف التى يجب أخذها فى الاعتبار لذلك ينبغى أن تحصل المنظمة على أقصى إنتاجية ممكنة من الإنفاق علي قوة العمل أى تصبح :

$$\text{النسبة} = \frac{\text{إجمالى قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالى الأجور}} \text{ أعلى ما يمكن}$$

(٣) أهمية الأجور للدولة : تعتبر الأجور عنصراً مؤثراً علـى السياسة الاقتصادية للدولة كما أنهـا مصدر من مصـادر القوى الشرائية كـما أن الضرائب على الأجور تعـتبر أحد مصادر إيرادات الدولة.

أهداف سياسة الأجور:

توجد أهداف تعمل سياسة الأجور علي تحقيقها بالمنظمة وهى :

١- جذب أفضل الموارد البشرية للعمل بالمنظمة.

٢- الحفاظ على أفضل الموارد البشرية بالمنظمة.

٣- تصميم برامج الأجـور على أساس التقيـيم الموضوعى للوظائف وهذا يمكن الإدارة من إحكام الرقابة على الأجور وكذلك الرقابة على تكاليف العمل.

٤- الحفاظ علي رضا العاملين والتقليل من معدلات الشكاوى لعدم عدالة الأجور.

٥- تحفيز ودفع القوى البشرية لأفضل مستوى من الأداء.

العوامل المؤثرة فى تحديد الأجور بالمنظمة :

تتأثر سيـاسة الأجور بالعديد من العوامل وفـيما يلى أهم العوامل الواجب مـراعاتها عند تحديد الأجور بالمنظمة.

(١) مستوى الأجور السائدة :

يعتبـر هذا العامل من العوامل الهامة التى يجب دراسـتها عند إعداد سيـاسة الأجور لأى منظمـة لضمـان استـقرار العـمالة بهـا وعدم ارتفـاع معـدل دوران العمل ولتـقليل المنافسة فى سوق العمل ولتحقيق العدالة.

٢- تكاليف المعيشة :

يقصد بتكاليف المعيشة الدخل اللازم للفرد ليشبع احتياجاته العادية ويمكن تحديد الأجر الذي يشبع الحاجات الأساسية للفرد عن طريق ميزانية الأسرة وكذلك الأرقام القياسية للأسعار. وينبغى عند تحدد الحد الأدنى من الأجور أن تغطى تكاليف معيشة للفرد.

٣- قوانين العمل :

. ينبغى دراسة قوانين العمل التى تصدرها الدولة بشأن الأجور ففي هذه القوانين يتم تحديد حد أدنى للأجور وبالتالى لايجب أن يحصل العامل علي أجر أقل من الحد الأدنى كما أنها تحدد ساعات العمل والأجازات الاعتيادية والعارضة والمرضية.. إلخ وبالتالى عند تحديد الأجور ينبغى أخذ هذه القوانين فى الحسبان.

٤- الإنتاجية :

تعتبر الإنتاجية الأساس المفضل عند تحديد الأجور من قبل أصحاب الأعمال والاقتصاديين. والإنتاجية هنا تعنى السلع أو الخدمات التى يتم إنتاجها فى كل ساعة عمل وهذه يمكن تحويلها إلي أسبوع أو شهر.. إلخ. فأى زيادة فى الأجور ينبغى أن يصاحبها زيادة فى الإنتاج حتى لا تحقق المنظمة خسائر ولا يحدث تضخم في الدولة لذلك فإن إدارة الموارد البشرية عند وضعها لنظام الأجور ينبغى أن تأخذ فى الحسبان مستوى الإنتاجية.

٥- النقابات العمالية :

ينبغى عدم تجاهل النقابة عند قيام الإدارة بوضع نظام للأجور لأن الحصول علي تأييد

النقابة لأى نظام مقترح للأجور يعتبر من العوامل الهامة فى نجاح النظام. ويجب تقديم البيانات وتوضيح وشرح الحقائق للنقابة فيما يتعلق بتحديد الأجور. وتؤثر النقابات أو المنظمات العمالية فى تحديد معدلات الأجور.

٦- العرض والطلب فى سوق العمل :

تتأثر الأجور بظروف العرض والطلب فى سوق العمل، فإذا كان العرض لمهارة معينة نادراً، فقد يرفع أصحاب الأعمال الأجور والعكس صحيح فإذا كان العرض كثيراً من العمالة فإن الأجور سوف تتناقص[1] مع مراعاة سياسة الدولة في تحديد الأجور.

٧- الخدمات المجانية :

عندما توفر المنظمة خدمات مجانية مثل الرعاية الصحية والاجتماعية.. إلخ فإن ذلك يمثل تعويضاً يؤثر علي مستوى الأجر المحدد للفرد، والعكس في حالة حرمانه من مجانية هذه الخدمات مما يكون حافزاً علي تعويضه بزيادة أجره نسبياً.

طرق دفع الأجور :

توجد طريقتان لدفع الأجور الأولى طريقة الأجر الزمنى والثانية طريقة الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعى وفيما يلي شرح لكل طريقة :

أولاً : طريقة الأجر الزمنى :

يتم بموجب هذه الطريقة دفع أجر العامل على أساس وحدة زمنية معينة كالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة. ولا يتغير أجر العامل فى هذه الطريقة بتغير إنتاجه.

(1) W. Phelps, Introduction to Labor Economic, (New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 2002) P. 113.

ويفضل استخدام طريقة الأجر الزمنى في الحالات الآتية :

١ – عدم وجود مقياس دقيق لقياس كمية الإنتاج لكل وظيفة.

٢– عدم قدرة العاملين على التحكم في كمية لإنتاج لوجودعوامل تؤثر في الإنتاج مثل الآلات المستخدمة وعدم توافر المواد الخام.. إلخ.

٣– كثرة العطلات وعدم إمكانية العامل التحكم وتفادي العطلات والتأخير فى الإنتاج.

٤– تصلح هذه الطريقة إذا كانت للجودة أهمية كبيرة عن كمية الإنتاج وكان الإشراف دقيقاً.

٥– عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول.

مزايا الطريقة :

١– سهولة تطبيقها نظراً لسهولة حساب الأجر على أساس الزمن.

٢– ضمان دخل معين للعامل مما يوفر لهذا العامل الطمأنينة النفسية.

٣– قلة النفقات الإدارية المتعلقة بإعداد كشوف وسجلات الأجور وسهولة إعدادها.

٤– يمكن استخدامها فى كل عمل يسهل الإشراف عليه.

٥– ملائمتها للأعمال التى تنطوى علي تشغيل الآلات وملاحظتها أو بالنسبة للأعمال الإدارية والإشرافية والكتابية التى بطبيعتها يتعذر قياس كمية الإنتاج فيها.

٦– صلاحية النظام بالنسبة للعامل في حالة أداء مجموعة متفاوتة من الأعمال غير النمطية.

٧– ترحيب كثير من النقابات العمالية بالعمل بهذا النظام تجنباً للمنازعات.

عيوب الطريقة :

١- هبوط مستوى الأداء فى العمل لعدم التمييز بين العامل الممتاز والعامل العادى.

٢- عدم توافر الحافز لمضاعفة الجهد. وانخفاض معنوية العامل المجد.

٣- ارتفاع نصيب الوحدة المنتجة من الأجور بسبب أداء العمل ببطء مما يؤثر في النهاية على صافى العائد الفعلي.

٤- تحتاج هـذه الطريقة إلى بذل جهد أكبر فى الإشراف لضمـان الحفاظ على مستوى الإنتاج المطلوب فى الوقت المحدد.

ثانياً : طريقة الأجر بالإنتاج :

بموجب هذه الطريقة يتوقف أجر الفرد علي إنتـاجية وتدور الفكرة حول مكافأة الفرد المجد إذا مـا حقق المعـدل المطلوب أو زاد عنه إلا أن مدي ارتبـاط الأجر بإنتـاجيـة الفرد يختلف باختلاف طريقة احتساب الأجر.

وتصلح تلك الطريقة للتطبيق فى [1]:

(١) الأعمال النمطية، المتماثلة الوحدات.

(٢) الأعمال التى يسهل قياس إنتاجها كمياً.

(٣) عندما تنساب العملية الإنتاجية دون أعطال.

(٤) وعندما يكون الاهتمام موجهاً ناحية الكم أكثر من النوع.

مزايا الطريقة :

(١) توفر حافزاً مباشراً للعاملين على زيادة الإنتاج.

(١) د. على محمد عبد الوهاب، العنصر الإنسانى فى الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ١٨٦.

(٢) عدالة الطريقة فى المعاملة وسهولة حسابها وشرحها للعاملين.

(٢) استفادة صاحب العمل من كمية الإنتاج الزائدة عن المستويات المقررة بتكلفة أقل.

(٤) تصلح إذا كان الإشراف غير دقيق حيث لايمكن ملاحظة عمال الإنتاج كما يجب.

(٥) تحقيق هذه الطريقة العدالة في المعاملة حيث التفرقة تكون على أساس الأداء الفعلى.

عيوب الطريقة :

(١) زيادة الكمية المنتجة قد تكون علي حساب جودة الإنتاج لرغبة الفرد فى إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات للحصول على عائد أكبر.

(٢) تناسب هذه الطريقة الأفراد ذوى الأداء المرتفع ولكنها لا تناسب الأفراد ذوى الأداء المتوسط.

(٣) صعوبة استخدام هذه الطريقة إذا كانت العمليات متعلقة ببعضها البعض وتعتمد على عمليات أخرى.

(٤) تتجاهل هذه الطريقة الظروف الطارئة والمحيطة التى تحدث للعامل كالمرض أو تعطل الآلة أو التأخير فى وصول المواد الخام.. إلخ. وكلها عوامل لا دخل للعامل فيها.

عوامل نجاح نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعى :

(١) ينبغى مراعاة الدقة الزائدة فى حساب معايير الأداء وأن تستند إلى أسس علمية وضرورة مراجعتها بصورة دورية.

(٢) ضرورة وجود حد أدنى ثابت لأجر العامل مهما كانت إنتاجيته.

(٣) ضرورة إقناع العـاملين بنظم الأجور التشجيـعية لذلك يجب إشـراكهم فى وضع النظام وشرحه لهم.

(٤) ينبغى الاهتمام بكمية الإنتاج دون التضحية بجودة المنتج ودقته.

(٥) وجود نظام دقيق لقياس الأداء للمحافظة على فاعلية الأجور كحافز.

(٦) أن يكون الفرق بين الدخل الأساسـى والدخل الحافز كاف لتحـريك العاملين لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج.

أما تحديد الأجـور في جمهورية مصـر العربية فيتبين مـن الواقع العملى أنه يتم تطبيق الأجـر الزمنى في القطاع الحكومى طبـقـاً لقانون العـاملين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أمـا فى قطاع الأعـمال العام فـيتم تطبـيق الأجر الزمنـى والأجر بالإنتاج طـبقاً للقـانون رقم ٤٨ الخاص بالعاملين فى القطاع العام وهو قطاع الأعمال العام الآن لسنة ١٩٧٨ فيما يختص بتحديد الأجور.

ونظراً للمـتغيـرات العالميـة الحديثـة فى عالمنا اليوم ظـهرت بعض النظم الحـديثة فى الأجـور مثل الأجـر حسـب المعرفـة والمهارة والأجـر حـسب الكفاءة وعـلاوات الأداء والمشاركـة بنسبة من أرباح الشـركة وتملك عدد مـن أسهم الشركـة للعاملين كتـعويض ومكافأة لهم.

الحوافز: Incentives

تعريف وخصائص الحوافز:

تعريف الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها : "عبارة عن العوامل التى تشبع النقص في حاجات الأفراد".[1]

وإنى أرى أن الحافز هو المثير الخارجى الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى العامل أو الفرد من أدائه لعمل معين.

ويجب أن تشبع الحوافز دوافع الفرد. ويتأثر نظام الحوافز فى أى منظمة بالإمكانيات المادية المتاحة ونوع القوى العاملة وتركيبها المهنى والاجتماعى والثقافى والحضارى ونظام الحوافز بالمنظمات المماثلة. لذلك تستخدم كل منظمة نظام الحوافز المناسب لها. والغرض الأساسى من تطبيق نظام الحوافز هو تحريك طاقات ورغبات الأفراد العاملين ودفعهم لبذل المزيد من الجهد للوصول إلى الأهداف المرسومة بأقصى درجات الكفاية الإنتاجية.

خصائص نظام الحوافز الجيد :

(١) مناسبة الحوافز مع دوافع الفرد لإشباع حاجاته، وإذا كان الدافع فى مفهومه العام هو طاقة كامنة يحركها الحافز فيظهر أثرها فى سلوك الفرد، لذلك فإن اختيار الحوافز المناسبة يصبح من الأهمية بمكان.

(٢) أن تعمل الحوافز علي ربط الفرد بالمنظمة التى يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.

(1) Harold Leavitt, Managerial Psychology, (Chicago : Chicago University Press, 2004), P. 9.

(٣) العمل علي إيجاد رغبة جديدة أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

(٤) مرونة نظام الحوافز وعدالته حتي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل.

(٥) أن يحقق نظام الحوافز عائداً أكبر أو مساوى بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.

(٦) أن يراعى عند تصميم نظام الحوافز بالمنظمة نظام الحوافز بالمنظمات المتشابهة.

أنواع الحوافز:

ويمكن تقيسمها إلى حوافز إيجابية أو سلبية كما يتضح من العرض التالى :

أولاً : الحوافز الإيجابية : وتشمل ما يلى :

(أ) الأجر :

يعتبر الأجر من مقدمة الاحتياجات التى يسعى الفرد إلى تحقيقها من العمل ليساعده فى إشباع حاجاته الأساسية. وقد يدفع الأجر علي أساس زمنى أو على أساس الإنتاج الفردى أو الجماعى ولكل طريق مزاياها وعيوبها وتتبع أى منظمة الطريقة الأكثر مناسبة لها فى ضوء إمكانياتها وطبيعة عملها. ويمثل الأجر أحد محددات الكفاية الإنتاجية حيث يؤثر علي الرغبة في العمل التى هى أحد المحددات الرئيسية للأداء البشرى. ولذلك فالعناية بالأجر من الممكن أن تؤثر في رفع الأداء البشرى وبالتالى الكفاية الإنتاجية[1].

(1) Robert A. Sutermeister People and Productivity (New York : McGaw-Hill Book Company Inc., 1999), P. 113.

ويعتبر الأجر الإضافى أيضاً حافز مادى إيجابى ويعطى للعامل مقابل الجهود غير العادية والأعمال الإضافية التى يكلف بها زيادة عن ساعات العمل اليومى المحدد.

(ب) العلاوات الدورية والاستثنائية :

تمنح العلاوة الدورية لتساعد العمل فى مواجهة تكاليف الحياة وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز وتستحق العلاوة الدورية فى أول يوليو التالى لانقضاء سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية سواء فى الحكومة أو قطاع الأعمال العام :

وتمنح العلاوة الاستثنائية أو التشجيعية أو الإضافية للعامل وتعادل العلاوة الدورية المقررة وتخضع العلاوة الاستثنائية سواء فى الحكومة أو قطاع الأعمال العام للنواحى التالية :

(١) أن تكون كفاية العامل قد حددت بمرتبة ممتاز عن العامين الأخيرين وأن يكون قد بذل جهداً خاصاً أو حقق اقتصاداً في النفقات أو رفعاً لمستوي الأداء.

(٢) ألا يمنح العامل هذه العلاوة أكثر من مرة كل سنتين.

(٣) ألا يزيد عدد العاملين الذين يمنحون هذه العلاوة فى سنة واحدة على ١٠٪ من عدد وظائف كل درجة فى كل مجموعة نوعية علي حدة.

ولا يمنع منح هذه العلاوة من استحقاق العلاوة الدورية فى موعدها وتعتبر العلاوة الاستثنائية حافز يدفع العاملين إلي العمل علي تحسين الإنتاج وزيادته والاقتصاد فى النفقات.

(ج) المكافآت التشجيعية :

يختلف الأفراد فى قـدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج وعلى ذلك فمن الظلم مساواة العـامل الكفـء بزميله غير الكفـء لذلك تمنح للعاملين سواء في الحكومة أو قطاع الأعـمال العام مكافآت تشجيعيـة لمن يقدم خدمات ممتازة أو أعـمالاً أو بحوثاً أو اقـتراحات تساعـد على تحسين طرق العمل أو رفع كـفاءة الأداء أو توفير النفقات.

(د) البدلات :

تعتبر البدلات حافـز مادى إيجابى للعاملـين الذين تقتضى طبيـعة أعمالهم الحـصول عليـها ومن أمثـلة تلك البدلات بدل تمثـيل لشاغلى الوظائف العـليا وبدل طبـيعة الـعمل ويعطى للعاملين الذين تقـتضى طبيعة عـملهم التعرض لمخاطر معـينة وتمنح هذه البدلات بحد أقصى ٤٠٪ من بدايـة الأجر الأساسى وبدل إقامة للعـاملين فى المناطق النائية. وبدل تفـرغ ويمنح لمن يقتـضى أعـمال وظائفـهم منعـهم من مزاولة المهـنة خارج نطاق عـملهم كالبـدلات المقررة للـمهندسين وأعـضاء الإدارات القـانونية فى شـركات قطاع الأعـمال العام... إلخ.

ولا يجوز أن يـزيد مجمـوع ما يصـرف للعامل طبـقاً لما تقـدم على ١٠٠٪ من بداية الأجر الأساسى المقرر للوظيفة.

(هـ) اشتراك العاملين في الأرباح :

تعنى المشاركـة فى الأرباح توزيع جزء محدد من الأرباح الصـافية للشركـة للعاملين فوق أجـورهم السنوية حسب نسـبة معـينة متـفق عليها. وتعـتبر مـشاركـة العاملين في الأرباح نوعاً من الحافز المادى الإيجابى الذى يحفز العاملين على زيادة الإنتاج للحصول على نصيب أكبر من الأرباح. وإحساس العاملين بأن ثمار عملهم تعود عليهم.

(و) منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة :

تقدم المنظمة تيسيرات مادية غير مباشرة مثل توفير المساكن بأجور منخفضة ونقلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجاناً أو بأجور رمزية ومنحهم السلف فى أوقات الأزمات وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجور مخفضة وإقامة النوادى لهم وتوفير دار الحضانة لأبناء العاملات وتوافر الخدمات الطبية للعامل ولأسرته مما يعتبر حافزاً لتمسك العاملين للعمل بالمنظمة.

٢- الحوافز المعنوية الإيجابية :

تؤدى الحوافز المعنوية إلى إقبال العامل بحماس علي تخصيص وقته وجهده لخدمة المنظمة التى يعمل بها والولاء لها ومن أهم هذه الحوافز ما يلى :

(أ) مشاركة العاملين في الإدارة :

يعتبر مشاركة العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً حيث تتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بآرائهم وأفكارهم فى التخطيط لتطوير المنظمة والتغلب على المشكلات التى تواجههم مما يشعرهم بالرضا والانتماء إلى المنظمة.

(ب) نظم الاقتراحات :

تعتبر نظم الاقتراحات من وسائل حفز العاملين حيث أنها تعطى الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ويجب الأخذ بالمقترحات الإيجابية والعمل علي تنفيذها وعند رفض أى مقترحات يجب بيان الأسباب. وتعتبر نظم الاقتراحات طريقة من طرق مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات وتؤدى مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات بالمنظمة إلى زيادة الإنتاج وتحمل المسئولية والإقلال من الشكاوى واتخاذ القرار الأفضل.

(ج) الترقية :

تعتبر الترقـية من عوامل حـفز العاملين على العـمل فتوافـر فرص الترقـية يزيد من ارتبـاط الموظف بعـمله بالمنظمـة وتؤدى الترقـيـة إلى زيادة الأجر والمركـز الاجـتمـاعى للموظف بالمنظمة.

(د) الشعور بالاستقرار :

يعتبر حافز الـشعور بالاستـقرار فى مجـال العمل من أهم الحوافـز الواجب توافرها والاهتمام بهـا حيث أن له تأثير مباشر علـى أداء العاملين فإذا شعر العاملين بالاسـتقرار في مجال الـعمل زاد إنتاجهم والعكس. لذلك يجب أن يشـعر العاملين بالاسـتقرار من ناحية سياسات المنظمة ولوائحها.

(هـ) التوافق الاجتماعى وحب الزملاء :

إن الشعور بـالحب والترابط بين العاملين بعضـهم ببعض يؤدى إلى التعـاون وتحقيق إنتاجية مرتـفعة. ويؤدي التوافق الاجتماعى بمجال العـمل إلى بذل مزيد من الجهد على العكس إذا كـان هناك شـعـور بالنفـور والكراهيـة بين العـاملين يؤثر على جـو العـمل وبالتالى على الإنتاجية.

(و) ظروف العمل :

تؤثر ظروف العمل علي أداء الفرد من ناحيـة الحرارة والرطوبة والإضاءة والتهوية... إلخ كذلك يؤثر تصميم مكان العمل ونظافتـه ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد لذلك يجب أن تكون ظروف العمل ملائمة لحفز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة.

(ز) يعـتبر وضع الـرجل المناسب فى المكان المناسب حـافزاً إيجـابيـاً معنوياً للفـرد للإقـبـال علي العـمل والتـمسك به لما يحـققـه من رضـا وإشـبـاع لحـاجاته الـنفسـيـة

والاجتماعية.

(ح) منح القوى العاملة خطابات شكر، شهادات تقدير، ميداليات، كؤوس، نياشين، إدراج أسمائهم في لوحة الشرف.. الخ خاصة الذين قاموا بجهد غير عادى يعتبر نوعاً من أنواع الحوافز الإيجابية المعنوية.

(ط) الكلمة الطيبة وكلمة الشكر والتقدير التى يوجهها الرئيس للمرؤوس على ما قام به المرؤوس من عمل جيد يعتبر حافزاً إيجابياً معنوياً.

(ى) كما يعتبر معالجة الملل والشعور بأهمية الوظيفة حافزاً إيجابياً معنوياً.

ثانياً : الحوافز السلبية :

الحوافز السلبية هى مجموعة العقوبات التى يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به فى الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة ويختلف نوع العقوبة باختلاف جسامة المخالفة. **ويمكن تقسيم الحوافز السلبية إلى حوافز مادية سلبية وحوافز معنوية سلبية كما يتضح من العرض التالى :**

(١) الحوافز المادية السلبية :

تستخدم الحوافز المادية السلبية لتحريك وحدث العاملين على العمل **ومن أمثلة الحوافز المادية السلبية ما يلى :**

- الحرمان من العلاوة الدورية.
- الحرمان من العلاوة الاستثنائية.
- الحرمان من المكافآت التشجيعية.
- الحرمان من حصول العامل علي نصيبه من الأرباح ... إلخ.

وقد تصل العقوبة المادية إلى الخصم من الأجر أو الفصل النهائى من الخدمة وهى

تمثل الخطوة النهائية من العقاب **إذ يتدرج العقاب كالآتى :**

- **الإنذار الشفوى.**
- الإنذار الكتابى.
- الخصم من المرتب.
- الإيقاف عن العمل.
- الفصل النهائى من الخدمة.

(٢) الحوافز المعنوية السلبية :

تستخدم الإدارة الحوافز المعنوية السلبية لتحريك العاملين لزيادة الإنتاجية وتتمثل تلك الحوافز المعنوية السلبية فى الآتى :

- قيام الرئيس المباشر بسحب بعض الأعمال من الموظف المخطئ والتى سبق أن فوضها له أو وكلها إليه وهذا يعنى فقدان الثقة فيه.
- حرمان العامل من إعطائه شهادة تقدير مثل زملائه.
- حرمان العامل من الاشتراك فى المؤتمرات أو الزيارات التى تقوم بها المنظمة سواء فى الداخل أو الخارج.
- كلمات العتاب التى يوجهها الرئيس إلى المرؤوس عن تقصير أو إهمال صدر عنه.

وعموماً تحقق الحوافز السلبية الأغراض التالية :

(أ) التنبية إلى ضرورة قيام كل عامل بالتزاماته المكلف بها.

(ب) عدم الاستمرار فى الخطأ.

(ج) التحفيز إلى تحسين مستوى الأداء لإزالة آثار العقوبة من جهة، والتمتع بالحوافز الإيجابية من جهة أخرى.

(د) تنبيه الغير إلى عدم الوقوع فى أخطاء حتى لا يتعرضوا للعقاب.

تدريبات

أولاً : ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة مع ذكر السبب فى حدود ثلاثة أسطر.

١- تعتبر الأجور هامة للعاملين فقط. ( )

٢- تمكن سياسة الأجور من إحكام الرقابة على الأجور وكذلك الرقابة على تكاليف العمل. ( )

٣- قوانين العمل من العوامل المؤثرة فى تحديد الأجور. ( )

٤- تعتبر طريقة الأجر على أساس الإنتاج هى الطريقة الشائعة فى القطاع الحكومى. ( )

٥- نظراً للمتغيرات العالمية الحديثة في عالمنا اليوم ظهرت بعض النظم الحديثة فى الأجور مثل الأجر حسب المعرفة والمهارة والأجر حسب الكفاءة فقط. ( )

٦- يوجد فرق بين الدافع والحافز. ( )

٧- عند تصميم نظام الحوافز بالمنظمة ينبغى مراعاة نظام الحوافز المتبع بالمنظمات المتشابهة. ( )

٨- منح العاملين تيسيرات مادية نوعاً من الحوافز المعنوية الإيجابية. ( )

٩- اشتراك العاملين فى الإدارة نوعاً من الحوافز المعنوية الإيجابية. ( )

١٠- لا توجد علاقة بين معدلات الأداء والحوافز. ( )

ثانياً : أسئلة للمناقشة :

س١ : ناقش باختصار ما يلى :

(أ) أهداف سياسة الأجور.

(ب) العوامل المؤثرة فى تحديد الأجور بالمنظمة.

س٢ : متى يفضل استخدام طريقة الأجر الزمنى؟

س٣ : ما هى الأعمال التى يصلح فيها استخدام طريقة الأجر بالإنتاج؟

س٤ : أكتب مذكرات مختصرة عن :

(أ) عوامل نجاح نظام الأجر بالإنتاج.

(ب) النظم الحديثة فى الأجور.

س٥ : ما هى خصائص نظام الحوافز الجيد ؟

س٦ : ترى إدارة بعض الشركات الاهتمام بالحافز المادى لدفع العاملين للأداء الجيد بينما ترى شركات أخرى ضرورة أن يتفرع نظام الحوافز ما بين حوافز مادية وحوافز معنوية. ناقش ذلك مع توضيح الأسباب ووجهة نظرك.

الوحدة التعليمية الثامنة

إنتاجية العنصر الإنسانى

الأهداف الإجرائية :

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على الجوانب التالية :

* مفهوم الإنتاجية.
* العوامل المؤثرة على إنتاجية العنصر الإنساني إيجاباً وسلباً.
* قياس إنتاجية العنصر الإنسانى.
* تدريبـــات.

المخرجات :

- أن يلم الطالب بمفهوم إنتاجية العنصر الإنسانى والعوامل المؤثرة فيها.
- تنمية مهارة الطالب فى قياس إنتاجية العنصر الإنسانى.

الوحدة التعليمية الثامنة

إنتاجية العنصر الإنسانى

مقدمة :

تعتبر الانتاجية أحد المفاهيم والمعايير الموضوعية فى الحكم على فاعلية وكفاءة الأداء فى منظمات الأعمال، بل يمكن النظر إليها على أنها سلوك عام يوجه الأفراد فى أدائهم لأعمالهم، بحيث يكون العائد المحقق أكبر من الجهد المبذول.

مفهوم الإنتاجية :

تُعبر الإنتاجية عن العلاقة بين الناتج والمستخدم أو بمعنى آخر النسبة بين المخرجات والمدخلات، قد تكون هذه المخرجات سلعة يستخدمها المستهلكون، أو خدمة تفيد منها مجموعات من الناس. أما المدخلات فهى ساعات العمل البشرى، والأموال، والخامات، والآلات والقوى المحركة، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بين المخرجات والمدخلات كماً وقيمة.

إذن يمكن القول أن الإنتاجية هى كمية أو قيمة الانتاج الفعلية أو المحققة خلال فترة زمنية معينة باستخدام عناصر الانتاج التى تملكها المنظمة من عنصر بشرى، مواد خام، آلات، ورأس المال.

ويمثل المفهوم السابق الانتاجية الكلية للمنظمة، ولكن على الرغم من أنه يعطى الصورة الشاملة للانتاجية من حيث كفاءة استخدام جميع عناصر الانتاج، إلا أنه من جهة أخرى لايفرق فى الكفاءة فى استخدام كل عنصر على حدة، ولا يظهر المساهمة

التى يسهم بها كل مدخل من المدخلات بمفرده، ومن هنا يجىء مفهوم الانتاجية الجزئية التى تشمل العلاقة بين الناتج النهائى (المخرجات) وبين أحد عناصر الإنتاج (المدخلات) من العنصر البشرى أو المواد الخام أو الآلات أو رأس المال، فإنتاجية العنصر الإنسانى تمثل كمية وقيمة الانتاج المحققة خلال فترة زمنية معينة باستخدام العنصر الإنسانى.

العوامل المؤثرة على إنتاجية العنصر الإنسانى :

تتأثر انتاجية العنصر الإنسانى بجميع عناصر الانتاج الأخرى المستخدمة من مواد وآلات ورأس المال، ولا يمكن قياسها فى غياب تأثير هذه العناصر فقد ترتفع إنتاجية العنصر الإنسانى مثلاً ليس بسبب ارتفاع الكفاءة الانتاجية لهذا العنصر، ولكن بسبب إدخال آلات ومعدات حديثة، أو تطوير أساليب التشغيل، أو لتغيير مواصفات الخامات المستخدمة، كما أن العكس صحيحاً أيضاً فقد يكون هناك أداء إنسانى عالى ومع ذلك تكون الإنتاجية منخفضة، كما فى حالة قيام مجموعة من العمال بأداء عمل ما بكد ونشاط ولكن فى ظروف آلات قديمة، أو أساليب عمل غير مناسبة، أو مواد خام غير مطابقة للمواصفات، فإن النتيجة ستكون أداء بشرى عالى وانتاجية منخفضة، هذا إلى جانب أن هناك عوامل غير منظورة يظل من الصعب التعرف عليها - فى معظم المقاييس - رغم أن تأثيرها على الانتاجية قد يكون كبيراً مثل أسلوب الإشراف، النظم والسياسات المتبعة، والخصائص المختلفة لشخصيات العاملين.

وبناءً على ما سبق، يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على إنتاجية العنصر الإنسانى إلى أربعة عوامل أساسية يتعلق كل منها بعناصر الإنتاج المستخدمة، وتشمل هذه العوامل ما يلى :

أولاً : مجموعة العوامل المرتبطة باستخدام عنصر العمل.

ثانياً : مجموعة العوامل المرتبطة باستخدام المواد.

ثالثاً : مجموعة العوامل المرتبطة باستخدام وتشغيل الآلات.

رابعاً : مجموعة العوامل المرتبطة باستخدام رأس المال.

أولاً : مجموعة العوامل المرتبطة باستخدام عنصر العمل :

تتعلق هذه العوامل بمدى توافر الحجم والمستوى المناسب من العمالة والبيئة المادية والاجتماعية المناسبة للعمل بما يساعد على خفض تكلفة تشغيل العمالة. وتتضمن هذه العوامل ما يلى :

١- الحجم المناسب للعمالة :

يقصد بهذا الحجم العدد المناسب من العمالة اللازمة لتحقيق حجم معين من الانتاج، بمعنى أن تحقيق حجم معين من الإنتاج أو عدد معين من الوحدات المنتجة، يتطلب عدداً معيناً من العمالة، أى زيادة فى هذا العدد المطلوب عن الإنتاج، يعنى زيادة فى تكلفة عنصر العمل، نتيجة زيادة الأجور دون مبرر، فضلاً عن التأثير السلبى على العملية الإنتاجية ككل، نتيجة عدم إنتظام العمل بسبب زيادة أعداد العمالة.

٢- المستوى المناسب للعمالة :

يقصد به مستوى المعارف والمهارات والإتجاهات المطلوب توافرها فى العمالة واللازمة لأداء العمل المطلوب، أى نقص فى حجم هذه المعارف والمهارات يؤدى أيضاً إلى زيادة تكلفة عنصر العمل، نتيجة زيادة الوقت اللازم للإنتاج وزيادة الأخطاء،

وبالتالى زيادة عدد الوحدات المعيبة أو غير المطابقة للمواصفات، فضلاً عن التأثير السلبى على العملية الإنتاجية نتيجة سوء إستخدام الآلات والمواد.

٣- البيئة المادية المناسبة :

يقصد بها ظروف العمل المادية المحيطة من : درجة الحرارة - الإضاءة - التهوية - الضوضاء - تنظيم مكان العمل ومدى إتساعه بغرض تخفيف أعباء وضغوط العمل المرتبطة بأسباب التعب والإجهاد.

٤- البيئة الإجتماعية المناسبة :

يقصد بها مجموعة النظم الإدارية المحيطة بالعنصر الإنسانى، سواء كانت رسمية أو غير رسمية من : نظام الإشراف - التدريب - الحوافز - الأمن الصناعي - الخدمات الإجتماعية والثقافية والرياضية - التنظيم غير الرسمى، حيث تؤثر على مناخ العمل وعلى درجة ولاء وانتماء العاملين وتحفيزهم.

ثانياً : مجموعة العوامل المرتبطة باستخدام المواد :

ترتبط هذه العوامل بالنواحى الفنية التى تؤدى إلى تحسين جودة ومواصفات المواد الخام المستخدمة، بما يؤثر على المنتج النهائي من حيث قبوله أو رفضه، كذلك تقليل الفاقد أو التالف من هذه المواد، وتتضمن هذه العوامل ما يلى :

١- وضع حد أدنى وحد أعلى للمخزون :

تمثل قيمة المخزون من المواد الخام من أغلب المصانع ما يزيد عن ٦٠٪ من تكلفة المنتجات النهائية، ولذلك فإن تعطل العمل انتظاراً لورود الخامات أو لوجود خامات

غير مطابقة للمواصفات، يسبب زيادة كبيرة فى التكاليف لذلك يجب الاهتمام بمراقبة المواد المستخدمة، ووضع حد أدنى من المخزون يكفى للاستهلاك اليومى أو الشهرى للمصنع، لحين وصول المواد الجديدة، مع وضع احتمالات تأخر وصول المواد.

وعلى الجانب الآخر، يجب عدم تخزين المواد بكميات كبيرة بشكل يعطل دوران رأس المال العامل مما يسبب إعساراً مالياً، وعليه يجب وضع حد أعلى للمخزون لا يجوز تعديه.

٢- تجنب ضياع المواد والمهمات :

وذلك بغرض تقليل العوامل المسببة فى زيادة استهلاك المواد عما هو مقرر لها، عن طريق :

أ - الإشراف الجيد الذي يحول دون ضياع هذه المهمات أو تلف المواد.

ب- تزويد العاملين بالأوامر والنصائح والتعليمات.

ج- تخزين المواد والمهمات بعناية وفى الأماكن المناسبة.

د - الصيانة الدورية للمخازن.

هـ- تحقيق النظام بين العاملين.

ثالثاً : مجموعة العوامل المرتبطة باستخدام وتشغيل الآلات :

تختص هذه العوامل بالنواحى الفنية والتكنولوجية التى تساعد على رفع مستوى كفاءة تشغيل الآلات والمعدات دون توقف مثل الصيانة الدورية، وتخطيط الانتاج، وأساليب التحميل المناسبة، وتشمل هذه العوامل ما يلى :

١- تخطيط المصنع وإستخدام مساحاته الاستخدام الأمثل :

تتم عملية الانتاج بنقل المواد الخام من المخازن إلى مراكز الإنتاج حيث تجرى عليها عمليات التصنيع المختلفة على الآلات والمعدات لإنتاج السلع تامة الصنع، ثم يعاد نقلها مرة أخرى إلى مخازن الانتاج التام، وقد بينت الدراسات إن عمليات النقل تمثل قدراً كبيراً من تكلفة الانتاج تصل فى بعض الأحيان إلى ٢٥٪ من تكلفة العمالة نظراً لتكرار عمليات النقل فى الوقت الذى لا يضيف النقل قيمة حقيقية إلى المنتجات.

ولذلك يجب تخطيط المصنع وترتيب الآلات والمعدات حتى تقل عمليات النقل إلى أدنى حد ممكن، ويصبح من السهل إنسياب العمل خلال العمليات المختلفة التى يتطلبها صنع السلعة.

٢- تخطيط ومتابعة الانتاج :

تلافياً للتأخير فى مواعيد تسليم المتنجات، ومنعاً للتعطل فى خطوط الانتاج، يتطلب الأمر تخطيط الانتاج بغرض الأعداد المبكر لعناصر الانتاج، ووضع البرنامج الزمنى للأعمال.

ويشمل تخطيط ومتابعة الانتاج أربع خطوات هى :

أ - تحديد الأعمال المطلوب إتمامها على خط سير المنتجات.

ب- وضع برنامج زمنى يكفل إنهاء الأعمال قبل مواعيد التسليم.

جـ- إصدار تعليمات وأوامر التشغيل.

د - متابعة تنفيذ الخطة أو البرنامج الزمنى للانتاج وتصحيح الانحرافات فور حدوثها.

ونتناول كل من هذه الخطوات بالتفصيل فيما يلي :

١- تحديد الأعمال المطلوب إتمامها على خط سير المنتجات :

تشمل هذه الخطوة تعيين العمليات المختلفة اللازمة لإنتاج السلعة، واختيار أفضل الطرق للتشغيل وأكثرها سهولة وأقلها تكلفة، كما تختص هذه الخطوة بالأعمال المتعلقة بتحديد وكميات كل من :

- المواد الخام والأجزاء.
- الآلات والأدوات والعمال.
- العمليات وتسلسلها والزمن اللازم لكل منها.
- الأوامر للمشتريات وبقية أقسام الانتاج.

وبذلك توفر هذه الخطوة الاعداد المسبق والتحضير المبكر لكل متطلبات الانتاج وعناصره.

ب- وضع برنامج زمنى للأعمال :

تختص هذه الخطوة بتحديد مواعيد البدء والانتهاء من عمليات الانتاج لكل منتج، ووضعها فى برنامج زمنى شامل يضمن تتابع العمليات دون توقف أو أعطال، ويحقق الانتهاء منها قبل مواعيد التسليم.

ج- إصدار تعليمات وأوامر التشغيل :

وهى تختص بإجراءات بدء تنفيذ الأعمال وإصدار أوامر صرف المواد وأوامر تشغيل الآلات وتعليماتها طبقاً للبرنامج الزمنى الموضوع، وتشمل هذه الخطوة عدداً من الأعمال هى :

- تحريك المواد الخام من المخازن إلى أول عملية تشغيل قبل البدء بها بوقت كاف، ثم بين كل عملية وأخرى، ثم إلى مخازن الانتاج التام فى حالة الانتهاء.
- صرف الأدوات والمعدات والحصول على المواد المشتراه من الخارج مبكراً.
- إصدار أوامر البدء فى التشغيل إلى مراكز الانتاج طبقاً للمواعيد المحددة.
- تسجيل وقت البدء ووقت الانتهاء من الأعمال.
- تسجيل الوقت الضائع.

د - مراقبة الانتاج ومتابعة الأعمال :

لا تنجح أى خطة إلا بمتابعة تنفيذها وتصحيح مسارها فور حدوث أى انحرافات، ولهذا تهدف هذه الخطوة إلى متابعة تنفيذ الخطة ومعالجة القصور فى التنفيذ حتى يطابق الخطة.

وتشمل هذه الخطوة ما يلى :

- متابعة ومراقبة عمليات نقل المواد وتصحيحها.
- مراقبة المواد الخام والأدوات والأجزاء نصف المصنعة.
- دراسة كمية الانتاج ومقارنتها بالخطة.
- وضع تقارير التقدم فى الأداء.

وبهذه الخطوات السابقة، نضمن الأعداد المبكر للإنتاج لضمان استغلال الآلات والمعدات الاستغلال الأمثل، وتسليم المنتجات فى المواعيد المتفق عليها.

رابعاً : مجموعة العوامل المرتبطة باستخدام رأس المال :

تتركز معظم العوامل المرتبطة باستخدام رأس المال فى مكونات المعادلة التالية :

$$\text{انتاجية رأس المال (عائد رأس المال)} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال}}$$

أو

$$= \frac{\text{قيمة المبيعات} - \text{التكلفة}}{\text{رأس المال}}$$

وبالتالى يمكن من المعادلة السابقة تحديد تلك العوامل المؤثرة على انتاجية أو عائد رأس المال فى عاملين أساسيين هما :

١- أرتفاع التكلفة :

يرجع ذلك إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية :

أ - أرتفاع أسعار المواد الخام.

ب- زيادة المصروفات البيعية.

جـ- زيادة أجور العمالة.

د - إرتفاع المصروفات البيعية.

هـ- إرتفاع مصروفات النقل.

و- تضخم المصروفات الإدارية.

حيث يودى إرتفاع التكلفة فى معظم الأحوال إلى إنخفاض قيمة المبيعات.

٢- إنخفاض كفاءة استخدام رأس المال المستثمر :

ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية :

أ - استخدام رأس المال الثابت فى آلات مرتفعة الثمن ولا تعمل بكامل طاقاتها، أو تكثر أعطالها.

ب- وجود جزء كبير من رأس المال العامل فى مخزون كبير من المواد الخام، أو المنتجات غير المباعة.

حـ- قصور التحصيل من العملاء.

د - زيادة الأعباء البنكية نتيجة زيادة القروض وفوائدها.

قياس إنتاجية العنصر الإنسانى :

تستخدم مجموعة من الطرق لقياس انتاجية العمل، نذكر منها الطرق التالية :

أولاً : طريقة كمية الانتاج :

طبقاً لهذه الطريقة يتم قياس انتاجية العمل بنسبة كمية الانتاج أو عدد الوحدات المنتجة (المخرجات) التى تحققت خلال فترة معينة فى العادة سنة - إلى كمية العمل التى بذلت خلال نفس الفترة... وذلك بالمعادلة التالية :

$$أ = \frac{ك}{ع}$$

حيث ترمز :

أ ..... إلى الإنتاجية

ك .... كمية الإنتاج أو عدد الوحدات المنتجة.

ع .... متوسط عدد العاملين.

ولتوضيح طريقة القياس نعرض المثال التالى :

بفرض أن كمية الانتاج المحققة خلال عام ٢٠٠٩ هى ١٠٠٠٠٠ وحدة، ويبلغ متوسط عدد العاملين ١٠٠ عامل.

إذن أ = ١٠٠٠٠٠ / ١٠٠ = ١٠٠٠ وحدة/ عامل.

ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلى :

١- إنها تتجاهل ما قد يوجد من اختلافات فى عدد ساعات العمل التى يقوم بها العامل، وكذلك الاختلاف فى عدد العاملين بسبب الغياب أو الأجازات عند المقارنة بين الفترات.. ولتوضيح ذلك نقدم المثال التالى :

بالرجوع إلى المثال السابق نفرض أن كمية الانتاج زادت إلى ١١٠٠٠٠ وحدة فى عام ٢٠١٠، بينما بقى عدد العاملين ثابتاً (١٠٠ عامل)، تصبح الإنتاجية :

أ = ١١٠٠٠٠ / ١٠٠ = ١١٠٠ وحدة / عامل

نستنتج من ذلك أن إنتاجية العمل زادت فى عام ٢٠١٠ عن عام ٢٠٠٩ بنسبة ١٠٪، ولكن اتضح أن عدد أيام العمل السنوية وعدد ساعات العمل اليومية لكل عامل فى عام ٢٠٠٩ هى ٢٨٠ يوم، ٦ ساعات يومية، فى حين كانت في عام ٢٠١٠ ٣٠٠ يوم، ٨ ساعات يومياً فى ضوء البيانات السابقة تصبح الانتاجية كالتالى :

إنتاجية ساعة العمل فى عام ٢٠٠٩ = $\frac{١٠٠٠٠٠}{١٠٠ \times ٢٨٠ \times ٦}$ = ٠,٦ وحدة/ ساعة

إنتاجية ساعة العمل فى عام ٢٠١٠ = $\frac{١١٠٠٠٠}{١١٠ \times ٣٠٠ \times ٨}$ = ٠,٤ وحدة/ ساعة

يتضح مما سبق انخفاض الانتاجية في عام ٢٠١٠ عن عام ٢٠٠٩، وأن الزيادة فى الانتاجية فى عام ٢٠١٠ ليست زيادة حقيقية بل ترجع أساساً إلى زيادة عدد ساعات العمل في عام ٢٠١٠ إذا ما قورنت بعام ٢٠٠٩.

ولتجنب هذا الخطأ يفضل قياس أو حساب الانتاجية لكل ساعة عمل، وفقاً للمعادلة التالية :

$$أ = \frac{ك}{عَ}$$

حيث : عَ .... عدد ساعات العمل السنوية.

عدد ساعات العمل السنوية = (متوسط عدد العاملين × عدد أيام العمل الفعلية فى السنة × عدد ساعات العمل اليومية) + مجموع ساعات العمل الإضافية.

ولكن هذه الطريقة تناسب المنظمات التى تنتج منتجات نمطية، ويتماثل الجهد المبذول فيها، بينما نجد صعوبة فى استخدامها إذا كانت الوحدات المنتجة غير متماثلة، كما هو الحال فى منظمة تنتج مجموعة متنوعة من السلع يختلف الجهد والوقت اللازم لكل سلعة.. ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بحساب الانتاجية أما على أساس كمية الانتاج المرجحة أو على أساس قيمة الانتاج.

ثانياً : طريقة كمية الانتاج المرجحة :

يتم فى هذه الطريقـة ترجيح كمـية الإنتاجية غيـر النمطية، بتـحويل الوحدات غـير المتماثلة إلى وحدات متماثلة من حيث الوقت والجهد المبذول باستخدام معامل الترجيح أو التحويل ثم قسمة الناتج على عدد ساعات العمل السنوية، بالمعادلة التالية :

$$أ = \frac{مجـ ك م}{عَ}$$

حيث : مجـ ك م .. مجموع كميات الانتاج المرجحة.

مثـال :

تنتج إحدى الشركات الصناعية منتجين هما (أ)، (ب)، وتبلغ كمية الانتاج من كل منتج ٢٠٠٠٠ وحـدة، ١٥٠٠٠ وحدة على التـوالى، ويتطلب انتاج المنتج (ب) ضـعف الوقت المطلوب لإنتـاج المنتج (أ)، وعـد العـاملين، وعدد أيام العـمل السنوية، وعـدد ساعات العمل اليومية، ١٠٠ عامل، ٣٠٠ يوم، ٧ ساعات على الترتيب.

الحـــل

بفرض أن الوقت المطلوب لإنتاج المنتج (أ) ساعة واحدة، المنتج (ب) ساعتين :

$$معامل الترجيح للمنتج (ب) = \frac{٢}{١} = ٢$$

حساب كمية الانتاج المرجحة :

كمية الانتاج من المنتج (أ) ٢٠٠٠٠ وحدة

كمية الانتاج من المنتج (ب) = ١٥٠٠٠ × ٢ = ٣٠٠٠٠ وحدة

مجـ كمية الانتاج المرجحة ٥٠٠٠٠ وحدة

حساب الإنتاجية :

$$أ = \frac{٥٠٠٠٠}{١٠٠ \times ٣٠٠ \times ٧} = \frac{٥٠٠٠٠}{٢١٠٠٠٠} = ٠,٢ \text{ وحدة/ ساعة}$$

ثالثاً : طريقة قيمة الإنتاج :

يتم حساب هذه الطريقة بنسبة قيمة الانتاج الكلى التى تحققت خلال مدة معينة إلى عدد ساعات العمل خلال نفس المدة

$$أ = \frac{ك١ س١ + ك٢ س٢ + ك٣ س٣ + ك ن س ن}{عَ}$$

حيث : ك١، ك٢، ك٣.. ك ن الكميات المنتجة من الوحدات المختلفة س١، س٢، س٣... س ن سعر البيع من كل وحدة.

ويؤخذ على هذه الطريقة إرتفاع أسعار البيع من عام لآخر، وأن الزيادة فى قيمة الإنتاج لا ترجع إلى جهد العاملين وإنما لزيادة الأسعار الأمر الذي يترتب عليه مشاكل عند إجراء مقارنات للإنتاجية بين عدد من السنوات، ولتوضيح ذلك نفرض أن كميات الانتاج المحققة فى السنوات ٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٠، هى ٣٠٠٠ وحدة، ٢٥٠٠ وحدة، ٢٠٠٠ وحدة على التوالى وكانت أسعار البيع فى السنوات الثلاثة هى ٥٠ جنيه عام ٢٠٠٨، ٧٠ جنيه عام ٢٠٠٩، ٩٥ جنيه عام ٢٠١٠، وبلغ عدد ساعات العمل السنوية

٢١٠٠٠٠ ساعة فى السنوات الثلاثة.

إذن الانتاجية عام ٢٠٠٨ = $\frac{٣٠٠٠ \times ٥٠}{٢١٠٠٠٠}$ = ٠,٧١٤ ج / ساعة

الإنتاجية عام ٢٠٠٩ = $\frac{٢٥٠٠ \times ٧٠}{٢١٠٠٠٠}$ = ٠,٨٣٣ ج/ ساعة

الإنتاجية عام ٢٠١٠ = $\frac{٢٠٠٠ \times ٩٥}{٢١٠٠٠٠}$ = ٠,٩٠٤ ج / ساعة

وللتغلب على مشكلة ارتفاع الأسعار، يتم تثبيت السعر على سنة معينة هى سنة الأساس وحساب الانتاجية وفقاً لها.. وعلى ذلك تصبح الانتاجية :

عام ٢٠٠٨ = $\frac{٢٠٠٠ \times ٥٠}{٢١٠٠٠٠}$ ٧١٤. جـ/ ساعة

عام ٢٠٠٩ = $\frac{٢٥٠٠ \times ٥٠}{٢١٠٠٠٠}$ ٠,٥٩٥ جـ / ساعة

عام ٢٠١٠ = $\frac{٢٠٠٠ \times ٥٠}{٢١٠٠٠٠}$ = ٠,٤٧٦ حـ/ ساعة

ثالثاً : طريقة القيمة المضافة لعنصر العمل :

تعرف القيمة المضافة بأنها مقدار ما أضافه عنصر العمل بجهده إلى مستلزمات الانتاج التى توفرت إليه خلال زمن معين.

وتحسب القيمة المضافة بطرح قيمة مستلزمات الإنتاج فيما عدا الأجور المدفوعة للعاملين من قيمة الإنتاج الكلى، وبذلك فهى تبين القيمة التى أضافها عنصر العمل للإنتاج، فمثلاً لو وفرنا للعامل مواد خام، ومستلزمات إنتاج، ووقود بمبلغ ١٠٠ جنيه، وتم بيع الإنتاج بقيمة قدرها ١٥٠ جنيه.

إذن القيمة المضافة لعنصر العمل = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج

= ١٥ - ١٠٠ = ٥٠ جنيهاً

وتحسب الإنتاجية بالمعادلة التالية :

$$\text{ا} = \frac{\text{ق}}{\text{ع}}$$

حيث : ق .. القيمة المضافة لعنصر العمل

ق = قيمة الإنتاج الكلى - قيمة مستلزمات الإنتاج (ماعدا الأجور).

قيمة الإنتاج الكلى = المبيعات + (بضاعة آخر المدة - بضاعة أول المدة) + الإيرادات من خدمات قدمت للغير + قيمة إنتاج منتجات لو لم تنتج بالمنظمة لاشتريت من الخارج.

قيمة مستلزمات الإنتاج = تكاليف المواد الخام والسلع نصف المصنعة المشتراه + (مواد خام أول المدة - مواد خام آخر المدة) + تكاليف كافة أنواع الخدمات التى قدمت للمنظمة من بريد - تليفون - وقود - فوائد على الأموال + الإهلاكات.

رابعاً : طريقة الأجور :

يمكن حساب إنتاجية العنصر الإنسانى وفقاً للأجور بمعادلتين للقياس هما :

١- تكلفة الوحدة المنتجة من الأجور :

يقيس هذا المعـدل ما تحملته المنظمة من تـكاليف العمالة مقابل الإنـتاج المحقق، ويتم حساب الإنتاجية بالمعادلة التالية :

$$أ = \frac{ج}{ك}$$

حيث ج .. الأجور المدفوعة للعاملين.

وفى حـالة تنوع كمـيات الإنتـاج من وحدات منتـجة غـير مـتمـاثلة، يمكن حـساب الإنتاجـية إما لكل نوع من أنواع المنتـجات أو استـخدام كميـة الإنتاج المرجحـة السابق الإشارة إليها، وحيث أن هذه الطريقة تقيس تكلفة الوحدة المنتجة من الأجور، فإنه كلما قل نصيب الوحدة المنتجة من الأجور دلّ ذلك على زيادة الإنتاجية.

٢- إنتاجية الجنيه من الأجور :

يعبر هذا المقـياس عن درجة الكفاءة فى استخـدام العنصر البشرى، فهو يمثل الـقيمة التى تحققها الأموال المنصرفة كأجور للعنصر البشرى المستخدم.

$$أ = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلى}}{\text{قيمة الأجور}}$$

وطبيعى كلما زاد الناتج دلّ ذلك على زيادة الإنتاجية.

خامساً : تكلفة الوحدة المنتجة من المواد الخام :

تقيس هذه الطريقة مدى الكفاءة فى استخدام المواد الخام، باستخدام المعادلة التالية ك

$$أ = \frac{خ}{ك}$$

حيث خ قيمة المواد الخام المستخدمة.

ويمكن استخدام معامل الترجيح فى حالة تعدد المنتجات وعدم تماثلها من حيث الوقت، وطبيعى كلما قلت تكلفة الوحدة من المواد الخام من فترة لأخرى دلّ ذلك على تحسن الإنتاجية.

تدريبات

أولاً : أسئلة للمناقشة:

١- ما هو مفهوم الإنتاجية الكلية؟ وما هي الانتقادات الموجهة إليه؟

٢- ما هو المقصود بإنتاجية العـمل؟ وما هى العوامل التى تساعد على -خفض تكلفة تشغيل عنصر العمل؟

٣- «تتأثر إنتـاجية العمل بجـميع عناصر الإنتاج من مـواد وآلات وأس المال» إشرح هذه العبارة مبيناً باختصار العوامل المادية المؤثرة على الإنتاجية.

٤- ترتبط إنتـاجيـة العنصر الإنسـانى إرتباطاً وثيـقاً بخطة الإنـتاجيـة ضع برنامـجاً يتضمن الخطوات الأساسية لهذه الخطة.

٥- ما هو المقصود بإنتاجية رأس المال؟ ثم وضح العوامل المؤثرة عليها؟

ثانياً : تمارين :

التمرين (١)

المطلوب حسـاب إنتاجـية العنصر الإنسـانى بالطريقة المناسـبة فى كل من القـسمين الآتيين :

القسم الأول :

ينتج هذا القـسم ثلاث منتجـات : أ، ب، ج، ويحتـاج إنتاج الوحـدة من المنتج (أ) لوقت يعـادل نصف الوقت المطلوب لإنتـاج المنتج ج، كمـا يتطلب المنتج (ب) ضـعف

الوقت المطلوب لإنتاج المنتج ج، وفيما يلى بيان الإنتاج والعمالة فى هذا القسم خلال عام ٢٠١٠.

المنتج أ	٤٠٠٠ وحدة
المنتج ب	٣٠٠٠ وحدة
المنتج ج	٤٠٠٠ وحدة

متوسط عدد العاملين بالقسم خلال السنة ٣٠ عامل

لم يعمل بالقسم لمدة شهر لإجراء إصلاحات به

متوسط أيام العمل فى الشهر	٢٤ يوماً
عدد ساعات العمل اليومية	٦ ساعات

القسم الثانى :

أنتج هذا القسم فى عام ٢٠١٠ منتجات قيمتها ٧٢٠٠٠ جنيه علماً بأن أسعار منتجات هذا القسم قد ارتفعت عام ٢٠١٠ بنسبة ٢٠٪ عن عام ٢٠٠٩، كما أرتفعت فى عام ٢٠٠٩ عن عام ٢٠٠٨ بنسبة ١٠٪.

عدد العاملين بالقسم	٢٠ عامل
عدد أيام العمل خلال السنة	٣٠٠ يوم
عدد ساعات العمل اليومية	٦ ساعات

عمل بعض العاملين ساعات إضافية بلغ مجموعها خلال السنة ٤٠٠ ساعة عمل.

تمرين (٢) :

المطلوب حساب إنتاجية العنصر الإنسانى لقسم من أقسام المصانع عن سنتي ٢٠٠٩، ٢٠١٠ وفيما يلى بيانات الإنتاج والعمالة فى هذا القسم عن السنتين السابقتين.

١- بدأ القسم إنتاجه فى أول يناير ٢٠٠٨.

٢- قيمة الإنتاج فى ٢٠٠٩	٨٨٠٠٠ جنيه
٣- قيمة الإنتاج فى ٢٠١٠	٦١٤٤٠٠ جنيه
٤- متوسط عدد العاملين فى سنة ٢٠٠٩	٢٠ عامل
٥- متوسط عدد العاملين فى نسة ٢٠١٠	٣٠ عامل

٦- عدد أيام العمل في كل من السنتين ٣٠٠ يوم عمل، وعدد ساعات العمل اليومية فى كل من السنتين ٦ ساعات، ولقد كان مجموع ساعات العمل خلال عام ٢٠١٠ ٢٠٠٠ ساعة عمل.

٧- زادت أسعار منتجات هذا القسم فى سنة ٢٠١٠ بنسبة ١٠٪ عن أسعار ٢٠٠٩ وزادت هذه الأسعار فى سنة ٢٠٠٩ بنسبة ٣٠٪ عن أسعار ٢٠٠٨.

تمرين (٣) : فيما يلى ملخص بيانات الإنتاج والمصروفات فى إحدى المنشآت فى سنتى ٢٠٠٩ / ٢٠١٠.

جدول رقم (٢٣)

بيانات عن الانتاج والمصروفات بإحدى المنشآت

السنة	٢٠٠٩	٢٠١٠
مبيعات	٣٠٠٠٠٠	٤٤٠٠٠٠
بضاعة أول المدة	٤٥٠٠٠	٣٠٠٠٠
بضاعة آخر المدة	٦٥٠٠٠	٢٠٠٠٠
مواد خام مستخدمة	٨٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
أجور مباشرة	٥٠٠٠٠	٦٠٠٠٠
مصروفات	١٦٠٠٠	١٨٠٠٠
استهلاكات	١٢٠٠٠	١٤٠٠٠
خدمات مقدمة للغير	٩٠٠٠	٨٠٠٠

عدد العمال فى ٢٠٠٩ ١٠٠ عامل.

عدد العمال فى ٢٠١٠ ١٢٠ عامل.

عدد ساعات العمل اليومية بالنسبة للسنتين ٧ ساعات.

عدد أيام العمل السنوية بالنسبة للسنتين ٣٠٠ يوم.

والمطلوب حساب إنتاجية العنصر الإنسانى.

أولاً : على أساس القيمة المضافة.

ثانياً : على أساس قيمة الإنتاج مع افتراض أن أسعار المنتجات لم تتغير خلال السنتين.

ثالثاً : على أساس الأجور.

رابعاً : المواد الخام.

تمرين (٤) : بدأ أحد الأقسام الصناعية إنتاجه فى عام ٢٠٠٩، وكان ينتج المنتج (أ) فقط، وفى عام ٢٠١٠ أضاف المنتج (ب)، والذي يتطلب إنتاجه ضعف الوقت المطلوب لإنتاج المنتج (أ)، وفيما يلى بيانات الإنتاج والعمالة فى هذا القسم عن عامى ٢٠٠٩، ٢٠١٠.

جدول رقم (٢٤)

بيانات عن كمية الإنتاج والتكاليف والعمالة

بيـــان / السنة	٢٠٠٩	٢٠١٠	
كمية الإنتاج	١٠٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠
سعر بيع الوحدة	٨	١٠	٢٠
مشتريات مواد خام	١٢,٠٠٠	١٥,٠٠٠ جنيه	
أجور	١٠,٠٠٠	١٤,٠٠٠ جنيه	
إهلاكات	٧,٠٠٠	٨٥٠٠ جنيه	
مصروفات متنوعة	٢,٠٠٠	٣,٠٠٠ جنيه	
عدد العاملين	٢٥	٣٠ عامل	

المطلوب :

حساب معدلات الإنتاجية لكل من عامى ٢٠٠٩، ٢٠١٠ على أساس :

أ - كمية الإنتاج.

ب- قيمة الإنتاج.

ج- الأجـــور.

د - القيمة المضافة.

هـ- المواد الخام.

الوحدة التعليمية التاسعة

تقييم أداء العاملين

الأهداف الإجرائية :

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على الجوانب التالية :

* مفهوم تقييم الأداء.
* أهمية تقييم الأداء.
* مشكلات تقييم الأداء.
* طرق تقييم الأداء.
* تحليل بيانات التقييم.
* مقابلة التقييم.
* وسائل علاج مشاكل الأداء.
* تدريبـــات.

المخرجات :

- أن يلم الطالب بمفهوم وأهمية ومشكلات تقييم أداء العاملين.
- أن يلم الطالب بالطرق المختلفة لتقييم الأداء سواء التقليدية أو الحديثة.
- إدراك الطالب لأهمية إجراء مقابلات التقـييم لتشخيص نقاط الضعف فى الأداء ومحاولة علاجها أو تفاديها مستقبلاً.

الوحدة التعليمية التاسعة

تقييم أداء العاملين

مقدمة :

إذا كان أداء الفرد موجه نحو تحقيق أهداف معينة مرغوبة، فمن الضرورى أن يتم تقييم لهذا الأداء دورياً للتأكد من مدى تطابق الأداء الفعلى للفرد مع هذه الأهداف، وتحديد أوجه القوة وتدعيمها، وكذلك أوجه الضعف لعلاجها ومحاولة تفاديها مستقبلاً.. وتعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لأداء العاملين ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة.

مفهوم تقييم الأداد :

يقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد فى عمله بغرض معرفة مدي صلاحيته فى القيام بأعباء وظيفته، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه وطاعته لرؤسائه، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدي توافر القدرات لديه لشغل وظائف أعلي فى المستوى التنظيمى[1].

أهمية تقييم الأداء :

يستفيد من تقييم الأداء كل من الفرد والمنظمة التى يعمل بها، وتبدو أهمية هذا التقييم للفرد في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام وظيفته، أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر فى الأداء.

(١) عبد الرحمن عبدالباقى عمر، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة مكتبة عين شمس ١٩٩٠، ص ٣٢٩.

ففى حالة تقدم أدائه، فإنه يعلم أسباب هذا التقدم ويعمل على الاستمرار على نفس النهج أو يسير على نفس السلوك.

وفى حالة انخفاض أدائه، فإنه يعلم أيضاً الأسباب التى كانت وراء هذا الإنخفاض، وبالتالى يعمل على تجنبها، ومحاولة الإبتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر رؤسائه.

وبالتالى يصبح هذا التقييم وسيلة تدريبية توجه نظر الفرد إلي نواحى القوة والضعف في أدائه، واستناداً إلي مبادئ التعلم فإن الفرد يميل إلي تكرار السلوك الذى يجلب له المنفعة، ويتجنب السلوك الذي يتسبب له فى أضرار معينة مثل الحرمان من العلاوة أو الترقية[1].

وتبدو أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة فى عدة استخدامات هى :

١- تحديد العلاوات :

حيث يتقرر حق الفرد في الحصول علي العلاوة الدورية أو الزيادة السنوية في الأجر على ضوء نتيجة تقييم أدائه، وهذا الحق منطقة أن هذه الزيادة فى الأجور تمثل عبء إضافى علي تكاليف العمل يجب ألا تتحمله المنظمة إلا إذا حصلت على مقابل له وهو الإرتفاع فى أداء الفرد، وفى غياب هذا المنطق ستزيد تكاليف الإنتاج زيادة غير عادية نتيجة الزيادة فى الأجور.

٢- تخطيط المسار الوظيفى :

إن تقييم الأداء يكشف عن هؤلاد العاملين الذين تتوفر فيهم شروط الترقي لشغل

(١) علي السلمى، «تقويم الأداء والجزاء»، والموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية إدارة الموارد البشرية (الجزء الرابع، الطبعة الأولى، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، ١٩٨١) ص ٤٧٩.

المناصب الأعلي، كما يكشف أيضاً عن احتمالات النجاح الوظيفى فى مناصب أخرى على نفس المستوى التنظيمى التى يمكن أن ينتقل إليها الفرد.

٣- الكشف عن الاحتياجات التدريبية :

يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص فيا لمعلومات والمهارات اللازمة للعاملين بناء على ما تسفر عليه نتائج تقييم الأداء، كذلك يفيد فى تقييم برامج التدريب التى توفرها المنظمة للعاملين، ومدى نجاح هذه البرامج في تنمية مهاراتهم، وصقل قدراتهم، وخلق العادات المناسبة للوظائف التى يؤدونها، وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين.

٤- تقييم سياسات ومصادر اختيار العاملين :

تستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقييم الأداء على مدى نجاح سياسات الاختيار، وتحديد المصادر المناسبة للحصول على الأفراد الجدد لوظائفها، لأن تقييم الأداء يفصح عما إذا كان الشخص الذي تم اختياره كان مناسباً للوظيفة وتتفق مع قدراته، وتوافق ميوله، وتتناسب مع مؤهلاته، الأمر الذى تأخذه المنظمة في الإعتبار عن تحديد الإختبارات التى تجربها للعاملين.

مشكلات تقييم الأداء :

هناك بعض الأخطاء تصاحب عملية التقييم يترتب عليها مشكلات لها تأثير كبيرعلى فعالية التقييم، وبصفة خاصة إذا كانت بعض الوظائف لايمكن إخضاعها للقياس الكمى الموضوعى.. وتتلخص هذه المشكلات فيما يلي :

١- التأثر بصفة معينة في الحكم على باقي الصفات : (أخطاء التعميم).

يتم تقييم الأداء بناءً على عناصر وصفات معينة، تتضمن على سبيل المثال كمية العمل، جودة العمل، التعاون مع الزملاء، السرعة في الإنجاز.. إلخ.. وتتمثل المشكلة هنا أن المشرف يتأثر بعنصر واحد من عناصر التقييم أو صفة واحدة من الصفات، ويقوم بالتعميم على العناصر والصفات الأخرى، فمثلاً قد يرى المشرف أن كمية العمل لفرد ما ممتازة فيقوم بناءً على ذلك بمنح تقدر ممتاز للفرد في جميع عناصر التقييم الأخري في جودة العمل، والتعاون وسرعة الإنجاز، دون أن يدرس بشكل دقيق مستوى أداء الفرد في هذه العناصر الأخرى.

٢- الاتجاه نحو المتوسط : (أخطاء الحياد أو المتوسط).

يعني خطأ الاتجاه نحو المتوسط أن المشرف يعطى درجات متوسطة (ليست عالية ولا منخفضة في نفس الوقت) لجميع العاملين، إما لجهله بالفروق الفردية بين هؤلاء العاملين أو لرغبته أن لا يظلم أحداً، أو يقف في طريق ترقيته أو زيادة أجره.. ولأنه يريد أن يحقق درجة كبيرة في المساواة بين جميع العاملين في تقييم الأداء.

إن مثل هذا الإتجاه له - بلا شك - تأثيره السلبي - على مستوى دافعية الأفراد حيث يسوى بين الكفيء وغير الكفيء.

٣- التساهل أو التشدد بدون مبرر :

يميل بعض المشرفين إلى التساهل، ويعطون دائماً تقديرات عالية للأفراد، بينما يميل البعض الآخر إلي التشدد، وتكون تقديراتهم منخفضة، وقد يرجع ذلك إلى سمات شخصية المشرف أو إلي المعايير التي يضعها المشرف لنفسه عند تقييمه لأداء الأفراد، إذ قد يضع بعض المشرفين معايير عالية على أنها تمثل الأداء العادى، بينما يضع البعض الاخر منهم معايير منخفضة يرى أنها تمثل مستوى يمكن لكل العاملين تحقيقه، ويعتمد

التقـييم فى الحالتين بدرجـة كبيـرة علي المشرف القائم بالتـقييم أكـثر من إعتـماده علي مستوى الأداء الفعلى للعاملين.

٤- تأثير الحداثة :

يعنى تأثير لاحداثة تـأثير المشرف بالأحداث القريبـة التى حدثت خلال فترة التـقييم، فعلي سبـيل المثال قد تكون فتـرة التقييم ستـة شهور، فنجد أن المشـرف يتأثر بالأحداث التى حدثت خلال آخر شهرين من فترة التقـييم، ويترتب علي ذلك عدم دقة وموضوعية التقـييم، لأن هذا الأحداث القريبـة لا تكون ممثلة لمستوى أداء الفرد خـلال فترة التقـييم كلها.

٥- التحيزات الشخصية للمشرفين :

تشمل أخطاء عـملية التقـييم التحـيزات الشخـصية للمـشرفين، وتأثرها باعتـبارات شخصية أو إجتـماعية غير مرتبطة بمستوى الأداء، ويحدث ذلك بـصفة خاصة فى حالة غياب المقاييس الموضوعية للأداء.

٦- المؤثرات التنظيمية :

تتأثر التقديرات التى يعطيها المشرف لمرؤوسيه تبعاً للسياسة التى تنوى الإدارة إتباعها بالنسبة للإنتـفاع بنتيجة التـقييم، فإذا كانت الإدارة تخطط لإستخدام نتيجة التـقييم في الترقي أو زيادة رواتب الموظفين، يجـنح المشرف إلي إعطاء تقديرات حـسنة للموظفين، حتى يمكنوهم من الإستفادة من هذه المزايا، أما إذا كـانت الإدارة تريد أن تستعمل نتيجة التقييم لتـحديد مواطن الضعف في أداء المرووسين، وبالتالى علاجـها عن طريق تصميم برامج تدريبية لهم، فقد يعطى المشرف تقديرات ضعـيفة نسبياً لهم، حتى يظهروا للإدارة حاجـة هؤلاء للتدريـب.. كما وجـد أيضاً أن تقـديرات المشرفين تميل إلـى الإرتفاع إذا

كانت الإدارة تقضى بأن يشرح المشرفون لمرؤوسيهم الأسس التى بنوا عليها حكمهم علي مرؤوسيهم(١).

طرق تقييم الأداء :

تستخدم طرق متعددة لتقييم أداء العاملين والحكم عليه، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى قسمين وهما :

أولاً : الطرق التقليدية : وتشمل :

١- طريقة الترتيب.

٢- طريقة القوائم.

٣- طريقة التقرير المكتوب (تقدير الكفاءة الدورية).

ثانياً : الطرق الحديثة وتتضمن :

١- طريقة التوزيع الإجبارى.

٢- طريقة الإختيار الإجبارى.

٣- طريقة الأحداث الجوهرية.

٤- طريقة الإدارة بالأهداف.

أولاً : الطرق التقليدية :

١- طريقة الترتيب :

تقوم هذه الطريقة على فكرة إنسانية عامة وقديمة مؤداها أن الإنسان يقيم الأشخاص الآخرين الذين يتعامل معهم في حياته اليومية بتفضيل شخص على آخر، وتقضي هذ الطريقة

(١) عبد الرحمن عبد الباقى عمر، مرجع سابق، ص - ص ٣٣٣ - ٣٣٤.

أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ، طبقاً للمستوى العام لأدائهم ومدي مساهمته في تحقيق أهداف القسم وسلوكه وتعاونه مع زملائه.

وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها، ولا تتطلب مهارة خاصة أو إجراءات معقدة لاستخدامها ولكن يؤخذ عليها ما يلى :

أ- صعوبة استخدامها إذا كان عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبيراً.

ب- لاتعطى صورة دقيقة أو محددة عن أداء العاملين، فهى لا تهتم بخصائص أو عناصر محددة فى أداء العامل من حيث كمية العمل أو جودته أو سرعة إنجازه، وإنما تقوم بتقييم الأداء ككل.

ج- أن الفروق فى الكفاءة بين الأفراد لا تتبين دائماً من هذه الطريقة.

د - أن أخطاء التحيز والتأثر بالشخص القائم بالوظيفة كثيراً ما تحدث فى هذه الطريقة.

٢- طريقة القوائم :

تتمثل هذه الطريقة فى إعداد قائمة تحتوى على جمل أو أسئلة متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، ويختار المشرف تلك الجمل التى يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقيم أدائه، أو يجيب المشرف علي الأسئلة المتعلقة بأداء الفرد بنعم أو لا، وقد يفيد استخدام هذه الطريقة أكثر إذا أمكن وضع جمل أو أسئلة مختلفة لكل نوع من الوظائف تختلف فى خصائصها ومضمونها عن الأنواع الأخرى من الوظائف.

ولتحقيق درجة عالية من الدقة فى استخدام الطريقة يفضل إختبارهذه الجمل والأسئلة للتأكد من صحتها ودقتها، وسلامة لغتها، ودلالتها على أداد العامل وسهولة فهمها من جانب المشرفين القائمين على التقييم ويحسن أن يستعان بخبرة هؤلاء المشرفين في وضع هذه الجمل.

ويوضح الجدول التالى قائمة بمجموعة من الأسئلة كمثال لهذه الطريقة :

جدول رقم (٢٥)

قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة

م	بيـــــــان	نعـــم	لا
١	هل يحقق كمية العمل المطلوبة؟		
٢	هل يحقق مستوى الجودة؟		
٣	هل يتعاون مع زملائه؟		
٤	هل يستطيع تنظيم وقته بدقة؟		
٥	هل يهتم بمظهره الخارجي؟		
٦	هل تتوفر لديه القدرة على التحليل والاستنتاج؟		

ولكن ما يؤخذ علي هذه القائمة أنها لا تعطى نتائج دقيقة، إذ أن الفرد قد تتوافر لديه الصفة التى يسأل عن المشرف إلي حد ما، ولا يكون أمام المشرف إلا أن يجيب بنعم أو لا، فقد تتوافر مثلاً صفة التعاون فى الفرد بدرجة متوسطة.

ويمكن التغلب على هذه المشكلة بجعل القائمة أكثر وضوحاً بوضع عدة إجابات بالنسبة للسؤال الواحد، وعلى المشرف أن يختار الإجابة التى تصف أداء الفرد بأكبر دقة كما يتضح من الجدول التالى :

جدول رقم (٢٦)

قائمة تتضمن عدة إجابات لكل سؤال

م	بيـــــــان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا
١	هل يحقق كمية العمل المطلوبة؟					
٢	هل لديه رغبة في التعاون مع الآخرين؟					

وتعطى النتائج هـنا درجة أكبر مـن الدقة أو الموضوعيـة، وبصفة خـاصة إذا إعتـمد المقيم على سـرد الحقيقـة دون تدخل حكمة الشخص، إلا أنهـا تتطلب جهداً كبـيراً فى تصميم القائمة.

٣- طريقة التقرير المكتوب :

تعتـبر هذه الطريقـة من أكثر طرق التـقييم انتـشاراً، ويزود المشرف فـي هذه الطريقة بنموذج تقيـيم لكل فرد يتم تقييمـه (يعرف بتقرير الكفاءة الدورية)، ويحـتوي النموذج على عدد من بنود التقييم يعطي المشرف فيها للفرد الدرجة التى يستحقها عن كل بند.

وطبيعى تختلف عناصر التقيـيم في تقدير الكفاءة الدورية من منظمة لأخرى حسب طبيعة أنشطتها والأعمال المرتبطة بها وكذلك الأهداف التى تسعى كل منظمة لتحقيقها، بمعنى أن يكون تقـرير تقييم الأداء نـابعاً من طبيـعة العـمل وظروفه، فالنمـاذج المطلوبة للتقييم فى شركـة صناعية تختلف عن تلك النماذج المستخـدمة فى بنك أو شركة تجارية أو سياحيـة أو مستشفى مثلاً، والأكثـر من ذلك فإن النماذج المستخدمة فى تقـييم كفاءة العاملين فى إدارت مـعينة من المنظمـة قد لا تصلح لقيـاس الأداء فى إدارات أخرى في المنظمة ذاتها، وقد يكون من المفضل أيضـاً استخدام نماذج تختلف حسب نوع الوظائف من حيث كـونها وظائف تنفيـذية (مسئـولة عن نتاذج أعمـالها فقط) أو وظائف قـيادية إشرافية (مسئولة عن نتائج أعمال الوظائف الأخري).

ونعرض فيـما يلى جدول يبين أمـثلة لبعض الوظائف وأهم عناصر التقـييم الواجب أخذها فى الإعـتبار عن تصمـيم نموذج تقييم الأداء والدرجـة المستحقـة لكل عنصر من عناصر التقييم :

جدول رقم (٢٧)
أمثلة لبعض الوظائف وأهم عناصر التقييم والدرجة المستحقة

موظف بنك	الدرجة	مندوب بيع	الدرجة	عامل إنتاج	الدرجة	وظائف قيادية مدير، رئيس قسم	الدرجة
كمية العمل الدقة المعرفة بالعمل السرعة فى الإنجاز المظهر الخارجى التعاون مع الزملاء المواظبة المبادرة تحمل المسئولية		المعرفة بالسلع كمية المبيعات السرعة في البيع القابلية للتكيف طريقة الحديث ونبرات الصوت المظهر الشخصى الإقناع المبادرة المواظبة		كمية الإنتاج جودة الإنتاج التعاون استغلال وقت العمل إتباعه لإجراءات الأمن الصناعى الأعتماد على الذات تحمل المسئولية		القدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة القيادة وتحمل المسئولية تفويض السلطة تدريب المرؤوسين التعاون السلوك الشخصى الابتكار	
	١٠٠		١٠٠		١٠٠		١٠٠

كما تحدد فئات لدرجات عناصر التقييم وهى :

ممتاز	من ٩٠ إلي ١٠٠ درجة.
جيد جداً	من ٨٠ إلى ٨٩ درجة.
جيد	من ٦٥ إلى ٧٩ درجة
متوسط	من ٥٠ إلى ٦٤ درجة
ضعيف أقل	من ٥٠ درجة

وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة تطبيقها كما تظهر جميع الحقائق المتعلقة بأداء الفرد فى نموذج واحد، فضلاً عن أنه يتم تقييم جميع الأفراد على أسس موحدة، ولكن ما يؤخذ عليها أن كثيراً من أخطاء التقييم التى ذكرناها سابقاً، تجد فرصة كبيرة للظهور في هذه الطريقة مثل أخطاء التحيز والتعميم والتأثر بالجوانب الشخصية والاجتماعية للفرد.

لذلك قد يفضل بيان كل عنصر من عناصر التقييم بجانب استخدام بعض المقاييس التى تحدد مدي توافر كل عنصر من أداء الفرد بدرجة أو بنسبة معينة، ويوضح الجدول التالى بعض عناصر التقييم السابق عرضها وكذلك مؤشرات القياس.

جدول رقم (٢٨)

بعض عناصر التقييم ومؤشرات القياس

عناصر التقييم	مؤشرات القياس
كمية العمل (الإنتاج)	- حجم ما تم إنجازه مقارناً بالمعايير
الجودة	- معدل الأخطاء في العمل - عدد الوحدات التالفة في الإنتاج
الدقة	- معدل فقدان أو تلف مستندات أو سجلات هامة
سرعة الإنجاز	- معدل التأخير في إنهاء العمل - معدل التسبب فى تأخير العمل
المواظبة	- معدل التأخير في الوصول إلى مكان العمل - معدل التأخير فى بدء العمل - معدل الغياب بدون إذن سابق - معدل إستخدام الحق فى الأجازات المرضية - معدل إستخدام الحق فى الأجازات العارضة
العلاقات مع الرؤساء	- معدل الجزاءات الموقعة على الموظف - معدل التحقيق معه فى الجزاءات المخالفة.
التعاون مع الزملاء	- معدل ورود شكاوى ضد الموظف من زملائه

ثانياً : الطرق الحديثة :

١- طريقة التوزيع الإجبارى :

تعتمد هذه الطريقة على مبدأ مستمد من التوزيع الطبيعى الذي يقوم على أن أى مجموعة من الأحداث أو الأشياء أو الأشخاص تتركز دائماً حول الوسط، ويقل تركيزها عند الأطراف، فلو أخذنا أى ظاهرة كالذكاء أو التحصيل أو الثراء نجد أن غالبية النتائج تتقارب من المتوسط بينما نجد أن النتائج المتطرفة تقع عند الأطراف بنسب ضئيلة جداً.

وطبقاً لهذه الطريقة في التقييم، يطلب من المشرفين توزيع تقديراتهم علي الأفراد بما يتمشى مع هذا التوزيع الطبيعى، وذلك بالنسب التى يوضحها الجدول التالى :

جدول رقم (٢٩)

توزيع تقديرات الأفراد طبقاً لنسب التوزيع المحددة

التقديرات	نسب التوزيع
ممتاز	٥ ٪
جيد جداً	٢٠٪
جيد	٥٠٪
متوسط	٢٠٪
ضعيف	٥ ٪

ويجرى تقسيم الأفراد وفقاً لنسب التوزيع السابقة، وليس على أساس مجموعة من العناصر المختلفة للتقييم.

ورغم إن هذه الطريقة تتميز بالبساطة، إلا أنها تفترض أن كل العاملين ينقسمون إلي هذه الفئات : ممتاز، جيد جداً، جيد .. إلخ.

وهذا إفتراض غير صحيح، فقد نجد مجموعة من الباحثين أو رجال البيع أو محللين بيانات مثلاص يتصفون جميعاً أو معظمهم - بحسن الأداء والإمتياز في العمل، وليس من العدل أن يضطر المشرف إلى تصنيفهم إلى هذه الفئات، الأمر الذى يقتل روح المنافسة بينهم أو يشجع المنافسة غير الصحيحة، بأن يحاول الفرد أن يكون مجرد أحسن من غيره، أو يظهر غيره بأنه أسوأ منه[1]، كذلك لا تصلح هذه الطريقة فى حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين (خمسة مرؤوسين مثلا)، إذ ليس من الضرورى أن يكون توزيع مهاراتهم متناسب مع التوزيع الطبيعى[2].

٢- طريقة الإختيار الإلزامى :

تتكون استمارة تقييم الأداء في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل تصف أنماط معينة من أداء الفرد، كل مجموعة تتضمن أربع جمل منها إثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، وإثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة فى أداء وسلوك الموظف، ثم يقوم المشرف في كل مجموعة باختيار جملتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوبة، ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو الدرجة التى تستحقها كل جملة، لأن هذه الدرجات يحتفظ بها فى إدارة الأفراد طبقاً لمفتاح لهذه الجمل فى استمارة التقييم، ومن ثم لا يعمل المشرف إذا كان يعطى درجات عالية أو منخفضة للمرؤوسين بل إنه يركز علي إختيار الجمل التى تصف أداء الفرد.

أما الحقيقة فهى أنه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط من بين الجملتين اللتين تعبران عن الصفات المرغوبة هي التى تقصد بها الإدارة وتعبر عن الأداء المرغوب فيه، وجملة واحدة فقط من بين الجملتين اللتين تختصان بالصفات غير المرغوبة هى التى

(١) على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد - الجزء الأول (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩١)، ص ١٦١.

(٢) عبدالرحمن عبد الباقي عمر، مرجع سابق، ص ٣٤٧.

تقصدها الإدارة وتعبر عن الأداء غير المرغوب فيه، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها، لايدرى أياً منها سيحسب فى صالح الموظف أو ضده.

ونوضح فيها مجموعة من الجمل كمثال للطريقة :

١- يستجيب الموظف للعمل ساعات إضافية.

٢- ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضاً.

٣- يتغيب كثيراً عن العمل.

٤- ليس على دراية بسياسات وإجراءات العمل.

تمثل العبارتان (١)، (٢) الصفات المرغوبة فى أداء الفرد، بينما تصف العبارتان (٣)، (٤) الصفات غير المرغوبة، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة، وهي التى تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف، وليس علي أساس أن واحدة منهما تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يعمل ما هى الدرجة أو القيمة المعطاه لكل منها، وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصى أوتحيزه.. وهى بذلك تعتبر أكثر من الطرق السابقة موضوعياً، ولكن فى مقابل ذلك هى طريقة مكلفة جداً، لأنه من اللازم إنشاء جمل خاصة لكل وظيفة على حدة، فضلاً عن إنه إذا كان هناك عدد كبير من العاملين في كل وظيفة، تصبح تكاليف إستخدامها كبيرة جداً [1]، بجانب أن تصميم تلك الجمل تتطلب خبرة كبيرة قد لا تتوافر فى العاملين بالمنظمة.

٣- طريقة الأحداث الجوهرية :

يقصد بالحدث الجوهري ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على إرتفاع كفاءته أو إنخفاضها،

(١) علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص ١٦٣.

ولايركز المشرف علي الحدث ذاته، وإنما علي سلوك الفرد فيه[1]، وقدرته على مواجهة الموقف والتصرف فيه بأكبر قدر ممكن من السرعة والدقة والسلامة، كذلك علي إحداث ردود أفعال سريعة ومتوافقة مع الأحداث التى يواجهها، أم يسلك الفرد سلوكاً إنسحابياً أو يضطرب أو يشكور.

ويقوم المشرف بتسجيل ورصد هذه الأحداث وبيان سلوك الفرد في قائمة خاصة أو سجل أداء لكل فرد، ينقسم إلى قسمين، واحد للأحداث التى يبدي فيها الفرد سلوكاً إيجابياً ويشير إلي كفاءته والأخرى للأحداث التى تدل على السلوك السلبى، وتشير إلى عدم كفاءته، ويفضل البعض تقسيم هذه القائمة إلى عدد من العوامل يركز عليها المشرف فى تقييمه للفرد[2] مثل المباداة - تقبل المسئولية - العقل الواعى - الحكم - الدقة - القدرة علي مواجهة الضغوط - التعاون مع الآخرين، ويبين الشكل رقم (١٧) قائمة الأحداث الجوهرية.

(١) المرجع السابق، ص ١٦٤.

(٢) المرجع السابق، ص ١٦٥.

شكل رقم (١٧)
قائمة الأحداث الجوهرية
«سجل أداء الموظف»

اسم الموظف : ..... الفتر : من : ..... إلى				
العوامل	أعمال وتصرفات إيجابية	التاريخ	أعمال وتصرفات سلبية	التاريخ
المبادأة				
تقبل المسئولية				
العقل الواعى				
الحكم				
الدقة				
القدرة على مواجهة الضغوط				
التعاون مع الاخرين				

وقد تبدو هذه الطريقة صعبة فى بادئ الأمر، إلا أنه بمجرد أن يعتاد المشرف عليها، وتصبح جزء من أعبائه الإشرافية، فإنها تكون أكثر سهولة في الاستخدام والتطبيق، ولعل ما تمتاز به هذه الطريقة يهون الكثير من صعوبتها فهي بمثابة مقياس موضوعى لأداء الفرد، يركز علي الحقائق، ويتجنب الكثير من أخطاء التعميم وتأثير الأحداث القريبة على أداء الفرد، فضلاً عن أنها تبرز نواحى القصور والضعف في أداء المرؤوس، مما يساعد المشرف علي مناقشة تلك النواحى مع الفرد بغرض تحسين الأداء في المستقبل.

غير أن ما يؤخذ علي هذه الطريقة هو شعور العاملين بالضيق نظراً لإحساسهم بأنهم مراقبون باستمرار من قبل المشرف الذي يقوم برصد كل حركاتهم وتصرفاتهم في ذلك «الدفتر الأسود الصغير»[1].

٤- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج :

يركز هذا المدخل أو هذه الطريقة في تقييم الأداء علي الأهداف المطلوب تحقيقها من الموظف، وعلي وصف النتائج الأساسية المطلوبة، وتبدو أهمية هذه الطريقة فى أنها تنحو بأداء الفرد إلى أهداف ونتائج مطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المنظمة والقيم الجوهرية لها من سلوك شخصى والتزام بالعمل الجماعى والإبداع فى العمل.. إلخ.

وتعتمد هذه الطريقة فى تطبيقها علي إشراك العاملين في تحديد الأهداف التى يجب أن يبلغوها فى عملهم، وزن يحدث قدر من الإتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أياً كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهى تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات، وليست طريقة لا تقبل الجدل أو النقاش.

وتتضمن هذه الطريقة في إستخدامها الخطوات التالية :

١- يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار بمسئولياته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف والموظف هذا الإطار للخروج بصياغة نهائية لمسئولياته فى الفترة القادمة.

٢- يحدد الموظف - فى ضوء هذه المسئوليات - أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية - ٣ أشهر أو ٦ أشهر مثلا - تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة من المبيعات أو استقطاب عدداً من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم

(١) المرجع السابق، نفس الصفحة.

مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سبل الوصول إليها والأنشطة والواجبات التى سيقوم بها الموظف وأوجه المساعدة التى يمكن أن يقدمها رئيسه. ونوضح فيما يلى نموذج لهذه المسئوليات وأهداف خطة العمل فى الشكل رقم (١٨) :

شكل رقم (١٨)

مسئوليات الموظف ومستهدفات خطة العمل

المسئوليات الرئيسية للوظيفة	مستهدفات خطة العمل الفردية
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

٣- يقوم المشرف فى ضوء المسئوليات والمستهدفات - بتقييم أداء الموظف بناءً علي ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة فى الفترة القادمة، كما يقوم الموظف بإبداء ملاحظات على التقييم، ومدى رضاه عن تقييم رئيسه له، بجانب إقتراحاته لكيفية أن يكون رئيسه أكثر فعالية. ونوضح فيما يلى نموذج لتقييم الأداء باستخدام الإدارة بالأهداف والذى يعرضه الشكل رقم (١٩).

تحليل بيانات التقييم :

إن تقيم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف، وينحصر هذا

الهدف بالنسبة للمنظمة في رفع الكفاءة الإنتاجية وبالنسبة للعاملين فى إثبات ذاتهم والإستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور والحوافز[1].

وبناءً على ذلك يعتبر تقييم الأداء وسيلة تمد كل من المنظمة والعاملين بمعلومات هامة يتم فى ضوئها تقييم الأداء الكلى والتعرف على مدى بلوغ المنظمة والعاملين لأهدافهما المرغوبة، **فبالنسبة للمنظمة** تعطى بيانات التقييم معلومات عن ما يلى [2]:

١- حجم الإنتاج المحقق ونوع الجودة فى الإنتاج والأعمال المؤداة.

٢- سير الآلات والأعطال التى تحدث فيها.

٣- سلامة إجراءات الصيانة والأمن والسلامة.

٤- كيفية تشغيل المواد الخام، وما يحدث فيها من عوادم ومخلفات.

وبالنسبة للعاملين، توفر بيانات التقييم لهم ما يلي :

١- مستويات أدائهم وإتجاه هذه المستويات نحو الارتفاع أو الانخفاض.

٢- جوانب القوة فى أداء العاملين لتدعيمها وتنميتها مستقبلاً.

٣- جوانب الضعف لحصر أسبابها ومحاولة علاجها أو تفاديها مستقبلاً.

(١) المرجع السابق، ص ١٧٥.

(٢) المرجع السابق، ص ١٧٦.

شكل رقم (١٩)
نموذج تقييم أداء الموظف

اسم الموظف : ..... الفترة من / / إلى / /

رقم الموظف : ..... الإدارة : ..... القسم : .....

الوظيفة : ..... تاريخ التقييم : .....

اسم القائم بالتقييم (المشرف المباشر) : .....

التقدير الكلى للتقييم : .....

القسم الأول : الأداء.

الجزء (أ) التوصيف الوظيفى :

نرجو تقديم موجز عن أداء الفرد لمسئوليات وظيفته الرئيسية، كما هي مبينة فى التوصيف الوظيفى، ويتعين إلقاء الضوء وتوضيح إنجازات الأداء الرئيسية أو المجالات الخاصة بالتحسين فى الوظيفة ككل.

المسئوليات الرئيسية للوظيفة	التقييم
	التقدير .....
	التقدير .....
	التقدير .....
	التقدير .....

الجزء (ب) : خطة العمل الفردية :

نرجو تقديم الأداء بناءً علي خطة العمل الفردية :

مستهدفات خطة العمل الفردية	التقييم
	التقدير .....
	التقدير .....
	التقدير .....
	التقدير .....

القسم الثانى : ملاحظات وخطط التنمية الشخصية :

الجزء (أ) : الملاحظات العامة للقائم بالتقييم

الجزء (ب) : خطط التنمية الشخصية المستهدفة : نرجو تحديد فرص التنمية الشخصية للموظف خلال السنة القادمة :
.....
الجزء (جـ) : ملاحظات الموظف : نرجو إبداء ملاحظاتكم علي هذا التقييم ١ - ملاحظات التقييم :
.....
٢ - هل أنت راضي عن عملية إدارة الأداء من قبل رئيسك على مدى العام؟ إذا كانت الإجابة (لا) نرجو إقتراح كيفية أن يكون رئيسك أكثر فعالية؟
.....

وتتجه معظم المنظمات الحديثة إلي عقد مقابلات بين المشرف والموظف، تتم فيها تحليل أداء الموظف وبيان أوجه الضعف أو القصور وبحث سبل علاجها بما يمنع حدوثها مستقبلاً، وتعرف هذه المقابلة التقييم أو مقابلة تحليل الأداء.

مقابلة التقييم :

تعنى هذه المقابلة إشراك الفرد في معرفة وتحليل أدائه بما يساعد على التعرف على مواطن الضعف في هذا الأداء لبذل الجهود الممكنة لتصحيحها. وتتطلب هذه المقابلة مهارة من المشرف في إجرائها حتى يصل إلى تشخيص نقاط الضعف ومحاولة علاجها. وتتم هذه المقابلة علي خطوات عند إتباعها هى :[1]

١- التمهيد للمقابلة :

يفضل بدء المقابلة بالحديث فى موضوعات عامة قبل الدخول الفعلي في تحليل أداء الفرد بغرض إيجاد مناخ من الألفة والود يسهم فى نجاح المقابلة ومن المفيد أن يبين المشرف للفرد أولاً جوانب تفوقه ويثنى عليه فيما يتعلق بهذه الجوانب، ويلى ذلك توضيح المشكلة أى بيان أوجه القصور فى أداء الفرد مع التركيز على الجوانب الرئيسية فقط، لأن إثارة عدد كبير من أوجه القصور فى أداء الفرد يؤدى إلى شعوره بالإحباط وإثباط همته وعدم إستجابته لإستكمال المقابلة.

٢- سماع وجهة نظر الفرد :

ينبغى أن يعطي الفرد الفرصة لبيان وجهة نظره.. ويتوقف مجرى هذه المقابلة علي موافقة أو عدم موافقة الفرد على وجود مشكلة في أدائه.

(١) عبد الرحمن عبد الباقى عمر، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥٠.

فإذا وافق على وجود زوجه قصور من أدائه، يمكن الإنتقال إلي الخطوة الثالثة وهى البحث عن حل، وإذا لم يوافق، فإنه قد يقدم أسباباً أو حججاً تبرر وضعه أو إنخفاض أدائه، وهنا يجب أن يفرق المشرف بين الأسباب أو الأعذار الإجتماعية وبين الأسباب الحقيقية، فإذا لم يبد الفرد أسباباً حقيقية لإنخفاض أدائه، فإننا نعتبر ذلك من الناحية العملية موافقة ضمنية منه. ونبدأ فى مناقشة إمكانية الحل أما إذا قدم أسباباً وحججاً مقنعة، فإن على المشرف أن يقوم بإنهاء المقابلة بطريقة لبقة مبيناً أنه سيقوم بدراسة ما قدمه من أسباب وأنه سيقابله بعد ذلك.

٣- التشاور بالنسبة لطريقة العلاج :

يتم فى هذه الخطوة إمكانية تصحيح جوانب القصور في أداء الفرد ويجب ألا يبدأ المشرف بتقديم أى إقتراح إلا بعد إعطاء الفرد الفرصة لتقديم مقترحاته أولاً.

وإذا قدم الفرد مقترحات مفيدة وعملية تسهم في تصحيح أدائه فيجب أن يبدى المشرف موافقته عليها، ويعتبر ذلك وضعاً مثالياً إذ أن الحل الذي ينبغ من الفرد هو أكثر الحلول فرصة في التطبيق أما إذا قدم الفرد مقترحات غير عملية أو لم يكن لديه مقترحات لتقديمها، ففى الحالة الأولى على المشرف أن يبين الأسباب التى تجعل تطبيقها غير ممكن ويحاول تشجيعه على تقديم مقترحات أفضل، وفى الحالة الثانية يعرض المشرف عدة مقترحات ويتركه يختار من بينها.

وعلي المشرف عند إجراء هذه المقابلة أن يراعى ما يلى :[1]

(1) Marion E. Haynes, Managing Performance. Acomprehensive Guid to Supervision (California : Lifetime Learning Publications, 1984), P.P. 380 - 382.

١- الإصغاء الجيد :

وهذا يتطلب من المشرف أن يبدي تفهماً لمشاعر الفرد، وعدم التسرع في اشتقاق النتائج في الحكم على الفرد قبل سماع وجهة نظره.

٢- إطلاع الفرد على خبرات المشرف الشخصية :

القاعدة أن الفرد لايريد أن يظهر مختلف كلية عن الآخر وعلي ذلك قد يكون من المناسب أن يطلع المشرف الفرد على ماتعرض له من مشكلات، وهذا من شأنه أن يجعل الفرد يشعر أنه ليس مختلفاً عن الاخرين، وأن هذه المشكلات قد واجهت أفراداً آخرين وتمكنوا من التغلب عليها.

٣- عدم قبول أعذار :

يجب ألا يسمح المشرف بأى أعذار من الفرد كمبرر للأداء الضعيف فأفضل وسيلة للتغلب على المشكلة هو قبول الحقيقة الراهنة ومواجهة الأمر الواقع.

٤- عدم إعطاء نصائح :

يجب علي المشرف تجنب عبارات معينة مثل «يجب ألا تفعل كذا».. أو «ما يجب عمله هو كذا».. لأنه عندما يعطى المشرف نصيحة يصبح مسئولاً عن النتيجة المترتبة عليها، ولكن من الأفضل أن يتحدى المشرف الفرد باستعراض مختلف البدائل ثم يترك للفرد إختيار الحل الأفضل من وجهة نظره.

٥- التركيز على المستقبل :

أى توجيه انتباه الفرد إلي المستقبل وما هى المعرفة المكتسبة من هذه التجربة : وماذا يمكن أن يصنعه الفرد لكى يزيد من احتمالات تقدمه في المستقبل.

وسائل علاج مشاكل الأداء :

رأينا أن تقييم الأداء يمد الإدارة بمعلومات كثيرة عن ظروف العمل ومشاكله، كما أن مقابلة التقييم تعطي تفسيراً واسعاً لهذه المعلومات، وتفيد الإدارة فى ذلك فى تخطيط سياساتها مستقبلاً.. ونقدم الآن بعض الأساليب التى يمكن أن تستخدمها الإدارة لعلاج مشاكل الأداء، ومحاولة التغلب على نقاط وأوجه الضعف.[1]

١- التدريب :

يعتبر التدريب أحد الوسائل الأساسية التى يمكن إستخدامها لعلاج مشكلات الأداء وبصفة خاصة لمن تنقصهم الكفاءة التامة لأداء المهام الموكلة إليهم، وهذا بجانب كونه أداة لمواجهة التغييرات والتطورات فى نظم وإجراءات العمل ومعداته والغرض الأساسى للتدريب هو تحسين مستوى أداء الفرد لكى يمكنه القيام بالعمل الموكل إليه بكفاءة ومن ثم تحسين أداء المجموعة ويتحقق ذلك عن طريق زيادة المعارف وتحسين مستوى المهارات اللازمة وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.

٢- الإرشاد والتوجيه :

لقد كان الإتجاه السائد في المنظمات منذ وقت ليس ببعيد هو الفصل بين عمل الفرد ومشاكله الشخصية، وأنه من الضرورى علي الموظف أن يترك مشاكله الشخصية في المنزل.

وقد تم منذ وقت قريب الإعتراف بقوة العلاقة المباشرة بين مشكلات الفرد الشخصية ومشكلات أدائه والتى يصورها الجدول التالى :

جدول رقم (٣٠)

(1) Ibid., P - P. 385 - 390.

جدول رقم (٣٠)

قوة العلاقة المباشرة بين مشكلات الفرد الشخصية ومشكلات أدائه

مشكلات شخصية	مشكلات الأداء	التقييم
أسرية	الغياب	إرتفاع تكلفة الإنتاج
مالية	التأخير	إرتفاع دوران العمل
قانونية	علاقات اجتماعية سيئة	المنازعات الشخصية
صحية	أداء وظيفى منخفض	إنخفاض الروح المعنوية

ولذلك لايجب علي المشرف أن يتغاضى عن هذا النوع من المشكلات، ومحاولة تقديم العون اللازم لمن يعانى من هذه المشكلات وإجراء المقابلات اللازمة مع من يعانون من هذه المشكلات بغرض الوصول إلى تحليل عميق لأدائهم وإيجاد العلاج لهذه المشكلات.

٣- الإجراءات التأديبية :

تستخدم هذه الإجراءات لتصحيح السلوك الذي يعطل إنجاز العمل، وذلك عندما تفشل الجهود الأخرى السابقة. والتأديب فى جوهره هو إجراء رشيد يعتمد على الموضوعية في استعراض الحقائق بغرض علاج مشاكل نقص الأداء وليس إجراءاً عاطفياً هدفه تقليل شأن الموظف أوإحراجه.

وهناك عدة أنواع من الإجرادات التأديبية يمكن استخدامها، ويعتمد اختيار الأنسب منها علي مدى خطورة السلوك الي يجب تقويمه وهى :

(أ) الإنذار الشفوى :

ويستخدم الإنذار الشفوى في حالة التغير المفاجئ فى السلوك من قبل أحد المرؤوسين، وهنا يجب أن يحدد المشرف بوضوح ما هو السلوك الذى يريد تغييره أو السلوك الذى يجب أن يكون، وعدم مناقشة موضوعات فرعية أو التحدث بأسلوب مهين للموظف.

(ب) الإنذار الكتابى :

من الأنسب فى بعض الأحيان أن يكون الإنذار كتابياً، وعادة ما يوقع هذا الإنذار إذا كانت المخالفات خطيرة أو عندما يفشل الإنذار الشفوى فى إحداث التغيير المطلوب فى السلوك، ويجب أن يحتوى الإنذار على إقرار واضح للمشكلة والتوقعات المطلوبة فى المستقبل كما يشمل أيضاً على عبارة «إذا لم يبد الموظف تحسناً فستتخذ المزيد من الإجراءات التأديبية الأخرى».

(ج) الوضع تحت الإختبار :

يشير هذا الوضع إلى خطورة الموقف فهو يبين بوضوح أن وظيفة الفرد في خطر وعادة ما تحدد فترة زمنية لتحقيق التحسن المطلوب تتراوح هذه الفترة من أسبوع إلى شهر وفقاً لطبيعة التحسن المطلوب. أما إذا تحق التحسن يتم إلغاء قرار الوضع تحت الإختبار ويعامل الموظف كبقية أفراد الجماعة، وإذا لم يبذل الفرد الجهد المنتظر نحو التحسن تستكمل الخطوات الباقية التى يحين ذكرها فيما بعد.

ولكن الحالة الصعبة أو الحرجة أن الموظف يبذل الجهد ولكنه لايحقق التحسن المرجو فى الأداءهنا يكون من المطلوب بعض اللين وإعطاء الموظف فرصة أخرى، ويتطلب الإنصاف أن يكون المشرف علي استعداد لبحث الظروف المحيطة، ومعرفة لماذا لم يتمكن الموظف من تحقيق مستوى الأداء المنتظر ومد فترة الاختبار، ولكن حذارى أن يقبل المشرف أعذار لأن ذلك يفتح الباب لتدنى الأداء وأعذار كثيرة للتبرير فى كل مرة.

(د) الإيقاف المؤقت عن العمل :

يستخدم هذا الإجراء فى حالة المخالفات عن قواعد ولوائح العمل وتتراوح مدة الإيقاف من يوم واحد إلي عدة أسابيع بناءً على خطورة المشكلة، وقد يكون مصحوباً بدون أجر مما يجعله عقوبة مالية أيضاً.

ويؤكد هذا الإجراء خطورة الموقف، كما يتيح الفرصة للموظف ليفكر ويتدبر إلتزاماته الوظيفية فإما أن يعود إلي عمله بإلتزام متجدد أو أن يستغل فترة الإيقاف في البحث عن وظيفة أخرى.

(هـ) التخفيض الوظيفي:

إذا لم يتمكن الموظف من أداء مهام وظيفته بشكل مرضى قد يكون الحل المناسب عندئذ تخفيضه إلى وظيفة أدنى.

(و) إنهاء الخدمة :

إذا إتضح أن الفرصة ضعيفة جداً لتحسن مستوى أداء الفرد إلي المستوى المقبول، فقد يكون فى هذه الحالة إنهاء الخدمة هو آخر وأفضل الحلول الممكنة ويكون من ذلك عبرة للموظف ولغيره من الموظفين. كما يشمل أيضاً إنهاء الخدمة الاستقالات المستحدثة عندما تتضح أن مصالح الموظف لا تتحقق فى هذه الوظيفة فيكون من المناسب أن يطلب منه البحث عن وظيفة أخرى فى مكان آخر.

تدريبات

أولاً : أسئلة للمناقشة :

١- ماهو المقصود بتقييم الأداء؟ وما هى أهميته للمنظمة وللعاملين؟

٢- «هناك بعض الأخطاء تصاحب عملية تقييم الأداء». إشرح هذه العبارة موضحاً صعوبة القياس الموضوعى لأداء العاملين؟

٣- اختر إحدى الطرق التقليدية وإحدى الطرق الحديثة فى تقييم أداء العاملين، ووضح مفهوم الطريقة وكيفية استخدامها ومزاياها وعيوبها.

٤- ما هو المقصود بمقابلات التقييم؟ ثم بين كيفية إجرائها؟

٥- ما هى الوسائل التى يمكن أن تستخدمها الإدارة لعلاج مشاكل الأداء المتدنى؟

٦- ما هى فى رأيك المشكلات المترتبة على تقييم أداء العاملين، والتى تؤثر علي دقة التقدير الذى يعطيه المشرف للفرد؟ وما هو دور المشرف في علاج هذه المشكلات، وفي مقابلة تقييم الأداء؟

٧- تعتبر طريقة التقرير المكتوب إحدى الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، إقترح بعض العوامل التى تراها مناسبة لتقييم أداء مدير الأفراد وإخصائى تخطيط القوى العاملة، مع بيان وزن كل عامل من عوامل التقييم، ومقاييس الحكم علي الأداء؟

٨- «نشأت الإدارة بالأهداف أصلا كوسيلة لحل مشاكل تقييم الأداء». إشرح هذه العبارة بالتفصيل موضحاً ما هية الإدارة بالأهداف، وكيفية استخدامها فى التقييم؟

ثانياً : حالات عملية :

حالة (١) :

كان إيهاب واحد من خيرة العاملين في قسم الرواتب بإحدى المنظمات، وكان أدائه يتسم بالجودة، فضلاً عن أنه كان دائماً مطيعاً لتوجيهات رئيسه فى العمل، ومتعاوناً مع زملائه، ولكن حدث تغير ملحوظ فى سلوك إيهاب فى الأسابيع الثلاثة الماضية، فقد أصبح كثير التأخير، وهو دائماً أول من يغادر مكان العمل في نهاية اليوم، كما أنه أصبح إنطوائياً وسريع الغضب.

كيف تشخص حالة إيهاب؟ وما هو الأسلوب المناسب لعلاج مشاكل أدائه؟

حالة (٢) :

كيف تعالج الحالات التالية :

أ - حالة الأداء الضعيف المستمر لأحد الموظفين.

ب- حالة الأداء الضعيف لأحد الموظفين بعد أن كان أداؤه جيداً.

ج- حالة الأداء الضعيف لمجموعة من الموظفين بأحد الأقسام الذين ترتبط أعمالهم ببعضها.

د - حالة الأداء الجيد لأحد الموظفين بعد أن كان أداؤه ضعيفاً.

هـ- حالة الأداء الجيد لمجموعة من الموظفين بأحد الأقسام الذين ترتبط أعمالهم ببعضها.

القسم الثانى

العلاقات الإنسانية

القسم الثانى

العلاقات الإنسانية

مقدمة :

يشير تعبير العلاقات الإنسانية Human Relations إلى التفاعل بين الأفراد فى مختلف مجالات العمل كالمصانع والشركات والأجهزة الحكومية .. إلخ ومن ثم فإن العلاقات الإنسانية توجد حينما يوجد أفراد يتعاونون فى العمل سعياً وراء أهداف مشتركة.

وإنى أرى أن العلاقات الإنسانية هى تلك العلاقات التى تقوم على توافر جو من الثقة والإحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين فلم تعد المنظمة تسعى لتحقيق الربح المادى فقط بل أصبحت فى الوقت ذاته منظمة إجتماعية يعمل العاملون فيها كآدميين لهم عواطفهم ومشاعرهم وإحساساتهم ومشكلاتهم الخاصة فينبغى العمل على إشباع احتياجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة مما يعود بالنفع على المجتمع.

ولقد تبين من خلال السنوات الأخيرة أن زيادة الانتاج لا يتحقق من خلال التقدم التكنولوجى فقط ولكن يستلزم الاهتمام بالجانب الإنسانى للعاملين والعمل على توفير نوع من التعاون بين العاملين بعضهم وبعض وبينهم وبين الإدارة.

وسيتم تناول بعض موضوعات العلاقات الإنسانية كما يتضح من الوحدات التعليمية التالية :

الوحدة التعليمية الأولى

مشاركة فريق العمل فى اتخاذ القرارات

الأهداف الإجرائية :

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على الجوانب التالية :

* تعريف المشاركة.
* طرق المشاركة.
* مزايا ومعوقات المشاركة.
* المشاركة فى الأرباح.
* تدريبـــات.

المخرجات :

- إكتساب الطالب المهارة فى المشاركة فى اتخاذ القرارات ويلم بطرق المشاركة.
- أن يلم الطالب بمزايا ومعوقات المشاركة فى اتخاذ القرارات.
- أن يلم الطالب بكيفية المشاركة فى الأرباح.

الوحدة التعليمية الأولى

مشاركة فريق العمل فى اتخاذ القرارات

• تعريف المشاركة :

تعنى المشاركة إشتراك كل فريق عمل بالمنظمة فى المساعدة فى اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائه ومقترحاته بكل ما يتعلق بنواحى عمله وكذلك الأمور التى تتعلق بمصالحة ومصالح المنظمة وتوفير جو من الثقة والإحترام والحرية والصراحة فى مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف العاملين بها بهدف زيادة الإنتاج بشكل مستمر.

إن المشاركة تؤدى إلى رفع الروح المعنوية للعاملين حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة بل هم يمارسون دوراً إيجابياً فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته التى تتعلق بهم. إن استخدام المشاركة فى اتخاذ القرارات الإدارية يمثل عنصراً هاماً وأساساً قوياً ترتكز عليه العلاقات الإنسانية بل ويساعد على تنميتها تحقيق الشعور بالإنتماء كما أن أهداف المنظمة تكون أكثر وضوحاً تحديداً لأنهم شاركوا فى وضع تلك الأهداف.

وتوجد عدة عوامل ساعدت على الاهتمام بالمشاركة فى اتخاذ القرارات منها كبر حجم المنظمات وكثرة مسئولياتها وقصور قدرات الإنسان عن الإلمام بكل شئ فى كل وقت وتحت أى ظروف وزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كل هذه العوامل ساعدت على تزايد الحاجة إلى المشاركة فى اتخاذ القرارات فى المنظمات فلم تعد عملية اتخاذ القرارات عملية فردية يستأثر بها القادة وحدهم بل أصبح المألوف فى المنظمات المعاصرة لجوء القادة إلى تبادل الرأى والمشورة قبل أن يصدروا قراراتهم.

إن نجاح المشاركة فى اتخاذ القرارات الإدارية يتوقف أساساً على عاملين هما : [1]

(أ) رغبة العاملون فى تحمل مسئولية المشاركة وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

(ب) إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملون فى اتخاذ القرارات الإدارية أمراً واقعياً وحقيقة ملموسة من خلال إحترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أوسياسات.

• طرق المشاركة :

توجد عدة طرق تستخدم لإشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات ومنها ما يلى :

أولاً : مقابلات الرئيس والمرؤوسين :

عندما يستدعى الرئيس أحد المرؤوسين ليتعرف على آرائه ومقترحاته بالنسبة لنواحى معينة فى العمل أو **عندما يذهب المرؤوس** إلي الرئيس للتحدث معه عن مشكلة معينة ويعرض عليه آرائه ومقترحاته بشأنها أو لتبادل وجهات النظر بالنسبة لإقتراح جديد من جانب المرؤوس أو عندما يجمع الرئيس المرؤوسين أو عدداً منهم لمناقشة أمور العمل يعتبر كل ماسبق مشاركة كما أن الرئيس الذى يفوض بعض من سلطاته يؤدى إلى إيجاد مناخاً مناسباً ويشجع العاملين على المشاركة فى اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.

ثانياً : الاجتماعات واللجان :

تبحث الاجتماعات واللجان داخل المنظمة الموضوعات الهامة ومشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم فى تلك الاجتماعات واللجان يتيح لهم

(١) د. محمد صالح عثمان، العلاقات الإنسانية، القاهرة، دار الكتاب الجامعى، ٢٠٠٣، ص ٤٥.

فرصة المشاركة فى بحث الموضوعات الهامة التى تواجه المنظمة ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات الهامة التى تؤثر على العمل والعاملين ولكى تحقق المشاركة أهدافها يجب اختيار أعضاء الاجتماعات واللجان بحكمة كذلك تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوعات والمشكلات المعروضة للبحث لكى يعبروا عن آرائهم ووجهات نظرهم بطريقة صحيحة وأن تدار مختلف الاجتماعات واللجان بأسلوب موضوعى.

بالإضافة إلى اللجان والاجتماعات الدورية التى يعقدها الرؤساء مع المرؤوسين بمجال العمل توجد عدة طرق يمكن استخدامها لتشجيع الأفراد على التفكير للمساهمة فى حل المشكلات **ويمكن استخدامها فى الاجتماعات واللجان وفيما يلى مناقشة لبعض منها :**

(أ) طريقة العصف الذهنى Brainstorming

تستخدم طريقة العصف الذهنى للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد عن طريق عرض مشكلة معينة عليهم ويطلب منهم أن يقترحوا أكبر عدداً من الأفكار بهدف حل المشكلة ويتم تقييم مختلف الأفكار واختيار أفضلها بهدف المساعدة فى حل المشكلة المطروحة.

(ب) القائمة المعدة مسبقاً Check Listing

تعتبر طريقة مبسطة لتوليد أفكار الأفراد وتتضمن تلك الطريقة تحديد مجموعة من البنود حول موضوع معين ويمثل كل بند نوع معين من التغيير أو التعديل للموضوع محل التفكير وتأخذ تلك البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير للإجابة عليها ويتم تجميع وتنظيم مختلف أفكار الأفراد واختيار أفضلها.

(ج) طريقة دلفاى Delphi Technique

تعرف طريقة دلفـاى «بأنها التفكير الدقـيق المنظم لمجموعة من الخـبراء للوصول إلى رأى جماعى لحل مشكلة معينة» [1]

وتتلخص طريقة دلفاى فى الآتى :

١- يتم اختيـار مجموعـة من الخبراء ويطلب من كل فرد من المجمـوعة كتابة إقـتراحاته لحل مشكلة معينة.

٢- يتم تلخـيص المقتـرحـات وترسل للخبـراء فى صورة تقـرير ويطلب منهم إيضـاح موافقتهم أو عدمها على التقرير المبدئى والأسباب الداعية إلى ذلك.

٣- ثم بعد ذلك يعـد تقرير جديد يرسل فقط إلى الخـبراء الذين كانت مقتـرحاتهم لحل المشكلة بعيدة بصورة ملحـوظة عن مقترحات غالبيـة الخبراء الآخرين ويطلب منهم تبرير ذلك.

٤- تلخص وتراجع مرة أخرى مقترحات الخبراء وترسل لهم وهكذا حتى يتم الوصول إلى رأى جماعى لحل المشكلة المطروحة.

ويلاحظ فى هذه الطريقـة أنه لا يوجـد اتصال شـخصى بين الخـبراء ويكون اتصـال الخبراء فقط بفرد واحد يعمل كمنسق وله دراية كبيرة بهذه الطريقة.

(د) طريقة المجموعة الاسمية Nominal Group Technique

يطلق على هذه الطريقـة لفظ المجمـوعة الإسمـية، لأن الأفراد يجـتمـعون اسمـياً أو

(١) Robert M. Fulmer, The New Management (New York : Macmillan Publishing Company, 2002), P. 78.

ظاهرياً فقط فليس من المسموح لهم الاتصال شفوياً وهى تشبه فى ذلك طريقة دلفاى ويجرى العمل فى الجماعة الاسمية، بأن يعقد اجتماع لبحث مشكلة معينة ويدور البحث عن قرار بشأنها على النحو التالى :[1]

١- يعطى كل عضو ورقة مكتوبة موضحاً بها المشكلة المطروحة فيقوم العضو - مستقلاً عن الآخرين - بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة.

٢- يأخذ كل عضو دوره فى طرح فكرة واحدة على الجماعة ولا يسمح بالنقاش حتى ينتهى كل الأعضاء من تقديم أفكارهم.

٣- تناقش الجماعة الأفكار المعروضة، وذلك بغرض توضيح هذه الأفكار وتفسيرها وتقويمها.

٤- يبدأ كل عضو - مستقلاً عن الآخر ودون ذكر الأسماء - بترتيب الأفكار وتفسيرها وتقويمها.

٥- يتكون القرار الذى تصل إليه الجماعة من الفكرة التى تحصل على أعلى درجة فى الترتيب من جانب المجتمعين.

ثالثاً : صندوق المقترحات والشكاوى

يعتبر صندوق المقترحات والشكاوى إحدى الطرق لحث جميع العاملين بالمنظمة على المشاركة الإيجابية فى تقديم المقترحات الخاصة بمشاكل العمل وتحسين نظم العمل وإجراءاته وبموجب هذه الطريقة يقوم أى فرد بكتابة إقتراحه أو شكواه ثم يضع الإقتراح أو الشكوى فى صندوق المقترحات والشكاوى.

وهذه المقترحات والشكاوى إذا أخذت بجدية من جانب إدارة المنظمة فإنها تساعد على تطوير العمل وحل مشكلاته. ويجب على إدارة المنظمة مقابلة مقدم أحسن إقتراح

(١) د. على محمد عبدالوهاب، العلاقات الإنسانية فى الإنتاج والخدمات، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤، ص ١٣٨.

لمناقشته واتخاذ قرار بما تسفر عنه نتيجة المناقشات مع مكافأة صاحب أحسن إقتراح مكافأة مادية أو معنوية أو كليهما.

رابعاً : المؤتمرات والندوات

يقوم المسئولون بإدارة المنظمة بعقد المؤتمرات والندوات لمختلف العاملين بها بهدف التعرف على وجه نظرهم فى المشكلات التى تواجههم وطرق حلها فى جو تسوده الصراحة والموضوعية ويعتبر هذا نوعاً من المشاركة بين الإدارة والعاملين.

خامساً : تكوين مجلس استشارى من الإدريين

تقوم بعض المنظمات بتكوين مجلس استشارى من الإداريين بجانب مجلس الإدارة الأصلى يتكون هذا المجلس الاستشارى من الإداريين من مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة ويعطى له الحرية لدراسة المشكلات الإدارية المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية .. إلخ ويقدم المجلس الاستشارى مقترحاته لحل المشكلات لمجلس الإدارة الأصلى وله أن يأخذ بها أو يهملها. وتمتاز تلك الطريقة من طرق المشاركة بأنها تقدم مقترحات مفيدة وتوفر وقت مجلس الإدارة الأصلى.

سادساً : مجلس الإدارة

يشارك جميع أعضاد مجلس الإدارة فى مناقشة أى موضوع يعرض علي المجلس حتى يتم التوصل إلى قرار معين ومن الجدير بالذكر أن قانون شركات قطاع الأعمال العام قد حدد أعضاء مجلس إدارة الشركة القابضة بعدد فردى لا يقل عن سبعة ولا يزيد عن أحد عشر فرداً ويشكل كالآتى : [1]

(١) المادة (٣) من القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الخاص بشركات قطاع الأعمال العام، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٤، ص١٠.

(١) رئيس متفرغ للإدارة

(٢) عدد من الأعضاء لا يقل عن خمسة يختارون من ذوى الخبرة فى النواحى الاقتصادية والمالية والفنية والقانونية وإدارة الأعمال.

(٣) ممثل عن الإتحاد العام لنقابات عمال مصر يختاره مجلس إدارة الإتحاد.

ولا يعتبر رئيس وأعضاء مجلس الإدارة من العاملين بالشركة.

- أما مجلس إدارة الشركة التابعة فيتكون من عدد فردى من الأعضاء لايقل عن خمسة ولا يزيد عن تسعة بما فيهم رئيس المجلس على النحو التالى : [1]

(١) رئيس غير متفرغ من ذوى الخبرة، تعينه الجمعية العامة للشركة بناء على ترشيح مجلس إدارة الشركة القابضة.

(٢) أعضاء غير متفرغين يعينهم مجلس إدارة الشركة القابضة من ذوى الخبرة، يمثلون الجهات المساهمة فى الشركة، ويكون عددهم نصف عدد أعضاء المجلس.

(٣) عدد من الأعضاء مماثل لعدد الأعضاء من ذوى الخبرة يتم إنتخابهم من العاملين بالشركة طبقاً لأحكام القانون المنظم لذلك.

(٤) رئيس اللجنة النقابية ولا يكون له صوت معدود، وفى حالة تعدد اللجان النقابية فى الشركة تختار النقابة العامة أحد رؤساء هذه اللجان.

يتضح من التشكيل السابق سواء للشركة القابضة أو التابعة أن هناك مشاركة.

(١) مادة (٢١) : المرجع السابق، ص ١٨، ١٩.

• مزايا ومعوقات المشاركة

مزايا المشاركة

تؤدى مشاركة فريق العمل فى اتخاذ القرارات إلى تحقيق عدة مزايا ومنها ما يلى :

أولاً : مساهمة مختلف أعضاء فريق العمل فى زيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعه ويتضح ذلك من الشكل التالى :

شكل رقم (٢٠)
العلاقة بين المشاركة وكمية الإنتاج

يتضح من الشكل السابق أن المشاركة تؤدى إلى زيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعه.

وتؤدى المشاركة أيضاً إلى خفض التالف والمعيب سواء فى المواد الخام أو فى السلع تامة الصنع، فالمنظمات المعاصره تلجأ إلى المشاركة إيماناً منها بمفهوم المثل القائل بأن الشخص الذى يكون معك على نفس القارب لن يعمد إلى إغراقه.

ثانياً : خفض معدل الغياب وعدم تأخير بعض العاملين فى الحضور لمقر المنظمة وإنصرافهم فى المواعيد المحددة وخفض معدل دوران العمل.

ويعرف الغياب بأنه عدم تواجد العامل فى أوقات ومكان العمل الرسمية لمدة يوم أو يومان أو أكثر أما التأخير فيعنى تأخير الفرد عن عمله لجزء من اليوم.

أما دوران العمل فهو النسبة بين عدد العاملين الذين تركوا العمل بالمنظمة سواء بارادتهم أو رغماً عن إرادتهم إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية معينة مع مراعاة حالات التوسع أو الإنكماش التى تتعرض لها المنظمة.

ثالثاً : الحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين والتحسن الواضح فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبالتالى الإقلال من الجزاءات. ويتم حساب معدل الشكاوى ومعدل الجزاءات كما يلى :

$$\text{معدل الشكاوى} = \frac{\text{عدد الشكاوى خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

$$\text{أما معدل الجزاءات} = \frac{\text{عدد الجزاءات خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

رابعاً : التغلب على مقاومة العاملين لأى تغيير فى ظروف عملهم نتيجة إشراكهم فى إحداث التغيير وقد يكون التغيير فى الآلات أو المعدات أو النظم أو الإجراءات أو التنظيم الرسمى .. إلخ.

خامساً : تيسير مهمة القادة فى جهودهم الإشرافية حيث أن المرؤوسين الذين يشاركون بآرائهم ومقترحاتهم فى الأعمال المتصلة بمصيرهم يكونون أكثر إقبالاً على تحمل المسئولية وتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

سادساً : تعتبر المشاركة وسيلة للتوافق بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى حيث أن المشاركة طريقة رسمية للتعبير عن آراء ومشكلات العاملين بدلاً من قيامهم بتكوين جماعات غير رسمية معارضة للإدارة.

سابعاً : التحسين فى نوعية القرارات الإدارية نتيجة تشجيع قنوات الاتصال المختلفة لإنسياب البيانات والمعلومات بين الإدارة والعاملين.

ثامناً : إشباع الحاجات المعنوية لدى العاملين مثل تحقيق الذات والتقدير من الآخرين والإحترام والشعور بالأهمية والفخر خاصة إذا ترتب على المشاركة تحقيق إنجازات معينة وكان لمقترحاتهم الفضل فى تحقيقها.

تاسعاً : تدريب القادة بمستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة المباشرة (الدنيا) على اتخاذ القرارات وهذا يساعدهم عند تولى مناصب أعلى مستقبلاً بالمنظمة كما أنها تؤدى إلى إرتفاع مستوى النضج الفكرى لدى العاملين وتنمية قدراتهم وخبراتهم عند المشاركة.

عاشراً : تؤدى المشاركة إلي العمل بروح الفريق المتعاون وتوفر جو من الثقة بين الإدارة والعاملين والتخلص من الحواجز التى تفصل بين الرؤساء والمرؤوسين والتغلب على ظاهرة الإغتراب بمجال العمل وبالتالى ترتفع الروح المعنية.

ومن الجدير بالذكر أن المشاركة لا تعتبر المؤثر الوحيد فى تحقيق المزايا السابقة بل أن هناك العديد من المؤثرات الداخلية والخارجة الأخرى.

معوقات المشاركة

توجد عدة معوقات تواجه عملية المشاركة فى إتخاذ القرارات ومن هذه المعوقات ما يلى :

أولاً : عدم إيمان الإدارة العليا بالمشاركة ولكى تحقق المشاركة أهدافها فيجب على الإدارة العليا بأى منظمة أن تشجعها وتمارسها.

ثانياً : رغبة بعض الرؤساء فى الإنفراد بسلطة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين فقط ويجب على الإدارة تدريب هؤلاء الرؤساء على كيفية المشاركة.

ثالثاً : عدم رغبة بعض العاملون عن القيام بدور إيجابى عند المشاركة فى إتخاذ القرارات وبالتالى يجب على الإدارة أن تزودهم بالتدريب على المشاركة وكيفية الإستفادة منها.

رابعاً : إن الوقت المتاح أمام القادة لاتخاذ قرارات معينة قد يكون قصيراً ومحدوداً كما فى حالة القرارات ذات الصفة العاجلة وفى مثل هذه الحالات فإن المشاركة قد تؤدى إلى تعطيل بعض الأهداف التى قد يكون أكثر أهمية وبالتالى على أى قائد أن يوازن بين الأمور تبعاً لاحتياجات الموقف.

خامساً : إن المشاركة فى إتخاذ القرارات عملية مكلفة من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها وعلى القادة أن يراعوا ألا تكون التكلفة علية حتى لا تطغى على المزايا التى تترتب على عملية المشاركة فى إتخاذ القرارات.

سادساً : يتطلب احتياجات العمل السرية فى إتخاذ القرارات فى بعض النواحى خوفاً من تسرب المعلومات إلى خارج المنظمة وبالتالى تكون هناك صعوبة فى المشاركة بتلك النواحى.

• المشاركة فى الأرباح

تعنى المشاركة فى الأرباح توزيع جزء محدد من أرباح الشركة الصافية على العاملين

بها فى نهاية السنة ويعتبر ذلك نوعاً من الحافز المادى الإيجابى الذى يحفز العاملين على زيادة الإنتاج للحصول على نصيب أكبر من الأرباح مستقبلاً وإحساس العاملين بأن ثمار عملهم تعود عليهم كما تقلل من معدل الغياب ومعدل دوران العمل وتحسن العلاقات الإنسانية بمجال العمل وتعتبر وسيلة للتقارب بين الإدارة والعاملين فضلاً عن إجتذاب الشركة للعاملين المهرة للعمل بها.

تدريبات

أولاً : ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة مع ذكر السبب فى حدود ثلاثة أسطر.

١- تؤدى المشاركة فى اتخاذ القرارات إلى رفع الروح المعنوية للعاملين. ( )

٢- إن نجاح المشاركة فى اتخاذ القرارات يتوقف على إيمان الإدارة العليا بالمشاركة فقط. ( )

٣- تعتبر الاجتماعات واللجان من أهم طرق المشاركة. ( )

٤- تستخدم طريقة العصف الذهنى للحصول على أقل عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد. ( )

٥- يوجد اتصال شخصى بين الخبراء فى طريقة دلفاى. ( )

٦- يتكون القرار الذى تصل إليه الجماعة فى طريقة المجموعة الاسمية من الفكرة التى تحصل على أعلى درجة فى الترتيب من جانب المجتمعين. ( )

٧- من أهم مزايا المشاركة زيادة كمية الانتاج وتحسين نوعه. ( )

٨- لا تعتبر المشاركة وسيلة للتوافق بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى. ( )

٩- تؤدى المشاركة إلى تدريب القادة. ( )

١٠- لا توجد معوقات للمشاركة. ( )

ثانياً : أسئلة للمناقشة :

س١ : ضع تعريفاً من عندك للمشاركة.

س٢ : ما هى أهم طرق مشاركة فريق العمل فى اتخاذ القرارات؟

س٣ : قارن بين طريقة دلفاى وطريقة المجموعة الأسمية.

س٤ : ما هى مزايا ومعوقات مشاركة فريق العمل فى اتخاذ القرارات؟

ثالثاً : موقف:

تنوى الشركة العربية الحديثة إدخال الحاسبات الآلية بمجال العمل وقد اتخذت الخطوات الإيجابية تجاه ذلك ولكن هناك بعض الأفراد بالشركة يعارضون ذلك ماهو تصرفك تجاه هذا الموقف باعتبارك رئيس الشركة؟

الوحدة التعليمية الثانية

الـــدافعـــية

الأهداف الإجرائية :

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على الجوانب التالية :

* طبيعة الدافعية.
* مداخل دراسة الدوافع.
  - مدخل الإدارة العلمية.
  - مدخل الإدارة السلوكية.
  - الإتجاهات المعاصرة في الدوافع.
* تدريبـــات.

المخرجات :

- إلمام الطالب بطبيعة الدوافع وأهمية أشباعها.
- إلمام الطالب بنظريات الدوافع المختلفة.

الوحدة التعليمية الثانية

الدافعية

• مقدمة :

تعتبر دراسة الدوافع ركناً هاماً فى إدارة العمل بالمنظمة فلابد من دراسة وتحليل ما الذى يدفع العاملين إلى العمل؟ ولماذا يستطيع أحد العاملين القيام بالمهام المكلف بها بحماس وبنجاح مستمر، فى حين يتذمر فرد آخر من كل مهمة جديدة، وقد يفشل فى تحقيق أدنى التوقعات؟ وما الذى يجعل فرداً معروفاً بانخفاض مستوى أدائه يتحول فجأة ويصبح مساهماً فعالاً فى المنظمة؟ ولماذا يفقد بعض العاملين حماسهم إلى العمل ويبدأون فى فقدان ولائهم للمنظمة؟

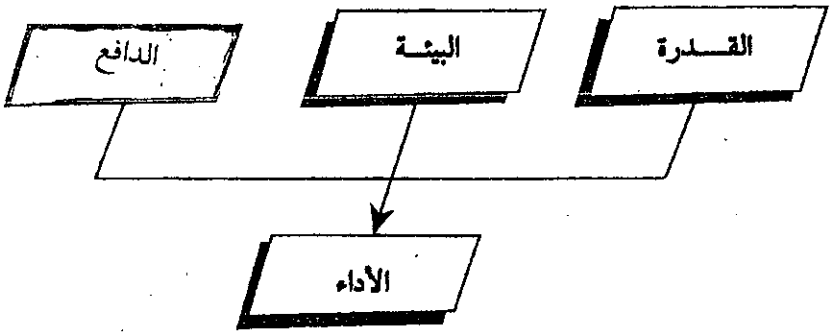
إن الإجابة على هذه الأسئلة ليست بالمهمة السهلة، نظراً لأن الدوافع قوى داخلية لا يمكن مشاهدتها أو قياسها أو تحليلها تجريبياً بنفس الطرق التى يتم التعامل بها مع الأمور الوظيفية أو المالية أو الإدارية الأخرى، كما أن الدوافع إلى نفس العمل قد تختلف من شخص لآخر، وقد تختلف أيضاً عند الشخص الواحد من وقت لآخر، وتبعاً لحالته الاجتماعية ومستوى طموحه فى تعليمه ومهنته.

وبصفة عامة يعتمد أداء العاملين فى المنظمة على ثلاثة عناصر أساسية هى : القدرة – البيئة – الدافع كما يصورها الشكل رقم (٢١)، فإذا توفرت لدى العاملين القدرات اللازمة للعمل، وكانت البيئة الداخلية للمنظمة مواتية، وكانت لدى العاملين الدوافع المناسبة إلى العمل، حينئذ ستصبح لديهم أفضل فرصة لتحقيق الأهداف المنشودة، أما إذا نقص أحد هذه العناصر أو توفر بدرجة ضعيفه، فمن المحتمل أن يصبح أداء المنظمة ككل ضعيفاً[1].

(1) Courtland L. Bovee & Others, Management (International Edition. New York : McGraw - Hill, INC., 1993). P. 436.

شكل رقم (٢١)

مكونات الأداء [١]



وتستطيع الإدارة فى حالات كثيرة أن تساعد العاملين على تطوير وتنمية قدراتهم من خلال التدريب، كذلك تستطيع الإدارة التعامل مع بعض الظروف البيئية التى تعوق الأداء بتحسين الإضاءة، والأمان وغيرها من العناصر الأخرى، ولكن سوف تجد الإدارة أن التعامل مع نقص الدوافع أكثر صعوبة، لذلك فإن إحدى مهام الإدارة وأكثرها تعقيداً تتمثل فى كيفية تمكين العاملين من تحقيق الأداء عند أعلى مستوى ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.

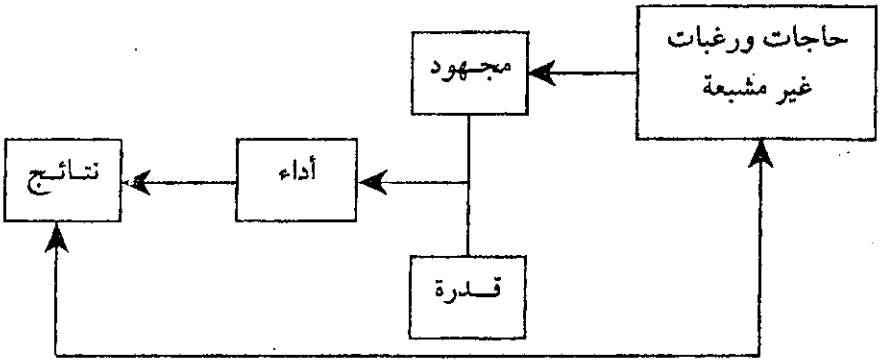
طبيعة الدوافع :

يعبر الدافع عن حاجة أو رغبة ناقصة أو غير مشبعة يريد الفرد إشباعها وطالما كانت هذه الحاجة ناقصة، فإن الفرد سيسلك السُبل المختلفة التى يعتقد أنها تعطيه الإشباع الذى يريده، ومن ثم فإن الدافع هو الذى يحرك أداء الفرد ويساعد على استمراره ويوجهه للغاية التى يقصدها[٢] كما يوضح ذلك الشكل رقم (٢٢).

(١) المصدر : Ibid., P. 436

(٢) علي محمد عبد الوهاب، «أهداف البنك ودوافع الأفراد»، والموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية (الجزء الرابع، الاتحاد الدولى الإسلامية، ١٩٨١)، ص ٨٣.

شكل رقم (٢٢)
نظرة إلى دافعية الموظف[1]



يوضح الشكل السابق أن الدوافع تبدأ بالحاجة Need أى إدراك الفرد لوجود نقصاً معيناً إما حسياً أو معنوياً، ويؤدى هذا النقص إلى دفع الفرد إلى بذل جهداً معيناً، ويؤدى هذا الجهد مضافاً إليه القدرة إلى تحقيق أداء معين، ويترتب على هذا الأداء نتائج معينة، فإذا كانت هذه النتائج تحقق إشباع لحاجة أو رغبة الفرد، عندئذ تتوقف الحاجة عن تحريك أداء الفرد لأنه تم إشباعها، ويعود للتوازن العضوى أو النفسى، الذى كان إختل أو إضطرب عندما كانت الحاجة ناقصة، أما إذا لم يترتب على أداء الفرد النتائج المتوقعة فيحتمل ألا يكرر مثل هذا السلوك أو يحاول البحث عن سلوك آخر بدلاً منه ليحصل به على الإشباع الذى يتصوره لحاجته... وهكذا توفر هذه النتائج تغذية عكسية تساعد الفرد علي تقييم سلوكه عندما يفكر فى المستقبل.

(1) Marion E. haynes, Management Persformance - Comprehensive Guid To Supervision (Califounia : Lifetime Marning Publica Tions. 1984), P.

مداخل دراسة الدوافع :

لقد حاول الباحثون - طوال القرن العشرين - أن يتفهموا طبيعة عملية الدوافع، وبصفة خاصة بعد كبر حجم المنظمات وزيادة أعداد العاملين الذين تتعامل معهم الإدارة، لتحقيق أهداف أكثر تعقيداً. ونعرض فيما يلى لأهم دراسات الدوافع التى ساهمت فى تطور الفكر الإدارى عن سلوك الإنسان بصفة عامة والدوافع إلى العمل بصفة خاصة.

أولاً : مدخل الإدارة العلمية.

ثانياً : مدخل الإدارة السلوكية.

ثالثاً : الاتجاهات المعاصرة فى الدوافع

ونتناول هذه المداخل بالتفصيل المناسب فيما يلى :

أولاً : مدخل الإدارة العلمية :

كان فردريك تايلور «أبو الإدارة العلمية» مهتماً جداً بدوافع العاملين، حيث استخدم دراسة الحركة والزمن فى المرتبة الأولى لتحديد أفضل الطرق للعاملين لأداء مختلف المهام، ثم حول اهتمامه بعد ذلك إلى دفعهم لأداء هذه المهام وفقاً لمتطلباته هو، ونظراً لأنه كان يعتقد أن العاملين مدفوعون بالمال تماماً، فقد نصح باستخدام نظم الحوافز المالية التى تدفع للعامل أكثر عندما ينتج أكثر.

كذلك درست ليليان م. جيلبرث - وهى إحدى عضوات مدرسة الإدارة العلمية استخدام الحوافز لتحسين الأداء، ولاحظت أن الترقيات وزيادة الأجور وساعات العمل الأقل والأجازات تمثل دوافع قوية خاصة حينما تصمم حسب حاجات ومصالح الأفراد.

وقد أخـذ أصحاب نظريات الإدارة العلمـية فى حسبـانهم الاختلافـات بين الأفراد، ولكن لأنهم ركزوا تماماً على المكافآت النقدية، فقد فشلوا فى دراسة كيفية تأثير العناصر الأخرى مثل فرص المبادرة الفردية على دوافع العاملين.

ثانياً : مدخل الإدارة السلوكية :

بينمـا ركـز أنصار الإدارة العلـمية على تأثيـر المكافـآت الماليـة، ركز أنصـار الإدارة السلوكية على كيـفية تأثير العوامل السلوكية على الدوافع، وبدأ باحـثو الإدارة السلوكية فى دراسة الدور الذى تلعـبه العلاقات الإنسـانية فى الدوافع، مدفـوعين فى ذلك بنتائج دراسات هاوثورن التى أجراها ايلتون مايو وزملائـه فى شركة ويسترن اليكتريك، وعلى أسـاس نتـائج هذه الدراسـات حـاول المديرون فى ذلك الوقت تطبـيق أسـاليب الإدارة السلوكية وأن يزيدوا من إحساس العاملين بأهميتهم ومشاركتهم فى إدارة العمل، ولكن بدون زيادة فعلية فى صلاحيات ومسئوليـات العاملين، فلقد كانت مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات تقـتصر على الأمور البسيطة فقط مع احتـفاظ المديرين بمعظم السلطات والصلاحـيات لأنفسهم، ولكـن سمحوا للعـاملين بقدر من الحرية فى تحـديد الأساليب التى يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف.

بعد ذلك، قدم أصـحاب نظريات الإدارة السلوكية أمثال دوجـلاس ميكروجور آراء أخـرى فى عمليـة الدوافع، حـيث تمثل نظرية (X) وجـهة النظـر التقليـدية القـائلة بأن العاملـين كسالى وغـير مـهتمين بـالعمل، ويجب دفعـهم لتحسين الأداء، وعلى عكس ذلك، تعتبر نظرية (Y) أن العاملين أشخاص مبدعون وناضجون ومهتمون بالعمل المفيد ويعتقـد مكريجور أنه فى ظل الظروف السليمة، سـيظهر العاملون مواهبـهم ومهاراتهم لصالح المنظمة برغـبتهم، كما يرى أيضاً أن المديرين يدفعـون العاملين بإعطائهم الفرص المختلفـة لتطوير مواهبهم ومنحـهم حرية اختـيار الأساليب التى يـستخدمـونها لتحـقيق

الأهداف، ويرى مكريجور أن دور المدير لا يتمثل فى التحايل على العاملين، ولكن يتمثل فى التوفيق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة بحيث ينظم العاملون أعمالهم وأدائهم بأنفسهم وبدون ضغط أو إجبار من الإدارة[1].

ومما لاشك فيه أن هذه الآراء دفعت الباحثين إلى كشف أبعاد عملية الدوافع بصورة أكثر دقة.

ثالثاً : الاتجاهات المعاصرة فى الدوافع :

يمكن تقسيم الاتجاهات المعاصرة فى الدوافع إلى ثلاث مدارس فكرية، حيث تضع كل منها مفهوماً معيناً فى نموذج الدافعية، وهى :

نظريات الحاجة : Need Theories of Motivation

النظريات التشغيلية أو العملية Process Theories of Motivation

نظريات التعزيز Reinforcement Theories of Motivation

ونتناول كل من هذه النظريات فيما يلى :

نظريات الحاجة :

تركز هذه النظريات على الحاجات الداخلية أو أوجه النقص الداخلية التى تدفع الناس إلى العمل، ولذلك تسمى أيضاً بنظريات المضمون Content Theories لأنها تهتم بمضمون الحاجات التى تدفع السلوك.

وتتمثل هذه النظريات فى أربع نظريات مشهورة هى :

١- نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow's Hierarchy of Needs

(1) Courland L. Bovee & Others. Op. Cit., P. 439.

٢- نظرية E.R.G. لألديرفر Alderfer's ERG Theory of Motivation

٣- نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحيحة لهيرزبرج

Herzberg's Tow - Factors Theory

٤- نظرية الحاجات المكتسبه لمكيلاند McClelland's Acquired Need theory

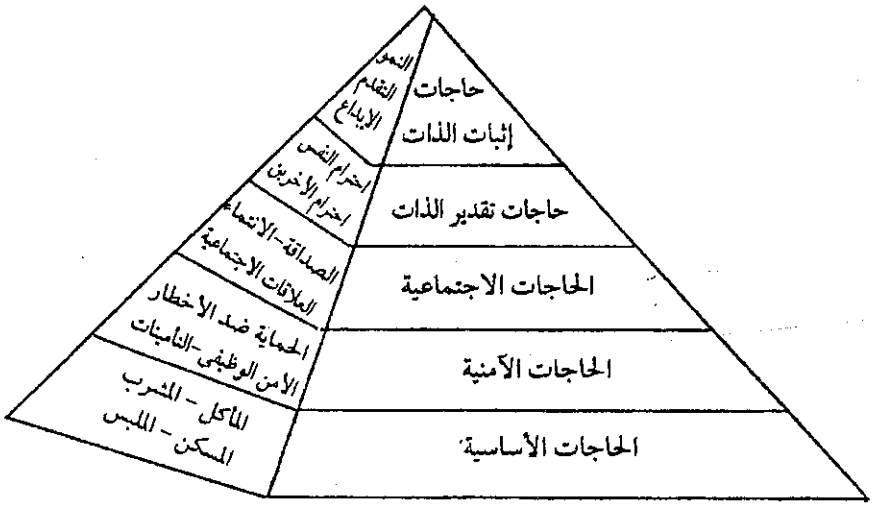
١- نظرية تدرج الحاجات :

تعتبر نظرية تدرج الحاجات واحدة من أشهر النظريات عن دوافع الأنسان، وفهم تعقيدات الحاجات الإنسانية، وقد قدمها إبراهام ماسلو فى عام ١٩٤٣.

ويرى ماسلو أن هذه الحاجات توجد عند الناس جميعها رغم اختلاف ثقافتهم وتباين الطرق التى يشبعون بها حاجاتهم، وتتدرج هذه الحاجات فى مدرج تصاعدى حسب درجة إلحاحها، فالحاجة الأكثر إلحاحاً هى التى تسيطر على تفكير الفرد واهتمامه وتوجه سلوكه ناحية إشباعها، وبمجرد إشباعها لها تقل شدة إلحاحها، وتظهر حاجة أخرى لتحل محلها، وأن هذه العملية مستمرة ولانهاية لها وبالتالى يستمر الإنسان دائماً فى سعيه لاشباع حاجاته.... ويبين الشكل رقم (٢٣) المدرج الهرمى لحاجات الإنسان.

شكل رقم (٢٣)

المدرج الهرمى لحاجات الإنسان



يتضح من الشكل السابق أن الإنسان مدفوع لإشباع سلسلة من خمس فئات من الحاجات، تبدأ باشباع الحاجات الأساسية أو ما يطلق عليها الحاجات الجسمية أو الأولية ثم تتدرج إلى الحاجات الأعلى أو الأرقى نوعاً حتى نصل إلى الحاجات الأكثر رقياً فى قمة المدرج وهى حاجات إثبات الذات. ونعرض فيما يلى لتصور ماسلو عن الحاجات الإنسانية.

أ) الحاجات الأساسية الفسيولوجية Physiological Needs

هى تلك الحاجات المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة مثل الطعام والماء والملبس والمأوى والهواء.. وما إلى ذلك. وتنعكس الحاجات الفسيولوجية فى مكان العمل فى الرغبة فى أجر مناسب، وقت للراحة والطعام، وقضاء الحاجات الشخصية .... إلخ.

ب) حاجات الأمان : Safety Needs

تشير إلى الحاجات التى تضمن حياة آمنه خالية من الأضرار التى يتعرض لها الجسد مثل الحريق والحوادث وأخطار التهديد والحرمان من الآمان الاقتصادى، وفى إطار المنظمة، يُعبر عن هذه الحاجات بالرغبة فى العمل فى ظروف آمنه، ضمان العمل، التأمين الصحى، خطط التقاعد. وتظهر أهمية إشباع هذه الحاجات بصفة خاصة فى الشركات والمصانع التى تعمل فى ظروف تحيطها المخاطر مثل صهر الصلب، الأفران عالية الحرارة ... الخ.

ج) الحاجات الاجتماعية Social Needs

تتمثل فى الرغبة فى التفاعل الاجتماعى والإحساس بالانتماء كما تشمل أيضاً الحاجة إلى الحب، العاطفة، والقبول، ففى الحياة الخاصة يحتاج الإنسان إلى مانسميه الدعم Stroking، فالانسان يرغب فى دعم الآخرين له، ويتلهف على ربت الآخرين له على الرأس أو الكتف، والزوج الذى يطرى على زوجته بعبارة حسنة بخصوص الثوب الذى ترتديه ثم ترد عليه زوجته بعبارة عن ذوقه إنما يدعم كل منهما الآخر دعماً ذهنياً فى الواقع تماماً كالربت على الرأس أو الكتف، والناس بطبيعتهم يحتاجون إلى هذا النوع من تبادل الدعم وإذا لم يحصلوا عليه فإنهم يعانون كثيراً، وربما يفسر هذا لماذا تعتبر عقوبة الحبس الانفرادى أقصى عقوبة يتلقاها السجين فهى تحرم الفرد من إشباع حاجاته الاجتماعية، وفى إطار العمل يحاول العاملون إشباع هذه الحاجات بتكوين علاقات الصداقة مع الآخرين، ولعل ظهور التنظيمات غير الرسمية يعبر عن أن هناك نوعاً من الحاجات الاجتماعية يرغب الأفراد فى إشباعها.

د) حاجات تقدير الذات : Esteem Needs

تنقسم حاجات تقدير النفس إلى شقين : الشق الأول يتعلق بالاعتداد بالنفس

Self-Esteem ويشمل الثقة بالنفس واحترام الذات بالمقدرة والقوة وبأن الإنسان مفيد وضرورى فى هذا العالم، والشق الثانى يتعلق باعتراف الآخرين The Esteem of Others ويشمل الحاجة إلى المركز والمكانة والتقدير والأهمية من جانب الآخرين.

والواقع أن الحاجات المرتبطة بالشق الأول لاتكفى فى حد ذاتها دون تدعيم من الحاجات التى يشملها الشق الثانى، فاعتداد الفرد بنفسه لا يكفيه حتى يتم تدعيمه من الآخرين باظهارهم له أنه مهم بالفعل مما ينتج عنه الآثار والمشاعر المتعلقة بالشعور بالذات، وفى داخل المنظمة يحاول الإنسان إشباع هذه الحاجات بالبحث عن المدح، المكافآت، الترقيات، وغيرها من علامات التقدير.

هـ) حاجات إثبات الذات : Self - Acualization Needs

يعرف ماسلو هذه الحاجات برغبة الفرد فى أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أى شىء يستطيعه ولذلك فإنه عند هذا المستوى فإن الفرد يحاول أن يحقق كل قدراته وطاقاته المحتملة، فهو مهتم بإثبات ذاته وتنميتها بالفكر الخلاق فى أوسع معاينه...

وتشير الدراسات والبحوث أن بعض الناس فى سبيل إشباع هذه الحاجات يكافح بغرض إثبات الجدارة وتحدى المهام الصعبة ... فأحياناً نجد شخصاً مثل «أنجيلا أزاريتى» وهى تقوم بمهام اتصال متنوعه فى شركة محركات كاتربلر مدفوعه بدافع إثبات الذات حيث رفضت ترقيتين بأجر أعلى وتقول : «ستكون المسئولية أقل وسيكون التحدى أقل فى هذه الوظائف الأخرى»

وبدراسة وتحليل ذلك المدرج لحاجات الإنسان نجد أن هناك عدة قضايا مهمة بشأن عدد فئات الحاجات وترتيبها. أثارها الباحثون ويجب أخذها فى الاعتبار وهى :

أ) أن هذه الحاجات رغم شمولها، تختلف من فرد لآخر من حيث الحاجات التى يريد إشباعها ونوعها وأهميتها والمقدار منها وهى الفروق الفردية بين البشر.

ب) تختلف هذه الحاجات عند الفرد الواحد من وقت لآخر، وتبعاً لحالته الاجتماعية ومستوى طموحه فى تعليمه ومهنته.

ج) أن الإنسان قد يندفع إلى إشباع حاجتين أو أكثر وليس من الضرورى التدرج فى إشباع حاجة ثم الانتقال إلى حاجة أخرى، فاشباع الحاجة الواحدة ليس شرطاً لبدء إشباع حاجة أخرى.

د) قد يشبع الإنسان حاجة ما ولكنه يطمع لتحقيق مزيد من الإشباع منها كما هو الحال فى حاجات تقدير النفس وإثبات الذات.

ومع ذلك يمكن أن تستفيد الإدارة من هذا التصنيف لحاجات الناس فى معرفة حاجات أفرادها وتوفير الإشباع اللازم لها، فاذا وجدت أن فرداً ما يسعى لإشباع حاجاته الأساسية ومعظم اهتمامه ينحصر فى الحصول على المادة، ففى هذه الحالة ستكون الناحية المادية (المكافآت - الحوافز المادية) فى المرتبة الأولى من اهتمامه، عكس الحال بالنسبة للفرد الذى يعمل باجتهاد رغبة فى تحدى المهام الصعبة وإثبات ذاته فإن الحوافز المعنوية ستأتى فى المرتبة الأولى من اهتمامه.

٢- نظرية E.R.G. :

يشارك الباحث «كلايتون الديرفر» ماسلو فى الاعتقاد بتدرج الحاجات، ولكن دراساته فى أواخر الستينات وأوائل السبعينات تشير إلى مجموعة مختلفة قليلة من الحاجات، حيث قدمت نظرية E.R.G. التى تمثل تعديلاً لتدرج الحاجات. ولكنه يكثف الحاجات الخمس فى ثلاث فقط هى :

أ) حاجات الوجود : Existence Needs (E)

هى تمثل حاجات المستوى الأدنى الأكثر إلحاحاً، وتشمل الحاجات الفسيولوچية وحاجات الأمن عن ماسلو.

ب) حاجات الانتماء أو الانتساب : Relatedness Needds (R)

تمثل الحاجات الأقل إلحاحاً من الحاجات السابقة وتشمل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ج) حاجات النمو : Growth Needs (G)

تمثل حالات المستوى الأعلى وتشمل حاجات تقدير النفس بالإضافة إلى إثبات الذات.

ويميز الديرفر بين حاجات المستوى الأدنى وحاجات المستوى الأعلى وفقاً لمدى إلحاح هذه الحاجات.

وتكمن أهمية النظرية فى أنها أخذت فى الأعتبار كافة الانتقادات التى وُجهت لنظرية تدرج الحاجات حيث يرى الديرفر أنه ليس من الضرورى أن الإنسان يجب أن يشبع حاجات مستوى معين قبل أن ينتقل إلى المستوى التالى، فكما يعبر الديرفر عن ذلك بقوله : إن الناس يمكن أن يندفعوا إلى إشباع حاجات تنتمى إلى أكثر من مستوى فى نفس الوقت[1] فعلى سبيل المثال فإن الحاجة إلى كسب مرتب مناسب (وهى حاجة وجود) يمكن أن تحدث فى نفس الوقت مع الرغبة فى الصداقة (وهى حاجة انتساب) ومع أيضاً الحاجة إلى الإبداع (وهى حاجة نمو)، وبالإضافة إلى ذلك، اكتشف الديرفر أن ترتيب هذه الحاجات يمكن أن يختلف من فرد لأخر كما تقر النظرية بإمكانية تحرك الناس لأعلى وأسفل على سلم الحاجات.

(1) Ibid., P. 442.

٣- نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية :

قدم فـردريك هيرزبرج - فى أواخـر الخمسـينات وأوائل الستينـات منظوراً أخر عن العـلاقة بين الحـاجـة والسلوك، حيـث طلب فى بحثـه الميـدانى من عيـنة من المحاسـبين والمهندسين، أن يفكروا فى الأوقات التى كـانوا فيها مـقتنعين بأعمالهم ويشـعرون بأنهم مدفـوعون لتحسين الأداء، ثم طـلب منهم كذلك أن يعرضـوا الأوقات التى كانوا فيـها على العكس أى غير مـقتنعين بأعمالهم ويشـعرون بأنهم غير مدفـوعين فكانت العوامل التى ذكـروها عند مناقشـة حالة الـرضا والإقـتناع تختلف عـن الـعـوامل التى ربطـوها بعـدم الرضا والاقتناع. مما دفـع هيرزبرج إلى استنتاج أن الرضا وعـدم الرضا عن العمل لا يمثلان طرفى نقيض لمدى واحد، وعلى أساس هذه النتيجة قدم هيرزبرج نظريته Two - Factors Theory.

تقول النظرية أن عدم الرضا عن العمل وغيـاب الدافع ناتجان عن عوامل مستقلة تماماً عن العوامل التى تؤثر على الرضا والدافع[1].

ولقد أطلق هيرزبرج على مجموعـة العوامل التى تؤثر على عدم الرضا اسم العوامل الصحية Hygiene Factors ، وترتبط هذه العوامل أساساً بحـاجات المستوى الأدنى، وتشمل سياسات المنظمة، الإشراف، العلاقـات الشخصية، ظروف العمل، الأجور، وقد قرن هيرزبرج هذه العـوامل بعدم رضا العاملين، بمعنى أنه إذا غـابت هذه العوامل تسبب عن ذلك سخط العامـلين، ولكن وجودها لا يؤدى بالضرورة إلى رضاهم، فـعلى سبيل المثال قد يشعر العاملون فى المنظمة بعـدم الرضا، إذا اعتقدوا أن ظروف العمل غير آمنة، أو إذا وجدوا أن سياسات المنظمة مقيدة لهم، أو كـانت العلاقات الشخصية بين العاملين ليست على ما يرام فإن كل ذلك يؤدى إلى عدم رضـا العاملين، وعندما يحسن المديرون

(1) Ibid, P. 443.

هذه العوامل فانهم يقللون عدم الرضا ولكن لا ينتج عن ذلك بالضرورة رضا العاملين.

أما العوامل الدافعة Motivators، وتعرف أيضاً بالعوامل المسببة للرضا Satisfiers، فهى تمثل مجموعة العوامل التى تؤثر على رضا العاملين وتؤدى إلى زيادة مجهوداتهم وتحسين مستويات أدائهم، وتنطبق هذه العوامل على حاجات المستوى الأعلى، وتشمل مضمون العمل، الإنجاز، التقدير، المسئولية، التقدم، النمو الشخصى، فإذا لم تتوافر هذه العوامل، فلن يشعر العاملون بأنهم مدفوعون بجانب إحساسهم بعدم الرضا، فى حين أن توافرها يساعد على توفير الدافع لديهم وأنهم راضون فى النهاية، ويعتقد هيرزبرج أن الإدارة تستطيع توفير هذه العوامل الدافعة باستخدام أساليب الإثراء الوظيفى.

وبالرغم من أن عدداً من الدراسات يؤيد نظرية هيرزبرج إلا أن صحتها كانت موضع تساؤل من الباحثين الذين انتقدوا المنهجية الأصلية للنظرية حيث أن بعض العوامل الصحية قد تؤدى فى الواقع إلى تحقيق رضا العاملين وإشباعهم، أى لها أثرها فى دفعهم إلى العمل، وتصبح بذلك من العوامل الدافعة، فعلى سبيل المثال فإن العمال الذين يتقاضون أجورهم على أساس القطعة، يعقدون أهمية كبيرة على الأجر والضمان الوظيفى - وهما من العوامل الصحية أكثر مما يفعل الآخرون على مستوى تنظيمى أعلى، ومن ثم فإن هذه العوامل الصحية من وجهة نظر هؤلاء العمال تصبح عوامل دافعة[1].

وهناك انتقاد آخر يتمثل فى أن النظرية بالغت فى تبسيط العلاقة بين الدافع والرضا من ناحية وبين العناصر التى تؤدى إلى الإشباع وعدم الإشباع من ناحية أخرى، ولكن بالرغم من هذه العيوب، تعتبر النظرية هامة لأنها تقدم آراء جيدة عن طبيعة وأثر العوامل الدافعة.

(١) على محمد عبدالوهاب، العنصر الإنسانى فى إدارة الإنتاج القاهرة مكتبة عين شمس، ١٩٨٤، ص ١٧٣.

٤- نظرية الحاجات المكتسبة :

قدم عالم النفس ديفيد س. مكليلاند نظرية الحاجات المكتسبة التى يرى من خلالها أن الحاجات ليست كامنة فى كل الناس، ولا تتشابه بين جميع الناس كما يفترض ماسلو والديرفر وهيرزبرج، فالحاجات تكتسب أو يمكن تعلمها من احتكاك الناس بالحياة، وأن بعض الناس أكثر توجهاً نحو حاجات معينة دون غيرها. ويركز مكليلاند على ثلاث حاجات بصفة خاصة هى :

أ) الحاجة إلى الإنجاز : The Need For Achievement

تشير هذه الحاجة إلى الرغبة فى تحقيق الأهداف، ومواجهة التحديات والتفوق. ويتسم أصحاب هذه الحاجات بدوافع مرتفعة إلى الإنجاز والمنافسة، ويحددون لأنفسهم أهدافاً صعبة، ويحاول الحصول على تغذية عكسية عن أدائهم، وبالإضافة إلى ذلك يميلون إلى تحمل المسئولية كاملة، ويحققون رضاهم وإشباعهم من إنجاز المهام، حيث أن أية مكافآت نقدية يحصلون عليها تمثل بالنسبة لهم مقياساً موضوعياً لأنجازهم ولكن لا تمثل دافعاً لجهودهم فعلى سبيل المثال فى شركة ميكروسوفت للحاسبات الألكترونية كان العاملون مدفوعين إلى زيادة مجهوداتهم وتحسين مستويات الأداء والتفكير فى مشروعات جديدة مثيرة برغم حصولهم على دخول منخفضة لأنهم كانوا يتمتعون بالمناخ الخلاق وفرص الإبداع والابتكار، وكان المقابل النقدى لذلك يأتى لاحقاً.

ب) الحاجة إلى الانتساب The Need For Affiliation

تشير هذه الحاجة إلى الرغبة فى تكوين الصداقات، وإقامة الروابط الشخصية مع الآخرين، ويتسم أصحاب هذه الحاجات بدوافع مرتفعة إلى اكتساب موافقة وتأكيد الآخرين ودعمهم لهم، ومحاولة البحث عن الأعمال التى يستطيعون فيها العمل مع

الآخرين وإقامة علاقة شخصية قوية، ويرى مكليلاند أن الإدارة تستطيع إشباع الحاجات لدى العاملين وإثارة دوافعهم بخلق بيئة عمل تركز على التعاون وفرق العمل، فعلى سبيل المثال تقول سالى جونسون إحدى مندوبات خدمة العملاء فى مركز G. E لخدمة الأدوات المنزلية، أنه شيء طيب أن يقدرك مديرك، ولكن أن تعرف أن عملك يحظى بتقدير زملائك له تأثير كبير على الدافع إلى العمل[1].

ج) الحاجة إلى القوة : The Need For Power

تشير هذه الحاجة إلى الرغبة فى التأثير على الآخرين أو السيطرة عليهم، وتأخذ هذه الحاجة شكلين هما :

القوة الشخصية Personal Power

يتصف الناس أصحاب هذه الحاجة بأنهم يبحثون عن القوة لذاتها.

القوة المؤسسية : Institutional Power

يميل أصحابها إلى الاهتمام أكثر بالمشاكل التنظيمية والتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة، وتقديم بعض التضحيات من أجل المنظمة، كذلك تعرف أيضاً بالقوة الاجتماعية Social Power.

ويرى مكليلاند أن هذه الحاجات الثلاث - الإنجاز والانتساب، والقوة - مكتسبة أى يمكن تعلمها ليست فقط فى الطفولة ولكن أيضاً يمكن أن يتعلمها الكبار، ففى إحدى التجارب... قام مكليلاند بتدريب رجال الأعمال فى الهند على خصائص أصحاب الإنجاز، وكشفت نتائج متابعة الدراسة أن المشاركين فى الندوة التى استمرت ٤٠ يوماً أصبحوا أكثر قدرة على التنظيم بالمقارنة بمن لم يتلقوا التدريب، كما أنهم اكتسبوا

(1) Courland L. Bovee & Others. Op. Cit., P-P 444 - 445.

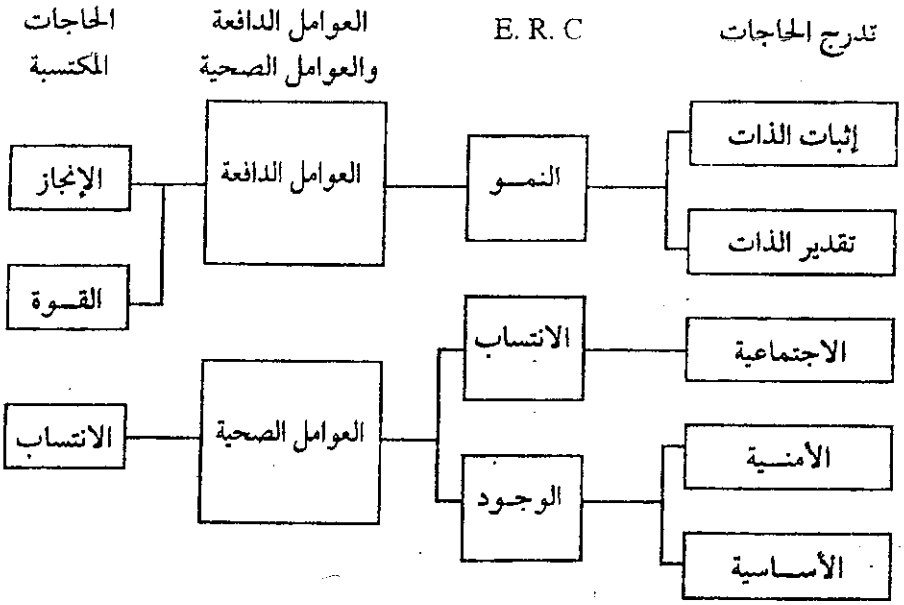
الحاجة إلى الإنجاز، وبدأوا مشروعات جديدة، وبحثوا عن عملاء جدد، ووفروا مصادر تمويل جديدة، وحققوا اسهامات هامة للاقتصاد المحلى، وهذا يشير إلى أن المديرين والعاملين يستطيعون أاكتساب الحاجة إلى الإنجاز والاعتماد على هذه الحاجة لتحسين مستويات الأداء.

مقارنة بين نظريات الحاجة :

توضح النظريات الأربع السابقة مدى وانواع الحاجات التى تدفع الأفراد إلى العمل، ويبين الشكل رقم (٢٤) العلاقات القائمة بين هذه النظريات، حيث تقترب هذه النظريات من بعضها فى أن هناك مدى تتحرك فيه الدوافع، ويبدو هذا التقارب إلى حد التشابه فى بعض أنواع الحاجات بين نظرية تدرج الحاجات لماسلو وبين نظرية E.R.G لألديرفر إذ أن الحاجات الفسيولوجية والأمنية عند ماسلو تمثل أساساً حاجات الوجود عن الديرفر، وتتشابه الحاجات الاجتماعية مع حاجات الانتماء وأخيراً تتماثل حاجات تقدير وتحقيق الذات فى تدرج الحاجات مع حاجات النمو فى نظرية .E.R.G

شكل رقم (٢٤)

مقارنة بين نظريات الحاجة



ويتمثل الفرق الأساسى بين هاتين النظريتين فى أن نظرية تدرج الحاجات تقدم نظاماً ساكناً للحاجات، يعتمد على تقدم الإنجاز، بينما تمثل نظرية E. R. G. نظاماً ثلاثياً لتصنيف الحاجات تختلف من شخص لآخر، وعند الشخص الواحد من وقت لآخر كما أوضحنا سابقاً.

وتعتمد نظرية العوامل الصحية والعوامل الدافعة لهيرزبرج على كل من نظريتى الحاجات، بمعنى إنه إذا توافرت العوامل الصحية فيمكن إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمنية (تدرج الحاجات) وكذلك إشباع حاجات الانتماء والوجود (نظرية E. R. G). فى حين تركز العوامل الدافعة على فرصة الإنسان فى إشباع حاجات المستوى الأعلى

عند ماسلو وحاجات النمو لدى الديرفر.

أما نظرية الحاجات المكتسبة لمكليلاند فلا تعترف بحاجات المستوى الأدنى، فالحاجة إلى الانتماء - كما عرضناها سابقاً - لا يتم إشباعها إلا بعد أن تتحقق العوامل الصحية فى العمل، وإذا كان العمل نفسه يمثل تحدياً للفرد، ويتيح له فرص اتخاذ قرارات حيوية فإن هذه الظروف تدفع الفرد إلى تحقيق الحاجة إلى الإنجاز، كذلك أضافت نظرية الحاجات المكتسبة بعداً جديداً للدوافع بأنه يمكن أكتساب الحاجات وتعلمها، وهذا يعنى إمكانية تغيير حاجات الإنسان من خلال التدريب، مما يؤثر كثيراً على أداء المنظمة، بل وعلى قدرتها التنافسية[1].

ورغم ما عرضته هذه النظريات من أفكار تساعد فى فهم طبيعة الدوافع، إلا أنها لم تساعد كثيراً فى فهم لماذا يختار الناس سلوكاً معيناً لتحقيق الأهداف المطلوبة؟. ويمثل هذا الجانب محور اهتمام نظريات عمليات الدوافع.

نظريات عمليات الدوافع :

فى حين تفسير نظريات الحاجة السابقة رغبات الناس التى توجه سلوكهم نحو العمل، فإن نظريات عمليات الدوافع تفسر عمليات التفكير التى توجه أداء الناس وسلوكهم وإتباعهم لمسار معين فى إشباع حاجاتهم، أى أن هذه النظريات تستكشف «كيفية دفع الناس How People Are Motivated، لذلك تعرف أيضاً هذه النظريات «بالنظريات الإدراكية» "Congnitive Theories"، لأنها تنظر إلى العمليات الذهنية التى تشكل استجابة الناس للحاجات[2].

(1) Ibid., P. 220.

(2) Courland L. Bovee & Others. Op. Cit., P. 445 - 446.

وتتمثل نظريات العمليات فى نظريتين هامتين هما :

١- نظرية التوقع لفروم Vroom's Exectancy Theory

٢- نظرية المساواه لأدامز Adams's Eyuity Theory

ونتناول كل منهما فيما يلى :

١- نظرية التوقيع :

ترى هذه النظرية أن الإنسان - فى سعية لإشباع حاجاته - يدرس أولاً ما إذا كانت لدية القدرات اللازمة لتحقيق هذا الإشباع، وما إذا كان الجهد الذى سيبذله سيحقق له النتائج المرغوبة، قبل أن يقرر سلوكاً معيناً.

وتعتمد النظرية على ثلاثة جوانب هى[1] :

أ) إدراك الفرد أن جهده سيؤدى إلى أداء معين.

ب) إدراكه أن هذا الأداء سيؤدى إلى نتيجة معينة.

ج) قبول العائد أو المكافأة المرتبطة بهذه النتيجة.

ونقدم عرض موجز لكل جانب من الجوانب السابقة :

أ) توقع أداء الجهد :

ويمثل ذلك الجزء الأول من معادلة التوقع، ويتم فيه عملية تقدير الفرد لذاته، وتحديد ما إذا كانت لديه القدرات لتحقيق الأداء المطلوب، فهو يسأل نفسه هل يمكن أن أنجح، ويرى فروم أن للتشجيع أثره الكبير فى ارتفاع توقع أداء الجهد، عن طريق قيام الإدارة بوضع أهداف واقعية محددة لأداء العاملين، وإصقال مهاراتهم بالتدريب وتزويدهم

(1) Ibid., P. 446 - 449.

بالمعدات والدعم الذى يحسن أدائهم، والتوفيق بين مهاراتهم ومتطلبات المهام المطلوب أدائها.

ب) توقع نتيجة الأداء :

ويمثل الجزء الثانى من معادلة التوقع، ويتضمن تقييم الفرد لبيئة العمل ونظم المكافآت، حيث يبحث الفرد هنا عن النتائج التى يمكن أن تتحقق من أدائه، فهو يسأل نفسه مرة أخرى «إذا نجحت.. هل سأحصل على مكافأة» وعندما يدرك أن جهده لن يؤدى إلى النتيجة المرغوبة فإنه لا يشعر بالدافع إلى العمل.

ويمكن زيادة هذا التوقع عن طريق توضيح الإدارة للارتباط الصريح بين الاداء والنتيجة، وأن تقدم المكافآت فى موعدها وذلك لمن قاموا بالأداء المطلوب فعلا.. وعلى سبيل المثال أحد أسباب قلة فعالية صندوق الاقتراحات والندرة فى استخدامه يرجع إلى البطء فى حصول الفرد على النتيجة المتوقعة حيث يمر اقتراح الفرد بسلسلة من الاجراءات المعقدة لمراجعته ناهيك عن البطء فى العائد أو المكافآت المرتبطة بالاقتراحات المفيدة.

ج) كفاءة النتيجة :

أن أداء الفرد لعمله له عدة نتائج، ولكن قد لا تكون جميع النتائج جذابة للفرد بنفس القدر، فقد يتطلع شخص ما إلى نتيجة معينة، ومع ذلك قد لا تتحقق أو تتحقق ولكن بقدر أقل مما يتطلع إليه، هنا يقيم النتائج التى حصل عليها ويسأل نفسه «هل هذه النتيجة مرضية؟» فإذا كانت النتيجة مرضية أو مرغوبة تتحقق الكفاءة فى الأداء ويكون مدفوعاً فى أدائه، وإذا كانت النتيجة غير مرغوبة فلن يشعر بالاندفاع إلى العمل.

٢- نظرية المساواة :

إذا كانت نظرية التوقع السابقة تفترض أن الناس عادةً يريدون تعظيم المكافآت التى يحصلون عليها، فإن نظرية المساواة تفترض أن الناس يهتمون أساساً بالمعاملة العادلة بالمقارنة بالأخرين.

وتقول نظرية المساواة التى وضعها ج. ستاسى آدامز : «أن الإنسان سيكون مدفوعاً إلى العمل إذا كانت نتائج جهده مماثلة للنتائج التى حققها الآخرون من جهد مماثل ... وهكذا» يقارن الناس عادة معدل مدخلاتهم (مثل عدد ساعات العمل، الخبرة، التدريب)، ومخرجاتهم (المكافأت التى يحصلون عليها من مرتب، ترقيات، إجازات) بمعدلات مدخلات ومخرجات الآخرين، الذين يعتقدون أنهم فى نفس حالاتهم[1].

وتتحقق المساواة عندما يعتقد الفرد أن معدلات المدخلات إلى المخرجات يعادل معدلات الأفراد الأخرى الذين يتحملون مسئوليات مماثلة، أو الذين يقومون بوظائف مماثلة فى المنظمات الأخرى، ولكن عندما تبدو هذه المعدلات غير متماثلة، أو يشعر بانخفاض مكافأته، فإن هاتين الحالتين من عدم المساواة تؤثر تأثيراً سلبياً على نفس الفرد، وكلما زادت اللامساواة زاد توتره وقل الدافع إليه إلى العمل.

ويقول أدامز أن الفرد يواجه حالة اللامساواة هذه بسلوك وبطرق مختلفة ليخفض شعوره بعدم العدالة وهى :

أ) تقليل مستوى مدخلاته بالعمل ساعات أقل، وبالتالى يحقق المساواة بزملائه.

ب) المطالبة بزيادة الراتب أو الحوافز أو الترقيات.

ج) الانتقال إلى عمل آخر أو ترك العمل بالمنظمة.

(1) Ibid., P. 450.

ثالثاً : نظريات التعزيز :

إذا كانت نظريات الحاجة تهتم بمضمون الحاجات التى تدفع الناس، وإذا كانت نظريات العمليات تتعلق بعمليات الفكر التى توجه اداء الناس وسلوكهم واتباعهم لمسار معين فى إشباع حاجاتهم، فإن القسم الثالث من نظريات الدوافع وهو نظريات التعزيز Reinforcement Theories تدرس لماذا يستمر الناس فى سلوك معين؟ ولماذا يغيرون هذا السلوك؟

للإجابة على هذا السؤال ترى نظريات التعزيز التى يتزعمها عالم النفس ب. ف. سكينر، أن سلوك الناس يتصل مباشرة بنتائج أفعالهم، بمعنى أنه وفقاً لقانون الأثر Law of Effect – الذى تعتمد عليه هذه النظريات – فإن نتائج سلوك معين للفرد هى التى تحدد له ما إذا كان سلوكه سيتكرر أم سيتوقف أم سيتغير، وانه من المحتمل أن يكرر الإنسان أفعاله التى تؤدى إلى نتائج إيجابية، ويتجنب ذلك السلوك الذى يؤدى إلى نتائج سلبية.

ويرى سكينر أنه يمكن تعديل السلوك بتطبيق مفهوم التعزيز عن طريق استخدام الأساليب التى تؤدى إلى تكرار السلوك المفيد وتجنب السلوك الضار للفرد. وتشمل هذه الأساليب أربعة أشكال لتعديل السلوك هى : [1]

أ) التعزيز الإيجابى : Positive Reinforcement

يتمثل هذا الأسلوب فى تقديم نتائج إيجابية أو سارة للفرد مقابل إنجازه العمل، مثال ذلك الثناء على الفرد الذى ينهى عمله فى موعده، أو تقديم مكافأة مادية نظير إنجاز حققه... الخ.

(2) Ibid., P. 452 - 454.

ب) التعزيز السلبى Negative Reinforcement

يتمثل ذلك فى تقديم نتائج سلبية أو ضارة بالفرد، لمحاولة أن يبتعد الفرد أو يتجنب الطرق أو السلوك التى تؤدى إلى مثل هذه النتائج، وهكذا يتم تعزيز السلوك عن طريق تعلم تجنب النتائج السلبية Avoidance Learning، فعلى سبيل المثال، إذا علم العاملون بأن مديرهم سيطلب منهم العمل متأخراً بعد انتهاء مواعيد الدوام، اذا لم ينهوا أعمالهم فى مواعيدها المحددة، فإن ذلك يدفعهم إلى تجنب الطرق التى قد تؤدى إلى مثل هذه النتيجة التى لا يرغبوها.

ج) التوقف : Extinction

يعمل هذا الأسلوب على عدم تشجيع سلوك معين بوقف النتائج الإيجابية المرتبطة به، أى أنه يؤدى إلى حرمان الفرد من النتائج الإيجابية أو السارة التى كان يحصل عليها، وتعمل على تعزيز سلوكه من قبل، بحيث يختفى أو يتوقف هذا السلوك فعلاً، مثال ذلك أن المدير الذى يريد من العاملين أن يقللوا من العمل الإضافى، قد يتوقف عن شكرهم على تأخيرهم أو على العمل بالعطلات، وهكذا فإن إزالة النتائج السارة المرتبطة بالعمل الإضافى تجعل العاملين يدركون أن ساعات العمل الإضافية لا تحظى بأى تقدير من مديرهم وبالتالى ينتفى لديهم الدافع لذلك السلوك.

د) العقاب Punishment

يعتبر العقاب أحد أساليب التعزيز التى تقلل من السلوك غير المرغوب فيه. وتتعدد وتتنوع أشكال العقاب المستخدمة، ولكن يكون من الضرورى استخدامها بحساب ووعى حتى لا يترتب عليها نتائج عكسية فى المستقبل.

وهكذا يمكن استخدام نظريات التعزيز لرفع مستوى أداء العاملين، كما تستخدم المنظمات خليط من هذه التعزيزات لتحقيق أهدافها فى تدعيم السلوك الإيجابى للعاملين، ودفعهم إلى تجنب السلوك السلبى أو الضار بالعمل.

تدريبات

أولاً : بين ما إذا كانت العبارات التالية صواب أم خطأ مع ذكر السبب :

١- يعبر الدافع عن الحوافز المالية والمعنوية التى يحصل عليها الفرد فى العمل. ( )

٢- ترتبط العوامل الصحية بحاجات المستوى الأعلي للإنسان بينما ترتبط العوامل الدافعية بحاجات المستوى الأدنى. ( )

٣- تشير الحاجة إلي القوة بالرغبة فى تحقيق الأهداف ومواجهة التحديدات والتفوق. ( )

٤- ترتبط دوافع الفرد إلى عمله بمقدار النتائج التى يتوقع الحصول عليها. ( )

ثانياً : أسئلة للمناقشة :

س١- قارن بين مدخلى الإدارة العلمية والإدارة السلوكية فى دراسة الدوافع إلى العمل؟

س٢- ما هى أوجه التشابه والإختلاف بين نظريات الحاجة في النظر لدوافع العاملين إلي العمل؟

س٣- ما هى أوجه الاستفادة من نظرية تدرج الحاجات بالتطبيق على العاملين بالمنظمة؟

الوحدة التعليمية الثالثة

العقد النفسى بين الفرد والمنظمة

الأهداف الإجرائية :

تهدف هذه الوحدة إلى أن يتعرف الطالب على الجوانب التالية :

* مفهوم العقد النفسى.
* المفهوم المعاصر للعقد النفسى (العقد النفسى الجديد).
* خصائص العقد النفسى.
* الإخلال بالعقد النفسى وتأثيراته المحتملة.
* المتغيرات الموقفية المؤثرة على تخفيف الآثار السلبية للإخلال بالعقد النفسى.
* تدريبـــات.

المخرجات :

- إلمام الطالب بمفهوم العقد النفسى والعقد النفسى الجديد وخصائصه.
- إلمام الطالب بالإخلال بالعقد النفسى وتأثيراته المحتملة.
- أن يلم الطالب بالمتغيرات الموقفية المؤثرة على تخفيف الآثار السلبية للإخلال بالعقد النفسى.

الوحدة التعليمية الثالثة

العقد النفسى بين الفرد والمنظمة

مقدمة :

تعيش المنظمات فى الآونة الأخيرة، بإختلاف طبيعة أنشطتها وأشكال ملكيتها عدة تغيرات هامة وتحولات جوهرية، من تزايد تخفيض أعداد العاملين، وتقليل أحجام المنظمات، وإعادة الهيكلة، والتقاعد المبكر، وتأخير التعيين، فضلاً عن زيادة العولمة، وتقدم وتعقد التقنيات، وفى ضوء هذه التغييرات وتلك التحولات، يصبح من الضرورى على المنظمات أن تجد طرق مبتكرة وجديدة لزيادة مستويات الفعالية، وخفض التكاليف، وتحسين أداء عملياتها، بجانب تصميم الإستراتيجيات المرنة التى تسمح بإعادة ترتيب الأوضاع داخلها، وخلال العقدين الأخيرين أثيرت تلك المتغيرات فى الهياكل الداخلية للعديد من المنظمات، ليس فقط بتعديل وتطوير نظم العمل، ولكن أيضاً بتغيير طبيعة العقد بين الفرد والمنظمة.

وتتعدد أنواع العقود بين الفرد والمنظمة، فهناك عقود العمل الصريحة، وعقود العمل المؤقتة، وعقود العمل محددة المدة والغرض، اللاتى يتم توثيقها رسمياً، ومع ذلك فإن هناك أوجه أخرى لتلك العقود، ولكن لم تُكتب أو تُصدر بشكل رسمى، على الرغم من أن بعض البنود فيها تستند إلى وثائق أو إتفاقيات مكتوبة، أو أى وسائل إتصالات أخرى من حوار، وتبادل وجهات النظر، أو إجتماعات بين الإدارة والعاملين، لأنها تستند إلى فهم وإدراك الفرد والمنظمة لمجموعة من التوقعات والوعود المتبادلة غير مكتوبة أو تعتمد على إلتزامات يعتقد العاملون أنها موجودة بينهم وبين المنظمة، وهذا هو العقد النفسى Psychological Contract.

ويفترض كل من (Schein : 1980, Levinoson : 1963 & Rousseau : 1989) أن هذا العقد ينشأ بالدرجة الأولى بين الفرد والمنظمة، وبدرجة ثانوية بين الفرد ورئيسه المباشر، بإعتباره يقوم بدور وكيل المنظمة Agent، فهو مسئول أمام الفرد عن تحقيق وتنفيذ بنود العقد النفسى وإلتزامات المنظمة نحوه، وتركز الدراسة الحالية على الوجه الأول للعقد النفسى بين الفرد والمنظمة فقط.

ولقد إفترض الباحثون أن الإخلال Violatian بالعقد النفسى من جانب المنظمة، يمكن أن يؤدى إلى إستجابات سلوكية وعاطفية سلبية ومؤثرة، تنعكس على إنخفاض الرضا الوظيفى للعاملين Job Satisfaction، وينتج عن ذلك الشعور بالخداع والإهانة المعنوية والإستياء، وقد تتطور تلك المشاعر إلى الغضب والعدائية، ويحدث هذا الإخلال عندما يدرك الفرد أن المنظمة قد فشلت فى تحقيق إلتزام أو أكثر متضمنة فى عقدة النفسى.

مفهوم العقد النفسى :

على الرغم من أن مصطلح العقد النفسى، قد ظهر فى بداية الستينيات، عندما قدمه (Argyris : 1960, Levinso : 1962 & Schein : 1962)، إلا أنه في السنوات الحديثة، أبدى الكتّاب والباحثون إهتماماً كبيراً ومتزايداً بإجراء البحوث النظرية والتطبيقية، التى تشير إلى أهمية إدارة العقود النفسية بين الفرد والمنظمة.

ويرى كل من (Argyris & Levinson)، أن العقد النفسى يختلف كثيراً عن عقد العمل أو العقد القانونى بين الفرد والمنظمة، حيث يُعرفان العقد النفسى بأنه :

"عقد ضمني بين الفرد والمنظمة، يحدد ما يتوقع أن يقدمه ويتلقاه كل طرف من الطرف الآخر". فالفرد يتوقع ما قد يحصل عليه من المنظمة، مثل الإحساس بالمعنى أو الهدف من الوظيفة، فرص الترقي، فرص النمو الشخصي، التحدي في العمل، المكانة، تجانس مجموعة العمل، الراتب، مقدار الآمان والضمان في الوظيفة، وهناك أيضاً توقعات لدى المنظمة لما يمكن أن يقدمه الفرد، مثل القدرة على أداء مهام الوظيفة وما يُسند إليه من أعمال أخرى مماثلة تتطلب قدراً من المعارف والمهارات الفنية، القدرة على تعلم الجوانب المختلفة للوظيفة أثناء العمل، القدرة علي تطبيق أساليب جديدة لأداء المهام، القدرة على حل المشكلات الجديدة، القدرة على عرض وجهات النظر بطريقة فعّاله ومُقنعة، القدرة على العمل المنتج في فريق العمل، القدرة على تقبل متطلبات المنظمة التي قد تتعارض مع سلطاته الشخصية... إلخ.

ويتفق كل من (De Vos, Buyens & Schalk : 2005) مع (Levinson, Argyris) في أن العقد النفسي هو :

"هيكل إعتقادي فيما يتوقعه الفرد في المنظمة، وما تتوقعه المنظمة في الفرد في المقابل". وقد أكد (Levinson) علي أن هذه التوقعات قد تسبق من حيث الزمن، العلاقة بين الفرد والمنظمة، أي قبل عملية التعيين، كما تستمر أيضاً خلال العمر الوظيفي للفرد، وتتشكل في رأي (Deery & Lverson : 2006)، بناءً علي الصور الذهنية للفرد من خلال مقابلات الإختيار وسياسات المنظمة المكتوبة، وممارسات المنظمة، كما تتشكل أيضاً عند (Ho & Levesque : 2005) من المرجعيات الإجتماعية Social Referents للفرد من زملاء العمل والرؤساء المباشرين والعاملين في المنظمات الأخرى المماثلة، الذي يعتقد الفرد أنهم في مثل حالته.

• المفهوم المعاصر للعقد النفسى (العقد النفسى الجديد) :

كان من نتيجة تزايد متغيرات البيئة السلبية خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين من الإضطراب الإقتصادى والمنافسة الشديدة، وإعادة الهيكلة، والإندماجات، والتى إنعكست على تضاؤل الرضا الوظيفى، وتزايد عدم الأمان الوظيفي، فقد ترتب علي هذه النتائج التأثير فى كل من الفرد والمنظمة، ومحاولة الوصول إلى عقد نفسى جديد يتعهد الطرفان بدعمه وتأييده.

وفى هذا الشأن يري (Bernarding & Russel : 1998)، أن العقد النفسى السابق الإشارة إليه، قد حل محله عقد جديد، يعتمد على النمو الشخصى والتعلم المستمر وتغيير الهوية الوظيفية، فمع زيادة المتغيرات السلبية للبيئة، أصبح هناك عقد يومى بين الفرد والمنظمة، وتتوقف إستمرارية هذا العقد - فى رأى الكاتب - علي القيمة الجارية التى يسهم بها الفرد فى العمل، وبالتالى يجب ألا ينزعج الفرد من الإرتباط بأكثر من مهمة وظيفية، وأن يكتسب المهارات التنافسية المطلوبة لسوق العمل، والمهارات الشخصية الجديدة والأفضل لتقييم ذاته، وهذا يتطلب مستوى مرتفع من الوعى الذاتى والنضج والمسئولية الشخصية.

• خصائص العقد النفسى :

يتسم العقد النفسى بعدد من الخصائص، هى :

أ - العقود النفسية شخصية : Idiosyncratic

نظراً لأن العقد النفسي يتضمن معتقدات شخصية، فإنه يُعبر عن فهم ذاتى للشخص وترجمته لإلتزامات المنظمة نحوه، ويشير هذا الفهم الذاتى إلى أن الأفراد يقومون

بتكويد Encode تلك المعلومات بطرق خاصة لأنفسهم، فلو تم إعطاء نفس المعلومات لشخصين، فسوف يختلفان نسبياً فى فهم وترجمة تلك المعلومات، على الرغم من أن ظروف التعيين والإستخدام لكل منهما قد تكون متشابهة أو متماثلة، فضلاً عن أن كل طرف يعتقد أن ترجمته هى الصحيحة والسليمة، حتي لو كانت بنود هذا العقد مختلفة تماماً عند المنظمة.

ب- العقود النفسية كتوقعات Expectation

نظراً لأن العقد النفسى يرتبط بالمفاهيم، فإنه يعتبر بمثابة توقعات أو وعود يلتزم كل طرف بتنفيذها للطرف الآخر فى مرحلة مستقبلية، وتنشأ هذه التوقعات من العقد المكتوب أو شفوياً، أو من سلوك أطراف أخرى فى العقد.

وفى حالة العقود المكتوبة (عقد العمل)، فإن ترجمة الفرد لعقد العمل هى التى تخلق هذه التوقعات، كما أن الحوارات والمناقشات الشفوية التى تتم بين الرئيس المباشر - بإعتباره وكيل المنظمة - والعاملين، بعد عملية التعيين، يمكن أن تؤدى أيضاً إلي الإعتقاد بأن هناك وعود معينة يمكن تحقيقها، فقد ينقل الرئيس المباشر للمرؤوسين بصورة متعمدة أو غير متعمدة: أن المنظمة قررت تقديم أشياء معينة لهم، مستهدفة فى ذلك صالح العاملين.

أما عن التوقعات التى تنشأ من السلوك، فهى ناتجة عن العاملين الحاليين الذين يعمل معهم للفرد، حيث يتحدد من ذلك السلوك، ما يتوقع أن تقدمه المنظمة للفرد.

ج- العقود النفسية كإتجاهات : Attitude

تتضمن الإتجاهات ثلاثة مكونات، معرفية Cognitive، عاطفية Affective، وسلوكية Behaviour، ويشتمل المكون الأول على المعتقدات وهياكل المعرفة والأفكار والخبرات المتعلقة بالهدف المراد الوصول إليه، ويشير المكون الثانى إلى الإستجابات العاطفية التي تتشكل من واقع المعتقدات وهياكل المعرفة والأفكار والخبرات، فى حين يمثل السلوك الأفعال التى يؤتيها الإنسان للوصول إلى الهدف.

وتظهر بنود العقد النفسى فى تلك المكونات الثلاثة، فكل بند من بنود العقد النفسى يعتبر بمثابة إعتقاد أو توقع يتعلق بإلتزام طرف تجاه الطرف الآخر، ويتضمن الإلتزام ببعض من هياكل المعرفة التى تسمح لطرف ما بالتفكير وتشكيل إستجابات حسية تدفعه إلى سلوك معين.

الإخلال بالعقد النفسى : Psychological Contract Violation

تشير الأدبيات إلى حدوث خرق Breach فى العقد النفسى، حينما يدرك الفرد أن المنظمة قد فشلت فى تحقيق أو تنفيذ توقعاته وإلتزاماتها نحوه، أو أنه حصل علي أقل ما تم وعده به، مما يسبب إختلالاً فى علاقة التبادل الإجتماعى بين الفرد والمنظمة.

ويميز (Raja, Johns & Ntalianis : 2204)، (Motrison & Robinson : 1997) بين الإخلال Violation وخرق Breach العقد النفسى، فخرق العقد النفسي صورة ذهنية ترتبط بإدراك الفرد بأنه لم يحصل على ما تم الوعد به، فى حين أن الإخلال بالعقد النفسى، يرجع إلى رد الفعل السلبى والمؤثر بقوة، والذى يتبع أحياناً هذه الصورة الذهنية، ولذلك فإن الإخلال بالعقد النفسى يمثل إستجابة عاطفية يعبر فيها الفرد

بالشعور بالغضب والخداع والإهانة المعنوية وخيبة الأمل، الناتج عن الصورة الذهنية، بأن المنظمة قد فشلت في المحافظة علي إلتزاماتها، وعدم حصول الفرد على كل ما هو متوقع أو مرغوب، ويتفاقم هذا الوضع عندما يعتقد أن هذا الإخلال هو خطأ المنظمة أكثر من أنه بسبب عوامل خارج السيطرة.

وعلي العكس من ذلك، يشير (Suazo, Tutnley & Mai - Dalton : 2005) أنه قد لا تؤدى جميع حالات خرق العقد النفسى إلى تجربة الإخلال به - كما سيوضح الكاتب فيما بعد - ولكن بوجه عام أشارت البحوث السابقة أن الخرق الأكبر حجماً ومقداراً، سيجعل الموظف أكثر إحتمالاً للتعرض للإخلال بالعقد النفسى.

وعلى الجانب الآخر، يمكن إفتراض أن العاملين يمكنهم أن يخلّوا أيضاً بإلتزاماتهم فى العقد النفسي، فبعد فترة قصيرة يشعر هؤلاء العاملين بخيبة الأمل، ونظراً لإعتقادهم أن المنظمة قد أخلت بالعقد (توقعاتهم وإلتزاماتهم) فإن ردود أفعالهم تتمثل فى الإخلال بنصيبهم من العقد بطء، وغالباً ما يتحولون إلى أشخاص آخرين متواضعين الإنتاجية وغير مبدعين.

التأثيرات المحتملة للإخلال بالعقد النفسى :

يكاد يجمع الباحثون على أن إخلال المنظمة بالعقد النفسى، يؤدى إلى إستجابات سلوكية وعاطفية سلبية ومؤثرة من جانب العاملين، وتتمثل تلك الإستجابات في مشاعر الغضب والإستياء وعدم الرضا الوظيفى وعدم العدالة فضلاً عن الشعور بالخداع والإهانة المعنوية وقد تتطور هذه المشاعر، فتتخذ صورة عدائية بقيام الفرد بالإنتقام من المنظمة عن طريق المشاركة فى سلوكيات مضادة للإنتاجية (Parks &

(Kidder : 1994 كما يمكن أن يقوم العاملون بعولمة Globalize إتجاهاتهم السلبية، ويصبحوا أكثر تشاؤماً من الأعمال والمنظمة عموماً (Anderson : 1996)، وفى السياق الإجتماعى، يمكن أن يقوم العاملون بإبعاد أنفسهم عن المنظمة، عن طريق قضاء وقت أقل فى العمل، وتجديد إهتماماتهم الإجتماعية فى الأسرة والأصدقاء، أو يمكن أن يحولوا وفاءهم للمنظمة وزملائهم فى العمل إلي أنفسهم (Anglehurt : 1995).

وتدمر هذه النتائج الثقة والوفاء للمنظمة، وفى النهاية يكون العاملون أكثر إستجابة لترك العمل بالمنظمة، ويفترض (Tutnley & Feldman : 1999) أن الإخلال بالعقد النفسى، سوف يكون مرتبطاً بردود الأفعال التالية من جانب العاملين.

أ - ترك العمل : Exit

يؤدى الإخلال بالعقد النفسى إلى صورة ذهنية لدي العاملين عن عدم العدالة، الأمر الذى يترتب عليه خفض معتقدات العاملين بجدوى البقاء فى المنظمة، وعندما يكون الظلم مدركاً بشكل واضح، فإنه يمكن أن يستجيبوا لعدم تنفيذ إلتزامات المنظمة، بإنهاء علاقة العمل بصورة متعمدة.

ب-.التعبير الصوتى : Voice

يستهدف التعبير الصوتى، إصلاح علاقة العمل القائمة على التبادل الإجتماعى بين الفرد والمنظمة، لذلك يوصف رد الفعل هذا بأنه بمثابة سلوك تهديد لتلك العلاقة مثل صفارة إنذار Whistle - blowing للمنظمة، فى شكل شكوى، الغرض منها تفعيل تغييرات إيجابية فى العقد النفسى.

ج- الولاء : Loyality

من المفترض أن يرتبط الإخلال بالعقد النفسى سلبياً بولاء العاملين، ومع ذلك وجد كل من (Robinson & Rousseau : 1994)، أن درجة الإخلال بالعقد النفسى ترتبط سلبياً بمدى الولاء الذي يشعر العاملون بأنهم مدينون به للمنظمة، وكيف كانت المنظمة تعامل موظفيها بصورة عادلة؟ وعلى ضوء ذلك، يرى (Parks & Kidder : 1994)، أن إحجام هؤلاء العاملين عمداً عن أداء سلوك الدور الإضافى، يمكن أن يكون أول الخسائر عن الإخلال بالعقد النفسى.

د - الإهمال : Neglect

يرتبط الإخلال بالعقد النفسى بمستويات أعلي من الإهمال، حيث يرى العاملون أنه ليس هناك أى مبرر للإستمرار فى العمل بجدية، لمصلحة منظمة لا يمكن الوثوق فى المحافظة علي وعودها وإلتزاماتها.

المتغيرات الموقفية المؤثرة علي تخفيف الآثار السلبية للإخلال بالعقد النفسى :
Situational Moderatots

أشار كل من (Morrison & Robinson : 1997)، أن قوة ردود الأفعال السلوكية والعاطفية والتى تلى الإخلال بالعقد النفسى، يمكن أن تكون معتدلة بواسطة حساسية العاملين تجاه مجموعة من المتغيرات الموقفية، أو بمعنى آخر كما يرى Turnley & Feldman : 1999) ، يمكن ألا يكون للعاملين الحرية التامة للتصرف بطرق تتسق تماماً مع إتجاهاتهم، فمن المحتمل أن يتأثر الفرد بشدة بالسياق الموقفى المحيط بذلك الإخلال، ولقد إقترح العديد من الباحثين مثل (Rousseau : 1995)، أن العوامل الموقفية، يمكن

أن تقوم بتخفيف Moderate إستجابات الفرد للإخلال بالعقد النفسى، وسوف تقوم الدراسة الحالية، بدراسة أثر ثلاثة متغيرات موقفية مفترضة، لتخفيف الطريقة التى يستجيب بها العاملون لهذا الإخلال، وهى :

أ - البدائل الوظيفية المتاحة :

من المحتمل أن تتأثر إستجابة الموظف للإخلال بالعقد النفسى، بمدى توافر فرص وظيفية أخرى متاحة خارج المنظمة، فالموظفين الذين يمكنهم الحصول على عمل مماثل فى مكان آخر، يحتمل ألا يكون لديهم الرغبة فى الإستمرار بالعمل فى المنظمة، التى لا يثق فى إلتزاماتها بوعودها، وعلى العكس، فإن العاملين الذين لا تتوافر لهم تلك الفرص، من المُحتمل أن يشعروا أنه ليس أمامهم إختيار، ويجب أن يقوموا بالمحافظة على العلاقات مع منظماتهم، علي الرغم من الإخلال بعقودهم النفسية.

ومن جانب آخر، من المتوقع أن يتجه هؤلاء العاملين نحو التعبير الصوتى، وتقليل درجة ولائهم وسلوكيات الإهمال، حيث أن هذا هو البديل الوحيد "للإنتقام" Get Even من منظماتهم التى لم تلتزم بوعودها.

ب- تبرير الإخلال :

تشير البحوث السابقة، أن العاملين يتفهمون عدم تنفيذ المنظمة لإلتزاماتها، إذا كان هناك تبرير Justification لتلك الظروف غير المرغوبة التى أحدثت ذلك الإخلال فى العقد النفسى، وأن ردود الأفعال تجاه الإخلال يمكن أن تكون غير حادة، حينما يدرك العاملون أن هناك مؤثرات خارج نطاق سيطرة المنظمة، وهى التى أجبرت المنظمة على الإخلال بالعقد النفسى مثل سوء الأ حوال الإقتصادية - التشريعات والقوانين المفروضة

على القطاع الحكومى - إنخفاض ربحية الشركة فى القطاع الخاص... إلخ.

وعلى العكس، فإنه فى الحالات التى يكون فيها الإخلال بالعقد النفسى غير مبرراً بصورة كافية، أى حدوث الإخلال بصورة متعمدة، فإن ردود الأفعال من المتوقع أن تكون أقوى.

ج - العدالة الإجرائية :

تشير العدالة الإجرائية Procedural Justice إلي العمليات التى يتم بها توزيع النتائج الإيجابية والسلبية على العاملين في المنظمة، وتتضمن تحديد المكافآت، نظم تقييم الأداء، توزيع الموارد على العاملين، والإجراءات التأديبية، وتتمثل أهم معايير العدالة الإجرائية فى المساواة Consistency، وتعنى الدرجة التى يُعتبر فيها تحديد الإجراءات عادلاً لجميع العاملين، وفى رأى (Robinson : 1996)، أن العلاقات المتساوية بين العاملين، تخفف من ردود الأفعال الناتجة عن الإخلال بالعقد النفسى.

ويرى (Kickull et al : 2001)، أن عدم رضا الموظف وإستياءه، يبلغ أقصاه حينما يعتقد أنه كان سيحصل على نتائج أفضل، إذا كان متخذ القرار إستخدام إجراءات أخرى كان يجب تطبيقها.

تدريبات

أولاً : ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة مع ذكر السبب فى حدود ثلاثة أسطر.

١- تتعدد أنواع العقود بين الفرد والمنظمة. ( )

٢- يختلف مفهوم العقد النفسي عن المفهوم المعاصر للعقد النفسى. ( )

٣- لايتسم العقد النفسى بعدد من الخصائص. ( )

٤- من أهم التأثيرات المحتملة للإخلال بالعقد النفسى ترك العمل. ( )

(٥) توجد متغيرات موقفية تخفف من الآثار السلبية للإخلال بالعقد النفسى. ( )

ثانياً : أسئلة للمناقشة :

س١- وضح الفرق بين مفهوم العقد النفسى والمفهوم المعاصر للعقد النفسى.

س٢- ما هى خصائص العقد النفسى؟

س٣- ناقش أهم التأثيرات المحتملة على العاملين نتيجة للإخلال بالعقد النفسى.

س٤- ما هى أهم المتغيرات الموقفية المؤثرة على تخفيف الآثار السلبية للإخلال بالعقد النفسى؟

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية :

١ -د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة، ٢٠٠٧.

٢- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية معاصر، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٦.

٣- بارى كشواى ترجمة دار الفاروق، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

٤- د. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤.

٥- د. على السلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، مكتبة غريب، ٢٠٠٢.

٦- د. عادل رمضان الزيادى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٩.

٧- د. محمد عبدالفتاح منجى، د. محمد كمال مصطفى، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، بيمكو للاستشارات الهندسية، ١٩٨٨.

٨- د. محمود محمد السيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ٢٠١٠.

٩- د. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٢.

١٠- نادر أحمد أبوشيحه، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.

١١- د. نبيل الحسينى النجار، د. مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- Anthony, W.P. Perrewe. P.H. & Kacmar. K.M. Strategic Human Resource Management. New York : The Dryaden Press, 1996.

2- Arthur, W. Sherman And George W. Bahlander. "Managing Human Resources". 9th Ed. Cincinnati Othio! South Westeren Publishing Company, 1992.

3- Beach, Dale S., Personnel : The Management of People at Work, New York : The Macmillan Company., 1995.

4- De Cenzo, D. A. & Robbins. S. P. Human Resource Management, New York : John Wiley & Sons, Inc. 2005.

5- Edward Arnold, "Managing Human Resources. A. G. Cowling and C. T. B. Mailer, Great Britain, 2nd, 1990.

6- Fisher, C., D., Schoenfeldt, L. F. & Shaw, J. B. Human Resource Management Boston : Houghton Mifflin Company, 1996.

7- Gellerman, W., Personnel and Human Resources Administration Using Compensation to Reward Performance, Illionis : Richard Irwin, Inc., 2005.

8- John Fricker, "Training For Change An Investment In People," U. S. A. Gower Publishing Company Limited, 1991.

9- Mathis, R.L. & Jack Son, J. H. Human Resource Management Ten th Edition. Ohio : South Western, 2004.

10- Pellows, Roger, Psychology of Personnel in Business and Industry, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 2001.

11- Richard L. Sullivan and Other, The Trainer Guide Apractical Manuel for the Derign, Delocery and Evaluation of Training Rocekrlle : Aspen Puplishers Inc, 1990.

12- Thomas, K. & Velthouse, B. "Congitive Elements of Empowerment : An "Ingerprctive" Model of Intrinsic Task Motivation "Academy of Management Review. (V. 15), 1990.