

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مادة:

إدارة الموارد البشرية

موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

إعداد الدكتور

مقدم وهيبة

السنة الجامعية: 2022-2023

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الفهرس	2
مقدمة	7
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية	8
1. تعريف الموارد البشرية	8
2. أهمية العنصر البشري	8
3. مميزات العنصر البشري	8
4. تعريف إدارة الموارد البشرية	9
5. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	10
6. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية	11
7. أهداف إدارة الموارد البشرية	13
8. وظائف إدارة الموارد البشرية	14
9. تنظيم إدارة الموارد البشرية	15
الفصل الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف	19
1. مفهوم تحليل الوظيفة	19
2. أهمية تحليل الوظيفة	20
3. خطوات و مراحل تحليل الوظيفة	22
4. أساليب جمع المعلومات	26
5. عناصر بطاقة وصف الوظيفة	29

32	6.مداخل تصميم الوظائف
35	الفصل الثالث: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
35	1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية
35	2. خصائص عملية تخطيط الموارد البشرية
36	3. مبررات تخطيط الموارد البشرية
36	4. عملية تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة
36	5. أهداف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
37	6. مقومات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
38	7. مراحل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
45	الفصل الرابع: الاستقطاب، الاختيار والتعيين
45	أولا : الاستقطاب
45	1. مفهوم الاستقطاب
45	2. أهداف الاستقطاب
46	3. المهمة الأولى لجهود الاستقطاب الفعالة
46	4. مجالات الاستقطاب
46	5. العوامل المؤثرة في جهود الاستقطاب
47	6. مصادر استقطاب العاملين
50	7. تقييم فعالية برنامج الاستقطاب
50	ثانيا: اختيار الأفراد
50	1. مراحل عملية الاختيار

53	2. أساليب الاختيار
56	3. التعيين
58	الفصل الخامس: تدريب و تنمية الموارد البشرية
58	1. تعريف التدريب
58	2. أهمية التدريب:
59	3. فوائد التدريب للمنظمة:
59	4. فوائد التدريب للأفراد
59	5. فوائد التدريب و أهميته
60	6. مراحل تصميم نظام تدريبي فعال
64	7. طرق تصميم نتائج التدريب
66	8. معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي
67	الفصل السادس: نظام الأجور والحوافز
67	أولا الأجور
67	1. مفهوم الأجر
67	2. عوامل تحديد مستوى الأجور
68	3. أسس تحديد الأجور
68	4. معايير تحديد الأجور
69	5. نظم دفع الأجور
71	ثانيا الحوافز
71	1. تعريف الحوافز

71	2. أهمية الحوافز
71	3. أنواع نظم الحوافز
76	4. النتائج المفيدة لنظام الحوافز
76	5. شروط نجاح الحوافز
78	الفصل السابع : تخطيط و تنمية المسار الوظيفي
78	1. مفهوم المسار الوظيفي
78	2. مراحل المسار الوظيفي
80	3. أهمية استراتيجية تطوير المسار الوظيفي
81	4. أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي
82	5. متطلبات عملية تخطيط المسار الوظيفي
83	6. دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل استراتيجية تطوير المسار الوظيفي :
84	7. أهداف تسيير المسار الوظيفي
85	8. أنواع المسارات الوظيفية:
86	9. مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي
88	الفصل الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية
88	1. تعريف تقييم الأداء
88	2. أهداف تقييم الأداء
89	3. أهمية تقييم أداء العاملين
90	4. أهداف تقييم الأداء للعاملين
91	5. معايير الأداء الفعال

94	6.مداخل و أساليب قياس أداء العاملين
96	7.من يقوم بتقييم الأداء؟
96	الفصل التاسع: أهم التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
96	1.إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
97	2.إستراتيجية تمكين العاملين
97	3.الفلسفة اليابانية لإدارة الموارد البشرية
99	4.رأس المال الفكري
99	5.ادارة الموارد البشرية الالكترونية
101	المراجع

مقدمة

للمورد البشري دور كبير وحساس في تطوير المنظمة واستمرارها وتميزها و نظرا لانتباه المنظمات لهذه الأهمية نجدها في العصر الحديث جميعها تتسابق لتطوير هذا المورد و استقطاب الموظفين الأكثر خبرة وكفاءة. وانطلاقا من هذه الأهمية وجب الحرص على أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلها تحسن استخدام مواردها البشرية بما يخدم أهدافها ومصالحها.

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة.

حيث يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: السياسات، والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة، وتوفير صلات التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم؛ مما يساعد على وصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية القصوى، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

وتتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تعظيم إنتاجية وأداء الموظفين مع خلق بيئة عمل إيجابية، من أهم هذه الوظائف: التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات والفوائد، علاقات الموظفين.

ستتطرق من خلال هذه المطبوعة البيداغوجية إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم الوظائف الأساسية التي تتم على مستوى هذه الوظيفة.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

1. تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث: تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. وتستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها وتختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى. حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم ومقدار توفر العناصر لدى الأفراد العاملين.

2. أهمية العنصر البشري:

ترجع أهمية العنصر البشري في أن نتائج العملية الإنتاجية كما ونوعا تتوقف عليه. لأنه العنصر الحيوي القابل للتغير والتنوع من حيث اكتساب الخبرة و المهارة و يرجع ذلك إلى سببين:

- الرغبة في الاستفادة من الخبرات الفنية والتقنية التي يوفرها التقدم العلمي السريع في المجالات المختلفة و العنصر البشري هو الملم بأحد أو بعض تطبيقات تلك المجالات. لذلك فهو عنصر هام جدا في العملية الإنتاجية.
- ضعف أو قصور بعض الموارد البشرية الطبيعية أدى إلى زيادة أهمية العنصر البشري لأنه العنصر الوحيد القادر على التفكير والابتكار بما يعوض نقص جانب الموارد الطبيعية من خلال الابتكارات و الاختراعات الخلاقة.

3. مميزات العنصر البشري

- العنصر البشري يميل إلى التخصص: فالتقدم الصناعي الذي حدث في المجال الإداري استلزم وجود التخصص في كل مجال من مجالات العمل الإداري ضمانا للكفاءة حيث صار التخصص و تقسيم العمل من أهم المبادئ الإدارية الدولية خاصة بعد انتشار الشركات الكبيرة.

- العنصر البشري يلزم تنظيمه داخل المنظمة: نظرا لكثرة التخصصات و تنوعها و كذا زيادة عدد العاملين اقتضى ذلك تنظيم جهودهم بتقسيمهم إلى فئات حسب نوعية العمل و كذلك تحديد مستويات إدارية لكل فئة (عليا، وسطي، دنيا).
- العنصر البشري هو عنصر ابتكاري: العنصر البشري عنصر ابتكاري نظرا لأنه هو العنصر الحيوي من بين عناصر جامدة، و تزيد الصفة الابتكارية ندرة و أهمية في المستويات الإدارية العليا.
- العنصر البشري يتأثر بالظروف الخارجية: و تنقسم الظروف البيئية إلى قسمين، يتعلق القسم الأول بظروف العمل من حيث: الحوافز، المستويات الوظيفية، مكانة الفرد، الضوضاء، الأتربة، صعوبة العمل أو خطورته، أما القسم الثاني يتعلق بالظروف الاجتماعية للفرد مثل الاستقرار العائلي و المعتقدات و المواهب و الاتجاهات. و يجب دراسة تلك الظروف لأنها تؤثر في نفسية الأفراد و إنتاجهم.
- يتميز العنصر البشري عن باقي العناصر في أن له إرادة ذاتية تؤثر على إنتاجيته و لذلك فإنه يلزم مراعاة تلك الفروق عند الاختيار في التدريب و الترقية و كذلك في تطوير الوحدات الإدارية.
- العنصر البشري يتأثر بالفروق الفردية: فالأفراد يختلفون عن بعضهم البعض في الخصائص البشرية و التخصصات العملية و كذلك في القدرة على التعلم و التدريب و الاستيعاب، لذا يجب تنظيم خبراتهم و خصر مستوياتهم العلمية.

4. تعريف إدارة الموارد البشرية:

- تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل و الفعالية للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة، حتى تحقق هذه لأخيرة أهدافها. كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة و المحافظة عليها و تنمية قدراتها و رغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية و منتجة، و تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع.
- إدارة الموارد البشرية هي مجموع الأنشطة و الجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية. و هي نظام لإدارة العنصر الإنساني باعتباره الأساس و أهم العوامل المؤثرة في مسيرة المنظمة للمتغيرات و مواجهتها للتحديات في بيئة العمل و من ثم القدرة على تحقيق أهدافها المحددة.

■ إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة و العاملين فيها. أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم. و يفهم من ذلك أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة و العاملين فيها.

5. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

منذ أوائل القرن العشرين تغير الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية أكثر من مرة، و انعكس هذا التغير على دور هذه الإدارة، فبعد أن كان يشار إلى هذه الوحدة الإدارية و ما تقوم به من مهام ب"إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون العاملين" أصبح المصطلح الحالي هو "إدارة الموارد البشرية" أو "إدارة رأس المال البشري".

و يمكن التمييز بين أربع محطات أساسية في التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية منذ بداية القرن العشرين حتى الآن:

■ ففي بداية نشأة إدارة الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال عام 1900 تولت هذه الإدارة مهام التعيين و الفصل للعاملين بدلا من الملاحظين. و قامت بإدارة نظم الأجور و خطط المزايا للعاملين. و انحصرت مهمة الوحدة في التأكد من أن الجميع ملتزمون بتنفيذ إجراءات العمل كما يجب. و عندما تطورت التكنولوجيا في مجالات مثل الاختبارات و المقابلة بدأت إدارة الأفراد تلعب دورا متزايدا في عملية اختيار العاملين و تدريبهم و ترقيةهم.

■ بعد ذلك ظهرت تشريعات الاتحادات العمالية و النقابية في 1930 و أدى ذلك إلى مرحلة جديدة في دور إدارة الأفراد و توجه جديد يركز على حماية المنظمة في تعاملاتها مع الاتحادات العمالية و مثلت هذه الفترة المحطة الثانية في تاريخ التطور.

■ أما المرحلة الثالثة في التطور فجاءت مع التشريعات التي صدرت ضد التمييز في العمل في الستينات و السبعينات من القرن الماضي، و نظرا للغرامات الباهظة التي فرضتها القوانين ضد المنظمات المخالفة أصبحت الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية أكثر أهمية. في هذه المرحلة كما في المرحلة السابقة ظلت إدارة الأفراد تقدم خبرتها في مجالات مثل الاستقطاب و الاختيار و التدريب و لكن بصورة أكثر توسعا عن ذي قبل، و زادت أهمية الإدارة نظرا لقدرتها على حماية المنظمة في تعاملاتها مع اتحادات العمال و قوانين منع التمييز و أيضا لقدرة الإدارة على المساهمة الايجابية في فعالية المنظمة.

- أما اليوم فنجد أن إدارة الأفراد قد دخلت مرحلة رابعة على مسار التطور فقد تغير الدور من مجرد الحماية للمنظمة و الانتقاء للأفراد إلى الشريك الاستراتيجي و المحرك الفعال للتغيير. فالتطور الطبيعي من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية يعكس مكانة هذه الإدارة في منظمات اليوم. فالآن يدرك الجميع أن المحرك الرئيسي لأية منظمة يكمن في مواردها البشرية.

6. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

تلافيا للقصور في المناهج السابقة الخاصة بالتعامل مع الأفراد في المنظمة و توفقا مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر و المتمثلة في الإبداع و الابتكار و إبراز قدرات و مواهب الأفراد و استثمار طاقاتهم الفكرية. برز خلال سبعينات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو مفهوم إدارة الموارد البشرية. و يبدو أن هناك عوامل اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية و إدارية ساهمت في صناعة و نشر هذا المصطلح الجديد و إليك بينا ذلك:

- العوامل الاقتصادية: لقد واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة لتزايد تكلفة العنصر البشري. كذلك واجهت المنظمات ضغوطا في مجالات تخفيض الإنتاج والعمالة و تحسين نوعية المنتجات و تنوع الأسواق داخليا و خارجيا.
- العوامل الاجتماعية: كما واجهت المنظمات قضايا أخرى كتتنوع مصادر العمالة و ارتفاع مستواها الثقافي و تزايد احتياجات العاملين و تغير توقعاتهم. إضافة إلى التدخلات المستمرة من قبل الحكومات بما تصدره من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.
- العوامل التكنولوجية: واجهت المنظمات أيضا تغيرات تكنولوجية متسارعة سواء في مجال تقنية الإنتاج أو نوعية و تكلفة الآلات و المعدات و تطور شبكة الاتصالات و أنظمة المعلومات الإدارية.
- العوامل الإدارية: فقد فرضت التطورات الإدارية النظرية و العملية و الاستخدام الكبير للحاسب الآلي قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في كيفية تناول قضايا الأفراد. و مثلا فقد ساهمت نظريات القيادة والحوافز و الإدارة بالأهداف و إدارة الجودة الشاملة بتكوين مناهج جديدة في إدارة العمل و إدارة البشر معا.

و تحمل فلسفة التحول هذه (من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية) ما يلي:

- الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشر كرمهم الله سبحانه و تعالى و لا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى في المنظمة.

- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
- لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين و يتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عالي للمنظمة مع تفهم لاحتياجاتهم و مطالبهم.
- إن أهداف المنظمة و أهداف العاملين يكمل بعضها بعضا و هي ليست متناقضة و باستطاعة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف من خلال الموازنة بين احتياجات العمل و احتياجات العاملين

جدول يوضح الفروق الجوهرية بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
تركز إدارة الأفراد على وضع خطط قصيرة الأجل لوظائفها	تركز إدارة الموارد البشرية على التخطيط طويل الأجل و الذي يضع خططا و استراتيجيات طويلة الأجل للموارد البشرية
وظائف إدارة الأفراد محددة بتعيين و ترقية و اختيار كما أنها ذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة	وظائف إدارة الموارد البشرية أكثر عمقا و اتساعا حيث تستهدف تحقيق أهداف المنظمة ككل و تحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف و المتغيرات البيئية
الوظيفة هي عقد بين الفرد و المنظمة	ارتباط الفرد بوظيفته هو نوع من الولاء و الانتماء للعمل
تعتمد الوظيفة على الاستجابة لحاجة المنظمة لوظائف محددة يتم الإعلان عنها وفقا لاحتياجات كل إدارة أو قسم	تركز على احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية و تضع خططا طويلة الأجل تتناسب مع التغيرات المتوقعة في أنشطتها
تكون الرقابة على العاملين داخلية و رسمية ووفق قواعد تضعها المنظمة و يلتزم بها كل العاملين من حيث الأجور و المكافآت و الترقيات و الجزاءات	بالإضافة لأنظمة الرقابة الرسمية التي تضعها المنظمة فالرقابة وفقا لإدارة الموارد البشرية ذاتية من العامل نتيجة ولاءه و انتمائه للمنظمة

الهياكل و الأنظمة تتميز بالمرونة و التكامل مع مركزية جميع الإدارات الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة ككل	الهياكل التنظيمية و أنظمة العمل بيروقراطية و
العلاقة تبادلية و قائمة على التعاون و الثقة و ضرورة مشاركة العاملين في تحسين و تطوير أنظمة العمل لصالح المنظمة	العلاقة بين الإدارة و العاملين تكون على أساس تحقيق المنفعة لكلا الطرفين كما أنها قائمة على أساس انخفاض الثقة بين الأفراد و العاملين

المصدر: سامح عبد المطلب عامر، سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الاردن، 2010.ص:13

7. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في:

1. الأهداف الاجتماعية: تتمثل في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية بما يجعلهم سعداء و يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم و إقبالهم إلى العمل برضا و شغف و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2. أهداف العاملين: و تتمثل في :

- العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و تحاشي اللانسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3. أهداف المنظمة: و تتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية و ذلك لتحديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك و ذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

8. وظائف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي مدخل يتكون من أربع وظائف فرعية و هي الحصول على الأفراد، تدريب الأفراد، تحفيز الأفراد، الاحتفاظ بهم. و قد تختلف طبيعة هذه الأنشطة من مؤسسة لأخرى، و فيما يلي إيجاز لتلك الوظائف:

أولا تخطيط و اكتساب الموارد البشرية:

أ- تخطيط الموارد البشرية:

هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات و التعرف على العجز أو الفائض من العاملين مع اتخاذ التدابير اللازمة و الإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب.

ب- اكتساب الموارد البشرية:

قبل القيام بعملية الاختيار من الضروري وجود مرشحين لشغل الوظائف بعملية الاختبار، و يقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على صاحب العمل نفسه. و بالتالي يجب تحديد كل المصادر المحتملة حتى يلجأ إليها عند الحاجة و تصنف المصادر الهامة للحصول على الأفراد إلى مصادر داخلية (مثل الترقية) و مصادر خارجية (سوق العمل).

ثانيا: الاختيار و التعيين:

- الاختيار هو العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل و يعين في المناصب الشاغرة و الآخر يرفض، كما يعرف بأنه عملية تقييم قدرات الأفراد و احتمال نجاحهم في العمل المطلوب، و هناك العديد من الإجراءات المستخدمة في عملية الاختيار: المقابلة المبدئية، طلب التوظيف، الاختبارات، الفحص الطبي.

- التعيين هو آخر مرحلة من مراحل الاختيار، و يقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة و يقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته و الرئيس المباشر له و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا و السياسات و الإجراءات و أنظمة العمل.

ثالثا: تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب و تقييم الأداء:

- التدريب هو الحصول على المعرفة و المهارات و القدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفة معينة.
- تقييم الأداء هو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد مثل: كمية العمل المنجز، نوعية العمل، مدى الاعتماد على هذا الفرد.

رابعا: المحافظة على الموارد البشرية عن طريق تحسين الأجور و التحفيز:

- الأجر هو التعويض على أساس الجهد و كم الإنتاج.
- التحفيز هو مجموعة الأساليب التي تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، و هناك أنواع كثيرة: حوافز مادية، معنوية، فردية، جماعية.

9.تنظيم إدارة الموارد البشرية:

أولا: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة:

لا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز الموارد البشرية و حجمه في كافة المنظمات و لكن من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر و تناسق تام مع الإدارة العليا في المنظمة و هذا الوضع يمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه تجاه الإدارة العليا و تجاه الإدارات الأخرى في المنظمة.

و يتميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المنظمة بأنه ذو شقين:

أ- دور استشاري:

حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة و النصح للإدارة العليا في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية. و من ناحية أخرى فإنها تقدم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في المنظمة و تساعد على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم. و عمل إدارة الموارد البشرية استشاري فقط. بمعنى أنها لا تملك

سلطة البث في مشاكل الموارد البشرية أو اتخاذ قرارات بشأنها. فدورها فقط هو تقديم الحلول و المقترحات فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى و لهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات.

-ب- دور تنفيذي:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة مثال ذلك إعداد البحوث و الدراسات في مجال الموارد البشرية، الاحتفاظ بسجلات العاملين، و تقديم الخدمات للعاملين في إدارات المنظمة المختلفة كالخدمات الطبية و الاجتماعية كما تقوم بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية.

ثانيا: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

تحتاج الموارد البشرية إلى إدارة متخصصة تتمكن المنظمة بواسطتها من استقطاب العاملين و توزيعهم على الإدارات الأخرى و متابعة أدائهم بشكل مستمر. لكن الوظائف و الواجبات و الأدوار المسندة إلى هذه الإدارة تختلف في عددها و عمقها بين منظمة و أخرى. و يعود ذلك إلى فلسفة الإدارة العليا و حجم المنظمة و خصائص سوق العمل و مستوى التقنية و مدى توافر الكوادر الإدارية الكفؤة.

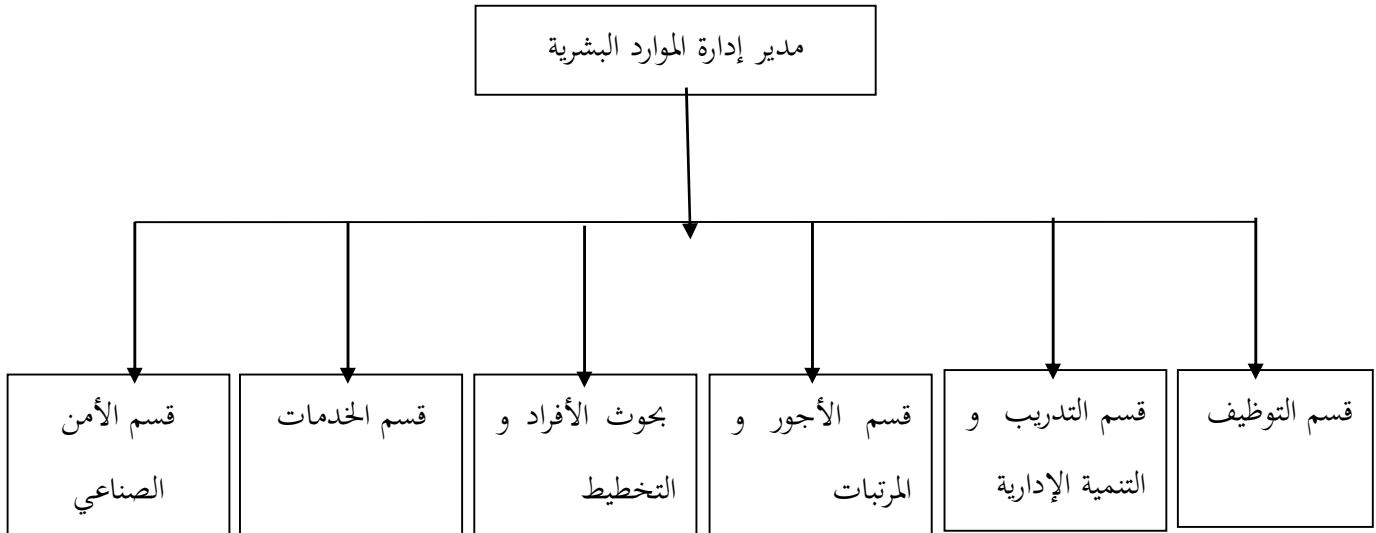
و بالإمكان القول أن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الإنتاج و التسويق و المالية.

و يرأس مدير إدارة الموارد البشرية عدة أقسام أو وحدات وظيفية متعددة حسب الاختصاصات و التشابه الوظيفي، و تتولى إدارة الموارد البشرية إعداد و تصميم معظم السياسات و البرامج الخاصة بالأفراد على أن يقوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في المنظمة مع تقديم النصح و الاستشارة إليهم عند الحاجة. و في حالة ما إذا كان للشركة فروع خارجية موزعة بين أكثر من مدينة فإن مدراء تلك الفروع ملزمين بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية في الشركة من توظيف و تطوير و حوافز و خدمات و غيرها.

و الشكل الموالي يصور موقع و نشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة افتراضية. علما بأن هذه الأنشطة لا يوجد اتفاق كامل بشأن عددها أو تسمياتها، و قد تتداخل الاختصاصات مع بعضها أيضا، و مرد هذا

الاختلاف أسباب عديدة كفلسفة الإدارة العليا و حجم المنظمة و نوع القطاع الذي توجد فيه المنظمة و الظروف البيئية التي تعمل في ظلها و الأدوار المطلوب من هذه الإدارة تنفيذها.

التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في إحدى المنظمات متوسطة الحجم



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 93

ثالثا: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأجهزة المساعدة للإدارات الأخرى بالمنظمة، فهي التي تقوم بتوفير الأيدي العاملة المناسبة، و من ثمة لا بد أن يكون هناك تكامل بينهما. و إذا حدث انفصال أو عدم تنسيق فإن النتيجة هي الفشل. و تتطلب عملية التكامل أن تصنع إدارة الموارد البشرية أهدافها و خططها و سياساتها و نظم و إجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف و احتياجات المنظمة.

و يجب على إدارة المنظمة تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في المنظمة منعا لحدوث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينهما. و قد سبق القول أن أعمال إدارة الموارد البشرية ترتبط بكافة إدارات و أقسام المنظمة، و لكن هذا الارتباط قد يخلق الكثير من المشاكل بين مدير الموارد البشرية و المديرين الآخرين. فقد يصير هؤلاء المديرين على القيام بكافة وظائف الموارد البشرية داخل إداراتهم. فيطالبون مثلا بأن لهم حق اختيار الأفراد

الذين يعملون تحت رئاستهم و أيضا تدريبهم و تقييم أدائهم. و إذا حدث خلاف ذلك فإنهم دائما يحملون إدارة الموارد البشرية مسؤولية فشل أو عدم قدرة و كفاية الأشخاص الذين سبق أن قامت باختيارهم للعمل بالمنظمة.

و من ناحية أخرى قد تشكو إدارة الموارد البشرية أن بعض اختصاصاتها قد سلبت منها و أعطيت للمديرين الآخرين في المنظمة و في هذه الحالة فإنها تحاول بكل السبل أن يثبت فشل السياسات التي يتبعها المديرون في الإشراف على العاملين تحت رئاستهم.

و إزاء هذا الموقف السلبي من كلا الطرفين لابد أن تتدخل الإدارة العليا و تتخذ كافة الإجراءات لمنع أو تقليل التنازع بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى. و هناك أكثر من وسيلة متاحة أمام إدارة المنظمة لتنظيم العلاقة بينهما. و لكننا نميل إلى تفضيل الوسيلة التي تقوم على التمييز بين الأنشطة أو الأعمال في المنظمة و يتم ذلك كالآتي:

1. أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة و يجب أن تعطى لها كافة السلطات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه، و في هذه الحالة لا يجب أن يتدخل مديرو الإدارات الأخرى في هذه الأعمال. مثال ذلك الأعمال المتعلقة بحفظ السجلات العاملين و الأعمال المتعلقة بالإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين.

2. أعمال مشتركة، و يكون لمدير الموارد البشرية و المديرين الآخرين دور محدد في أدائها و هنا لابد أن يسود التعاون التام بينهما، و من أمثلة ذلك نشاط الاختيار و التعيين عادة ما يتم على مراحل مختلفة بعضها يتم في إدارة الموارد البشرية و البعض الآخر في الإدارات الأخرى و البعض الثالث يتم بالاشتراك معا في شكل لجان أو اجتماعات عمل مشتركة. و كذلك الحال بالنسبة لأعمال الأجور و العلاوات و التدريب و برامج الأمن الصناعي.

3. أعمال يلتزم مديرو الإدارات بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي و الرقابي باعتبارها الإدارة المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المنظمة ككل. و أيضا مسئولة عن سلامة تطبيق المديرين لهذه السياسات. مثال ذلك يلتزم مديرو الإدارات بتقديم بيانات و إحصاءات خاصة بالعاملين تحت رئاستهم. كبيانات الحضور و الغياب و معدل دوران العمل، مدى حاجة العاملين إلى التدريب، حالتهم المعنوية، و مدى رضاهم عن العمل. و تقوم إدارة الموارد البشرية بعد استلامها لهذه البيانات بتحليلها و إعداد المقترحات المناسبة.

و ينبغي أن يتم حصر كافة الأعمال المشتركة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى و تحدد مراحل تنفيذ هذه الأعمال و دور كل من الإدارات المختلفة و يفضل أن يكون ذلك بشكل مكتوب و واضح.

الفصل الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة بالمنظمة عن طريق الملاحظة و الدراسة. أي توضيح ما هي المسؤوليات و الواجبات الخاصة بالوظيفة و تقدير المواصفات و الخصائص المطلوبة فيمن يشغلها.

1. مفهوم تحليل الوظيفة:

يقصد بتحليل الوظيفة عملية جمع المعلومات عن محتوى الوظيفة ثم عرضها بطريقة منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة وواجبات الوظيفة (وصف الوظيفة) و كذلك أنواع الأفراد و شروط شغلهم لهذه الوظيفة (مواصفات الوظيفة) و من هذا التعريف يتبين أن عملية تحليل الوظيفة ينتج عنها وصف و مواصفات الوظيفة أو ما يعبر عنه ببطاقة وصف الوظيفة.

و في مرجع آخر فإن تحليل الوظائف هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية. و تحديد طبيعة و مهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية و المهارات و المؤهلات و القدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها. فهو إذن عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة و التي تميزها عن غيرها من الوظائف. إذن الغاية الأساسية من عملية جمع المعلومات هي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة؟
- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟
- ما هي الوسائل و الأدوات التي يستخدمها من أجل إنجاز تلك الأعمال؟
- ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع أو خدمات؟
- ما هي المؤهلات و القدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟
- و يتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين هما:

وصف الوظيفة (هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالمواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و الأدوات المستخدمة) و مواصفات شاغل الوظيفة (تحديد المهارات و المعارف و القدرات و الخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة).

أولا وصف الوظيفة:

يقصد بوصف الوظيفة تحديد ما يلي:

- الواجبات الوظيفية التي تحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل وقد تحدد أيضا كيفية الأداء.
- سلوكيات و علاقات العمل و التي مجموعة من التصرفات التي تتطلبها الوظيفة من شاغلها مثل الاتصالات و التقارير و اتخاذ القرارات.
- الأدوات المستخدمة مثل الآلات الحاسبة أو الكاتبة و الفاكس. أو آلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج. كذلك جميع بيانات عن المنتج المطلوب و المواد المستخدمة. و مستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات و الأدوات.
- معايير الأداء التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظف مثل المعايير المالية و النوعية و الوقت أو التكلفة.
- ظروف العمل مثل: الحرارة و البرودة و الضوضاء و الغبار و الرطوبة و الدخان و الإضاءة و الغازات...

ثانيا: مواصفات الوظيفة:

و هي تحديد الشروط المطلوب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة مثل المستوى التعليمي و الخبرة و الخصائص العاطفية و القدرة غير العادية في النواحي الحسية مثل الشم و السمع و البصر. و كذلك السمات الشخصية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة.

2. أهمية تحليل الوظيفة:

يمكن الاستفادة من تحليل الوظيفة (الوصف الوظيفي و المواصفات الوظيفية) في المجالات التالية:

1. الاختيار و التعيين:

تعتبر المعلومات الناتجة عن تحليل الوظيفة سواء من حيث وصفها (المواجبات و المسؤوليات) أو مواصفاتها (شروط شغل الوظيفة) الأساس السليم و الموضوعي و السليم لاختيار الموظفين و تعيينهم بالوظائف و الأعمال التي تتناسب

مع استعداداتهم و قدراتهم. كما تفيد في تحديد مكان الوظيفة في المنظمة. و توضح لشاغل الوظيفة مدى إسهام الوظيفة في تحقيق أهداف المنظمة.

2. الأجور و التعويضات:

يفيد تحليل الوظيفة في تحديد قيمة كل وظيفة و التعويضات المناسبة لها (المرتب و التقاعد و الحوافز). بحيث تتناسب الأجور و التعويضات مع المهارات المطلوبة للوظيفة و المستوى التعليمي و الظروف البيئية و المخاطر، و من هنا يمكن إعداد نظام سليم للأجور مبني على أساس تقييم الوظائف و دراسة مشاكل الأجور مع العمال و النقابات.

3. تقييم الأداء:

تستخدم المعلومات الناتجة عن تحليل الوظيفة في إمكانية مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالأداء المطلوب أو المستهدف. و من ثم يسهل على الرؤساء معرفة أعمال مرؤوسيههم و مسؤولياتهم و بالتالي إمكانية مراقبتهم و تقييم أدائهم.

4. التدريب:

يساعد تحليل الوظائف في وضع البرامج التدريبية اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. و كذلك مساعدة الجامعات و مراكز التدريب في وضع المناهج الدراسية و البرامج التدريبية التي تتناسب مع مهام كل وظيفة و احتياجات الوظائف العامة.

5. تحسين ظروف العمل:

تحليل العمل غالبا ما يكشف الظروف البيئية مثل الحرارة و الرطوبة و التهوية غير المناسبة ...، كل هذه الظروف يمكن تجنبها أو تحسينها كنتيجة لتحليل و دراسة العمل. كما يمكن التعرف على الوظائف أو الأعمال التي قد تعرض العامل أو الموظف لأخطار معينة أثناء مزاولتها. حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العاملين من هذه الأخطار.

6. ضمان تأدية الواجبات على أكمل وجه:

يساعد تحليل الوظيفة على ضمان أن الواجبات المطلوب تأديتها يتم التكليف بها لوظائف محددة بالفعل. و على سبيل المثال قد يكشف تحليل وظيفة مدير الإنتاج على أنه مسئول عن واجبات محددة تشمل التخطيط للإنتاج أسبوعيا و شراء المواد الخام و الإشراف على الأنشطة اليومية لمشرفي خطوط الإنتاج. و لكن قد تكون هناك حلقة مفقودة تتمثل في الإشراف على إدارة المخزون. في حين أنه لا يوجد شخص مسئول عن ذلك. و من هنا فإن تحليل وظيفة مدير الإنتاج تكشف عن الحلقة المفقودة أو الواجب الذي يتعين التكليف به.

7. الترقية:

تقدم عملية التحليل أساسا جيدا لاتخاذ قرارات ترقية الموظفين و لتقدير مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات الوظيفية و أعبائها . و كلما أثبت الموظف جدارته في عمل مهين كلما كان ذلك مؤشرا على قدرته على تحمل المسؤوليات و الأعباء الخاصة بوظيفة أعلى في التنظيم.

8. تخطيط الاحتياجات البشرية:

تفيد البيانات عن طبيعة الوظيفة وواجباتها و مسؤولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف و الأفراد كما و نوعا. و تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على الاحتياجات من الأفراد.

3. خطوات و مراحل تحليل الوظيفة:

المرحلة الأولى: التخطيط و الإعداد

لكي تقوم المنظمة بتحليل الوظيفة فإنها يجب أن توضح و تحدد ما يلي:

أ. أهداف التحليل، حتى يمكن تحديد أنواع المعلومات المراد جمعها و أساليب ذلك.

ب. عدد الأفراد الذين سيقومون بعملية التحليل. حيث إن ذلك يتوقف على الطريقة المتبعة في التحليل و الوقت المحدد لها و طبيعة و عدد العمال المراد تحليلها و توصيفها و القرض الذي من أجله طلب إجراء التحليل.

ج. تحديد و معرفة الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات و المعلومات المطلوبة. إذ يفضل البعض اللجوء إلى العاملين مباشرة. اعتقادا منهم أن ذلك يسمح بالحصول على أكثر المعلومات تفصيلا. في حين يفضل البعض الآخر الاتصال بالمشرفين لمعرفةهم باختصاص كل وظيفة في أقسامهم و لضمان الدقة في الحصول على المعلومات.

د. تحديد ما إذا كانت المنظمة ستعتمد في عملية تحليل الوظائف على لجنة داخلية أم على لجنة خارجية مع الأخذ في الاعتبار مزايا و عيوب الاثنين. فإن المنظمة غالباً ما تلجأ إلى تشكيل لجنة مشتركة من خبراءها و من الخبراء الخارجيين.

المرحلة الثانية: جمع المعلومات و البيانات

يتم جمع المعلومات و البيانات باستخدام أساليب الملاحظة و المقابلة و الاستبيان، و ذلك في ضوء طبيعة الوظائف المراد تحليلها و تجنب مراعاة ما يلي:

- التأكد من أن العامل يفهم جيداً أن التركيز هنا على الوظيفة و ليس على شاغلها.
- تشجيع شاغل الوظيفة على التحدث عما يجب عمله و ليس عما يقوم به فعلاً.
- تشجيع العامل على التحدث عما يعتقد أنه مهم في عمله. دون أن يؤثر ذلك على الوقت المخصص لجمع المعلومات.
- مساعدة المتحدث على التركيز و تنظيم تفكيره دون التأثير عليه في مضمون الحديث ذاته.
- الاستفادة من المصادر الأخرى التي يمكن أن توفر بيانات و معلومات أولية عن الوظيفة موضع التحليل. و من هذه المصادر الهياكل أو الخرائط التنظيمية للمنظمة. حيث تظهر موقع الوظيفة محل التحليل و مدى ارتباطها بالوظائف الأخرى و مسماها و حركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة و الوظائف الأخرى و تحديد خط المسؤولية و الإشراف.

المرحلة الثالثة: إعداد مسودة تحليل الوظائف

يقوم المحلل هنا بتدوين البيانات و المعلومات التي حصل عليها في نموذج وصف الوظائف. مع ضرورة التأكد من تغطية جميع المجالات المرتبطة بالوظيفة و استخدام الألفاظ البسيطة الواضحة في إعداد كشوف تحليل الوظائف.

المرحلة الرابعة: مراجعة كشوف تحليل الوظائف

يقوم محلل الوظيفة بمراجعة مسودة كشوف التحليل مع كل من شاغل الوظيفة و الرئيس المباشر و أي مستوى إداري آخر إذا لزم الأمر.

المرحلة الخامسة: إعداد كشوف التحليل النهائية

عند مراجعة كشوف التحليل مع شاغلي الوظائف و رؤسائهم قد تظهر بعض المعلومات الجديدة أو قد تظهر الحاجة لإجراء بعض التعديلات الواجب إدخالها على كشوف التحليل قبل تقديمها في صورتها النهائية لاعتمادها من الإدارة العليا.

المرحلة السادسة: تنسيق و تجميع كشوف التحليل

يقوم محلل الوظائف بتجميع كشوف تحليل الوظائف المترابطة في مجموعات، و يعطيها أرقاماً متسلسلة و تدل هذه الأرقام على الإدارات و الأقسام و الوظائف المتنوعة التي تضمها المنظمة حتى يمكن الرجوع إليها بسهولة.

المرحلة السابعة: اعتماد نظام تحليل الوظائف من الإدارة العليا

بعد الانتهاء من إعداد نظام تحليل الوظائف. يقوم مدير إدارة الموارد البشرية برفعه إلى الإدارة العليا للحصول على موافقتها عليه و بعد اعتماده يتم إبلاغ الإدارات المختلفة بالتحليل الخاص بالوظائف التي تضمها و تحتفظ إدارة الموارد البشرية بمجموعة من النسخ للنظام ككل لحين الحاجة إليه.

و بعد الانتهاء من عملية التحليل تصبح لدينا معلومات عن وصف و مواصفات الوظيفة و قد يتبين من ذلك وجود تشابه بين كل من وصف و مواصفات بعض الوظائف. بما يتطلب بالتالي وضعها في مجموعات و تمييز كل مجموعة برقم رمزي يدل عليها دون غيرها و كذلك تمييز كل وظيفة داخل هذه المجموعة برقم خاص بها يميزها عن الوظائف الأخرى داخل المجموعة الواحدة. و يطلق على هذه المرحلة التي يتم فيها تصنيف الوظائف في مجموعات مرحلة تصنيف الوظائف.

نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة

بطاقة تحليل الوظيفة:
اسم الوظيفة:.....رقم الوظيفة.....
الإدارة التابعة لها.....القسم/الشعبة.....
المرتبة الوظيفية.....الدرجة.....

بداية راتب الوظيفة.....نهاية راتب الوظيفة..... المشرف المسئول عن الوظيفة.....
أولا: وصف الواجبات الوظيفية: ■ أهمية هذه الوظيفة في القسم و الشركة ■ الأعمال التي تنفذها يوميا و تحتملها طبيعة العمل اليومي ■ الأعمال التي تقوم بها بين الحين و الآخر ■ عدد الموظفين الذين ترأسهم . حدد أعمالهم ووظيفة كلا منهم ■ ما هو تقريبا عدد ساعات العمل على كل آلة؟ ■ هل يتطلب عملك شروطا عضلية أو بدنية معينة في الشخص الذي يقوم به؟
ثالثا: مسؤوليات الوظيفة ■ المسؤوليات المالية: ■ المسؤوليات الفنية ■ المسؤوليات الإدارية
رابعا: ظروف العمل ■ اضاءة ■ تهوية ■ رطوبة ■ حرارة ■ أخطار ■ عدد ساعات العمل ■ مؤثرات الأخرى
خامسا: المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة ■ المستوى التعليمي

■ الخبرات السابقة ■ المهارات ■ السمات الشخصية ■ أخرى ■ هل تعتقد أن هذه الوظيفة تقودك إلى وظيفة أعلى في الشركة ؟ ■ ما هي هذه الوظيفة و من يشغلها حاليا و ما هي سنوات خدمته؟
.....التوقيع محلل الوظائف

4. أساليب جمع المعلومات:

أولا الملاحظة:

يتضمن هذا الأسلوب قيام محلل الوظائف بالوقوف شخصيا على بعض الأعمال و ملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث توقيت الأداء و التكرار و مدى صعوبة بعض جوانب العمل و انسيابه و كفاءة العمليات الإنتاجية و ظروف العمل و المواد و المعدات المستخدمة في العمل و من خلال الملاحظة يستطيع المحلل إعطاء تقدير و حكم على طبيعة الوظيفة و الجهد المطلوب لأدائها.

و يستخدم هذا الأسلوب أساسا في جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف الفنية التي تتطلب قسطا كبيرا من المهارة كما هو الحال في مراكز الإنتاج مثل عامل خط الإنتاج، حيث يعتمد شاغل الوظيفة على مهاراته الفنية مع الاستعانة ببعض الأدوات أو الآلات و الأجهزة. و لكن لا تكون الملاحظة ملائمة عندما تستلزم الوظيفة كمية من النشاط العقلي الذي لا يمكن قياسه مثل وظيفة التخطيط. كما يصعب استخدامها إذا كان الموظف مرتبطا بأنشطة مهمة تحدث أحيانا مثل الممرضة التي تتولى الطوارئ و غالبا ما يستخدم أسلوب الملاحظة مقترنا بأسلوب المقابلة.

و يجب أن تتم الملاحظة للعامل في الوظيفة خلال دورة عمل كاملة (الدورة هي الوقت الذي يؤخذ لاستكمال الوظيفة و الذي قد يكون دقيقة أو ساعة أو يوم كامل للوظائف المعقدة). و هنا يجب أخذ ملاحظات عن كل أنشطة الوظيفة.

و يستطيع الخبير أو محلل الوظيفة من خلال الملاحظة و تدوين كل ما يراه على الطبيعة أن يضع تصورات عن وصف و مواصفات الوظيفة التي يخضع في النهاية للمراجعة من قبل الرئيس المباشر للشخص شاغل الوظيفة.

ثانياً المقابلة:

يستخدم هذا الأسلوب عادة لتحليل الوظائف في المنظمات الصغيرة لقلة عدد الوظائف بها. و بموجب هذا الأسلوب يقوم المحلل بمقابلة كل من شاغل الوظيفة و رئيسه المباشر معا أو كل على إنفراد، بغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بالوظيفة. كما يقوم في بعض الأحيان بملاحظة شاغل الوظيفة أثناء القيام بعمله ليتأكد من صحة تلك المعلومات التي حصل عليها من خلال المقابلة.

و هناك ثلاثة أنواع من المقابلات هي: المقابلات الفردية مع الموظفين، و المقابلات الجماعية مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة. و المقابلات مع المشرفين الذين هم على إطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

و يجب على المحلل أن يسجل ملاحظات كافية قدر الإمكان من المقالة، فإن عليه أن يقوم بدراسة و مراجعة الحقائق و المعلومات التي سجلها. لبحث عما إذا كانت هناك فجوات أو نقص في المعلومات التي حصل عليها أو تلك التي تحتاج لمزيد من الإيضاحات أو الشرح.

ثالثاً: الاستبيان:

يقتضي أسلوب الاستبيان أو يقوم الموظف أو العامل بنفسه بتعبئة الاستبيان الذي يكون معدا مسبقا. ثم يراجع الاستبيان بمعرفة محلل الوظيفة. و يختلف طول الاستبيان و نوعية المعلومات المطلوبة طبقا لطبيعة الوظيفة هل هي فنية أم إدارية. و يتطلب استخدام الاستبيان التأكد من فهم شاغل الوظيفة للأسئلة أو المعلومات التي يحتوي عليها الاستبيان. كي تكون إجاباته واضحة و محددة و ذلك لضمان الحصول على المعلومات و الحقائق الكاملة عن الوظيفة. و يتطلب الاستبيان أن يكون الشخص ملما بالقراءة و الكتابة و غالبا يعزز أسلوب الاستبيان بالمقابلة. و يمكن إعداد نوعين من الاستبيان أحدهما لفئة العاملين و الآخر لفئة الموظفين. حيث أن المعلومات المطلوبة من

المجموعتين ليست واحدة. و الهدف الأساسي من استخدام الاستبيان هو الحصول على الحقائق الوظيفية لكل وظيفة.

رابعاً: الوصف الذاتي

يمكن الاعتماد على شاغلي الوظائف في تحليل وظائفهم و إعداد بطاقات وصف وظيفي، و هذا يوفر الوقت الذي يستهلكه محلل الوظائف في المقابلة أو الملاحظة لشاغل الوظيفة . و لكن الأفراد لا يجدون دائماً هذا سهلاً. و ذلك قد يرجع إلى أن ما يفعلونه هو جزء منهم. و من ثم قد يجدون صعوبة في تحليل و فحص المعلومات إلى عناصرها المختلفة. و من هنا يكون التوجيه مطلوباً في معظم الحالات.

و في ظل هذا المنهج فإنه ينصح بإجراء جلسات تدريب خاصة بممارس فيها الموظفون تحليل وظائفهم ووظائف الأفراد الآخرين. و يمكن الاعتماد على هذه الطريقة من خلال تجميع شاغلي الوظائف و في ظل توجيه محلل الوظائف بإعداد تحليلاتهم و أوصافهم الوظيفية في نفس المكان. و يكون من المفيد تقديم نموذج وصف وظيفي لتوضيح الاستمارة المطلوبة دائماً.

خامساً: اليوميات و سجلات الأداء:

يتطلب هذا المنهج من شاغلي الوظائف أن يحللوا وظائفهم من خلال الاحتفاظ بيوميات او سجلات أداء لأنشطتهم. و يمكن استخدام ذلك من خلال محلل وظائف كمادة أساسية لوصف الوظيفة. و يحتاج شاغلوا الوظائف إلى التوجيه و الإرشاد عن كيفية إعداد يومياتهم أو سجلاتهم . فإنه يمكن أن يطلب منهم وصف يوم نموذجي على أساس ساعة بساعة. أو يستطيعون تسجيل أنشطتهم في شكل قصصي في نهاية فترة زمنية و هي يوم عادة. إن اليوميات و سجلات الأداء تستخدم بشكل أفضل للوظائف الإدارية التي تتسم بالتعقيد و التي يمتلك فيها شاغلوا الوظائف المهارات التحليلية المطلوبة كالقدرة على التعبير عن أنفسهم بالكتابة.

سادساً: طريقة الأحداث المهمة:

و هي عبارة عن وسائل للحصول على معلومات عن السلوك الفعال و الأقل فعالية و المرتبط بأحداث من الأحداث المهمة أو الحوادث الفعلية. و تستخدم هذه الطريقة في الغالب لتحليل المؤهلات و القدرات.

سابعاً: تحليل العمل الهيراركي

هذه الطريقة تحلل العمل إلى مجموعة هيراركية من الأعمال و الأعمال الفرعية و الخطط. و تحدد الأعمال من حيث الأهداف أو المنتجات النهائية و خطة تحقيق الهدف يتم تحليلها أيضا.

و تبدأ العملية بتحليل العمل الشامل . و هذا يضع المزيد من التحليل لتطوير هيراركية الأعمال الفرعية مع مخرجاتها و تقديم تعريفات للخطط الفرعية المطلوبة لتحقيقها و تشتمل الطريقة على ما يلي:

- استخدام الأفعال التي تصف في عبارات واضحة و دقيقة ما يجب عمله.
- تحديد معايير الأداء. أي مستوى الأداء الذي يجب أن يتحقق في تنفيذ العمل بطريقة مرضية.
- وضع قائمة بالظروف المرتبطة بأداء العمل و التي قد تشمل العوامل البيئية مثل العمل في مناطق بها ضوضاء عالية.

و يستخدم هذا المنهج غالبا للعملية أو الوظائف التصنيعية و لكن مبادئ تحديد المخرجات و معايير الأداء و تحليل الأعمال الفرعية المناسبة عند تحليل أي نمط من الوظيفة.

ثامنا الأداء الوظيفي:

في ظل هذه الطريقة يقوم المحلل بتأدية الوظيفة للحصول مباشرة على ما تتطلبه الوظيفة و ذلك مثل القيام بوظيفة طيار جوي. و هي طريقة ملائمة للوظائف التي يسهل تعلمها في فترة وجيزة و لذلك فهي غير مناسبة للوظائف التي تتطلب تدريباً عالياً أو الوظائف التي ينطوي أدائها على المخاطرة.

5. عناصر بطاقة وصف الوظيفة:

من المفترض أن تنتهي المراحل و الخطوات السابقة إلى وضع بطاقة وصف الوظيفة. و هي بيان مكتوب لما يؤديه شاغل الوظيفة بالفعل و كيف يؤديه و تحت أية ظروف يتم ذلك. و ليس هناك نموذج محدد لكتابة بطاقة وصف الوظيفة و لكن هناك بعض العناصر التي ينبغي توافرها في هذا الوظيفة:

1- التعريف بالوظيفة: يحتوي هذا القسم على ما يلي:

- عنوان أو اسم الوظيفة (مدير مبيعات أو مهندس أو طبيب أو محاسب...)
- كود الوظيفة. مثل فئة المرتب التي تقع فيه الوظيفة.
- تاريخ كتابة وصف الوظيفة.

■ مكان توقيع الرئيس الذي يعتمد بطاقة الوصف.

■ موقع الوظيفة/المصنع/القسم/الإدارة.

■ عنوان الوظيفة و الرئيس المباشر أو المشرف.

■ الحدين الأدنى و الأقصى للمرتب.

■ الدرجة الوظيفية(سكرتير أول، سكرتير ثاني، سكرتير ثالث).

-2-ملخص الوظيفة و أهدافها: يصف هذا القسم الطبيعة العامة للوظيفة. من حيث وظائفها أو أنشطتها الرئيسية فمثلا بالنسبة لوظيفة مدير المواد الخام يشتري بطريقة اقتصادية. و ينظم عملية تقديم المواد الخام. و يخزن و يوزع كل المواد الخام الضرورية على خطوط الإنتاج. و يجب تجنب العبارات العامة مثل يؤدي أية تكاليفات أخرى يطلبها منه الرئيس. لأن مثل هذه العبارة تعطي للمدير مرونة في تحديد الواجبات.

-3-العلاقات: يشمل هذا القسم على علاقات شاغل الوظيفة مع الآخرين داخل و خارج المنظمة. و هي علاقات شاغل الوظيفة مع الذين يرفع تقاريره إليهم و كذلك مع الذين يرفعون تقاريرهم إليه. فبالنسبة لوظيفة مدير إدارة شؤون الموارد البشرية فإنه يقدم تقريراً إلى نائب رئيس علاقات الموظفين. و يشرف على أخصائي الموارد البشرية و التدريب و محلي توصيف الوظائف...، و يعمل مع جميع مديري الأقسام و الإدارات التنفيذية و يتصل بوكالات التوظيف و الشركات المتخصصة في التوظيف و الجامعات و النقابات العمالية.

-4-المسؤوليات و الواجبات: يحتوي هذا القسم على المسؤوليات و الواجبات الخاصة بالوظيفة. و يجب أن يكتب كل واجب منفصلاً عن غيره و مستقلاً. من خلال جملة أو اثنين لوصفه. فمثلاً : يختار و يدرب و يوجه التدريب...، أيضاً مثل يخطط و ينفذ السياسات المتعلقة بجميع مراحل نشاط الأفراد. و كذلك يستقطب و يقابل و يختار الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.

-5-السلطة: يحدد هذا القسم نطاق السلطة لشاغل الوظيفة. شاملاً حدود سلطته في صنع القرار و الإشراف على الآخرين. و كذلك سلطته المالية و اعتماد طلبات الشراء حتى 500 جنيه مثلاً يوصي بزيادة المرتبات أو منح علاوة أو مكافأة أو يقابل و يعين الموظفين الجدد.

6- مستويات و معايير الأداء: هناك بعض الوظائف التي يمكن أن يكون لها مستويات و معايير للأداء، و هذا القسم يحدد مستويات التي يتعين أن يحققها الموظف في كل واجب من الواجبات الأساسية. و لكن وضع معايير و مستويات للأداء ليس أمرا هينا و لذلك يطلب معظم المديرين من مرؤوسيهـم أن يبذلوا قصارى جهدهم.

7- ظروف و بيئة العمل: يتناول هذا القسم ظروف و بيئة الوظيفة. سواء كانت سيئة أو غير سيئة مثل الضوضاء و درجة الحرارة و الغبار و الأتربة و الدخان...، كما يحتوي أيضا هذا القسم على درجة المخاطر التي قد يتعرض لها شاغل هذه الوظيفة.

و عند صياغة بطاقة وصف الوظيفة ينبغي مراعاة مجموعة من المبادئ من أهمها أن تكون البطاقة واضحة. بحيث تكون الواجبات واضحة. دون الرجوع إلى بطاقات أخرى. و أن تكون محددة و مختصرة و أن يتم مراجعتها. بحيث يسأل المحلل أو الخبير نفسه هل سيستطيع الموظف الجديد أن يفهم هذه البطاقة.

بطاقة توصيف وظيفة لمراقب حسابات

كشف وصف وظيفة	
اسم الوظيفة: مراقب حسابات	القسم/الإدارة: إدارة الحسابات
تاريخ الوصف:	درجة الوظيفة:
الوصف العام للوظيفة:	
- تقع هذه الوظيفة على رأس مراقبة الحسابات بالإدارة العامة للشؤون المالية للشركة - يختص شاغلها بالإشراف على إمساك الدفاتر الحسابية و القيد بها و على أعمال الخزينة و مراقبة تنفيذ النظم الحسابية المقررة قانونا - يعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف العام لمدير عام الشؤون المالية و يراجع نتائج أعماله للتأكد من صحة تنفيذها - و يؤدي شاغل الوظيفة أعماله طبقا للقوانين طبقا لقوانين و لوائح مالية و نظم محاسبية محددة. - و يشرف شاغل الوظيفة إشرافا مباشرا على رؤساء الوحدات الحسابية و يسند إليهم الأعمال و يراقب تنفيذها.	

- و تتطلب أعمال الوظيفة إجراء اتصالات بجهات خارجية بصفة متكررة بقصد تحقيق الحسابات الختامية و إتمام الفحص الضريبي و إنهاء متعلقات الشركة مع العملاء.
- و قد ينتج أخطاء شاغل الوظيفة في العمل تعويض أموال الشركة للضياح

واجبات الوظيفة:

- الإشراف على حسن انتظام الدورة المستندية و على القيد بالدفاتر و مراعاة انتظامه
- الإشراف على إعداد موازين المراجعة الشهرية و موازنتها و استقصاء أي فروق أو أخطاء حسابية تظهرها هذه الموازنة.
- إعداد مشروع الموازنة التخطيطية
- متابعة عملية المطالبة لتحصيل مستحقات الشركة لدى العملاء.
- الإشراف على تسوية حسابات البنوك على الأرصدة الدفترية.
- إعداد المذكرات الضريبية فيما يتعلق بتعديلات مصلحة الضرائب على الإقرارات الضريبية.
- إعداد التحاليل المالية للمركز المالي للشركة الدوري و السنوي.

الشروط اللازم توافر لشغل الوظيفة:

- معرفة تامة بالنظم المحاسبية و القوانين و اللوائح و التعليمات المالية
- قدرة على الإشراف و التوجيه و اكتشاف الأخطاء و على البحث و التحليل و استخلاص النتائج
- مهارة في تحويل نظريات المحاسبة العلمية إلى تطبيقات علمية
- بكالوريوس تجارة شعبة المحاسبة مع خبرة في مجال العمل لمدة لا تقل عن أربعة عشرة سنة.
- حضور إحدى دورات التدريب المتخصصة.

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص-ص: 114-115.

6. مداخل تصميم الوظائف:

تشير الدراسات إلى أنه توجد أربع مداخل بديلة و التي يمكن استخدام أي منها في تصميم الوظائف و يمكن تحديد معالم كل الوظائف وفقا لمتطلبات كل مدخل.

1. المدخل التحفيزي:

يستمد المدخل التحفيزي في تصميم الوظائف جذوره من أدبيات الإدارة و علم النفس التنظيمي و يركز هذا المدخل على السمات الوظيفية ذات التأثير النفسي و التحفيزي و يرى أن المتغيرات الاتجاهية مثل: الرضا الوظيفي و الحفز الداخلي و المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية بالإضافة إلى المتغيرات السلوكية مثل المواظبة و الأداء تمثل أهم مخرجات تصميم الوظيفة.

و يسعى أصحاب هذا المدخل إلى زيادة تعقيد الوظائف عن طريق توسيع نطاق الوظيفة أو الإثراء الوظيفي و بناء الوظائف حول أنظمة اجتماعية فنية. و من الأمثلة: نظرية ذات العاملين لهارتزبرغ و التي تزعم بأن الفرد يمكن تحفيزه عن طريق الملامح الذاتية للوظيفة مثل جاذبية محتواها و تطلبها مهارات مرتفعة و حرية التصرف و ذلك مقارنة بالسمات و الخصائص و المهارات للوظائف الأخرى في التنظيم.

و التي قد تشمل الإشراف و ظروف العمل و امتلاك العاملين القدرات الضرورية لأداء العمل و أنهم أخيرا تتوافر لديهم الحاجة للنمو و التقدم الوظيفي. أما إذا افتقد العاملون هذه الخصائص فإن النتائج الايجابية للتحفيز سوف لا تتحقق مهما كانت درجة جاذبية خصائص أو سمات الوظيفة.

إن تصميم الوظائف في ضوء المدخل التحفيزي يستهدف زيادة جاذبية الوظائف و من ثم المكون التحفيزي بها، و لا شك أن جانبا كبيرا من البحوث في مجال توسيع الوظائف أو الإثراء الوظيفي و الإدارة لفرق العمل تستمد جذورها من المدخل التحفيزي في تصميم الوظائف .

2. المدخل الآلي الميكانيكي:

يستمد هذا المدخل جذوره من المدرسة الكلاسيكية الصناعية و يتركز الاهتمام في المدخل الآلي على تحديد أفضل طريقة لهيكلة العمل و التي تعظم الكفاءة الإنتاجية. و يتطلب تحقيق ذلك الحد من تعقيدات العمل لتحقيق المزيد من كفاءة و مرونة الموارد البشرية. بمعنى تبسيط العمل للدرجة التي يمكن معها تدريب أي فرد بسهولة لأداء مهامه. و يركز هذا المدخل على ثلاثة جوانب رئيسية هي تخصيص المهمة، تبسيط المهارة، التكرارية.

و تعتبر مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "فردريك تايلور" أول من لفت الأنظار إلى المدخل الميكانيكي. ووفقا لهذا المدخل يمكن تعظيم الإنتاجية من خلال استخدام مدخل علمي لعملية تصميم الوظائف. لقد حاولت مدرسة

الإدارة العلمية في البداية معرفة أفضل الطرق لأداء العمل و هو ما استلزم إجراء دراسات الزمن و الحركة لتحديد أفضل الحركات أو أكثرها كفاءة. و يعد أفضل الطرق لأداء العمل. يتم اختيار العمال وفقا لقدراتهم على الأداء و تدريبهم بعد ذلك على الطريقة المثلى على أن يتم حثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل.

3. المدخل البيولوجي:

يستند هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى علوم الميكانيكا الحيوية و التي تشمل علوم و دراسة حركة الجسم. و فسيولوجية العمل و تهتم هذه العلوم مجتمعة بدراسة العلاقة بين الخصائص الفسيولوجية و بيئة العمل المادية. و يتمثل الهدف من هذا المدخل في تقليل العبء العضلي على العامل من خلال هيكلة بيئة العمل وفقا للطريقة التي يعمل بها جسم الإنسان. و من ثم فإنه يركز على الحد من آثار العمل السلبية مثل الإجهاد العضلي، الألم و الإرهاق و الشكاوى الصحية.

و قد تم استخدام المدخل البيولوجي في إعادة تصميم المعدات المستخدمة في الوظائف المرهقة جسمانيا. بحيث أن التي تتطلب جهدا أقل تسمح باستخدام المرأة لها. علاوة على ذلك فإن العديد من محاولات استخدام المدخل البيولوجي استهدفت إعادة تصميم الآلة أو التكنولوجيا مثل لوحة المفاتيح في الكمبيوتر أو الكراسي أو المكاتب التي تستخدم لأغراض خاصة بما يزيد من ملائمتها و بالتالي إنتاجية العمل.

4. المدخل الإدراكي (الحركي):

ترجع أصوله إلى مدرسة السلوك الإنساني و بينما يركز المدخل البيولوجي على القدرات الحسية فإن المدخل الإدراكي/الحركي يركز على القدرات و القيود الذهنية للأفراد. محاولا تحسين الاعتمادية، الأمان، أو القدرات الذهنية لأداء الوظيفة. فعند تصميم الوظيفة التي يستطيع بها أي فرد في هذا المستوى من القدرات القيام بها.

و يتشابه هذا المدخل مع المدخل الآلي/الميكانيكي في محاولاته الحد من المتطلبات الذهنية للوظيفة. إن وظائف مثل المراقب الجوي ، في تكرير البترول، مفتش ضبط الجودة. تحتاج إلى قدر كبير من تشغيل المعلومات. في المقابل تحتاج الوظائف الكتابية ووظائف خطوط التجميع مثلا قدرا محدودا من تشغيل المعلومات. و يعني أنه عند تصميم جميع الوظائف فإنه يجب على المديرين إدراك مدى الحاجة لتشغيل المعلومات و التأكد من أن هذه المتطلبات لا تتعدى قدرات الفرد العامل الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة.

الفصل الثالث: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين إستراتيجية المنظمة و الوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية. إذ تعكس الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة و توظف مواردها البشرية فهي تؤثر و تتأثر بإستراتيجية المنظمة و تشكل في الوقت نفسه القاعدة لإدارة الموارد البشرية.

- ✓ هو عملية تحديد و ضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة و المدربة في الوقت المناسب للقيام بوظائف تعرضها المنظمة و تحقيق الرضا الكامل لهؤلاء الأفراد المتقدمين بمهاراتهم لشغل هذه الوظيفة.
- ✓ و هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد و المهارات للمنظمة ككل و كذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حدة و للقطاعات المساندة.
- ✓ هو الوسيلة التي يمكن بها لأية منظمة تأكيد حصولها على العدد الأمثل من العاملين بالتنوع التي تمكنها من إتمام الأعمال بكفاءة و فاعلية و تحقيق المشروعات المستهدفة.
- ✓ هو عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية و الكيفية من الأفراد المؤهلين و القيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة، متوسطة أو طويلة.
- ✓ هو العملية المنظمة و المستمرة لتحليل الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة، و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في ضوء هذا التحليل و في إطار الظروف المتغيرة. و ذلك للتأكد من أن العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة منها.

2. خصائص عملية تخطيط الموارد البشرية :

- عملية حركية ديناميكية مستمرة ليست ساكنة
- عملية متعددة الأنشطة و متداخلة في الوقت ذاته مرنة قابلة للتعديل
- تتضمن برامج متعددة مثل التعيين و التدريب و التوجيه
- تسعى هذه العملية إلى إحداث التوازن بين احتياجات المنظمة و احتياجات الأفراد العاملين

3. مبررات تخطيط الموارد البشرية:

- الحد من حالات المخاطرة و عدم التأكد
- تقدير احتياجات المنظمة من العمالة و تديرها و تمكينها من الوظائف في الوقت المحدد مستقبلا لعدم التعرض لارتباك و توقف العمل
- مواجهة التغيير و التكيف معه (التنافسية، التكنولوجيا، التشريعات الجديدة...)
- توفير العمالة المدربة ذات المهارات العالية
- توفير الكثير من المعلومات اللازمة لإعداد و تنفيذ الأنشطة الأخرى
- جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة مرتبط بالتخطيط طويل المدى
- المساهمة في وضع برامج لنواحي نشاط أخرى، مثل موازنة الأجور و تقدير تكاليف الإنتاج و تصميم برامج التدريب و الأجور.

4. عملية تخطيط الموارد البشرية و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة:

و تتضح هذه المرحلة في جانب الطلب على العمالة. حيث يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة سواء على المستوى القومي أو القطاعي أم المنظمة، حيث يتم تحديد الاحتياجات على مستوى القسم ثم على مستوى الإدارات ثم على مستوى المنظمة ككل. و منها يمكن التحديد على مستوى المناطق المحلية ثم التجميع على المستوى الإقليمي ثم تجميع الاحتياجات على المستوى القومي.

5. أهداف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

- إعداد موازنة الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمة.
- اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف و بالأعداد المناسبة و اختيار الحوافز المناسبة لاستمرار فعالية و أداء هذه العناصر.
- تمكين المنظمة من توقع مشكلات الفائض أو العجز المحتملة من الأفراد. و بالتالي العمل على الاستعداد المسبق لمواجهة هذه المشكلات و الآثار السلبية التي قد تنتج عن حدوثها.

- ضمان تحقيق التوازن بين العرض و الطلب للموارد البشرية على مستوى يتماشى مع احتياجات المنظمة و في ظل الظروف البيئية المحيطة. الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد و من ثمة زيادة درجة الرضا الوظيفي في العمل.
- زيادة قدرة التنظيم أو المنظمة على المنافسة بنجاح. حيث يعتمد ذلك إلى حد كبير على كيفية التنبؤ و الرقابة على تكلفة العمل . و ذلك نتيجة لـ كبر حجم تكلفة الأجور و المرتبات و التي تمثل بنـدا كبيرا من بنود الاتفاق. لتحقيق الأهداف المرجوة من تخطيط العمالة في المنظمة.

6. مقومات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

من أهم المقومات الواجب توافرها لضمان وجود تخطيط سليم للاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى المنظمة ما يلي:

- مدى استقلالية المنظمة و حريتها في اختيار و تعيين الموارد البشرية بها. ذلك أنه يصعب على المنظمة تخطيط الموارد البشرية فيها. إذا كانت المؤسسات و الهيئات المركزية تتحكم في عملية الاختيار و التعيين.
- اقتناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري.
- الربط و التكامل بين تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية و التخطيط الشامل للمنظمة من ناحية أخرى. و لكي يكون هناك تكامل داخلي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية فإنه يجب تطوير خطط الاستقطاب و اختيار موظفين جدد. أما بالنسبة للتكامل الخارجي. فإنه يعني أن خطط الأفراد يجب أن تكون جزءا من عملية التخطيط الشاملة للمنظمة، حيث تكون هناك خطط للدخول في أعمال جديدة أو العكس أو لبناء أو عدم بناء مصانع جديدة أو لتخفيض مستوى الأنشطة التي لها انعكاسات مهمة على العمل في شكل استقطاب و تدريب.
- توافر نظم معلومات إدارية للتخطيط مع ضرورة تحديث البيانات و المعلومات أولا بأول حتى يمكن وضع تخطيط سليم للعنصر البشري بالمنظمة.
- ضرورة تزامن التخطيط القصير الأجل مع التخطيط الطويل الأجل للموارد البشرية حتى تكون هناك رؤية مستقبلية ذات مدى معين. مع توافر المرونة الكافية للتنفيذ في الأجل القصير.

- المراجعة الدورية لخطط الاحتياجات من الموارد البشرية حتى يمكن التأكد من فعالية هذه الخطط و إمكاناتها في تحقيق أهداف المنظمة.

7. مراحل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف التنظيمية:

يجب أن يكون المخطط للموارد البشرية على دراية و إلمام تام بالأهداف التنظيمية الحالية و المستقبلية التي تتنوع ما بين أهداف تسويقية و أهداف إنتاجية و أهداف إدارية، و بعد ذلك تتم عملية ترجمة أهداف المنظمة إلى صورة كمية سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات من المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة.

و تجب دراسة و تحديد خطط المنظمة الطويلة و القصيرة الأجل. فيما يتعلق بالثبات أو النمو و الانكماش. و تبعا لما هو سائد من عوامل خارجية تتمثل في التكنولوجيا السائدة و أثر العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و القانونية في سوق العمل الداخلي و الخارجي.

المرحلة الثانية: تحليل الطلب و الاحتياجات من الموارد البشرية:

إن تحليل الطلب من الاحتياجات من الموارد البشرية هو عملية تقدير الأعداد المطلوبة من الأفراد في المستقبل و كذلك المهارات و الكفاءات المطلوبة. و هناك مجموعة من الأساليب لتحليل الطلب يمكن تقسيمها إلى نوعين أساليب كمية و أساليب غير كمية.

1. الأساليب الكمية:

و هي تشمل: تحليل الاتجاه، و تحليل المعدلات، و تحليل الارتباط.

أ. تحليل الاتجاه:

هذا المنهج يعني دراسة اتجاهات الاحتياجات من الموارد البشرية للمنظمة خلال فترة زمنية سابقة. لتقدير احتياجاتها المستقبلية. و مثالا يمكن حساب عدد الموظفين في نهاية السنوات الخمس الماضية أو ربما العدد في كل مجموعة فرعية (بائعون، أخصائيو الإنتاج، سكرتيرون..) في نهاية هذه السنوات. و الهدف هنا هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من خلال الافتراض الأساسي بأن ما حدث في الماضي سيستمر في المستقبل.

إن هذا المنهج يعتبر تقديراً أولياً حيث نادراً ما يتم عليه بمفرده لوجود عوامل كثيرة تؤثر على الاحتياجات الوظيفية المستقبلية مثل التغيرات في حجم كل من المبيعات و الإنتاج و مستوى التكنولوجيا المستخدمة و نوعية الموارد البشرية و مستوى الإنتاجية.

ب. تحليل المعدلات:

يعتمد هذا المنهج على العلاقة بين عاملين مثل حجم المبيعات من ناحية و عدد البائعين المطلوبين من ناحية أخرى. و مثلاً : أفترض أن البائع في شركة ما عادة ما يحقق مبيعات في السنة قدرها 500000 جنيه و أنه في كل سنة من السنتين السابقتين كانت الاحتياجات البشرية 10 بائعين. لتحقيق 5 مليون جنيه من المبيعات. أيضاً نفترض أن خطة الشركة تتضمن زيادة مبيعاتها إلى 8 مليون جنيه في السنة القادمة إلى 10 ملايين في السنة التالية. إذن في حالة بقاء معدلات إيرادات البيع للبائع كما هي 500000 جنيه سوف تكون هناك حاجة إلى 6 بائعين جدد في السنة القادمة.

$$(5000000-8000000)/500000 \text{ تساوي } 6 \text{ بائعين}$$

و في السنة التالية سوف تحتاج إلى أربع بائعين آخرين لتحقيق الـ 6 مليون جنيه في المبيعات الأخرى.

$$(8000000-10000000)/500000 \text{ تساوي } 4 \text{ بائعين.}$$

و بالإضافة إلى ما سبق يمكن استخدام تحليل المعدلات للمساعدة في تقدير الاحتياجات الوظيفية الأخرى مثل معدل أو نسبة سكرتير لكل بائع بنفس الطريقة السابقة.

و تجدر الإشارة إلى أنه في ظل تحليل المعدلات يتم افتراض بقاء الإنتاجية على ما هي عليه ففي حالة زيادة أو نقص إنتاجية المبيعات. فإن النسبة أو المعدل من مبيعات البائع سوف تتغير.

ج. الرسم البياني أو معدلات الارتباط:

هي عبارة عن طريقة بيانية تستخدم للمساعدة في تحديد العلاقة بين متغيرين لتقدير الاحتياجات المستقبلية. إن استخدام هذه الطريقة يتضمن تحديد ما إذا كان نشاط العمل و المستويات الوظيفية مرتبطين أم لا. فإن كانا مرتبطين يمكن تقدير الاحتياجات الوظيفية في ضوء تقدير و التنبؤ بنشاط العمل.

د.أساليب دراسة العمل:

يمكن استخدام أساليب دراسة العمل عندما تكون مناسبة لتطبيق قياس العمل. لحساب مدة العمليات التي يجب أن تأخذها و عدد الأفراد المطلوبين. و في ظل هذا الأسلوب يكون معروفا الساعات المعيارية للعمل المباشرة. إذا كانت أوقات العمل المعيارية قد تأسست على أساس قياس العمل. إن الساعات المعيارية لكل وحدة من المنتج تتضاعف إذن بحجم الانتاج المخطط له. لتعطي إجمالي الساعات المخططة للفترة.

2. الأساليب غير الكمية:

ا.تقديرات الإدارة أو المديرين:

تتمثل هذه الطريقة في قيام المديرين بالتفكير في أعباء العمل المستقبلية و تقدير الأفراد الذين سيحتاجونهم. و قد يبدأ ذلك من أسفا لأعلى حيث يقوم المديرون التنفيذيون برفع مقترحاتهم إلى الإدارة العليا للموافقة عليها أو من أعلى إلى أسفل. حيث يتم إعداد و تقدير احتياجات المنظمة من خلال الإدارة العليا التي تعمل بناء على مشورة إدارة شؤون الموارد البشرية و تتم مراجعة هذه التقديرات و الموافقة عليها من مديري الإدارات. و قد تكون الطريقة الأفضل في استخدام تقديرات المديرين هي تبني المنهجين معا. و لكن يجب أن تكون هناك إرشادات موضوعة لمديري الإدارات توضح الافتراضات الخاصة بالأنشطة الوظيفية بالشركة في المستقبل و التي لها تأثير على هذه الإدارات. كما يجب أن تكون أهداف الشركة محددة وواضحة. و بناء على هذه الإرشادات و الأهداف يضع مديرو الإدارات تنبؤاتهم في استمارة موضوعة لهذا الغرض. و يمكن تشجيعهم للحصول على مساعدة في هذه المرحلة من إدارة الموارد البشرية التي تعد في ذلك الوقت احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. و يمكن مراجعة النوعين من الاحتياجات من خلال لجنة تخطيط الموارد البشرية التي توفق بينهما مع مديري الإدارات. ثم ترفع تقريرا نهائيا إلى الإدارة العليا عن الاحتياجات البشرية المستقبلية للتصديق عليه.

ب.أسلوب التجربة و الخطأ :

يستند هذا الأسلوب إلى قاعدة التجربة و الخطأ . فمثلا قد تقرر الإدارة تقدير احتياجاتها من الأفراد على أساس أن كل زيادة في المبيعات السنوية بمقدار 15 بالمائة تستلزم تعيين خمسة مندوبي بيع. و هذا الأسلوب و إن كان يتسم بالبساطة و السهولة إلا أنه يفترض ثبات العوامل و المؤثرات الأخرى المحيطة بالمنظمة فضلا عن عدم استناده إلى أساس علمي.

ج. أسلوب التقدير على أساس مراكز العمل :

يتم تطبيق هذا الأسلوب في بعض المنظمات المتخصصة مثل شركات الطيران و الفنادق و المطاعم و يتم التقدير هنا اعتمادا على طبيعة المنظمة و حجم عملياتها فإذا كان عدد العاملين اللازمين للعمل في فرع ما من فروع إحدى المنظمات 20 فردا. فإن إنشاء فرع مشابه لحجم الفرع الأول سيتطلب نفس العدد.

المرحلة الثالثة: تحليل العرض من الموارد البشرية:

بعد الانتهاء من تحليل الطلب يتم البحث عن المصادر الداخلية و الخارجية التي يتوافر بها العرض من الموارد البشرية. و يمكن التمييز بين العرض الداخلي و العرض الخارجي:

1. العرض الداخلي:

و يقصد به أعداد الأفراد الموجودين بالمنظمة في كل تصنيف وظيفي و الذين سيستمرون في كل وظيفة أو سينتقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة أو الذين سيتركون العمل بها، و هناك عدة أساليب يتم على أساسها تحليل العرض و هي:

أ. أسلوب المخزون من المهارات:

يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة مصنفيين على أساس الوظيفة و الإدارة و العمل و مستوى المهارات و المكانة و السن و مدة الخدمة و التعليم. و تجب الدقة في جمع المعلومات. بحيث يتم توجيه السؤال: لماذا نحتاج إلى هذه المعلومات و فيما سوف تستخدم بعد الحصول عليها؟

كذلك قد يكون من الضروري معرفة عدد الأفراد المحتمل ترقيةهم و أماكن وجودهم و أيضا تحليل الموظفين من حيث السن يساعد على تحديد المشاكل الناتجة عن التقاعد المفاجئ لمجموعة من الأفراد و ما هي توقعات الترقية، و من المهم أيضا تحليل مدة الخدمة. نظرا لما سيوفره من دليل على معدلات البقاء و التي تعتبر أداة ضرورية لاستخدامها من قبل المخططين في التنبؤ بالموارد البشرية. كذلك تحليل الموارد الحالية يجب أن ينظر إلى النسب و المعدلات القائمة بين المستويات المختلفة من الموظفين و العمال المهرة و شبه المهرة و المباشرين و غير المباشرين. و العمالة المكتتبية بالنسبة للعمالة الإنتاجية أو الفنية. و تشمل تلك العملية على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

■ تحديد عدد العاملين حاليا في المنظمة بما لديهم من: مهارات، قدرات و خبرات.

- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات و القدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال. و يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة من: طلبات الاستخدام التي سبق و أن تقدموا بها عند تعيينهم، و تقارير تقييم الأداء و قوائم و سجلات و مستندات الأجور و الرواتب.

ب. تحليل معدلات الفاقد و الدوران الوظيفي:

يتعين تحليل تنقلات الموظفين و الفاقد منهم و ذلك للتنبؤ بالفاقد في المستقبل و تحديد الأسباب التي تؤدي إلى ترك العمل و من ثم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة ذلك. و يمكن قياس الفاقد بالوسائل التالية:

- معدل ترك الخدمة: يشير إلى نسبة الفاقد في الموظفين و هي وسيلة تقليدية لقياس الفاقد من خلال المعادلة التالية: معدل ترك الخدمة يساوي عدد تاركي الخدمة خلال فترة زمنية معينة (سنة)/عدد الموظفين في نفس الفترة*100.

- معدل الاستقرار: يمكن حسابه من خلال المعادلة التالية:

عدد الذين مدة خدمتهم سنة فأكثر/عدد الذين تم تعيينهم من سنة*100. و هذا المؤشر يمدنا بمؤشر عن اتجاه الموظفين للخدمة الأطول للبقاء في المنظمة، و لذلك يبين درجة الاستمرارية في التوظيف. و لكن هذا يمكن أن يكون أيضا مضللا. حيث إن المؤشر لن يكشف عن المواقف المختلفة بالسرعة التي توجد في المنظمة أو القسم مع نسبة عالية من الموظفين الذين لهم مدة خدمة طويلة بالمقارنة بواحد حيث أن أغلبية الموظفين خدمتهم قصيرة.

- تحليل طول الخدمة: يمكن التغلب على العيب السابق إذا تم تحليل متوسط مدة الخدمة للأفراد الذين يتركونها

2. العرض من خارج المنظمة:

عادة ما تلجأ المنظمة إلى الخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية حينما لا تكفي الأعداد الموجودة بها، و يستلزم تحليل العرض الخارجي قيام المخططين بدراسة و تحليل و التنبؤ بالعوامل التالية: المهارات و القدرات المتوفرة في السوق، و معدل البطالة و نوعيتها و هل هي موسمية أم مقنعة. و اتجاهات و سياسات التدريب و التعليم في الدولة و الهجرة و توزيع الموارد البشرية على الأنشطة المختلفة و النشاط و الوضع الاقتصادي القائم، و في ضوء

نتائج تلك الدراسة و التقييم لتلك العناصر في أسواق العمالة يستطيع مخططو الموارد البشرية أن يقرروا إن كان بالإمكان الاعتماد على المصادر الداخلية أم الخارجية.

المرحلة الرابعة: تحقيق التوازن بين كل من قوى الطلب و قوى العرض:

هناك ثلاث حالات:

- ✓ زيادة الطلب على العرض: عجز
 - ✓ زيادة العرض على الطلب: فائض
 - ✓ زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف و زيادة العرض في مجموعة أخرى
- ففي حالة العجز قد تلجأ المنظمة في حالة العجز إلى واحد أو أكثر من البدائل التالية:

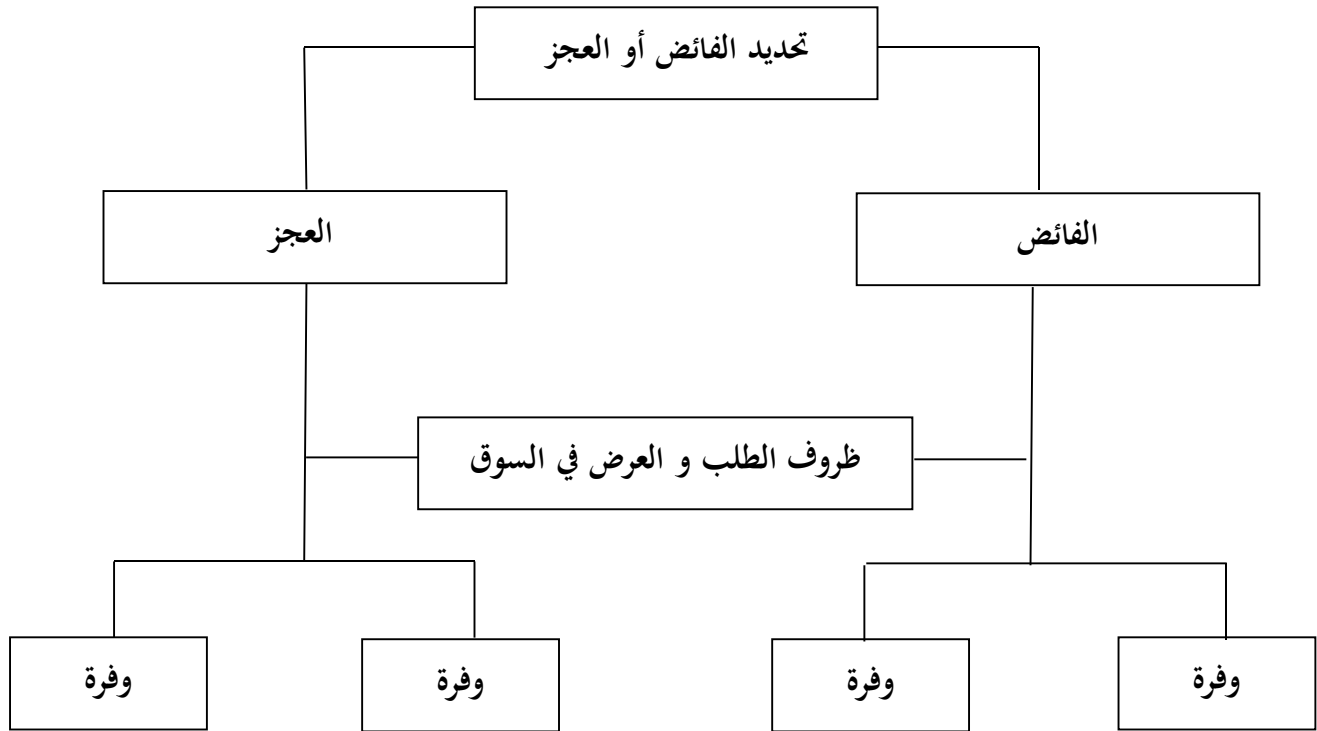
- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف
- استخدام العمالة المؤقتة
- زيادة فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد
- زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام
- تحسين برنامج الأجور و الحوافز و ربطه بزيادة إنتاجية الفرد
- التدريب و إعادة التدريب
- تكبير الوظائف إحلال التكنولوجيا محل العمال

أما في الحالة الثانية أي حالة زيادة العرض عن الطلب (الفائض) فقد تلجأ المنظمة إلى استخدام واحد أو أكثر من البدائل التالية:

- تخفيض ساعات العمل
- تشجيع التقاعد المبكر
- تخفيض عمليات التوظيف
- استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة في بعض الوظائف
- سياسة إنهاء الخدمة

أما في الحالة الثالثة فيتم توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في الوظائف الأخرى. إن تطبيق مثل هذه السياسة يستلزم من المنظمة إعادة تأهيل الأعداد الزائدة و تدريبهم لتولي الوظائف الجديدة بدلا من اللجوء إلى إنهاء خدمات العمالة الزائدة وتوظيف أشخاص جدد.

تحديد الفائض و العجز في العمالة



-البحث عن مصادر اختيار جديدة -التساهل في عملية الاختيار -تقديم بعض المغريات المرتبطة بالمنصب -إحلال تكنولوجيا جديدة	-التقاعد -تشجيع التقاعد المسبق -توقيف عملية التوظيف -تشجيع العطل غير مدفوعة الأجر -تخفيض ساعات العمل -طرد بعض العمال	-التدريب و إعادة التدريب -الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة	-التقاعد -تشجيع التقاعد المسبق -توقيف عملية التوظيف -تشجيع العطل غير مدفوعة الأجر -تخفيض ساعات العمل -طرد بعض العمال
---	--	--	--

المصدر: معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان

العربية، بدون دار طبع، الطبعة الأولى، 2010.ص:96

الفصل الرابع: الاستقطاب والاختيار والتعيين

بعد الانتهاء من التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية. تكون الخطوة التالية هي إعداد جمع أو حشد من طالبي الوظيفة يمكن الاختيار بينهم. و بطبيعة الحال كلما زاد عدد المتقدمين للوظيفة.

تمكنت المنظمة من تحقيق درجة أكبر من الانتقائية. فلو تقدم اثنان فقط لملء وظيفتين شاغرتين قد لا يكون لدى المنظمة بديل آخر سوى تعيينهما. و لكن لو تقدم نحو عشرة أو عشرين طالبا للوظيفة. يمكن للمنظمة استخدام أساليب مثل المقابلات أو الاختبارات للمفاضلة بينهم و اختيار الأفضل.

أولا : الاستقطاب

1. مفهوم الاستقطاب:

يقصد به عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة. و من منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض و الطلب على العمالة أي من لديهم وظائف شاغرة و من يبحثون عن وظائف و في كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف
- نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف
- احتمال قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المنظمة لشغلها

و يتمثل الغرض العام من الاستقطاب التنظيمي في ضمان أنه عندما تخلو وظيفة ما فإن التنظيم سوف يكون قادرا على الحصول على عدد مناسب من الأفراد المؤهلين الذين يرغبون في الانضمام لقوة العمل بالمنظمة. و عملية الاستقطاب بحد ذاتها ليست عملية سهلة تنطوي على مجرد الإعلان في إحدى الصحف ثم تلقى الاستجابة و لكنها عملية تحتاج إلى نوع من الإبداع و الخبرة.

2. أهداف الاستقطاب:

تتوقف فعالية عملية الاستقطاب بداية على مدى جذب أعداد كبيرة من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة فالهدف ليس جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد بغض النظر عن مؤهلاتهم إذا ما كان المتقدمون لشغل الوظائف من خلال الاستقطاب لا تتوافر لديهم المؤهلات الكافية لشغل تلك الوظائف.

3. المهمة الأولى لجهود الاستقطاب الفعالة:

- الإعلان عن الوظيفة بالطريقة التي تحث المؤهلين فقط لشغلها على التقدم بينما تحجب الأفراد غير المؤهلين عن الاستجابة لذلك الإعلان. و بصفة عامة كلما زاد عدد المتقدمون من المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة لكما زادت فرصة المنظمة في العثور على أنسب الأفراد لشغل تلك الوظائف.
- هو التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف. حيث أن هناك farkا جوهريا بين عملية الاستقطاب و عملية الاختيار و تحتاج كل منهما إلى مهارات خاصة. و عليه فإن محاولة القيام بالجانبين في وقت واحد قد يترتب عليه عدم النجاح في كليهما.
- هو توفير معلومات كافية للأفراد عن الوظائف المتوقع شغلها و ليس خداع الأفراد لقبول وظائف سوف يرفضونها إذا توافرت لديهم معلومات أكثر عنها.
- إن أحد الأسباب القوية لاستقالة الأفراد من الوظائف بعد شغلها هو أنها لا ترقى إلى توقعاتهم و طموحاتهم و مساهمهم الوظيفي.

4. مجالات الاستقطاب:

- سياسات الأفراد و التي تحدد نوعيات الوظائف التي يجب على المنظمة عرضها أو تقديمها لسوق العمل.
- مصادر الاستقطاب المستخدمة في الحصول على المرشحين و التي تؤثر في نوعية الأفراد الذين يمكنهم التقدم لشغل الوظائف.
- سلوكيات القائم بالاستقطاب و التي تؤثر في التوافق المدرك بين الوظيفة و المرشح لشغله.

5. العوامل المؤثرة في جهود الاستقطاب :

- حجم المنظمة: مثلا منظمة يعمل بها 30000 عامل سوف تجد نفسها في حالة بحث دائم عن عاملين جدد.

- طبيعة نشاط المنظمة: مثلاً يلاحظ أن شركات الأكل السريع و شركات الخدمات المتطورة و حتى الشركات التي تدفع معدلات أجور منخفضة و التي ترتفع معدلات دوران العمل بها تقوم بعمليات استقطاب بصفة مستمرة قياساً على النوعيات الأخرى من الشركات.
- سوق العمل: سوق العمل و مدى وفرة المعروض من التخصصات التي تحتاجها المنظمة من عدمه، و كذلك الظروف الاقتصادية العامة و مدى سيطرة حالات الرواج أو الكساد في بيئة عمل المنظمة. بمعنى أن وجود الرواج يؤدي إلى زيادة الطلب و النزعة نحو التوسع. و هو ما يؤدي إلى البحث عن عاملين جدد حتى تتمكن من تلبية الطلب الإضافي أو حاجتها إلى التوسع و العكس صحيح.
- بيئة العمل: ظروف العمل و مستويات الراتب و تشكيلة الحوافز و المزايا الوظيفية الأخرى سوف تؤثر في دوران العمل و من ثم مدى تكرار الحاجة لجهود الاستقطاب. نشاطاً رئيسياً من أنشطة مواردها البشرية بالمقارنة بالشركات ذات معدل النمو البطيء أو السلبي.

6. مصادر استقطاب العاملين:

يتوقف نجاح عملية الاستقطاب جزئياً على مدى التوافق بين مصادر الاستقطاب و نوعية الوظائف المراد شغلها. مثل الإعلان في الجرائد، التلفزيون أو إرسال خطابات للمؤسسات التعليمية.

و يعني ذلك أن بعض مصادر الاستقطاب تكون أكثر فعالية عن غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف. من ناحية أخرى فإن كل مصدر له مزاياه و عيوبه التي يجب أخذها بالحسبان عند عملية البحث عن أشخاص ذي المهارات و الخبرات المطلوبة لجودة الأداء.

و بصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من مصادر الاستقطاب و هما المصادر الداخلية و الخارجية.

١- المصادر الداخلية:

تعتمد العديد من المنظمات على شغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق العاملين لديها. إما من خلال الترقية أو النقل أو الانتداب، و يعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث الداخلي، و الذي يعكس جهود انتقاء الأفراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا إرادياً لشغل الوظيفة أو تم ترشيحهم بواسطة إدارة الموارد البشرية أو تم تزكيتهم بواسطة بعض المسؤولين في التنظيم. و تلخص أهم المزايا المصاحبة لاستخدام المصادر الداخلية فيما يلي:

- ✓ تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح
- ✓ التنبؤ بإمكانية النجاح في العمل الجديد نظرا لتوفر المعلومات عن الأداء
- ✓ وسيلة جيدة لتنمية العلاقات مع العاملين
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين
- ✓ انخفاض التكلفة بالمقارنة بالاستقطاب الخارجي
- ✓ تنمية الولاء التنظيمي
- ✓ المعرفة الجيدة بالتنظيم و سياساته
- ✓ إمكانية استخدام الترقية الداخلية كتقرير لفئتي الإدارة الوسطى و العليا
- و من أهم سلبياته:

- ✓ أنه يحرم المنظمة من استخدام كفاءات خارجية ربما تكون أفضل قدرة على شغل الوظيفة و تحقيق الغرض منها.
- ✓ استخدام المصادر الداخلية قد يتولد عنه الصراع و الخلافات و المنافسة الضارة و من ثم التأثير على الأداء.
- ✓ أيضا قد يؤدي تكثيف استخدام البحث الداخلي من خلال الترقية إلى التأثير السلبي على معنويات أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار و هو ما يؤدي إلى النتيجة نفسها.

-ب-المصادر الخارجية:

من أهم المصادر الخارجية لاستقطاب العمالة:

● الإعلان:

من الملاحظ أن هناك تركيزا على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد و يتم ذلك من خلال أسلوبين أساسيين:

- يمكن نشر الإعلانات في الوسائل التي تقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة مثلا مجلة الإدارة تقرأ بصفة أساسية عن طريق المهتمين بالأمور التي تعالجها هذه المجالات سواء الأطباء أو الصيادلة.
- نشر إعلان في صحيفة عامة يحتوي على معلومات كثيرة عن المنظمة و الوظيفة و مواصفات شغلها و التي يمكن أن تفيد في عملية التصفية الذاتية.

● مكاتب التوظيف:

تساهم مكاتب التوظيف على أنواعها كافة سواء كانت عامة أم خاصة مساهمة ايجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة و المعروض منها (مثلا وزارة القوى العاملة في مصر).

- توصيات العاملين الحاليين:

يحدث ذلك عندما يسأل العاملون الحاليون عن آرائهم و مقترحاتهم بخصوص عاملين جدد. فالموظف الحالي يكون على علم باحتياجات المنظمة من الأفراد و في الوقت نفسه لديه فكرة عن الشخص الذي يريد تعيينه. و بالتالي فمن المحتمل أن يقوم بالتوفيق بين كلا الجانبين.

- المدارس و الكليات:

كثير من المنظمات تقم بمجهودات خاصة لإنشاء و المحافظة على علاقات بناءة بينها و بين هذه المعاهد و الكليات المختلفة في مجال تخصصها حتى يتسنى لها الحصول على الأفراد المطلوبين.

- نقابات العمال:

تعتمد بعض المنظمات ذات العلاقات الوطيدة بالنقابات على مساهمة هذه النقابات في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف. و تسهم هذه الطريقة في تبسيط إجراءات الاستقطاب و من ثم الحد من تكلفة الاستقطاب.

- المتقدمون العرضيون:

تشكل طلبات التوظيف التي تقدم باليد أو البريد مصدرا هاما للأفراد.

- محابة الأقارب:

قد يصبح تعيين الأقارب أمرا محتما في برامج توفير الأشخاص و ذلك في المنظمات المملوكة أسريا. و إذا كانت تلك السياسة لا تتفق مع أساليب و أسس التوظيف السليمة إلا أنها تعتبر من قبيل تنمية الاهتمام و الولاء للمنظمة.

- قواعد بيانات التوظيف:

في أمريكا توجد حوالي 1160 مؤسسة تقوم ببيع قواعد بيانات عن فئات الخبراء و التخصصات كافة و تساعد هذه الإدارة المنظمة في الوصول إلى فئات العاملين المستهدفين في أقل وقت ممكن و المفاضلة بينها للوصول إلى أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.

● عقود العمل:

إما بالساعة أو العمل اليومي أو الأسبوعي أو عقود العمل السنوية.

7. تقييم فعالية برنامج الاستقطاب :

يمكن الحكم على فعالية برنامج الاستقطاب من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس من بينها:

- عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة
- عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل
- عدد حالات التعيين النهائي الناجحة التي اجتازت فترة الاختبار

و على الرغم من أن هذه المقاييس المذكورة مهمة إلا أن الاختبار الحقيقي لكفاءة برنامج الاستقطاب يكمن في استمرار هؤلاء الأفراد و استقرارهم بالوظائف التي تم اختيارهم من أجل شغلها و هو ما يستلزم متابعة التعيين النهائي.

ثانيا: اختيار الأفراد

1. مراحل عملية الاختيار:

إذا كان الهدف من عملية الاستقطاب هو جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين لشغل الوظيفة. تأتي عملية الاختيار لتحقيق التوافق بين المتقدمين بمهاراتهم و خبراتهم و بين متطلبات الوظيفة.

و تشمل عملية الاختيار سبع خطوات و هي:

1. التصفية المبدئية: و من خلالها يتم الحصول على معلومات تفيد في الحكم المبدئي على مدى صلاحية الفرد للوظيفة تنطوي هذه المرحلة على إجراءين هما:

■ مراجعة البيانات

■ إجراء مقابلة شخصية أولية.

و في ضوء مراجعة توصيف الوظيفة أو شروط شغلها قد يتم استبعاد بعض المتقدمين.

2. استكمال طلب التوظيف: بمجرد الانتهاء من عملية التصفية المبدئية يتم توجيه المتقدمين لاستيفاء بيانات طلب التوظيف. و هو نموذج خاص بالمنظمة مصمم للحصول على معلومات محددة. تفيد في الحكم المبدئي على صلاحية فرد ما للتقدم لشغل الوظيفة. و عموما يجب أن يوفر طلب التوظيف حدا أدنى من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي مثل التعليم و المهارات و التدريب و الأعمال السابقة و الإنجازات. كما قد تستخدم المنظمة تصميمًا نمطيًا لطلب التوظيف، و من المهم أن تكون القوائم قصيرة و تفي بأغراض التصفية المبدئية.

3. اختبارات التوظيف: تساهم الاختبارات في كشف عينة السلوك أو الأداء الفردي المستقبلي للفرد. و هناك اختبارات شخصية و اختبارات الميول و الاهتمامات و اختبارات القدرات و اختبارات التحصيل و اختبارات الذكاء و تندرج كلها تحت مفهوم الاختبار السيكولوجي.

4. المقابلة الشاملة: عادة ما يتم عقد مقابلة شاملة لأولئك الذين اجتازوا اختبارات التوظيف بواسطة إدارة الموارد البشرية أو بعض مديري الإدارة العليا أو احد المشرفين أو مزيج من هؤلاء و ذلك من أجل: تقييم الدافعية للعمل و القدرة على التعامل مع الضغط الوظيفي و إمكانية التكيف مع التنظيم.

5. مراجعة بعض المصادر الأخرى: مثل الاتصال بجهات العمل السابقة للحصول عن معلومات عن أداء الفرد و سلوكياته و سبب تركه للعمل السابق، أو مراجعة بعض زملاء العمل أو المؤسسات التعليمية أو التدريبية أو أي جهات أخرى قد تفيد في الحكم على صلاحية المعلومات المتوفرة عن شاغل الوظيفة المرتقب. إن القاعدة في هذا المجال هي أن الأداء المستقبلي للموظف يمثل امتدادا للأداء السابق.

6. الفحص الطبي: الغرض منها التعرف على مدى توافر اللياقة الصحية للقيام بالعمل المطلوب و بالإضافة إلى هذا الهدف هناك أهداف أخرى:

■ تفادي مشكلات الغياب و الانقطاع عن العمل

■ حماية المنظمة من المطالبات غير المبررة و الدعاوى القضائية لبعض العاملين بسبب الاستغناء أو إدعاء

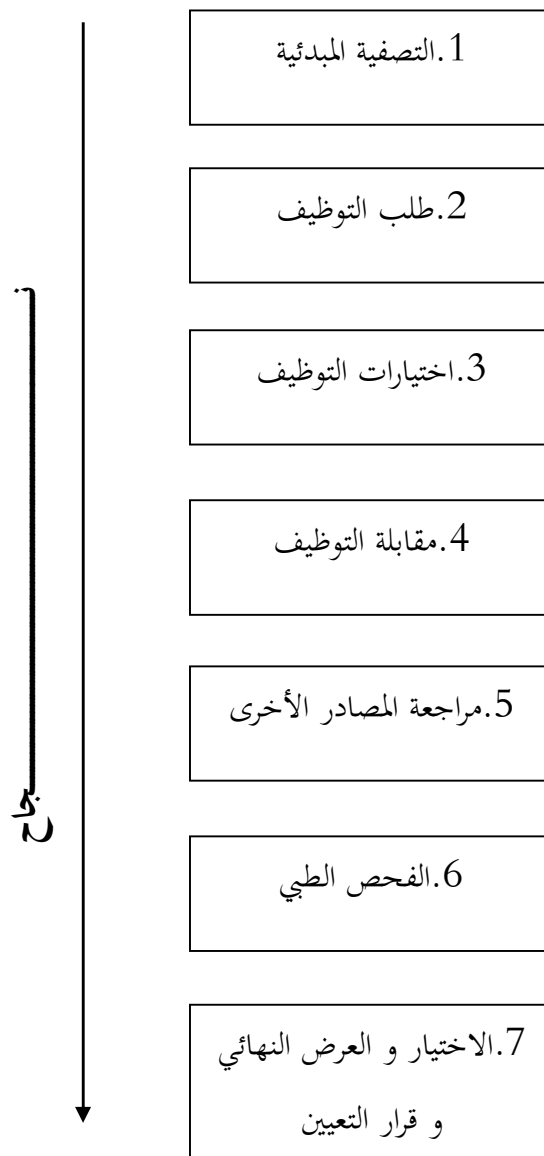
الإصابة نتيجة العمل بالمنظمة.

■ حماية العاملين من الأمراض المعدية.

■ التأكد من توافر المتطلبات الدنيا لإدراج الفرد ببرامج التأمين الصحي و التقاعد.

7. قرار التعيين النهائي: بالنسبة لأولئك الأفراد الذين ينجحون في تخطي المراحل السابقة فإنهم أصبحوا مؤهلين لتلقي عرض العمل بصفة نهائية. و الذي قد تشترك في تقديمه عدة جهات.مثلا للأغراض الإدارية مثل تحديد الراتب قد تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم العقد، إلا أن دورها يكون إداريا. أما اتخاذ القرار التعيين النهائي فيجب أن يكون بواسطة مدير الجهة التي سوف يلتحق بها الفرد.

مراحل عملية الاختيار



المرجع بتصريف: سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الاردن، 2010

، ص:135

2. أساليب الاختيار:

1. طلب التوظيف:

يحمل بيانات عن الفرد المتقدم للتوظيفة.

2. طلب التوظيف المرجع:

هو أداة جيدة للمساعدة على التمييز و المقارنة و الترجيح بين جميع المتقدمين أو طالبي الوظيفة من حيث إمكانية نجاحهم في أداء العمل. حيث يتركز على معلومات معينة توضح إمكانية التنبؤ بنجاح الفرد من خلال تصميم جيد لهذه الأداة. حيث تميز كل فرد من المتقدمين عن الآخرين و بناء التحفيز ثم الترجيح للترجيح للتوظيفة (إعطاء أرقام مثلا مقابل المعلومات عن الفرد).

3. اختبارات التوظيف:

هي مجموعة من الاختبارات النوعية التي تجرى للمرشحين لشغل الوظائف لتحديد مدى توافر صفات أو مهارات محددة لديهم تؤهلهم لشغل الوظائف المتقدمين لها و من هذه الاختبارات:

أ- الاختبارات النفسية/الكتابية: و توجد العديد من فئات الاختبارات التي يمكن للمنظمة استخدامها في مجال الاختيار منها اختبارات الذكاء و الإدراك و الفهم و الشخصية و الميول و القدرات.

ب- اختبارات محاكاة الأداء: زاد الاهتمام باستخدام اختبارات محاكاة الأداء لبعض المهام السلوكية للتوظيفة و بعض الأدوار المتعلقة بها.

4. عينات العمل:

هي وسيلة يقوم بمقتضاها الفرد المرشح للتوظيفة بالأداء الفعلي لجزء من متطلبات أو مسؤوليات الوظيفة. و من مميزات عينات العمل مقارنة بالاختبارات النفسية أنها تتمتع بقدرة تنبئية أعلى نظرا لتشابه محتويات الاختبار مع المحتويات الفعلية للتوظيفة. و هذه النوعية من الاختبارات تقلل من احتمالات الدعاوى القضائية لأولئك الذين يفشلون في اجتياز الاختبارات. أما آثارها السلبية فهي: تفتقر للعمومية، تتطلب تصميم اختبار خاص لكل وظيفة، صعوبة تطوير عينات جديدة للعمل لكل وظيفة على حدا، صعوبة تطبيق هذه الوظيفة على جميع المستويات

الوظيفية (حيث يصعب استخدامها بالنسبة للوظائف الإدارية لأنه من غير الممكن تصميم اختبار عينات عمل بحيث يمكن أن يتناول الأنشطة الإدارية كافة).

5. مراكز التقييم:

تمثل أحد أشكال التسهيلات التي يتم من خلالها تنفيذ اختبارات محاكاة الأداء. و تتكون من مجموعة من الاختبارات أو التطبيقات التي تستخدم لأغراض التنمية و تقييم الأداء. و تستخدم هذه النوعية من التسهيلات للتعرف على القدرات الإدارية الكامنة لدى الأفراد المرشحين لشغل هذه النوعية من الوظائف و تستند مراكز التقييم إلى استخدام مجموعة من الإجراءات التي تتضمن اختبارات فردية و جماعية. و يمر المرشحون خلال هذه المجموعة من الاختبارات حيث يتم تقييمهم بواسطة المديرين التنفيذيين، المشرفين الممارسين و بعض أخصائي علم النفس. و كما هو الحال بالنسبة لعينات العمل فإنها نظرا لأن هذه الاختبارات مصممة لمحاكاة العمل الذي يقوم به المديرون بالفعل فإنها تميل إلى أن تكون أداة تنبؤية دقيقة للأداء المستقبلي.

6. المقابلات:

هي نوع من المحادثات الهادفة في عملية تكوين القوى العاملة بالمنظمة. المقابلة قد لا تقتصر على كونها وسيلة للحصول على المعلومات بل قد تتطرق إلى توجيه النصح للمرشح و تحقيق نوع من العلاقات العامة. و من أهداف المقابلة الجماعية إجراء تقييم للشخصيات و تحديد من تظهر عليه الصفات القيادية.

و من مزاياها:

- الحصول على البيانات الضرورية التي تساعد في التنبؤ بالنجاح المحتمل للمرشح.
- ترشد المقابل في الحصول على الحقائق و تكشف عن المعلومات ذات القيمة الكبيرة عن المتقدم في ضوء معايير الأداء الموضوعة سلفا.
- توفر وسائل تقلل من التحيز الشخصي للمقابل
- أما المقابلة غير الموجهة فإنها تعطي للمتقدم الفرصة للتعبير عن نفسه اختيار و تحديد موضوع المناقشة و يتم ذلك من خلال سؤال مثل: اشرح لي بالتفصيل خبراتك في عملك السابق. له حرية التعبير عن نفسه بصورة كاملة دون تدخل من المقابل.
- أما عيوب المقابلة:

- إن المعرفة عن المرشح قد تؤدي إلى تحيز تقييم القائم بالمقابلة.
- إن المقابل يتوافر لديه نموذج ذهني مسبق عن الشخص الملائم للوظيفة مما يقلل من موضوعية المقابلة.
- ميل المقابل إلى تفضيل المرشحين الذين يتوافقون معهم في الآراء و الاتجاهات أو النزاعات الشخصية.
- يؤثر ترتيب المتقدمين للمقابلة في عملية التقييم حيث تميل لتنفيذ و تخصيص وقت أكبر في البداية بينما يحدث العكس بالنسبة للمقابلة المتأخرة.
- يؤثر ترتيب المعلومات المجمعة على التقييم النهائي. فوجود انطباع عن مستوى التعليم أو الخبرة قد يؤثر على إدراكات القائمين بالمقابلة المعلومات التالية أو اهتمامهم للحصول عليها.
- نسيان مضمون المقابلة بعد انتهائها.
- التسرع في الحكم من البداية.

و يوضح الجدول الموالي متطلبات نجاح المقابلة:

متطلبات نجاح المقابلة

المرحلة	القائم بالمقابلة	المتقدم لشغل الوظيفة
قبل المقابلة	- الاطلاع على طلب التوظيف - التعرف على أهداف المقابلة - مراجعة إجراءات المقابلة - إعداد و صياغة الأسئلة - التعرف على زمان و مكان المقابلة	- المظهر اللائق - مراجعة طلب التوظيف - الاستعداد النفسي - الإلمام بزمان و مكان المقابلة
أثناء المقابلة	- الترحيب بالمتقدم - التوجيه لمكان الجلوس - التعرف بأعضاء اللجنة - الإنصات بعناية	- الرد على التحية - الجلوس في المكان المخصص - التعرف المختصر و الفعال - إبراز الخلفية الوظيفية

- إبراز المهارات و القدرات الوظيفية - إظهار الرغبة و الحماس للالتحاق بالعمل - الثقة بالنفس - توجيه الأسئلة الملائمة	- تدرج الأسئلة - تنوع الأسئلة - التقديم الجيد للمنظمة - التلميح عن قرب انتهاء لمقابلة - السؤال عن استفسارات - بيان الخطوات التالية	
- الإلمام بموعد مراجعة المنظمة - متابعة التطورات في المنظمة - مناقشة بنود العقد	- تسجيل النتائج - إبلاغ المتقدمين بالنتيجة - المناقشة التفصيلية حول عقد العمل	بعد المقابلة

المرجع: سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص: 148

ثالثا: التعيين:

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف و التي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار و أخيرا التعيين، فخطوات الاختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من مراحل الاختيار قبل الوصول إلى اتخاذ قرار التعيين أو حجه. يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية: إصدار قرار التعيين، و التهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة و أخيرا التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة و ثبات صلاحية الموظف.

1. إصدار قرار التعيين:

تتلى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار و الاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب و الميزات الأخرى التي سيحصل عليها و عادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو أقل يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عمله.

2. التهيئة المبدئية:

و هي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة و الوظيفة و العاملين معه، و يتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات و السلطات الوظيفية و بأهداف المنظمة و سياساتها الرئيسية و علاقة عمله بها. و يمكن أن نحقق ذلك من خلال

عدة وسائل منها الكتب و النشرات و أدلة العمل و الأفلام و التسجيلات و الزيارات الميدانية لأماكن العمل في المنظمة.

3. متابعة و تقم الفرد خلال فترة التجربة:

يعين الفرد تحت التجربة لمدة قد تصل إلى سنة، و يبقى الموظف خلال هذا الفترة تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر و في نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد و يضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4. تثبيت الموظف و تمكينه:

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح و يثبت كفاءته و يفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله تنتهي فترة الاختبار و يعين بشكل نهائي. و هنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة و تهيئة الظروف المادية و المعنوية اللازمة لتنفيذ العمل. فالتمكين مبدأ أساسي من مبادئ التوظيف. فحسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين و على قدرات الشخص و أمانته بل و على مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور و تهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل.

الفصل الخامس: تدريب و تنمية الموارد البشرية

1. تعريف التدريب:

- هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات و مشاعر العاملين من أجل زيادة و تحسين فاعليتهم و أدائهم.
- التدريب أو التنمية يعني الجهد المخطط و المنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء.
- إستراتيجية التدريب هي عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و يعرفه البعض بأنه إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة. إن التدريب يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات و الاتجاهات و السلوك. فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون، كيفية أدائهم للعمل، و اتجاهاتهم نحو العمل، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين و الزملاء.
- يعرف التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد، و يعرفه أيضا بأنه عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و تستهدف إكسابه المعارف و الخبرات و الاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه.

2. أهمية التدريب:

- التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية و الإدارية فبدون قوة بشرية مطورة و قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
- و حيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد و ينمي مهاراته فإنه و من هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للفرد و يزيد من درجة أمانه الوظيفي.
- كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهم لا يقتصر على موظف دون آخر . فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها و يحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته و إدارة عمله بشكل أفضل.

3. فوائد التدريب للمنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة
- تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة
- تحسين معنوية العاملين
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية
- تحسين نوعية الإنتاج و زيادة كميته
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية
- تنمية مناخ مناسب للنمو و الاتصالات بين العاملين في المنظمة
- تخفيض الحوادث و إصابات العمل

4. فوائد التدريب للأفراد:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق و التوتر و الاغتراب و الصراع داخل المنظمة
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي
- يقلل التدريب من أخطاء العاملين و من حوادث العمل
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل و الحديث و الاستماع
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الانجاز
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها.

5. فوائد التدريب و أهميته:

يستهدف التدريب رفع قدرات الأفراد و الوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز و من هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة و الفاعلية في أية منظمة و من أبرز فوائد التدريب ما يلي:

- تخفيض وقت التعليم للوصول إلى الأداء المطلوب: فباستخدام مدرّبين مؤهلين و أكفاء و طرق ملائمة للتجريب في المواقف المختلفة. تستطيع الإدارة أن تخفض فترات التعليم مقرونا بارتفاع إنتاجية العاملين الجدد.
- تحسين أداء العامل الحالي: فالتدريب لا يقتصر على العاملين الجدد بل يمتد أيضا ليشمل العاملين القدامى. حيث يساعد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة لهم بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي. بسبب زيادة المهارة و المعرفة عن العمل.
- تكوين الاتجاهات: من أهداف التكوين تكوين اتجاه معين لدى العامل عن الشركة لتحقيق تأييده لأنشطة الشركة و الحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.
- المساعدة في حل المشكلات الناتجة عن عمليات التشغيل: فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أم عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث، الشكاوي، انخفاض الروح المعنوية.

6. مراحل تصميم نظام تدريبي فعال:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

و من أهم الأساليب المساعدة في الكشف عن الاحتياجات للتدريب ما يلي:

1. متابعة المظاهر التنظيمية السلبية:

ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة، زيادة نسبة التالف و العادم، العمالة الزائدة، الصراع مع الإدارة، كثرة الشكاوي، ضعف الانضباط، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة الغياب، التأخير في الإنتاج و عدم مقابلة الاحتياجات في مواعيدها.

2. التحليل التنظيمي:

و يشمل ثلاثة جوانب هي:

- تحليل العمل أو المهام: توفير المعلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة أو أوجه الضعف تلك التي تحتاج إلى تدريب، و تساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تحليل التنظيم: يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف و مدى كفاءة الموارد البشرية و المادية لتحقيق هذه الأهداف (معرفة المشاكل التنظيمية).

- تحليل الفرد: دراسة العامل من ناحية قدراته و مؤهلاته و دوافعه اتجاهاته و حاجاته و سلوكه الوظيفي مدى تعاونه و حب للعمل و إخلاصه و قدرته على الاتصال و التفاهم و مدى انسجامه مع الآخرين.

3.تقييم الأداء: و هو وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل.

4.الاختبارات: قد تقوم الإدارة بإجراء اختبارات مثل اختبارات الذكاء أو القدرات أو المهارات لقياس مدى أداء العامل لعمله. و تساعد الاختبارات في تحديد الحاجات التدريبية المحددة.

5.المقابلات و الاستقصاءات التي تجري مع الأفراد و الإدارة: و تفيد في الوقوف على المشاكل و نقاط القوة و الضعف التي تحتاج معالجتها برامج تدريبية خاصة.

6.بعض المؤشرات الأخرى: توسع المنظمة، تغير تفضيلات المستهلكين، إضافة منتجات أو خدمات جديدة، وجود تصميمات جديدة، وجود تشريعات جديدة.

المرحلة الثانية: ضمان استعدادات العاملين للتدريب

أي تقييم ما إذا كان العاملون يتوافر لديهم الاستعداد للتعلم أم لا. و على الرغم من أن المديرين ليسو في العادة مدربين إلا أنه يمكنهم أن يقوموا بدور هام في هذه العملية و السؤال: كيف؟ أحد الوسائل هو ضمان أن العاملين يتوافر لديهم الدافع للتعلم و يعني ذلك رغبة المتدرب في تعلم محتويات البرنامج، و يمكن للمدراء تحقيق ذلك من خلال:

1.ضمان الفاعلية الذاتية للعاملين: يقصد بالفاعلية الذاتية اعتقاد العامل بأنه سوف يتمكن من تعلم محتويات البرنامج بنجاح. فقد تصبح البيئة التدريبية مصدر تهديد لأولئك العاملين الذين قد لا يمتلكون خلفيات تعليمية كافية أو يفتقدون إلى الخبرة في مجال معين يرتبط ببرنامج التدريب.

2.فهم منافع التدريب: من المهم تعريف المتدربين بالمنافع الوظيفية و الشخصية و المهنية التي تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية.

3. إدراك الاحتياجات التدريبية و الاهتمام بالأهداف الفردية: يستوجب توفير الدافعية للتدريب كذلك إدراك العاملين لنواحي القوة أو الضعف في قدراتهم و مهاراتهم من ناحية و قدرة البرامج التدريبية على تحسين نواحي الضعف أو تدعيم نواحي القوة من ناحية أخرى.

4. فهم سمات بيئة العمل: تؤثر بيئة العمل على الدافعية للتعلم و من أداء السمات البيئية المؤثرة على الدافعية للتعلم كل من القيود الوقفية مثل: نقص الأدوات الملائمة، نقص المواد و المهمات، ضعف الدعم المالي و غيرها.

المرحلة الثالثة: توفير بيئة محفزة للتعلم

يتضمن التعلم إحداث تغيير مستمر في السلوك و لضمان اكتساب العاملين لنواحي المعرفة و المهارات التي تشملها البرامج التدريبية و تطبيق هذه المهارات و المعلومات في وظائفهم فإن البرامج التدريبية يجب أن تستند إلى بعض مبادئ التعلم الرئيسية و من أهم هذه المبادئ:

1. تحديد الغرض من التدريب: تزداد فرص التعلم عندما يحاط المتدرب علماً بالغرض و النتائج المتوقعة من التدريب.

2. استخدام التجارب الخاصة للمتدربين: تزداد احتمالات التعلم عندما يرتبط التدريب بالخبرات و المهام ذات القيمة أو المعنى في الوظائف الحالية للعاملين و لزيادة معنى و أهمية التدريب فإن المواد التدريبية يجب تصميمها في ضوء المفاهيم و المصطلحات و الأمثلة المألوفة لدى المتدربين.

3. الحفز على التدريب: تأتي في مقدمة مبادئ التدريب ضرورة وجود الرغبة لدى العامل على التعلم أي وجود حافز قوي لديه لتحسين أدائه و تعلمه مهارات أخرى جديدة تساعده على الأداء السليم.

4. معرفة النتائج: يمكن تحقيق تقدم في تدريب العاملين وحفزهم على التدريب من خلال تعريفهم الذي وصلوا إليه من خلال التدريب.

5. تعزيز نتائج التدريب: هناك ارتباط بين معرفة نتائج و ضرورة اتخاذ الإجراء التصحيحي و ذلك لتعزيز و تقوية عملية التدريب.

6. الممارسة العملية: يعكس هذا المبدأ ضرورة إعطاء الفرصة المتكررة للمتدربين في ممارسة أنشطتهم بالطريقة المتوقعة أن يمارسوها بها مهامهم بعد انتهاء برنامج التدريب.

7. التوزيع الزمني للتدريب: من العوامل التي تؤثر على فعالية التدريب مدى توزيع الفترات الزمنية للتدريب خلال موسم معين.

8. التدريب الكلي مقابل التدريب الجزئي: من المهم في التدريب تحديد ما إذا كان الأصوب تدريب الشخص على العمل ككل أي وحدة واحدة أو تقسيمه إلى أجزاء على أن يتم تدريبه على كل جزء من هذه الأجزاء على حدا.

المرحلة الرابعة: ضمان نقل أثر التدريب

و يمكن تعزيز نقل أثر التدريب إلى الوظيفة من خلال عدة وسائل:

1. الإدارة الذاتية: فبرامج التدريب يجب أن تهيئ العاملين لإدارة أنشطتهم للمعارف و المهارات و أنماط السلوك الجديدة في وظائفهم على وجه التحديد يجب إعطاء المتدربين أثناء انعقاد البرامج التدريبية الفرصة التي تعوق دون استخدام هذه المعارف أو المهارات تحديد النتائج الايجابية و السلبية المتعلقة باستخدامها بالإضافة إلى مراقبة استخدامهم لهذه المعارف و المهارات.

2. الإدارة التشاركية: من السائل الجيدة لمشاركة الإدارة في نقل أثر التدريب استخدام خطط العمل التنفيذية حيث يجب على المتدربين الاشتراك مع مديريهم في تصميم خطة توضح الخطوات التي يجب أن يتبعها المتدرب لتطبيق المهارات و المعارف الجديدة في الوظيفة.

3. توفير بيئة عمل إيجابية: تتأثر عملية نقل أثر كذلك بمدى الدعم الذي يحصل عليه المتدربون من الزملاء و المشرفين و الإدارة، مثلاً يمكن استخدام المقابلات مع المتدربين لإلقاء الضوء عبر وسائل الاتصال المختلفة على العاملين الذين نجحوا في تطبيق مهارات جديدة في العمل و مناقشة فرص النجاح المحققة.

المرحلة الخامسة: طرق التدريب

1. التدريب أثناء العمل: يتم التدريب في مكان العمل عن طريق المشرف أو احد العاملين القدامى.

2. التدريب عن طريق القاعات التدريسية: هذه الطريقة مفيدة عندما يكون الهدف هو تعليم الأفراد المبادئ العلمية لموضوع معين أو التعرف على اتجاهات نظريات معينة، و أيضا التدريب على كيفية التعامل مع المشاكل أو عندما يكون العمق في المعرفة مطلوبا في هذه النواحي. فقد تكون هناك بعض المظاهر بالنسبة لكل الوظائف تقريبا و التي

تظهر أنه من الأحسن تعلمها من خلال التدريب عن طريق القاعات الدراسية و ليس التدريب أثناء العمل إلا أن عيوبها أكثر من مزاياها. و هو اقتصار الجانب العملي و الممارسة الفعلية لموضوع التدريب على نقاط أغلبها أكاديمية.

3. التدريب عن طريق مراكز التدريب الملحق بالمنظمة: و هو من الأساليب التي تجمع بين التدريب أثناء العمل و خارج العمل و يطبق هذا الأسلوب عن طريق المنظمة و ذلك في مكان العمل و تقوم هذه الطريقة على أساس إعطاء المتدربين توجيهات عن تشغيل الآلات و المعدات التي تشبه تلك التي سيعملون عليها مستقبلا.

4. التدريب التكميلي: يتم عن طريق المعاهد العليا و الجامعات و هناك الكثير من الشركات التي تشجع العاملين على المشاركة في برامج هذه المعاهد العلمية المتخصصة عن طريق سداد نفقات اشتراكهم في هذه البرامج. خاصة إذا تمت هذه البرامج بنجاح و حققت النتائج المرجوة منها. و أيضا هناك الكثير من الشركات التي تشجع العاملين بها و تحثهم على الانضمام و المشاركة في أنشطة الهيئات الفنية و المهنية. و غالبا ما تدفع لهم تكاليف العضوية فيها و تكاليف حضور الاجتماعات و الندوات. و التي بفضلها يلم الفرد بأحدث التطورات في مجال تخصصه.

المرحلة السادسة: تقييم فعالية التدريب

يمكن تصنيف نتائج التدريب في أربع مجموعات و هي:

1. رد الفعل: و يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات و المدرب و المحتوى و التوقيت.
2. التعلم: و تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ و الحقائق و الأساليب و المهارات و العمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي. و يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم. كما تستخدم في بعض الحالات أساليب تمثيل الأدوار أو المحاكاة لتقييم جانب التعلم.
3. السلوك: و يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب بعد تدريبه، و يتم تقييم الجانب السلوكي عن طريق سؤال المدربين أو المشرفين أو زملاء التدريب عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز البرنامج التدريبي عليها.
4. النتائج: و يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي و قد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدل دوران العمل أو الفاقد في الوقت و المواد كما تشمل زيادة الإنتاجية و التحسن في الجودة أو خدمة العملاء.

و يمكن استخدام كل من السلوك و النتائج في تحديد نقل أثر التدريب بمعنى تحديد المدى الذي تسبب فيه التدريب في إحداث تغييرات في السلوك أو أثر في المعايير الموضوعية لفاعلية المنظمة.

7. طرق تصميم نتائج التدريب:

توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها للوقوف على فعالية التدريب و منها:

1. الاستقصاءات و الاختبارات: توزيع استقصاء على المتدربين عند نهاية البرنامج و ذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج و أهم المشاكل التي واجهتهم و من الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء و المقترحات من خلال المقابلات مع المتدربين أو إجراء اختبار عند بداية البرنامج و آخر عند الانتهاء منه.

2. مؤشرات الأداء: من الأمثلة على هذه المؤشرات: كمية و جودة العمل المناسب لعمال الإنتاج و رجال البيع و الموزعين و غيرهم من العاملين و قد تتم المقارنة على أساس معايير موضوعية سلفا تتم مقارنتها بنتائج الأداء بعد انتهاء برنامج التدريب.

3. قياس الأداء: و يكون قياس الأداء قبل و بعد التدريب، و ذلك بالنسبة لمجموعتين الأولى يطلق عليها المجموعة القياسية و الثانية المجموعة التدريبية، و يتم تطبيق هذه الطريقة عن طريق اختيار مجموعتين متماثلتين من العاملين من حيث درجة التعليم و الخبرة و المهارة و ظروف العمل و أخيرا الأداء ثم إجراء تدريب لإحدى هاتين المجموعتين (المجموعة التجريبية) و عدم تدريب المجموعة الثانية (المجموعة القياسية) و بعد فترة من انتهاء برنامج التدريب يتم اختيار مقياس للأداء ثم تجرى مقارنة لنتائج أداء المجموعتين.

4. السلاسل الزمنية: في ظل هذه الطريقة يتم تجميع النتائج قبل و بعد التدريب على فترات زمنية دورية . كما يمكن استخدام المجموعات القياسية مع السلاسل الزمنية . و من مزاياها إمكانية تحليل مدى استقرار عائد التدريب عبر الوقت. و عادة ما تستخدم هذه الطريقة بالنسبة للبرامج التي تركز على تحسين نتائج يمكن ملاحظتها مثل: معدلات الحوادث الإنتاجية، الغياب و التي تختلف بمرور الوقت.

مثلا يتم استخدام أسلوب السلاسل الزمنية لتقييم مدى مساهمة البرامج التدريبية في تحسين سلوك الأمان الوظيفي في صناعة المواد الغذائية حيث أظهرت النتائج تحسن سلوك الأمان لدى العاملين الذين التحقوا بالبرامج بالمقارنة بأولئك الذين لم يلتحقوا به.

8. معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي:

1. ردود أفعال المتدربين:

و يقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج و يمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل مدى شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة، أي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، ز أيها أكثر صعوبة أو سهولة و هكذا، و ميزة هذا المعيار سهولة قياسه. إلا أن صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما اكتسبه فعلا من معلومات أو مهارات يبقى موضع تساؤل. ذلك لأن تصور و إدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التدريبي عليه شيء و الآثار فعلية لذلك البرنامج على معلوماته و مهاراته شيء آخر.

2. التعلم الذي اكتسبه المتدرب:

أي المبادئ و الحقائق و الطرق و الأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي. و يغم أن هذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى الموظف و رغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية و دقة من المعيار السابق لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد و ليس سلوكه الفعلي في العمل.

3. سلوك المتدرب في العمل:

أي قياس مدى التغير الحاصر في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي و مقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية. كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو شكاوى المراجعين أو هكذا..

4. النتائج على مستوى المنظمة:

و هنا نقيس آثار التدريب على المنظمة ككل و ليس لفرد المتدرب، كأن نلاحظ التكاليف أو كمية الإنتاج أو جودته ، المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل، شكاوى الزبائن.... و واضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة و هو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب. لكن هذا المعيار يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي برنامج تدريبي نظرا لتدخل العديد من العوامل الخارجية التي قد يفشل كل من المتدرب و إدارة التدريب في التحكم بها.

الفصل السادس: نظام الأجور والحوافز

أولا الأجور:

1. مفهوم الأجر:

هو المقابل المادي للجهد الذي يخصصه العامل للوظيفة و المنظمة. "فمن وجهة نظر العاملين تعد الأجور وسيلة أساسية لإشباع حاجاتهم المادية و الاجتماعية و هي من أهم العوامل تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل و زيادة إنتاجيته أو إهماله و ضعف إنتاجيته.

و من وجهة نظر المنظمات تمثل أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج. و أي زيادة فيها تعني زيادة في تكاليف الإنتاج. مما يفرض عليها أن توازن بين ما تدفعه من أجور و حوافز مادية و ما تحصل عليه من مردود أو إنتاج كنتيجة لهذه الأجور و الحوافز.

إن المنظمة و هي تسعى لوضع نظام للأجور إنما تستهدف ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة. بحيث يعكس اختلاف الأجور اختلافا حقيقيا في مستوى صعوبة و أهمية الوظائف المختلفة. كذلك تستهدف المنظمة تحقيق مستوى عال من الإنتاجية. بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة من الإنفاق على عنصر العمل.

إنه من الأهمية بمكان وضع هيكل للأجور يتسم بالعدالة و الموضوعية و يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع و الرضا للموارد البشرية. و يشعر العامل فيها أن الاختلاف في الشرائح الأجرية مرجعه درجة الصعوبة و الأهمية النسبية بين الوظائف.

2. عوامل تحديد مستوى الأجور:

1. قدرة الشركة على الدفع: و هو عامل كثيرا ما تتمسك به النقابات عند طلب الزيادة في مستوى الأجور، و كم طالبت النقابات برفع أجور منتسبيها مستندة إلى القدرة المالية للمشروع و اعتبرت الربحية حجة لدعم زيادة الأجور.

2. المساومة الجماعية: و هي تستخدم في الدول الرأسمالية لزيادة الأجور، إذ من خلال تفاوض الإدارة و النقابات تحدد ظروف و شروط العمل و منها الأجور.

3. سوق العمل: و عادة ما تتمسك الإدارة بميكانيكية السوق في تحديد الأجور. ففي ندرة الوظائف يلزم على الإدارة دفع معدلات أجور عالية و ذلك لجذب العاملين.

4. تكلفة المعيشة: إن هذا العامل تفرضه مصلحة الإدارة و العاملين معا، غدا سيضطر بعض العاملين للبحث عن عمل آخر إن لم تدفع لهم الإدارة أجورا تضمن مستوى مناسباً من العيش، و قد تمنح بعض المنظمات مخصصات غلاء المعيشة للمحافظة عليهم.

5. التشريع: و قد تتدخل الدولة في تحديد الحد الأدنى للأجور أو دفع مخصصات للعمل الإضافي تحدد مداها و احتسابها.

3. أسس تحديد الأجور :

- أن تعكس الاختلافات في الأجور بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات و مسؤوليات الوظائف
- تناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل مثيلاتها مع المنظمات الأخرى في المحيط نفسه، فانخفاضها يؤدي إلى ترك الموظفين الأكفاء العمل في المنظمة للعمل في المنظمات الأخرى و انخفاض الإنتاجية تبعاً لذلك.
- التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد و ما تتحمله المنظمة نظير تلك القوة من تكاليف إجمالية في شكل أجور و نفقات أخرى كالمزايا و الخدمات التي يحصل عليها العاملون.
- التناسب بين الأجور و تكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين.
- وضع حدود دنيا و عليا لأجر الوظيفة.
- أن يعكس نظام الأجور الارتباط بين ما يدفع العامل كمقابل و بين أدائه الفعلي.
- تناسب نظام الأجور مع قدرة المنظمة المالية و مركزها المالي.

4. معايير تحديد الأجور:

1. الأداء: إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجراً يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعية و محددة بشكل مسبق، و تكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين كم الأداء و نوع الأداء. فمثلاً قد ينتج الفرد كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية متدنية. و قد يكافأ على هذه الكمية و يتم التغاضي عن النوعية.

2. الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا.

3. الأقدمية: و هو العامل الأكثر وضوحا و استخداما في نظام أو قانون الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي.

4. المؤهل العلمي و الخبرة: إن المؤهل العلمي و الخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة بالعمل. و لسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة و الخبرة.

5. مستوى صعوبة الوظيفة: يعتمد هذا المعيار على مواصفات شغل الوظيفة (الفكرية و الجسدية) في تحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجرا أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكريا و جسديا، كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.

6. المستوى المعيشي السائد و مستوى الأسعار السائدة في السوق: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل. و أدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم. مما يجعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية و المنتظرة في مستويات الأسعار.

5. نظم دفع الأجور:

1. نظام الدفع على أساس الوقت (الأجر الزمني):

يتم احتساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله دون النظر إلى كمية الإنتاج التي أنجزها الفرد أو جودته. و قد يتحدد الدفع في هذه الحالة بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو بالشهر أو بالسنة. و تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق و أكثرها شيوعا في المنظمات.

تصلح هذه الطريقة في الحالات التالية:

■ في الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة و مثالها وظائف الصيانة أو الوظائف الكتابية.

■ عند عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج و الجهد المبذول. و عندما يكون من غير الممكن التحكم في كمية إنتاج العامل، كما لو كان يعمل على خط التجميع. و كانت سرعته محكومة بسرعة الآلة التي يعمل عليها. و كانت سرعة الآلة معروفة مقدما و ليس للعامل سيطرة عليها.

- إذا كان الإنتاج غير منتظم بسبب حدوث أعطال لا دخل للعامل فيها.
- عند عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية إنتاج العامل أو وجود صعوبات في تحديد كمية الإنتاج.
- عند حاجة العمل إلى عناية و اهتمام خاص و كانت الجودة أهم من الكمية. بحيث أن أي زيادة في سرعة أداء العمل تلحق أضرارا بجودة المنتجات.

2. نظام الأجر التشجيعي (الأجر على أساس الإنتاج أو القطعة):

إن الأساس الذي تقوم عليه هذه الطريقة هو الزمن الذي يقضيه الفرد في أداء واجبات و مسؤوليات وظيفته. و لا تكون كمية العمل محددة بل تقديرية. و تتحمل المنظمة المسؤولية كاملة عن جميع الخسائر. كما تحصل من ناحية أخرى على جميع الأرباح المتولدة عن أداء العاملين.

يشجع استخدام هذا النظام في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة. و في ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على معدل إنتاجيته. فالخاصية الأساسية للدفع وفق هذا النظام هي أن العمل المطلوب تأديته تحدد له قيمة معينة يحصل عليها الفرد إذا أتم العمل. أي أن العامل (لا المنظمة) يحصل على المكاسب أو تلحق به الخسائر و ذلك تبعاً للاختلافات في الكميات المنتجة.

و بالرغم من أن الدفع على أساس الإنتاج يكون أكثر إرضاء و قبولاً من وجهة نظر المنظمة. كما قد يبدو أكثر عدالة من وجهة نظر العامل. فإن هذه الطريقة لا تناسب جميع الوظائف، كما قد تصبح غير مرضية إذا أسيء استخدامها. فقد يندفع العاملون في سبيل زيادة أجورهم إلى الدرجة التي قد تؤثر في حالتهم الصحية أو تؤدي إلى زيادة حوادث العمل أو قد تلحق الضرر بالمعدات و الآلات و المواد الخام المستخدمة.

بصفة عامة يمكن تطبيق هذا النظام في الحالات التالية:

- الوظائف التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية كوظائف الإنتاج.
- الإنتاج النمطي ذو المواصفات النمطية الذي يتميز بالتدفق المنظم و عدم وجود أعطال كبيرة.
- عدم تحكم العامل في مستوى الجودة. إذ من الممكن التحكم في الجودة بدرجة كبيرة من خلال الآلة. أو عندما يكون من السهل اختبار جودة المنتجات. أو كانت اعتبارات الجودة أقل أهمية من الكمية المنتجة.
- عدم توافر الوقت الكافي من جانب الإدارة لملاحظة العمال.

إن هذه الطريقة و إن كانت تحقق رضا العاملين إذا طبقت في الأعمال المناسبة و بعد القيام بدراسات زمن عادلة. يعاب عليها صعوبة تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج التي يحاسب الفرد على أساسها. كما يعاب عليها أنها لا توجه اهتماما كافيا إلى مركز العامل في المنظمة و أقدميته و سلوكه الوظيفي و غير ذلك من العوامل المؤثرة في بيئة العمل.

ثانيا الحوافز:

1. تعريف الحوافز:

هي مجموعة الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات و الرغبات المادية و المعنوية للأفراد، و هي العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه و تقدم نتيجة لأدائه المتفوق و المتميز و تؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة و بالتالي زيادة أدائه و إنتاجه مرة أخرى.

2. أهمية الحوافز:

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين و رفع روحهم المعنوية
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين و تنسيق أولوياتها
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين.
- تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز مساهمة العاملين في أهداف المنظمة و سياساتها و تعزيز قدراتهم و ميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة و تفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة لإنجازها.

3. أنواع نظم الحوافز :

1. نظم الحوافز من حيث المستوى الذي تمنح عنده:

1.1 نظم الحوافز الفردية:

و هي أبسط الحوافز التي تستخدمها المؤسسات و أكثرها شيوعا. و هي تلك الحوافز التي تمنحها المؤسسة لتكافئ الأداء الفردي، و قد تكون مادية أو غير مادية، تعمل الحوافز الفردية على تشجيع الأفراد على تحقيق المزيد من تحسين الأداء رغبة في الحصول على هذه الحوافز. كما أن لها تأثير نفسي طيب لدى الأفراد لأنها تشعره بالتميز و الانجاز و تحقيق الذات و الحرص على رفع مستوى الأداء. و على المؤسسة أن تستخدم الحوافز الفردية بحذر لأنها تزكي روح التنافس بين الأفراد. الأمر الذي قد يؤثر سلبا على نواتج العمل الجماعي الذي يحتاج إلى درجة عالية من التعاون و التكامل بين أعضاء الفرقة. لذلك تتجه العديد من المؤسسات إلى استخدام نظم الحوافز الجماعية بالإضافة إلى الفردية.

2.1 نظم الحوافز الجماعية:

هناك بعض العمليات الإنتاجية تتطلب تضافر الجهود لمجموعة من الأفراد لإنجازها. لذلك تلجأ المؤسسة المعاصرة إلى تنظيم الأعمال في شكل مجموعات أو فرق عمل. الأمر الذي يصعب فيه تحديد الكفاءة الإنتاجية لكل فرد من أفراد المجموعة على حدا. ففي هذه الحالة الأداء الذي يهتم المؤسسة هو أداء المجموعة. لذا يجب تصميم نظام للحوافز يكافئ الأداء الكلي أو فريق العمل و ليس الأداء الفردي.

و تتجه معظم نظم الحوافز الجماعية إلى معاملة أعضاء الجماعة بشكل متساوي و هذا ما يؤدي إلى ظهور ظاهرة تهرب بعض الأفراد من تحمل المسؤولية طالما أن هناك أفراد آخرين في فرقة العمل لديهم الحرص الكافي على انجاز العمل في الوقت المحدد و بالجودة المطلوبة. و هي ظاهرة غالبا ما يكون لها تأثير سلبي على معنوية و أداء الملتزمين من أعضاء فريق العمل. و للقضاء على هذه الظاهرة تستخدم المؤسسات نظم حوافز جماعية و تترك لأعضاء الجماعة حرية توزيع المكافأة فيما بينهم على حسب نسبة مشاركة كل عضو في الأداء الكلي للفرقة.

3.1 نظم الحوافز على مستوى القسم أو المصلحة:

تعتمد هذه النظم على مكافأة جميع الأفراد في القسم أو المصلحة على حسب مستوى الأداء الكلي الذي يحققه. و عادة ما تستخدم هذه النظم في المؤسسات متعددة الأقسام أو المصالح. و ذلك بغرض إيجاد نوع من التنافس بينها على تحسين الأداء. من أكثر نظم الحوافز التي تستخدمها المؤسسات عند هذا المستوى هو نظم مشاركة المكاسب، و تعتمد هذه النظم على مشاركة الأفراد في المكاسب التي تحققها المؤسسات. فالمصنع الذي يستطيع أن يخفض

تكلفة إنتاج نفس الكمية من الوحدات مع المحافظة على نفس مستوى الجودة. يحصل على نسبة معينة من مقدار التوفير في التكاليف الذي حققه مما يشجع على تحقيق المزيد من وفورات التكاليف.

4.1 نظم الحوافز على مستوى المؤسسة ككل:

تعتمد هذه النظم على مكافأة الأفراد على حسب مستوى الأداء الذي تحققه المؤسسة ككل و من أهم نظم الحوافز عند هذا المستوى:

- المشاركة في الأرباح
- توزيع حصة من أسهم المؤسسة على الأفراد

2. نظم الحوافز من حيث الطبيعة:

1.2 الحوافز المادية:

و تعددت أشكال هذه الحوافز و اختلفت صورها من مؤسسة إلى أخرى. و تتمثل في المكافآت المادية التي تمنحها المؤسسة للفرد. و يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم نظم الحوافز لأن النقود تشبع كل الحاجات. و منها: الأجر باليومية، الأجر بالقطعة، الأجر حسب احتياجات الفرد، العلاوات الاستثنائية، الاشتراك في الأرباح، العمولات، الأجور التشجيعية و الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية.

2.2 الحوافز المعنوية:

إن حاجات الفرد متعددة و بالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة. فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا و البعض الآخر معنويا، الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تساعد الفرد و تحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية. فتزيد من شعور الفرد بالرفي في عمله وولائه له و تحقيق التعاون بين زملائه، منها:

- الباب المفتوح: السماح للأفراد بتقديم الآراء و المقترحات التي يرونها مناسبة إلى رؤسائهم.
- لوحات الشرف: إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المؤسسة.
- حلقات الجدارة: تعني تقديم حلقات للإنتاجية العالية، كتقدير الأفراد الذين يحققون ابتكارات في العمل.
- المركز الاجتماعي: الوظيفة التي تحقق للفرد مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافزا إيجابيا و تمثل إشباعا لحاجات الفرد.

- تسليم الأوسمة : و هذا الحافز يعطى لمن كانت خدماته كبيرة.

3. نظم الحوافز من حيث الأثر:

1.3 الحوافز المباشرة:

و هي تلك الحوافز التي تستخدمها المؤسسة في تشجيع أفرادها على سرعة الإنجاز و الدقة في الأداء و التي تستخدمها لتوبيخهم في حالة قصورهم، و هي حوافز مباشرة من حيث تأثيرها المباشر على الفرد. فهي تحقق له الرضا و السعادة إذا كانت إيجابية أو تسبب له الإحباط و التوتر و القلق من جراء ما يقع عليه من لوم أو عقاب إذا كانت سلبية.

2.3 الحوافز غير المباشرة:

و تتمثل في الوسائل ذات التأثير غير المباشر في تحفيز الأفراد على تحسين الأداء لكنها تعد ضرورية لإنجاز الحوافز المباشرة و ذلك بتوفير:

- جو مناسب للعمل: الطمأنينة، العلاقات الحسنة بين الإدارة و الأفراد، وعي و عدل أجهزة الرقابة و الإشراف، لا مركزية الإدارة التنفيذية، ملائمة اللوائح الداخلية لتطلعات الأفراد، إعطاء كل مسئول سلطة كافية توازي مسؤوليته.
- التكوين و التدريب.
- التأمينات الاجتماعية و المعاشات: و هي تتيح للأفراد فرصة الحصول على معاشات بعد بلوغ سن التقاعد و على التعويضات في حالة حوادث العمل أو المرض أو العجز. كما تتيح لذويهم الحصول على دخل بعد الوفاة.
- التأمين الصحي: يوفر الرعاية الصحية للأفراد.
- صناديق الزمالة و التكافل: و هي مبالغ شهرية من دخل الأفراد بالإضافة إلى نسبة معينة من الأرباح التي تحققها المؤسسة سنويا. و تتيح هذه الصناديق إمكانية الحصول على مبلغ معين عند التقاعد أو العجز أو الوفاة. و هي تكون في شكل مبالغ إجمالية تدفع لمرة واحدة فقط. و عادة ما تأخذ شكل عدد معين من الشهور مضروبا في آخر راتب حصل عليه الفرد.

- الإجازات مدفوعة و غير مدفوعة الأجر: حيث أن القانون يتيح للفرد حق الحصول على إجازات سنوية و اعتيادية مدفوعة الأجر بالإضافة إلى الأعياد و المناسبات الرسمية.
- خدمات الأفراد: تقدمها المؤسسة لتسهيل أعباء الحياة على أفرادها العاملين بها. مثل توفير وسائل النقل، السكن، السيارات بالتقسيط، تحمل المؤسسة جزء من تكاليف الحج و العمرة.

4. نظم الحوافز من حيث الجاذبية:

1.4 الحوافز الايجابية:

تعتبر كل الحوافز المادية و المعنوية التي تستخدمها المؤسسة لتشجيع الأفراد و جذبهم إلى نشاط أو سلوك معين يشبع حاجاتهم ايجابية و ذات تأثير جذاب. و لا سيما منها توفير الظروف المناسبة للعمل و الوسائل التي تشجع على الدقة في العمل.

و في مرجع آخر نجد من أمثلة هذا النوع:

- عدالة الأجور الأساسية
- منح الأكفاء علاوات استثنائية
- ثبات العمل و استقرار الفرد في عمله
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة و التهوية و توفير المعاملة المناسبة.

2.4 الحوافز السلبية:

هي الطرق و الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض الحد من السلوك السلبي و التصرفات غير المقبولة بين الأفراد أو بين الأفراد و المؤسسة. مثل عدم طاعة الأوامر ، عدم الشعور بالمسؤولية و الكسل في العمل. و من أساليبه هناك أسلوب التنبيه و التحذير، التوبيخ و منع بعض الامتيازات عن الفرد لفترة معينة. و يمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة و هي تستخدم حسب درجة المخالفة التي ارتكبها الفرد و نذكر منها ما يلي:

- جزاءات معنوية مثل التأنيب، لفت النظر، أو الإنذار الشفهي.
- جزاءات كتابية، و تتمثل في وضع الجزاءات المعنوية سابقة الذكر على شكل مكتوب.

- جزاءات مالية: و تتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة، أو النقل إلى قسم آخر، أو خفض الراتب، أو خفض الدرجة، أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها أو الفصل نهائيا من المؤسسة.

4. النتائج المفيدة لنظام الحوافز:

- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج و الجودة و الكفاءة في الأداء و سرعة التنفيذ و التطوير في الأداء و زيادة فاعليته.
- تخفيض الفاقد في العمل (الإنتاج) و في العاملين أيضا.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خاصة من حيث التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة
- جذب العاملين إلى المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن.
- تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

5. شروط نجاح الحوافز:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا. إذ لا بد أن تحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين و المنظمة معا. و هذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين و المنظمة.
- أن نخلق صلة وثيقة بين الحافز و الهدف. إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا لتحقيق رغباته.
- لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم به الحوافز و خاصة تلك الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة و متفاوتة.
- أن تضمن استمرارية الحوافز و ذلك بخلق الشعور و الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات و ضمان ذلك في المستقبل.
- أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزامها التي تقررها الحوافز.
- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة و المساواة و الكفاءة.
- أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز و ذلك لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد نحو مزيد من الإنتاج.

- أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً و ملحوظاً مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد و تقديم المزيد من الجهود و تشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار.
- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على الحافز.
- أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الفرد. و أن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع. هكذا تلعب الحوافز دوراً هاماً في الإقبال على العمل و الولاء و الانتماء للمكان. فمدير المنظمة الذي يؤسس نظام حوافز استراتيجي و فعال سينعكس بلا شك على الآخرين و زيادة جهودهم و إنتاجيتهم و أدائهم.

الفصل السابع: تخطيط و تنمية المسار الوظيفي

1. مفهوم المسار الوظيفي:

- المسار الوظيفي هو عدد من الخطوات و الأنشطة في شكل وظائف متعاقبة يشغلها الفرد على إمتداد حياته الوظيفية و التي تتأثر بآماله و طموحاته و اتجاهاته و رغباته و أحاسيسه و قيمه. فمثلا أستاذ الجامعة يبدأ معيدا ثم مدرسا مساعدا ثم استاذا محاضرا إلى أن يصل إلى أعلى مسمى وظيفي. و مثلا وظيفة مهندس يبدأ أولا بعضو في فريق فني ثم يصل إلى رئيس قطاع هندسي.
- المسار الوظيفي هو المراكز و الخبرات و المهام المرتبطة بالعمل و التي تمتد طوال حياة الفرد الوظيفية منها و غير الوظيفية و التي تتأثر في الوقت نفسه بقيم و احتياجات و مشاعر الفرد.
- يعني تطوير المسار الوظيفي من وجهة نظر الفرد هو التأكيد على مساعدة العاملين في تحديد أهدافهم الأساسية و الحاجات اللازمة لتحقيقها و الاهتمام بالفرد داخل عمله و خارجه أي النظر إلى الفرد على أنه أداة ووسيلة إشباع حاجات المنظمة و من هنا كان ركيزة المنظمة الإهتمام بالنمط الوظيفي للفرد داخلها و أنماطه و أموره المعيشية الأخرى خارجها.
- و تعرف استراتيجية تطوير المسار الوظيفي بأنها مجموعة من الأنشطة و العمليات و الإجراءات تشكل برنامجا فعالا لتخطيط و تطوير المسار الوظيفي للتوفيق بين احتياجات المنظمة في المدى الطويل و احتياجات العاملين و طموحاتهم في المدى القصير و المتوسط في الوقت نفسه التعامل مع التغيرات السريعة و المتوقعة.

2. مراحل المسار الوظيفي:

هناك مراحل عدة يمر بها المسار الوظيفي تبدأ من الإكتشاف و تحديد الاهتمامات و المهارات و تأكيد التوافق بين الفرد و الوظيفة، يلي ذلك البحث عن فرص النمو لتأسيس و تأكيد اتجاه الوظيفة و الطموح. فالحفاظ على الانجازات المحققة و الاستقرار الوظيفي و أخيرا الانفصال عن الوظيفة بالتقاعد أو ترك العمل أو تغيير النمط بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية. و لكل مرحلة من تلك المراحل مهام و أنشطة تتميز و تختلف تماما عن المراحل الأخرى بما يتفق مع حاجات و طموحات و سلوك الفرد الوظيفي.

أولاً: مرحلة الاستكشاف:

في هذه المرحلة يحدد الفرد نوع العمل أو الوظيفة التي تتفق مع آماله و رغباته و طموحاته مع الأخذ في الاعتبار الإهتمامات الشخصية. ثم يبدأ جمع المعلومات عن الأعمال و الوظائف و المهن من كل المصادر المحيطة به: الزملاء الأصدقاء، المتخصصون، وسائل الإعلام، و تتأكد هذه المرحلة فيما بين سن الثامنة عشر إلى الثلاثين أي الأفراد حديثي التخرج أو ما قبل التخرج مباشرة.

و تمتد هذه المرحلة حتى بداية استلام الفرد للعمل الجديد مع مساعدة الآخرين لهم في عملهم مساعد أو تحت الاختبار أي تحت التمرين و يظل في حاجة للتوجيه و الإرشاد من أجل التأقلم الوظيفي مع العمل و التأقلم الاجتماعي مع العاملين لتحقيق طموحاتهم و أهداف المنظمة.

ثانياً: مرحلة التأسيس:

مرحلة بناء الذات و إثبات الوجود الوظيفي، تجارب و مواقف النجاح مرئية واضحة، ازدياد القدرة على تحمل المسؤولية، ارتفاع الروح المعنوية، و الرضا عن الذات، الرضا الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي من قبل الآخرين، و تتميز هذه المرحلة بما يلي:

- ظهور العاملين الجدد بقدر أكبر من الإيجابية.
- الحاجة إلى الإشادة بالمواقف الناجحة من قبل الإدارة و الآخرين.
- زيادة نسبة التآلف الاجتماعي.
- زيادة درجة التوافق الوظيفي.
- زيادة درجة الثقة بالنفس.

ثالثاً: مرحلة الحفاظ الوظيفي:

تتميز هذه المرحلة فيما يتعلق بالأفراد بالآتي:

- الإهتمام بتطوير الذات
- الاهتمام بزيادة المهارات و المعلومات الوظيفية
- الحاجة لثقة الآخرين به و بانجازاته و الحفاظ عليها بل تنميتها

- إمتلاك رصيد أكبر من الخبرة و الوعي الوظيفي
- زيادة المشاركة في الأنشطة التنظيمية.

رابعاً: مرحلة الانفصال الوظيفي:

تتسم هذه المرحلة بأنها أصعب المراحل خاصة بالنسبة للأفراد المتميزين مهارياً و تمتعوا بالإنجاز و القفزات السريعة و حققوا شهرة واسعة و سلطات فخمة (الخوف من التقاعد). و يتم الأفراد في هذه المرحلة بالآتي:

- الإستعداد للتغيير في نمط الحياة
- محاولة التوافق بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية مثل الأعمال الاجتماعية الخيرية، الندوات، الرحلات، الرياضة.
- ميل بعض الأفراد للعمل الاستشاري بعد التقاعد.
- محاولة البعض الآخر من الأفراد الاستمرار مع المنظمة بصفة جزئية أسبوعياً.
- البحث عن وظائف أخرى بعد التقاعد.
- و خير مثال على ذلك الأفراد الذين تركوا العمل بالخدمة العسكرية أو وزارة الداخلية يحاولون الالتحاق بعمل مدني طبقاً لخبراتهم.

و من هنا تبدأ دورة جديدة مع الأعمال و المهن الجديدة من مرحلة الاستكشاف للعمل الجديد ثم التأسيس و أخيراً الانفصال.

3. أهمية استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

- التميز المهاري: فوجود استراتيجية جيدة يضمن توفير الكفاءات المميزة في المستقبل. لذلك فالمطلبات و الحاجات المتغيرة للأفراد في المدى القصير و المتوسط يجب تحديدها بدقة في بداية تصميم الخطة الاستراتيجية طويلة المدى. عندئذ لا بد من مساعدة العاملين في تحديد حاجاتهم المستقبلية و طموحاتهم الشخصية داخل المنظمة لضمان توفير الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من العمالة مسبقاً.
- زيادة قدرة المنظمة في استقطاب العمالة و الحفاظ عليها: العمالة المؤهلة و المهارات و الخبرات العالية تتسم بالندرة. و تزداد المنافسة بين المنظمات و بعضها البعض لجذب هذه المهارات و الخبرات. و من الطبيعي أن يفضل الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تؤكد اهتمامها بتحقيق طموحات العاملين بها و ضمان مستقبلهم

الوظيفي. هذا بالنسبة لمن لديهم الرغبة للالتحاق بالمنظمة. أما بالنسبة للذين يعملون داخل المنظمة بالفعل فوجود استراتيجية التطوير يزيد من الولاء و الانتماء و استقرار العمل بها.

■ المزيج الثقافي المعاصر: مع بداية الألفية الثالثة أصبحت القاعدة العريضة للموارد البشرية داخل المنظمات تتكون من مزيج متنوع من الجنسيات و اللون و القيم نتيجة سيطرة ظاهرة العولمة و الشركات متعددة الجنسيات. و تؤكد استراتيجية التطوير اتاحة الفرصة للتنمية لكل العاملين في كل مستويات التنظيم. في ضوء تعدد الثقافات و القيم التنظيمية المتباينة و التي أصبحت واقعا ملموسا.

■ شهرة و جماهيرية المنظمة: اهتمام المنظمة بطموحات العاملين سيصبحون هم أنفسهم أداة ترويج و إعلان و دعاية لها. بشكل طبيعي و تلقائي في كل الأماكن و المجتمعات التي يتواجدون بها، بما يؤكد في النهاية تحسين شهرة و سمعة الشركة المنظمة و ارتفاع مستوى الجهة الاجتماعية لها. و بالتالي فهي تغير مجال جذب للعمل. مع ازدياد مستوى المنافسة.

■ تأكيد الرضا الوظيفي: يمكن تحقيق و تأكيد الرضا الوظيفي لكل العاملين داخل المنظمة خاصة صغار السن و الجدد الذين يظهرون الرغبة في الإطمئنان و السيطرة على مستقبلهم و مساهمهم الوظيفي و الإلمام بالبدائل الوظيفية و هو الأمر الذي لا يتحقق إلا بوجود استراتيجية لتنمية و تطوير المسار الوظيفي.

■ تحقيق و تأكيد العدالة الوظيفية: تؤكد الاستراتيجية الجيدة و الفعالة ما يلي: توفير فرص تطور وظيفي عادلة للأقليات و النساء، توفير برامج للتنمية الداخلية، إزالة الصراعات بين العاملين، زيادة الانطباعات الايجابية عن المنظمة، تحقيق الولاء و الانتماء من كل الأفراد.

■ مواكبة التغيرات المتنوعة و السريعة: فالتغيرات التكنولوجية و السياسية و الاقتصادية و الديمغرافية و الثقافية و أذواق العملاء و المستهلكين أدى ذلك إلى قدم و تقادم مهارات بعض الأفراد في بعض الوظائف. و تساعد استراتيجية التطوير الوظيفي لفعال في التوقع و التنبؤ بمثل هذه التغيرات و تدريب الأفراد و إكسابهم مهارات جديدة تتماشى مع هذه التطورات.

4. أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

تشتمل استراتيجية تطوير المسار الوظيفي على بعدين أساسيين و هما:

أولاً: تخطيط المسار الوظيفي: و هي عملية تنصب على الفرد نفسه إهتماماته، طموحاته، رغباته، و اتجاهاته الوظيفية و إمكانياته، و خبراته الحياتية، مع دعم المنظمة للفرد و مساندتها له في تحقيق هذه الآمال و تنفيذ اهتماماته و تقديم الاستشارة و التوجيه و الارشاد.

ثانياً: إدارة المسار الوظيفي: و تتعلق بالخطط و الأنشطة و العمليات التي تضعها المنظمة للتوفيق بين الحاجات التنظيمية و الحاجات الفردية، تتمثل الحاجات التنظيمية في:

■ حاجات استراتيجية حيوية لوجيستية

■ حاجات تشغيلية

و تتمثل الحاجات الفردية في حاجات شخصية و حاجات مهنية.

5.متطلبات عملية تخطيط المسار الوظيفي:

عملية تخطيط المسار الوظيفي تتطلب القيام بعدة خطوات و هي:

1.تحديد الأهداف المهنية: من خلال دراسة و تحليل مواصفات الفرد و آماله المهنية و ذلك في النواحي التالية:

- تحديد المستقبل الوظيفي: أي التعرف على ما يحبه و يكرهه الفرد و طموحاته المهنية.
- دراسة خصائص الفرد و مواصفاته المهنية و التعرف على قدراته و كفاءته و تحديد نقاط قوته و ضعفه.
- استخراج الفروقات بين ما يأمل الفرد الوصول إليه و القدرات و الامكانيات و الكفاءات المتوفرة لديه.و يتم بعد ذلك اقتراح الحلول لمعالجة الفروقات بوضع برامج للتكوين و التطوير.

2.تحديد المسار الوظيفي: و يشمل تحديد ما يلي:

- تحديد مجال المسارات فيما إذا كانت فنية أو ادارية أم فنية و إدارية في آن واحد.
- تحديد نوع المسارات فيما إذا كانت تقليدية أم شبكية أم قائمة على أساس الإنجاز.
- تحديد عدد المسارات التنظيمية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي.
- تحديد الوظائف التي تقع على كل مسار تنظيمي.

3. جمع المعلومات: تحتاج المنظمة عند تحديد المسار الوظيفي المناسب للفرد إلى تجميع المعلومات الخاصة بالفرد و الوظائف التي تدخل في مساره الوظيفي. من خلال تحديد متطلبات شغل أو أداء كل وظيفة من الوظائف الواقعة على المسارات التنظيمية.

4. إعلان المسارات التنظيمية ووظائفها و متطلبات شغلها على جميع العاملين في المنظمة. و منذ بداية تعيينهم فيها ليعرفوا و يلموا بها و ليكون لديهم رؤية عن المستقبل الوظيفي في المنظمة و هنا لا يطلب الإعلان فقط بل شرح متطلبات الوصول إلى نهاية المسارات التنظيمية.

6. دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

استراتيجية تطوير المسار الوظيفي هي عمليات ديناميكية تسعى إلى تحقيق التوافق و التلاؤم بين الحاجات و المصالح التنظيمية و الحاجات الفردية و الشخصية للعاملين بالمنظمة، فتتمثل حاجات المنظمة في:

1. حاجات استراتيجية و منها:

- تحديد القدرات الحالية
- التنبؤ بالمهارات و القدرات المستقبلية
- التنبؤ بتغيرات السوق
- إعادة الهيكلة
- التقليل و الانكماش لبعض الأنشطة
- الإدارة المبتكرة الفعالة

2. حاجات تشغيلية و منها:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية
- إنخفاض معدل الغياب
- إنخفاض معدل دوران العمل
- بناء قواعد معلوماتية
- إكساب مهارات جديدة
- تقليل تكلفة التشغيل

و على الجانب الآخر تتمثل الحاجات الفردية و الشخصية للعاملين في:

1. الحاجات الشخصية و منها:

- الشؤون الخاصة بالأسرة
- السن الوظيفي
- المتغيرات الأسرية
- اهتمامات الفرد علاقاته خارج العمل

2. الحاجات المهنية: و منها

- الحاجة للتدريب
- الحاجة للتعليم
- التقييم الذاتي للأداء
- الوعي بالاتجاهات المستقبلية للمسار الوظيفي
- الآمال و الطموحات في الترقية
- إدراك فرص النجاح
- أين الفرد الآن: المسار الوظيفي الحالي

7. أهداف تسيير المسار الوظيفي:

- تحسين فعالية العمال و المنظمة
- تأمين احتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة.
- رفع حماس العمال و رضاهم عن المنظمة
- توجيه العمال إلى مناصب أكثر فأكثر استراتيجية
- التقليل من نسبة الاستقالات بتحفيز العمال
- تخفيض تكاليف اليد العاملة
- توفير عمال أكفاء
- التلاؤم مع التغيرات الخارجية

8. أنواع المسارات الوظيفية:

اولا المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية. على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من خلال طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة. و عليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد و نوعية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته على التقاعد. يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة و تخصص واحد و ذلك من أجل تحقيق الترابط بينها. من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة خطوة عبر المسار التقليدي حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تضييته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة و إعداد له. يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبط بعضها ببعض. و بالتالي يفقد هذا المسار المرونة و يجعل بدائل الترقية و الانتقال الوظيفي عليه معدومة مما يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المتاحة. في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد و بوضوح تام و بدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة.

2. المسار الشبكي:

يمثل هذا المسار احتمال حركة الموظف العمودية و الأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية. بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن. و هذا يعني أن بقاء الفرد في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة و هي التي رقي إليها. بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن و لا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص و بدائل ترقى متنوعة أكثر تساعد على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة و مرونة أكثر من المسار التقليدي.

3. مسار الإنجاز:

في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها و ضغط التكلفة و ما يصاحب ذلك من عدم امكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية. ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي لا يشترط

بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن لينتقل لوظيفة أخرى. فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية و الانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات و الانجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة. في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمي لا يتوقف عليها بلوغ نهايته. إذ كلما زادت نجاحاته و انجازاته. ساعده ذلك على سرعة الترقية و الانتقال و بلوغه نهاية المسار. ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد.

9. مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

تتوزع مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي على كل من الأفراد العاملين و مديريهم و المنظمات التي يعملون بها.

1. دور العاملين: يتمثل دورهم في تخطيط المسار الوظيفي في سعيهم لإثراء قيمهم في المنظمة. إن زيادة قيمة الفرد تؤدي إلى زيادة فرص العمل المتاحة أمامه. و إن تحمل المسؤوليات الكبيرة و زيادة التفاعل البناء بين العاملين في المواقع الوظيفية المختلفة و تفاعلهم مع الافراد في المنظمات الأخرى يساهم في زيادة فرص العمل و كذلك فرص التطوير المهني، كما يعتبر العاملون هو المسؤولون الأوائل عن اتجاهاتهم المهنية و يتم تسهيل تدخلهم من خلال:

- حث العامل على التدخل بتشجيعه على دخول الاجتماعات الاعلامية
- التأكد من تحضير العامل بتوفير الوثائق و المعلومات اللازمة
- تنظيم المقابلات مع العمال لمناقشة مساراتهم الوظيفية
- تشجيع العمال على حضور المقابلات لمناقشة البمسير و توضيح اهتماماتهم
- القيام بتتبع تطور العمال من خلال مراجعات دورية في مخططات تسيير المسارات الوظيفية.

2. دور المدير: يلعب المدير دور حيوي في عملية تخطيط المسار الوظيفي و ذلك من خلال أدواره الثلاثة: دور توجيهي، دور تقويمي، دور استشاري.

3. مسؤولية المنظمة: و ذلك من خلال:

- الورشات المهنية مثل الحلقات الدراسية حول المتطلبات و المعلومات ذات الأهمية في نجاح تخطيط المسار الوظيفي.
- أنظمة المعلومات التي تهيء معلومات حول الوظائف الشاغرة و برامج التدريب و التطوير المناسبة.
- اصدارات حول تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة

- الاستشارات المهنية من خلال توفير استشاريين مدربين و متخصصين في العمل مع العاملين الذين يحتاجون إلى مساعدة في الجوانب الوظيفية.
- كما توفر الإدارة العامة للمنظمة السياسات الرسمية التي تساعد على تخطيط المسارات الوظيفية كإعلان عن المناصب الشاغرة و امكانيات النقل و الترقية، فالإدارة العامة هي المسؤولة عن توفير الموارد المالية و المادية و المعلومات اللازمة لتنفيذ برامج تسيير المسارات الوظيفية و لتكوين و تطوير العمال.

الفصل الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية

1. تعريف تقييم الأداء:

- تقويم الأداء الإنساني يشير إلى العملية الإدارية التي بمقتضاها تستطيع المنظمة قياس أو تحديد مدى أداء العامل في حدود ما سئل أن يؤديه خلال فترة زمنية محددة .
- يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة
- تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و إنجازاتهم و سلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا.
- تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتم على كل العاملين فيها من خلال الملاحظة و متابعة أداء و سلوك من يقيمون بشكل مستمر خلال فترات زمنية محددة و أثناء أداء عملهم و مقارنة ذلك بما هو مطلوب منهم إنجازه. حيث يتم في نهاية الفترة وضع التقرير النهائي على أساس موضوعي عادل متعرضين لجوانب القوة و الضعف في الأداء مع ذكر محددات كل جانب و أسبابه.

2. أهداف تقييم الأداء:

❖ أهداف إستراتيجية: يتمثل الهدف الرئيس لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف أو الغايات التنظيمية و ستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة. و أنماط السلوك و نوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ. ثم تطوير أنظمة القياس و استرجاع المعلومات و التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم و تطوير أنماطها السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

❖ أهداف إدارية: تعتمد المنظمات على إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات و الأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي، و على الرغم من أهمية هذه القرارات. فان العديد من المديرين و الذين يعتبرون المصدر الرئيس لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شر لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية. حيث

يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين و عرض نتائج هذا التقييم على العاملين. و من ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته و بالتالي أهميته.

❖ أهداف تنمية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين و تطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء و التي تعكس نواحي الضعف في الأداء. و من الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء و لكن كذلك أسباب الضعف و هل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل.

3. أهمية تقييم أداء العاملين:

يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة و منظمة و تحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم و أهم هذه الفوائد:

- يعتبر تقييم الأداء أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور و المكافآت و الحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد. كما و تعتبر نتائج الأداء أساسا موضوعية لسياسات الترقية و النقل.
- يعتبر تقييم الأداء مرشدا لتحديد هيكل العمالة في المنظمة و تحديد الأعداد اللازمة من القوى العاملة و في التخطيط لبرامج و سياسات الاختيار و التعيين و في تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف و لإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته و مهاراته.
- يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية و التنمية على أساس جوانب الضعف في الأداء.
- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها و توظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي.
- تشير نتائج تقييم الأداء إلى مدى نجاح أنماط القيادة و الإشراف المستخدمة.
- يعتبر تقييم الأداء أساسا لعملية التطوير الإداري سواء فيما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه.
- يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة على أداء العاملين.

- يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد و خلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية و ذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف سياسات و إجراءات الأداء في التوظيف و التوزيع و التدريب و الترقية و التحفيز تقوم على أسس موضوعية و عادلة مما يوطد العلاقة بينهم و بين الإدارة.

4. أهداف تقييم الأداء للعاملين:

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية بالشكل الصحيح
- تقويم سياسة الاختيار و الانتقاء
- تقويم سياسة النقل و التعيين و الترقية الإدارية
- تقويم سياسة التدريب و التطوير
- تقويم سياسة الحوافز و الأجور
- تخطيط سياسات و برامج الترقية و التدرج و المسار الوظيفي
- كشف نقاط الضعف و القصور في مهارات الاتصال
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط القوة و الضعف و مجالات التقدم في الأداء.

5. معايير الأداء الفعال:

- ❖ التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط و تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات و غايات و أهداف و ثقافة المنظمة. و يؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد و التوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.
- ❖ الصلاحية: و يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة و يشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى. و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب أن لا يكون معيبا أو فاسدا. بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و الذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة. و المعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد قدر الإمكان. و من أمثلة المقاييس الفاسدة: استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات جغرافية مختلفة. حيث أن رقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفق ظروف كل منطقة.

❖ الاعتمادية: و تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء و من أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين و التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين و التحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريبا منه لأداء شخص واحد و بالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية و التي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.

❖ القبول: و يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له و إقناعهم به. و الواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية و الاعتمادية و لكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها. كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أداؤهم قد يرفضون بعض المقاييس و في كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول غير مفيد و سيء.

❖ التحديد: و يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم. و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات و يتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية و التنموية لإدارة الأداء. فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف. علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه.

6. مدخل و أساليب قياس أداء العاملين:

أولا المدخل المقارن:

يتكون هذا المدخل من أساليب عدة تستند إلى تكليف القائم على التقدير بمقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين من زملائه و يستخدم هذا المدخل عادة الأداء الشامل للفرد و محاولة التوصل إلى ترتيب الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقا لهذا الأداء.

ثانيا: مدخل الخصائص/السمات:

يرتكز على مدى امتلاك الأفراد لسمات أو خصائص معينة يتصور أنها ضرورية أو مرغوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة أو المساهمة في تقدم المنظمة و هي تشمل الأساليب التالية:

1. مقياس الترتيب التصوري: يتم وضع مجموعة من السمات ذات العلاقة بالوظيفة على مقياس النقط ثم يقوم المدير بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى توافر السمة في الفرد موضع التقييم. و يعتبر الترتيب التصوري سهل التصميم إلا أنه قد يحتاج إلى بذل بعض الجهد لتشخيص السمات التي يرى المقيم أنها ضرورية لتحقيق النجاح في الوظيفة. و في بعض الحالات قد ينمي بعض العبارات العامة التي تصف أداء الوظيفة مثل: جودة العمل، مقدار الجهد المبذول...

2. المقياس المختلط: يقوم القائم بالتقييم بتحديد أبعاد الأداء ذات العلاقة بالوظيفة ثم يقوم بصياغة عبارات عدة تعكس الأداء الجيد و المتوسط و الضعيف بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء. هذه العبارات يتم مزجها مع الأبعاد الأخرى على المقياس الفعلي حتى يمكن الوصول إلى تقييم نهائي.

ثالثا المدخل السلوكي:

هذا المدخل يركز أولا على تحديد هذه التصرفات أو أنماط السلوك بعد ذلك يقوم المقيمون بتحديد المستوى الذي يظهر فيه الموظف موضع التقييم هذا السلوك و توجد خمسة أساليب:

1. الأحداث الجوهرية: وفقا لهذا الأسلوب يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث الحاكمة أو المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال و الأداء غير الفعال للوظيفة. بمعنى أن القائم بالتقييم يدون ملاحظاته حول أداء الموظف البارز و ليس العادي سواء كان هذا الأداء ايجابيا أم سلبيا.

2. مقاييس الترتيب السلوكية: يستند تصميم هذه المقاييس إلى أسلوب الأحداث الجوهرية حيث يتم تحديد أبعاد الأداء عن طريق تنمية نماذج أو أمثلة سلوكية تعكس مستويات مختلفة من الأداء الوظيفي و ذلك في شكل عبارات تعكس السلوك: هل يستطيع الموظف مواكبة التغيير؟ هل هو ملم بمعلومات اضافية؟ هل هو قادر على التعلم؟

3. مقاييس الملاحظة السلوكية: و هي نسخة معدلة من مقاييس الترتيب السلوكية و التي تستند إلى فلسفة الأحداق الجوهرية، إلا أنها تختلف عنها في جانبين: أولهما بدلا من صياغة أعداد كبيرة من العبارات و التي تعكس الأداء الفعال و غير الفعال فإن مقاييس الملاحظة تستخدم العديد منها لتحديد أنواع السلوك المطلوبة كافة لتحقيق الأداء الفعال أما الفارق الثاني فيكمن في أنه بدلا من تقييم أنماط السلوك أو مستوى السلوك يعكس أداء الموظف فإن

مقياس الملاحظة السلوكية يتطلب من المقيم تحديد مدى تكرار أو مستوى إظهار السلوك خلال فترة التقييم. بعد ذلك يتم تجميع الدرجات للوصول إلى تقييم عام للأداء.

4. تعديل السلوك التنظيمي: يتضمن هذا الأسلوب إدارة سلوك العاملين من خلال نظام رسمي للمعلومات المرتدة والتعزيز السلوكي و يستند هذا النظام لوجهة النظر السلوكية في الحوافز. و التي تفترض أن السلوك الفردي المستقبلي يتحدد في ضوء السلوك السابق المدعم ايجابيا. و هذا الأسلوب مكلف ماديا و من الصعب الحفاظ على صلاحية أو اعتمادية مكوناته.

5. مراكز التقييم: من خلال نظام مراكز التقييم قد تعهد إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات و اتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط و صراعات العمل...، بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد و تقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

رابعا مدخل النتائج:

يرتكز مدخل النتائج على إدارة نتائج موضوعية و قابلة للقياس للوظيفة أو مجموعة العمل و يفترض هذا المدخل أنه يمكن تقليل عدم الموضوعية عند قياس النتائج و أن الأداء الموضوعي هو الأفضل مؤشر لمدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية. و يمكن استعراض نوعين من أنظمة الأداء ذلت التوجه بالنتائج و هما: الإدارة بالأهداف و نظام قياس و تقييم الإنتاجية.

1. الإدارة بالأهداف: الهدف الأساس منه هو تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و زيادة حفز الأفراد على العمل.

2. نظام قياس و تقييم الإنتاجية: إنه وسيلة لقياس و توفير المعلومات المرتدة للأفراد بشأن إنتاجيتهم في العمل و يتكون من أربع خطوات:

أ. يقوم الأفراد بتحديد المنتجات أو مجموعة الأنشطة أو الأهداف التي يتوقع التنظيم إنجازها مع ملاحظة أن هذه المنتجات قد تكون غير ملموسة.

ب. تحديد مؤشرات الإنتاجية: و المؤشرات هي مقاييس لجودة الإنتاج مثل نسبة المردودات أو شكاوي العملاء.

ج. تحديد العلاقة بين مستوى المؤشرات و مستوى التقييم المصاحب للكمية.

د. تطوير نظام للمعلومات المرتدة يعرف العاملين و المجموعات بمستوى الأداء المحقق وفقا لكل مؤشر من مؤشرات الإنتاجية.

خامسا مدخل الجودة الشاملة:

مثلت المداخل السابقة أنظمة تقليدية و قد فشلت في أخذ منظور الجودة الشاملة لعامل لتحسين الأداء التنظيمي و تحقيق الميزة التنافسية. إن أرقام المبيعات و الأرباح و أنماط السلوك عادة ما يتم الاستناد إليها بواسطة المديرين عند تقييم الأداء. إلا أنه في ظل فلسفة الجودة الشاملة يجب عدم استخدام هذه النوعية من النتائج لتقييم أداء العاملين لأنهم لا يملكون السيطرة التامة عليها. و لكن من منظور فلسفة الجودة الشاملة فإن أهم محدد لأداء مندوب البيع مثلا هو نوعيات النظام مثل جهود المنافسين، التسعير، الظروف الاقتصادية و غيرها، و التي لا تقع في مجملها تحت سيطرة مندوب البيع. و من هنا فإن مؤيدو فلسفة الجودة الشاملة يرون أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم و لهذا الغرض يجب توافر نوعين من المعلومات المرتدة:

- معلومات وصفية من المديرين و الزملاء و العملاء لتحقيق العدالة.
- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها و باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

7. من يقوم بتقييم الأداء؟

أولا المشرفون:

و هم من أهم مصادر الحصول على المعلومة عن الأداء لاعتبارين رئيسيين:

- امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة
- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل و سلوكه أثناء العمل

ثانيا الزملاء:

يمثل الزملاء أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء و تزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك رؤوسهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل

المشترك. أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات. فالزملاء تتوافر لديهم معلومات و خبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة. كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. و من العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة و صراعات العمل في الوقت ذاته.

ثالثا: المرؤوسون

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم الأداء للمديرين. حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم و توجيههم للعمل و تنمية روح الفريق و تشجيع التعاون و حل الصراعات. إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة. كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين ربما على حساب الإنتاجية.

رابعا التقييم الذاتي:

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة و على وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء و محدداته و نتائجه. إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات و يرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

- إمكانية الربط بين نتائج التقييم و اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية.
- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل.

خامسا العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات و التي تشمل: عدم القابلية للتخزين و الاستهلاك المباشر و مشاركة العميل في إنتاج الخدمة، فإن المشرفين و الزملاء و المرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف و الحكم على أدائه. و من ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء.

الفصل التاسع: أهم التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

1. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- الغاية التي تبغى إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية
- السياسات التي تحكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

2. إستراتيجية تمكين العاملين:

يعني تمكين العاملين قدرة الفرد على أداء الأنشطة ، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله. و هي أيضا العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه. و تتمثل أنواع التمكين في :

1. التمكين الظاهري. ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2. التمكين السلوكي. ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3. تمكين العمل المتعلق بالنتائج. ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

3. الفلسفة اليابانية لإدارة الموارد البشرية:

إن نجاح الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية وانعكاس ذلك على تفوقها الاقتصادي هو قدرة الإدارة اليابانية على اختيار المزيج المناسب من العناصر ودمجها معاً في نظام متكامل أصبح له صبغته المتميزة.

فالأخذ بسياسة ضمان التوظيف الدائم تتطلب تطبيق سياسة جيدة للاختيار تضمن انتقاء أفضل العناصر التي تستطيع التكيف مع فلسفة المنظمة ، وتطبيق هذه السياسة أيضاً يشجع على الأخذ بفكرة عدم التخصص في مسار وظيفي معين ، وكلك تجعل المنظمة تنفق بشكل كبير على تدريب وتنمية العاملين.

كما أن الأخذ بسياسة الأقدمية في الترقية لن تجعل الفرد يخل على زميله بالنصيحة أو يخفي عليه بعض المعلومات خوفاً من أن يسبقه في الترقية.

والأخذ بمبدأ العمل الجماعي والمسئولية المشتركة يجعل من الصعب أن يتم تقييم الأداء الفردي بشكل سريع ، أو يتطلب الأمر في هذه الحالة مرور فترة طويلة من الزمن تمكن من جمع ملاحظات كافية للحكم على مستوى أدائه.

وهذا التقييم البطيء يساعد في اشتراك أكثر من مسئول في عملية التقييم مما يخلص المشرف المباشر من أى حرج ينتج عن اهتمامه بالمشاكل الخاصة والشخصية لمروؤوسيه.

وهكذا نجد أن العناصر تكمل بعضها البعض وتتفاعل معاً ، وتعمل في تناسق وانسجام لتعطي للفلسفة اليابانية صبغتها المتميزة ، والتي تضمن فعاليته والتي تجعلها تجربة جديرة بالاعتبار يمكن الاستفادة منها.

4. رأس المال الفكري:

فالمعرفة تعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف برأس المال الفكري.

رأس المال الفكري هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم. تمكنهم هذه القدرات من انتاج الافكار الجديدة وتطوير الافكار القديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادر على اختيار الفرصة

المناسبة. وتأسيسا على المفاهيم السابقة يمكن القول أن رأس المال الفكري: (هو مورد رئيسي يساعد على نجاح المنظمة ويمثل العاملين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات والمعارف التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية. وهو شيء ثمين وغير مرئي، يمكن المنظمة من تكوين ثروة كبيرة دون أن تظهر في قوائم الميزانية).

مكونات رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:

-**الأصول البشرية (رأس المال البشري):** هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا، وتتمثل في المهارات، الإبداع والخبرات...

-**الأصول الفكرية:** وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

-**رأس المال الهيكلي:** ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير. و التي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.

-**الملكية الفكرية (رأس مال التجديد):** وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونيا مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، و تعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

-**رأس مال العلاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها. و تعتمد قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، و التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال:

- تحقيق الأرباح،
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية و الابتكارية،
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين،
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة،
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية،
- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

5. إدارة الموارد البشرية الالكترونية:

الإدارة الكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، الإدارة الالكترونية يمكن أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة، والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين الإدارة الالكترونية داخل أي منظمة.

أما مفهوم الإدارة الاليكترونية للموارد البشرية: فهو تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها، وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

- تبني مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.
- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية.
- تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" بأبعادها الثلاثة:

تخليق المعرفة

KNOWLEDGE CEEATION

توزيع المعرفة

KNOWLEDGE DISSMINATION

استخدام المعرفة

KNOWLEDGE APPLICATION

- التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل.
- الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية وهي الحاسب الآلي، وتقنيات المعلومات، وتقنيات الاتصالات، وشبكة الإنترنت وما نشأ عنها من انتشار البريد الإلكتروني وشبكات الربط الداخلية.

وتتمثل أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في:

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات.
- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.
- أما المجالات الأساسية لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:
- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية.
- إدارة الأفراد بفاعلية أكبر مثل لعمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور وإدارة العلاوات الأداء.
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة لهم.

التوظيف الإلكتروني كأحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

- هو عبارة عن إنشاء صفحات إلكترونية تابعة للموقع الرسمي للمؤسسة ، يتم فيها عرض إعلانات الوظائف الشاغرة والمؤهلات والمهارات المطلوبة ، ويكون على الراغبين في التقدم للوظيفة زيارة الموقع من فترة لآخرى للتعرف على آخر التحديثات ، هناك بعض المواقع تتيح خاصية التسجيل في الموقع وتفعيل العضوية فيه كما تتكفل بإعلام المستخدم عن كل ما هو جديد عن طريق إشعارات أو رسائل قصيرة تصل إلى البريد الإلكتروني الخاص بالمستخدم عند التسجيل.

- ويعرف التوظيف الإلكتروني أيضا بأنه عبارة عن قيام أصحاب العمل استخدام الإنترنت من أجل دعم عمليات التوظيف التقليدية ، بالإضافة إلى تمكين المنظمات من اختيار العمال محليا أو على صعيد عالمي كلا حسب مؤهلاته وقدراته ، وهو آلية يستمد من خلالها الباحثين عن العمل معلومات كاملة عن منظمات الأعمال وما يتوفر لديها من وظائف شاغرة.

- هو استخدام الإنترنت والتقنيات الحديثة لإتمام كافة إجراءات الوظيفة بداية من الإعلان عن الوظيفة الشاغرة ، وتعبئة نموذج طلب الوظيفة ، ومتابعة الطلب إلكترونيا من قبل المتقدم والاستعلام عنه ، وإجراء المفاضلة بين المتقدمين إلكترونيا والإبقاء على مستوفي الشروط وفقا للمؤهلات والخبرات ، حتى الإعلان عن النتائج إلكترونيا.

المراجع

- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الاردن، 2010.
- سمير عبد الوهاب وليلى البرادعي، ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، تاريخ النشر: 2006.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، بدون دار طبع، الطبعة الأولى، 2010.
- نادر أحمد أبو شيخة،
- نادر أحمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية ؛ اطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث، الطبعة الثالثة، الاردن، 2009.